



مروری بر وضعیت سرمایه در گردش بنگاههای اقتصادی

تامین منابع مالی در شرایط انقباضی



شرکت کنندگان در میزگرد
- آقای بهمن آرمان: دکتری در اقتصاد
از دانشگاه دولتی رم (ایتالیا) ادامه
تحصیل در رشته مدیریت در
پلی تکنیک برایتون (انگلستان) مدرس
دانشگاه - مدیر اداره بررسی‌ها و
مطالعات اقتصادی بورس تهران

حقیقی: تصور می‌کنم بهتر است ابتدا آقای
خاتمی به لحاظ داشتن مسئولیت اجرایی، و اینکه
بیش از همه با مشکل نقدینگی مواجه هستند،
موضوع را از بُعد شرکت‌های تولیدی مطرح نمایند
و آنگاه به ریشه‌یابی مشکل بپردازیم.

خاتمی: مشکل نقدینگی زمانی خود را بیشتر
نشان می‌دهد که واحدهای تولیدی برای تامین
مواد اولیه یا ماشین‌آلات نیاز به نقدینگی و ریال
دارد به ویژه اگر بنگاه ناگزیر باشد این دو نیاز را از
طریق واردات تامین کند؛ در زمان حاضر نیز
باتوجه به نرخ برابری ارز این مشکل باشدت
بیشتری آشکار شده است. ناگفته نماند که نیاز به
نقدینگی تنها به دو مورد پیش گفته منحصر
نمی‌شود، بلکه پرداخت دیون، مالیات و حقوق
کارگران نیز از آن جمله است.

مشکل نقدینگی که هم اینک بنگاههای
اقتصادی با آن مواجه هستند بیشتر به بخشنامه‌ای
مربوط می‌شود که سال گذشته (۷۴) بانک مرکزی
در خصوص محدودیت اعطای تسهیلات مالی
برای بنگاههای اقتصادی صادر کرده است.
براساس این بخشنامه واحدهای تولیدی تنها تا
سقف ۵ میلیارد ریال می‌توانند از سیستم بانکی

اشاره:
با اقبال دولت به سوی سیاست‌های کنترلی،
بنگاههای اقتصادی کشور وارد مرحله جدیدی
شده‌اند. مرحله‌ای که با فضای کم‌ویش باز
اقتصادی پیشین بسیار متفاوت است. پیامد این
جهت‌گیری بنگاههای اقتصادی را با مشکلات
تازه‌ای مواجه ساخته است. از جمله اینکه در سال
گذشته مقرر شد که واحدهای تولیدی تنها تا
سقف معینی که بسیار نازل تر از گذشته بود
می‌توانند از تسهیلات اعتباری بانک‌ها سود
جویند. این رخداد سبب شد که تامین منابع مالی
موردنیاز سرمایه در گردش بنگاه با مشکل جدی
مواجه شود. این درحالی است که بازار پول و
سرمایه کشور در دوران نوبالوگی خود بسر می‌برد.
از همین رو، بنگاههای اقتصادی در غیاب
موسسات اعتباری غیربانکی ناگزیرند به بانک‌های
دولتی روی آورند. این بانک‌ها نیز بنابه ماهیت
خود در توزیع تسهیلات دچار محدودیت هستند.
در این میزگرد تلاش کرده‌ایم به مشکل سرمایه در
گردش واحدهای تولیدی بپردازیم. امید آنکه
موردتوجه خوانندگان گرامی قرار گیرد.

تدبیر

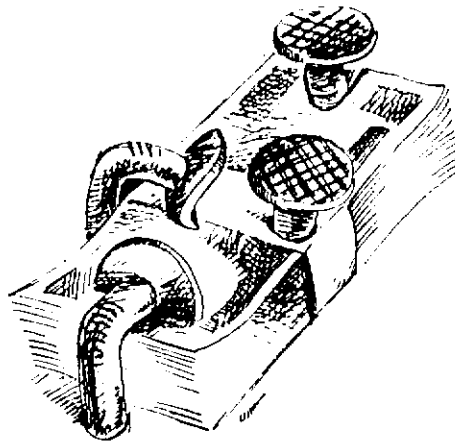
- آقای مجید جمشیدی: دکتری در
اقتصاد و آمار از آمریکا - عضو هیات
مدیره شرکت توسعه صنایع بهشهر -
عضو هیات مدیره بورس تهران -
مدرس دانشگاه - عضو هیات‌مدیره و
مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری ملی
ایران

- آقای داود مسگریان حقیقی:
فوق‌لیسانس حسابداری و عضو انجمن
حسابداران خیره انگلستان - عضو
هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی و
مجله «تدبیر» (هماهنگ‌کننده میزگرد)

- آقای احسان خاتمی: لیسانس
مهندسی مکانیک - دانشجوی
فوق‌لیسانس مدیریت اجرایی -
مدیرعامل شرکت پارس الکترونیک

- آقای رضا هدایتی: فوق‌لیسانس
اقتصاد و تجارت بین‌الملل از هلند -
عضو هیات مدیره بانک ملی ایران

تسهیلات دریافت کنند. به طور مثال شرکت پارس الکتریک که زمانی می توانست تا سقف ۷۰ میلیارد ریال از اعتبار بانکی سود جوید هم اینک باید در همین سطح نازل سنده کند. آشکار است در شرایطی که واحد تولیدی ناگزیر است حداقل ۶ ماه موجودی مواد اولیه در انبار یا در راه داشته باشد و نیز در شرایط تورمی که نیاز به نقدینگی را افزون تر می کند، اعمال چنین محدودیت هایی زاینده چه دشواری های لاینحلی است. به سخن دیگر به جهت عدم اطمینانی که در زمینه شرایط تخصیص ارز وجود دارد، هر بنگاه که موجودی انبار کمتر از شش ماه داشته باشد بی شک با مشکلات عدیده ای روبرو خواهد شد. گرچه نگهداری بیش از معمول مواد اولیه قیمت تمام شده را افزایش خواهد داد. موجودی مناسب انبارها با توجه به مقطعی بودن تخصیص ارز به صلاح بنگاه است.



مشکل حاد دیگر سال گذشته، تخصیص ارز در ۶ ماهه دوم و به ویژه سه ماه آخر سال بود، بطوریکه برخی از واحدهای تولیدی نتوانستند از آن استفاده کنند. تخصیص ارز زمانی سودمند است که بنگاه بتواند هر ماه مبلغ معینی جذب کند. در عین حال مطمئن باشد که در زمان طولانی نیز این نظم برقرار است. مثلاً در نظر بگیرید تخصیص ارز برای شرکت ما در ۹ ماهه اول سال گذشته ۵ میلیون دلار و در سه ماهه آخر ۲۸ میلیون دلار بود. به همین دلیل برخی از اقساط شرکت را نتوانستیم پرداخت کنیم. بدون تردید این واقعه برای شرکتی تولیدی که همواره باید متکی به اعتبارات بانکی باشد بسیار آسیب رسان است.

هدایتی: در رابطه با محدودیت اعطای تسهیلات اعتباری به بنگاههای اقتصادی به ویژه واحدهای تولیدی باید گفت که بانک های کشور علی الاصول مجری سیاست های کلان اقتصادی مصوب مجلس شورای اسلامی هستند و طی دو سال گذشته سیاست های پولی انقباضی بر بانک های کشور حاکم بوده و از آنجائیکه بانک ها مجاز نبودند بیش از میزان مقرر، منابع مالی مورد نیاز واحدهای تولیدی را متناسب با نیاز آن ها تامین کنند، اغلب به عنوان عاملی بازدارنده در جهت پیشرفت صنعت، مورد انتقاد قرار گرفته اند، اما در واقع در این میان بانکها قصوری نداشته اند و مشکل را باید در جایی دیگر جستجو نمود. طبق قوانین بودجه دو سال گذشته، بانکهای کشور مجاز بودند در کلیه بخشهای اقتصادی جمعاً تا میزان ۱۴۲۰۰ میلیارد ریال رشد تسهیلات

اعطائی بانکهای کشور از مبلغ ۲۷۵۳۰ میلیارد ریال در پایان سال ۷۲ با رشد ۷۶۰۰ میلیارد ریال به مبلغ ۳۵۱۳۰ میلیارد ریال در پایان سال ۷۳ رسید و در ۹ ماهه اول سال گذشته نیز ۵۶۰۰ میلیارد ریال افزایش یافت و با پیش بینی میزان جذب منابع بانکها بوسیله واحدهای اقتصادی، بی شک می توان گفت که در همان حدود سیاستهای مصوب، تسهیلات اعتباری در اختیار بخشهای مختلف قرار گرفته است. نتیجه آنکه بانکها طی دو سال قبل دقیقاً همان سیاستهای مصوب را اجرا کرده اند.

عامل دیگری که برای بنگاههای اقتصادی دشواری ایجاد کرده محدودیت حد مجاز فردی تسهیلات اعطائی اشخاص حقوقی و حقیقی است، بدین صورت که در سال ۷۲ هر شرکتی مجاز بود تا سقف مبلغ ۱۵ میلیارد ریال از تسهیلات اعتباری هر یک از بانکها استفاده کند. این رقم در سال ۷۳ به مبلغ ۵ میلیارد ریال کاهش یافت. ولی از سال ۷۴ هر واحد صنعتی مجاز است که از تمامی بانکها فقط تا سقف ۵ میلیارد ریال از تسهیلات اعتباری استفاده کند. اعمال این سیاستهای انقباضی تنگناهای شدیدی در واحدهای تولیدی ایجاد کرده است. به علاوه آن دسته از واحدهای صنعتی که وابستگی ارزی بیشتری دارند، تفاوت برابری نرخ ارز بر دامنه معضلات آنها افزوده است. در نظر بگیرید که در سال ۷۲ برای شرکتهایی که از ارز رسمی و رقابتی استفاده می کردند مبلغ ۱۵ میلیارد ریال منابع بانکی قابل استفاده و نزد هر بانک و با توجه به تعداد بانکها که می توانست ارقام قابل استفاده شرکتها را تا چندین برابر مبلغ ۱۵ میلیارد ریال مزبور برساند، بسیار راه گشا بود، ولی در سال ۷۴ این بنگاهها ناگزیر بودند به جای بهره گیری از ارز با نرخهای ۷۰ ریال و ۶۰۰ ریال از ارز صادراتی با نرخ بیش از ۳۰۰۰ ریال استفاده کنند، آن هم در حالی که حد اعتباری آن ها حداقل به سال ۷۳ کاهش یافته بود می توان تصور کرد که آن واحدها با چه دشواری هایی روبرو هستند. اغلب این واحدها بروز این مشکلات را به بانکها نسبت می دهند در حالیکه بانکها درخواست شرکتها برای دریافت تسهیلات بیش از مبلغ ۵ میلیارد ریال را برای صدور مجوز به بانک مرکزی می فرستند، بانک مرکزی هم به لحاظ اجرای سیاست های انقباضی نمی تواند با پاسخ مثبت رضایت همه متقاضیان را جلب نماید و در نتیجه پاسخها را با کندی به بانک باز می گرداند و حتی

اعتباری داشته باشند. از آن مبلغ ۷۵۰۰ میلیارد ریال آن مربوط به سال ۱۳۷۳ بوده و بقیه یعنی ۶۷۰۰ میلیارد ریال اختصاص به سال ۱۳۷۴ داشته است. اما گفتنی است که ۴۵ درصد مبلغ مزبور مختص رشد تسهیلات اعطائی بخش دولتی یا به تعبیری دیگر تسهیلات تکلیفی بود. به بیان دیگر ظرف دو سال ۷۳ و ۷۴ بانکهای کشور مجاز بودند در کلیه فعالیتهای اقتصادی جمعاً تا میزان ۷۸۱۰ میلیارد ریال رشد تسهیلات اعطائی داشته باشند، مبلغ ۴۱۲۵ میلیارد ریال برای سال ۷۳ و ۳۶۸۵ میلیارد ریال برای سال ۱۳۷۴ و از رقم مزبور برای سال ۱۳۷۳ میزان ۳۶ درصد در بخش صنعت و معدن، ۳۰ درصد در بخش مسکن و ساختمان، ۱۹ درصد در بخش کشاورزی و ۱۵ درصد باقیمانده در بخش بازرگانی (از جمله صادرات) و خدمات قابل پرداخت بود و از رقم ۳۶۸۵ میلیارد ریال رشد تسهیلات اعطائی اختصاصی سال ۷۴ میزان ۲۳/۵ درصد در بخش صنعت و معدن، ۲۹ درصد در مسکن و ساختمان، ۲۵ درصد در بخش کشاورزی و ۱۲/۵ درصد در بخشهای بازرگانی و خدمات و توسعه صادرات می توانست پرداخت شود، یاب عبارتی دیگر رشد منابع مالی قابل پرداخت به وسیله بانکهای کشور به بخش خصوصی، در طول سالهای ۷۲ و ۷۴ به ترتیب، در بخش صنعت و معدن ۱۴۸۵ و ۱۲۳۵ میلیارد ریال، در بخش مسکن و ساختمان ۱۲۳۵ و ۱۰۷۰ میلیارد ریال، در بخش کشاورزی ۷۸۵ و ۹۲۰ میلیارد ریال و در بخش بازرگانی و خدمات و توسعه صادرات ۶۲۰ و ۴۶۰ میلیارد ریال بوده است. عملکرد بانکها طی سال ۷۳ و نه ماهه اول سال ۷۴ حول و حوش همان ارقامی است که ذکر شد و مانده تسهیلات



خاتمی

*** متناسب کردن سرمایه‌های ثبت شده با نرخ برابری ارز، تسهیلات مالی و تخصیص ارز بلندمدت متناسب کردن سرمایه ثابت با ظرفیت قابل دسترس، واقعی کردن سود بانکی و پیش فروش محصول از جمله راه کارهای تامین منابع برای بنگاهها است.**

روند بودیم. بطوریکه عدم امکان دریافت تسهیلات از سیستم بانکی، شرکت‌های پذیرفته شده در بورس را با این واقعیت روبرو ساخت که از امکانات بازار سرمایه در ابعاد گسترده تری استفاده کند. ما در سال گذشته به یک رقم غیر قابل پیش بینی رسیدیم. یعنی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس به انتشار سهام جدید معادل ۱۹۰۰ میلیارد ریال اقدام کردند. این روند بسیار امیدوارکننده‌ای است و شما می‌دانید که همیشه انتشار اوراق بهادار را به عنوان یکی از مشخصه‌های توسعه یافتگی یک سیستم اقتصادی می‌سنجند. به علاوه باید به رقم ۱۹۰۰ میلیارد ریال منابع مالی تامین شده توسط شرکت‌های پذیرفته شده در بورس ۳۰۰ میلیارد ریال اوراق مشارکت منتشر شده برای مرحله دوم و سوم طرح نواب، مرحله اول طرح‌های بیمارستانی و مرحله اول طرح شهر سالم یعنی بازسازی مناطق اطراف حضرت عبدالعظیم را هم افزود؛ چنین رقمی برای ما از آن جهت امیدوارکننده است که جهشی را نشان می‌دهد.

اما اگر همین رقم را با اقتصادهای مشابه مقایسه شود، نشان می‌دهد که ما هنوز خیلی فاصله داریم و باید بیشتر تلاش کنیم. به طور مثال وزیر اقتصاد مصر در مصاحبه‌ای اعلام کرده است که این کشور در سال ۱۹۹۵ حدود ۳ میلیارد دلار سهام و اوراق قرضه جدید اعم از بخش خصوصی و بخش دولتی منتشر کرده است؛ در صورتیکه همین رقم در مورد ایران ۷۰۰ میلیون دلار است که رقم بسیار پائینی است و اگر با کل اوراق قرضه منتشره در کشورهای عضو فدراسیون بورسهای اوراق بهادار جهان که حدود ۱۲۰۰۰ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۵ است مقایسه شود، کوچکی فعالیت ما بیشتر به چشم می‌آید. و این رقم مجموعه اوراق قرضه و اوراق مشارکت با تعبیر ما است. اوراق

سیستم بانکی شدیداً افزایش دادیم، یعنی صدور و معامله اوراق قرضه به شکل عام را متوقف کردیم. از طرف دیگر بازار بورس را هم عملاً به حالت تعلیق درآوردیم. بنابراین تنها منبع درآمدی مازادی که در اختیار دولت بود علاوه بر منابع مالی ناشی از درآمدهای نفت و مالیات‌ها، چیز دیگری نمی‌توانست باشد جز منابع مالی سیستم بانکی. استفاده لحام گسیخته دولت و بنگاههای دولتی به طور مستقیم و غیرمستقیم از منابع سیستم بانکی زمینه‌ای را فراهم ساخت که بتدریج میزان نقدینگی در درون سیستم اقتصادی به اندازه‌ای افزایش یابد که فشارهای تورمی را تشدید کند. این در حالی بود که رشد اقتصادی هم در طول سالهای پس از اجرای برنامه ۵ ساله اول افزایش یافت که این خود، در قالب اجرای طرح‌های سرمایه‌گذاری دیر بازده که عملاً در مراحل اجرا تورمی هستند تبلور پیدا کرد. بنابراین اعمال سیاست‌های انقباضی متأثر از یک چنین واقعیتی بوده است. و آن هم در حالی که میزان تخصیص منابع توسط سیستم بانکی به واحدهای تولیدی در راستای دفاع از کیان تولید داخلی نبوده است. مطالعاتی که اخیراً انجام گرفته نشان‌دهنده آن است که سیستم بانکی، منابع مالی موجود

خود را عملاً به آن دسته از فعالیتهایی اختصاص داده است که بیشتر جنبه مصرفی دارند و سهم سرمایه‌گذاری‌های مستقیم سیستم بانکی یا آن بخش از سرمایه‌گذاری‌هایی که بلندمدت هستند نسبت به مابقی عقود خیلی پائین تر است. بنابراین در یک چنین جوی مابانی تولید داخلی نمی‌تواند افزایش پیدا کند تا به طریقی در کاهش نیاز بنگاههای تولیدی به ارزهای گران قیمت که طبعاً نقدینگی بالاتری را می‌طلبد، موثر باشد. اثر یک چنین سیاستی از دو سال گذشته در بنگاهها یا شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار مشاهده شد و در سال گذشته نیز شاهد تشدید این

ممکنست جواب زمانی واصل شود که موضوع استفاده از منابع مورد تقاضای مشتری منتفی شده باشد. در اواخر سال گذشته (۷۴) که طبق معمول همه سال فشار مشتریان به بانک‌ها برای اخذ منابع مالی بیشتر بود، شاهد بودیم که به دلیل تخصیص ارز دیر هنگام به شرکت‌ها، اغلب آنها نیاز فراوان برای تامین ریال برای گشایش اعتبار داشتند، بسیاری از شرکت‌ها از جمله شرکت‌های تحت پوشش خود بانک‌ها نمی‌توانستند از ارزی که به آن‌ها تخصیص یافته بود استفاده کنند و این در حالی است که بعضی بانک‌ها مازاد منابع داشتند ولی اجازه پرداخت نداشتند.

حقیقی: با اظهارات آقای هدایتی آشکار شد که در این میان سیستم بانکی نقش ترمزکننده ندارد و دست کم نباید بنگاههای اقتصادی، بانک‌ها را مقصر بدانند. به هر صورت دولت یا دریافت رهنمود از دستگاهها و مشاوران اقتصادی خود کنترل رشد نقدینگی را هدف قرار داده است. بی‌شک مهم‌ترین منبع ایجاد نقدینگی نیز اعتبارات بانکی است. سیاست انقباضی دولت نیز سبب شده همان مشکلی که آقای خاتمی اشاره کردند ایجاد شود و از آن جا که سرمایه شرکت‌ها نیز در شرایط تورم فزاینده و کاهش ارزش ریال پاسخگوی نیازهای روبه‌رشد آن‌ها نیست، نتیجه دست‌وپسندگی نرم‌کردن بنگاهها با مشکلات عدیده‌ای است که در این دوران شاهد آن هستیم که یکی از مهم‌ترین آن‌ها نیاز رشد یابنده سرمایه در گردش بنگاههای اقتصادی است. سیاست انقباضی نیز که از سوی دولت اعمال شده، سبب محدودیت تسهیلات سیستم بانکی شده است. حال با شکل‌گیری بازار پول و سرمایه باید دید این بازار در این میانه برای حل مشکل چه کمکی می‌تواند بکند؟

آرمان: بنظر من برای نشان دادن نقش مکانیزم اوراق بهادار، ریشه‌یابی اعمال سیاست‌های انقباضی از سوی دولت ضرور می‌نماید. در یک نوع تقسیم‌بندی، سیستم‌های اقتصادی به دو گونه متمایز می‌شوند: یکی پایه بانکی است و دیگری پایه اوراق بهادار. به عبارت دیگر آن دسته را که وابستگی بیشتری به منابع سیستم بانکی دارند، پایه بانکی می‌نامند و از سوی دیگر سیستم‌هایی که از مکانیزم اوراق بهادار بیشتر استفاده می‌کنند، پایه اوراق بهادار می‌گویند.

ما در ایران در طول سالهای پس از انقلاب بنابه دو دلیل مشخص استفاده خود را از امکانات

ارکت نیز تنها ابداع ما نیست و در بازارهای گسر آنرا تحت عنوان (CERTIFICATE INVESTMENT) یا اوراق قرضه قابل تبدیل (CONVERTIBLE BONI) می‌شناسند.

مشیدی: در این بحث بنظر من ابتدا باید رابطه اقتصاد کلان و اقتصاد خرد روشن شود. عبارت دیگر بحث نقدینگی را به عنوان یکی از ولات اقتصاد کلان یک جامعه بگیریم و بحث نگاه اقتصادی و مشکلاتی را که درگیر آن است عنوان اقتصاد خرد قرار دهیم و سپس بررسی نیم این دو با یکدیگر چه رابطه‌ای دارند. و درایم مسائل و مواردی که از اقتصاد کلان متبلور شود عیناً در اقتصاد خرد منعکس می‌شود یا بر و با تغییراتی حاصل می‌کند. افزون بر آن، باید بد در اقتصاد کلان وقتی که سیاستهای انقباضی انبساطی پولی اتخاذ می‌شود اثراتش در کلان تصاد چگونه است تا در یک نگاه اقتصادی، معمولاً بنگاههای اقتصادی به خاطر عملکردشان را اقتصاد خرد، تصمیمات خود را بر مبنای همان مؤ یا محیطی که در آن قرار گرفته‌اند می‌گیرند، لی این تصمیمات یا مسائل و مطالبی که ارائه می‌دهند ممکن است عیناً همان مسائل و مطالبی که در اقتصاد کلان مطرح است نباشد. مثلاً فرض کنید وقتی بحث کمبود نقدینگی در جامعه یا سیاست انقباضی یعنی کاهش میزان نقدینگی به خاطر یک سلسله عوامل خاص را مطرح می‌کنیم، این دلیل ندارد که عیناً همان مشکل که در اقتصاد کلان مطرح شده در اقتصاد خرد هم منعکس شود.

من فکر می‌کنم که این دو مقوله کاملاً از هم جدا است. یعنی نگرستن از دیدگاه جامعه و نگاه کاملاً با یکدیگر تفاوت دارد. از دیدگاه نگاه جدا از یکدیگر ما در چه جوی قرار گرفته باشیم که سیاستهای انقباضی پولی حاکم باشد یا سیاستهای انبساطی پولی، به هر حال نگاه در هر مقطع زمانی موظف است وضعیت بهینه‌ای (OPTIMUM) از دارایی‌ها، نقدینگی، انبار و امثال آن برای خود تعریف و تعیین کند.

آگاه هستید که در بنگاه تحصیل و نگهداری نقدینگی به هر حال هزینه دارد، و همواره باید نقدینگی با هزینه آن تعریف شود. به عبارت دیگر باید ببینیم که اصولاً مستقل از سیاستهای انقباضی یا انبساطی و یا جدا از سیاستهای پولی کشور آیا بنگاههای اقتصادی ما یک استراتژی مشخص در رابطه با نگهداری موجودی (PORTFOLIO) به شکل نقد، دارایی انبار، مواد اولیه و تولیدات

دارند یا ندارند و آیا بر اساس آن استراتژی درخواست نقدینگی می‌کنند یا خیر؟ به بیان دیگر من معتقد هستم که اول باید از بنگاه سوال کنیم که استراتژی مشخص شما برای ترکیبهای مختلفی از این عواملی که گفته شد چیست، و بعد که آن مشخص شد آنگاه بررسی کنیم که به چقدر نقدینگی نیاز دارد و این نیاز به صورت مقطعی است یا درازمدت؛ سپس در مرحله بعد آیا جامعه به صورت کلان می‌تواند این نقدینگی را تامین کند یا دچار یک سلسله مشکلات و نکتهایی شده است که نمی‌تواند. در نتیجه به دنبال راه‌حل‌های دیگر برای کسب نقدینگی باشیم. بنابراین آنچه که به نام مشکل نقدینگی مطرح است همه آن به سیاستهای انقباضی مربوط نمی‌شود، بلکه بخش عمده آن به سیاستهای درونی بنگاه باز می‌گردد. مثلاً در نظر بگیرید که بنگاه زمانی نقدینگی را



هدایتی

* اگر نرخ تسهیلات بانکی به نرخ واقعی خود نزدیک شود، هم امکان سرمایه‌گذاری در بانک‌ها تقویت می‌شود و هم مردم از تودیع سپرده‌های خود سود بیشتری می‌برند، علاوه بر آن تنها آن دسته صنایع که بازدهی بالاتری دارند می‌توانند از این تسهیلات استفاده کنند.

می‌گذارند. به عبارت دیگر بیشتر بنگاههای ما به راحت‌طلبی عادت کرده‌اند و بدون توجه به هزینه‌های تامین، به دنبال سهل‌الوصول‌ترین راه دستیابی به نقدینگی هستند. آگاهی دارید که هم اینک نرخ تورم رسمی حدود ۵۰ درصد است، و اگر دولت در پی کاهش این نرخ باشد حداقل ۴ تا ۵ سال طول می‌کشد که شتاب آن را کمی کندتر سازد. به دیگر سخن می‌توان تصور کرد که تا پایان دهه ۷۰ نرخ تورم ما نمی‌تواند کمتر از ۴۰ درصد باشد. آشکار است که یکی از آثار مفید تورم افزایش قیمت دارایی‌ها است، به ویژه دارایی‌های ثابت؛ مثلاً نرخ دارایی‌های غیرمنقول را بشدت افزایش می‌دهد. افزایش این دارایی‌ها نیز شدیداً بر نقدینگی شرکت‌ها تاثیر می‌گذارد. در انتخاب راه‌حل‌های مختلف تامین

برای پرداخت سود یا مالیات و یا پرداخت به سازمان، حمایت می‌خواهد یعنی نقدینگی که از سیستم خارج می‌شود و دیگر در جریان نمی‌افتد. یا آن که نقدینگی برای گردش کار و فعالیتهای جاری خود می‌خواهد و یا برای طرح تحقیق و توسعه و امثال آن. بنابراین نباید فراموش کرد که نیاز به نقدینگی شکل‌های مختلفی دارد. در همین زمینه سرعت گردش کار برای بنگاه اهمیت دارد. یعنی رابطه بین خرید مواد اولیه یا خام و تبدیل آن به کالا و بعد فروش آن. اگر این فرایند گردش مناسب داشته باشد، باز هم سیاستهای انقباضی یا انبساطی تاثیر آن‌چنانی بر این گردش نمی‌گذارد. یعنی اگر بنگاه بتواند مکانیزمی طراحی کند که فاصله زمانی میان تامین مواد اولیه و فروش کالا تا حد ممکن کوتاه شود، در این صورت به احتمال



آرمان

• رقیق کردن سهام از طریق افزایش تعداد سهام، تجدید ارزیابی دارایی‌ها، انتشار اوراق قرضه قابل تبدیل به سهم از راه‌حل‌های موثر افزایش نقدینگی بنگاههای اقتصادی است.

به عبارت دیگر خود دولت هم می‌داند که تسهیلات باید رشد کند، دلیل هم همان تورم است، ولی این رشد را متوقف می‌کند. به علاوه فراموش نکنیم که ما کاهش ارزش پول ناگهانی در این سال‌ها داشته‌ایم. این کاهش براساس تمامی تئوری‌های اقتصادی ایجاب می‌کند که عرضه پول افزایش یابد، برای آن که اقتصاد گردش کند. در زمان کاهش ارزش پول، قیمت‌ها خودبخود برای ایجاد تعادل در اقتصاد متورم می‌شود.

از سوی دیگر، هم‌اینک با توجه به محدودیت‌ها تولیدکننده بانوعی سیاست بدو و بایست روبرو هستیم. یعنی بنگاهها تولید و انبار می‌کنند، بعد با فاصله زمانی می‌فروشند، بعد هم تخصیص ارز یکباره می‌گیرند. یعنی نکته‌ای که آقای خاتمی اشاره کردند بسیار مهم است. اگر بنگاه ماهانه خرید کند قطعاً نیاز سرمایه در گردش به یک چندم می‌رسد. بانک‌ها نیز می‌توانند تامین کنند، یعنی پول گردش می‌کند و واریز می‌شود. پس آشکار است که ما چند مشکل بنیادی داریم یکی تورم بالا است و این پدیده ایجاب می‌کند که در واقع نیاز سرمایه در گردش افزایش یابد. دوم به دلیل کنترل‌های دولت در بازار، مدیریت تولید و فروش با دشواری روبرو است و طبیعتاً نیازها از حالت پخش شده در طول سال به شکل نیازهای مقطعی بروز می‌کند. از سوی دیگر، بازار پول هم تحت کنترل شدید دولت است، بازار آزاد نداریم، که اگر می‌داشتیم بنگاه با قطع امید از بانک‌ها به بازار آزاد روی می‌آورد. هم‌اینک نرخ بازار آزاد بسته به وضعیت قرض‌گیرنده بین ۵۰ تا ۸۰ درصد است؛ بنابراین آشکار است که بالاین نرخ‌ها، شرکت‌ها نمی‌توانند تامین مالی کنند، در نتیجه حجم فعالیت را کاهش می‌دهند. یعنی باوجود چنین تنگناهایی باید این پدیده را انتظار داشت. باکاهش سطح فعالیت‌ها موضوع، سیاسی می‌شود. به عبارت دیگر بنگاهها از یک سو زیر فشار هستند که سطح فعالیت‌ها را پایین نیاورند و از سوی دیگر ناگزیرند چنین کنند. کاهش ارزش

حجم پول حکایت دارد. طبق آخرین برآورد که اخیراً در جلسه‌ای رسمی و باحضور مسئولان پولی کشور عنوان شد، حجم پول معادل ۴۷ درصد تولید ناخالص ملی است. در این میان گروهی معتقدند که تورم اصولاً از بزرگی دولت و هزینه‌های غیرمولد که طبیعتاً در تشکیلات دولتی وجود دارد و به علاوه از وسعت طرحهای زیربنایی در دست اجرای کشور که بی‌شک در کوتاه مدت کمکی به عرضه نمی‌کند، ناشی می‌شود و این تورم است که خودبخود فشاری در اقتصاد ایجاد می‌کند که حجم پول بالا می‌رود یعنی در واقع حجم پول تحت فشار هزینه‌های دولت افزایش می‌یابد. در بنگاه نیز اولین فشار به صورت تورم خود را نشان می‌دهد و در ابتدا اصولاً بحث نقدینگی مطرح نیست. اگر اقتصاد در حالت تعادل نسبی باشد و نرخ تورم در حد قابل قبولی باشد، شرکت‌ها به‌ویژه واحدهای سودده باید بتوانند از طریق تامین مالی داخلی نیازهای خود را مرتفع سازند. اما نمی‌توانند، زیرا هر سال که می‌خواهند برای سال آینده تدارک کنند با نرخ‌های بالای تورم روبرو می‌شوند؛ اما قبل از اینکه نرخ تورم بر درآمدها اثر کرده باشد، بنگاه را ناگزیر به تحمل هزینه برای محصول می‌کند و این پدیده شرکت‌ها را به افزایش قیمت فروش پیش‌هنگام تشویق می‌کند تا بتوانند با مشکل مقابله کنند. اما در همین زمان با مشکل دیگر یعنی تثبیت قیمت روبرو هستند. به عبارت دیگر وقتی نرخ تورم بالا است این به معنی افزایش نیازهای سرمایه در گردش بنگاه است که نمی‌تواند درآمد خود را متناسب با سرعت افزایش نرخ تورم بالا ببرد. این درست در زمانی است که قرار است افزایش مانده تسهیلات بانک‌ها کنترل شود. یعنی گفته نمی‌شود که همان مانده سال گذشته داده خواهد شد، چون به‌رحال این منابع باید گردش کند، به بنگاه بیاید و خارج شود، ولی مشاهده می‌کنیم که سیاستگذاری بر رشد مانده تسهیلات متوقف می‌شود و هدف را آن‌جا می‌گذارد.

نقدینگی از بازار پول رسمی و غیررسمی، بنظر من راه کاری باید گزینش شود که بازدهی بیشتری داشته باشد. این کار با یکارگیری یک مدل ریاضی به‌آسانی میسر است. اگر جواب مدل سیستم بانکی بود، با توجه به محدودیت‌هایی که آقای هدایتی اشاره کردند باید دید که جواب آری یا خیر است و اگر آری است چقدر طول می‌کشد، چراکه سیستم بانکی ما با درخواست‌های بیشمار مواجه است. و متأسفانه هیچ نوع سیاست مشخصی برای تقسیم اعتبارات در بخش صنعت برای فعالیتهای خاص وجود ندارد. در حقیقت هرکس زودتر بیاید، اوست که از تسهیلات سود می‌جوید. از همین‌رو، بنظر من لازم است که سیاست‌های پولی تنها به کلان قضیه توجه نکند، بلکه برای طرح‌های مشخص اولویت قائل شود. از سوی دیگر، هم‌اینک شمار شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس به حدود ۱۸۰ بنگاه می‌رسد که از این تعداد نیز حدود ۱۱۰ شرکت فعال و گردش سهم دارد و بقیه غیرفعال عمل می‌کنند. حال اگر شرکت‌های فعال را مقابل حدود ۱۳ تا ۱۴ هزار کارگاه یا شرکت تولیدی کشور که کارکنانی بیش از ۱۰ نفر دارند، قرار دهیم، آشکار می‌شود شرکت‌های بزرگی که نیاز به نقدینگی برای گردش دارند درصد بسیار پائینی را شامل می‌شوند که از این بازار سرمایه بهره می‌گیرند. در حقیقت می‌توان گفت بنگاههایی که افزایش منابع مالی آن از طریق آورده‌های نقدی و فروش سهام صورت می‌گیرد، نسبت به بنگاههای خارج از این بازار بسیار اندک هستند به همین خاطر هم است که من فکر می‌کنم شرکت‌هایی که در داخل بورس هستند از این مزیت نسبی استفاده می‌کنند و بنظر می‌رسد که در چند سال آینده نیز بتوانند با رقیق کردن سرمایه و با ارزشیابی مجدد دارایی‌های خود از تسهیلات بازار سهام به‌خوبی استفاده کنند و بهره‌گیرند؛ درحقیقت باهزینه کمتری حتی نسبت به سیستم بانکی بتوانند نقدینگی خود را تامین کنند مشروط براینکه برای سهامداران اصلی بنگاههای اقتصادی کاهش یا تغییر شکل دارایی‌های شرکت مطلوب باشد.

حقیقی: گرچه موضوع بحث ما ریشه‌یابی تورم نیست اما با توجه به نظراتی که در این زمینه ارائه شد، پرداختن به این مقوله در اینجا ضرور می‌نماید. برخی از مسئولان و سیاستگذاران کشور بر این باورند که تورم کنونی ناشی از افزایش عرضه پول در اقتصاد کشور است. اما مقایسه حجم پول با تولید ناخالص ملی از پایین بودن

پول تا به حال کنترل شده، امید آن که در سال جاری نیز تداوم داشته باشد. اما به هر حال تورم وجود دارد. این هم از پدیده‌های جالبی است که ما داریم یعنی شرکت باید با هزینه‌های متورم روبرو باشد ولی قیمت محصولات بنگاه به خاطر سیاستهای دولت تثبیت می‌شود. پدیده دیگر آنست که شرکت‌ها از تورم عقب افتاده‌اند، یعنی با تثبیت قیمت و تفاوت قیمت بازار روز و رسمی همان مشکلات دهه شصت تکرار می‌شود، از جمله فقیر شدن تولیدکننده و پولدار شدن دلال. این درست است که مدیر بنگاه نباید پول را رایگان تصور کند و هزینه تامین منابع را با هم مقایسه کند. اما عنایت کنید که از ایجاد بازار پول جلوگیری می‌شود. حتی سود مشارکت به شدت تحت نظارت دولت است و اوراق بخش صنعت هم که قرار است منتشر شود، وزارت صنایع بر آن نظارت جدی خواهد داشت و از هم اکنون تعداد، حجم و سقف آن را محدود کرده است.

نکته دیگر رقابت در بازار پول است. در حال

جمشیدی

*** با ایجاد موسسات اعتباری غیربانکی، گسترش مالکیت واحدهای تولیدی، خارج نشدن سود از شرکت‌ها، تسریع گردش تولید و فروش در بنگاه، کاهش جذب نقدینگی دولت به حداقل ممکن و کاهش رانت‌های اقتصادی، می‌توان امیدوار بود که مشکل نقدینگی واحدهای تولید حل شود.**



اجتناب‌ناپذیر است و باید این سیاست‌ها تداوم داشته و حمایت شود. ولی از طرفی حجم نقدینگی بخش خصوصی و ترکیب نقدینگی و پول در دست مردم نشان می‌دهد که هنوز هم امکانات و منابع پولی زیادی در جامعه وجود دارد که می‌تواند صرف سرمایه‌گذاری شود. منابع پولی جذب نشده در جامعه فراوان است. از برآورد بیش از ۶۸ هزار میلیارد ریال نقدینگی بخش خصوصی حدود ۵۰ درصد آن را پول در دست مردم به صورت اسکناس و سپرده‌های دیداری تشکیل می‌دهد که منابع عظیمی است و واحدهای صنعتی نیاز به این منابع دارند. بنابراین باید تدبیری اندیشید که ارتباط میان این منابع و صنعت برقرار شود. بانک‌ها اگر بخواهند تسهیلات بپردازند به لحاظ مکانیزم کار آنها که خلق پول می‌کنند، پولی که بانک‌ها به جامعه تزریق می‌کنند در واقع باعث افزایش نقدینگی می‌شود و اگر حجم نقدینگی بیش از رشد تولید افزایش یابد تورم را افزایش می‌دهد و به همین جهت بانک‌ها را محدود کردند

که تا سقف معینی تسهیلات پرداخت کنند، ولی شیوه‌های دیگری وجود دارد که این منابع عظیمی که در جامعه وجود دارد صرف تولید بشود. همانطوریکه گفته شد یکی از ابزارهای اعمال سیاست‌های انقباضی اعتباری که بانک مرکزی به بانک‌ها تکلیف کرده است محدود کردن شرکت‌ها در استفاده از تسهیلات بانکی است، یعنی هیچ شرکتی نمی‌تواند قبل از اینکه مجوز بانک مرکزی را اخذ کند بیش از پانصد میلیون تومان از امکانات بانکی استفاده کند. این محدودیت باعث می‌شود که واحد اقتصادی در پی راه حل دیگری از جمله افزایش سرمایه باشد، اما بخش عمده‌ای از شرکت‌ها که به دلیل عدم امکانات مالی سهامداران

قادر به افزایش سرمایه نباشند به نظر من بهترین شیوه تامین مالی برای آنها به‌ویژه در خصوص شرکت‌های بزرگ انتشار اوراق مشارکت است؛ که این شیوه دو مزیت نسبت به منابع بانک‌ها دارد: یکی استفاده از منابع پولی جذب نشده در جامعه و دیگری پویا کردن صنعت کشور، در شرایطی که نرخ تورم از نرخ سودی که بانک‌ها به سپرده‌گذاران می‌دهند بیشتر باشد انگیزه مالی در جهت سپرده‌گذاری در سیستم بانکی برای مردم کاهش می‌یابد زیرا مردم ترجیح می‌دهند پول خود را در فعالیتهای سرمایه‌گذاری کنند که حداقل کاهش ارزش پیدا نکنند. بانگامی گذرا به نرخ تورم و میزان سود سپرده‌های سیستم بانکی و رشد پول در دست مردم که در پایان سال ۷۳ از مرز ۳۰۰۰۰ میلیارد ریال هم گذشت و میزان آن هم اینک بیش از ۳۵۰۰۰ میلیارد ریال برآورد می‌شود، این موضوع تأیید می‌شود. نرخ تورم در سال ۷۱ معادل ۲۴/۵ درصد بود و در همین سال نرخ سود بانک‌ها در خصوص سپرده‌های سرمایه‌گذاری بلندمدت حداکثر ۱۵ درصد بوده است و سال ۷۲ نرخ تورم ۲۲/۲ درصد و نرخ سود سپرده‌های سرمایه‌گذاری بانک‌ها کمی بهتر شده و تا حدود ۱۵/۵ درصد رسیده است. سال ۷۳ نرخ تورم ۳۵/۲ درصد بوده و نرخ سود سپرده‌های سرمایه‌گذاری بانک‌ها حداکثر ۱۸/۵ درصد یعنی حدود ۵۳ درصد نرخ تورم بوده و در سال ۷۴ اختلاف نرخ تورم و سود سپرده‌های سرمایه‌گذاری بانک‌ها خیلی حادتر شده است. بنابراین مردم کمتر رغبت دارند که سپرده‌های خود را نزد سیستم بانکی بگذارند. از طرفی شرط موفقیت استفاده شرکت‌ها از منابع مردم در قالب اوراق مشارکت، تخصیص سود بیشتر از سود بانک‌ها به آن منابع است. چند شرکت که هم‌اکنون مراحل نهایی بررسی در رابطه با کسب مجوز صدور اوراق مشارکت را در بانک مرکزی طی می‌کنند، با نرخ ۲۴ درصد با بانک عامل تفاهم کرده‌اند. اما در اینجا نکته‌ای وجود دارد و آن اینکه صنعتی می‌تواند در این عرصه وارد شود که نرخ بازدهی آن بیشتر از نرخ بازده مورد انتظار اوراق مزبور یعنی مثلاً در خصوص موارد مذکور ۲۴ درصد باشد. در واقع اینجا صنعت باید پویایی خود را نشان دهد اگر کمتر از این نرخ بخواهد عمل کند مسلماً نمی‌تواند از این امکانات استفاده کند و در شرایط محرومیت استفاده از منابع بانک‌ها خودبخود صنایع کم‌بازده و زیان‌ده از دور خارج می‌شوند و بنابراین بنظر می‌رسد برای اصلاح



حقیقی

*** تورم بالای هزینه‌های تولید، اعمال سیاست‌های انقباضی، کنترل قیمت‌های فروش محصولات از سوی دولت، عدم وجود بازار پول فعال، گسترده و آزاد، عقب‌ماندن قیمت فروش شرکت‌ها از قیمت بازار آزاد، رقابت در جذب نقدینگی جامعه از سوی پروژه‌های زیربنایی و ملی، سیاست‌گذاری درمورد کنترل تسهیلات بانکی و رشد تسهیلات از جمله عواملی است که تامین منابع مالی را برای بنگاههای اقتصادی دشوار ساخته است.**

کردند ناگزیر به تحمل فشار بیشتری شدند، این پدیده نیز توانایی پولی واحدهای صنعتی ذریبط را بیشتر تضعیف کرد. گرچه بانک مرکزی اجازه داده است که بدهی این واحدها تقسیط شود، اما به‌رحال بار مالی سنگینی به آنها تحمیل شد. آرمان: ما هم اکنون شاهد هستیم که بنگاههای اقتصادی در مقابله با سیاست‌های انقباضی از خود عکس‌العمل نشان می‌دهند. یکی از گونه‌های تامین منابع توسط واحدهای تولیدی در چنین شرایطی رقیق کردن سهام و افزایش سرمایه شرکتها و استفاده از ابزار بازار سرمایه است. ولی افزایش سرمایه می‌تواند از طریق تجدید ارزیابی دارایی‌های شرکتها نیز باشد. گفتنی است که قرار است با در نظر گرفتن تمهیداتی به شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اجازه داده شود که با معافیت مالیاتی دارایی‌های خود را تجدید ارزیابی کنند. بنابراین رقیق کردن سهام شیوه دیگری از تامین منابع مالی برای بنگاه است. به عبارت دیگر وقتی تعداد سهام را افزایش می‌دهید عملاً مالک تعداد بیشتری سهام هستید. و مالک تعداد بیشتر

ساختار صنعتی کشور شیوه فعلی شیوه سودمندی باشد بشرطی که برای انتشار اوراق مشارکت سهولتهایی ایجاد شود. زیرا در حال حاضر شرکت‌ها به سهولت قادر به استفاده از این ابزار نیستند. مراحل بررسی موضوع که در بانک مرکزی انجام می‌گیرد و اعطای مجوز به بانک عامل، بسیار طولانی است. چنانچه بانک مرکزی این فرایند را کوتاه کند، بسیار سودمند است؛ مضافاً اینکه اوراق مشارکت معمولاً با تضمین بانک‌ها صادر می‌شود و این خود عامل مهمی در جهت اطمینان خاطر مردم محسوب می‌شود و باسودجستن از این راه کار پول‌های سرگردان جامعه جذب و در جهت تولید مصرف می‌شود و این عمل اقدامی ضدتورمی بوده و در جهت تقویت و اجرای بهتر سیاست‌های انقباضی دولت نیز موثر است. از سوی دیگر، انتظارات مردم از سود سپرده‌ها نیز تا حدودی تامین می‌شود. واقعیت این است که در حال حاضر منابع بانکها ارزانترین منابعی است که در اختیار واحدهای صنعتی و به‌طور کلی در اختیار اقتصاد قرار می‌گیرد و این سپرده‌ها متعلق به مردم است و بانکها اساساً مجاز نیستند امکانات مردم را به‌نرخ ارزان در اختیار یک گروه خاص بگذارند. به‌رحال صنعت بخشی از اقتصاد کشور است اما تمام آن نیست. بانکها که سپرده‌ها را از سپرده‌گذاران می‌گیرند در واقع وکیل و امین آنها هستند و مکلف‌اند منافع آنها را حفظ کنند. و اگر نرخ تسهیلات بانکی به‌نرخ واقعی خود نزدیک شود، هم امکان سرمایه‌گذاری در بانکها تقویت می‌شود و هم مردم سود بیشتری از سپرده‌های خود در بانکها کسب خواهند کرد و هم صنایعی از این امکانات استفاده می‌کنند که بازدهی بالاتری داشته باشند. صنایع کم‌بازده و زیان‌ده خودبخود تعدیل و اصلاح شده و پویایی صنعت نمود عملی می‌یابد.

اتفاق دیگری که باعث شد هزینه‌های عمده‌ای برای برخی از واحدهای تولیدی ایجاد شود به تفاوت نرخ ارز مربوط می‌شود که اصولاً برای آنها قابل پیش‌بینی نبود. تا سال ۷۲ برخی از واحدهای صنعتی با استفاده از اعتبارات اسنادی از راه کار (FINANCE) بهره بردند و در آن سال به علت افزایش نرخ ارز، این شرکت‌ها ملزم شدند مابه‌التفاوت نرخ برابری ارز را پرداخت کنند و تعهدات ایجاد شده و هزینه آن برای شرکت‌ها قابل پیش‌بینی نبود. به‌ویژه واحدهایی که از این نوع ارز در سرمایه در گردش و خرید مواد اولیه استفاده

سهام برابر خواهد بود با منابع مالی بیشتر. از این شیوه هم اکنون در ترکیه که دارای نرخ تورم بالایی است استفاده می‌شود. در سال گذشته که من به این کشور رفته بودم، از آن‌ها سوال کردم که در شرایط تورم سه‌رقمی چگونه بنگاههای تولیدی خود را با واقعیت‌های موجود تطبیق می‌دهند و آنها گفتند که وزارت اقتصاد براساس قانون به شرکت‌ها اجازه می‌دهد که در پایان هر سال به تجدید ارزیابی اقدام کنند، نرخ از سوی وزارت اقتصاد اعلام می‌شود و معمولاً تمامی شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار از این ابزار استفاده می‌کنند. البته مراد من از این بحث آنست که شرکت‌ها به گونه‌های مختلفی می‌توانند تامین منابع بکنند یکی از روش‌ها که پیش از این نیز عنوان شد صدور سهام جدید یا افزایش سرمایه و رقیق کردن سهام است؛ همانطور که عنوان کردم در پایان سال گذشته مابه رقم بر سابقه حدود ۱۹۰۰ میلیارد ریال رسیدیم که در یک بازار سرمایه‌ای مثل ما که فرض بفرمائید مجموعاً کمی بیش از ۱۹۰۰۰ میلیارد ریال ارزش جاری سهام شرکتها است رقم قابل توجهی است ولی دیدیم که با سایر کشورها کماکان فاصله خیلی زیادی دارد. نکته دیگری که به‌عنوان مکمل یک چنین بحثی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد انتشار اوراق مشارکت و به‌تعمیری اوراق قرضه است. شما نمی‌توانید یک سیستم اقتصادی را در دنیا پیدا کنید که بدون کمک ابزاری به‌نام اوراق قرضه بتواند امور خود را اداره بکند زیرا استفاده از ابزار اوراق قرضه نه براساس اصول تئوریک و نه به‌منظور تامین منابع برای شرایط غیرعادی است بلکه ابزاری برای ایجاد تعادل در درون سیستم اقتصادی است که فراموش نکنیم همان‌طور که در اینجا نیز از سوی مقام رسمی بزرگترین بانک تجاری سیستم بانکی عنوان شد میزان نقدینگی مازاد در درون سیستم پولی به آن اندازه‌ای است که به ما اجازه می‌دهد در ابعاد قابل توجهی از ابزار بازار سرمایه استفاده کنیم.

یکی دیگر از روش‌های تامین منابع مالی انتشار اوراق قرضه قابل تبدیل به سهم است که این راه هم من اینجا عنوان می‌کنم که ما برای گرفتن تایید شرعی مربوط به انتشار این نوع اوراق بهادار دست‌خط حضرت آیت‌الله رضوانی را داریم که موضوع را تایید فرمودند؛ به‌علاوه این بحث در جلسه شورای امنیت ملی نیز مطرح شد، تلقی چنین بود که گفتند پیشنهاد خوبی است و بهتر است برای طرح‌های ملی اوراق قرضه قابل تبدیل

به سهم منتشر کنیم که فشار نقدینگی را در زمان بازپرداخت ایجاد نکند. بنابراین این ابزار کلاً طراحی شده ولی بدنه اجرایی لازم به منظور امکان استفاده از این ابزار هنوز فراهم نشده است. **هدایتی:** علاوه بر آنچه گفته شد استفاده از اوراق مشارکت مزایای دیگری هم دارد و آن اینکه اگر واحدهای صنعتی بزرگ از این اوراق استفاده کنند در واقع فرصتی نیز برای واحدهای کوچک فراهم می شود که آنها راحت تر بتوانند از منابع بانکی بهره مند شوند.

نکته دیگر اینکه آن دسته از واحدهای صنعتی که این اوراق را منتشر می کنند می توانند بافائل شدن اولویت فروش تولیدات خود که مورد نیاز خریداران آن اوراق است و نیز تبدیل اوراق مزبور به سهام آن شرکتها، در جهت تشویق و ترغیب خریداران و گسترش فرهنگ استفاده از منابع پولی جامعه با بکارگیری آن ابزار تامین مالی نقش عمده ای ایفاء نمایند.

جمشیدی: پیش از ورود به بحث راه حل ها می خواهم درخصوص انتشار اوراق مشارکت بر نکته ای تاکید کنم. اگر این اوراق به تنهایی و بدون بازدهی در مقایسه با سایر سرمایه گذاری ها طرح شود، بعید نیست که در آتی ما همان بحرانی که در شرکتهای مضاربه ای بوجود آمد در خصوص اوراق مشارکت نیز داشته باشیم یعنی رقابتهای نامعقول برای پرداخت سهم سود اوراق مشارکت و عدم امکان تامین آن بازدهی از طریق منابع داخلی. در نتیجه اگر ما بی محابا وارد بحث انتشار اوراق مشارکت برای تامین نقدینگی بنگاههای اقتصادی بشویم و به مسائل بازدهی آن بنگاهها و صنعت خاص و همچنین بازدهی سرمایه در مقایسه با سایر فعالیتهای اقتصادی توجه نکنیم به یقین دچار یک بحران می شویم، که ممکن است فلج کننده تر از بحران کمبود نقدینگی باشد. اما راه حل هایی که برای رفع مشکل می تواند سودمند باشد، بنظر من یکی ایجاد موسسات اعتباری پولی غیربانکی است که شاید بتواند برای جذب سرمایه های کوچک و در اختیار گذاشتن این سرمایه ها به بنگاههای تولیدی خیلی موثر باشد. راه حل دیگر جذب سرمایه از سیستم غیربانکی است یعنی بنگاهها اصولاً از سیستم غیربانکی شروع کنند به جذب سرمایه، اوراق مشارکت یک راه است ولی گسترش مالکیت واحدهای تولیدی یکی از راههایی است که زیاد به آن توجه نشده است، ولی اگر این کار از طریق قانون صورت گیرد یعنی ما دوباره برگردیم به قانون گسترش مالکیت

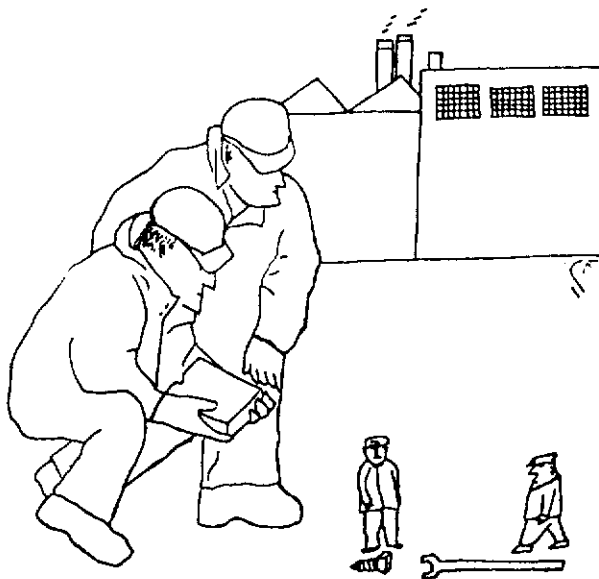
واحدهای تولیدی بخصوص آن دسته از واحدهای تولیدی که در پوشش موسسات عمومی هستند و آن را طرح کنیم من فکر می کنم خود بخود نقدینگی جذب خواهد شد. به یقین در سال ۵۴ هم که همین طرح گسترش مالکیت واحدهای تولیدی طرح شده بود یکی از گرایش ها آن بود که سیستم در حقیقت درون گرا شده و وابسته به سیستم بانکی نشود و در حقیقت پایه بانکی تغییر پیدا کرده و همانطور که آقای دکتر آرمان هم اشاره کردند به پایه غیربانکی تبدیل شود. یکی دیگر از سیاست هایی که می تواند در بنگاههای اقتصادی سرعت اجرا شود. خارج نشدن سود از شرکت است، که ظاهراً از نظر برخی گناهی نابخشودنی به شمار می آید. راه حل دیگر درون گرایی شرکتها به جای برون گرایی از نظر تامین منابع مالی است. به عبارتی بنگاه از طریق تبدیل دارائی ها یا سرعت بخشیدن به گردش تولید و فروش و امثال آن سطح نقدینگی خود را افزایش دهد. آنچه مطرح شد در سطح بنگاه بود. در سطح کلان نیز کاهش قدرت دولت بر جذب نقدینگی اهمیت می یابد. دولت و عوامل دولتی نباید مثلاً با پیش فروش موبایل یا اتومبیل یا حتی ثبت نام حج با سرعت مقادیر کلانی از نقدینگی جامعه را جذب کنند. در واقع باید از دولت خواست که سهم جذب نقدینگی خود را به حداقل برساند.

