



مدیران کارآفرین



شرکت‌کنندگان در میزگرد:
 * خدایار ابیلی: فوق دکترای مدیریت آموزش عالی از امریکا، استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه تهران، عضو هیات علمی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی سازمان مدیریت صنعتی و عضو هیات علمی ماهنامه تدبیر

* مرتضی شریف‌النسی: فوق‌لیسانس مهندسی برق - مشاور وزیر صنایع در صنایع کوچک

اشاره:

بیکاری و کاهش سطح اشتغال به بحرانی فراگیر در سراسر جهان به‌ویژه در کشورهای جهان سوم تبدیل شده است. هر روز ابعاد این معضل بزرگ اجتماعی فراگیرتر شده و در نتیجه چرخه فقر ناشی از آن و نیز آشفتگی‌ها و نابسامانیهای اخلاقی و روحی تشدید می‌گردد.

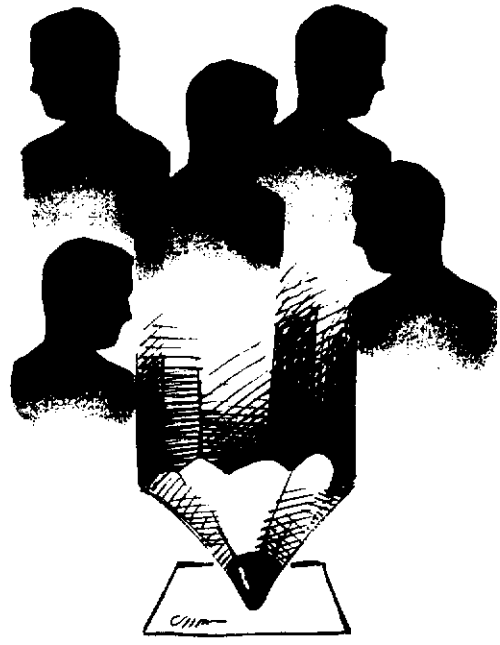
در کشور ما نیز مساله اشتغال، ابعاد قابل توجهی دارد و به همین دلیل دولت با تخصیص صدها میلیارد ریال منابع مالی در برنامه پنجساله دوم، سعی در ایجاد فرصت‌های شغلی جدید دارد. اما با توجه به بافت جوان جمعیت کشور ما، تردیدی نیست که فرصت‌های شغلی مزبور تکافوی نیازهای جامعه را نمی‌کند و به همین دلیل تنها دولت نمی‌تواند تمامی مسئولیت‌ها را در این زمینه به‌عهده گیرد. بخش خصوصی که در سال‌های اخیر نسبت به دهه اول انقلاب، فعالتر شده است در این زمینه نقش مهمی دارد. ضرورت‌های دوران سازندگی نیز بر اهمیت و حساسیت موضوع، افزوده است. به همین دلیل چنین به نظر می‌رسد که امروز بیش از هر زمان، کشور ما به «مدیران کارآفرین» چه در بخش دولتی و چه خصوصی نیاز دارد. مدیرانی که به منظور شتاب‌بخشیدن به حرکت روبه‌تعالی جامعه باید شهامت، خلاقیت، نوآوری، ابتکار، خودباوری، اعتماد به نفس و ریسک‌پذیری بالایی داشته و این همه را در خدمت رشد و توسعه اجتماعی، اقتصادی و صنعتی کشور قرار دهند. مدیران کارآفرین تنها به ایجاد فرصت‌های جدید شغلی نمی‌پردازند، بلکه ساختار، تفکر، تحرک و فرهنگ لازم را نیز متناسب با روح و مقتضیات زمان در سازمانها و بنگاههای مختلف ایجاد می‌کنند. به بیان دیگر آنها در صورت لزوم دست به «تخریب خلاق» می‌زنند تا از دل ویرانه‌های کهن، بنای رفیع آبادانی و پیشرفت، سربرآورد. امروز باید در جای جای جامعه، مدیران کارآفرین را شناسائی کرد و دست آنها را برای بکارگیری روش‌های موثر و کارساز بازگذاشت و در عین حال با درایت و دوراندیشی به تربیت و آموزش مدیران کارآفرین همت گماشت. حال سوال این است که:

- مدیر کارآفرین کیست، چه ویژگی‌هایی دارد، چگونه می‌تواند و باید این صلاحیت و توانائی را به دست آورد، شرایط عمومی کشور ما از این حیث چه وضعیتی دارد و چه راه‌کارهایی برای آینده باید در پیش گیریم؟
 میزگرد این شماره تدبیر که با حضور اساتید، مدیران و صاحب‌نظرانی چند در این رادی، شکل گرفته است، اختصاص به این موضوع دارد و می‌کوشد پاسخ‌های مناسبی برای سوالات فوق بیابد.

* غلامرضا فتاحی: لیسانس مهندسی مکانیک و فوق‌لیسانس مدیریت بین‌المللی از امریکا، مدیرعامل و عضو هیات‌مدیره شرکت سیما آباده

* حسن معتمد رضایی: لیسانس مهندسی شیمی از دانشگاه صنعتی شریف، مدیرعامل شرکت تولیدی ایران تایر و مدیرگروه صنایع شیمیایی و سلولزی سازمان بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی

* رضا ویسه: مهندس متالورژی، مدیرعامل شرکت طراحی، مهندسی و تامین قطعات خودرو داخلی (سپکو)



تدبیر: ضمن خوش آمد به همه میهمانان عزیزی که دعوت تدبیر را برای شرکت در این میزگرد پذیرفتند همانطوری که مستحضرد مجله تدبیر از طریق برگزاری میزگردهای مختلف سعی بر آن دارد که موضوعات مهم روز را که به نوعی در ارتباط با مدیران است به بحث بگذارد.

باتوجه به اهداف برنامه دوم و با در نظر گرفتن این نکته که جامعه ما در این برهه زمانی دوره سازندگی را می گذراند موضوعی که برای این میزگرد انتخاب شده بررسی ابعاد مختلف مدیران کارآفرین است. در اینجا اولین سوالی که به ذهن می رسد این است که منظور از اصطلاح کارآفرینی چیست و مدیران کارآفرین باید دارای چه ویژگیهایی باشند؟

معتد رضایی: به اعتقاد من کارآفرین کسی است که در حقیقت بتواند با استفاده از خلاقیت، سرمایه ها را نقد کرده، ایجاد اشتغال کند و بتواند بر بنایی که کارآفرینان در گذشته بنا کرده اند طبقه ای را بوجود آورد که کار رفیعتری را انجام بدهد. اگر کاری را که در گذشته دیگران انجام داده اند او توفیق انجامش را پیدا کند قطعاً او را نیروی کارآفرین نمی شناسیم. کارآفرین کسی است که در ابداع و خلاقیت دست داشته باشد و بتواند ارزش افزوده بالایی را ایجاد کند. کارآفرین قطعاً باید مجهز به آخرین اطلاعات باشد. شخص پر تلاش و ریسک پذیری باشد و بتواند با ابزارهایی که در کارآفرینی به کار گرفته می شود بهترین اثر را خلق کند.

لذا کارآفرینان اشخاص منحصر به فردی هستند که تعدادشان کم است و افراد دیگر می توانند با سرمشق گرفتن از این الگوها به وادی کارآفرینی قدم بگذارند.

ایلی: باتوجه به وظایفی که کارفرمایان برعهده دارند آیا آنها لزوماً کارآفرین هستند یا هرکارفرمایی باید در وضعیتی باشد که کارآفرینی خود را نشان دهد.

ویسه: کارآفرینی یک ویژگی است که در مورد هر انسانی قابل تعریف است. هرکس در هر موقعیتی می تواند کارآفرین باشد. بطور خلاصه هر انسانی که خواستار رشد و توسعه دائمی است یک انسان کارآفرین است.

داشتن اهداف بلند، ریسک پذیری و سخت کوشی در رسیدن به آن اهداف، کارآفرین را به مرحله ظهور می رساند.

من فکر می کنم مدیرانی که می خواهند موفق باشند کارآفرین بودن آنها الزامی است. به عبارت

دیگر مدیری که کارآفرین نیست عموماً نمی تواند مدیر موفق باشد.

ایلی: به عامل موفقیت به عنوان یکی از عوامل اساسی برای مدیران در دوره کارآفرینی اشاره شد و از طرف دیگر گفته شد که فرد نباید لزوماً مدیر باشد تا به مرحله کارآفرینی برسد، بلکه هر فرد در هر وضعیتی می تواند کارآفرین باشد و بالعکس. در این زمینه می خواهیم نظر آقای فتاحی را جویا شویم.

فتاحی: از دید من کارآفرینی یک ویژگی برای یک سری افراد ویژه است و صرفاً محدود به محیط کار هم نیست. یک مدیر خوب می تواند برای اعضاء خانواده اش هم یک کارآفرین باشد.

ابتدا باید هدف کارآفرینی روشن شود. اگر هدف یا اهداف معلوم شود در آن صورت بهتر می توان به سوالات پاسخ داد.

شریف النسبی: مفهوم کارآفرینی هم در بحث مدیریت و هم در بحث فرد در هر پست و مقامی مطرح است. اصولاً انواع مدیریت به پنج گروه تقسیم می شود. یکی از این گروهها مدیران تک رو یا خود محور هستند که دوست دارند همه امور از کانال آنها عبور کند. دسته دیگر مدیران متکی به مقررات هستند که سعی می کنند در هر شرایطی مقررات دقیقاً اجرا شود ولو اینکه به نفع سازمان هم نباشد. گروه بعدی مدیرانی هستند که دنباله رو شرایط موجود و گروههای حاکم بر سازمان می باشند و در واقع در جهت وزش باد حرکت می کنند. گروه دیگر مدیرانی هستند که فقط از بالا دستور می گیرند و خودشان هیچ اراده و خاصیتی ندارند. و بالاخره دسته پنجم مدیران کارآفرین هستند که از سایر انواع مدیریت ها در جامعه ارزشمندتر و والاترند.

اما مدیر یا یک فرد کارآفرین اصولاً دارای خصلت هایی است که از عوامل اصلی موفقیت های او محسوب می شود. در واقع خصلت ها یا شاخص هایی را می توان برای یک مدیر کارآفرین برشمرده که بطور مختصر در اینجا به آنها اشاره می کنم.

یک مدیر کارآفرین دارای روحیه خودباوری است، پرانگیزه است، اعتماد به نفس و استقلال رای دارد و تابع فشارها و جریانات حاکم قرار نمی گیرد. چون به اعتماد رسیده، متکی بر عقیده خویش است مگر اینکه ثابت شود حرفش درست نیست.

خلاقیت یکی دیگر از ویژگیهای مدیران کارآفرین است. این نوع افراد اصولاً انسانهایی نوآور و

مبتکرند، آدماهایی هستند که آرام و قرار ندارند و از کار یکنواخت اداری به شدت فرار می کنند. به همین دلیل هر فردی به راحتی نمی تواند با آنها کار کند.

ریسک پذیری یکی دیگر از خصوصیات آنهاست. در هر شرایطی خود را به آب و آتش می زنند تا براساس آن اعتقاد و اتکایی که به خود دارند به اهدافشان دست پیدا کنند. افرادی که در دنیا به عنوان مدیران موفق مطرح شده اند نظیر ماسوشیتا در ژاپن از مدیرانی بوده اند که این ویژگیها را داشته اند.

ماسوشیتا بخاطر اعتقاد و اتکاء به خود و داشتن روحیه خودباوری و خلاقیت توانست از طریق کارگری در ویتمام و باربری در کارخانه های سیمان به مرحله مدیریت یکی از موفق ترین صنایع در ژاپن دست یابد.

مدیران کارآفرین آینده نگرند و برخلاف

دیگران روند حرکت آینده را به خوبی می بینند. داشتن توان رهبری یکی دیگر از ویژگیهای این نوع مدیران است. اطرافیان مدیران کارآفرین هم به راحتی می پذیرند که باید از آنها به خاطر خصوصیات برتری که دارند تبعیت کنند. ویژگی بعدی اینکه افراد کارآفرین دارای شهامت هستند و اگر اشتباهی را در محیط کار ولو از رئیس و مافوق خود مشاهده کنند سریعاً بازگو می کنند و این درست نقطه ضعفی برای مدیرانی است که تاب تحمل و قبول اشتباهات خود را ندارند و بدون اغماض، چنین افرادی را از سازمان خود کنار می گذارند.

مدیران کارآفرین تمام این ویژگیها را ندارند و این خصوصیات در بعضی قوی تر و در پاره ای ضعیف تر است. مدیر یا فردی که این ویژگیها را

بطور کامل دارا باشد یک کارآفرین ایده‌آل نامیده می‌شود. حال اگر در میان مدیران جامعه ما، فردی دارای این خصوصیات باشد قطعاً در محیط کارخانه و سازمانش هم موفق است. بنابراین وقتی گفته می‌شود داشتن مدیر کارآفرین یکی از عوامل اصلی موفقیت است بخاطر این ویژگی‌هاست.

دکتر ایبیلی: ویژگی‌هایی که آقای مهندس شریف‌النسبی به آنها اشاره کردند هم در ارزیابی کارآفرینی یک فرد یا یک مدیر به کار می‌رود و هم در انتخاب مدیر کارآفرین. فرض بر این است که یک مدیر این ویژگی‌ها را دارد، نتیجه کار یک مدیر با این نوع ویژگی‌ها و رفتارها، ایجاد تحول و تغییر در سازمان است.

یکی از صاحب‌نظران می‌گوید کار یک فرد کارآفرین تخریب خلاق است. یعنی فرد کارآفرین با ساختار فعلی نمی‌تواند به هدفش دست یابد لذا بخاطر نقطه‌ای که در آینده می‌بیند، سازمان‌دهی و سلسله مراتب را به هم می‌ریزد. نظر آقای مهندس معتمد رضایی را در این باره می‌شنویم.

معتمد رضایی: بطور قطع هر انسانی با هر ویژگی دارای آثار مثبت و منفی است، فرض کنید که آدمهای خلاق مرتب در حال ایده‌دادن هستند قطعاً این افراد نمی‌توانند ایده‌های خود را در یکجا جمع کنند. به بیان دیگر بین آنها ویژگی فراموش‌کاری زیاد است پیشنهادی را که امروز مطرح می‌کنند فردا عوض شده و پیشنهاد دیگر جای آن را می‌گیرد. به تبع این مثال، سخنی که اشاره کردید درست است. افراد خلاق گاهی نظام‌ها را به هم ریخته و مواردی را که دیگران خلق کرده‌اند تخریب می‌کنند تا بتوانند اثر جدیدی را خلق بکنند. این عده اگر مدیریت سازمانی را به عهده داشته باشند که سایر اعضای آن سازمان نتوانند آنها را درک کنند محیط بسیار رنج‌آوری ایجاد می‌شود. اگر چرخه عمر سازمان را در نظر بگیریم اشخاص کارآفرین برای دوره تولد و بلوغ خیلی مفیدتر و موثرتر می‌توانند واقع شوند و این در حالی است که در دوره تکامل به اشخاص دیگری نیاز است. لذا من با سخن آقای دکتر ایبیلی هم عقیده هستم که اشخاص کارآفرین بخاطر ویژگی خلاق بودن، بطور مرتب ایده جدیدی مطرح می‌کنند و طبیعی است که در کنار خصوصیات مثبت، ویژگی‌های منفی هم دارند و این خصوصیات قابل جمع نیست. به بیان دیگر مدیری که وظیفه‌گرا است نمی‌تواند مدیر کارآفرین باشد و بالعکس یک مدیر کارآفرین هم نمی‌تواند



ایبیلی:

* اگر بستر و محیط مناسب باشد رفتارهایی شکل می‌گیرد که منجر به موفقیت مدیر می‌شود.
* به اعتقاد من آموزش استاندارد شده نه تنها باعث کارآفرینی نمی‌شود بلکه حتی باعث مرگ آن نیز خواهد شد.
* باید بر اثر تبلیغ و معرفی کارآفرینان، کارآفرینی یک ارزش محسوب شود تا دیگران به کارآفرینی و خلاقیت تشویق و ترغیب شوند.

مثل یک مدیر وظیفه‌گرا عمل بکنند و در نتیجه قطعاً میزان کارآفرینی‌اش کاهش پیدا می‌کند. در واقع ما نمی‌توانیم برای همه سازمانها از مدیران کارآفرین استفاده کنیم، بلکه مدیران باید متناسب با اهداف و وظایف یک سازمان برگزیده شوند.

ما در صورتی می‌توانیم از این‌گونه مدیران در یک سازمان بهره بگیریم که اهداف، وظایف و اجرای آن سازمان هماهنگی لازم را با مدیران کارآفرین داشته باشند تا بتوانند سازمان موفق را ارائه دهند.

لذا مدیران کارآفرین را باید برای سازمانهای نمونه انتخاب کرد و این سازمانها هم می‌توانند سرمشق سازمان‌های مشابه زیادی در جامعه باشند. تا از تجارب و موفقیت‌های آنها در دیگر سازمانها استفاده شود.

ایبیلی: با این توضیحات، آیا به هم ریختن نظام قبلی را در محیط کار و یا همان تخریب خلاق را که به آن اشاره شد لازمه کارآفرینی مدیر می‌دانید؟ **معتمد رضایی:** من فکر می‌کنم که ضرورتاً نباید آدم کارآفرین این ویژگی را داشته باشد ولی در بین کارآفرینان عده زیادی دارای این ویژگی هستند. نمونه‌های آن امروز در میان مدیران سازمانهای جامعه ما بخصوص سازمانهای جدید دیده

می‌شود. شما اگر به ساختار سازمانی آنها نگاه کنید در طول هفده سال گذشته مرتب دستخوش تغییر بوده‌اند.

برای مثال من با مدیرانی همکاری داشته‌ام که در طول مدیریت چهار ساله خود چند بار ساختار سازمانی را به هم ریخته‌اند و چندین بار افراد یک پست را تغییر داده‌اند. دلیل این کار هم آنست که انتخاب‌های قبلی خود را با خواسته‌های خود و با اهداف سازمان سازگار نمی‌دانستند تا خلاقیت و کارآفرینی خود را به مرحله ظهور برسانند، قطعاً این نوع مدیران آنقدر تخریب می‌کنند تا به مطلوبترین وضعیت موردنظر خود دست پیدا کنند.

ویسه: کارآفرینی در درجه اول نیاز به بستر دارد، بخشی از شرایط را فرد کارآفرین می‌سازد و بخش دیگر را هم باید ایجاد کرد. برای اینکه یک مدیر کارآفرین به جای به هم ریختن و بی‌نظمی، سازندگی همراه با تحول و توسعه ایجاد کند نیاز هست که هدف و برنامه تعریف شود. اصولاً مدیران کارآفرین هدفمند هستند زیرا براساس آرمانها و یک سلسله خواسته‌های قلبی، خود را تحت فشار، درگیری و کار زیاد قرار می‌دهند. این اهداف بلند به‌همراه تدوین یک برنامه، ماموریتی را برای سازمان بوجود می‌آورد که این به‌هم‌ریختگی جهت مثبت دارد. به بیان دیگر به اعتقاد من مدیران کارآفرین عموماً در جهت توسعه و رشد عمل می‌کنند و تمام به‌هم‌ریختگی سازمانی نظامهای موجود در جهت رشد و توسعه صورت می‌گیرد. اگر رشد و توسعه به‌صورت ناگهانی باشد، عمیق است ولی اگر به‌صورت یک حرکت توسعه مستمر و آهسته و در قالب کایزن باشد این مساله می‌تواند تغییرات دائمی را بدون به‌هم‌ریختگی در سازمان ایجاد کند. این توسعه دائمی همراه با تحلیل و برنامه‌جوابگویی اهداف بلندمدت برای توسعه و رشد خواهد بود. البته باید بگویم کارآفرینی هدفمند موانعی در سر راه خواهد بود که آن موانع را مدیران کارآفرین با ویژگیهای خود به‌همراه سخت‌کوشی و استقامت از پیش‌پا برخواهند داشت و از خاکریزها عبور خواهند کرد. ولی مدیرانی که نتوانند از این خاکریزها عبور کنند ممکن است کارآفرینی آنها عامل به‌هم‌ریختگی شود. برای مثال ممکن است یک مدیر در سازمان اهداف بلند، طراحی و تدوین کند و برای رسیدن به آن برنامه‌ریزی کند. اما حاصل آن به‌هم‌ریختگی وضع موجود باشد و نتواند از آن خاکریزها و سدهائی که برای رسیدن

به آن اهداف لازم است عبور کند. لذا نه تنها برنامه این مدیر شکست خورده بلکه وضعیت اول هم از دست رفته است. باتوجه به خصلت‌های مدیران کارآفرین، ممکن است چنین اتفاقاتی هم در عرصه مدیریت روی دهد. من در تحلیل‌هایی که در مورد شرکت‌های شکست خورده ژاپنی داشتم به این نتیجه رسیدم که ۹۰ درصد این نوع شرکت‌ها، شرکت‌هایی بوده‌اند که مدیران کارآفرین با ریسک‌پذیری بالا داشته و بدنیال موفقیت‌هایی بوده‌اند که باتوجه به امکانات آنها دست نیافتنی بوده و وضعیت موجودشان به هم ریخته و در نهایت ورشکست شده‌اند.

دکتر ایبیلی: آقای مهندس ویسه به این نکته مهم اشاره داشتند که کارآفرینان این به هم ریختگی را هدفمند می‌دانند و به همین جهت ممکن است بهم ریختگی ساختار موجود را صلاح بدانند. ضمناً گفته شد که کارآفرینی در صورتی ثمربخش است که بستر لازم برای آن فراهم باشد. حال سوال این است که این بستر مناسب که همان محیط است تا چه اندازه در پرورش کارآفرینی فرد نقش دارد.

ویسه: اولین و مهمترین عامل، مجموعه سازمانی است که مدیر قصد اداره آن را دارد. اگر آن سازمان از قبل ایجاد شده باشد و آمادگی و شرایط لازم را برای حرکت‌های کارآفرینی نداشته باشد در آن صورت بزرگترین مشکلات در داخل سازمان ایجاد خواهد شد برعکس اگر سازمان را مدیر بوجود آورده باشد باید با خصوصیات کارآفرینی افراد را آموزش داد و جذب کرد و محیطی سرشار از شادابی همراه با انگیزه بوجود آورد تا تمامی سازمان همراه با مدیریت هدفمند حرکت کند اگر غیر از این باشد مبارزه داخلی در سازمان ایجاد خواهد شد. بی‌مناسبت نیست در اینجا مسأله‌ای را که از نزدیک شاهد آن بوده‌ام یادآوری کنم، در مجموعه‌ای که دارای تشکیلات و نیروی انسانی قدیمی بود بخاطر ضابطه‌گرایی و رعایت کامل مقررات، مدیران کارآفرین نتوانستند آن سازمان را منحل کنند و لذا بعداً کار به جایی رسید که آن سازمان به‌طور کلی تعطیل شد و کلیه نیروهای موجود بازخرید شدند. سرانجام مدیران کارآفرین مجدداً نیرو جذب کرده و آموزش‌های لازم را همراه با خصلت‌های کارآفرینی ارائه دادند. بعد از یکسال مدیران نتوانستند برنامه‌هایی را که در زمان کارآفرینی تدوین شده بود در آن سازمان به اجرا در بیاورند. در واقع مقاومت اصلی در داخل خود سازمان بود و حاصل آن هم شرکت‌هایی بود که در

بی داشت. موضوع دوم مسائل اجتماعی، قوانین و مقررات است. اگر سازمانها بخصوص سازمانهای بزرگ بخواهند حرکت‌هایی انجام دهند که رویه‌ها و مقررات جاری مانع حرکت آنها شود آن سازمانها مجبورند با قوانین و مقررات مبارزه کنند. زیرا چنانچه بخواهند قوانین را نادیده بگیرند آدم‌های خاطی و خلاف کاری خواهند بود، و اگر هماهنگ با قوانین حرکت کنند آن قوانین محدودکننده است و کارآفرینی، مشکلات حاد بعدی برای آنها ایجاد خواهد کرد.

ما مثالی در میان همکاران داریم. وقتی که قرار است کارهای بزرگ انجام شود و محدودیت‌های بزرگ قوانین و مقررات سد راه می‌شود معمولاً به آن مدیر می‌گویند سرش درد می‌کند و یا دیوانه است زیرا با موضوعی که عقلاً نباید به طرف آن برود درگیر می‌شود. نکته دیگر این است که کار مدیران کارآفرین در شرایط اجتماعی و اقتصادی کشور ما مشکلتر از کشورهای دارای سیستم و قوانین کاملاً مبتنی بر توسعه مخصوصاً در صنعت و اقتصاد است. مدیری که در کشور ما با مدیر کارآفرین کار می‌کند بایستی از خاکریزهای خیلی بیشتر و از موانع خیلی بزرگتر عبور بکند تا بتواند در کارش موفق شود. این مسأله بخصوص در



شریف النسبی:

* روحیه خودباوری، پراگندگی نبودن، داشتن اعتماد به نفس و استقلال رای، خلاقیت، نوآوری، ریسک‌پذیری، آینده‌نگری، شهامت و بالاخره رهبری از خصلت‌های بارز یک مدیر کارآفرین است.

* تنها آموزش، کارآفرین‌ساز نیست ولی یک کارآفرین را می‌توان آموزش داد تا در تصمیم‌گیری‌هایش عاقلانه‌تر عمل کند.

شرکت‌های بزرگ بیشتر محسوس است. اما در کشورهای بزرگ صنعتی این وضعیت برعکس است، یعنی قوانین و مقررات چون در مسیر رشد و توسعه تدوین شده لذا ریسک‌پذیری و مشکلات مدیران کارآفرین بیشتر در رابطه با اداره کردن سازمان و مسأله رقابت در بازار خواهد بود.

در حال حاضر ما در شرایطی قرار داریم که برای اینکه بتوانیم به اهداف برنامه برسیم باید به‌مقدار زیادی با قوانین و مقرراتی که هماهنگ با اجزاء برنامه نیست درگیر شویم. بایستی به مراکز قانونگذاری کشور مراجعه کنیم و از آنها بخواهیم که قوانین در این مسیر بهبود پیدا کند.

حال مدیران کارآفرینی را در نظر بگیرید که سیستم‌های سازمان را به هم ریخته‌اند و به یکی از این گلوگاهها برخورد می‌کنند، در آن صورت با چه مشکلات لاینحلی مواجه می‌شوند.

دکتر ایبیلی: پس از این توضیحات نوبت به مسأله آموزش می‌رسد. طبیعتاً آموزش می‌تواند عاملی برای پرورش مدیران کارآفرین باشد. سوال این است که چگونه می‌توان از آموزش در جهت کارآفرینی مدیران یا افزایش کارآفرینی آنها استفاده کرد؟

فتاحی: مسلماً اولین عاملی که باعث توسعه کارآفرینی خواهد شد آموزش است. در سال ۱۹۷۰ شرکتی در خارج قرار شد سیستم تولید را کامپیوتری کنند. بیش از ۱۵ سال از شروع کامپیوتر نمی‌گذشت و در سطح شرکت فقط دو دستگاه کامپیوتر وجود داشت. اولین اقدام مدیران این شرکت آموزش یک دوره ۶ ماهه در زمینه کامپیوتر و سایر روشها و اطلاعات مدیریتی بود. بعداً در این شرکت کارآفرینی‌ها و خلاقیت‌های جدیدی ایجاد شد که مطمئناً این آموزشها در آن نقش اساسی داشت.

به‌اعتقاد من اگر کارآفرینی همزمان با آموزش نباشد اجرای آن تقریباً محال و غیرممکن است. در کشور ما متأسفانه همه احساس می‌کنند که همه چیز را می‌دانند و همین ضعف باعث شده است که به آموزش و تحقیقات، بهای کمتری داده شود.

شرکت‌هایی که امروزه در دنیا حرف اول را می‌زنند بودجه زیادی را به مسأله آموزش و تحقیق و توسعه اختصاص داده‌اند. در این زمینه به یک تجربه کوچک اشاره کنم. چندی پیش در یک شرکت فلزکاری در بلژیک مشاهده شد که بااستفاده از دستگاه لیزر، عمل جوشکاری

به قدری ظریف و ماهرانه انجام می‌شد که حتی جنرال موتورز آمریکا هم قادر به انجام آن نبود. بنابراین من اعتقاد دارم که مدیران شرکت با آموزش به چنین مرحله‌ای از پیشرفت در صنعت و تکنولوژی دست یافته‌اند. اگر یک مدیر کارآفرین واقعاً اعتقاد به آموزش نداشته باشد به عقیده من از رده کارآفرینی باید حذف شود.

متأسفانه آموزش در کشور ما جدی گرفته نمی‌شود و شرکتها مسئله آموزش و تحقیق را هزینه بر می‌دانند و دولت هم مشوق این کار نیست.

شریف‌النسیبی: بی‌مناسبت نمی‌بینم در اینجا درباره مساله تخریب خلاق و آموزش صحبت کنم. شخصیت یک کارآفرین همان خلاقیت اوست. وقتی یک مدیر وارد موسسه‌ای می‌شود طبیعتاً تخریب را شروع می‌کند. حال باید دید چه اقداماتی را باید انجام داد تا این تخریب حداقل ضایعات را در جامعه داشته باشد. بدنیست در اینجا به تجربه‌ای که در یکی از فیلم‌ها دیدم اشاره‌ای داشته باشم.

در این فیلم مدیر یک کارخانه می‌خواست تکنولوژی را عوض کند. نیروی انسانی این مجموعه از اینکه در آینده بیکار خواهند شد نگران بودند، لذا کارکنان این کارخانه همگی علیه این مدیر کارآفرین به مخالفت برخاستند و ضمن توهین و ناسزاگویی به این مدیر تصمیم گرفتند که او را از کارخانه اخراج کنند. بنابراین هیچکس حاضر نبود در تعویض تکنولوژی با مدیر کارخانه همکاری داشته باشد. سرانجام مدیر با یک فرد کارآفرین با تجربه مشورت می‌کند، آن فرد می‌گوید راه حل این نیست که شما افراد را اخراج کنید بلکه باید به آنها اعتماد و اطمینان دهید که این تحول به نفع شماست. مدیر کارآفرین ضمن گفتگو با تک تک مدیران به آنها تاکید کرد که دستگاههای جدید فقط با دستان شما نصب می‌شود و برای نصب آن هم باید آموزشهای لازم را ببینید. پس از این مشورت و اطمینان، فضا آرام آرام به نفع این مدیر کارآفرین تغییر کرد و همه به نفع مدیر شعار می‌دادند. بنابراین مدیر می‌تواند عمل تخریب را انجام دهد ولی آگاهانه نمی‌تواند بر تخریب تاکید کرد چون اگر از مدیر روحیه تحول را بگیریم در آن صورت مدیریت را رها خواهد کرد و تاب تحمل محیط را نخواهد داشت. لذا مدیر می‌تواند تخریب خلاق بکند و در یک کلام اگر مدیر جمعی و مشارکتی کار کند و در تصمیم‌گیری‌ها افراد را دخالت دهد در آن صورت خیلی سریعتر می‌تواند



فتاحی:

*** چنانچه کارآفرینی همزمان با آموزش نباشد اجرای آن تقریباً محال و غیرممکن است.**

*** دولت باید با حمایت و تشویق از مدیران کارآفرین در بخش خصوصی و دولتی، در میان مدیران جامعه، انقلاب فرهنگی ایجاد کند.**

*** باید از همان ابتدا به کودک اجازه اظهار نظر داد تا محیط و بستر جامعه برای ایجاد و رشد کارآفرینی و کارآفرینان فراهم شود.**

خلاقیت خود را در محیط پیاده کند.

بحث آموزش دو حالت دارد. در یک حالت مدیر تصمیم دارد ماشین‌ها و دستگاههای نو نصب کند، سیستم تشکیلاتی و خط تولید را عوض کند در این صورت باید نیروی انسانی آموزشهای لازم را فرا بگیرد. در این حالت آموزش در جهت تحقق اهداف مدیر کارآفرین امری لازم و ضروری است.

حالت دیگر این است که آیا می‌توان با آموزش مدیر را کارآفرین کرد. در اینجا آموزش نقش اصلی ندارد، زیرا در کلاس درس مدلهایی به او آموخته می‌شود که پاره‌ای از این مدلها در خارج از محیط آموزشی کاربرد ندارد و در نتیجه مدیر یک بعدی پرورش می‌یابد.

در مقاله‌ای خواندم که چنانچه بخواهیم صرفاً براساس آموزش، کارآفرین تربیت کنیم کار بسی خطرناک انجام داده‌ایم.

افراد زیادی در جامعه هستند که به‌عنوان فوق‌لیسانس و دکترا از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده‌اند ولی از یک فرد لیسانسبه کارآفرین به‌راحتی تبعیت کرده و دستور می‌گیرند. بنابراین تنها آموزش، کارآفرین‌ساز نیست ولی یک

کارآفرین را می‌توان آموزش داد تا در تصمیم‌گیریهایش عاقلانه‌تر عمل کند.

بحث دیگر درباره نقش فراوان کارآفرینان در اقتصاد کشور است. به‌اعتقاد من اگر تحولی در سازمان صورت می‌گیرد بخش عمده‌اش متعلق به کارآفرینان جامعه است. برای مثال در جامعه خودمان در شرایطی که محدودیت منابع ارزی و ریالی و سایر محدودیت‌ها را داریم و از طرف دیگر خواستار افزایش صادرات و رشد اقتصادی هستیم مدیران بوروکرات، خودمحمور و با دستوری هرگز نخواهند توانست میزان تولید و صادرات را افزایش دهند و این امر فقط از عهده مدیران کارآفرین برخواهد آمد.

در کشورهای صنعتی اصولاً مدیران کارآفرین به‌سراغ شرکت‌های بزرگ نمی‌روند بلکه در جایی مشغول می‌شوند که بتوانند به‌راحتی ایده‌ها و طرحهای خود را پیاده کنند و به‌همین دلیل سعی می‌کنند با احداث کارگاههای کوچک کارشان را شروع کنند. اصولاً مفهوم کارآفرین را مدیرانی با واحدهای کوچک معنی کرده‌اند.

براساس یک آمار مستند، ۹۰ درصد تحقیقات کاربردی در صنعت هند در سال ۱۹۹۲ متعلق به واحدهای کوچک صنعتی بوده است. نکته جالب توجه اینکه کارآفرینان واحدهای کوچک به‌دلیل داشتن روحیه خلاقیت و نوآوری از ابزارهایی استفاده می‌کنند که بتوانند قیمت تمام‌شده کالاهای تولیدی خود را به حداقل برسانند.

آمارها نشان می‌دهد در شرایطی که قیمت یک قطعه کالای صنعتی در یک کارگاه بزرگ می‌توسبیشی ۱۰۰۰ ین تعیین شده، قیمت همان کالا در واحدهای کوچک صنعتی بین ۱۰۰ تا ۱۲۰ ین است. بدون شک این تفاوت قیمت ناشی از ابتکار، خلاقیت و خودباوری است که در مفهوم مدیریت کارآفرین خلاصه می‌شود.

امروزه اگر پاره‌ای از صنایع اتومبیل‌سازی ژاپن در داخل آمریکا با شرکتهای اتومبیل‌سازی این کشور رقابت می‌کند علتش آنست که بخش عمده‌ای از کارها به کارآفرین‌هایی که در واحدهای کوچک صنعتی مشغولند واگذار شده است.

ایبلی: آقای مهندس شریف‌النسیبی در اظهارات خود به تاثیر منفی آموزش در کارآفرینی اشاره کردند. به‌اعتقاد من آموزش استاندارد شده نه تنها باعث کارآفرینی نمی‌شود بلکه حتی باعث مرگ آن نیز خواهد شد. زیرا لازمه کارآفرینی خلاقیت است و استاندارد کردن موجب نابودی خلاقیت می‌شود. اما در اینجا این سوال پیش می‌آید که یک

جدول مقایسه «هزینه‌ها - تولرانس و نسبت درصد ضایعات» ساخت قطعات صنعتی در واحدهای بزرگ و کوچک تولیدی، تحقیق شده در کارخانه میتسوبیشی ژاپن سال ۱۹۹۵

ردیف	نیت قطعات	هزینه ساخت در واحدهای بزرگ	درصد ضایعات در واحدهای کوچک و بزرگ	اختلال تولرانس (کیفیت %)	تعداد واحدهای تولیدی
۱	قطعه مخروطی در دستگاه برش	۱۰۰۰ ین	۱۰۰٪	۰/۲ الی ۰/۳۵	کارخانه بزرگ
۲	قطعه مخروطی در دستگاه برش	۵۵۰۰ ین	۱۰۰٪	کمتر از ۰/۴	کارخانه بزرگ
۳	قطعه مخروطی در دستگاه برش	۳۹۵۰ ین	۱۰۰٪	کمتر از ۰/۳۲	کارخانه بزرگ
۴	قطعه مخروطی در دستگاه برش	۸۹۵۰ ین	۱۰۰٪	حدوداً ۰/۳۸	کارخانه بزرگ
۵	قطعه مخروطی در دستگاه برش	۱۱۰۰۰ ین	۱۰۰٪	۰/۵ الی ۰/۶۵	کارخانه بزرگ

منبع:

MITSUBISHI RESEARCH INSTITUTE SURVEY ON COMPARATIVE BETWEEN COST PRODUCTION OF "S" SELECTED COMPONENT IN LARGE AND SMALL SUB - CONTRACTOR UNITS.

PARTNERSHIP BETWEEN SMALL AND LARGE FIRMS. PAGE 77-78 EDIT BY: GRAHAM - TROTMAN LONDON 1996.

فتاحی: در مورد شروع آموزش، من اعتقاد دارم از لحظه‌ای که کودک می‌تواند ارتباط برقرار کند باید آموزش آغاز شود. در جوامع صنعتی محیط به قدری برای کودک مهیا و آماده است که سبب بروز خلاقیت‌ها و استعدادها می‌شود.

به اعتقاد من باید از همان ابتدا اجازه اظهار نظر به کودک را داد تا محیط و بستر جامعه برای ایجاد و رشد کارآفرینی و کارآفرینان فراهم شود.

ویسه: من فکر می‌کنم سه کار را باید همزمان با یکدیگر انجام داد. نخست اینکه در همه سطوح اعم از محیط خانواده، دبستان، دبیرستان و دانشگاه باید موجی از تبلیغات در سطح کشور

ایجاد شود تا کارآفرینی به عنوان یک ارزش مطرح شود و کارآفرینان مورد تشویق قرار گیرند. دوم اینکه مدیران برای کارگروهی ارزش قایل شوند زیرا کارگروهی می‌تواند ذهنهای خلاق را بکار

گیرد. سوم تشویق مدیران کارآفرین است. به اعتقاد من بایستی مدیریت موجود جامعه شرایطی در بخش‌های مختلف تولیدی، صنعتی و خدماتی ایجاد کند که کارآفرینی یکی از عوامل

ارتقا شود. در کشورهای نظیر ژاپن، کره و تایوان عموماً مدیران کارآفرین سبب شده‌اند که شرکت‌های موفق و پیروز در جهت رشد و توسعه

ظاهر شوند. عامل اصلی ایجاد و گسترش سندیکاها و انجمن‌ها در کشورهای صنعتی که سبب رشد بخش خصوصی شد، کارآفرینان بودند که توانستند با شکل‌های اولیه نه تنها

استعدادهای خود را بروز دهند بلکه محیط را هم برای تشویق دیگران آماده کنند.

ایبلی: پرسش دیگر در مورد تاثیر نظام ارزشیابی موجود در کارکنان و مدیران در زمینه پرورش کارآفرینان است و این نظام تا چه میزان در شناسایی و تشویق مدیران موفق کارآفرین موثر است؟

معتدروضایی: به اعتقاد من این نظام ارزشیابی وجود ندارد و یا اگر هست در واقع به دلیل عوامل تاثیرگذار از مسیر اصلی‌اش منحرف شده است. برای مثال چون نیازهای مادی کارکنان یک واحد تولیدی رفع نشده معمولاً از این ابزار برای رفع مشکل مالی آنها استفاده می‌شود.

حال چگونه می‌توان مدیران کارآفرین را شناخت. اگر واحدی توانست روندها را تغییر داده زیاندهی را به سوددهی تبدیل کند، آنگاه سوددهی را افزایش دهد و محصول جدید عرضه کند و یک فعالیت یا رکورد جدید از خودش بجای بگذارد در حقیقت مدیر این واحد تولیدی یک فرد

نظام آموزش کارآفرینی برای مدیران، باید دارای چه ویژگی‌هایی باشد؟

شریف‌النسی: این نظام آموزشی باید همراه با کار میدانی باشد. به عقیده من کار تئوری صرف، قطعاً کار خطایی خواهد بود. ولی اگر با کار میدانی و تجربی همراه باشد طبیعی است که جرأت بیشتری به مدیر در تصمیم‌گیری‌هایش خواهد داد.

ایبلی: نقطه شروع آموزش برای کارآفرینان باید از چه مقطعی باشد؟

شریف‌النسی: در مورد زمان آموزش کارآفرینان من معتقدم که این مساله باید از همان ابتدای رشد انسانها و حتی قبل از دوران دبستان آغاز شود.

هنگامی که کودکی یک کار دستی زیبایی درست می‌کند و مورد تشویق قرار می‌گیرد، خلاقیت و ابتکار در درون او شکوفا شده و در دوران دانشگاه به مرحله تکامل می‌رسد.

در اینجاست که اهمیت مساله ارتباط دانشگاه و صنعت آشکار می‌شود. در جریان ارتباط مستمر بین دانشگاه و صنعت، تبادل فکر و تجربه صورت می‌گیرد و در نتیجه دانشجو شهامت بیشتری برای ارائه افکار جدید و خلاقیت‌ها از خود نشان

می‌دهد.



کارآفرین است. همین‌طور اگر در بخش تحقیقات یک شرکت، فعالیتی صورت گیرد که منجر به کاهش هزینه و بهبود کیفیت شود این یک عمل کارآفرین است. تفاوت یک هنرمند یا موسیقی‌دان کارآفرین و غیرکارآفرین در آن اثر جدیدی است که خلق می‌کنند و خالق اثر جدید را می‌توان کارآفرین خواند. مدیری که این توفیق را پیدا کرده که کلیه عوامل ناهماهنگ را به خدمت گیرد و اثری از خود باقی بگذارد یک مدیر کارآفرین است.

در حال حاضر واحدهایی در کشور وجود دارند که مشکل مالی و تورم نیروی انسانی دارند، کارخانه فرسوده و تکنولوژی قدیمی است ولی مدیران خلاق این واحدها می‌توانند با فکر و ابتکار تولیدی را عرضه کنند که قابل رقابت بوده و آن واحدها را از سیر فقراقایی به سوی بهبود و رشد هدایت کنند. این نتایج حاصل کار انسان‌های کارآفرین است و بالطبع معرفی آنها ساختن فرهنگ در جامعه است.

بنابراین کارآفرینان نیازی به نظام‌های ارزشیابی فعلی ندارند و اگر قرار باشد کارآفرینان را شناسایی کنیم باید از ابزار ارزشیابی به غیر از آنچه در واحدهای تولیدی و صنعتی به کار گرفته می‌شود استفاده کنیم.

شریف‌النسی: در ارتباط با مساله ارزشیابی و انتخاب کارآفرینان شایسته در کشور یک سری اقداماتی انجام شده است. از جمله هر سال در وزارت صنایع مدیران کارآفرین از سراسر کشور انتخاب می‌شوند و طی مراسمی موردتشویق قرار می‌گیرند. مسایلی نظیر خلاقیت، ابتکار، تلاش برای کاهش ضایعات، داشتن ایده‌های جدید، افزایش تولید و صادرات، کاهش وابستگی ارزی و ارتقاء کیفیت از جمله معیارهایی است که در گزینش مدیران شایسته و کارآفرین در نظر گرفته می‌شود. همچنین در پاره‌ای کارخانجات هم‌راه اسامی سه نفر از نیروی انسانی خلاق در تابلویی که در قسمت درب ورودی کارخانه نصب شده اعلام می‌شود و از همه این برگزیدگان با اهدای جوایزی تقدیر می‌شود. علاوه بر این در میان این عده، یک نفر به عنوان بهترین و شایسته‌ترین آنها انتخاب شده و از او تقدیر به عمل می‌آید. با این شیوه ارزشیابی، نیروی انسانی کارخانجات همه در تلاشند تا محیط کار، فضای خلاقیت و نوآوری باشد و نام آنها به عنوان کارآفرین در تابلو اعلام شود. کارخانه‌ای را سراغ دارم که مدیرش از کارآفرینان است و تمام ماشین‌آلاتش را از طریق ارز ناشی از صادرات محصولات خود وارد و



معمدرضایی:

*** کارآفرین کسی است که بتواند با استفاده از خلاقیت سرمایه‌ها را نقد کرده، ایجاد اشتغال کند و بتواند برینایی که کارآفرینان در گذشته بنا کرده‌اند، طبقه‌ای را بوجود آورد که کار رفیعتری را انجام دهد.**

*** اگر واحدی توانست روندها را تغییر داده، زیان‌دهی را به سوددهی تبدیل کند و محصول جدیدی به بازار عرضه کند مدیر این واحد تولیدی یک فرد کارآفرین است.**

نصب کرده است. تولیدات این کارخانه در داخل توزیع نمی‌شود و تمام محصولات آن به امریکا و اروپا صادر می‌شود.

کتابی در دست تالیف است که حاوی مشخصات ۲۵۰ مدیر کارآفرین کشور است. انتخاب این عده در چند مرحله صورت گرفته است. در مرحله اول ۴۰۰۰۰ مدیر کارخانه از سراسر کشور انتخاب شدند و در مرحله دوم از میان این عده، ۱۲۰۰ نفر برگزیده شدند. در مرحله بعدی ۲۵۰ مدیر شایسته و کارآفرین انتخاب شدند. در این کتاب مشخصات کارخانه، نوع تولید، سوابق شغلی و تحصیلی هر مدیر و ویژگیهایی که باعث انتخاب او به عنوان مدیر کارآفرین شده بطور روشن درج شده است. چاپ اول این کتاب تحت عنوان کارآفرینان صنعت کشور بزودی منتشر خواهد شد و در چاپ‌های بعدی اسامی تعداد دیگری از مدیران شایسته به آنها اضافه خواهد شد. طبیعی است اعلام اسامی این‌گونه افراد برای دیگر مدیران صنعت کشور انگیزه خواهد شد تا در مسیر توسعه صنعتی و موفقیت بیشتر قدم بردارند.

ایلی: معمولاً کارآفرینان در حین انجام کار با یک سلسله محدودیت‌ها و موانعی روبرو می‌شوند و این موانع فرصت بروز خلاقیت و رفتارهای کارآفرینی را از آنها سلب می‌نماید. از آقای مهندس معتمد رضایی تقاضا می‌شود با توجه به تجارب خود درباره این موانع و تنگناها صحبت کنند.

معمتمد رضایی: من فکر می‌کنم تمام کسانی که در یک جامعه نقش دارند اگر ضرورت کارآفرینی را احساس نکنند مانع محسوب می‌شوند. در این مسیر حتی آحاد مردم هم ممکن است به صورت یک مانع در سر راه کارآفرینان باشند. ضعف‌های یک مدیر کارآفرین نظیر کمبود اطلاعات و ریسک‌پذیری پایین و حتی دستگاههای آموزشی می‌توانند مانع حرکتی او باشند. علاوه بر اینها خانواده و جامعه هم ممکن است کارآفرین‌پرور نباشند. اگر نمایندگان مجلس در یک جامعه قوانینی وضع کنند که فعالیت کارآفرینان را محدود کنند و کارآفرینان نتوانند از ابزارها و امکانات لازم برای بروز خلاقیت‌های خود استفاده کنند طبیعی است که خود مانع بزرگی است. بنابراین به طور کلی فراهم نبودن بستر و محیط لازم برای کارآفرینی، بزرگترین مانع بر سر راه کارآفرینان محسوب می‌شود.

ایلی: نظر بر این است که در جوامع جهان سوم مانند ایران فرهنگ پذیرای کارآفرینی نیست. این فرهنگ اعم از فرهنگ اجتماعی سازمانی و فرهنگ خانوادگی باعث شده که کارآفرینی به آن صورتی که در جوامع پیشرفته مدنظر است تحقق پیدا نکند. سوال این است که چه اقداماتی باید انجام داد تا بسترهای مناسب برای کارآفرینی در کشور ما ایجاد شود.

ویسه: من شخصاً اعتقاد ندارم که در کشورمان بستر برای کارآفرینی کاملاً بسته است. علت این امر هم مسایل اعتقادی است که در جامعه ما خوشبختانه وجود دارد. ما در جامعه‌ای زندگی می‌کنیم که دارای یک فرهنگ ارزشی خیلی بالاست و لذا اصول حاکم بر آن می‌تواند انسانهای کارآفرین، خلاق و مبتکر را تربیت کند. در تکمیل اظهارات آقای مهندس معتمد رضایی می‌توان گفت که در جامعه اگر ارزش، کار باشد و جو حاکم فرهنگی و اجتماعی بر این اصل باشد که برای افراد بیکار و غیرخلاق جایی برای زیستن نیست در آن صورت زمینه فعالیت در جامعه برای کسانی که دنبال کارآفرینی هستند آماده می‌شود و جامعه از این نوع افراد استقبال می‌کند.

باشد. در جامعه ما فرهنگ غنی و باارزشی وجود دارد که سبب پیروزی انقلاب شد. این فرهنگ امروزه باعث حرکت در جامعه و ایجاد سازمان‌های کارآفرین و موفق شده است. نیروهای رزمنده، بسیجی، سپاهی و جهاد همه محصول این فرهنگی هستند که بر اساس ارزش‌های اصیل اسلامی بنا شده است.

ما باید به این فرهنگ به عنوان عامل رشد و توسعه بها بدیم تا زمینه‌های کارآفرینی در کشور گسترش پیدا کند. در سازمان مدیریت صنعتی ما شاهد مجموعه‌ای از افراد خلاق، علاقه‌مند و متعهد هستیم که با تدوین برنامه مناسب و اهداف بلند توانسته‌اند گلبول‌سازی کنند. من اعتقاد دارم علیرغم همه مشکلات و محدودیت‌هایی که در نحوه کار مدیران کارآفرین وجود دارد به دلیل ضرورت توسعه بایستی از مدیران کارآفرین در همه سطوح استفاده کرد، علاوه بر این باید کارآفرینی را به عنوان یک فرهنگ و ارزش متعالی در جامعه تبلیغ کرد. در جامعه من شاهد هستم مدیران بعضی از واحدهای تولیدی وقتی تامین مالی شدند واحدهای خود را رها کردند زیرا انگیزه آنها فقط جذب پول و سود بیشتر بوده است. افراد سرمایه‌دار حاضر نیستند با توجه به مشکلات تولید سرمایه خود را در راه تولید صرف کنند و اگر این موضوع گسترش یابد مسلماً مسئله خطرناکی برای آینده خواهد بود. ازین بردن این پدیده نیاز به کار فوهندگی و حمایت از مدیران کارآفرین دارد.

به اعتقاد من نظام مدیریت کشور باید در برابر مدیران غیر کارآفرین که یک سازمان را برای مدت طولانی در شرایط ایستانه نگه می‌دارند عکس‌العمل نشان دهد و برعکس، مدیران کارآفرین را تشویق و حمایت کند و جوی حاکم شود که همه مدیران سعی کنند در مسیر کارآفرینی حرکت کنند.

در بخش دولتی باید نظام مدیریت حاکم، شرایط کارآفرینی را بوجود بیاورد اما در بخش خصوصی شرایط فرق می‌کند و بایستی با وضع قوانین، مقررات، آئین‌نامه‌ها و دستورالعملها، شرایط مناسب را برای کارآفرینی در جهت توسعه هموار کرد.

ایبیلی: در اظهارات آقای مهندس ویسه به این واقیعت اشاره شد که فرهنگ اسلامی حاکم بر جامعه ما نه تنها مانعی برای بروز کارآفرینی نیست بلکه یک عامل مثبت نیز هست. حال این سوال پیش می‌آید که آیا فرهنگ کار حاکم بر سازمان‌های ما می‌تواند بستر مناسبی برای مدیران کارآفرین

باشد.

شریف‌النسیبی: در سازمان‌هایی که کارآفرینان بیشتری حضور دارند آن سازمان‌ها پویاترند و هر قدر تعداد کارآفرینان در این سازمان‌ها کاهش پیدا کند آن سازمان‌ها به سمت فرسودگی و یکنواختی بیشتر سوق داده می‌شوند. در اوایل پیروزی انقلاب اسلامی، نهادهای انقلابی نظیر سپاه، جهاد و بنیاد شهید بوجود آمد و خیلی از کارها و ابتکاراتی که در طول جنگ تحمیلی و پس از جنگ انجام شد توسط نیروهای خلاق بود که در این سازمان‌ها مشغول به کار بودند. خطری که در حال حاضر این سازمان‌ها را تهدید می‌کند این است که نیروهای خلاق و کارآفرین را که حرف، انتقاد و پیشنهاد دارند از این سازمان‌ها کنار گذاشته و به جای آنها مدیران آرام و وظیفه‌گرا را تعیین می‌کنند.

نیروهای کارآفرین هنگامی که احساس کنند در یک قفس قرار گرفته‌اند سازمان را رها می‌کنند. امروزه عملاً می‌بینیم با نهی شدن نیروهای خلاق از سازمان‌ها آن بازو که می‌توانست در جاهای مختلف نظام کارساز باشد ضعیف‌تر شده و



ویسه:

* کارآفرینی در درجه اول نیاز به بستر دارد. بخشی از شرایط را فرد کارآفرین و بخش دیگر را هم باید ایجاد کرد.

* مدیران کارآفرین عموماً در جهت توسعه و رشد عمل می‌کنند و تمام بهم‌ریختگی سازمانی نظام‌های موجود در جهت رشد و توسعه صورت می‌گیرد.

* کارآفرینی هدفمند به عنوان موانعی در سر راه خواهد بود که آن موانع را مدیران کارآفرین با ویژگی‌هایی که دارند از پیش پا بر خواهند داشت.

شریف‌النسیبی:

* کتابی حاوی اسامی و مشخصات ۲۵۰ مدیر کارآفرین کشور در دست تالیف است و چاپ اول آن به زودی منتشر می‌شود.

* پیشنهاد تشکیل جامعه یا انجمن کارآفرینان فکر بسیار خوبی است و اعضای آن می‌توانند مورد مشورت سیاست‌گذاران و تدوین‌کنندگان قوانین قرار گیرند.

در نتیجه سازمان‌ها از حالت سیستم‌های هدف‌گرا به سیستم‌های وظیفه‌گرا تبدیل می‌شوند. مدیرانی که دارای سعه صدر باشند چون می‌دانند که انتقاد و سخن مدیران کارآفرین صادقانه و از روی دل است آن‌را می‌پذیرند و پیشنهادهای آنان را به کار می‌بندند. امروزه در کشورهای صنعتی، گروههای کارآفرین ایجاد شده‌اند و مدیران شرکتهای واحدهای صنعتی پس از مشورت با این گروهها، طرحها و برنامه‌های خود را به اجرا در می‌آورند.

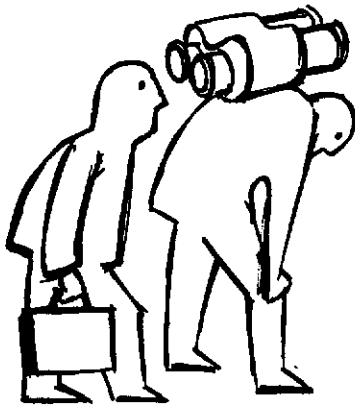
فتاحی: به اعتقاد من یک فرد یا یک مدیر قبل از هر چیز نیاز به تامین اجتماعی و شغلی دارد. بدیهی است در صورتی که از این لحاظ تامین شد و این اطمینان در او حاصل شد که اگر خارج از استاندارد و چارچوب تعیین شده دست به فعالیت بزند از او حمایت می‌شود مسلماً این کار را خواهد کرد و کارآفرینی بدون مانع در جهت رشد و توسعه حرکت خواهد کرد. ولی اگر در این شرایط از او حمایت نشود طبیعی است که عقل به او حکم می‌کند که از چارچوب تعیین شده خارج نشود. همانطوری که گفته شد متأسفانه در کشور خلاقیت‌ها در جهت کسب منافع مالی بیشتر خود را نشان می‌دهد. خوشبختانه در جامعه ما افراد صدیق و کارآفرین و همچنین امکانات زیاد است و باید شناسایی شوند. دولت باید در بخش خصوصی و دولتی حامی کارآفرینان باشد با حمایت‌ها و تشویق‌های خود و در اختیار قراردادن امکانات، در میان مدیران جامعه انقلاب فرهنگی ایجاد کند.

ایبیلی: آقای مهندس فتاحی به این مطلب اشاره داشتند که فرهنگ کاری و سازمانی در جامعه برای تشویق مدیران کارآفرین مناسب و آماده نیست. از آقای مهندس شریف‌النسیبی درخواست می‌شود قبل از پاسخگویی به سوالی که در ارتباط با نقش و تاثیر فرهنگ بر کارآفرینی است، به این پرسش



بازاریابی خدمات؛ فروش نادیدنی‌ها

از: دکتر عبدالرضا رضایی نژاد



- روش تولید خدمات را هرچه انعطاف پذیرتر و به نیازهای مشتری نزدیک تر کنید.
- بر سر زبان افتادن نام بنگاه و خدمات آن، در پیروزی کار بسیار موثر می‌باشد.

کنیم تا از کاروان وانمانیم.

اینک بخش خدمات با شتاب روبه گسترش دارد. در اتحادیه اروپا سهم این بخش در اقتصاد از ۳۸٪ در سال ۱۹۷۰ به ۵۰٪ در سال ۱۹۹۰ رسیده است. دلیل‌های عمده این رشد عبارتند از:

- ۱ - پیشرفت در دانشهای فنی پیچیده که خود خدمات طراحی، ساخت، و نگهداری بیشتری را می‌طلبند.
- ۲ - افزایش در درآمد سرانه مردم که دستها را در هزینه‌های تفریحی مانند رفتن به مسافرتها، اقامت در هتلها و استفاده از رستورانها، بازر کرده است. سرمایه‌گذاریهای پس‌اندازی و بازنشستگی هم بیشتر شده است.
- ۳ - کارخانه‌ها و بنگاههای اقتصادی دیگر نیز با روند روزافزونی، پاره‌ای از خدمات خود مانند انبارداری، پخش، تدارکات و تعمیرات را از بیرون سازمان تامین می‌کنند.
- ۴ - برداشتن بندهای قانونی و انحصاری، مایه گسترش خدماتی همچون ارتباطهای راه دور، تلویزیون و هواپیمایی گردیده است.

ویژگیهای خدمات

مهمترین ویژگی خدمات ناهویدا بودن آنها می‌باشد. خدمات خالص به مالکیت در نمی‌آیند، هرچند ممکنست که با یک کالا پیوند داشته باشند. برای نمونه می‌توان به پیمان یکسال خدمات تعمیر و نگهداری همراه با فروش یک دستگاه اشاره کرد. پاره‌ای از خدمات دارای هردو

شرکتهای بین‌المللی و چندملیتی برپا شده و به میدان آمدند. شناخت هوشمندانه بنگاههای اقتصادی توانمند از نیازها و خواسته‌های انسانها در سرزمینهای پهناور و بکارگیری همه‌گونه حیل‌های کاسبکارانه و زیرکانه، مایه پیروزی‌های چشمگیر مادی شرکتهای پیشتاز گردیده و هرکدام را به غولی تنومند تبدیل کرد. نام شرکتهای «آی بی‌ام»، «هوخست»، «هتاچی»، «زیمنس»، «الکترولوکس»، «اریکسون»، «تیویتا» و هزاران بنگاه اقتصادی کوچک و بزرگ دیگر از این تبار در سراسر جهان برای همگان آشناست.

امروزه رقابت فشرده و دگرگونیهای ژرف و پیاپی در زمینه فرآورده، پخش، نوآوری در کالاها و خدمات بیشمار، آنچه‌شان گسترده و حساس گردیده که مشتری را نور چشم همه صاحبان و دست‌اندرکاران صنایع و امور بازرگانی کرده است. «مشتری‌گرایی» هدف نخستین همه سازمانهاست و مدیریت بازار و بازاریابی در تمام بخشها و فعالیتها صاحب‌نظر و پذیرفته شده است. گفته «فلیپ کاتلر» از اندیشمندان به‌نام بازاریابی در مفهوم «بازاریابی»، بسیار سنجیده و گویا می‌باشد.

وی می‌گوید: «رمز پیروزی سازمانها در این است که نیازهای مشتریان واقعی و بالقوه را تشخیص داده و آنها را موثرتر و بهتر از رقیبان، برآورده کنند.»

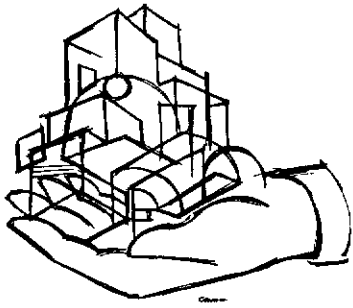
بازاریابی خدمات

تا سالهای نزدیک، بازاریابی ویژه کالاها و فرآورده‌های عینی بود. ولی امروزه خدمات نیز در بازار جایگاه برجسته و رو به پیشرفتی پیدا کرده است. بنابراین جا دارد تا در راستای برنامه‌ریزیها و پژوهشهای میهنمان بدین مهم نیز پرداخته و کاری

در میدان نوپای مدیریت، «مدیریت بازرگانی» بخوبی گل کرده است. این بخش خود اینک به درخت تنومندی تبدیل شده و شاخ و برگ فراوانی به پیرامون گسترده است. مدیریت بازار و بازاریابی از شاخه‌های بسیار برجسته و رو به رشد این درخت بوده و هم‌اکنون در همه سازمانها و بنگاههای اقتصادی؛ انتقافی، خیریه و غیرانتقافی پایگاه استواری بدست آورده است. هدف همه سازمانها و کسب و کارها، بدست آوردن سود (مادی - معنوی) می‌باشد. بنابراین چنانچه بنگاهها تمام منابع ارزشمند مادی، انسانی، علمی و فنی خود را در یک کفه ترازو بگذارند، کفه دیگر را بازده دلخواه کار که با معیار سود (مادی - معنوی) می‌توان سنجید، در اختیار خواهد داشت. مهار این کفه در دست «مشتری» و یافتن، جلب، و نگهداری او وظیفه بازاریابی است.

در پی انقلاب صنعتی و بویژه پس از جنگهای جهانی اول و دوم، بازاریابی و مدیریت بازار سه دوره مشخص را پیموده است: فرآورده‌گرایی، بازارگرایی و مشتری‌گرایی. پس از جنگ دوم جهانی به دلیل کمبودها و کاستیهای ناشی از آن و نیز افزایش درآمدها و رفاه همگانی، هرگونه فرآورده‌ای که به بازار فرستاده می‌شد، مشتری داشت. بنابراین هدف بنیادین همه بنگاههای اقتصادی، تولید انبوه و بهره‌گیری از این بازار آسان و سیری‌ناپذیر بود. بنابه قانون عرضه و تقاضا، رفته رفته حجم تولید و گوناگونی فرآورده‌ها تا بدانجا رسید که بازارهای شناخته‌شده و در دسترس را پر و اشباع کرد. از این پس که آغاز آنرا می‌توان دهه ۶۰-۷۰ قرن بیستم میلادی به حساب آورد، یافتن بازارهای داخلی و خارجی تازه، هدف قرار گرفته و

● کیفیت کار به روابط کارکنان - مشتری بستگی کامل دارد.



● انتخاب کارکنان مناسب، برجسته‌ترین وظیفه کارفرمای خدماتی می‌باشد.

می‌گردد. بیشتر سازمانها به گونه‌ای رفتار می‌کنند که خدماتشان برای مشتریان دارای ارزش بالایی بوده و همین امر موجب پیروزی چشمگیر آنها می‌شود.

کوشش برای کسب امتیاز ویژه و جانداختن بنگاه، از دو راه شدنی است؛ گزینش بازار (کجا رقابت کنیم؟) و برگزیدن معیارهای امتیاز برتر (چگونه رقابت کنیم؟) پژوهش بازار در این زمینه سودمند است، ولی بایستی با آگاهی و دقت انجام شود.

گزینش بخش مناسب بازار

پایه انتخاب بازار هدف، برشناسایی بخش مناسب بازار استوار است. بازار را باید بمنظور شناسایی گروهی از مردم که دارای نیازهای همانند و حساسیتهای همگون در برابر قیمت هستند و می‌توانند مشتریان بالقوه بنگاه باشند، تجزیه و تحلیل کرد. شناخت نیاز واقعی مردم و کوشش صمیمانه در برآوردن آن به چشم مشتریان به‌عنوان «ارزش و امتیاز برجسته‌ای» خواهد آمد و در پیشرفت کار بنگاه بسیار موثر می‌باشد.

آمیزه بازاریابی خدمات

افزون بر چهار عامل (فراورده «خدمت» - قیمت - پنخس «مکان عرضه» - ترویج) که آمیزه بازاریابی کالاها را می‌سازند، سه عامل دیگر نیز در بازاریابی خدمات موثر که عبارتند از: کارکنان - نشانه‌های ظاهری بنگاه - فرآیند کار. گسترش آمیزه بازاریابی در نتیجه تماس فراوان و نزدیک تولیدکننده و مصرف‌کننده خدمات، در دید مستقیم بودن ساخت و همزمانی تولید و مصرف

همسنگ تقاضا بوده و با اجرای سیاستهای ویژه‌ای شکافهای موجود را پر کرد. فروش بلیط مسافرت هوایی به بهای ارزانتر در فصلهایی که مسافرت کاهش می‌یابد، از اینگونه است.

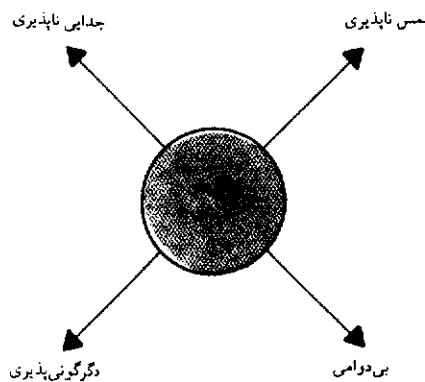
اهمیت کارکنان خدمات

در بیشتر خدمات، تماس میان کارکنان بنگاه و مشتری بسیار نزدیک و ژرف است. در این زمینه می‌توان به خدمات بهداشتی، آموزشی، بانکی و تغذیه اشاره کرد. بنابراین کیفیت کار به روابط کارکنان - مشتری بستگی کامل دارد.

