



انتخابات ریاست جمهوری و مدیریت سیاسی کشور

اشاره

نظر به اهمیت و حساسیت انتخابات ریاست جمهوری در ایران و آماده شدن فضای سیاسی کشور در جهت مشارکت گسترده گروه‌های مختلف مردم و شرکت در این آزمون سیاسی بزرگ، تدبیر تصمیم گرفت با توجه به اثرات عمده و تعیین کننده مدیریت کلان سیاسی کشور در دیگر حوزه‌های مدیریت جامعه بویژه مدیریت اقتصادی، صنعتی و بازرگانی، میزگردی را پیرامون «مدیریت سیاسی و انتخابات ریاست جمهوری» با شرکت تنی چند از صاحب نظران و اندیشمندان سیاسی برگزار نماید.

در این نشست، تلاش برای این بوده که پرسشها از نگاه یک نشریه تخصصی مدیریتی مطرح شده و با سوالات معمول در مطبوعات و نشریات عمومی کشور متفاوت باشد. پرسشهایی چون ویژگی‌های رئیس جمهور، مفهوم مدیریت سیاسی مطلوب، رابطه بین مشروعیت و کارآمدی، نحوه گزینش مدیران بعد از انتخابات ریاست جمهوری، تاثیر انتخابات ریاست جمهوری بر فضای مدیریتی کشور و بالاخره سناریوی مطلوب ایران اسلامی در عرصه بین الملل از سوالات عمده‌ای است که هریک از شرکت کنندگان در میزگرد کوشیده‌اند براساس مواضع و دیدگاه‌های فکری خود و با توجه به محدودیت وقت به پاسخگویی آنها بپردازند.

در این میزگرد سه تن باگرایش مشخص سیاسی که به طیف فکری سه تن از نامزدهای ریاست جمهوری نزدیک ترند و دو تن دیگر به عنوان کارشناس حضور دارند. نامزدهای انتخاباتی سه تن از شرکت کنندگان در میزگرد را این افراد تشکیل می دهند: حجت الاسلام والمسلمین ناطق نوری کاندیدای منتخب آقای دکتر علی عباسپور، حجت الاسلام والمسلمین ری شهری کاندیدای منتخب آقای دکتر احمد پورنجاتی و حجت الاسلام والمسلمین سید محمد خاتمی کاندیدای منتخب آقای مهندس سعید حجاریان.



شرکت کنندگان در میزگرد:

- * احمد پورنجاتی: دکترای دندانپزشکی از دانشگاه تهران، عضو شورای فرهنگ عمومی، عضو شورای انقلاب فرهنگی، قائم مقام رئیس صدا و سیما در امور سیما.
- * سعید حجاریان: مهندس مکانیک از دانشکده فنی دانشگاه تهران، دکترای علوم سیاسی از دانشگاه تهران، معاون سیاسی مرکز تحقیقات استراتژیک.
- * علی شکوهی: فوق لیسانس علوم سیاسی، محقق، نویسنده و روزنامه نگار.
- * علی عباسپور: دکترای انرژی از دانشگاه برکلی کالیفرنیا، عضو هیات علمی دانشکده برق دانشگاه صنعتی شریف، معاون پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، رئیس کمیسیون انرژی شورای پژوهشهای علمی کشور.
- * علی قادری: دکترای پزشکی، دارای مطالعات و تحقیقات در زمینه اندیشه‌های سیاسی معاصر، مشاور وزیر امور خارجه، مدیر موسسه پژوهش و مطالعات اجتماعی.

انتظار می رود نظرات، پیشنهادها و رهیافت‌های ارائه شده در این گفتگوی جمعی در توسعه مفهوم مدیریت سیاسی و نیز روشن شدن مسایل و سیاست‌های داخلی و خارجی کشور موثر و مفید واقع شود.

با توجه به اهمیت موضوع، مباحث این میزگرد در دو بخش تنظیم شده که بخش اول آن پیش روی شماست و دومین بخش در شماره آینده از نظر علاقمندان خواهد گذشت.