نکته دیگر کاهش رانتهای اقتصادی است که دولت برای موسسات عمومی ایجاد کرده و به آن ها ارزش جداگانه ای داده است. وجود نهادهایی مانند بنیاد مستضعفان، قدس، رضوی، ۱۵ خرداد و امثال آن قدرت رقابت بنگاههای اقتصادی را در مجموعه کاهش می دهد. اگر راه حل های کلان و خرد با یکدیگر سازگار و تلفیق شود، می توان امیدوار بود که بنگاههای اقتصادی در شرایط تورمی، نقدینگی مورد نیاز خود را بدون اشکال عمده جذب کنند.

حقیقی: راجع به مساله سود شرکتها مطلبی را من سال گذشته در نشریات خواندم که دولت کره دو سال است که محدودیت تقسیم سود را از بورس اوراق بهادار برداشته است. اگر اشتباه نکنم سقف تقسیم سود ۱۵ درصد بود. در خصوص بازپرداخت اوراق مشارکت بی شبهه در حجم فعلی مشکلی ندارد. ولی اگر بنگاههای ما نتوانند از داخل شرکت تامین نیاز کنند قطعاً در بازپرداخت دچار مشکل می شوند. من با احتیاط پیش از این نیز مطرح کرده ام که این موضوع ممکن است در آینده نوع جدیدی از بحران ایجاد کند.

خاتمی: من می خواهم بار دیگر بر محدودیتی که بانک مرکزی در اعطای تسهیلات به بنگاههای اقتصادی حداکثر تا سقف ۵ میلیارد ریال، آن هم از کل سیستم بانکی برقرار کرده است تاکید کنم. اگر سال های پیش را با سال ۷۴ مقایسه کنیم، مثلاً شرکت ما در سال ۶۹ می توانست با نرخ ارز ۶۰۰ ریال ۵۰ میلیارد ریال وام دریافت کند و در سال ۷۴ با نرخ ارزی حدود ۵ برابر و کاهش تسهیلات حدوداً برابر این معنی را می دهد که تسهیلات بانکی برای بنگاه ما حدود ۵۰ برابر کاهش یافته است. البته من هم اعتقاد دارم که یک واحد صنعتی نباید منابع تامین سرمایه در گردش آن و نقدینگی اش به بانک وابسته باشد اما بانک به هر جهت به دلیل اینکه در سیستم اقتصادی کشور حضور دارد و حضورش هم به همین جهت است که سرمایه های کوچک مردم و پس اندازها را جمع آوری کند. ضمن اینکه مردم به دلیل مکانیزمها و مقررات حاکم که سرمایه افراد باید حفظ شود به بانک اعتماد می کنند. ولی در اوراق مشارکت همان طور که آقای دکتر جمشیدی فرمودند ممکن است مثل شرکتهای مضاربه ای از بین هم برود، گرچه حالا بانکی تضمین می کنند ولی می خواهم بگویم که این احتمال هم وجود دارد. به هر جهت بانک به دلیل حضور در بخش اقتصادی وظایفی دارد، یکی از وظایفش تامین قسمتی از نقدینگی مورد نیاز واحدهای تولیدی است. یکی از راههای دیگر تامین منابع پیش فروش محصولات واحدهای تولیدی است که این را هم با توجه به شرایطی که حداقل در سال ۷۴ برقرار کردند بنگاه هیچ اختیاری نه در قیمت گذاری، نه در توزیع و نه در پیش دریافت ندارد. البته در اسفندماه تسهیلاتی از جهت پیش فروش ایجاد کردند که به حدود ۲۰٪ از منابع مالی آن دست یافتیم.

چند نکته که در بحث قبل ناگفته ماند لازم می دانم در اینجا یادآوری کنم. از دلایل کمبود نقدینگی و فشارهایی که وجود دارد یکی هم عدم تناسب سرمایه شرکتها با شرایط جدید آن ها از جهت نرخ ارز و قیمت مواد اولیه است. نکته دیگر حبس سرمایه های شرکت در نگهداری بلندمدت مواد اولیه در انبارها است که این هم به سیاستهای تخصیص ارز دولت باز می گردد دولت در طول سال از تخصیص ارز خودداری اما در مقاطعی یک دفعه تخصیص ارز کلان می دهد. همه مدیران بنگاهها دیگر دریافته اند که تخصیص ارز در سه ماه **بقیه در صفحه ۸۱**



آشنایی با نظام تولید به هنگام

از: دکتر عارفه فدوی

اشاره:

شاید درج بی‌درپی مقالاتی در چند شماره اخیر تدبیر حول موضوع JIT جلوه خوشایندی نداشته باشد، به‌ویژه آنکه ظاهراً شرایط محیطی حاکم بر بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی ما کاربرد آن را ایجاب یا تجویز نمی‌کند، اما از آنجا که باوجود برخی همپوشی‌ها زاویه نگرش و بعد کاوش در هر کدام از آنها متفاوت بوده و به‌نوعی در کنار یکدیگر امکان همه‌جانبه‌نگری را به این موضوع فراهم می‌کنند امید است چندین بر تدبیر خرده‌گیری نشود.

شایان توجه است که همان‌گونه که از مطالعه این مقالات استنباط می‌شود فراهم‌آوری شرایط جهت بکارگیری موثر و جدی این روش امروزه قابلیت‌بلانماز را برای سازمان‌ها تامین می‌کند که هرصه را برای حیات تجاری دیگران به‌شدت تنگ می‌نماید. لذا همیاتبودن لوازم بکارگیری این روش در فضای بنگاه‌های کشور را می‌بایست به‌عنوان یک مساله استراتژیک تلقی کرد و مترصد رفع آن شد، در آنصورت کسب دانش و اطلاعات در این زمینه به‌عنوان لوازم اولیه مطرح خواهد بود.

تدبیر

امروزه موفقیت صنایع ژاپن در تولید محصولات با کیفیت بالا و قیمت قابل رقابت، توجه همگان را به‌خود جلب کرده است. مدیران صنایع در غرب، در پی یافتن عوامل موثر در این موفقیت بوده‌اند و در این میان نظام JIT (JUST-IN-TIME) یا نظام تولید به‌هنگام،

به‌عنوان یکی از عوامل موثر شناخته شده است. موضوع تولید به‌هنگام طی سالهای ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۲ ابتدا در کارخانه «تویوتا» شکل گرفت و سپس در دیگر کارخانه‌های خودروسازی ژاپن پذیرفته شد و هم‌اکنون به سایر صنایع نیز تسری یافته است.

نظام تولید به‌هنگام یک فلسفه جدید، نگرش و زیربنای نو در تولید است که کلیه جنبه‌های تولید را در بر می‌گیرد. در این سیستم از مجموعه‌ای از فنون مختلف استفاده می‌شود و تاکید می‌گردد که کارائی تولید به‌طور مستمر افزایش یابد و فرآیند عملیات تولیدی به‌طور دائم بهبود پیدا کند.

تکامل نظام به‌هنگام در ژاپن احتمالاً به‌علت این واقعیت است که ژاپن کشوری پرجمعیت با منابع طبیعی کم است. بنابراین تعجب‌آور نیست که ژاپنی‌ها نسبت به‌اتلاف و عدم کارائی منابع بسیار حساس شده‌اند. آنها صنایعات مواد و کار مجدد (دوباره کاری) را نوعی ضایعات و اتلاف می‌دانند؛ همچنین موجودی را به‌سان دشمن و

شیطان می‌پندارند، زیرا باعث اشغال‌شدن فضا و مکان می‌شود و منابع مالی را محدود و محبوس می‌کند. عنوان به‌هنگام مربوط می‌شود به‌نوعی سیستم تولیدی که در آن عملیات مختلف (از قبیل اجرای امور تولیدی، حمل و نقل مواد و اجناس و...) درست در زمانی که موردنیاز و درخواست هستند انجام می‌شود و نتیجه آن می‌شود که موجودی به‌حداقل می‌رسد (یا در واقع بیکاری منابع پولی به‌حداقل رسیده و تولید زیاد می‌شود). یعنی عملیات با سرعت و به‌اندازه و مقدار معین (فقط برای رفع نیاز و نه بیشتر) انجام می‌شوند و بدین سبب ضایعات منابع به‌حداقل می‌رسد. به‌این نظام، نظام «موجودی صفر» یا نظام تولید بدون انبار نیز گفته می‌شود. در واقع هدف این نظام این است که محصولات «درست موقع» تحویل آماده شوند، قطعات «درست موقع» نیاز در خط مونتاژ، ساخته و وارد خط تولید شوند؛ و مواد خریداری‌شده «درست موقعی» تحویل گرفته شوند که باید به بخش ساخت قطعات منتقل گردند.

نظام تولید به‌هنگام را می‌توان چنین توصیف کرد:

«تولید اقلام ضروری به‌میزان موردنیاز و در زمان لازم». منظور اصلی این نظام کاهش هزینه تولید، به‌دست آوردن کیفیت بالا، تحویل به‌موقع کالا از طریق حذف مراحل زائد و ممانعت از اتلاف منابع است. اتلاف منابع به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که ارزشی را به محصول اضافه نمی‌کند و در واقع «ارزش اضافی» ایجاد

*** نظام تولید به‌هنگام را می‌توان چنین توصیف کرد: «تولید اقلام ضروری به‌میزان موردنیاز و در زمان لازم.»**

*** ماهیت تولید JIT، یک جریان آرام تولید با استفاده از حداقل موجودی کالا در سیستم است.**

نمی‌نماید. اتلاف منابع ممکن است به انبار، حمل و نقل، بازرسی و آماده‌سازی تجهیزات و ماشین‌آلات مربوط باشد. انبار خود نوعی ر بزرگترین مراکز ایجاد هزینه، اتلاف منابع و پنهان‌کننده سایر ضایعات بشمار می‌رود. با کاهش سیستماتیک موجودی انبار، مسائل آشکار شده و امکان توجه به مشکلات و ریشه‌یابی و حل آنها فراهم می‌شود. به منظور به حداقل رسانیدن موجودی انبار لازم است محصول در دسته‌های کوچک و کم تولید شود. تولید در دسته‌های کوچک هم وقتی عملی و از نظر اقتصادی مقرون به صرفه است که زمان راه‌اندازی ماشین‌آلات به حداقل ممکن کاهش یابد. بدیهی است که اگر ذخیره مواد و قطعات وجود نداشته باشد، جریان کار در مقابل هرواقف به شدت آسیب‌پذیر می‌شود؛ بنابراین چنین سیستم تولیدی به ماشین‌آلات مطمئن نیاز دارد و به این سبب حفظ سلامت ماشین‌آلات بسیار مهم است. برای اطمینان از متوقف‌نشدن جریان مواد به علت ضایعات، اعمال اصول کنترل کیفیت به طور کامل ضروری است.

عناصر کلیدی نظام‌های تولید به هنگام

ماهیت تولید JIT یک جریان آرام تولید با استفاده از حداقل موجودی کالا در سیستم است. عناصر کلیدی نظام‌های JIT عبارتند از:

- ۱ - حالت ثابت و یکنواخت در تولید
 - ۲ - موجودیهای کم
 - ۳ - دستجات تولیدی کوچک
 - ۴ - تنظیم و راه‌اندازی سریع و کم خرج ماشین‌آلات
 - ۵ - مناسب بودن جا و مکان و طرز استقرار ماشین‌آلات
 - ۶ - تعمیرات و نگهداری حفاظتی و پیشگیرانه
 - ۷ - چندشغلی بودن کارگران
 - ۸ - سطوح کیفیت بالا
 - ۹ - روح همیاری و مشارکت
 - ۱۰ - فروشندگان قابل اعتماد
 - ۱۱ - سیستم کشتی کالاهای متحرک
 - ۱۲ - بهبود و توسعه دائمی
- اینک هریک از موارد فوق مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱ - حالت ثابت و یکنواخت در تولید: نظام تولید JIT مستلزم یک جریان متحدالشکل، روان و هماهنگ کالاها به منظور دستیابی به انسجام و یکپارچگی در عملیات

* انباشته‌شدن مواد و اجناس در انبار، پیش از حد مورد نیاز، باعث رکود، محبوس‌شدن و درگیر شدن قسمتی از سرمایه در گردش می‌شود و نشانه مدیریت ضعیف و استفاده نادرست از منابع مادی است.

* روحیه مشکل‌گشایی و حل مساله، اساس هر نظام JIT است.

مختلف و در حرکت کالاها و مواد در تمام مراحل، از مرحله ارائه مواد اولیه توسط فروشنده به کارخانه تا تبدیل به بازده نهائی و کالای تکمیل شده است.

لازم است هر فعالیتی در سیستم به دقت با دیگر فعالیت‌ها هماهنگ شود، زیرا چنین سیستم‌هایی دارای میزان بسیار اندکی کندکاری هستند. بنابراین برنامه‌های زمان‌بندی تولید باید بر مبنای زمان مشخصی (غالباً یک ماه) تنظیم گردند تا عملیات خرید و تولید عملی شوند. به وضوح ملاحظه می‌شود که در نظام JIT تاکید زیادی برای پیش‌بینی‌های دقیق می‌شود و به منظور تنظیم برنامه‌های زمان‌بندی واقعی و دقیق (برخلاف شیوه‌های سنتی)، مقدار موجودی زیادی برای غلبه بر مشکلات وجود ندارد.

۲ - موجودیهای کم

عموماً عبارت JUST IN TIME معادل موجودی اندک به کار برده می‌شود و در واقع یکی از علائم و مظاهر سیستم‌های JIT، وجود موجودی کم از قطعات، مواد اولیه خریداری شده، کالاهای در دست ساخت و کالاهای تکمیل شده است.

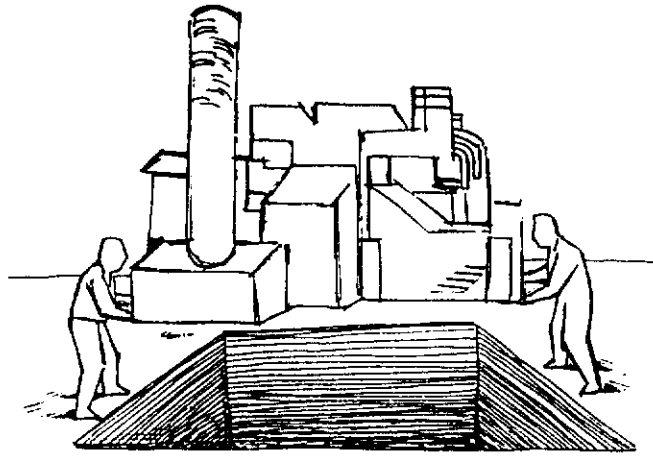
یکی از امتیازات آشکار موجودی اندک کالاها، صرفه‌جویی در فضا (محل انبار و فضای محیط کار) است. انباشته‌شدن مواد و اجناس در انبار بیش از حد مورد نیاز، باعث رکود و محبوس‌شدن و درگیر شدن قسمتی از سرمایه در گردش می‌شود و نشانه مدیریت ضعیف و استفاده نادرست از منابع مادی است. از این رو لازم است به منظور صرفه‌جویی، میزان موجودی همواره به اندازه نیاز باشد تا هزینه نگهداری و انبارداری آن به حداقل کاهش یابد. اصولاً از این جهت ثابت شده است که تولید یا خرید اضافی خود نوعی ضایعات و اتلاف و عدم استفاده صحیح از منابع

امکانات است.

مزیت دوم که بسیار دقیق و ظریف و در عین حال عنصر کلیدی فلسفه JIT می‌باشد، آن است که موجودی حالت حفاظتها و پوششهایی را دارد که می‌خواهد مشکلات دائمی و حل‌نشده مدیریت را بپوشاند. این مشکلات بخشی به سبب آن است که روشن و واضح نیستند، و بخشی دیگر به خاطر آن است که وجود موجودی، خود، باعث می‌شوند که آنها پنهان شوند و کمتر جلوه‌گر شوند. بدین ترتیب که وقتی یک ماشین یکبار از کار باز می‌ایستد، اگر به اندازه کافی موجودی از بازده آن ماشین برای تغذیه ماشین بعدی (ایستگاه کاری بعدی) وجود داشته باشد، باعث قطع عملیات سیستم نمی‌شود. در این صورت استفاده از موجودی، در صورت خرابی و از کار افتادگی دستگاهها به عنوان راه‌حل مشکلات، باعث افزایش بسیار در موجودیها می‌شود.

راه حل صحیح، بررسی علل خرابی دستگاهها و تلاش برای رفع خرابی است. مسائل دیگر از قبیل بدی کیفیت مواد فروشندگان غیر قابل اعتماد نیز بر همین منوال است. مسئله زمان‌بندی را هم می‌توان با داشتن موجودی زیاد حل کرد. اما باید توجه داشت که موجودی زیاد بار مالی و نیاز به جا و فضای بیشتر را افزایش می‌دهد و خود مسائل و مشکلات دیگری را به دنبال می‌آورد.

نگرش نظام JIT بدین گونه است که باید بتدریج از موجودی کالاها کم کرد تا بر مشکلات فائق آمد. زمانی که مشکلات مشخص و برطرف شدند، موجودی بیشتری حذف می‌شود و بتدریج مشکلات جدیدی پیدا و برطرف می‌شوند. یک فیا س مفید در این باره وجود یک قایق در یک دریاچه است که دارای سنگهای بزرگی است که زیر آب پنهان شده‌اند. در واقع صخره‌ها نشانه مسائلی هستند که می‌توانند باعث کندشدن حرکت قایق (عملیات تولیدی) شوند. آبی که در استخر صخره‌ها را می‌پوشاند به منزله موجودی کالاها در سیستم است. همچنان که سطح آب بتدریج پایین می‌آید، ابتدا صخره‌های بزرگ نمایان می‌شوند (یعنی مسائلی که در وهله اول باید شناسائی شوند ظاهر می‌گردند). در آن لحظه تلاشهایی صورت می‌پذیرد تا صخره‌ها از میان برداشته شود (آن مسائل را حل کنند). موقعی که آن مشکلات برطرف شدند، آب اضافی از استخر تخلیه‌شده و لایه بعدی صخره‌ها آشکار می‌شود که باید برداشته شود. هرچه صخره‌های بیشتری از



۵ - مناسب بودن جا و مکان و طرز استقرار ماشین آلات

در نظام JIT به طور متداول از تنظیم جا و مکان براساس محصول استفاده می شود و ماشین آلات طوری مستقر می شوند که همواره جریانی از محصولات مشابه در تحت عملیات مشابه قرار داشته باشند.

در این حالت، قطعات در دسته های کوچک از یک مرکز کاری، بدون هیچ با اندکی معطلی و با کمترین نیاز به موجودی قطعات، به مرکز کاری بعدی منتقل می شود. گذشته از این چون فضای مورد نیاز برای سطح مشخصی از محصول پیش بینی می شود، بنابراین هزینه های حمل و نقل داخلی به میزان زیادی کاهش می یابد. اصولاً امروزه کارخانه ها تمایل به این دارند که کوچکتر اما کارآمدتر و ماشینها به یکدیگر نزدیکتر شوند که خود دارای این حسن است که باعث نزدیکی و تفاهم بیشتر بین کارگران می شود.

۶ - تعمیرات و نگهداری حفاظتی و پیشگیرانه

چون در سیستمهای JIT موجودی در جریان کار بسیار اندکی وجود دارد، خرابی تجهیزات و ماشین آلات بسیار زیانبار محسوب می شود. به منظور به حداقل رسانیدن خرابی دستگاهها، کارخانه ها از برنامه های تعمیرات و نگهداری پیشگیرانه استفاده و بر روی آنها تاکید می کنند. منظور از تعمیرات و نگهداری پیشگیرانه، نگهداری ماشینها و تجهیزات در شرایط خوب و تعویض قطعاتی است که احتمال خرابی شان می رود، قبل از این که واقعاً خراب شوند. کارگران غالباً خود مسئول حفظ سلامت تجهیزات خویش هستند. البته با وجود تعمیرات و نگهداری پیشگیرانه، باز ممکن است خرابیهای اتفاقی هم به وقوع پیوندد و در واقع خرابیهای اتفاقی اجتناب ناپذیر است.

در نتیجه لازم است که شرکتها همیشه گوش به زنگ و قادر باشند که ماشینها و تجهیزات خود را سریعاً تعمیر و آماده به کار نمایند. در این صورت مقتضی است قطعات یدکی و لوازم مورد نیاز به اندازه کافی برای شرایط اضطراری فراهم و نامین شود و گروههای ضربتی از تعمیرکاران همیشه آماده باشند، همچنین کارگران برای انجام تعمیرات دستگاههای خود تربیت شوند و آموزشهای لازم را ببینند.

۴ - تنظیم و راه اندازی سریع و کم خرج ماشین آلات

دسته های کوچک تولیدی و تعویض ترکیب های تولیدی نیازمند تنظیم و راه اندازی و آماده سازی مداوم ماشینها می باشد. تا زمانی که امر تنظیم و آماده سازی سریع و نسبتاً ارزان نباشد، زمان و هزینه لازم به منظور تکمیل تولیدات سرسام آور خواهد بود. کارگران غالباً برای تنظیم و راه اندازی ماشین مربوط به خود آموزش می بینند و تربیت می شوند. از این گذشته برنامه هایی برای کاهش زمان و هزینه و نیل به نتایج مطلوب در امر راه اندازی و تنظیم مورد استفاده قرار می گیرد. در این مورد تلاش دقیقی لازم است و کارگران معمولاً بخش بالارزشی از این جریان به شمار می آیند. ابزارها و تجهیزات برای امر تنظیم و راه اندازی، و همچنین روشهای کاری مربوطه، باید تا حد امکان ساده و استاندارد باشند. استفاده از تجهیزات و اتصالات چندمنظوره به کاهش زمان تنظیم و راه اندازی کمک شایانی می کند. به عنوان مثال ماشینی با چند میله که بتواند برای کارهای مختلف به راحتی دوران کند، می تواند به طور چشمگیری زمان تعویض میله ها را کاهش دهد. به علاوه از تکنولوژی گروهی و یک شکل برای عملیات مشابه می توان استفاده کرد تا زمان و هزینه تنظیم و راه اندازی ماشین آلات کاهش یابد. برای مثال ساخت قطعات مشابه (در شکل، جنس و غیره) ممکن است به آماده سازی مختصری در ماشین آلات احتیاج داشته باشد و تنها تنظیم مختصری در این زمینه کافی به نظر رسد.

میان برداشته شوند، احتیاج به آبی که آن را می پوشاند نیز از بین می رود. بر همین روال هرچقدر مشکلات امور تولیدی حل شوند، احتیاج کمتری به موجودی پیدا می شود.

۳ - دسته های کوچک تولیدی

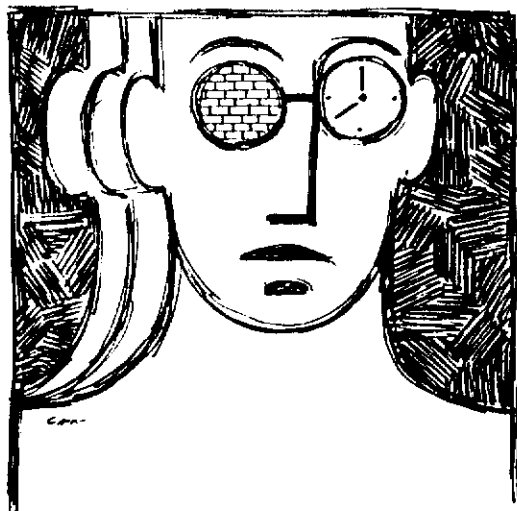
سیستمهای JIT چه در فرایند تولید و چه در امر تحویل گرفتن کالا از عرضه کنندگان، توسط دسته های کوچک تولیدی شناخته می شوند. چنین دسته های کوچکی منجر به اخذ مزایایی می شود که سیستم JIT را قادر می سازد به طور ثمربخش تر عمل کند.

یک امتیاز آن این است که حرکات دسته های کوچک در سیستم، موجودی در جریان عملیات را به نحو چشمگیری کمتر از مواردی که دسته ها به صورت بزرگ حرکت می کنند، می سازد. این امر موجب کاهش هزینه انبارداری و فضای مورد نیاز نیز می شود. امتیاز دیگر اندازه های کوچک این است که از شلوغی در محل کار می کاهد. سومین امتیاز این است که به دلیل قلیل بودن تعداد اقلام در هر دسته تولیدی برای بازرسی و کار دوباره، هنگام برخورد مسائلی در رابطه با کیفیت، هزینه بازرسی و کار دوباره کاهش می یابد.

فرض کنید که کارخانه ای سه محصول A، B و C دارد. در سیستم تولید سنتی، تولید محصول A (که مثلاً دو سه روز یا بیشتر وقت می گیرد) زمان طولانی لازم دارد. سپس زمان طولانی برای محصول B و آنگاه زمان طولانی برای محصول C وجود دارد قبل از این که این تسلسل ادامه پیدا کند. در مقابل، در سیستم JIT از دسته های کوچک استفاده می شود و به طور مداوم تولید محصول A جای خود را به محصول B و سپس به C عرض می کند. این امر انعطاف بیشتری در برنامه زمان بندی به سیستمهای JIT می دهد و آنها را قادر می سازد تا بهتر و سریعتر به خواسته های گوناگون مشتریان پاسخ دهند. بدینگونه سیستمهای JIT دقیقاً در موقع لزوم آنچه مورد نیاز است، تامین می کنند.

• تولید یا خرید اضافی خود نوعی ضایعات، اتلاف و عدم استفاده صحیح از منابع و امکانات است.

• موضوع اصلی در تفکر JIT آن است که نظام به سوی پیشرفت و بهبود دائمی گرایش پیدا کند.



*** سیستم JIT نیازمند روحیه تعاونی بین کارگران، مدیران و فروشندگان است.**

*** در نظام JIT کارگران مسئول کنترل کیفی کار خود نیز می‌باشند.**

این سیستم کالاهای نامرغوب باعث گسیختگی در جریان ملایم، هموار و منظم کارها می‌شود. به‌علاوه، لزوم بازرسی مواد و قطعات خریداری شده، کاری بیهوده تلقی می‌شود، زیرا باعث اضافه‌شدن ارزش افزوده به محصولات نمی‌شود. به‌این سبب در این نظام، بار بازرسی و کنترل کیفی بر دوش فروشنده است و خریداران بسا فروشنده‌گانی معامله می‌کنند که برای آنها سطوح کیفیت موردنظر را فراهم کنند و به اهمیت تامین کالاهای با کیفیت بالا به‌طور مداوم واقف باشند. در خرید بر مبنای نظام JIT ارتباط با فروشنده مناسب بسیار واجد اهمیت است. خریداران سعی می‌کنند عرضه‌کنندگان خود را محدود و محدود سازند و ارتباط کاری خود را بر تعداد انگشت شماری از آنها متمرکز کنند. زیرا بدیهی است که سروکار داشتن با تعداد محدودی عرضه‌کننده و انکاء به آنها بسیار راحت‌تر و آسانتر از تماس با عرضه‌کنندگان زیاد است. به‌عنوان مثال شرکت تویوتا ژاپن با کمتر از ۲۵۰ عرضه‌کننده مواجه است که ادارات مرکزی ۵۰ واحد آن در شهر تویوتا واقع است و به‌علاوه دسترسی به دورترین عرضه‌کننده مواد در فاصله‌ای با ۵ ساعت رانندگی قرار دارد؛ در صورتی که شرکت «جنرال موتورز» آمریکا با ۳۵۰۰ عرضه‌کننده در سراسر آمریکا سروکار دارد.

طراحی کیفیت در مورد محصول و جریان تولید است. این واقعیت که سیستم‌های تولید به‌هنگام، محصولات استاندارد شده تولید می‌کنند، خود منجر به وجود آمدن روشهای کاری استاندارد شده می‌شود. همچنین باعث تربیت کارگرانی می‌شود که با وظایف خود کاملاً آشنا هستند و وسائل و تجهیزات استاندارد شده را در کارها به‌کار می‌برند. اینها همه باعث سطوح کیفی بالا می‌شود.

جنبه دوم، تاکید بر کیفیت مواد اولیه و قطعات است تا انقطاع و گسیختگی در امور به سبب مواد اولیه و قطعات نامرغوب کاهش یابد. وقتی اطمینان کافی بر مواد اولیه و قطعات خریداری شده وجود داشته باشد، زمان و هزینه بازرسی آنها عملاً حذف خواهد گردید.

جنبه سوم آن است که باید کارگران را برای تولید کالاها با کیفیت ممتاز متعهد و ملزم کرد. این امر خود شامل فراهم آوردن وسائل و تجهیزات مناسب برای اجرای کار، فراهم کردن آموزش مناسب در روشهای کار، ارائه تعلیمات لازم برای اندازه‌گیری کیفیت و آشکار ساختن اشتباهات، پشتیبانی و تشویق تلاشهای کارگران برای بهبود کیفیت و تقدیر از کارگرانی که به‌هنگام وقوع مشکلات مجاهدت و مشکل‌گشایی می‌کنند، می‌شود.

۹ - روحیه همیاری و مشارکت

سیستم‌های JIT نیازمند روحیه تعاونی بین کارگران، مدیران و فروشندگان (عرضه‌کنندگان مواد) است. در غیراین صورت با تردید می‌توان قبول کرد که سیستم‌های JIT به‌راستی موثر و مفید عمل کنند. ژاپنی‌ها در این مورد بسیار موفق عمل کرده‌اند، چرا که در فرهنگ ژاپنی، احترام و تعاون در خون مردم آمیخته و عجین گردیده و در روح آنها تنیده است. حال آن‌که تاریخ نشان داده است که در فرهنگهای غربی، میان کارگران، مدیران و فروشندگان همواره اختلافات شدیدی وجود داشته است. در نتیجه نکته اصلی برای به‌اجرا درآوردن سیستم JIT به‌دست آوردن و تامین روحیه احترام و تعاون متقابل است. این نکته مستلزم درک قوی اهمیت تعاون و تلاش شدید برای القای تدریجی چنین روحیه‌ای است.

۱۰ - فروشندگان قابل اعتماد

در نظام JIT لازم است فروشندگان، مواد و قطعات کاملاً مرغوب را در دسته‌های کوچک و در فواصل زمانی دقیق و مناسب تحویل دهند. در

۷ - چندشغلی بودن کارگران

نظام JIT ایجاب می‌کند که کارگران از ابتدا برای چند وظیفه و پشته تربیت شوند و در هر آن قادر باشند که به هر یک از وظایفی که لازم است بپردازند. البته این موضوع به‌این مفهوم نمی‌رسد که کارگران به‌عنوان استادکار مکانیک تربیت شوند؛ زیرا که معمولاً تعمیرات اساسی توسط استادکاران مکانیک اجرا می‌شود. در عین حال از کارگران انتظار می‌رود که قادر باشند غیر از این وظایف روزمره و عادی خود بتوانند برخی تعمیرات و تنظیم‌های جزئی را هم اجرا کنند. البته لازم به‌تذکر است که در سیستم‌های JIT تلاشهایی برای ساده کردن کارهای تنظیم و راه‌اندازی انجام می‌شود تا کارگران از عهده انجام آنها به‌خوبی برآیند. به‌هر حال در سیستم‌های JIT کارگران غالباً برای اجرای بیش از یک وظیفه تربیت می‌شوند. بدین‌گونه اگر کارگری کارش عقب افتد، کارگران دیگر قادر خواهند بود به او کمک کنند و وظایف او را طبق جدول زمانی انجام دهند.

در نظام JIT در عین حال کارگران مسئول کنترل کیفی کار خود نیز می‌باشند. آنها باید بر کیفیت کاری که به‌عنوان ورودی به قسمت آنها وارد می‌شود نیز نظارت کنند. از کارگران انتظار می‌رود که در حل مسائل هم شرکت کنند. به‌علاوه باید توجه شود که با وجود درگیری کارگران در کارشان، از آنها انتظار می‌رود که دقیقاً طبق برنامه زمانی وظایف خود را به‌پایان برند. چنانچه کارگری معتقد باشد که شیوه بهتری برای اجرای کار یافته است، آن شیوه قبل از اجرا باید به‌نظر دیگران برسد و تصویب شود. به‌سخن دیگر، یک کارگر مجاز نیست خودسرانه شیوه‌ای ابداع کند و روال و جریان عادی کارها را برهم زند.

۸ - سطوح کیفیت بالا

نظام تولیدی به‌هنگام، مستلزم سطوح کیفیت بالا است، زیرا کوچک بودن دسته‌های تولیدی و فقدان ذخیره موجودی موجب می‌شود، چنانچه مشکلی بروز کند، جریان تولید به‌ناچار تا رفع مشکل قطع شود. بدیهی است که توقف کامل جریان تولید پرهزینه است و در میزان تولیدات برنامه‌ریزی شده خلل وارد می‌کند. بنابراین امری کاملاً ضروری است که از هرگونه توقف خودداری شود یا به‌سرعت مشکلات به‌وجود آمده برطرف گردد.

سیستم‌های تولید به‌هنگام از سه جهت با مسئله کیفیت سروکار دارد. جنبه نخستین آن

همچنین احتیاج مستمر و زیاد به تحویل‌های به‌مقدار کم، باعث می‌شود که بسیاری خریداران تلاش کنند تا فروشندگان محلی پیدا کنند و بدین ترتیب زمان انتظار برای دریافت کالا را کوتاه کنند که خود باعث کاهش زمانهای انتظار می‌شود. مزیت دیگر تماس با فروشندگان محلی آن است که باعث می‌شود که به مشکلاتی که احتمالاً در عمل رخ می‌دهند پاسخ سریع داده شود.

در خرید طبق نظام JIT به‌سبب ارتباط طولانی بین خریداران و فروشندگان، تفاهم بین آنها زیادتر و منسجم‌تر می‌شود و فروشندگان تمایل بیشتری پیدا می‌کنند که نیازهای خریداری را که با آنها قرارداد طولانی مدت منعقد کرده است، فراهم و تامین کنند. به‌علاوه، در این مورد قیمت در مقابل دیگر جنبه‌های ارتباط (از قبیل ارائه مداوم کالاهای باکیفیت بالا، انعطاف‌پذیری، تحویل‌های به‌میزان کم و پاسخ سریع به مشکلات) در درجه دوم اهمیت قرار دارد.

۱۱ - فشار آوردن در مقابل کشیدن

واژه‌های با زور به جلوراندن (فشار آوردن) و کشش (کشیدن) در تشریح دو نظام برای حرکت عملیات تولیدی به‌کار می‌روند. در نظام مبتنی بر فشار، وقتی که عملیات در یک ایستگاه کاری تمام می‌شود، نتیجه و بازده کار به ایستگاه کار بعدی فشار یا هل داده می‌شود (یا در واقع تحمیل می‌گردد)؛ و همچنین در مورد عملیات نهائی، بازده کار به موجودی نهائی هل داده و وارد می‌شود. برعکس، در نظام کشیدن، نظارت بر تحرک کارها موقوف بر عمل بعدی می‌باشد و هزایستگاه کاری بازده و نتیجه را از ایستگاه کار قبلی - آن‌طور که لازم است - می‌کشد یا می‌مکد (استخراج می‌کند)؛ و بازده ایستگاه نهائی، توسط تقاضای مصرف‌کننده (برنامه زمان‌بندی اصلی) تعیین، کشیده و خارج می‌گردد. بدین ترتیب، در نظام مبتنی بر کشش، کار در پاسخ به تقاضای مرحله بعدی انجام می‌شود؛ و حال آن‌که در نظام مبتنی بر فشار، کار آن‌طور که باید تکمیل گردد به جلو رانده می‌شود، بدون آن‌که به وضعیت آن در ایستگاه بعدی توجه و وضعیت آن ایستگاه در نظر گرفته شود. در نتیجه، ممکن است کار در ایستگاههای کاری که از برنامه عقب هستند (به‌سبب خرابی وسائل و تجهیزات یا بازرسی به‌علت مشکلی در رابطه با کیفیت و...) جمع و متراکم شود.

در نظامهای JIT روش کشیدن را برای هدایت

و کنترل جریان کار دنبال می‌کنند، بدین معنی که بازده هر ایستگاه کاری درگیر در وضعیت کاری ایستگاه بعدی است. در شیوه‌های تولید سنتی شیوه فشار آوردن را برای حرکت در سیستم دنبال می‌کنند. در نظامهای JIT در عملیات سیستم، ارتباط از آخرین ایستگاه به‌عقب، ایستگاه به ایستگاه، رانده و منتقل (کشیده) می‌شود؛ و بنابراین کار از یک مرحله «درست به‌موقع» به مرحله دیگر حرکت می‌کند، و بدین ترتیب جریان کار هماهنگ می‌گردد و از تجمع موجودی زیاد بین عملیات جلوگیری می‌شود. بدیهی است که در برخی اوقات به‌سبب این که عملیات آنی و فوری نیستند، مقدار کمی موجودی بوجود می‌آید.

نکته برجسته در نظام کششی (کشیدن) آن است که جریان کار توسط «تقاضای مرحله بعدی» دیکته و اعلام می‌شود. شیوه‌های متفاوتی برای ابلاغ چنین تقاضائی وجود دارد، نظیر علامت‌دادن با صدا یا اشاره با دست. اما متداولترین وسیله از سابق استفاده از کارت «کانبان» KANBAN بوده است. کارت «کانبان» برای صدور مجوز برای تولید و حرکت مواد (در واقع برای کنترل موجودیها) به‌کار برده می‌شود. «کانبان» یک واژه ژاپنی است که به‌معنای

• در خرید طبق نظام JIT به‌سبب ارتباط طولانی بین خریداران و فروشندگان، تفاهم بین آنها زیادتر و مستحکم‌تر می‌شود.



• در نظام JIT لازم است فروشندگان، مواد و قطعات کاملاً مرغوب را در دسته‌های کوچک و در فواصل زمانی دقیق و مناسب تحویل دهند.

علامت با یادداشت مرعی است، و در اینجا به قطعه کاغذی اطلاق می‌شود که در داخل پلاستیک شفاف قرار دارد و هر طرف حاوی مواد و قطعات را همراهی می‌کند. وقتی که یک کارگر احتیاج به مواد و قطعات یا انجام کاری از ایستگاه قبلی خود دارد، کارت «کانبان» را برای ابلاغ پیامش به‌کار می‌برد. در نتیجه کارت «کانبان» مجوز حرکت یا کار برای اجزا و قطعات محصول است. در نظام «کانبان»، بدون این کارتها هیچ قطعه‌ای نمی‌تواند حرکت کند یا کاری انجام شود. این نظام بدین‌گونه عمل می‌کند که یک کارت «کانبان» به هر ظرفی چسبانیده می‌شود. وقتی که یک ایستگاه کاری نیاز به مواد و قطعات دارد، یک کارگر به جایی می‌رود که این قطعات ذخیره و جمع شده‌اند و یک ظرف از مواد و قطعات را بر می‌دارد. هر ظرف مقدار از پیش تعیین شده‌ای قطعات را داراست. کارگر کارت «کانبان» را از ظرف جدا می‌کند و در نقطه تعیین شده‌ای که به‌خوبی مرعی است نصب می‌کند.

سپس آن ظرف حاوی قطعات را به ایستگاه کاری خود می‌برد. «کانبان» نصب شده در محل مربوطه نیز توسط کارگری که مامور تامین ذخیره است برداشته می‌شود و بار دیگر ظرف توسط او پر می‌شود و کارت «کانبان» به‌طرف جدید متصل و نصب می‌گردد و این امر در تمام مسیر تولید ادامه می‌یابد. به‌سختن دیگر، هرگاه یک کارگر در خط تولید می‌خواهد از یک ظرف جدید حاوی مواد و قطعات استفاده کند، «کانبان» را از ظرف جدا کرده و در محل خاص خود قرار می‌دهد و این برای تامین‌کننده آن (فروشنده) در حکم درخواست یا سفارش یک ظرف جدید از مواد و قطعات است.

به‌این ترتیب کارخانه همواره آن مقدار قطعات در اختیار دارد که برای تولید فوری (بسته به نوع قطعه از چند دقیقه تا چند ساعت) احتیاج است. وقتی به مواد و قطعاتی نیاز باشد، توسط ایستگاههای کاری قبلی در همان کارخانه، یا توسط کارخانجات و عرضه‌کنندگان دیگر، مستقیماً به خط تولید ارسال می‌شود.

اگر سرپرستان بخشهای مختلف کارخانه مشاهده کنند که سیستم خیلی سست عمل می‌کند و میزان موجودیها بالاست، مقداری از کانبانها را از جریان خارج می‌کنند و بدین وسیله سیستم را مستحکم می‌کنند. همچنین اگر به‌نظر رسد که سیستم خیلی سخت و محکم عمل می‌کند، کانبانهای اضافی درجریان گذارده می‌شود



تاریخ نشان داده است
 که در فرهنگ‌های
 غربی، میان کارگران،
 مدیران و فروشندگان
 همواره اختلافات
 شدیدی وجود داشته است.

ر. سیستم تعادل و توازن و نرمش و ملایمت
 یاد شود. واضح است که در این سیستم تعداد
 نه‌های کانبانی که مورد استفاده قرار می‌گیرد امر
 یار مهمی به‌شمار می‌رود
 یاد مطلوب کارتهای کانبان به کمک فرمول زیر
 سمت می‌آید:

$$N = \frac{DT(1+X)}{C}$$

ر این فرمول:

1 = تعداد ظرفها

2 = مقدار قطعات مورد استفاده در ایستگاه تولید مورد نظر
 طبق برنامه

3 = متوسط زمان انتظار برای دوباره پرکردن قطعات
 به علاوه متوسط زمان تولید برای یک ظرف از قطعات
 4 = ضریب تعیین شده از طرف مدیریت که منعکس‌کننده
 غیرکارآمد بودن سیستم است (این ضریب هرچه به
 صفر نزدیکتر شود مبین آن خواهد بود که سیستم با
 کارایی بیشتر عس می‌کند)

5 = ظرفیت یک ظرف استاندارد (باید بیشتر از ۱۰ درصد
 میزان استفاده روزانه قطعات باشد)

۱۲ - حل مسائل و مشکل‌گشایی:

اصولاً روحیه مشکل‌گشایی و حل مسأله،
 اساس هر نظام JIT است. هر مشکل و مسئله‌ای
 که باعث شود جریان ملایم و روان کار در نظام
 تولید برهم خورد یا حتی احتمال اختلال اندکی
 هم برای آن ایجاد کند، لازم است که مورد توجه
 قرار گیرد و می‌بایست به سرعت حل و فصل گردد.
 مسائلی که طی عملیات تولیدی رخ
 می‌دهند، باید به سرعت مورد بررسی و اقدام قرار
 گیرند. برخی شرکت‌ها از علائم نوری برای
 تشخیص مشکل استفاده می‌کنند. در ژاپن به چنین
 سیستمی «اندون» ANDON گفته می‌شود.

هر ایستگاه کاری دارای سه نوع چراغ است.
 چراغ سبز که مبین فقدان هر نوع مسأله است. چراغ
 زرد مبین آن است که یک کارگر اندکی از کار خود
 عقب است، و چراغ قرمز حاکی از آن است که
 مشکل جدی و حاد در سیستم وجود دارد. هدف
 استفاده از این چراغها آن است که کسانی که در
 سیستم کار می‌کنند از وضعیت سیستم مطلع
 باشند، و در نتیجه کارگران و سرپرستان قادر شوند
 ببینند چه موقع و در کجا مشکلی پیش آمده است.

در کارخانه «تویوتا» تابلوهایی با چراغهای
 الکتریکی وجود دارد که وضعیت هر خط تولید را
 نشان می‌دهد. چراغ قرمز به معنای آن است که آن
 خط تولید به سبب ایجاد یک مشکل متوقف

زمان تنظیم ماشینها - بهبود کیفیت - افزایش تولید
 و کاهش عمومی عدم کارایی و ضایعات -
 هماهنگ کردن جریان تولید محصولات کارخانه با
 تقاضای بازار...

برای رسیدن به این هدف، روحیه
 مشکل‌گشایی یک شیوه زندگی یا یک فرهنگ
 می‌شود که باید در روح و فکر مدیران و همچنین
 کارگران عین شود. این طرز تفکر باعث کوششی
 پایان‌ناپذیر برای بهبود عملیات کنبه کارکنان
 سازمان میشود تا همواره برای بهبود سیستم
 تلاش و مجاهدت کنند. □
 منابع و مآخذ:

PRODUCTION/OPERATIONS
 MANAGEMENT, WILLIAM J. STEVENSON,
 RICHARD D. IRWIN, INC. HOMEWOOD
 ILLINOIS, 1990. 3RD EDITION. CHAPTER 12,
 P.P. 622-648.

- مجله روش - سال دوم - شماره ۹ (شماره ویژه دومین
 سال انتشار - اولین مجله مهندسی صنایع در ایران).

- مجله صنایع - سال اول - شماره دو - زمستان ۱۳۷۱.

- فصلنامه مطالعات مدیریت - دانشگاه علامه طباطبائی -

نشریه دانشکده حسابداری و مدیریت - شماره پنجم -

دوره دوم - بهار ۱۳۷۱.

- مدیریت زاین در روبروی جهانی - مترجم دکتر

محمدعلی طوسی - تهران: انتشارات سازمان مدیریت

صنعتی، ۱۳۶۹.

- مدیریت در ژاپن - مولف هیروناکا - ناکوچی، ترجمه و

گردآوری حسین افشین‌منش - تهران، انتشارات جهاد

دانشگاهی، ۱۳۷۱.

است. هر کارگر دگمه یا سیمی در اختیار دارد که
 می‌تواند به کمک آن عملیات خط تولید خود را
 متوقف سازد، و به او آموزش داده شده است که از
 آن وقتی استفاده کند که فکر می‌کند عامل یا امر
 اشتباهی در کارها اختلال و وقفه ایجاد کرده است.
 شرکت‌های ژاپنی در ایجاد گروه‌های متشکل از
 کارگران و مدیران که به‌طور عادی و جاری روی
 مسائل کار کنند بسیار موفق بوده‌اند. کارگران عضو
 یک گروه مطالعاتی هستند و مشکلات تولید و نیز
 راه‌حلهای ممکن را در آن گروه مورد بررسی قرار
 می‌دهند. ضمناً در این گروه‌ها مشکلات کارگران
 بررسی و سعی می‌شود که عدم تمایل آنها به کار
 بهتر، بی‌تفاوتیها و سایر ناهنجاریهای کاری آنها را
 (علاوه بر انگیزه‌های مادی با کوشش در افزایش
 رضایت کارگران نسبت به کارشان و بیدار کردن
 وجدان کاری‌شان نسبت به اهمیت نقششان در
 پیشبرد هدفهای نظام) برطرف کنند.

در گروه‌های متشکل از کارگران و مدیران،
 کارگران تشویق می‌شوند تا مشکلات موجود یا
 مشکلاتی را که امکان وقوعشان وجود دارد به‌این
 گروه‌ها گزارش دهند. این گروه‌های مشکل‌گشا،
 برای حل مسائل با هیجان و سرعت زیاد تبادل نظر
 می‌کنند. اساس چنین مذاکراتی تشویق کارگران
 به تفکر و بیان آزاد است و بنابراین از انتقاد از افراد
 مطلقاً پرهیز می‌شود.

بسیار مهم است که مدیریت در تمام سطوح
 به‌طور فعال درگیر در حل مسائل شود و از این کار
 پشتیبانی کند. این موضوع همچنین نیاز به
 حمایت مالی اهداف سازمانی و شناخت اهداف
 عالی سازمان دارد.

۱۳ - پیشرفت و بهبود دائمی

موضوع اصلی در تفکر JIT آن است که نظام
 به‌سوی پیشرفت و بهبود دائمی گرایش پیدا کند
 (برای مثال: کاهش موجودیها - کاهش هزینه و

♦ خانم فدوی دارای درجه دکترای مدیریت
 صنعتی از دانشگاه آنگاراست. ایشان در حال
 حاضر عضو هیات علمی دانشگاه آزاد
 اسلامی واحد مرکز نیز می‌باشد.

مشکلات راهبری شرکت‌های تابعه

از: ابوالقاسم فخاریان

عضو شورای عالی انجمن حسابداران ایران (مدرس دانشگاه)



● مسئولیت عمده یاری‌رساندن به مدیریت در اعمال کنترل‌های مدیریتی، به‌عهده واحد حسابرسی داخلی است.

ستادی موردنظر با نارسائی‌ها و نقیصه‌های عمده زیر روبرو می‌باشند:

الف - فقدان یک نظام برنامه‌ریزی هماهنگ و تلفیقی که حرکت مجموعه واحدها را به سمت اهداف استراتژیک شرکت سمت دهد.

ب - فقدان سیستم اطلاعاتی جامع مدیریت که بر آن اساس اطلاعات کلیدی و اساسی به‌صورت اطمینان‌بخش و منظم به مدیریت شرکت منعکس گردد و مبنای تصمیم‌گیری‌ها قرار گیرد.

ج - نبود سیستم‌های ارزیابی کارایی و کفایت مدیریت واحدها و حسابرسی مدیریت

د - عدم پیش‌بینی واحدهای ستادی که به‌صورت متمرکز به ایجاد یکپارچگی و بهبود و ارتقاء گردش کار شرکت‌های تحت پوشش پردازد. از جمله چنین واحدهایی می‌توان به‌موارد زیر اشاره کرد:

- واحد برنامه‌ریزی جامع
- واحد تشکیلات و روش‌ها
- واحد انفورماتیک (اطلاعات مدیریت)
- واحد حسابرسی داخلی.

تدابیر راهبری

اداره هدفمند و موفقیت‌آمیز مجموعه‌های متعدد و گسترده واحدهای تحت پوشش توسط شرکت مادر مستلزم اتخاذ تدابیر معینی است که عمده‌ترین آنها به‌قرار زیر است:

- ۱ - استفاده از الگوی مناسب ساختاری
- ۲ - استقرار نظام برنامه‌ریزی هماهنگ
- ۳ - بهره‌برداری از سیستم‌های اطلاعاتی
- ۴ - تجهیز نیروی انسانی کارآمد
- ۵ - ایجاد و تحکیم مبنای کنترل

۱ - الگوی مناسب ساختاری

ساخت سازمانی که اداره عملیات را تسهیل کرده و سطوح مناسب تشکیلاتی را مستقر سازد و به پیشبرد اهداف سازمان یاری رساند باید واجد ویژگی‌ها و خصوصیات عمده زیر باشد:

- الف - انطباق با اهداف و نیازهای عملیاتی
- ب - ایجاد حد متناسب تمرکز مسئولیت‌ها و تفویض اختیارات
- ج - قابلیت انعطاف
- د - ایجاد انگیزش در سازمان

در اکثر شرکت‌های دارنده سهام و در ارتباط این شرکت‌ها با شرکت‌های تحت پوشش، ساختارهای سازمانی موجود بر پایه ویژگی‌های فوق‌تدوین نیافته است. ساخت سازمانی

شرکت‌ها و سازمان‌های عهده‌دار در بخش‌های مختلف اقتصادی کشور ما وجود دارند که در مقام و جایگاه یک شرکت دارنده سهام و یا اصطلاحاً شرکت مادر ایفای نقش کرده و شرکت‌ها و واحدهای متعددی را که گاهی دارای ماهیت و ابعاد کار متنوع و گوناگون هستند، اداره می‌کنند. از این گونه‌اند سازمانها و شرکت‌هایی نظیر شرکت ملی نفت ایران، شرکت ملی فولاد ایران، گروه‌های صنعتی و تولیدی تحت پوشش سازمانها و نهادهای مختلف و یا متعلق به بانکهای سرمایه‌گذار.

امکانات فنی و فیزیکی و اصطلاحاً سخت‌افزاری قابل ملاحظه‌ای در قالب تاسیسات، تجهیزات، ماشین‌آلات و موجودیها در اختیار این مجموعه شرکتها قرار دارد. نیروی انسانی عظیمی پیکره سازمانی و تشکیلاتی آنها را تشکیل می‌دهد و سرمایه سرشاری در دل آنها نهفته است. هدایت و راهبری مطلوب این قبیل مجموعه‌ها، که گاه در مقیاسهای عظیم و غول‌آسا، دامنه فعالیت و عمل دارند بسیار پیچیده و دشوار است.

علل و عوامل مشکلات

در حال حاضر علل و عوامل متعددی، هدایت و راهبری واحدهای تحت پوشش توسط شرکت مادر را پیچیده و پراهمیت کرده که عمده‌ترین آنها عبارتند از:

- الف - حجم و گستردگی عملیات واحدها و تنوع و تفاوت موجود در حجم عملیات
- ب - پراکندگی جغرافیایی واحدها و مشکلات ارتباطی
- ج - تفاوت در قدمت و سابقه فعالیت واحدها و در نتیجه تفاوت‌های موجود در شیوه‌های عملیات و تولید
- د - تفاوت در نگرشهای مدیران واحدهای تحت پوشش به چگونگی اداره واحدهای تحت مسئولیت خود

شرکت‌های تحت پوشش به لحاظ آنکه عمدتاً در شرایط زمانی و مکانی متفاوت ایجاد شده از یکپارچگی و انسجام برخوردار نیست و مقایسه بین واحدهای مختلف و تدوین ضوابط پرسنی و برنامه‌ریزی هماهنگ نیروی انسانی را دشوار می‌سازد. به علاوه در بسیاری موارد ساخت سازمانی عمدتاً از سلیقه‌های فردی تاثیر پذیرفته و تغییر یافته است.

در صورت مصداق داشتن شرایط ترسیم شده فوق، بازنگری و اصلاح ساخت سازمانی شرکت مادر و شرکت‌های تحت پوشش در جهت اهداف زیر ضروری است:

الف - تدوین ساخت سازمانی واحدها به صورتی که پاسخگوی نیازهای عملیاتی هر واحد بوده، تناسب منطقی بین مسئولیت‌ها و اختیارات را ایجاد کرده و زمینه‌های انگیزشی و ارتقاء نیروها را فراهم سازد.

ب - تجدیدنظر اساسی در ساخت سازمانی شرکت مادر به صورتی که نقش و جایگاه واقعی آن به عنوان یک تشکیلات هدایت‌کننده زیرمجموعه‌ها و شرکت‌های تحت پوشش خود به برنامه‌ریزی‌های کلان، ایجاد هماهنگی و کنترل عملیات و در نهایت اعمال مدیریت بر مبنای هدف تثبیت گردد.

ج - در بازنگری و اصلاح ساخت سازمانی شرکت مادر و شرکت‌های تابعه، تعمق و مطالعه همه‌جانبه پیرامون حد و میزان منطقی تمرکز و عدم تمرکز، ایجاد واحدهای سازمانی که جذب و همکاری نیروهای کیفی را در شرکت مادر امکان‌پذیر نماید و همچنین کوشش در جهت ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین ساختهای سازمانی شرکت‌های تحت پوشش مورد نظر قرار گیرد.

۲ - استقرار نظام برنامه‌ریزی هماهنگ

یکی از وظایف اساسی که بر عهده شرکت مادر قرار دارد عبارتست از برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی) برای واحدهای تابعه به صورتی که منطبق با برنامه‌ریزی کلان شرکت مادر بوده و اطمینان لازم از جهت حرکت زیر مجموعه‌ها به سمت اهداف تعیین شده را فراهم کند.

تدوین برنامه‌ریزی جامع و هماهنگ در شرایطی از دقت و مفهوم جدی برخوردار است که اولاً متکی به آمار و اطلاعات مرتبط با مجموعه امکانات و محدودیت‌ها باشد و ثانیاً به صورت سیستماتیک و اصولی صورت پذیرد. انجام

برنامه‌ریزی سیستماتیک خود نیاز به تدوین و بهره‌برداری از یک نظام برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی دارد که بتواند اجزا برنامه‌ها را در قالب برنامه‌های عمرانی و سرمایه‌ای، برنامه‌های عملیاتی، گردش نقدینگی و غیره هماهنگ و ترکیب کرده و برنامه جامع و تلفیقی را بدست دهد.