انتخاب کارکنان مناسب، برجسته‌ترین وظیفه کارفرمای خدماتی می‌باشد. کیفیت خدمات به میزان اختیاراتی که به کارمند برای خدمت به مشتریان داده می‌شود نیز بستگی دارد. کارکنان علاقمند و متعهد می‌توانند بسیاری از کمبودها و کاستیهای سازمان را پوشانده و جبران کنند. ارزیابی خدمات هم بسیار مهم بوده و بایستی کارکنان را از دیدگاههای مشتریان آگاه کرد تا خود را با استانداردهای موردنظر آنها هماهنگ کنند.

جانداختن بنگاه خدماتی

منظور از جانداختن سازمان، پیروی از فرآیندی است که مایه ایجاد و دوام جای پای مشخصی برای بنگاه و فراورده‌هایش در بازار



جنبه «لمس‌پذیری» و «لمس ناپذیری» هستند. به گزارش و نتیجه یک پژوهش بازاریابی توجه کنید؛ خود گزارش چیزی مادی و لمس شدنی است، ولی پیامدگروهی از خدمات غیرقابل لمس مانند گفتگو با مشتریان، طراحی راهبرد پژوهش، مصاحبه و تجزیه و تحلیل نتایج بدست آمده است. بنابراین، ویژگی یادشده را به جای قطعی و یکنواخت بودن، بایستی مشروط و دارای درجات گوناگون همچون زنجیره زیر دانست:

تاکنون از یک ویژگی خدمات یاد کرده‌ایم، ولی سه مورد دیگر نیز وجود دارد: جدایی ناپذیری، بی‌دوامی و دگرگونی‌پذیری

● لمس ناپذیری - خدمات خالص را پیش از خرید نمی‌توان دید، چشید و یا بوئید. خدمات، به جای شیئی و یا چیزی بودن، عمل، کوشش و یا نتیجه کاری هستند.

● جدائی ناپذیری - برعکس کالاهای عینی، ساخت و مصرف خدمات همزمان می‌باشد. برای مثال: اصلاح سر، عمل جراحی، روان‌درمانی و یا اجرای برنامه موسیقی، همزمان ساخته و مصرف می‌گردند. این ویژگی اهمیت سازنده و تاثیر ژرف رفتار او را در پیشرفت کارش نمایان می‌سازد.

● دگرگونی پذیری - خدمات ممکنست بسیار تغییرپذیر باشند و در نتیجه استانداردکردن آنها

دشوار است. کیفیت خوراک در دو رستوران متعلق به یک شرکت، و یا ارائه یک درس ویژه در دانشگاه به دلیل وجود استادان متفاوت، می‌تواند ناهمگون باشد. این ویژگی حکم می‌کند تا در گزینش، آموزش، و پاداش‌دهی کارکنان بخش خدمات بسیار دقت شود.

● بی‌دوامی - خدمات را نمی‌توان برای آینده انبار کرد. کالاهای فروش نرفته را برای فرصتهای دیگر نگهداری می‌کنیم. ولی اتاق خالی یک هتل، و یا صندلی بدون مسافر یک هواپیما زبانی است که فردا نمی‌توان جبران کرد. بنابراین عرضه بایستی

خدمات، ضروری گردیده است.

نام پرواوزه تجارتي نیز می‌تواند بر پذیرش یک خدمت موثر باشد. چهار ویژگی نامهای مشهور عبارتند از:

- ۱- قابلیت تشخیص: بیدرنگ مایه شناسایی بنگاه خدماتی و امتیاز برجسته آن بر رقیبان می‌شود.
- ۲- ارتباط: ویژگی خدمات و سودمندیهای آن را به مشتری منتقل می‌کند.
- ۳- بیاد ماندنی: به آسانی بیاد می‌آید.
- ۴- انعطاف پذیری: آنچنان کارساز است که نه تنها اکنون بلکه آینده پیروزند بنگاه را نیز تضمین می‌کند.

قیمت‌گذاری

قیمت به‌سه دلیل از عاملهای کلیدی بازاریابی خدمات می‌باشد: نخست اینکه معیاری برای نشان‌دادن کیفیت خدمات است که می‌دانیم پیش از خرید نمی‌توان آنها را ارزیابی کرد. دوم اینکه ابزار مهمی برای کنترل تقاضا می‌باشد، و سوم اینکه یکی از متغیرهای اصلی در بخش‌بندی بازار است.

در قیمت‌گذاری خدمات باید از سیاستی راهبردی پیروی کرد. در این زمینه می‌توان از پنج فن بهره و یاری گرفت:

- ۱- روش جبرانی: برقراری بهای اندک برای خدمات اصلی و تامین منافع از راه خدمات جنبی و اضافی.
- ۲- روش کششی: برقراری بهای اندک برای جلب مشتریان تازه و یا نگهداری مشتریان کنونی.
- ۳- روش انحرافی: برقراری بهای اندک در پاره‌ای از خدمات انتخابی بمنظور بهادادن به پول در برابر دیگر خدمات بنگاه.
- ۴- روش تضمینی: دریافت کل بها پس از رسیدن به نتیجه دلخواه.
- ۵- روش تخریبی: شکستن قیمت برای بیرون راندن رقیبان از بازار و سپس برقراری قیمتهای بالا.

پخش

به‌دلیل طبیعت لمس‌ناپذیری خدمات، پخش آنها مستقیم و از تولیدکننده به مصرف‌کننده است. در این میان از ابزار و ذخیره‌سازی خبری نیست. کالاها را می‌توان در یک مکان ساخته و سپس در پهنه جغرافیایی پخش کرد، ولی گسترش پخش خدمات، به‌صورت گشایش شعبه‌ها و امکانات تازه می‌باشد. بنابراین انتخاب محل خرده‌فروشی در خدمات، بسیار مهم و کارساز است.

ترویج

بر سر زبان افتادن نام بنگاه و خدمات آن، در پیروزی کار بسیار موثر می‌باشد. بنابراین بایستی از راههای زیر چنین فرصتهایی را بوجود آورد:

- ۱- تشویق مشتریان خرسند به آگاه کردن دیگران از خدمات بنگاه.
- ۲- تبلیغ بروی چیزهایی که مشتریان بتوانند به‌دیگران هم داده و دست بدست کنند (خودکار، جاکلیدی و...).
- ۳- در تبلیغات به رهبران گروههای هدف، توجه ویژه کنید.
- ۴- تشویق مشتریان بالقوه به گفتگو با مشتریان کنونی (مانند آنچه در روز نخستین دوره‌های دانشگاهی رخ می‌دهد).
- ۵- ارتباط تنگاتنگ با کارکنان که خود در آفرینش کیفیت خدمات بسیار موثرند.

کارکنان

اصولاً کیفیت خدمات از کیفیت کارکنان جدا نیست. بنابراین یکی از وظیفه‌های بنیادی بازاریابی در این زمینه، برقراری معیارهایی برای بالا بردن کیفیت کارکنان تولید و پیگیری اجرای آنهاست. بدون آموزش مناسب و کنترل، ممکنست که عملکرد کارکنان و کیفیت خدماتی که تولید می‌کنند، دستخوش دگرگونی و افت گردد.

بازاریابی همچنین بایستی به نقشی که مشتریان در محیط و مکان عرضه خدمات دارند، توجه شایسته کرده و در پی کاستن از هرگونه پیشامد ناگوار و جنبه‌های ناخوشودکننده از سوی یک یا چند مشتری برای دیگران باشد.

نشانه‌های ظاهری بنگاه

مکان و ابزار تولید خدمات، از اهمیت بالایی برخوردارند. مشتری بیشتر وقتها از این نشانه‌ها درباره کیفیت خدمات داوری می‌کند. یک مشتری تازه، ممکنست پیش از ورود به یک رستوران، از پنجره‌ها به داخل نگاه کند و میز و صندلیها، لباس پیشخدمتها و تزئین محل را براندازد. بکارگیری رنگهای مناسب هم در این زمینه مهم است، زیرا رنگها زبان گویایی دارند.

روش بکارگیری و چیدن ابزار در محیط خدمات نیز بااهمیت است. گاهی قراردادن یک میز اضافی در رستوران و یا یک ردیف صندلی بیشتر در هواپیما و اتوبوس، ممکنست مایه ناراحتی همه مشتریان شود.

فرآیند

روشها، اجزا، عوامل و جریان تولید یک خدمت، فرآیند کار را تشکیل می‌دهند. گزینش هر فرآیندی، اثر ویژه خود را دارد؛ بنابراین بازاریابی باید در این زمینه حساس و بهوش باشد.

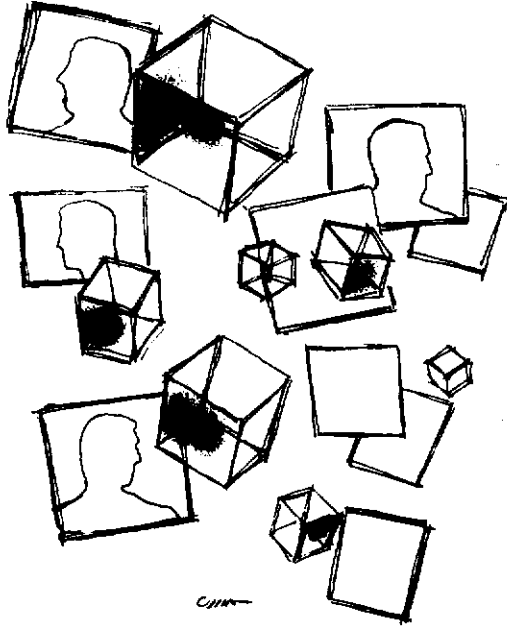
برای مثال، در بازکردن یک رستوران و یا سلف سرویس، باید توجه کرد که مشتریان محل از چه گروههایی هستند. آیا روش در صف ایستادن و هزینه کمتر و یا کمک پیشخدمت و چیدن میز بقیامت بیشتر را ترجیح می‌دهند. البته کاستن از زمان عرضه خدمت همواره مهم است.

«بری» توجه به هفت نکته را بهنگام گزینش راهبرد انجام خدمات پیشنهاد می‌کند:

- ۱- مطمئن شوید که دیدگاههای بازاریابی از آغاز تا به‌انجام رعایت می‌شود.
- ۲- روش تولید خدمات را هرچه انعطاف‌پذیرتر و به نیازهای مشتری نزدیکتر کنید.
- ۳- کارکنانی با کیفیت عالی برگزیده و در نگهداری و ارتباط با آنها بسیار خوب و جدی باشید. رفتار کارکنان بوجودآورنده «امتیاز برجسته» بنگاه می‌باشد.
- ۴- بکشید تا مشتریان کنونی از خدمات شما گسترده‌تر استفاده کرده و یا مشتری دیگر خدمات شما نیز شوند.
- ۵- امکانات لازم برای پاسخگویی شتابان به خواسته‌های مشتریان و یا شکایتهای ایشان فراهم کنید.
- ۶- از دانشهای فنی تازه، برای بهینه‌سازی خدمات و کاستن از هزینه‌ها بهره بگیرید.
- ۷- بکشید تا نامتان پرواوزه شده و در چشم مشتریان و نیز افرادی که هدف بازار خود قرار داده‌اید، خدمات شما از رقیبان متمایز و برجسته‌تر بنماید.

اینک که میهن توانمند و مردم سختکوش ما در راه بهره‌گیری و چالش در بخش خدمات ملی و بین‌المللی افتاده‌اند، جا دارد تا آنچه را به‌اختصار بیان داشتیم بدقت بررسی و پیگیری کرده و بکار بندیم. □

* آقای عبدالرضا رضائی نژاد دارای دکترای مدیریت بازرگانی بین‌المللی از سوئد و استاد دانشگاه آزاد اسلامی است. نامبرده با بیست سال سابقه کار در سمت‌های مدیریتی و سرپرستی صنایع نفت و پتروشیمی و کاغذسازی، مقالاتی نیز در نشریات تخصصی داشته است. ترجمه کتاب مدیریت آینده اثر پتردراکر از اوست.



کثرت‌گرایی و نقد آن در اندیشه سیاسی غرب

از: فیروز دولت‌آبادی

به عبارت دیگر قانون ناشی از اوامر هیچ حاکمی نبود بلکه از درون اجتماع گروهها برمی‌خاست زیرا دولت مجبور بود به شخصیت مستقل و خودمختار گروهها احترام بگذارد. آنها اعتقاد دارند دولت ممکن است. قانون موجود را تصدیق و امضاء کند ولی نمی‌تواند موجد قانون باشد.

کثرت‌گرایی سیاسی

از لحاظ صوری، کثرت‌گرایی سیاسی نظریه‌ای است که زندگی اجتماعی را برحسب گروهها مطالعه می‌کند. از این دیدگاه گروههای اجتماعی مقوله اولیه‌اند و بنابراین مخلوق اقتدار دولت مرکزی و یا حتی وابسته به آن نیز تلقی نمی‌شوند. آنان مدعی بررسی «رشته‌های طبیعی قدرت و اقتدار در درون نظام جامعه‌اند» و موضوع وفاداری اولیه هر فرد را نه حکومت به معنای انتزاعی آن بلکه گروههای اجتماعی مانند اتحادیه‌ها و گروههای مذهبی و غیره می‌دانند. بنابراین کثرت‌گرایی سیاسی منکر ضرورت مطلق وجود نظام حقوقی یا سیاسی یک‌دست و کاملاً همبسته است. و در هر نظام اجتماعی «عدم وابستگی و تقید را ممکن و حتی مطلوب می‌داند». این شیوه استدلال، بسیاری از آنان را به اتخاذ موضعی انتقادآمیز در مقابل اندیشه‌های سنتی حاکمیت و دولت کشانده است.

ریشه‌های تاریخی کثرت‌گرایی

گرچه استعمال این واژه به اواخر قرن ۱۹ و ابتدای قرن بیستم برمی‌گردد اما در بررسی ریشه‌های تاریخی آن ابتدا باید به چارچوب فلسفی و نظری نظام سیاسی در غرب توجه داشته باشیم.

فلسفه سیاسی غرب براساس «اصالت شرایط» استوار است لذا این نظام برخلاف

افراد و گروهها است. اصطلاحی که اغلب در این زمینه به کار برده می‌شود کثرت‌گرایی فرهنگی است که به معنای شناسایی شیوه‌ها و رسوم اجتماعی مختلف در درون گروههای قومی گوناگون است. کثرت‌گرایی فرهنگی را می‌توان مانند کثرت‌گرایی اخلاقی هم به معنای توصیفی به کاربرد و هم تجویزی، در معنای دوم (تجویزی) زیستن در جامعه کثرت‌گرا و تحمل و تساهل آداب و رسوم یکدیگر به عنوان غایتی اخلاقاً مطلوب به‌شمار می‌رود.

کثرت‌گرایی حقوقی

به معنای حفظ مقام و شأن حقوقی و اجتماعی گروهها است و پیروان این نظریه معتقدند که این شأن و مرتبه نباید دستخوش دخالت و تصمیمات قدرت حاکم گردد. آنها بر شخصیت حقوقی مستقل گروهها تاکید داشته و نوعی اراده و غایت خاص برای خود قائل هستند. از نظر کثرت‌گرایان انسانها نه ذرات منزوی و پراکنده و نه مخلوق دولت نیرومند و متمرکز هستند، بلکه موجوداتی اجتماعی‌اند که به اختیار و انتخاب خود در چارچوب گروهها زندگی می‌کنند و به صورت طبیعی در درون گروهها وحدت و همبستگی می‌یابند. این گروهها دارای زندگی درونی خاص خود هستند که می‌باید مورد شناسایی و احترام قرار گیرد لذا در این معنا کثرت‌گرایان اولاً اندیشه حاکمیت حقوقی را رد می‌کنند و دولت را موجد قانون به‌شمار نمی‌آورند. آنها مخالف این اندیشه هستند که قوانین و حقوق صرفاً ناشی از اوامر شخص واجد حاکمیت باشد، آنان اعتقاد دارند که در آغاز، فرد نه به‌عنوان انسان بلکه به‌عنوان عضوی از جماعت مردم حامل حقوق شناخته می‌شود، و قانون جماعت نه تنها نوعی قانون بلکه عین قانون بود.

در این مقاله کثرت‌گرایی در اندیشه سیاسی غرب مورد نقد و بررسی قرار گرفته است. نویسنده مفاهیمی همچون کثرت‌گرایی فلسفی، اخلاقی، حقوقی و سیاسی را تعریف می‌کند و ضمن بررسی تفصیلی ریشه‌های تاریخی کثرت‌گرایی در غرب، به نقد آن می‌پردازد.

برای ورود به بحث کثرت‌گرایی لازم است ابتدا مفاهیم آن را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار دهیم، تا ما را در درک بهتر موضوع کمک کند.

کثرت‌گرایی فلسفی

این نظریه به معنای پذیرش نظریه‌های مختلف شناخت با چارچوب‌های گوناگون برای ادراک جهان است. چنانکه ملاحظه می‌شود این معنا با شک فلسفی و نسبی‌گرایی ارتباط نزدیکی دارد. همچنین در این معنا کثرت‌گرایی با مکتب پراگماتیسم نزدیکی زیادی دارد، زیرا پراگماتیستها شناخت را ثابت و ایستا نمی‌دانند و معتقدند که هیچ راه‌حل مطلق و یگانه‌ای برای این‌گونه مسائل وجود ندارد. بنابراین ما در یک جهان واحد زندگی نمی‌کنیم بلکه در جهانی متکثر به سر می‌بریم. البته این برداشت، شکاکانه و یأس‌آمیز نیست، بلکه پیشرو و نقادانه است و معطوف به عمل و در مقابل برداشت ایدئالیستی و وحدت‌گرایانه از جهان قرار دارد. طرح این مساله بخاطر تاثیری است که این مکتب بر نظریه پردازان کثرت‌گرا داشته است اشخاصی نظیر «فیگیس» و «لاسکی» صریحاً تحت تاثیر این مکتب قرار داشته‌اند.

کثرت‌گرایی اخلاقی

کثرت‌گرایی اخلاقی به کثرت‌گرایی فلسفی بسیار نزدیک است و در مفهومی ساده به معنای شناسایی و تصدیق تنوع غایات و اهداف اخلاقی

برداشت‌های سطحی که آن را نظامی تهاجمی تلقی می‌کنند به صورت دائمی از موضع انفعال حرکت می‌کند و تهاجم ظاهری منبعث از سنت سیاسی جدید غرب را می‌توان از دیدگاه حقوق طبیعی که «جان لاک» اصلی‌ترین فرد آن می‌باشد استنباط کرد. سنت حقوق رومی و همچنین قانون مدون کلیسایی در قرون وسطی که بر اندیشه سیاسی و اجتماعی آن عصر حاکمیت داشت سعی در اثبات مطلق بودن حکومت و اقتدار شاه یا کلیسا در وضع قوانین می‌کرد. در این دیدگاه انسان «موجود حیوان صفتی بود که خطرناک تلقی می‌شد و محدود کردن او در چارچوب قوانینی صورت می‌گرفت که این امر منبعث از سنت حقوق رومی و بر پایه تعیین وظیفه رعایا در مقابل پادشاه، سازمان می‌یافت». در اروپای آن دوره انسان را از فطرت اجتماعی عاری می‌دانستند. و تلاش می‌کردند، مناسبات اجتماعی او را در چارچوب نظام اشرافی - کلیسایی قرون وسطی و با استنباط از اصل وظیفه تنظیم کنند. این دیدگاه با انقلاب صنعتی و رشد خرده بورژوازی و جابجایی طبقات اجتماعی و اقتصادی از فئودالی به صنعتی مورد نقد و بررسی قرار گرفت و «جان لاک» توانست در اثر معروف خود به نام «دومین عهدنامه در باب حکومت کشوری» که مشهورترین و بارزترین اثر مکتوب حاصل از تفکر آزادیخواهی آن دوران است، ایده حق را در قانونگذاری جایگزین ایده وظیفه کند، البته این امر بدان معنا نبود که باید وظیفه از میان برود، بلکه متفکران چنان عمل کردند که به جای استنباط وظیفه براساس ساختمان خلقت انسان، مفاهیم حقوقی را از ذات وی به عنوان بشر استنباط کنند و میدان عمل آزادتری را برای افراد فراهم آورند.

اندیشه سیاسی منبعث از حقوق طبیعی «جان لاک»، طرح و هدف راستین حکومت را امنیت انسان در تعقیب منافع خویش می‌دانست. اما واقعیت نشان می‌داد که بین حقوق طبیعی و حضور در جامعه تعارضاتی وجود دارد. این تعارضات بدان حد وسعت یافت که تلقی از حقوق طبیعی و حقوق مدنی تغییر یافت و حقوق طبیعی، حقوقی تلقی شد که به لحاظ حق حیات انسان به او اختصاص دارد و قدرت اعمال آنها به اندازه خود حق در فرد کامل می‌باشند، مانند مذهب، که فرد در اعمال آن خودکفا است و به دولت نیاز ندارد. و حقوقی مدنی، حوزه‌ای از حقوق تلقی شد که گرچه آن هم در حوزه حق کامل فرد بر آنها قرار دارد، اما قدرت اجرای آن را به

● **طنز دمکراسی آن است که این نظام مردم را به تسلیم آزادی‌هایشان تشویق می‌کند در حالی که آنها برای پیشبرد دمکراسی به آزادی نیاز دارند.**

● **کثرت‌گرایان در غرب تلاش دارند به یاری آزادی و به شیوه‌ای تناقض‌آمیز از طریق آگاهی نسبت به وابستگی افراد به یکدیگر، مفهومی از وابستگی متقابل سیاسی را بوجود آورند.**

تنهایی ندارد، نظیر امنیت و آزادی لذا آنها را در مخزن مشترک جامعه ذخیره می‌سازد به نحوی که جامعه بتواند به شیوه‌ای کارآمدتر این حقوق را اعمال کند. جمله معروف «تام‌پین» که «جامعه به خاطر نیازهای ما و دولت به دلیل شرارت‌های ما پدید می‌آید» معرف همین تضاد میان حق طبیعی و حضور در جامعه است. «ژان ژاک روسو» (۱۷۷۸-۱۷۱۲) که کتاب «قرارداد اجتماعی» خود را با این جملات آغاز می‌کند: «انسان آزاد به دنیا می‌آید اما همه جا در زنجیر است. چگونه این چنین شده است؟ نمی‌دانم. چه چیز بدان مشروعیت بخشیده است؟ گمان می‌کنم بتوانم به آن پاسخ دهم»، معتقد است که تحولات صنعتی آغاز شده بازرگانی و تجارت را مبنای زندگی ملت‌های بزرگ قرار داده است و این مینا با تمایزگذاری میان دارا و نادار (اکثريت و اقلیت) مشخص می‌شود. در نتیجه اقلیت و حفظ حقوق او در جامعه‌ای که اساس آن بر منافع مادی است اصل می‌شود و اکثریت توسط آنها تحت سلطه قرار می‌گیرد. او معتقد است که نمی‌توان بر مبنای حق طبیعی، جامعه‌ای مدنی بنا کرد، چون طبیعت فقط به منافع شخصی و فردی حکم می‌کند، و چون منافع فرد را امیال او تعیین می‌کند، این امر به استبداد و هرج و مرج می‌انجامد. لذا چون طبیعت مبنایی برای توافق ایجاد نمی‌کند پس وجود میثاق لازم می‌شود و «روسو» معضل را یافتن شکلی از اجتماع می‌داند که با تمام قوای عمومی خود از شخص و تمامی اعضای جامعه دفاع کند. و به یاری آن هر فرد خود را با جمع متحد سازد، اما فقط از خودش اطاعت کند. لذا این قرارداد اجتماعی موجب ایجاد حاکمیت می‌شود. و منظور «روسو» از حاکمیت آن است که سرچشمه تمامی مشروعیت‌ها در مردم است. و قرارداد اجتماعی روسو در واقع توافقی برای برپایی جامعه مدنی و استقرار ابزار اقتدار یعنی حاکمیت است. بدین‌سان حقوق طبیعی «جان

لاک» در تحول تاریخی خود با قرارداد اجتماعی روسو منجر به ظهور دولت مشروطه می‌گردد که در آن فرد از طریق یک قرارداد اجتماعی با حفظ آزادیهای خود و ساختن جامعه مدنی که مصنوع این قرارداد است حکومتی می‌سازد که مولود اراده او است، نه چنانکه در حقوق مطلقه گفته می‌شود حاکم بر او. طرح و هدف راستین چنین حکومتی همانطور که قبلاً ذکر شد امنیت انسان در تعقیب منافع خویش است که از حقوق طبیعی استنباط شده است.

نظم سیاسی جدید بدین ترتیب شکل گرفت که اوج آن در شکست نظام مطلقه در انقلاب کبیر فرانسه و تاسیس نظام جمهوری بود که برپایه ارزش فرد پایه‌گذاری گردیده بود. جامعه دمکراتیکی که بدین شیوه به‌وجود آمده بود ویژگی ممیزه‌اش ذره‌ای بودن آن است که به دنبال ایجاد قیودی مصنوعی در جامعه به منظور جایگزین کردن آنها با پیوندهای قرون وسطائی بود. ضرورت توسعه دمکراسی و آزادی‌های سیاسی به‌دست آمده توسط مردم و گروههای روبه رشد در مقابل سنت‌های قوی جاهلی / اشرافی و جلوگیری از سقوط آن در مقابل نیروهای کهن، با قاعده اکثریت / اقلیت روسو احزاب را پایه‌گذاری کرد که طی آن طبقات متوسط و جدید از شکل‌گیری مجدد حکومت مطلقه توسط عناصر آن جلوگیری می‌کردند. بدین ترتیب احزاب و گروههای سیاسی نمود جامعه مدنی جدید قرار گرفتند.

دولت محدود و مسئول حاصل نظم سیاسی و اجتماعی جدید است، که سه روند همزمان آن را از کار باز داشتند:

اول، پیچیدگی روزافزون مسائل اقتصادی میان کشورها که نیاز آنها را به یکدیگر توسعه می‌داد و در ذات خود رقابت برای اقتدار هرچه بیشتر را در میان ملل و اقوام نهان کرده بود.

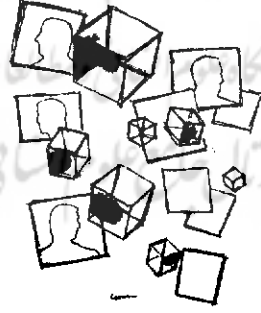
دوم، غفلت از این مهم که ترکیب اکثریت اگرچه در یک دمکراسی، مدام در حال تغییر است اما این تغییرات و نوسان‌ها در چارچوب اعتقادات پذیرفته شده و بر طبق اصول معین و غیرقابل دگرگونی انجام می‌شود، لذا از این زاویه می‌توان از یک اکثریت دائمی در چارچوب دمکراسی سخن به میان آورد. اکثریتی که فقط طالب رهبری و هماهنگ کردن اقلیت با خود نیست، بلکه می‌تواند کاری کند که افراد حتی تصور ناسازگاری و ناهماهنگی را به خود راه ندهند.

سوم، عدم امکان تحقق «برابری» که اصل

بنیادین دموکراسی است و فیلسوفان غرب آن را به عنوان علت نخستین و عامل شکل دهنده و تاثیرگذار بر جنبه‌های مختلف زندگی مورد توجه قرار داده‌اند. حتی به نظر برخی از آنان «دموکراسی» در اندیشه سیاسی در غرب یا شناخت و پذیرش پیروزی گریزناپذیر اصل «برابری» در مقابل بقیه اصول دموکراسی از جمله «آزادی» است که قابل تبیین است این جمله که «همه انسانها آزاد آفریده شده‌اند» یعنی همه برابرند. اما می‌دانیم که در افراطی‌ترین شکل از دموکراسی به دلیل آنکه دو منبع ریشه‌دار ناهمگنی یعنی «هوش» و «ثروت» امکان ندارد، برابر توزیع شوند. لذا اصل «برابری» که با محدودیت تقسیم هوش و ثروت رویروست نابرابری دائمی شرایط را موجب شده و رخنه اشرا فیت جدید (بازرگانان) را فراهم می‌آورد. عشق به برابری ممکن است به یکی از دو صورت ظاهر شود عشق مشروع به برابری که به معنای ارتقای سطح بالاتر زندگی همه است و یا میل فاسد به برابری که می‌خواهد همگان را به پائین‌ترین سطح تنزل دهد. این شرایط موجب می‌شود تا دموکراسی آرام آرام نوعی خودکامگی ملایم را بپذیرد. بدین ترتیب دموکراسی که باید ظاهراً موجب پیدایش آگاهی به حقوق برابر نسبت به تمامی مزایا و نعم جهان میان افراد گردد، باطناً انسان‌ها را در نیل به آن حقوق به علت محدودیت‌ها دستخوش حرمان می‌گرداند و محرومیت موجب حسادت شده و پرده حرمت را می‌درد. و شخص دست به تلاش می‌زند تا راه‌حلی بیابد. و به همین دلیل ممکن است به خاطر رسیدن به «برابری» دست از «آزادی» بشوید و در این راه «آزادی» خود را به یک خودکامه تسلیم کند. و این خودکامه در جامعه‌ای که همه برابر و مستقل اما ناتوانند، کارگزاری است به نام «دولت» برای نظارت بر تسلیم آزادی و پذیرش این تسلیم یعنی تمرکز فزاینده دولت. انسان‌های دموکراتیک آزادی خود را به این قدرت متعال تسلیم می‌کنند تا در ازای آن یک خودکامگی «ملایم» به دست آورند.

این خودکامگی جدید امنیت شهروندان را تامین می‌کند، ضروریات زندگی آنها را پیش‌بینی و عرضه می‌کند، موجبات خوشی آنها را فراهم می‌آورد، در راستای علائق عمده آنان حرکت می‌کند و سرانجام «زحمت آنها را در حیطه فکر و زندگی کم می‌کند» لذا دموکراسی شکل تازه‌ای از خودکامگی را باعث می‌شود. می‌توان گفت که این ستم نتیجه یک پیوند

میان اکثریت و خودکامگی جدید (دولت) است. دولت‌های هیتلر و موسولینی نموده‌های معضل دموکراسی هستند، انتقال حکومت مطلقه به دموکراسی که در قالب حزب فراگیر به نوعی دیکتاتوری و سرکوب نظامی منجر گردید این سوال را به ذهن متبادر می‌سازد که آیا باید از دموکراسی دست‌شست؟ یا خیر باید به جستجوی راه‌حلی برآمد و اگر این‌گونه هست اولاً این راه‌حل چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟ ثانیاً باید توجه داشت که برای حل معضل دموکراسی باید این راه‌حل اولاً در سطح دموکراسی باشد ثالثاً با اصل بنیادین دموکراسی یعنی «برابری» همخوانی داشته باشد زیرا در غیر این صورت محکوم به شکست است. طنز دموکراسی آن است که این نظام مردم را به تسلیم آزادی‌هایشان تشویق می‌کند درحالی که آنها برای پیشبرد دموکراسی به آزادی نیاز دارند. به عبارت دیگر کثرت‌گرایان در غرب تلاش دارند به یاری آزادی و به شیوه‌ای تناقض‌آمیز از طریق آگاهی نسبت به وابستگی افراد به یکدیگر مفهومی از وابستگی متقابل سیاسی را به‌وجود آورند. یعنی از طریق عشق طبیعی به آزادی و تکمیل آن با هنر سیاسی، نظام سیاسی‌ای را در جامعه معمول کنند تا معضل دموکراسی حل شود! چگونه؟ از طریق تاسیس حکومت‌های محلی، استمرار جدایی کلیسا از دولت. مطبوعات آزاد، انتخابات چند درجه‌ای و غیرمستقیم، قوه قضائیه مستقل و غیره که همه



● نظریه کثرت‌گرایی در اصل به عنوان واکنش منفی نسبت به نظریه وحدت‌گرایانه دولت پیدا شده است.

● کثرت‌گرایان تلاش دارند نظریه‌ای ارائه دهند تا از تجزیه جامعه از طریق انعکاس یافتن ارزش‌های سنتی جلوگیری کنند. راه‌حل انتخابی آنها، اتحاد در عین اختلاف است.

اینها از طریق تشویق به تاسیس انواع و اقسام انجمن‌ها و اتحادیه‌ها محتمل است.

این نهاد‌های کثیر با خشی کردن قدرت متمرکز دولتی، حریم آزادی را پاس می‌دارند و مردم را با مسئولیت عمومی آشنا می‌کنند و گروه‌ها کانون‌های استحاله منافع شخصی به گروه‌گرایی می‌شوند و می‌توانند از همان ابتدا اولاً افراد خودخواه را به صورت شهروندانی درآورند که قبل از همه به منافع عمومی توجه کنند، ثانیاً از آنجا که هر فرد در دموکراسی هم استقلال دارد و هم ناتوان است، او را از طریق اتحاد با دیگران توانا سازند تا در برابر استبداد اکثریت بایستد. لذا در این اندیشه آزادی انجمن‌ها بر تمامی تدابیر دموکراتیک حق تقدم می‌یابد. انجمن‌ها در یک دموکراسی حقوق اقلیت را در برابر استبداد اکثریت محفوظ نگه می‌دارند.

در آمریکا کثرت‌گرایان به معنای توصیفی آن نظر داشته‌اند و از آن در جهت توصیف نظام سیاسی آمریکا استفاده کرده‌اند و بدین‌سان وارد حوزه نظریه گروه‌های ذی‌نفوذ شده‌اند و در این کشور از اوایل قرن حاضر این موضوع مهمترین مشغله فکری علمای سیاسی شد. به نظر برخی از آنها نظیر «بنتلی» (۱۹۵۷-۱۸۷۰) حوزه سیاسی جامعه مرکب از گروه‌های گوناگونی است که هر یک منابع خاصی را سامان داده و بر حکومت فشار وارد می‌آورند. و به نظر او معیار تمیز انواع حکومتها نحوه گردآوری، پذیرش و سازش دادن میان منافع گوناگون این گروه‌ها است. به نظر او همه گروه‌ها حاضر به نوعی سازش و معامله‌اند و مصلحت ملی حاصل سازش نهایی میان منافع گوناگون گروه‌ها است و سیاست، حاصل و نتیجه فشار گروه‌ها است.

بنابراین موضوع سیاست عملی در نظر کثرت‌گرایان امریکایی، سازش و مصالحه و زدوبند است. آنها هیچ‌گونه نظریه تجویزی برای حکومت ندارند.

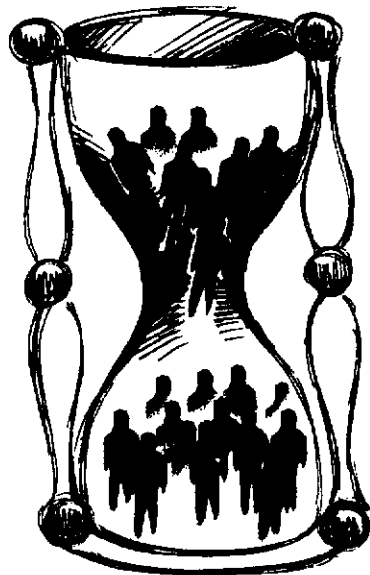
کثرت‌گرایی سیاسی در انگلستان نسبت به دیدگاه امریکایی شدیداً انتقاد داشته و به نظر آنها افراد اهداف خود را در درون گروه‌ها تعقیب می‌کنند. به نظر آنها افراد در گروه‌ها زندگی می‌کنند و رشد می‌یابند، و گروه همیشه نه ساخته دست دولت بلکه خودکل زنده‌ای است. آنان تحت تاثیر «گیرگ» فیلسوف حقوقی آلمانی (۱۹۲۱-۱۸۴۱) هستند. همچنین به نظر آنها افراد طبعاً به گروه‌های مختلفی تعلق دارند که خود دارای علائق و منافع متعارض و متداخل‌اند. این

تعلقات، جزئی از زمینه لازم برای افزایش آزادی است؛ آنها اعتقاد دارند که جامعه ضرورتاً عرصه تعلقات و وفاداری‌های متعارض است و هرچه جوامع صنعتی‌تر، مرفه‌تر و از نظر تقسیم کار پیچیده‌تر شوند، دامنه این تعارضات گسترده‌تر می‌شود بدین‌سان آنها مدعی سازش میان علائق گوناگون افراد بدون مخدوش کردن آنها هستند. در این جامعه حکومت مرکزی قدرت حاکمه مسلط و یا قدرتی برتر در بین قدرت‌های موجود محسوب نمی‌شود، بلکه وظیفه اساسی‌اش گفتگو با گروه‌های گوناگون است. کثرت‌گرایان، آزادی را در این رابطه به معنی توزیع قدرت و اقتدار در بین گروه‌ها می‌دانند و این نگرانی از عدم توزیع قدرت و اقتدار در میان کثرت‌گرایان از دل ترس به ظهور دیکتاتوری نشأت می‌گیرد. لردالبسک (۱۹۰۶-۱۸۳۴) فیلسوف مورخ انگلیسی می‌گوید «آدمی باید بیشتر به قدرت بدبین باشد تا به رذیلت».

آنها آزادی را بیش از آنکه نتیجه استقرار حقوق براساس قوانین اساسی بدانند، حاصل تفرق و پراکندگی قدرت میان گروه‌ها می‌دانند و معتقدند فرد تنها در متن زندگی گروهی می‌تواند از آزادی برخوردار باشد. (نوعی حمایت سیاسی و قضایی)

گرایش کثرت‌گرایان در مقابل اندیشه «روسو» که جامعه و دولت را مصنوع تلقی می‌کرد و اصالت را به فرد می‌داد به این اصل اساسی توجه کرده‌اند که: آدمی ذاتاً موجودی اجتماعی است و رشد و تکامل او تنها در جامعه امکان‌پذیر است و افراد مجبورند برای بالفعل ساختن توانائی‌های بالقوه خود به دیگران تکیه کنند. بنابراین هیچ چیز صرفاً فردی نیست و معتقدند که به گفته فیگیس «جنگ برای آزادی در این قرن جنگ اجتماعات کوچک بر ضد استبداد کل جامعه جهت صیانت از نفس خواهد بود».

همچنین آنها درخصوص حاکمیت برای تضمین آزادی معتقد به واگذاری و تقسیم آن هستند زیرا اگر حاکمیت قابل واگذاری نباشد به حال گروه‌های کوچک مخرب خواهد بود. آنها حاکمیت حقوقی و سیاسی متمرکز شده در دولت را به این دلیل که به ادعای حاکمیت اخلاقی می‌انجامد و براساس آن دولت مظهر خیر عمومی تلقی می‌شود رد می‌کنند. به نظر آنها حاکمیت دیگر نتیجه انحصار قدرت و اقتدار در مرکز نیست. بلکه قدرت در شرایط کثرت اجتماعات و گروه‌ها پیدا می‌شود. نظریه کثرت‌گرایی در اصل



به عنوان واکنشی منفی نسبت به نظریه وحدت‌گرایانه دولت پیدا شده است. آنها دولت را «جامعه جوامع» تلقی می‌کنند و معتقدند که مفهوم دولت «حاکمه وحدت‌گرای سنتی» اعتبار خود را از دست داده است. جمله معروف مقاله «بارکو» تحت عنوان «دولت بی‌اعتبار شده» تلاشی برای بی‌اعتباری هرگونه برداشت تمرکزگرایانه از دولت است. به نظر کثرت‌گرایان ماهیت دولت با ماهیت اتحادیه‌های کارگری یا کلیسا فرقی ندارد و قدرت دولت نه در اجبار آشکار بلکه در ترقیب و اقناع نهفته است زیرا شخصیت حقیقی گروه‌ها، نقش مرکزی دولت در اجتماع را نفی می‌کند. بدین‌سان کثرت‌گرایان معتقدند که دولت به موجب منازعه‌ای که میان اراده گروه‌های رقیب درمی‌گیرد، تشکیل می‌شود و لذا دولت کثرت‌گرا، دولتی تعریف شده است که در آن هیچ مرجع و منبع اقتدار واحدی وجود ندارد که از همه جهت صالح و فراگیر باشد.

خلاصه و جمع‌بندی

۱- بدبینی برخی سنت‌های ایدئولوژیک در غرب بخصوص در لیبرالیسم و مارکسیسم نسبت به نهاد دولت که آن را در معنای اقتدار مرکزی نماینده خیر عمومی نمی‌دانستند، اغلب موجب طرح اندیشه کثرت‌گرایی شده است زیرا آنها بیشتر به قدرت بدبین هستند تا به رذیلت.

۲- آنها در پی ترکیب حداکثر پراکندگی قدرت و حداقل سلطه مرکزی هستند که دفاع از این اندیشه را بسیار دشوار می‌سازد.

۳- آنها سعی دارند برخلاف گذشتگان که ابتدا فرد و سپس غرب را در مقابل دولت قرار می‌دادند، گروه‌ها را در مقابل دولت قرار دهند.

۴- آنها خواهان بی‌اعتبار کردن دولت در غرب هستند نه نابودی آن.

۵- آنها معتقدند که تمایلات افراد در چارچوب‌های حزبی دیگر ارضاء نمی‌شود و لذا گروه‌بندیها از قابلیت بیشتری در حمایت از مواضع فرد می‌توانند برخوردار باشند. این نظر بنیان توسعه و رشد کثرت‌گرایی قرار گرفته است.

۶- کثرت‌گرایان تلاش دارند نظریه‌ای ارائه دهند تا از تجزیه جامعه از طریق انعکاس یافتن ارزش‌های سنتی جلوگیری کنند. راه‌حل انتخابی آنها، اتحاد درعین اختلاف است.

نقد کثرت‌گرایی

۱- نهاد تفکر در غرب بر مبنای اصالت شرایط استوار است. که در این مشرب نوآوری با لذات ماهیت انفعالی دارد و در واکنش به محدودیت‌های جاری است. لذا کثرت‌گرایی نیز معلول همین انفعال است نه تهاجم و در همان چارچوب باید مورد توجه قرار گیرد. لذا اصالت فلسفی ندارد، دینی نیست، اما ضد دین هم نیست، بلکه اجتماعی است و ماهیت جامعه شناسانه دارد و زائیده بن‌بست فلسفی، اخلاقی، حقوقی و اجتماعی در تأمین برابری و منافع مادی است.

۲- بنیان جامعه دمکراتیک با تناقض روبرو است. تضاد میان واگذاری آزادی که با میل به تجزیه همراه است و محدود کردن آزادی که با اصول دمکراسی در تضاد است.

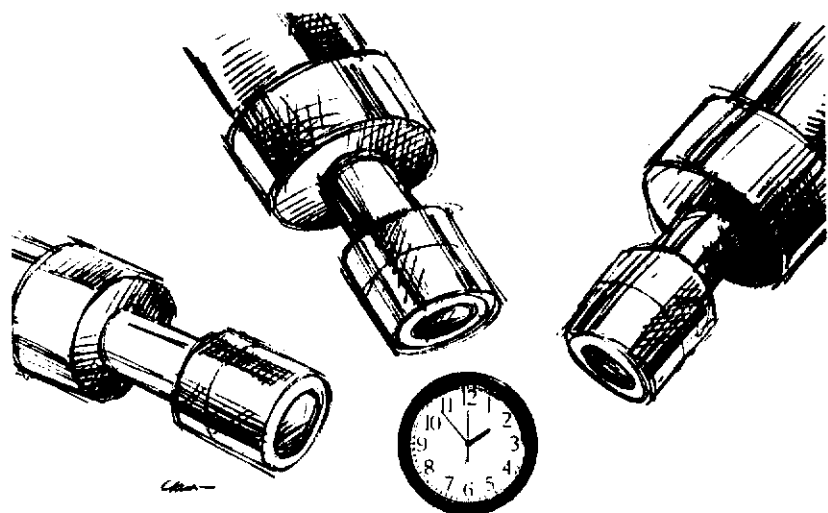
۳- پلورالیسم یا کثرت‌گرایی با دو سوال اساسی روبرو است:

الف - مشکل عدم مشارکت شهروندان غیرفعال یا کنار گذاشته شده یا آنهایی که خود را از فراگرد سیاست کنار می‌کشند.

ب - «تناقض» پلورالیسم مشارکت بیش از اندازه گروه‌ها است. زیرا دخالت بیش از اندازه گروه‌ها در یک موضوع ممکن است سیاستگذاران را به عدم تحرک وادارد. و نیاز به هماهنگی و کنترل را در جامعه افزایش دهد. و در هر دو صورت جامعه مضمحل خواهد شد.

۴- هر سازمانی دارای سلسله مراتبی است که در صدر آن گروهی از نخبگان جای دارند. که مسئولیت افراد گروه را به عهده دارند.

این مسئولیت دو مقوله دیگر را مطرح می‌کند: الف - تهدید دائمی برکنار شدن از قدرت از طریق



روشی نو برای کنترل زمان پروژه

از: مهندس مهدی کریمی و کتابیون علوی

برای کنترل برنامه زمانی پیش‌بینی شده جهت اجرای یک پروژه و تنظیم برنامه جدید زمانبندی انجام فعالیت‌های آتی آن عموماً از روش مبتنی بر تعیین تاریخ آغاز و میزان پیشرفت هر فعالیت جاری استفاده می‌شود. این روش از آن جهت که وابسته به تعیین میزان پیشرفت فیزیکی هر فعالیت است، بالطبع کلیه عدم دقت‌ها و اشکالات موجود در تعیین پیشرفت فیزیکی را به مقوله زمان و زمانبندی ارتباط داده و لذا دارای ضعف و اشکال است.

به منظور رفع اشکال مزبور و مستقل کردن موضوع زمان و زمانبندی از پیشرفت فیزیکی شیوه‌ای توسط تهیه‌کنندگان این مقاله ابداع و مورد عمل قرار گرفته که در مقایسه با روش جاری، ضمن عدم وابستگی به عامل پیشرفت فیزیکی و عدم تاثیر از اشکالات مربوط به آن، واجد دقت بیشتر و دربرگیرنده نتایج قابل قبول می‌باشد.

وزن‌دهی و پیشرفت فیزیکی

وزن‌دهی به فعالیت‌های پروژه و چگونگی اندازه‌گیری میزان پیشرفت فعالیتها از مقولاتی است که مدیران و دست‌اندرکاران پروژه‌ها غالباً در مورد آن مبانی و روش‌های متفاوتی را انتخاب می‌کنند. تعیین وزن فعالیت‌های یک پروژه براساس، هزینه فعالیت‌ها یا براساس میزان نفر ساعت مورد لزوم برای انجام فعالیت‌ها یا براساس تخمین‌های مبتنی بر حجم عملیات و صعوبت فعالیت‌ها و یا ترکیبی از آنها از جمله روش‌هایی است که مورد استفاده قرار می‌گیرد. هم‌چنین تعیین میزان پیشرفت هر فعالیت غالباً مبتنی بر تفکیک آن فعالیت به اجزاء کوچکتر و انتصاب اوزان متفاوت به اجزاء و اندازه‌گیری پیشرفت

مقداری هر جزء و نهایتاً ترکیب پیشرفت اجزاء استوار است. استفاده از هر یک از روش‌های مزبور منجر به نتایجی متفاوت می‌گردد و بدین لحاظ وزن فعالیت‌های یک پروژه و بدین ترتیب آن میزان پیشرفت هر پروژه در هر زمان وابسته به روش انتخابی برای تعیین اوزان فعالیت‌ها می‌شود.

زمان و پیشرفت وزنی

زمان از جمله عواملی است که برنامه‌ریزی و کنترل آن در پروژه واجد اهمیت فراوان می‌باشد. این کمیت و تغییرات آن در پروژه تابع پارامترهای مختلفی است که ترکیب تاثیر آنها، چگونگی زمانبندی هر پروژه را در هر لحظه از زمان تعیین می‌کند. بدین لحاظ چنانچه برای تعیین چگونگی زمانبندی یک پروژه از پارامترهایی استفاده شود که تاثیر آنها بر زمان برحسب نظر یا سلیقه افراد متفاوت باشد، در هر لحظه از زمان برای زمان‌بندی یک پروژه ثابت با شرایط یکسان، نتایج متفاوتی حاصل می‌گردد که نتیجتاً با هیچ‌یک از نتایج انطباق بر واقعیات پروژه ندارد و یا منحصرأ یک نتیجه با واقعیات منطبق است و دیگر نتایج لاجرم اشتباه و استفاده از آنها گمراه‌کننده است.

انتخاب شیوه‌ای مناسب برای برنامه‌ریزی و کنترل زمان پروژه که نتایج آن مبتنی بر سلیقه‌های مختلف، متفاوت نباشد، علاوه بر آنکه مدیران پروژه را قادر می‌سازد برای انجام به‌موقع کارها و احتمالاً جبران تاخیرات، تصمیمات مناسبی را در مقاطع زمانی ضروری اتخاذ کنند، موجب افزایش درستی و دقت تاریخ پیش‌بینی شده برای پایان پروژه می‌گردد.

در روش‌های موجود کنترل زمان پروژه مبتنی بر استفاده از میزان پیشرفت فیزیکی

فعالیت‌ها، سه پارامتر تعیین و برای تهیه برنامه جاری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

● تاریخ واقعی شروع فعالیت‌ها

● تاریخ واقعی پایان فعالیت‌های مختومه

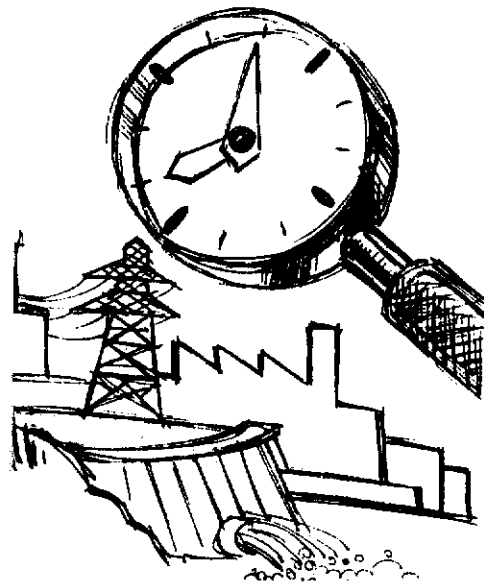
● درصد پیشرفت فیزیکی فعالیت‌های ناتمام

این روش دارای نارسایی‌ها و معایبی است که عبارتند از:

۱- رابطه بین زمان و پیشرفت فیزیکی خطی در نظر گرفته می‌شود. به عبارت دیگر حجم کار انجام شده در واحد زمان ثابت فرض می‌شود. به‌عنوان مثال اگر پیشرفت فیزیکی فعالیت ۱۰ ماهه ۸۰٪ باشد، طبق این روش تا پایان این فعالیت ۲ ماه باقی‌مانده است. در صورتی که این تخمین بنا بر شرایط ویژه حاکم بر یک پروژه می‌تواند نادرست باشد.

۲- در مقطع تهیه گزارش اطلاعاتی که می‌تواند منجر به تخمین تاریخ پایان فعالیت شود عملاً بدون استفاده می‌ماند. مثلاً چنانچه مجریان پروژه بنا به دلایلی بدانند که فعالیت A زودتر از ۴ ماه دیگر پایان نخواهد یافت، هیچگونه امکان قانونمند مبتنی بر قاعده برای وارد کردن این داده در برنامه جاری وجود ندارد و یا این امکانات به‌صورت استثنایی بر قاعده، که معمولاً از آن پرهیز می‌شود، قابل استفاده است.

۳- از آنجا که پیشرفت فیزیکی تابعی از وزن فعالیت‌ها می‌باشد و معیارهای متفاوتی برای وزن‌دهی وجود دارد، تعیین مقدار پیشرفت بستگی به دیدگاه‌های افراد دارد. بنابراین برنامه جاری نیز متأثر از دیدگاه‌های آنها خواهد بود. به عبارت دیگر پیش‌بینی تاریخ پایان پروژه که یک واقعیت ثابت است براساس روش انتخاب شده برای وزن‌دهی و اندازه‌گیری پیشرفت فعالیتها به نتایج



و ناتمام

زمان مورد لزوم برای تکمیل هر فعالیت در هر مقطع از زمان (دقیقاً به همان روشی که در ابتدای پروژه با اطلاعات اندک طول زمان اجرای هر فعالیت تعیین می‌گردد) توسط مسئولان ذیربط و دارای اشراف به آن و باتوجه به تاریخ شروع واقعی فعالیت، روند انجام کار، دورنمای مسائل، امکانات و مشکلات مالی، اداری، فنی و... موثر بر فعالیت تعیین می‌شود.

پیشرفت زمانی براساس زمان پیش‌بینی شده فعالیت در برنامه اولیه و زمان باقیمانده برای تکمیل آن مطابق فرمول ذیل تعیین می‌گردد:

غیر واقعی متفاوتی منجر می‌شود. به منظور ارائه اطلاعات کمی و قابل لمس از مطالب فوق مثال زیر در نظر گرفته شده است. فرض آن است که فعالیت A از یک پروژه قرار بوده طی ۳۶۰ روز انجام شود. به منظور تعیین پیشرفت فیزیکی، این فعالیت به سه فعالیت جزئی A1، A2 و A3 تقسیم شده و وزن هریک از فعالیت‌های جزء که توسط دو مدیر پروژه متفاوت تعیین شده طبق جدول زیر است:

فعالیت	A	A1	A2	A3
مدیر پروژه ۱	۱۰۰	۵۰	۳۰	۲۰
مدیر پروژه ۲	۱۰۰	۲۰	۳۵	۲۵

$$۱۰۰ \times \text{زمان باقیمانده برای تکمیل فعالیت} - \text{زمان فعالیت در برنامه مینا} = \text{درصد پیشرفت زمانی}$$

زمان فعالیت در برنامه مینا

● زمان، از جمله عواملی است که برنامه‌ریزی و کنترل آن در پروژه واجد اهمیت فراوان می‌باشد.

مثال: یک پروژه فرضی دارای سه فعالیت C, B, A می‌باشد. زمان و ارتباط فعالیت‌ها در جدول زیر مشاهده می‌شود.

در مقطعی مشخص میزان پیشرفت فیزیکی فعالیت‌های جزء توسط هریک از دو مدیر مزبور طبق جدول زیر تعیین شده است:

فعالیت	پیش‌بینی	زمان (ماه)	پیش‌بینی	رابطه
A	-	۲	-	شروع هر فعالیت باانقضای مدت شروع فعالیت قبلی
B	A	۳	-	
C	B	۲	-	

فعالیت	A	A1	A2	A3
مدیر پروژه ۱	-	۸۰	۵۰	۳۰
پیشرفت مطلق	-	۶۱	۱۵	۶
پیشرفت نسبی	-	۶۱	۱۵	۶
مدیر پروژه ۲	-	۸۰	۵۰	۳۰
پیشرفت مطلق	-	۵۷	۳۲	۱۷/۵
پیشرفت نسبی	-	۵۷	۳۲	۱۷/۵

بدین ترتیب مدیر پروژه ۱ پایان فعالیت A را از مقطع مزبور ۱۴۰ روز و مدیر پروژه ۲ پایان فعالیت مزبور را ۱۵۵ روز از مقطع مزبور تخمین می‌زند. باتوجه به اینکه پروژه از تعداد زیادی فعالیت نظیر A تشکیل شده و این دو مدیر پروژه در مورد تخمین پایان هرکدام از فعالیت‌ها دارای نظرات متفاوتی می‌باشند، پایان پروژه توسط این دو مدیر تاریخ‌های متفاوتی اعلام خواهد شد که ممکن است درعین حال هر دو به‌دور از واقعیت باشد.

● روش پیشرفت وزنی برای محاسبه مقدار کار انجام‌شده مناسب است و روش پیشرفت زمانی برای محاسبه زمانبندی و تاریخ پایان پروژه، کاربرد دارد.

در زمان تهیه گزارش سه‌ماه از شروع فعالیت A گذشته است و پیش‌بینی می‌گردد که این فعالیت سه‌ماه دیگر خاتمه یابد. فعالیت B ماه گذشته شروع شده و ۵ ماه دیگر خاتمه خواهد یافت. فعالیت C هنوز شروع نشده است. در نمودار خطی پروژه چنانچه ملاحظه می‌شود برای هر فعالیت در سطر بالاتر، نمودار برنامه اولیه و در سطر پایین‌تر برنامه جاری رسم شده است.

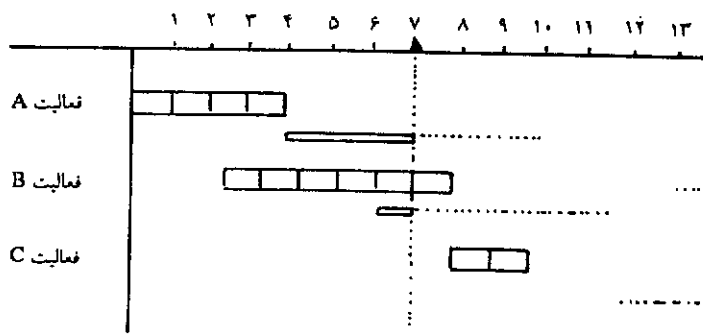
روش محاسبه پیشرفت زمانی

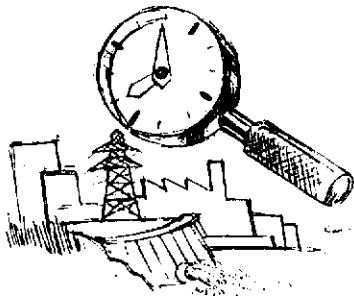
برای رفع نارسایی‌های روش پیشرفت وزنی، روش اندازه‌گیری پیشرفت زمانی پیشنهاد می‌شود.

در روش پیشرفت زمانی برای تهیه برنامه جاری سه‌پارامتر مورد استفاده قرار می‌گیرد:

- تاریخ شروع واقعی فعالیت‌ها
- تاریخ واقعی پایان فعالیت‌های مختومه
- زمان باقیمانده برای تکمیل فعالیت‌های جاری

زمان
زمان تهیه گزارش





در مثال قبل چنانچه فرض شود پیشرفت فیزیکی واقعی پروژه ۲۸٪ و پیشرفت فیزیکی انتظاری برنامه ۶۰٪ باشد راندمان پیشرفت فیزیکی برابر ۶۳٪ خواهد بود:

$$\frac{\text{پیشرفت فیزیکی واقعی}}{\text{پیشرفت فیزیکی برنامه}} \times 100 = \frac{28}{60} \times 100 = 46.7\% \approx 47\%$$

یعنی ۶۳٪ انتظارات از پیشرفت کار برآورده شده است. راندمان پیشرفت زمانی نیز به طریق مشابه محاسبه می‌گردد.

$$\frac{\text{پیشرفت زمانی واقعی}}{\text{پیشرفت زمانی برنامه}} = \frac{30}{70} = 42.8\% \approx 43\%$$

باتوجه به اعداد بدست آمده می‌توان نتیجه گرفت که پروژه از نظر زمانی با تاخیر بیشتری نسبت به پیشرفت فیزیکی مواجه است و احتمالاً فعالیتهای واقع در مسیر بحرانی مواجه با اشکالات اجرایی بوده ولی بخشی از فعالیتهای دارای شناوری به‌انجام رسیده است. براساس این تحلیل بیشترین توجه مدیریت باید معطوف به حل و فصل مشکلات فعالیتهای واقع در مسیر بحرانی شود و از صرف منابع در فعالیتهای دارای شناوری، به‌دلیل حاشیه امنیت ایجاد شده، پرهیز گردد. □

* محمدمهدی کریمی لیسانس مهندسی مکانیک از دانشگاه صنعتی شریف است و ضمن داشتن تجارب فراوان در امر مدیریت پروژه‌های صنعتی، هم‌اینک عضو هیات‌مدیره و مدیرعامل گروه احداث است.

* کسایون علوی شوستری دارای درجه لیسانس مهندسی صنایع از دانشگاه علم و صنعت ایران می‌باشد و هم‌اکنون به‌عنوان کارشناس برنامه‌ریزی در گروه احداث به فعالیت مشغول است.

شده، مشکل خطی بودن رابطه پیشرفت و زمان به‌دلیل سلیقه‌ای بودن پیشرفت فیزیکی و متقابلاً واقعی بودن زمان، برطرف شده است زیرا این دو پارامتر از یک جنس انتخاب شده‌اند.

۲- در این روش کلیه تجارب، سوابق و اطلاعاتی که منجر به تخمین تاریخ پایان فعالیت‌ها می‌شود مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌عبارت دیگر پیش‌بینی تاریخ پایان پروژه در این روش تابع واقعات اتفاق افتاده بوده و دقیق‌تر است.

۳- در این روش پیشرفت فعالیت و تاریخ پیش‌بینی شده برای پایان آن متکی بر سیستم وزندهی فعالیت‌ها و اندازه‌گیری پیشرفت فیزیکی که برای آن روشهای متفاوت انتخاب می‌شود، نیست.

طبق فرمول پیشرفت واقعی فعالیت‌ها برابر مقادیر ذیل می‌شود:

$$A = 25\% = \frac{4-3}{4} \times 100 = \text{پیشرفت زمانی واقعی فعالیت A}$$

$$B = 16.66\% = \frac{6-5}{6} \times 100 = \text{پیشرفت زمانی واقعی فعالیت B}$$

$$C = 0\% = \frac{2-2}{2} \times 100 = \text{پیشرفت زمانی واقعی فعالیت C}$$

مطابق برنامه پیشرفت انتظاری فعالیت در مقطع گزارش از همین فرمول و باتوجه به زمان باقیمانده انتظاری برای هر فعالیت محاسبه می‌شود:

$$A = 100\% = \frac{4-4}{4} \times 100 = \text{پیشرفت زمانی انتظاری فعالیت A}$$

$$B = 83.33\% = \frac{6-1}{6} \times 100 = \text{پیشرفت زمانی انتظاری فعالیت B}$$

$$C = 0\% = \frac{2-2}{2} \times 100 = \text{پیشرفت زمانی انتظاری فعالیت C}$$

همچنین مطابق برنامه مبنا زمان کل پروژه ۱۰ ماه پیش‌بینی شده است. تاریخ تهیه گزارش انتهایی ماه هفتم از شروع برنامه میناست. یعنی پروژه می‌بایست ۳ ماه دیگر خاتمه یابد. در حالیکه برنامه جاری زمان باقیمانده برای تکمیل آن را ۷ ماه دیگر پیش‌بینی می‌کند.

$$100 \times \frac{\text{زمان باقیمانده برای تکمیل پروژه} - \text{زمان پروژه در برنامه مبنا}}{\text{پیشرفت زمانی پروژه}} = 30\%$$

$$30\% = \frac{10-7}{10} \times 100 = \text{پیشرفت واقعی زمانی پروژه}$$

$$70\% = \frac{10-3}{10} \times 100 = \text{پیشرفت زمانی انتظاری پروژه}$$

بکارگیری همزمان پیشرفت وزنی و پیشرفت زمانی

از مجموعه مطالب فوق می‌توان نتیجه گرفت که روش پیشرفت وزنی برای محاسبه مقدار کار انجام شده مناسب است و روش پیشرفت زمانی برای محاسبه زمانبندی و تاریخ پایان پروژه کاربرد دارد.

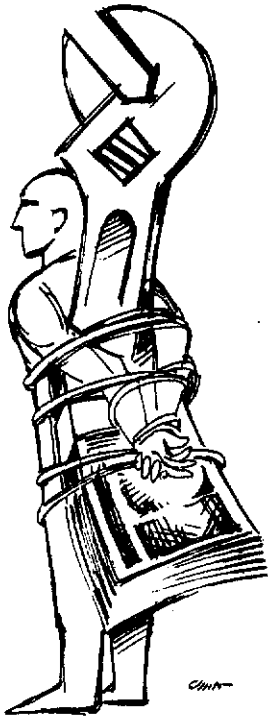
علاوه بر مزایای عنوان شده در فوق، تحلیل‌های مبتنی بر مقایسه این دو عامل موجب می‌گردد که مدیریت پروژه به تصویری کامل و دقیق از وضعیت کلان پروژه دست یابد و تنگناهای احتمالی را شناسایی کند.

چنانچه محاسبات نشان می‌دهد پروژه با ۴۰٪ تاخیر زمانی مواجه است که ناشی از ۴ ماه تاخیر در شروع فعالیت A و روند کند حرکت فعالیت مزبور می‌باشد. پیشرفت واقعی ۳۰٪ که مطابق پیشرفت انتظاری ماه سوم می‌باشد، مؤید این مطلب است که در مقطع گزارش اگرچه از نظر تاریخ تقویمی پروژه در ماه هفتم است، ولی از نظر تاریخ پروژه‌ای، پروژه در ماه سوم قرار دارد. در روش پیشنهادی کنترل پروژه مبتنی بر پیشرفت زمانی، نارسایی‌های روش مبتنی بر پیشرفت فیزیکی به شرح زیر برطرف گردیده است:

۱- از آنجاکه معیار پیشرفت فعالیت، زمان فرض

کشور، شرکت نیست

نوشته: پروفیسور پل کوروگمن - استاد اقتصاد دانشگاه استنفورد
منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW JAN-FEB. 1995
ترجمه: دکتر فرج‌اله مجاب



دانشجویانی که برای ورود به عالم کاروکسب برنامه‌ریزی می‌کنند اغلب زمینه اصلی تحصیلاتشان اقتصاد است، اما عده کمی از آنان اعتقاد دارند آنچه را در کلاس‌های درس آموخته‌اند نهایتاً به کار خواهند برد. این دانشجویان حقیقتی بنیادین را درک می‌کنند: آنچه آنان از دروس اقتصاد می‌آموزند به اداره کاروکسبی کمک نخواهد کرد.

عکس این مطلب هم صادق است: آنچه مردم از اداره کاروکسبی می‌آموزند به آنان در تدوین سیاست اقتصادی کمک نخواهد کرد. کشور شرکت بزرگی نیست. عادات ذهنی که بارآورنده رهبر بزرگی در کاروکسب است، همانهایی نیستند که پرورش‌دهنده تحلیل‌گر بزرگ اقتصادی است. مدیری اجرایی که موفق به تحصیل یک میلیارد دلار شده است بندرت فرد موجهی برای مراجعه و کسب نظر از وی درباره اقتصادی ۶ تریلیون دلاری می‌باشد.

اصلاً چرا باید به این نکات اشاره کرد؟ اهل کاروکسب و اقتصاددانها، هرچه باشند، شعرای خوبی نیستند، خوب منظور چیست؟ ولی مردمان بسیاری (از همه مهمتر خود مدیران موفق اجرایی) معتقدند که فردی که توانسته ثروت شخصی بیاندوزد، می‌داند چگونه تمام ملت را کامروا تر سازد. در واقع راهنمایی‌های او اغلب به طرز فاجعه‌باری گمراه‌کننده است.