بیان این نکته ضرورت دارد که گرچه رویکرد سیاسی پاره‌ای از شرکت کنندگان در میزگرد کاملاً برای خوانندگان محترم روشن است ولی بديهی است اظهارات حاضران در این نشست، نظرات شخصی آنهاست. لذا در واقع نمایندگان فکری نامزدهای مذکور نیستند و هریک از نظریات آنها نشانه کامل سیاست‌های یک جناح خاص سیاسی که در تدارک حضور در انتخابات ریاست جمهوری است تلقی نمی شود.

تدبیر: ضمن تشکر فراوان از تمامی عزیزان بخاطر حضور در این نشست، میزگرد را با این پرسش آغاز می‌کنیم که به اعتقاد شما رئیس جمهور آینده باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد و تعریف کسانیدای منتخب شما از مدیریت سیاسی مطلوب چیست؟

عباسپور: با تشکر از دعوتی که به عمل آمده باید بگویم یکی از ویژگی‌های رئیس جمهور آینده این است که به قانون اساسی کشور اعتقاد کامل داشته باشد. محور اصلی در قانون اساسی که شاکله نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران است مساله ولایت مطلقه فقیه است و لذا معتقدیم که رئیس جمهور آینده باید فردی باشد که نسبت به این مساله قلباً، عملاً و اعتقاداً معتقد باشد و ولایت مطلقه فقیه را در برنامه‌ریزیها و حرکت‌های سیاسی و مدیریتی خود ملحوظ کند. به جز این دو ویژگی، مساله دیگر حرکتی است که جامعه ما تحت عنوان سازندگی در پیش گرفته و طبیعی است با توجه به اینکه سیاست کم‌وبیش نتایج مطلوبی در برداشته، بازگشت به گذشته امکان‌پذیر نیست. البته باید حرکت آینده به سمتی باشد که شاخص‌ها و نکات منفی این حرکت زوده شود و حرکت اصیل سازندگی صورت گیرد. به بیان دیگر ما خواستار آن نوع سازندگی و توسعه‌ای هستیم که در چارچوب عدالت اجتماعی انجام بگیرد. با توجه به این مساله، رئیس جمهور آینده باید فردی باشد که ضمن اعتقاد به تداوم سازندگی، مساله عدالت اجتماعی را مدنظر خود قرار دهد. رعایت اصول قانون اساسی، ارتقای فرهنگ جامعه و توانمندی در حل مشکلات حادی که جامعه با آن روبروست از شاخص‌هایی است که رئیس جمهور آینده باید داشته باشد. این مسایل می‌طلبد که در آینده فردی باید ریاست قوه مجریه را به عهده بگیرد که کاملاً به زوایای مشکلات این مملکت آشنا و ملموس بوده و آنها را درک کرده باشد تا بتواند راه‌حل‌های منطقی و اساسی برای حل آنها ارائه کند. به همین جهت من معتقدم بهترین جایگاهی که می‌توان تصور کرد فردی است که در پست‌های اجرایی کشور و مجلس حضور داشته، با نمایندگان مردم در تماس بوده و در تدوین لوایح و برنامه‌های اول و دوم توسعه نقش داشته باشد. این موارد در واقع شاخص‌هایی است که باعث می‌شود رئیس جمهور با شناسایی کامل از زوایای مشکلات جامعه بتواند دولت را به سمتی هدایت کند که

مشکلات جامعه رفع شده و در نهایت، کشور را به سمت جامعه‌ای که ام‌القرای کشورهای اسلامی نامیده می‌شود هدایت نماید.