استفاده از نظام برنامه‌ریزی هماهنگ، امکان سنجش و مقایسه عملکرد کارآیی واحدهای مختلف را نیز میسر می‌سازد و به عبارت دیگر به عنوان یک اهرم یکپارچه و قابل قبول کنترلی و سنجش مسئولیتها عمل خواهد کرد. بنابراین تدوین و بهره‌برداری از یک نظام برنامه‌ریزی هماهنگ به عنوان یک اقدام ضروری و پیش‌نیاز کارکرد مطلوب سیستمهای اطلاعاتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد.

۳ - بهره‌برداری از سیستمهای اطلاعاتی

برخورداری و بهره‌برداری از اطلاعات جامع، اطمینان‌بخش و بهنگام از جمله ابزار و اهرمهای اجتناب‌ناپذیر مدیریت شرکت مادر برای هدایت زیرمجموعه‌های عملیاتی و اتخاذ تصمیمات راهبردی است. اطلاعات مفید و موثر به شرکت مادر این امکان حیاتی را می‌دهد که علیرغم پیچیدگی‌ها، گستردگی، حجم عملیات و پراکندگی جغرافیایی واحدها، مدیریت منظم تصویر روشنی از موقعیت کلی واحدها، روند فعالیت‌ها، مسایل و مشکلات اساسی و غیره در اختیار داشته باشد و تصمیمات منطقی و دقیق در جهت هماهنگی امور و حل و فصل مشکلات و در واقع پیشگیری از بروز مشکلات را به عمل آورد.

اطلاعات مفید و موثر با خصوصیات فوق، لزوماً از دل یک نظام جامع اطلاعاتی مدیریت قابل دستیابی است. وجود یک نظام جامع اطلاعات مدیریت، ضمن ایجاد یک ارتباط و پیوند بین اجزا سیستم‌ها، کنترل‌های درونی را در سیستمها پیش‌بینی کرده و موجب می‌شود اطلاعات قابل اعتماد و اتکاء به مدیریت ارائه شود.

در تدوین و استقرار یک نظام جامع اطلاعاتی مدیریت در شرکت مادر ملاحظات کلی زیر مطرح می‌باشد:

الف - اطلاعات قابل ارائه به مدیریت شرکت باید منطبق با الگوهای تصمیم‌گیری مدیریت پیش‌بینی شود و گزینه‌ای از محوری‌ترین و کلیدی‌ترین اطلاعات ارائه شود.

● اداره هدفمند و موفقیت‌آمیز مجموعه‌های متعدد و گسترده واحدهای تحت پوشش توسط شرکت مادر، مستلزم اتخاذ تدابیر معینی است.

● یکی از وظایف اساسی که بر عهده شرکت مادر قرار دارد برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی) برای واحدهای تابعه است.

ب - بدیهی است که اطلاعات مفید در شرایطی از واحدها قابل استخراج است که ابتدا واحدهای تابعه خود به سیستم‌های اطلاعاتی مجهز شوند. این امر می‌تواند به عنوان یک هدف و برنامه درازمدت مطرح باشد و در جوار آن در کوتاه‌مدت به اصلاحات کلی سیستمها بمنظور دستیابی به اطلاعات پایه‌ای پرداخت.

ج - باتوجه به حجم و گستردگی اطلاعات، ضرورتاً باید امکانات مناسب بهره‌برداری از کامپیوتر مورد بررسی قرار گیرد و امکان سنجی‌های لازم در این مورد به عمل آید.

۴ - تجهیز نیروی انسانی

استقرار سیستم‌های برنامه‌ریزی و سیستم‌های اطلاعاتی و به‌طور کلی کارکرد مطلوب سازمان و سیستمها به میزان قابل توجهی به حضور و مشارکت نیروهای کاردان و کارآمد بستگی دارد. براساس بازنگری و تجدیدنظری که به‌ویژه در ساختار سازمانی «شرکت مادر» صورت می‌گیرد باید جایگاه‌های ویژه و سمت‌های مناسبی برای نیروهای صاحب دانش و تخصص پیش‌بینی شود.

باتوجه به موقعیت کلی نیروهای صاحب تخصص و محدودیت جدی که در این زمینه وجود دارد، تدابیر ویژه‌ای در جهت جذب و مهمتر از آن حفظ این قبیل نیروها باید اتخاذ گردد. نیروهای کارآمدی که بتوانند به صورتی موفق و امر برنامه‌ریزی، ایجاد هماهنگی بین واحدها و تحکیم‌بخشیدن به مبانی کنترلی بپردازند و مدیریت شرکت مادر را در امر خطیر هدایت و پیشبرد اهداف مجموعه تحت پوشش یاری رسانند در حکم رکن اساسی و مهم شرکت می‌باشند که سرمایه‌گذاری در جهت جذب و حفظ آنان کم بها تر از سرمایه‌گذاری در خطوط تولید و امکانات فنی نمی‌باشد.

آموزش سیستماتیک و برنامه‌ریزی شده و هدفمند کارکنان سطوح مختلف نیز می‌تواند زمینه‌ساز پرورش و ارتقاء نیروهای سازمان و تأمین نیروهای متخصص از درون سازمان باشد.

۵ - ایجاد و تحکیم مبانی کنترل

کنترل به‌عنوان یکی از عناصر عمده و وظایف مدیریت مطرح می‌باشد. با توجه به ملاحظات فوق در خصوص استقرار سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و با فرض اینکه مدیریت از یک امکان مناسب بازخور اطلاعات در سیستم برخوردار است، مبانی اطلاعاتی لازم برای اعمال کنترل پدید خواهد آمد. این اطلاعات در واقع مواد اولیه و خام جهت تجزیه و تحلیل‌ها و برجسته کردن نکات پراهمیت به مدیریت جهت اعمال کنترل و تعدیل و تصحیح مسیر حرکت سازمان می‌باشد. مسئولیت عمده یاری رساندن به مدیریت در اعمال کنترل‌های مدیریتی، به‌عهده واحد حسابرسی داخلی است. با توجه به اهمیت نقش کنترلی در مجموعه شرکت مادر ضروری است که اولاً واحد حسابرسی داخلی مستحکم و متشکل از نیروهای پرتجربه ایجاد گردد و ثانیاً واحد مزبور به برنامه‌های جامع حسابرسی داخلی به مفهوم امروزی خود که عمدتاً به حسابرسی مدیریت می‌پردازد و کارایی و کارآمد بودن واحدها را محک می‌زند مجهز گردد.

حاصل کلام

به‌طور کلی می‌توان چنین ارزیابی کرد که در شرکت‌های دارنده سهام (شرکت‌های مادر) به تناسب حجم عملیات و سرمایه‌گذاری عظیم و سنگینی که در زمینه‌های عملیاتی و سخت‌افزاری شده است، به سازمان و سیستم‌ها پرداخته نشده و سرمایه‌گذاری‌های لازم به‌عمل نیامده است.

واقعیت فوق‌تر هدایت و راهبری واحدهای تابعه را به امری بسیار پیچیده و پراهمیت تبدیل ساخته است. شرکت‌های مادر ضرورتاً باید تدابیر لازم در جهت تجهیز هرچه بیشتر مدیریت به مجموعه امکانات و ابزار لازم جهت یاری رساندن به پیشبرد اهداف تعیین شده و انجام موفقیت‌آمیز مسئولیت‌ها و رسالت‌هایی که به‌عهده مدیریت گذارده شده اتخاذ کند از جمله بازنگری در ساختار سازمانی شرکت مادر، استقرار نظام برنامه‌ریزی هماهنگ، بهره‌برداری از سیستم اطلاعاتی مدیریت، تجهیز نیروی انسانی کارآمد و ایجاد و تحکیم مبانی کنترلی. □

کار جدید مدیر؛ بنای سازمان‌های فراگیرنده

نویسنده: PETER M. SENGE - دانشکده مدیریت MIT
منبع: SLOAN MANAGEMENT REVIEW - NO.7
ترجمه: عزیز کیاوند

بخش اول

اشاره:

مقاله سنگ با عنوان:

THE LEADER'S NEW WORK
BUILDING LEARNING
ORGANIZATIONS در پاییز ۱۹۹۰ در مجله تخصصی و معتبر SLOAN MANAGEMENT REVIEW چاپ شده است. دیدگاه‌هایی که در این مقاله مطرح شده نه تنها کهنه نشده بلکه روزبه روز رواج و رونق بیشتری یافته است. پیدایش مفهوم سازمان فراگیرنده در برابر سازمان‌های قدیمی و سنتی، گذار از ایستایی به پویایی است. در جهان پرتحول و پر جنب‌وجوش امروزی سازمانها و نهادهای راکد محکوم به زوالند. در چنین شرایطی پویایی سازمانها از این راه به دست می‌آید که لحظه‌ای از فراگرفتن چیزهای تازه فائز نمانند و محور بحث این مقاله هم ابعاد مختلف همین موضوع است.

بهترین وجه ممکن هدایت کند؟ این مقاله که بر کتاب اخیر سنگ مبنی است، درصدد برآمده است تا نقشه این قلمرو را ترسیم نماید و نقشها، مهارتها و ابزارهای رهبرانی را که می‌خواهند سازمان‌های فراگیرنده را ایجاد کنند تبیین نماید. انسان برای آموختن و فراگرفتن آفریده شده است. کسی به بچه‌ها نمی‌آموزد که راه بروند یا سخن بگویند و یا رابطه فضایی ساختمان‌هایی را که با اسباب‌بازی خود می‌سازند طوری در نظر بگیرند که سرپا بمانند. کودکان برای کشف و تجربه انگیزه‌ای پایان‌ناپذیر دارند. متأسفانه نهادهای اولیه جامعه ما بیشتر به درد بازدارندگی می‌خورند تا آموزش‌دهی. این نهادها مشوق افراد می‌شوند تا به جای فراگرفتن و ارضای حس کنجکاوی خویش برای دیگران کار کنند. کودکی که پایه مدرسه می‌گذارد به سرعت درمی‌یابد که قاعده بازی این است که پاسخ درست را پیدا کند و از اشتباه بپرهیزد، - قاعده‌ای که برای مدیران بلندپرواز نیز همان‌قدر جاذبه دارد.

«اهوارد دسینگ» رهبر جنبش کیفیت می‌نویسد: «نظام کنونی مدیریت ما همه را تباه ساخته است. انسان با انگیزش ذاتی، احترام به نفس، شأن و شرف و اشتیاق به آموختن به دنیا می‌آید و یادگرفتن در او نشاط می‌انگیزد. نیروهای تخریب در کودکی او دست به کار می‌شوند. اشخاص، تیمها و واحدها در محیط کار رتبه‌بندی می‌شوند - دارنده بالاترین رتبه پاداش می‌گیرد و صاحب پایین‌ترین رتبه تنبیه می‌گردد- مدیریت برپایه تحقق هدف‌های تعیین شده، سهمیه‌ها، پرداخت پول برای ایجاد انگیزه طرح‌های بنگاه،

در دو سال گذشته محافل دانشگاهی مدیریت و مدیران ارشد، مفهوم سازمان فراگیرنده را پیش کشیده‌اند. «ری استاتا» در بهار گذشته در همین صفحات چنین نوشت: «سرعت یادگیری سازمان ممکن است به شکل تنها حربه پایدار عرصه رقابت درآید». و در اواخر ماه مه امسال در کنفرانسی که در «ام-آسی-تی» زیرعنوان «سازمان‌های درحال تحول» برگزار شد، دو سوال بارها مطرح گشت: چگونه باید سازمانها را بنا کنیم که هیچ‌گاه از آموختن و فراگرفتن باز نمانند؟ و چه کسی می‌تواند سازمان‌های فراگیرنده را به

● امروزه عمر متوسط بزرگترین واحدهای صنعتی شاید از نصف عمر اشخاص در جامعه صنعتی کمتر باشد.

● در دنیایی که روزبه روز جنب و جوش بیشتری پیدا می‌کند، اجزای درونی آن به یکدیگر وابسته‌تر می‌شوند و بیش از پیش غیرقابل پیش‌بینی می‌گردد، دیگر هیچ‌کس نمی‌تواند در رأس بنشیند و همه کارها را اداره کند.

● الگوی «رأس سازمان می‌اندیشد و رده محلی عمل می‌کند» باید جای خود را به اندیشه و عمل یکپارچه و هماهنگ در همه سطوح بدهد.

وقتی که قسمت به قسمت و واحد به واحد کنار یکدیگر قرار گیرند ویرانی بیشتری به بار می‌آورند. که از آن بی‌خبریم و در فهم نمی‌کنند.

شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی با سنگین کردن کفه کار برای دیگران دقیقاً شرایطی را ایجاد می‌کنند که نتوانند توانست به عملکرد فوق‌العاده‌ای دست یابند. در بلندمدت، عملکرد عالی به آموختن و فراگرفتن عالی بستگی دارد. مطالعه‌ای را که کمپانی «شل» انجام داد نشان می‌دهد که بنابه گفته «اری دوژو»: «یک سوم از ۵۰۰ واحد صنعتی لیست مجله FORTUNE در ۱۹۷۰، تا سال ۱۹۸۳ از بین رفتند». امروزه عمر متوسط بزرگترین واحدهای صنعتی شاید از نصف عمر اشخاص در جامعه صنعتی کمتر باشد. از طرف دیگر «دوژو» و همکاران او در «شل» به تعداد کمی از شرکتها برخوردند که ۷۵ سال یا بیشتر از آن دوام آورده باشند. درخور توجه است که راز بقای آنها توانایی‌شان در انجام کار آزمایشی در حاشیه بود تا فرصت‌های کسبی و سازمانی به دست آورند که بتواند منابع جدید رشد بیافریند.

به هرحال، نیاز به فهم چگونگی آموختن و یادگرفتن سازمانها و تسریع این یادگیری امروز از هر زمانی دیگر بیشتر است.

آن روزگاری که «آلفرد اسلون» در دستگاه «هنری فورد»، یا «تام واتسون»، یک تنه به جای سازمان یاد می‌گرفتند، دیگر سپری شده است. در دنیایی که روز به روز جنب و جوش بیشتری پیدا می‌کند، اجزای درونی آن به یکدیگر وابسته‌تر می‌شوند و بیش از پیش غیرقابل پیش‌بینی می‌گردد دیگر هیچ‌کس نمی‌تواند در رأس بنشیند

و همه کارها را اداره کند. الگوی «رأس سازمان می‌اندیشد و رده محلی عمل می‌کند» باید جای خود را به اندیشه و عمل یکپارچه و هماهنگ در همه سطوح بدهد. این چالشی بزرگ است اما دستاوردهای آن نیز می‌تواند بزرگ باشد. به گفته «والتر ریستون» رئیس کل «ستی بانک»: «کسی که بتواند برای بکارگیری نوع جمعی همکاران خویش راهی بیابد، رقیب پیش‌روی خود نخواهد یافت».

فراگیری انطباقی و خلاق

دیدگاه رایج درباره سازمان‌های فراگیرنده بر افزایش قدرت انطباق تکیه می‌کند. با توجه به گام‌های شتابان تغییر، طبق نظر مجله «FORTUNE»: «موفق‌ترین شرکت‌های دهه ۱۹۹۰، شرکت‌هایی خواهند بود که سازمان‌های



فراگیرنده نامیده شده‌اند، سازمان‌هایی که از نهایت قدرت انطباق برخوردار باشند. همان‌طور که مطالعه کمپانی «شل» نشان می‌دهد: «نمونه‌های بوروکراسی‌های سنتی خودکامه که در محیط‌های در حال تحول کسب و کار، آنقدر کند واکنش نشان دادند که نتوانستند بقای خود را حفظ کنند، فراوانند».

درواقع قابلیت تطبیق روزافزون، نخستین گامی است که به سوی سازمان‌های فراگیرنده برداشته می‌شود. در کودکان و سوسه آموختن از انطباق و سازگاری با تغییر محیط ریشه‌دارتر است. و سوسه آموختن، در اصل، و سوسه خلاقیت و

افزایش توانایی است. به همین دلیل است که شرکت‌های پیشرو بر فراگیری خلاق تکیه می‌کنند. که هدف آن خلاقیت است و نیز بر فراگیری انطباقی تکیه می‌کنند که هدف آن رویارویی با مسائل است.

جنش کیفیت جامع در ژاپن حاکی از تحول فراگیری انطباقی به فراگیری خلاق است. جنش کیفیت جامع با تکیه بر آزمون و تجربه و پیگیری نتیجه کار اولین موج حرکت به سوی سازمان‌های فراگیرنده بوده است. دیدگاه شرکت‌های ژاپنی درباره خدمت به مشتری تحول یافته است. در سال‌های اول پیدایش کیفیت جامع، توجه به «رعایت استانداردها» معطوف بود تا محصولی مطابق نظر طراحان آن ساخته شود. سپس توجه به «جوابگویی به نیازها» معطوف گشت تا «نیازهای نهفته» مشتری را دریابند و مرتفع سازند- آنچه را که مشتریان باب طبع خویش خواهند یافت- اما نه تاکنون به آن دست یافته‌اند و نه حتی در مخیله‌شان خطور کرده است. همان‌طور که یکی از مقامات شهر دیترویت اخیراً اظهار داشت. «از راه پژوهش‌های بازار، هیچ‌گاه نمی‌شد به تولید اتومبیل مزدا میانا رسید. شاهین خیال باید به پرواز درمی‌آمد تا آنچه را که موردپسند مشتری واقع خواهد شد ببیند».

فراگیری خلاق به عکس فراگیری انطباقی ایجاب می‌کند که جهان را خواه در شناخت مشتریان و خواه در اداره کردن بهتر یک شرکت یا کسب و کار، از زوایای تازه‌ای ببینیم. سالها بود که سازندگان امریکایی مزیت رقابتی را در اعمال کنترل شدید بر موجودی کالا در انبار، پرهیز از تولید اضافی و پایبندی شدید به جدول پیش‌بینی تولید می‌دانستند. به‌رغم این انگیزه‌ها، عملکرد آنها سرانجام تحت‌الشعاع شرکت‌های ژاپنی قرار گرفت که چالش‌های تولید را به نوعی دیگر می‌دیدند. ژاپنی‌ها دریافته‌اند که راز کاهش بی‌ثباتی و کاهش هزینه و نیز بهبود بهره‌وری و ارائه خدمتی بهتر به مشتری در حذف تاخیر فرایند تولید است. ژاپنی‌ها دست به کار ایجاد شبکه‌های مناسبات با تهیه‌کنندگان مورد اعتماد شدند و فرایندهای فیزیکی تولید را از نو طراحی کردند تا تاخیرهای موجود در خرید مواد، تولید و جریان موجودی انبار را در فرایند تولید کاهش دهند و این اقدام برای کاهش هزینه و برای جلب اعتماد و وفاداری مشتری راهی موثرتر است.

«جورج استاک» از گروه مشاوران «بوستون» توجه کرده است که ژاپنی‌ها به اهمیت تاخیرها پی

برده‌اند زیرا فرایند دریافت سفارشها، برنامه‌ریزی تولید، خرید مواد، تولید و توزیع را به شکل نظامی یکپارچه و هماهنگ می‌بینند. «استاک» دریافت که آنچه سیستم را در هم می‌ریزد زمان است، تاخیرهای متوالی بین رویدادها و واکنشها. این نابسامانی‌ها سراسر سیستم را فرا می‌گیرد و موجب آشفتگی، ضایعات و عدم کارایی می‌گردد. فراگیری خلاق ایجاب می‌کند که سیستم‌ها بر رویدادها حاکم گردند. وقتی که منشاء سیستمی مشکلات را نمی‌بینیم، به جای اینکه به علت‌های اصلی بپردازیم، با علائم و نشانه‌های مسائل گلابوز می‌شویم. بهترین کاری که از ما ساخته است فراگیری انطباقی است.

کار جدید رهبر - مدیر

«ویلیام ابراین» مدیرکل شرکت‌های بیمه «هانوره» می‌گوید: «من در سراسر کشور درباره سازمان‌های فراگیرنده با مردم صحبت می‌کنم و واکنش آنان را همیشه مثبت می‌بینم. اگر این نوع سازمان را این‌همه می‌پسندند پس چرا چنین سازمان‌هایی را تاسیس نمی‌کنند؟ به نظر من پاسخ در رهبری است. اشخاص درک درستی از مقدمات تاسیس چنین سازمانی را ندارند.»

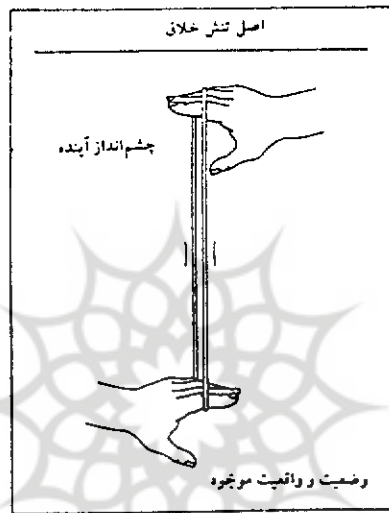
دیدگاه سنتی ما از مدیران - به عنوان کسانی که جهت را تعیین می‌کنند، تصمیم‌های مهم را می‌گیرند و به سپاه کار نیرو می‌بخشند - در جهان بینی فردگرایانه و غیرسیستمی ریشه دارد. به‌ویژه در غرب، رهبران قهرمان هستند - مردان (وگاهی زنانی) بزرگ که در بحران‌ها رومی‌آیند. مادام که این قبیل افسانه‌ها رواج داشته باشد، توجه به رویدادهای کوتاه‌مدت و قهرمانان بیشتر می‌شود و نیروهای سازمانی و فراگیری جمعی نادیده گرفته می‌شوند.

رهبری در سازمان‌های فراگیرنده بر کارهای ظریف‌تر و مهمتر متمرکز است. در یک سازمان فراگیرنده، نقش رهبران با تصمیم‌گیران به کلی متفاوت است. رهبر در اینجا طراح، آموزگار و کارگزار است. این نقش‌ها مهارت‌های جدیدی را می‌طلبد: توانایی ایجاد چشم‌اندازی مشترک برای آینده، توانایی روکردن الگوهای ذهنی رایج و رودرو شدن با آنها و توانایی ترویج الگوهای فکری که توجه آن بیشتر به سازمان باشد. خلاصه، رهبران سازمان‌های فراگیرنده مسئول تاسیس سازمان‌هایی هستند که افراد آن پیوسته بر توانایی خود برای شکل بخشیدن به آینده خویش

بیزایند - یعنی اینکه رهبران مسئول فراگیری هستند.

تنش خلاق: عامل ایجاد همبستگی

رهبری در سازمان‌های فراگیرنده با اصل تنش خلاق آغاز می‌شود. تنش خلاق از افق دید آینده ما، از اینکه به روشنی بدانیم می‌خواهیم کجا باشیم، و اذعان به اینکه اکنون کجا هستیم یعنی اذعان به وضع موجود، حاصل می‌شود. فاصله بین این دو به طور طبیعی تنش ایجاد می‌کند.



نمودار شماره ۱

دنیا هیچ‌گاه چشم‌انداز آینده را ایجاد نمی‌کنند. بسیاری از کسانی که از هرجهت صلاحیت رهبری دارند موفق نمی‌شوند زیرا می‌خواهند که تحلیل را جایگزین بینشی کنند که برای دیدن چشم‌انداز آینده لازم است آنان بر این باورند که اگر اشخاص فقط واقعیت موجود را بفهمند حتماً انگیزه تغییر پیدا خواهند کرد. از این رو وقتی که با مقاومت اشخاص در برابر تغییر خود و تغییر سازمان روبه‌رو می‌گردند، ناراحت می‌شوند - تغییری که برای تغییر و اصلاح واقعیت ضرورت دارد - آنچه را که این اشخاص درک نمی‌کنند این است که، انرژی طبیعی برای تغییر واقعیت، از تصویری که درباره آنچه که باید باشد، در ذهن خود دارند و از آنچه هست برایشان مهمتر است، حاصل می‌شود.

هیجان و تنش خلاق فقط از چشم‌انداز آینده ایجاد نمی‌شود بلکه لازم است که تصویری روشن از واقعیت موجود نیز در دست باشد. همان‌طور که «مارتین لوتر کینگ» از سویی رویایی در سر داشت و از سوی دیگر بی‌وقفه تلاش می‌کرد تا شرایط ننگین نژادگرایی و تعصب را آنچنان به نمایش بگذارد که دیگر نشود آنها را نادیده گرفت. چشم‌انداز آینده بدون تشخیص واقعیت موجود ممکن است به جای ایجاد خلاقیت بدگمانی را دامن بزند. اصل تنش خلاق به ما می‌آموزد که داشتن تصویری روشن از واقعیت موجود درست به اندازه تصویری جذاب از آینده‌ای دلخواه اهمیت دارد.

رهبری از طریق تنش خلاق با حل مشکلات تفاوت دارد. در حل مشکلات انرژی لازم برای تغییر از کوشش در راه‌هایی از جنبه‌ای از واقعیت موجود که نامطلوب است، حاصل می‌شود. در تنش خلاق، انرژی تغییر از چشم‌انداز آینده به دست می‌آید. با اینکه تفاوت این دو اندک به نظر می‌آید، نتایج مترتب بر آنها بسیار متفاوت است. بسیاری از مردم و سازمانها آنگاه دل به تغییر می‌دهند که مشکلات حاد به آنان دیکته می‌کند. این کار مدنی پیش می‌رود اما به محض اینکه مشکلات عامل تغییر فروکش کند، فرایند تغییر، بی‌رمق می‌گردد. انگیزه تغییر که با مشکل‌گشایی همراه است عرضی و بیرونی است. انگیزه تغییر که با تنش خلاق همراه باشد ذاتی و درونی است. این تمایز بازتابی از تمایز بین فراگیری انطباقی و فراگیری خلاق است.

تنش خلاق به دو شکل اساسی می‌تواند حل شود: ارتقای سطح وضع موجود به سمت چشم‌انداز آینده یا به زیرکشیدن چشم‌انداز از آینده به سوی وضع یا واقعیت موجود. افراد، گروهها و سازمان‌هایی که کارکردن با تنش خلاق را فرا می‌گیرند چگونگی استفاده از انرژی حاصل از آن را در راه سوق دادن وضع موجود به سوی چشم‌انداز مطلوب آینده خود نیز می‌آموزند. رهبران از دیرباز اصل تنش خلاق را شناخته‌اند. «مارتین لوتر کینگ» زمانی گفته بود: «درست همان‌طور که سقراط احساس می‌کرد که ایجاد تنش خلاق ذهنی برای رهایی از اسارت اسطوره‌ها و حقایق مخدوش ضرورت دارد... ما هم باید نوعی تنش و فشار در جامعه ایجاد کنیم که به انسانها کمک کند تا از ظلمت‌نکده تعصب و نژادگرایی بیرون بیایند.»

اگر چشم‌انداز آینده‌ای نباشد، تنش خلاق هم نخواهد بود. تنش خلاق فقط از وضعیت و واقعیت موجود ایجاد نمی‌شود. همه تحلیل‌های

نقش‌های جدید

تصویر سنتی آمرانه «رئیس» که تصمیم‌ها را می‌گیرد از مد افتاده است. به نظر «ادوارد شاین»: رهبری و ایجاد فرهنگ سازمانی تاروپود یک یافته‌اند؛ بنای فرهنگ یک سازمان و شکل خشیدن به تحول و تکامل آن «نقش اساسی و بگانه» رهبری است. در سازمانی که فراگیرنده باشد نقش‌های مهم رهبری - طراح و مدیر، معلم و کارگزار و خدمتگزار - مسبوق به سابقه کار رهبران در تاسیس سازمانها در گذشته است. اما در سازمان فراگیرنده هر نقشی، چنانکه در بخش‌های بعدی خواهیم دید، معنایی تازه می‌یابد و مهارتها و ابزارهای جدیدی را می‌طلبد.

رهبر طراح است

فرض کنید که سازمان شما یک کشتی اقیانوس‌پیماست و شما «رهبر» هستید؟ نقش شما چیست؟

من بارها این سوال را از گروهی از مدیران کرده‌ام. بیشتر پاسخ‌ها، همان‌طور که دور از انتظار هم نیست، «کاپیتان» بود. بعضی‌ها می‌گفتند «ناودار» که جهت را تعیین می‌کند. حتی برخی می‌گفتند «سکاندار» که جهت را کنترل می‌کند؛ یا «مهندس» که موتورخانه کشتی را اداره می‌کند و انرژی در اختیار می‌گذارد؛ یا «رئیس امور اجتماعی» که مراقب است تا نام همه ثبت شده و در حال مشارکت و ارتباط باشند. با اینکه همه اینها نقشه‌های رهبری به جایی هستند، نقشی دیگر هست که اهمیت آن از همه اینها بیشتر است اما کسی از آن یاد نمی‌کند.

نقشی از رهبری فراموش شده، نقش طراح کشتی است. چه فایده‌ای دارد که کاپیتان بگوید «۳۰ درجه به سمت راست به چرخید» در حالی که طراح کشتی سکانی ساخته باشد که امکان چنین تغییر جهتی را ندهد یا اینکه شش ساعت طول بکشد تا کشتی به سمت راست بچرخد؟ این بی‌فایده است که رهبر سازمانی باشید که خوب طراحی نشده باشد.

نقش‌ها و عملکردهای طراحی یا آنچه که برخی‌ها «معماری اجتماعی» نامیده‌اند، چندان مشهود نیست، زیرا در پشت صحنه روی می‌دهند. آنچه که امروز پیش‌روی ماست نتیجه کاری است که خیلی وقت پیش انجام شده و کاری که امروز انجام می‌شود در آینده‌ای دور منافع خود را نشان می‌دهد. کسانی که قصد سلطه‌جویی

دارند، یا در پی شهرت هستند یا صرفاً می‌خواهند محور و میانداز باشند، طراحی، کاری بی‌سروصدای رهبری را باب طبع خویش نخواهند یافت.

حال ببینیم که طرح سازمانی یا طراحی سازمان یعنی چه؟ «ابراین» می‌گوید: «عده زیادی طراحی سازمانی را با تهیه نمودار سازمانی اشتباه گرفته‌اند. نخستین وظیفه طراحی سازمان، طراحی مقاصد حاکم بر سازمان، چشم‌انداز آینده

جامعه معاصر بیشتر به رویدادها چشم می‌دوزد.

متأسفانه نهادهای اولیه جامعه ما بیشتر به درد بازدارندگی می‌خورند تا آموزندگی.

احساس خدمتگزاری رهبر-مدیر در دو سطح عمل می‌کند؛ خدمتگزاری برای مردمی که تحت رهبری او هستند و خدمتگزاری در راه مقصد و مقصود با مأموریتی که با نگاه اقتصادی را تشکیل می‌دهد.

و ارزش‌هایی است که کارکنان سازمان با آن زندگی خواهند کرد.

در سال ۱۹۸۲ شرکت «جانسون و جانسون» با کابوسی روبرو شد زیرا در بسته‌های داروی تایلنول (قرص مسکن) خرابکاری صورت گرفت و در نتیجه به چند مورد مرگ و میر انجامید. واکنش فوری شرکت این بود که همه این داروها را از قفسه داروخانه‌ها جمع کرد. سی و یک میلیون قرص نابود شد، با اینکه در آزمایش سالم تشخیص داده شده بودند. با اینکه خسارت سنگین بود با توجه به اساسنامه شرکت هیچ کار دیگری نمی‌شد کرد. اساسنامه شرکت «جانسون و جانسون» که حدود ۴۰ سال پیش از آن توسط «رابرت وود جانسون» رئیس شرکت انشا شده بود می‌گوید که لازمه توفیق این است که صنعت جدید دریابد که:

• مقدم بر همه خدمت به مشتریان است؛

• بعد از آن خدمت به کارکنان و مدیران است؛

• خدمت به جامعه در درجه سوم قرار دارد؛

• آخر از همه خدمت به سهامداران است.

این حرف‌ها ممکن است برای کسانی که از تاثیر مقاصد و ارزش‌ها بر تصمیم‌های اساسی در کسب

و کار خبر ندارند، معنای واقعی خود را نداشته باشد. در این مورد روش رویارویی «جانسون و جانسون» با بحران، مبتنی بر اساسنامه و آیین اعتقادی او بود. این روش ساده، درست و نتیجه‌بخش بود.

اگر افکار و عقاید حاکم بر سازمان، اولین وظیفه برنامه طراحی شده رهبری باشد، وظیفه دوم آن شامل سیاست‌ها و مقررات، استراتژی‌ها و ساختارهاست که راهنمای تصمیم‌ها در بنگاه اقتصادی هستند. «فلیپ سلترنیک» ساختار و سیاست را «تجسم نهادینه منظور و مقصود» می‌داند. به نظر «جی فورستر» «سیاست‌گذاری (قواعدی که راهنمایی تصمیم‌هاست) باید از تصمیم‌گیری جدا شود، وگرنه فشارهای کوتاه‌مدت، زمان را از کف سیاست‌گذاری می‌رباید».

نویسندگانی مانند «سلترنیک» و «فورستر» سیاست‌گذاری و اجرای آن را کار معدودی از مدیران ارشد می‌دانند، اما این دیدگاه در حال عوض شدن است. هم محیط متحول و پویای صنعت و تجارت و هم اقتضای سازمان فراگیرنده که می‌خواهد اعضای سازمان را در همه سطوح مشارکت دهد روشن ساخته است که طراحی این وظیفه دوم دارای ظرافت و بازیگری‌اندیشی بیشتری است. «هنری مینتز برگ» گفته است که استراتژی یک برنامه مجرد و معقول سازمانی نیست بلکه بیشتر یک «پدیده پیش‌بینی نشده» است. به نظر «مینتز برگ»: «سازمان‌های موفق ضمن اینکه بی‌وقفه درباره تغییر شرایط کسب‌وکار خود چیز می‌آموزند و به حد متوازنی به آنچه که مطلوب و ممکن است دست می‌یابند، استراتژی خود را شکل می‌دهند. آنچه که اهمیت دارد دستیابی به یک استراتژی درست نیست بلکه تشریح تفکر استراتژیک است. «میسن» و «میتروف» عقیده دارند: «مهمتر است که نیاز به پیدا کردن بصیرت درباره ماهیت وضعیت پیچیده، احساس شود و مفاهیم و دیدگاه‌های جهانی برای مقابله با آن تدوین گردد».

پشت سر سیاستها، استراتژی‌ها و ساختارهای مناسب، فرایندهای فراگیری موثر قرار دارد؛ ایجاد این فرایندها سومین مسئولیت مهم در سازمان‌های فراگیرنده است. این امر مدیران ارشد را از مسئولیت‌های استراتژیک‌شان معاف نمی‌نماید بلکه بر عمق و وسعت این مسئولیت‌ها می‌افزاید. حالا آنان نه فقط باید مسئولیت وجود

استراتژیها و سیاست‌های پیشرفته برای سازمان را بپذیرند بلکه باید فرایندهای فراگیری را حفظ کنند و استراتژیها و سیاستها را پیوسته بهبود بخشند.

شرکت «شل» در اوایل دهه ۱۹۷۰ در بین هفت شرکت نفتی از همه ضعیف‌تر بود. امروز شرکت‌های «شل» و «اکسون» به نظر بعضی‌ها از نظر اندازه و سلامت اقتصادی از همه نیرومندترند. بالا آمدن «شل» با شکست و ناکامی آغاز شد. در حدود سال ۱۹۷۱ برنامه‌ریزان «شل» در لندن مرتباً تحولات چشمگیر و وضعیتی غیرقابل پیش‌بینی را در بازار جهانی نفت پیش‌بینی می‌کردند. با وجود این متقاعد کردن مدیران به اینکه رشد مداوم عرضه و تقاضای نفت که ۲۰ سال شاهد آن بودند در آستانه تغییر است کاری دشوار بود. برنامه‌ریزان «شل» به‌رغم تحلیل درخشان و عرضه هنرمندانه نتایج کار خود در کلام «پروک» دریافتند که «نتوانسته‌اند رفتار سازمان شل را جز در بخش محدودی تغییر دهند» اگر شکست و ناکامی راه را برای دیدگاه از بیخ و بن جدیدی نمی‌گشود شرکت «شل» احتمالاً در همانجا از حرکت و پیشرفت باز می‌ماند.

وقتی که برنامه‌ریزان درباره این شکست به فکر فرو رفتند دیدگاه خود را درباره وظیفه اساسی خویش عوض کردند: «ما دیگر وظیفه خود را این نمی‌دانستیم که درباره فضای آینده کسب و کار در پنج یا ده سال آینده گزارش مستند تهیه کنیم. آماج واقعی ما جهان کوچک (الگوی ذهنی) تصمیم‌گیران بود». فقط آنگاه که برنامه‌ریزان وظیفه اصلی خویش را باز یافتند و به جای تنظیم برنامه‌ها به تشویق فراگرفتن و آموختن رو آوردند بینش‌های آنان اندک‌اندک مشرک‌تر گشت. ابتدا کار خود را با «تحلیل سناریو» آغاز کردند و از طریق آن مدیران عملیات اجرایی را تشویق کردند تا ببینند که در آینده در سناریوهای احتمالی متفاوت چگونه امور خود را اداره خواهند کرد.

اعتقاد مدیران به سناریوهای برنامه‌ریزان هیچ اهمیتی نداشت، اهمیت کار در این بود که به عواقب و آثار آن پی می‌بردند. از این راه بود که برنامه‌ریزان «شل» مدیران را عادت دادند تا از نظر ذهنی برای تحول از قیمت‌های پایین به قیمت‌های بالا و از ثبات به بی‌ثباتی آمادگی پیدا کنند. از این کار نتایج مهم بدست آمد. وقتی که اوپک موجودیت پیدا کرد، شرکت «شل» به سرعت واکنش نشان داد و بر کنترل عملیات محلی شرکت افزود (تا توانایی مانور خود را در

فضای سیاسی جدید افزایش دهد)، نفت ذخیره کرد و بهره‌برداری از منابع خارجه از اوپک را سرعت بخشید، اقداماتی که رقیبان «شل» بسیار کندتر انجام دادند.

برنامه‌ریزان «شل» تا حدی ندانسته به خواص طراحی فرایندهای فراگیری نهادی پی بردند که به گفته «دوژو» مدیر پیشین برنامه‌ریزی: «تیمهای مدیریت الگوهای ذهنی مشترک خویش را درباره شرکت خود، بازارها و رقیبان خود تغییر دادند». از آن زمان به بعد، «برنامه‌ریزی به مثابه فراگیری» در «شل» به صورت شعار و تکیه کلام همه درآمد است، و واحد برنامه‌ریزی پیوسته در جست‌وجوی ابزارهای جدید فراگیری است که بتوانند در فرایند برنامه‌ریزی ادغام گردند. برخی از این ابزارها را در زیر شرح می‌دهیم.

رهبر معلم است

«هرمن میلر» مدیر کل بازنشسته «ماکس دوپری» می‌نویسد: «نخستین مسئولیت یک رهبر تعریف واقعیت است. بیشتر رهبران با نفوذ به هر دری می‌زنند تا کارکنان سازمان را یاری دهند که به دیدگاه‌های درست‌تر، بصیرانه‌تر و اثربخش‌تری از واقعیت دست یابند.

وقتی گفته می‌شود که رهبر معلم هم هست به این معنا نیست که او کارشناسی قدرت طلب و خودکامه است که کارش تعلیم دیدگاه «درست» به دیگران باشد. منظور بیشتر این است که به همه اعضای سازمان، از جمله خودش، کمک کند که بر بینش و بصیرت خود نسبت به واقعیت موجود بیفزایند. این برداشت با دیدگاه جدید روبه گسترش همخوانی دارد که رهبران را مربی، راهنما یا عامل ایجاد تسهیلات و امکانات می‌داند. در سازمان‌های فراگیرنده این نقش تعلیماتی از راه توجه آشکار به الگوهای ذهنی اشخاص و نشان دادن چشم‌انداز آینده سازمان فراتر می‌رود.

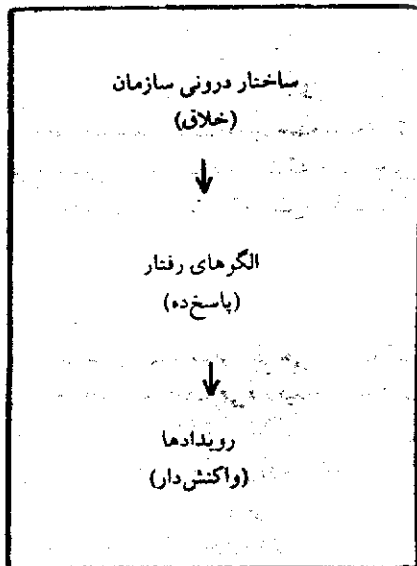
نقش تعلیماتی رهبر با این شروع می‌شود که امور مهم الگوهای ذهنی اشخاص را از عمق به سطح بیاورد. هیچ کس سازمانی را، بازاری را، یا وضعیتی از تکنولوژی را در مغز خود جای نمی‌دهد. آنچه را که در مغز خویش جا می‌دهیم تصورات و پندارها هستند. این تصویب‌های ذهنی ما از چگونگی کار جهان، بر درک ما از مسائل و امکانات، تشخیص راه اقدام و عمل و انتخاب گزینه‌ها، تأثیری شگرف دارد.

یکی از دلایلی که الگوهای ذهنی این‌همه

پنهان می‌مانند این است که غالباً بر زبان نمی‌آیند. «یان میترف» در مطالعه خود درباره «جنرال موتورز» می‌گوید: «سالها تصور حاکم این بود که در امریکا اتومبیل نماد پایگاه و منزلت است. بنابراین شکل و شمایل آن از کیفیت آن مهمتر است. سازندگان اتومبیل در دیترویت نمی‌گفتند که براساس الگوی ذهنی، همه مردم دنبال شکل و شمایل اتومبیل هستند. کمتر مدیری پیدا می‌شود که علناً بگوید که همه مردم فقط به شکل ظاهر اتومبیل اهمیت می‌دهند. تا زمانی که چنین دیدگاهی بیان نشود امکان ندارد که کسی با اعتبار و درستی آن به مخالفت برخیزد یا اینکه فرضها و تصورات درست‌تری شکل بگیرد».

تاگفته نماند که کارکردن با الگوهای ذهنی از فاش ساختن پندارها و تصورات نهفته فراتر می‌رود. «واقعیت» به زعم بیشتر مردم در بیشتر سازمانها یعنی فشارهایی که باید تحمل شود، بحران‌هایی که باید با واکنش روبه‌رو گردد و محدودیت‌هایی که باید پذیرفته شود. رهبران در کسوت معلمی به کارکنان سازمان کمک می‌کنند تا دیدگاه‌های خود را نسبت به واقعیت تغییر دهند تا فراتر از سطح و ظاهر امور را ببینند و به علت‌های بنیادی مسائل و مشکلات توجه کنند و در نتیجه امکانات تازه‌ای را برای شکل بخشیدن به آینده کشف کنند.

رهبران، به‌ویژه می‌توانند اشخاص را تحت تأثیر قرار دهند تا سه سطح متمایز برای واقعیت قائل شوند: رویدادها، الگوهای رفتار و ساختار درونی سازمان.

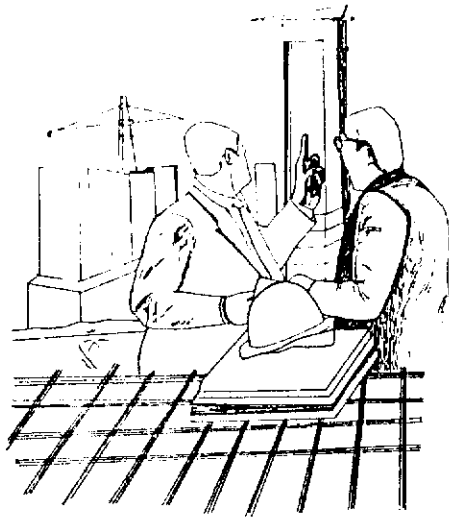


سوال اساسی این است که رهبران توجه خود و سازمان خویش را بیشتر به کجا معطوف می‌سازند؟

جامعه معاصر بیشتر به رویدادها چشم می‌دوزد. رسانه‌های همگانی با بذل توجه تقریباً کامل به رویدادهای پرهیجان این چشم‌انداز دامن می‌زنند. این عطف توجه به طور طبیعی به این می‌انجامد که همه جا از پیامد این رویدادها سخن گفته شود: «متوسط بهای سهام فلان شرکت فلان درصد افزایش یافت زیرا دیروز سود سه ماهه آخر سال شرکت که در خور توجه بود اعلام شد».

در فرهنگ معاصر شرح و بسط الگوی رفتار در میان می‌آید اما به مراتب کمتر از شرح و بسط رویدادها. «تحلیل روندها» نمونه‌ای از پرداختن به الگوهای رفتاری است. نمونه دیگر یک سرمقاله خوب است که مجموعه‌ای از رویدادهای جاری را در بستر تحولات تاریخی بلندمدت تفسیر می‌کند. شرح و بسط‌های درون سازمانی و ساختاری با طرح این سوال که «علت الگوهای رفتاری چیست؟» گامی فراتر می‌گذارد.

از جهتی، هر سه سطح تبیین به یک اندازه معتبرند، اما قابلیت استفاده آنها کاملاً متفاوت است. حتی توضیحاتی - چه کسی با چه کسی چه کرد - توضیح‌دهندگان را وادار می‌کند که در برابر تغییر واکنش نشان دهند. وقتی که سخن از الگوی رفتار به میان می‌آید تکیه بر تشخیص روندهای بلندمدت و نشان دادن پیامدهای آن است. از این رهگذر دست کم درمی‌یابیم که در طول زمان چگونه می‌توان در برابر شرایط درحال تغییر و تحول واکنش نشان داد. تبیین‌های ساختاری از همه نیرومندترند. این تبیین‌ها فقط به علل اصلی و زیربنایی رفتار در سطحی می‌پردازند که بتوان این قبیل الگوهای رفتاری را تغییر داد. روی هم رفته، رهبران نهادهای امروزی ما توجه خویش را به رویدادها و الگوهای رفتار معطوف می‌دارند، و سازمانها نیز به تبع آنان همین راه را می‌روند. به همین سبب است که سازمان‌های معاصر بیشتر واکنش‌دار هستند، یا در نهایت پاسخ‌ده می‌باشند و کمتر خلاق هستند. از سبوی دیگر، رهبران در سازمانها فراگیرنده به هر سه سطح توجه می‌کنند اما به ویژه ساختار درونی سازمان را در کانون توجه خود دارند و بیشتر با نمونه رفتار و عمل خویش به همه شاغلان



● نخستین مسئولیت یک رهبر - مدیر، تعریف واقعیت است.

● جورج برناردشاو: «لذت واقعی زندگی در این است که وجودتان صرف هدف و مقصودی شود که آن را بزرگ می‌شمارید، که وجودتان نیرویی از نیروهای طبیعت باشد نه موجودی خودخواه و سراسیمه، آکنده از ناراحتی و اعتراض و شکایت و گله‌مند از اینکه چرا روزگار، خود را به کام شما نمی‌گرداند».

سازمان درس می‌دهند که آنان نیز چنین کنند.

رهبر خدمتگزار است

این ظریف‌ترین نقش رهبری است. این امر به خلاف نقش‌های طراحی و معلمی صرفاً به نگرش و روحیه شخص بستگی دارد. این روحیه برای توفیق سازمان‌های فراگیرنده بسیار مهم است.

در حالی که جنبه خدمتگزاری رهبری از دیرباز شناخته شده بوده، منبع و منشأ آن هنوز در مقیاسی وسیع ناشناخته است. به نظر من، «رابرت گرین لیف» در کتاب پربار خود، «رهبری خادمانه» بیش از هر کسی به مفهوم خدمتگزاری نزدیک شده است. «گرین لیف» در این کتاب اظهار نظر می‌کند: «رهبر خادم در قدم اول خادم است... میل به خدمت کردن از میل و علائق شخصی او سرچشمه می‌گیرد. با این گزینش آگاهانه است که سودای رهبری در سر او راه می‌یابد. این چنین

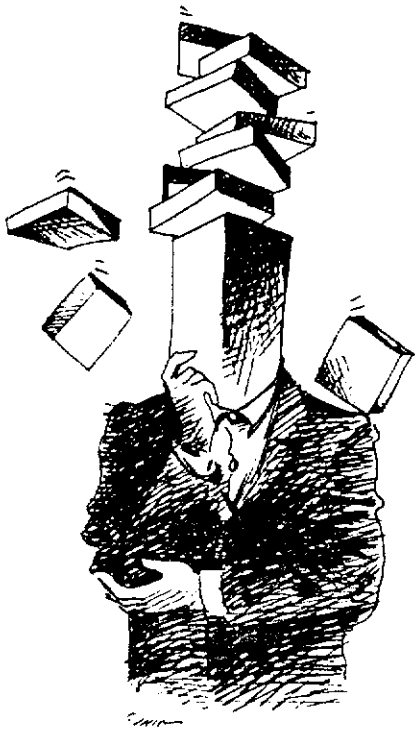
شخصی که سودای خدمت، او را به سوی رهبری سوق می‌دهد با کسی که در قدم اول به رهبری می‌اندیشد و شاید انگیزه کسب قدرت یا گردآوری ثروت او را به این راه می‌کشاند بسیار تفاوت دارد».

احساس خدمتگزاری رهبر در دو سطح عمل می‌کند: خدمتگزاری برای مردمی که تحت رهبری او هستند و خدمتگزاری در راه مقصد و مقصود یا مأموریتی که پایه‌های بنگاه اقتصادی را تشکیل می‌دهد. خدمتگزاری نوع اول حاصل ارزیابی شخص از تأثیری است که می‌تواند بر دیگران بگذارد. کارکنان سازمان تحت رهبری اشخاص نالاین و بی‌کفایت از نظر اقتصادی، عاطفی و روحی آسیب می‌بینند. به هر حال، کسانی که در سازمان‌های فراگیرنده کار می‌کنند به سبب نهد و احساس مالکیت مشترک بیشتر آسیب‌پذیرند. درک این امر به طور طبیعی در رهبران احساس مسئولیت برمی‌انگیزد. دومین نوع خدمتگزاری از مقاصد شخصی و نهد وی به مأموریت بزرگتر سازمان، سرچشمه می‌گیرد. اشتیاق طبیعی اشخاص به آموختن و فراگرفتن وقتی می‌شکند که در تلاش انجام کاری باشند که به نظر آنان ارزش آن را دارد که همه هم خود را صرف آن کنند. یا همان‌طور که «لارنس میلر» می‌گوید: «وقتی که هدف بازگشت سرمایه باشد، اصیل‌ترین نیروهای وجود ما به کار نمی‌افتد».

رهبرانی که در کار تاسیس سازمان‌های فراگیرنده هستند هدف بزرگتری را دنبال می‌کنند که از محدوده سازمان‌شان فراتر می‌رود. این هدفها بخشی از تغییر و تحول شیوه عمل بنگاه‌های اقتصادی را تشکیل می‌دهد آن هم نه از موضع مبهم انسان دوستانه بلکه برپایه این اعتقاد که کوشش‌های‌شان به تاسیس سازمان‌های پربارتر و خلاق‌تری خواهد انجامید که بتوانند در مقایسه با سازمان‌های قدیمی و سنتی به سطوح بالاتری از موفقیت و رضایت خاطر رهبران خود دست یابند. احساس خدمتگزاری آنان به ایجاز در کلام «جورج برناردشاو» ظاهر شده است که می‌گوید: لذت واقعی زندگی در این است که وجودتان صرف هدف و مقصودی شود که آن را بزرگ می‌شمارید، که وجودتان نیرویی از نیروهای طبیعت باشد نه موجودی خودخواه و سراسیمه، آکنده از ناراحتی و اعتراض و شکایت و گله‌مند از اینکه چرا روزگار، خود را به کام شما نمی‌گرداند» □

افول سازمانی چیست؟

از: دکتر عبدالله کولوبندی



بیشتر ما تصور می‌کنیم که سازمانها همواره در حال رشد و ترقی هستند و در دوران رونق بسر می‌برند و توجه چندانی به افول سازمان و کاهش عملکرد آنها نداریم. به راستی چه عللی را می‌توان برای افول سازمانها بیان کرد و آیا زمانی که سازمانی رو به افول می‌نهد نشانه‌هایی برای شناسائی آن وجود دارد؟ و مدیران و سازمانها چه تدابیری را باید برای پیشگیری و درمان آن بکار بندند؟

نوشته حاضر ضمن تعریف و توصیف مفهوم افول سازمانی، به بررسی اجمالی پی‌آمدها و واکنش‌های سازمان در این رابطه می‌پردازد. شناسائی نشانه‌های افول سازمانی و پی‌آمدهای آن و واکنش‌های مناسب در برابر آن، مدیران را قادر به درک وضعیت سازمان می‌سازد تا بتوانند استراتژیهای مناسبی را برای مقابله با آن برگزینند.

افول سازمانی

پیش از تعریف و توصیف افول سازمانی^(۱) با نکته‌ای کوتاه درباره مفهوم تغییر و تحول سازمانی^(۲) سخن را آغاز می‌کنیم. نیروها و عواملی که موجب ایجاد تغییر و تحول سازمان می‌گردند و در شروع و تداوم آن موثرند از جمله شامل موارد زیرند^(۳):

- ۱ - مدیریت، به خصوص در رابطه با فرآیند تصمیم‌گیری.
- ۲ - نظریات اعضای سازمان برای اقدامات لازم در رابطه با فعالیت‌های سازمان و محیط بیرون.
- ۳ - ائتلاف‌ها و منافع گروه‌های درون سازمانی.
- ۴ - انتخاب طبیعی گروه‌های سازمان برای انطباق با محیط بیرون.

۵ - گزینه‌های مدیریت در مورد برنامه‌ریزی و اجرای آن در ارتباط با محیط بیرون سازمان.

۶ - دوره زندگی سازمان^(۴).

سازمانها همانند سیستم‌های زنده مراحل تولد، رشد، بلوغ، و افول را می‌گذرانند و هر مرحله دارای ویژگی‌های خاصی است و شناخت درست آنها توسط مدیران برای اتخاذ تدابیر لازم ضروری است. دوره زندگی سازمان همانند دوره حیات یا عمر کالا در بازاریابی است، گرچه این دو لزوماً مقارن نیستند. بهرحال، افول در لغت پارسی به معنای غروب کردن و پنهان شدن است، ولی در نظریه سازمان و مدیریت به کاهش قطعی در منابع و فعالیت‌های سازمان اطلاق می‌شود.

افول سازمانی را بصورت‌های مختلفی تعریف کرده‌اند، از جمله:

۱ - رکود یا کاهش عملکرد سازمان به علت تغییر کیفی و کمی جایگاه و موقعیت سازمان در محیط بیرون. بدین معنا که به علل مختلف از جمله عدم پویائی و کارائی سازمان، محیط بیرون، منابع (نیروی انسانی، مواد، سرمایه) را به جهت یا جهت‌های دیگری تغییر می‌دهد.^(۵)

۲ - کاهش عملکرد سازمان بعد از یک دوره موفقیت.^(۶)

۳ - کاهش قطعی و قابل ملاحظه در منابع سازمان در یک دوره زمانی معین.^(۷)

افول سازمانی را می‌باید از افول محیطی^(۸) متمایز دانست. افول محیطی مربوط به تغییر و تحولات در اندازه یا شکل تقاضای مصرف‌کنندگان می‌شود، در حالی که افول سازمانی بر اساس تعاریف فوق بیشتر جهتی درون سازمانی دارد تا برون سازمانی.