من مدعی نیستم که اهل کاروکسب احمق‌اند یا این که اقتصاددانها بخصوص هوشمندند. برعکس، اگر ۱۰۰ مدیر اجرایی کاروکسب آمریکایی یا ۱۰۰ اقتصاددان برجسته گردم آیند، کم‌جاذبه‌ترین فرد گروه اول احتمالاً از پرجاذبه‌ترین فرد گروه دوم درخشش بیشتری خواهد داشت. نکته من این است که طرز تفکر لازم برای تحلیل اقتصادی با آنچه به موفقیت در

کار و کسب می‌انجامد بسیار متفاوت است. بگذارید با دو مثال از موضوعات اقتصادی که من دریافته‌ام مدیران اجرایی کاروکسب عموماً درک نمی‌کنند شروع کنم: اول، رابطه میان صادرات و ایجاد اشتغال، و دوم: رابطه میان سرمایه‌گذاری خارجی و تراز بازرگانی. هر دو موضوع با تجارت بین‌المللی سروکار دارند، بخشی به این سبب که این زمینه را بهتر از سایر حیطه‌ها می‌دانم ولی همچنین به سبب آن که این زمینه‌ای است که ظاهراً در آن اهل کاروکسب تمایل به شبیه‌سازی غلط میان کشورها و شرکت‌ها دارند.

صادرات و مشاغل

مدیران اجرایی کاروکسب پیوسته نسبت به دو پدیده درباره رابطه میان تجارت بین‌المللی و ایجاد اشتغال در کشور کج فهمی دارند. اول، از آنجا که اکثر اهل کاروکسب امریکایی حامی تجارت آزاد هستند، آنان عموماً موافق‌اند که توسعه تجارت جهانی برای اشتغال جهانی خوب است. مخصوصاً آنان معتقدند که موافقت‌نامه‌های تجارت آزاد از قبیل آنچه اخیراً به عنوان موافقت‌نامه عمومی تعرفه و تجارت منعقد گردید، عمدتاً به سبب آن که وجود آنها به معنی اشتغال بیشتر در گوشه و کنار جهان است، پسندیده می‌باشد. دوم، اهل کاروکسب تمایل به این باور دارند که کشورها برای این مشاغل رقابت می‌کنند. تفکر فوق به آنجا کشیده می‌شود که هرچه ایالات متحده بیشتر صادر کند، مردم کند، تعداد کمتری شغل در دسترس خواهد بود. براساس این دیدگاه ایالات متحده نه فقط باید تجارت آزاد داشته باشد بلکه همچنین به اندازه کافی برای به چنگ آوردن مشاغلی که تجارت آزاد

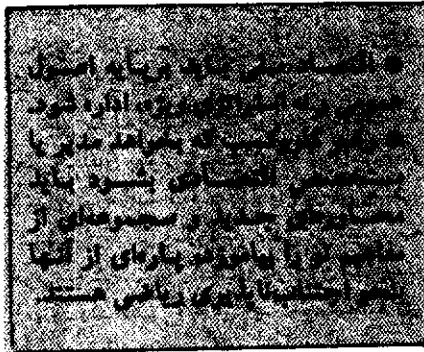
ایجاد می‌کند قابلیت رقابت داشته باشد.

آیا این قضایا معقول به نظر می‌رسند؟ البته بله. این‌گونه لفاظی بر آخرین انتخابات ریاست جمهوری سایه افکنده بود و احتمال شنیدن مجدد آن در رقابت آینده نیز وجود دارد. به هر تقدیر، اقتصاددانها عموماً معتقد نیستند که تجارت آزاد ایجاد مشاغل بیشتر در سراسر جهان می‌کند (یا این که مزایای آن بایستی برحسب آفرینش شغل اندازه‌گیری شود) یا این که کشورهایی که موقعیت صادراتی بالا دارند دارای بیکاری کمتری از آنهایی هستند که کسری موازنه بازرگانی دارند.

چرا اقتصاددانها درک به ظاهر مشترک اهل کاروکسب را قبول نمی‌کنند؟ پنداری که تجارت آزاد به معنی مشاغل جهانی بیشتر است بدیهی به نظر می‌رسد. تجارت بیشتر یعنی صادرات بیشتر و بنابراین مشاغل بیشتر وابسته به صادرات. اما در این جدل اشکالی وجود دارد. به سبب آن که صادرات یک کشور واردات کشور دیگری است. هر یک دلار فروش صادراتی، به ضرورت تساری طرفین معادله ریاضی محض، توسط یک دلار خرج روی کالای داخلی کشور دیگری به صورت واردات برابری می‌کند. مگر آن که دلیلی برای اندیشیدن در این باره که تجارت آزاد مجموع مصرف جهانی را افزایش می‌دهد وجود داشته باشد - که لزوماً نتیجه‌گیری درستی نیست - تقاضای جهانی بر رویهم نخواهد کرد.

به علاوه، در پس این نکته غیرقابل جدل ریاضی، سؤال چه پدیده‌ای کل تعداد مشاغل موجود را محدود می‌کند نهفته است. آیا موضوع به‌طور ساده عدم تقاضای کافی برای کالا است؟ مطمئناً نه، بجز در دوره عملکرد بسیار کوتاه مدت. با این همه، افزایش تقاضا آسان است. بانک مرکزی (در ایالات متحده FEDERAL RESERVE) می‌تواند تا دلش بخواهد اسکناس چاپ کند، و قابلیتش را در ایجاد رونق اقتصادی، وقتی عزم داشته بارها نشان داده است. پس چرا بانک مرکزی سعی نمی‌کند رونق اقتصادی را در تمام مدت حفظ کند؟ زیرا، به دلیل پسندیده، معتقد است که اگر قرار بود این کار را بکند - اگر می‌خواست تعداد بسیار زیادی شغل ایجاد کند - نتیجه غیرقابل قبول بود و به تورم شتاب می‌بخشید. به عبارت دیگر - محدودیت تعداد مشاغل در ایالات متحده، قابلیت آن کشور برای ایجاد تقاضا، از صادرات یا هر منبع دیگر نیست، بلکه مربوط به سطح بیکاری است که بانک مرکزی فکر می‌کند اقتصاد برای مهار تورم نیاز دارد.

مطالب فوق نکته تجزیدی نیست. طی سال ۱۹۹۴ بانک مرکزی بهره بانکی را هفت مرتبه افزایش داد و پنهان نکرد که این عمل را به خاطر آرام کردن رونق اقتصادی که ترس از ایجاد تعداد زیادی مشاغل در جهان را به وجود می‌آورد، اقتصاد را بیش از حد گرم می‌کرد، و منجر به تورم می‌شد، انجام می‌داد. ملاحظه کنید این مطلب در تأثیر تجارت روی اشتغال، گویای چیست؟ فرض کنید که اقتصاد ایالات متحده بخواهد موج صادرات راه بیاندازد. برای مثال، فرض کنید که ایالات متحده موافقت کند تا از اعتراض به کارگر برده در مقابل موافقت چین به خرید ۲۰۰ میلیارد دلار کالای آمریکایی دست بردارد. بانک مرکزی می‌بایست چه کند؟ می‌بایست اثر انبساطی صادرات را از طریق بالابردن بهره‌ها برهم بزند. پس هر افزایش در مشاغل ناشی از صادرات، می‌بایست کم و بیش به وسیله افتی در مشاغل بخش‌های اقتصادی حساس به نرخ بهره مانند ساختمان هم تراز شود. برعکس، بانک مرکزی می‌بایست مطمئناً به موج واردات از طریق کاهش نرخ بهره واکنش نشان دهد، به طوری که از بین رفتن مستقیم مشاغل ناشی از رقابت واردات می‌بایست تقریباً به وسیله افزایش تعداد مشاغل در جاهای دیگر متوازن شود. حتی اگر ما آن نکته که تجارت آزاد همیشه واردات جهان را درست به



میزان صادرات جهان افزایش می‌دهد را پشت‌گوش بیاندازیم، بازمه دلیلی برای انتظار افزایش اشتغال در ایالات متحده ناشی از تجارت آزاد وجود ندارد، و انتظار افزایش تعداد کل مشاغل در کشورمان را نمی‌بایست از هیچ سیاست تجاری دیگر هم، نظیر ترفی صادرات، داشته باشیم. وقتی وزیر تجارت ایالات متحده از سفری به خارج با میلیاردها دلار سفارش جدید برای شرکت‌های ایالات متحده برمی‌گردد، ممکن است وسیله ایجاد هزاران شغل وابسته به صادرات باشد یا نباشد. اگر باشد، او همچنین وسیله از بین بردن تعداد تقریباً برابر شغل، جایی دیگر در اقتصاد است. قابلیت اقتصاد ایالات متحده برای افزایش صادرات یا کم کردن واردات اساساً هیچ ربطی با موفقیتش در ایجاد مشاغل ندارد.

لازم به گفتن نیست که این بحث به خوبی در گوش شنونده اهل کاروکسب فرو نمی‌رود. وقتی من در یک هیئت کاروکسب بحث می‌کردم که موافقت‌نامه تجارت آزاد آمریکای شمالی می‌بایست روی کل تعداد مشاغل در ایالات متحده بی‌تأثیر باشد، اعم از مثبت یا منفی، یکی از اعضا همان هیئت - یکی از حامیان NAFTA - با خشم واکنش نشان داد که: «چنین اظهارنظرهایی است که می‌رساند چرا مردم از اقتصاد متنفر هستند!» مشاغل بدست آمده از افزایش صادرات یا از دست رفته به سبب رقابت در واردات محسوس هستند؛ شما واقعاً می‌توانید مردمی را ببینید که کالای تولیدیشان را خارجی‌ها می‌خرند، کارگرانی که به سبب رقابت وارداتی کارخانه‌هایشان تعطیل شده است. اثرات دیگری که اقتصاددانها راجع به آنها صحبت می‌کنند به نظر تجزیدی می‌رسند. و با این حال اگر شما پیرو پنداری باشید که بانک مرکزی هم هدفی برای مشاغل و هم وسیله حصول به آن را دارا است، شما باید نتیجه بگیرید که تغییر در صادرات و

واردات تأثیر اندکی روی کل افراد شاغل دارد.

سرمایه‌گذاری و تراز بازرگانی

مثال دوم، رابطه میان سرمایه‌گذاری خارجی و تراز بازرگانی، به طرز مشابهی برای اهل کاروکسب زحمت آفرین است. فرض کنید که صدها شرکت چندملیتی به این نتیجه برسند که کشوری محل ایده‌آلی برای فراوری توسط ساخت است و شروع به سرازیر کردن سالانه میلیاردها دلار به آن کشور برای ساختن مجتمع‌های تولیدی کنند. و می‌پرسند چه اتفاقی می‌افتد اگر ظرفیت در صنعت آنها بطور ناگهانی توسعه یابد. به وضوح شرکت‌های آنها می‌بایست واردات کمتر و صادرات بیشتر داشته باشند. اگر همین داستان، در بسیاری صنایع دیگر هم به وقوع بپیوندد، مطمئناً می‌بایست به معنی حرکتی به سوی تراز بازرگانی مثبت برای کل کشور باشد.

اقتصاددان می‌داند که درست برخلاف آن صادق است. چرا؟ زیرا تراز بازرگانی بخشی از تراز پرداخت‌ها است، و سرجمع تراز پرداخت‌های هر کشور - تفاوت میان فروش به خارجیان و خرید از خارجیان - باید همیشه صفر باشد.^(۱) البته هر کشوری می‌تواند با تراز مثبت یا منفی بازرگانی اداره شود. یعنی می‌تواند کالای بیشتری از خارجیان بخرد تا مقداری که به آنها می‌فروشد و برعکس. اما این عدم توازن باید همیشه با عدم توازن مربوط در حساب‌های سرمایه تراز داشته باشد. کشوری که روی تراز بازرگانی منفی می‌گردد می‌بایست به خارجیان دارائی‌های بیشتری نسبت به آنچه می‌خرد بفروشد، کشوری که برتر از بازرگانی مثبت قرارداد باید سرمایه‌گذاری خالص بیرون از کشور خود باشد. وقتی ایالات متحده اتومبیل‌های ژاپنی را می‌خرد، باید چیز دیگری در مقابل بفروشد، که ممکن است جت بوئینگ باشد ولی ما به ازاء همچنین می‌تواند مرکز را کفلر یا به همین منظور اوراق خزانه باشد. این از جمله عقایدی که فقط اقتصاددانها دارند نیست بلکه حقیقت اجتناب‌ناپذیر حسابداری است.

پس چه می‌شود وقتی کشوری مقدار زیادی سرمایه‌گذاری خارجی جذب می‌کند؟ با سرازیر شدن سرمایه، خارجیان در آن کشور دارائی بیشتری از آنچه ساکنان آن کشور در خارج تحصیل می‌کنند بدست می‌آورند. ولی این، به زبان ریاضی محض، بدان معنی است که واردات کشور باید همزمان از صادراتش بیشتر باشد.

کشوری که سرمایه عظیمی جذب و به درون سرازیر می‌کند، الزاماً با تراز بازرگانی منفی روبرو است.

اما این فقط حسابداری بود. در عمل چگونه اتفاق خواهد افتاد؟ وقتی شرکتها مجتمع‌های تولیدی می‌سازند، آنها پاره‌ای از تجهیزات وارداتی خریداری می‌کنند. جریان سرمایه به داخل کشور ممکن است جرعه رونق اقتصادی داخل کشور باشد، که منجر به ایجاد موج تقاضا برای واردات می‌شود. اگر کشور مورد نظر دارای نرخ شناور ارز باشد، ورود سرمایه ممکن است موجب افزایش ارزش پول آن کشور بشود، اگر کشور مزبور دارای نرخ ثابتی برای مبادلات ارزی باشد، نتیجه می‌تواند تورم باشد. هر دو سناریو تمایل به خارج ساختن کالای کشور از بازارهای صادراتی به لحاظ قیمت بالا دارد و افزایش واردات را در پی خواهد داشت. مجاری عمل هرچه باشد، تردیدی در محصل تراز بازرگانی وجود ندارد: جریان همه‌جانبه سرمایه به داخل هر کشور باید به تراز بازرگانی منفی آن کشور بیانجامد.

برای مثال تاریخ اخیر مکزیک را در نظر بگیرید. طی سال‌های دهه ۱۹۸۰ هیچکس در مکزیک سرمایه‌گذاری نمی‌کرد و آن کشور از تراز بازرگانی مثبت برخوردار بود. بعد از سال ۱۹۸۹، در میان خوشبینی تازه درباره آینده مکزیک سرمایه خارجی به درون آن کشور ریخته شد. قسمتی از آن پول صرف واردات تجهیزات برای کارخانجات جدید مکزیک شد. بقیه سوخت موتور محرک رونق داخلی گردید، که به واردات مکیده شد و سبب گردید که «پزو» بیش از پیش با ارزش‌تر شود. این امر، به نوبه خود، بی‌رغبتی برای صادرات به وجود آورد و بسیاری از مکزیک‌ها را برانگیخت تا کالاهای وارداتی بخرند. نتیجه: جریان همه‌جانبه سرمایه عظیم خارجی به داخل کشور با تراز بازرگانی منفی به همان عظمت مقارن گشت.

سپس بحران پزو در دسامبر ۱۹۹۴ پیش آمد. یک بار دیگر، سرمایه‌گذاران سعی در خروج از مکزیک و نه پا گذاشتن به داخل آن داشتند، و سناریو برعکس اجرا شد. اقتصادی از پافتاده تقاضا برای واردات را کاهش داد. به همان‌گونه که تقاضا برای پزو جدید (از ارزش کاسته) افت کرد. در این اثنا، صادرات مکزیک به یاری ارز ضعیف، اوج گرفت. همان‌طور که هر اقتصاددان می‌توانست پیش‌بینی کرده باشد، فروپاشی

سرمایه‌گذاری خارجی در مکزیک با حرکت مساری و خلاف جهت یعنی تراز بازرگانی مثبت مکزیک تقارن یافت.

ولی مشابه قضیه‌ای که توسعه صادرات به معنی اشتغال بیشتر نیست، نتیجه‌گیری لازم که کشورهای جاذب سرمایه‌گذاری خارجی به طرز مشابهی دچار تراز بازرگانی منفی می‌شوند. به خوبی به گوش اهل کسب و کار فرو نمی‌رود. راه‌های مشخصی که در آنها سرمایه‌گذاری خارجی بتواند تراز بازرگانی را خراب‌تر بکند به نظر آنان سؤال برانگیز است. آیا حقیقتاً سرمایه‌گذاران خارجی آنقدر روی واردات تجهیزات صرف خواهند کرد؟ چگونه می‌دانیم که پول رایج افزایش بها خواهد یافت و اگر پیدا کرد، صادرات کاهش و واردات افزایش خواهد یافت؟ ریشه شک و تردید اهل کاروکسب ناکامی آنان در فهم نیروی حسابداری است. که می‌گوید جریانی از سرمایه خارجی باید - نه می‌بایست - توأم با تراز بازرگانی منفی باشد.

در هریک از مثال‌های فوق، تردیدی در صحت نظر اقتصاددانها و نادرست بودن عقاید اهل کاروکسب نیست. ولی چرا مباحثی که اقتصاددانها قانع‌کننده می‌بایند به نظر اهل کاروکسب عمیقاً باورنکردنی و حتی برخلاف روند طبیعی می‌آید؟

دو پاسخ برای سؤال فوق وجود دارد. جواب کم عمق‌تر آن است که تجارب زندگی کاروکسب معمولاً به‌کننده‌های کار نمی‌آموزد تا به اصولی که زیربنای مباحث اقتصادی است بپردازند. جواب عمیق‌تر آن است که انواع بازشواری که به‌طور نمونه از کاروکسب فردی برخاسته می‌شود هم ضعیف‌تر و هم متفاوت از انواع بازشواری‌هایی است که به‌طور نمونه در اقتصاد به‌طور کلی یافت می‌شود. اجازه بدهید به هرکدام از این پاسخ‌ها به نوبت بپردازم.

حکایت هزارپای فلج

هرازگاهی، اهل کاروکسبی فوق‌العاده موفق کتابی درباره آنچه آموخته است می‌نویسد. بعضی از این کتابها خاطرات است: آنها داستان موقعیت و موفقیت‌های شغلی را از طریق بخش‌های کوتاه و جاذب آن بازگو می‌کنند. کار دیگران را می‌توان پوشش جاه‌طلبانه‌ای برای تشریح اصولی دانست که برپایه آن موفقیت شخص بزرگ استوار شده بود.

تقریباً بدون استثناء نوع کتاب اول بسیار

موفق تراز نوع دوم است، نه تنها با معیار فروش بلکه همچنین برحسب مقبولیت آن در میان قشر متفکر. چرا؟ زیرا رهبر شرکت نه از طریق توسعه نظریه‌ای عمومی شرکت بلکه توسط یافتن استراتژی خاص محصول یا نوآوری سازمانی کارآمد موفق می‌شود. پاره‌ای از غول‌های کاروکسب وجود داشته‌اند که سعی کرده‌اند آنچه می‌دانند را رمزگذاری کنند، ولی چنین کوشش‌هایی تقریباً همیشه ناکام بوده است. با وجود آنچه گفته شد یک جادوگر مالی ثروتی افسانه‌ای نه توسط بیان اصول عمومی بازار مالی بلکه به وسیله به چنگ آوردن موقعیت‌های ویژه و کاملاً مشخص کمی زودتر از هر کس دیگر می‌اندوزد.

● اهل کاروکسب عادت به اندیشیدن درباره سیستم‌های بسته ندارند درحالی که اقتصاددانها دارند.
● کاروکسب - حشش بزرگترین شرکت‌ها - به‌طور کلی نظام‌های باز هستند. ولی اقتصاد ملی، نظامی بسته است.

درواقع به نظر می‌رسد که مدیران اجرایی بزرگ، اغلب با سعی در تدوین آنچه انجام می‌دهند و به رشته تحریر درآوردن مجموعه‌ای اصول به خودشان لطمه می‌زنند. آنان به باور این که فکر می‌کنند موظف به این کار هستند آغاز می‌کنند، در حالی که موفقیت پیشین آنان برپایه درک صحیح وضعیت موجود و خواستی برای ایجاد نوآوری، بوده است. کسی یادآوری مزاج قدیمی هزارپایی را کرد که از او پرسیدند چگونه او قادر است هنگام حرکت پاهای متعدد خود را هم‌آهنگ کند. او شروع به فکر کردن درباره پاسخ پرسش مذکور کرد و از آن پس دیگر هرگز نتوانست دوباره به‌طور صحیح راه برود.

با این همه حتی اگر رهبر کاروکسبی در تدوین نظریه‌های عمومی یا در توضیح آنچه او انجام می‌دهد خیلی خوب نباشد، هنوز انسانی وجود دارند که معتقدند قابلیت اهل کاروکسب در جلب موقعیت‌ها و حل مسائل کاروکسب می‌تواند به درد اقتصاد ملی بخورد. با این حال آنچه رئیس جمهوری ایالات متحده از مشاوران اقتصادی انتظار دارد مسیرهای پیموده نیست بلکه اندرز سالم درباره آنچه می‌باشد که باید بعد از این

انجام داد. چرا کسی که پیوسته نشان داده که در اداره کاروکسب خود دارای قضاوت خوب است نباید بتواند به رئیس جمهوری درباره اداره کشور مشورت بدهد؟ زیرا به طور خلاصه کشور شرکت بزرگی نیست.

بسیاری از مردم به زحمت تفاوت پیچیدگی بین اقتصاد حتی بزرگترین کاروکسب و یک ملت را درک می‌کنند. اقتصاد ایالات متحده ۱۲۰ میلیون نفر را در استخدام دارد، در حدود ۲۰۰ برابر تعداد افراد شاغل در «جنرال موتورز»، بزرگترین کارفرما در ایالات متحده. معیناً حتی این نسبت ۲۰۰ به ۱ کاملاً تفاوت در پیچیدگی میان اقتصاد در بزرگترین سازمان کاروکسب و اقتصاد یک ملت را نشان نمی‌دهد. یک ریاضی‌دان به ما خواهد گفت که تعداد جاذبه‌های مستعد میان گروه کثیری از مردم با توان دوم تعدادشان رابطه دارد. بدون آنکه بیش از حد دنبال کشف شهود باشیم، محتمل است که اقتصاد ایالات متحده از پاره‌ای جهات نه صدها بلکه دهها هزار مرتبه پیچیده‌تر از بزرگترین شرکت باشد.

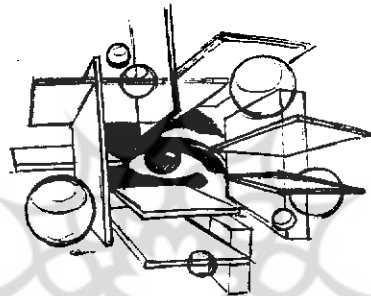
به علاوه، احساسی وجود دارد که به موجب آن حتی شرکت‌های بزرگ هم دارای گونه‌گونی و تنوع امور چندانی نیستند. اکثر شرکتها حول قابلیت مرکزی بنا شده‌اند: تکنولوژی یا برخورداری ویژه از نوع خاصی بازار. نتیجتاً، حتی شرکت عظیمی که به نظر می‌رسد در چندین کاروکسب مختلف فعال است تمایل به وحدت عمل حول یک مدار مرکزی دارد.

اقتصاد ایالات متحده، دارای دهها هزار خط کاملاً متمایز کاروکسب است، که فقط به دلیل داخل مرزهای یک ملت قرار داشتن متحد شده‌اند. تجربه موفق بزرگ‌گندم‌کار، تدفین اندکی درباره آنچه درون صنعت کامپیوتر می‌گذرد عرضه می‌کند، که به نوبه خود، احتمالاً راهنمای خوبی برای استراتژی موفق رستوران‌های زنجیره‌ای نیست.

پس چگونه چنین موجود پیچیده‌ای اداره می‌شود؟ اقتصاد ملی باید بر پایه اصول عمومی و نه استراتژی ویژه، اداره شود. برای مثال - سوال سیاست مالیاتی را در نظر بگیرید. دولت‌های مسئول، مالیات‌هایی وضع نمی‌کنند که افراد یا شرکت‌های به خصوصی را هدف قرار بدهد یا به آنها تعافیت‌های مالیاتی ویژه اعطاء کند. در واقع، بندرت برای دولت پندار خوبی است که حتی چنان سیاست مالیاتی طراحی و اعمال کند که صنعت به خصوصی را ترغیب یا مأیوس کند. به

جای آن، سیستم مالیاتی خوب از اصول گسترده‌ای که توسط متخصصین مالی طی سالها توسعه یافته است پیروی می‌کند - برای مثال، بی‌طرفی میان انواع سرمایه‌گذاری، نرخ‌های پائین حاشیه‌ای، و حداقل تبعیض میان مصرف جاری و آتی.

چرا این امر مسئله‌ای برای اهل کاروکسب است؟ از هرچه بگذریم، بسیاری اصول کلی وجود دارد که همچنین زیربنای مدیریت سالم شرکتی است: حسابداری یکنواخت، خطوط روشن مسئولیت و نظایر اینها. ولی بسیاری اهل کاروکسب از عدم قبول نقش نسبی مداخله سیاست‌گذار بصیر اقتصادی در امور جاری شرکت در زحمت‌اند. مدیران اجرایی کاروکسب باید فعال



حرفه‌ای باشند. برای کسی که عادت به ایفای چنان نقشی کرده باشد درک این مطلب مشکل است که تا چه اندازه این روند برای سیاست اقتصادی کشور مشکل‌تر و کمتر ضروری است.

برای مثال، ارتقاء زمینه‌های اصلی کاروکسب را مدنظر بگیرید. فقط رئیس کل، CEO، غیرمسئول نمی‌بایست تعیین کند چه زمینه‌های جدیدی برای آینده شرکت اساسی است رئیس کلی که اخذ تصمیم در مورد سرمایه‌گذاری را به‌طور کامل به تکتک مدیران اداره‌کننده مراکز سود مستقل واگذار می‌کند می‌بایست کار دولتی انجام دهد. ولی آیا دولت می‌بایست روی صورتی از صنایع کلیدی تصمیم‌گیری کند و سپس فعالانه آنها را کاملاً جدای از جدل‌های نظری اقتصاددانها علیه هدف‌گیری صنایع ترقی دهد؟ حقیقت ساده آن است که دولتها دارای سابقه فوق‌العاده بدی در قضاوت کدام صنایع به نظر مهم می‌رسند، هستند. در زمان‌های مختلف، دولتها قانع شده‌اند که فولاد، نیروی هسته‌ای، سوخت‌های مصنوعی، حافظه‌های نیمه هادی و نسل پنجم کامپیوترها امواج آینده هستند. البته، کاروکسب‌ها هم اشتباه می‌کنند، اما آنها میانگین فوق‌العاده اندکی

شگفت‌زدگی دولت را ندارند زیرا رهبر کاروکسب‌های بزرگ دارای دانشی در جزئیات و احساس عمیقی از کاروکسب خودشان هستند که هیچکس دیگر صرفنظر از درجه زیرکی نمی‌تواند برای سیستمی به پیچیدگی اقتصاد ملی داشته باشد.

بازگشت به مدرسه

در دنیای علم، علائم بیماری معروف به «مرض مردان بزرگ» وقتی بروز می‌کند که محقق مشهور در یک زمینه عقیده‌ای قوی در زمینه دیگری که آن را نمی‌فهمد توسعه می‌دهد، مانند آن که شیمیدانی که باورش می‌شود که او در داروسازی متخصص است یا فیزیکدانی که معتقد می‌شود که در علم شناخت متبحر می‌باشد. همین علائم هم در بعضی رهبران کاروکسب که به درجه مشاور اقتصادی ترفیع یافته‌اند مشهود است: آنها در قبول این که باید قبل از ارائه هرگونه اظهارنظر رسمی در زمینه‌ای جدید به مدرسه برگردند ناراحت‌اند.

اصول کلی که بر آن اقتصادی باید اداره شود از آنچه در کاروکسب به کار می‌رود متفاوت است - نه که فهم آنها مشکل‌تر که مختلف‌اند - مدیری اجرایی که عمیقاً با حسابداری کاروکسب راحت است به‌طور خودکار نمی‌داند چگونه حساب‌های درآمد ملی که چیزهای دیگری را اندازه‌گیری می‌کند و مفاهیم متفاوتی بکار می‌گیرد را بخواند. مدیریت کارگزینی و قانون کار مشابه نیستند، کنترل مای شرکت و سیاست پولی هم همین‌طور. رهبر کاروکسب که بخواهد مدیر یا متخصص اقتصادی بشود باید محاوره‌ای جدید و مجموعه‌ای از مفاهیم نو را بیاموزد، پاره‌ای از آنها به نحو اجتناب‌ناپذیری ریاضی هستند.

قبول این امر برای رهبر کاروکسب دشوار است، مخصوصاً برای آنانی که بنسب موفق بوده‌اند. تصور کنید شخصی را که توانسته بر پیچیدگی صنعتی بزرگ غالب شود، کسی که موسسه چندین میلیارد دلاری را اداره می‌کند. آیا اگر از چنین شخصی نظرش را درباره سیاست اقتصادی به‌طور جدی جویا شود. احتمال دارد که به وسیله تصمیم به صرف مدت زمانی برای بازخوانی نوع مواد آموزشی که در دروس سال‌های اول اقتصاد تدریس می‌شود واکنش نشان دهد؟ یا بیشتر احتمال دارد که او به خود گیرد که تجربه کاروکسب بیش از حد لازم کافی است و این کلمات و مفاهیم ناآشنا که اقتصاددانها

به کار می‌برند هیچ چیز بجز سخن به گراف گفتن نیست؟

البته علیرغم مثال‌های قبلی، بسیاری از خوانندگان ممکن است هنوز باور کنند که واکنش نوع دوم معقول‌تر است. چرا تحلیل اقتصادی محتاج مفاهیم متفاوت و روش تفکر کاملاً مختلفی از اداره کاروکسب است؟ برای پاسخ به این سؤال، من باید به تفاوت عمیق‌تر میان تفکر خوب کاروکسب و تحلیل خوب اقتصادی برگردم.

تفاوت اساسی میان استراتژی کاروکسب و تحلیل اقتصادی این است: علیرغم رشد تجارت جهانی حتی بزرگترین کاروکسب، نظامی بسیار باز است، اقتصاد ایالات متحده عمدتاً نظامی بسته است. اهل کاروکسب عادت به اندیشیدن درباره سیستم‌های بسته ندارند، درحالی که اقتصاددانها دارند.

بگذارید چند مثال غیراقتصادی ارائه دهم تا تفاوت میان نظام‌های بسته و باز را نشان دهد. زیاله جامد را در نظر بگیرید. هر سال، آمریکایی متوسط در حدود نیم تن زیاله جامد تولید می‌کند که نمی‌شود آن را بازیافت یا سوزاند. بر سر آن چه می‌آید؟ در جوامع بسیاری، آنها را به جای دیگری می‌فرستند. شهر من از ساکنانش می‌خواهد که با یکی از شرکت‌های خدمات جمع‌آوری زیاله مشترک شوند ولی زمینی برای دفن کردن آنها در اختیار نمی‌گذارد، شرکت جمع‌آوری حقیقی به جامعه‌ای دیگر برای چال کردن زیاله‌های ما می‌پردازد. این بدان معنی است که هزینه برداشتن زیاله گران‌تر از حالتی است که شهر زمینی برای دفن آنها در نظر می‌گرفت، ولی حکومت شهر انتخابی را برگزیده است: مایل است پول اضافی را بپردازد به طوریکه مدفن غیرقابل رؤیتی در داخل مرزهای خودش نداشته باشد.

برای هر تک شهر، این انتخاب معقولی است، ولی هر شهر ایالت در ایالات متحده می‌تواند چنین گزینشی داشته باشد؟ آیا همه ما می‌توانیم زیاله‌های خود را به جای دیگر بفرستیم؟ البته نه (اگر احتمال صادر کردن زیاله به کشورهای جهان سوم را کنار بگذاریم). برای ایالات متحده کلاً اصل «زیاله وارد، زیاله خارج» جداً عملی می‌شود. هر ایالت می‌تواند برگزیند که کجا زیاله‌های جامدش را دفن کند. ولی در مورد این که اساساً زیاله‌ها باید فن بشود هیچ اختیاری وجود ندارد. یعنی، در مقام جمع‌آوری زیاله‌های خشک، ایالات متحده کم و بیش نظامی بسته است. اگر چه

هر شهر نظامی باز به حساب می‌آید.

مورد بالا مثالی نسبتاً واضح بود، حال به مورد دیگری که شاید به آن وضوح نباشد می‌پردازیم. در مقطعی از زندگی، هر صبح با پارک کردن اتومبیل خود و استفاده از وسایل نقلیه عمومی جابجا می‌شدم. می‌بایست با وسیله شخصی تا یک پارک سوار بزرگ می‌راندم و سپس با وسایل حمل و نقل عمومی به مرکز شهر می‌رفتم. بدبختانه پارک سوار مزبور به اندازه کافی بزرگ نبود و همیشه پر بود، لذا مسافرانی را که دیر می‌رسیدند مجبور می‌ساخت که با وسیله خودشان تمام راه تا محل کار خود بکسره برانند. به هر حال من به زودی آموختم، که اگر در حدود ساعت ۸ و ربع وارد شوم همیشه می‌توانم جایی برای پارک کردن اتومبیل خود بیابم.

● در دنیای نظام باز کاروکسب، بازخورها اغلب ضعیف و همیشه نامطمئن هستند. در دنیای نظام بسته اقتصاد، بازخورها اغلب بسیار قوی و کاملاً مطمئن می‌باشند.

در این مورد، هر مسافر نظامی باز را تشکیل می‌دهد. او می‌تواند از طریق ورود زودتر، فضایی برای پارک کردن بیابد. اما گروه مسافران کلاً نمی‌توانند چنین کاری بکنند. اگر هرکس سعی به یافتن فضایی با ورود زودتر بکند، پارک سوار فقط می‌بایست زودتر برود! مسافران بر رویهم نظامی بسته را تشکیل می‌دهند، حداقل تا آنجا که پارک کردن مورد نظر است.

این امر به کاروکسب در مقابل اقتصاد چه ربطی دارد؟ کاروکسب - حتی بزرگترین شرکت‌ها - به طور کلی نظام‌های باز هستند. برای مثال آنها می‌توانند شاغلان را در تمام بخش‌های خود همزمان زیاد کنند. آنها می‌توانند سرمایه‌گذاری خارج مرز خود را افزایش دهند. آنها می‌توانند سهم بیشتری از تمام بازارهای خودشان را مطالبه کنند. مسلماً، مرزهای سازمان مزبور وسیعاً باز نیست، هر ۱٪ توسعه سریع ممکن است برای شرکت دشوار باشد، زیرا نمی‌تواند کارکنان مناسب را به سرعت کافی جذب کند یا به آن سبب که قادر به گردآوری سرمایه کافی نمی‌باشد، هر سازمان حتی ممکن است کاهش فعالیت‌های خود را دشوارتر بیابد، زیرا از اخراج کارکنان خوب ابا دارد. اما هیچ امری در شرکتی که

ارزش سهام آن طی چند سال دو برابر یا نصف می‌شود را تعجب‌انگیز نمی‌بینیم.

در مقابل، اقتصادی ملی - مخصوصاً از آن کشور خیلی بزرگی مانند ایالات متحده - نظامی بسته است. آیا تمام شرکت‌های ایالات متحده می‌توانند سهم بازارشان را طی ده سال آینده دو برابر کنند؟^(۲) مطمئناً نه، صرفنظر از این که تا چه اندازه به اصلاح مدیریت خودشان موفق شده باشند. برای این که، علیرغم درحال رشد بودن تجارت جهانی، بیش از ۷۰ درصد از شاغلان ایالات متحده و ارزش افزوده در صنایعی مانند دادوستد خرده‌فروشی است که نه صادرات دارد و نه با رقابت وارداتی روبرو است. در این صنایع، یک شرکت آمریکایی می‌تواند سهم بازارش را فقط به حساب دیگری افزایش دهد.

در صنایعی که به تجارت جهانی وارد می‌شوند، شرکت‌های آمریکایی به طور گروهی می‌توانند سهم بازارشان را افزایش دهند، ولی این کار را باید یا به وسیله افزایش صادرات یا پائین کشیدن واردات به انجام برسانند. لذا، هر افزایشی در سهم بازار آنها، به معنی حرکتی به سوی تراز بازرگانی مثبت است. و همان‌طور که دیده شده، هر کشوری که دارای تراز بازرگانی مثبت است الزماً کشوری است که صادرکننده سرمایه می‌باشد. محاسبه کوچکی به ما می‌گوید که اگر یک شرکت متوسط آمریکایی بخواهد سهم بازار جهانی خود را به ناچیزی پنج درصد توسعه دهد، ایالات متحده، که اخیراً واردکننده خالص سرمایه ازبقیه جهان است، می‌بایست به صادرکننده خالص سرمایه به مقیاسی که هرگز نبوده است مبدل شود. اگر شما این موضوع را سناریویی باور نکردنی می‌پندارید، شما باید همچنین معتقد باشید که شرکت‌های آمریکایی به هر خوبی که اداره شوند، نمی‌توانند ترکیب سهم بازار خود را به اندازه یک دهم یا دو دهم درصد افزایش دهند.

اهل کاروکسب با تحلیل اقتصادی مشکل دارند زیرا عادت به تفکر درباره نظام‌های باز دارند. برگردیم به دو مثال خود، اهل کاروکسب به مشاغل ایجاد شده مستقیماً از طریق صادرات چشم دوخته و آنها را به عنوان مهم‌ترین بخش داستان می‌نگرد. او ممکن است تصدیق کند اشتغال بیشتر منجر به افزایش نرخ بهره می‌شود. لکن این امر به نظر وی نگرانی نامطمئن حاشیه‌ای می‌رسد. به هر حال آنچه که اقتصاددان می‌بینند، این است که اشتغال نظام بسته‌ای است:

کارگردانی که شغل خود را از افزایش صادرات می‌یابند، نظیر پارک کردن - و - سوار شدن مسافرانی است که موقعیت‌ها را به حساب کسان دیگر بدست می‌آورند.

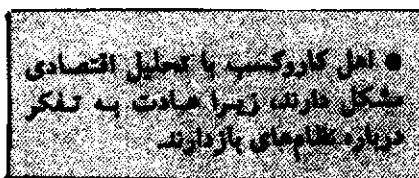
اما دوباره تاثیر سرمایه‌گذاری خارجی روی تراز بازرگانی چه؟ باز هم مدیر اجرایی کاروکسب به اثرات مستقیم سرمایه‌گذاری روی رقابت در صنعت ویژه‌ای می‌نگرد، اثرات جریان سرمایه روی نرخ مبادله ارزها، قیمت‌ها و نظائر اینها مخصوصاً به نظر وی قابل اعتماد یا با اهمیت نمی‌آید. با این وجود اقتصاددان می‌داند که تراز بازرگانی نظامی بسته است. جریان سرمایه همیشه با تراز بازرگانی منفی تقارن دارد. همین‌طور هر افزایشی در آن جریان باید منجر به افزایش در کسری موازنه بازرگانی باشد.

بازخورد در کاروکسب و اقتصاد

راه دیگر نگرستن به تفاوت میان شرکتها و اقتصادها ممکن است به توضیح این امر کمک کند که چرا مدیران اجرایی کاروکسب بزرگ اغلب درباره اقتصاد در اشتباه‌اند و چرا بعضی از پندارهای اقتصادی نزد اهل کاروکسب محبوب‌تر از نظرات دیگر است. نظام‌های باز مانند شرکتها عموماً نوع متفاوت بازخوری نسبت به نظام‌های بسته نظیر اقتصادها را تجربه می‌کنند.

این مفهوم را به بهترین شیوه می‌توان به وسیله مثالی فرضی تشریح کرد. شرکتی را فرض کنید که دارای دو رشته عمده کاروکسب است: الف و ب. تصور کنید که این شرکت با رشد غیرمنتظره‌ای در فروش الف برمی‌خورد. آن رشد چگونه روی فروش کل شرکت اثر می‌گذارد؟ آیا افزایش فروش «الف» به کمک یا لطمه به کاروکسب «ب» می‌انجامد؟ پاسخ در بسیاری موارد این خواهد بود که اثر چندانی در هیچیک از جهات نخواهد داشت. بخش «الف» به سادگی کارگران بیشتری را بکار خواهد گرفت. شرکت سرمایه بیشتری فراهم خواهد کرد، همین و همین.

داستان الزاماً به اینجا ختم نمی‌شود. توسعه فروش «الف» می‌تواند به کاروکسب «ب» به چندین طریق کمک یا لطمه وارد کند. از یک سو، کاروکسب سودآور «الف» می‌تواند به تامین نقدینگی لازم برای تامین مالی توسعه «ب» کمک کند، یا تجربه‌ای که از موفقیت در «الف» بدست آمده ممکن است به «ب» انتقال یابد، یا رشد شرکت ممکن است کوشش‌هایی برای تحقیق و توسعه که هر دو بخش از آن منتفع می‌شوند را



میسر سازد. از سوی دیگر، رشد سریع ممکن است بر منابع شرکت فشار وارد سازد، به طوری که رشد «الف» ممکن است تا حدی به حساب بخش «ب» انجام شود. اما چنین اثرات غیرمستقیم رشد یک قسمت از شرکت روی موفقیت قسمت دیگر، هم در اصل مبهم است و هم در عمل قضاوت مشکلی می‌طلبد. بازخورد در میان رشته کاروکسب‌های مختلف، اعم از این که آنها درگیر رفاقت یا رقابت برای منابع باشند اغلب اغفال‌کننده هستند.

در مقابل، اقتصادی ملی را در نظر بگیرید که یکی از اقلام صادراتی خود را به سرعت در حال رشد می‌بیند. اگر آن صنعت تعداد شاغلان خود را افزایش دهد، معمولاً این کار را به حساب صنایع دیگر انجام می‌دهد. اگر کشور مزبور همزمان جریان سرمایه به درون خود را کاهش ندهد، افزایش صادرات در یک مورد باید، به دلیل حساب تراز بازرگانی که قبلاً بحث شد با کاهش صادرات در سایر موارد یا با افزایش در واردات مقارن شود. یعنی بسیار محتمل است که بازخورهای منفی قوی از رشد آن صادرات و اشتغال و صادرات در صنایع دیگر وجود داشته باشد. در واقع، این بازخورهای منفی به طور معمول آن قدر قوی است که کم‌وبیش به طور کامل هر اصلاحی در اشتغال کلی یا تراز بازرگانی را حذف می‌کند. چرا؟ زیرا اشتغال و تراز پرداخت‌ها نظام‌های بسته هستند.

در دنیای نظام باز کاروکسب، بازخورها اغلب ضعیف و همیشه نامطمئن هستند. در دنیای نظام بسته اقتصاد، بازخورها اغلب بسیار قوی و کاملاً مطمئن می‌باشند. ولی این کل تفاوت آنها نیست. بازخورها در کاروکسب اغلب مثبت، و در دنیای معافیت اقتصادی معمولاً، اگرچه نه همیشه، منفی است.

بار دیگر، اثرات توسعه یک رشته کاروکسب در شرکتی و در اقتصادی ملی را مقایسه کنیم. موقعیت در یک شاخه کاروکسب که به اوضاع مالی، تکنولوژیک، یا پایگاه بازاریابی شرکت توسعه می‌بخشد، اغلب به توسعه شرکت در شاخه‌های دیگر کمک می‌رساند. یعنی، شرکتی که در یک زمینه خوب عمل کند ممکن است

کارش به استخدام افراد بیشتری در زمینه‌های دیگر بیانجامد. ولی اقتصادی که کالای متعددی تولید و به فروش می‌رساند معمولاً به بازخورد منفی در بخش‌های اقتصادی دست خواهد یافت: توسعه یک صنعت منابع سرمایه و نیروی انسانی را از سایر صنایع می‌مکد.

درواقع مثال‌های بازخورد مثبت در اقتصاد وجود دارد. آنها اغلب در میان صنعت خصوصی یا گروه صنعت وابسته‌ای مشهود است، به ویژه آن که این صنایع از نظر جغرافیایی متراکم باشد. برای مثال، ظهور لندن به عنوان مرکز مالی و هالیوود به عنوان مرکز تفریحی به وضوح از مصادیق بازخورد مثبت هستند. معهذ، چنین مثال‌هایی محدود است به منطقه یا صنعت خاص، در سطح اقتصادی ملی، به طور کلی بازخورد منفی غالب است. دلیل آن هم باید مسلم باشد: منطقه یا صنعت مجردی نظام بسیار بازتری از اقتصاد ایالات متحده به طور کلی است. تا چه رسد به اقتصاد جهانی، صنعت یا گروه صنعتی مجرد می‌تواند کارگر از بخش‌های دیگر اقتصادی جذب کند. پس اگر صنعت مجردی خوب عمل کرد، اشتغال نه تنها در آن صنعت، بلکه همچنین در صنایع وابسته ممکن است افزایش یابد، که این خود می‌تواند موجب تقویت موفقیت صنعت اولی شود، و الی آخر. پس اگر کسی به مجتمع صنعتی خاص می‌نگرد، او ممکن است بازخورد مثبت در کار ببیند. ولی برای اقتصاد به طور کلی، این بازخورهای مثبت محلی باید با بازخورهای منفی بیشتر در جاهای دیگر تقارن پیدا کند. منابع بیش از حد که به درون هر صنعت یا گروهی از صنایع کشیده می‌شود باید از جایی بیاید، یعنی از صنایع دیگر.

اهل کاروکسب با پندار منطقی که در آن بازخورد منفی قوی وجود داشته باشند عادت ندارند و با آن احساس راحتی نمی‌کنند. به ویژه، آنها به هیچ وجه با شیوه‌ای که در آن اثراتی که از نقطه نظر شرکت یا صنعت مجردی به نظر ضعیف و نامطمئن می‌آید آسوده نیستند. نظیر تاثیر کاهش شاغلان روی متوسط دستمزدها یا اثر افزایش سرمایه‌گذاری خارجی روی نرخ مبادله ارزها، اما وقتی کسی برخورد سیاست‌های اقتصاد ملی را به طور کلی و کامل بر هم بیافزاید، اهمیت آن فوق‌العاده جلوه می‌کند.

کار رئیس جمهور چیست؟

در جامعه‌ای که موفقیت در کاروکسب را محترم می‌شمارد، رهبران سیاسی به ناچار - و به

بررسی دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمان‌ها

از: فرهاد نژادحاجی‌علی‌ایرانی

به‌نظر آنان زندگی شغلی تنها محلی برای کسب درآمد است و نهایت اینکه انگیزه‌ای در آنها برای مشارکت وجود نخواهد داشت.

مثلاً در ژاپن وجود دو نظام استخدام مادام‌العمر و نظام ارشدیت باعث می‌شود که کارکنان احساس امنیت شغلی کرده و نسبت به سازمان بیشتر وفادار باشند و خود را جزئی از سازمان به‌حساب آورند و در نتیجه احساس تعلق و وابستگی نسبت به سازمان داشته باشند. به‌عنوان مثال تحقیقی که روی دوهزار نفر کارمند یا کارگر در ژاپن و آمریکا انجام گرفته نشان می‌دهد که بیش از $\frac{2}{3}$ ژاپنی‌ها (برخلاف آمریکایی‌ها) زندگی شغلی خود را مهمتر و لاقبل مساوی زندگی شخصی خود دانسته‌اند و به‌همین علت مشارکت در سازمان‌های ژاپن بیشتر بوده و ژاپن توانسته است در ۳۰ سال گذشته به چنان پیشرفتهای عظیمی دست یابد.

۱- احساس عدم تعلق و وابستگی کارکنان به سازمانها: یکی از دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها احساس عدم تعلق و وابستگی کارکنان به سازمان است. یعنی اگر کارکنان احساس کنند که سهمی در سازمان دارند و در سازمان احساس امنیت شغلی داشته باشند و نظم و مقررات متناسبی بر گروه و سازمان حاکم باشد، نسبت به سازمان بیشتر وفادار شده و احساس تعلق و وابستگی بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت، در نتیجه در آنها انگیزه‌ای برای مشارکت در سازمان به‌وجود خواهد آمد.

در مقابل هر قدر کارکنان در سازمان امنیت شغلی نداشته باشند و نیازهایشان ارضا نشود همواره یک نوع خصومت و بیگانگی نسبت به سازمان خواهند داشت. این افراد زندگی شغلی خود را جدا از زندگی شخصی خود می‌دانند و

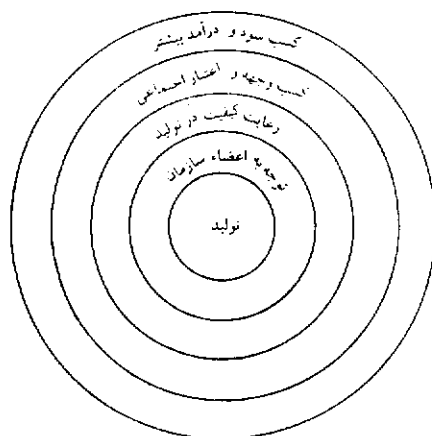
امروزه که تولید و عرضه هرچه بیشتر و بهتر محصولات و خدمات، نقش سلاح‌های استراتژیک و نقش‌آفرین را در حیات سیاسی-اجتماعی ملتها ایفا می‌کند. توجه به تولید و افزایش بهره‌وری کل و استفاده بهینه از منابع موجود در جامعه از ضروریات حیاتی دنیای امروزی است. در این میان مدیریت مشارکتی به‌عنوان نگرشی مدیریتی، ابزاری مناسب جهت بالا بردن بهره‌وری و پیشبرد سازمانها به اهدافشان می‌باشد.

مشارکت و مشورت، نظرجویی و رایزنی در فرهنگ غنی اسلامی و تاریخ کهن ایرانی جایگاهی بس بالا و رفیع دارد و به مدد به‌کارگیری این شیوه در مدیریت و تصمیم‌گیری است که می‌توان به‌طریق صواب در انجام امور دست یافت و از میان راه‌های مختلف راه اصلح را برگزید و با یاری جستن از مشارکت و مشورت است که مخاطرات تصمیم‌گیری کاهش یافته، ضمانت اجرای تصمیمات بیشتر شده، دامنه بصیرت و آگاهی مشورت‌کننده گسترده‌تر و روحیه کاری تقویت می‌گردد.

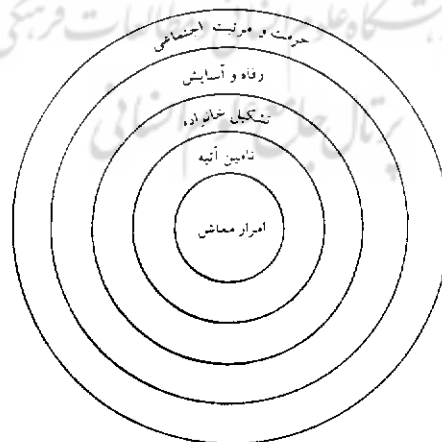
انسان موجودی اجتماعی است و اعمال و رفتارهای او متأثر از آداب و رسوم و قوانین اجتماعی است. انسان بدون تعلق به گروه، احساس امنیت نمی‌کند و به تنهایی برای استفاده از طبیعت به‌منظور ارضای نیازهایش، توان کافی ندارد. انسان در گروه متولد می‌شود و در گروه زندگی و کار می‌کند و در گروه بیمار و درمان می‌شود. از این رو، با گروه بودن و در گروه زیستن برای انسان امر اجتناب‌ناپذیری است.

دلایل عدم مشارکت از دیدگاه مدیریتی

دلایل و فرضیات زیادی در مورد عدم مشارکت کارکنان در سازمانها وجود دارد که در اینجا چند مورد را بررسی می‌کنیم:

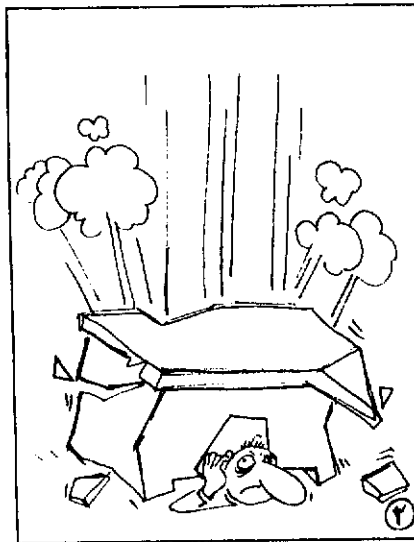
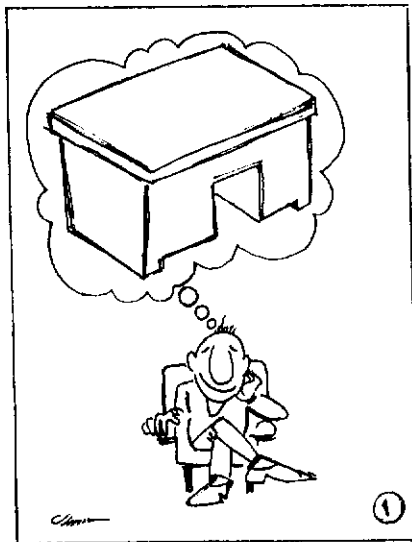


«سلسله مراتب اهداف سازمان»



«سلسله مراتب اهداف فرد»

سلسله مراتب هدف‌های فرد و سازمان



۲ - مغایر بودن هدفهای فرد و سازمان: یکی دیگر از دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها، متضاد بودن هدفهای فرد و سازمان است. یعنی اغلب اهدافی که کارکنان در سازمانها دارند با اهدافی که خود سازمان (مدیریت سازمان) دارد با یکدیگر سنخیت نداشته و یک نوع تضاد بین آنها موجود است. و به خاطر این تضاد است که کارکنان انگیزه‌ای برای مشارکت در سازمانها ندارند. این تضاد بیشتر مربوط به اهداف غایی و غایی فرد و سازمان است.

به طوری که در شکل می‌بینیم در سلسله مراتب اهداف فرد و سازمان، هدف اولیه فرد، امرار معاش و هدف غایی او حرمت و مرتبت اجتماعی است و در سلسله مراتب اهداف سازمانی هدف اولیه تولید و هدف غایی کسب سود و درآمد بیشتر است.

برای اینکه کارکنان بتوانند در سازمانها مشارکت داشته باشند باید تضاد بین اهداف غایی فرد و سازمان از بین برود و یک نوع نزدیکی و آشتی بین هدفهای فرد و سازمان به وجود بیاید. البته زمانی اهداف غایی فرد و سازمان به یکدیگر نزدیک خواهد شد که در جامعه ارزشهای الهی حاکم باشد یعنی اهداف غایی فرد و سازمان هر دو در جهت تقرب به خدا و رضای خدا باشد. بدین صورت که اگر از کارگر یا از مدیریت سازمان سوال کنیم به چه منظوری کار می‌کنید بگویند به منظور رضای خدا.

۳ - فقدان انگیزش برای کار گروهی در میان عده‌ای از اعضای گروه: از دلایل دیگر عدم مشارکت کارکنان در سازمانها، فقدان انگیزش برای کار گروهی در میان عده‌ای از اعضای گروه است. کنکاش در مسئله انگیزش پاسخ چراهای آدمی است. چرا انسان در سازمان کار می‌کند؟ چرا بعضی افراد بسیار فعال و برخی کم‌کارند؟ این سؤالات و بسیاری دیگر هم با موضوع انگیزش در ارتباطند و پاسخ آنها در انگیزش و انگیزه‌های کارکنان خلاصه می‌شود. «ادوارد لاولر» معتقد است که انسانها را می‌توان به دو طریق برانگیخت:

الف) پادشاهای درونی (غیرمادی)

ب) پادشاهای بیرونی (مادی)

به نظر او از جمله پادشاهای درونی می‌توان از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، آزادی عمل بیشتر و حق انتخاب مسئولیت بیشتر، کار دلخواه‌تر و فرصتهایی برای رشد شخصیت را نام

برد. در مقابل پادشاهای نقدی و فیزیکی در زمره پادشاهای بیرونی محسوب می‌شود.

امروزه طبق نظریات جدید مدیریت و سازمان، ایجاد انگیزه یکی از وظایف مهم مدیر در سازمان است و ایجاد انگیزه عبارتست از وادار کردن افراد به کار مطلوب. بدیهی است که اگر مدیر نتواند این وظیفه را به نحو احسن انجام دهد، کارکنان میل و رغبت و انگیزه‌ای به همکاری و مشارکت در سازمان نخواهند داشت. البته این امر مهم مستلزم این است که مدیر نیازهای کارکنان در سازمان را شناسایی کرده و به نسبت نیازها و خواسته‌های هرکسی با او رفتار کند و سلسله مراتب نیازهای آنها را ارضا کند، در واقع مدیر باید مجهز به علم روانشناسی در مدیریت باشد.

اگر کارمندان را از تأمین نیازهای آنها محروم کنیم، با واکنش روانی کارکنان سازمان مواجه خواهیم شد به همین علت ما نمی‌توانیم نتیجه‌گیری کنیم که خصومت کارمندان با مدیران و بی‌تفاوتی آنان نسبت به وظایف محوله و یا قبول نکردن مسئولیت در سازمان و مشارکت نکردن کارکنان به علت طبیعت بشر است بلکه این حالات نتیجه و عکس‌العمل برآورده نشدن احتیاجات آنان است.

به نظر «رنسیس لیکرت» نظام انگیزشی در سبک مدیریت دموکراتیک (مشارکتی) بر عواملی چون پادشاهای اقتصادی و نیز ارضاء نیازهای روانی استوار است. «لیکرت» معتقد است که مدیرانی که سازمان خود را طبق سبک دموکراتیک طرح‌ریزی می‌کنند اگرچه در کوتاه‌مدت ممکن است کاهش تولید را تجربه کنند ولی در بلندمدت بر تولید آنها افزوده می‌شود.

۴ - وجود سبکهای مختلف مدیریتی و رهبری در هر سازمان: از دلایل دیگر عدم مشارکت کارکنان در سازمانها وجود سبکهای مختلف رهبری در هر سازمان است. به طور کلی هر رهبری در داخل سازمان خود خطمشی‌ها و روشهایی مخصوص برای نفوذ در زیردستان انتخاب می‌کند و بهترین ضابطه در این مورد تعیین درجه‌ای است که رهبر زیردست را برای انجام کاری هدایت و اعمال و رفتار او را نظارت کند، با توجه با این ضابطه سبکهای رهبری به سه دسته تقسیم می‌شود:

الف) - در سازمانهایی که به سبک استبدادی رهبری می‌شوند مشارکت کارکنان امکان‌پذیر نخواهد بود زیرا در این‌گونه سازمانها رهبر با زیردستان مشورت نمی‌کند و اعمال آنها را نظارت می‌کند و تصمیم‌گیری‌ها به صورت متمرکز انجام می‌گیرد.

ب) - در سبک رهبری بی‌بندوبار (آزادی مطلق) نیز مشارکت همراه با نظم و افزایش کارایی انجام نمی‌گیرد زیرا با تصمیمات خودسرانه‌ای که کارکنان می‌گیرند هرج‌ومرج در سازمان به راه می‌افتد.

ج) - تنها در سبک رهبری دموکراتیک است که کارکنان می‌توانند به ارائه پیشنهادات و نظریات خود پردازند زیرا رهبر، زیردستان را در انجام کارها و تصمیم‌گیری‌ها شرکت می‌دهد و در مواردی که تخصص زیردستان اجازه می‌دهد با آنها مشورت می‌کند.

۵ - احساس بیم و خطر از مشارکت از سوی هریک از طرفین کارکنان و مدیران: یکی دیگر از دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمان این است

که هر یک از طرفین کارکنان و یا مدیران از مشارکت بیم داشته باشند و احساس کنند که مشارکت جایگاه آنان را تهدید خواهد کرد.

اگر کارکنان احساس کنند که مشارکت بر جایگاه آنان اثر واژگونه می‌گذارد، به مشارکت تن در نخواهند داد زیرا وقتی بعضی از کارمندان کار گروهی را قبول می‌کنند در واقع یک نوع مسئولیتی را می‌پذیرند. مسلم است اگر کارکنان نتوانند این مسئولیت را به نحو مطلوب به انجام برسانند امکان دارد از طرف مدیریت سازمان مورد سرزنش قرار گیرند و تحقیر شوند.

در مقابل اگر مدیران نیز احساس کنند که مشارکت اقتدار آنها را تهدید می‌کند، می‌کشند تا آن را پس بزنند یا در برابرش حالت دفاعی بگیرند و این زمانی است که مدیر فردی خلاق و نوآور نباشد و کارکنان در کار گروهی بخواهند به ارائه نظریات جدید بپردازند و تغییر و تحول در سازمان رخ بدهد در این صورت است که این تغییر و تحولات اقتدار رییس را تهدید می‌کند.

۶ - عدم وجود خصلتهای کار گروهی در میان کارکنان: از دیگر دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها عدم وجود خصلتهای کار گروهی در میان کارکنان است، به طوری که می‌دانیم ماهیت کار در کشورهای صنعتی و پیشرفته جهان، داشتن روحیه تیمی و کار گروهی است یعنی کار هماهنگ شده تعدادی از افراد جهت بهره‌وری و کارایی بالاست. لازمه انجام کارها به صورت گروهی داشتن خصلتهایی چون نوعی بردباری، انتقادپذیری، نوآوری و خلاقیت است زیرا افراد گوناگون با خواسته‌ها و غرایض و روحیات متفاوت در گروه هستند که دارای اختلاف سلیقه و عقیده هستند. برای اینکه کار به صورت گروهی انجام گیرد لازم است که کارکنان این اختلاف نظرات، عقیده‌ها و سلیقه‌ها و انتقادات یکدیگر را تحمل کنند و دارای خصوصیات کارآفرینی و نوآوری در سازمان باشند یعنی بتوانند ذهنیت‌ها را به عینیت تبدیل کنند. در مقابل اگر افرادی دارای روحیه فردگرایی و تک‌روی باشند نمی‌توانند در کارهای گروهی شرکت کنند.

۷ - عدم ایجاد یک بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت: یکی دیگر از عواملی که باعث می‌شود کارکنان نتوانند در سازمان مشارکت داشته باشند، این است که اغلب فلسفه و فرهنگ کار گروهی در کارکنان و سازمانها جا افتاده نیست، یعنی اغلب کارکنان نگرش، طرز تفکر و دیدگاه مناسبی از مشارکت ندارند. فرهنگ در یک تعریف

یکی از دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها احساس عدم تعاطف و وابستگی کارکنان به سازمان است.

آموزه‌ها، طبق نظریات جنبه مدیریت است سازمان، ایجاد انگیزه یکی از وظایف مهم مدیر در سازمان است.

از دیگر دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها عدم وجود خصلت کار گروهی در میان کارکنان است.

مختصر و در عین حال کامل، عبارتست از «الگوی اندیشه و رفتار» پس طبق این تعریف ما هیچ شخص، جامعه و سازمان بدون فرهنگ نخواهیم داشت. فقط این نوع فرهنگ است که امکان دارد از شخصی به شخص دیگر و یا از سازمانی به سازمان دیگر تفاوت داشته باشد مثلاً سازمانهایی دارای فرهنگ بسته و ریشه‌دار استبدادی هستند در حالیکه بعضی از سازمانها دارای فرهنگ باز و نظم و قانون و خصلتهای کار گروهی هستند. مسلم است در سازمانهایی که فرهنگ استبدادی حاکم باشد، مشارکت کارکنان امکان‌پذیر نخواهد بود. زیرا فرهنگ به عنوان ریشه است و اگر فرهنگ مناسب در سازمانها و کارکنان نباشد هرچقدر هم در سایر زمینه‌ها برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری داشته باشیم، باز نتیجه مطلوبی نخواهد داد و این فرهنگ را باید از طریق آموزشهای مناسب در سازمان ایجاد کرد.

۸ - کمبود آموزشهای لازم: یکی دیگر از دلایل مشارکت نکردن کارکنان در سازمانها کمبود آموزشهای لازم برای تحقق یافتن اهداف سازمانی و مؤثر واقع شدن همکاری کارکنان است. انسانهایی مورد نیازند که ذهن و نگرش آنها متحول شده باشد و از وضعیت کنونی به وضعیت بهتری دسترسی پیدا کنند. اما تنها تحول و نگرش کارکنان کافی نیست، بلکه همراه با این تحولات انسان متحول نیازمند تخصص‌های تازه در کار گروهی است و برای این کار باید آموزشهای ویژه و مناسبی دیده باشد.

آموزش جنبه سخت‌افزاری داشته و به معنی کسب مهارت است و در کنار آن پرورش را داریم که جنبه نرم‌افزاری و به معنی پرورش و شکوفایی استعدادهای درونی یک چیز است. پس مسلم است اگر آموزش و پرورش توأم باشند نتیجه

مطلوبتری خواهد داد. به طور کلی در سازمانها دو نوع آموزش داریم:

۱ - آموزش ارگانیکی: آموزشهایی که بیشتر جنبه تفکری داشته و به نگرش کارکنان مربوط می‌شود.
۲ - آموزش مکانیکی: آموزشهایی که جنبه فیزیکی و ماشینی و استاتیکی (حفظ کردن وضع موجود) دارد پس برای اینکه آموزشها در سازمانهای ما نتیجه و بازدهی مطلوبتری داشته باشد لازم است که آموزشها بیشتر از نوع ارگانیکی باشند.

همچنین به منظور استفاده صحیح از تکنولوژی نوین و هماهنگی کارکنان با پیشرفتهای علمی ضرورت آموزش مداوم آشکار می‌شود و از طریق آموزش کارکنان در سازمانها با اهداف و سیاستهای سازمان آشنا شده، مشکلات و موانع اجرای طرح‌ها را خواهند شناخت.

در ضرورت و اهمیت آموزش و پرورش می‌توان به اندیشه‌های «کنفوسیوس» مراجعه کرد. «کنفوسیوس» چنین دستوری دارد که اگر برای یک سال نان می‌خواهی گندم بکار، اگر برای ده سال میوه می‌خواهی درخت بکار و اگر برای صدسال زندگی می‌خواهی به آموزش و پرورش روی آور. ۹ - نبود زمان و فرصت کافی در اختیار کارکنان و مدیران برای مشارکت: نبود زمان و فرصت کافی در اختیار کارکنان و مدیران از جمله عوامل دیگری است که باعث عدم مشارکت کارکنان در سازمان می‌شود.

پیش از آنکه کنش ضرورت پیدا کند، باید زمان برای مشارکت فراهم باشد. مشارکت به سختی می‌تواند در زمان اضطرار و فوریت برآورده شود و اغلب کارمندان و مدیران به علت حجم زیاد کارهای روزانه فرصت کافی برای مشارکت ندارند. کمبود وقت و زمان بیشتر مواقعی است که سازمان با یک مسئله حیاتی و بحرانی مواجه شده باشد، به طوری که تصمیم‌گرفتن در مورد آن مسئله به موجودیت سازمان بستگی داشته باشد.

بدین جهت برای جلوگیری از بروز هرگونه خطری که احتمالاً سازمان را در نتیجه اتخاذ تصمیم غلط به نابودی می‌کشاند رهبر صلاح می‌داند که خود شخصاً در رأس سازمان تصمیماتی را اتخاذ کند و به علت کمبود وقت، کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت ندهد.