در مورد مدیریت سیاسی باید بگویم طبیعی است که قبل از انتخابات ریاست جمهوری، ممکن است فردی به یک جناحی انتصاب بیشتری داشته باشد، اما وقتی در رأس قوه مجریه به‌عنوان رئیس جمهور قرار می‌گیرد باید این شایستگی را داشته باشد که بتواند از توانمندی همه جناح‌ها و جمعیت‌های موجود در کشور بهره‌مند شود. بدیهی است تفکر هر جناحی ممکن است بطور مطلق مطلوب نباشد بلکه مجموعه تفکرهاست که برای سازندگی کشور مورد نیاز است. به عبارت دیگر عملکرد باید به نحوی باشد که همه جناح‌ها احساس کنند که می‌توانند در ارائه رهنمود برای سازندگی و پیشبرد اهداف کشور سهیم و شریک باشند. با توجه به این مسائل، من اعتقاد دارم رئیس جمهور آینده باید کلان‌نگری مدیریت را قطعاً در برنامه‌های خود ملحوظ کند تا بتواند از تمام نیروهای متخصص و متفکر جامعه بهره‌مند شود. حجازیان: مدیریت سیاسی در لفظ شباهت زیادی با سایر اشکال مدیریت نظیر مدیریت صنعتی، مدیریت آموزشی و مدیریت اداری دارد اما در محتوای این نوع مدیریت با سایر انواع من یک تفاوت جدی قائلم. بخاطر تحولی که در مفهوم سیاست پیدا شده بایستی راجع به جوهر و ماهیت این مدیریت دقت و مطالعه بیشتری نمایم. برخی از قداما، سیاست را معادل اهلی کردن می‌دانستند. در این صورت مدیریت سیاسی به مفهوم رام کردن عناصری بود که هر کدام به دنبال منافع و مصالح شخصی خودند. در این حالت مدیریت سیاسی معنای ابوت (پداری) در سطح ملی را پیدا می‌کرد و وظیفه مدیر سیاسی، جامعه‌پذیر کردن مردم و آشنا کردن آنها با آداب زندگی مدنی بود. گروه دیگری از اندیشمندان قدیم بخصوص فلاسفه، مدیریت سیاسی را بخشی از حکمت عملی و ادامه اخلاق و تدبیر منزل می‌دانستند.

در این نگرش، حاکم یا به تعبیر قداما فیلسوف شاه متصل به عقل فعال است و وظیفه عمده‌اش حفظ نظم اجتماعی در جهت تداوم طبقات و سلسله مراتب اجتماعی است. در نگاهی دیگر، مدیریت سیاسی، فنی است که به کسب و حفظ قدرت منجر می‌شود. در ادبیات قدیم خودمان کتاب‌هایی نظیر سیرالملوک و

آداب الملوک و در جوامع اروپائی کتاب‌های شاهزاده ماکیاوول و لویاتان هابز از جمله آثار است که در چارچوب این نوع رهبری سیاسی به رشته تحریر درآمده و در آنها چگونگی رسیدن به قدرت و حفظ آن حتی فانغ از اخلاقیات بیان شده است. اما سیاست به معنای مدرن کلمه که مفهوم مدیریت سیاسی از آن استخراج می‌شود ناظر است بر فن راهبری شهروندان رشیدی که بنابه فرض به منافع خود آگاه بوده و در نهادهای جامعه مدنی به خود سامان داده‌اند، به سوی نیل به مصالح ملی. در این معنا، من سیاست را در کانون امر عمومی تلقی می‌کنم و امر عمومی نیز همان جمهوریت یعنی اداره جامعه براساس و بر مدار مصالح جمهور مردم. لذا بر این اساس، رئیس جمهور فردی خواهد بود که بتواند این راهبری بهینه را انجام دهد. در این تعریف، تصور علمای سابق که صلاح مملکت خویش خسروان دانند کنار گذاشته می‌شود و جایگاهی ندارد. زیرا سیاست یک امر خصوصی نیست. در سیاست مدرن مفهوم صلاح به مصالح و منافع عمومی تبدیل شده است و به همین جهت نگاه رئیس جمهور منتخب مردم باید قبل از هر چیز معطوف به مصالح ملی باشد. براین اساس، مدیریت سیاسی یک امر جمعی و سازمان‌یافته است و عقلانیت سازمانی باید بر آن حاکم باشد و نه عقلانیت فردی و شخصی.