نشانه‌ها و پیامدهای افول سازمانی

چه عواملی راه علاوه بر آنهایی که در قسمت گذشته بدانها اشاره شد، می‌توان در رابطه با تشدید افول سازمانی برشمرد و آیا نشانه‌هایی وجود دارند که نشان دهند سازمان به مرحله افول پا نهاده است؟ خود فریبی مدیران سازمان، جهت‌گیری سلسله مراتبی بیش از حد لزوم، مطابقت و تبعیت اعضا، جمع‌گرایی و مصالحه در تصمیم‌گیریها از جمله عواملی هستند که در تشدید و تداوم افول سازمانی نقش بارزی ایفاء می‌کنند.^(۹) خود فریبی به حالتی گفته می‌شود که مدیران سازمان به دیدگاه‌های کهنه و فرسوده و غیرقابل استفاده پایبند باقی بمانند یا اینکه معیارهای عینی خلاف این دیدگاه‌ها را ثابت کرده است. تصورات و باورهای مدیران ممکن است برخلاف جهت تغییر و تحولات ضروری باشد و آنان اعضای سازمان را سنجور به تبعیت و مطابقت با این نقطه‌نظرات غیرواقعی کنند. هم‌چنین سلسله مراتب خشک و ملاحظات سیاسی درون سازمانی باعث می‌شود که واقعیت‌های موجود نادیده گرفته شده و به وخامت اوضاع بیفزاید. جمع‌گرایی و مصالحه در تصمیم‌گیریها سبب می‌شود که حقایق موجود در نظر گرفته نشوند و تصمیم‌ها به صورتی تنگ نظرانه و انعطاف‌ناپذیر

جدول ۱
پیامدهای افول سازمانی

توضیح	خصوصیت
۱- تصمیم‌گیری به رده‌های بالاتر ارجاع شده و مشارکت کاهش می‌یابد و کنترل بیشتر می‌شود.	۱- تمرکز
۲- بحران‌ها و نیازهای کوتاه‌مدت برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت را کنار می‌زند.	۲- فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت
۳- جو پرهیز از ریسک کردن و شک در مورد فعالیت‌ها ابتکار و خلاقیت را محدود می‌کند.	۳- محدود شدن خلاقیت
۴- محافظه‌کاری بیجا منجر به رد جایگزین‌های جدید می‌شود.	۴- مقاومت در مقابل تغییر
۵- سرزنش رهبران برای مشکلات و نامعلوم بودن وضعیت سازمان افزایش می‌یابد.	۵- سرزنش دیگران
۶- رهبران و مدیران با لیاقت سازمان را ترک می‌کنند.	۶- ترک خدمت
۷- نیازهای اندکی برآورده شده و مناقشات داخلی افزون‌تر می‌شود که نتیجه‌اش تضعیف روحیه کارکنان است.	۷- روحیه ضعیف
۸- منابع ذخیره سازمان برای پوشش هزینه‌های عملیاتی بکار می‌رود.	۸- از کف دادن منابع ذخیره
۹- گروه‌های ذینفع متشکل شده و هریک برای منافع خود فعالیت می‌کند.	۹- ائتلاف نظر گسسته می‌شود
۱۰- رهبران و مدیران اعتماد خود را نسبت به زیردستان از دست می‌دهند و زیردستان اعتبار چندانی برای رهبران قائل نمی‌شوند.	۱۰- کاهش اعتبار و اعتماد
۱۱- کوشش در جهت رفع تضاد داخلی باعث کاستن مساوی در همه واحدها و فعالیت‌ها بدون در نظر گرفتن اهمیت آنها می‌شود.	۱۱- فعالیت‌ها بدون اولویت‌بندی محدود می‌شوند
۱۲- رقابت و مناقشات داخلی برای کنترل منابع کمیاب تشدید می‌شود.	۱۲- افزایش تضاد

ص: ۱۲

ادامه یابند و موجب وخیم‌تر شدن اوضاع و احوال سازمان گردند. این عوامل ممکن است وضعیتی را فراهم آورد که فشارها و نیازهای درون سازمانی برآورده نشده و بحران و هرج و مرج سازمان را اندک‌اندک محاصره کند.

سازمان‌هایی که به مرحله افول پا نهاده‌اند با مشکلات و مسائل گوناگونی روبرو هستند. چگونه می‌توان تشخیص داد که سازمانی در این مرحله است؟ نشانه‌های اولیه افول سازمانی از جمله شامل موارد زیرند^(۱۱):

- ۱- تورم نیروی انسانی.
- ۲- اغماض و چشم‌پوشی نسبت به مدیران بی‌لیاقت و بی‌صلاحیت.
- ۳- رویه‌های مشکل و پیچیده اداری.
- ۴- قدرت و اختیار بی‌حد و مرز کارکنان.
- ۵- جایگزین شدن محتوی با شکل و صورت در فرایند برنامه‌ریزی.
- ۶- نداشتن اهداف روشن.
- ۷- خجالت و ترس از تضاد.
- ۸- از دست دادن یا اختلال در ارتباطات موثر.
- ۹- ساختار سازمانی کهنه و فرسوده که بازتابی از گذشته است نه حال و آینده.

لازم به ذکر است که این نوشته تأکیدش بیشتر مفهومی، کلی و بر روی جنبه‌های رفتاری و

ساختاری سازمان در رابطه با افول سازمانی است. بی‌شک این پدیده را می‌توان از زوایای مالی، تولید و بازاریابی و غیره مورد توجه بیشتر قرار داد. پیامدها در سازمان‌هایی که به مرحله افول رسیده‌اند بسیارند که در جدول ۱ به برخی از مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود. این نوع سازمان‌ها تمایل به تمرکز بیش از حد دارند، تأکید زیاد و غیرمعمول بر روی استانداردها کردن فعالیت‌های سازمان از خود نشان می‌دهند، تضاد بیشتری را در درون تجربه می‌کنند، بطور محرمانه عمل

می‌کنند، بسیار رسمی و محافظه کارند، و دیگران را برای شکست‌های خود سرزنش می‌کنند. هم‌چنین، در سازمان‌هایی که رو به افول نهاده‌اند، ابتکار و مشارکت اعداء کاهش یافته و نفوذ رهبر کم می‌شود و سازمان بطور کلی توجه چندانی به برنامه‌ریزی بلندمدت ندارد^(۱۲). پیامدهای افول سازمانی با توضیحات بیشتری در جدول شماره ۱ گردآوری شده‌اند.

واکنش سازمان در برابر افول سازمانی

زمانی که مدیران و رهبران سازمان متوجه می‌شوند که سازمان رو به افول نهاده است چه

واکنشی باید داشته باشند؟ پاسخ اجمالی این پرسش این است که آنان باید علت‌های افول سازمان را به دقت شناسایی کرده و استراتژی‌های مناسبی برای مقابله با آن تدوین و اجرا کنند. در این رابطه الگوی زیر می‌تواند راهگشا باشد.^(۱۳)

- ۱- شناسایی مشکلات و دلایل افول
- ۲- پیگیری نشانه‌ها و دلایل افول سازمانی بطور منظم.

● تورم نیروی انسانی، چشم‌پوشی بی‌لیاقتی و عدم صلاحیت مدیران، رویه‌های پیچیده اداری، افزایش ناموزون قدرت کارکنان، اهداف نامشخص، فقدان ارتباط موثر و ساختاری کهنه و نامناسب از جمله نشانه‌های افول سازمانی محسوب می‌شوند.

۳- انتخاب استراتژی‌های سازمان با توجه به دلایل افول

۴- برقراری گفتگو و مراد و ارتباطی همه‌جانبه به منظور تدوین استراتژی‌های درست و اجرای صحیح و موفقیت‌آمیز آنها

مدیران و تصمیم‌گیران سازمان باید در صورت لزوم تغییراتی در اهداف و رسالت‌های سازمان؛ و ساختار، تکنولوژی، فرآیند تصمیم‌گیری، الگوهای ارتباطاتی، و باورها و ارزشها و هنجارهای سازمانی بدهند.^(۱۴)

بجای واکنش‌های منفی همچون عصبانیت، انکار واقعیت‌ها و استعفاء مدیران و رهبران سازمان می‌باید فعالانه تلاش کنند تا شرایط درون سازمان را بصورتی مناسب تغییر دهند و موقعیت سازمان را در بازار ارتقاء بخشند. می‌باید از تمرکز بی‌حد و غیرلازم پرهیز کنند و برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک و ابتکار و خلاقیت را در سازمان تشویق و ترغیب کنند، و می‌باید کلیه

اعضاء سازمان را در کنترل و اداره افول سازمانی سهیم و شریک کرده و سعی کنند تا تفاسیر مشترکی از حوادث محیطی و درون سازمانی پیدا کرده و آنها را مبنای اقدامات خود قرار دهند.

مدیران سازمان همچنین باید در جهت بهبود و توسعه درازمدت سازمان تلاش کنند، درعین اینکه از مکانیسم‌هایی برای بقاء سازمان در کوتاه‌مدت استفاده می‌کنند، می‌باید هم‌زمان به تحلیل و تفسیر محدودیت‌های محیطی و منابع و تخصیص درست منابع مشغول شوند، تغییرات لازم را در ترکیب و تعداد پرسنل و ساختار و سایر متغیرهای سازمانی ایجاد کنند، و انرژی و وقت خود را مصروف دفاع از سازمان در مقابل حوادث محیطی کرده و سعی کنند تا حد امکان وضعیت و جایگاه سازمان را در بازار بهبود بخشند.

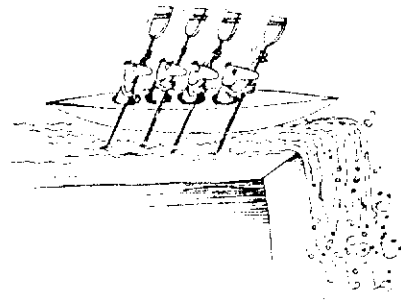
خلاصه و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها مانند موجودات زنده مراحل تولد، رشد، بلوغ و افول را می‌گذرانند. هر یک از این دوره‌ها خصوصیات و ویژگی‌های مربوط به خود را داشته و مدیران باید آنها را شناسایی کرده و واکنش‌های مناسب و درستی را در قبال آنها داشته باشند.

- سازمان‌ها، همانند سیستم‌های زنده، مراحل تولد، رشد، بلوغ و افول را می‌گذرانند.
- دوره زندگی سازمان همانند دوره حیات یا عمر کالا در بازاریابی است.

افول سازمانی وضعیتی است که در آن کاهش قطعی و قابل ملاحظه‌ای در منابع سازمان در یک دوره زمانی معین رخ می‌دهد. در این وضعیت تضاد داخلی افزایش می‌یابد و سازمان تمرکز بی‌حدی پیدا کرده و توجوهی به برنامه‌ریزی بلندمدت ندارد. به علاوه، محافظه‌کاری در سازمان بی‌اندازه و بدون دلیل افزایش می‌یابد و ابتکار و مشارکت اعضای سازمان کاهش، روحیه کارکنان تضعیف شده و سرزنش کردن دیگران برای شکست‌ها و عدم موفقیت‌های سازمان مشاهده می‌شود.

تورم نیروی انسانی، چشم‌پوشی بی‌لیاقتی و عدم صلاحیت مدیران، رویه‌های پیچیده اداری، افزایش ناموزون قدرت کارکنان، اهداف نامشخص، فقدان ارتباط موثر و ساختاری کهنه و نامناسب از جمله نشانه‌های افول سازمانی



● افول سازمانی وضعیتی است که در آن کاهش قطعی و قابل ملاحظه‌ای در منابع سازمان در یک دوره زمانی معین رخ می‌دهد.

● در سازمان‌هایی که رو به افول نهاده‌اند، ابتکار و مشارکت اعضا کاهش یافته و نفوذ رهبر کم می‌شود.

9 - LORANGE & NELSON 1987.

10 - LORANGE & NELSON 1987 (IBID)

11 - CAMERON & WHETTON 1987.

12 - CAMERON, WHETTON, & KIM 1987.

13 - LORANGE & NELSON 1987.

14 - LEVY & MERRY 1987, PP 276-277

منابع

- 1 - CAMERON, KIM S., & WHETTON, DAVID A., "ORGANIZATIONAL EFFECTS OF DECLINE & TRUBULENCE," ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 32 (1987): 222-240
- 2 - CAMERON, KIM S., WHETTON, DAVID A., & KIM, MYUNG U., "ORGANIZATIONAL DYSFUNCTIONS OF DECLINE," ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, VOL.30, NO.1 (1987): 126-138.
- 3 - LEVY, AMIR & MERRY, URI, ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION. NEW YORK: PRAEGER PUBLISHERS, 1986.
- 4 - LORANGE, PETER, & NELSON, ROBERT T., "HOW TO RECOGNIZE - AND AVOID - ORGANIZATIONAL DECLINE," SLOAN MANAGEMENT REVIEW, (SPRING 1987): 41-48.
- 5 - MCKINELY, WILLIAM, "COMPLEXITY & ADMINISTRATIVE INTENSITY: THE CASE OF DECLINING ORGANIZATIONS," ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 32 (1987): 87 - 105.

○ عبدالله کولوندی دارای درجه دکتری آموزش عالی و مدیریت بازرگانی از امریکاست و در حال حاضر در دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران به فعالیت آموزشی اشتغال دارد.

محسوب می‌شوند.

مدیران و تصمیم‌گیران سازمان به منظور کنترل و اداره افول سازمان لازم است به موارد زیر عنایت کافی داشته باشند.

۱ - مشکلات سازمان و نشانه‌های افول سازمان و دلایل آن را شناسایی و پی‌گیری کنند.

۲ - ارتباطی همه‌جانبه برای تدوین و اجرای استراتژی‌های لازم برای مقابله با افول سازمان و دلایل آن برقرار کنند.

۳ - از تمرکز بیش از حد پرهیز کرده و برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک را تشویق و ترغیب کنند.

۴ - تلاش کنند تا تفاسیر مشترکی از حوادث محیطی و درون سازمانی پیدا کرده و بر آن اساس اقدام کنند.

۵ - کلیه اعضای سازمان را در کنترل و اداره افول سازمانی شریک کنند و ابتکار و خلاقیت را در سازمان تشویق کنند.

سازمان‌ها همواره در شرایط رونق و رشد نیستند و لذا توجه به افول سازمانی و شناختن دلایل و نشانه‌های آن و تاثیرش بر متغیرهای سازمانی مانند ساختار، فرایند تصمیم‌گیری، ارتباطات و غیره توسط مدیران لازم است تا استراتژی‌های مناسب در این رابطه تدوین و به مورد اجرا گذاشته شوند. تنها آن دسته از سازمان‌ها موفق و سربلند خواهند بود که شرایط و موقعیت سازمان را به خوبی شناسایی کرده و بطور موثر نسبت به آن رفتار کنند.

پانویس‌ها

- 1 - ORGANIZATIONAL DECLINE.
- 2 - ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION.
- 3 - LEVY & MERRY 1987, CHAPTER II.
- 4 - ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE.
- 5 - MCKINLEY 1987.
- 6 - LORANGE & WELSON 1987.
- 7 - CAMERON & WHETTON 1987.
- 8 - ENVIRONMENTAL DECLINE.

ده راهبرد اصلی توسعه و نتایج آن

در ده کشور جهان

از: عبدالملکی شلاند

الف - ۱۰ محور اصلی در

سیاست‌های توسعه

۱ - بازسازی و اصلاح بخش دولتی

- اصلاح نظام اداری و حذف تشکلات غیرضرور (ادغام وزارتخانه‌ها و سازمان‌های موازی)

- کاهش نقش دولت در امور صرفاً اجرائی و تقویت نقش سیاست‌گذاری و ارشادی

- اعمال اقتدار کامل دولت در پیشبرد برنامه اصلاحات

۲ - تجدیدنظر در سیاست‌های حمایتی

پیشین و منطقی ساختن تصمیمات اقتصادی

- تعدیل نرخ ارز و ایجاد قابلیت تسعیر در پول ملی

- لغو نظام قیمت‌گذاری

- پذیرش مکانیسم‌های بازار

۳ - تجدیدنظر در قوانین و مقررات ناظر بر

فعالیت‌های اقتصادی

- اصلاح قانون مربوط به سرمایه‌گذاری و حذف مراحل پیچیده و موانع بوروکراتیک به منظور تشویق سرمایه‌گذاری خارجی

- اصلاح قانون صادرات و واردات و تسهیل مقررات مربوط به بازرگانی خارجی به منظور تشویق صادرات

- اصلاح قوانین کار و مالیات‌ها به منظور ایجاد تحرک لازم در بازار کار و در نهایت، تشویق سرمایه‌گذارها

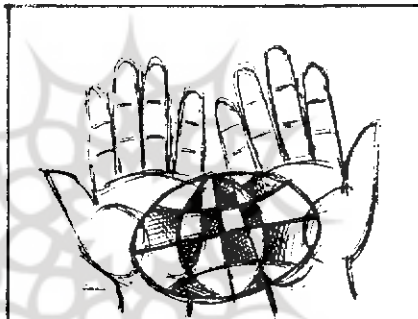
۴ - سرمایه‌گذاری در تقویت نرم‌افزارهای

توسعه

- سرمایه‌گذاری در تربیت مدیران توانمند

- سرمایه‌گذاری در تجهیز نیروی انسانی متخصص

- سرمایه‌گذاری در امور تحقیق و توسعه و مسائل انتقال تکنولوژی



● بنابر پیش‌بینی کارشناسان

معتبر بین‌المللی، چین تا سال ۲۰۲۰ به بزرگترین اقتصاد جهان تبدیل خواهد شد.

- ارزش کل صادرات اندونزی از ۱۸/۶ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۵ به ۳۹/۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴ افزایش یافته است.

- زمان انتظار برای دریافت خط تلفن در هند از ۳ سال به ۴۸ ساعت کاهش یافته است.

- کره جنوبی، با تولید سالیانه ۲۶ میلیون تن فولاد، ششمین تولیدکننده فولاد جهان است.

- حجم سرمایه‌گذاری در بخش صنعت مالزی از ۱/۸ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۶ به ۱۱ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۲ رسید.

- مکزیک، در سال ۱۹۹۵ به ۸۰ میلیارد دلار صادرات دست یافت.

موسسه تحقیقاتی EIU در آخرین فصلنامه سال ۱۹۹۵ خود که به صورت جداگانه درباره اوضاع اقتصادی و سیاسی ایران منتشر شده، تصویری امیدوارکننده از وضعیت کشور ما در سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۰ ترسیم کرده است. براساس پیش‌بینی EIU، تولید ناخالص داخلی ایران در این سالها به ترتیب ۲/۵، ۳/۱، ۴/۲ و ۴ درصد رشد خواهد داشت و تورم نیز تا حد قابل ملاحظه‌ای مهار خواهد شد. این نشریه معتقد است که فرآیند اصلاحات اقتصادی در ایران، از سال ۱۹۹۷ به بعد رونق بی‌سابقه‌ای به خود می‌گیرد. اما در کنار این خوش‌بینی‌ها، نسبت به برخی مقاومت‌های پراکنده، در برابر اجرای برنامه اصلاحات هشدار می‌دهد و حمایت جدی‌تر از فرآیند اصلاحات و پیشبرد سریع‌تر آنرا از جمله پیش‌شرط‌های اصلی تحقق این پیش‌بینی‌ها به حساب می‌آورد.

در حال حاضر به نظر می‌رسد که ثوب صواب در کاستن از مخالفت‌ها و رسیدن به اجماع عمومی و فراهم ساختن زمینه‌های لازم برای سرعت بخشیدن به پیشرفت برنامه اصلاحات اقتصادی، همانا تبیین هدف‌های اصلی و نتایج بالقوه مهم و تعیین‌کننده این اصلاحات باشد.

در گزارش حاضر، مهمترین محورها و راهبردهای اصلی اصلاحات اقتصادی در بسیاری از کشورهای جهان در طول دهه هشتاد، و نیز آشکارترین و عمده‌ترین نتایج حاصل از این برنامه‌ها در ۱۰ کشور دنیا مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۵ - اصلاح وضعیت شرکت‌های دولتی

- منطقی ساختن حمایت و تحدید کمک‌های مالی به شرکت‌های دولتی
- تجدیدنظر در مأموریت‌ها و هدف‌های اصلی شرکت‌های دولتی و بازداشتن آنها از تعقیب هدف‌های غیراقتصادی
- ایجاد محیط رقابتی برای فعالیت شرکت‌های دولتی

۶ - تقویت بازار سرمایه

- ایجاد رقابت در بازار مالی
- مجاز شمردن فعالیت بخش خصوصی (داخی و خارجی) در امور بانکی و مالی
- ایجاد سازمان‌های جدید مالی (فعال‌سازی بورس اوراق بهادار، تشکیل صندوق‌های بازنشستگی، تاسیس بانک‌های تخصصی)

۷ - خصوصی‌سازی پنگاهای دولتی

- فروش سهام یا واگذاری شرکت‌های صنعتی دولتی
- فروش بانک‌های دولتی

۸ - ایجاد مناطق آزاد تجاری و صنعتی

- ایجاد مناطق ویژه اقتصادی و ارائه خدمات زیربنایی نظیر آب، برق و تلفن به منظور تشویق سرمایه‌گذاری
- ایجاد مناطق آزاد تجاری با هدف پذیرش سرمایه‌های خارجی
- تدوین قوانین و مقررات جداگانه و ویژه مناطق آزاد، ازجمله قانون کار، قانون مالیات‌ها و مقررات گمرکی

۹ - توسعه صادرات

- اعمال سیاست‌های تشویقی ازجمله، معافیت‌های مالیاتی و گمرکی به منظور هدایت فعالیت‌های صنعتی به سوی صادرات
- تاسیس نهادهای جدید به منظور حمایت و تشویق صادرات در قالب بانک‌های توسعه و صندوق‌های تضمین صادرات
- ایجاد مناطق ویژه تولید محصولات صادراتی در حاشیه مرزها و اعمال قوانین و مقررات خاص

۱۰ - پروانگرای و حضور فعال در

- سازمانها و مجامع بین‌المللی
- امضاء موافقتنامه‌های متقابل تضمین سرمایه‌گذاری با کشورهای مختلف جهان

- عضویت در سازمان‌های تخصصی بین‌المللی ازجمله سازمان توسعه صنعتی ملل متحد (یونیدو) و صندوق بین‌المللی پول (I.M.F) با هدف ایجاد ارتباطات متقابل با سایر کشورها
- پیوستن به سازمان تجارت جهانی (W.T.O) و عضویت کامل در این سازمان و پذیرش مقررات آن

ب - بررسی نتایج برنامه اصلاحات در ۱۰ کشور جهان

۱ - چین

- اعلام «سیاست درهای باز» در سال ۱۹۷۹ و پیوستن به بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول در سال ۱۹۸۰، تصویب مقررات مربوط به سرمایه‌گذاری‌های مشترک در سال ۱۹۸۳، تعیین چهل حوزه ساحلی برای فعالیت‌های اقتصادی در سال ۱۹۸۴ و تسلیم رسمی درخواست عضویت در سازمان تجارت جهانی و نیز تصویب قانون مربوط به فعالیت شرکت‌های خارجی با ۱۰۰ درصد سهام در سال ۱۹۸۶

- افزایش سهم بخش صنعت در تولید ناخالص داخلی از ۴۶ درصد در سال ۱۹۸۸ به ۵۳ درصد در سال ۱۹۹۱

- افزایش میزان صادرات از ۸ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۰ به ۳۳ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۸ و ۸۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۲ و بالاخره عبور از مرز ۱۰۳ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴

- دستیابی به مازاد تجاری به میزان ۳۵ میلیارد دلار در برابر آمریکا، ۱۴ میلیارد دلار در برابر ژاپن و ۱۳ میلیارد دلار در برابر اروپا در سال ۱۹۹۵

- امضاء ۸۴۰۰۰ فقره قرارداد سرمایه‌گذاری مشترک با طرف‌های خارجی طی سال‌های ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۳ و جذب ۳۰ میلیارد دلار سرمایه خارجی متعلق به شرکت‌های آمریکایی در سال ۱۹۹۲

- تشویق چینی‌های متیم خارج برای بازگشت به سرزمین آباء و اجدادی، برآورد می‌شود که ۵۵ میلیون چینی مقیم خارج بیش از ۲۰۰۰ میلیارد دلار دارایی داشته باشند. طی سال‌های اخیر چینی‌های مقیم هنگ‌کنگ ۲۵۰۰۰ کارخانه تولید لباس، اسباب‌بازی و لوازم الکترونیکی با سرمایه ۱۰ میلیارد دلار در چین احداث کرده‌اند.

- به گزارش «یونیدو» از شروع برنامه اصلاحات تا ژوئن ۱۹۸۸ مسئولیت اداره ۹۰ درصد از شرکت‌های بزرگ دولتی به افراد واجد شرایط واگذار شده است

- افزایش تولید ناخالص داخلی از ۴۳۱/۷ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۲ به ۴۷۷/۲ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴، دستیابی به نرخ رشد اقتصادی ۲۱ درصدی در سال ۱۹۹۲

- تخصیص ۲/۷ درصد از تولید ناخالص ملی به اجرای برنامه‌های آموزشی: نسبت افراد بی‌سواد در کل جمعیت، از ۳۸ درصد در سال ۱۹۶۴ به ۲۷ درصد در سال ۱۹۹۱ کاهش یافته است

- بنابر پیش‌بینی کارشناسان سازمان‌های معتبر بین‌المللی، چین تا سال ۲۰۲۰ به بزرگترین اقتصاد جهان تبدیل خواهد شد.

۲ - اندونزی

- کاهش سهم دولت در مالکیت‌های صنعتی از ۲۸ درصد در سال ۱۹۷۵ به ۲۴/۴ درصد در سال ۱۹۸۵

- افزایش سهم بخش خصوصی در کل سرمایه‌گذاری‌ها از ۴۹ درصد در سال ۱۹۸۵ به ۶۲ درصد در سال ۱۹۸۹

- افزایش سهم بخش صنعت در تولید ناخالص داخلی از ۱۵/۱ درصد در سال ۱۹۸۴ به ۳۳ درصد در سال ۱۹۹۱

- کاهش سهم نفت و گاز در کل صادرات از حدود ۷۰ درصد در اوائل دهه ۱۹۸۰ به ۳۵ درصد در سال‌های آغازین دهه ۱۹۹۰

- افزایش سهم سرمایه خارجی در کل سرمایه‌گذاری‌های ناخالص ملی از کمتر از ۱۰ درصد در سال‌های ۱۹۶۹ تا ۱۹۸۲ به ۳۰ درصد در سال ۱۹۹۰

- صدور مجوز برای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در اندونزی به مبلغ ۳۰ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴

- افزایش ارزش کل صادرات از ۱۸/۶ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۵ به ۳۳/۹۷ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۲ و ۳۹/۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴

- کاهش ارزش صادرات نفت و گاز از ۱۲/۸ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۵ به ۹/۷ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۳، و درعوض افزایش ارزش صادرات پارچه و پوشاک از ۵۵۹/۶ میلیون دلار به ۶۱۸۲/۱ میلیون دلار و افزایش ارزش صادرات محصولات الکترونیکی از ۱۴۴ میلیون دلار به ۱۶۳۷/۱ میلیون دلار

- صدور مجوز توسط بانک مرکزی برای تاسیس ۳۲ بانک خصوصی و ۱۲ بانک خصوصی با سرمایه مشترک داخلی و خارجی طی سال‌های ۱۹۸۹ و ۱۹۹۰

جدول شماره یک - مقایسه تولید ناخالص داخلی و صادرات در ۱۰ کشور منتخب در سال‌های ۱۹۹۲ و ۱۹۹۳ و پیش‌بینی نرخ رشد اقتصادی آنها تا پایان قرن

ردیف	نام کشور	تولید ناخالص داخلی (میلیارد دلار)		صادرات (میلیارد دلار)		پیش‌بینی نرخ رشد اقتصادی سالانه ۱۹۹۵-۹۹ (درصد)
		۱۹۹۲	۱۹۹۳	۱۹۹۲	۱۹۹۳	
۱	چین	۲۳۱/۷	۲۷۷/۲	۶۶/۶	۱۰۲/۶	۸/۷
۲	اندونزی	۱۲۴/۵	۱۶۳/۱	۳۲/۵	۳۸/۵	۱۰
۳	هند	۲۳۷/۶	۲۸۸/۴	۲۰	۲۶/۶	۵/۳
۴	کره جنوبی	۲۹۶/۸	۳۷۹/۶	۷۵/۲	۹۳/۷	۷/۸
۵	مالزی	۵۵/۸	۶۹/۷	۳۸/۹	۵۶/۷	۸/۴
۶	متزیک	۲۳۳/۳	۳۶۹/۹	۲۷/۵	۶۰/۸	۱/۲
۷	رئیس	۵	۱۶/۲	۵	۳/۶	۹/۲
۸	ترکیه	۱۲۶	۱۳۱/۸	۱۴/۹	۱۸/۳	۵
۹	تایلند	۷۰/۵	۹۶	۱۳/۹	۱۷	۵
۱۰	مکزیک	۳۵/۵	۴۱	۱۰/۱	۷/۶	۵

مخاطب: EIU, GLOBAL REPORT, 4TH 1995, P.2

EIU, GLOBAL REPORT, 4TH 1993, P.2

اطلاعات موجود نبود

۴ - کره جنوبی

● تصویب و اجرای مقررات جدید مربوط به سرمایه‌گذاری خارجی از اول سال ۱۹۹۳، براساس مقررات جدید، شرط مربوط به لزوم انجام سرمایه‌گذاری‌های خارجی در قالب قراردادهای مشترک لغو شده و تعداد رشته‌های مجاز از ۵۸ رشته به ۸۰ رشته افزایش داده شده است

● برنامه آزادسازی و سهیل مقررات سرمایه‌گذاری خارجی به گشوده شدن ۱۴۳ رشته فعالیت بر روی سرمایه‌گذاری خارجی در فاصله سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۰ خواهد انجامید. بطوری که در سال ۲۰۰۰ از کل ۱۱۴۸ رشته فعالیت فقط ۴۳ رشته برای سرمایه‌گذاری خارجی ممنوع خواهد بود

● تحقق ۱/۴ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کره جنوبی طی سال ۱۹۹۵

● افزایش سهم بخش صنعت در تولید ناخالص داخلی از ۸/۳ درصد در سال ۱۹۶۱ به ۴۲ درصد در سال ۱۹۹۱

● افزایش ارزش کل صادرات از ۳۰ میلیون دلار در سال ۱۹۶۰ به ۱۰ میلیارد دلار در سال ۱۹۷۷ و ۵۰ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۸ و ۱۲۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۵ که نسبت به سال ۱۹۹۴ حدود ۳۳ درصد رشد داشته است (۲۰ درصد از ارزش صادرات کره مربوط به صنایع سبک و ۷۲ درصد آن مربوط به محصولات صنایع سنگین این کشور است)

● افزایش تولید ناخالص داخلی از ۱۳۱/۷ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۷ به ۲۸۳ میلیارد دلار در سال

● ایجاد شش منطقه آزاد تجاری با هدف توسعه صادرات و جذب سرمایه‌های خارجی

● صدور شش فقره مجوز برای تأسیس بانک‌های خصوصی

● کاهش کسر بودجه از ۴/۹ میلیارد دلار در سال مالی ۱۹۹۳-۹۲ به ۲/۷ میلیارد دلار در سال ۹۳-۹۲

● افزایش میزان جذب سرمایه خارجی از ۱/۳ میلیارد روپیه در سال ۱۹۹۰ به ۳۳/۷ میلیارد روپیه در سال ۱۹۹۲، در فاصله سال‌های ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۴ حدود ۳ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی تحقق پیدا کرده است

● افزایش میزان کل صادرات از ۱۶/۴ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۲ به ۲۱/۸ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۳ و ۲۶/۶ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴ این رقم طبق برنامه‌های موجود، تا سال ۲۰۰۰ به ۷۵ میلیارد دلار افزایش خواهد یافت.

● افزایش تولید ناخالص داخلی از ۲۳۷/۶ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۲ به ۲۴۷/۳ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۳ و ۲۸۸/۴ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴

● افزایش تولید ناخالص داخلی سرانه از ۲۷۰ دلار در سال ۱۹۹۲ به ۳۱۰ دلار در سال ۱۹۹۴

● پذیرش ۱/۷۰۰/۰۰۰ نفر جهانگرد خارجی و کسب ۱/۵ میلیارد دلار درآمد ارزی در سال ۱۹۹۳

● با توجه به فعالیت ۱۰ میلیون نفر هندی در خارج از هند، که درآمد سالانه آنها حدود ۳۴۰ میلیارد دلار برآورد می‌شود، دولت هند می‌کوشد تا هندی‌های مقیم خارج را به بازگشت به میهن تشویق کند.

● افزایش ظرفیت نیروگاهها به میزان ۱۸ برابر، تعداد خطوط تلفن به میزان ۷ برابر، و طول جاده‌ها به میزان ۶ برابر، طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۴، طی همین دوره ۴۰ درصد از هزینه‌های برنامه توسعه به امر تقویت امور زیربنایی اختصاص یافته است؛

● افزایش تولید ناخالص داخلی از ۱۲۴/۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۲ به ۱۶۳/۱ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴

● افزایش تولید ناخالص داخلی سرانه از ۶۵۰ دلار در سال ۱۹۹۲ به ۸۴۰ دلار در سال ۱۹۹۴.

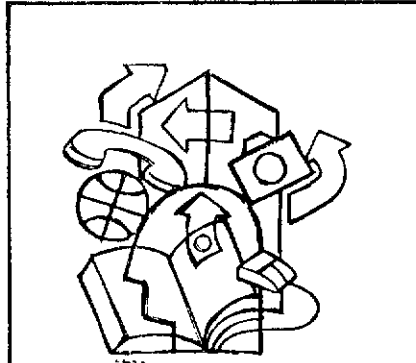
۳ - هند

● تصویب و اجرای مقررات جدید سرمایه‌گذاری از اول ژوئیه ۱۹۹۱؛ براساس مقررات جدید، سهم شرکاء خارجی از ۴۰ درصد به ۱۰۰ درصد افزایش یافته و سیستم صدور مجوز برای سرمایه‌گذاری خارجی لغو شده است

● اصلاح شرایط کار و حذف مقررات و ضوابطی که از تقلیل ضروری تعداد کارکنان بنگاههای اقتصادی جلوگیری می‌کرد

● کاهش تعرفه‌های بازرگانی از میانگین ۱۳۵ درصد به ۲۵ درصد، تعرفه منسوجات از ۶۵ درصد به ۲۲ درصد رسیده و تعرفه روی اقلام کامپیوتری از ۲۴۰ درصد به ۹۰ درصد در سال ۱۹۹۴ و ۷۵ درصد برای سال ۱۹۹۵ کاهش داده شده است

● کاهش زمان انتظار برای دریافت خط تلفن از ۳ سال به ۴۸ ساعت



● پیش‌بینی می‌شود درآمد سرانه ویتنام از ۱۸۲ دلار در سال ۱۹۹۴ به ۷۰۰ دلار در سال ۲۰۰۵ افزایش یابد.
● ترکیه، از فروش شرکت‌های دولتی در فاصله سال‌های ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۲ به حدود یک میلیارد دلار دست یافت.

● لهستان، نرخ تورم را از ۶۰۰ درصد در سال ۱۹۸۹ به ۴۵ درصد در سال ۱۹۹۳ کاهش داد.

● مجارستان، سهم بخش صنعت از تولید ناخالص داخلی را تا سطح ۴۵ درصد ارتقاء داد.

● دلار در سال ۱۹۹۲ به ۶۹/۷ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴

● افزایش تولید ناخالص داخلی سرانه از ۲۹۸۰ دلار در سال ۱۹۹۲ به ۳۷۵۰ دلار در سال ۱۹۹۴
● اینک در مالزی ۳۸ بانک تجاری با ۸۹۵ شعبه فعالیت می‌کنند و در کنار سیستم بانکی، ۴۷ موسسه و سازمان مالی دیگر فعالیت دارند و نیاز مالی پروژه‌های صنعتی را تامین می‌کنند.

۶ - مکزیک

● اصلاح قانون سرمایه‌گذاری مصوب سال ۱۹۷۳ و تصویب قانون جدید و اجرای آن تاریخ ۲۴ نوامبر ۱۹۹۳

● ایجاد یک ناحیه صنعتی در شمال مکزیکوسیتی در زمینی به وسعت ۵۶۰۰ کیلومتر مربع مجهز به ۱۳ دبیرستان فنی و حرفه‌ای، ۳ انستیتوی تکنولوژی و ۴ دانشگاه، پنج شرکت بیمه و ۴۰ شعبه بانک

● لغو محدودیت سرمایه‌گذاری خارجی در بخش‌های سیمان، معدن، حمل و نقل و بانکداری

۱۹۹۱ و ۴۵۲/۳ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۵، نرخ رشد تولید ناخالص داخلی در سال ۱۹۹۵ حدود ۹/۵ درصد گزارش شده است

● افزایش تولید ناخالص داخلی سرانه از ۶۷۹۰ دلار در سال ۱۹۹۲ به ۸۴۷۰ دلار در سال ۱۹۹۴ و ۱۰۰۹۱ دلار در سال ۱۹۹۵ پیش‌بینی می‌شود که این رقم تا سال ۲۰۰۵ از مرز ۱۸۰۰۰ دلار عبور کند

● صنایع خودروسازی با اشتغال ۴۰۰/۰۰۰ نفر، سالانه ۱/۵۰۰/۰۰۰ دستگاه اتومبیل صادر می‌کند

● کره جنوبی با تولید سالانه ۲۶ میلیون تن فولاد، ششمین تولیدکننده فولاد جهان به شمار می‌آید
● کره جنوبی می‌کوشد تا سال ۲۰۰۰ به مجموعه کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) ملحق شود.

۵ - مالزی

● تصویب قانون جدید سرمایه‌گذاری مشتمل بر مقررات مربوط به سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی در سال ۱۹۸۶

● امضای موافقت‌نامه تضمین سرمایه‌گذاری با آلمان، کانادا، هلند، سوئیس، فرانسه، سوئد، بلژیک، انگلستان، رومانی، نروژ، آمریکا، فنلاند، استرالیا، کره جنوبی، چین، دانمارک، ویتنام، شیلی، مجارستان، تایوان، و ایتالیا

● صدور مجوز برای تاسیس و فعالیت شعب و نمایندگی ۲۹ بانک خارجی

● تاسیس ۱۲ منطقه آزاد تجاری - صنعتی
● افزایش حجم سرمایه‌گذاری در بخش صنعت از ۱/۸ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۶ به ۱۱ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۲ (۶۴ درصد از این سرمایه‌گذاری‌ها از محل سرمایه‌های خارجی تامین شده است)

● جذب جمعاً ۵۰ میلیارد دلار سرمایه طی شش سال پس از تصویب قانون جدید سرمایه‌گذاری ۲۹ میلیارد دلار از این مبلغ در قالب سرمایه‌گذاری‌های مشترک و توسط سرمایه‌گذاران خارجی تامین شده است

● افزایش سهم بخش صنعت در کل صادرات از ۱۱/۹ درصد در سال ۱۹۷۰ به ۶۸/۵ درصد در سال ۱۹۹۲ و ۷۱ درصد در سال ۱۹۹۳

● افزایش ارزش کل صادرات از ۲۴۱ میلیون دلار در سال ۱۹۷۰ به ۵۶/۷ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴

● افزایش تولید ناخالص داخلی از ۵۵/۸ میلیارد

● فروش شرکت‌های دولتی و تقلیل تعداد این شرکتها از ۱۲۰۰ واحد در سال ۱۹۸۲ به ۲۰۰ واحد در سال ۱۹۹۱

● اختصاص ۵ میلیارد دلار برای حمایت از توسعه واحدهای کوچک و متوسط صنعتی، تعداد این واحدها از ۷۰۰۰ در سال ۱۹۹۱ به ۱۴۶۰۰۰ واحد در سال ۱۹۹۳ افزایش یافته است.

● فروش ۱۸ بانک تجاری دولتی به بخش خصوصی در فاصله ۱۳ ماه در سال‌های ۱۹۹۰ و ۱۹۹۱

● دستیابی به ۲۱ میلیارد دلار درآمد از طریق فروش شرکت‌های دولتی و کاهش بدهی خارجی از ۶۲ درصد تولید ناخالص ملی به ۲۴ درصد

● تشکیل صندوق بازنشستگی با سرمایه ۳۰۰۰ میلیارد «پزو» و ۱۰/۲ میلیون نفر عضو

● تغییر واحد پول (پزو جدید برابر با ۱۰۰۰ پزو قدیم است)

● پیوستن به اتحادیه تجاری آمریکای شمالی موسوم به «فتا»

● دستیابی به ۶۱ میلیارد دلار صادرات در سال ۱۹۹۴ و ۸۰ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۵

● دستیابی به مازاد تجاری به میزان ۹ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴

● دستیابی به ۴۰۸۰ دلار تولید ناخالص داخلی سرانه در سال ۱۹۹۴

● افزایش تولید ناخالص داخلی از رقم ۳۳۳ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۲ به رقم ۳۷۴/۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴

۷ - ویتنام

● اصلاح سیاست‌های اقتصادی و آغاز برنامه وسیع اصلاحات از سال ۱۹۸۶

● تصویب قانون جدید سرمایه‌گذاری خارجی در سال ۱۹۸۷

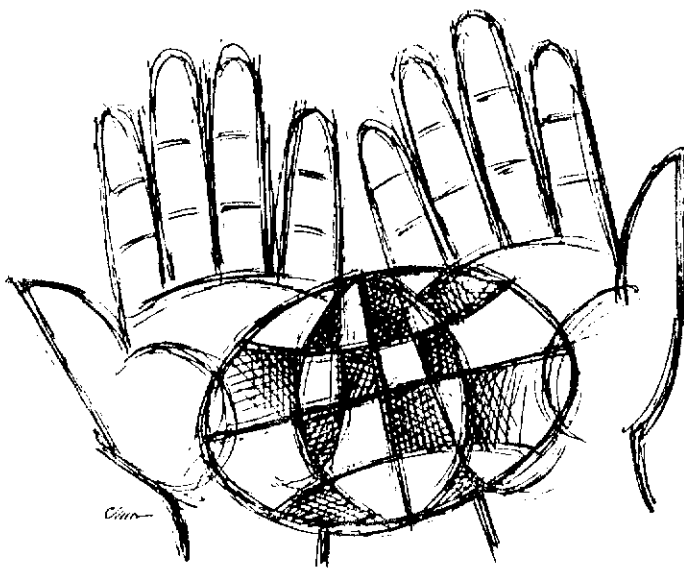
● تأیید کامل و حمایت وسیع از اتخاذ روش‌ها و بکارگیری مکانیسم‌های بازار

● پیوستن به اتحادیه کشورهای شرق و جنوب شرق آسیا موسوم به آ.آ. (ASEAN)

● اجرای ۴۶۰ پروژه صنعتی با سرمایه خارجی به مبلغ ۱/۲ میلیارد دلار در طول سال‌های ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۳

● امضاء ۵۵۵ فقره قرارداد برای انجام سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی به مبلغ ۴/۶ میلیارد دلار

● افزایش صادرات از ۱/۳ میلیارد دلار در سال



۱۹۹۰ به ۲/۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۲ (از این مبلغ ۵۰۰ میلیون دلار توسط صدور محصولات صنایع سبک متعلق به بخش خصوصی تامین شده است)

● دستیابی به ۱۶/۲ میلیارد دلار تولید ناخالص داخلی در سال ۱۹۹۴؛ پیش‌بینی می‌شود که درآمد

سرانه ویتنام از ۱۸۲ دلار در همین سال به ۷۰۰ دلار در سال ۲۰۰۵ افزایش یابد

● نرخ رشد اقتصاد ویتنام در سال ۱۹۹۵ حدود ۸ درصد گزارش شده است.

۸ - ترکیه

● فروش شرکت‌های دولتی در فاصله سال‌های ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۲ و دستیابی به درآمدی حدود یک میلیارد دلار

● افزایش میزان جذب سرمایه خارجی از مبلغ ۲۲۸ میلیون دلار سالانه در دوره ۱۹۵۴-۱۹۸۰ به مجموع ۹/۴ میلیارد دلار در سال‌های ۱۹۸۱ تا ۱۹۹۲

● افزایش صادرات از ۱۴/۹ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۲ به رقم ۱۸/۳ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴

● افزایش سهم بخش صنعت در تولید ناخالص داخلی تا ۳۶ درصد در سال ۱۹۹۲

۹ - لهستان

● شروع برنامه اصلاحات اقتصادی در سال ۱۹۸۹ با تأکید بر بازسازی تشکیلات دولتی و آزادسازی تجارت خارجی و خصوصی‌سازی

● فعال‌سازی بورس اوراق بهادار (بورس سهام) ورشو در سال ۱۹۹۳

● فروش ۱/۱ از کل شرکت‌های دولتی به بخش خصوصی داخلی و خارجی (اینک ۴۵ درصد از ارزش تولیدات صنعتی به بخش خصوصی تعلق دارد)

● کاهش نرخ تورم از ۶۰۰ درصد در سال ۱۹۸۹ به ۴۵ درصد در سال ۱۹۹۳

● افزایش سهم بخش صنعت در تولید ناخالص داخلی تا ۶۲ درصد

منابع:

EIU, COUNTRY FORCAST, IRAN/4th QUARTER, 1995.

WORLD - STATESMAN, AUTUMN 1993, VOL.1, NO.4.

WORLD - LINK, JAN - FEB.1994

WORLD - LINK, JAN - FEB.1994

WORLD - LINK, JAN - FEB.1996

BUSINESS WEEK, AUG.22, 1994

BUSINESS WEEK, JUNE 5 1995

FORTUNE, OCT.30, 1995

TIME, MAY 22, 1995

ECONOMIST JULY 8th, 1995

ANNUAL REPORT, MINISTRY OF INDUSTRY, INDONESIA, 1993.

ANNUAL REPORT, MINISTRY OF INDUSTRY & TRADE, MALAYSIA, DEC.1993.

EIU, GLOBAL OUTLOOK, 4th QUARTER, 1993, 1994 1995

EIU, COUNTRY FORCAST, "SOUTH KOREA".1 th QUARTER, 1996.

● دستیابی به ۱۷ درصد رشد در تولیدات صنعتی در سال ۱۹۹۲ نسبت به سال ۱۹۹۱

● افزایش میزان صادرات از ۱۳/۹ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۲ به ۱۷ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴ (طی سال‌های ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۴ جمعاً ۴۵ میلیارد دلار

صادرات تحقق پیدا کرده است)

● افزایش تولید ناخالص داخلی از ۷۰/۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۲ به ۹۶ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴

● افزایش تولید ناخالص داخلی سرانه ۱۸۴۰ دلار در سال ۱۹۹۲ به ۲۴۹۰ دلار در سال ۱۹۹۴

۱۰ - مجارستان

● امضای ۱۸۰۰۰ فقره قرارداد سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های خارجی به ارزش ۶ میلیارد دلار در فاصله سال‌های ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۳

● خصوصی‌سازی و افزایش تعداد واحدهای خصوصی صنعتی از ۱۶۰/۰۰۰ واحد به ۳۵۰/۰۰۰ واحد در طول سه سال

● ارتقای سهم بخش صنعت از تولید ناخالص داخلی تا سطح ۴۵ درصد

● دستیابی به ۲۷ میلیارد دلار صادرات صنعتی در طول سال‌های ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۴

● افزایش تولید ناخالص داخلی از ۳۵/۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۲ به ۴۱ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴

● افزایش میزان تولید ناخالص داخلی سرانه از ۴۵۰ دلار در سال ۱۹۹۲ به ۳۸۷۰ دلار در سال ۱۹۹۴

□ ۱۹۹۴

عبدالعلی شلالوند: فارغ‌التحصیل رشته برنامه‌ریزی و دارای سابق و تجارب مفیدی در این زمینه در وزارتخانه‌های کار، صنایع و صنایع سنگین سابق است.

از وی تاکنون مقالات زیادی در چند نشریه معتبر علمی و نیز مجله تدبیر به چاپ رسیده است. نامبرده در حال حاضر در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران به کار اشتغال دارد.

فرهنگ، شالوده سازمان

از: جعفر می‌زاده

هرچه میزان مقاومت در برابر تغییر افزایش یابد، به همان میزان از احتمال موفقیت تغییر مورد نظر می‌کاهد (رابطه معکوس). ضمناً هرچه فشار وارده بر فرهنگ به سبب تغییر جدید زیاد باشد، به همان میزان، مقاومت در برابر تغییر بیشتر می‌شود (رابطه مستقیم) اما از احتمال موفقیت تغییر مورد نظر می‌کاهد (رابطه معکوس).

چنانچه گفتیم فرهنگ سازمان دربرگیرنده مفاهیم و مفروضاتی است که استراتژی‌ها را شکل می‌دهد، و زمانی ارزشها، رفتارها و نصادهای درون فرهنگ با استراتژی‌های سازمان همسو و هم‌جهت خواهد بود که جو و فضای حاکم بر فرهنگ یک سازمان، سالم و باورهای افراد، مظهر واقعی باورهای راهبردی (استراتژی‌ها) باشد. هرچه همسویی کمتر باشد، سازمان ناسالم‌تر و کارایی و اثربخشی آن کمتر است.

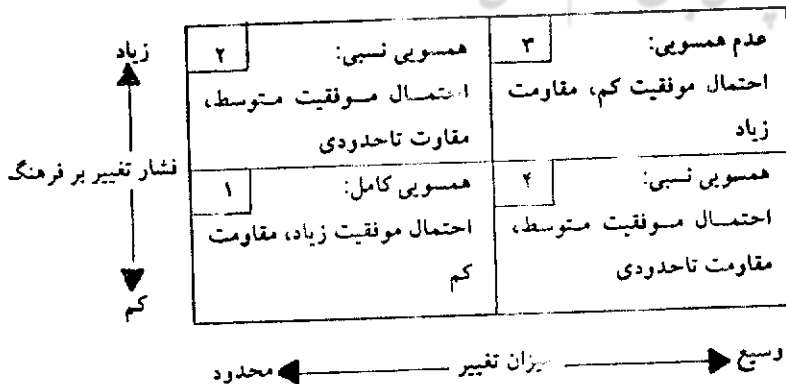
تحقیقات نشان می‌دهد که وجود استراتژی‌های منسجم، تنها عامل موفقیت سازمان نیستند و عوامل متعددی در این رابطه دخیل می‌باشند. در دنیای حاضر، نیاز به تغییرات استراتژیک به سرعت در حال فزونی می‌باشد و بهترین تدبیر جهت پذیرش این تغییرات، تبدیل استراتژی‌های ایستا به پویاست که این مهم تنها زمانی ممکن است که میان استراتژی‌های سازمان از یکسو و فرهنگ سازمان از سوی دیگر، سازگاری و نجانس بیشتری مشاهده گردد. همانطور که در شکل (۱) مشاهده می‌کنید هرچه فشار تغییر بر فرهنگ بیشتر باشد به همان میزان احتمال موفقیت تغییر کمتر است. در مقابل، هرچه فشار وارده بر فرهنگ به سبب تغییر مورد نظر محدود باشد، احتمال موفقیت به علت مقاومت کمتر نیروی انسانی و مدیریت در برابر تغییر، بیشتر خواهد بود.

فرهنگ در یک سازمان به مثابه شخصیت در یک انسان است، مفروضات بنیانی، اعتقادات، باورها، رفتارها و ارزشها به عنوان مبانی فرهنگی یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل داده، نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می‌کند. فرهنگ هر سازمانی به عنوان عاملی اساسی در شکل بخشیدن بدان مطرح شده و تأثیر به‌سزایی در سایر عوامل مهم سازمانی از جمله «ساختار و طرح سازمان، محیط داخلی و خارجی سازمان، تکنولوژی، نیروی انسانی و سبک مدیریت و از همه مهمتر، بر استراتژی سازمان» دارد. از طرفی فرهنگ، باید‌ها و نبایدها را مشخص می‌کند و قالب رفتاری سازمان را شکل می‌دهد.

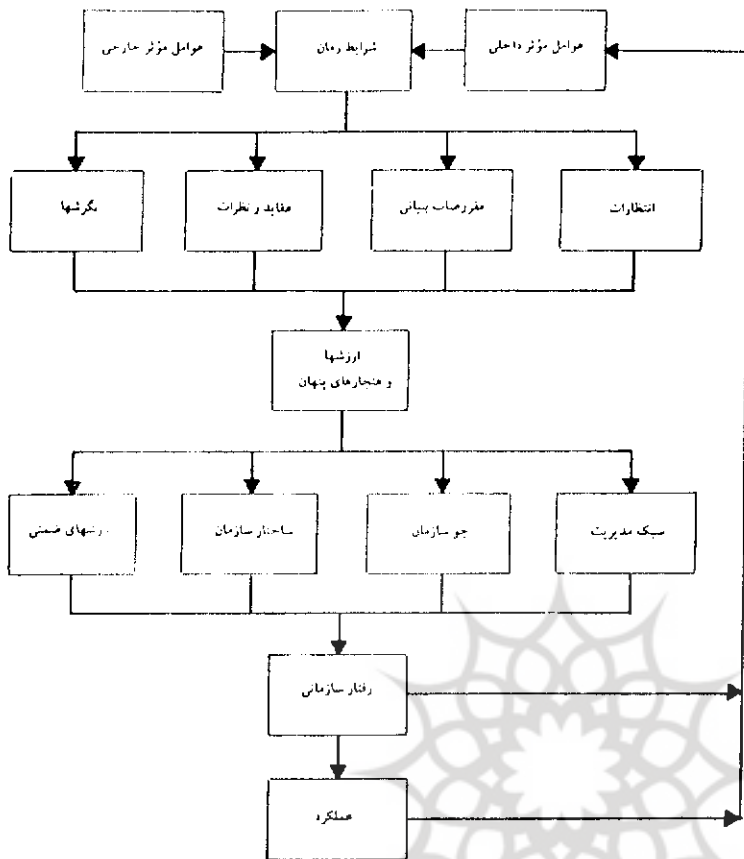
با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان، نسبت به ارزشها و رفتارها، احساس مسئولیت و تعهد و از کار احساس رضایت می‌کنند، که این مهم با وجود مدیریت قوی به بهبود روحیه و انگیزش و در نهایت افزایش عملکرد سازمانی و کمال منجر می‌شود. در این صورت، فرهنگ را می‌توان یک دارایی و سرمایه محسوب نمود و چنانچه بین فرهنگ و اهداف و استراتژی‌های سازمان انطباقی حاصل نگردد، فرهنگ را بایستی یک بدهی محسوب نمود که موجبات کاهش عملکرد سازمانی را فراهم می‌کند.

فرهنگ و استراتژی سازمان

فرهنگ سازمان، ارزشهای غالبی است که توسط تمامی اعضای سازمان پذیرفته و حمایت می‌شود و عامل انسجام هم‌نویی درونی میان آنها می‌باشد و شامل رفتارها، نمادهای فیزیکی، رفتارها، باورها، ارزشها و اعتقادات بنیانی است. استراتژی سازمان، مجموعه‌ای است از برنامه‌های جامع و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تضمین می‌گردد با توجه به دو تعریف فوق درمی‌یابیم که فرهنگ به عنوان عاملی مهم و حیاتی در زمینه اتخاذ و اجرای استراتژی‌های نوین سازمان دخیل بوده و ارزشمندی یا بی‌ارزشی آن را تعیین می‌کند، در مقابل در صورت همسویی فرهنگ با استراتژی سازمان از قدرت و قوام بالاتری برخوردار خواهد بود.



شکل (۱) - تأثیر فرهنگ بر تغییر و مقاومت در برابر آن



● با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان، نسبت به ارزش‌ها و هنجارها، احساس مسئولیت و تعهد و از کار احساس رضایت می‌کنند.

● در دنیای حاضر، نیاز به تغییرات استراتژیک به سرعت در حال فزونی می‌باشد و بهترین تدبیر جهت پذیرش این تغییرات، تبدیل استراتژی‌های ایستا به پویاست.

● هرچه فشار تغییر بر فرهنگ بیشتر باشد، به همان میزان احتمال موفقیت تغییر کمتر است.