۱۰ - دلیل اداری یا محرمانه بودن بعضی از طرح‌ها: از دلایل دیگری که باعث می‌شود کارکنان نتوانند در سازمانها مشارکت داشته باشند محرمانه

بودن بعضی از طرح‌های سازمانی است، یعنی بعضی مواقع امکان دارد مدیران عالی سازمان بخواهند طرحی را پیاده کنند و به جهت محرمانه و سری بودن آن، نخواهند کارکنان از اهداف و چندوچون آن طرح اطلاعی داشته باشند، لذا سیاستها و خط‌مشی‌ها و اهداف اجرای طرح‌ها را مشخص نمی‌کنند و در نتیجه کارکنان نمی‌توانند در سازمان مشارکت داشته باشند.

۱۱ - ضعف مدیریت: یکی از دلایل اصلی و مهمی که باعث عدم مشارکت در سازمان می‌شود، ضعف مدیریت است. سئوالاتی از قبیل: چرا یک سازمان موفق است و سازمان دیگر ناموفق؟ همیشه در ذهن ماست. در پاسخ به این قبیل سئوالات اکثر صاحب‌نظران معتقدند آنچه که باعث موفقیت یک سازمان می‌شود مدیریت آن سازمان است. آنها تفاوت یک سازمان موفق را با یک سازمان ناموفق در مدیریت می‌دانند. در مورد اهمیت مدیریت، ضرب‌المثلی است که می‌گوید: «گروه‌گوسفندان به رهبری یک شیر می‌تواند گروه شیران به رهبری یک گوسفند را شکست دهد.» همه موارد و فرضیاتی که در مورد آنها بحث شد، به نوعی به مدیریت مربوط می‌شوند. یعنی این مدیر است که باید در کارکنان ایجاد انگیزه کرده و آنها را نسبت به سازمان وفادار کند و نوعی حس تعلق و وابستگی در کارکنان نسبت به سازمان به وجود آورد و سبکی را در سازمان انتخاب کند که کارکنان به راحتی بتوانند پیشنهادات و نظرات خود را ارائه دهند، کارکنان را آموزش داده و بستر فرهنگی مناسبی در کارکنان و سازمان به وجود آورد.

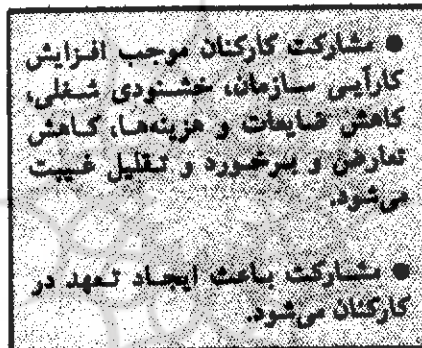
تکنیک MBO به مدیران می‌گوید که در انجام کارها با زیردستان مشورت کنید، نظرهای اعمال‌شده را مرور کنید و آنها را تجزیه و تحلیل و بررسی کرده و اگر خطایی وجود داشته باشد آنها را اصلاح کنید تا دفعه دیگر تکرار نشود. باید جزئیات مورد و موضوع مشارکت توسط مدیر به کارکنان توضیح داده شود زیرا اگر موضوع مورد مشارکت معلوم نباشد، کارکنان در کجا و در مورد چه مسئله‌ای مشارکت داشته باشند که همه اینها به ضعف مدیریت برمی‌گردد.

اولین حرکت باید از طرف مدیر صورت بگیرد و مدیر باید برای کارکنان سازمان خود الگو باشد. مدیر باید موضوع و مورد مشارکت را انتخاب، کارکنان را سازماندهی و هرکس را متناسب با تخصص خود در کارهای مختلف شرکت داده و ابزار و وسیله مناسب را نیز در اختیار مدیران قرار

دهد. منفعت‌های مادی و معنوی مشارکت را مدیر باید اعلام کند و سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان را نیز برای مشارکت تعیین کند ولی متأسفانه مهمترین مشکل سازمانهای کشور، مسئله مدیریت است، مدیریت سازمانهای کشور به هنگام نیست. ما از علم مدیریت عقب مانده‌ایم و مدیریت ما هنوز در بسیاری موارد سنتی است. ما امروزه مدیرانی که آینده‌نگر، برنامه‌ریز و مبتکر باشند بسیار کم داریم.

پیامدها و نتایج مشارکت

۱ - مشارکت باعث ایجاد تعهد در کارکنان می‌شود.
۲ - مشارکت باعث می‌شود که کارها با کیفیت بالایی انجام گیرند و استمرار در انجام متعهدانه و با کیفیت کارها، به تدریج به صورت عادت افراد درآمده و برای ایشان ملکه خواهد شد.



۳ - مشارکت و مشورت منفعت‌هایی دارند که عبارتند از:

- الف) مشارکت به عنوان عامل بروز شکوفایی افکار و ایده‌های تازه است.
 - ب) به عنوان عامل تقلیل خطاهای احتمالی است.
 - ج) به عنوان عامل تقویت بنیانهای اعتقادی است.
 - د) مجموعه‌ای از عقلها و تفکرات است.
 - ه) یکی از راه‌های مقابله با مشکلات روانی ناشی از تقسیم کار است.
- ۴ - مشارکت، انگیزش را نیرومند می‌سازد زیرا کارکنان احساس می‌کنند مورد پذیرش بیشتر سازمان هستند و در کارهای آن درگیرند.
- ۵ - مشارکت کارکنان موجب افزایش کارایی سازمان، خشنودی شغلی، کاهش ضایعات و هزینه‌ها، کاهش تعارض و برخورد، تقلیل غیبت و نهایتاً موجب افزایش همکاری کارکنان می‌شود.

۶ - مشارکت، احساس مالکیت را فراهم می‌کند، یعنی انسان احساس می‌کند که سهمی در سازمان دارد زیرا هرگاه انسان در پدیدآوردن چیزی یاری دهد، از آن پشتیبانی خواهد کرد.

۷ - مشارکت، حاشیه‌نشینی را از بین می‌برد. مشارکت می‌تواند کسانی را که در حاشیه کارها ایستاده‌اند و تنها نظاره‌گر دیگرانند به درون کوشش‌های گروهی بکشاند.

۸ - مشارکت، ناتوانان را نیرومند می‌سازد. ناتوانی یک امر عرضی است و نه ماهوی. بسیاری از مردم در زندگی به ناتوانی گرفتارند چرا که بخت پروردن توانایی‌های درونی خود را نیافته‌اند و مشارکت انسان را به راه توانمندی هدایت کرده و توانایی‌های خداداد آنان را به شکوفایی می‌رساند.

۹ - مشارکت، فرهنگ سکوت را درهم می‌شکند. مشارکت وسیله نیرومندی است که انسان را به سخن‌گفتن و سخن‌شنیدن وامی‌دارد.

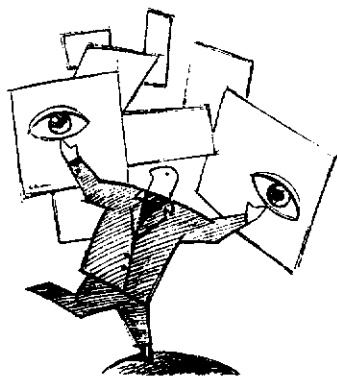
۱۰ - مشارکت باعث اصلاح روابط اجتماعی و صنعتی در کارخانجات و سازمانها و جامعه می‌شود و موجب رشد سریع و باورنکردنی اقتصادی و صنعتی جوامع می‌گردد.

پیشنهادات:

برای آنکه مشارکت در سازمانها و جامعه در سطح بالایی انجام گیرد، پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- ۱ - برای اینکه مشارکت در سازمانها انجام گیرد یک مدیر باید نظارت و مسئولیت بیشتری را در کار به زیردستان واگذارد (تفویض اختیار کند).
- ۲ - مدیران می‌توانند درباره چگونگی به انجام رسانیدن کارها به زیردستان خود گزینه‌های تصمیم‌گیری بدهند (به جای اینکه دستورهای از پیش تعیین شده صادر کنند). از آنان پرسند که دشواری‌های کار را چگونه می‌توان از میان برداشت (به جای آنکه خود راه‌چاره‌ها را عرضه کنند) و می‌توانند از کارکنان بخواهند اندیشه‌هایی برای دگرگونی پیشنهاد کنند (به جای اینکه بر وضع موجود پافشاری کنند).
- ۳ - مشارکت در تصمیم‌گیری باید اندک‌اندک صورت گیرد، زیرا دگرگونی‌های ناگهانی و سراسری در مشارکت و پذیرش مسئولیت جمعی می‌تواند بدبینی پدید آورد. در جایی که مردم زمانی دراز به پیروی چشم‌پسته خو گرفته‌اند، هرگونه تغییر ناگهانی و از میان بردن تأکید بر اقتدار می‌تواند نشانی از سنتی و ناتوانی در مدیریت به‌شمار آید.

بقیه در صفحه ۹۳



نقش اطلاعات در شناخت عوامل

داخلی، خارجی و محیطی سیستم‌ها

از: رامین اخوان‌املی

توان ادامه حیات دارند که قابلیت تطبیق با محیط را داشته باشند.

شناخت عوامل داخلی، عوامل خارجی و محیط سیستم

شناخت صحیح محیط، از ارکان تلاش برای ادامه حیات هر سیستمی به‌شمار می‌آید. محیط سیستم عبارت است از عواملی که در خارج از سیستم قرار گرفته و در کار سیستم مؤثرند. شناسایی این جنبه سیستم امر ساده‌ای نیست. هنگام توجه به یک کارخانه اتومبیل‌سازی، در وهله اول درباره آنچه در داخل و خارج کارخانه قرار دارد برداشت ساده‌ای انجام می‌دهیم، می‌گوییم آنچه در آنسوی جدار خارجی کارخانه (دیوار) وجود دارد، محیط کارخانه به‌شمار می‌آید ولیکن این جمله صحیح نمی‌باشد. ممکن است کارخانه تولیدکننده اتومبیل در تمام نقاط کشور عواملی داشته باشد که مواد اولیه مورد نیاز تولید اتومبیل را تهیه کنند و یا اتومبیل‌های تولیدشده را به‌فروش رسانند. ممکن است مقررات تازه‌ای در خصوص نحوه تولید اتومبیل وضع گردد. این عوامل مسلماً در داخل محدوده کارخانه قرار ندارند (کارخانه‌ای که محصور به دیوارهایش می‌باشد) ولیکن جزئی از کل یک سیستم تجاری-صنعتی هستند. از طرف دیگر ممکن است مدیران کارخانه و یا تشکیلات کارگری کارخانه به نهادهای سیاسی مختلفی وابسته باشند که به‌دلیل همین وابستگی، می‌توانند فشارهای سیاسی مختلفی را اعمال کنند که در این صورت فعالیت‌های سیاسی آنان مسلماً به سیستم تعلق دارد. در صورتی که ممکن است که این فعالیت‌های سیاسی به‌ندرت در داخل محدوده

«برای درخت، آزادی آن نیست که خود را از جبر خاک رها سازد، تنها با درک آن پیوند ناگسستنی که این دو را به هم گره می‌زند، می‌توان راه آزادی درخت را، به یاری همان خاک، هموار ساخت.»
رایبندرانات تاگور

تکنولوژی اطلاعات، فتح بایی برای طرح تجربیات و نظریات طراحان و بهره‌برداران سیستم‌های اطلاعاتی و راهگشای مدیران کشور باشد.

تدبیر

ادامه حیات یکی از اولین خواسته‌های هر سازمانی می‌باشد. در واقع چنانچه فرض ادامه حیات بر یک سازمان مترتب نباشد، قطعاً فلسفه وجودی و تحقق اهداف آن سازمان زیر سؤال خواهد رفت.

برای ادامه حیات (بقا) باید عوامل تأثیرگذار بر هر سازمان (سیستم) شناسایی شده و سیستم مربوطه در صدد انطباق خود با آن عوامل برآید و یا آن عوامل را وادار به تطبیق با خود نماید، در غیر این صورت، در آینده‌ای نزدیک محکوم به فنا می‌باشد.

تاریخ همواره شاهد اضمحلال سیستم‌ها (سازمانها) بوده و خواهد بود. دایناسورها، قوم اینکا، فیلهای ماموت، شرکت‌های ورشکسته، گونه‌های مختلف گیاهی که همگی قبلاً وجود داشته و اکنون وجود ندارند، مثالهای مناسبی از عدم انطباق با محیط می‌باشند.

بنابراین هر سیستمی که نتواند با محیط پیرامون خود انطباق حاصل نماید و یا محیط پیرامون خود را وادار به تطبیق با خود کند، در مسیر متلاشی شدن قرار دارد و تنها سیستم‌هایی

موضوع سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت به‌صورت یکپارچه و به‌هم‌تنیده با فرآیندهای عملیات و تصمیم‌گیری، توجه بسیاری از سازمانها و طراحان سیستم‌های اطلاعاتی را به‌خود معطوف داشته است، لیکن آنچه علیرغم عدم ثبت و انعکاس تجربیات در جامعه بر سر زبان است، حاکی از فقدان پیشرفت و سرانجام موفقیت‌آمیز چنین کوشش‌هایی است و در مورد آن دسته از سازمانها که از طریق دریافت چنین خدماتی از طراحان مجرب خارجی سعی در تجهیز خود به چنین سیستم‌هایی داشته‌اند نیز هنوز اطلاعات معتبری منتشر نگردیده است که بتوان در مورد نتایج آنها به ارزیابی پرداخت.

از طرفی صاحب‌نظران و مؤلفان طراح و سیستم‌پرداز، عموماً سازمانها را از طراحی و استقرار سیستم‌های اطلاعاتی به‌صورت جزیره‌ای نمی‌کرده‌اند و تأکید بر یکپارچگی دارند.

حال این پرسش مطرح است که مسئله در کجاست و چه راه‌حلی را می‌طلبید؟

مقاله ذیل توسط یکی از افراد صاحب‌نظر و دست‌اندرکار تهیه و تدوین گردیده است که در آن ضمن نفی آمادگی زمینه برای توسعه MIS در سازمانهای کشور، همان راه مورد انتقاد استقرار جزیره‌ای را توجیه و تجویز کرده‌اند، که امید است به‌دنبال درج مقالات قبلی در زمینه گسترش

جغرافیایی سیستم به وقوع بپیوندد.

برای بررسی محیط سیستم، باید دقیق تر و عمیق تر از توجه به مرزهای ظاهری سیستم عمل کرد. وقتی گفته می شود که پدیده یا عاملی، خارج از یک سیستم قرار دارد، منظور این است که رابطه سیستم با خصوصیات و رفتار آن پدیده یا عامل بسیار ناچیز و حتی قابل اغماض است. محیط سیستم، اشیا یا عوامل و یا افرادی را شامل می شود که در رابطه با سیستم اولاً معلوم و مؤثر و ثانیاً تحت تأثیر عناصر و کارکرد سیستم غیرقابل تغییر باشند. بنابراین هر عاملی یا در داخل سیستم قرار دارد یا در محیط سیستم و یا در خارج از سیستم.

برای مثال چنانچه وجوه مورد نیاز (بودجه) یک مؤسسه خیریه توسط دولت تعیین شود و مسئولان مؤسسه به هیچ وجه امکان ایجاد تغییرات در آن (مقدار بودجه) را نداشته باشند، در این صورت می توان اظهار نظر کرد که مرزهای بودجه ای آن مؤسسه در محیط سیستم مؤسسه قرار دارد ولیکن چنانچه مسئولان مؤسسه بتوانند با ایجاد تغییراتی در سازمان سیستم و یا با استفاده از قابلیت های فردی، رقم بودجه را تحت تأثیر قرار دهند، در این صورت برخی از فرآیندهای بودجه به داخل سیستم تعلق پیدا می کند.

محیط سیستم شامل عواملی می گردد که آن عوامل در کار سیستم مؤثر می باشند ولی در خارج از حیطه کنترل سیستم قرار دارند. بنابراین اگر سیستمی در یک وضعیت آب و هوایی بسیار سرد فعالیت کند و مجبور باشد که از تجهیزات خاصی برای مقابله با سرما استفاده کند، در این صورت، درجه حرارت در محیط سیستم قرار دارد - زیرا اولاً سیستم نمی تواند درجه حرارت (سرما) را تحت تأثیر قرار دهد و ثانیاً درجه حرارت، تعیین کننده نوع تجهیزات سیستم می باشد (یعنی در کار سیستم مؤثر است).

یکی از مهمترین جوانب سیستم، برنامه نیازمندی های آن است. در یک مؤسسه صنعتی، این برنامه مشتمل بر تقاضای فروش نیز می باشد. البته مؤسسه می تواند از طریق تبلیغات، قیمت گذاری، نوآوری و غیره در مقدار تقاضا، مؤثر واقع شود ولیکن تعیین کننده واقعی حدود مرز تقاضا برای محصولات مؤسسه، مشتریان آن هستند که در محیط مؤسسه قرار دارند زیرا اولاً

مشخص و تقریباً تغییرناپذیر می باشند و ثانیاً در کار سیستم مؤثر واقع می شوند.

بنابراین در شناخت عوامل محیطی فقط نمی توان عواملی از قبیل محیط هوایی که استنشاق می کنیم یا جماعتی که از لحاظ اجتماعی به آن وابسته ایم و یا خانه و محل زندگی را مورد بررسی قرار داد، بلکه صرف نظر از دوری یا نزدیکی و سایر مقایسه های فیزیکی آن عوامل، همواره باید پاسخ دو سؤال را دریافت کرد:

- ۱- آیا می توانیم در آن عامل تغییری ایجاد کنیم؟ (متأثر نمودن عامل از قابلیت های سیستم).
- ۲- آیا آن عامل با هدفهای ما ارتباط دارد؟ (مؤثر بودن عامل در کارکرد سیستم).

● جهان امروز، عصر اطلاعات نیز نام گذاری شده است.

● امروز، اطلاعات نیز مانند مواد اولیه، سرمایه، نیروی انسانی و ماشین آلات از ملزومات مورد نیاز فعالیت اقتصادی می باشد.

● بدیهی است که اطلاعات، چنانچه مطابق با نیازهای اطلاعاتی جمع آوری نشود، کارایی چندانی نخواهد داشت.

اگر پاسخ سؤال اول منفی و پاسخ سؤال دوم مثبت باشد، آن عامل جزء عوامل محیطی سیستم مورد بررسی خواهد بود. و اگر در این میان فقط پاسخ سؤال دوم منفی باشد، آن عامل در خارج از سیستم قرار دارد و چنانچه پاسخ هر دو سؤال مثبت باشد، آن عامل در داخل سیستم قرار دارد. تعیین حدود محیط سیستم بسیار مشکل و نیازمند بررسی و تجدید نظر سیستماتیک و مداوم می باشد. سیستم ها غالباً به این سبب دچار شکست می شوند که مدیران آنها معتقدند بعضی از امور مربوط به سیستم در محیط سیستم قرار دارند و هیچ نوع کنترلی بر آنها امکان پذیر نمی باشد.

تطبیق با محیط

ایجاد مطابقت با محیط به دو روش امکان پذیر است:

- ۱- انطباق سیستم با محیط.
 - ۲- تطبیق محیط با شرایط و قابلیت های سیستم.
- ایجاد تغییر در مرزهای محیط سیستم و یا خارج کردن پارامترهایی که در داخل محیط سیستم قرار دارند به خارج از سیستم و یا وارد کردن آن پارامترها به داخل سیستم، هدف و منظور اصلی از انطباق می باشد. برای روشن شدن این موضوع به مثال سیستم اتومبیل بازمی گردیم. با یک بررسی اجمالی به این نتیجه می رسیم که نرخ بنزین نیز جزء عواملی است که در نحوه استفاده و خرید اتومبیل مؤثر می باشد. نرخ بنزین در محیط سیستم اتومبیل قرار دارد چون اولاً سیستم اتومبیل و یا سیستم کارخانه تولیدکننده اتومبیل در آن تأثیرگذار نمی باشد و نمی تواند تغییری در نرخ بنزین و عرضه آن (که یکی از مهمترین عوامل استفاده از اتومبیل است) ایجاد کند و ثانیاً بنزین و نرخ آن، در کارکرد و استفاده از سیستم اتومبیل مؤثر می باشد.

فرض اول آن است که کارخانه تولیدکننده اتومبیل بخواهد سیستم خود را با محیط تطبیق دهد. بنابراین می توان با ایجاد تغییراتی در سازمان، زمینه این تطبیق را بررسی کرد. در تحقیقات اولیه به این نتیجه می رسد که نرخ بنزین در چند دهه ساله گذشته رو به افزایش بوده و احتمال افزایش نرخ بنزین در سالهای آتی نیز بسیار محتمل به نظر می رسد و این موضوع، کاهش استفاده از اتومبیل و در نتیجه کاهش فروش را دربر خواهد داشت. بنابراین چنانچه کارخانه تولیدکننده اتومبیل بخواهد ادامه حیات دهد، ناچار به تولید اتومبیل هایی می باشد که میزان بنزین کمتری مصرف کنند و بدین ترتیب سیستم توانسته است با ایجاد تغییر در سازمان (تولید اتومبیل با مصرف کمتر بنزین)، خود را با شرایط محیط تطبیق دهد.

فرض دوم آن است که کارخانه تولیدکننده اتومبیل در نظر داشته باشد محیط را با خود منطبق کند. باید توجه داشت که در بحث مطابقت سیستم با محیط در اینجا از آن شق که این مطابقت در اثر تغییرات محیط خارج از اراده و اثر سیستم رخ می دهد صحبت نمی شود. به عبارت دیگر بخواهد عواملی را که در محیط سیستم قرار دارند، وارد سیستم و یا آن عوامل را از محیط سیستم خارج کند. در این حالت نیز به بررسی پرداخته و به همان نتیجه قبلی در مورد افزایش روزافزون

نرخ بنزین می‌رسد. کارخانه تولیدکننده اتومبیل می‌تواند با ایجاد تغییر در سازمان خود، اتومبیل‌هایی را تولید کند که نرخ بنزین برای استفاده‌کنندگان از این نوع اتومبیل‌ها، مهم و مؤثر نباشد (خارج نمودن عامل، از محیط سیستم به وسیله تولید اتومبیل‌های بسیار لوکس و گران‌قیمت یا ساخت و تولید اتومبیل‌های برقی، با ورود به بازارهایی که نرخ سوخت در آنها تحت کنترل و با ثبات باشد). از طرف دیگر کارخانه تولیدکننده اتومبیل می‌تواند با ایجاد تغییر در سازمان خود ضمن دخالت در امور سیاسی و یا تأثیرگذاری بر کارتهای نفتی، به نحوی عمل کند (مثلاً از طریق تملک بخش قابل توجهی از صنایع انرژی) که نرخ بنزین را تحت کنترل خود قرار دهد (وارد کردن عامل، از محیط به داخل سیستم).

نقش اطلاعات در تصمیم‌گیری و شناخت محیط

سیستم‌ها می‌توانند قابلیت تطبیق داشته باشند و بارسیدن به این باور است که ادامه حیات برای غالب سیستم‌ها میسر می‌شود و شاید گسترش این باور و اقدام برای تطبیق با محیط باشد که اهمیت و نقش نیازهای اطلاعاتی را در اداره سیستم‌ها بسیار حیاتی ساخته است. قطعاً بدون وجود اطلاعات، امکان ارائه پاسخ به دو سؤال لازم برای شناخت محیط سیستم و اقدامات مناسب و متناسب وجود ندارد.

جهان امروز، عصر اطلاعات نیز نام‌گذاری شده است. امروزه اطلاعات نیز مانند مواد اولیه، سرمایه، نیروی انسانی و ماشین‌آلات از ملزومات مورد نیاز فعالیت اقتصادی می‌باشد. به همین دلیل است که سازمانهای موفق کنونی، بخش بزرگی از درآمدهای خود را صرف تولید، جمع‌آوری و پردازش اطلاعات می‌کنند.

آنچه مسلم است جمع‌آوری اطلاعاتی که پایه‌ای برای تصمیم‌گیری واقع نشود، هدر دادن منابع می‌باشد. در این صورت خطر انباشتگی خفقتان‌آور اطلاعات نیز محتمل است. بنابراین شناخت عمیق و صحیح از عوامل محیطی و خارج از سیستم و همچنین نیازهای اطلاعاتی هر بخش و پایه‌ریزی نظام جمع‌آوری اطلاعات می‌تواند گام مؤثری در به کارگیری مفید اطلاعات باشد.

از سوی دیگر عموماً تصمیم‌ها بر پایه اطلاعات اخذ می‌شوند. تصمیم‌گیری می‌تواند در

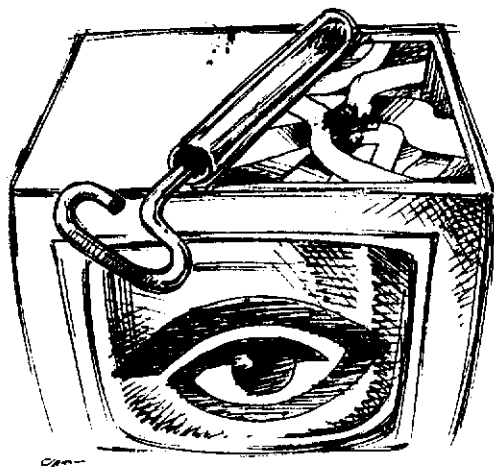
مورد یک موضوع پیچیده اقتصادی، سیاسی، مدیریتی و یا یک موضوع ساده مانند نوشیدن آب باشد. برای نوشیدن آب هم نیاز به اطلاعات وجود دارد. واضح است که مغز انسان به تنهایی قابلیت شناخت، جمع‌آوری و پردازش اطلاعات و نهایتاً اخذ تصمیم متناسب در زمان مناسب برای نوشیدن آب را دارد ولیکن عوامل مؤثر بر یک تصمیم‌گیری پیچیده، به قدری متنوع و متغیر می‌باشد که مغز انسان نمی‌تواند به تنهایی و با سرعت و دقت و صحت مورد نیاز به تصمیم‌گیری بپردازد.

سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و محدودیت‌های به کارگیری آنها

تنوع اطلاعات و پیچیدگی تصمیم‌ها، استفاده از کامپیوترها را به همراه آورده است، به نحوی که تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از اطلاعات با مفاهیم ناگزیر امروزی برای مؤسسات اقتصادی متوسط و بزرگ، بدون استفاده از کامپیوتر، تقریباً غیرممکن می‌باشد. بدیهی است که اطلاعات، چنانچه مطابق با نیازهای اطلاعاتی جمع‌آوری نشود، کارایی چندانی نخواهد داشت. به همین دلیل غالب مؤسسات اقتصادی، اقدام به طراحی سیستم‌هایی برای تأمین نیازهای اطلاعاتی خود کرده‌اند که عموماً به سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS) شهرت یافته‌اند ولیکن همواره شناخت، طراحی و به کارگیری MIS با اشکالاتی مواجه بوده است. در رأس همه این مشکلات، طراحی مستقل و جدای از عملیات سیستم‌های اطلاعاتی می‌باشد.

بسیار توضیح بیشتر به مثال کارخانه اتومبیل‌سازی بازمی‌گردیم. فرض شود کارخانه مورد نظر، در نظر دارد که فروش نسبی اتومبیل را بررسی کند. تصمیم‌گیری در این مورد نیازمند دو گروه اطلاعات می‌باشد. گروه اول اطلاعات محیطی است که خود به دو بخش رقبا و خریداران تقسیم می‌شود. گروه دوم اطلاعات داخلی سیستم بوده که موضوع بحث، پیرامون این مطلب است.

کارخانه اتومبیل‌سازی پس از جمع‌آوری و پردازش اطلاعات، سقف معینی را برای فروش نسبی تعیین می‌کند. سقف مذکور می‌تواند تابعی از فروش، مبلغی معین و یا اشکال دیگری داشته باشد. در این صورت، مدیر فروش و مدیر مالی و مدیر حسابرسی داخلی همواره نیازمند اطلاعاتی



می‌باشند که صحت عملیات نسبی فروش را کنترل کنند.

مدیر فروش براساس فاکتورهای صادر شده اقدام به جمع‌آوری اطلاعات کرده و جدولی را تکمیل می‌کند که نشان‌دهنده اطلاعات مربوط به فروش، و فروش نسبی باشد. قطعاً این اطلاعات براساس فاکتورهای صادره، تکمیل و ارائه می‌شود.

همین اطلاعات را مدیر امور مالی از اسناد حسابداری مربوط به فروش، که آنها نیز براساس فاکتورهای فروش تهیه می‌شوند، اخذ می‌کند. ولیکن در غالب موارد، آمار و اطلاعات ارائه شده توسط ایشان با یکدیگر مطابقت ندارد. این موضوع بسیار طبیعی است چون مقاطع زمانی مربوط به اطلاعات، خطای انسانی و غیره می‌تواند در اطلاعات ارائه شده مؤثر باشند. ولیکن بخش اعظمی از وقت پرسنل مصروف رفع مغایرت‌های فیمابین (کار اضافه) می‌گردد.

برای حل این مشکل در غالب مکتوباتی که از کتب و نشریات خارجی ترجمه شده است، توصیه می‌گردد که سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه، طراحی و به کارگیری شود. این توصیه بسیار مفید و نافع می‌باشد ولیکن آیا در کشور ما قابلیت طراحی و به کارگیری دارد؟ آیا امکان عملی، جهش یکباره به سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی از سیستم‌های غالباً دستی کنونی وجود دارد؟ مشابه این توصیه را در زمینه‌های مختلف شنیده‌ایم، مثلاً عنوان می‌شود که در کشورهای پیشرفته کنونی از کارتهای اعتباری برای افراد به شکل وسیعی استفاده می‌شود ولی آیا این عمل در کشور ما بدون ایجاد زیرساخت‌های لازم قابل اجرا بوده و آیا توانسته از وسعت لازم برخوردار شود؟

برای استفاده از MIS یکپارچه باید سیستم‌های عملیاتی موجود، بهینه شده باشد و از طرف دیگر، پرسنل هر بخش از سیستم‌های عملیاتی مانند امور مالی، اداری، تولید و غیره باید آگاهی کامل از ضعفها و قابلیت‌های کامپیوتر و همچنین ضعفها و قابلیت‌های انسانی داشته باشند. همچنین کلیه پرسنل باید به‌طور یکسان به ضرورت و ملاحظات مکانیزه‌شدن MIS رسیده و قابلیت‌های تقریباً یکسانی نیز داشته باشند. تنها و نهایتاً طراحان MIS باید احاطه کامل به کلیه عملیات و اطلاعات داخلی سیستم موسسه داشته باشند. در این صورت است که به‌کارگیری MIS یکپارچه، امکان‌پذیر می‌گردد ولی آیا این شرایط، در مؤسسات اقتصادی کشور ما به‌راحتی و به‌سرعت قابل حصول است؟

به اعتقاد نگارنده راه‌حل همان روشی است که در توصیه‌های همان مکتوبات ترجمه شده، رد شده است، یعنی تشکیل جزایر اطلاعاتی. با قبول فرض تشکیل جزایر اطلاعاتی اولاً امکان مکانیزه کردن MIS در قسمتهایی که قابلیت و استعداد بیشتری را دارا می‌باشند، فراهم می‌گردد. ثانیاً امکان احاطه کامل به کلیه عملیات یک بخش از یک مؤسسه عملی تر به نظر می‌رسد. ثالثاً شناخت قابلیت‌ها و ضعف‌های انسان و کامپیوتر به‌منظور بیان نیازها و درک نگرش حاکم بر MIS در یک بخش مؤسسه، توسط پرسنل آن بخش آسان‌تر خواهد بود.

برای تشریح بیشتر ضعفها و قابلیت‌های انسان و ماشین و نقش آن در طراحی سیستم‌ها، بیان مثال زیر ضروری به نظر می‌رسد:

حسابداری انبار یک شرکت تولیدی، اقلام مربوط به لوازم یدکی ماشین‌آلات موجود در انبار خود را، بالغ بر سه هزار قلم، به بیش از چهل دسته، تقسیم‌بندی کرده بود. با توجه به تنوع ماشین‌آلات، امکان دسته‌بندی اقلام لوازم یدکی حداکثر در ده دسته وجود داشت ولیکن تقسیم‌بندی اقلام لوازم یدکی به تعداد مذکور (بیش از چهل دسته) صرفاً به دلیل ضعف‌های انسانی طراحی شده بود.

نسبت اقلام مربوط به رسید انبارها و خروجی‌ها در کاردکس حسابداری انبار، مانده‌گیری کارتهای حسابداری انبار و ارائه لیستهای مربوطه، با توجه به ضعف‌های انسانی، همواره با اشتباهاتی مواجه بوده که برای رفع سریع آن، تصمیم به تعدد دسته‌ها (که سرعت مغایرت‌گیری را بیشتر می‌کند) شده بود.

و اما از آنجا که کامپیوتر در موارد فوق‌الذکر به‌هیچ‌وجه مرتکب خطا نمی‌شود، می‌توان در طرح مکانیزه حسابداری انبار آن شرکت، تعداد دسته‌ها (زیرمجموعه‌ها) را بدون توجه به ضعف مغایرت‌گیری که مربوط به ضعف‌های انسانی می‌باشد طراحی کرد.

از طرف دیگر، طراحی سیستم مکانیزه، ضعف‌های جدیدی را به‌وجود می‌آورد که نیاز به کنترل‌های جدید دارند. کنترل‌هایی که در سیستم دستی وجود نداشت. برای مثال استفاده از سیستم مکانیزه صرفاً منوط به کارکرد یک کامپیوتر (یا یک برنامه) خاص می‌گردد.

مبتنی نمودن MIS بر عملیات

دقت شود که بیش از ۹۰ درصد اطلاعات قابل ارائه در MIS مربوط به اطلاعات داخلی مؤسسات است. MIS معمولاً به‌طور مستقل از عملیات طراحی می‌شود. مشکلات مذکور در مثال اختلاف اطلاعات بین مدیر فروش و مدیر امور مالی، نمونه بارز مبتنی بر عملیاتی نبودن MIS می‌باشد. برای روشن شدن موضوع، تشریح مثال زیر نیز می‌تواند نافع باشد:

موجودی نقدی همواره از اطلاعات مورد نیاز مدیران می‌باشد. فرض شود که MIS شرکت اتومبیل‌سازی، مستقل از سیستم عملیاتی آن باشد. بدین ترتیب برای به‌روز بودن MIS در مورد موجودی نقدی، می‌بایست که اطلاعات لازم از سیستم‌های عملیاتی اخذ و وارد MIS گردد. با توجه به توضیحات گذشته همواره امکان خطای انسانی موجب ارائه گزارشات غلط خواهد بود، ولیکن چنانچه مستقیماً و در حین انجام عملیات اجرایی توسط کامپیوتر در مورد موجودی نقد، اطلاعات مورد نیاز MIS به‌هنگام شود. در آن صورت است که هیچ‌گاه بین گزارشهای MIS و اطلاعات واقعی، مغایرتی وجود نخواهد داشت و اطلاعات MIS قابلیت اعتمادی خواهند داشت.

علت موضوع نیز وجود ذینفع در عملیات می‌باشد (عامل ذینفع در نقل اطلاعات از سیستم‌های عملیاتی به MIS وجود ندارد). بدین ترتیب که چنانچه ارقام مربوط به یک چک به‌صورت اشتباه در متن چک درج گردد. قطعاً ذینفع مربوطه، اعتراض خواهد نمود و رقم چک اصلاح خواهد شد. این موضوع در خصوص دریافتهای نیز صادق می‌باشد، بدهی است در صورتی که MIS مبتنی بر عملیات باشند، از صحیح‌ترین نوع اطلاعات و بدون خطای انسانی به‌هنگام می‌شوند.

مبتنی بر عملیات بودن MIS در زمینه‌های دیگر نیز کارایی دارد. فرض شود که اطلاعات مربوط به تولید شرکت اتومبیل‌سازی در پایان هر روز جمع‌آوری شده و توسط یکی از کارکنان در فرمت مربوطه درج و نهایتاً MIS توسط اپراتور مربوطه به‌هنگام می‌گردد. حال چنانچه به‌عنوان مثال مقدار تولید روزانه MIS از طریق صدور رسید انبار توسط کامپیوتر به‌هنگام شود، دیگر خطای انسانی نمی‌تواند در گزارش مقدار تولید، مغایرتی به‌وجود آورد. و از طرف دیگر، وجود ذینفع (انباردار) نیز بروز خطا را به حداقل ممکن خواهد رساند ولیکن در MIS که توسط پرسنل به‌هنگام می‌شوند، هیچ‌گونه ذینفعی وجود ندارد.

در خاتمه ذکر مجدد موارد زیر مفید خواهد بود:

- ۱ - شناخت محیط و ایجاد تطبیق با آن از ارکان اصلی ادامه حیات شرکتها می‌باشد.
- ۲ - برای انجام شناخت و تعیین قابلیت‌ها نیاز به اطلاعات وجود دارد.
- ۳ - MIS می‌تواند ابزار مناسبی برای تأمین نیازهای اطلاعاتی مدیران باشد که همواره در مقالات و یا مراجع ترجمه شده، توصیه شده است که از تشکیل جزایر اطلاعاتی جلوگیری و نسبت به تدوین MIS یکپارچه اقدام شود.
- ۴ - به‌دلیل عدم قابلیت طراحی یکپارچه MIS در ایران و مبتنی نبودن MIS بر عملیات، توصیه می‌گردد که اولاً جزایر اطلاعاتی تشکیل گردد و ثانیاً MIS مبتنی بر عملیات در هر بخش طراحی گردد. □

پانویس:

- * نظریه سیستم‌ها، نوشته: بلاویرگ، سادوسکی، بودن، ترجمه: کیومرث پریانی
- * نظریه سیستم‌ها، نوشته: چارلز وست‌چرچمن، ترجمه: رشید اصلانی
- * تجزیه و تحلیل نظامها، نوشته: فیلیپ سیمبرویو، ترجمه: رضا محسنی
- * سیستم اطلاعات مدیریت، نوشته: دکتر مؤمنی و دکتر رستمی
- * تجزیه و تحلیل و طراحی مفهومی، تألیف و ترجمه: بنول ذاکری

* رامین اخوان آملی دانشجوی کارشناسی ارشد در مرکز آموزش مدیریت دولتی و دارای تجارب در زمینه‌های مالی و اداری است.

تکیه بر تقوا و دانش در طریقت کافری است
راهروگر صد هنر دارد توکل بایندش

«حافظ»

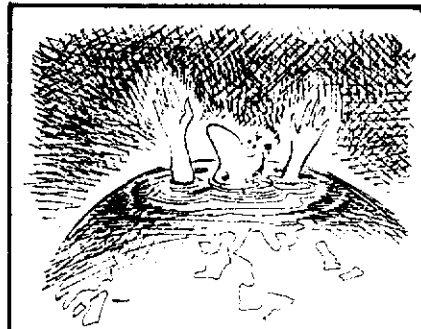
اغلب ساعات بیداریمان در اتخاذ تصمیمات سپری می‌شود. این امر بخشی از موجودیت انسان است. انسانی که هستی او سرشار از عدم قطعیت‌ها است. اما این امر مانع از آن نیست که ما با هر مسئولیتی، از تصمیم‌گیری‌های روزمره بازمانیم. تصمیم‌گیریهایی که آینده ما، آینده خانواده ما، کشور ما و حتی در شرایط بحرانی مانند شرایط جنگی، آینده جامعه انسانی را رقم می‌زند.

انسانی که اتخاذ تصمیمات بخشی از موجودیت او است، ترس نیز یکی از بزرگترین مسایل و مشکلات زندگی او می‌باشد. انسان روحاً از فردا، از آنچه ممکن است اتفاق بیفتد و آنچه ممکن است به آن نرسد، می‌ترسد، ذهنی که اسیر ترس است در سرگردانی و تضاد بسر می‌برد. آیا چنین ذهنی یعنی ذهن اسیر ترس قادر به تصمیم‌گیری و یا به عبارت بهتر قادر به تصمیم‌گیری کارآمد چگونه است؟

در این نوشته تلاش شده با نگرشی متفاوت و البته ارزشی از کل فرآیند زندگی که «تصمیم‌گیری» بخشی از موجودیت، و «ترس» بزرگترین مساله و مشکل آن می‌باشد، و با استفاده از یک بحث توضیحی (روانشناسی، فلسفی و تاریخی) اصول این مقوله یعنی ترس و تصمیم‌گیری کارآمد را تبیین و رهیافتی تازه ارائه کند.

ترس

اسکلت خارجی اجتماع انعکاس ساختار درونی روان ما، و در ارتباطات انسانی ما می‌باشد. زیرا انسان نتیجه مجموعه تجربه‌ها و دانش و سلوک بشری است. هریک از ما مخزن گذشته‌ها است. یا به قول افلاطون: «ما با ذخیره‌ای از دانش به دنیا می‌آیم».^(۱) یک موجود انسانی همه نوع بشر است، همه تاریخ بشر در ما نگاشته شده است.^(۲) نگاه کنید چه چیزی عملاً در درون و بیرون شما در حال به وقوع پیوستن است. این فرهنگ رقابتی را با همه خواسته‌هایش در راه کسب قدرت، مقام، «پرستیژ»، شهرت، موفقیت و غیره بنگرید. این فرهنگی را که در آن زندگی می‌کنید، ببینید. به همه این گستره بزرگی که آن را زندگی می‌نامید، گستره‌ای که در هر شکلی از



تأثیر ترس بر تصمیم‌گیری کارآمد

از: سیدمحمد باقری زاده

آن علاتمند هستیم، کاری بسیار منطقی باشد. اکثر ما در پی کسب رضایت ناشی از داشتن مقام و موقعیت اجتماعی هستیم، زیرا از اینکه «کسی» نباشیم می‌ترسیم. جامعه چنان پایه‌ریزی شده که به شهروند دارای مقام با احترام بیشتری رفتار می‌شود. درحالی که شخص بی‌مقام، توسط دیگران لگدمال شده و به سویی پرتاب می‌شود. ناخوشایندی بیشتر اینکه مقام نیز باید توسط «دیگران» تشخیص داده شود. این اشتیاق برای کسب مقام اجتماعی، میلی است صرفاً برای تحت نفوذ قرار دادن دیگران و این میل «تحت نفوذ قرار دادن»، شکلی از تهاجم است، و به راستی علت این تهاجم چیست؟ علت آن ترس است. آیا اینطور نیست؟

ترس یکی از بزرگترین مسایل و مشکلات زندگی است. ذهنی که اسیر ترس است در سرگردانی و تضاد بسر می‌برد. همه ما از چیزی هراسانیم. در انتزاع ترسی وجود ندارد. ترس همواره در رابطه با چیزی وجود دارد و شکل می‌گیرد.

آیا شما ترسهایتان را می‌شناسید؟ ترس برای از دست دادن شغل، ترس از نداشتن غذا و پول کافی یا ترس از آنچه همسایه‌ها با افکار عمومی درباره شما می‌گویند، و یا ترس از عدم موفقیت، ترس برای از دست دادن موقعیت و اعتبار اجتماعی، ترس از مورد حقارت و تمسخر قرار گرفتن، ترس از درد و بیماری، ترس از نفوذ دیگران، ترس از اینکه هرگز عشق را نشناسید، ترس از دوست داشتنی نبودن، ترس برای از دست دادن همسر یا فرزند، ترس از زندگی در دنیایی که همچون مرگ است، ترس از بی‌حوصلگی محض، ترس برای از دست نیافتن به تصویری که دیگران از ما ساخته‌اند، و بالاخره ترس برای از دست دادن ایمانمان. آیا همه اینها و ترس‌های بی‌شمار دیگر را می‌شناسیم؟ اما گریختن از ترس باعث شدت بخشیدن به آن می‌شود.^(۴) یکی از دلایل اصلی ترس این است که ما میل نیستیم با «خود» همچنانکه هستیم روبرو شویم، بنابراین اولین پرسش از خود این است که اصلاً ترس چیست؟

«کریشنا مورتی» ترس را این‌طور تعریف کرده است: «حرکت از سوی اطمینان و یقین به سوی عدم اطمینان و عدم یقین».^(۵) شاید حالا که شما این مطلب را می‌خوانید از هیچ چیز نترسید. ولی بدون شک در خود آگاهتان ترس یافت می‌شود. در ناخودآگاه یا در ضمیرتان چیزهای وحشتناکی

روابط آن تضاد وجود دارد و آستن دشمنی، تقابل، بی‌رحمی، و جنگ‌های بی‌پایان است. این گستره، این زندگی، همه آن چیزی است که ما می‌شناسیم، و به علت عدم توانایی‌مان در درک چگونگی نبرد بی‌اندازه عظیم هستی، طبیعتاً از آن وحشت داریم، و زیرکانه و به هر نحوی که شده، راه فراری از آن می‌جوییم. ما از ناشناخته می‌ترسیم. یعنی از هر آنچه که ماورای فردا قرار دارد، دچار وحشت می‌شویم. در نتیجه ما هم از شناخته‌ها می‌ترسیم و هم از ناشناخته‌ها ترس داریم.^(۳)

حقیقت ساده این است که ما می‌ترسیم. چرا از تنها بودن دچار وحشت و هراس می‌شوید؟ آیا به این علت نیست که در تنهایی شما با خودتان همانگونه که هستید مواجه می‌شوید؟ علاقه نهایی و اساسی شما در زندگی چیست؟ آیا موضوع آن علاقه نهایی خود شما نیستید؟ به هر جهت این همان علاقه‌ای است که اگر اکثر ما بخواهیم با صداقت و از روی حقیقت پاسخ دهیم، به آن اقرار می‌کنیم. ما به پیشرفت، به شغل، به خانواده و به گوشه کوچکی که در آن زندگی می‌کنیم، به کسب مقام بهتر برای خود، به اعتبار اجتماعی، به قدرت و سلطه بیشتر روی دیگران و غیره علاقمندیم. به نظر می‌رسد اعتراف به این امر که «من» آن چیزی است که قبل از هر چیز اکثر ما به

چون اضطراب، درد، رنج و ترس وجود دارد^(۶) یکی از مهمترین زمینه‌های ترس بدون آنکه قصد تقسیم‌بندی ترس را داشته باشیم، ترس تاریخی است که در همه جا کم و بیش مصداق دارد. به نظر می‌رسد آشنایی بسیار اجمالی با ترس تاریخی در جامعه خودمان می‌تواند به مشخص کردن زمینه‌هایی از ترس کمک کند.

ترس تاریخی

سازگاری بر اثر چند هزار سال کشاورزی و زندگی در شرایط جغرافیایی فلات ایران زیر فشار دایم استبداد،^(۷) خوی بارز ایرانی شده است، و سازش دادن خصم با خود رمز بقای اوست.

عنصر ایرانی با فرهنگ و مذهبش وارد کار

شده، نقشی بی سروصدا در جهت ملایم ساختن و تسلیم کردن سلحشوران فاتح که هزار چندگاه از کوهی سرازیر می‌شدند بازی کرده است. بیگانه را تدریجاً به رنگ خودی درآورده، به نحوی وجودش را به آنها تحمیل و نوعی تبادل برقرار می‌کند. این همان جریسانی است که از «چنگیزخان» غارتگر و خونخوار کشورگشا و از نوه‌اش «هولاکو خان»، کسی مانند «غازان خان» مسلمان سنی و بعد از او برادرش «سلطان محمد خدابنده» شیعی مذهب و ادب پرور را می‌سازد. یا «بنی عباس» را به تخت خلافت می‌رساند، وزارت و دبیری آنها را در دست می‌گیرد و دربار «عباسی» را نسخه‌ای از دربار «ساسانی» می‌نماید. «سربداران» تنها گروهی از مردم هستند که علیه «ایلخانان» مغول به نام شیعه قیام کردند و موفق شدند حدود ۵۰ سال (۷۳۷ تا ۷۸۷ هجری قمری) برابر با ۷۱۵ تا ۷۴۶ شمسی و ۱۳۶۶ تا ۱۳۴۸ میلادی - در قسمتی از خراسان (سبزوار) امارت یابند که سرانجام بدست «امیر تیمور گورکانی» از میان رفتند.^(۸)

قیام‌ها تا آنجا که واقعیت دارد - بجز حالت استثنایی «سربداران» - هیچگاه گسترش ملی و مقیاس مملکتی را نداشته و به دنبال هدف‌های ایدئولوژیک آزادی‌خواهی و استقلال‌طلبی نیز نبوده است، بلکه در محلی محدود روی تمصیبات و رقابت‌های خانوادگی یا تضاد منافع قوم و قبیله‌ای رخ داده است. سایه فسادپرور نظام استبدادی شاهنشاهی نتوانسته بود نفوذ چندانی به درون محلات و دهات و خانواده‌ها کند. بنابراین، وحدت طبیعی و اشتراک کافی در واحدهای اجتماعی کوچک ایران وجود داشته که در آن سطح و مقیاس موجب مقاومت‌ها و حرکت‌هایی می‌شده است.

ورود آشکار ملت به میدان در واقع از زمان «ناصرالدین شاه» شروع شد و تجلی آن در «نهضت تنباکو» با فتوای معروف «میرزای شیرازی» بنا به توصیه «سیدجمال‌الدین اسدآبادی» بود. «نهضت تنباکو» و جریانات بعدی قضایا^(۹)، تا منتهی شدن به انقلاب مشروطیت را می‌توان تابلوی کامل و گویای مقابله ملیت و مذهب در برابر استبداد و سلطه خارجی مطالعه و کیفیت شرایط پیروزی مبارزات ملی - مذهبی را استنباط کرد.

سرنوشت انقلاب مشروطیت ایران مانند سایر انقلابها و مکاتب اصیل بالاخره در میدان جنگ و با قربانیان فراوان تعیین می‌گردد.

ملی‌ترین مجلس دوران مشروطیت انتخاب می‌شود. از همان روزهای بعد از اولین جشن مشروطیت «ستارخان»ها و «باقرخان»ها خلع سلاح و طرد می‌شوند.

انقلاب سیاسی مملکت توأم با انقلاب فکری و روشنگری نبود. بنابراین کمترین تغییر در روش و افکار رخ نداد. در دوران استبداد چرخهای سیاسی، مالیاتی، امنیتی و دفاعی دولت به همان تفکر استبداد و سلطه خارجی می‌گشت. در حالی که سایر امور و شئون مملکت از قبیل زراعت، تجارت، صنعت، طبابت، معاملات، عقد و ازدواج، تعلیم و تربیت، آداب و اخلاق، افکار و عقاید به اختیار خود ملت واگذار شده بود تا بر طبق عادت و سنت و به رهبری مذهب و روحانیت، جریان طبیعی خود را طی کند.

در ایران توجه چندانی به مسایل اقتصادی چه به لحاظ درآمد عمومی مملکت و بهبود زندگی چه به لحاظ رفاه و رفع اختلاف طبقاتی به عمل نمی‌آمد و خیلی کمتر از امور دیگر برای آنها چاره‌اندیشی و فکر اساسی می‌شد. توجه و توقع مردم این بود - و شاید هنوز هم باشد - که دولت نان‌دهنده، طراح و اداره‌کننده همه چیز باشد.

مشکلات و معایبی که بر رشد بود تماماً ناشی از ناشیگری ملتی بود که به درازای دو هزار و

● انسان نتیجه مجموعه تجربه‌ها و دانش و ملوک بشری است.

● انسان از فردا، از آنچه ممکن است اتفاق بیفتد و آنچه ممکن است به آن

ترسد، می‌ترسد.

● ذهنی که اسیر ترس است در سرگردانی و تضاد بسر می‌برد.

پانصد سال استبداد، خود را عموماً برای نوکری، خدمتگزاری و فرمانبرداری به خاطر حفظ نفس تربیت کرده، خودبین و فرد مسلک شده بود.^(۱۰) در نتیجه ملت، در مقابل این مشکلات چاره‌ای جدی نمی‌شناخت و مملو از روحیه تسلیم و پاس بود. توسعه این فرهنگ، در واقع به معنی عقب‌نشینی فرهنگ عقلایی بود و با پذیرش فرهنگ جبری در جبری ساختاری که از این جهت در نقطه مقابل فرهنگ عقلایی قرار دارد - ابزار تصمیم‌گیری را به روزگار سپرده بود.^(۱۱)

ترس واقعی است

بنابر آنچه گفته شد ترس وجود دارد، هم ترس خودآگاه و هم ترس ناخودآگاه، ترس‌های پنهان در لایه‌های ذهن انسان، ترس‌هایی که هرگز کشف نشده‌اند. ترس چون آندوه ابری تیره است که همه اعمال را تحریف می‌کند. تو میدی و بدبینی که همگی غیرعقلایی هستند - زاینده آندوه‌اند. ترس حرکت اندیشه در مقام زمان است، پس واقعی است. چیزی خیال پردازانه نیست.^(۱۲) زمان نیز، فاصله میان ایده و عمل است. تا وقتی که این فاصله زمانی که توسط فکر پدید آمده وجود دارد، باید آندوه و در نتیجه تداوم ترس نیز وجود داشته باشد. من در زمان حال نمی‌ترسم. من از آینده و گذشته می‌ترسم.

شکی نیست که فکر مانند حافظه برای زندگی روزمره ضروری است. فکر، تنها وسیله‌ای است که برای برقراری ارتباط با دیگران و امور مربوط به شغل خود در اختیار داریم. فکر رجوعی است به حافظه، حافظه‌ای که از طریق جمع‌آوری دانش، تجربه، سنت و زمان به وجود آمده است. فکر واکنشی است منبث از پس زمینه حافظه، در نتیجه فکر در جایگاه خود لازم و ضروری است. اما زمانی که به قلمرو ذهنی و روانی به شکل فرانکنی به گذشته و آینده رجوع می‌کند، باعث پدیدارشدن ترس و همچنین لذت می‌گردد. زیرا ترس، لذت، آندوه، تفکر و عصیان همه با یکدیگر در ارتباطند و نتیجه همه این است که ذهن گنگ و کورده شده و قادر به تصمیم‌گیری و عملکرد نمی‌باشد.

ما از ذهن خالی خود می‌ترسیم و از نگاه کردن به ترس‌هایمان نیز دچار وحشت می‌شویم. اما باید توجه داشت این خودترس است که شما را به اشکال گوناگون ترجمه می‌کند.^(۱۳) به همین طریق باید گفت که تنها ترس وجود دارد. شما از چیزهای مختلفی می‌ترسید، اما تنها درگیری ذهن شما ترس است و نه آن چیزها. به قول مولوی:

از درون خویش این آوازا منع کن تا کشف گردد رازها ریشه ترس

ذهن ما فعال است، دایم در تعقیب اندیشه‌ها است و در این حرکت اندیشه‌ها و درمیان آنها فواصل یا فترت‌های زمانی ایجاد می‌شود. اندیشه دایم سعی دارد وسیله‌ای بیابد تا در آن منزل کند، منظور از منزل کردن باقی ماندن است. آنچه اندیشه می‌آفریند، بخاطر جزء-جزء بودنش و نبود امنیت کامل است. اما امنیت کامل در هیچ بودن مطلق است، یعنی کوچکترین اثری در آفرینش اندیشه در خود نداشتن، هیچ بودن مطلق یعنی نقض آنچه اندیشه روی هم کرده است.

وقتی ذهن می‌فهمد که باید تمام و کمال از چنگ ترس آزاد شود، آیا باید به امید اختصار، به امید اشارتهای ناخودآگاه از طریق رویاها بنشینیم، از طریق تحلیل به اتلاف وقت پردازیم؟ اگر ذهن بتواند به تمامیت ترس نظر کند و آن را بفهمد، آن وقت ناخودآگاه معنای چندانی نخواهد داشت و آنچه بزرگتر است، آنچه حقیرتر است را با خود

می‌شوید و می‌برد. (۱۴)

برای مثال، اندیشه میکروفون را آفریده است، اما میکروفون از اندیشه‌ای که آن را آفریده مستقل است. کوه را اندیشه خلق نکرده است. چیزی مستقل از اندیشه است. ترس را اندیشه ساخته است. آیا این اندیشه مستقل از ترس است؟ آیا ترس مستقل از اندیشه است؟ درحالی که می‌دانیم ترس اندیشه را آفریده است. اگر مستقل از اندیشه باشد، مثل کوه، آن وقت آن ترسی که بدست اندیشه ساخته نشده باشد به حیات خود ادامه می‌دهد. اما اگر بدست اندیشه ساخته شده باشد، مثل میکروفون، آن وقت ادراک، از حرکت کلی اندیشه، ترس است. (۱۵)

چگونه شخص تمامیت چیزی را درک می‌کند؟ مثلاً کلیت ترس را. برای اینکه چیزی را کلی ببینیم و یا به چیزی به طور کلی گوش کنیم، باید آزادی وجود داشته باشد، آزادی از تعصب، آزادی از نتیجه‌گیری، آزادی از طلب، آزادی از ترس، آزادی از عقلایی کردن ترس و آزادی از میل به کنترل آن. آیا ذهن می‌تواند از همه اینها آزاد باشد؟ بله. در غیر این صورت قادر به دیدن کل نیست. (۱۶) چگونگی درک تمامیت را مولوی گفته است:

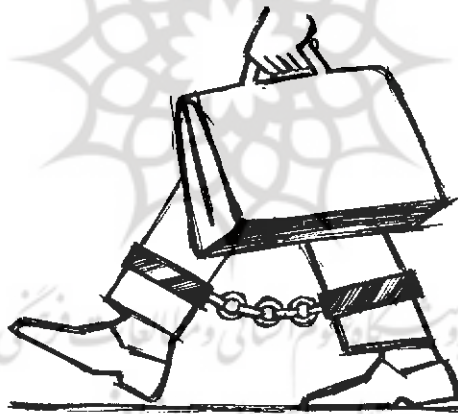
جمله ذرات عالم در نهان
با تو می‌گویند روزان و شبان

ما سمیعیم و بصیریم و هوشیم
با شما نامحرمان ما خاموشیم
چون شما سوی جمادی می‌روید
محرمان جان جمادان می‌شوید
از جمادی در جهان جان روید
غلغل اجزای عالم بشنوید

اندیشه طالب امنیت است. مغز طالب امنیت است، زیرا فقط در آن صورت است که می‌تواند کنشی عقلایی داشته باشد. اندیشه، این امنیت را در دانش، در علم، در ارتباط، در نتیجه‌گیریها جستجو کرده و در هیچ‌یک از آنها هم آن را نیافته است. آنجا که اندیشه موجب تازگی، تیزی، هوشمندی، درک درست و شور و تحرک می‌شود بر حق است. در غیر این صورت آسیب‌زننده و مختار کننده شناخت و رفتار انسان است.

کارآمدی در حوزه تصمیم‌گیری

«سقراط» می‌گوید: «هیچ کس خواسته و از روی اراده کار نادرست نمی‌کند. دانایی و فرزاندگی یا معرفت اساسی انتخاب درست است.» قدیمی‌ترین اثر باقی مانده عمده درباره اعمال



- یکی از دلایل اصلی ترس این است که مایل نیستیم با «خود» همچنانکه هستیم روبرو شویم.
- به قول کریشنامورتی: «ترس یعنی حرکت از سوی اطمینان و یقین به سوی عدم اطمینان و عدم یقین.»
- برای اینکه چیزی را کلی ببینیم و یا به چیزی به طور کلی گوش کنیم، باید آزادی وجود داشته باشد، آزادی از تعصب، آزادی از نتیجه‌گیری، آزادی از طلب، آزادی از ترس، آزادی از عقلایی کردن ترس و آزادی از میل به کنترل آن.

ارادی از «ارسطو» است. لیکن «فیثاغورث»، «سقراط» و «افلاطون» مسلماً از پیش قراولان بحث در یونان باستان بوده‌اند. عقل نظری و عقل عملی، منطق نظری و منطق عملی همه از یادگارهای «ارسطو» می‌باشند. «افلاطون» می‌گوید: «فضیلت همان معرفت (شناخت) است.» شناخت مهمترین عامل فضیلت است و فضیلت یعنی معرفت ولی فضیلت در شناخت خلاصه نمی‌شود. شناخت یا معرفت بخشی از ذات نفس است. دانایی و فرزاندگی از صفات پسندیده و شجاعت، صفت دیگری است. وقتی شجاعت شناخت بهترین راه باشد، اختلاف پیش نمی‌آید. شجاعت نوعی پایداری است و صفت پسندیده و مدوخی است. (۱۷)

کاوش در ماهیت عمل ارادی، امروزه در مباحث بسیاری کاربرد دارد. مانند فلسفه ذهن، منطق جدید، زبان شناسی نظری، علوم کامپیوتر نظری و به ویژه هوش مصنوعی، جامعه‌شناسی، سیاست و روانشناسی (به ویژه روانشناسی اجتماعی) و علم اقتصاد و لذا باید به عنوان یکی از پربرکت‌ترین مباحث نظری به حساب آورده شود.

چرا بحث عمل ارادی اینقدر اهمیت دارد؟ زیرا عمل ارادی گوهر حقیقی انسان را می‌نمایاند. مسلماً نطق، یک ویژگی بسیار مهم انسان است. البته نطق، صرف صحبت کردن نیست، بلکه آنچه از آثار «ارسطو» درباره «نطق» دریافت می‌شود این است که نطق دارای سه رکن عمده است: اول اینکه انسان می‌فهمد، دوم اینکه انسان می‌تواند فهم خود را بیان کند و سوم اینکه انسان می‌تواند فهم و بیان خود را تماشا کند. یعنی به ذهن فوق‌الذهن عبور کند. اما نطق تمام گوهر انسان را نمایان نمی‌کند. زیرا «اراده» از نطق استنتاج نمی‌شود. انسان «عامل» است. یعنی می‌تواند مصدر عمل ارادی باشد و این امر از نظر اهمیت هیچ دست کمی از نطق ندارد. از آن فواید، هر سه ویژگی نطق به عنوان «اعمال ارادی» خاص قابل بیان هستند. «فهمیدن» خود یک عمل ارادی است؛ «بیان فهم» عمل دیگری است و عبور از ذهن فعال به ذهن فوق‌الذهن (ذهن ناظر) خود عملی دیگر. پس نطق و اراده دو ویژگی مهم گوهر انسانی هستند و حتی اراده (یعنی عاملیت ارادی) از لحاظ مفهوم، شامل مورد نطق هم هست. (۱۸)

ریشه کارآمدی در ماهیت عامل بودن است. همان‌طور که فرد عامل است و فعل اختیاری (ارادی) از وی صادر می‌شود، انواع «تجمع‌های

عامل» مانند سازمان‌ها نیز مصدر فعل اختیاری هستند. هرکجا عاملی باشد که مصدر فعل است، بلافاصله سؤال کارآمدی درباره آن عامل مطرح می‌شود. بنابراین کارآمدی به نحوه صدور فعل از عامل مربوط است. بدین نحو که «هر عاملی، فرد یا جمع، که افعال درست‌تر (معقول‌تر) از او صادر شود کارآمدتر است». بنابراین، هر آنچه در باب کارآمدی گفته می‌شود باید به ماهیت عمل معقول (یا کار درست و به تعبیر اصیل، عمل صالح) که فضیلت است مربوط باشد.^(۱۹)

تصمیم‌سازی

مسئله‌ای مربوط به کارآمدی است که به یکی از ارکان اصلی عمل ربط داشته باشد. یعنی به نحوه فهم از وضعیت حقیقی، درمورد هر اقدام. وضعیت حقیقی را چگونه و با چه دقتی می‌فهمد؟ یا نحوه شکل‌گیری وضعیت مراد، بر چه اساسی وضعیت مراد انتخاب می‌شود؟ و یا نحوه طراحی و اجرای برنامه عمل یعنی اینکه برنامه عمل خود را چگونه طراحی و اجرا می‌کند، مربوط است. در باب کارآمدی، سه موضوع از این حوزه وسیع عبارتند از: نقش کارشناسی (تصمیم‌سازی)، برنامه‌ریزی سطوح تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری.

یکی از علایم کارآمدی، ظهور «کارشناسی» و نقش آن در عمل است. کارشناسی در سه حوزه وارد می‌شود. اول ارائه تصویر واقع‌بینانه از وضعیت حقیقی درمورد هر عمل، دوم کارشناسی در طراحی وضعیت مراد و سوم، کارشناسی در تنظیم و هدایت عملی برنامه است. «واقع‌بینی» یعنی ترسیم تصویری از وضعیت حقیقی که تا حد امکان به وضعیت حقیقی نزدیک باشد. اطلاعات در خالص‌ترین نوع آن نقطه اتصال کارشناس به عالم واقع است، مانند «مشاهده» در علوم طبیعی. آنچه ویژگی مهم عصر حاضر به حساب می‌آید در نفس اطلاعات نیست بلکه در عملیات با اطلاعات است - جمع‌آوری اطلاعات، پالایش اطلاعات و بالاخره دسترسی به اطلاعات است.^(۲۰)

کارشناس در تماس با اطلاعات ممکن است اغوا شود.^(۲۱) حجم وسیع اطلاعات که به سهولت در دسترس کارشناس قرار می‌گیرد می‌تواند وی را از وظیفه مهم فهم واقعه بازدارد. از سوی دیگر ممکن است کارشناس به جای کشف واقع و ارائه آن، سعی کند نظر تصمیم‌گیرنده، یا تصمیم‌گیرندگان را شکل دهد. در این حالت ذهن آنان را بمباران اطلاعاتی کرده و سپس سعی

می‌کند دیدگاه موردنظر خود را القا کند. طبیعی است که این عمل نوعی خیانت است.^(۲۲)

در پاره‌ای از موارد شخصیت مدیران به نوعی است که فقط تحمل شنیدن حرفهایی را دارند که «دوست دارند» و اگر کارشناس تصویری از وضعیت حقیقی را ارائه دهد که با نظر مدیر مغایر باشد و یا با آرزوهای وی تناقض داشته باشد، مدیر به جای دقت مجدد در آرای خود، کارشناس را از کار برکنار می‌کند. در چنین وضعیت‌هایی، کارشناسان برای حفظ مناصب خود و به عبارتی برای نان و آب حرفی می‌زنند که مدیران می‌پسندند. به طورکلی در فهم واقع‌بینانه از وضعیت حقیقی، علمی‌ترین نوع کارشناسی موردنیاز است. هرچند استفاده از کارشناس خود روش هوشمندانه و هنر خاص را طلب می‌کند.

برنامه‌ریزی سطوح تصمیم‌سازی

برای روشن شدن مفهوم برنامه سه سطح مختلف قابل ذکر است. سطح راهبردی (استراتژیک)، سطح ملی یا تعیین اولویت‌ها و سطح اقدام. در سطح راهبردی باید به سه سؤال مهم پاسخ داده شود.

● چه تصویری (معقول) از آینده‌ای مناسب داریم؟

● چه اولیاتی در امور قایل هستیم؟

● چه چارچوب راهنمایی برای عمل داریم؟

نقش کارشناس در سطح اول راهبردی است، کارشناس نزدیک‌ترین فاصله را با «علم» و «مکتب» دارد. در سطح دوم، کارشناس به طراحی فنی نزدیک‌تر می‌شود، و در سطح سوم که «برنامه اقدام بخشی» است، کارشناس باید جزئی‌نگرتر و در امور مربوط به خود فنی‌تر باشد. وقتی به ارکان سه‌گانه عمل نگاه می‌کنیم غیر از رکن اول که در آن «فهم» محور است، دو رکن دیگر یعنی وضعیت مراد و برنامه اقدام دارای عنصر تصمیم‌گیری است.

تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری در سازمان‌ها برای کارایی هر گروه یا هر نهاد، نقش اصلی دارد و اغلب به عنوان قلب اقدام اداری تلقی می‌شود. تصمیم‌گیری دربرگیرنده فرآیندی است که هم متضمن و هم منتج به انتخاب یک روش اقدام از میان دو یا چند راه چاره است و این روشهای اقدام از نظر سازمانی متناسب تلقی می‌شوند. بدین معنا که، مشتمل بر

اعمال و اقداماتی هستند که منظور از آن‌ها یاری در نیل به اهداف سازمانی است. بدین‌سان تصمیم‌گیری سازمانی فرآیندی است برای انتخاب اعمال و اقداماتی که در جهت رفع مشکلات سازمانی به کار گرفته می‌شود.^(۲۳)

دکتر «مایکل همر» معتقد است که روش تصمیم‌گیری در هر سازمانی بخشی از الگوی انقلاب صنعتی است. براساس این الگو کارکنانی که انجام وظایف را به عهده دارند، تنها بایستی کار کنند. اما با این روش هزینه تصمیم‌گیری در هر سازمانی امروز بسیار بالا است. قانون نوین تصمیم‌گیری عقیده دارد که تصمیم‌گیری، بخشی از کار همه کارکنان است.^(۲۴)

دانشمندان باور دارند که در شصت سال اخیر به اندازه پنج هزار سال گذشته در زمینه مبانی اخذ تصمیم و ابداع روشهای پیشرفته و تجزیه و تحلیل سیستماتیک پیشرفت کرده‌اند. اما باز هم می‌بینیم که در هنگام بروز حوادث ناگهانی در جهان و بوجود آمدن پدیده‌های نو، تصمیم‌گیرندگان پای استدلالشان چوبین و بی‌تمکین و گاهی لنگ است.^(۲۵)

دکتر «درژ» می‌گوید: کلیه تصمیماتی که رهبران و مدیران در سطوح جهانی و سایر سطوح گرفته‌اند هرگز عقلانیت اقتصادی، عقلانیت مطلق، روش استنتاجی، روش کفایت و جلب رضایت و یا روش گام به گام و مخلوط کردن این روشها، موجب موفقیتشان نشده است، بلکه روش مافوق عقلانیت را برای این‌گونه تصمیم‌گیریها انتخاب کرده‌اند که شاید بتوان آن را، عرفان، تصوف، الهام، استقبال از خطر و... نام گذاشت. آنچه هست و ما می‌دانیم با وجودی که این‌گونه تصمیم‌گیریها با عقل، منطق، اقتصاد، پیش‌بینی حقایق و اطلاعات موجود تطبیق نمی‌کرد، کاملاً موفق و پیروز بود.^(۲۶)

به نظر «اکیو موریتا» برای تصمیم‌گیری منطقی انسان باید همه امور، کیفیات کار و حال و هوای پیرامون این امور را بداند. اما آگاه بودن به همه امور و احوال بسا که برای بشر غیرممکن باشد. در برابر چنین وضعیتی به نظر می‌رسد که داشتن نوعی حس ششم و یا ششم تصمیم‌گیری که در شرق متداول است لازم است. این قبیل افراد به جای مجرد دیدن امور و عوامل و کنار هم نهادن آنها، نظری کلی از موضوع پیدا می‌کنند و سپس این یافته‌ها را همراه با آن حس ششم، برای تصمیم‌گیری در کار می‌آورند. بدین‌سان آنها نظر کلی‌تری نسبت به موضوع می‌یابند تا کسی که

بخواهد فقط از راه منطق و استدلال دقیق وارد شود. (۲۷)

با لحاظ داشتن این نکته که حوزه «مدل عقلایی» برای تصمیم‌گیری به تنهایی کارآمدی ندارد، لذا حوزه‌های تصمیم‌گیری را می‌توان با تجسم آنها به صورت یک مثلث متساوی الاضلاع تعیین و داخل این مثلث را بصورت صحنه تصمیم‌گیری سهولت بخشید. اضلاع این مثلث مشتمل است بر ضلع «مدل عقلایی»، ضلع «به غیر از عقلایی» (شمی، مبتنی بر تجربه) و ضلع «غیرعقلایی» (شخصی، روحی). درعین حال که تصمیم‌گیرنده ممکن است از ضلع تحلیلی وارد این صحنه شود، تاثیر دو ضلع دیگر بر صحنه همواره وجود خواهد داشت. هر تغییری در قابلیت کاربرد یا جذابیت یک ضلع این مثلث همیشه بر یک یا هر دو ضلع دیگر تاثیر می‌گذارد. (۲۸)

تعیین اینکه تصمیمی معین تنها در یک حوزه گرفته شده دشوار است. عمل کردن در صحنه تصمیم‌گیری در معرض تاثیرات هریک از سه ضلع مثلث است. درحالی که شخص ممکن است آگاهانه فقط به دنبال استفاده از فراگردهای حوزه تحلیلی باشد، اما با محدودیت‌های آن حوزه و همچنین با مداخله نیروهای پیچیده اجتماعی و روانی، از انجام آن باز نگاهداشته می‌شود. این نیروها می‌توانند شامل احساسات برانگیخته شده به وسیله فشارهای سازمانی و سلسله مراتب مانند پاداش، شناخته شدن، شأن و منزلت در سازمان و نیز احساسات خصوصی از قبیل عشق، حسد، ترس و عزت نفس باشند. تمام این نیروها را بایستی در صحنه تصمیم‌گیری به حساب آورد. تظاهر به اینکه این نیروها وجود ندارند یا جدل بر اینکه در اتخاذ واقعی یک تصمیم دخالت ندارند، بر خوردی نامنتزب و ساده‌لوحانه است. همانطور که «فولتون اورسلر» زمانی عنوان کرده است: «در تصمیم‌گیری باید از مغز که خدا به ما عطا کرده است استفاده کنیم. اما همچنین باید از دل‌هایمان که آن را نیز خدا به ما داده است بهره بگیریم». (۲۹)

اما کمال نظام تصمیم‌گیری فقط در تحقق بهترین تصمیم نیست، بلکه در نحوه آن هم هست. یکی از ویژگی‌های اصلی در تصمیم‌گیری اصل «شفافیت» است که باید به دو مساله غیرشخصی بودن و جلوگیری از ورود اغراض زائد بر موضوع در امر تصمیم‌گیری توجه شود. زیرا یکی از پدیده‌های رایج در سازمان‌ها، ظهور رقابت‌ها و منافع معارض است. لذا، افراد در

جمع‌های تصمیم‌گیر، به جای توجه به ماهیت موضوع مورد تصمیم‌گیری، سعی دارند، حفظ منافع خود را مورد توجه قرار دهند. شفافیت در تصمیم‌گیری، این پدیده را تضعیف و یا لااقل آن را مشکل می‌کند. (۳۰)

مدیری قاطع است که مبتنی بر یک نظام تصمیم‌گیری شفاف، بهترین تصمیم را استخراج کرده و آن را دقیقاً عمل کند، نه اینکه همه چیز را به خود وصل کند و فقط با رأی خود قدم بردارد. اما «ایوار اکلانده» عقیده دارد: «هرگز نمی‌توان برپایه یک شناخت کامل تصمیم گرفت و بدین ترتیب باید با اصل عدم قطعیت کنار آمد. هملت شکسپیر به خوبی از این نکته آگاه است، او می‌داند که تصمیم گرفتن یعنی دوباره کردن یک گره کور، هیچگاه اطلاعات کامل بدست نخواهد آمد و اطمینان تمام و کمال دست نیافتنی است. اما در هر حال لحظه‌ای فرا می‌رسد که فرد ناچار به تصمیم‌گیری است و در این هنگام، جستجوی اطلاعات تکمیلی بیشتر پیش از آنکه راه‌گشا باشد دست و پاگیر است، هیچ قطعیتی در کار نیست نه پیش از تصمیم‌گیری و نه بعد از آن و در آینده، بدین ترتیب به حکمت آن اندرز قدیمی پی می‌بریم که: تصمیم درست یا نادرست وجود ندارد، تنها مساله مهم این است که بدانیم چه وقت باید تصمیم بگیریم و به موقع تصمیم بگیریم. (۳۱)

نتیجه

تا زمانی که ترس در اندیشه - در هر یک از مراحل فرایند یا همه فرایندهای تصمیم‌گیری کارآمد - هست، با داشتن هر اندازه از دانش و تجربه اندوخته یا آموخته شده و بهره‌مندی هر اندازه از روشهای پیشرفته علمی، تصمیم‌گیری کارآمد دچار عدم کامیابی می‌شود. □

پانویس‌ها

- ۱ - افلاطون. دوره آثار افلاطون، ترجمه محمدحسن لطفی و... ناشر خوارزمی (نظریه مثل)
- ۲ - کارل گوستاو یونگ. روانشناسی ضمیر ناخودآگاه، ترجمه محمدعلی اسدی، علمی و فرهنگی، فصل پنجم
- ۳ - کریشنا مورتی. رهایی از دانستگی، ترجمه مرسده لسانی، نشر به‌نگار، ص ۳۸
- ۴ - کریشنا مورتی. نارضایی خلاق، ترجمه مرسده لسانی، نشر به‌نگار، صص ۱۸۲، ۱۵۱، ۱۱۸، ۵۲
- ۵ - ماخذ شماره ۳، ص ۸۴
- ۶ - ماخذ شماره ۲، همان فصل
- ۷ - علی، رضافلی. جامعه‌شناسی خودکامگی، نشر ن، ص ۷۸
- ۸ - عبدالرفیع حقیقت (رفیع). تاریخ نهضت‌های فکری ایرانیان، ناشر مولفان و مترجمان (دوره بازده جلدی) برای اطلاع بیشتر

۹ - دکتر فوریه. سه سال در دربار ایران، ترجمه عباس اقبال آشتیانی، ناشر دنیای سخن، بخش اول برای اطلاع بیشتر

۱۰ - مجله ایران فردا، شماره ۲۳، دی ماه ۱۳۷۴، سرمقاله

۱۱ - ماخذ شماره ۷، صص ۱۰۹ و ۱۰۸

۱۲ - کریشنا مورتی. دیدار با زندگی، ترجمه قاسم کبیری، ناشر توس، ص ۲۲۸

۱۳ - کریشنا مورتی. نگاه در سکوت، ترجمه محمد جعفر مصفا، ناشر مترجم، صص ۱۵۴ تا ۱۶۶

۱۴ - کریشنا مورتی. بصیرت، ترجمه منوچهر غیبی، نشر گفتار، صص ۱۱۷ تا ۱۲۹

۱۵ - ماخذ شماره ۱۲، صص ۲۲۹ و ۲۳۰

۱۶ - استاد محمدتقی جعفری. مولوی و جهان‌بینی‌ها، نشر بعثت، صص ۲۰۸ تا ۲۱۰

۱۷ - ماخذ شماره یک (جمهور و مهمانی)

۱۸ - مجله مجلس و پژوهش، شماره ۵ - آذر و دی ۱۳۷۲ - از مدرنیسم تا فرامدرنیسم. (برای اطلاع بیشتر به نقد دینداری و مدرنیسم - دکتر محمد جواد لاریجانی، انتشارات موسسه اطلاعات مراجعه شود).

۱۹ - دکتر محمد جواد لاریجانی. حکومت، انتشارات سروش، صص ۵۰ و ۹۶ (حواشی)

۲۰ - الوین تافلر. جابجایی در قدرت، ترجمه شهیندخت خوارزمی، ناشر مترجم، جلد دوم، بخش پنجم (برای اطلاع بیشتر)

۲۱ - دکتر محمد جواد لاریجانی. نظم بازی گونه، موسسه اطلاعات، فصل دوم (برای اطلاع بیشتر) شماره ۲۲، ص ۶۲

۲۲ - ماخذ شماره ۱۹، ص ۶۲

۲۳ - ترنس آر. میچل، مردم در سازمان‌ها، ترجمه دکتر حسین شکرکن، انتشارات رشد، چاپ اول، صص ۳۸۱ و ۴۰۹

۲۴ - دکتر مایکل همر و جیمز شامپی. مهندسی دوباره شرکتها، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی‌نژاد، خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول، ۱۳۷۵، ص ۱۴۹

۲۵ - مهدی پروا، روانشناسی صنعتی و مدیریت، شرکت سهامی انتشار، چاپ دوم، ص ۱۳۵

۲۶ - ماخذ شماره ۲۵ - صص ۱۳۷ و ۱۳۸

۲۷ - اکیوموریتا، ترفی ژاپن، ترجمه دکتر هاشم رحب‌زاده، انتشارات سروش، چاپ اول، صص ۳۱۲ و ۳۱۳

۲۸ - ۲۹ - مجله تدبیر، شماره ۴۷ - آبان ۱۳۷۳، مقاله (ترجمه) مدیر و فکر و دل

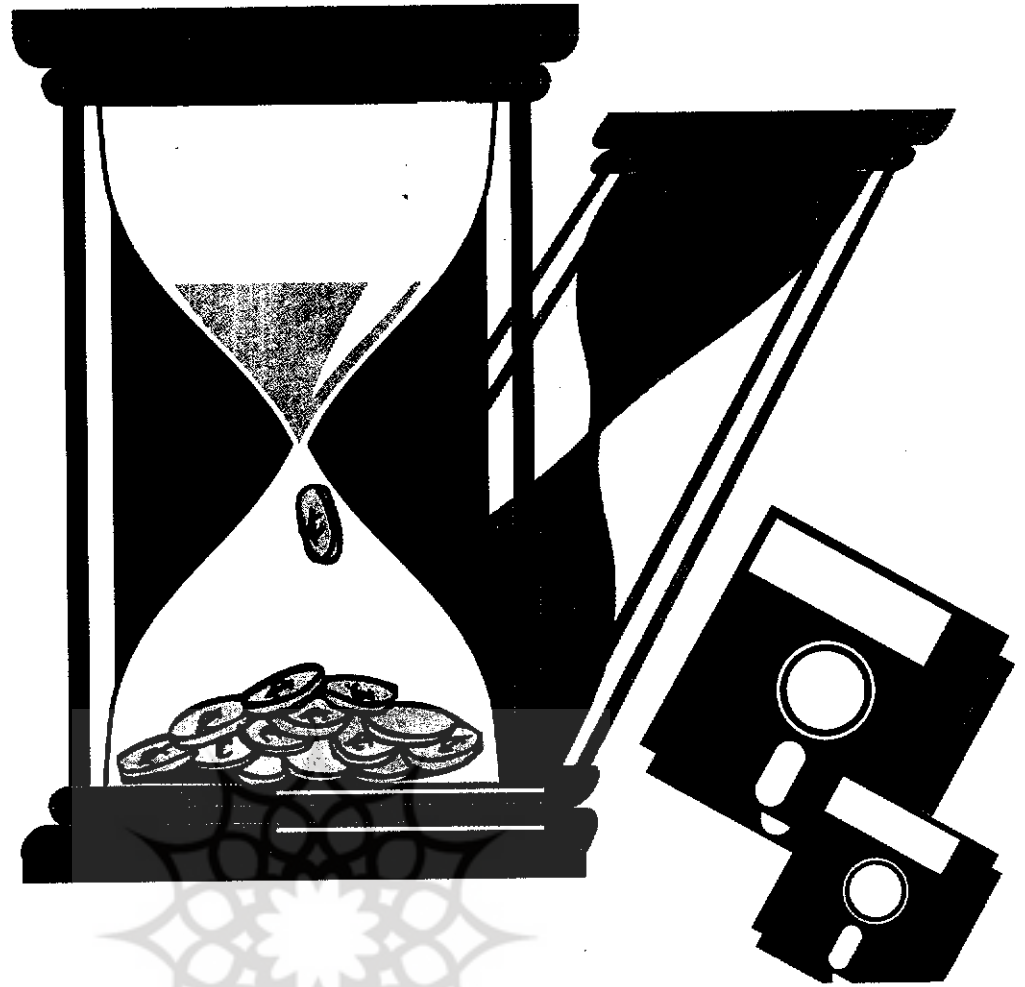
۳۰ - ماخذ شماره ۱۹، صص ۷۴ تا ۷۶

۳۱ - مجله پیام یونسکو، شماره ۳۰۹ - فروردین سال ۱۳۷۵، مقاله قطعیت دست نیافتنی.

* برای تطبیق سالهای هجری قمری با هجری شمسی و میلادی از گاهنامه تطبیقی سه هزار ساله، تالیف احمد بیرشک، انتشارات علمی و فرهنگی استفاده شده است.

* سیدمحمد باقری‌زاده دارای درجه فوق‌لیسانس است و سوابق و تجارب زیادی در زمینه‌های اداری و پژوهشی دارد.

از وی تاکنون مقالات مختلفی در زمینه‌های مدیریت و مسائل شهری در نشریات به چاپ رسیده است.



- رعایت کلیه قوانین، دستورالعمل‌های دولتی، اصول ملی و متعارف حسابداری.
- رعایت کنترل‌های داخلی، داشتن امکانات حسابرسی داخلی.
- انعطاف‌پذیری در حد تطبیق کلیه مقررات برون سازمانی و درون سازمانی توسط راهبران.
- عدم محدودیت در تعریف انواع مزایا، کسور، وام، پس‌انداز، نوبت‌کاری و
- قابلیت تعریف انواع گروه‌کار یا روش‌های استخدامی، انواع روش‌های محاسباتی بیمه، مالیات و
- قابلیت محاسبه انواع ذخیره‌های مستقیم پرسنلی (سنوات، مرخصی، عیدی، بن و ...).
- امکان نگهداری انواع اطلاعات ضروری پرسنلی در کنار اطلاعات حقوق و مزایا جهت تهیه انواع گزارشات متنوع مدیریت با انتخاب و سلیقه راهبران.
- امکان تهیه بیش از یکصد نوع گزارش استاندارد از جمله فیش حقوق، لیست حقوق، لیست ذخیره، لیست بیمه، لیست مالیات، احکام پرسنلی و
- محاسبه دقیق پرداخت‌های معوقه در کلیه زمینه‌ها (حقوق، اضافه‌کار، نوبت‌کاری، انواع مزایا، تعدیل ساعات کارکرد، اضافه‌کار یا کسرکار ماههای قبل).
- امکان دریافت اطلاعات کارکرد از سیستم پرسنلی و ساخت و صدور سند حسابداری و ارسال آن برای سیستم حسابداری مالی و تهیه صور تخلص‌های مورد نیاز سیستم حسابداری صنعتی.
- امکان استفاده در شبکه‌های محلی (LAN).

مشاورین پارس سیستم

خدمات مدیریت و طراحی سیستم‌های کامپیوتری



تهران ۱۵۸۷۶ - خیابان استاد مطهری - خیابان کوه‌نور - کوچه ششم - پلاک ۶ - صندوق پستی ۱۳۱/۱۵۷۴۵
 تلفن: ۸۷۳۰۴۸۴ - ۸۷۳۵۶۶۶ - ۸۷۳۱۰۳۲ فاکس: ۸۷۳۵۳۸۹ خدمات: ۸۷۴۸۲۱۳



✓ از هر جای دنیا که خرید کنید
بازرسان ما آنجا هستند

**NO MATTER WHERE YOU
BUY YOUR GOODS
OUR INSPECTORS ARE
THERE TO CARE**

شرکت بازرسی مهندسی و صنعتی ایران

**Industrial & Engineering
Inspection Co. of Iran**

تهران - خیابان ولیعصر بالاتر از پارک ساعی پلاک ۱۲۰۰ تلفن: ۸۷۷۷۸۲۸ - ۸۷۷۷۷۰۱ - ۵ - ۸۷۷۸۸۹۲ - ۲ - ۸۷۷۸۶۲۱ فکس: I.E.I IR ۲۱۲۲۱۰

I.E.I IRAN 1200 Vali Asr Ave. TEHRAN - IRAN Tel : 8777701 - 8777828 - 8778892-5 - 8778621-2 Tlx : 212210 I.E.I IR Fax : 8772300

سیستم جامع سندپرداز

نرم افزار یکپارچه اطلاعات مدیریت



ابزار برای تصمیم‌گیری بهنگام

وسیله‌ای برای ارتقاء شغلی کارکنان

امکانی برای کنترل متمرکز اطلاعات و عملیات

و

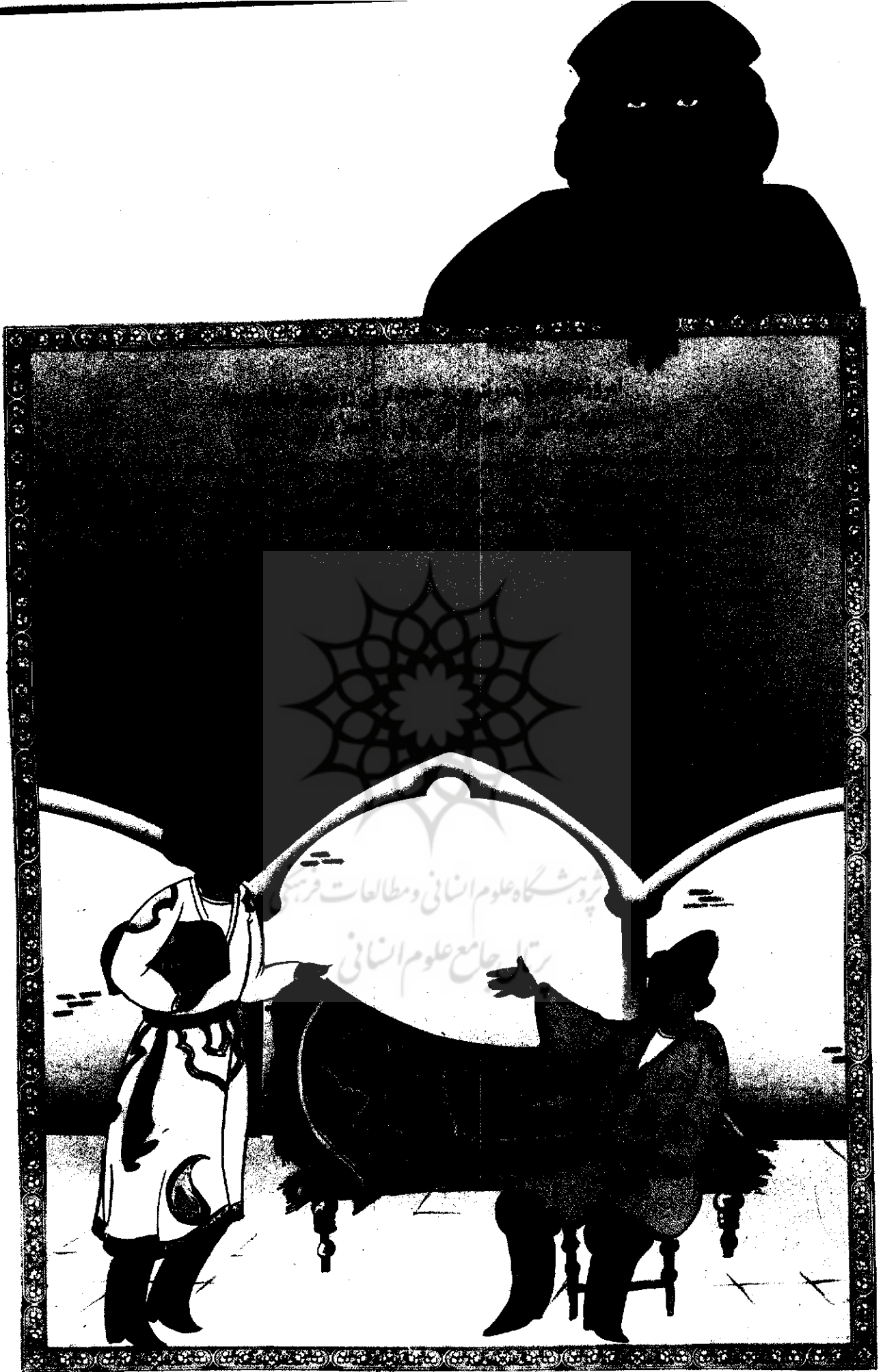
یک قدم اساسی بسوی

ISO 9000



تهران - خیابان فلسطین - شماره ۲۳۷ - کدپستی ۱۳۱۶۷ - تلفن: ۸۸۹۰۲۳۷-۸۸۹۰۳۷۲

۸۹۱۶۱۹-۸۹۷۳۷۹-۸۹۴۰۹۸ دفتر فروش ۸۹۵۱۹۹ فکس ۸۹۸۳۲۷ صندوق پستی ۵۶۱۶-۱۳۱۵۵



پروژه شکار علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
مجموعه علوم انسانی

استانداردهای بین‌المللی، اتحادیه اروپا، آمریکا، آلمان، فرانسه، انگلستان، ژاپن، چین
و استانداردهای نظامی

بصورت تمام متن - تمام تصویر بر روی دیسک‌های نوری

CD-ROM



Standards

استانداردهای بین‌المللی
پرتال جامع علوم انسانی

ISO

IEC

ITU

PERINORM

PERINORM Int.

EQADS

CECC

ANSI

ASTM

API

PETROPAC

DOD (Military)

IEEE

NISO

EUROFILE

IEC & C

DIN (Germany)

AFNOR (France)

JIS (Japan)

BSI (England)

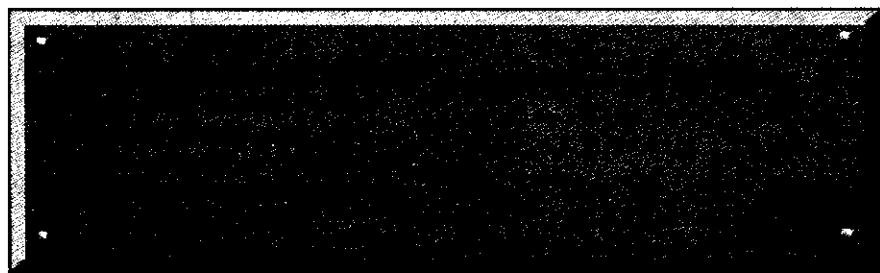
- برقراری ارتباط مستقیم با اینترنت با امکانات MULTIMEDIA
- نصب و راه اندازی بولتن‌های الکترونیک (BBS)
- راه اندازی INTRANET
- برنامه ریزی استراتژی تبادل داده ها
- خدمات مشاوره ای در زمینه تکنولوژی اطلاعات
- نشر الکترونیک در اینترنت
- راه اندازی شبکه‌های محلی با انواع سیستم های عامل WINDOWS NT & NETWARE
- طراحی صفحات WORLD WIDE WEB
- ایجاد مراکز آموزش از راه دور در اینترنت
- تهیه نرم افزارهای آموزشی با استفاده از کامپیوتر COMPUTER - BASED TRAINING
- اجرای طرح‌های TOTAL COMMUNICATION SOLUTION

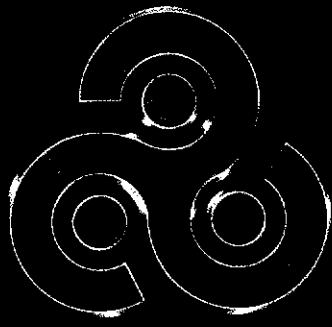
Communication Solution

گروه تکنولوژی اطلاعات سازمان مدیریت صنعتی تکنولوژی‌های آینده را امروز در اختیارتان قرار می دهد.

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره خدمات
گروه تکنولوژی اطلاعات با شماره تلفن ۲۰۵۳۸۰۸ و
فاکس ۲۰۴۳۰۰۱ تماس حاصل فرمایید

Computer-based Training





مشاوره آموزش تحقیق

Windows NT Netware
MultiMedia
Total Co
Internet



سازمان
«اصلاحیه»

مقره: آبریز، مشهد

«قابل توجه مؤسسات و شرکت های دولتی، خصوصی و کارمندان آزاد»
بر آموزش کارکنان مدیریت صنعتی برای سمنها و کارگاههای آموزشی
مهرآبان و آذرماه ۱۳۷۵ ثبت نام می نماید.

«شماره ثبت نام»	«مختصران»	«عنوان سمنها»
۷۵/۱/۲۲ و ۲۳	دکترانی هنر و شجاعتی	۱- نقش و اهمیت آموزشی در ارتقاء آرم و بهره وری سازمان
۷۵/۱/۲۶	دکترعلی اکبر ارهنگی	۲- ارزیابیات برای بهره وری بیشتر
۷۵/۱/۲۵	آقای ابوالقاسم کرم بیگی	۳- بهره وری نیروی انسانی
۷۵/۱/۲۴	آقای ناصر صادقی فرد	۴- مدیریت مشارکتی از طریق سیستم پیشنهادها
۷۵/۱/۶	دکتر محمدعلی حقیقی	۵- اتومهای نوین رفتار سازمانی و روابط مؤثر بین مدیران و کارکنان (بخش اول)
۷۵/۱/۸ و ۷	آقای حسن مهدی زاده	۶- مدیریت سرمایه انسانی
۷۵/۱/۱۰ و ۹	آقایان شاه محمدی و شاه کرمی	۷- استانداردهای سری ISO 9000 شرط لازم، نه کافی
۷۵/۱/۱۳	دکتر محمدکیهان میرفخرانی	۸- ابتیاده گیری و تحویل بهره وری
۷۵/۱/۱۵ و ۱۴	دکتر محمد ریاحی	۹- مدیریت مهندسی و تکنولوژی
۷۵/۱/۱۷ و ۱۶	دکتر مهدی قلاب تهرانی	۱۰- آشنایی با سیستم های خبره
۷۵/۱/۲۰	آقای فرهاد وارث و خانم کاملیا کبری	۱۱- نقش مدیریت در توسعه تجارت
۷۵/۱/۲۱	دکتر سعید جوادپور	۱۲- برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی
۷۵/۱/۲۲	دکتر خدایار ایلی	۱۳- مدیریت منابع انسانی
۷۵/۱/۲۳	خانم علیجه مؤذن قاسمی	۱۴- مدیریت منابع انسانی
۷۵/۱/۲۳ و ۲۲	دکتر بهرام امانی زاده	۱۵- مدیریت منابع انسانی
۷۵/۱/۲۳ و ۲۲	خانم میناجوی	۱۶- چگونگی در دست گرفتن سطح ارزشی نیروی انسانی حرکت کنیم؟
۷۵/۱/۶	آقای محمدعلی محمدی	۱۷- برنده های بهره وری
۷۵/۱/۷	دکتر خدایار ایلی	۱۸- مدیریت انسانی
۷۵/۱/۸	آقای علی هباری	۱۹- اندازه گیری و مدیریت بر حمایت مشتری
۷۵/۱/۱۱	دکتر محمدعلی حقیقی	۲۰- اتومهای نوین رفتار سازمانی و روابط مؤثر بین مدیران و کارکنان (بخش دوم)
۷۵/۱/۱۳ و ۱۲	دکتر محمد حسن صرالی زاده	۲۱- نقش تبلیغات در پیشبرد فروش و افزایش صادرات
۷۵/۱/۱۵ و ۱۴	دکتر مهدی قلاب تهرانی	۲۲- مدیریت سیستم های اطلاعاتی
۷۵/۱/۱۸ و ۱۷	آقای وارث و خانم بهار خوردار، اویسی و جمشیدی	۲۳- بررسی تطبیقی تکنولوژی های نوین تبادل داده
۷۵/۱/۲۲ و ۲۰	دکتر محمد رضا حمیدی زاده	۲۴- فنون و روشهای پیش بینی مالیتهای اقتصادی و صنعتی
۷۵/۱/۲۱	دکتر خدایار ایلی	۲۵- مدیریت استرس

علاقمندان جهت کسب اطلاعات بیشتر می توانند با شماره تلفنهای ۲۰۴۶۵۲۸ (مستقیم) یا ۲۰۴۴۱۰۱-۹ (داخلی ۱۳۸) و یا فاکس ۲۰۴۱۰۸۱ تماس حاصل فرمایند.

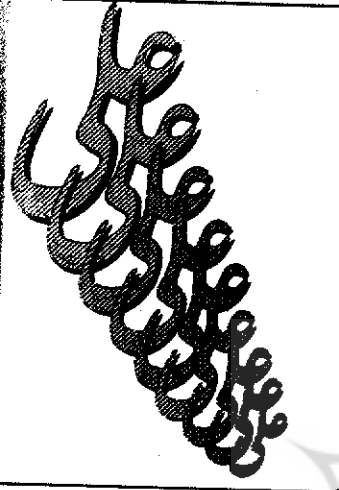
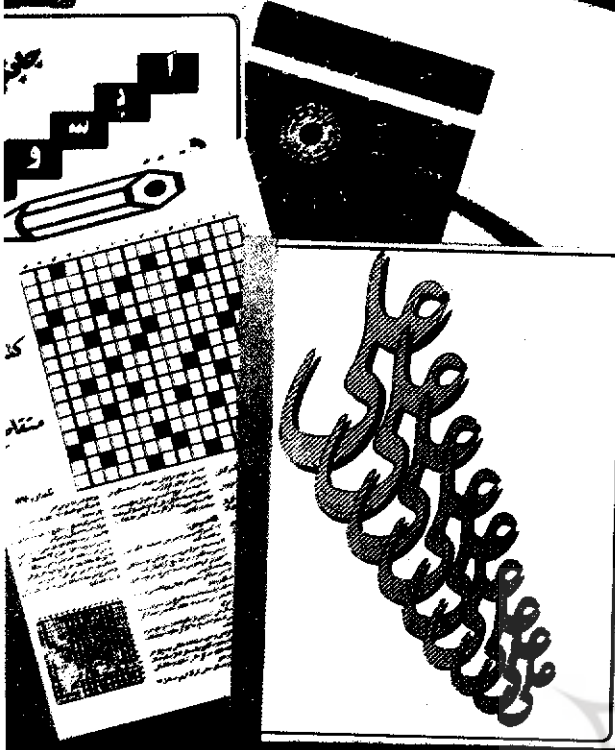
نشر و میزی

روایت ۲



تحولی در حروفچینی و صفحه آرای کامپیوتری

- شرکت کام الکترونیک (الف ۲)، را با امکانات وسیع حروفچینی، صفحه آرای و خطاطی در اختیار علاقمندان قرار می دهد. پاره ای از مشخصات (الف ۲)، عبارتند از:
- حروفچینی و صفحه بندی با خط زیبایی نستعلیق به همراه طیف وسیعی از قلمهای نسخ
- محاسبه اتوماتیک اندازه قلم با توجه به محل قرارگیری آن
- امکان تصحیح و تغییر پردازش متن در محیط گرافیکی بصورت WYSIWYG
- رسم پایه کار و شبکه بندی مغناطیسی جهت صفحه بندی دقیق و سریع
- تقسیم صفحه به کادرهای دلخواه و درج متون متفاوت
- قلمهای سیزان پذیر در اندازه های ۱ تا ۱۰۰۰
- جلیپانویسی



دشمن وسایل مجموعه شرکت

شرکت کام الکترونیک (الف ۲) در سال ۱۳۸۰ خورشیدی در تهران تاسیس گردید. این شرکت در زمینه طراحی و تولید سیستم های کامپیوتری و تجهیزات جانبی فعالیت می نماید. خدمات این شرکت شامل طراحی و تولید سیستم های کامپیوتری، طراحی و تولید تجهیزات جانبی، طراحی و تولید سیستم های اتوماتیک و ... می باشد.

این شرکت در سال ۱۳۸۰ خورشیدی در تهران تاسیس گردید. این شرکت در زمینه طراحی و تولید سیستم های کامپیوتری و تجهیزات جانبی فعالیت می نماید. خدمات این شرکت شامل طراحی و تولید سیستم های کامپیوتری، طراحی و تولید تجهیزات جانبی، طراحی و تولید سیستم های اتوماتیک و ... می باشد.



شرکت کام الکترونیک

تهران، میدان شهید بهشتی، خیابان شهید دستاویز (مهارسانو) پلاک ۱۳۹
تلفن: ۸۷۶۲۳۸۱، ۸۷۶۲۳۸۲، ۸۷۶۵۸۱، ۸۷۶۸۷۲۲، ۲۵۵۷۵۰، ۲۵۲۲۷۴، فاکس: ۸۷۶۷۵۶۵

نرم افزارهای فرزندان

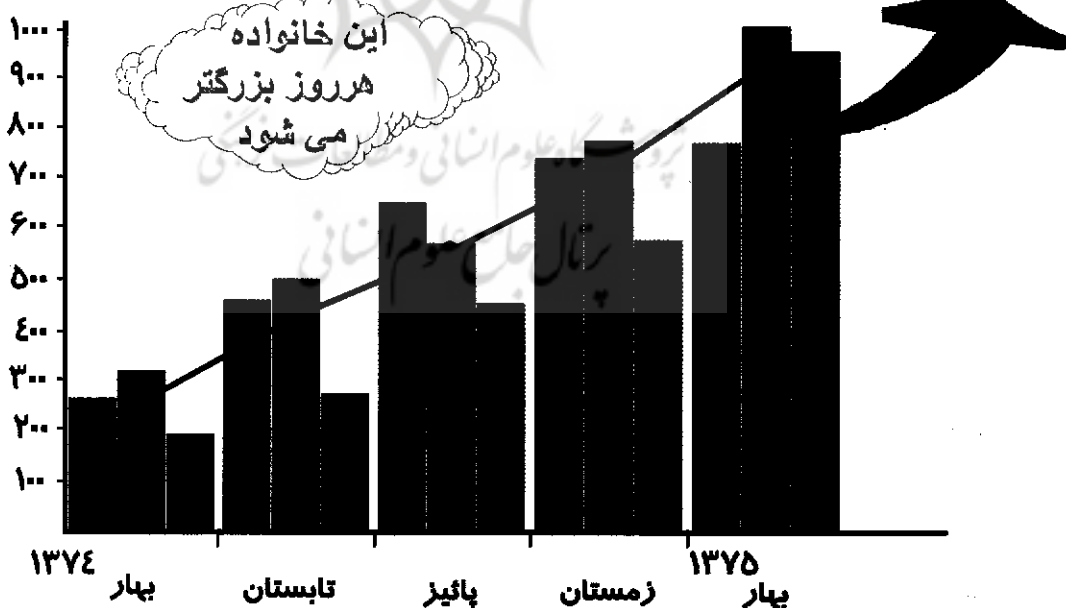


✓ شاخصی Time Line 5 ترجمه
 ✓ فارسی سازی Microsoft Project 4
 ✓ پیشرو Project Scheduler 6 ترجمه



واحد فروش: تهران، خیابان سهروردی شمالی، کوی شهرتاش ساختمان ۹۲ واحد ۲ تلفن: ۸۶۹۶۱۷
 نمایندگی مشهد: بلوار سجاده، مجتمع تجاری خیام شرکت پایا سیستم تلفن: ۷۱۶۴۱۷

برنامه ریزی و کنترل پروژه



وزارت راه و ترابری، جهاد سازندگی، کیسول
 مهتاب لیس، مهندسی آب و فاضلاب آب، نامگان
 اداره ساختمان وزارت دفاع، ساختمانی بانک ملت
 شهرداری، توسعه نیشکر، عمران شهرهای جدید
 سازمان ملی زمین و مسکن، خانه سازی ایران
 سرمایه گذاری مسکن و ...

عمران

سازمان مدیریت صنعتی، ایزدیان، ژنرال
 سیاه سماران، نیروی دریایی، نیروی نظامی
 آذوب و روی باقی، اویک، صنایع شهید باکری
 صنایع تکنولوژیک شراز، صدا و سیما، مرکز اساز
 انرژی اتمی، لاستین، گران، برق تکمیل خراسان
 ژنرالده ای رفا، مطالعات بین المللی انرژی و ...

سایر کاربردها

ایران خودرو، سلیبا، پارس خودرو، ایران وقت
 شتاب خودرو، خودروسازان فتح، منا خودرو
 زاماد، مرکز تحقیقات و نوآوری صنایع خودرو
 ماشین سازی پارس، سایکو، هیکو، آفراب
 طراحی و مهندسی خودروهای سنگین، مخابرات
 شرکت نفت، پتروشیمی، صنایع دفاع و ...

صنعت

آریا ویژن

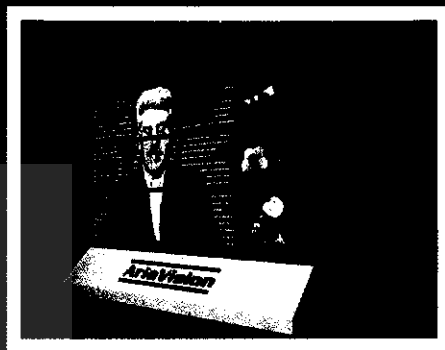
Systems

و ایجاد جذابیت و گیرایی در:

شیوه‌های نو در تبلیغات

و نمایش تصاویر کامپیوتری و ویدئویی

- ترمینال فرودگاهها و پایانه‌های مسافربری
- سمینارها و جلسات آموزشی و تخصصی
- سالنهای اجتماعات
- آگهی‌های تبلیغاتی
- فروشگاههای زنجیره‌ای بزرگ
- ورزشگاهها و میادین ورزشی و ...



تنها سازنده سیستم پرسور گرافیکی و صفحات

تصاویر نمایش بزرگ در ایران و خاورمیانه

ARRIA VISI ON

مجموعه
کتابخانه

راهبر صنعتی

نرم افزار جامع مالی و صنعتی برای شرکتهای تولیدی

سیستم جامع و یکپارچه‌ای که علاوه بر تأمین نیاز
شرکتهای تولیدی به سیستمهای مالی حسابداری صنعتی، انبارداری،
حقوق و دستمزد، خزانه‌داری، اموال، مشتریان و خرید و فروش،
قادر به ارائه گدینک و صدور اسناد حسابداری بصورت خودکار می‌باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

از این به بعد تسلط به حسابداری و دانستن حسابداری صنعتی لزومی ندارد. راهبر صنعتی تنها نرم افزاری است که بصورت خودکار کلیه عملیات جاری شرکتها را تولیدی را بسادگی انجام داده و اسناد حسابداری را پس از تشخیص حساب صادر می نماید.

راهبر صنعتی یعنی یک تیم کامل حسابداری

• حسابداری صنعتی

تعریف استانداردهای تولید و سفارشات
تعریف گزارشات روزانه تولید
تعریف نمودار فرایند عملیات
قیمت تمام شده قطعات و محصولات
آنالیز قیمت تمام شده قطعات در هر مرحله
گزارش انحراف مصرف مواد، دستمزد و سربار

• حسابداری حقوق و دستمزد

اطلاعات عمومی و احکام حقوقی کارکنان
امکان تغییر جدول مالیاتی، نرخ بیمه، اضافه کاری و
کارکرد کارکنان بر اساس ساعات کارکرد در مراکز مختلف
چاپ فیلتر حقوق و لیست وام ها
لیست مالیات و بیمه
لیست حقوق و مزایا
تعديل حقوق در ماههای قبل

• دفترداری

ثبت و چاپ اسناد حسابداری بصورت دلخواه
مرور حسابها
چاپ و نمایش دفاتر کل، معین، تفصیلی و روزنامه
گزارش حساب اشخاص و شرکتها بصورت مستمر
تراز حسابها بصورت چهار و هفت ستونی

• سایر

گزارش سود و زیان فروش محصول
صورتحساب سود و زیان
ترازنامه
تعریف انواع چاپگر
کار در محیط شبکه
آموزش پشتیبانی سه ماهه
ارائه کتابچه راهنما
ارائه کدچک حسابها
ارائه فرمهای مناسب فروش گردن آنها

• حسابداری خرید و فروش

صدورفاکتور فروش و برگشت از فروش
صدورفاکتور خرید و برگشت از خرید
تعديل خرید بصورت مقدار و قیمت
تهیه گزارشات خرید و فروش روزانه
صورتحساب خدمات

• صندوق و بانک

دریافت و پرداخت و تلغراف و گزینها
گزارش روزانه صندوق و بانک
اعلام واگذاری، وصول و واریز است، چکهای دریافتی
لیستهای گوناگون از سررسید چکهای دریافتی و پرداختی
لیست چکهای نقد شده و خرج نموده

• حسابداری انبار

نگهداری موجودی و کارکرد کس مواد و کالا در هر لحظه
انتقال بین انبارها
مصرف کالا
لیست گردش موجودی
انبارگردانی و گزارش کسر و اضافهات موجودیها
نقطه سفارش موجودیها

• حسابداری اموال

محاسبه ماهانه استهلاک و ثبت سند استهلاک
کارت اموال
گزارش کامل استهلاک اموال
لیست اموال فروش رفته و اسقاط
استهلاک به تکنیک نوع دارایی و مراکز هزینه



سیما هاشمی
فرانک جواهردشتی
علی اکبر بابایی

نرم افزارهای

مدیریتی؛

نیازها

و دست آوردها

باتوجه به گسترش کاربرد نرم افزارهای مدیریتی، درحال حاضر این پرسش مطرح است؛ آیا برای ساخت نرم افزارها، شرکت های طراح و سازنده اقدام به نیازسنجی لازم می کنند. «دکتر رجایی» از دست اندرکاران شرکت سیناسافت در این زمینه می گوید: «در تهیه نرم افزار باتوجه به نوع آن روش های متفاوتی را در نیازسنجی در نظر می گیریم:

الف - نرم افزارهای خاص - نیازسنجی برای تولید نرم افزارهای خاص براساس روش و متدولوژی انتخابی مراحل مختلفی از قبیل تعریف و محدوده سیستم، تعیین خواسته های رده های مختلف سازمان از سیستم و... را در بر می گیرد.

ب - نرم افزارهای عمومی که به صورت بسته نرم افزاری عرضه می شوند. درخصوص تولید نرم افزارهای عمومی ابتدا باید شرایط اقتصادی اجتماعی محیط مورد استفاده نرم افزار بررسی

اگرچه تجهیز مدیران به عنوان تصمیم گیران نهایی به اطلاعات و روش های پیشرفته انجام کار، اشاعه صحت و سرعت در فعالیت های سازمان هاست، اما صرف برخورداری از این اطلاعات و روشها برای انجام بهینه فعالیتها کفایت نمی کند.

انسان به دلیل آنکه از یکسو مولد نرم افزارها - اعم از اطلاعات و روشها تا بسته های نرم افزاری کامپیوتری - و از سوی دیگر مصرف کننده آنهاست، عاملی کلیدی و اثرگذار بر جریان این تولید و مصرف محسوب می شود که با تشخیص نیازهای خود در زمینه های مختلف و انتخاب

براساس آنها می تواند درجهت بهسازی فعالیت های خود تلاش کند. نرم افزارهای مدیریتی به عنوان یکی از نیازهای هر سازمان از این قاعده مستثنی نیست و تشخیص و انتخاب صحیح این نرم افزارها در سازمان مقدم بر استفاده از آنهاست و انجام این مهم را مدیران به عهده دارند.

اگرچه عنوان نرم افزارهای مدیریتی در ابتدا بسته های نرم افزاری کامپیوتری را به ذهن متبادر می سازند اما نرم افزار طیف وسیعی از اطلاعات، روشها، دستورالعمل ها و... اعم از کامپیوتری و غیر کامپیوتری را در بر می گیرد. چنین برداشتی از

شود، سپس متناسب با آن رده تکنولوژی بکار گرفته شده را انتخاب نماییم. بنابراین در تولید بسته های نرم افزاری، سطح تکنولوژی سخت افزارهای عرضه شده و شرایط اقتصادی در سرمایه گذاری تکنولوژی اطلاعات در جامعه از عوامل مهم در تولید بسته های نرم افزاری محسوب می شوند. در شرکت نرم افزاری سینا با ملاحظه عوامل فوق بسته های نرم افزار در محیط شبکه محلی (LAN) و استفاده از قابلیت های بانک های اطلاعاتی رابطه ای (RDBMS) تهیه و عرضه می شوند؛ به طوری که معماری سیستم های مالی پیوند که به صورت یکپارچه تهیه شده اند، قابلیت استفاده در محیط های گوناگون را فراهم کند.

به باور «همایون حریری» مدیر توسعه و تحقیق شرکت همکاران سیستم، نیازسنجی عمدتاً از واحد بازاریابی آغاز می شود. وی می گوید: «بررسی نیازهای فعلی و آتی موسسات در چارچوب سیستم های اجرایی و مدیریتی

نرم افزار را شاید بتوان به فریبندگی و پیچیدگی کامپیوتر نسبت داد که طی سالهای اخیر موجب شده است از صرف هزینه های زیاد برای آن دریغ نشود اما بسیاری اوقات از نظر به کارگیری صحیح، این وسیله مورد بی مهری قرار گرفته و از تمامی امکانات آن استفاده نشده است. بدیهی است هرگاه در سازمان ها، برخورداری از وسایل و ابزار پیشرفته را حایز اهمیت بدانند و با این حال به طور کامل هم از آنها بهره نگیرند، نه تنها فعالیتها با سرعت و دقت صورت نمی گیرند، بلکه انجام کارها به روش های قبلی نیز دچار اختلال می شوند.

به این ترتیب قابل تاکید و تذکر است که استفاده از نرم افزارهای کامپیوتری در سازمان ها لزوماً فعالیت های آنان را قرین موفقیت نمی سازد و کاربرد آنها به ذات خود، حلال مشکلات و سامان بخش فعالیت های سازمان ها نیست بلکه چگونگی استفاده از آنهاست که فعالیتها را بهینه یا غیربهینه می سازد. از آنجا که توفیق در به کارگیری هر نوع تکنولوژی، مستلزم برقراری ارتباط صحیح و تناسب میان اجزای آن است، بنابراین نرم افزارهای مدیریتی هم زمانی مفید خواهد بود که اولاً: براساس نیاز سازمان انتخاب شده باشند و ثانیاً: مهارت و دانش استفاده از آنها در سازمان وجود داشته باشد.

همایون حریری

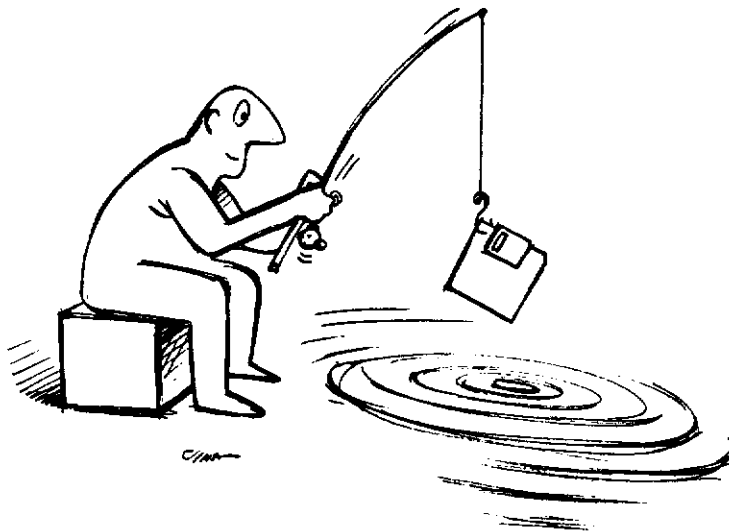
* متدولوژی های مبتنی بر روش های شیئی گرا از نظر تئوری دقت و قابلیت، انعطاف بیشتری نسبت به روش های ساخت یافته دارند. ولی در حال حاضر تجربه استفاده از روش های ساخت یافته در کشور ما بیشتر است.

همواره در دستور کار واحد بازاریابی قرار دارد. واحد تولید با همکاری واحد تحلیل گری امکان سنجی های لازم را انجام داده و پس از اطمینان از منطقی بودن و اقتصادی بودن طرح، طراحی و تولید سیستم را آغاز می کند. ما در حال حاضر در طراحی و تولید سیستم ها از متدولوژی

ساخت یافته استفاده می کنیم. البته متدولوژی های مبتنی بر روش های شیئی گرا از نظر تئوری دقت و قابلیت انعطاف بیشتری نسبت به روش های

ساخت یافته دارند ولی در حال حاضر تجربه استفاده از روش‌های ساخته‌یافته در کشور ما بیشتر است.»

«شهریار رحیمی» مدیر پشتیبانی شرکت مزبور اعتقاد دارد که نرم‌افزارهای تولیدی آنها باتوجه به نیازهای بازار طراحی شده است وی می‌گوید: «روند کاربرد کامپیوترهای شخصی ظرف ۱۰ سال اخیر عمدتاً از استفاده در زمینه واژه‌پردازها آغاز و هم‌اکنون در زمینه سیستم‌های عملیاتی نظیر سیستم‌های مالی گسترش یافته است. به لحاظ نیاز بازار به سیستم‌های مالی و تجربه مدیران شرکت ما در این‌گونه سیستم‌ها، از ابتدای تاسیس شرکت صرفاً تولید نرم‌افزار در عرصه نظام‌های مالی، در دستور کار قرار گرفته است. طبیعتاً استفاده از این نرم‌افزارها منجر به توسعه آنها یا تولید نرم‌افزار جدیدی شده است.»



شهریار رحیمی :

* روند کاربرد کامپیوترهای شخصی ظرف ۱۰ سال اخیر عمدتاً از استفاده در زمینه واژه‌پردازها آغاز و هم‌اکنون در زمینه سیستم‌های عملیاتی نظیر سیستم‌های مالی گسترش یافته است.

نکات ضعف عمده این نرم‌افزارها عبارتند از:
- در چاپ و پلات فارسی بخصوص در محیط WINDOW ایجاد اختلال می‌شود.
- در محیط‌های شبکه و محلی عمدتاً در محیط WINDOW فارسی ایجاد اشکال در سوییچ کردن با هم می‌شود.

- فونت‌های فارسی از تنوع و زیبایی کمتری برخوردارند و برخی از آنها با فونت‌های لاتین سازگاری ندارند.
- اغلب نرم‌افزارها راهنمای فارسی ندارند.
- برخی از نرم‌افزارهای ایرانی (ترجمه شده خارجی) دارای BUG است که باعث توقف (HANG) سیستم می‌شوند.

باید اذعان داشت که اصلاح نرم‌افزارها با رفع اشکالات عنوان شده در بالا تا حد زیاد امکان‌پذیر است.

«احمدرضا رضوی» رئیس واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه‌های شرکت سایپا درمورد نرم‌افزارهای مورد استفاده این شرکت می‌گوید: «شرکت ما از نرم‌افزارهایی که فعالیت‌های واحدهای مختلف تولیدی - خدماتی و اداری را ثبت، نگهداری، پردازش و تجزیه و تحلیل کند استفاده می‌نماید.»

وی در مورد نقاط قوت و ضعف یا خلاءهای موجود در نرم‌افزارهای مدیریتی مورد استفاده این شرکت می‌گوید: «اگر منظور گزارش‌های مربوط به مدیران اجرایی است، با مشکل جدی روبرو نمی‌باشیم و عمدتاً نرم‌افزارهای مدیریتی موجود (موجود در بازار) حول رفع نیاز این سطح از مدیران طراحی شده است.»

نرم‌افزارهایی که توسط واحدهای تولیدکننده نرم‌افزارهای داخل شرکت براساس نیازهای مدیران تولید و به روزآوری می‌شوند ولی نرم‌افزارهای خریداری شده از جمله نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی، کنترل پروژه در حدود نیازهای فعلی شرکت سایپا دارای قابلیت‌های لازم است. ولی در طرح ارتباط گستره شبکه‌های سوسری به دلیل

استفاده از نرم‌افزارهای گوناگون با فرمت‌های مختلف تبدیل هریک از فایل‌ها به فرمت دیگری می‌تواند مشکل‌ساز باشد که اصلاح این موضوع برعهده شرکت‌هایی است که این نرم‌افزارها را تولید و یا نمایندگی آن را برعهده دارند. البته شرکت‌های نرم‌افزاری معدودی باتوجه به نیازها و شرایط خاص مدیران ایران، اقدام به تهیه نرم‌افزارها و درایورهای واسط و تبدیل‌ساز کرده‌اند. از جمله تهیه یا تولید تقویم شمسی در نرم‌افزارهای کنترل پروژه و یا فایل‌هایی که امکان ارسال فایل‌های گرافیکی نرم‌افزارهای کنترل پروژه محیط طراحی دوبعدی (WIRE FRAME) را دارند.

شرکت‌های نرم‌افزاری بایستی مبنای امکان‌سنجی و اقتصادسنجی خود را بر مبنای تبادل مستمر اطلاعاتی با شرکت‌های تولیدی صنعتی و بازرگانی قرار دهند.

واحدهای تولیدی و کاربردهای اصولی

مدیران واحدهای تولیدی در مقایسه با طراحان و تولیدکنندگان نرم‌افزارهای مدیریتی، به میزان کمتری در مورد شیوه‌های نو برای رفع نیازها اندیشه می‌کنند و مسلماً چنین وضعیتی بر بازار طراحی و ساخت نرم‌افزارها اثر خواهد گذاشت. زیرا طراحان نرم‌افزارها را براساس نیاز کاربران می‌سازند.

«سیاوش قاسمی» یکی از دست‌اندرکاران شرکت مهندسی و قطعات ماشین‌آلات راهسازی ایران درمورد نرم‌افزارهای مورد استفاده در این واحد تولیدی می‌گوید: «ما نرم‌افزارهای زیر را مورد استفاده قرار می‌دهیم:

- نرم‌افزارهای حقوق و دستمزد و انبارداری برای مقاصد مالی.

- نرم‌افزارهای بانک اطلاعاتی مانند FOX PRO و VF (تحت WINDOW)

- نرم‌افزارهای صفحه گسترده مانند EXCEL - نرم‌افزارهای EDITOR مانند WORD

این نرم‌افزارها برای مقاصد عمومی و باتوجه به نقطه‌نظرهای سازمان‌های مختلف و نهایتاً برآیند نیازهای کاربران و حتی الامکان به صورت انعطاف‌پذیر و البته با توجه به محدودیت‌های

نگارش برنامه و نرم‌افزار طراحی شده است.

بالطبع با این شرایط شاید این نرم‌افزارها دربرگیرنده تمامی نیازهای یک یک‌کاربران نباشند و باید در تشخیص نیازهایی که نرم‌افزارهای مختلف می‌توانند بطور مکمل هم برآورده سازند کوشید.

البته نرم افزارهای فعلی امکان طراحی براساس نیازهای عمومی مدیران را در اختیار قرار داده اند و در صورت خرید، قابلیت های اجرایی آن در اختیار مشتریان قرار می گیرد و طراحی مجدد در حیطه اختیار سازنده یا تولیدکننده نرم افزارها است.

«محمدنبی درویش» مدیر امور مالی شرکت کابل البرز می گوید: «ما از نرم افزار فارسی استفاده می کنیم و از این طریق ۹۰ درصد نیازهایمان تامین می شود. نقاط قوت این گونه سیستم ها، دقت، سرعت، در دسترس بودن اطلاعات در اسرع وقت است. نقاط ضعف این گونه سیستم ها، وابستگی شدید است بطوری که بدون کامپیوتر قادر به انجام کاری نمی باشیم. نیازهایی که در سیستم طراحی نشده برای ایجاد آن، زمان زیادی مورد نیاز است و در صورت عدم ایجاد آن در سیستم موجود، بایستی کلی سیستم تغییر کند.»

وی نظرات خود را در مورد بهبود نرم افزارهای مدیریتی چنین جمع بندی می کند: «پشتیبانی و سرویس دهی منظم و ایجاد تغییرات سازنده در سیستم هایی که طراحی شده اند کاری اساسی است. اما در مجموع نرم افزارهای خریداری شده مدام در حال تغییرند که شاید بتوان گفت این به نوعی طراحی مجدد است.»

«حسین معین زاده» مشاور در امور طراحی سیستم اطلاعات مدیریت و کنترل پروژه شرکت خدمات مهندسی استان تهران در مورد ویژگی نرم افزارهای مدیریتی کارا می گوید:

نرم افزارهای سیستمی که به بحث مدیریت اطلاعات می پردازند، در یک چارچوب حرفه ای و

قابل قبول بایستی بتوانند چهار رکن زیر را پوشش دهند: ۱- سازماندهی داده ها ۲- ارتباط جدولها و استخراج داده ها ۳- وارد کردن داده ها ۴- گزارش دهی. نرم افزارهای موجود در مقوله ۱ و ۲ عمدتاً جوابگو هستند اما در مقوله های ۳ و ۴ پاسخگویی نیاز مدیران نیستند. نرم افزارهای کاربردی مدیران که به مباحث فوق می پردازند باید از نقاط قوت به شرح ذیل برخوردار باشند.

- دارای محیطی ساده باشند
- دارای سرعت بالا باشند
- از ورود اطلاعات اضافی، تکراری و نادرست جلوگیری کنند

- دارای فرم های نرمال و بهینه باشند
- امکان ساخت ماکرو داشته باشند
- امکان کار در محیط شبکه را داشته باشند

- امکان حفاظت از اطلاعات در آنها وجود داشته باشد
- امکان پرسش (QUERY) و تولید گزارشات (REPORT GENERATOR) در آنها وجود داشته باشد.

طراحی و دشواریها

نامشخص بودن جایگاه اطلاعات در جامعه یکی از مشکلات اصلی طراحان نرم افزارها را



* نیازهای خاص مدیریتی باید بطور خاص طراحی و تهیه شود. لذا رشته های خاص مدیریت سایبا نیز بطور ویژه و به کمک نرم افزارها تهیه و تامین می شود.

تشکیل می دهد. در این زمینه «شهریار رحیمی» می گوید: «به نظر می رسد در حال حاضر اطلاعات، جایگاه خاص خود را در عرصه مدیریت تعیین نکرده است. در حالی که در بسیاری از سمینارها و مجامع، مدیران تشنه اطلاعات به نظر می رسند، اما ابزار موجود جهت جمع آوری و استفاده از اطلاعات موجود نیست.»

متأسفانه در شرایط کنونی جامعه ما با توجه به کم رنگ بودن نقش اطلاعات در تصمیم گیری ها، بهای لازم از طرف مدیران به مهمترین ابزار اطلاعات یعنی نرم افزار داده نمی شود. و علیرغم وجود نیروی انسانی بسیار مستعد، توانا و جوان در کشور ما، صنعت نرم افزار نحیف و رنجور باقی مانده است.

در شرایط اقتصادی موجود که بخش خصوصی کمترین تمایل به سرمایه گذاری در صنایعی مانند صنعت انفورماتیک دارد، بزرگترین

حامی چنین صنعتی ملی تنها دولت به نظر می رسد. لذا ارائه تسهیلات لازم از طرف دولت و حمایت مدیران صنایع می تواند در رونق این صنعت و تشویق سازندگان نرم افزارهای مناسب بسیار موثر واقع شود.»

«دکتر رجایی» مشکلات نرم افزارهای

مدیریتی را در دو گستره تولید و کاربردی مورد بررسی قرار می دهد: «به تناسب رشد اقتصادی جامعه استفاده از اطلاعات اهمیت خاصی پیدا می کند در این صورت مشکلات تولید بسته های نرم افزار را به دو قسمت می توانیم تقسیم کنیم. عدم تناسب بین متدولوژی اطلاعات و تولید نرم افزار که عمدتاً مسئولیت آن به عهده سازندگان است. دوم مشکلات مربوط به محیط استقرار که گرایش عمومی به استفاده از روش های مرسوم و جاری است. علاوه بر این نکات توان ارزیابی محصولات ساخته شده از طرف کاربران با دشواری مواجه است. در این مورد وجود نهادهایی که محصولات ساخته شده را ارزیابی کنند و استفاده کنندگان در جریان نقاط قوت و ضعف نرم افزارها قرار داد، می تواند کمک موثری در بهبود ساخت نرم افزارها شود.

سایر موارد و مشکلات از قبیل سرمایه گذاری در تکنولوژی اطلاعات، سهم مهمی در رشد این صنعت دارد، بطوری که در کشورهای صنعتی سیستم های اطلاعاتی شرکت های تولیدی بودجه ای معادل ۳/۸ درصد درآمد ناخالص موسسه را به خود اختصاص می دهند، در حالی که در ایران این بودجه به مراتب کمتر به نظر می رسد. علاوه بر آن فقدان قوانین حمایتی در این صنعت استفاده کنندگان را به سمت استفاده غیر مجاز سوق می دهد. در این موارد کوشش در بهره برداری بدون هزینه در مقابل سرمایه گذاری در تکنولوژی اطلاعات؛ به صورت یک تناقض در مقابل یکدیگر قرار می گیرند.»

«همایون حریری» از مسایل مالی به عنوان یکی از مشکلات طراحی و تولید نرم افزارها نام می برد و می گوید: «عمده ترین مشکل ما مشکل اقتصادی جهت سرمایه گذاری برای تولید این نرم افزارهاست و طبیعتاً با توجه به اینکه شرکت هایی که صرفاً از طریق نرم افزار کسب درآمد می کنند، توان سرمایه گذاری های وسیع برای تولید چنین نرم افزارهایی را به سختی دارا خواهند بود، لذا همواره نیاز به مشارکت مالی از سوی صاحبان صنایع و سازمان های دولتی در این امر احساس می شود.»

طراحی سیستم‌ها و اصول اساسی

در طراحی نرم‌افزارهای مدیریتی چه اصولی باید در نظر گرفته شود در این مورد «دکتر رجایی» می‌گوید: «اصول و روش‌های ایجاد سیستم در دنیای معاصر دامنه وسیعی پیدا کرده است متدولوژی و ابزارهای ساخت به حدی توسعه پیدا کرده‌اند که عملاً ضوابط مورد نیاز برای ایجاد سیستم را به صورت متون، ابزارهای ساخت اتوماتیک (I-CASE) برای تمامی دوره حیات ساخت سیستم را شامل می‌شود مشخصه‌های عمده و اصلی تولید نرم‌افزارها در شرکت ما شامل موارد زیر است:

- امکان تفویض اختیارات یا به عبارتی تعیین حدود اختیارات در سیستم اجرایی.
- حفظ و نگهداری یک رویداد در وضعیت‌های مختلف و به تفکیک کاربران آنها.
- امکان ارتباط بین سیستمها به گونه‌ای که یک رویداد قابلیت تبدیل به ورودی‌های سیستم مرتبط با آن را فراهم کند به عبارت دیگر سعی شده است سیستم‌های ساخته شده از شکل مرسوم اجرایی سیستم دستی با کامپیوتر به سیستم کامپیوتری تبدیل شود.