بنابراین به اعتقاد من مهمترین ویژگی رئیس جمهور این است که سیاست را امری عمومی تلقی کرده و تصمیماتش به مصلحت عموم و جمهور مردم باشد. بقیه خصوصیات نظیر ویژگیهای فردی و مدیریتی جنبه ثانوی دارد و می‌توان آنها را با ایجاد سازمان‌های اداری و دیوانسالاری‌های عقلانی تکمیل کرد.

پورنجاتی: در ابتدای سخن تاکید می‌کنم آن چه که گفته می‌شود بیشتر نظرات فردی است. اگر چه ممکن است بین دیدگاههای یک فرد و جمع منسوب به آن تقابلی باشد ولی نظرات به‌عنوان موضع جمع تلقی نشود. در اظهارات دوستان دو منظر کاملاً متفاوت در حوزه مدیریت سیاسی مطرح شد که من ترجیح می‌دهم بحث سمت و سوی کاربردی داشته باشد. جامعه ما پس از پیروزی انقلاب اسلامی تاکنون سه دوره مدیریت سیاسی را عملاً پشت سر گذاشته و تمام این دوره‌ها هم در بستر خصیصه عمومی نظام که همان حکومت دینی است قابل ارزیابی می‌باشد. قبل از ارزیابی این سه دوره باید یادآور شوم در

جامعه ما تاثیر اختصاصات فردی مدیریت بسیار بالاست و بخاطر اینکه ممکن است باتوجه به مباحث آقای حجاریان دچار پارادوکس شویم لذا من در این بحث، موضوع رهبری را جدا می‌کنم و فقط به مدیریت سیاسی به‌عنوان مدیریت اداره‌کننده جامعه و سمت وسو دهنده به مقدرات و امکانات کشور می‌پردازم. در مقطع ابتدایی پس از انقلاب، جامعه با نوعی مدیریت سنتی اسلامیزه مواجه بود و لذا بیشترین تلاش مصروف این بود که به لحاظ شکلی، ویژگی‌های حکومت دینی در اداره کشور رعایت شود. شاید اگر بخواهیم بطور مشخص از این دوره نام ببریم، دوره تصدی امور توسط دولت موقت بطور جدی برخوردار از این خصوصیات بود. پس از دوره اول که عمر کوتاهی داشت جامعه وارد دوره مدیریت تجربی می‌شود. این دوره عملاً براساس شیوه‌های آزمون خطا و به دلیل نبود یک نظام مدیریتی آماده به کار در صحنه به وجود آمد. در تمامی حوزه‌ها از جمله جنگ و اقتصاد این مسایل به چشم می‌خورد و طبیعتاً نمی‌توانست این حرکت ادامه پیدا کند.

در این دوره، پاره‌ای از نیازها، مدیران را وادار می‌کرد که به مدیریت علمی و عقلانی روی آورند. اگرچه حضور عناصری در رأس مدیریت اجرایی و عمومی کشور در این دوره که برجستگی‌های شخصیتی داشتند آنها را از مراجعه به مدیریت عرفی بی‌نیاز کرده بود.

بعدها پایان جنگ تحمیلی، به جهت شروع دوره «بازسازی و توسعه» و برنامه‌ای شدن فعالیت‌های کشور نیاز به مدیریت با مدل عرفی و علمی بیشتر احساس شد، اگرچه در صدر مدیریت کشور مدیرانی از نسل نخستین شخصیت‌های رهبری‌کننده انقلاب حضور داشتند. دوره هشت‌ساله اخیر مدیریت کشور را باید دوران بارآوری و آمادگی برای دوره مدیریت عقلانی تلقی کنیم. اما دوره سوم عملاً در آستانه شروع است و مهمترین ویژگی دوره جدید آن است که به لحاظ ضرورت‌ها و اقتضات جدید، کشور وارد دوره مدیریت عقلانی و عرفی می‌شود. تاکید می‌کنم منظور از عقلانیت، عقل محض نیست بلکه عقلانیت در بستر تفکرات ایدئولوژیک و اعتقادی ماست. بنابراین به‌عنوان مهمترین خصیصه، رئیس جمهور آینده باید کسی باشد که معتقد به این نوع مدیریت باشد در غیر این صورت جامعه مجدداً با تصمیماتی که متکی به اراده فردی است مواجه خواهد شد.