فرهنگ و ساختار سازمان

نوع فرهنگ و ماهیت ارزشها، هنجارها و مفروضات بنیانی تشکیل‌دهنده آن، بر ساختار سازمانی تأثیر داشته، تثبیت یا تغییر آن را رقم می‌زند. تأکید بیش از حد بر ساختار پیچیده سیستم‌های سازمانی و سازمان‌دهی رسمی شرکتها در دهه‌های گذشته بیانگر این واقعیت بود که روشهای ثابت، پاسخگوی زمان تغییر و تحول نیست. مدل فرهنگ سازمان، پذیرای مدل‌های مکانیکی نیست و مدل‌های دینامیک و پویا را تشویق می‌کند.

اگر فرهنگ سازمان، فرهنگی خودکفا باشد که در آن به استقلال و رشد توجه شود، پذیرش ساختار مینیمم بر محصول برای آن مطلوب‌تر است، چرا که تخصیص مسئولیت‌ها به افراد در آن آسان‌تر خواهد بود.

فرهنگ و محیط سازمان

محیط سازمانی شامل کلیه شرایط و سازمانهایی می‌شوند که دربرگیرنده سازمان بوده و با آن از لحاظ اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، تکنولوژیک و اقلیمی در ارتباط می‌باشد و در نهایت برای آن محدودیت‌ها، تهدیدها، نیازها و فرصت‌های خاصی را ایجاد می‌کند.

نوع فرهنگ سازمانی و ماهیت آن ممکن است تحت شرایطی و در زمان خاصی مناسب

باشد، همچنان که زمان و شرایط تغییر می‌کند، هنجارهای رفتاری ایجاد شده در قالب ارزشها باید متناسب با شرایط محیطی تغییر کند. فرهنگ قوی و منسجم باید با شرایط محیط داخلی و خارجی سازمان سازگاری داشته باشد چرا که عدم سازگاری مناسب میان آنها، منجر به کاهش عملکرد می‌شود.

فرهنگ و تکنولوژی سازمان

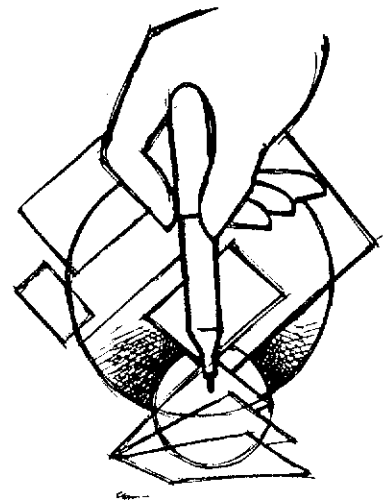
تکنولوژی سازمانی به عنوان روش و تکنیکی که در انجام امور سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد شامل «نرم‌افزار، سخت‌افزار و مغزافزار» می‌باشد. محققان معتقدند جهت تبیین رابطه بین فرهنگ و عملکرد، نقش عمده واسطه را متغیر تکنولوژی ایفا می‌کند. بدین ترتیب که هرچه فرهنگ با تکنولوژی سازمان همخوانی و تناسب بیشتری داشته باشد، عملکرد بهتر است. مثلاً اگر فرهنگ یک سازمان مشوق روابط غیررسمی، خلاقیت و نوآوری، ریسک‌پذیری و حمایت از تعارض باشد عملکردش زمانی بالاتر خواهد رفت

فرهنگ و مدیریت

فرهنگ از دو جنبه بر مدیریت مؤثر است: (الف) - از جنبه وظیفه. (ب) - از جنبه سبک و رفتار. فرهنگ هر سازمانی دقیقاً با وظایف و سبک مدیریت آن در ارتباط می‌باشد. عامل فرهنگ سازمانی نقش عمده‌ای را در انتخاب سبک و رفتار مناسب از جانب مدیریت و نحوه انجام وظایف ایفا می‌کند. یک فرهنگ قوی و منسجم تأثیر به‌سزایی در نوع و نحوه تصمیم‌گیری مدیریت، در تمامی زمینه‌ها دارد.

انطباق فرهنگی

فرهنگ سازمانی به عنوان الگویی رفتاری که توسط اعضا سازمان ایجاد و به تمامی تازه‌واردان آموخته می‌شود، با دو مسئله مهم مواجه است: (الف) - انطباق داخلی. (ب) - انطباق خارجی. فرهنگ سازمانی پوشاندن قالبی از ارزشها،



فرهنگ سازمان، رفتار سازمان و رفتار افراد آن را شکل داده و در سازمانهای ارگانیک حتی می‌تواند جایگزین ضوابط رسمی سازمان شود. در رابطه با تأثیر فرهنگ بر عملکرد، برای اینکه سازمانها از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار شوند، باید متناسب با مأموریت، تکنولوژی، حجم عملیات و متغیرهای مشابه دیگر، از فرهنگ سازمانی مقتضی بهره‌مند گردند.

پیوند میان فرهنگ و عملکرد، با وجود تعداد تحقیقاتی که انجام پذیرفته چندان روشن نیست، اما به‌هر حال وجود دو عامل تکنولوژی سازمان و محیط سازمانی این رابطه را تعدیل می‌کند. به‌عبارتی وقتی فرهنگ سازمان متناسب با تکنولوژی آن و منطبق با محیط سازمانی باشد منجر به کسب عملکرد بالاتر خواهد شد.

بهبود عملکرد از طریق اصلاح فرهنگی سازمانی

همواره فرهنگ سازمانی عامل افزایش عملکرد و اثربخشی نیست. امکان دارد دلیل این امر، عدم همسویی فرهنگ با استراتژی سازمان باشد و یا ضعف فرهنگ غالب، اثر منفی بر رفتار سازمانی گذاشته و منجر به افزایش عملکرد و مطلوبیت نشود. در این شرایط جهت پیشگیری از رکود سازمان، مدیریت محاذ می‌گردد تا اصلاحاتی را در سطح فرهنگ موجود اعمال کند. روشهای اعمال تغییر در فرهنگ سازمانی به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود:

(۱) تغییر درونی: در این روش، تأکید بر افزایش دانش، بینش و مهارت افراد است و سعی می‌شود تا با تغییر هنجارها، باورها و الگوهای آنها، تغییری اساسی در فرهنگ سازمان بوجود آید. از رویه‌های کاربردی آن می‌توان به انواع آموزشها و شیوه‌های بهبودی منابع انسانی و پرورش مدیران اشاره کرد.

(۲) تغییر بیرونی: در این دسته روشها، تأکید بر ایجاد محیط، جو و شرایط مناسب کاری بوده و سعی می‌گردد تا با تغییر ساختار سازمانی، تکنولوژی، قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها، روشها و رویه عملها، تغییری بنیانی در فرهنگ سازمان به‌دست آید. از رویه‌های کاربردی آن می‌توان به فنون تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها فنون بهسازی و نوسازی سازمان (OD) و تشکیلات و روشها اشاره کرد.

هنجارها، نمادها و الگوهاست بر تن سازمان و به‌عنوان پخش پنهان سازمان در تمامی فضا و محیط آن وجود دارد، اما قابل رؤیت نیست. هر فرهنگی نیازمند آن است که پس از پذیرفته شدن توسط تمامی یا حداقل اکثریت اعضا، به‌عنوان فرهنگ غالب مطرح شده، خود را با پاره‌فرهنگهای موجود انطباق دهد و در هلد بعد، مدیریت بایستی قادر باشد تا میان فرهنگ سازمان تحت امر خود با فرهنگ سایر سازمانهای آن جامعه منطبق شود. در صورت عدم انطباق داخلی یا خارجی، سازمان با مشکل مواجه شده و در مسیر نیل به اهداف از پیش تعیین شده با ناکامی و عدم موفقیت روبرو خواهد شد و در مقابل هرچه مدیریت سازمان قادر به برقراری انطباق داخلی و خارجی باشد نه تنها موفقیت بلکه رشد و توسعه سازمان را نیز برای مدتی تضمین کرده است.

فرهنگ و رفتار سازمانی

قدرت یک فرهنگ با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌گردد. فرهنگ قوی با داشتن تعداد زیادی پیرو آن هم، برخورداری از سطح تعهدی بالا قادر است ارزشها، باورها و اعتقادات بنیانی را، هم در سطح و هم در عمق گسترش داده، معیار تعیین رفتار سازمانی مطلوب را ارائه کند. ارزشها و هنجارهای پنهان فرهنگی تأثیر به‌سزایی در تعیین سبک مدیریت، جو سازمان و ارزشهای ضمنی دارد و بر رفتار سازمانی و در نهایت بر عملکرد اثر می‌گذارد.

منابع:

- ۱ - میرزاباسی، ناصر «مدیریت فرهنگ سازمان» فصلنامه اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۶ و ۱۷، بهار و تابستان ۱۳۷۲، صفحات ۳۳ الی ۵۰.
- ۲ - جعفر میزاده، جعفر «مدیریت فرهنگ سازمانی» فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۵، تابستان ۱۳۷۳، صفحات ۷۶ الی ۸۹.
- ۳ - زارعی‌متین، حسن «فرهنگ و عملکرد سازمان» فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۲۳، زمستان ۱۳۷۲، صفحات ۵۱ الی ۵۷.

1 - STEPHEN P. ROBBINS «ORGANIZATION THEORY» 3TH ED(1990) PP. 440-444

2 - STEPHEN P. ROBBINS «ORGANIZATION BEHAVIOR» (1991), 3TH ED.

3 - DAVID A. DECENZO & STEPHEN P. ROBBINS «HUMAN RESOURCE MANAGEMENT» 3TH ED(1990) PP. 214-217

4 - EDGAR H. SCHEIN «ORGANIZATIONAL CULTURE & LEADERSHIP» 3TH ED(1990)PP.30-42

5 - BERNARD AROGYASWAMY & CHARLES M. BYLES «ORGANIZATIONAL CULTURE» JOURNAL OF MANAGEMENT VOL.3 (1987) PP.647-659

6 - W. JACK DUNCAN «ORGANIZATIONAL CULTURE» ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE REVIEW VOL.3 (1989) PP.229-236

7 - FRED LUTHANS «ORGANIZATIONAL BEHAVIOR» 6TH, ED(1992) PP.567-574

8 - MICHAEL ARMSTRONG «PERSONNEL MANAGEMENT PRACTICE» 4TH. ED(1993)PP. 198-204

* جعفر میزاده دارای درجه فوق لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه تهران است و عضویت هیأت علمی وزارت فرهنگ و آموزش عالی را به‌عهده دارد.

از نامبرده که به تدریس در دانشگاه مشغول است، تاکنون مقالات متعددی در نشریات علمی پژوهشی به چاپ رسیده است.

بایت

تولید کننده و وارد کننده سخت افزارهای کامپیوتری و لوازم جانبی طراحی، اجرا و راه اندازی سیستم های یکپارچه آنفورماتیکی

حسابداری ۱۶ بیتی و ۳۲ بیتی

اولین نرم افزار ۳۲ بیتی تحت Dos حسابداری در ایران امنیت کامل اطلاعات و کنترل مجوز هر کاربر تهیه گزارشات مختلف مدیریتی (MIS) امکان تعرف کدینگ منطبق با نیاز کاربران تهیه اسناد اختتامیه و افتتاحیه و سود و زیان نگهداری موجودی تعدادی توانایی کار در محیط شبکه نگهداری همزمان موجودی ریالی و ارزی

حسابداری انبار

پشتیبانی از روشهای (اسار) معین (بیانگین) استاندارد (FIFO & LIFO) امنیت کامل اطلاعات و کنترل مجوز هر کاربر صدور انواع برکه ها و تست هرمان در موجودی انبارهای مختلف (۹۹ اسار) صدور برکه از طریق جلسه اصلاحیه تعدادی - ریالی تهیه انواع گزارشات از عملیات انبار و صدور برچسب های انبار عملیات انبارگردانی و گزارشات مربوطه

فروش

صدور پیش فاکتور و فاکتور امنیت کامل اطلاعات و کنترل مجوز هر کاربر دریافت و پرداخت مشتری، وصول چک و صورت وضعیت مشتری دسته بندی کالا و مشتری انواع گزارشات و اماره ها بر حسب کالا، مشتری، مبلغ و تاریخ

بازرگان

بازرگان برای بارزگانان، تعار و فروشگاهها مشاهده لحظه ای موجودی نقد و بانک کنترل هزینه ها و برداشت ها کنترل بهکاران و بستکاران و تهیه صورت مغایرت بانکی تهیه گزارشات متنوع

حضور و غیاب

تعریف پوستل با تمام مشخصات مورد نیاز به تعداد نامحدود ارتباط با دستگاههای کارت زنی از طریق کلید یا بوموم و قابلیت کار در محیط ای دیگر تعریف شیفت های مختلف و تعریف گروه های مختلف کاری امکان تعریف انواع مرخصی و مانع تنظیم هو تک از اجزا سیستم نه دانه کاربر با توجه به شاوچ دسترس (بارامتریک بودن سیستم) وجود ابزاری قوی گزارشکار که علاوه بر گزارشهای استاندارد توانایی ایجاد و تغییر در هر نوع گزارش دیگر را بر عسر می سازد و بسیاری از ویژگیهای عبقه دیگر

عضو شورای آنفورماتیک

عضو شورای تولید کنندگان کامپیوتر

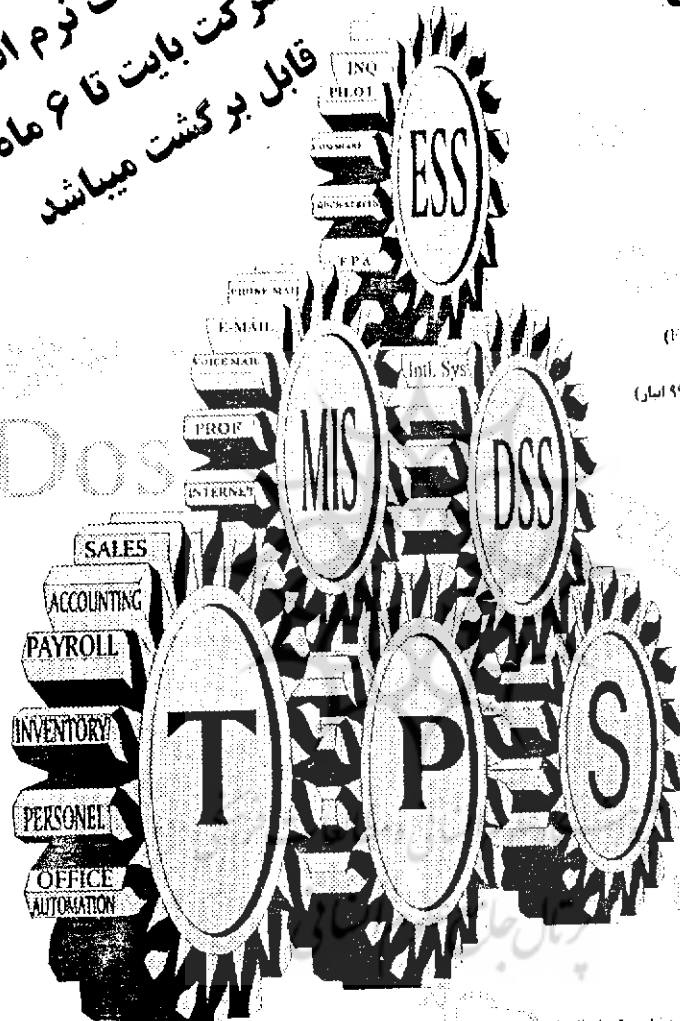
عضو شرکت تحقیقاتی صنایع آنفورماتیک

بایت

خیابان سپهبد قرنی، کوچه ابنوس، پلاک ۸، ساختمان بایت
کد پستی: ۱۵۸۳۷، تلفن: ۸-۸۸۲۵۵۳۳ فاکس: ۸۳۹۳۰۰

همیشه بهترین را انتخاب کنید

کلید محصولات نرم افزاری شرکت بایت تا ۶ ماه قابل برگشت میباشد





پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



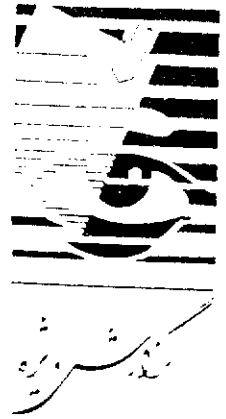
پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



نگاهی به شیوه‌های ایجاد انگیزه

نظام انگیزش کارکنان و ضرورت‌های

نوبین گستره تولید

گزارش از: سیما هاشمی، فرانک جواهردشتی، علی اکبر بابایی

مدیریت و شیوه‌های ایجاد انگیزه

هر مدیری برای ایجاد انگیزه در کارکنان روش‌های ویژه‌ای را بکار می‌برد. اما بطور کلی شیوه‌های متداولی برای ایجاد انگیزه وجود دارد. البته پذیرش روش‌های مرسوم نباید به مفهوم رد هرگونه نوآوری باشد.

«محمدرضا رضاپور» مدیرعامل شرکت قطعات فولادی درمورد شیوه‌های نوین مدیریت برای ایجاد انگیزه در کارکنان می‌گوید: «امروزه عصر الکترونیک است و تجلی آن در رایانه‌ها نمودار شده است، مدیران باید از این واسطه مهم و ابزار کارساز بهره گیرند. مجیز ساختن ماشین‌آلات و کارخانه‌ها به سیستم‌های رایانه‌ای و الکترونیکی، ذهن نیروی انسانی را که با آن کار می‌کند، شفاف‌تر می‌سازد و تقابل این شفافیت در بهره‌گیری مطلوب‌تر از ماشین و افزایش بازده کار، و بالطبع رشد عمری نیروی انسانی چه در سطح مادی و چه در سطح معنوی متجلی می‌شود. تولید محصول مطلوب، ارضای روانی در پی دارد و ارضای روانی تلاش بیشتر، دقت بیشتر، حساسیت بیشتر را در تولید در پی دارد و بدین ترتیب این دو وجه یعنی ماشین و انسان یک دیگر را می‌سازند و تعالی می‌بخشند.

همه شاهدیم که در سطح جهان کتاب‌های جدیدی در قلمرو مدیریت تدوین و چاپ و نشر می‌یابد. این کتاب‌ها غالباً سخنی نو و حرفی تازه برای مدیران دارند که ابتدای این نوآوردها همان آخرین دستاوردها در عرصه علوم انسانی است. بی‌اعتنایی مدیران ما به این نوآوردها گاه می‌تواند فاجعه در پی داشته باشد.

انسان‌ها دارای طبایع، سلائق، توانایی‌های متفاوتی هستند این دیگر سخنی سه هزار ساله است که یونانیان باستان انسان‌ها را در چهار گروه بلی، بی، صفراوی، سوداوی و دموی تقسیم

اجتماعی و جامعه‌شناسی امری نه تنها لازم که اجتناب‌ناپذیر است و با تکیه بر این بازشناخت‌ها و بهتر شناخت‌هاست که می‌توان به درون و گوهر آدمی پی برد، ایجاد حرکت کرد، جهت بخشید، از انحراف جلوگیری کرد، شوق جمعی پدید آورد، روحیه عمومی را بهبود بخشید و نخست در حوزه و قلمرو کار، تحول مطلوب پدید آورد و در نهایت در سطح جامعه زمینه‌های رشد ملی را هموار کرد.

*** هر مدیری برای ایجاد انگیزه در کارکنان روش‌های ویژه‌ای را بکار می‌برد.**

*** مدیرعامل شرکت قطعات فولادی: رضایت شغلی سخنی نو در جامعه مدیریت نیست. لیکن غالباً نادیده انگاشته شده است.**

کارشناسان و تحلیل‌گران علم مدیریت علاوه بر یافته‌های علوم اجتماعی بکارگیری روش‌های نوین و ابزارها و تکنولوژی نوین را توسط مدیران، عامل مهمی در ایجاد انگیزه در کارکنان به‌شمار می‌آورند. به اعتقاد مدیر بک واحد صنعتی،

مدیران موظفند نه تنها با آخرین دست‌آوردهای علمی مربوط به نفسانیات، بشر آشنا شوند تا در افراد پیرامون خود حرکت و تحول ایجاد کنند، بلکه با آخرین تحولات تکنولوژیک نیز باید آشنا شوند و این نوآوری‌ها و ابتکارات را بکار بندند. بهره‌گیری از ابزارها و ماشین‌های کهنه در جازدن در سال‌های اختراع آن ماشین‌ها است. چرا که رابطه متقابل نیروی انسانی و ماشینی که با آن کار می‌کند، رابطه‌ای انکارناشدنی است.

ضرورت وجود نیرویی محرک و انگیزاننده برای انجام هر نوع فعالیت، چنان بدیهی می‌نماید که امکان جهت دادن به این نیرو در راستای هدف‌هایی مشخص نادیده گرفته می‌شود. در اینکه، خواست و انگیزه مقدم بر عمل است، هیچگونه تردیدی وجود ندارد، ولی در این مورد که ریشه‌های انگیزه چیست و اصولاً چگونه می‌توان با برانگیختگی افراد، آنان را به سوی رفتارهای موردانتظار سوق داد، توافقی جمعی و قطعی وجود ندارد.

آنچه مسلم است و بایستی موردپذیرش قرار گیرد، این است که به جهت تفاوت‌های بارز فردی، انگیزه‌های افراد با یکدیگر متفاوت است. پس قبل از هرگونه اقدام در زمینه ایجاد انگیزش در آنان، لازم است، ویژگی‌های فردی اشخاص شناخته شود تا با سهولت بیشتری بتوان نیروهای محرک را در آنان تشخیص داد. این مهم اگر در سطح سازمان‌ها مطرح باشد، تبدیل به یکی از مهارت‌ها و هنرهای مدیریت می‌شود. چراکه از این طریق می‌توان، وحدت و یکپارچگی بیشتری میان کارکنان و سازمان بوجود آورد. نکته قابل توجه و تاکید آن است که روشی یکسان و واحد برای ایجاد انگیزش در کارکنان وجود ندارد.

دگرگونی‌های پرشتاب جامعه معاصر، ضرورت همگامی با تحولات را بیش از هر زمان دیگری آشکار می‌کند. در این میان مدیران نقش بااهمیتی در زمینه ایجاد انگیزه دارند. مدیران برای ایجاد انگیزه در کارکنان خود باید از آخرین دست‌یافته‌های بشری در زمینه علوم اجتماعی و روان‌شناسی آگاهی داشته باشند. به باور یک مدیر صنعتی کشورمان، آشنایی مدیران با آخرین دست‌آوردهای علوم روان‌شناسی، روان‌شناسی

می‌کردند و شیوه برقراری ارتباط با هریک را متفاوت می‌دانستند، برخورد قالبی با همه انسانها بدون توجه به ساختارهای ذهنی آنان غالباً برای مدیران مشکل می‌آفریند. انسان ماشین نیست، انسان موجودی با احساسات، عواطف و خواسته‌های متفاوت است، مدیر موفق کسی است که بانظر داشت به این عوامل درونی، از محرکها و انگیزش‌ها بهره گیرد و گونه افزایش دستمزد فی‌نفسه نمی‌تواند برای همه نیروهای انسانی محرک مطلوبی باشد، چه بسیارند کارکنانی که تنها در طلب ارضای روانی و درونی خود هستند و از این طریق بسیار بیشتر به شوق می‌آیند و حرکت می‌کنند و جمعی را در این حرکت به دنبال خود به اعتلا و ارتقاء می‌کشانند. رضایت شغلی سخنی نو در جامعه مدیریت

موضوع شناخت و بررسی انگیزه کارکنان کار آسانی نیست اما چیزی که این شناخت را آسان می‌کند رفتار افراد است مدیران برای ایجاد و استمرار انگیزه در افراد، باید اقدامات زیر را انجام دهند:

- تاکید روی محیط برای بروز استعداد کارکنان. این محیط سازمان است که افراد را علاقمند به کار و بهبود آن می‌کند.

- ایجاد تناسب بین شغل و کارکنانی که باید آن شغل را برعهده گیرند با اهداف سازمان بطوری که فرد بتواند در زمینه استراتژی یک شرکت آینده خوبی را برای خودشان در تصویر داشته باشند.

- ایجاد حساسیت کارکنان به اهداف شرکت و محصولات شرکت و رقابت با رقبا بنابراین مدیران بایستی از بیرون به درون افراد نگریسته و کارکنان

- قدرت شخصی که یک مدیر براساس اعتماد به زیردستان بدست می‌آورد.

- قدرت دانش و اطلاعات خود مدیر

- قدرتی که در زمینه‌های اجتماعی و حاکم بر موسسه بدست می‌آید مثل سهامداران، بانکها، فروشندگان مواد اولیه یا مشتریان.

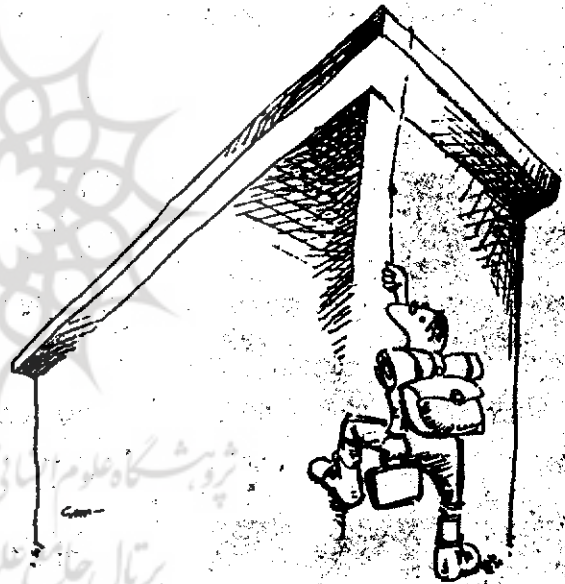
ایجاد زمینه‌های بلندمدت برای کارکنان مثل امید به داشتن فردایی بهتر، اگر ملاک شایستگی بگوییم ملاک ایجاد انگیزه می‌شود.

نظام انگیزشی و ابزارهای مادی و معنوی

برای ایجاد انگیزه در کارکنان بکارگیری ابزارهای مادی و معنوی توسط مدیریت ضروری است. اما درمورد اینکه کدامیک از این عوامل در برانگیختن کارکنان به کار بیشتر و بهتر، موثرتر

* عضو هیات مدیره شرکت ایران خودرو: نیروی انسانی باید بدون دغدغه‌های مادی کار کند. ضمن آنکه داشتن انگیزه‌های قلبی و معنوی باید بیشتر مورد توجه باشد.

* سرپرست اداره کل کارخانجات نان ماشینی: اگر از لحاظ تئوریک انگیزش را یک نیاز فعال شده در وجود انسان تعریف کنیم، بنابراین باید به دنبال عواملی بگردیم که سبب فعال شدن نیاز کارکنان شود.



نیست. لیکن غالباً نادیده انگاشته شده است. عدم موفقیت مدیران ما عمدتاً ناشی از نادیده انگاشتن این عنصر مهم است.

«مهندس علی منزوی» مدیرعامل شرکت نفت بهران پیرامون نقش و وظایف مدیران برای ایجاد انگیزه می‌گوید:

هم‌اکنون تحولات در جامعه پرشتاب نیست از نظر اقتصادی محیطی رقابتی را که هر روزه با نوآوری روبرو شویم نداریم. تحولات ما تنها تغییرات مکرر آیین‌نامه‌ها و مقررات است.

مدیریت زمانی بهره‌ور و کارا است که زمینه رقابتی وجود داشته باشد در چنین محیطی ما به دنبال انگیزه‌های مثبت در کارکنان هستیم البته

نیز خودشان بر کارهایشان نظارت داشته باشند اما مسئله مهم درباره انگیزه تداوم آن است.

ما وقتی به قابلیت‌های مدیران بنگریم چهار دسته قابلیت در مدیران وجود دارد:

قابلیت اجرایی انطباق، قابلیت‌های نظام‌دهی، سازماندهی، قابلیت‌های نوآفرینی و کارآفرینی و قابلیت برانگیخته کردن کارکنان. اگر به این چهار دسته قابلیت توجه کنیم متوجه می‌شویم که سه دسته قابلیت اول را مدیر به کمک سازمان ایجاد می‌کند اما درمورد برانگیخته کردن افراد خود مدیر بایستی این قابلیت را داشته باشد ایجاد این قابلیت در مدیر به عوامل زیر وابسته است:

است در بین مدیران اختلاف دیدگاه‌هایی وجود دارد.

«اصغر خسروشاهی» عضو هیات مدیره و قائم‌مقام مدیرعامل شرکت ایران خودرو در مورد انگیزه‌های مادی و معنوی کارکنان می‌گوید: «اعتقاد بر این است که همراه انگیزه‌های مادی، انگیزه‌های معنوی نیز نقش بسیار موثری در روحیه پرسنل دارند. ولی نباید فراموش کرد که انگیزه‌های مادی مقطعی هستند و اگر انگیزه‌های معنوی قلباً برای افراد جا بیفتد «که باید کارها را خوب و باکیفیت انجام دهند و از خودگذشتگی نشان دهند تا به اهداف برسند عادی و ماندنی خواهد شد. در هر حال نیروی انسانی باید بدون

دغدغه‌های مادی کار کند ضمن آنکه داشتن انگیزه‌های قلبی و معنوی باید بیشتر مورد توجه باشد. ما امیدواریم که با همت پرسنل فعال خود، و استفاده از تجارب گذشته در جهت رسیدن به شرایط مطلوب مطرح شده در سطح جهانی موفق‌تر باشیم».

برخی مدیران علاوه بر تاکید بر اهمیت عوامل مادی در ایجاد انگیزه در کارکنان، تجدیدنظر در سیستم انگیزشی را ضروری می‌دانند. «سیدی» سرپرست اداره کل کارخانجات نان ماشینی، دیدگاه خود را در این زمینه چنین توصیف می‌کند: «بحث ایجاد انگیزش در کارکنان یکی از بحث‌های عمده برای همه مدیران است بخصوص در شرایط فعلی این مساله از اهمیت خاصی برخوردار است. طبیعتاً آثار مختلفی نیز بر این مساله مترتب است که باید به همه آنها در موقع خود پرداخت. آنچه در صورت ظاهر و شاید قبل از همه عوامل به چشم می‌خورد استفاده از ابزار مادی برای ایجاد انگیزه است. اما همیشه این سوال مطرح است که این ابزار تا چه حد می‌تواند موفق و موثر باشد و تجربه تلخ بعضی از شرکتها توجه مدیران را به این نکته جلب کرده است که با توجه به ناکامی آنها در استفاده از سیستم‌های انگیزشی این سیستم‌ها به خودی خود کارآزا هستند. گاه سرخوردگی آنها از کارایی این سیستم‌ها باعث یک رویکرد منفی برای مدیران شده و در واقع یک نوع عدم توانایی در ایجاد راه‌حل‌های مناسب برای ارتقاء انگیزش را در سازمان تقویت کرده است.

شاید بخشی از این مساله در طراحی سیستم نهفته باشد. بخشی در چگونگی اجرای سیستم و بخشی هم توجه بیش از حد به سیستم انگیزشی بر مبنای صرفاً نظام پرداخت. در واقع بی‌توجهی به این سه بعد موجب این سرخوردگی است. در بحث طراحی سیستم گاهی مشاهده می‌شود که مدیران با تشخیص مشکل در سازمان موضوع را با مشاور یا طراح در میان می‌گذارند و انتظار نسخه‌پیچی دوسری از طراح دارند و متأسفانه در این مسیر این تفکر وجود دارد که لزومی به درگیری جزء، جزء، افراد و یا خودشان در طراحی نیست. بنابراین طرح ایجاد شده ممکن است معایبی داشته و در مرحله اجرا مشکل و ناکارایی داشته باشد.

موضوع دیگر در ارتباط با خود شرایط طراحی آن است که سیستم باید در محور را مورد توجه قرار دهد. محور اول که می‌تواند به آن

*** مدیر عامل شرکت واگن پارس: شیوه‌های ایجاد انگیزه در کارکنان مقوله‌ای بسیار حساس است که در صورت عدم توجه به ظرافت‌های آن می‌تواند بعضاً به ضد انگیزش بدل شود.**

(TEAM WORKING ANALYSIS) گفت به معنای قابلیت پاسخگویی سیستم به حرکت‌های گروهی است. به این معنا که یک نظام ارزشی که در سیستم طراحی می‌شود باید این خدمت را به مدیریت ارائه کند که در کنار ارزش‌گذاری به کار فردی به کارگروهی نیز ارزش لازم داده شود.

محور دوم که می‌تواند به آن «توانایی بررسی» (AUTHORITY OF ANALYSIS) گفت به این معنا است که سیستم در درون خودش باید قابلیت کنترل‌های لازم برای به حداقل رساندن انحرافات در ارزیابی‌ها را داشته باشد. شاید فقدان این عامل مساله اجرای سیستم را تحت الشعاع قرار می‌دهد و با توجه به واگذاری آن به مدیران مسائل غیرقابل پیش‌بینی در سیستم بتدریج غالب شده و سیستم را ناکارآ خواهد کرد.

موضوع بعد که در واقع سبب ایجاد سرخوردگی‌هایی برای مدیران می‌شود آن است که آیا اصولاً ایجاد یک نظام پرداخت یا کارانه به عنوان عامل انگیزشی می‌تواند در ارتقاء انگیزش موثر باشد. طبیعتاً عامل مادی یک عامل انکارناپذیر در شروع حرکت است ولی در کل حرکت تنها مسائل مادی نمی‌تواند پاسخگو باشد. اگر از لحاظ تئوریک انگیزش را یک نیاز فعال شده در وجود انسان تعریف کنیم بنابراین باید به دنبال عواملی بگردیم که سبب فعال شدن نیاز کارکنان شود. اگر به ساختار رفتاری افراد که طبقه‌بندی نیاز «مزلو» آن را توضیح می‌دهد توجه کنیم درمی‌یابیم که پرداخت مادی می‌تواند طبقات پایین این هرم را فعال کند. در واقع این عامل بستر طبیعی برای وارد شدن به طبقات دیگر هرم را ایجاد می‌کند. به عنوان مثال اگر سوخت را عامل حرکت ماشین قلمداد کنیم با وادار کردن ماشین به حرکت نیازهای بعدی به صورت تکاملی خود را نشان می‌دهد. در انسان هم به نوعی این مصداق حاکم است. در واقع صرف‌نظر از مراحل خاص که انسان در پی خود شکوفایی است پاسخگویی به نیازهای انسان در هر مرحله راه را برای ورود به مرحله بعد هموار می‌کند. طبیعی است که مدیران بجز توجه

به این عامل، می‌بایست رنگ انسانی روابط را در سازمان هرچه بیشتر غنی‌تر و در مقام پاسخگویی به نیازهایی چون احساس امنیت، حفظ شخصیت و نصب «حساسه‌های» SENSORهای مناسب جهت حساس کردن سازمان نسبت به ابزار شایستگی‌ها و تلاش در جهت حذف تبعیض‌ها در اولویت‌گذاری قدم‌های اصولی را بردارند.

برخی مدیران با وجود اینکه در مورد ایجاد انگیزه عوامل معنوی را عمیق‌تر و کارا تر از عوامل مادی می‌دانند، اما بر این باورند که هیچگاه نباید از مسایل و مشکلات شخصی کارکنان غافل بود. عضو هیات مدیره و قائم‌مقام مدیرعامل شرکت ایران‌خودرو در این مورد اعتقاد دارد: «در ارتباط با رسیدگی به مشکلات نیروی انسانی و ورود به گرفتاریها و مشکلات شخصی آنها باید گفت، در مجموعه باید انگیزه‌هایی بوجود آوریم تا پرسنل احساس کنند کارخانه متعلق به آنهاست و جزیی از یک خانواده می‌باشند یعنی مدیریت با آنها اقتدار عجیب شود که وقتی مدیر از نیروی انسانی خود کاری بخواهد او احساس کند این خواست پدرانه یا برادرانه است و قلباً در انجام کار تلاش کند و این امر به وجود محیطی بسیار صمیمی بین مدیریت و پرسنل نیاز دارد. زمانی این محیط بوجود می‌آید که پرسنل اعتقاد داشته باشند مدیریت واقعاً برای آنها زحمت می‌کشد و صادقانه تلاش می‌کند تا مجموعه و حتی مملکت رشد کند، پرسنل نیز به نوبه خود از این تلاش قدردانی خواهند کرد و متقابلاً برای مدیر خود تلاش خواهند کرد.

بنابراین باید نسبت به درک مشکلات پرسنل کوشید و در صورت امکان آنها را رفع کرد. همین قدر که پرسنل درک کنند مدیریت برای آنها تلاش کرده بسیار موثر است. ما نیز در شرکت خود در صورت وقوع اتفاق برای افراد، خود را موظف به رفع مشکلات آنها می‌دانیم چرا که تمام بخش‌های شرکت خود را مهم و باارزش می‌دانیم. اگر این فرهنگ در تمام سازمانها و شرکتها دامنه گسترده‌تری به خود گیرد دیگر نیازی نیست مرتباً با تغییر مدیریت‌ها قوانین و فرهنگ‌های جاری تغییر کنند. به عبارتی مسایل مدیریتی باید نهادینه شوند بدین ترتیب مجموعه‌ها خود مدیرپرور خواهند شد».

در مورد بکارگیری عوامل و ابزارهای مادی و معنوی یک نظر میانه و با کارایی بیشتر وجود دارد، براساس این دیدگاه ابزار مادی و معنوی مناسب را باید با توجه به شرایط و موقفت بکار

گرفت. بانوجه به اینکه موقعیت‌ها متفاوت است بنابراین نمی‌توان دستورالعمل واحدی برای بکارگیری ابزارها در نظام انگیزشی صادر کرد. در یک وضعیت ابزار مالی و در وضعیت دیگری ابزار معنوی کارساز است و شاید مدیر ناگزیر باشد در شرایطی ترکیبی از این دو عامل را بکار گیرد. اما در هر صورت آنچه که مدیر هیچگاه نایبسی از نظر دور داشته باشد، اجرای عدالت است.

«غلامرضا رزازی» مدیرعامل شرکت واگن پارس در مورد شیوه‌های مناسب ایجاد انگیزه در کارکنان می‌گوید: «شیوه‌های ایجاد انگیزه در کارکنان مقوله‌ای بسیار حساس است که در صورت عدم توجه به ظرافت‌های آن می‌تواند بعضاً به ضد انگیزش بدل شود. لذا متناسب با توقع و سطح فرهنگی کارکنان تحت سرپرستی

روش‌های مزبور پیچیده‌تر شده و دقت بیشتری را در جریان اجرا می‌طلبد. ابتدا باید به این نکته توجه داشت که ایجاد انگیزه صرفاً در سطوح پائین سازمانی ضروری نبوده بلکه به فراخور می‌باید کلیه رده‌های سازمانی را دربرگیرد. در آنجا که استفاده از روش‌های معنوی در ایجاد انگیزش کارساز است نباید به سراغ ابزارهای مادی رفت؛ چراکه تاثیر انگیزش معنوی مانا تر بوده و مفاسد کمتری را نیز دربردارد. مضافاً بر اینکه در کلیه اقدام‌های انگیزشی به ویژه از نوع مادی بایستی به اصل ارزیابی صحیح و رعایت عدالت و همچنین اقدامات توجیهی پیش و پس از اقدام عنایت شود.»

«مهندس متزوی» در مورد اهمیت وجود اعتماد بین مدیر و کارکنان و شیوه قدردانی در چنین فضایی می‌گوید:

«مدیر می‌تواند بصورت خشک و فرمولی با مسئله انگیزه برخورد کند هرچه سازمانها و شغلها پیچیده‌تر باشند نیاز به هماهنگی گروه بیشتر احساس می‌شود در این کارهای گروهی نمی‌توان از دستورالعمل‌های خشک استفاده کرد یک مدیر باید کارکنان خود را بشناسد اگر مسائل رفتاری دارد آن را حل کند و مشکلات خانوادگی و مالی دارد در راه برطرف کردن آنها قدم بردارد. در مجموع یک جو اعتماد بین مدیر و کارکنان ایجاد شود برای اینکه کارکنان احساس کنند اگر درقبال انجام درست یک مسئولیت حتماً یک پاداش مادی و معنوی در زمانهای مختلف دریافت خواهند کرد.»

شرایط بحرانی؛ مدیران و کارکنان

در هر شرایطی انگیزه مدیر و کارکنان بقاء سازمان را تضمین می‌کند. اما در شرایط غیر عادی که از آن به عنوان «بحران» تعبیر می‌شود، انگیزه کارکنان اهمیت چشمگیری پیدا می‌کند. مدیرعامل شرکت قطعات فولادی در مورد شرایط بحرانی و نقش انگیزه کارکنان در برنامه غلبه بر مشکلات می‌گوید: «رفتن نیروی انسانی و هم موجب ضایع شدن مواد و مصالح‌ها و در نهایت آسیب دیدن وسایل کار و ماشین‌آلات و سرانجام موجب از دست رفتن زمان می‌شود. مشتریان نیز تمایلی ندارند که بار ندانم‌کاریهای مدیران را به دوش کشند و نتیجه اجتناب‌ناپذیر آن از دست



• ایجاد انگیزه صرفاً در سطوح پائین سازمانی ضروری نبوده بلکه به فراخور می‌باید کلیه رده‌های سازمانی را دربرگیرد.

می‌تواند ناشی از ضعف پیش‌بینی‌های مدیر تلقی شود که به بحران می‌انجامد.

همان‌گونه که گفته شد پیدایی بحران فی‌نفسه عنصری منفی در ساختارهای سازمانی است، اما در مواجهه با بحران است که مدیران سنجیده و پرورده و چون فولاد آبداده می‌شوند. گاه بحران موجب وحدت درون سازمانی می‌شود و روح فداکاری در کارکنان و حوزه مدیریت می‌دمد به نوعی که در مواردی مدیران خود بحران‌های تصنعی ایجاد می‌کنند تا بر بحران دیگری غلبه کنند. در جامعه کنونی ما که روند صنعت با فراز و فرودهای بسیاری مواجه است و عمده این تحولات در خارج از حوزه مدیریت و توانایی مدیر است، بحران پدیده‌ای گاه‌گاهی نیست که امری زودیاب است بحران‌های هر دم فزاینده، تدبیرها و چاره‌جویی‌هایی را می‌طلبد که خروج موفقیت‌انگیز مدیر از آن، از او، فردی مدیر و کارساز می‌سازد؛ ققنوس‌وار. در اسطوره‌هایمان آمده است که ققنوس پرنده‌ای شگرف است که چون پیر شود، خود را به کوه آتش زند و در آتش فرو می‌سوزد و از میان خاکستر خویش ققنوسی جوان بال می‌گشاید و سینه آسمان را می‌شکافد؛ به نشاط و بحران گاه می‌تواند از مدیر ققنوس جوانی بسازد که با تجربه کسب شده و با نیروی بیشتر به مواجهه با مشکلات بعدی برود.»

در شرایط فعلی حاکم بر سازمان‌های کشور، با آنکه نیاز به رشد احساس می‌گردد و در اثر سوء تدبیر در گذشته که مشکلات تنها از طریق درآمد حاصله از نفت به ظاهر حل شده‌اند اگر تمامی توان بالقوه کشور نیز در راستای سازندگی بالفعل شود باز هم کم است.

«نصرت‌الله مختاری» مسئول مجموعه تحقیقاتی تولیدی دماوند و رئیس هیات مدیره شرکت ملی صنایع الکترونیک دماوند، درباره بحران اقتصادی در سازمانها، برای ایجاد انگیزش به کار با بازدهی حداکثر، باعث چند شغله بودن کارکنان و فرسایش توان‌های سیستم مرکزیت و دواثر دولتی و نهایتاً ارتشاء و فساد اداری خواهد بود. نتیجه حاصله نیز فقر و طبقاتی شدن شدید اجتماع آتی است.

مدیریت در دوران اخیر تحولات پرشتابی را پشت سر گذاشته است و در این رده‌بندی، مدیریت تا سال‌های ۵۰ که حاصل آن دو جنگ ویرانگر جهانی بوده است و بیشتر دیکتاتوری - سنتی بوده و تغییرات ژرف حاصل از عامی شدن

دادن بازار است و از دست دادن بازار بالطبع به معنای بی‌کاری کارکنان است. اعمال مدیریت باید متضمن استمرار کار و فراهم آوردن زمینه‌های بالقوه برای ادامه کار، حفظ سرمایه، تامین آینده شغلی و بهبود بخشیدن به نتایج کار و عرضه خدمات بهتر باشد. عامل اصلی در صنعت که منجر به بی‌کاری می‌شود ضعف مدیریت و ناتوانی مدیر در پیش‌بینی موانع و عوامل بازدارنده است. مع‌هذا همواره نمی‌توان عوامل بازدارنده را که بحران‌ساز است پیش‌بینی کرد چه در مواردی عوامل بحران‌ساز در خارج از حوزه توانایی‌های ماست. اما کمبود مواد اولیه و توقف ماشین‌آلات به جهت نبود و فقدان مواد در بازار مصرف

آن توسط اندیشمندانی چون تایدوره برنالتفی و... که شکوفایی تا سال‌های ۸۰ را به دنبال داشته و با سک انگیزشی ژاپنی آن (استخدام مادام‌العمر هم‌مطرازی مدیران - کارکنان و...) و پس از آن شکوفایی بیرها (سنگاپور - کره...) را می‌توان نام برد که پیامد آن حتی مدیریت مدرن نیز به سرعت و به شدت متحول و علمی - تحقیقی گردید. و اکنون علم مدیریت مدرن نیز که از سایر علوم عقب‌مانده بود و شاید سالانه مورد تجدیدنظر واقع می‌گردد. حال آیا در یک چنین عصری و همراه حرکتی چنین پرتحرک می‌توان به مقررات دهه ۵۰ و قبل از آن (تقلید کورکورانه از پیشرفت دیگران در جامه‌های کاملاً متفاوت) رجعت نمود؟!...

وی می‌افزاید: اصولاً اولین گام در راستای ایجاد انگیزش، القاء تفکر رفع نیازهای اولیه مادی به کارکنان و اجرای سریع آن می‌باشد و سپس بهادادن به شعور، افکار و خلاقیت و برآوردن نیازهای معنوی است که نتیجه و ثمر را به بار می‌آورد و گامهای بعدی، افکار مذهبی، ملی، میهنی و قومی - منطقه‌ای است و مدیر برحسب زمان و براساس توان فرد و گروه می‌تواند ثمربخش‌ترین را عملی نماید و این مستلزم دانش به روز شده تحقیق شده مدیر و مدیران است.

به باور برخی دست‌اندرکاران در شرایط عادی و بحرانی، انگیزه مدیران برای مقابله با عوامل نامساعد که کار پنگاه را مختل می‌سازد، بیش از انگیزه سایر کارکنان اهمیت دارد. زیرا مدیر بدون انگیزه‌ای که در شرایط عادی قادر به اداره مناسب سازمان خود نیست، در موقعیت بحرانی بیش از پیش سازمان را به حال خود رها خواهد کرد.

مدیرعامل شرکت واگن پارس در این مورد می‌گوید: «مدیران در شرایط بحرانی در صورتی که موقعیت را بطور کامل درک کرده و انگیزش لازم را داشته باشند، قادر به ایجاد تحول و مقابله با بحران خواهند بود. در انگیزش مدیران برای مقابله با بحران به موازات جنبه‌های مختلف انگیزشی نیاز این رده سازمانی به موفقیت را به عنوان عاملی کلیدی می‌توان در محاسبات مدنظر قرار داد».

سیستم‌های انگیزشی و نظارت پیوسته

برخی سیستم‌های انگیزشی بد طراحی شده است و مدیران در صورتی که حتی تمامی تلاش خود را بکار گیرند قادر به برانگیختن کارکنان نخواهند بود. در موارد دیگری سیستم انگیزشی به

خوبی طراحی شده اما از سوی مدیران به شیوه‌ای نامناسب به کار گرفته می‌شود. بنابراین نظارت پیوسته بر جریان طراحی سیستم‌های انگیزشی و چگونگی بکارگیری آنها یک ضرورت غیرقابل چشم‌پوشی است. سرپرست اداره کل کارخانجات نان ماشینی می‌گوید: «براساس تجاربی که ما بدست آورده‌ایم گاه سیستم‌های انگیزشی علی‌رغم طراحی خوب، متأسفانه دلیل بر خورد نامناسب مدیران و دخالت دادن فاکتور روابط در

عملکرد کارکنان ضرورت تجدیدنظر و اصلاح در برخی از موارد سیستم ضرورت یابد. محرک‌های تکاملی دیگری نظیر روابط مدیریت با کارکنان نیز بتدریج باید به گونه‌ای در سیستم ملحوظ شود و مسلماً با غنی‌ساختن سیستم این مسائل ابزار قدرتمندتری فراهم خواهد آمد».

آموزش کارکنان برای کارایی

یک مدیر صنعتی کشورمان اعتقاد دارد که



*** مسئول مجموعه تحقیقاتی تولیدی دساوند: اولین گام در راستای ایجاد انگیزش، القای تفکر رفع نیازهای اولیه مادی به کارکنان و اجرای سریع آن می‌باشد و سپس بهادادن به شعور، افکار، خلاقیت و برآورد نیازهای معنوی است.**

نباید اهداف را در پشت درهای بسته نگه داشت. این مدیر راه‌های آشکار شدن هدف‌های پنهان و چگونگی رسیدن به هدف‌های پیش‌رو را تشریح می‌کند. در میان این راه و روش‌ها آموزش نقشی پراهمیت دارد. سرپرست اداره کل کارخانجات نان ماشینی در مورد اثرات موضوع آموزش در برانگیختن کارکنان و ترغیب آنان به اثربخشی بیشتر در محیط کار می‌گوید: «گاه به دلیل رکود حاکم و یا بهرحال فقدان عوامل انگیزشی بین توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان و نیازهای شغل فاصله‌ای زیاد ایجاد شده و به بیان دیگر شرایط حاکم بر سازمان منجر به سکون و کم‌تحرکی در روح جستجوگر کارکنان شده و بتدریج شاید این

تعیین و تخصیص امتیازها و اولویت‌ها، شدیداً دچار انحراف شده و از مسیر خود جدا شده و بتدریج یک ماهیت ضدانگیزشی می‌یابد و به صورت انتظار همگانی کارکنان درآمده و گاه به عنوان یک حربه برای تصفیه حساب‌های سازمانی از آن استفاده می‌شود و مدیر با این تفکر که حربه مناسبی را بدست آورده که می‌تواند از آن در جهت اهداف فردی خود استفاده کند، اهداف سازمان را به فراموشی می‌سپارد. طبیعی است که در این مورد در کنار طراحی سیستم که لازم است گام به گام مدیران حضور داشته و نقش فعالی را ایفا کند، تهیه و اجرای یک برنامه آموزشی برای مدیران درخصوص کنبه عواملی که ممکن است سیستم را از مسیر خود خارج کند به یک ضرورت اساسی و بنیانی تبدیل می‌شود و در این فرصت می‌توان از تمام نقطه‌نظرهای مدیرانی که مجربان سیستم هستند آگاه شده و احتمالاً در جهت غنای سیستم از آن بهره گرفت.

همچنین ارزیابی سیستم بعد از یک دوره اجرای آزمایشی به طراحان و مشاوران توصیه می‌شود و شاید با توجه به تغییر شرایط محیطی و

تصور ایجاد شود که افراد صرفاً بخش ناچیزی از قابلیت خود را در اختیار سازمان قرار داده‌اند. در چنین شرایطی آموزش می‌تواند به معنای واقعی کلمه حجاب و موانع موجود را برداشته و تأییری چشمگیر ایجاد نماید و سکون حاکم بر وجود کارکنان را به تلاطمی موثر در جهت اهداف سازمان بدل سازد. از این مرحله به بعد مسئولیت‌های مدیریت نیز افزوده خواهد شد چرا که با برقراری امکانات خودیابی در کارکنان بستر لازم جهت تحقق آن در سازمان نیز باید فراهم شود و این به معنای تلاش بیشتر و پذیرش بازخورهای منفی و انجام فعالیت‌های لازم به منظور رفع معضلات موجود است.»

آموزش کارکنان برای ایجاد انگیزه گستره پهناوری را تشکیل می‌دهد که شاید بزرگاری کلاس‌های متعارف توجیهی بخش اندکی از آن به‌شمار آید. امروزه وظایف آموزشی و توجیهی مدیران در قبال کارکنان بسیار گسترده و وسیع شده است.

مدیر عامل شرکت قطعات فولادی در این مورد می‌گوید: «مدیریت» را می‌توان شناسایی نیروها و ابزارهای کار و همگون‌سازی کارکنان دارای انگیزه و فاقد انگیزه کار را پدید آورند تعریف کرد، بنابراین مدیر پر توان کسی است که نیروهای پیرامون خود را شناسایی می‌کند. به باور من هیچ انسانی وجود ندارد که فاقد انگیزه باشد تنها انگیزه‌ها با یکدیگر متفاوت هستند. یکی از ضعف‌های مدیر اخراج نیروی انسانی‌اش است. اخراج، آخرین تیر ترکش هر مدیر باید باشد مگر می‌توان شناسایی را سراغ کرد که فاقد انگیزه باشد، منتهی باید آن انگیزه‌ها را بازساخت؛ برخورد قالبی و یک دست با همه کارکنان یعنی برخورد ابزارگونه با انسان صاحب روح و اندیشه و ذوق، فاجعه به‌بار می‌آورد. بسیاری کارکنانی که مسائل مادی و مالی، حتی در همین دوران کم‌ترین و آخرین انگیزه‌های آنان به‌شمار می‌رود. احساس آفرینش و سازندگی گاه می‌تواند محرکی قوی باشد؛ از کارکنانی که نمی‌توانند در غرور آفرینش سهم شونند نمی‌توان تلاش صمیمانه توقع داشت. آموزش، هدایت، حمایت و نظارت خود می‌تواند محرک انگیزش بسیاری به‌شمار آید. اما ایجاد انگیزه بدون هدف بی‌معناست. کارکنان هر واحد تولیدی یا خدماتی باید ابتدا هدف‌ها را شناسایی کنند. شناخت هدف و تبیین دلایل رسیدن به آن، عوامل حصول به آن را فراهم می‌آورد. بنابراین ایجاد انگیزه بدون روشن شدن

هدف چه بسا ذخیره‌سازی انرژی‌هایی باشد که گاه می‌تواند به هرز رود، و یا حتی نتیجه معکوس داشته باشد.

هدف نیز نباید آن چنان خیالی و آرمانی باشد که دست‌نیافتنی شود و شوق تلاش را در فرد نابود کند. می‌توان هدف‌ها را دسته‌بندی کرد به دور برد و نزدیک برد. هدف‌های نزدیک برد که

• در آنجا که استفاده از روش‌های معنوی در ایجاد انگیزش کارساز است، نباید به سراغ ابزارهای مادی رفت.

• مدیرعامل شرکت نفت تهران: ایجاد زمینه‌های بلندمدت برای کارکنان مثل امید به داشتن فردایی بهتر، اگر ملاک شایستگی بگوییم، ملاک ایجاد انگیزه می‌شود.

هدف‌هایی محسوس و ملموس هستند شوق رسیدن را پرشتاب‌تر می‌کنند. به فردی که تاکنون به کوهی صعود نکرده بگویند مقصود رسیدن به قله کوه است و یک نفس باید شتافت، بدیهی است از بیم عظمت مقصود توان رسیدن را از دست می‌دهد، لکن اگر مقصدها بین راه تعیین شود، مقصود بر هیچ هراسی حاصل می‌شود.

اینکه گفته می‌شود انسان موجود پیچیده‌ای است و از هر ماشینی پیچیده‌ای پیچیده‌تر است، سخنی بی‌پشتوانه عینی نیست. در اطراف خود نیروهای مستعد و پر توانی را می‌بینیم که اگر به حال خود رها شوند، هرز می‌روند و چه بسا طریق معکوس در پیش گیرند و به عواملی مخرب تبدیل شوند. بهره‌گیری از این استعدادها در جهت سازندگی نجات فرد مستعد و صاحب ذوق از انحراف و بهم‌تر هدایت او به سوی زندگی است.»