«شهریار رحیمی» در مورد عمده‌ترین اصولی که در طراحی نرم‌افزارها باید مورد نظر قرار گیرد می‌گوید: «در یک نگاه عمومی به نرم‌افزارهای موجود در سطح کشور، به نظر می‌رسد این نرم‌افزارها عمدتاً پاسخگوی نیازهای عملیاتی و اجرایی موسسات است. میزان قابلیت این نرم‌افزارها در بعد تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری مدیران می‌تواند بسیار فراتر از وضعیت موجود باشد. نکته قابل ذکر به عنوان عامل محدودکننده ماهیت قوانین و آیین‌نامه‌های ناظر بر سیستم‌های رایج مملکت است. به عنوان مثال اگر سیستم حقوق و دستمزد را در نظر بگیریم، و چنانچه بخواهیم نرم‌افزاری تهیه کنیم که توان پاسخگویی به کلیه تغییرات رایج در مقررات پرداخت حقوق و دستمزد باشد قطعاً طراحی و پشتیبانی چنین نرم‌افزاری بسیار دشوار خواهد بود. لذا به جای اینکه انرژی طراحان سیستم مصروف مسائل مهمتری شود، بیشتر مصروف عواملی بسیار پیچیده و جزئی می‌گردد که شاید بنا به اصل اهمیت اطلاعات، ارزش نداشته باشد که آنها را جمع‌آوری، محاسبه و نگهداری کنیم. بدین خاطر استاندارد نمودن این سیستم‌ها می‌تواند تحول بزرگی در ارتقاء نرم‌افزارهای مربوط به خود را بوجود آورد.»

«همایون حریری» در مورد رعایت اصول در طراحی نرم‌افزارها می‌گوید: «نرم‌افزارهای مدیریتی عمدتاً مبتنی بر اطلاعات هستند و در حقیقت سرمایه اصلی برای این‌گونه نرم‌افزارها، اطلاعات خامی است که کاربران با زحمت بسیار جمع‌آوری کرده و به کامپیوتر می‌دهند. باتوجه به اینکه کاربران این‌گونه سیستمها که عمدتاً مدیران اجرایی و میانی موسسات هستند و همچنین اپراتورهای سیستم که مسئول ثبت اطلاعات در سیستمها است عموماً از تخصص کافی در زمینه کار با کامپیوتر برخوردار نیستند، لذا در طراحی این‌گونه سیستمها نکات زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

- رابط کاربر باید امکان کار سریع و راحت و بدون نیاز به دانش کامپیوتر را در اختیار استفاده‌کننده قرار دهد.
- دستیابی به اطلاعات باید تا حد ممکن سریع باشد تا کاربران راغب‌تر به استفاده از سیستمها باشند.
- حفاظت داده‌ها در برابر خرابی‌های ناشی از سخت‌افزار مدنظر قرار گیرد.

* در یک نگاه عمومی به نرم‌افزارهای موجود در سطح کشور به نظر می‌رسد، این نرم‌افزارها عمدتاً پاسخگوی نیازهای عملیاتی و اجرایی موسسات هستند.

- کنترل‌های لازم در خصوص جلوگیری از ثبت اطلاعات غلط و یا بی‌ارزش
- طراحی براساس محیط‌های CLIENT SERVER
- حفاظت داده‌ها در برابر استفاده‌کنندگان غیرمجاز
- امکان تنظیم و تهیه گزارشات از هرگونه اطلاعات ثبت شده، توسط خود کاربر.»

بسترسازی مناسب و کارایی موثر

طراحان نرم‌افزارها بر ایجاد بستر مناسب برای کاربرد گسترده، موثر و سازنده‌تر نرم‌افزارهای مدیریتی تاکید می‌کنند در این زمینه «مهندس سیروس طالبیان» مدیرعامل شرکت نرم‌افزاری فرازان می‌گوید: «آمال و آرزوی همه تهیه‌کنندگان نرم‌افزار انجام طراحی و تولید به شکل درست و اصولی خویش است اما در عمل به دلیل عدم وجود منابع اطلاعاتی لازم در کشور که بتواند

اطلاعات اولیه لازم را در زمینه بازار برای تولیدکنندگان فراهم آورد، نیازسنجی به آن مفهوم اصیل و بنیادی صورت نمی‌گیرد و باید در این زمینه تدبیرهای لازم اندیشیده شود. انجام فرآیند نیازسنجی تنها یک بعد قضیه طراحی اصولی نرم‌افزار است و یک جنبه مهم‌تر آن است که متأسفانه بسیاری از مدیران ما علی‌رغم وجود نیاز هنوز به ضرورت بکارگیری ابزارهای نوین اطلاعاتی پی‌نبرده‌اند و نمی‌دانند که بکارگیری چنین امکاناتی تاچه حد می‌تواند فعالیت‌های روزمره آنان را تسهیل و یاریگر آنان در اداره بهتر امور باشد و خود این مساله تاحدی به فقدان وجود بسترسازی لازم جهت رشد ابزارهای انفورماتیکی در جامعه برمی‌گردد که خود حدیثی مسفصل است. در مورد وضعیت موجود نرم‌افزارهای مدیریتی و مشکلات عمومی در تهیه

این نرم‌افزارها برای تولیدکنندگان باید گفت که در حال حاضر نرم‌افزارهای بکار گرفته شده در شرکتها و سازمانها عموماً نرم‌افزارهایی است که در سطح مدیران اجرایی عمل کرده و متأسفانه طراحی نظام‌های اطلاعاتی بسیار کم‌رنگ است و ما کمتر سیستم‌هایی را می‌توانیم پیدا کنیم که کار اطلاعات مدیریت به آن مفهوم اصیل خویش را انجام دهند. در حال حاضر چندین شرکت اقدام به فعالیت‌هایی در زمینه سیستم اطلاعات مدیریت کرده‌اند که قضاوت دقیق پیرامون فعالیت آنها را باید به دست زمان سپرد. درحقیقت یک مشکل عمده ما در مساله طراحی نظام‌های اطلاعاتی عدم بکارگیری روش‌های علمی و متداول در سطح بین‌المللی است و فکر می‌کنم یک دلیل اصلی بعضی از عدم موفقیت‌های موجود، مساله پایبند نبودن به بکارگیری چنین روش‌هایی است. روش‌هایی که شرکت‌های موفق از آنها یاری جسته و بسیاری از کشورها نظیر هند، نیز با تکیه بر این روشها توانسته‌اند به موفقیت‌های چشمگیر در مساله طراحی سیستم دست یابند. ما در کشور خودمان از پتانسیل بسیار خوبی برای تولید نرم‌افزار برخورداریم و اگر به این مساله توجه کافی شود می‌توان تولید نرم‌افزار را به یک محصول قابل ارائه در سطح جهان تبدیل کرد. خوشبختانه در این اواخر ما شاهد یکسری فعالیت‌های فرهنگی در این زمینه هستیم و سازمان مدیریت صنعتی نیز نقشی فعال را در این زمینه ایفا کرده است و امید است که با گسترش چنین فعالیت‌هایی وضعیت تولید نرم‌افزار بهبود یافته و در مسیر درست خویش قرار گیرد.

* تدوین استانداردهای طراحی، هم‌زمان کردن تفکرات طراح سیستم با مجری و داشتن رویه و خط‌مشی ثابت در طول اجرای پروژه‌های «TOTAL SYSTEM» چه از طرف کارفرما و چه از طرف مدیریت پروژه شرط لازم برای موفقیت این‌گونه پروژه‌هاست.

در اینجا اشاره به یک موضوع را ضروری می‌دانم و آن هم تحلیلی است از مساله اجرای پروژه‌های «TOTAL SYSTEM» (سیستم جامع) در ایران و بررسی علل موفقیت یا عدم موفقیت پروژه‌های اجرا شده در این زمینه. با نگاهی گذرا به تجربه‌های موجود می‌توان مشکلات چنین پروژه‌هایی را در دو دسته کلی طبقه‌بندی کرد. در وهله اول مساله مدیریت درست چنین پروژه‌هایی است که کاری است بس پیچیده و باید به آن توجه ویژه و خاصی کرد. چراکه در چنین پروژه‌هایی به دلیل تنگاتنگ بودن فعالیت طراحان مختلف، ضرورت وجود مدیریت قوی و مسلط بر کار که بتواند در عمل چه از نظر اجرایی و چه از نظر کارشناسی فعالیت‌های مختلف را همسو کرده و آن یکپارچگی مورد نظر را از مجموعه طراحی‌های به عمل آمده حاصل کند، یک اصل اساسی و ضروری است. به عبارت دیگر نه فقط

طراحان سیستم باید از تبحر و تسلط کافی بر دانش موضوع برخوردار بوده و کلیه اصول لازم را در طراحی خویش مدنظر قرار دهند بلکه فراتر از آن مدیریت پروژه‌های طراحی سیستم نیز باید قادر به هماهنگ کردن ارکان مختلف پروژه باشد. این مساله یک جنبه از قضیه است. از سوی دیگر وجود زمینه‌های فرهنگی لازم در مدیران برای پذیرش چنین سیستم‌هایی نیز یک ضرورت اصلی و اساسی است. در عمل بسیاری از مدیران ما آنچنان درگیر کارهای اجرایی و روزمره خویش هستند که بندرت می‌توانند به وظایف اساسی خویش بپردازند. متأسفانه بعضی از مدیران نیز از اهمیت مساله تفویض اختیار در انجام بیهوده امور غافلند و به دلیل آنکه علاقمندند و می‌خواهند تمام کارها را خود انجام دهند، از بکارگرفتن ابزارهای اطلاعاتی اجتناب می‌کنند و این مانع ادراکی باید به گونه‌ای حل شود. تدوین استانداردهای طراحی، هم‌زمان کردن

تفکرات طراح سیستم با مجری و داشتن رویه و خط‌مشی ثابت در طول اجرای پروژه‌های «TOTAL SYSTEM» چه از طرف کارفرما و چه از طرف مدیریت پروژه شرط لازم برای موفقیت این‌گونه پروژه‌هاست. شاید در عمل بهتر باشد شرکت‌های نرم‌افزاری ما تلاش کنند که بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی در سطح مدیران اجرایی را در سازمانها و شرکتها توسعه داده و بعد از آنکه افراد به خوبی با این ابزارها آشنا شده و فرهنگ بکارگیری آنها نیز شکل گرفت سپس اقدام به اجرای پروژه‌های پیچیده‌تر «TOTAL SYSTEM» کنند. البته این صرفاً یک توصیه است و اعتقاد دارم، بکارگیری روش‌های اصولی طراحی سیستم مسلماً در توفیق این پروژه‌ها نقش به‌سزایی دارد.

نرم‌افزارهای مدیریتی و دیدگاههای کارشناسانه

در میان دو گروه طراحان و کاربران نرم‌افزارها، گروهی وجود دارد که نظریات کارشناسی آنها در طراحی سیستم‌های اصولی و نوین می‌تواند موثر باشد.

«کامران اعتمادمقدم» مدرس دانشگاه و مشاور طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی، درباره شیوه بهره‌گیری از نرم‌افزارهای مدیریتی توسط مدیران ارشد یا میانی بر این اعتقاد است.

بهره‌گیری از نرم‌افزارهای مدیریتی

کامران اعتمادمقدم، مدرس دانشگاه و مشاور طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی در گفتگو با تدبیر پیرامون شیوه بهره‌گیری مدیران از نرم‌افزارهای مدیریتی می‌گوید: ابتدا باید مضمون «نرم‌افزارهای مدیریتی» مورد توجه قرار گیرد، به‌ویژه آنکه در متن سوال به استفاده و بهره‌گیری از آنها در حیطه مدیریتی اشاره کرده‌اید. بسیاری از نرم‌افزارهای توسعه داده شده توسط افراد و شرکت‌های داخلی، عمدتاً برای پردازش و مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی مربوط به رده‌های عملیاتی سازمانها طراحی شده‌اند و مثلاً هر نرم‌افزاری را که به نوعی در زمینه پردازش‌های مالی یا اطلاعات انبار یک موسسه و مانند آن کاری انجام می‌دهد الزاماً نمی‌توانیم یک نرم‌افزار مدیریتی به حساب آوریم. اگر مدیران میانی یا مدیران ارشد سازمانها را مورد نظر قرار دهیم، باید امکاناتی را در این نرم‌افزارها جستجو کنیم که اطلاعات و گزارش‌های خاص مورد نیاز هر رده را

در اختیارشان قرار دهد. هر اندازه یک نرم‌افزار در این زمینه موفق‌تر باشد، نزدیکی آن با یک «نرم‌افزار مدیریتی» بیشتر است، کم‌اینکه فعالیت‌های خوبی در این زمینه‌ها نیز در کشور ما انجام شده است.

دسته‌ای از نرم‌افزارها که داخلی هستند و اساساً به عنوان سیستم‌های رده عملیاتی سازمانها طراحی شده‌اند. عملاً به عنوان اجزاء و زیرسیستم‌های یک سیستم جامع اطلاعات مدیریت تلقی می‌گردند که می‌توانند تأمین‌کننده اطلاعات مورد نیاز مدیران نیز باشند.

در تجربه هشت سال گذشته که با هزاران مدیر در مکان‌های آموزشی و یا سازمانها و موسسات آنها برخورد داشته‌ام می‌توانم با خوشوقتی از رشد ملموس بهره‌گیری از دستاوردهای دانش انفورماتیک و تکنولوژی اطلاعات در سازمان‌های آنان یاد نمایم ولی اینکه چه میزان از این استفاده‌ها، مشخصاً در حیطه مدیریتی صورت می‌گیرد جای بحث دارد. به نظر من به موازات ترویج فرهنگ استفاده از نرم‌افزارها و افزایش سطح عرضه خدمات مربوطه، طراحی و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی خاص مدیران با نمو کمتری مواجه بوده است. هر قدر نتایج قابل استفاده نرم‌افزارها در فرآیندهای تصمیم‌گیری مدیران برای آنان روشن‌تر و ملموس‌تر باشد، طبعاً به همان اندازه استقبال آنها برای بهره‌گیری از نرم‌افزارها نیز افزایش خواهد یافت. در سال‌های گذشته، شکستن سد بین مدیر و کامپیوتر و جانداختن یک فرهنگ نوین، مساله اصلی به‌شمار می‌آمد. ولی به جرأت می‌توان گفت که امروز این مشکل تا حد زیادی تخفیف یافته و زمان آن است که روی تطبیق نیازها با آنچه عرضه می‌شود، کار بیشتری صورت گیرد. لذا تصور می‌کنم علاقمندی و استقبال نسبتاً خوبی از سوی

اعتماد مقدم :

* در رابطه با سیستم‌هایی که برای برخی سازمانها به صورت خاص پیاده می‌شود، تأکید بر مراحل تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم پیش از مکانیزه کردن آن، یک ضرورت قطعی است که متأسفانه کمتر به آن توجه شده است و عملاً کارایی نهایی سیستم را نیز همین بخش‌ها از چرخه توسعه سیستم رقم خواهد زد.

مدیران برای بهره‌گیری از این قبیل نرم‌افزارها وجود دارد و یکی از عوامل مهم در میزان سطح استفاده آنان، ضرورت توجه به طراحی ویژه سیستم‌ها منطبق با خواست‌های رده‌های مدیریتی است.

بجز نرم‌افزارهایی که در قالب بسته‌هایی برای کاربردهای خاص عرضه می‌شود، نرم‌افزارهای با کاربردهای عام وجود دارد که درصد آشنایی مدیران با آنها به مراتب کمتر است. به عنوان مثال یک نرم‌افزار صفحه گسترده (SPREAD SHEET) عملاً یک ابزار قوی مدیریتی است و با فراهم آوردن امکان تعریف یک مدل اطلاعاتی شامل متغیرهای تصمیم‌گیری گوناگون اجازه می‌دهد که با تغییر شرایط، به سرعت نتایج مدل در هر وضعیت به‌هنگام درآید و لذا یک ابزار کارآ در پشتیبانی تصمیم‌گیرهای مدیر محسوب می‌شود و در سایر کشورها نیز مدیران به خوبی از آن بهره می‌برند.

براساس مشاهدات عینی در برخورد با مدیران می‌توان گفت که کمتر از پنج درصد از مخاطبانی که در طول سالیان گذشته با آنها در تماس بوده‌ام، استفاده‌کننده از این ابزار بوده و تعداد کسانی که بطور مؤثر از آن در کارهای روزمره خود استفاده کرده‌اند از این نسبت هم کمتر بوده است. تاکید بر آموزش‌های اصولی مدیران در این رابطه و افزایش کمی و کیفی خدمات قابل عرضه با استفاده از چنین سیستم‌هایی از سوی دیگر می‌تواند به بهره‌گیری گسترده‌تر مدیران در این زمینه بیانجامد.

البته بدون تردید دشواری نسبی فراگیری کار با این برنامه‌ها نیز از جمله عوامل قابل توجه است. در سال‌های اخیر عرضه نسخه‌های ترجمه شده و یا طراحی و توسعه نرم‌افزار مشابه توسط شرکت‌های داخلی که البته بسیار محدود و در مواردی منحصر به فرد است تاحدی به بالا بردن سطح استفاده مدیران کمک کرده است. لازم به تذکر است که هیچگاه پیچیدگی مجموعه امکانات گسترده یک نرم‌افزار کاربردی عمومی مانند «صفحه گسترده» نباید مانع از استفاده مستقیم مدیر شود. چراکه استفاده از کمک پرسنل ماهر قسمت‌های غیرمدیریتی و آموزش دیدن بخش‌های خاصی از برنامه برای استفاده مؤثر از آن کفایت خواهد کرد.

تولیدکنندگان و شیوه‌های نو

اعتماد مقدم در پاسخ به سوال دیگری پیرامون راه‌های افزایش کارایی نرم‌افزارهای

مدیریت می‌گوید: در این رابطه دو نکته قابل بحث به نظر می‌رسد نکته اول، ضرورت توجه بیشتر به مساله تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی مدیران است. معمولاً قسمت‌های عملیاتی نرم‌افزار کمتر مورد توجه و استفاده یک مدیر است و غالباً بخش‌های عملیاتی یک سازمان با آن سروکار دارند. ولی در همان بخش‌ها نیز تأمین اطلاعاتی که بعداً باید در گزارش‌ها بیاید حائز اهمیت است. معمولاً در نمونه کارهای خوب شرکت‌های کامپیوتری ملاحظه می‌شود که، امکانات تعریف قالب گزارش‌های دلخواه در



دکتر رجائی:

* در کشورهای صنعتی سیستم‌های اطلاعاتی برای شرکت‌های تولیدی، بودجه‌ای معادل ۳/۸ درصد درآمد ناخالص موسسه را به خود اختصاص می‌دهند درحالی که در ایران این بودجه به مراتب کمتر به نظر می‌رسد.

بخش مولد گزارش‌ها، به صورت باانعطاف پیش‌بینی شده است که در مورد بسته‌های آماده روی توسعه امکانات این قسمت باید توجه بیشتری صورت پذیرد تا امکان استخراج اطلاعات موردنیاز مدیران در هر رده هرچه بهتر میسر شود. در مورد سیستم‌هایی که برای برخی سازمانها به صورت خاص پیاده می‌شود، تاکید بر مراحل تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم پیش از مکانیزه کردن آن یک ضرورت قطعی است که متأسفانه کمتر به آن توجه می‌شود و عملاً کارایی نهایی سیستم را نیز همین بخش‌ها از چرخه توسعه سیستم رقم خواهد زد.

البته تلاشی که جامعه تولیدکننده و عرضه‌کننده سیستم‌های نرم‌افزاری باید در این مورد انجام دهد فقط یک سوی قضیه است. از طرف دیگر میزان پذیرش و توجه مدیران که عملاً کارفرمایان و استفاده‌کنندگان از سیستم هستند، وزنه سنگین و بااهمیتی است. تاکید بر استقرار

سریع یک سیستم و توجه به ظواهر محصول نهایی می‌تواند به قیمت شدن پایه‌های اصلی آن تمام شود و این مطلب تأثیر خود را در درازمدت نمایان می‌سازد. همچنین مدیران لازم است با برخورداری از یک زبان مشترک برای انتقال هرچه بهتر مشکلات سیستمی و خواست‌های خود و داشتن تاکید بر خروجیهای اطلاعاتی ضروری برای سیستم مورد طراحی، کارشناسان تحلیلگر را در ارتقاء کارایی محصول نهایی همراهی کنند.

خوشبختانه صنعت نرم‌افزار در کشور ما از توان بالقوه و سرمایه‌های انسانی بالایی برخوردار است که البته به جهت مسایل مختلفی که جای

بحث آنها در اینجا نیست، آنگونه که باید و شاید متبلور نشده‌اند. کارهای ارزشمندی که در کارنامه شرکت‌های خوب کامپیوتری به چشم می‌خورد، بهترین گواه این مدعاست. باید از این سرمایه‌ها با بهره‌وری بیشتری استفاده شود. لذا حصول آگاهی مدیران از مقتضیات یک سیستم نرم‌افزاری کارای مدیریتی و منجمله توجه به مساله تحلیل و طراحی اولیه می‌تواند انگیزه ارائه کارهای جامع‌تر از آنچه هست را برای تولیدکنندگان نرم‌افزارها ایجاد کند.

نکته دوم که بیشتر باید کارشناسان و شرکت‌های عرضه‌کننده سیستم‌ها، مخاطب آن قرار گیرند این است که در جامعه ما، فرهنگ استفاده مؤثر از کامپیوتر و تکنولوژیهای اطلاعاتی و ارتباطی و میزان اطلاعات و آشنایی‌های کاربران سیستم‌ها هنوز به حد کاملاً مطلوب نرسیده و حتی می‌توان گفت که در برخی موارد در حال جبران اثرات منفی فرهنگی هستیم که در سال‌های اولیه بخاطر حرکت‌های شتابزده و غیراصولی در استفاده صحیح از این تکنولوژی جدید پدید آمد. در عین حال رشد تدریجی و پیشرفت نسبی در این زمینه‌ها که در طول سالیان اخیر شاهد آن بوده‌ایم، امیدوارکننده است.

این وضعیت، مسئولیت متفاوتی را برای جامعه عرضه‌کننده سیستم رقم می‌زند. بدین معنا که فقط سیستم عرضه و تقاضا بر روند سیاست‌گذاری آنان نباید حاکم باشد. چرا که بسیاری از تقاضاها به صورت بالقوه وجود دارد که مدیران و استفاده‌کنندگان نسبت به آنها معرفت کافی ندارند. می‌توان زمینه‌های جدیدی که هم‌اکنون در بازار ما کمتر روی آنها کار شده ولی قابل استفاده برای بهبود عملکردهای مدیریتی است را مطرح کرد و به مدیران نمایاند. البته این

کاری است که هر از چندگاه شرکت‌های توانمندتر انجام می‌دهند و نتایج خوبی هم به دست آمده است ولی هنوز بسیاری از زمینه‌ها وجود دارد که نرم‌افزار مدیریتی برای آنها نداریم و این درحالی است که سرمایه‌گذارهای مکرر از سوی شرکت‌های مختلف بر روی نرم‌افزارهایی که دهها مورد مشابه دارند، مانند حسابداری و انبار و حقوق و دستمزد همچنان ادامه دارد. البته لازم است اذعان شود که واقعیت سودآوری نسبتاً پایین خدمات سیستمی خاص را نمی‌توان نادیده گرفت و بحث فوق به معنای انتقاد نیست بلکه تذکری است در باب واقعیت‌هایی که حداقل می‌توان به آنها اندیشید.

نرم‌افزارها و اطلاع‌رسانی

در مورد چگونگی یاری‌رسانی نرم‌افزارهای مزبور به مدیران، اعتمادمقدم چنین می‌گوید: در صورتی که منظور از «سیستم جامع اطلاعات مدیریتی» واقعاً سیستمی باشد که گزارشها و اطلاعات مدیر را در «حجم» و «کیفیت» لازم و متناسب با خواست‌های رده مدیریتی وی» و در «زمان موردنیاز»، در اختیار قرار دهد، وی قادر خواهد بود در تصمیم‌گیریهای خود با اتکاء به اطلاعات به‌هنگام درآمده و صحیح، کمک فراوانی از آن بگیرد. یک مدیر رده میانی که با تصمیمات تاکتیکی و میان‌مدت سروکار دارد به گزارش‌های خاص خود نیاز خواهد داشت که طبعاً نیاز اطلاعاتی مدیران عالی که با برنامه‌های استراتژیک و بلندمدت سازمان خود درگیرند با آن متفاوت است. لذا اگر سیستم اطلاعاتی مدیریتی به گونه‌ای طراحی شده باشد که این تفکیک را در همه سطوح لحاظ کرده باشد، سبب ارتقاء توان مدیریتی و بالابردن مانورهای ممکن مدیر خواهد شد.

هر مدیر با انبوهی از اطلاعات رسیده از محیط سازمان خود مواجه است. همچنین اطلاعات متنوعی از واحدهای ذیربط داخل سازمان دریافت می‌کند. اگر او قادر به پردازش و استفاده به موقع از آنها نباشد، ناچاراً بخشی از آنها را کنار می‌گذارد و یا توجه کافی به آنها نمی‌کند. این مساله می‌تواند در مواردی به از دست دادن برخی مزیت‌های رقابتی و یا فرصت‌های خاص بیانجامد و یا حداقل تصمیمی مبتنی بر اطلاعات ناقص اتخاذ شود. یک سیستم مکانیزه تأمین‌کننده اطلاعات مدیر، اهرم قدرتمندی برای وی محسوب می‌گردد تا به مدد آن، او انرژی و توان فکری خود را بتواند بیشتر معطوف توجه به

خلاقیتها و فعالیت‌های خاص مدیریتی خود بنماید و کمتر نگران رسیدگی به اطلاعات پرحجم دور و بر خود باشد. با استفاده از یک سیستم کارآی اطلاعات مدیریتی، مدیر ناچار نخواهد بود از بخشی از منابع خود به دلیل کمبود وقت چشم‌پوشی کند و نیز اطلاعات موردنیاز او در پرونده‌های زمانی کوتاه‌تری می‌توانند به‌هنگام درآمده و در اختیار وی قرار گیرد.

اعتمادمقدم، در مورد نقاط ضعف و قوت نرم‌افزارهای مدیریتی معتقد است: هر نرم‌افزار از جنبه‌های مختلفی قابل بررسی و مطالعه است که تصور نمی‌شود بررسی موارد قوت و ضعف آنها از بعد فنی در این مجال موردنظر باشد.

البته مشکل بتوان یک اظهارنظر عمومی را

*** ما در کشور خودمان از پتانسیل بسیار خوبی برای تولید نرم‌افزار برخورداریم و اگر به این مساله توجه کافی شود می‌توان تولید نرم‌افزار را به یک محصول قابل ارائه در سطح جهان تبدیل کرد.**

در مورد قوت و ضعف نرم‌افزارهای مدیریتی تمیم داد، چرا که هر مورد خاص را باید مستقلاً ارزیابی کرد. ولی بطورکلی، نقاط قوت سیستم‌های متداول خوب را می‌توان عمدتاً در امکانات مناسب آنها به ویژه در قسمت عملیاتی و یکپارگی تکنیک‌های قوی نرم‌افزاری و محیط‌های جذاب و دوستانه پیش‌بینی شده در قسمت رابط کاربر جستجو کرد که شرح و بسط آنها فرصت جداگانه‌ای را می‌طلبند.

قسمت‌هایی که بیشتر به کاربردهای مدیریتی مربوط می‌شود را در بخش مولد گزارش برخی از این نرم‌افزارها می‌توان دید. البته همه سیستم‌ها امکان انعطاف در تعریف گزارشها را ندارند که این امر می‌تواند محدودیت‌هایی را برای تفکیک اطلاعات خروجی موردنیاز افراد مختلف بوجود آورد.

نمونه‌های موجود «سیستم‌های یکپارچه و بهم پیوسته اطلاعاتی»، معرف حرکتی است که بسیاری از سازمانها به آن نیازمندند ولی به جهت پیاده‌سازی سیستم‌های مستقل به صورت موردی و مقطعی و عدم امکان مرتبط کردن آنها، مجبور به سرمایه‌گذاری مجدد هستند. در حال این امکان ارتباط اطلاعاتی در کنار یک تحلیل و طراحی اولیه قوی می‌تواند یکی از نقاط قوت مهم برای چنین سیستم‌هایی به‌شمار آید. زمینه تدارک

اطلاعات ویژه برای کاربران رده‌های مختلف تا سطح مدیران عالی نیز در چنین سیستم‌هایی مهیاتر است.

مهمترین ضعف‌هایی که در یک بیان کلی امکان طرح آنها وجود داشته باشد همان چیزی است که در پاسخ سوالات قبلی در رابطه با مساله ضعف‌های تحلیل و طراحی پایه برخی سیستم‌ها مطرح شد که به ویژه در مورد سیستم‌های خاص، توجه بیشتر ضروری به نظر می‌رسد.

ضرورت توجه و سرمایه‌گذاری بیشتر

ابوالقاسم داداش‌زاده مدیرعامل شرکت نمادایران و از کارشناسان و دست‌اندرکاران قدیمی در این زمینه در گفتگو با تدبیر ابتدا به ضعف سرمایه‌گذاری و عدم توجه کافی به تولید نرم‌افزارهای پیشرفته اشاره می‌کند و می‌گوید: نکته جالب توجه برای من در طول عمر کاریم این است که متأسفانه شاهد هیچگونه سرمایه‌گذاری قابل توجهی در رشته نرم‌افزار در ایران نبوده‌ام و عمدتاً تجمع‌های کوچک تکنوکراتها توانسته پیشرفت‌هایی را آن هم در زمینه‌های محدود در این رشته و در کشور ایجاد کند.

به همین دلیل کار نرم‌افزار در ایران به ایجاد نرم‌افزارهایی جهت کاربران واحدهای اقتصادی خلاصه می‌شود، به عبارتی کار نرم‌افزار در ایران به مرتفع نمودن نیازهای معمولی و عادی واحدهای اقتصادی، آن هم نه در سطح گسترده و پیشرفته محدود می‌گردد. به‌طور خلاصه می‌توان نتیجه‌گیری نمود که علیرغم ظرفیت بالایی که در کشور در امر نرم‌افزارهای کامپیوتری وجود دارد به دلیل عدم حمایت‌های مادی و معنوی سازمان‌های مسئول از این حرفه در ایران، این حرفه همچنان مراحل اولیه رشد خود را طی می‌کند و از ضعف مادی و فنی رنج می‌برد.

وی در پاسخ این سوال که آیا در ساخت نرم‌افزارهای مدیریتی، نیازسنجی لازم به عمل می‌آید و روش خاصی در این زمینه به کار گرفته می‌شود، چنین می‌گوید: باتوجه به اینکه کارگروهی ما حدود ۲۰ سال پیش آغاز شده است متدولوژی انتخابی گروه HIPO بود ولی در سال‌های اخیر عمدتاً از متدولوژی ساخت‌یافته استفاده نموده‌ایم و در حال حاضر سعی بر استفاده از متدولوژی شیئی‌گرا داریم درخصوص نیازسنجی جهت ایجاد نرم‌افزارهای جدید نیز باید بگویم که بیشتر بر تجربه متکی بوده‌ایم تا به استفاده از روشهای علمی.



گزارشی از هفتمین سمینار بانکداری اسلامی

بانکداری اسلامی و شیوه‌های

حفظ ارزش پول

داداش‌زاده در پاسخ سوال دیگر تدبیر مشکلات عمومی تهیه‌کنندگان نرم‌افزار را چنین برمی‌شمارد:

- ۱ - عدم حمایت سازمان‌های مسئول از این حرفه،
- ۲ - گران بودن حرفه به دلیل گران بودن تجهیزات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری،
- ۳ - کاربرد بودن پروژه‌ها و نیاز به کارشناسان تراز اول از یکسو و کمبود کارشناس از سوی دیگر و بالا بودن نرخ دستمزد کارشناسان خیره و توانا.
- ۴ - ضعف فرهنگ انفورماتیک در نزد اغلب مدیران بنگاههای اقتصادی و در نتیجه اهمیت ناچیز امور انفورماتیک در نزد ایشان.

۵ - به دلایل فوق ضعف توان مالی شرکتها جهت تجهیز خود از یکسو و عدم نیاز سازمان‌های مختلف به سیستم‌های کیفیتی موجب می‌گردد که نرخ توسعه صنعت انفورماتیک در کشور رشد واقعی خود را نداشته باشد.

وی در ادامه پیرامون ارتباط با مشتریان برای رفع مشکلات آنها می‌گوید: این شرکت از بدو تاسیس و فروش اولین سیستم خود با کلیه مشتریان قرارداد پشتیبانی منعقد نموده به نحوی که در حال حاضر با دهها مشتری و صدها سیستم موجود در دست، آنها ۸۰ درصد از نیروی فنی سی نفره شرکت صرف امور پشتیبانی نرم‌افزارها می‌گردد.

داداش‌زاده در مورد اصولی که در طراحی نرم‌افزارهای مدیریت رعایت می‌شود چنین می‌گوید: به‌طور کلی نرم‌افزارهای مورد نیاز مدیریت‌ها را می‌توان به دو بخش تقسیم نمود:

اول بسته‌های نرم‌افزاری و دوم سیستم‌های اختصاصی، اصول حاکم بر تولید هر یک از موارد فوق متفاوت بوده ولی به‌طور کلی و عمومی می‌توان از موارد زیر نام برد.

- ۱ - جامع‌نگری،
- ۲ - انعطاف‌پذیری،
- ۳ - همبستگی بین سیستم‌ها،
- ۴ - قابلیت بهره‌برداری ساده،
- ۵ - استفاده از عواملی که ضمن تسریع در امر توسعه نرم‌افزار، دقت کامل به آن ببخشد،
- ۶ - بکارگیری کارشناسان مختلف در کنار تحلیل‌گران سیستم‌های کامپیوتری،
- ۷ - کوشش در تقلیل قیمت تمام شده نرم‌افزار ارائه شده،
- ۸ - ارائه آموزش‌های لازم و پشتیبانی مطلوب.

هفتمین سمینار بانکداری اسلامی به‌منظور تبادل نظر و ایجاد زمینه بحث پیرامون ابعاد نظری و علمی مسایل مرتبط با حفظ ارزش پول و بررسی دیدگاه‌های بانکداری اسلامی طی روزهای ۱۲ و ۱۱ شهریورماه سال جاری در محل موسسه بانکداری ایران برگزار شد.

در این نشست دوازده که با شرکت اساتید حوزه و دانشگاه، محققان، صاحب‌نظران و کارشناسان امور بانکی کشور برگزار شد، ابتدا «دکتر نوربخش» رئیس کل بانک مرکزی ایران با ارائه گزارشی درباره عملکرد سیستم بانکی کشور چنین گفت: «رشد نقدینگی تا پایان تیرماه سال ۷۵، رقم ۴ درصد را نشان می‌دهد که این رقم تا پایان ۴ ماهه اول سال ۷۴، در حدود ۶/۷ درصد بوده است. به عبارتی در طی مدت مشابه حدود ۲/۷ درصد کاهش داشته است که این امر گامی به سوی هدف موردنظر سیستم بانکی یعنی کاهش نقدینگی و تورم و حفظ ارزش پول

*** در حال حاضر بیشترین رشد سپرده‌ها در حساب‌های اصلی بانک است و در بخش کنترل کمیته سپرده‌ها از موقعیت بهتری برخورداریم.**

محسوب می‌شود. طی چهارماهه اول سال جاری، رشد سپرده‌ها ۶/۶ درصد در مقابل ۴ درصد رشد نقدینگی بوده که سپرده‌های دیداری ۴ درصد و غیردیداری حدود ۳ درصد رشد داشته است.»

وی افزود: «در حال حاضر بیشترین رشد سپرده‌ها، در حساب‌های اصلی بانک است و در بخش کنترل کمیته سپرده‌ها از موقعیت بهتری برخورداریم. به گونه‌ای که حجم سپرده‌ها در تیرماه امسال به ۷۹ هزار میلیارد ریال رسید که گویای این واقعیت است در جمع‌آوری سپرده‌ها عملکرد نسبتاً خوبی وجود داشته است.»

«دکتر نوربخش» ادامه داد: «مساله مهم این است که چگونه این سپرده‌ها بکار گرفته شود. که

این در قالب تکالیف سالیانه بانک و تبصره‌ها و نیز سیاست‌های بخشی است. بنابراین ما گاهاً با تناقض روبرو هستیم و سخت‌ترین کار مدیریت بانکها نیز حل این تضادها است.»

وی تاکید کرد که از منابع بانکها درصدی باید به تکالیف بودجه و بخشی در قالب سیاستهای دولت بکار گرفته شود. بازار سرمایه به معنای واقعی هنوز در سیستم اقتصادی ما جای نیفتاده است و در ابتدای راه هستیم.

«آیت‌الله محمد موسوی بجنوردی، «استاد حوزه و دانشگاه» در بخشی از این گردهمایی به تبادل قدرت خرید و اثرات مترتب به آن اشاره کرد و گفت:

«از آغاز تاریخ، به تناسب مقتضیات زمان، وجود روابط حقوقی و مبادله‌ای، از ابتدایی‌ترین صورت مبادله به نحو پایاپای تا شکل کنونی آن یعنی مبادله با اسناد تجاری از جمله اسکناس را شاهد بوده‌ایم لذا شناخت اسکناس در سرنوشت اموری چون قرض، خمس ارباب مکاسب و ضمان قراردادی و قهری حائز اهمیت بسیار است. اعتبار برخی اموال مانند برنج و پارچه ذاتی می‌باشد و ماهیت و ارزشمندی برخی اشیاء از جمله اسکناس صرفاً اعتباری است. لذا دارنده اسکناس، مالک قدرت خرید معینی خواهد بود و می‌تواند با چنین قدرتی به میزان همان توان خرید یعنی به مقدار اسکناس‌هایی که دارد، به رفع احتیاجات خود بپردازد. در نتیجه دارنده اسکناس، مالک قدرت خرید معینی خواهد بود و نه مالک اسکناس با هویت خاص و شماره‌های سری معین.

وی افزود: «در باب قرض نیز، قرض اسکناس، تملیک مقداری معین از قدرت خرید خواهد بود که به ازای آن همان مقدار قدرت، خرید باید مسترد شود. مفهوم آن این است که مقترض، به موجب قرارداد قرض، متعهد به پرداخت همان میزان قدرت خرید دریافتی در سررسید قرض است. هرچند آن میزان قدرت خرید دریافتی در مبلغ بیشتری اسکناس عینیت خارجی یابد. پس چنانچه مقترض، به همان میزان،

قدرت خرید دریافتی را به مقرض بپردازد، دقیقاً بدهی خود را اداء نموده است و ذمه‌اش ببری خواهد شد.

«دکتر شریف ادیب سلطانی»، اقتصاددان و استاد دانشگاه، جایگاه نرخ سود سپرده‌های بانکی در مقابله با تورم را مورد ارزیابی قرارداد و معتقد است:

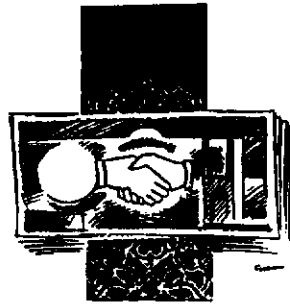
«نرخ سود روی سپرده‌های بانکی سالهاست که مورد اعتراض سپرده‌گذاران قرار دارد. افزایش سریع قیمت‌ها در چند سال اخیر نرخ سود بانکی حقیقی را منفی ساخته و در نتیجه اصل سپرده را کاهش داده است. حرف سپرده‌گذاران باتوجه به کاهش مداوم قدرت خرید پول کاملاً منطقی است. چون در حقیقت نرخ‌هایی که بانکها می‌پردازند وسیله‌ای است برای انتقال قدرت خرید از سپرده‌گذاران به وام‌گیران از سیستم بانکی. از طرفی دیگر گروهی از اقتصاددانان کشور نرخ قبلی سود بانکی را هم ناعادلانه می‌دانند و هم زیان‌آور به اقتصاد کشور. نگرانی آنان از ناعادلانه بودن نرخ سود و نیز منفی بودن نرخ سود حقیقی، آنان را بران داشته است که خواستار افزایش نرخ سود باشند تا هم قدرت خرید سپرده‌گذاران از تطاول وام‌گیران مصون بماند و هم پس‌انداز تشویق شود و راه برای رشد اقتصادی هموار شود بدون اینکه تورم مزاحم آن باشد.»

وی می‌افزاید: «تورم و سرعت افزایش نقدینگی که عامل اصلی آن است. نه تنها اقتصاددانان بلکه جامعه را نگران ساخته است. از دست دادن قدرت خرید خاص نرخ سود بانکی نیست، بلکه کلیه درآمدهای ثابت در معرض این زیان قرار دارد. منتها آسیب‌پذیری اصل پول بر اثر تورم، سود بانکی را از سایر درآمدهای ثابت متمایز می‌سازد.»

«ادیب سلطانی» ادامه می‌دهد: «برای احقاق حق سپرده‌گذاران با خود تورم باید مبارزه کرد در شرایط تورم شدید، سیاست‌های پولی، خاصه اگر بانک مرکزی استقلال کافی نداشته باشد، کارساز نیست و باید به سیاست‌های مالی یعنی کاهش هزینه و افزایش درآمد متوسل شد. در آن صورت است که سیاست‌های پولی می‌تواند نقشی داشته باشد.»

اصول مالیه اسلامی و نگرهبانی ارزش پول ملی

«دکتر حیدر پوریان»، مدیر گروه تحقیقات



* برای احقاق حق سپرده‌گذاران با خود تورم باید مبارزه کرد.

بانکی موسسه تحقیقات پولی و بانکی درباره نگهداری ارزش پول ملی در این گردهمایی به سخنرانی پرداخت وی براین اعتقاد است که قانون «عملیات بانکی بدون ربا» در تاریخ مالی جهان منحصر به فرد است و با وضع مقررات جدید ناظر بر اوراق بهادار (نظیر اوراق مشارکت) منطبق بر موازین اسلامی، در قطب اصلی یک نظام مالی اسلامی را در کشور بنیان نهاده‌اند. اما در کاربرد و اجرای قوانین و مقررات مربوط، نظام بانکی کشور با مشکلاتی مواجه است که باید برطرف شوند. به‌علاوه به‌هم‌آمیختن تنگاتنگ بخش مالی (بودجه) و پولی (عمدتاً نظام بانکی) موجب بروز مسائلی «برون‌زا» برای نظام مالی اسلامی کشور شده است.

اقتصاد سیاسی کشور نیز این مسایل را پیچیده‌تر ساخته است. لذا در چندسال اخیر ارزش پول ملی به‌طور فزاینده‌ای کاهش یافته است.

وی افزود: «اصولاً تورم با توسعه مغایر است. بویژه در کشورهایی که بخش مالی و بازارهای پول و سرمایه با محدودیت روبروست (REPPRESSED FINANCIAL SYSTEM) بدین لحاظ ساختاری تنازلی یافته‌اند، نامطلوب‌ترین نوع مالیات به‌شمار می‌آید لذا بر گروه‌های کم‌درآمد اثراتی منفی برجای می‌گذارد. از سوی دیگر به‌خاطر اصل مشارکت نظام تجدید شده مالی ماهیتاً بایک نظام مالی اسلامی مغایر است. به‌علاوه خدمات بانکی در تعریف کالای عمومی قرار نمی‌گیرد و نظام بانکی دولتی سرانجام به هزینه‌های کارگزاری منتهی می‌شود.»

«دکتر پوریان» ادامه می‌دهد: «دلایل اصلی کاهش ارزش پول در کشورمان طی چندساله اخیر عمدتاً شامل افزایش نقدینگی که خود شامل افزایش پایه پولی و ضریب تکاثر و افزایش سرعت

گردش پول بوده است. سایر موارد را می‌توان شامل سیکل رونق اقتصادی در دوره اجرای ناتمام سیاست‌های تعدیل و گسترش بیش از حد برنامه‌های عمرانی و اجتماعی قلمداد کرد.

در میان عوامل مرتبط، بدهی‌های دولت نیز افزایش چشم‌گیری نشان می‌دهد. نسبت بدهی‌های بخش دولتی به بدهی‌های بخش غیردولتی از ۹۷ درصد در سال ۱۳۷۰ به ۱۰۷ درصد در سال ۱۳۷۳ افزایش یافته است. از طرف دیگر، نسبت بدهی‌های شرکت‌های دولتی به بدهی‌های بخش غیردولتی از ۱۴ درصد در سال ۱۳۷۰ به ۴۶ درصد در سال ۱۳۷۳ بالغ شده است

شایان ذکر است که در حال حاضر بدهی بخش دولتی (عمومی) قریب به ۳۰ درصد دارایی‌های نظام بانکی کشور، حدود ۶۸ درصد دارایی‌های بانک مرکزی را تشکیل می‌دهد.

«حجت‌الاسلام والمسلمین مهدی هادوی تهرانی»، مدرس حوزه علمیه قم درباره موضوع‌شناسی ربا از دیدگاه فقه معتقد است که اکثریت قریب به اتفاق فقها براین عقیده‌اند که ربای معامله فقط در اجناسی است که به وزن یا پیمانه معامله می‌شوند، مصداق می‌یابد. و در کارهایی که به عدد مبادله می‌گردند، تحقق نمی‌پذیرد.

درباره ربای قرض باید گفت مواردی که منفعت مبتنی بر شروط نباشد، مشمول تحریم ربا نخواهد بود. لذا هرقرضی که ضمن آن منفعتی برای قرض دهنده شرط شود، قرض ربوی و حرام است و شرط مزبور باطل خواهد بود. هرچند که این عمل در چهره‌ای به‌ظاهر مغایر با قرض صورت گیرد.

از این‌رو، اگر مضاربه‌ای تحقق پیدا کند و سود ثابتی برای صاحب مال در نظر گرفته شود، این در واقع از مصادیق قرض ربوی است.

در ربای قرضی یعنی قرض به شرط منفعت، دو امر تحقق دارد:

- سودی که به‌زمان تعلق می‌گیرد.

- سود تضمینی.

گاهی نیز سود مربوط به پول که جزء کالا به حساب نمی‌آید.

«حجت‌الاسلام هادوی تهرانی» اظهار داشت: «در توجیه این نوع سود باید گفت که این نکته دیدگاه جدیدی را در مباحث مربوط به ربا مطرح می‌سازد. زیرا ربای قرضی، قرض به شرط منفعت است.»

گزارشی از یک سمینار

هزینه‌های معاملاتی و نقش آن در توسعه صنعتی

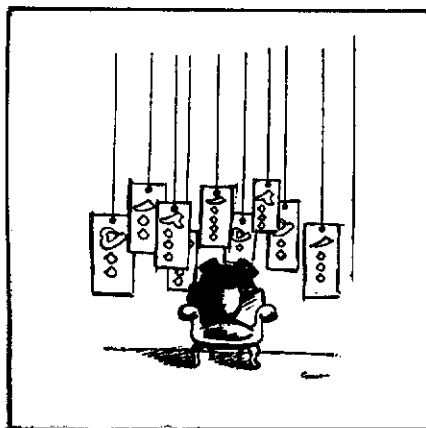
در بسیاری از مطالعات اقتصادی، هزینه‌های معاملاتی مفهومی ناآشناست اما غفلت از این موضوع به معنای بی‌اهمیت بودن آن نیست. به جرات می‌توان گفت که بالا بودن هزینه‌های معاملاتی یکی از مهمترین عوامل بازدارنده توسعه اقتصادی به‌طور اعم و توسعه صنعتی به‌طور اخص است. با توجه به جوامع امروزی اساساً تولید برای مبادله صورت می‌گیرد و نتیجتاً هر مانعی که برسر راه مبادله قرار گیرد تأثیر بازدارنده‌ای بر تولید خواهد گذاشت. به عبارتی این هزینه‌ها مشکلات و موانع تحقق مبادله هستند و عبارت از هزینه‌های مشخص کردن موضوع مورد معامله یا به اجرا گذاردن توافقات حاصله برای تحقق آن است. که معمولاً این هزینه‌ها را با مفاهیمی چون کمیاب بودن زمان، هزینه اطلاعات، هزینه ارتباطات و هزینه‌های مربوط به حقوق مالکیت می‌شناسند.

نقش هزینه‌های معاملاتی در توسعه صنعتی عنوان نشستی بود که از سوی سازمان صنایع ملی ایران و با تلاش و همکاری شرکت پژوهش و مهندسی ایران با سخنرانی «دکتر موسی غنی‌نژاد» عضو هیات علمی دانشگاه صنعت نفت برگزار شد.

«دکتر غنی‌نژاد» در این نشست کوتاه که با حضور جمعی از صاحبان صنایع همراه بود به مفاهیم متعددی نظیر قیمت، زمان، اطلاعات، حقوق مالکیت فردی که در کاهش یا افزایش هزینه‌های معاملاتی سازمانها و بنگاههای اقتصادی نقش موثر دارند اشاره کرد، و مشکلات کلی صنعت کشورمان را مورد بررسی و نقد قرار داد.

وی درباره زیر مجموعه‌هایی که بر هزینه‌های معاملاتی بنگاهها موثرند و در رشد توسعه صنعتی کشورمان نقش دارند گفت: «عوامل اثرگذار بر افزایش یا کاهش هزینه‌های معاملاتی متعدّدند و باید به مفاهیمی چون قیمت، هزینه زمان و مفهوم هزینه اطلاعات اشاره کرد. درک مفهوم هزینه زمان کار مشکلی نیست در فرهنگ سنتی همه جوامع گفته می‌شود وقت با ارزش

است یا طلاست اما این مفهوم از نظر اقتصادی چه معنایی دارد. از نظر اقتصادی وقت یا زمان یک منبع کمیاب است به عبارتی انسان یک بار عمر می‌کند و زمان کمیاب‌ترین منبعی است که در اختیار انسان قرار دارد. چون منابع تجدیدناپذیر و غیرقابل برگشت‌اند. پس هر منبع کمیاب از نظر اقتصاددانها دارای ارزشی است اما این ارزش چگونه قابل محاسبه است. مدتها مفهوم زمان از نظر اقتصادی مورد غفلت قرار گرفته شده است. و در دهه‌های اخیر توجه بیشتری به این موضوع شده است که بخصوص از طریق بحث‌هایی مربوط به سرمایه انسانی تئوریهای مربوط به بحث زمان جای خود را در مباحث اقتصادی باز کرده است. درباره توضیح هزینه زمان در واقع باید مفهوم هزینه فرصت مورد بررسی قرار گیرد. اما هزینه فرصت یعنی چه؟ در اصل هزینه فرصت به معنای این است که وقتی شما یک انتخابی انجام می‌دهید، خود را از انتخابهای دیگر محروم ساخته‌اید آن انتخابهای جایگزین، هزینه فرصت این انتخابی است که عملاً انجام داده‌اید. مثلاً شما در این سالن برای حضور در این مکان یک انتخاب انجام داده‌اید در حالی که می‌توانستید وقت خود را صرف کار دیگری کنید. بنابراین بهترین بدیلی که برای صرف وقت شما وجود دارد هزینه فرصت شما برای نشستن در این سالن است. یعنی اگر شما می‌توانستید در یک فرصت مناسبی با همین صرف وقت برای شرکت در این



کنفرانس یک فیلم خوب ببینید یا یک کتاب خوب مطالعه کنید و یا یک درآمد خوب داشته باشید، هزینه فرصت شما برای نشستن در این سالن معادل همان درآمد خوب بود. این مفهوم هزینه فرصت است. اما وقتی هزینه فرصت را به این صورت توصیف می‌کنیم، ذهن ما را به خود مشغول می‌کند چون انسانها دارای سلیقه‌ها و ذائقه‌های متفاوتی هستند بنابراین لذتی که از گذراندن وقت خود می‌برند نسبت به یکدیگر تفاوت دارد پس هزینه فرصت هرکس با دیگری نیز متفاوت است.

اقتصاددان معروف آمریکایی به نام «گری بکر» هزینه زمان را بصورت یک تئوری منسجم و منطقی مطرح کرده است. از نظر «بکر»، اگر هزینه فرصت زمان را با دستمزد واقعی بسنجیم یعنی همان مثالی که زده شد که اگر شما در این سالن حضور نداشتید، آن درآمد واقعی که می‌توانستید بدست آورید همان ارزش اقتصادی نشستن شما در این سالن بود. اگر هزینه فرصت زمان را با دستمزد واقعی یعنی با مقدار کالا یا خدماتی که فرضاً با یک ساعت کار انجام می‌شود مورد سنجش قرار دهیم می‌توانیم تصور کنیم که با بالا رفتن بازدهی تولید در جامعه قیمت زمان یا هزینه زمان یا هزینه فرصت زمان افزایش پیدا می‌کند. اگر شما قبلاً دستمزد واقعی‌تان به قدری بوده است که مثلاً با صرف یک ساعت کار، ده جلد کتاب خریداری می‌کردید، با بالا رفتن بازده تولید در جامعه می‌توانید با صرف وقت یک ساعت کار، ۱۵ جلد کتاب خریداری کنید. این مفهوم بازدهی نیروی کار یا بالا رفتن قدرت خرید یا دستمزد واقعی است. با ایجاد چنین تحولی در جامعه، هزینه فرصت زمان نسبت به کالاهای دیگر بالا می‌رود. و هرچه جامعه پیشرفته‌تر می‌شود وقت کارایی با ارزش‌تر و کمیاب‌تر می‌گردد انسان غارنشین که برای گرفتن دوعدد ماهی زمانی معادل ۲۴ ساعت وقت صرف می‌کرد، هزینه زمان برای او بسیار پائین بود اما انسان مدرن امروزی که با صرف وقت یکساعت کار، می‌تواند هزاران ماهی در اختیار داشته باشد هزینه فرصت زمانی بسیار بالایی دارد. بنابراین یکی از خصلت‌های مهم جوامع پیشرفته صنعتی، شتابزدگی است و نوعی عجله در کارهاست در واقع تمام تلاش جامعه در جهت صرفه‌جویی کردن در زمان می‌شود. در ارتباطات، حمل و نقل، کامپیوتر و سایر پیشرفتهای اخیر، هدف، نوعی صرفه‌جویی کردن در وقت است. علت هم این

است که هزینه فرصت زمان یا وقت افزایش یافته است. این تئوری «بکر» است. او اعتقاد دارد انسان برای مصرف یک کالا و رضایتی که از مصرف آن می‌برد، خود تبدیل به نوعی تولیدکننده می‌شود. در واقع خود تولیدکننده رضایتی است که از مصرف کالا بدست می‌آورد.

بکر می‌گوید این تولید مانند همه تولیدها متضمن ترکیب نهاده‌ها یا INPUTS است. کلاً دو نوع داده برای تولید رضایت خاطر ناشی از مصرف وجود دارد. یکی زمان و دیگری نهاده‌هایی است که می‌توان آن را در بازار خرید مثل کالا یا خدمات، بررسی کرد. «بکر» معتقد است در تولید بین ترکیب این نهاده‌ها، هر نهاده‌ای که ارزش بالاتری دارد در آن صرفه‌جویی بیشتری شود وقتی که هزینه زمان یا پیشرفت جامعه بالاتر می‌رود تمام مصرف‌کنندگان یا تولیدکنندگان رضایت خاطر ناشی از مصرف سعی می‌کنند در زمان صرفه‌جویی کنند.

هزینه اطلاعات

هزینه اطلاعات هم در ارتباط با مفهوم سرمایه انسانی و هزینه زمان مطرح می‌شود اما هزینه اطلاعات چیست؟ این هزینه باتوجه به اینکه منبعی کمیاب و پرارزش است این ضرورت براین اساس است که شما هر معامله‌ای را که بخواهید انجام دهید از قبل به اطلاعات نیازمند هستید. مثلاً برای خرید یک کالا باید به دنبال تناسب قیمت موردنظر خود یا به دنبال چگونگی کیفیت آن باشید این مستلزم هزینه است. یک تولیدکننده هم نیاز به اطلاعات درباره نهاده‌های تولیدی خود دارد. مثلاً اطلاعات درباره مواد اولیه، دستمزدها، مقررات و قوانینی که برای تولید در چارچوب آن جامعه وجود دارد. این هماهنگی هزینه‌های اطلاعاتی هستند که به‌رایگان بدست نمی‌آید اما اغلب این هزینه‌ها مثل هزینه زمان به صورت مستند و رقم و پولی محاسبه نمی‌شوند اما جزء هزینه‌های واقعی و تاثیرگذار روی تصمیم‌گیری انسانها است.

هزینه‌های اطلاعات به هزینه زمان مربوط است یعنی هرچه زمان و انرژی که برای بدست آوردن اطلاعات صرف می‌شود بیشتر باشد مثل این است که هزینه اطلاعات بیشتر است.

یکی از ویژگی‌های مهم اقتصاد بازار رقابتی این است که در آن هزینه‌های اطلاعاتی در سطح پائین هستند چون نظام بازار رقابتی به صورت یک سیستم اطلاعاتی عمل می‌کند و غیرمتمرکز و بدون هزینه است. و اطلاعات دقیق و موثقی را در

اختیار داوطلبان اطلاعات که خریداران و فروشندگان هستند می‌گذارد. چگونه؟ به این ترتیب که شما درخصوص رابطه کیفیت و قیمت کالاها در یک بازار رقابتی مطمئن هستید که اطلاعات موجود در بازار، موثق است. اما در یک بازار غیررقابتی این‌طور نیست وقتی بازار رقابتی و متشکل وجود ندارد، همیشه درباره رابطه قیمت و کیفیت کالا، شناخت دقیقی نسبت به خود کالا وجود ندارد و این مشکلی است که در کشورمان وجود دارد. کالایی که به صورت غیررقابتی فروخته می‌شود وقتی قصد خرید آن بوجود می‌آید خریدار اغلب دچار تردید می‌شود و وقت زیادی صرف می‌کند تا کالای موردنظر خود را تهیه کند. اما در بازار رقابتی این‌طور نیست چون قیمت‌ها الزاماً میل به سمت هزینه‌های نهایی خود دارند. به عبارتی قیمت‌ها یکسان می‌شود و تناسب لازم بین قیمت‌ها و کیفیت کالاها بوجود می‌آید. پس ملاحظه می‌شود که هزینه اطلاعات و زمان ارتباط با مساله هزینه‌های مبادلاتی دارند. وقتی شما می‌خواهید مبادله‌ای داشته باشید این مبادله ممکن است مستلزم صرف وقت باشد. هرچه این صرف وقت بیشتر باشد هزینه مبادلات بیشتر است. این صرف وقت گاهی آنقدر زیاد است که ممکن است شما را از مبادله منصرف کند این همان وضعیتی است که «آدام اسمیت» به آن اشاره داشت یعنی انسان در وضعیتی عقب‌مانده‌ای قرار می‌گیرد. وقتی مبادله‌ای نشود مثل این است که بازار وجود ندارد و وقتی بازار نباشد دیگر تولید موجود نیست.

حقوق مالکیت فردی

بحث حقوق مالکیت فردی، بحث حقوق مالکیت خصوصی نیست. بلکه مالکیت خصوصی در مقابل مالکیت عمومی می‌باشد. و مالکیت فردی در مقابل مالکیت جمعی است. مالکیت جمعی یک تعاونی می‌تواند مالکیت خصوصی تلقی شود. به این خاطر که مالکیت عمومی، مالکیت دولتی نیست چون تعاونی می‌تواند دارایی‌های خود را خرید و فروش کند. بحث اصلی مالکیت فردی است یعنی به مسئولیت فرد به خود فرد خرید و فروش و مالکیت مربوط می‌شود. مساله حقوق مالکیت فردی از اولین مباحثی است که در دنیای جدید صنعتی غرب با اهمیت بسیار زیادی تلقی شده است. علت هم این است که هیچ مبادله‌ای را بدون حق مالکیت نمی‌توان تصور کرد. شما

چیزی را می‌توانید مبادله کنید که مالک آن باشید پس هر چه حقوق مالکیت کمتر تعریف شده باشد و در ابهام باشد امکان مبادله کمتر است.

مشاعات را به سختی می‌توان مبادله کرد چون مالکیت آن فردی و حدود مالکیت روشن نیست. پس مالکیت به هزینه‌های مبادلاتی ارتباط پیدا می‌کند. یعنی باعث تسهیل مبادله می‌شود. وقتی مالکیت در وضعیت جمعی است، مبادله مشکل خواهد شد. اهمیت این بحث به حدی است که تعدادی از اقتصاددانان جدید اعتقاد دارند که توسعه صنعتی و رشد اقتصادی مداوم و به سابقه اروپا که به صنعتی شدن اروپا و انقلاب صنعتی اروپا معروف است بر خلاف تصور رایج نه به پیشرفت علمی و فنی بلکه عمدتاً به تحولی تدریجی اما ریشه‌دار در سیستم حقوق مالکیت افراد مربوط است. اگر به تاریخ اقتصادی توجه کنید اغلب این‌گونه بوده است که پیشرفت یا توسعه مداوم در قرون جدید در اروپا با انقلاب صنعتی آغاز می‌شود. در حالی که اقتصاددانان متأخر اعتقاد دارند که این انقلاب فنی و علمی خود تابعی از انقلاب دیگر است که مربوط به تحول در نهادهای اجتماعی و عمدتاً نهاد مالکیت و مالکیت فردی می‌شود.

چرا وقتی مالکیت فردی باشد مبادله راحت‌تر و هزینه‌های مبادلاتی کمتر است. برای درک این موضوع به این مثال توجه کنید. فرض کنید که مراتع یا زمینهای اطراف یک ده، صد هکتار است و متعلق به صد نفر از اهالی آن روستا باشد. که به طور جمعی مالک این زمینها هستند. اگر کسی بخواهد یک هکتار از این صد هکتار را خریداری کند باید با صد نفر وارد مذاکره شود و اگر ۹۹ نفر راضی اما نفر آخر راضی نباشد معامله صورت نمی‌گیرد. پس ملاحظه می‌کنید هزینه مبادله بالا است. همین‌طور هزینه زمان برای این مذاکره‌ها و انرژی که صرف می‌شود نیز خیلی بالا است. اما اگر مالکیت این صد هکتار در اختیار مالکیت‌های فردی و حدود هر کدام روشن باشد. خریدار تنها با یکی از آنها وارد مذاکره می‌شود. بنابراین در مالکیت فردی مبادله آسان‌تر است. علت اینکه نهضت تحول در مالکیت زمینهای کشور انگلستان رخ می‌دهد و مالکیت آنها فردی می‌شود، همین علت اقتصادی است که هزینه‌های معاملاتی مبادله‌ها پائین بیایند.

کارکرد نظام اقتصادی بازار از نگاه بنگاه‌های اقتصاددان معروف به نام «رونالد کوز» مقاله‌ای

معروف نگاشته است تحت عنوان «ماهیت بنگاه». در این مقاله این نظریه را مطرح می‌سازد که علت بوجود آمدن بنگاه، صرفه‌جویی در هزینه‌های معاملاتی است. «کوز» اعتقاد دارد که به‌رغم اینکه بازار رقابتی هزینه‌های معاملاتی را کاهش می‌دهد اما آن‌را نمی‌تواند صفر کند. لذا گاهی لازم است تولید به‌صورت غیربازار صورت گیرد. پس بوجود آمدن بازار را باین تئوری نشان می‌دهد. در داخل بنگاه نهاده‌های تولید یا منابع را دیگر به‌صورت مبادله یا معامله تاکید نمی‌کنند و به‌صورت یک سازمان و سلسله‌مراتب ترکیب منابع انجام می‌شود. به‌این ترتیب از هزینه‌های معاملاتی کاسته می‌شود. این نظریه «کوز» است که بعد از او اقتصاددانان دیگر دیدگاه‌های او را پی گرفتند. و تحولات بنگاه‌های سرمایه‌داری را توضیح دادند.

«کوز» موضوع بسیار جالبی را مشاهده کرده است اما از یک مساله غفلت کرده است و آن این است که خود تولید از طریق بنگاه هم دارای هزینه است. که می‌توان آن‌را هزینه اداره بنگاه یا هزینه مدیریت دانست. این هزینه اداره بنگاه باید در تناسب با صرفه‌جویی در هزینه‌های معاملاتی بازار باشد تا از نظر اقتصادی بوجود آمدن بنگاه را توجیه کند.

وقتی افراد در چارچوب یک سازمان قرار می‌گیرند ممکن است انگیزه زیادی برای انجام کار نداشته باشند. چون نتیجه کارشان دستاوردی نیست که به‌صورت مشخصی به خودشان تعلق داشته باشد. پس سعی براین می‌شود به‌سمت کم‌کاری حرکت کنند. کنترل این مشکل مستلزم هزینه است. که به هزینه‌های کنترل معروف هستند. هزینه‌های کنترل را اگر بتوان آنقدر پائین آورد که متناسب با صرفه‌جویی هزینه‌های معاملاتی شود، ایجاد بنگاه توجیه اقتصادی خود را از دست می‌دهد. بنابراین بنگاه سرمایه‌داری چگونه هزینه‌های اداره بنگاه خود را کنترل می‌کند.

بنگاه‌هایی هستند که صاحبان آنها هم مالک و هم اداره‌کننده یا مدیر آن بنگاه است. اگر تصور شود که مدیر خود صاحب آن بنگاه باشد به‌راحتی می‌توانیم تصور کنیم که او سعی خواهد کرد که به‌راحتی هزینه‌های اداره یا هزینه‌های مدیریت را به‌حداقل کاهش دهد چون خود در نتایج عملکرد بنگاه ذینفع است.

در بسیاری از بنگاه‌های جدید می‌دانیم که مالک و مدیر جدای یکدیگرند پس کنترلی که از

این طریق در یک شرکت سهامی، مدیر روی عملکرد بنگاه خود می‌تواند اعمال کند، ممکن است قابل تصور نباشد.

چگونه می‌توان تصور کرد که در یک شرکت سهامی که مدیران از مالکان جدا هستند عملکرد آنها طوری باشد که هزینه‌های بنگاه را به حداقل کاهش دهند. در این حالت تئوریهای دیگری مطرح می‌شود. که این مدیران به چند طریق هزینه‌های مدیریتی خود را می‌توانند کاهش دهند. یکی از طرق وجود بازار کار رقابتی برای



مدیریت است. چون اگر مدیریت این مدیران کارآمد و موثر نباشد و هزینه‌های آنها افزایش یابد ارزش سهام به‌شدت در بازار بورس کاهش یابد به‌شهرت بنگاه لطمه وارد خواهد شد. وقتی شهرت بنگاه خدشه‌دار شود به خود مدیران بنگاه لطمه وارد خواهد شد پس این روی مذاکرات آینده مدیران تاثیر خواهد گذاشت. نفع مدیران این است که عملکردشان خوب باشد. پس کنترل مدیریت از طریق بازار رقابتی مدیران صورت می‌گیرد.

مهمترین عاملی که هزینه‌ها را کاهش می‌دهد نهادی است به‌نام «رقابت» که هم هزینه‌های معاملاتی در بازار را کاهش می‌دهد و هم هزینه‌های مدیریتی را. یعنی رقابت باعث می‌شود که بنگاه‌ها به‌صورت کارآمد فعالیت کنند البته صرفه‌جویی کارکرد صرفه‌جویانه رقابت در بازار به‌صورت کارکرد درونی است اما درباره بنگاه کارکرد بیرونی است. یعنی مساله رقابت از بیرون به‌صورت کنترل روی عملکرد سازمان یا عملکرد بنگاه است. در هر جامعه‌ای که نهاد رقابت وجود ندارد، هزینه‌های معاملاتی از هر جهت بیشتر خواهد بود این هزینه‌ها چه‌از نظر بازار، چه زمان و

کارکرد بنگاه‌ها می‌باشد و یکی از علل مهم توسعه نیافتگی کشورهای جهان سوم مثل جامعه خودمان فقدان مساله رقابت یا بازار رقابتی است. که باعث شده است هزینه‌های معاملاتی به‌صورت بازدارنده جلو مبادله و تولید گرفته شود.