عباسپور:

* وقتی فردی به‌عنوان رئیس‌جمهور در راس قوه مجریه قرار می‌گیرد باید این شایستگی را داشته باشد که بتواند از توانمندی همه جناحها و جمعیت‌های موجود در کشور بهره‌مند شود.

* من معتقدم که مشروعیت ما در اسلامی بودن و کارآمدی در علمی حرکت کردن ماست.

نکته دیگر اینکه در دوره مدیریت عقلانی که پیش‌روی داریم باید سه نظام اصلی مورد توجه قرار بگیرد، نظام مدیریت، نظام کارشناسی و نظام مطلوب گردش اطلاعات. این سه باهم ارتباط تنگاتنگ دارند. یعنی کارشناسی بدون اطلاعات و مدیریت بدون کارشناسی مفهوم ندارد. در واقع به جز موارد محدودی، این سه نظام در کشور تاکنون به‌عنوان نظام‌های موثر در انتخاب راهبردهای اداره کشور مدنظر نبوده و سمت‌وسوی مدیریت آینده باید در جهت تکوین و بارآوری این نظام‌ها باشد.

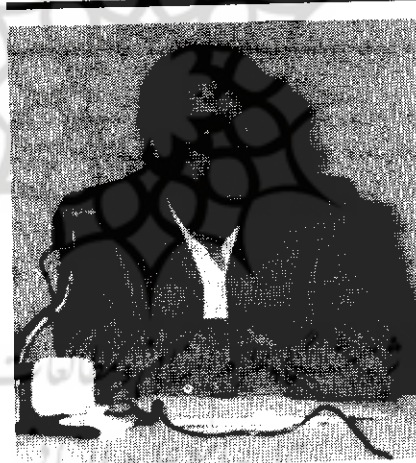
شکوهی: بهتر است بحث را از زاویه‌های شروع کنیم که آقای حجاریان مطرح کردند. تعریف مدیریت سیاسی آنطوری که ایشان طرح کردند با نوع نگاه ما متفاوت است. در اندیشه جدید سیاسی از مفهوم قراردادهای اجتماعی تعریفی ارائه می‌شود که جنبه اومانیستی و مادی‌گرایانه دارد. براساس این تعریف، قاعداً جامعه رسالتی جز آنچه مردم می‌خواهند، برعهده ندارد و حکومت نیز جز مسئولیتی که مردم به آن واگذار می‌کنند، بر دوش نخواهد گرفت. برپایه عقاید «هابز» متفکر سیاسی انگلیسی، انسان دارای