مسئول مجموعه تحقیقاتی تولیدی دماوند در مورد نقش آموزش در ایجاد انگیزه می‌گوید: «با بیش از ۳۰ سال تجربه مدیریت، می‌توانم با قاطعیت بگویم که عبارت کارکنان فاقد انگیزه بهانه مدیران غیرمدیر است. ولی خلاقیت و نوآوری در افراد متفاوت و متغیر است و هنر ما بریت کشف و به ظهور رسانیدن این توانایی‌ها و تفوق مدیریت، افزون نمودن این توانایی‌هاست.

حتی عقب‌افتاده‌ترین جوامع نیز قدرت‌های مدیریتی شگرفی از خود بروز داده‌اند ولو اینکه در جهت نامطلوب بوده باشد (قوم مغول - تاتار) مدیریت موفق بدون آموزش در اسطوره‌های جاهلیت جای دارد. علم جدید اثبات کرده است که توانایی مغزی افراد هرچه بیشتر باشد، در

نتیجه آموزش صحیح قدرتمندتر می‌گردد. اصولاً جوامع دستخوش تحولات سریعی می‌باشند و برای هماهنگی با این تحولات و همراهی با آن، آموزش مستمر مورد نیاز است لزوم این آموزش مستمر برای مدیران دو چندان است. آموزش مدیران شاید اولین ابزار توسعه و تکامل و به حق عامل اصلی رفع عقب‌ماندگی و فقر اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است.»

آموزش مدیران و زمینه‌های مناسب در مورد آموزش مدیران برای افزایش انگیزه کارکنان دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. در این زمینه مدیرعامل شرکت بهران می‌گوید: «آموزش مدیران را کلید اصلی حل مشکل انگیزه نمی‌دانم بلکه یک مدیر با انجام دادن موارد زیر می‌تواند به مشکلاتی که در مورد مسائل رفتاری و انگیزشی وجود دارد فائق آید:

- وجود محیط مستعد از تفکر بیرونی سیستم اقتصادی کشور و محیط درونی
- ارتباط مدیران با عوامل محیط و ذریع شرکت مثل سهامداران و دیگر دست‌اندرکاران

• ارزیابی سیستم انگیزشی بعد از یک دوره اجرای آزمایشی به طراحان و مشاوران توصیه می‌شود.

• مدیر پر توان کسی است که نیروهای پیرامون خود را شناسایی کند.

• هیچ انسانی وجود ندارد که فاقد انگیزه باشد؛ تنها انگیزه‌ها با یکدیگر متفاوت هستند.

• از کارکنانی که نمی‌توانند در عرور آفرینش سهم شونند، نمی‌توان تلاش صمیمانه‌ای را توقع داشت.

- داشتن استراتژی و برنامه برای مدیران (مدیریت با برنامه)
- تسلط مدیریت
- مدیر با انگیزه

در صورتی که مدیر چنین شرایطی را دارا باشد، برنامه آموزش مدیر نیز با موفقیت همراه خواهد بود. اما در زمینه آموزش یک نکته مهم و اساسی استمرار برنامه‌های آموزشی است. □

خلاصه و نتیجه گیری

همانگونه که در عالم نظر وجود انگیزه برای انجام بهتر و موثرتر کارها یک ضرورت تلقی می شود، در عرصه عمل بنابه گفته مدیران دست اندرکار، وجود انگیزه از بایدهاست و مدیر به عنوان عامل ایجادکننده آن، نقش مهمی را ایفاء می کند. بطوری که حتی بکارگیری روش های نوین، ابزارها و تکنولوژی جدید نیز در سازمان ها می تواند موجد انگیزه در کارکنان باشد. اگرچه در صورت وجود عوامل محرک (اعم از مادی یا معنوی) کارکنان، مشتاق تر و فعالانه تر به کار خواهند پرداخت ولی مسلم است که افراد متفاوت با یکدیگر، به سائق ها و محرک های متفاوتی نیاز دارند یعنی تقسیم لایتغیر افراد به دسته های مشخص نه صحیح است و نه ممکن. همین امر ایجاب می کند که افراد به عنوان شخصیت هایی مستقل شناخته شوند نه آنکه مورد پیشداوری قرار گیرند. اگر پذیرفته باشیم که مدیران نقشی حیاتی در ایجاد انگیزه دارند، آیا روی آوردن و بکارگیری

یک یا چند سیستم انگیزشی در سازمان توسط مدیر کافی است؟ آیا پرداخت مادی به کارکنان، حلال مشکلات است؟ آیا استفاده از پیشرفته ترین وسایل و روشها، چاره ساز است؟ آیا اظهار اینکه کارکنان، منابع انسانی هستند نه ابزار برای تولید، به تنهایی موجب برانگیختگی است؟ آیا آموزش کارکنان، بطورکامل منجر به ایجاد انگیزه و افزایش کارایی می شود؟ آیا سخن نو خواندن و سخن نوگفتن، کفایت می کند؟ آیا...

اگرچه هر یک از این موارد گامی در راستای ایجاد انگیزه در سازمان محسوب می شود و هر چند برخی از آنها ممکن است در عمل بکار رفته و حتی مفید بوده باشند، ولی نکته حساس و ظریف در اینجا است، که قبل از هرچیز «عمل» مدیران در سازمان ها می تواند شورآفرین باشد، چرا که «الئاس علی دین ملوکهم». تا آن زمان که مدیر در عمل، پرچمدار حرکت بسوی اهداف سازمانی نباشد، بقراری هرگونه سیستم انگیزشی مادی یا معنوی، بطور بنیادی چاره ساز نخواهد بود و همچون مسکن، درد را بطور مقطعی

تخفیف خواهد داد.

به راستی کارکنان چگونه بیاموزند «که باید کارها را خوب و با کیفیت انجام دهند و از خود گذشتگی نشان دهند تا به اهداف برسند». چگونه باید احساس کنند که «سازمان متعلق به آنهاست»، چگونه می توانند «ارزیابی صحیح و رعایت عدالت در اقدام های انگیزشی» را احساس کنند، چگونه می توان «روح فداکاری را در سازمان دمید» و چگونه می توان «بخش بیشتری از قابلیت کارکنان را» به سازمان تخصیص داد؟

به واقع تنها زمانی تولید محصولات، با کیفیت بتر صورت خواهد گرفت که مدیر، با کیفیت برتر عمل کند، زمانی کارکنان حاضر به از خود گذشتگی خواهند بود که شاهد ایشار مدیر برای نیل به اهداف سازمانی باشند، زمانی خود را متعلق به خانواده سازمان خواهند دانست که مدیر به مثابه پدر خانواده رفتار کند و زمانی کارکنان تمامی توانایی ها و قابلیت های خود را به عرصه ظهور خواهند رسانید که مدیر تمامی قابلیت های خود را در اداره سازمان بکار گرفته باشد. □

نظریات خوانندگان پیرامون «تدبیر»

اشاره:

در آخرین شماره سال گذشته از خوانندگان گرامی درخواست شد نظریات خود را پیرامون بخش های مختلف مجله برای ما منعکس کنند. در عین حال با همیاری و همفکری خود ما را در پرداختن به مطالب جدید و یا مسایلی که باید در میزگردها و گزارش های ویژه مطرح شود یاری دهند.

مشارکت چشمگیر خوانندگان گرامی در این نظرخواهی و اظهار علاقه آنان به بخش های گوناگون مجله ما را بر آن داشت تا راه و روشمان را با دلگرمی و امیدواری بیشتر ادامه دهیم. اینک آنچه در پی می آید چکیده ای است از نظریات شما خوانندگان ارجمند در پاسخ به پرسش هایی که ما مطرح کرده بودیم.

خوانندگان تدبیر همچنین دیدگاهها، انتقادهای و پیشنهاد های خود را در مورد وضعیت موجود و موضوع های ضروری و اساسی برای طرح در تدبیر به شرح زیر با ما در میان گذاشته اند.

سرمقاله: دیدگاههای کلان کشور، مسایل بنیادی و موضوعات مدیریتی در مورد نقد و بررسی قرار گیرد. طرح مسایل روز مدیریت از دیدگاه خرد بیان شود. از عبارات ساده، کوتاه و غیر پیچیده در بیان موضوعات استفاده شود. ضمن تحقیقی و کاربردی بودن مطالب، در هر شماره پیرامون یکی از مسایل روز جامعه بحث شود. در بیان مسایل، پیرامون موضوعات داخلی تاکید بیشتری صورت گیرد.

میزگرد: ضمن خودداری از کلی گویی، مذاکرات، پیرامون مسایل کاربردی باشد. از استادان و مدیران اجرایی برجسته و برنامه ریزان اقتصادی برای شرکت در میزگرد دعوت شود. موضوع میزگرد از قبل اعلام و به اقتراح گذاشته شود. از افراد با عقاید و نظریات مختلف دعوت به عمل آید. جمع بندی و نتیجه گیری مطالب به صورت خلاصه، ساده و کاربردی باشد.

مقالات تالیفی: این بخش با استفاده از تجارب مدیران داخلی و کارشناسان برجسته تقویت شود. مقالات، متنوع تر و از نظر حجم کمتر باشد.

استفاده از آمار، ارقام و نمودار و درج معادل های خارجی و منابع و مأخذ نشانه مستند و علمی بودن مقالات مجله است. مقالاتی را درج کنید که بیشتر مشکلات اجرایی را بیان می کند و برای رفع تنگناهای اقتصادی و مسایل بومی راه حل ارائه می دهد. برای مطالعه بیشتر خوانندگان، در پایان مقالات منابع مختلف معرفی شود.

مقالات ترجمه: مترجمان تجارب مدیریتی خود را در ترجمه مقالات دخالت دهند. مقالاتی در زمینه صنایع خارجی ترجمه و درج شود. موسسات و سازمان های موفق دنیا در این بخش معرفی شوند. متن بعضی از ترجمه ها سنگین و پیچیده است. مشخصات کامل منابع در مقالات ترجمه درج شود. ویرایش فارسی ترجمه ها روان تر باشد.

گزارش ویژه: خلاصه مطالب در پایان گزارش ویژه منعکس شود. از ابتکارات و نظریات مدیران صنایع و سازمانها استفاده شود. تجارب شرکت های داخلی و خارجی مورد استفاده قرار گیرد. مطالب و مسایل داخلی روز مورد مطالعه و

بررسی قرار گیرد. مشکلات مدیریتی سازمانها به طور روشن تشویح و راه حل ارائه گردد. ضمن پرهیز از کلی گویی، گزارشها تخصصی تر باشند.

گزارش های داخلی: علاوه بر مطالب سمینارهای مدیریتی، اقتصادی و صنعتی، موضوعات مربوط به سمینارها و کنفرانس های اجتماعی، روانشناسی و جامعه شناسی هم درج شود. انعکاس مطالب سمینارهای مدیریتی فقط منحصر به سمینارهای چند سازمان نباشد. بعضی

از مطالب این بخش را می توان در نشریات دیگر هم مشاهده کرد. گزارش های داخلی یکی از بهترین بخش های مجله است. مدیران موفق معرفی شوند. گزارشها کوتاه و مختصر ولی از نظر تعداد بیشتر و متنوع تر باشد.

کوتاه و خواندنی: از نوآورهای مدیریتی و تازه های علمی در صنعت بیشتر استفاده شود. نکات مدیریتی و سازمانی از کشورهای مختلف جهان هم در این بخش درج شود. بعضی مطالب این بخش بلند است. پیشنهاد می شود بجای عنوان کوتاه و خواندنی، از عنوان چکیده یا گزیده ای از خبرهای صنعت و توسعه استفاده شود.

تلکس بین المللی: حجم مطالب هر تلکس کمتر ولی تعداد آنها بیشتر و متنوع تر شود. از تازه ترین و مهمترین اخبار در کلیه علوم استفاده شود. اخبار تخصصی و مسایل شرکت های بزرگ جهان منعکس شود. اکثر مطالب اقتصادی است، سعی کنید تنوع بیشتری به مطالب بدهید.

روی جلد: طرح روی جلد مفاهیم بیشتری از محتوای مجله را دربرگیرد. استفاده از عکس در کنار کار گرافیکی طرح روی جلد را جذاب تر می کند. توضیحات بیشتری درباره روی جلد داده شود. طرح های روی جلد مجله پر محتوا و جذاب است.

کدام بخش مجله را بیشتر مطالعه می کنید؟ - سرمقاله، میزگرد، تمام بخش های مجله به ویژه میزگرد، گزارش های داخلی و گزارش ویژه، مقالات تالیفی و ترجمه، کوتاه و خواندنی و تلکس بین المللی.

پیشنهادات: از چکیده سمینارها بیشتر استفاده شود. مقالات خارجی به صورت مختصر و مفید چاپ شود. از مطالب میزگرد و گزارش ویژه به علت طرح موضوعات روز و بیان مشکلات بنگاهها و ارائه راه حل ها و چگونگی تصمیم گیری در برخورد با مشکلات در تدریس مسایل

مدیریتی در دانشگاهها استفاده شود. به علت طرح مسایل کاربردی و علمی در مجله، پیشنهاد می شود با شرایط خاصی تمام دانشجویان مدیریت دانشگاهها در سراسر کشور از این مجله استفاده کنند.

- چه مطالبی به نیازهای حرفه ای شما پاسخ می دهد؟ مطالعات موردی، گزارش سمینارهای اقتصادی، بازرگانی و مسایل بازاریابی، درج

ترکیب نظریات خوانندگان تدبیر در مورد بخش های مختلف مجله (به درصد).

عنوان	بسیار خوب	خوب	متوسط	ضعیف
سرمقاله	۲۹	۴۰	۱۷	۴
میزگرد	۲۸	۵۱	۱۱	-
مقالات تالیفی	۲۸	۵۵	۱۷	-
مقالات ترجمه	۱۱	۲۶	۹	۴
گزارش ویژه	۲۹	۴۰	۱۷	۴
گزارش های داخلی	۳۶	۴۵	۱۹	-
کوتاه و خواندنی	۴۸	۳۸	۷	۷
تلکس بین المللی	۲۳	۴۰	۱۷	-
روی جلد	۲۶	۵۰	۹	۵

خلاصه ای از پایان نامه ها، رسالات کارشناسی ارشد. بیان مسایل آموزشی و شیوه برخورد با کارکنان. طرح مسایل بانکی و اقتصادی کشور و آثار آن بر شیوه های مدیریت صنایع. مطالب کاربردی کوتاه پیرامون اقتصاد کشور. مدیریت فروش در بنگاه های خصوصی. معرفی مراکز تحقیقات بین المللی. روش های جدید تحقیقاتی در مدیریت بازار بورس و سرمایه گذاری. معرفی مراکز تولید اطلاعات در ایران. چاپ خاطرات کیفیتی و انعکاس خاطرات مدیران موفق. طرح مسایل و مشکلات مدیران. تشریح عملکرد مدیران موفق. مصاحبه با استادان مبرز مدیریت. بیان مسایل مدیریت در خانه.

پیشنهاد موضوعات جدید برای میزگرد یا گزارش

ویژه: طرح مشکلات اقتصادی، صنعتی، اداری و فرهنگی کشور و ارائه راه حل های قابل اجرا. برنامه ریزی تولید و کنترل کیفیت. گزارش مستند از شرکتها و کارخانجات موفق. بیان مشکلات توپ مدیران عامل سازمانها، صنایع، بنظران و کارشناسان. گزارش ویژه درباره طرح های تولیدی موفق کشور و شیوه های مدیریتی آنها. عملکرد مدیریت در بخش خصوصی و دولتی. طرح مسایل مربوط به اشتغال و بیکاری در جامعه و چگونگی ارتقاء سطح فرهنگ کار و تلاش در جامعه. آسیب شناسی اقتصادی و مدیریتی.

تأثیرات بودجه کشور بر استراتژی تولید و صنعت. طرح مسایل دانشجویان مدیریت. نقش آموزش و پرورش در توسعه الزامات بین المللی و مدیریت ایران. نقش مسایل ایدئولوژیک در تصمیم گیریها. تعیین الگوی مناسب توسعه برای ایران. بحث درباره مدیریت دانشگاهها و مدارس غیرانتفاعی. اقتصاد خانواده، نقش اطلاعات و انفورماتیک در مدیریت.

یادآوری چند نکته:

* میزان رضایت پاسخ دهندگان نسبت به مطالعه مجله این چنین است: بسیار زیاد ۱۷ درصد، زیاد ۷۲ درصد و تا حدودی ۱۱ درصد.

* آمار ذیل میزان مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان را براساس درصد نشان می دهد: دیپلم ۲ درصد، فوق دیپلم ۲/۵ درصد، دانشجو ۳۰ درصد، لیسانس ۲۹ درصد، فوق لیسانس ۱۲ درصد و دکترا ۲/۵ درصد.

* بر پایه بررسی های انجام شده ۲۳ درصد از پاسخ دهندگان از تهران و ۶۷ درصد از شهرهای دیگر کشور هستند. در این نظرخواهی علاوه بر شهرهای بزرگ، خوانندگانی نیز از مناطقی چون طیس، مراوه تپه، مازندران، گنوند خوزستان و پرمهر طوالش شرکت داشتند.

* براساس قولی که به دوستان خواننده داده بودیم از میان پاسخ دهندگان قرعه کشی به عمل آمد و در نتیجه اسامی برندگان یکسال اشتراک رایگان مجله تدبیر مشخص شدند. برای برندگان که مشترک نیستند از همین شماره و برای مشترکان پس از پایان اشتراک یکساله، مجله تدبیر به صورت رایگان ارسال خواهد شد.

در پایان از همه عزیزانی که ما را در این نظرخواهی یاری دادند صمیمانه سپاسگزاریم و امیدواریم بتوانیم با بهره گیری از نظریات آنان سطح مجله را از لحاظ کیفی و کمی بهبود و ارتقا بخشیم.

برندگان اشتراک یکساله رایگان: چک

- ۱- شایان شریانی - آنتارا
- ۲- تقی اوس - تبریز
- ۳- قباد آقایی - گنوند خوزستان
- ۴- نگار شاکری نژاد - تهران
- ۵- بهرام محمد سیدی - مراوه تپه مازندران
- ۶- مصطفی مجد - بندرعباس
- ۷- عبدالرضا وحید - شیراز
- ۸- عبدالکریم بریتنا - تهران
- ۹- مصطفی زمین پرواز - اصفهان
- ۱۰- رضا شکوری - پره سر طوالش

مشاورین سیستم آراء

(سهامی خاص)



مشاوره - نرم افزار - کنترل پروژه - آموزش
تولید کامپیوتر - تجهیزات جانبی - تعمیرات و نگهداری

محصولات نرم افزاری «آراء»:

- ۱ - اطلاعات مشترکین (نشریات)
- ۲ - حقوق و دستمزد
- ۳ - حسابداری انبار
- ۴ - حسابداری مالی
- ۵ - تدارکات کالا
- ۶ - صورت ریز مواد اولیه (B.O.M)
- ۷ - مولد کد (C.G.S)
- ۸ - حضور و غیاب
- ۹ - گزارشگر (برای کاربران عادی و برنامه نویسان)
- ۱۰ - انتقال گزارشات کنترل پروژه به اتوکد (R2C)
- ۱۱ - سررسید نامه و برنامه های

کنترل پروژه، صورت وضعیت و تعدیل

تلفن: ۸۰۱۲۰۲۷ - ۸۰۱۲۷۰۱ - ۰۲۸۶۹۶

اندیشه پردازان

مشاوره و اجرای سیستمهای صنعتی و مدیریت



مشاور تخصصی مهندسی صنایع و مدیریت در زمینه های:

- نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه.
- برنامه ریزی تأمین مواد و کنترل تولید و موجودی ها.
- کنترل کیفیت جامع و زیرسیستم های مرتبط.
- تضمین کیفیت بر مبنای استانداردهای ISO 9000
- (تهیه نظام نامه، تدوین روشها و دستورالعمل ها، مستندسازی سیستم ها)
- برنامه ریزی و کنترل پروژه.
- طراحی لی اوت و استقرار ماشین آلات.
- مهندسی روش و بهبود فرآیند و کامپیوترایز نمودن اطلاعات تولید.
- مکانیزاسیون سیستم های صنعتی.

تلفن: ۸۸۳۳۲۴۸

قابل توجه کارخانجات تولیدی

به دنبال استقبال از مقاله «JUST - IN - TIME» استراتژی ضروری در افزایش بهره‌وری، که توسط یکی از کارشناسان شرکت مهندسین مشاور بهجویان در سومین همایش مهندسین صنایع (اسفند ۷۴) ارائه گردید، این شرکت آمادگی خود را جهت اجرای مدل ارائه شده در تعدادی از کارخانجات تولیدی اعلام می‌دارد. متقاضیان می‌توانند مشخصات کلی کارخانه خود را به دفتر شرکت ارسال نموده تا در زمان مقتضی از کارخانجات گزینش شده دعوت کتبی به عمل آید.

مهلت ارسال تا مورخه ۷۵/۳/۱۵

آدرس: تهران - صندوق پستی ۱۹۶۱۵/۷۳۳

افزایش بهره‌وری

افزایش کیفیت

کاهش قیمت تمام شده

هرگز فراموش نمی‌کنیم شما حق انتخاب دارید

G.H.M.S.I

کیفیت بالا در بازرسی کالا

I.T.S



عضوی از گروه سی‌ال‌تی بازرسی

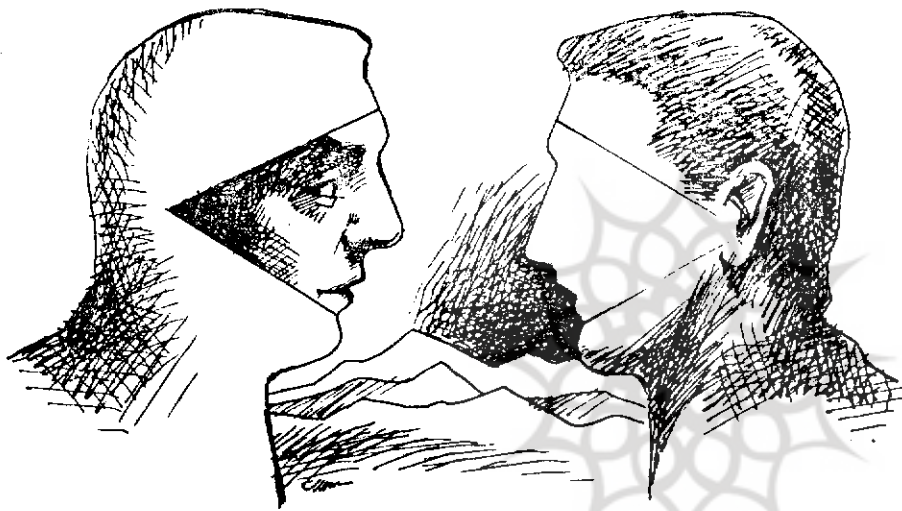
دو بیش از ۱۰۰ کشور جهان با محور بانک مرکزی واردات ایران را بازدید می‌کند

تلفن: ۸۸۴۴۷۷۰ - ۸۸۴۴۷۷۱
تهران: ۸۸۴۴۷۷۱ - ۸۸۴۴۷۷۲
۱ حضور در تهران: سارک، پدربناس، بهرام‌خسین، پدراشته، پوشتو، تیرپوشه، اسفند، جناح

از این پس واردکنندگان می‌توانند نام I.T.S شرکت آلکت (G.H.M.S.I) را نیز مستقیماً در اعتبار انشادی خود درکنند.



شرکت‌های موفق؛ بنگاههایی با درهای نیمه‌باز



وجود نداشته باشد سخت‌افزار دیگر کارساز نخواهد بود. بنابراین چگونه می‌توان در بازارهای جهانی و در عرصه تولیدات داخلی و خارجی نقش موثر داشت؟ در حالی که می‌توان ابزار قدیمی بسیاری را در یک کارخانه یافت که با مدیریت خوب و مناسب محصولاتی مناسب را ارائه می‌دهد.

مدیریت و انگیزه‌های نیروی انسانی

ما اگر براساس مکانیزم‌های موجود در سطح جهان، مدیریت خود را کمی کنیم متوجه خواهیم شد که مدیر تا چه حد خدمت کرده است و این شاید بتواند عامل رشد باشد. در سال ۲۰۰۰ میلادی از اکنون صحبت از مدیریت اقتضایی می‌شود. یعنی اینکه یک مدیر در دو کارخانه یا شرکت باید دو نوع مدیریت و باتوجه به شرایط محیط، مدیریت خود را اعمال کند و در تمام

اطلاعات و ماشین‌آلات استوار است. که در کشورمان تکنولوژی به مفهوم پرداختن به سخت‌افزارها است و مدیریت در مرحله بعدی. ممکن است که بتوان ماشین و نیروی انسانی لازم را فراهم کرد اما اشکال کار در مدیریت، اطلاعات و دانش فنی است.

مدیر هنوز نمی‌داند در اطراف او چه می‌گذرد و چگونه می‌تواند اطلاعات لازم را بدست آورد یا وارد بازارهای رقابت و تجارت شود آنها تنها می‌توانند در چارچوب کارخانه‌ها و سازمان‌های خود مدیریت داشته باشند.

ابعاد چهارگانه‌ای که اشاره شد را می‌توان به گونه‌ای به یکدیگر ربط داد. ما نیروی انسانی داریم و تکنولوژی را می‌خریم اما مدیریت مناسب برای کاهش شکاف بین مؤلفه را نداریم. در یک کارخانه اگر ماشین و ابزار فنی مدرن داشته باشیم اما اگر دانش فنی لازم و مدیریت مناسب

جهان امروز، جهان صنعت، مدیریت، بازرگانی و تولید و به جرأت می‌توان گفت جهان فرهنگ و آموزش است. استفاده از الگوهای موفق سازمان‌های پیروزمند می‌تواند موجب شکوفایی و پیشرفت شرکت‌ها یا سازمان‌هایی شود که در توسعه صنعتی، کشاورزی و فرهنگی خود، نوآور و خلاق هستند. به گونه‌ای که بهره‌گیری از الگوهای مناسب، نقش بااهمیتی در پیشبرد سازمانها و دستیابی به اهدافشان خواهد داشت و چنانچه تبادل تجربیات و اطلاعات میان سازمانها و شرکت‌ها هرچه بیشتر فراهم تر گردد سرعت این دستیابی افزون می‌شود. در هر حال عملکرد شرکت‌های موفق جهان پیوسته مورد توجه بوده است و همه ساله گروهی از محققان و پژوهشگران مدیریت با کوشش و دقت زیاد در جهت دستیابی به رمز و راز موفقیت این شرکتها تلاش داشته و حاصل دستاوردهای خود را به جهانیان عرضه می‌دارند. در همین راستا از سوی شرکت مهندسين مشاور بهبود سیستم و با همکاری پژوهشکده مهندسی و تحقیقات بهره‌وری، همایشی تحت عنوان «تجربیهایی از موسسه‌ها و شرکت‌های موفق» در سالن همایش مرکز توسعه صادرات ایران و در روز نهم اسفندماه ۷۴ برگزار شد.

این همایش که با شرکت پژوهشگران، محققان، مدیران، کارشناسان و دانشگاهیان برپا شد اهداف مهمی چون آگاهی یافتن از تجربیات و مدل‌های موفق شرکت‌های ایرانی و جهانی، در زمینه‌های گوناگون، همچنین تطبیق آنها با شرایط خاص اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی شرکت‌های داخلی از راه افزایش بهره‌وری و دستیابی به اهدافشان را پیش‌رو داشت.

«مهندس مرتضی شریف، النسیبی» مشاور وزیر صنایع به‌عنوان سخنران بخش افتتاحیه این نشست، در سخنان خود تحت عنوان «نقش مدیران موفق در پیشبرد صنعت کشور» اظهار داشت: در دنیای امروز تکنولوژی براساس چهار مؤلفه مدیریت، نیروی انسانی، سازماندهی و

رایندها و روش‌های مدیریتی خود روش خاص داشته باشد و فضا را برای مدیریت بعدی آماده سازد. در علم مدیریت چهار نوع مدیریت مطرح است که بر محورهای افقی، تشویقی، عمودی و فویضی قرار دارند. در سازمانها گستره روح کلیفی و دستوری شدید برقرار باشد اما روح شویق کم بها باشد کار بسیار دشوار خواهد بود. این نوع مدیریت در سازمان‌هایی رواج دارد که نیروی انسانی آن نه تمایل به کار و نه توان انجام کار را دارند.

اما در جایی ممکن است که انسانها علاقه به کار دارند اما توان انجام کار را ندارند بنابراین آنها را باید تشویق به آموزش کرد تا رشد کنند و نوعی احترام ایجاد کرد. نوع دیگر مدیریت، مدیریتی است که در آن افراد توان و دانش انجام کار را دارند اما شوق کار ندارند. پس باید با علم مدیریت مشارکتی با آنها برخورد کرد تا انگیزه‌های لازم در آنها متحول شود. و در نهایت در یک سازمان ممکن است نیروی انسانی هم توان کار را داشته باشند و هم انگیزه و شوق لازم را. پس کار را باید به آنها داد و تفویض اختیار کرد. می‌توان سبک کار مدیران را روشن کرد و در هر حال رفتار و روش‌های مدیران با یکدیگر تفاوت دارد. آنچه اهمیت دارد نحوه برخورد مدیران با نیروی انسانی آنها است که می‌تواند باعث ایجاد خلاقیت‌ها و انگیزه‌های مثبت شود. با برعکس آنها را بی تفاوت و بدون انگیزه سازد.

بر اساس یک تحقیق و پرسش و پاسخ که از مدیران و کارکنان به عمل آمد از آنها پرسیده شد که بهترین شیوه برای ایجاد انگیزه‌های مثبت در کارکنان چیست؟ مدیران در پاسخ به این پرسش، به مساله حقوق اشاره کرده و آنرا بهترین راه معرفی کردند در حالی که کارکنان اعتقاد داشتند برای ایجاد انگیزه‌های مثبت، بهتر است این احساس در کارکنان ایجاد شود که آینده‌ای روشن دارند و قادرند در روند کار به رشد مناسب دست یابند.

مایکل لوبوف و مدیران موفق

«شریف النسبی» در ادامه سخنان خود به دیدگاه‌های «مایکل لوبوف» متخصص در امور مدیریتی اشاره کرد و گفت: لوبوف درباره مدیران موفق اعتقاد دارد:

- مدیر موفق مدیری است که به راه‌حل‌های اساسی بیشتر از راه‌حل‌های مقطعی بها می‌دهد.
- این‌گونه مدیران به افراد ریسک‌پذیر توجه خاص دارند.

*** کیفیت هدف نیست بلکه یک راه است و پایان ندارد.**

*** در شرکت‌های موفق، مدیریت تمام تلاش خود را برای ایجاد انگیزه بکار می‌گیرد.**

- از افراد خلاق بیشتر از کارکنان بله‌قربان‌گو حمایت می‌کنند.

- یک مدیر موفق به افراد متکی به خود بیشتر از افراد متکی به دیگران بها می‌دهد.

- یک مدیر موفق، به افرادی که کارهای کلیدی و گمنام انجام می‌دهند بها بیشتری می‌دهد.

- یک مدیر موفق به همکاری که سعی دارند با ابتکار و اندیشه کارهای خلاق انجام دهند بها می‌دهد.

- یک مدیر موفق افرادی که کار تیمی و گروهی می‌کنند را ارزشمند به‌شمار می‌آورد.

- یک مدیر موفق افرادی را که وفادار به شرکت یا سازمان یا دلسوز منافع سازمان هستند بها بیشتری می‌دهد.

دستیابی به بازار جهانی

مهندس محمدرضا نجفی منش مدیر اجرایی شرکت فنترول، دیگر سخنران این گردهمایی در مورد چگونگی دستیابی به استانداردهای ISO 9000 گفت: «شاید جامع‌ترین تعریفی که می‌توان درباره ISO 9000 ارائه داد «ایجاد اطمینان در مشتری» باشد. یعنی سیستمی ارائه دهد تا خود و مشتری اطمینان و امنیت را احساس کنند. البته ISO مزایایی دارد که اهم آن عبارتند از:

- داشتن مزیت در برابر رقبا
- اثبات کیفیت برای قوانین که ضمانت قرارداد می‌خواهد
- باعث می‌شود تا مشتریان راحت‌تر انتخاب کنند
- کمک می‌کند تا نبود نیروی انسانی، در کار خللی ایجاد نکند

- از حرکت‌های انفرادی در کار جلوگیری به عمل می‌آورد.

- تنش‌های درون سازمانی را کاهش می‌دهد.
- افراد را مدیر می‌سازد.

- باعث می‌شود تا دستورالعمل‌ها راحت‌تر پذیرفته شوند.

- مبادله وسیع در سطح بین‌الملل فراهم می‌آید.
- ضایعات را کاهش و بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

- و یک باور ملی در کشور بوجود می‌آورد.

اجرای این سیستم با مشکلاتی نظیر مسایل مدیریتی روبرو است از یک سو تمام مشکلات متوجه مدیر است و از سوی دیگر خود مدیر می‌تواند حلال مشکلات باشد. اوست که مهمترین منبع برای رفع گرفتاریهای مدیریتی است. در این میان تعهد مدیریت، آگاهی و اخذ تصمیمات درست و به موقع می‌تواند در اجرای هرچه بهتر سیستم موثر باشد.

مهندس نجفی منش با توجه به تجربه دریافت گواهینامه سری استانداردهای ISO 9000 توسط شرکت فنترول پیشنهادهای خود را این‌گونه ارائه کرد:

- به آموزش و تحقیق و توسعه بهای بسیار دهید.
- استفاده از روش‌های مدرن مدیریتی بسیار مناسب و ضروری است.

- پیشنهاد می‌شود برای خلق کیفیت از فلسفه کایزن یا بهبود مستمر ایده بگیرید.

- نوعی نظام پیشنهادات ایجاد کنید.
- نوعی رهبری انتقادپذیر بوجود آورید.

- به نظریات و دیدگاههای مشتریان بها دهید و آنها را رفع کنید.

- تعهد مدیر و مدیریت به اجرا سیستم بسیار ضروری است.

- نوعی مهندسی مجدد بوجود آورید. یعنی اینکه ابتدا درد کار را بگوئید، برای رفع این درد شاید بهتر باشد الگویی را انتخاب کرد، اوضاع خوب و بد را مقایسه نمائید، همه را درگیر کار کنید و از همه مهمتر تعهد مدیریت است که باید نسبت به کار انجام گیرد.

وی در پایان گفت، فراموش نشود کیفیت هدف نیست بلکه یک راه است و پایان ندارد. هرچه از نظریات و افکار دیگران بیشتر استفاده شود به کیفیت بهتری دست خواهید یافت چرخه کیفیت می‌چرخد اما به نقطه آغاز برنمی‌گردد بلکه یک قدم به جلو گام برداشته است.

در شرکت‌های موفق چه می‌گذرد؟

«مهندس حسین پور آذاسی» یکی دیگر از سخنرانان این نشست بود که چگونگی موفقیت شرکت‌های بزرگ جهانی را بازگو کرد. وی گفت: «در شرکت‌های موفق جهان مدل‌سازی به‌عنوان یک اصل تلقی می‌شود. آنها موفقیت یکدیگر را باعث شده‌اند و به یکدیگر آموخته‌اند تا برای هم الگو باشند. ممکن است تصور شود که شرکت‌های پول‌ساز و معروف به شرکت‌های

دارند.

- منتظر مافوق خود نمی‌شوند و برای رسیدن به اهداف مرتب درحال تبادل افکار بوده و از خود ابتکار عمل نشان می‌دهند.

آمار نشان می‌دهد که شرکتی چون شرکت ۳M (3M) چند صد گروه چهار تا ۱۰ نفره دارد و گروه‌های کوچک، مرتب در این شرکت ایجاد می‌شود. در شرکت «تگزاس اینسترومنت»، تعداد ۹ هزار گروه کاری وجود دارد و تمام مشکلات را توسط این گروه‌ها حل و رفع می‌کنند.

شرکت I.C.I واقع در استرالیا تماماً از گروه‌های کوچک تشکیل شده است. این گروه‌ها در رفع مشکلات سرعت قابل توجهی دارند. این سرعت حداکثر تا ۳ ماه است و اگر مشکل رفع نشود گروه منحل و گروه جدید بلافاصله جای آنرا می‌گیرد تا مشکل را رفع کند. کلاً می‌توان گفت این گروه‌ها انعطاف‌پذیرند و با این انعطاف و سرعت به سمت هدف می‌روند.

مطالعات شرکت‌های موفق نشان می‌دهد که در این شرکت‌ها انسانها اسپر ماشین نیستند بلکه این ماشین است که در اختیار انسان قرار دارد. این شرکت‌ها به جای اینکه انبوهی از کارکنان کم‌انگیزه داشته باشند تعداد کمی از کارکنان پرنانگیزه در اختیار دارند. کارکنان، شرکت یا کارخانه را متعلق به خود می‌دانند و به جنبه‌های غیررسمی بودن، روانی و انعطاف‌پذیری بها داده می‌شود.

شرکت‌های موفق دارای ارزش‌های منحصر به فرد خود هستند و آنها را در تمام فصول سال و در تمام ساعات مراعات می‌کنند ارزش‌هایی چون توجه به کیفیت، نوآوری، غیررسمی بودن و خدمات مشتریان. سردبیر مجله «بیزینس ویک» می‌گوید: «بسیاری فکر می‌کنند مشتریان مزاحم هستند در حالی که ایجاد صمیمیت با مشتریان از آغاز تا پس از فروش اصلی است با ارزش».

وی در پایان افزود: «در شرکت‌های موفق کارکنان احساس امنیت شغلی دارند و کارکنان در شرایطی هستند که نقاط قوت خود را بروز داده و شایستگی‌های خود را به اثبات می‌رسانند. از سوی کارفرمایان با فراهم آوردن دستمزد و ایجاد احساس معنا در کارکنان، به آنها احساسی از شادی و نشاط می‌دهند. در این شرکت‌ها هریک از کارکنان، یک مبتکر، یک تجربه‌کننده و یک رهبر است.» □



• مطالعات شرکت‌های موفق نشان می‌دهد که در این شرکت‌ها انسان‌ها اسپر ماشین نیستند.

• شرکت‌های موفق برخلاف تصور عمومی از مکانیزم‌های ساده اما مطمئن پیروی می‌کنند.

ماشین‌ابزارهای آنچنانی اداره می‌شوند و به توفیق دست می‌یابند، اما در اصل این شرکتها را چند گروه کوچک کاری و دوایر کنترل کیفی یا گروه‌های ویژه کنترل می‌کنند.

جهان امروز به جای انفرادی بودن به کارگروهی می‌اندیشد. شرکت‌های کوچک با یکدیگر متشکل می‌شوند و کمپانی‌های بزرگ را تشکیل می‌دهند.

ویژگی‌های گروه‌های کوچک

«مهندس پورآقاسی» ویژگی‌های گروه‌های کوچک یا ویژه را این‌گونه برشمرد:

- روش نمودار و تشکیلات سازمانی در آنها جایی ندارد.

- در کتاب راهنمای تلفن نامی ندارند.

- مهمترین عامل برای روان شدن کارها در شرکتها یا سازمان‌های خود هستند.

- ساختار آنها شبیه به شرکت‌های ژاپنی است و حداکثر ۱۰ نفره هستند و در هر صحنه‌ای حضور

موفق دنیا، عجیب و غریب و پیچیده هستند. اما نتایج تحقیقات پژوهشگران نشان می‌دهد که برخلاف آن پیچیدگی قابل انتظار، از مکانیزم‌های ساده اما مطمئن پیروی می‌شود.

ایجاد ارتباطات موثر یکی از مکانیزم‌ها است. شرکت‌های موفق با داشتن شبکه‌های وسیع ارتباطی به عنوان بازوهای گسترده، خود را با سایر شرکت‌های معمولی متفاوت کرده‌اند. افراد در این سازمانها با یکدیگر تماس مستقیم و منظم دارند و هرگونه هرج و مرج را تحت کنترل دارند. سازمان‌های موفق معتقدند که مشکلات مربوط به تمام افراد مجموعه است و هرگز نمی‌گویند «این مشکل شماست» بلکه می‌گویند «این مشکل همه است»، و باید رفع شود. شاید باور نشود که در برخی از شرکت‌های موفق نام فامیل را حذف کرده‌اند و از نام کوچک استفاده می‌شود. باتوجه به سیاست درهای باز و بسته می‌توان گفت سیاست درهای بسته مربوط به شرکت‌های ناموفق است. اما امروز صحبت از درهای نیمه‌باز می‌شود یعنی درها بر روی افراد منظم و خلاق باز است و روی افراد بی‌نظم و غیرفعال بسته است.

وی ادامه داد: «در یکی از شرکت‌های موفق، تمام آسانسورها را برداشته‌اند چون در آسانسور بسته می‌شود و افراد یکدیگر را نمی‌بینند. و این باعث دلسردی و ناامیدی آنها و شالوده‌نفاق نیز محکم‌تر می‌شود. پس به جای آسانسور پله برقی گذاشتند تا ارتباطات بین افراد سازمان صمیمی‌تر، خوب و غیررسمی شود.

در شرکت‌های موفق، مدیریت تمام تلاش خود را برای ایجاد انگیزه بکار می‌گیرد و اعتقاد دارد باید موتور کارکنان همچنان روشن باشد. مدیریت یک شرکت موفق که ۸۰ هزار کارمند فروش دارد، دوشنبه‌های هر هفته آنها را یک‌جا جمع می‌آورد و از کم‌فروش‌ترین مدیر شروع به دادن جایزه می‌کند تا پرفروش‌ترین آنها. تا آنها را به جوش و خروش وادارد و رقابت ایجاد کند.

بسیاری از شرکت‌های پیروزمند در امر فروش، هم‌زمان تشویق و تقویت کارکنان برجسته خود، خبرهای خوب و خوشایند پخش می‌کنند تا افراد شارژ باشند. اما نتیجه مشاوره شش هفته‌ای که توسط بسیاری از شرکت‌های موفق به عمل آمد این است که روح موفقیت این شرکت‌ها در شرایط دوستانه کاری آنها است.

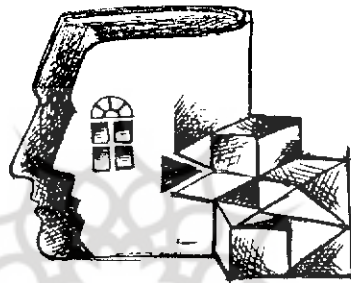
مکانیزم سوم وجود گروه‌های کاری کوچک است. ممکن است تصور شود که شرکت‌های بزرگ با تعداد بسیاری منشی و کارمند و

یافته است. از دهه ۷۰ میلادی نقش خدمات مهندسی به اوج خود رسید و در شرایط حاضر نیز به دلیل رقابت تنگاتنگ و فشرده اهمیت چنین فعالیت‌هایی بیش از پیش روشن است. چرا که یک شرکت با اعمال کوچکترین بهبود روش می‌تواند به راحتی بر رقیب پیشی گرفته و معادلات موجود را عوض کند. شرکت‌های خدمات مهندسی عرصه فعالیت متنوع و وسیعی را دارا هستند. فعالیت‌های آنها در زمینه‌های گوناگونی نظیر ارتقاء توان طراحی سیستم‌های صنعتی، در جهت افزایش کیفیت، طراحی کیفیت، طراحی فرآیندهای تولید، کاهش انرژی مصرفی برای تولید، بکارگیری شیوه‌های نوین مدیریتی، ایمن‌سازی محصول، سازگار نمودن صنعت و فعالیت‌های صنعتی با مسائل زیست‌محیطی و... است. جایگاه خدمات مهندسی در کشور ما خالی بوده و هنوز هم خالی است و امیدواریم که این صنعت نیز بتدریج و با حرکت‌های اصولی و درست جایگاه مناسب خویش را بیابد. بررسی طرح‌های مختلف به ما نشان می‌دهد که بخش عمده از هزینه‌ها مربوط به خدمات مهندسی است. در مواردی بالغ بر ۵۰ درصد هزینه پروژه را هزینه این خدمات تشکیل می‌دهد. متأسفانه در سال‌های بعد از انقلاب به‌رغم علاقه‌مندی به استفاده از خدمات مهندسی در داخل، قراردادهای زیادی در این زمینه با خارج از کشور منعقد شده است و چنین هزینه‌های سرسام‌آوری در صورت استفاده از نیروهای داخلی مسلماً کاهش قابل توجهی می‌یافت. انجام پروژه‌های خدمات مهندسی توسط شرکت‌های داخلی سبب ارتقاء توان مهندسی در این شرکتها خواهد شد و تأثیری فزاینده را به ارمغان خواهد آورد. ما شرکت‌هایی را داریم که با یک پروژه کوچک خدمات مهندسی فعالیت خویش را شروع کرده و در حال حاضر جسارت انجام پروژه‌های بزرگ را یافته‌اند. علاوه بر همه این موارد، چنین شرکت‌هایی می‌توانند به مثابه پلی مابین دانشگاه و صنعت عمل کرده و مشکل این حلقه مفقوده را مرتفع سازند.

در بخش بعدی «مهندس کوروش قاسمی» درخصوص تعریف خدمات مهندسی نتایج یک تحقیق را ارائه کرد. ایشان درخصوص این مطلب گفت: «خدمات مهندسی فعالیت‌های هوشمندانه‌تر بکارگیری دانش برای حل مطلوب مسائل علمی است. مهندس عبارتست از فردی که فعالیت‌های کاری و حرفه‌ای خود را به ارائه خدمات مهندسی معطوف می‌کند. واحد خدمات

گزارش از یک سمینار

صنعت بومی و ضرورت خدمات مهندسی



است. این فعالیت‌ها شامل شناسایی تکنولوژی‌های موجود، بهینه‌سازی تکنولوژی‌های موجود، بکارگیری تکنولوژی‌های مرتبط با محیط زیست، بکارگیری سیستم‌های نوین مدیریتی و... است. فعالیت واحدهای مهندسی را در دو بخش عمده می‌توان دسته‌بندی کرد که شامل فعالیت‌های قبل از راه‌اندازی نظیر بررسی‌های فنی اقتصادی و... و فعالیت‌های بعد از راه‌اندازی نظیر ارتقاء توان تکنولوژیکی، بهبود مدیریت و... است. واحدهای خدمات مهندسی نقش زیربنایی در توسعه صنعتی داشته و به دلیل ضرورت و نیازی که به وجود این واحدها احساس می‌شد بعد از ادغام دو وزارتخانه، اقدام به ایجاد اداره کل خدمات مهندسی نمود و در طول سال اخیر قریب به یک هزار مورد مجوز برای واحدهای خدمات مهندسی از سوی این اداره صادر گشته است.

بخش بعدی کنفرانس سخنرانی «مهندس نعمت‌زاده» وزیر صنایع بود. وی درخصوص جایگاه و نقش خدمات مهندسی و انتظارات موجود از چنین واحدهایی اظهار داشت: «بعد از جنگ دوم جهانی و همپا با پیشرفت علم و تکنولوژیکی، ارائه خدمات مهندسی تخصصی خصوص در پروژه‌های عمرانی اهمیت زیادی

وابستگی صنعت ایران به واردات، همه‌ساله هزینه‌هایی سرسام‌آور را برای به روزکردن خطوط تولید به صاحبان صنایع تحمیل می‌کرد. فراموش شدن طراحی صنعتی، خدمات مهندسی و پژوهش‌های علمی به عنوان اولین نیاز یک صنعت بومی و روبه تکاپو، نقطه ایستایی کشور ایران در جوابگویی به نیازهای داخلی بود. با فروکش کردن بازار نفت از تقاضاهای زیاد نفت، جامعه صنعتی بومی با مشکل مبرمی در جوابگویی به نیازهای داخلی روبرو شد و بدین ترتیب نطفه‌های تفکر حمایت جدی از خدمات مهندسی شکل گرفت و با ادغام دو وزارت صنایع و صنایع سنگین شکل حمایت‌شده‌ای از این تفکر ایجاد شد.

نخستین کنفرانس خدمات مهندسی در صنعت به کوشش معاونت آموزش و تحقیق وزارت صنایع و با مشارکت ۲۶ ارگان در اسفندماه در ساختمان شماره دو وزارت نفت برگزار شد.

در نخستین بخش کنفرانس «دکتر حجت» معاون آموزش و تحقیق وزارت صنایع درخصوص ضرورت و نقش این سمینار و هدف از برگزاری آن اظهار داشت: «کشور ما یکی از قوی‌ترین کشورها از نقطه نظر وجود نیروهای خلاق، منابع طبیعی سرشار و موقعیت خاص جغرافیایی است که مجموعه این عوامل توان بالقوه‌ای را فراهم می‌کند که در صورت بالفعل شدن می‌تواند دستاوردهای بی‌شماری را به ارمغان آورد. توسعه و گسترش خدمات مهندسی نقش شایان توجهی در شکوفاکردن خلاقیت نیروی انسانی کشور دارد. خدمات مهندسی در برگیرنده کلیه فعالیت‌های نرم‌افزاری است که در راستای استفاده از سخت‌افزار لازم و ضروری

مهندسی مجموعه‌ای سازمان یافته با هدف اصلی ارائه خدمات مهندسی است. شرکت خدمات مهندسی عبارتست از واحد خدمات مهندسی که به صورت شخصیت حقوقی به ثبت رسیده و حقوق و مزایای مدیران و کارشناسان مهندس آن نسبت به سایر هزینه‌های کارکنان وجه غالب را دارد. تشکل مهندسی مفهومی کلی است که مصداق آن جوامع، انجمن‌ها، کانونها و نظایر آنها که از لحاظ مالی غیرانتفاعی تلقی شده و هدف آنها سازماندهی و پشتیبانی تخصصی از مهندسان و یا واحدهای خدمات مهندسی است.

سیستم‌های ملی نوآوری (NATIONAL SYSTEMS OF INNOVATION) دربرگیرنده کلیه ساختارهایی هستند که جهت و روند نوآوری یک کشور را تعیین می‌کنند. فرآیند ملی نوآوری محدود به نوآوری‌های تکنولوژیکی نبوده و نوآوری‌های سازمانی - اجتماعی را نیز شامل می‌شود. سیستم‌های ملی نوآوری تابع ساختارهای اداری - سیاسی و نیز مدل‌های نوآوری هستند.

پس از پایان جنگ دوم جهانی و مطابق با نیازهای جنگ سرد، در بسیاری از کشورهای صنعتی، مدل خطی نوآوری (THE LINEAR MODEL OF INNOVATION) به صورت مدل منسب نوآوری عمل کرده است. مدل خطی نوآوری برپایه روابط یک طرفه بین سه بخش منفک از هم - شامل «پژوهش بنیادی»، «پژوهش کاربردی» و «توسعه» سازماندهی شده است. اگرچه مرز قاطعی بین این بخشها وجود ندارد. مدل خطی عمدتاً به نوآوری‌های جهشی تکنولوژی نظر داشته و عملاً به نوآوری‌های اجتماعی و فعالیت‌های متنوع طراحی و مهندسی (DESIGN AND ENGINEERING) تسوجه ناچیزی کرده است. بر مبنای مدل خطی و با توجه به شرایط خاص زمانی این دوران، سیاست‌های علمی و تکنولوژی تدوین شده که عمدتاً به تامین کمک هزینه (SUBSIDY) برای اجرای پروژه‌های تحقیق و توسعه (R&D) محدود بوده‌اند.

در سال‌های اخیر با توجه به تغییر در شرایط عمومی جهان، شدت گرفت بحران‌های عمیق اقتصادی در کلیه کشورهای صنعتی و توجه گسترده‌تر به ارتباط متقابل بین نوآوری‌های تکنولوژی و اجتماعی، کاستی‌های مدل خطی نوآوری مورد توجه بیشتری قرار گرفته‌اند. در خلال دهه گذشته، مدل‌های غیرخطی نوآوری پیشنهاد شده است که در این میان می‌توان از مدل

زنجیره‌ای نوآوری (CHAIN-LINKED INNOVATION MODEL) مدل دایره‌ای نوآوری و اخیراً مدل جامع (HOLISTIC) نوآوری یاد کرد.

مدل جامع نوآوری برپایه ارتباط متقابل پنج بخش «بازار»، «تولید»، «طراحی»، «توسعه و مهندسی - D&D»، «پژوهش صنعتی و کاربردی R&D» و «پژوهش پایه‌ای» سازماندهی شده است. به این ترتیب و مطابق آنچه عملاً اتفاق می‌افتد، ملاحظه می‌شود که فعالیت‌های طراحی و مهندسی به صورت قلب عملیات نوآوری و تکنولوژی عمل می‌نمایند. در مدل جامع نوآوری،

*** دکتر حجت، معاون آموزش و تحقیق وزارت صنایع: فعالیت‌های واحدهای خدمات مهندسی شامل فعالیت‌های قبل از راه‌اندازی و بعد از راه‌اندازی است.**

*** وزیر صنایع: انجام پروژه‌های خدمات مهندسی توسط شرکت‌های داخلی سبب ارتقاء توان مهندسی در این شرکت‌ها خواهد شد.**

فعالیت‌های طراحی به چهار بخش اصلی تقسیم می‌شوند که عبارتند از طراحی محصول، طراحی فرآیند، طراحی ابزار و طراحی کارخانه، طراحی محصول خود به سه بخش داخلی به صورت طراحی عملکرد محصول، طراحی شکل محصول و طراحی ارگونومی (ERGONOMY) محصول تقسیم می‌شوند.

«مهندس مهدی خلیلی» یکی دیگر از سخنرانان کنفرانس بود که درخصوص مروری بر نظام فنی و اجرایی کشور اظهار داشت:

«واژه نظام فنی و اجرایی برای منظور و مفهومی که هم‌اکنون مورد استفاده و نظر همگان است در آئین‌نامه استانداردهای فنی و اجرایی طرح‌های عمرانی مصوب سال ۱۳۵۲ هیات وزیران به کار رفته است این آئین‌نامه منکی بر ماده ۲۲ قانون برنامه و بودجه می‌باشد.

در این آئین‌نامه واژه نظام فنی و اجرایی به مجموعه‌ای از ضوابط، معیارها، آئین‌نامه‌ها و روش‌ها... که برای اجرای طرح‌های عمرانی مورد استفاده قرار می‌گرفته، اطلاق شده است.

سابقه نظام فنی و اجرایی در بعد از پیروزی انقلاب اسلامی: جامعه کشور و از جمله جامعه

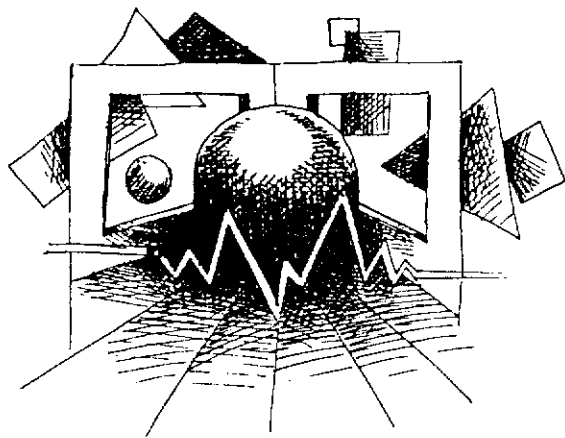
فنی و اجرایی پس از پیروزی انقلاب همه مراتب و از جمله قوانین و مقررات اجرایی را متناسب با اوضاع و احوال و منافع رژیم گذشته می‌پنداشتند.