صنعت و مشکلات کلی

در کشورمان در بخش صنعت هزینه‌های تولید به‌ظاهر در سطح پائینی است اما به‌رغم اینکه منابع به قیمت‌های پائین و حسابداری در اختیار تولیدکنندگان قرار داده شده است، اما هزینه‌های استفاده از این منابع بسیار بالا است. طوری که هزینه‌های معاملاتی به‌صورت بازدارنده عمل می‌کنند. هزینه‌هایی که اعتقاد داریم به‌صورت هزینه تولید در جامعه و در صنعت پائین است کدامند؟ این هزینه‌ها عبارتند از: هزینه نیروی کار که دستمزد در کشورمان پائین است. هزینه سرمایه که در کشور ما، وام بسیار ارزان است. به‌صورتی که گاهی می‌توان گفت که وام‌های بانکی نه‌تنها هزینه ندارند بلکه رایگان هم هستند و هزینه منفی دارد، چون نرخ بهره‌های بانکی پائین‌تر از نرخ تورم است. پس هزینه سرمایه و نیروی کار هم پائین است. تسهیلات ارزی هم که دولت می‌پردازد. این تسهیلات برای مواد اولیه و خرید کالاهای نیمه‌ساخته در اختیار دولت است. پس چرا تولید صورت نمی‌گیرد و تولیدکنندگان صنعتی به‌دنبال صنایع و تولید صنعتی نمی‌روند؟ چرا صنعت در کشور ما رونق ندارد. ظاهراً این یک معما است. در حالی که بیشترین تسهیلات به صنعت اختصاص می‌یابد. باید گفت تسهیلاتی که دولت به‌صورت وام‌های ارزان‌قیمت به صنایع می‌پردازد خود مانعی است برای توسعه صنعتی. این مساله نیاز به توضیح دارد. وقتی که قیمت یک منبع کمیاب مثل سرمایه را دولت زیر سطح تعادلی قرار می‌دهد، مازاد تقاضا برای آن ایجاد می‌شود.

با ایجاد این مازاد تقاضا، این مازاد به‌گونه‌ای باید پر شود. سرمایه که کمیاب است بنابراین برای پر شدن مازاد تقاضا با افزایش هزینه‌های معاملاتی آن‌را کاهش می‌دهند. افزایش هزینه‌های معاملاتی هم بوروکراسی است. یعنی دولت با هزینه پائین وام می‌دهد و همگان هم که نمی‌توانند وام بگیرند. چون به‌علت پائین بودن قیمت وام از قیمت تعادلی مازاد تقاضا وجود دارد. برای رفع این مازاد نوعی مانع تراشی بوجود می‌آید و تمامی این مانع تراشی‌ها هزینه‌های معاملاتی هستند.

اولین گردهمایی مزیت نسبی ساخت قطعات خودرو توسط شرکت ماشین سازی تکلان با شرکت مدیران و دست‌اندرکاران صنایع در بخش خصوصی و دولتی، روز ۲۰ مردادماه سال جاری برگزار شد.

این گردهمایی که با شرکت مقامات استان مرکزی همراه بود، اهدافی چون بررسی تاثیر ساخت داخلی و چگونگی جلوگیری از خروج ارز، گسترش ساخت قطعات و ایجاد فرصتهای شغلی، بررسی تاثیر رویکردهای ISO 9000 در ساخت قطعات خودرو و بررسی تاثیر صنایع بزرگ در بسترسازی فرهنگ صنعتی منطقه را در پی داشت.

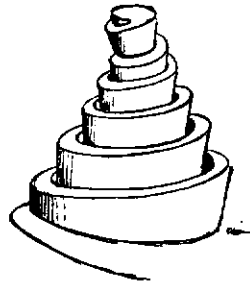
نخستین سخنران این گردهمایی، «مهندس نوری» مدیرعامل شرکت تکلان بود که دیدگاههای شرکت تکلان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. وی در بخشی از سخنان خود با توجه به نظریه سیستم‌ها و مفهوم «خاصیت فزونی» یا سینرژی گفت:

«ما امروز در این مکان جمع شده‌ایم تا بگوئیم امکانات منطقه صنعتی اراک و جامعه اسلامی، در صورتی که بخواهیم و خود را باور نماییم، قطعاً بیش از جمع فعالیت‌هایی است که جزء جزء ما انجام می‌دهیم. فرهنگ صنعتی، فرهنگ کار و گذشت و فرهنگ نشر و باروری اندیشه‌های علمی است.» «مهندس نوری» افزود: «زراندوزی و بهبود گزایی با فرهنگ صنعتی، نامأنوس بوده و نظم‌پذیری و نظم‌آفرینی از خصلتهای جدایی‌ناپذیر فرهنگی یک جامعه صنعتی است. باید تلاش کرد تا ثبات اقتصادی در کشور ایجاد شود که ثبات سیاسی بدون ثبات اقتصادی پایدار نخواهد بود. ما باید با شور، شوق و ایمان در این جهاد عظیم که نتیجه‌اش رشد و توسعه و تثبیت مناسبات اقتصادی و سیاسی کشور است عاشقانه و دست در دست شرکت کنیم و برای آموزش ارزش و اعتبار خاصی قائل شویم.

به اعتقاد «مهندس نوری» برای رسیدن به ثبات اقتصادی باید اندیشه‌های علمی و تجربه خود را به دیگران هدیه داده و با روحیه یادگیری از اندوخته‌های علمی و تجربه اطرافیان استفاده کنیم.

رفتار خود را بطور مرتب و مداوم اصلاح کنیم و به این باور برسیم که توسعه توسط انسانهای توسعه‌یافته ایجاد می‌شود و صنعت باید در جایگاهی قرار گیرد که تمامی برنامه‌ریزیهای کشور حول این محور انجام گیرد. کار گروهی و جمعی

گزارشی از گردهمایی مزیت نسبی ساخت قطعات خودرو صنعت؛ نیازها و راهکارها



* دکتر رحیم رحیم‌زاده اسکویی: در تمامی کشورهای صنعتی جهان هیچگاه دولت برای هیچ صنعتی سهمیه ارزی تعیین نمی‌کند.

* مهندس نوری: نظم‌پذیری و نظم‌آفرینی از خصلت‌های جدایی‌ناپذیر فرهنگی یک جامعه صنعتی است.

اصول و قواعد خاص خود را دارد و باید به فراگیری علمی این مناسبات همت گماشت و مهمتر آنکه رشد صنایع کوچک در بخش خصوصی برای تمامی صنعتگران یک رسالت باشد.

سخنران بعدی «دکتر رحیم رحیم‌زاده اسکویی» بود که وی بزرگترین مشکلات جامعه صنعتی کشور را نداشتن استراتژی توسعه صنعتی دانست و اظهار داشت:

«استقلال آینده، هویت و فرهنگ ما درگرو وجود و ارتقاء سطح صنعت ایران است. ۱۶/۸ درصد کل تولید ناخالص داخلی را بخش صنعت تامین می‌کند. بنابراین دولت می‌تواند به بخش صنعتی بگوید شما می‌توانید به همین اندازه حرف بزنید و قدرت داشته باشید و در مجلس و دولت شرکت کنید و در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دخیل باشید. پس می‌بایستی کاری کرد که سهم صنعت در تولید ناخالص داخلی صورت واقعی افزایش یابد که در آن صورت صنعت حرف بیشتری برای گفتن داشته باشد. در تمام کشورهای صنعتی جهان هیچگاه دولت برای هیچ صنعتی سهمیه ارزی تعیین نمی‌کند. بلکه صنعت است که

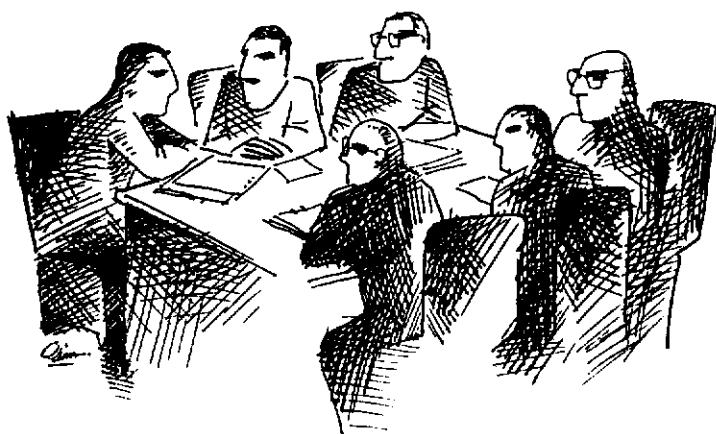
سهمیه ارزی دولت را تعیین می‌کند. بنز آلمان اعلام کرد که سال ۱۹۹۵ زیان دارد چون برنامه این شرکت فروش ۱۲۴ میلیارد مارک بوده که فقط ۱۱۸ میلیارد مارک فروش داشته است. دقت بفرمایید یک کارخانه به تنهایی ۱۱۸ میلیارد مارک فروش داشته است. این شرکت سهمیه ارزی از دولت می‌گیرد یا سهمیه ارزی دولت را تعیین می‌کند؟

برای صنعت خجالت‌آور است که بانک مرکزی برای فروش یک میلیون دلاری که می‌خواهد به واحدی اختصاص دهد این قدر آنها را به این طرف و آن طرف بکشانند. بلکه بایستی برعکس باشد، یعنی مسئولان بانک مرکزی باید پشت درب مدیران صنعت بنشینند و سهمیه ارزی بخواهد این طور نباشد که وزارت خارجه به صنعت اعلام کند، ما در فلان جا می‌خواهیم نمایشگاه داشته باشیم و شما بروید و این کار و آن کار را بکنید. بلکه این صنعت است که باید به وزارت امور خارجه بگوید ما می‌خواهیم در فلان جا نمایشگاه داشته باشیم و شما بروید صحنه کار را در آنجا به لحاظ سیاسی آماده کنید. به‌رحال مدیران فعلی صنعت ما باید آن پیچیدگی فکری را داشته باشند که بتوانند مشکلات صنعتی خودشان را حل کنند یا بایستی از این کار دست بکشند، راه حل سومی وجود ندارد.

به‌عنوان انتخاب «دومین بهترین» واحدها برای خودشان برنامه‌ریزی استراتژیک داشته باشند. مدیران صنعتی ما هنوز اعتقاد پیدا نکرده‌اند که کار اقتصادی می‌کنند و نمی‌دانند که اگر کالای تولیدی مهر اقتصادی نخورد آن کالا منطبق تولید ندارد. بایستی این کارها منطبق اقتصادی داشته باشد. کدام یک از واحدهای صنعتی که اینجا حضور دارند مشاور اقتصادی دارند، آیا می‌شود بدون مشاور اقتصادی تصمیمات اقتصادی گرفت؟»

در این نشست «مهندس صفری»، مدیرعامل شرکت متاخودرو نیز به تاریخچه تکنولوژی و تعاریف مربوطه پرداخت و گفت:

اگر ما علم و صنعت را مردمی نکنیم یقیناً به مردم خدمتی نکرده‌ایم و معنای این کلام آن نیست که سطح علم را پایین بیاوریم. شما در روستاهای هند و کره بوضوح مشاهده می‌کنید که مسائل و تکنولوژی در ابعاد مختلف برای مردم حل شده است. زیرا تکنولوژی در واقع کاربردی کردن علم است. □



«افتخار ما» در کمیسیون‌ها

صنایع الکترونیک ایران

از: وفا غفاریان

ذهن شما (به عنوان فرستنده پیام) و ذهن مخاطب (به عنوان گیرنده پیام) ایفا می‌کند، تا جایی که در انتقال بخش احساسی پیام، نقش مهم‌تری از خودکلام می‌یابد. استفاده از این ابزار گفتاری به مهارت بالایی نیاز دارد و درک احساسی سخنگو نسبت به موضوع از شرایط اصلی آن است.

● **ریتم:** سخن آهنگین می‌بایستی با ریتم مناسبی ارائه گردد که متناسب با موضوع، شرایط مستمعان و نوع جلسه تغییر می‌کند. مطالب استنتاجی دقیق، ریتم سخن کندتری را می‌طلبد و ارائه تمثیل و گزاره‌های مستند با ریتم سریع و بدون وقفه تاثیرگذارتر خواهد بود.

● **متقن:** هیچ چیز سریع‌تر از ارائه سخن سست، جایگاه فرد را در جلسه تنزل نمی‌دهد. فقدان اطلاعات صحیح و یا عدم آگاهی کافی از سوابق موضوع مواردی هستند که می‌تواند به چنین حالتی منجر گردد.

● **اصرار:** چنانچه موضوعی با شرایط فوق ارائه گردد هیچ دلیلی ندارد که مورد پذیرش و توجه قرار نگیرد، ولی چنانچه به هر علتی با مقاومت مواجه شدید یکبار دیگر صحت موضوع را کنترل کنید و در صورت حصول اطمینان، بر نظریه خود مصر باشید. رعایت اختصار کمک می‌کند که در مرحله اصرار هنوز مطالب جدیدی برای ارائه داشته باشید و این مرحله حالت تکراری به خود نگیرد.

رعایت دقیق این موارد حتی در اولین جلسه، موفقیت شما را به همراه خواهد داشت. تمرین و تبدیل روش مذکور به خصوصیت فردی، یک موفقیت بزرگ‌تر به‌شمار می‌آید. برای به یادداشتن نکات، کلمه «افتخار ما» که از حروف ابتدای عناوین مربوطه ساخته شده است - را به خاطر بسپارید و یا می‌توانید این عناوین را در ابتدای دفترچه، جلسات خود یادداشت کنید. □

● **اختصار:** سخنوری هنر بزرگی است، اما از جلساتی که محدودیت زمان و حقوق مساوی ابرازنظر از ویژگی‌های آن است، طولانی شدن صحبت سبب کاهش توجه شنوندگان خواهد شد. درک وضعیت از چهره حاضران روش بسیار مفیدی برای کنترل کار است ولی به علت مشکلات اجرایی و مهارت بالای موردنیاز، محدودکردن هر دور صحبت به مدت کوتاه و واگذاری سایر موضوعات به دوره‌های بعدی، روش ساده‌تری برای اجتناب از کسالت‌آوری و تنزل ارزش مطالب خواهد بود.

● **قرازی:** قبل از آغاز هر دور صحبت فزاینده‌ای موضوع را در ذهن خود مشخص (یا در صورت لزوم بر روی کاغذ یادداشت) و ارتباط منطقی مابین آنها را طراحی کنید. این کار محتوای کافی و پیوستگی صحبت را تضمین می‌کند.

● **تکرار:** تکرار مطالب و دور استدلالی اگر برای تبیین موضوع ضروری نباشد (که اغلب نیست) به شدت از زیبایی سخن کاسته و به طور ناخودآگاه برای پذیرش آن مقاومت ایجاد می‌کند.

● **خاتمه:** شاید هیچ چیز مهم‌تر از فرود مناسب و نحوه ختم سخن نباشد. در این مرحله از گفتار نه تنها جمع‌بندی و مقصود نهایی ارائه می‌گردد، بلکه به دلایل مختلف (از جمله تلاش مستمعان برای تشخیص زمان مناسب جهت در اختیارگیری رشته کلام) تمرکز حواس شنوندگان را به همراه خواهد داشت. خاتمه سخن نه می‌بایستی قطع شود و نه از نظر موضوعی بازماند بلکه می‌بایستی به نحو مطلوبی با هماهنگی کامل مابین مطالب و آهنگ گفتار جمع شود.

● **آهنگ:** آهنگ صدا نقش مهمی را در ارتباط

اگرچه در اغلب موارد کمیسیون‌ها برای رسیدن به اهداف مشترکی تشکیل می‌شود، ولی معمولاً به علت تفاوت‌های موجود مابین نظریات و یا منافع سازمانی، جهت دادن و هدایت روند جلسه، به عنوان هدف فرعی هریک از اعضا شرکت‌کننده قرار می‌گیرد. این که یک فرد تا چه اندازه موفق شود نتایج کمیسیون را در تطابق با نظرات (شخصی یا سازمانی) خود سامان دهد - صرفنظر از مواد و موضوع جلسه - یک قابلیت مهم فردی به‌شمار می‌آید. در جلسه ممکن است سلسله مراتب حاکم باشد و جایگاه شما نسبت به سایر اعضا بالاتر و یا پایین‌تر قرار گیرد ولی سخت‌ترین کمیسیون‌ها آنهایی است که مابین اعضا، رده‌بندی تشکیلاتی از پیش تعیین شده‌ای وجود نداشته باشد. در چنین حالتی جایگاه و ضریب وزنی هر عضو نسبت به سایر اعضا متناسب با «قابلیت تاثیرگذاری» وی شکل می‌گیرد. حتی در جلسات دارای سلسله مراتب نیز نقش این قابلیت (تاثیرگذاری بر روند جلسه) قابل انکار نیست و در برخی موارد سلسله مراتب (غیررسمی) جدیدی بر مبنای قابلیت تاثیرگذاری افراد ایجاد می‌گردد.

این که چگونه شرکت در جلسات می‌تواند به نحو موثری انجام پذیرد و این قابلیت از چه عواملی سرچشمه می‌گیرد موضوع پیچیده‌ای است که مورد بررسی‌های توصیفی و تجویزی متعددی قرار گرفته است ولی به هر صورت درک صحیح ماهیت امر و ارتقاء مهارت‌های گفتاری یکی از عوامل موثر در این کار تلقی می‌گردد. دستورالعمل‌های زیر نکات کوچکی هستند که برای دستیابی به موفقیت‌های بزرگ مفید خواهد بود:

نه برای لقمه‌ای نان

از: مجتبی کاشانی

چند پیام زیبای انسان‌ساز از سه گوشه عالم مدتها ذهن مرا به خود مشغول داشت تا اینکه چند پیام دیگر هم خود بر آن افزودم و شعری حاصل آمد که آن را با نام: «نه برای لقمه‌ای نان» تقدیم می‌کنم.

یکی از آن پیامها همین رباعی باباطاهر عارف خودمان است که:

مکن کاری که برپا سنگت آید

جهان با این فواخی تنگت آید

چو فردا نامه‌خواهان نامه خواهند

ترا از نامه خواندن تنگت آید

و به ما یادآوری می‌کند که: «چه دنیای بزرگی داریم و چه موجود بزرگی هستیم» اما چگونه آن را با دیدگاه و رفتار خود تنگ و طاقت‌فرسا می‌کنیم.

پیام دیگر، پیام آن مدیر کارآفرین فیلسوف از خاور دور است که می‌گوید: «اگر کارمندان دریابند که مدیر و صاحب کار «تنها برای لقمه‌ای نان» کار نمی‌کند آنگاه برانگیخته می‌شوند تا برای رسیدن به آرزوهای همگانی با یکدیگر همکاری کنند و آنگاه هدف‌های کارکنان تنها به جداول حقوق وابسته نخواهد بود.

و پیام دیگر پیام آنتونی کوئین هنرمند توانای سینمای غرب است که در کودکی به علت لکنت زبان برای معالجه به مدرسه تأثر فرستاده شد و آنگاه در مسیر درمان، استعداد خود را کشف کرد و بازیگر توانای بیش از سیصدفیلم برجسته نظیر: عمرمختار، زوربای یونانی، پیرمرد و دریا، گوژپشت نتردام و محمدرسول الله ... شد. او که علاوه بر این نویسنده‌ای توانا، نقاشی زبردست و پیکر تراشی چیره‌دست نیز هست در یکی از مصاحبه‌های خود می‌گوید با این همه هیچکس نخواهد فهمید که: «من می‌خواستم بیشتر از این باشم».

آری مجموعه این پیامها و دیگر پیام‌هایی که روز و شب، از در و دیوار و از زمین و آسمان از تسبیح آیات الهی به گوش می‌رسد مرا بر آن داشت تا در مسیر بالارفتن از نردبان تکامل و پرواز انسان که تحلیل علمی و روان‌شناختی آن، سلسله مراتب نیازها نام گرفته و از «نان» تا «شکوفائی انسان» را هدایت می‌کند یکبار دیگر از این گوشه عالم ندای «نه برای لقمه‌ای نان» بردارم و آرزو کنم که: «کاش در کالبدم معده نبوده» و نیز آرزوی آن تجارتی را بکنم که در آن: «طلبم از همه جز عشق نباشد» و «به جز مهر بدهکار نباشم به کسی»

کاش او این همه فرزند نداشت
کاش ما اهل طبیعت بودیم
مادرم باران بود

همسرم در خود من می‌روید
کودکانم همه از جنس گیاهان بودند
خوابم، اندیشیدن

بسترم بال کبوترها بود
کارم آرایش گل بود و پیرایش بید
دوستانم همه افرا و صنوبر بودند
طلبم از همه جز عشق نبود
و بجز مهر بدهکار نبودم به کسی
خانه‌ام هرجا بود

کاش در فاصله‌ای دورتر از بانگ سیاست‌ها بود
کاش معنای سیاست این بود
که قفس‌ها را در حبس کنیم
تا نفس‌ها آزاد شوند

کسی از راه قفس نان نخورد
و کبوتر نفرود شد به کسی
کاش می‌شد خود را تبدیل کنیم
گاه یک لقمه نان
گاه یک جرعه آب
گاه یک صفحه کتاب

گاه یک تکه حصیر
گاه یک چشمه در آغوش کویر
گاه هر چیزی که هرکس کم داشت
«کاش من بیشتر از این بودم»

با سخاوت‌تر از این
با طراوت‌تر از این
آفتابی‌تر از این
آسمانی‌تر از این

و تواناتر
عاشق‌تر
داناتر از این
زندگی‌رام‌تر از اینها بود

و به من مهلت و میدان می‌داد
که شکفتن را تفسیر کنم
گاه می‌اندیشم
که چه دنیای بزرگی داریم

و چه موجود بزرگی هستیم
کاش می‌شد خود را بالا بکشیم
کاش می‌شد خود را پیوند کنیم
کاش می‌شد خود را تقسیم کنیم

کاش می‌شد خود را تقدیم کنیم
کاش از جنس خدا می‌بودیم
همه چیز
همه جا می‌بودیم

گاه می‌اندیشم
که چه دنیای بزرگی داریم
چه جهان پیراسته‌ای
ما چه تصویر به هم ریخته‌ای ساخته‌ایم از دنیا
در چه زندان عیوسی محبوس شدیم
چه غریبیم در آبادی خویش
و چه سرگردان در شادی و ناشادی خویش
آدمیزاده درختی است
که باید خود را بالا بکشد
ببرد ریشه خود را تا آب
بی‌امان سبز شود
سایه دهد

خویش را با خود نزدیک کند
دگران را با خویش
کاش می‌شد همه جا می‌رستیم
کاش می‌شد همه جا می‌بودیم
کاش می‌شد خود را تقسیم کنیم

بین چندین احساس
بین چندین انسان
بین چندین شهر
چندین ملت

گاه می‌اندیشم
که چه موجود بزرگی هستیم
و چه تقدیر حقیری را تسلیم شدیم
و چه تسلیم بزرگی را هستی گفتیم
خوردن و خوابیدن
و خرامیدن و خنیاگری خود را خشنود شدن

کاش در کالبدم معده نبود
و گلویم تنها
جای آواز و بیان بود
نه بلعیدن نان
کاشکی همواره

کسب نان مثل هوا آسان بود
کاش چشم و دل من سیرتر از اینها بود
کاش تن پوشم با من متولد می‌شد
مثل پر با طاووس
مثل پوشینه پشمین، با میش

مثل پولک به تن نرم و لطیف ماهی
کاش بیماری با ما کار نداشت
یا طبیبان همه عیسی بودند
پدرم کاش نمی‌رفت از دست
نمی‌افسرد به این زودبها

به همان سرعتی که دلالتان ارزان به شبکه‌های اطلاعاتی جهانی می‌پیوندند؛ سرمایه‌گذاران می‌پرسند: با وجود اینترنت آیا باز هم کسی به وال استریت نیاز دارد؟

«اه هاریسون» راه که شاید بدترین بختک شرکت «مریل لینچ» شده باشد، ببینید.

مهندس ۵۱ ساله شرکت «فورتروپ»، سرمایه‌گذار کوچکی است که هفته‌ای چند معامله انجام می‌دهد. اما هرگز نمی‌بینید که از کارگزاران همه‌کاره و یا حتی از کارگزاران ارزان استفاده کند. وی در عوض مشتری پروپاقرص شرکت کارگزاری «لمبارد» است. این شرکت کوچک کارگزاران کار خود را با ارائه معامله از طریق «اینترنت» از ماه سپتامبر گذشته در سانفرانسیسکو شروع کرد. «هاریسون» از «لمبارد» خوشش می‌آید برای این که وی به کارگزار قبلی‌اش برای هر معامله ۱۶۰ دلار می‌پرداخت، در حالی که «لمبارد» فقط ۳۶/۵۰ دلار می‌گیرد. اما چیزی که وی واقعاً دوست دارد انجام معاملات توسط خودش با کامپیوتر است؛ در هر زمانی که خواست، و دست‌یابی به کلی اطلاعات ارزان یا حتی مجانی سرمایه‌گذاری. «لمبارد» هم چنین به ارائه سرویس مجانی اعلام قیمت‌ها می‌پردازد که می‌توان با آن تغییرات قیمت ۵۰ نوع سهام را زیرنظر داشت. «هاریسون» می‌گوید: «دلالت قبلی‌ام بدک نبود، اما پسر، منو غارت می‌کرد. تمام کارش این بود که فقط معامله را جوش بده. خودم هم می‌تونم این کار را بکنم.»

«اینترنت» وارد «وال استریت» شده و بنظر نمی‌رسد همه نیز از این بابت خیلی خوشحال باشند. «اینترنت» که وسیله تبادل اطلاعات پروتوانی است، می‌تواند در اختیار هرکس که فقط یک کامپیوتر و یک مودم دارد قرار گیرد، و نرم‌زم کسب و کار دلالتی را از اساس به هم ریزد، و معامله‌گران فعال را که بهترین مشتریان «وال استریت» هستند به چنگ آورد. حالا وضعیت درست شبیه اواسط دهه ۸۰ است که شرکت «چارلز اند شواب»، غول‌های همه‌کاره کارگزاری مانند «مریل لینچ» را با ارائه کمیسیون ارزان زیروزیر کرد.

زمین‌گیر می‌شوند

سوج جدیدی از تازه‌واردان حاضریراق «اینترنت» مانند: «لمبارد» و «ای ترید» می‌توانند همان تهدید را دوباره زنده کنند. یکی از مدیران اجرایی شرکت «ننس کب» می‌گوید: «لمبارد دارد همان راه شواب را می‌رود. همان کاری را که

اینترنت یا وال استریت؟

ترجمه: محمد کشتیاری

منبع: BUSINESS WEEK - APRIL 1996



شواب با کارگزاران همه‌کاره کرد، حالا لمبارد و ترید دارند با شواب و کارگزاران همه‌کاره می‌کنند. رئیس شرکت کارگزاری «فیدلیتی» می‌گوید: «اینترنت تهدیدی جدی برای نظام جاری است. فکر می‌کنم بنگاه‌های همه‌کاره دلالتی از بابت آن نگران باشند.»

شرکت‌های عمده، خود سهم عظیمی در شکل‌گیری وضع موجود دارند. آنها کمیسیون هنگفتی می‌گیرند تا قطاری از خدمات را ارائه دهند: شبکه هزاردستانی از دلالتان، دفاتر، و کارهای تحقیقات براه انداخته‌اند. این شرکت‌ها برای حفظ ارتباط مشتریان‌شان با دلالتان خود، دلالتان را به کامپیوتر مجهز کرده‌اند؛ تا خود مستقیماً معامله کنند، و به اطلاعات سرمایه‌گذاری با صرفه برای مشتریان دست یابند.

دلالتان اینترنتی شیوه دیگری دارند. آنان با عدم استفاده از کادر اضافی، و تعداد کمی دفتر، هزینه‌های عمومی را پایین نگه می‌دارند، به‌اضافه امکان معامله، حتی طی تعطیلات آخر هفته و ساعات غیراداری که هیچ دلالتی در دسترس نیست. «اینترنت»، هم چنین به مشتریان امکان می‌دهد به‌همه چیز دست یابند. از نرخ سهام گرفته تا رتبه‌بندی شرکت‌ها. رئیس خدمات مالی کامپیوتری شرکت «پرایس واترهاوس» می‌گوید: «وقتی خودتان روی اینترنت می‌توانید اطلاعات

به‌دست آورید و معامله کنید، دیگر چه احتیاجی به دلالت دارید؟» مدیر شرکت «لمبارد» می‌گوید: «شرکت‌ها از دادن اطلاعات به مردم وحشت دارند. بنابراین ماموریت ما فراهم آوردن این حق برای سرمایه‌گذار است. و تمام اطلاعاتی که ما در اختیار مشتری می‌گذاریم رایگان است.»

مقامات شرکت‌های کارگزاری همه‌کاره، تهدید معاملات اینترنتی راه که خود ارائه نمی‌دهند، به‌حداقل می‌رسانند. آنان خاطرنشان می‌سازند هنگامی که در دهه ۸۰ کارگزاران ارزان همه بازار را بلعیدند، آنها توانستند بیشتر مشتریان خود را حفظ کنند. یقیناً شرکت‌های جدید توان مالی لازم و اعتبار بزرگان را ندارند. «مندل پام» معاون اجرایی بازاریابی که نظارت عالی بر سایت شبکه شرکت «اسمیت بارنی» دارد می‌گوید: «ما ککمان هم نمی‌گردد. اینترنت هرگز نمی‌تواند جای توصیه‌های دلالتی را که پوست و گوشش دلالتی است بگیرد. ما شاهد سرمایه‌گذارانی هستیم که طالب توصیه‌ها و خدمات مستمر ما هستند.» وی می‌پرسد: «معامله اینترنتی؟ نه! مشتریان ما هرگز طالب آن نیستند.»

شرکت‌های «شواب» و «فیدلیتی» نیز در برابر دلالتان زمین‌گیر شده‌اند. ولی هر دو در نظر دارند تا پایان سال به «اینترنت» به‌پیوندند. قائم‌مقام رئیس کل «شواب» می‌گوید: «بالاخره شاهدیم که معامله کامپیوتری دارد به روش برتر و مسلط بازار بدل می‌شود.»

فعلاً شرکت‌های کارگزاری همه‌کاره ظاهراً نگرانی چندانی ندارند. سه‌ماهه اول ۹۶ سود بی‌سابقه‌ای برای آنان فراهم کرد و حالا همه برای استخدام دلالتان بیشتر با هم مسابقه گذاشته‌اند. حقیقت اینست: کمتر سرمایه‌گذاری است که چه از طریق «اینترنت»؛ که طی سال گذشته چند دلالت را به خود جلب کرد، و چه از طریق سرویس‌های خصوصی آن لاین (حاضر یراق) دست به معامله بزند. این سرویس‌های خصوصی که سال‌هاست بغل گوشمان هستند عبارتند از: «شواب و شواب»، «فیدلیتی» و «اکسپرس».

موانع حرکت

«لمبارد» را در نظر بگیرید. از تعداد ۳۱ هزار حساب دلالتی مشتریان‌ش، تنها ۳۱۰۰ حساب روی «اینترنت» است. شرکت تحقیقاتی «فورتستر» تخمین می‌زند که در حال حاضر ۸۰۰ هزار حساب دلالتی روی «اینترنت» و شرکت‌های خصوصی کامپیوتری آن لاین موجود باشد. بنابه تحقیق این

شرکت، تعداد این حساب‌ها تا سال ۹۸ به یک میلیون و ۲۰۰ هزار خواهد رسید. اما در مقایسه با ۶۰ میلیون حساب دلالی معمولی در آمریکا رقم نا قابل است.

همچنین موافقت قانونی وجود دارد که شرکت‌های کارگزاری همه کاره و دلالات باید قبل از پریدن به دامان کامپیوتر از سر راه بردارند. اول مسائل امنیتی است. آیا دست به دست کردن پول بی‌زبان از طریق کامپیوتر بی‌خطر است؟ «لمبارده» با استفاده از روش کهنه ارسال صورت حساب برای مشتریان؛ کاری که همه شرکت‌های دلالی می‌کنند، از خطر اجتناب می‌کند. معاون بازاریابی کامپیوتری شرکت سرمایه‌گذاری «فیدلیتی»، از بیخ و بن منکر وجود تکنولوژی لازمه چنین کاری است.

به خاطر هم گام نبودن مقررات اتحادیه صنعت دلالی با پیشرفت‌های «اینترنت»، دلالی‌ها با موانع دست و پاگیری روبروست. معاون اتحادیه اوراق بهادار می‌گوید: هیچ شرکت وابسته به اتحادیه حقیق ندارد از پست کامپیوتری (E-MAIL) استفاده کند. اتحادیه نمی‌تواند به پست کامپیوتری مثل تلفن (که استراق سمع نمی‌شود) نگاه کند، یا مثل پست معمولی که طبق مقررات باید توسط رئیس شعبه کارگزاری خوانده شود.

بازدید از سایت‌های شبکه‌ای شرکت‌های کارگزاری همه کاره یا دلالات، تا به حال بیشتر مایه دلسردی بوده است. آنها مانند کتاب‌هایی با جلد طلاکوب و پرزرق و برق، اما بی‌محتوی هستند. به

سایت شبکه شرکت «پروندشیا سکیوریتی» نگاه کنید: یک پرسش‌نامه شخصی، دو گزارش تحقیقاتی؛ که تازه برای دریافتش باید سفارش داد، تفسیر بازار (روزی دویار)، و شاخص قیمت‌های بازار که هفته به هفته نو (به روز) می‌شود. به قول رئیس کل شرکت «هامبرخ و گوئیست» و رئیس اتحادیه صنعت اوراق بهادار: «اینها بیشتر به درد روابط عمومی می‌خورند، تا معاملات. تمام این تازه کاران فقط از اینترنت حرف می‌زنند، اما حتی نمی‌دانند اینترنت را چه جور می‌نویسند.»

و اما نکات درخشان. ژانویه گذشته «پروندشیا سکیوریتی» اولین شرکت کارگزاری همه کاره بود که توانست دست‌یابی لحظه‌ای (درجا) اینترنتی به حساب‌ها، مانند: ارزش روز اوراق بهادار و مانده حساب‌ها را به مشتریان ارائه کند. مدیرکل بخش ابتکارات راهبردی مشتریان این شرکت می‌گوید: «همه آن چه که مشتریان می‌خواهند بدانند این است که (آیا دارم خوب عمل می‌کنم؟). مشتریان، تنها سه انتخاب بد از بدتر در برابر دارند: خواندن نرخ‌ها در روزنامه‌ها، تلفن به دلال خود در ساعات اداری، یا انتظار تا آخرماه برای دریافت صورت حساب. من فکر می‌کنم اگر مردم را در ارتباط دائم با منابع مالی خودشان نگاه داریم، بیشتر به ما اتکا خواهند کرد.»

خدمات گوناگون

شرکت «اسمیت بارنی» برای سرمایه‌گذاران کنجکاو شبکه، یک چیزهایی در چنته دارد. این

شرکت در برابر تشویق سرمایه‌گذاران به ارتباط رسمی؛ با چند گزارش تحقیقی درباره اوراق بهادار مشخص و توصیه‌های دورنگرانه درباره ۱۰ سهام برتر دست‌چین شده شرکت، و اعلام نرخ سهام، و اتصال فوری به سایت‌های دیگر شبکه آنان را تحریر می‌کند.

شرکت‌های همه کاره بر خط ظریفی گام می‌زنند. بیشتر آنها از «اینترنت» صرفاً برای برقراری ارتباط مشتری با دلال استفاده می‌کنند؛ یعنی ارائه خدمات ناچیز اطلاعات سرمایه‌گذاری، بدون انجام معامله. و صداپسته خطر از دست‌دادن مشتریان جوان که مایلند از طریق کامپیوتر معامله کنند.

شرکت‌های بزرگ ممکن است حتی تخم طلایی «دلالی»، بانکداری و خدمات ممیزی؛ و همه و همه به صورت جمع و جور و یک‌جا، راکه به‌یمن «اینترنت» فراهم آمده، از دست بدهند. اگر شرکت‌های کارگزاری همه کاره، «اینترنت» را از صمیم قلب در آغوش نگیرند، بانک‌ها و شرکت‌های سرمایه‌گذاری، با ارائه گستره‌ای از خدمات شبکه‌ای و حاضرپراق مشتریان را غر خواهند زد. به‌نظر استادیار مدرسه تجارت «اشترن» دانشگاه نیویورک: «اگر شرکت‌ها به اینترنت بی‌اعتنایی کنند از غافلگی عقب خواهند ماند.» می‌گوید نه، از «اد هاریسون» بپرسید. □

شبکه - در این مقاله هرجا از شبکه نام برده شده است منظور شبکه WORLD WIDE WEB است که خود بخش توانایی از اینترنت را تشکیل می‌دهد.

نقل قول‌هایی طنزآمیز از دنیای ادارات و شرکتها

ترجمه: ناصرالدین حکیم شوشتری



در کار شرکت می‌توان روی واکنش‌های زیر حساب کرد:

- قسمت بازاریابی و فروش می‌گوید آری
- امور مالی می‌گوید نه
- امور حقوقی بایستی آن را مرور کند
- کارگزینی نگران است
- دایره برنامه‌ریزی سراسیمه است
- بخش مهندسی خود را بالاتر از این مسائل می‌داند
- قسمت تولید، فضای کارخانه بیشتری را

طلب می‌کند

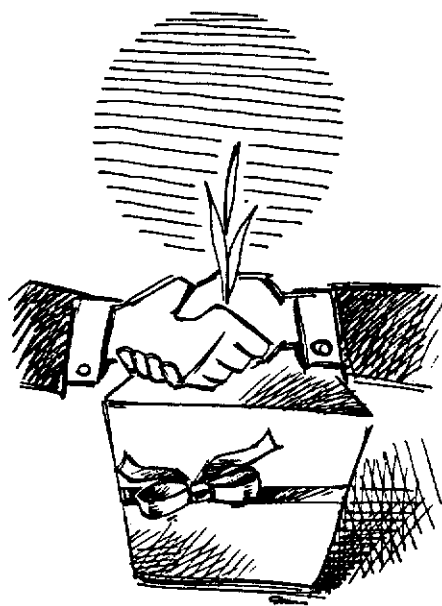
- مدیریت ارشد فردی را به عنوان پاسخگوی کار می‌خواهد.

HUMOROUS QUOTES
FROM THE
BUSINESS WORLD

SUCCESSORIES PUBLISHING 1992

روش‌های ایجاد اعتماد بین مدیران و کارکنان

نویسندگان: محمد مهدی رشیدی - غلامرضا اصیلی - سید محمد فرهادی



می‌گردد که کارمند احساس کند به کارش اهمیت داده می‌شود. تشویق راهی است برای ایجاد ارتباط درون سازمانی و جلب اعتماد کارمند. نکته مهم این است که فرآیند تشویق می‌بایست به موقع و بجا باشد، در غیر این صورت نتیجه معکوس می‌دهد و حتی باعث عدم پیشرفت وی می‌گردد. در مقابل، تنبیه به موقع هم شاید در کوتاه مدت تاثیر منفی در روحیه کارمند داشته باشد، اما در صورتی که به درستی و خالی از حب و بغض و نیز با در نظر گرفتن روحیه کارمند اجرا گردد نهایتاً باعث پیشرفت آتی وی می‌گردد.

۹ - عدم جانبداری بی دلیل: گاهی دیده می‌شود در برخوردهای متقابل و بعضاً غیرقابل اجتناب کارمند با سرپرستان مستقیم خود، مدیر بطور ناخودآگاه و یا آگاهانه از سرپرستان تحت نظر خود حمایت می‌کند، این جانبداری در شکل حاد آن می‌تواند اعتماد کارمند را از مدیر سلب کند. بدیهی است برخورد منطقی و آگاهانه مدیر در این موارد لازمه ایجاد فضای همراه با اعتماد می‌باشد.

۱۰ - رعایت عدالت در تصمیم‌گیری: از مقوله‌های مهم و اساسی مدیریت رعایت عدل و انصاف می‌باشد که آنرا می‌توان از روش‌های موفق جلب اعتماد کارمند دانست. کارمندان بطور نسبی در هر زمینه‌ای خود را با دیگران مقایسه می‌کنند و اگر احساس کنند در واگذاری مشاغل، مسئولیتها،

انجام می‌گیرد باید از هر حرکتی که به این هماهنگی ضربه می‌زند قاطعانه پرهیز کرد، زیرا حیات یک مجموعه که حرکت در هر بخش و یا هر فرد باید مکمل فعالیت‌های بخشها و افراد دیگر باشد به توازن و تعادلی که مابین آن مجموعه برقرار می‌باشد بستگی دارد.

۴ - کوشش برای ایجاد همگنی و اهداف مشترک: یکی از عوامل موفقیت کشورهای پیشرفته مانند ژاپن، تلاش برای ایجاد فرهنگ مشترک و اهداف یکسان در بین کارکنان سازمانها می‌باشد، به نحوی که این اهداف جزء باورهای اعتقادی کارکنان درآمده و تعلق خاطر می‌یابد. در فرهنگ اعتقادی سازمان و مقاصد آن می‌بایند. در فرهنگ اعتقادی ما ایجاد چنین باوری سهل‌تر و امکان‌پذیرتر است و قطعاً پای‌بندی مدیران به آن عامل ایجاد اطمینان خواهد بود.

۵ - تاکید مدیریت بر نیروی انسانی «به عنوان سرمایه اصلی»: بدون شک مهمترین سرمایه هر سازمان نیروی انسانی آن است، ولی این مساله هنوز برای همه کارکنان مطرح نیست و به عبارتی دیگر جان‌فناخته است. مدیر می‌تواند با تاکید بر این مطلب از طریق سخنرانی، جلسات و... به آنان تفهیم کند که در درجه اول روی آنها حساب می‌کند و تجهیزات فیزیکی و مادی در رده‌های بعدی قرار دارند.

۶ - تاکید بر رعایت سلسله مراتب: اگرچه برخی شرایط اقتضا می‌کند که مدیر مستقیماً با کارکنان خود تماس حاصل کند، اما افراط در این امر موجب تضعیف مدیران سطوح میانی شده و عدم رعایت انضباط و سرپیچی از فرامین را به دنبال خواهد داشت و در چنین محیط آشفته‌ای قطعاً اعتماد و اطمینان به بی‌اعتمادی تبدیل می‌گردد.

۷ - عدم انحصار تسهیلات سازمان به خود: عافیت‌طلبی مدیر و استفاده از امکانات موجود بدون در نظر گرفتن حقوق پرسنل زیردست، از عوامل نامطلوبی است که ایجاد سوءظن و بدگمانی می‌کند و منجر به اختلاف بین واحدهای صف و ستاد می‌گردد.

۸ - تشویق به موقع کارکنان: تشویق به موقع زمینه انگیزش کارمند را فراهم می‌سازد و موجب

بی‌تردید مهمترین سرمایه سازمانها «نیروی انسانی» می‌باشد. اهمیت نیروی انسانی از آن روست که سرمایه فیزیکی بدون سرمایه انسانی به تنهایی کاراً نمی‌باشد و زمانی فرآیند بازگشت سرمایه و سود را طی خواهد کرد که از ظرفیتها، امکانات و همچنین منابع تخصیص یافته بطور اقتصادی بهره‌برداری شود. این مهم به مدیریت و سازماندهی، اطلاعات و دانش فنی، ابزار و تجهیزات و نیروی انسانی متخصص و کارآفرین ربط می‌یابد و چنانچه ابزار، تجهیزات و سرمایه‌های فیزیکی به وفور یافت شود، اما روش بهره‌برداری و بطور کلی انسان بهره‌ور (مولد) وجود نداشته باشد تمام نقشه‌ها و هدف‌ها بی‌اساس خواهند بود.

بطور کلی صاحب‌نظران علم مدیریت و سازمان معتقدند که نیروی انسانی در صورتی از کارآئی لازم برخوردار خواهد شد و در زمانی این کارآئی را در جهت پیشبرد اهداف سازمان به منصف ظهور خواهد گذارد که تقابلی میان اهداف فردی و مقاصد سازمانی احساس نکند.

تجارب موجود در سازمانها نشان می‌دهد که رعایت موارد ذیل توسط مدیر جهت برقراری اعتماد مفید و موثر خواهد بود.

۱ - اختصاص بخشی از اوقات مدیر به مشکلات کارکنان: حضرت علی (ع) در نامه‌ای به مالک اشتر می‌فرماید: «مقداری از وقت خود را برای مراجعه کنندگان نیازمند قرار ده و خود را برای شنیدن سخنانشان آماده کن، در جمع آنها بنشین و برای خشنودی خداوندی که تو را آفرید در برابرشان فروتن باش».

۲ - ایجاد روابط صمیمانه انسانی: مدیر نه تنها باید بخاطر ایجاد شور و شوق و دمیدن حرارت بیشتر در محیط کار، رابطه خود را با سایر همکاران صمیمی و دوستانه نماید، بلکه باید دوستی و محبت را با گفتار و کردار، به شیوه مستقیم و غیرمستقیم در میان کارکنان خود ایجاد کند. زیرا محیطی که عواطف، دوستی و محبت و عشق وجود نداشته باشد انسانی نیست.

۳ - ابهام‌زدایی: در هر سازمانی و تشکیلاتی که کارها با هماهنگی افراد شاغل در آن تشکیلات

حقوق و تسهیلات عدالت لازم مراعات نشده است احساس سرخوردگی خواهند کرد.

۱۱ - اجتناب از جابجایی بدون دلیل کارکنان: بعضی از مدیران بدون در نظر گرفتن روحیات کارکنان، گاهی به دلایل شخصی و غیرمنطقی دست به جابجایی کارمندان در سازمان می‌زنند. این عامل بخصوص اگر تداوم داشته باشد می‌تواند در شناخت کارمند از مدیر تاثیر منفی ایجاد کرده و نتیجتاً موجب سلب اعتماد وی گردد. البته جابجایی کارمند با رعایت اصول حرکت شغلی، لازمه افزایش توان کارمند بوده و برای جلوگیری از ناکامی وی و اصلاح ساختار نیروی انسانی سازمان امری ضروری است.

۱۲ - همدردی و همدلی: آنچه مسلم است مسائل شخصی کارمند مقوله‌ای متفاوت با مسائل اداری است، اما از آنجا که اتفاقات ناگوار و ناملازمات زندگی قطعاً در روحیه هر انسانی تاثیر می‌گذارد، احساس همدلی مدیر با کارمند و دلجویی و استمالت از وی باعث دلگرمی و اعتماد مضاعف او می‌گردد.

۱۳ - ارزشمند تلقی کردن فعالیت‌های برجسته: کارمندی که کار شاخصی را علاوه بر وظایف محوله انجام داده است در صورت تشویق شدن احساس سربلندی و موفقیت خواهد کرد و با نگرش مثبت‌تر فعالیت‌های خود را ادامه خواهد داد.

۱۴ - رعایت ضابطه: رعایت مقررات و ضوابط در سازمان نه تنها یکی از اصولی‌ترین و بدیهی‌ترین وظایف مدیران می‌باشد، بلکه باعث پرورش صحیح کارمندان به‌عنوان مدیران آینده نیز می‌گردد. قطعاً اگر احساس رعایت قوانین در سازمان سایه بگستراند کارمندان امیدوارتر به ایفای مسئولیت خواهند پرداخت. کوشش در برقراری نظم و تربیت در انجام امور سازمانی موجب بهره‌وری بیشتر نیز می‌گردد.

۱۵ - قضاوت صحیح در ارزیابی‌هایی که از کارمند به‌عمل می‌آید: مدیر موظف به ارزیابی مستمر کارمند می‌باشد و قضاوت صحیح وی در ارزیابیها نشانگر شخصیت مدیر و ارزش نهادن او به کارمند خواهد بود. یکی از دلایل سلب اعتماد کارمندان از مدیران خود، قضاوت ناصحیح در سنجش توان، عملکرد و لیاقت آنان است.

۱۶ - ایجاد فضای امنیت شغلی: معمولاً کارمندان به استقرار فضائی مطمئن و عاری از تنش علاقه دارند تا بتوانند با آرامش انجام وظیفه کنند. بعضی از مدیران بدون در نظر گرفتن عواقب کار و به

منظور تسریع در انجام کار، ناخودآگاه محیطی را ایجاد می‌کنند که کارمند نمی‌تواند در آن احساس امنیت کند. امنیت شغلی موجب می‌شود که کارمند سازمان را از آن خود دانسته و خود را جزء لاینفکی از آن بداند. هنگامی که زمره جابجایی و حتی تصور این اندیشه که سازمان به وی نیازی ندارد مطرح می‌گردد اعتماد وی یکباره سلب خواهد شد.

۱۷ - درک نیاز مادی کارمندان و تلاش برای رفع آن: کارمند همانند بقیه انسانها نیازمندیهای دارد که باید در چارچوب ضوابط و با حذف پیچ و خم‌های اداری در رفع آنها کوشید. عدم تسریع در این موارد موجب جریحه‌دار شدن احساسات و عواطف کارمند خواهد شد.

۱۸ - نسبت دادن کارهای برجسته به کارمند: از خود راضی بودن یکی دیگر از آفت‌های مدیریت می‌باشد. کارمندی که با تلاش همه‌جانبه و در راستای وظایفش کاری را به انجام رسانده است توقع ندارد که حق‌وقش نادیده انگاشته شود و مدیر از زحمات وی به‌نفع خود بهره‌برداری کند.

۱۹ - رعایت عزت نفس کارمندان: هر انسانی عواطف و احساساتی دارد، انسانها با هم متفاوتند و ظرفیت خاص خود را دارند. غرور و تکبر در بعضی از مدیران باعث می‌گردد به راحتی شخصیت و عزت نفس کارمندان را لگدمال کنند و باعث تخریب آن گردند. ایجاد عزت نفس در کارمندان توسط مدیر می‌تواند فضای کاری را به راحتی یا عامل زیبایی اعتماد، معطر سازد.

۲۰ - سعه صدر هنگام شنیدن انتقاد از سوی کارمندان: مدیر می‌بایست به حدی اعتماد کارمند خود را جلب کند تا وی جرأت لازم را برای طرح انتقادات سازنده کسب کند. مدیر در این مواقع باید سعه صدر داشته باشد، کمتر بگوید و بیشتر بشنود تا کارمند را به راستگویی ترغیب کند. مدیرانی که فرصت انتقاد را به کارمندان خود نمی‌دهند زمینه چاپلوسی را فراهم می‌کنند. این امر نه تنها باعث زایل شدن اعتماد می‌گردد بلکه شخصیت کارمند را نیز دچار تزلزل می‌کند.

۲۱ - ایجاد احساس مفیدبودن در کارکنان شایسته: لازم است شرایطی فراهم شود که کارکنان شایسته از نتایج کاری خود به نحو مطلوب اطلاع یابند تا احساس مفیدبودن به آنها دست دهد و علاوه بر افزایش کارایی، خود را عضوی مفید از خانواده سازمان بدانند.

۲۲ - شناخت خصوصیات و توانایی‌های پرسنل: شناخت خصوصیات و توانایی‌های پرسنل یکی

از روش‌های دقیق ارزشیابی کارمندان می‌باشد. مدیر با بکاربردن این عامل می‌تواند در مواقع لازم تصمیمات مقتضی، با توجه به خصایص و روحیات کارمندان را اتخاذ کند.

۲۳ - مشارکت در تصمیم‌گیری: از ویژگی‌های بارز مدیران برجسته، مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری و توجه به نظرات آنهاست. مدیر از این طریق ضمن ایجاد اعتماد متقابل، از نظرات کارمندان بهره‌مند می‌شود. مشارکت در تصمیم‌گیری از بهترین زمینه‌های ایجاد انگیزش در کارمندان شایسته می‌باشد.

۲۴ - تفویض اختیار: مدیران موفق تفویض اختیار را به‌عنوان عاملی برای افزایش کارایی سازمان و ایجاد احساس مسئولیت در کارمندان بکار می‌گیرند. این کار به مدیر اجازه می‌دهد که وقت بیشتری را صرف برنامه‌ریزی کند. تفویض اختیار همچنین یکی از مهم‌ترین شیوه‌های عملی جلب اعتماد کارمندان است، چرا که در این صورت خود را مورد اعتماد مدیریت می‌دانند.

۲۵ - همراهی با کارکنان در مناسبت‌های گوناگون: شرکت مدیر در اجتماعات کارکنان، مراسم و اردوهای تفریحی و همراه بودن با آنان از تجربه‌های موفق مدیریت پیشرفته می‌باشد.

۲۶ - صدور دستور یا در نظر گرفتن همه جوانب: از ویژگی‌های یک مدیر موفق صدور دستور با توجه به همه جهات و در نظر گرفتن حالات روحی کارمندان است و اگر این مهم در نظر گرفته نشود نتیجه مطلوب حاصل نخواهد شد.

۲۷ - کوشش برای برقراری رقابت‌های سالم در سازمان: مدیر برای جلب اعتماد می‌بایست ضمن حفظ آرامش در سازمان، شرایط لازم را جهت افزایش کارایی کارمندان از طریق رقابت‌های سالم و سازنده فراهم کند. رقابت‌های سازنده که سبب ایجاد انگیزش و خلاقیت در کارکنان گردد در کارمندان شایسته اطمینان خاطر ایجاد خواهد کرد که محیط کاملاً برای بروز خلاقیت‌های آنها مساعد است.

آنچه مسلم است هر یک از عوامل فوق‌الذکر در جای خود از اهمیت و اولویت برخوردار هستند و تقدم و تأخری در نگارش آنها ملحوظ نشده است. به عبارت دیگر توالی یا ترتیب هر یک از عناصر یادشده بستگی تام به زمان و مکان موجود دارد و رعایت مجموعه آنها (به اضافه عوامل بسیار دیگر)، کوشش‌های فردی و گروهی را به منظور نیل به اهداف سازمان هماهنگ خواهد کرد. □

● چالشی نو در مقوله‌های اجتماعی

نویسنده: جعفر مرعشی

گردآوری و تنظیم: سوسن جدی

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

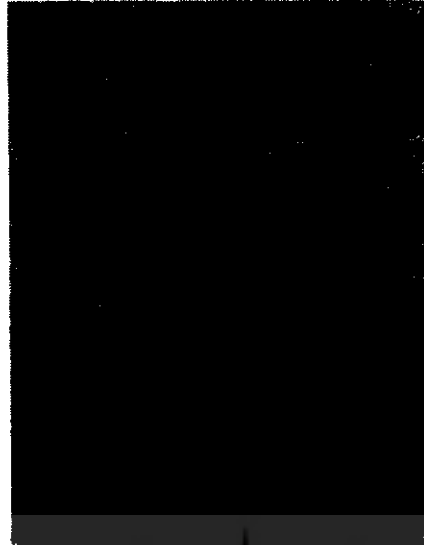
چاپ اول - مرداد ۱۳۷۵ - ۱۵۲ صفحه

دوران ما جلوه‌گر چالش‌های گوناگون و بیشماری در حیات انسان است. دو جریان عمده جهانی در پهنه زیستگاه بشر امواج پرتلاطمی را ایجاد کرده و می‌رود که در هزاره سوم تصویر و ترکیب جدیدی در جهان ما پدید آورد. این دو جریان را می‌توان بدین شکل بیان کرد:

جریان اول: تحول در ساختارهای حیات بشر
جریان دوم: انقلاب ارزشها و بروز معنویت
در نیمه دوم قرن بیستم شاهد ظهور دگرگونی‌های شگرفی در پردازش اطلاعات، ارتباطات، بهره‌برداری از مواد و انرژی‌های نو، کشاورزی فن‌گرا، حضور تسخیرگرانه در فضا و... هستیم. ساختار اجتماعی بشر از این دگرگونی‌ها تاثیر پذیرفته و جهان بدون مرز را نوید می‌دهد، به گونه‌ای که پیشتازان تمدن مادی سودای یکپارچه‌سازی جهان و حاکمیت بر آن در قالب‌های متفاوتی در سر افتاده است. از سوی دیگر بروز ناهنجاری‌های گوناگون در زندگی انسانها سخن از فقدان امنیت در زمینه‌های اعمال

اراده، آگاهی و بهره‌برداری از موهبت‌های الهی به‌مراه دارد. در بسیاری از جوامع، عدالت، مفهومی دلچسب و دست‌نیافتنی بنظر می‌رسد و صلح و آزادی سرنوشتی بهتر نیافته است. یعنی در کنار انقلاب ساختاری در حیات بشر، مفاهیم عمیق و ارزشهای اصیل کمرنگ و بلکه بی‌رنگ شده است.

با بروز انقلاب اسلامی در ایران و صدور امواج آن به جامعه‌های انسانی، شعله‌های بیداری و هشیاری در قلب‌های انسانها در پهنه زمین روشن شده است و انقلابی آرام و متین در باطن انسانها در حرکت است هرچند همه ابعاد این



انقلاب، شکل نگرفته لیکن جلوه‌های آن در جهان گسیخته از معنویت، حکایت از دگرگونی‌های جدی در آینده دارد. آنچه امروز بشر را به خود مشغول داشته، تعریف مجدد از «خود» است. این جریان در بردارنده مفاهیم اصلی انسان، جامعه، رستگاری، تکامل، عدالت، آزادی، امنیت، برادری، برابری و... است مکتب‌های فکری مصنوع بشر به چالش کشیده شده‌اند و جلوه جدید این چالش در سرآغاز قرن بیست‌ویکم را در سوالهای اساسی چون مبانی شناخت از هستی، تاریخ، انسان و جامعه می‌بینیم.

کشور ما در میانه عالم نه‌فقط به‌عنوان یک جامعه از خانواده بشری بلکه به‌عنوان پرچمدار انقلابی ارزشی و انسانی برای ساختن بنیان تمدنی الهی از این چالش به‌دور نیست. بدین‌رو می‌بینیم که در سالهای اخیر گفت‌و شنوهای دامنه‌داری هرچند سامان نیافته در زمینه مفاهیم مورد اشاره صورت پذیرفته است.

مجموعه مقاله‌هایی که در این کتاب در پیش‌رو دارید در طول چهارسال گذشته به‌عنوان سرمقاله در مجله تدبیر انتشار یافته است. در این نوشتارها هرچند فشرده، تلاش بر آن بوده که به مقوله‌های اجتماعی در ابعاد سیاسی، فرهنگی و اقتصادی پرداخته شود. از آنجا که مخاطب این مقالات کارشناسان تصمیم‌ساز و مدیران تصمیم‌گیر می‌باشند، طعم‌ویوی مطالب هم‌نوا با ذوق آنان یافته است.

● مجموعه مقالاتی پیرامون فرهنگ

عمومی کشور

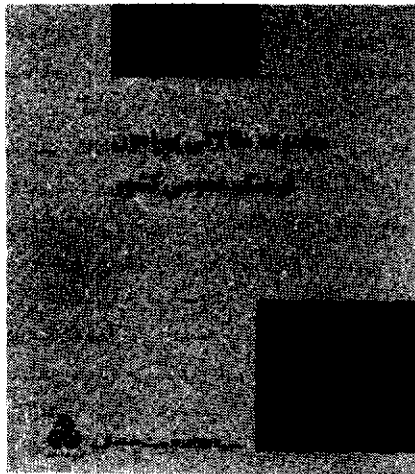
تهیه و تنظیم: سوسن جدی - محمد حبیبی

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

چاپ اول - مرداد ۱۳۷۵ - ۸۶ صفحه

انقلاب فرهنگی، طراحی و استقرار اصول و ارزش‌های الهی و اسلامی در فرهنگ غنی و دیرپای کشورمان امری مهم و ضروریست که پس از انقلاب اسلامی و بویژه در سالهای اخیر مورد توجه برنامه‌ریزان، مستفکران و سیاستگذاران فرهنگی کشور قرار گرفته است.

در این راستا، از سوی شورای عالی انقلاب فرهنگی (به‌عنوان عالی‌ترین دستگاه تصمیم‌گیری در امور فرهنگی کشور) شورایی تحت‌عنوان شورای فرهنگ عمومی کشور و به‌منظور تحقیق و بررسی، برنامه‌ریزی، پشتیبانی و هدایت امور فرهنگی در سال ۱۳۷۲ تشکیل گردید. این شورا به‌سرعت سازماندهی شده و از لحاظ سازمانی در بخش معاونت پژوهشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی فعالیت خود را آغاز کرد. از جمله مهمترین وظایف این شورا بحث و بررسی پیرامون اصول سیاست‌های فرهنگی کشور و ارائه



پیشنهادات مناسب جهت به‌اجرا درآمدن این اصول می‌باشد. در این زمینه شورا با تشکیل کمیسیون‌های سه‌گانه و دعوت از اندیشمندان و صاحب‌نظران مسایل فرهنگی ضمن بحث و تبادل‌نظر به راه‌حلهای فرهنگی دست یافته و

پس از طی مراحل جهت اجرا به دستگاههای ذربط ابلاغ می‌کند.

سازمان مدیریت صنعتی به لحاظ نقش و مأموریت خویش در ارتباط با مسائل فرهنگی بویژه فرهنگ مدیریت، در مباحث مختلف این شورا نقش فعالی را برعهده داشته و تاکنون این مشارکت استمرار یافته است و انشاءالله تا تحقق کامل انقلاب فرهنگی مبتنی بر اصول و ارزش‌های اسلامی استمرار خواهد یافت.

مطالب مندرج در جزوه حاضر توسط گروه کاری تشکیل شده در بخش تحقیق و مشاوره سازمان مدیریت صنعتی و با هدف ارائه نظرات به صورت مکتوب به شورا تنظیم شده است و دربرگیرنده مقالات مربوط به موضوعات جلسات کمیسیون شماره ۱ می‌باشد که با راهنمایی‌ها و ارائه طریق آقای مهندس مرعشی و حجت‌الاسلام والمسلمین صدوق و همچنین با همکاری سرکار خانم صفوی و سرکار خانم صابر تنظیم شده است.

امید است این گزارش به عنوان مجموعه‌ای منسجم در زمینه مسائل مبتلا به فرهنگ عمومی کشور مورد استفاده کارشناسان و علاقمندان به مسائل فرهنگی کشور قرار گیرد. □

● چرخه توسعه

گزارش تحقیقی - راهنمای رشد شتابان توسعه اقتصادی - صنعتی کشورهای جنوب شرقی آسیا تهیه و تدوین: مرتضی شریف‌النسی
ناشر: موسسه خدمات فرهنگی رسا
چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۱۷۹ صفحه
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
بها: ۵۸۰۰ ریال

این گزارش تحقیقی مجموعه‌ای است از خلاصه تجربیات موفق و ناموفق توسعه اقتصادی و صنعتی در کشورهای جنوب شرقی آسیا در طول ۴۵ سال گذشته، در ارتباط با مراحل مختلف تدوین «اهداف، سیاستها، بهره‌گیری بهینه از منابع و امکانات داخلی و خارجی، چگونگی سازماندهی و انجام اصلاحات ساختاری در سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی» که تحت عنوان «چرخه توسعه» تهیه و تدوین گردیده است. آمار و اطلاعات ارائه شده در این گزارش نشان می‌دهد که رشد اقتصادی و درآمد سرانه در کشورهای جنوب شرقی آسیا و در مقایسه با اکثریت کشورهای جهان از رشدی شتابان

طراحان توسعه اقتصادی در این کشورها، بخش اعظم این موفقیتها مرهون:

الف) عزم ملی و وحدت‌نظر سیاست‌گذاران

توسعه بر محوریت توسعه صنعتی کشور.

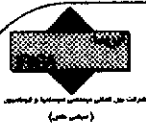
ب) بهره‌گیری مستمر و انعطاف‌پذیر از الگوی «چرخه توسعه» در تمامی مراحل و مقاطع زمانی «هدف‌گذاری و تدوین سیاست‌های توسعه» در آن کشورهاست.

گزارش پیوست خلاصه‌ای است از سیر تحولات و دگرگونی‌های انجام شده در کشورهای جنوب شرقی آسیا و به‌طور مشخص در مراحل مختلف تدوین «اهداف، سیاستها و سازماندهی‌های توسعه» در آن کشورها، از مراحل ابتدایی برنامه‌ریزی و هدف‌گذاریهای توسعه تا زمان حال.

امید است مباحث ارائه شده در این گزارش، ما را در بهره‌گیری بهینه از تجربیات موفق و ناموفق دیگر کشورها یاری نموده و با بومی‌کردن اینگونه تجربیات بتوانیم در راه توسعه و تعالی جامعه ایران اسلامی گام‌های بلندتری را برداریم. □



برخوردار بوده و به عنوان مثال درآمد سرانه کشورهای کره جنوبی و تایوان در طول سال‌های ۱۹۵۳ تا ۱۹۶۰ از ۸۷ و ۱۶۷ دلار به ترتیب به ۱۰۰۰۰ و ۱۰۲۱۵ دلار در پایان سال ۱۹۹۴ افزایش یافته و بنابه اظهارات صاحب‌نظران و



ایریسا ، تنها شرکت ایرانی

مجرب در طراحی و پیاده سازی

• سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS)

• اتوماسیون صنعتی

برای سازمانهای بزرگ (نظیر فولاد مبارکه)

تلفن: ۰۲۱)۶۱۱۶۲۰ و ۰۲۱)۸۷۳۴۳۹۶-۷ فاکس: ۰۲۱)۶۲۴۰۴۱

شرکت مهندسی تولید قطعات خودرو

سفارش ساخت انواع سرسیلندر به خصوص موتورهای دیسزل سنگین و بسزینی همراه با ضمانت ساخت پذیرفته می‌شود.