ذاتی شریر است و در وضعیت طبیعی، کمر به نابودی انسان‌های دیگر بسته است. به نظر هابز، عامل ترس باعث می‌شود که جامعه و دولت به‌وسیله انسانها ایجاد شوند. جان لاک متفکر دیگر انگلیسی در همان حوزه اومانیستی، با خوشبینی نسبت به ذات انسان، معتقد است که تنها ترس از وضعیت طبیعی نبوده که انسان را وادار کرده تا جامعه و دولت را تشکیل دهد، بلکه این که انسانها تامین منافع خود را در شرایط جمعی بهتر میسر می‌دیدند، سبب این امر شده است. من تصور می‌کنم که اگر یک انسان الهی بخواهد به پدیده شکل‌گیری جامعه نگاه کند یعنی انسان را در قبال خویش، خداوند و جامعه مسئول بداند در آن صورت پدیده شکل‌گیری جامعه تفسیر دیگری خواهد داشت. براین اساس انسانها تنها بخاطر دفع ضرر و جلب منفعت مادی نبوده که جامعه را شکل دادند بلکه احساس تکلیف نسبت به انسانهای دیگر، خداوند و خودشان نیز باعث شده که جامعه و دولت را بوجود آورند. برپایه این نظر، وظیفه دولت تنها تامین ابعاد مادی از جمله حفظ مالکیت نیست بلکه دولت یک نقش هدایتی پیدا کرده و زمینه را برای تعالی و رشد و خدایی شدن انسانها، فراهم خواهد کرد. براساس این مبنای فلسفی، می‌توان ادعا کرد که دولتها تنها نمایندگان و وکیل مردم شناخته نمی‌شوند و این همان تصویری است که حکومت دینی ما درصدد ترمیم آن است. در این تصویر هدف ایجاد ساختاری است که از یک طرف بنای آن بر تکلیف و مسئولیت است و لذا تا مساله «مشروعیت» حل نشود انتظار رابطه حمایت‌آمیز با نظام سیاسی را نمی‌توان داشت و از سوی دیگر، درصدد ایجاد نظامی کارآمد، توانمند و قدرتمند برای پاسخگویی به نیازهای دنیایی مردم و درعین حال، زمینه‌سازی برای رشد و تعالی آنهاست. بنابراین ما باید این دو بعد یک حکومت رابه‌گونه‌ای با یکدیگر تلفیق کنیم زیرا اگر اظهارات برادرمان آقای حجاریان به حوزه مشروعیت سرایت پیدا کند، در واقع نظام دینی به نظامی مشابه حکومت‌های دیگر تبدیل می‌شود اما اگر در حوزه کارآمدی بکار گرفته شود، به توانمندی نظام سیاسی دینی ما کمک شایانی خواهد کرد. بحث ایشان، بحث آن فلسفه‌های سیاسی است که با سوال «چه کسی حکومت می‌کند» آغاز می‌کنند ولی به اعتقاد من، در بستر تاریخ هرگز این اتفاق نیفتاده که جز خواص حکومت کرده و تصمیم‌گیری کنند و

علی‌رغم زمینه‌سازی زیادی که برای مشارکت توده‌ها صورت گرفته، همیشه توده‌ها در نظام‌های دموکراسی غربی و شرقی و دیگر نظام‌های سیاسی در حاشیه نگهداشته شده‌اند. شاید علت این مساله آن باشد که همه توده‌های مردم به صورت حرفه‌ای، علاقه‌مند به موضوع سیاست نیستند. برخی از تحولات اجتماعی مانند انقلاب‌ها، شورشها و اعتصابات، آنها را به صحنه اجتماع می‌کشاند و سپس دوباره به جایگاه طبیعی خودشان بازمی‌گردند و این نخبگان هستند که مجدداً اداره جامعه را به عهده می‌گیرند. تأکیدی که تشیع بر عنصر امامت دارد برای این است که تکلیف این نخبگان را در جامعه برای همیشه روشن کند. واقعیت قضیه این است که در بحث مشروعیت، مردم بیرون از چارچوب‌های اعتقادی، نمی‌توانند منشاء حق و مشروعیت تلقی شوند. به پاسخ پرسش اصلی بپردازیم. برای کشور ما، ایجاد یک مدیریت باثبات سیاسی بسیار ضرورت دارد. معنای این سخن، ضرورت تداوم حضور یک دسته از مدیران در حاکمیت نیست. چه بسا ممکن است جابجایی مدیران سیاسی اتفاق بیفتد اما کلیت نظام برپا می‌ماند. در دایره این نظام سیاسی باثبات، زمینه‌ای فراهم است که نیروهای علاقه‌مند به حوزه سیاست و دخیل در سرنوشت مردم، به راحتی قدرت را به دست آورند و به راحتی هم آن را از دست بدهند. تاکنون گروه‌های سیاسی و نیروهای انقلابی جامعه ما برای کسب قدرت سیاسی بسیار تلاش می‌کردند و با دشواری، قدرت را بدست می‌آوردند لذا هنگام از دست دادن قدرت، بی‌تابی می‌کردند. برخلاف این تجربه، باید زمینه‌ای فراهم شود که گروه‌های سیاسی ما به راحتی قدرت را بدست بیاورند و به راحتی آن را از دست بدهند و این باور و اطمینان را در هنگام از دست دادن قدرت داشته باشند که کسب قدرت مجدد، آسان است. براین اساس، در بحث ریاست جمهوری هم این نگرانی نباید باشد که اگر کسی به مقام رئیس جمهوری دست یافت، آنچنان عملکردی از خود نشان خواهد داد که گروه‌های سیاسی دیگر حذف شوند. بنابراین ثبات سیاسی بانهادینه کردن جامعه میسر است. بخشی از مسئولیت نهادهای کردن جامعه، به نخبگان سیاسی بازمی‌گردد. نخبگان سیاسی باید از طریق ایجاد احزاب و گروه‌های فعال و توانمند - که در عین حال تحمل رقابت احزاب مخالف را داشته