برای سازمان برنامه و بودجه و بخصوص معاونت فنی مسلم بود که ضوابط اجرایی و فنی نباید تابع این نوع سلیقه‌ها و تحولات باشد لیکن تغییر هر مسؤول، ضابطه‌ها، افکار و ایده‌های مسؤول جدید را به دنبال می‌آورد و به هر حال برای احتراز از این امر و کمک به آنکه ضابطه‌نویسی و تولید روشها و دستورالعمل‌ها برای همکاران کارشناس و خیره آسان باشد در سال ۱۳۶۴ این فکر قوت گرفت که باید مقررات و ضوابط و دستورالعمل‌های نظام فنی و اجرایی بر اساس اصول و مبانی مصوب و از پیش تعیین شده‌ای که مبتنی بر سیاست‌های اقتصادی، اجتماعی و برنامه‌ای کشور، نه سلیقه‌های گذرا باشد تدوین شود.

«مهندس رضا کیان‌زاده» سخنران دیگر کنفرانس پیرامون تشکل‌های مهندسی اظهار داشت: «تشکل‌های مهندسی، سابقه‌ای چندین ساله در جهان دارند. از جمله تشکل‌های قدیمی در غرب، انجمن مهندسان راه و ساختمان انگلیس است که در سال ۱۸۱۸ در لندن تاسیس شد. بعد از آن، انجمن مهندسان راه و ساختمان سوئیس در سال ۱۸۳۷، هلند در سال ۱۸۴۷، فرانسه و اطریش در سال ۱۸۴۸ و امریکا در سال ۱۸۵۳ قرار دارند. در ایران نیز از جمله تشکل‌های قدیمی، کانون مهندسان ایران است که در سال ۱۳۲۰ شمسی در تهران تاسیس شد.

تشکل‌های مهندسی، در طیفی وسیع، از نظر فنی، حرفه‌ای، تخصصی، علمی و آموزشی، در جامعه حضور می‌یابند و نقش خود را در افزایش توانایی، کارایی و کیفیت خدمات مهندسی ایفا می‌کنند و موجبات شکل‌گیری یک فضای علمی - تخصصی را در هر کشور فراهم می‌آورد.

این تشکل‌ها، با حضور در دانشگاه و مراکز آموزشی، به ترویج علوم و فنون، با حضور در صنعت، به رشد تکنولوژی و با حضور در موسسات تحقیقاتی و پژوهشی، به کشف ناشناخته‌ها و گشودن مشکلات فنی و تخصصی در جستجوی راه‌حل‌ها و راه‌کارها می‌پردازند و از طریق تدوین و انتشار یافته‌ها و تجربیات خود، در قالب مقاله، نشریه و کتاب به ترویج آموزش آن اقدام می‌نمایند و بدین وسیله، تجارب خود را از دوره‌ای به دوره‌ای و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌کنند. □



افزایش ثروت ملی و برنامه توسعه صنعتی

«بررسی مسایل صنعت»، عنوان سخنرانی مهندس محمدرضا نعمت‌زاده وزیر صنایع بود که در سالن اجتماعات سازمان مدیریت صنعتی و طی شانزدهمین گردهمایی فارغ‌التحصیلان دوره‌های عالی مدیریت ایراد شد.

در این نشست که با حضور جمعی از اساتید، مدیران عامل و اعضای هیات مدیره شرکت‌های تحت پوشش وزارت صنایع و سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران همراه بود به نقاط مثبت و منفی صنایع کشورمان اشاره شد و مسایلی چون کیفیت، قوانین کار و مالیات‌ها، همچنین نقش مدیران در رسیدن به افق‌های روشن مورد بررسی قرار گرفت. وزیر صنایع ابتدا در مورد نقش مدیریت اظهار داشت:

«من در افتتاح یکی از دوره‌های مدیریت استراتژیک به نقش مدیریت و رهبری اشاره کردم. این نقش در جامعه بشری تا آنجاست که افرادی به نام رهبر یا فرمانده یا مدیر توانسته‌اند مسیر تاریخ و مسیر حرکت بشری را عوض کنند به گونه‌ای که با حرکت یک نفر آغاز و با پیوستن تعداد افراد بیشتر، این حرکت‌ها ادامه یافته است.

صنعت و توسعه

مطالعات نشان می‌دهد که صنعت به عنوان عامل توسعه و موتور اصلی توسعه مسایل اقتصادی و فرهنگی است. چنانچه تاریخ ملت خود را مطالعه کنیم می‌بینیم در صنعت پیش‌قدم بوده‌ایم. آثار صنایع آن زمان که امروز صنایع دستی ما می‌باشد گواه بر این مطلب است زیرا در سطح جهانی صنعت دستی ما مثل فرش حرف اول را می‌زند. در برخی رتبه دوم و یا سوم را داریم. زمانی که دنیا به سمت پیشرفت تکنولوژی حرکت کرد کشور ما با فقر فرهنگی و جنگ‌های داخلی از دوره قاجار روبرو بود و به وضعیتی افتادیم که دیدیم. به همین دلیل است که کشور ما از زمانی که دیدگاه ۲۰ ساله خود را در سال ۱۹۹۰ ترسیم

می‌کند اعتقاد دارد که در سال ۲۰۲۰ جزء کشورهای پیشرفته قرار خواهد داشت. و در ابتدای حرکت خود شعار «می‌خواهم صنعتی شوم» را سر می‌دهد. آنها پی برده‌اند که جز از این راه به هیچ عنوان نمی‌توانند به سطح کشورهای پیشرفته برسند و برای آنکه درآمد سرانه خود را به ۴۵ تا ۵۰ هزار دلار در سال ۲۰۲۰ برسانند و هم ردیف کشورهای پیشرفته قرار بگیرند جز راه صنعتی شدن از نوع پیشرفته راه دیگری را در پیش نگرفتند.

در کشور آمریکا تولید خالص ملی در بخش کشاورزی حدود ۳/۵ درصد است در حالی که پیشرفته‌ترین کشاورزی جهان را دارد. این رقم در کشور آلمان ۱/۶ درصد و حدود ۳۴ درصد در صنعت است. یعنی افزایش ثروت ملی از طریق راه‌های غیرصنعتی امکان‌پذیر نیست.

حال ببینیم جایگاه این مطالب در کشور خودمان کجاست. شما به عنوان مدیران ارشد صنعتی کشور باید ببینید چه نقشی در توسعه فرهنگ مناسب صنعتی کشور دارید و چقدر در فضا سازی لازم برای خارج شدن از بینش جهان سوم و ورود به نوعی بینش مناسب در جهت توسعه، موثر هستید و همچنین در قانونمندی‌ها، سیاست‌گذاری‌ها تا چه اندازه شراکت دارید. شما به عنوان مدیران که علم این‌گونه مسئولیت‌های سنگین را دارید تا چه اندازه توانسته‌اید حقانیت تولید و صنعت را به جامعه و مسئولان و به مردم تفهیم کنید. تا کی بدون داشتن برنامه درازمدت صنعتی که امروز با نام‌های دیدگاه وافق مطرح هستند می‌توانیم این بار را به سر منزل برسانیم آیا می‌توان صنعت را در قالب یک برنامه پنج‌ساله دید؟ یا اینکه باید حداقل تا افق ده سال آینده خود را ببینیم. بسیاری اعتقاد دارند که اگر دیدگاه ۲۰ یا ۳۰ ساله برای توسعه صنعت و اقتصاد نداشته باشیم نتیجه آن خواهد بود که امروز می‌بینیم.

یعنی زندگی و تصمیمات ما همگی روزمره خواهد بود. در تدوین چنین دیدگاهی که هم با مسایل عقیدتی و مسایل واقعی جامعه ما که با پیشرفت‌های جهان سازگاری داشته باشد تا چه اندازه همکاری داریم. ما در وزارت صنایع شدیداً به این همفکرها نیاز داریم. حتی ضرورت چنین دیدگاهی درازمدت را آنچنان که باید درک نکرده‌ایم. چه برسد به تدوین آن و تصویب نهایی. البته بررسی این کار آغاز شده است و باید گفت بسیار مشکل است زیرا نیاز به فکری باز، افراد فکوره، دلسوز و اندیشمند دارد. تا این افراد افق‌های دوردست، حرکت‌های جهانی و سمت‌گیری کشورها را در توسعه صنعتی و اقتصادی ببینند و بتوانند برای ۳۰ سال آینده افق تازه‌ای را تدوین کنند. در اصل وظایف ما در وزارت صنایع همین حرکت‌ها است که امروز درگیر مسایلی چون تخصیص ارز و صدور حواله شده‌ایم. در هر حال از شما عزیزان تقاضای همکاری بیشتر داریم ما در کشورمان استعداد‌های فراوانی در صنایع و در میان مدیران خود داریم، شخصاً با مدیران بسیاری مواجه شده‌ام که اقدامات بزرگی در صنعت انجام داده و گزارش آنها را نیز ارائه کرده‌اند و واقعاً هم بدون حمایت‌های کلی جامعه و جهت‌گیریهای جامعه به سمت توسعه صنعتی کارهایی انجام داده‌اند. اخیراً درصدد انتشار کتاب «گزیده‌های مدیران» صنعتی، برآمده‌ایم. که مدیران موفق صنعتی بیشتر معرفی شوند. امیدوارم تا اوایل سال آینده منتشر شود و انشاءالله با مطالعه آن متوجه خواهید شد که این مدیران موفق تفاوتی با دیگران ندارند تنها، مدیر در فضای دیگری قرار گرفته و برای مسایل صنعتی یا اقتصادی ارزش بیشتری قائل شده است و ممکن است در جای دیگر ارزش لازم را نداشته باشند باید پرسید که چه کسی باید این فضا را برای مدیران صنعت ارزشمند کند جز شما؟ حل مشکل صنعت توسط

کنترل کیفیت آماری، فرایندی دوجانبه

کاربرد روش‌های آماری در تمامی روندها تولید، عنوان موضوعی بود که طی یک گردهمایی از سوی شرکت پژوهش و مهندسی ایران در سالن اجتماعات سازمان صنایع ملی ایران که با حضور اساتید، مدیران و علاقه‌مندان مباحث کیفی همراه بود، برگزار شد.

به گزارش خبرنگار تدبیر، دکتر فاطمی قمی سخنران گردهمایی ابتدا با ارائه تعریفی از کنترل کیفیت آماری آن‌را مورد بررسی قرار داد. وی درباره کنترل کیفیت آماری گفت:

در فرایند کنترلی کیفیت آماری آنچه مطرح می‌باشد کاربرد تکنیک‌های آمار در کلیه مراحل تولید است. چون در مدیریت تولید اصل بر این است تا آنچه که به عنوان محصول تولید می‌شود مطابق نظریات و خواست مشتریان باشد پس تمامی تغییرات و فرایندها باید مطالعه شود تا مواد نامطلوب شناخته شود و روند کار مطابق طراحی پیش‌بینی شده پیش رود.

وی درباره چگونگی انجام رقابت در امر کیفیت افزود: «تا چند دهه اخیر رقابت بین کشورهای صنعتی از نظر خدمات پس از فروش بود اما ژاپن از کیفیت به‌عنوان یک وسیله رقابتی استفاده کرد. در مساله کیفیت تلاش بر این است که عیب‌های مشهود وجود نداشته باشد و به مشتریان تضمین‌های لازم را بدهد همچنین چگونگی کاهش هزینه را مورد بررسی قرار می‌دهد.

در یک سازمان وقتی صحبت از کیفیت می‌شود در تولیدکننده این سوء تفاهم پیش می‌آید که در بازار اقتصادی سود بیشتری را کسب کند و به فروش و تکنولوژیها بیندیشد. بنابراین، تفکر او در کنار مقوله کیفیت اقتصادی می‌شود.

اگر در مورد دو مطلب کیفیت در طرح و کیفیت در تولید اندیشه شود چگونگی استفاده از تجهیزات و مواد خوب یا مرغوب مطرح می‌شود که هزینه دبر دارد. بنابراین داشتن کیفیت در طراحی هزینه بالاتری دارد. پس چنانچه در زمان

خود ما باید انجام شود حالا می‌خواهد به شهرداری یا محیط زیست یا بانکها، گمرک، وزارت بهداشت و درمان یا سازمان جنگلها و مراتع مربوط باشد. ما باید خود فکرها را تولید کنیم و این فکرها را به فروش برسانیم. کارآسانی نیست زیرا کشور را به سمت کشورهای جهان اول کشاندن کار سختی بوده که مسؤلیت‌های اجرایی آن بر دوش شما مدیران است. رهبری جامعه نقش خود را ایفا کرده است و این ما هستیم که باید در کار تخصصی خود لیبیک گفته و این حرکت را پیش ببریم.»

وزیر صنایع افزود: «ما صنعتگران باید در میان مردم، دولت و در دانشگاهها تلاش بیشتر داشته باشیم. چرا باید اجازه دهیم تا دانشگاهها آنچه که خود می‌خواهند تدریس و متخصص تربیت کنند. صنعتگران باید بپرسند که چرا افراد فارغ‌التحصیل دانشگاهها انظوره که باید مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. چندین سال است که مقوله ارتباط صنعت و دانشگاه مطرح می‌شود که پیگیری نیز شده است مثلاً امسال نمایشگاهی از نمونه‌های پژوهشی صنعت و دانشگاه برپا شد که افتخارآفرین بود و نشان داد که اگر صنعت به سمت علم و دانش برود و دانشگاهها هم به سوی صنعت گام بردارد به میزان خوبی می‌توان کارهای بزرگ انجام داد. ارتباط فکری بین اساتید دانشگاهها و متفکران صنعت بصورت شورا باید استمرار داشته باشد در این نشست‌ها به امر پژوهش بیشتر اشاره شده است که چرا یک استاد زمانی که در یک نشریه خارجی زبان یک صفحه مطلب می‌دهد امتیازهایی می‌گیرد اما اگر یک کار تحقیقی در صنعت انجام می‌شود بهایی ندارد. هنوز جایگاه تولید و کار و صنعت در کشور ناشناخته باقی مانده است. به عقیده من باید مشکل تر حرکت کرد. هر زمان که شکل‌های صفتی و تخصصی در رشته‌های صنعت نقش خود را خوب ایفا کرده‌اند به نتایج خوبی رسیده‌اند. اگر مدیران صنایع گردهم بیایند و حرکت‌های تکنولوژیکی و توسعه‌ای داشته باشند ضمن آنکه می‌توانند از تجارب یکدیگر نیز آگاه شوند توانایی انجام کارهای بزرگ را نیز بدست خواهند آورد و مشکلات شناسایی خواهند شد. نقاضای ما این است که شما مدیران چه در محیط کار چه در شهر، استان، انجمن یا سندیکای خود و بطور کل هرگونه شکل تخصصی که دارید، در جهت ارتقاء جایگاه صنعت در کشور تا آن حدی که دنیا به آن رسیده است بکوشید. □

دکتر فاطمی افزود:

«کنترل کیفیت آماری دو بخش اصلی دارد، ابتدا کنترل کیفیت آمارهای مربوط به روند کار و دیگر آمارگیری مربوط به رد یا قبول اعمال مربوط به فرایند کار. یعنی فرایند مطالعه می‌شود تا ادامه و چگونگی ادامه فرایند روشن شود. از طرفی محصولی که در پایان کار تولید به‌عنوان نتیجه فرایند حاصل می‌شود را می‌توان مورد آزمایش قرار داد.

به‌طورکل باید گفت در تولید یک محصول از ابتدا تا انتها بحث کیفیت مطرح است و باید دید آیا مصرف‌کننده محصول تمام ایده‌های تولیدکننده را قبول دارد یا نه؟ از طرفی برای رسیدن به نوعی کیفیت مورد انتظار باید هزینه‌های تولید، دقت ماشین‌آلات، نیروی انسانی و آزمایشهای لازم مورد بررسی قرار گیرد که نقش آمار در این راستا بسیار باارزش است.

براساس گزارش خبرنگار ما، در این نشست مباحث دیگری چون توزیع فراوانی، نمودار کسترنل، نمودار تعداد خرابی، برنامه‌هایی نمونه‌گیری رد یا قبول، مخارج مربوط به انتخاب برنامه‌ها و عملکرد روش نمونه‌گیری یک مرحله‌ای و دو مرحله‌ای مورد بررسی قرار گرفت. □

توسعه با دوبال فرهنگ و تکنولوژی

* شرکت ماشین سازی تکلان با درک مفهوم توسعه با دو بال فرهنگ و تکنولوژی و با تاکید بر اهمیت امر مطالعه و کتابخوانی علیرغم تمام محدودیت‌های موجود، با تاسیس کتابخانه‌ای مجهز، برای اولین بار در منطقه صنعتی اراک نه تنها نیازهای مطالعاتی مهندسان، کارشناسان و پرسنل کارخانه را تامین کرده، بلکه امکانات لازم را برای استفاده سایر صنعتگران در این منطقه فراهم آورده است.

* تکلان با هدف پرورش قوای جسمانی و ایجاد رابطه صمیمانه بین تمامی پرسنل در کلیه سطوح، کارروانه خود را با ورزش صبحگاهی آغاز می‌نماید.

* ماشین سازی تکلان در جهت بالابردن کیفیت محصولات و خدمات نسبت به ایجاد زمینه ISO 9000 به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تلاش می‌کند. به همین منظور با تدوین نظامنامه کیفیت و مذاکره با شرکت S.G.S در جهت اخذ گواهینامه ISO 9002 حرکت می‌کند و با اطلاق اعضای خانواده به پرسنل شرکت که در متن اعلامیه سیاست کیفی (QUALITY POLICY) آمده و اعتقاد عملی به آن توانسته است زمینه‌های مشارکت جمعی را فراهم آورد.

تکلان از شرکت‌هایی چون ماشین سازی اراک، فنرلول، رادیاتور ایران، کابل‌های مخابراتی شهید قندی، کروز و میراب که در این زمینه پیشگام بوده و با درک شرایط صنعتی کشور الهام‌بخش سایر صنایع بوده‌اند قدردانی می‌نماید.



فرایندی یکپارچه برای برنامه‌ریزی تکنولوژی

کدام پروژه انتخاب و دنبال شود؟

کمپانی شیشه «کلیراز» مدتهای مدیدی محصولاتش را به صنایع ساختمانی و ماشین‌سازی از طریق مراکز خود در یک جمهوری اروپایی عرضه می‌کرد تا زمانی که به منظور دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده تشخیص داد که به تولید محصولات شیشه‌ای سفارشی و بازارهای جدید نیاز دارد. حال چگونه باید با وضعیت تکنیکی خودش در این بازارهای جدید به موفقیت‌رسد؟ کدام تکنولوژی‌ها را باید انتخاب و ایجاد کند؟ چقدر سرمایه به طور نسبی برای هر کدام از آنها مورد نیاز است؟ و نهایتاً کدام پروژه‌ها باید انتخاب و دنبال شوند؟

تنظیم مراحل

این مرحله به عنوان مرحله‌ای که خطوط اصلی اهداف و قلمرو مراحل بعدی را در فرایند برنامه تکنولوژی یکپارچه بدست می‌دهد، از اهمیت زیادی برخوردار است (جدول شماره ۱) ارائه سناریو

یک سناریو، داستانی است که نکات مختلفی از محیط آینده را تشریح می‌کند. هر سناریو بایستی احتمالات آینده را که از نظر کمی متفاوت از یکدیگر هستند و هر کدام به اندازه کافی از ویژگیهایی برخوردار هستند را تشریح کند. شن گام بایستی در این مرحله برداشته شود:

(۱) تعیین تصمیم استراتژیک: این گام با موضوعات خاصی که منتج از مرحله تنظیم مراحل است سروکار دارد (تفکیک تصمیمات

استراتژیک به موضوعات خاص).

(۲) تعیین عوامل کلیدی تصمیم: این عوامل ممکن است درونی باشند یا بیرونی و دامنه آنها نیز ممکن است از اندازه بازار تا میزان سرمایه موجود و هزینه‌ها باشد.

(۳) تحلیل فشارهای بالقوه بیرونی: ایجاد یک مدل مفهومی از یک محیط مطلوب برای کسب و کار.

(۴) انتخاب محورهای عدم قطعیت: این محورها نمایانگر دیدگاههای موجبی از وضعیت‌های احتمالی کار در آینده می‌باشند.

(۵) تعیین سناریوهای انتخابی: در نظر گرفتن دو شق برای هر یک از محورهای عدم قطعیت و ترکیب این شقوق در هر یک از سناریوهای انتخابی. بدین ترتیب موقعیت در مواردی که قدرت مالی رقابتی عمده مطرح است بوسیله تکنولوژی پیشرفته، رشد تقاضا، محیط رقابتی آزاد و نرخ بالای انرژی، تعریف خواهد شد. انتخاب بایستی بعداً بین دو یا چهار تا از موجه‌ترین سناریوها صورت گیرد.

(۶) آزمایش مفاهیم استراتژی در برنامه‌ریزی تکنولوژی: تعیین جایی که شرکت مشخصاً در آن نقطه آسیب پذیر است، تعیین جایی که ممکن است بالقوه فرصت‌های جدید وجود داشته باشد و تعیین جهانی که شرکت باید در آن مسیر برای دستیابی به موفقیت مورد نظر حرکت کند.

ترجمه: حسن جدی

منبع: TECHNOLOGY STRATEGIES

NOV/DEC 1995

آیا شرکت شما از نظر تکنولوژیکی، توانایی تبدیل به یک رهبر صنعتی را دارد؟ آیا منابع تحقیق و توسعه (R&D) شرکت شما صرف تغییرات و اصلاحات مقتضی در کوتاه‌مدت می‌شود؟

مدتها پیش از ۱۹۹۱ در یک بررسی توسط SRI گزارش شد که همبستگی مشخص بین مدیریت تکنولوژی صحیح و نرخ رشد فروش بالا وجود دارد. این گزارش همچنین نشان داد که در شرکت‌هایی که از «موثرترین عملکرد» در مدیریت تکنولوژی استفاده کرده‌اند، تکنولوژی سهم بیشتری را در منافع آنها داشته است. این روزها «موثرترین عملکرد» شامل تحقیق و توسعه در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک می‌باشد. SRI برای اولین بار رویکردی را اتخاذ کرده است که به برنامه‌ریزی تکنولوژی یکپارچه (ITP) مشهور شده و متمرکز است بر:

- حلقه‌های بحرانی بین عملکرد تکنولوژی، دیدگاه شرکت و محیط بیرونی.
- نیاز به یک تکنولوژی که نه خوبی هماهنگ شده است.

- استفاده از تکنولوژی موجب موفقیت در کسب و کار است.

برنامه ریزی تکنولوژی یکپارچه (ITP) شیوه محاسبه برای یافتن «پاسخهای صحیح» نیست اما فرایندی است که از تصمیم‌گیری‌های آگاهانه پشتیبانی می‌کند. این فرایند در طی چهار مرحله صورت می‌پذیرد:

(۱) تنظیم مراحل.

(۲) ارائه سناریو.

(۳) برنامه‌ریزی پورت‌فولیو * تکنولوژی

(۴) انتخاب پروژه تکنولوژی.

مثالهای کمپانی «کلیراز»

موضوع

استراتژی تکنولوژی کمپانی در زمینه تجارت شیشه چیست؟ کدام تکنولوژیها برای کسب‌وکار در آینده مهم هستند؟ چگونه باید این تکنولوژیهای مهم را به دست آورد؟ چه سطحی از منابع برای هر یک از تکنولوژیها باید به کار برده شود؟

تصمیم استراتژیک
عوامل تصمیم

کمپانی «کلیراز» یک چارچوب زمانی ۱۰-۵ ساله را که نتایج آن حداقل در سه سال نمایان خواهد شد، تنظیم کرد
ارائه تعریف مشخص از محصولات
ذکر هدف استراتژیک

چارچوب زمانی
نقطه تمرکز
دیدگاه تجاری

جدول شماره ۱: موضوعات مرحله اول (تنظیم مراحل)

دو صد گفته چون نیم کردار نیست

ترجمه: احمدی

COMMUNICATION BRIEFINGS

طبیعی است که آموزش زیردستان یکی از وظایف مهم هر مدیر است. این آموزش حتی به صورت ناخودآگاه و غیررسمی نیز، از طریق تقلید و الگوبرداری زیردست از بالادست انجام می‌پذیرد، و اتفاقاً اثر و ماندگاری این نوع آموزش بسیار بیش از آموزش رسمی است. درست به همانگونه که کودکان از اعمال والدین و معلمین بیشتر و عمیق‌تر می‌آموزند تا از حرف‌ها و نصایح آنان، برای زیردستان نیز کارهای مدیر سرمستحق آموزنده‌تری است تا حرف‌های او. لذا اگر به عنوان یک مدیر گاهی تعجب می‌کنید از اینکه به رغم ده‌ها بار تذکر به زیردستان مبنی بر لزوم خلاقیت در کار، وجدان کاری، توجه به کیفیت... باز هم آنها به همان روش قبلی کار می‌کنند، بهتر است در فرصتی، مقابل آینه کارهای خود را زیر ذره بین قرار دهید.

سوالاتی از این قبیل را از خود پرسید:

• آیا خود من که زیردستان را به کار تیمی و گروهی تشویق می‌کنم، با همکارانم به صورت تیمی کار می‌کنم؟

• آیا خود من که به دیگران توصیه می‌کنم، شهادت بخراج دهند و سعی نمایند کارهایشان را با روشی جدید انجام دهند، خود تا چه حد چنین کرده‌ام؟

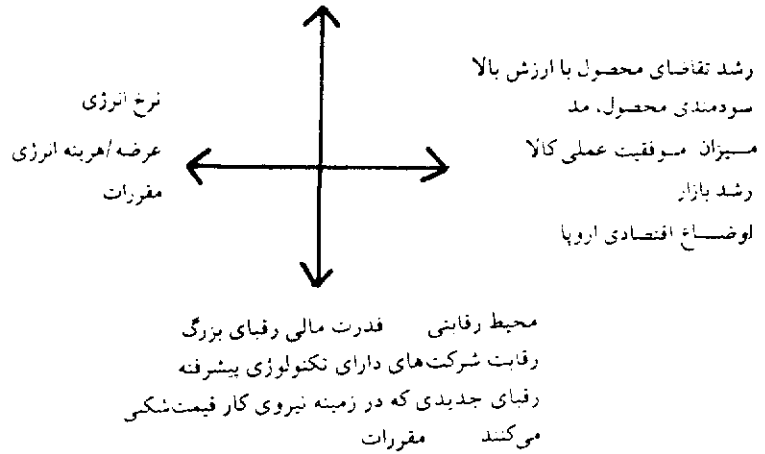
• آیا خود من که دائم با کارکنان از لزوم استفاده از هر فرصتی برای یادگیری و لزوم آموزش تمام عمرم سخن می‌گویم، خود تا چه میزان در سمینارها و مجامع آموزشی شرکت کرده‌ام، تا چه حد به مطالعه و یادگیری برای «به‌روز» کردن دانش و مهارت خود توجه نموده‌ام؟

شک نداشته باشید، مدیرانی که خود به آنچه می‌گویند عمل نکنند (به هر دلیل، منطقی یا غیرمنطقی) به سرعت اعتماد زیردستان را از خود سلب می‌کنند. بدتر اینکه گاهی صحبت آنها به مضحکه زیردستان تبدیل می‌شود.

بهتر که مضمون فوق «دو صد گفته چون نیم کردار نیست» را با خط درشت در مقابل چشم در محل کارتان نصب کنید.

منابع فناوری در دسترس
منابع تکنولوژی

موانع فنی جدید
جذب تکنولوژی



شکل ۱: فشارهای سازمانی در محورهای عدم قطعیت

تشکیل دهنده فهرست پروژه‌ها هستند. امکان‌پذیر می‌سازد. این انتخاب مستلزم چهار اقدام اساسی زیر است.

(۱) سازماندهی: بر اساس گروه محصول یا انواع پروژه‌ها.

(۲) تحلیل عوامل: هر پروژه از طریق مجموعه‌ای از عوامل چندگانه ارزیابی می‌شود.

(۳) اولویت‌بندی و درجه‌بندی پروژه‌ها و مقایسه آنها.

(۴) موازنه پورت فولیو از طریق مقایسه و تطبیق این پروژه‌ها در زمینه‌های مختلف

فرایند برنامه‌ریزی تکنولوژی یکپارچه وسیله کمک به شرکتها برای «انجام صحیح کارها» است ولی اینکه آنها «کارها را صحیح انجام می‌دهند» موضوع دیگری است. به هر صورت پیوند برنامه‌ریزی استراتژیک با تحقیق و توسعه می‌تواند برای شرکت نوآوری را به بار آورد. □

• PORT FOLIO: این واژه در موارد مختلف دارای معانی مختلفی است در اینجا به معنی سرمایه‌گذاری مجموعه‌ای به کار رفته است

برنامه‌ریزی پورت فولیو تکنولوژی

سناریوهای موجه می‌تواند در بخش‌های خاصی از تجارت برای تعیین نیازهای تکنولوژی به کار روند. کمپانی «کلیار» برای رقابت با رقبای پر قدرت خود به تولید محصولات جدیدی با ارزش بالا نیاز خواهد داشت. این امر ممکن است مستلزم تولید شیشه‌های کنترل انرژی و با شیشه‌های با خطوط الکترونیک و... باشد. اینک تکنولوژی‌های کلیدی برای پشتیبانی این نیازها می‌تواند تعریف و در دسته‌های مرتبط با یکدیگر دسته‌بندی و مرتب شود. پروژه‌های خاص را می‌توان بعداً بر اساس بالاترین تعداد عناوین این نیازها در هر یک از این دسته‌ها تنظیم کرد.

حال این پروژه‌ها نیاز به ارزیابی و اولویت‌بندی دارند.

انتخاب پروژه پورت فولیو

هدف از انتخاب این پروژه، کمک به شرکت در تخصیص منابع محدود به پروژه‌های تکنولوژی است. فرایند برنامه‌ریزی تکنولوژی یکپارچه (ITP) تجزیه و تحلیل کامل، پروژه را در حین ملحوظ داشتن اجزای مشترک استراتژیک که

مدتی است که مدیران شرکتهای تولیدی و حتی مدیران ادارات مختلف دولتی در رابطه با بهره‌وری و تعاریف و ویژگی‌های آن بحث خود را شروع کرده و مقالات مختلف را برای یافتن طریقی که از آن به بهره‌وری بالاتری دست یابند زیرورو می‌کنند.

در اینجا ما مقاله‌ای کوتاه ولی خواندنی برای مدیران، بویژه مدیران شرکتهای تولیدی در رابطه با بهره‌وری و چگونگی افزایش آن و در حقیقت اهمیت دادن به آن آورده‌ایم.

اکثر نویسندگان مدیریت، بهره‌وری را نسبت ستاده‌ها به داده‌ها بیان می‌دارند و البته باید توجه داشت که اگر می‌خواهیم بهره‌وری را محاسبه کنیم این نسبتها می‌بایست با یک واحد معقول اندازه‌گیری شوند، مخصوصاً اگر بخواهیم بهره‌وری دو کارخانه را باهم مقایسه کنیم. برخی دیگر نسبت ستاده به نیروی کار گذاشته شده را مطرح کرده‌اند و برخی دیگر سود شرکت به هزینه‌های آن را مدنظر قرار می‌دهند. در اینجا بحث ما در رابطه با فرمول بهره‌وری و کمی کردن قضایا نیست چرا که تکنیک‌های کمی مدیریت می‌تواند این معضل را برطرف کنند. پس بحث ما در اینجا چیست؟ این سوالی است که برای شما خواننده عزیز اکنون مطرح شده است.

چهارده دستورالعمل برای بهبود بهره‌وری

بحث ما در رابطه با چهارده نکته اساسی است که برای بهبود بهره‌وری مدیریت مطرح می‌شود. مدیرانی که می‌خواهند بهره‌وری شرکت خود را بالا ببرند می‌بایست به این نکات با دقت بیشتری توجه کنند و بیشتر از پیش این مهم را تعقیب کنند. این نکات که تقریباً همه به صورت امری بیان شده‌اند، خطاب به مدیران ارشد است زیرا آنان اهرم اصلی بهره‌وری شرکت می‌باشند:

۱- برای بلندمدت برنامه‌ریزی کنید نه برای ماه یا سال آینده؛ این عامل وسعت نظر مدیران بهره‌ور و توانمند را در برنامه‌ریزی و افق دیدشان گوسزد می‌کند و مطمئناً برای برنامه‌ریزی‌های بلندمدت احتیاج به اطلاعات دقیق و سریع که بحث اساسی سیستم اطلاعاتی مدیریت می‌باشد دارند که، می‌بایست از طرف ایشان در نظر گرفته شود. مدیران به منظور بالا بردن بهره‌وری خود می‌بایست برنامه‌های آتی و آرمانی داشته باشند تا فلسفه وجودی موسسات خود را به همگان نشان دهند و این با سیکل عمر مدیریت آنان منطبق

است، چرا که نمی‌خواهند به‌زودی از میدان رقابت تولید خارج شوند.

۲- باتکیه بر کیفیت کالای خود، از خود راضی نباشید: برخی اوقات مدیران بدین منظور که کالای آنها اکنون بی‌رقیب می‌باشد به فکر بهینه کردن آن از نظر کیفیت نمی‌باشند تا اینکه حرکت سریع زمان آنها را با بن‌بست کهنگی محصول و کیفیت پایین آن در مقابل رقبای توانمند جدید روبرو می‌سازد. این نکته برای بهبود بهتر وضعیت محصول و بهره‌وری بالاتر به این دسته از مدیران پیشنهاد شده است. به‌رحال مدیران برای بالا بردن بهره‌وری خود باید توجه کنند که هیچگاه در بازار رقابت تولید نباید حریفان را دست‌کم بگیرند. پس همیشه به این موضوع توجه کنند که دیگران برای بالا بردن کیفیت محصول خود اقدام کرده‌اند حال

شما چه راهی را انتخاب می‌کنید؟ سکون یا حرکت به جلو و پیشرفت کیفی محصول.

۳- برای فرآیند تولید خود یک سیستم کنترل کیفیت آماری ایجاد کنید و همچنین از عرضه‌کنندگان مواد اولیه خود نیز انجام این کار را بخواهید حتی اگر شامل هزینه بیشتری در کوتاه‌مدت شود؛ این قضیه داشتن دید سیستمی و نگرش نظام‌گرا به مدیریت بهره‌وری است زیرا نمی‌توان بدون توجه به سیستم تولید و داده‌های آن که از سیستمهای دیگر (فروشنندگان مواد اولیه و غیره) و محیط خارجی به‌درون سیستم ما می‌آید یک سیستم اثربخش و بهره‌ور بدست آورد. پس باتوجه به ورودی‌های سیستم و بخش فرآیند تولید ستاده‌های خوبی را باید طرح‌ریزی کرد و بدست آورد. پس توجه کند که ورودی‌های سیستم شما کیفیت بد نداشته باشند خود نیز در فرآیند تولید با کیفیت بالا تولید کنید.

۴- فقط با چند عرضه‌کننده مناسب مواد ارتباط داشته باشید، مثلاً همیشه بهترین آنها را برای معاملات خود انتخاب کنید تا از نظر مرغوبیت مواد آسود، بخاطر باشید: فراغ خیال و خاطر، خود رکن اساسی تفکر صحیح، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی تولید می‌باشد که از طریق فوق این آسودگی خیال، شما را در دادن ایده‌های نوین تولید یاری می‌کند. تفکر خلاق برخاسته از فراغ

خاطر است زیرا شما هیچگاه در رابطه با موضوعی فکر نمی‌کنید مگر اینکه از جانب موضوعات دیگر فکر شما فارغ باشد.

۵- همیشه این سوال را مطرح کنید: آیا مشکلات من در سیستم، از یک بخش خاص تولیدی است و یا اینکه ناشی از تمامی فرآیند تولید است: برای داشتن بهره‌وری بالاتر احتیاج به شناخت مسائل مربوط به آن است. شناخت هر مساله نیز سه‌گام اساسی را در پی دارد:

الف - برخورد با مساله: همیشه سعی کنید با مسائل تولیدی خود از نزدیک برخورد کنید زیرا فکر کردن راجع به آن بهتر و سهل‌تر صورت خواهد گرفت.

ب - احساس مساله: مدیر بعد از برخورد باید حس کند که این مساله تا چه حد جدی است. زیرا

نکاتی برای بهبود بهره‌وری مدیران

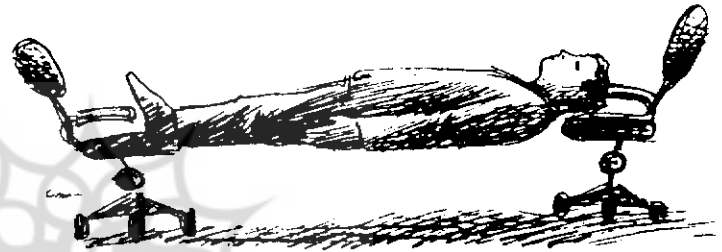
از: حمید شاهیندرزاده

بعد از احساس مساله است که مدیر می‌تواند بداند که خطر جدی در کجای سیستم اتفاق افتاده است. ج - ادراک مساله: پس از دو مرحله قبل مدیر اکنون می‌تواند در رابطه با مساله بوجود آمده در سرراه بهره‌وری به درک و فهم آن پردازد و بداند که این مساله به چه قسمتهایی از سیستم تولیدی اش می‌تواند آسیب برساند به عبارت دیگر اینجا مدیر به مرحله تجزیه و تحلیل و درک بهتر مساله و اثرگذاری آن بر نقاط دیگر سیستم رسیده است. و با فکر بازتر و ضمیری آماده می‌تواند راه‌حل‌های موجود را تهیه و بعد با ارزیابی عقلایی - منطقی گزینه بهتر را باتوجه به شرایط انتخاب کند.

۶- کارگران خود را برای انجام آنچه که می‌خواهید انجام شود آموزش دهید: مدیران برای بهره‌وری بالاتر نباید اثر آموزش ضمن خدمت را فراموش کنند. حتی اگر افراد تحت سرپرستی شما کارشناسان ماهر و زبده هم باشند توان اجرایی آنها باتوجه به شرایط و محیط داخل شرکت با هدایت آنها توسط آموزشهای توجیهی و باتوجه به شرایط روحی هریک از آنها که هرکدام از بسترهای گوناگون علمی و فرهنگی و بافتکار مختلف وارد شرکت شده‌اند می‌توان توان و قدرت تولیدی شرکت را همجهت و برآیند نیروهای علمی- تخصصی شرکت را در جهت اهداف از پیش تعیین شده کانالیزه کرد.

۷ - کیفیت کار سرپرستان تولید را بالا ببرید: توجه به منطقه اصلی تولید یعنی کارکنان رکن اساسی پیروزی در امر بهره‌وری است. زیرا سرنوشت شما مدیران در دست کارکنان بخش نهفته است که احتیاج به بحث ندارد چرا که اینان پیکره و بدنه اصلی و عملیاتی شرکت را تشکیل می‌دهند و سوت کارخانه برای آنها به صدا در می‌آید.

۸ - ترس را از خود دور کنید: همیشه در مباحث عامیانه افراد ترس را برابر مرگ می‌دانند و شاید ترس از مرگ هم بدتر باشد به‌رحال مدیر بهره‌ور نباید از ریسک و مخاطرات احتمالی به‌منظور شکستن یخ عادات و افکار قدیمی که خود به خود بهره‌وری را کم کرده است هراس داشته باشد. زیرا



اکنون شما به دور و بر خود نگاه کنید و ببینید که اکثر شرکت‌های ورشکسته دارای مدیران ترسو بوده‌اند که نتوانسته‌اند از شرایط موجود با حداقل ریسکی که شما داشته‌اید و باعث بقای شما شده است و از این طریق فرصت‌ها استفاده کرده‌اید، استفاده نمایند. ترس باعث می‌شود که شما از فرصت‌های خود کمتر آگاه باشید و یا اصلاً آنها را نبینید.

۹ - دواير توليدي خود را تشويق كنيد به جاي تمرکز بر هدف‌های بخش خود یا یکدیگر کار کنید: همیشه گفته شده است: «یک دست صدا ندارد» این نکته بسیار اساسی در ارتقاء بهره‌وری نیز باید در نظر گرفته شود. اگر شما می‌خواهید در محیط نابهنجار اقتصاد کنونی به سلامت حرکت کنید سعی کنید که محیط داخلی شرکت خود را تثبیت کنید و این انجام نخواهد شد مگر با هماهنگی و هم‌صدا شدن بخش‌های مختلف شرکت و جلوگیری از تکرارهای بی‌مورد.

۱۰ - غرق در هدف‌های کمی مانند شعار عمومی ضایعات صفر نشوید: اکثر مدیران شرکت‌های تولیدی می‌خواهند هزینه‌های جنبی خود را صفر کنند مانند هزینه ضایعات. این عامل فی‌الفسه بد نیست ولی گاهی اوقات کاهش ضایعات به‌طور جدی منجر به عدم به‌کارگیری روش‌های جدید

تولید می‌گردد. زیرا گاهی شرکت برای امتحان شانس خود می‌بایست از مسیرهای مختلفی حرکت کند که این نیاز به هزینه‌های جنبی دارد. گاهی نیز مدیران به‌منظور بالابردن کارایی شرکت اثربخشی آن‌را نادیده می‌گیرند. این بدان همان رئیس دانشگاهی است که به مسئول خرید خود گفته است ارزان‌ترین رنگ را برای رنگ‌کردن کلاس‌های درس خریداری و مسئول خرید نیز ارزان‌ترین رنگ بازار را که رنگ مشکلی است خریده است. حال خودتان قضاوت کنید که آیا این عمل اثربخش خواهد بود؟ ما می‌گوئیم که این عمل نه اثربخش است و نه حتی کارا، زیرا اثربخشی با توجه به اهداف سازمان بیان می‌شود هدف دانشگاه تدریس در محیطی مناسب است

۱۲ - کارگران و کارکنان خود را برای درک روش‌های آماری آموزش دهید: برای رسیدن به اهداف اصلی می‌بایست استفاده از ابزار مناسب برای هر یک از عناصر دقیق در تحقق هدف مشخص و معین باشد، تا از این طریق بتوان هماهنگ حرکت کرد. درک روش‌های آماری و تکنیک‌های آماری هر چه هم ساده باشند دید بازی را به کارکنان می‌دهد تا برای رسیدن به اهداف با تحلیل علمی گام بردارند این خود عزت نفس به‌آنان می‌دهد، زیرا کارکنان نیز خود را به‌عنوان افراد فنی و حرفه‌ای دخیل در سرنوشت شرکت می‌دانند و بعداً همکاران خوبی برای مدیران می‌شوند و حتی می‌توانند پیشنهادات خوبی را ارائه دهند، پیشنهاداتی که حتی گاهی به فکر مدیران هم نمی‌رسد.

۱۳ - کارگران خود را برای فراگیری مهارت‌های جدید، زمانی که به آنها نیاز است، آموزش دهید: در حقیقت وجود کارکنان را برای فراگیری تخصص‌های جدید فراموش نکنید تا آنان نیز در بهره‌ورتر شدن سیستم، شما را فراموش نکنند. یعنی برای کارهای جدید سربماً افراد جدیدی را وارد نکنید بلکه از افراد قدیمی که بیشتر با شما هم‌خوانی دارند، شما و محیط شما را درک کرده‌اند، استفاده کنید، سپس آنها را بدین منظور آموزش دهید تا مهارت‌های جدید را فراگیرند و آنان نیز شما را پاس دارند و از طرفی احساس غرور کنند. با کمی دقت می‌توان دریافت که این امر تحقق نمی‌یابد مگر با توجه به مورد اول که می‌بایست برای بلندمدت برنامه‌ریزی کنید و بدانید که برنامه‌های نیروی انسانی شما در آینده چیست و به کجا می‌خواهید بروید تا بتوانید نیروهای قدیمی را بطور صحیح آموزش دهید. البته این باعث نمی‌شود نقش نیروهای جدید را که بسان خون تازه به کالبد سازمان تزریق می‌شود فراموش کنیم.

۱۴ - مدیریت عالی شرکت را مسئول اجرای این سیزده اصل کنید: این عامل، روشن‌ترین رکن و در حقیقت اساسی‌ترین رکن بالابردن بهره‌وری است که در واقع می‌بایست پیش از سیزده عامل قبل، مدیران ارشد به آن ایمان داشته باشند و بعد با پذیرش مسئولیت، موارد فوق را به‌انجام رسانند زیرا بدون داشتن تفکر بهره‌وری در سطح مدیریت عالی شرکت‌ها و سازمان‌ها نمی‌توان امید رسیدن به آن را داشت، و نمی‌توان مدیران میانی، سرپرستان و کارکنان صفی را به سمت آن ارشاد کرد. □

حال اینکه با رنگ مشکلی محیطی نامناسب ایجاد کرده پس اثربخشی نداریم و از طرفی کارایی هم نیست زیرا کارایی اگر کم‌کردن هزینه‌ها باشد این را هم بدست نیاورده‌ایم زیرا برای روشن کردن چنین محیطی نیاز به روشنایی بیشتر داریم که این نیز هزینه برق را مثلاً زیاد کرده است. باین مثال ساده می‌توان دریافت که فقط نباید به کمینها توجه داشت زیرا که چگونگی کار با اثربخشی آن را ممکن است فدا کنیم و این خود مخالف شعار بهره‌وری است.

۱۱ - از کارگران انجام کار با کیفیت عالی را بخواهید نه حاضر شدن به موقع و خروج به موقع از محیط کار: برخی از مدیران نمی‌دانند واقعا به دنبال چه هستند کارگران را به خاطر دیررسیدن جریمه می‌کنند که البته این را همیشه رد نمی‌کنیم ولی نمی‌دانند کارگرانی که در محیط کار هستند ولی کار نمی‌کنند یا به عبارتی کارایی ندارند مخرب‌تر از کارگرانی هستند که دیرسراک می‌آیند. از طرفی معمولاً به کیفیت محصولات تولیدی که توسط کارگران مختلف و در شرایط متفاوت بدست می‌آید، از طرف این مدیران توجهی نمی‌شود زیرا خود را بیش از حد درگیر مسائل جزئی کرده‌اند. اینگونه مدیران حرف کارکنان را کمتر از مدیران دیگر می‌فهمند



کسین اسر

● سنگاپور کشور توسعه یافته شناخته شد

سازمان توسعه و همکاری اقتصادی آسیا و حوزه اقیانوس آرام، سنگاپور را یک کشور توسعه یافته خواند و از فهرست کشورهای در حال توسعه خارج کرد.

این کشور با سیستم حکومتی پیشرفته و درآمد سرانه میانگین ۲۲ هزار دلار در جای نهم در میان کشورهای ثروتمند جهان قرار دارد و درآمد سرانه شهروندان از شهروندان انگلیس و ژلاند نو پیشی گرفته است.

(C.N.N. - ATLANTA)

● کاهش قیمت محصولات کامپیوتری «ای.بی.ام.»

شرکت «ای.بی.ام.» آمریکا در پی کاهش قیمت میکروپروسورهای کامپیوتری و پائین آمدن قیمت محصولات رقبای تجاریش، بهای انواع کامپیوتر خود را پائین آورد.

به نوشته روزنامه «نیویورک تایمز»، شرکت «ای بی ام» بهای کامپیوترهای قابل حمل و کامپیوترهای مدل «بی سی ۳۰۰» را تا ۳۰ درصد کاهش داده است.

مقامهای این شرکت آمریکایی دلیل این اقدام را پائین آمدن بهای میکروپروسورهای کامپیوتری «اینتل» که اصلی ترین قطعه این محصولات به شمار می روند، عنوان کرده اند.

اخیراً شرکت کامپیوترهای «اینتل» قیمت انواع میکروپروسورهای «پنتیوم» و «پنتیوم پرو» را در دامنه ای بین ۱۶ تا ۳۸ درصد پائین آورد. از آنجائی که این اقدام به تولیدکنندگان کامپیوتر امکان مناسب برای کاهش هزینه ها

می دهد کارشناسان صنعت کامپیوترسازی آمریکا پیش بینی کردند که شرکتهای تولیدکننده با دستبازتری در جهت پائین آوردن قیمت محصولاتشان حرکت کنند.

«اپل» اولین شرکت کامپیوترسازی بود که در این مسیر گام نهاد و به منظور افزایش تقاضا و کاهش موجودی انبارهایش بهای محصولات پرطرفدار خود را تا میزان ۱۱ درصد کاهش داد.

اکنون مسئولان شرکت «ای بی ام» می گویند که بهای کامپیوتر پرطرفدار پی سی ۳۰۰ که دارای چیپ پنیوم ۱۶۶ مگاهرتز و ۱/۲ گیگا بایت حافظه است در بازار آمریکا ۱۲ درصد کاهش یافته و هر دستگاه ۳۰۱۹ دلار فروخته خواهد شد.

«ای بی ام» قیمت یک مدل دارای میکروپروسور ۱۳۳ مگاهرتز را حدود ۱۷ درصد پائین آورده و ۲۴۹۹ دلار عرضه خواهد کرد. این شرکت قیمت یک مدل دارای میکروپروسور ۷۵ مگاهرتز را به سطح ۱۳۳۹ دلار تنزل داده که در مقایسه با قیمت های گذشته ۳۰ درصد کاهش پیدا کرده است.

(نیویورک - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● انتشار دایرةالمعارف بریتانیکا بر روی سی.دی.رام کامپیوتر

دایرةالمعارف بزرگ و معروف بریتانیکا که ۱۰۰ سال است به عنوان مرجع اطلاعات عمومی در سراسر دنیا مورد استفاده قرار می گیرد به صورت الکترونیکی تهیه و توزیع شده است.

بنگاه انتشاراتی بریتانیکای آمریکا مجله های مختلف این دایرةالمعارف را به طور الکترونیکی بر روی کامپکت دیسک کامپیوتر (سی.دی.رام) ضبط کرده و آن را به بازار عرضه کرده است.

قیمت یک دوره کامل این سی.دی.رام، ۹۹۵ دلار است که نصف قیمت کتاب این دایرةالمعارف معروف می باشد.

نقطه تمایز دیگر این سی.دی.رام جستجوی موضوعی آن است که از روی کلمات و یا چند کلمه در کنار هم، موضوع

موردنظر را تشخیص داده و مقالات مختلفی را که در آن زمینه شده است، پیدا می کند و بر روی صفحه مانیتور کامپیوتر نمایش می دهد. برای آنکه ضبط مطالب این دایرةالمعارف جای کمتری بگیرد و به تعداد کمتری سی.دی.رام نیاز داشته باشد از ۲۴ هزار عکس و تصویری که در نسخه اصلی آن وجود دارد فقط حدود ۲۵۰۰ مورد در نوع الکترونیکی آن گنجانده شده است که این یکی از نقاط ضعف آن به شمار می رود.

این اقدام موسسه انتشاراتی بریتانیکا با توجه به ارزان شدن قیمت اطلاعاتی که ارائه می شود در دسترس تعداد افراد بیشتری قرار خواهد گرفت.

(ECONOMIST - LONDON)

● رشد گرسنگی در آفریقا و آمریکا

در حالی که کنگره آمریکا بودجه کمک به فقرای آفریقا و آمریکا را کاهش داده است. گرسنگی در آمریکا و آفریقا روبه افزایش نهاده است. «دیوید بکمان» رئیس موسسه «نان برای جهان» اظهار کرد این اوضاع به بروز آشوب منجر خواهد شد.

«بکمان» گفت: «اگر به ادبیات خردمندانه چینی و یا به انجیل توجه کنید روشن می شود که خشونت با فقر و پاسخ ندادن به نیازهای مردم آسیب پذیر در درازمدت به ناآرامی و بی ثباتی منجر خواهد شد.»

موسسه، «نان برای جهان» ششمین گزارش سالانه خود را در صدوهفده صفحه تحت عنوان «گرسنگی - ۱۹۹۶»، کشورهای در بحران» منتشر کرد.

«دان ریوز» تحلیل گر اقتصادی موسسه «نان برای جهان» گفت: «شکاف میان غنی و فقیر در آمریکا و نیز شکاف میان آفریقا و بخشهای شکوفای جهان در حال گسترش است.» «ریوز» در یک گزارش پانزده صفحه ای آماری در مورد گرسنگی و محرومیت در سراسر جهان ارائه کرده است. ارقام مربوط به آفریقا کامل نیست ولی نشان می دهد دوازده درصد از کودکان زیر پنج سال نیجریه، پرجمعیت ترین کشور آفریقا، به شدت دچار کمبود وزن هستند. در ملاوی، پنجاه و هفت درصد از کودکان زیر پنج سال از

رشد باز مانده‌اند. این ارقام از یک بررسی که از سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۳ انجام شد بدست آمده است.

در قاره امریکا سیصدویک کودک از هر هزار کودک زیر دوازده سال گرسنه هستند یا با خطر گرسنگی روبرو هستند. این رقم در سال ۱۹۹۱ دوست و شصت و هشت نفر در هر هزار نفر بود.

(پاریس - واحد مرکزی خیر)

● نوع کار افراد و تاثیر آن بر شکل ساختمان مغز

افرادی که در حرفه‌های مختلف به فعالیت اشتغال دارند از بخشهای متفاوت مغز خود بهره‌برداری می‌کنند و همین امر سبب می‌شود که قسمتهای مختلف مغز افراد با حرفه‌های گوناگون متفاوت باشد.

تحقیقاتی که با استفاده از اسکترهای مغناطیسی در مورد ساختمان مغز به عمل آمده نشان می‌دهد ناحیه کورتکس سمت چپ مغز ویولونیست‌ها که مسئول تنظیم حرکات دست آنهاست از غیر ویولونیست‌ها بزرگتر است. ویولونیست‌ها در برابر تحریکات حسی حساس‌تر از دیگران هستند.

پژوهشهایی که درخصوص ساختمان مغزی ویولونیست‌ها صورت گرفته نشان می‌دهد که هرچه افراد از سنین پایین‌تری به فراگیری این فن مبادرت ورزند، ساختمان مغزی آنان شکل مناسبتری برای انجام حرکات لازم پیدا می‌کند. در سنین بالا از میزان آمادگی مغز برای انطباق با وظایفی که برایش تعیین می‌کنند، کاسته می‌شود.

در یک تحقیق مستقل دیگر که در هفته‌نامه علمی «نیچر» به چاپ رسیده محققان دانشگاه «سات بنک» لندن نشان داده‌اند که استفاده مستمر از ابزار موسیقی مثل ویولن سبب می‌شود تا صدایی که از این ابزار به گوش می‌رسد، رساتر گردد. به اعتقاد محققان ارتعاشات مستمري که در اثر استفاده مکرر و منظم در بدنه چوبی آلت موسیقی بوجود می‌آید، سبب محکم شدن چوب می‌شود و این امر به نوبه خود موجب تداوم بخشیدن بیشتر به ارتعاشات صوتی و حفظ انرژی صوتی حاصله می‌گردد.

(SCIENTIFIC AMERICAN-WASHINGTON)

● افزایش مصرف گاز در اروپای غربی

به گزارش اتحادیه صنایع اروپا، مصرف گاز طبیعی در ۱۳ کشور اروپای غربی ظرف سال ۹۵ میلادی ۸ درصد افزایش یافته است. مصرف این گاز در ظرف مدت مذکور ۹ درصد افزایش داشته و به ۲۹۷ پتاژول بالغ شده است.

میزان مصرف گاز کشورهای مذکور در سال ۹۵ میلادی بالغ بر ۱۲۴۵۶ پتاژول بود که معادل ۳۱۹ میلیارد متر مکعب است.

اتحادیه مذکور این افزایش را از یکسوی ناشی از سرمایه‌های طولانی زمستان و از سوی دیگر در اثر تقاضای بیشتر برای گاز در صنایع ذکر کرده است.

در حال حاضر ۲۰ درصد انرژی ۱۳ کشور مذکور، اتریش، بلژیک، دانمارک، فنلاند، فرانسه، آلمان، ایرلند، ایتالیا، هلند، اسپانیا، سوئد، سوئیس و انگلیس، از طریق گاز طبیعی تامین می‌شود.

۶۷ درصد از گاز مورد نیاز در داخل اروپای غربی تهیه می‌گردد و مابقی از روسیه (۲۱ درصد) و الجزایر (۱۱ درصد) وارد می‌شود.

یک درصد باقی‌مانده نیز از لیبی و ابوظبی تامین می‌گردد.