شماره تلفن دفتر: ۳۹۱۴۱۵ - ۳۱۱۹۵۹۲

شماره فاکس: ۲۲۸۰۵۵۳

شماره تلفن کارخانه: ۶۵۳۲۱۸ - ۰۲۶۱

● تلخیص: امیرمحمد سلامتی

نویسنده: چارلز هندی

مترجم: عباس مخیر

ناشر: طرح نو

چاپ اول - ۱۳۷۴

«چارلز هندی» در کتاب «عصر سنت‌گریزی» به موضوع تغییر می‌پردازد و با بیان ویژگی‌ها و خصوصیات این پدیده که یکی از بارزترین خصوصیات عصر و زمانه ماست، موضوع را تبیین کرده و پیشنهاداتی راجع به چگونگی برخورد ما با پدیده تغییر ارائه می‌دهد. در بیان وی عمده‌ترین ویژگی‌های تغییراتی که در حال حاضر ما را احاطه کرده‌اند عبارتند از:

(۱) ناپوستگی

(۲) عمده‌بودن تاثیرات آنها

(۳) نیاز به اندیشه واژگون در برخورد با تغییرات در توضیح این مشخصه‌ها او می‌گوید تا سی سال قبل تغییر در دیدگاه مردم به معنای چیزی بود که کمی بهتر از وضع قبلی باشد، ولی در عصر حاضر به دلیل ناپوستگی تغییرات، تعریف فوق صادق نبوده و از همین رو در برخورد با تغییرات جدید ادامه شیوه تفکر و عمل سابق کارساز نمی‌باشد و برخورد مناسب با این پدیده تدبیری جدید می‌طلبد. لیکن در نظرگاه وی این وضعیت صرفاً به معنای رویارویی با تهدیدات تازه نبوده و معتقد است که اگر ما بینش، عادات و شیوه عمل بعضی نهادها یا مان را تغییر دهیم، دوران جدید دورانی از کشفیات تازه و آزادیهای تازه می‌باشد. دوران یادگیری حقیقی بنظر وی اندیشه واژگون، کلید موفقیت ما در برخورد با تغییرات است و در چنین اندیشیدنی، بهیچ وجه ناگزیر به داشتن سودهای بزرگی نظیر اندیشه‌های «انیشتن» و «مارکس» نیستیم، بلکه کافی است تصمیم بگیریم با هر کار کوچکی به مثابه فرصتی برای یادگیری برخورد کنیم. و این کار کوچک می‌تواند، پرداختن به آشپزی یا حرفه قطع درختان، مراقبت از کودکان و یا انجام نوعی فعالیت اکتشافی جامعه شناختی باشد. سازمانهایی که با مردم برخورد می‌کنند، چنین دیدگاهی را دنبال می‌کنند و لذا رفتارشان کاملاً متفاوت با سازمانی خواهد بود که مردم را هزینه تلقی می‌کند و دائماً در پی کاستن از آنها است.

افزوتنشیدن دانش در فرایند تولید و پیامد آن افزایش تقاضای سازمانها، برای جلب و دستیابی به مهارتهای فکری، آینده‌ای است که در انتظار سازمانها می‌باشد و این خود سازماندهی جدیدی را می‌طلبد و لذا «هندی» الگوی جدید سازمان را بانام سازمان شبدری توصیف می‌کند که همانند سه برگ شبدر، این سازمانها نیز از سه بخش اصلی تشکیل یافته‌اند، هسته‌ای از مدیران و کارکنان اصلی، بخشی از مستخدمان پاره‌وقت و بخش دیگری شامل پیمانکاران خارج از سازمان.

ایده سازمان شبدری از تغییر در مفهوم و نوع نگرش به سازمانها ایجاد گردید. تغییر در نگرش مکانیکی به سازمان به نگرش فرهنگی و اجتماعی، تغییر مفهوم مدیریت و نزدیک شدن به مفهوم رهبری. گویا متوجه این واقعیت شده‌ایم که سازمانها از «مردم» تشکیل شده‌اند، نه فقط «دستها» و یا «نقشها» اگرچه سازمان شبدری همواره به شکل جنینی وجود داشته، لیکن اکنون به دلیل تغییر شرایط، شکوفا گردیده است.

در دورانی که تغییر، بارزترین و عمومی‌ترین مشخصه پدیده‌های پیرامون ما گردیده، برای درک بیشتر این تغییرات، توجه فزوتتر به امر یادگیری بیش از پیش ضروری می‌گردد. لیکن مفهوم یادگیری نیز خود بایستی تغییر می‌کرد، که امروزه شاهد این تغییر هستیم. قبلاً یادگیری صرفاً انتقال پاسخ سوالات از معلم به شاگردان بود، ولی امروزه طرح سوال و تلاش برای یافتن پاسخ در قالب نظریات مختلف و سپس آزمودن آنها و نهایتاً تامل و تدبیر در نتایج آزمونها فرایندی است که به آن یادگیری اطلاق می‌گردد و چه بسا در همین مرحله مجدداً پرسشهای جدیدی صورت پذیرد و بدین ترتیب چرخه یادگیری تکمیل گردد. پس بدین ترتیب می‌توان گفت تغییر در شرایطی سهل تر و راحت تر صورت می‌پذیرد که ما بتوانیم بهتر و بیشتر یاد بگیریم و به این منظور بایستی:

- مسئولیت خود و آینده خود را بپذیریم.
- نسبت به آینده خود دیدگاهی روشن داشته باشیم.
- باور داشته باشیم که توانای نیل به آینده روشن خویش را داریم.
- از قالبهای ذهنی و نگرش خود عدول کرده و به تفکر واژگون نسبت به پدیده‌ها عادت کنیم.
- ظرفیت زندگی کردن با عدم قطعیت و خطا (توانایی منفی) را در خود رشد داده و از شکست نهراسیم.

عصر

سنت‌گریزی

فدرالیسم سازمانی مفهوم دیگری است که در کنار شکل‌گیری سازمانهای شبدری، قابل تشخیص است. این مفهوم اشاره به «مرکز»ی دارد که اختیارات و قدرت خود را از گروههای زیردست گرفته است و البته این متفاوت با تمرکززدایی است که در آن برخی از اختیارات از طریق مرکز به زیردست تفویض می‌گردد. در سازمانهای فدرال، مرکز کارکنان خاص خود را می‌خواهد. کارکنانی که دل‌مشغولی آنها عمدتاً آینده است و اداره چنین مرکزی قطعاً کار یک پادشاه نیست، کسی که دارای قدرت مطلقه باشد، بلکه مرکز فدرال بایستی با تکیه بر اقتناع دیگران کار خود را پیش ببرد و لذا «رهبری» مورد نیاز است. اما رهبری اندیشه‌ها، نه شخصیتها.

رهبری در چنین سازمانهایی مستلزم داشتن دیدگاه و آرمان روشنی است، دیدگاهی روشن و قابل درک، دیدگاهی متکی برنظام باورهای درونی، دیدگاهی که به آن عشق می‌ورزیم. رهبر بایستی با دیدگاه خود زندگی کند و چنین رهبرانی از خود انرژی ساطع می‌کنند و واجد استحکام شخصیتی می‌گردند که در راه نیل به هدف بسیار کارساز است.

اگر شخصی با دیدگاهش زندگی کند، یعنی همواره صادق بودن با خویش را مراعات کند، استحکام شخصیتی به‌طور طبیعی شکل خواهد

- تغییر ناپیوسته و تخصص‌گرایی جدید در ترکیب با یکدیگر، ناقوس مرگ سمت‌های سازمانی را، جز در مواردی محدود، بصدا درآورده‌اند.

- اکنون برای اولین بار در تاریخ تجربه بشر، این فرصت را بدست آورده‌ایم که به‌جای انطباق زندگی با کار، کار را متناسب با زندگی شکل دهیم.

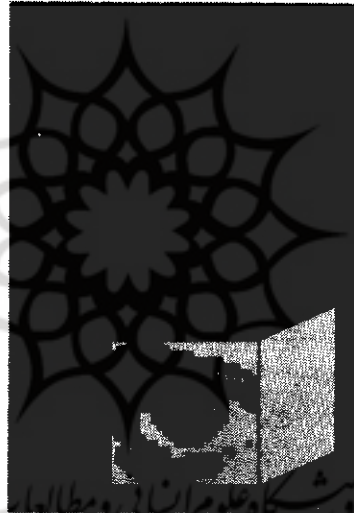
گرفت. فدرالیسم چیزی بیش از یک ساختار است. فدرالیسم متضمن تغییر در اندیشیدن راجع به افراد و تواناییهای آنها، شیوه درخواست کار از آنها و همچنین نحوه اداره کردن آنها است.

تفاوت مهم دیگری که در عرصه کارکرد سازمانها رخ داده است و لازم است به درستی درک گردد این مطلب است که هرکس در هسته اصلی سازمانهای جدید قرار میگیرد باید یک مدیر باشد و در عین حال هیچکس نمیتواند صرفاً یک مدیر باشد و این یعنی انعطاف پذیری و مسئولیت پذیری بیشتر افراد هسته مرکزی سازمانها که البته بیشتر در قالب رهبری تیم و ظایف مدیریتی خود را به انجام می رسانند. پیامدهای این تغییر اندیشه در خور توجه است. مدیریت دیگر معرف منزلت و طبقه ای در داخل سازمان نیست، بلکه نوعی فعالیت است که می توان آنرا تعریف کرد، مهارتهایش را یاد داد، یاد گرفت و گسترش داد. بنظر می رسد تعریف قدیمی انگلیسی ها از مدیریت، که آنرا چیزی شبیه به پدر و مادر بودن تعریف می کردند و لذا تجربه را تنها آموزگار و شخصیت را تنها صلاحیت ممکن برای این منظور می دانستند، به پایان رسیده باشد. امروزه مدیران اجرایی، خود را حرفه ای های جدید می دانند و سمت خود را سمتی تخصصی می پندارند و لذا آمادگی کمتری برای وابستگی دائمی به سازمانها دارند. شرکتهای نیز اکراه دارند که مشاغل افراد، حتی افراد هسته اصلی را به صورت مادام العمر تضمین کنند.

بنابراین، تغییر ناپیوسته و تخصص گرایی جدید در ترکیب یا یکدیگر، ناقوس مرگ سمتهای سازمانی را، جز در مواردی محدود، بصدا درآورده اند. مدیر اجرایی باید فکر خودش باشد و به خاطر داشته باشد که در این دنیای جدید، هرکس فقط به اندازه شغل فعلی اش خوب است و تضمینی برای آینده وجود ندارد. «چارلز هندی» در بخش پایانی کتاب خود به برشمردن تاثیرات پدیده تغییر بر سایر ابعاد زندگانی ما می پردازد. چرا که وی اعتقاد دارد تاثیرات این پدیده بهیچ وجه محدود به محیط کار و سازمانها نگردیده و بدون شک بر سایر محیطهای انسانی از جمله خانواده، اوقات فراغت و... تاثیرات عمده ای خواهد گذاشت و تسری اثرات آن نیز البته منوط به پذیرش و عدم پذیرش تغییرات نبوده و نمی توان تصور کرد در صورت عدم درک و جذب تغییرات، از آثار آن نیز می توان دور بود.

● فعال شدن چرخ یادگیری (پرسش، نظریه، آزمون، تامل و مجدداً پرسش های جدید) را نمی توان به تصادف یا فکر مقام ریاست واگذار کرد.

یکی از این تغییرات عمده، تغییر در ساعات کار یک فرد در طول عمر کاری وی است که تقریباً به نصف تقلیل یافته است یعنی از ۴۷ ساعت کار در هفته و ۴۷ هفته در سال و برای ۴۷ سال در طول زندگی (به طور متوسط از ۱۸ سالگی تا ۶۵ سالگی) که مجموعاً بالغ بر یکصد هزار ساعت می گردید، ساعات کار فعلی به پنجاه هزار ساعت تقلیل یافته است. چرا که امروزه سن کار از ۲۵ سالگی آغاز و تقریباً تا پنجاه سالگی ادامه می یابد و اگر تغییرات ساعات کار را نیز لحاظ کنیم:



(۲۵×۴۵×۴۵=۵۰۰۰). اگر در نظر داشته باشیم که با تسهیلات بهداشتی و پزشکی موجود قطعاً متوسط طول عمر نیز نسبت به زمانهای قدیم نیز افزایش یافته است می بینیم که اوقات فراغت ما در طول زندگی تا چه حد افزایش یافته است.

به این ترتیب، مشاهده می کنیم که فضای زیادی خارج از ساعات مشاغل رسمی در اختیار خواهیم داشت و به علاوه امروزه سازمانها نیز نسبت به استفاده از وقت حساستر شده اند و در یک دنیای رقابتی ترجیح می دهند بلحاظ گرانقیمت تر شدن افراد از وقت با دقت بیشتری استفاده کنند. یعنی اگر به نیمی از افراد (افراد برگزیده) دو برابر حقوق پرداخت شود، آنها دو برابر سخت تر کار کنند سه برابر تولید کنند، آنگاه دنیای عجیب و غریبی خواهیم داشت، دنیایی که

نیمی از مردم دو برابر سخت تر کار می کنند و نیمه دیگر به اندازه کافی کار ندارند.

جامعه تقسیم شده، دنیای قربانی شده به پای کارایی، این دنیایی که ساخته می شود تا طبقه متخصص بر آن سیطره پیدا کند، سرانجام متحقق خواهد شد، اگر ما اجازه دهیم که سازمان بر زندگی ما مسلط شود، اگر اموری از قبیل معنا، منزلت و پول به تمامی از رهگذر «شغل» به دست آیند، اگر آن ۵۰/۰۰۰ ساعت به تنها ساعتی مهم زندگی تبدیل شوند. و از طرفی اگر بتوانیم به فراسوی این کار رسمی نگاه کنیم آن ۵۰/۰۰۰ ساعت استفاده نشده می تواند فرصت بزرگی را پیش روی ما بگذارد. اکنون برای اولین بار در تاریخ تجربه بشر، این فرصت را بدست آورده ایم که به جای انطباق زندگی با کار، کار را متناسب با زندگی شکل دهیم. باید دیوانه باشیم که این فرصت را از دست بدهیم. هنگامی که به این موضوع فکر می کنیم متوجه می شویم که ناپیوستگی مهمی پیش آمده است، تغییری که با تغییرات معمول فرق می کند. برای استفاده مناسب از این تغییر ناپیوسته احتیاج به تفکر و ازگون داریم. اختراع دوباره کار و تعریف مجدد این واژه یکی از راهها است. کار مجموعه ای، که تشکیل شده است از کار مزدی و حق الزحمه ای، کار خانگی، کار افتخاری و کار مطالعاتی، تعریف جدیدی از کار را پیش روی ما قرار می دهد. امروزه معدودند کسانی که تمامی پول خود را فقط به یک نوع دارایی تبدیل کنند، اما این کاری است که عده کثیری از ما با زندگی خود کرده ایم.

سازمانها هم اگر بخواهند یاد بگیرند بایستی آنرا سازماندهی کنند. فعال شدن چرخ یادگیری (پرسش، نظریه، آزمون، تامل و مجدداً پرسشهای جدید) را نمی توان به تصادف یا فکر مقام ریاست واگذار کرد. محول کردن پرسشها و نظریه ها به گروههای از قبیل برنامه ریزان شرکتی، یا حتی مشاوران خارجی نیز فایده ای ندارد، چنانچه مدیران اصلی احساس نکنند که این پرسشها و نظریه ها به آنها مربوط است، خطر آزمودن آنها را نخواهند پذیرفت.

و سرانجام بایستی درک کنیم در دورانی که تغییرات مداوم و ناپیوسته هستند ضروری است که شیوه های تفکر سنتی را در هم بشکنیم تا تغییرات را به نفع خویش به کار گیریم. ما وارد دوران جدیدی شده ایم. دوران خطرات بزرگ اما فرصتهای بزرگتر. □



● افزایش درآمد واقعی مردم در کشورهای درحال توسعه

براساس گزارش بررسی اقتصادی جهان برای سال ۱۹۹۶ میلادی که توسط بخش اطلاعات اجتماعی - اقتصادی و تحلیل خطمشی سازمان ملل متحد تهیه شده است درآمد واقعی هر فرد در بیش از ۸۰ درصد کشورهای درحال توسعه روبه افزایش است. مرکز اطلاعات سازمان با اعلام این خبر افزود: براساس نتایج این بررسی رشد اقتصادی کشورهای توسعه یافته معادل دو درصد در سال جاری میلادی پیش‌بینی شده است و این رقم برای سال ۱۹۹۷ با افزایش متعارف نیم درصدی به ۲/۵ درصد خواهد رسید.

براساس نتایج این بررسی، میزان افزایش محصول ناخالص داخلی در جهان از مرز یک درصد طی سال‌های ۱۹۹۲ و ۱۹۹۳ میلادی فزونی یافته و به رقم ۲/۵ درصد در سال جاری میلادی رسیده و پیش‌بینی می‌شود این میزان در سال آینده به رقم ۳ درصد افزایش یابد.

نتایج این بررسی از طریق بیش از ۱۲ مورد تحقیق در وضعیت اقتصادی کشورهای مختلف، از ژاپن تا کامبوج، شیلی تا هائیتی و تونس تا آفریقای جنوبی استخراج شده است.

(تهران - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● تهیه نوعی استخوان مصنوعی برای انسان

دانشمندان ژاپنی برای معالجه شکستگی‌های استخوانی، از یک ترکیب سرامیکی، ماده استخوان مصنوعی انسان ساخته‌اند که در نهایت به استخوان واقعی تبدیل می‌شود.

موسسه ملی تحقیقات مواد غیرآلی سازمان علوم و تکنولوژی در توکیو موفق به ساخت این ماده شده است. این ماده به زودی برای معالجات بالینی مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

دانشمندان این موسسه تحقیقاتی گفتند:

«این ماده درون بدن قرار داده می‌شود و به مرور زمان تبدیل به استخوان واقعی می‌شود. از این ماده می‌توان در معالجه پوکی استخوانی و شکستگی‌های استخوان استفاده کرد.»

این ماده یک ترکیب سرامیکی است که از فسفات کلسیم و مواد دیگری شامل یک پولیمر اسید لاکتیک به نام CPLA و یک پولیمر عالی تهیه شده است.

دانشمندان می‌دانستند می‌توان از فسفات کلسیم برای تحریک تدریجی استخوان اطراف به منظور ساخت استخوانی جدید استفاده کرد.

دانشمندان این موسسه تحقیقاتی توانسته‌اند با ارائه پولیمرها و سرامیک‌های گوناگون، ماده استخوان مصنوعی بسازند که به سختی و محکمی استخوان انسان است.

ماده مذکور در آزمایش‌های بالینی بر روی حیوانات در دانشگاه پزشکی و دندانپزشکی توکیو مورد استفاده قرار گرفته است. این ماده غیرسمی است و در آزمایشاتی که انجام شد بدن حیوان آن را پس نزد.

«جونزو تاناکا»، مدیر این طرح تحقیقاتی ابراز امیدواری کرد که ظرف ۳ سال آینده کاربردهای بالینی از این ماده آغاز شود.

(KIODO PRESS - TOKYO)

● پیش‌بینی ۱۰۰ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری در حوزه‌های نفت فلات قاره

یک شرکت مطالعات نفتی اسکاتلندی پیش‌بینی کرد رونق کار حوزه‌های نفتی فلات قاره طی چند سال آینده افزایش می‌یابد و تا پایان دهه جاری میزان این سرمایه‌گذاری‌ها سالانه به ۱۰۰ میلیارد دلار خواهد رسید.

براساس آخرین گزارش نفتی منتشر شده از سوی شرکت «ملی کانسالتنس»، میزان فعالیت حوزه‌های نفتی فلات قاره طی سال‌های ۱۹۹۶ تا ۱۹۹۸ با برخورداری از ۴/۵ درصد رشد سالانه ۲۳ درصد رشد خواهد یافت.

● ساخت کوچکترین ماشین تراش دنیا

یک گروه تحقیقاتی وابسته به وزارت صنایع و تجارت بین‌المللی ژاپن موفق به ساخت کوچکترین دستگاه ماشین تراش جهان شده است.

ماشین تراش ساخت آزمایشگاه مهندسی مکانیک، ۳۲ میلیمتر طول، ۲۵ میلیمتر عرض و ۳۰/۵ میلیمتر ارتفاع دارد و به راحتی در کف دست یک کودک جا می‌گیرد.

وزن این ماشین تراش ۱۰۰ گرم می‌باشد که حدود یک ده هزارم وزن ماشین تراش‌های معمول کارخانجات است و تقریباً به اندازه یک هزارم ماشین‌های معمولی برق مصرف می‌کند.

در آزمایش‌هایی که با این ماشین تراش انجام شد، مشخص شد با اختلاف ۰/۵ میکرومتر، کار آن دقیق‌تر از ماشین‌تراش‌های همه‌منظوره است.

موتوری که بر بالای این دستگاه قرار داده شده حرکات ماشین تراش را با کمک عواملی نظیر فرکانس امواج کنترل می‌کند.

این ماشین تراش می‌تواند اجسامی را که تا ۴ میلیمتر طول دارند تراش بدهد و قطعات دقیقی نظیر چرخ‌های یک ساعت مچی را تراش بدهد.

مسئول این موسسه تحقیقاتی گفت: «ما امیدواریم دقت این دستگاه به حدی بالا برود که بتوان از آن در ساخت قطعات ماشین‌های بسیار کوچک در آینده استفاده کرد.»

(FRANCE PRESS - TOKO)

روده خانه مکنونگ، که از شش کشور میانمار، کامبوج، چین، لائوس، تایلند و ویتنام عبور می‌کند، مشترکاً توسط کشورهای ذینفع به اجرا گذاشته شود.
(کوالالمپور - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● ساخت نخستین خودروی هیدروژنی

دو شرکت اروپایی موفق به ساختن نخستین خودرو برقی شدند که موتور آن با باتری بدون نیاز به شارژ و با هیدروژن کار می‌کند.

شرکت خودروسازی بنز آلمان در نمایشگاه سالانه خودرو برلن در اقدامی مشترک با شرکت «جانسون ماتنی» انگلیس موفق به ساختن یک مینی‌بوس به نام «نکار-۲» شده است که نیروی محرکه آن را نوعی باتری‌هایی بدون نیاز به شارژ تشکیل می‌دهد.

هسته اصلی این موتور برقی را «سلول‌های سوخت» تشکیل می‌دهد که انرژی حاصله از سوخت را مستقیماً به برق تبدیل می‌کند، بدون آنکه نیاز به احتراق یا حرکت قطعاتی نظیر پیستون باشد. به همین خاطر بازده این موتور ۴۵ درصد است، حال آنکه موتورهای بنزینی کنونی فقط ۲۰ درصد بازده دارند.

در وسط هر یک از این سلول‌ها که قطرشان کمتر از یک میلی‌متر است دیواره‌ای قرار دارد که مخزن‌های هیدروژن و اکسیژن را از هم جدا می‌کند. فشر بیرونی این دیواره از جنس پلاتینوم است که به‌عنوان کاتالیزور به انجام فعل و انفعالات شیمیایی مورد نظر کمک می‌کند.

اتم‌های هیدروژنی که به شکل گاز وارد مخزن مخصوص خود می‌شوند در مجاورت با الکترودی که در این مخزن قرار دارند و از بار مثبت برخوردار است، تجزیه شده و

تخمین زده می‌شود با اجرای این فرایند هزینه انهدام غبار از میزان فعلی ۱۸ هزار تن در هر تن، ۲۵ درصد کاهش یابد.

تکنولوژی جدید شامل گرم کردن گردوغبار کوره به دمای بالای ۹۰۰ درجه سانتیگراد در درون تاسیسات خلاء است و پس از آن با استفاده از یک عامل احیاء‌سازی، فلز روی جدا می‌شود.

فولاد آبیچی که ماهیانه حدود ۱۸۰۰ تن غبار تولید می‌کند. ماه آوریل آینده با سرمایه‌گذاری ۵۰۰ میلیون یورو استفاده از این روش را به مورد اجرا خواهد گذاشت. تا سال ۱۹۹۸ تمامی غبارهای تولید شده با کمک تاسیسات جدید مورد بهره‌برداری قرار خواهد گرفت.

دولت ژاپن به عنوان بخشی از تلاش‌های خود در کمک به حفظ محیط زیست همواره بازیافت تولید فولاد را مورد تشویق و حمایت خود قرار داده است.

(REUTER - TOKYO)

● تبدیل جنوب شرق آسیا به منطقه آزاد تجاری

معاون نخست وزیر مالزی گفت: جنوب شرق آسیا از همه جهت برای تبدیل شدن به یک منطقه آزاد تا سال ۲۰۰۳ آماده است.

«انورابراهیم» در نشست رسمی وزرای امور خارجه و اقتصاد آسه آن و کشورهای حاشیه رود مکنونگ، گفت: «با تقویت روابط چندجانبه خود می‌توانیم نمونه‌ای برای همه جهان در این منطقه بوجود آوریم». وی افزود: «جنوب شرق آسیا به‌عنوان یک منطقه چندملیتی باقی خواهد ماند. همکاری‌های کشورهای منطقه، حرکت برای سرمایه‌گذاری در کشورهای کمتر توسعه‌یافته در جنوب شرق آسیا را بهبود می‌بخشد و این کار امکان شرکت آنان در تجارت منطقه‌ای و مشارکت در پروژه‌ها را فراهم خواهد کرد».

در این اجلاس علاوه بر هفت کشور عضو آسه آن، نمایندگان کشورهای چین، میانمار، لائوس و کامبوج نیز شرکت داشتند.

قرار است ۲۳ پروژه بزرگ از جمله یک خط آهن سراسری، احداث بزرگراه و احداث یک شبکه انتقال نفت و گاز در حاشیه

هم‌اکنون نروژ بزرگترین تولیدکننده نفت جهان از منابع فلات قاره است و سطح تولیدات آن ۳/۳ میلیون بشکه در روز است. شرکت «ملی کانسالتنس» تخمین می‌زند که در سال ۱۹۹۵ در مجموع ۶۵/۲ میلیون بشکه نفت در روز در سطح جهان تولید شده است که این میزان ۱۱ درصد بیشتر از سال ۱۹۹۴ است.

لازم به یادآوری است که ایران هم‌اکنون روزانه حدود ۴۷۰ هزار بشکه نفت خام از منابع فلات قاره تولید می‌کند و «درو» و «سلمان» فعال‌ترین حوزه‌های نفتی ایران هستند. گفته می‌شود شرکت ملی نفت ایران در نظر دارد با تکمیل طرح‌های فعلی، سطح این تولیدات را به ۶۱۵ هزار بشکه در روز برساند.

(لندن - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● ابداع تکنولوژی بازیابی غبار کوره‌های فولاد

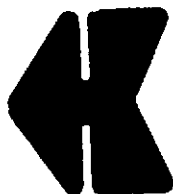
شرکت تویوتا موتور با همکاری دو شرکت دیگر سیستم جدیدی برای جداسازی و بازیافت فلز روی از غبار کوره‌های فولاد ابداع کرده است.

این سیستم توسط شرکت تویوتا موتور، شرکت قطعات فولادی آبیچی و شرکت نیویکین که غبارهای فولاد را پردازش می‌کنند، ابداع شده است.

غباری که در فرایند ساخت فولاد مخصوص ایجاد می‌شود، حاوی فولاد و روی قابل استفاده مجدد است، اما تاکنون به دلیل مشکلاتی که بر سر راه جداسازی روی از فولاد وجود داشته تقریباً تمامی آن به هدر می‌رفت.

تویوتا و فولاد آبیچی از قراضه‌های آهن برای تولید برخی قطعات اتومبیل استفاده می‌کنند.

با ابداع سیستم جدید میزان تولید گردوغبار کوره تقریباً به صفر خواهد رسید و در هزینه انهدام غبارها صرفه‌جویی می‌شود در عین حال می‌توان فولاد را بازیابی کرد و روی تولید شده را به شرکت‌های تصفیه آهن فروخت.



الکترون و پروتون آنها از هم جدا می‌شوند. همین فعل و انفعالات در طرف دیگر دیواره در مخزن اکسیژن انجام می‌شود به طوری که پروتونی که از اتم هیدروژن خارج می‌شود در تماس با پلاتینوم که به عنوان یک کاتالیزور عمل می‌کند به سوی مخزن اکسیژن سرازیر شده و سپس تبدیل به آب می‌شوند. بدین ترتیب الکترونهای باقیمانده در مخزن هیدروژن به جریان برق تبدیل و موجب حرکت خودرو می‌شوند و آب تولیدشده در قسمت دیگر به صورت بخار از خودرو خارج می‌شود.

برای حرکت دادن خودرو با چنین موتوری نیاز به تعداد زیادی از این سلولهای سوخت وجود دارد ولی شکی نیست که نقاط تمایز زیادی نسبت به موتورهای بنزینی معمولی دارد.

صرفنظر از عدم نیاز به شارژ کردن باتری در این موتورها، نخستین امتیاز آن عدم آلودگی هواست.

(TIMES - LONDON)

● تلاش یمن برای احداث منطقه آزاد تجاری عدن

یمن برای احیای جایگاه اقتصادی شهر و بندر عدن و تبدیل آن به یک منطقه آزاد تجاری به تلاش‌های خود ادامه می‌دهد. این تلاش‌ها، پس از پایان جنگ داخلی یمن در بهار ۱۹۹۴ آغاز شد. یمن سال گذشته قرارداد تاسیس منطقه آزاد عدن را با کنسرسیومی از شرکت‌های آمریکایی و عربستانی به امضاء رساند. براساس این قرارداد منطقه آزاد عدن در چهار مرحله و طی ۲۵ سال تاسیس خواهد شد. به موجب این قرارداد ۲۵ درصد درآمدهای حاصله از منطقه آزاد عدن در سال نخست بهره‌برداری به دولت یمن تعلق خواهد داشت که این میزان تا پایان مدت قرارداد به تدریج به ۱۰۰ درصد خواهد رسید.

منابع اقتصادی، هزینه ساخت منطقه آزاد عدن را حدود ۵/۷ میلیارد دلار برآورد کرده‌اند.

(ابوظبی - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● تاثیر فشار روحی بر اندازه مغز انسان

تحقیقات نشان می‌دهد فشار روحی ممکن است به کوچک شدن مغز افراد و کاهش میزان درک و حافظه آنها بیانجامد. چندین مقاله تحقیقاتی که برپایه آزمایش بر روی موش تهیه شده حاکی از آن است که تولید بیش از حد نوعی هورمون در پی فشار روحی برای مغز مضر است و به آن صدمه می‌زند.

در مغز قسمتی به نام «هیپوکامپوس» وجود دارد که قوه یادگیری و حافظه را کنترل می‌کند و تحقیقات دانشمندان نشان می‌دهد این بخش نسبت به هورمون‌هایی که در پی فشار روحی ایجاد می‌شود آسیب‌پذیر است. این نتیجه «ایوت شلین» دستیار یکی از استادان علوم روانشناسی در دانشگاه واشنگتن را بر آن داشت تا تاثیر این هورمون بر روی بدن افراد را مورد آزمایش قرار دهد. وی برای انجام این آزمایش با کاربرد دستگاههای عکسبرداری بسیار دقیق هیپوکامپوس زنانی را که دچار افسردگی بودند و از ناراحتی‌های روحی رنج می‌بردند با کسانی که چنین عارضه‌ای نداشتند مورد مقایسه قرار داد.

نتیجه این تحقیقات نشان داد هیپوکامپوس زنانی که مشکل روحی داشته‌اند به طور متوسط ۱۲ درصد کوچکتر است. قبلاً نیز تحقیقات مشابهی بر روی برخی بیماران روانی، نتیجه مشابهی داده بود و «شلین» را به این نتیجه رساند که فشار روحی، مغز افراد را کوچک می‌کند و بر قوه درک و حافظه آنها تاثیر منفی می‌گذارد. اما ممکن است کوچکتر شدن هیپوکامپوس به جای آن که معلول بروز فشارهای روحی باشد خود عامل بروز چنین مشکلاتی شود. یعنی در پی کوچک شدن این بخش از مغز آثار روانی منفی برای افراد به بار آورد.

«شلین» این نوع نتیجه‌گیری را رد نمی‌کند ولی با توجه به آزمایش‌های قبلی و به‌خصوص نتایجی که از آزمایش بر روی موشها به دست آمده عقیده دارد فشار روحی زیاد، بر روی مغز انسان تاثیر منفی می‌گذارد. (BUSINESS WEEK - LONDON)

● ارتباط خنده و سلامتی

به اعتقاد برخی از دانشمندان، خنده باعث می‌شود تا سیستم دفاعی بدن فعالتر شود. این کار از طریق افزایش ترشح برخی هورمون‌های تشدیدکننده فعالیت سیستم ایمنی بدن صورت می‌گیرد. این هورمونها ظاهراً به اندازه‌ای قوی هستند که با شدت بخشیدن به سیستم دفاعی بدن، این سیستم را وادار می‌کنند تا در مقابل بیماریها مقابله کند.

پروفسور «آرتور استون» استاد ایمنی‌شناسی روان - عصبی دانشگاه ایالتی نیویورک با ابداع روش نوینی به مطالعه تاثیر خنده بر بدن انسان پرداخته است.

وی با انتشار نتیجه مطالعات خود به این مساله اشاره دارد که ارتباط مستقیمی میان خندیدن و میزان «ایمونوگلوبولین» در بدن وجود دارد. این ماده، نوعی «پادتن» است که در مخاط پوششی داخل مجاری تنفسی دیده می‌شود.

پروفسور «استون» طی مطالعات خود از ۷۲ نفر داوطلب شرکت‌کننده در این پروژه خواست به مدت ۱۲ هفته و در پایان هر روز پرسشنامه‌ای را در مورد فعالیت‌های روزانه خود و همچنین چگونگی گذران آن روز را پر کنند.

وی در پایان هر روز از مخاط مجاری تنفسی این افراد نیز نمونه برداری کرد تا میزان «ایمونوگلوبولین» در آن را اندازه‌گیری کند. به گفته «استون»، در روزهایی که افراد ششاد و خندان بودند، میزان ترشح «ایمونوگلوبولین» به مقدار بسیار زیادی بالا بود اما در روزهای بد چنین چیزی دیده نمی‌شد. افراد که میزان کمتری «ایمونوگلوبولین» دارند، بیشتر در معرض آلودگی ویروسی و میکروبی قرار می‌گیرند. «ایمونوگلوبولین» به مبارزه دستگاه ایمنی بدن با بیماریها کمک می‌کند.

این ملکول با علامت‌گذاری کردن باکتریها و ویروسهای خارجی، آنها را برای حمله گلبولهای سفید آماده می‌کند.

(SUNDAY TIMES - LONDON)

● رهیافت

فصلنامه سیاست علمی و پژوهشی
شماره ۱۲ - بهار و تابستان ۱۳۷۵
شورای پژوهش های علمی کشور
بها: ۲۰۰۰ ریال

● گفت وگوهای ایران و اروپا

به کوشش: علی رحمانی - سعید تائب
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت
امور خارجه

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۱۵۵ صفحه

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

بها: ۳۹۰۰ ریال

● بررسی مناسبات ایران و آمریکا

مؤلف: سیدعلی موجانی
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت
امور خارجه

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۱۹۹ صفحه

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

بها: ۵۱۰۰ ریال

کتابها و نشریات رسیده

● حفاظت صنعتی

تالیف: بابک کاظمی
ناشر: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران

چاپ دوم - ۱۳۷۴ - ۲۵۲ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۴۵۰۰ ریال

● نگاهی به حقوق مصرف کننده

تحقیق از: مهرانگیز امیدی - علیرضا سعادت‌مندی
زیر نظر: دکتر هادی اسماعیل زاده

ناشر: سازمان برنامه و بودجه - مرکز مدارک
اقتصادی - اجتماعی و انتشارات

چاپ اول - ۱۳۷۴ - ۲۷۹ صفحه

تیراژ: ۱۵۰۰ نسخه

بها: ۷۵۰۰ ریال

● مجله اقتصادی

شماره ۱ - اردیبهشت ۱۳۷۵ - سال یازدهم
نشریه داخلی حوزه معاونت امور اقتصادی

وزارت امور اقتصادی و دارایی

● مجله علوم تربیتی و روانشناسی

فصلنامه علمی - پژوهشی
دوره سوم - سال دوم - پائیز و زمستان ۱۳۷۴
دانشکده شهید چمران اهواز

● فصلنامه حوزه و دانشگاه

سال دوم - شماره ۷ - تابستان ۱۳۷۵
بها: ۱۵۰۰ ریال

● مجله سیاست خارجی

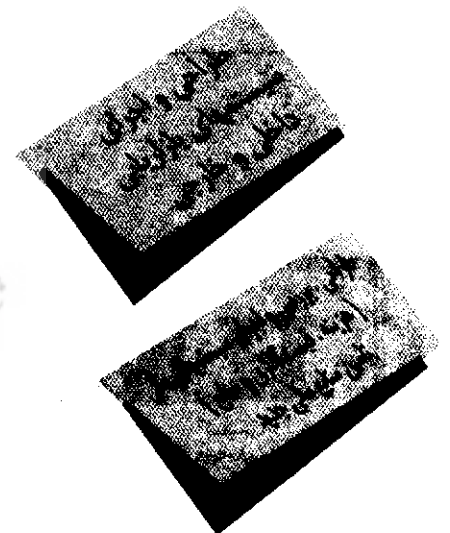
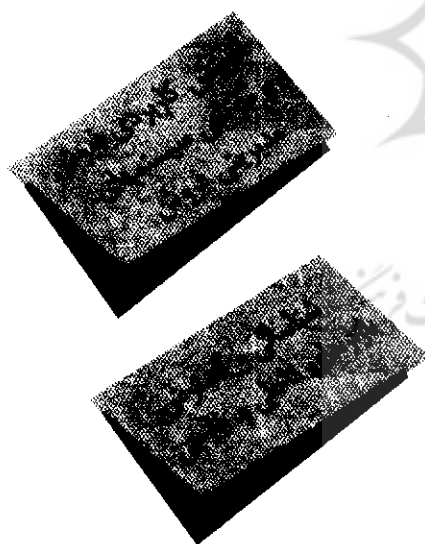
فصلنامه دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی
شماره ۱ - سال دهم - بهار ۱۳۷۵
بها: ۴۵۰۰ ریال

● مجله اقتصادی

شماره ۲ - تیر ۱۳۷۵ - سال یازدهم
نشریه داخلی حوزه معاونت امور اقتصادی
وزارت امور اقتصادی و دارایی

● بررسی های حسابداری

سال سوم - شماره ۱۲ و ۱۳ - تابستان و پائیز ۱۳۷۴
دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی
دانشگاه تهران



زمان فروش و بازاریابی به شیوه سنتی به پایان رسیده

اقتصاد امروز روشهای بازاریابی نوین می طلبد



خیابان خر مشهر / شماره ۱۶۹ / طبقه اول / تهران ۱۵۳۳۸ / تلفن و فکس ۸۷۶۳۷۴۹

مشاوران پویانگر

دانشگاه علامه طباطبائی

اطلاعیه ثبت نام

سمینار بررسی شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی
برگزارکنندگان: دانشگاه علامه طباطبائی، سازمان امور اداری و استخدامی کشور
بهمکاری سازمان مدیریت صنعتی، هواپیمایی جمهوری اسلامی، سازمان بهره‌وری ملی ایران،
وزارت کار و امور اجتماعی، صدا و سیما جمهوری اسلامی

قابل توجه مدیران کلیه سازمانهای دولتی، نهادها و شرکتهای خصوصی
به اطلاع می‌رساند: زمان برگزاری سمینار بررسی شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در تاریخ ۷ و ۸ آذرماه ۱۳۷۵ خواهد بود. لذا
به منظور برنامه‌ریزی دقیق سمینار خواهشمند است نسبت به تکمیل و ارسال فرم ثبت نام و اصل فیش پرداخت شهریه به مبلغ ۵۰۰۰۰ ریال
به حساب شماره ۹۰۱۱۶ بانک ملی شعبه اردشیر به نام سایر درآمدهای دانشگاه علامه طباطبائی اقدام فرمایید.
بدیهی است به علت محدودیت مکان اولویت با کسانی خواهد بود که مدارک فوق را سریعتر به دبیرخانه سمینار ارسال فرمایند. آخرین مهلت
ثبت نام نیز تاریخ ۷۵/۷/۱۵ می‌باشد.

بسمه تعالی

فرم ثبت نام

رشته تحصیلی:

میزان تحصیلات:

نام و نام خانوادگی:

عنوان پست سازمانی:

نشانی محل کار:

نشانی دبیرخانه: دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، خیابان توانیر، خیابان نظامی گنجوی

تلفن: ۸۷۸۸۰۶۹ فاکس: ۸۷۷۰۰۱۷

روابط عمومی دانشگاه علامه طباطبائی

اطلاعیه مهم

آغاز بکار مجله الکترونیک تدبیر

ماهنامه تدبیر با استفاده از امکانات جدید سازمان
مدیریت صنعتی از مردادماه در «اینترنت» عرضه
می‌شود. بدین ترتیب کلیه علاقمندان در سراسر جهان
می‌توانند از طریق این شبکه، مطالب تدبیر را دریافت
کنند و نیز از طریق پست الکترونیک که مشخصات آن
در مجله ذکر شده است با نشریه خود ارتباط برقرار
نمایند.

همچنین کلیه صاحبان آگهی (اعم از رنگی یا سیاه
و سفید) می‌توانند با پرداخت هزینه‌ای پائین، آگهی
خود را از یک ماه تا یکسال در «اینترنت» عرضه کنند.
برای کسب اطلاع بیشتر می‌توانید با تلفن ۲۰۴۲۰۱۵
تماس بگیرید و یا به دفتر مجله مراجعه نمایید. تدبیر،
نخستین مجله ایرانی است که آگهی‌های شما را در شبکه
جهانی «اینترنت» ارائه می‌کند.

هرگز فراموش نمی‌کنیم شما حق انتخاب دارید

G.H.M.S.I

کیفیت بالا در بازرسی کالا

I.T.S

عضوی از گروه بی‌المللی بازرسی

در بیش از ۱۰۰ کشور جهان با مجوز بانک مرکزی واردات ایران را بازدید می‌کند

IRAN BAZZID

تلفن: ۸۸۲۷۷۰۰۸ فکس: ۸۸۲۷۵۵۸

با حضور در تهران، خازک، بدره‌سای، بدرام همس، بدره‌شهر، نوشهر، تبریز، مشهد، اصفهان، چابهار

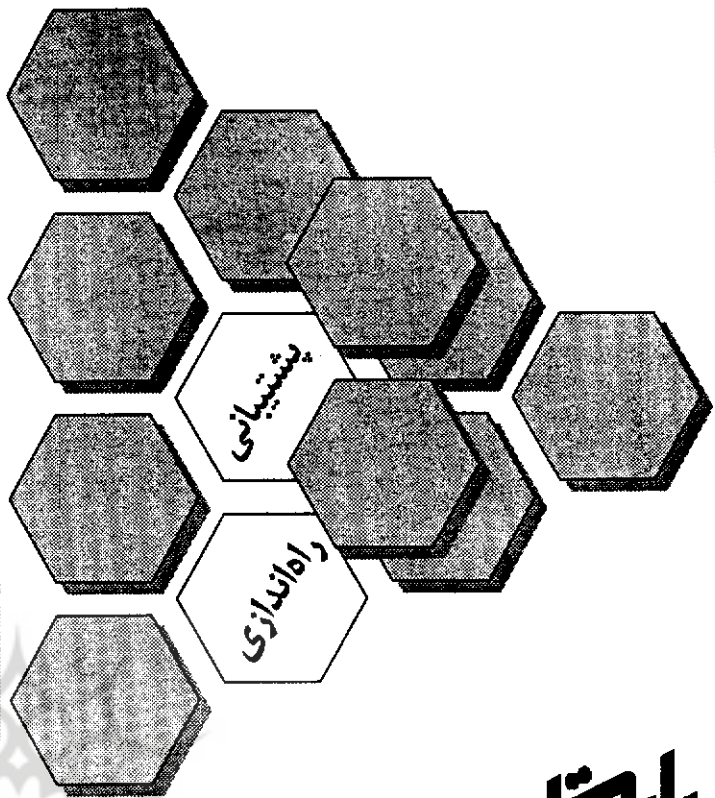
از این پس واردکنندگان می‌توانند نام I.T.S (شرکت مالک G.H.M.S.I)
را نیز مستقیماً در اعتبار اسنادی خود ذکر کنند.

حسابداری

فروش

انبار

بازرگان



بایستا

خیابان سپهدقونی، کوچه آبنوس، پلاک ۸، تلفن ۸-۸۸۴۵۵۳۴

همه چیز درباره بارکد...



کدایران
CODIRAN

نظمتین شرکت تخصصی
سیستمهای شناسائی خودکار
(تاسیس ۱۳۷۱)

عضو انجمن صنفی

شرکتهای اتوماسیون صنعتی

شرکت کدایران

۶۲۳۶۵۵، ۶۲۳۶۵۶ فاکس

۸۸۴۶۸۸، ۸۳۳۳۸۸ فاکس

چه باید کرد؟

تدبیری

باید اندیشید.

در محل شرکت

فروش نرم افزارهای یکپارچه

اما

با خط تلفن

نصب نرم افزارهای یکپارچه

با خط تلفن

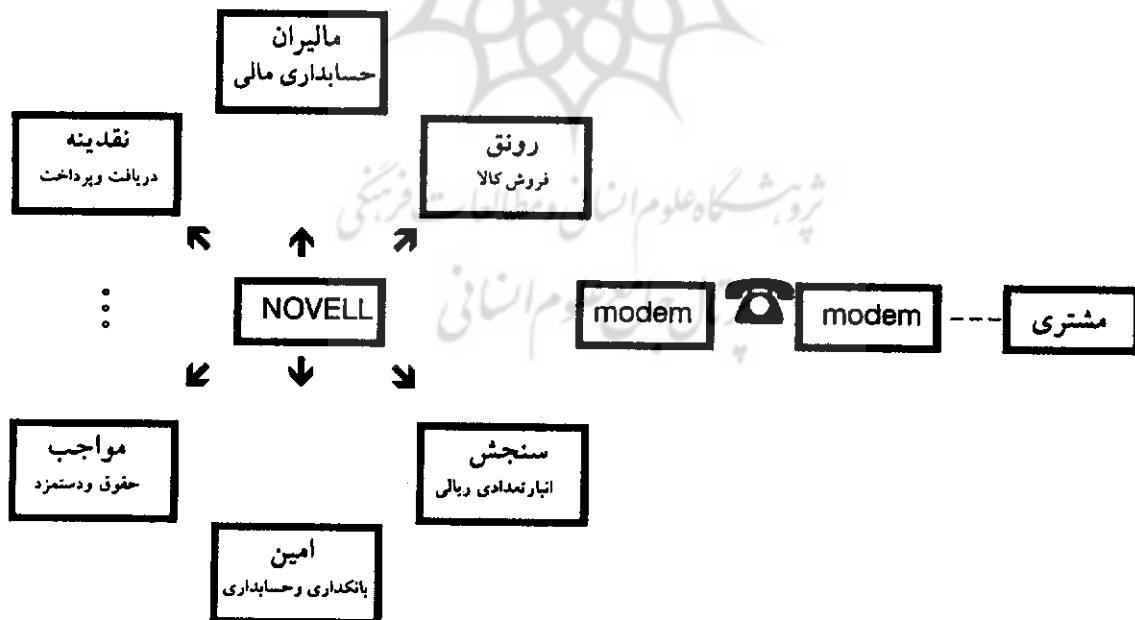
آموزش نرم افزارهای یکپارچه

با خط تلفن

پشتیبانی نرم افزارهای یکپارچه

رابطه ما با شما از طریق مودم MODEM

تقدیر شما از تدبیر شماست



آدرس: دکتر شریاتی
پایین تر از چهارراه قصر
ساختمان ۷۹۰

تلفن و فاکس: ۸۵۵۸۲۲-۸۵۵۸۳۳

۸۵۱۸۵۶-۸۴۸۵۳۹

دفتر کرج: ۰۲۶۱-۴۲۸۵۹۰

شرکت طراح سیستم
(سهامی خاص)

تجربه نشان داده است

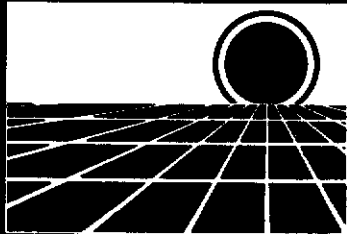


برنامه ما بخشی دوست داشتنی
از کار شما خواهد شد

زیرا سیستم یکپارچه

حسابداری و انبار

رایانگان فردا آنچه را شما می خواهید در بردارد



رایانگان

فردا

با ما تماس بگیرید:

آدرس: تهران - خیابان سهروردی شمالی
بالتر از خیابان شهید بهشتی پلاک ۳۶

۸۷۴۶۲۹۴ - ۵ - ۶

۸۷۴۷۵۱۸ - ۱۹

فکس: ۸۷۴۶۹۳۶



مشاورین سیستم آراء
(سهامی خاص)

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

تولیدات نرم افزاری آراء:

- ۱- اطلاعات مشترکین (مطبوعات)
 - ۲- مولد کد (C.G.S)
 - ۳- صورت ریز مواد اولیه (B.O.M)
 - ۴- بی.او.ام (نگارش جدید)
 - ۵- تدارکات کالا
 - ۶- انبار مقداری و ریالی
 - ۷- حضور و غیاب
 - ۸- حقوق و دستمزد
 - ۹- حسابداری انبار
 - ۱۰- حسابداری مالی
 - ۱۱- گزارشگر (برای کاربران عادی و برنامه نویسان)
 - ۱۲- سررسیدنامه
 - ۱۳- دستیار (مدیر اطلاعات شخصی)
 - ۱۴- انتقال گزارشات کنترل پروژه به اتوکد (R2C)
- تلفن: ۸۰۲۸۶۹۶ - ۸۰۱۲۷۰۱ - ۸۰۱۲۰۲۷

اطلاعیه اس جی اس

گواهی سیستم کیفیت سازمان خود را به یک موسسه معتبر بسپارید

در استقرار سیستم کیفیت براساس استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ موفق‌ترین سازمانها آنهايي هستند که با بهره‌گیری از نیروهای داخل سازمانی به برقراری سیستم پرداخته و با آموزش اعضا مدیریت و پرسنل خود این مهم را به انجام می‌رسانند و پس از آن گواهی سیستم کیفیت سازمان خود را به یک موسسه معتبر بین‌المللی می‌سپارند.

در راستای برقراری سیستم کیفیت برخی سازمانها ممکن است از خدمات مشاورین نیز استفاده نمایند که در آن صورت اصل استقلال امر مشاوره از امر ممیزی ایجاب می‌نماید که آن مشاورین مستقل از ارتباط ارگانیک با موسسه گواهی‌کننده باشند. اهداف و خط‌مشی موسسه اس جی اس بر این موضوع تاکید خاص دارد و خدمات گواهی کیفیت خود را برپایه حفظ اعتماد و اعتبار جهانی پایه‌گذاری نموده است.

اس جی اس تنها موسسه صدور گواهی ایزو ۹۰۰۰ با مجوزهای ملی و بین‌المللی در ایران می‌باشد که با بهره‌گیری از سر ممیز و ممیزین تایید شده ایرانی با همکاری موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران و با صدور گواهینامه‌های بین‌المللی از طریق **SGS** سوئیس با اعتبار بین‌المللی **SAS** سوئیس عمل می‌نماید و در عین حال امکان ممیزی خارجی و صدور گواهی از طریق شعب **SGS** در کشورهای دیگر با اعتباردهی آن کشورها را نیز در سطح گسترده جهانی در اختیار دارد.

گواهی ایزو ۹۰۰۰ اس جی اس معتبرترین معرف سازمان شماست

جهت هرگونه اطلاعات بیشتر در خصوص دوره‌ها و خدمات آموزشی و یا خدمات گواهی کیفیت با آدرس زیر تماس حاصل فرمائید:

اس جی اس ایران

خدمات گواهی کیفیت

ساختمان شماره ۲

تهران - الهیه خیابان مریم شرقی شماره ۵۸ طبقه همکف

تلفنهای: ۲۰۴۴۳۷۹، ۲۰۴۵۰۲۹، ۲۰۵۴۳۰۰

فاکس: ۲۰۴۴۷۵۴، ۲۰۵۶۰۸۸



ب - مسئولیت توسعه کمی و کیفی سازمان که در تعارض با توسعه کمی و کیفی دیگر گروهها قرار می‌گیرد. حل مشکل اول میل به استبداد را در درون گروهها توسعه می‌دهد. حل مشکل دوم درگرو نقض اصل برابری و آزادی است.

۵ - اگر گروهها را دارای شخصیت مستقل بدانیم، باید بپذیریم که آنها می‌توانند تعابیر مختلفی از مفهوم «عدالت» و نظایر اینها داشته باشند. در این صورت چگونه می‌شود که خیر جمعی و عمومی را متشکل از خیرات متضاد دانست.

۶ - کثرت‌گرایان این موضوع را عمده نادیده می‌گیرند که گروهها هم می‌توانند مانند دولت سرکوبگر، تنگ‌نظر و ویرانگر آزادی باشند. زیرا اگر به این مهم توجه کنند آن وقت مجبورند در ماهیت بسیاری از گروهها تجدیدنظر کنند. همچنین آنها از توجه به این واقعیت که دولت ممکن است بتواند افراد را از سلطه گروهها آزاد سازد، تخلف می‌کنند.

۷ - وابستگی و احترام متقابل میان گروهها در واقع شعار فرسینده‌ای بیش نیست، و سخت‌شکننده و بی‌ثبات به نظر می‌آید.

۸ - همچنین اگر حاکمیت را میان گروهها توزیع کنیم، در این صورت این ایراد پیدا می‌شود که حاکمیت پراکنده اصلاً حاکمیت نیست؟

۹ - آنها ماهیت و چگونگی و حدود دخالت دولت در امور گروهها را بررسی و معین نکرده‌اند، و تنها از وظیفه دولت در تنظیم و هماهنگی علائق گروهها سخن گفته‌اند.

۱۰ - کثرت‌گرایی شکل نوینی از مبارزه برای قدرت است که در آن گروههای کوچکتر تلاش می‌کنند با تفکیک و فاصله‌گذاری میان هدفهای حزبی و ملی به نحوی خود را در سازمان حکومت صاحب‌نقش سازند، در واقع مدل جدید تحمیل کردن عقاید گروههای کوچکتر بر اکثریت است.

و بالاخره کثرت‌گرایی امروزه، تنها یک گرایش در اندیشه سیاسی به‌شمار می‌رود که با پرسش‌های اساسی بی‌شماری از جانب مخالفان آن روبرو است. □

* فیروز دولت‌آبادی مشاور وزیر امور خارجه و رئیس گروه مطالعات استراتژیک است.

وی هم‌چنین عضویت هیات علمی کارشناسی ارشد سازمان مدیریت صنعتی را به‌عهده دارد.

- کشور، شرکت نیست

بقیه از صفحه ۳۳

درستی - توصیه رهبران کاروکسب را درباره موضوعات مختلف جویا می‌شوند، به ویژه آن مسائلی که با پول درگیر است. تمام آنچه ما می‌خواهیم این است که هم‌گوینده و هم‌شنونده اندرزد، احساس درستی از آنچه موفقیت کاروکسب درباره سیاست اقتصادی می‌آموزد و آنچه را که نمی‌آموزد دارا باشند.

در سال ۱۹۳۰، چون دنیا به درون رکودی خزید، «جان کینز» برای توسعه وسیع پولی ندا در داد تا بحران را آرام کند و برای سیاستی برپایه تحلیل اقتصادی، به جای توصیه بانکدارانی که خود را مقید به استاندارد طلا می‌پنداشتند یا سازندگانی که از طریق کاهش بازده قیمت بیشتری برای محصولاتشان مطالبه می‌کردند، درخواست و لایه کرد. «اگر چه کسی باور نمی‌کند، معهذاً به دلیل آن است که اقتصاد موضوعی فنی و مشکل است»^(۳) اگر از نصایح او پیروی شده بود، از بدترین زیان رکود مذکور ممکن بود اجتناب شود.

«کینز» درست می‌گفت: اقتصاد موضوعی مشکل و فنی است. اقتصاددان خوبی شدن سخت‌تر از مدیر اجرایی خوب کاروکسب شدن نیست. (درواقع آسانتر هم هست زیرا رقابت کمتر فشرده است). با این وجود اقتصاد و کاروکسب موضوع مشابهی نیستند، و استادی در یکی، از احاطه کامل حتی بر استادی در دیگری - دلالت ندارد. رهبر موفق کاروکسبی احتمال دارد در اقتصاد بیش از استراتژی نظامی متبحر نباشد.

منابع:

(۱) در حقیقت دو صلاحیت فنی درباره این اظهارنظر وجود دارد. یکی از آنها شامل آنچه معروف به «انتقالات پاداش» یعنی هدایا، کمک خارجی و نظائر اینهاست و دیگری شامل پرداخت سودها و بهره‌ها از سرمایه‌گذارهای قبلی. این صلاحیت‌ها نکته اصلی را تغییر نمی‌دهد.

(۲) به صراحت، باید از شرکت‌هایی که در ایالات متحده تولید می‌کنند سخن بگوئیم. مطمئناً برای شرکت‌های مقیم در ایالات متحده امکان‌پذیر است تا سهم بازار جهانی خود را از طریق تحصیل شعب خارجی افزایش دهند.

(۳) «رکود بزرگ سال ۱۹۳۰» تجدید چاپ در NEW YORK, 1963 ESSAYS IN PERSUASION

NORTON

- بررسی دلایل عدم مشارکت ...

بقیه از صفحه ۳۷

۴ - رهبری باید با به‌کارگیری تمام عوامل رفتاری و روانشناختی فردی و گروهی (ابتکار، خلاقیت، طراحی و برنامه‌ریزی و...) به ترغیب کارکنان سازمان بپردازد.

۵ - مدیران باید به زیردستان احترام بگذارند، تشکر از زیردستان و محترم‌شمردن غرور و شخصیت آنها، ساده‌ترین و کم‌هزینه‌ترین راه جلب مشارکت صمیمانه آنهاست.

۶ - مدیران باید مستمع خوبی باشند. گفته‌اند: «مستمع، صاحب سخن را بر سر ذوق آورد.» رهبر با انگشت گذاشتن روی نقاط ضعف یا قوت اشخاص و با توجه به شخصیت آنها می‌تواند آنها را تهییج کند که آزادانه گفتگو کنند و به ارائه نظرات خود بپردازند.

۷ - مدیران باید از زیردستان به‌طور خصوصی انتقاد کرده و نزد همکاران، از زیردستان تحسین کنند، زیرا اگر از کارهای خوب دیگران در حضور جمع تمجید شود، اثر دو جانبه خواهد داشت، هم او را خشنود می‌کند و هم در دیگران انگیزه ایجاد می‌کند.

۸ - مدیران باید از زیردستان بخواهند که در صورت نیاز، بدون هیچ بیم و تردیدی برای مشورت‌خواهی و کمک به آنان مراجعه کنند. نتیجه چنین رفتاری تعلق خاطر زیردستان به مدیران خواهد بود که با آزادی کامل نظرها و پیشنهادهای خود را ابراز دارند.

۹ - مدیران باید به ضعیف‌ترین پیشنهادها هم توجه کنند. پذیرش عقیده بسیار عالی و جالب، دشوار و هنر نیست، بلکه رهبر شایسته کسی است که به نظرهایی که حتی خنده‌دار هم باشند، توجه کند چون ممکن است که همین عقیده ساده و ضعیف وقتی که بیشتر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت نتیجه‌های مفیدی دربرداشته باشد.

۱۰ - مدیران باید از اعمال سبکهای آمرانه (من‌سالاری یا استبدادی) و رابطه‌گرایی (کارمندگرایی) در سازمان خودداری کرده و از سبکهای گروهی (دموکراتیک) در سازمان استفاده کنند تا کارکنان بتوانند در مواردی که تخصص آنها اجازه می‌دهد در امر تصمیم‌گیری به مدیر کمک کنند. □

* فرهاد نژاد حاج‌علی ایرانی در حال حاضر

به‌عنوان دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی در دانشگاه آزاد اسلامی - واحد کرمان سرگرم تحصیل است.

پاسخ گویند که چگونه می‌توان مدیران کارآفرین را شناسایی کرد تا براساس آن بتوان برنامه آموزشی مناسبی بخصوص برای نسل مدیران جوان جامعه تهیه و تدوین کرد.

شریف‌النسیبی: بزرگترین وظیفه ما این است که باید نقش کارآفرینان را با استفاده از وسایل ارتباط جمعی نظیر تلویزیون، مطبوعات و نمایش فیلم یا تئاتر، کلاس درسی و سایر سیستم‌های آموزشی در سطح جامعه تشریح کرد تا افکار عمومی بپذیرد که کارآفرینی یک ارزش است. به این ترتیب با شناساندن مفهوم کارآفرین در جامعه، مدیر کارخانه متوجه می‌شود که افراد کارآفرین سرمایه‌اند نه ضد سرمایه، ارزشند نه ضد ارزش. برای رشد سازمانها، موضوع کارآفرینی یک امر ضروری است و برای گسترش این مفهوم باید سازمانها را کوچک کرد و حتی الامکان کارها را به دست مردم سپرد.

امروزه در کشورهای صنعتی با ایجاد شکل‌های صنعتی نظیر اتحادیه‌ها، سندیکاها و فدراسیونها توانسته‌اند بخش زیادی از نیازهای خدماتی در ارتباط با سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی را تأمین کنند. در کشور کره مدیر یک کارخانه برای دریافت موافقت اصولی و گرفتن مجوز احداث کارخانه فقط به سندیکای خود مراجعه می‌کند. در این کشور حتی حق تصمیم‌گیری در مورد اعطای اعتبارات بانکی از بانکها گرفته شده و به صندوق‌هایی که با نظارت دولت تاسیس شده واگذار شده است. بنابراین با کوچک کردن سازمانها و سپردن کارها به مردم می‌توان ایجاد خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی کرد.

مطلب دیگر درباره موسسات و بنگاههای اقتصادی است. من در کره شاهد بودم که کارخانه بزرگی را که در حال تولید بود تعطیل کردند و با تبدیل آن به چند واحد صنعتی کوچکتر و استقرار آنها در مناطق کمتر توسعه یافته، تلاش کردند نیروهای خلاق و کارآفرین را رشد دهند. لذا یکی از عوامل رشد کارآفرینی این است که حتی‌المقدور بنگاههای اقتصادی را با سیاست‌گذاریها و حمایت‌های خود کوچک و محدود کنند. در یکی از احادیث به نقل از امام صادق (ع) آمده است که سعی کنید خویش اشتغالی را توسعه و ترویج دهید. این سخن به معنای اهمیت واحدهای تولیدی کوچکی است که خودش مستقیماً تصمیم می‌گیرد و در نتیجه باعث بروز خلاقیت‌ها می‌شود.

اما در پاسخ به سوالی در مورد چگونگی

شناسایی مدیران کارآفرین باید بگویم که این کار را ما در وزارت صنایع تجربه کرده‌ایم. بدین ترتیب که هر سال یک یا دو بار از مدیران موفق و کارآفرین که خلاقیت داشته و توانسته‌اند یک واحد تولیدی ورشکسته را به یک واحد صادراتی تبدیل کنند دعوت شده است که همراه با مدیران دیگر دور هم جمع شده و تجارب خود را در زمینه موفقیت‌ها و شکست‌های خود به یکدیگر انتقال دهند. علاوه بر این در استان‌های مختلف کشور نیز سمینارهای یک روزه‌ای با شرکت مدیران موفق برگزار می‌شود. این سمینارها محل انتقال تجارب و اطلاعات و در واقع به نوعی آموزش مدیریت کارآفرینان است. وزارت صنایع با این‌گونه نشست‌ها از یک طرف اندیشه مدیریت و کارآفرینی را رشد می‌دهد و از سوی دیگر همبستگی محیطی را توسعه می‌بخشد.

ایلی: پرسش بعدی این است که در شرایط فعلی آیا تشکیل جامعه یا انجمن مدیران کارآفرین برای تشویق کارآفرینی بیشتر مدیران، ضرورت دارد؟ و اصولاً چگونه می‌توان در جامعه، جوی در جهت رشد کارآفرینی بوجود آورد.

شریف‌النسیبی: پیشنهاد تشکیل جامعه یا انجمن کارآفرینان، فکر بسیار خوبی است. کارآفرینان می‌توانند در این انجمن جمع شده و مورد مشورت سیاست‌گذاران و تدوین‌کنندگان قوانین قرار گیرند. از آنجائی که این انجمن در واقع به صورت مجموعه‌ای در خواهد آمد که گل سرسبد مدیران صنعت کشور در آن جمعند، اندیشه خوبی



معمدرضایی:

* ما نمی‌توانیم برای همه سازمانها از مدیران کارآفرین استفاده کنیم، بلکه مدیران باید متناسب با اهداف و وظایف یک سازمان برگزیده شوند.

* تمام کسانی که در یک جامعه نقش دارند اگر ضرورت کارآفرینی را احساس نکنند مانع در سر راه کارآفرینان هستند.

است و باید از این ایده حمایت کرد. پیشنهاد تشکیل جامعه یا انجمن کارآفرینان کشور را انشاءالله در شورای معاونان وزارت صنایع مطرح خواهیم کرد امیدواریم مورد تأیید قرار گیرد.

در مورد ارتباط بین موفقیت شرکتها و کارآفرینی باید بگویم شرکتی که تاکنون موفق بوده‌اند حتماً در راس آنها فرد یا افراد کارآفرین قرار داشته‌اند. ماتسوشیتا مدیر پرآوازه کارآفرین ژاپنی در ابتدا یک کارگر بیسواد روستایی بود. این فرد ۹۳ سال عمر کرد و در طول عمرش یک شب خواب راحت نداشت زیرا همیشه در نوآوری و پویایی بود.

خلاقیت‌های این مدیر ژاپنی باعث شده که امروزه ایده‌ها و نظرات او در دانشگاههای ژاپن تدوین شده و به دانشجویان و مدیران آینده ارائه شود.

ایلی: در یک جمع‌بندی مختصر و مفید به این نتیجه می‌رسیم که سازندگی و توسعه جامعه در گرو مدیران کارآفرین است. بستر و محیط جامعه تاحدی برای رشد کارآفرینی مناسب و فراهم است ولی باید زمینه رشد بیشتری را برای تحقق این امر بخصوص در سازمانها فراهم کرد.

آموزش برای رشد کارآفرینان و تحمل رفتار آنها نقش اساسی دارد. مشروط بر اینکه این آموزش خلاق و انتقادی باشد نه سستی و غیرعلمی.

تبلیغ و معرفی کارآفرینان در جامعه بعد دیگر قضیه است. باید کارآفرینی یک ارزش محسوب شود تا دیگران به کارآفرینی و خلاقیت تشویق و ترغیب شوند.

اعلام چاپ کتاب کارآفرینان توسط وزارت صنایع، یک عمل بسیار نیکو و پسندیده‌ای است و می‌تواند حتی یک منبع آموزشی برای مدیران و جوانان آینده باشد.

پیشنهاد ایجاد یک تشکل کارآفرینی هدفمند یکی دیگر از اقداماتی است که می‌تواند در رشد کارآفرینی موثر واقع شود. بدون شک این تشکل گروهی به صورت یک بازو و وسیله تفکر برای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان بخش‌های صنعتی، اقتصادی و اجتماعی کشور در خواهد آمد که در نهایت در خدمت رشد و بالندگی کشور خواهد بود.

ضمن تشکر مجدد از همه عزیزانی که دعوت تدبیر را برای شرکت در این میزگرد پذیرفتند امیدواریم مطالب این میزگرد در ایجاد و شکوفایی خلاقیت‌ها و کارآفرینی‌ها در سطح جامعه موثر و مفید واقع شود. □