باشند - به قدرت دست پیدا کنند. نکته مهم، ضابطه‌مند کردن رفتار سیاسی حاکمان و رقبای آنهاست. ضابطه‌مند کردن رفتار سیاسی، ثبات بدنه کارشناسی نظام ما را نیز به همراه خواهد داشت و در آن صورت، این‌گونه نخواهد شد که اگر کسی مسئولیت اجرایی کشور را به دست گرفت تا پائین‌ترین رده‌ها دست به ترکیب مدیریت‌ها بزند و جابجایی انجام بدهد. باید بستری فراهم شود که رئیس جمهور فقط در آستانه انتخابات ریاست جمهوری به مردم معرفی نشود. در یک جامعه با مدیریت سیاسی باثبات و نهادینه شده، رئیس جمهوری در یک فرایند چهارساله است که تمامی اندیشه‌ها، دیدگاهها و برنامه‌هایش را ارائه می‌دهد و مردم با شناخت کامل به او و برنامه‌هایش رأی خواهند داد.

قادری: پس از پیروزی انقلاب اسلامی در مساله تفکیک قوا، عملاً در جامعه چهار قوه به اسامی قوه رهبری، مجریه، مقننه و قوه قضائیه تشکیل شد و لذا قوه رهبری را هم باید در تحلیل‌ها در نظر گرفت. اما اینکه تصور شود رئیس قوه مجریه در موضع رهبری قرار گیرد باید به شدت



حجاریان:

* مدیریت سیاسی یک امر جمعی و سازمان‌یافته است و عقلانیت سازمانی باید بر آن حاکم باشد و نه عقلانیت فردی و شخصی.

* به‌اعتقاد من مهمترین ویژگی رئیس‌جمهور این است که سیاست را امری عمومی تلقی کرده و تصمیماتش به مصلحت عموم و جمهور مردم باشد.

از آن اجتناب کرد و از رئیس جمهوری هم نباید انتظار رهبری را داشت.

چنانچه با این نگرش به مساله نگاه کنیم وظایف رئیس جمهوری روشن است و رئیس جمهور فقط رئیس قوه مجریه خواهد بود. تفاوت این موضوع هم در مسایل مدیریتی است و مدیریت در رئیس جمهوری به صورت کلان است. بدیهی است هنگامی که مدیریت، کلان است، موضوعات مربوط به آن هم در حوزه کلان مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

بطور سنتی دو موضوع وظایف اصلی رئیس جمهوری را مشخص می‌کند؛ نخست مساله برقراری امنیت، حفظ و توسعه آن و دیگری مساله تأمین معاش افراد جامعه. اخیراً در کشورهایی مانند ژاپن و تاحدی در چین موضوع سومی تحت‌عنوان بهره‌وری از اوقات فراغت مطرح شده و جزو وظایف رئیس جمهوری تلقی می‌شود. به این ترتیب وظایف اصلی ریاست جمهوری عبارتست از برقراری امنیت، تأمین معاش و چگونگی بهره‌وری از اوقات فراغت.