در سال ۹۵ میلادی بزرگترین تولیدکنندگان گاز در اروپای غربی هلند (۲۸۸۴ پتاژول) و انگلیس (۲۷۱۲ پتاژول) بودند.

(وین - خیرگزاری جمهوری اسلامی)

● آزمایش لیزر با قدرت ۱۰۰ تریلیون وات

محققان آزمایشگاه ملی «لارنس لیورمور» کالیفرنیا اعلام کردند انفجار آزمایشی یک لیزر ۱۰۰ تریلیون وات با موفقیت انجام شده است.

این انفجاری بی‌سابقه که احتمالاً فصل جدیدی را در تحقیقات لیزری خواهد گشود، نیم تریلیونیم ثانیه به طول انجامید. یک پانس لیزر «نوا» که دهه پیش در آزمایشگاه ملی «لارنس لیورمور» انجام شد، ۳ هزار برابر کوچکتر بود.

«سایک کمبل» معاون مدیر آزمایشگاههای لیزر در «لیورمور» گفت: «لیزر در آن لحظه کوتاه ۲۵۰ برابر تمامی مصرف برق آمریکا انرژی مصرف کرد.»

دانشمندان امیدوارند این کشف، راه را برای آزمایش لیزر قدرتمندتر (۱۰ میلیون پتاوات) در اواخر امسال بگشاید. این لیزر بیش از ۲۰ مرتبه قدرتمندتر از لیزر ۱۰۰ تریلیون وات یا ۱۰۰ تراوات خواهد بود. این لیزر ۱۰۰ تراواتی یک ابزار ایده‌آل برای تحقیق در مورد پدیده‌های درون اتمی است که در سرعت و دماهای بسیار بالا همچون حرکت الکترون‌ها در درون ستارگان بروز می‌کند.

محققان اعلام کردند این لیزر همچنین در پیشرفت و توسعه فیوژن هسته‌ای، یک منبع انرژی بالقوه مفید خواهد بود. این لیزر انرژی کافی در درازمدت جهت کاربردهای نظامی تولید نمی‌کند. این سیستم برای شبیه‌سازی جنبه‌های معینی از یک انفجار هسته‌ای مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

شلیک لیزر با استفاده از یکی از ۱۰ پروتو لیزر «نوا»، در یک ساختمان سه طبقه انجام شد. قدرت این لیزر جدید که در یک وانت قابل حمل است بیش از قدرت ۱۰ پروتو لیزر «نوا» بود.

محققان اعلام کردند: «بروز یک انقلاب در طول چند سال گذشته در توانایی دانشمندان برای تولید پالسهای بسیار کوتاه، پر قدرت و با شدت بالا، انفجار لیزر ۱۰۰ تراوات را امکان‌پذیر ساخت.»

امروزه یک سیستم دسک‌تاپ می‌تواند پالسهای ۱۰۰۰ بار بزرگتر از آنچه که در یک دهه قبل امکان‌پذیر بود، تولید کند.

(UNITED PRESS-CALIFORNIA)

● کاهش مازاد موازنه تجاری چین در سال ۱۹۹۶

کمسیون تجاری و اقتصادی چین اعلام کرد، مازاد موازنه این کشور با خارج در سال میلادی جاری به حدود ۶ میلیارد دلار کاهش خواهد یافت.

به نوشته هفته‌نامه تجاری «بیزینس ویکلی» چاپ پکن این رقم در مقایسه با ۱۶

میلیارد و ۶۹۰ میلیون دلار مازاد موازنه تجاری این کشور در سال میلادی گذشته، نشان‌دهنده کاهش چشمگیر حجم موازنه تجاری چین در سال میلادی جاری است. حجم صادرات چین تا پایان سال میلادی جاری به ۱۷۱ میلیارد دلار و واردات این کشور ۱۶۵ میلیارد دلار پیش‌بینی شده است.

بر پایه این گزارش نرخ رشد واردات چین در سال میلادی جاری به ۲۵ درصد می‌رسد در حالی که این رقم در سال گذشته میلادی ۱۴/۲ درصد بوده است.

به‌نوشته «بیزینس ویکلی»، کاهش تعرفه‌های گمرکی بر کالاهای وارداتی علت عمده افزایش واردات چین در سال میلادی جاری و کاهش مازاد موازنه تجاری این کشور است.

چین در راستای پیوستن به سازمان تجارت جهانی متعهد شده است که از آوریل آینده نرخ تعرفه‌های گمرکی بر کالاهای خارجی را تا میزان ۲۳ درصد کاهش دهد.

اکنون حجم اصلی واردات چین را مواد خام تشکیل می‌دهند به این گونه که این کشور مواد خام را وارد و پس از فراوری مجدداً صادر می‌کند.

صادرات چین از این طریق در مجموع ۴۷ درصد کل حجم صادرات این کشور در سال میلادی گذشته بوده است. این مقدار قرار است در سال میلادی جاری به ۵۰ درصد افزایش یابد.

(بکن - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● چند توصیه برای استفاده سالم‌تر از کامپیوتر

عصر اطلاعات ذاتاً خطراتی برای سلامتی انسانها به‌ارمغان آورده است و اقدامات پیشگیرانه نتوانسته است به‌طور کامل از بروز جراحات جدی که در اثر کار زیاد با کامپیوتر بوجود می‌آید، جلوگیری کند. شرکت‌های آمریکایی به‌علت از دست‌رفتن وقت کاری کارکنان خود در اثر آسیب‌های وارده نظیر سندرم امتداد استخوانهای مچ‌دست سالانه ۵۰ تا ۱۰۰ میلیارد دلار متضرر می‌شوند.

به‌گفته پژوهشگران این بیماری‌ها اکنون در جوامع صنعتی ابعاد وسیعی یافته است.

«هل لیندن»، برای کمک به تخفیف این مشکل کتاب «کار آسان با کامپیوتر» را که یک راهنمای روزانه کار بدون درد با کامپیوتر است به رشته تحریر درآورده است. این کتاب روشهایی را برای تخفیف استرس مرتبط با کار مستمر با کامپیوتر و درد چشمها، گردن، مچ دست، پشت و پاها توصیه کرده است.

«لیندن» توصیه می‌کند: «در هر ۱۰ تا ۱۵ دقیقه کار با کامپیوتر لازم است ۵ ثانیه استراحت کنید.»

او می‌گوید: «یک کار را ساعتها بدون داشتن یک وقفه کوتاه تکرار نکنید در غیراینصورت خود را در معرض آسیب قرار می‌دهید.»

وی اظهار می‌دارد: «برای رفع استرس دستها، به مچ دستهایتان ورزش بدهید، با نگاه کردن به دوردست یا بیرون پنجره به چشمها استراحت بدهید و پاها را راست نگه دارید.»

(UNITED PRESS-NEW YORK)

● مصر و ۴۶ میلیارد دلار دیون خارجی

روزنامه مصری «الاهرام» گزارش داد که دیون خارجی مصر تا پایان سال ۱۹۹۵ به ۴۶ میلیارد دلار افزایش یافته است.

این روزنامه در گزارش مهم صفحه اول خود نوشت ارقامی که به‌وسیله فدراسیون اطلاعاتی بازرگانی منتشر شده است بر ادامه بحران‌های مالی مربوط به دیون خارجی مصر تاکید می‌کند.

این گزارش حاکی است که بحران وام‌های خارجی مصر علی‌رغم این واقعیت که در پی جنگ میان عراق و متحدان غربی، کشورهای کمک‌کننده بسیاری از مطالبات خود را از مصر لغو کردند ادامه دارد.

منابع مطلع اقتصادی به‌روزنامه «الاهرام» گفتند که برخی از موسسات خارجی قول خود را مبنی بر مصالحه وام‌های خارجی مصر را پس گرفته‌اند.

بانک مرکزی مصر در ژوئن گذشته وام‌های خارجی این کشور را حدود ۲۳ میلیارد دلار اعلام کرد.

مصر ۸۲ درصد وام‌های خود را به‌اعضای باشگاه پاریس و ۱۱ درصد دیگر را به موسسات بین‌المللی و منطقه‌ای بدهکار است.

بنابراین گزارش دیون داخلی مصر به حدود ۱۲۹ میلیارد پوند مصری بالغ می‌شود.

(آئن - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● کشف قدیمی‌ترین کهکشان‌های عالم توسط تلسکوپ هابل

ستاره‌شناسان مرکز فضایی «ناسا» موفق شدند با بازگذشتن دهانه تلسکوپ فضایی «هابل» به‌مدت ده روز، استثنائی‌ترین تصاویر را از کهن‌ترین قسمت کیهان که تاکنون در معرض کارش بشر قرار گرفته تهیه کنند.

ناحیه مورد بررسی توسط تلسکوپ «هابل» در بخشی از فضا قرار دارد که محل استقرار دب اکبر است. ستاره‌شناسان دهانه تلسکوپ «هابل» و دستگاههای عکاسی این مجموعه عظیم را از روز هجدهم تا روز بیست‌و‌هشتم دسامبر، سمت ستاره منفردی که اولین ستاره از ستاره‌های هفتگانه دب اکبر را تشکیل می‌دهد نشانه رفتند و اجازه دادند تا نور این ناحیه از آسمان که از دید تلسکوپهای زمینی تقریباً خالی به‌نظر می‌رسد به‌مدت ده روز به داخل دوربین وارد شود. در این مدت ۲۴۲ قطعه عکس از این ناحیه از آسمان تهیه شده که با کنارهم گذاشتن ۲۷۶ قطعه از آنها نقشه بخشی از آسمان بازسازی شد که تاکنون در معرض رویت انسان قرار نگرفته بود.

ستاره‌شناسان در کمال حیرت دریافتند تصویری که پیش‌رو دارند موقعیت بیش از ۱۵۰۰ کهکشان بسیار قدیمی را در لحظات اولیه شکل‌گیری نشان می‌دهد. عمر برخی از این کهکشانها به بیش از ده تا پانزده میلیارد سال قبل باز می‌گردد که بامه یانگ و آغاز کیهان کمتر از یک میلیارد سال فاصله دارد.

ستاره‌شناسان به‌منظور تعیین عمر کهکشانها و مواد سازنده آنها تصاویر مختلفی بانورهای گوناگون از آبی و قرمز گرفته تا مادون قرمز از این ناحیه تهیه کردند و با ترکیب آنها تصویری از رنگ واقعی مجموعه به‌دست آوردند. در این تصویر شکل برخی از کهکشانها همان اشکال آشنای مارپیچ یا دیسکی است و بقیه کهکشانها از صورتهای اشکالی کاملاً تازه و ناآشنا برخوردارند.

کهکشانهایی که در تصویر به رنگ آبی ظاهر شده‌اند کهکشانهایی هستند که فاصله‌شان با زمین نزدیکتر است و بنابراین جوانتر هستند و در حدود ۵ میلیارد سال عمر دارند و کهکشانهایی که به رنگ قرمز پدیدار شده‌اند قدیمی‌ترند و عمرشان به ده میلیارد

سال یا بیشتر بالغ می‌شود. از آنجا که براساس یکی از فرضیه‌های کیهان‌شناسی، توزیع اجرام کیهانی در همه نواحی فضا به طور آماری یکسان است، مطالعه این بخش از کیهان، اطلاعات ذیقیمتی در خصوص بقیه نقاط فضا در اختیار کیهان‌شناسان قرار خواهد داد.

مقامات «ناسا» قصد دارند در سال آینده با همکاری سازمانهای فضایی اروپا یک دوربین جدید مخصوص تهیه تصاویر مادون قرمز بر روی «هابل» نصب کنند و تلاش برای شناسایی کهکشانهای دوردست را با امکانات بیشتری پیگیری کنند.

(TIMES - LONDON)

● چین، چهارمین کشور سازنده کشتی در جهان

چین با ساخت کشتی‌هایی به ظرفیت کل ۱/۷۵ میلیون تن، چهارمین کشور بزرگ سازنده کشتی در جهان شد.

به نوشته «چاینا دیلی»، ظرفیت کشتی‌سازی در چین در فاصله سالهای ۱۹۹۱/۱۹۹۵، ۶/۶۷ میلیون تن بوده است که به طور متوسط رشدی برابر ۲۲ درصد را نشان می‌دهد.

به گفته مسئولان شرکت دولتی کشتی‌سازی چین، این کشور امسال سفارش ساخت کشتی‌هایی به ظرفیت کل ۲/۴ میلیون تن به ارزش ۱/۵ میلیارد دلار را دریافت کرده است. ۹۹ درصد سفارشهای امسال را کشورهای خارجی از جمله تروژ، آلمان و یونان به چین داده‌اند.

(پکن - واحد مرکزی خبر)

● ژاپنی‌ها و ابداع اندیشه سنج

گروهی از محققان ژاپنی وسیله‌ای ابداع کرده‌اند که به کمک آن می‌توان تا حدودی به اندیشه افراد راه یافت.

این وسیله می‌تواند در آینده کمک موثری برای بیمارانی باشد که سیستم حرکتی آنان فلج شده و قادر به تکلم نیستند و حتی با حرکت مردمک چشم نیز توان انتقال افکار خود را ندارند.

محققان دانشگاه «توتوری» غرب اوزاکا برای نشان دادن کارایی سیستم ابداعی خود که هنوز در مرحله مقدماتی است چندین الکتروود بر روی سر داوطلبی قرار دادند تا فعالیت‌های الکتریکی مغز او را به کمک اندیشه‌سنج (آنسفالوگراف) کنترل کند.

این داوطلب تنها بر روی یکی از پنج کلمه‌ای که در صفحه نمایش کامپیوتری مقابلش خاموش و روشن می‌شد، ذهن خود را متمرکز می‌کرد. آنسفالوگراف یک نوع از امواج مغزی موسوم به «پی ۳۰۰» را که با تمرکز مغز بر روی یک مطلب خاص تولید می‌شود، اندازه‌گیری می‌کند. این امواج معمولاً در حدود ۰/۳ ثانیه بعد از تمرکز تولید می‌شوند.

یک کامپیوتر سپس نمودار امواج مغز را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و با نمودارهای متناظر با کلماتی که از قبل در اختیار آن قرار داده شده، مقایسه می‌کند.

برای این کامپیوتر در حدود ۲۵ ثانیه طول کشید تا بتواند حدس بزند کلمه‌ای که داوطلب انتخاب کرده کدام بوده است. گروه محققان تاکنون موفق شده‌اند

وسیله‌ای برای کنترل حرکات ابرو و مردمک چشم طراحی کنند و برای تعامل این قبیل بیماران با اطرفیان خود مورد استفاده قرار گیرد که از طریق انتخاب حروف از روی صفحه مخصوص با استفاده از حرکات تعریف شده چشم و ابرو برای هر حرف جمله‌سازی می‌کنند. اما بیمارانی که بیماری تضاب یافت در آنها حاد شده است، حتی توانایی حرکت ابرو و مردمک چشم را هم ندارند و تنها راه اطلاع از افکار آنان بررسی امواج مغزی است. باین روش هر چند این بیماران قادر به جمله‌سازی نخواهند شد، اما با انتخاب گزینه‌ای از میان گزینه‌های مختلف می‌توان تا حدودی به اندیشه‌های آنان نیز راه یافت.

دقت این دستگاه بسته به شخصی که امواج مغزی‌اش مورد مطالعه قرار می‌گیرد بین ۸۰ تا ۹۰ درصد است و احتمال داده شده

است، ظرف یکی دو سال آینده در اختیار بیماران قرار داده شود.

(NEW SCIENTIST-CHICAGO)

● انتقاد از نحوه تقدیر مالی از افراد موفق در غرب

دو اقتصاددان آمریکایی نحوه تقدیر مالی جوامع غربی از افراد بسیار موفق در هر حرفه و صنفی را مورد انتقاد قرار داده و این سیستم ناعادلانه را مایه عدم تبلور استعدادها و نهفته تعداد بی‌شماری از افراد با استعداد در هر حرفه دانسته‌اند.

«رابرت فرانک» و «فیل پ کوک» در کتابی که اخیراً در نیویورک منتشر شده است موضوع بهره‌برداری مالی افراد بسیار موفق در حرفه و صنف‌های مختلف در جوامع غربی را بررسی کرده‌اند.

این کتاب «جامعه‌ای که برنده در آن همه چیز را می‌برد» نام دارد و خلاصه‌ای از مطالب آن در هفته‌نامه اقتصادی «اکنومیست» چاپ لندن منتشر شده است. به عقیده نویسندگان این کتاب: نگاهی به حرفه‌های مختلف اهم از ورزشی، هنری و علمی نشان می‌دهد جامعه از افراد شناخته شده و برتر چنان تقدیر مالی می‌کند که درآمد این افراد یا کسانی که در همین حرفه‌ها اندکی کمتر موفق بوده‌اند به هیچ وجه قابل مقایسه نیست.

برای نمونه در زمینه فیلم‌سازی درآمد سال پیش «استیون اسپیلبرگ» کارگردان یهودی معروف هالیوود و سازنده فیلم‌های تخیلی چندصدبرابر درآمد کارگردان‌های قابل دیگر آمریکا بود و چنان که آمار نشان می‌دهد وی در سال ۱۹۹۴ میلادی ۱۶۵ میلیون دلار درآمد داشته است.

این دو اقتصاددان چنین نتیجه‌گیری کرده‌اند که نظام کنونی باعث شده است تا در جوامع غربی که ادعا می‌شود تقسیم ثروت در این جوامع عادلانه است، این تعادل برهم خورده و ثروت در میان افراد بسیار موفق و یا خوش اقبال متمرکز یابد.

یکی از جنبه‌های منفی دیگر این نظام این است که استعدادها و نهفته افراد با استعداد دیگر تبلور نیابد و بنابراین چنین نظامی نیاز به اصلاح دارد.

(لندن - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

نگاهی به یک کتاب

تلخیص: سیدمحمد باقری زاده

جامعه

پس از سرمایه‌داری

نویسنده: پیتر اف. دراگر

ترجمه: محمود طلوع

ناشر: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

چاپ: اول - ۱۳۷۴ - ۳۹۰ صفحه

بها: ۷۵۰۰ ریال

نگاه کلی:

کتاب، دگرگونی بنیادین جهان معاصر یعنی انتقال آن از «جامعه سرمایه‌داری» به «جامعه علمی» را تحلیل می‌کند و چگونگی تأثیر و تأثر این انتقال بر جامعه، و مسائل اقتصادی، تجاری و سیاسی، در حال و آینده را مورد کنکاش موشکافانه و دقیق قرار می‌دهد.

«دراگر» توضیح می‌دهد که چگونه با گذشت هر چند صدسال در جامعه بشری، تحولی بنیادی رخ می‌دهد، و جامعه و نگرش آن به جهان و نیز ارزشهای پایه‌ای اقتصاد و تجارت و بالاخره ساختار اجتماعی و سیاسی آن را شدیداً متأثر می‌کند، نظر دارد اینک درست در میانه چنین تحویل بنیادین قرار داریم. اضافه می‌کند علم و دانش تنها منبع اساسی جامعه پس از سرمایه‌داری خواهد بود و «گروه‌های اجتماعی پیشتاز» در آن، تنها از «افراد دانش‌پژوه» تشکیل خواهند شد.

منبع عمده و مهم اقتصادی در فراسرمایه‌داری یعنی عوامل تولید این جامعه نه سرمایه است، نه منابع طبیعی و نه کارگر، بلکه دانایی است و دانایی توسط انسانها خلق می‌شود و تعالی می‌یابد و یادگیری مادام‌العمر را می‌طلبد.

تحول و دگرگونی

جامعه سرمایه‌داری، تحت سلطه دو طبقه اجتماعی، سرمایه‌داران که عوامل تولید را در مالکیت داشتند، و کارگران قرار داشت. در نتیجه انقلاب بهره‌وری کارگران به صورت طبقه متوسط حاکم درآمده و بر حکومت و جامعه کشورهای سرمایه‌داری سلطه یافتند. با وقوع انقلاب مدیریت، کارگران «بفقه چرکی» (BLUE-COLLAR WORKER) سریعاً رو به ضعف نهادند و مدیرانی که مالکیت شرکتها را به عهده داشتند جای خود را به مدیران حرفه‌ای و اگذار کردند.

منبع عمده و مهم اقتصادی (عوامل تولید) در جامعه پس از سرمایه‌داری - نه سرمایه است، نه منابع طبیعی است، نه کار و کارگر، بلکه «دانش» است و دانش هم خواهد ماند. فعالیت‌های اصلی مولد ثروت هم نه تخصیص سرمایه برای کاربرهای مولد و نه کار و کارگر خواهند بود. در این جامعه «ارزش» از طریق بهره‌وری و نوآوری - که هر دو ناشی از کاربرد علم و دانش در کارهاست خلق می‌شود.

منبع و اتماً کنترل‌کننده و عامل مطلقاً تعیین‌کننده نوید در این زمان، دیگر سرمایه، زمین و نیروی کار نیست بلکه «علم و دانش» است. طبقات اجتماعی تشکیل‌دهنده جامعه پس از سرمایه‌داری، دیگر نه سرمایه‌دار است و نه کارگر، بلکه طبقه «کارگران علمی» و طبقه «کارگران خدماتی» هستند.

در طی ۱۵۰ سال، یعنی از سال ۱۷۵۰ تا ۱۹۰۰، سرمایه‌داری و تکنولوژی، تمامی گره خاک را به تسخیر خود درآورده، و تمدنی جهانی پدید آورد. دانش و معرفت که همواره کالایی ویژه نزد افرادی خاص به حساب می‌آمد، تقریباً یک شبه به کالایی مطلوب عموم بدل گردید. اما این دانش و معرفت چیست؟

بقراط حکیم، شاگرد و سخنگوی افلاطون اعتقاد داشت که تنها شئ منحصر به فرد کارکرد

«نگاهی به یک کتاب» عنوان بخش تازه‌ای است که از این شماره در تدبیر گشوده می‌شود. تلاش ما بر این است که در این قسمت، هربار خلاصه و چکیده‌ای از یک کتاب معتبر، مفید و تازه منتشر شده را ارائه کنیم تا مدیران و سایر خوانندگان گرامی تدبیر با توجه به تنگنای وقت و نیز مشغله‌های فکری و حرفه‌ای بتوانند با صرف زمان کمتر، با محتوا و پیام اصلی یک کتاب سودمند و ارزنده (اهم از تألیف یا ترجمه) آشنا شوند. امید است این اقدام با استقبال شما روبرو شود و با ارسال خلاصه‌ای از کتابهای مهم تازه انتشار یافته‌ای که خود مورد مطالعه قرار داده‌اید و به احتمال زیاد ممکن است هنوز بسیاری از مدیران فرصت مطالعه آنها را نیافته‌اند ما را در جهت استمرار و غنای این بخش یاری دهید. برای این منظور، لازم است حجم مطالب ارسالی حداکثر از ۷ صفحه تایپ شده تجاوز نکند.

معرفت، «معرفت به خویش» یا خودشناسی یعنی:

رشد فکری، اخلاقی و معنوی در فرد است. «پروتاگوراس» یکی از قدرتمندترین مخالفین بقراط، معتقد بود که هدف غایی و نهایی از معرفت، این است که دارنده آن را قادر سازد تا بداند چه کلامی را و چگونه بر زبان آورد. از نظر پیروان «کنفوسیوس» دانش و معرفت به معنای وقوف داشتن بر سخن، چگونه فهمیدن و چگونه گفتن سخن، به عنوان شاهراه رسیدن به پیشرفت و سعادت دنیوی بود.

انقلاب بهره‌وری

در تاریخ تفکر جهان، کمتر کسی توانسته است همانند تیلور «فردریک وینسلو تیلور» منشأ تأثیراتی مهم باشد، و نیز ایده‌های کمتر کسی مانند تیلور مورد سوء تعبیر و تفسیر لجوجانه قرار گرفته است. صدمات وارده به حیثیت و افکار تیلور، عمدتاً از آنجا ناشی گردید که وی علم و دانش را کاربردی کرد، و آن را در زمینه مطالعه بر روی «کار» مورد استفاده قرار داد.

انگیزه تیلور نه «راندمان» بوده و نه ایجاد سود بیشتر برای صاحبان کارگاه‌ها و کارخانه‌ها، بلکه تا آخرین لحظه حیات بر این باور بود که نتیجه اصلی بهره‌وری می‌بایست به نفع کارگر و نه مالک تمام می‌شد. سرانجام به این نتیجه رسید که «اقتدار» در کارخانه نباید مبتنی بر مالکیت باشد، و تنها می‌تواند بر پایه «دانش برتر» باشد. بزرگترین نقش و تأثیری را که تیلور داشته و همه بر آن اتفاق نظر دارند، احتمالاً در زمینه آموزش فنی و حرفه‌ای بوده است.

تمامی قدرتهای اقتصادی دوران پس از جنگ جهانی دوم - یعنی در ابتدا ژاپن و سپس کره جنوبی، تایوان، هنگ‌کنگ و سنگاپور - پیشرفتهای خود را مرهون و مدیون روش آموزش فنی - حرفه‌ای تیلور می‌دانند، زیرا همین روش سبب شد تا این کشورها بتوانند نیروی کار نسبتاً ماقبل صنعتی خود را - که به همین دلیل هم

ارزان قیمت بود- عملاً و در مدتی بسیار کوتاه به بهره‌وری در سطح جهانی برسانند.

امروزه ژاپنی‌ها ۲۰۰۰ ساعت در سال، آمریکایی‌ها در حدود ۱۸۵۰ ساعت در سال و کارگران آلمانی، حداکثر ۱۶۰۰ ساعت در سال کار می‌کنند- که در مقایسه با ۸۰ سال قبل در هر ساعت ۵۰ برابر بیشتر تولید می‌کنند- بروز تفاوتی این چنین در اولین سده عصر سرمایه‌داری تنها می‌تواند ناشی از «کاربری علم و دانش در کار» قلمداد گردد. اما بهره‌وری طبقات جدید اجتماعی، یعنی طبقات اجتماعی پس از سرمایه‌داری تنها می‌تواند از طریق کاربرد دانش و معرفت «در کار» افزایش یابد. آنچه از حالا به بعد موضوعیت و اهمیت پیدا می‌کند، بهره‌وری در کارهای غیر یدی است. همین زمینه است که «کاربری دانش و معرفت را در دانش و معرفت» می‌طلبد.

انقلاب مدیریت

تحولی که ۲۵۰ سال قبل در مفهوم دانش آغاز شد، جامعه و اقتصاد را دستخوش دگرگونی کرده است. امروزه به دانش و تحصیلات رسمی هم به‌عنوان یک منبع کلیدی اقتصادی، و هم یک منبع کلیدی در نیروی انسانی نگریسته می‌شود. این پیشرفت‌ها در واقع پاسخهایی هستند به «تحول اجتناب‌ناپذیر» یعنی: «کاربری دانش و معرفت بر دانش و معرفت» که این گام شاید سومین و آخرین گام در فراگرد تحول «علم و معرفت» باشد.

این دگرگونی در پویاها و دینامیسم‌های دانش و معرفت را- که سومین دگرگونی به حساب می‌آید- می‌توان «انقلاب مدیریت» نام نهاد. انقلاب مدیریت همچون دو انقلاب و تحول پیش از خود:

- کاربری دانش در طراحی و ساخت ابزارها، فرآیندها و محصولات.
- کاربری دانش در فعالیت‌های انسانی و نیروی کار.

سراسر کره خاک را درنوردیده است. حدود ۱۰۰ سال از اواسط قرن ۱۸ تا اواسط قرن ۱۹ طول کشید تا انقلاب صنعتی به صورت جهانشمول درآید. حدود ۷۰ سال از ۱۸۸۰ تا پایان جنگ جهانی دوم- نیز طول کشید تا «انقلاب بهره‌وری» شمولی جهانی پیدا کرد. ولی «انقلاب مدیریت» تنها در مدتی کمتر از ۵۰ سال از ۱۹۴۵ تا ۱۹۹۰،

توانست به یک چنین حاکمیت و شمولی دست یابد. ما امروزه دریافته‌ایم که مدیریت وظیفه‌ای عمومی و نقشی مشترک در همه انواع سازمانها بدون توجه به مأموریت و موضوعیت خاص هر یک از آنها است. و در تعریفی درست و دقیق «مدیر کسی است که مسئولیت استفاده از اعمال دانش، و نیز عملکرد دانش و معرفت را به عهده داشته باشد».

سازمان مبتنی بر مسئولیت

نظریه‌های سیاسی و اجتماعی، از زمان افلاطون و ارسطو، همواره بر «قدرت» تکیه و تأکید داشته‌اند. در حالی که این «مسئولیت» است که باید محور قرار گیرد. زیرا مسئولیت است که



جامعه پس از سرمایه‌داری را سازمان می‌دهد، و آن را تغذیه علمی و اطلاعاتی می‌کند. جامعه سازمانها یعنی جامعه مبتنی بر علم، عملاً طالب سازمانهایی مبتنی بر مسئولیت است.

نزدیک‌ترین برخورد با مسئله تاکنون شاید نوع برخورد بنگاه‌های بزرگ تجاری ژاپن در دوره پس از جنگ جهانی دوم باشد. گردانندگان بنگاه‌های تجاری ژاپن در طراحی اولیه در آن سالها با این سؤال آغاز می‌کنند:

• چه چیزی بیشترین منفعت را برای ژاپن، جامعه و اقتصاد دربردارد؟ آنها بعداً این پرسش را مطرح کردند:

• چگونه می‌توانیم این امر را بر فرصتی عام برای «تجارت» و فرصتی خاص برای کسب‌وکار خودمان تبدیل کنیم؟

آنها نه تنها آدم‌هایی «خیر» و «انسان‌دوست» و

با «نوع‌پرور» نبودند بلکه برعکس افرادی کاملاً «سودجو» بودند. آنان «رهبری» را به عهده نگرفتند، بلکه «مسئولیت» را پذیرفتند.

کار و فعالیت اقتصادی اولین مسئولیت یک بنگاه اقتصادی است. یک بنگاه اقتصادی که سودی را حداقل برابر با هزینه سرمایه‌اش نشان ندهد، از نظر اجتماعی بنگاه‌های غیرمسئول و غیرمتعهد است. زیرا در عمل، منابع جامعه را به هدر می‌دهد. کار اقتصادی در واقع پایه مسئولیت‌پذیری است. یک بنگاه اقتصادی بدون کار اقتصادی نمی‌تواند کارفرمایی خوب، شهروندی خوب، و همسایه‌ای خوب به حساب آید.

وظیفه مدیریت در سازمان مبتنی بر مسئولیت این نیست که همه را به ریاست برساند. وظیفه‌اش این است که همه افراد را به اعضای همیار و علاقمند به مشارکت تبدیل کند.

دانش (دانایی) جنبه‌های اقتصادی و بهره‌وری در دانش

اقتصاد بدون هیچ شک و شبهه‌ای، همچنان به صورت اقتصاد بازار، و البته در مقیاسی جهانشمول به حیات خود ادامه می‌دهد. در گستره‌ای به مراتب وسیع‌تر از دوران ماقبل جنگ جهانی اول توسعه خواهد یافت. امری که باعث برتری «بازار» است، دقیقاً این است که بازار فعالیت‌های اقتصادی را بر مبنای «اطلاعات» سروسامان می‌دهد.

اینک کار به جایی رسیده که نرخ بازدهی منابع سستی یعنی: نیروی کار، زمین و سرمایه، روندی نزولی به خود گرفته، و تولیدکننده‌های عمده ثروت، دانش و اطلاعات شده‌اند.

ما به نظریه‌های اقتصادی نیاز داریم تا دانش و دانایی را به‌عنوان محور اصلی و کانون فرآیند تولید ثروت مورد توجه قرار دهد. زیرا تنها چنین نظریه‌ای قادر به تبیین و توضیح «اقتصاد کنونی» است. تنها همین تئوری است که می‌تواند «رشد اقتصادی» را تشریح کند. تنها همین فرضیه است که می‌تواند نولوری را تعریف کند.

نولوری، به مفهوم «کاربرد دانش در جهت تولید دانش جدید» خواب‌ناشدن و الهام‌غیبی- آنگونه که در عبارات عامیانه آمریکایی‌ها دیده می‌شود- نیست، و یا آن چیزی نیست که توسط صنعتگران و متفکران گوشه‌گیر و در درون دهک‌ها و کارگاه‌های خانگی و متروک شکل گرفته و به

ظهور رسیده باشد. بلکه نوآوری مقوله‌ای است که به تلاشی «منظم و سیستماتیک» و به درجه بالایی از سازماندهی نیازمند است، ضمن اینکه هم به تمرکززدایی و هم به تنوع - یعنی درست نقطه مقابل برنامه‌ریزی متمرکز و تمرکزگرایی نیاز دارد.

دانش متاع ارزان‌قیمتی نیست و به آسانی و ارزانی به دست نمی‌آید. بهره‌وری دانش و دانایی در گرو افزایش بازدهی دانسته‌هاست. شاید همگی ما چندین برابر بیش از آن چیزی را که مورد استفاده قرار می‌دهیم، بدانیم. دلیل اصلی این است که دانسته‌های در اختیار خود را به حرکت و فعلیت در نمی‌آوریم. برای مثال در یک چالش خاص در ساختار سازمانی یا در زمینه تکنولوژی، گیر اطلاعات قدیمی و اسیر معلومات کهنه دوران تحصیل مدیران می‌شویم.

ندیدن جنگل به خاطر وجود انبوه درختان خطایی محرز و نقصی جدی است، ولی از آن طرف، ندیدن درختان نیز به خاطر وجود جنگل، به همان اندازه، نقص و خطایی محرز و جدی به حساب می‌آید. ما چاره‌ای نداریم جز

اینکه یاد بگیریم دانسته‌ها را به یکدیگر ارتباط دهیم، و بازدهی دانسته‌های خود را از آن طریق افزایش دهیم. تنها چیزی که به شکلی روزافزون برای اقتصادهای ملی و بین‌المللی اهمیت پیدا می‌کند، عملکرد مدیریت در متمرکز ساختن و مولد کردن دانش است.

انسان فرهیخته و کمال‌یافته

جامعه پس از سرمایه‌داری با محیطی سروکار دارد که انسانها در آن به زندگی، کار و تلاش و فراگیری می‌پردازند. جامعه پس از سرمایه‌داری را با انسانها کاری نیست، لیکن انسانها در جامعه مبتنی بر علم و دانش، رکن اساسی به حساب می‌آیند. دانایی علم و دانش - همواره در آدمی تجسم و تبلور پیدا می‌کند، دانایی توسط انسانها خلق می‌شود و تعالی می‌یابد، از این روست که انتقال به جامعه دانش‌مدار، حضور و مرکزیت انسان را می‌طلبد.

انسان فرهیخته به جای دلخوش بودن و مباهات به ترسیم دورنمایی از آینده، باید این توانایی را داشته باشد تا از دانایی‌های خود برای

تأثیرگذار کردن بر زمان حال، به‌خوبی استفاده کند. انسان فرهیخته مورد نظر ما، الزاماً باید به‌خوبی از عهده رعایت و توسعه دیگر فرهنگها و سنتها یعنی، میراث گرانبهای چینی‌ها، ژاپنی‌ها و نیز فلاسفه و مذاهب مشرق‌زمین و دین اسلام - هم به‌عنوان یک مذهب و هم در حکم یک فرهنگ - برآید. از این گذشته انسان فرهیخته، در مقام مقایسه با انسان تربیت‌یافته در نظام آموزش و پرورش آزاد اومانیست‌ها، الزاماً بسیار کمتر دچار «کتاب‌زدگی» خواهد بود به همان اندازه که نیازمند تجزیه و تحلیل مسائل است، محتاج درک و فهمی پرورش‌یافته نیز می‌باشد.

انسان فرهیخته فردا، ناگزیر خواهد بود که خود را برای زندگی در دنیایی جهانشمول و فراگیر مهیا سازد. می‌بایست از نظر دیدگاه افق دید، و گستره اطلاعات به شهروندی جهانی (CITIZEN OF THE WORLD) بدل گردد. لذا به‌ناگزیر، باید خود را برای کار و زندگی همزمان در دو فرهنگ جداگانه یعنی: فرهنگ روشنفکران - که بر واژه‌ها و ایده‌ها استوار است و فرهنگ مدیران که بر افراد و کارها تأکید دارد - مهیا سازد. □

روانی و درمان این اختلال‌ها در محیط کار و نیز با روانپزشکی سروکار بسیار دارند.

مباحث مربوط به روانشناسی صنعتی بالینی را می‌توان به دو بخش عمده، یعنی تشخیص رفتارهای نابهنجار در محیط کار و سپس درمان این اختلال‌ها تقسیم کرد. مباحث گوناگون تشخیص، مطابق آنچه که در کتب روانشناسی صنعتی - سازمانی آورده شده است، عبارتند از: الف: مدل بالینی و کنترل عملکرد، شامل مباحثی نظیر: تعیین معیار، مرحله تشخیص، تحلیل عملکرد و اخراج فرد ناموفق به عنوان یک راه‌حل. ب: حل شخصی یا فردی شکست افراد در انجام وظایف شغلی، شامل مباحثی نظیر: هوش و دانش شغلی، انگیزش فردی، هیجانها و اختلال‌های عاطفی و ویژگیها و اختلال‌های جسمی.

ج: حل گروهی شکست افراد در انجام وظایف شغلی، شامل مباحثی نظیر: گروهها در کار و مشکلات خانوادگی کارکنان سازمان.

د: حل سازمانی و زمینه‌ای شکست افراد در انجام وظایف شغلی، شامل مباحثی نظیر: سازمان، زمینه اجتماعی و زمینه شغلی.

مباحث گوناگون درمان و تصحیح عملکرد

عنوان روانشناسی صنعتی بالینی، آورده نشده بود. تمرکز اصلی روانشناسی صنعتی بالینی بر آن دسته از کارکنان سازمان است که هرچند قبلاً عملکرد قابل قبولی داشته‌اند، اما بعداً و به دلایل مختلف، بهره‌وری آنان تنزل کرده است. در روانشناسی صنعتی بالینی، نسبت به کشف علل تنزل عملکرد کارکنان سازمان و شیوه‌های موجود برای حل چنین مشکلاتی، توجه کافی مبدول می‌شود و طی آن از مفاهیم و یافته‌های روانشناسی بالینی، استفاده گسترده به عمل می‌آید. در روانشناسی صنعتی بالینی نسبت به پیشگیری از مشکلات مربوط به عملکرد افراد نیز توجه می‌شود، و با الهام از یافته‌ها و دیدگاههای مطرح در روانشناسی بالینی، مسئله تشخیص و تصحیح نقایص موجود در عملکرد افراد سازمان

در کانون توجه روانشناس صنعتی بالینی قرار می‌گیرد. کار اساسی روانشناس صنعتی نیز تلاش برای تشخیص مشکلات انسانی در کار و حل این نوع مشکلات است. هرچند روانشناس ایمنی شاغل در سازمان‌های تولیدی، با مهندسان طراح ماشین‌ها و نیز با پزشکی صنعتی سروکار دارد، اما روانشناسان صنعتی بالینی، علاوه بر موضوع‌های روانشناسی ایمنی، با تشخیص پریشانی‌های



مدیریت علمی

● روانشناسی کاربردی برای مدیران

تألیف: دکتر محمود ساعتچی

ناشر: موسسه نشر ویرایش با همکاری انتشارات

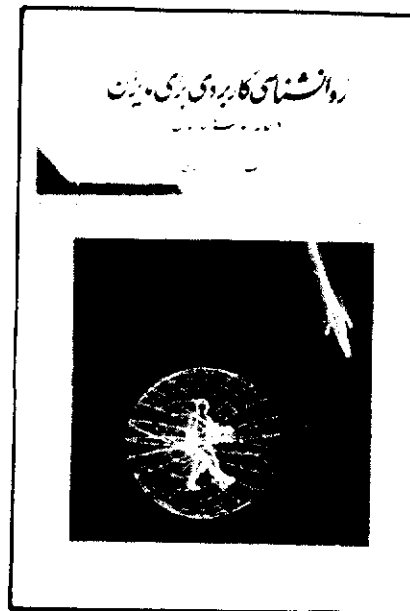
فهیوم

چاپ اول - ۱۳۷۴ - ۳۷۸ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۸۵۰۰ ریال

روانشناسی نیز مانند پزشکی رشته‌های مختلفی دارد. یکی از جدیدترین مباحث روانشناسی کاربردی تحت عنوان روانشناسی صنعتی بالینی معرفی شده است که هرچند مباحث گوناگون آن به طور پراکنده در کتب مختلف روانشناسی صنعتی، روانشناسی بالینی و روانشناسی تندرستی معرفی شده است، اما هیچگاه همه مباحث آن به طور جامع و تحت



غیربینه کارکنان سازمان نیز عبارتند از:
الف: مشاوره و روان‌درمانی، شامل مباحث: مشاوره و روان‌درمانی، فنون مشاوره و روان‌درمانی، مشاوره و روان‌درمانی برای مدیران اجرایی، مشاوره برای آماده ساختن افراد جهت مقابله با دوران بازنشستگی و مشکلات مربوط به الکلسم و داروها.

ب: برنامه‌های کمک به کارکنان، شامل مباحث: ماهیت برنامه‌های کمک به کارکنان سازمان و اثربخشی برنامه‌های کمک به کارکنان.

از آنجایی که فصول گوناگون کتاب حاضر حاصل مطالعات و فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای مؤلف و کار با مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی و لزوماً براساس نیازهای آموزشی و مشاوره‌ای مدیران شرکت‌کننده در دوره‌های مختلف آموزش مدیریت، تهیه شده است، به همین دلیل هریک از فصول کتاب حاضر در رابطه با بخشی از همین مشکلات و نیازهای آموزشی آنان، تهیه گردیده است.

امید است کتاب حاضر بتواند حداقل بخش اندکی از خلاء موجود در کتب درسی دانشگاهی در زمینه روانشناسی صنعتی، روانشناسی سازمانی، روانشناسی امور استخدامی و روانشناسی مدیریت را پر کند و موجبات آشنایی مدیران، دانشجویان علاقه‌مند به دامنه وسیع کاربرد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت و خاصه روانشناسی صنعتی بیالیتی را که اخیراً مورد توجه قرار گرفته، فراهم آورد. □

● مجموعه مقالات کاربردهای سیستم اطلاعات جغرافیایی
گردآوری، تدوین و ترجمه: مرکز اطلاعات جغرافیایی شهر تهران (TGIS)
ناشر: شرکت پردازش و برنامه‌ریزی شهری
چاپ اول - پائیز ۱۳۷۴ - ۲۷۱ صفحه
تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

مجموعه مقالات «کاربردهای سیستم اطلاعات جغرافیایی» دربرگیرنده بخشی است منظوم از مطالعات کارشناسان مرکز اطلاعات جغرافیایی شهر تهران که با هدف شناخت و به کارگیری تکنولوژی GIS جهت رفع مشکلات شهر تهران صورت گرفته است.

سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی (GEOGRAPHIC INFORMATION SYSTEMS) یا به اختصار GIS از پدیده‌های جدیدی است که اطلاعات محلی و توصیفی (اطلاعات نقشه‌ای و اطلاعات عددی، حرفی مرتبط با نقشه) را گرد آورده ضمن ارائه دسترسی‌های مختلف هم از طریق اطلاعات عددی - حرفی به نقشه و هم از طریق نقشه به



اطلاعات عددی - حرفی، قدرت تحلیل و آنالیز شرایط مختلف وضعیت موجود عوارض (از قبیل ساختمانها، خیابانها، شاهراهها، رودخانهها، جنگلها، دریاها و...) و همچنین تغییرات آبی آنها را فراهم می‌کند.

در این مجموعه، سعی بر آن بوده تا افزون بر معرفی اولیه GIS بطور عام، گونه‌هایی از کاربردهای این تکنولوژی کارآمد نیز ارائه شود، که شامل تاریخچه سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی، آموزش، طراحی و پیاده‌سازی GIS، کاربرد GIS در مدیریت شهری و حمل و نقل و GIS و ماهواره می‌شود.

مجموعه ISO-9000 - جلد دوم
مستند سازی و نظام‌نامه کیفیت
مؤلف: حیدر امیران
ناشر: نشر روح
چاپ اول - تیرماه ۱۳۷۴ - ۲۷۳ صفحه
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
بها: ۷۰۰۰ ریال

در شرایط دائماً متغیر و پویای امروزی، کامیابی در بخش صنعت و تجارت مرهون استقرار نظامی موثر و کارآمد در زمینه تضمین کیفیت است. که این خود از طریق حصول اطمینان از به سامانی عوامل درونی و به تبع آن ارایه تضمین به عوامل بیرونی مثل مشتریان، ممیزان نظام تضمین کیفیت و مراجع قانونی بدست می‌آید. و این خود بیش از پیش وظایف مدیران و نظام‌های مدیریتی را سنگین‌تر می‌کند. اما با این نگرش به نظر می‌رسد که دیگر وظایفی مثل برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل،... و بودجه‌بندی تکافوی مسئولیت‌های مدیریت نیست. بلکه کیفیت و مدیریت آن و یا مدیریت کیفیت خود به صورت سلاخی برنده در کامیابی‌های اقتصادی و افزایش سهم بازار در سطوح ملی و بین‌المللی درآمده است. یکی از مدل‌های مدیریت کیفیت، که چندی است در کشور ما هم شهرت به سزائی بدست آورده، مدل‌های تضمین کیفیت ISO 9000 است.

در این کتاب سعی شده با توجه به تجاری که در سمنارها، دوره‌ها و خدمات مشاوره‌ای در شرکت‌های مختلف بدست آمده موضوع اصلی و مهم مستندسازی را که خود مدخل ورود به بحث ISO 9000 است تشریح و تبیین شود.

موضوعی که لازم است در اینجا به آن تاکید شود و در سراسر کتاب هم این ایده رعایت شده ضرورت استفاده، همکاری و مشارکت کلیه پرسنل در امر اجرای (یعنی مستندسازی، ممیزی، کنترل فرآیند و غیره) ISO 9000 است. زیرا بدون این مهم هرچقدر مشاوران، مجریان، برنامه‌ها و سایر عوامل را با کیفیت عالی و برتر هم جمع کنیم اگر نه بدون شر، بلکه نتایج آن بسیار ناچیز خواهد بود. □

کتابها و نشریات رسیده

● گلباران

تالیف: دکتر حشمت الملوک بیگدلی آذری
(فروغ)
ناشر: انتشارات آفرینش
چاپ اول - زمستان ۱۳۷۴ - ۲۴۰ صفحه
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
بها: ۵۵۰۰ ریال

● بهره‌وری و مصداقتها

زیرنظر: سیدحسین پیمان
ناشر: نشریه زمینه (وابسته به سازمان اقتصادی کوثر)
چاپ اول - بهار ۱۳۷۴ - ۲۶۹ صفحه
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
بها: ۷۰۰۰ ریال

● راهنمای طرح پیشنهادها

ترجمه و تالیف: معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی
ناشر: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی
چاپ اول - بهار ۱۳۷۴ - ۸۹ صفحه
تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه
بها: ۱۷۰۰ ریال

● سلامت ثروت است

ترجمه: معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی
ناشر: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی
چاپ اول دی ماه ۱۳۷۴ - ۱۱۱ صفحه
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
بها: ۲۵۰۰ ریال

● راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری

نویسنده: جان بلچر
ترجمه: معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی
ناشر: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی
چاپ اول - آبان ۱۳۷۴ - ۳۰۴ صفحه
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
بها: ۷۵۰۰ ریال

● مجله سیاست دفاعی

سال سوم - شماره ۴ - پائیز ۱۳۷۴
پژوهشکده علوم دفاعی - استراتژیک دانشگاه
امام حسین (ع)
۱۸۹ صفحه
بها: ۱۵۰۰ ریال

● مطالعات آسیای مرکزی و قفقاز

سال چهارم - دوره دوم - شماره ۱۲ - زمستان ۱۳۷۴
فصلنامه مرکز مطالعات آسیای مرکزی و قفقاز
۳۵۰ صفحه
بها: ۴۵۰۰ ریال

● بهبود بهره‌وری و نقش مدیریت (جلد اول و دوم)

ترجمه: مدیریت بهره‌وری
ناشر: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی
چاپ اول زمستان ۱۳۷۴ - ۱۲۸ و ۱۱۱ صفحه
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
بها: ۲۵۰۰ و ۲۸۰۰ ریال

● خبرنامه انفورماتیک

نشریه خبری - تخصصی شورای عالی انفورماتیک کشور
سال دهم شماره ۳ و ۴، شهریور و آبان ۱۳۷۴
بها: ۴۰۰۰ ریال

● اقتصاد کشاورزی و توسعه

فصلنامه علمی - پژوهشی مرکز مطالعات برنامه‌ریزی و اقتصاد کشاورزی
سال سوم - شماره ۱۲ - زمستان ۱۳۷۴
بها: ۳۰۰۰ ریال

● فصلنامه مصباح

نشریه علمی، فرهنگی، دینی، اجتماعی
پژوهشکده و دانشکده علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)
سال چهارم - شماره ۱۵ - پائیز ۱۳۷۴

● زمینه

سازمان اقتصادی کوثر
سال پنجم - شماره‌های ۵۶ - ۵۵ - بهمن و اسفند ۱۳۷۴
بها: ۱۰۰۰ ریال

● نامه اتاق بازرگانی

نشریه اتاق بازرگانی و صنایع و معادن جمهوری اسلامی ایران
بهمین ماه ۱۳۷۴
بها: ۱۵۰۰ ریال

● گفتگو

فصلنامه فرهنگی و اجتماعی
شماره ۱۱ - بهار ۱۳۷۵
بها: ۲۰۰۰ ریال

● مجلس و پژوهش

نشریه مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی
شماره ۱۸ - سال ۳ - بهمن و اسفند ۱۳۷۴
بها: ۲۰۰۰ ریال

● مجله سیاست خارجی

فصلنامه دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی
سال ۹ - شماره ۴ - زمستان ۱۳۷۴
بها: ۴۵۰۰ ریال

● جنگ ایران و عراق و حقوق جنگ

دریایی
نویسندگان: آندره گاتری و ناتالیند رونزیتی
مترجمان: حمیدرضا ملک محمدی نوری، سعید نائب و احمد سالاری
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه

چاپ اول - ۱۳۷۴ - ۵۰۵ صفحه

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

بها: ۱۱۰۰۰ ریال

تامین منابع مالی...

صورت‌های مالی آن تهیه شده بود به صورت برآورد سود مالیات علی‌الحساب می‌گرفت یعنی می‌گوید بنگاه امسال چقدر سود می‌کند علی‌الحساب را بپرداز! در حالی که در سال‌های قبل این فشار وجود نداشت. دیگر آن که در بحرانی‌ترین ایام سال مثل ماه‌های خرداد و تیر بنگاه را برای پرداخت مالیات تحت فشار می‌گذارند. باتوجه به آنچه گفته شد من معتقدم که ما می‌توانیم بارف بعضی از این موانع که اظهار شد به نتایج مثبتی از جهت تامین نقدینگی و یا حداقل کردن نیاز نقدینگی برسیم که به صورت سرفصلهائی عنوان می‌نمایم:

- ۱- متناسب کردن سرمایه‌های ثبت شده شرکتها با نرخ ارز و قیمت مواد اولیه.
- ۲- تخصیص ارز به واحدهای تولیدی به صورت تدریجی در طول ۱۲ ماه سال در بلندمدت.
- ۳- اجازه تامین بخشی از نقدینگی از طریق پیش‌فروش محصول و قیمت‌گذاری محصول و اجازه توزیع که بدینوسیله بخشی از وظایف مدیریت مالی در شرکتها انجام شود.
- ۴- ارائه تسهیلات مالی بلندمدت تر مثلاً دو ساله، سه ساله یا ده ساله به جای تسهیلات کوتاه مدت یکساله.
- ۵- متناسب کردن سرمایه ثابت مانند زمین و ساختمان و حتی ماشین‌آلات با ظرفیت قابل دسترس واحد تولیدی تا سرمایه‌های ثابت حبس شده آزاد شود.
- ۶- باتوجه به بند ۲ کاهش موجودی مواد اولیه در ابزارها که باعث کاهش نیاز به سرمایه در گردش می‌شود.
- ۷- تقسیط مالیات در بلندمدت حداقل ۲۴ ماهه با سود بانکی مناسب.
- ۸- واقعی کردن سود بانکی تا احیاناً از ایجاد تقاضای کاذب جهت تسهیلات مالی جلوگیری نماید. □

شرایط ارزی از ظرفیتهای کامل این ماشین‌آلات استفاده نمی‌شود. مثلاً پارس الکترونیک در حال حاضر روزی ۴۰۰ تلویزیون تولید می‌کند در صورتی که می‌تواند در سه شیفت حداقل حدود ۲۲۰۰ دستگاه تولید کند. یعنی ما ماشین‌آلاتی داریم که تمام اتوماتیک بوده و باید سه شیفت کار کنند ولی به دلیل شرایط موجود چهار یا پنج ساعت بیشتر از آن‌ها استفاده نمی‌شود. نکته دیگر اینکه تسهیلات بانکی ما همواره کوتاه مدت است ما همواره باتوجه به صرف وقت زیاد در خصوص دریافت وام از بانک می‌خواهیم که تسهیلات بلندمدت اعطاء کند و یا حداقل رأس سال بدهد، ولی اغلب این پیشنهاد مورد بی‌مهری قرار می‌گیرد.

بحث دیگر به مالیات مربوط می‌شود. آگاه هستید که وزارت امور اقتصادی و دارایی در خصوص عملکرد سال ۷۴ که هنوز

اول سال معلق است. آشکار است که واحد تولیدی نمی‌تواند سه ماه اول سال را تعطیل کند. بنابراین حبس سرمایه معنی پیدا می‌کند. نکته دیگر دارائی‌های ثابت حبس شده است که بهره‌برداری کم دارد. ما همیشه فکر می‌کنیم که باید زمین بزرگ داشته باشیم که در آینده از نظر توسعه مشکلی وجود نداشته باشد. اغلب مشاهده می‌شود که واحدهای تولیدی سطح زیادی را زیربنا برده‌اند. این پدیده ضمن اینکه حبس سرمایه مملکت است حبس امکاناتی است که می‌تواند صرف ساختمان‌سازی بشود و قیمت مواد اولیه ساختمانی را مثلاً پایین بیاورد. بهرجهت سرمایه ثابت از جهت ماشین‌آلات و ساختمان کم‌بازده داریم که بعضی مواقع حتی اگر واحد تولیدی در فعالیت زیاد هم باشد باز هم کم بهره‌اند و از آنها که استفاده می‌شود بعضی هم بهره‌اند مثل ماشین‌های خط تولید ولی به دلیل

شرکت تکنولوژی الکترونیک و سیستم‌های کنترل - کترونیگ (سهامی خاص)

مشاور شما در اتوماسیون صنعتی جهت شکوفایی صنایع ایران

مهندسی، طراحی، ساخت انواع کنترلرها و درایورهای صنعتی در جهت اتوماسیون خطوط تولید و ماشین‌آلات صنعتی همراه با آموزش پرسنل

آدرس: تهران - نیش جام‌جم - ساختمان سازمان گسترش
تلفن: ۲۰۴۴۱۱۵، ۲۰۴۴۱۱۸، فاکس: ۲۰۵۵۷۲۷
دفتر آموزش: ۲۰۵۵۷۳۱



شرکت مهندسی تولید قطعات خودرو

سفارش ساخت انواع سرسیلندر به خصوص موتورهای دیزل سنگین و بنزینی همراه با ضمانت ساخت پذیرفته می‌شود.

شماره تلفن دفتر: ۳۹۱۴۱۵ - ۳۱۱۹۵۹۲
شماره فاکس: ۲۲۸۰۵۵۳
شماره تلفن کارخانه: ۰۲۶۱-۶۵۳۲۱۸

قانا

مشاور حقوق مالی و مالیاتی اشخاص و موسسات

تاوانا : ۲۵۷۲۳۵۴