براین اساس، رئیس جمهوری باید برنامه امنیتی داشته باشد. علاوه بر امنیت داخلی و خارجی انواع دیگر امنیت‌ها نیز وجود دارد. در قرآن به انواع امنیت‌ها مانند امنیت روحی، روانی، شغلی، اخروی و دنیوی اشاره شده است و من براساس مطالعات خود ۷۳۳ موضوع امنیتی در این کتاب بزرگ الهی پیدا کردم. یکی از مقولات امنیتی، مساله مقبولیت‌هاست. هنگامی که مقبولیت‌ها به تکالیف غیرمطلوب میل می‌کنند امنیت وجود ندارد. گاهی امنیت در روان فرد و زمانی در روان جامعه نیست. بعضی اوقات توسعه اقتصادی صورت گرفت ولی انسان احساس امنیت نمی‌کند. بنابراین اگر قرار است رئیس جمهوری برای موضوع امنیت اهمیت قایل شود باید آن را در تمام بخش‌ها و زیرمجموعه‌های خود مانند وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مختلف توزیع کند و وزارتخانه‌ها نیز مسئولیت خواهند داشت، امنیت را از وجوه مختلف تأمین کنند.

طبیعی است اگر قوه مجریه این وظایف را به صورت برنامه تدوین کند مردم به برنامه رای خواهند داد. تفاوت یک جامعه توسعه‌یافته سیاسی یا جامعه غیر توسعه‌یافته سیاسی در این است که مردم در جوامع توسعه‌یافته به برنامه و در جوامع غیر توسعه‌یافته به شخص رأی می‌دهند. جامعه ما در طول برنامه‌های اول و دوم

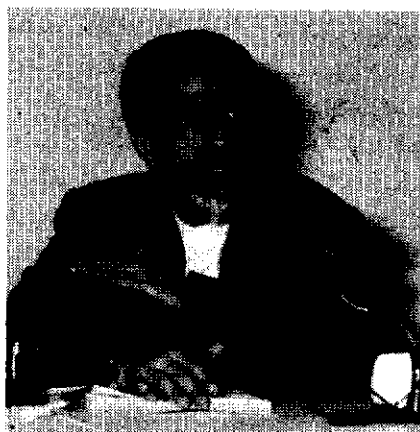
توسعه به برنامه رأی نداد بلکه به شخص رأی داد.

نکته قابل ذکر اینکه در طول انقلاب اسلامی در مدیریت کلان کشور، تجربه‌های زیادی حاصل شده اما هیچیک از این تجربه‌ها سامان پیدا نکرده است.

اگر این تجربه‌ها سامان داده شود می‌توان به برنامه رسید. در این شرایط حساس کشور می‌توان براساس تامین امنیت، تامین معاش و بهره‌وری از اوقات فراغت با عنایت به مسائل رهبری، برنامه تهیه و تدوین کرد تا مردم در جریان انتخابات ریاست جمهوری به برنامه رأی دهند. البته در این بحث، موضوعات دیگری هم قابل طرح است. از جمله چنانچه در رئیس جمهوری میل به رهبری اعم از فرهنگی، اقتصادی و سیاسی ایجاد شود قطعاً در کشوری که احزاب سیاسی وجود ندارد و مشارکت سیاسی کم است نوعی دیکتاتوری خبرگان و لودیکتاتوری ملیح پیش خواهد آمد.

تدبیر: سوالی که از بحث‌های انجام شده بدست می‌آید این است که چنانچه کاندیدای منتخب شما در انتخابات ریاست جمهوری پیروز شود، رابطه بین مشروعیت و کارآمدی را چگونه تعریف و تبیین می‌کند.

پورنجاتی: به نظر من رابطه مشروعیت و کارآمدی در چارچوب قانونمندی که وجود دارد قابل تفکیک و تعریف است. خوشبختانه منزلت‌ها، وظایف، مسئولیت‌ها و نسبت‌ها در مورد رهبری و همچنین ریاست جمهوری در قانون اساسی تعریف شده و مشخص است. اما همانطوری که آقای دکتر قادری اشاره کردند اگر از سوی مدیریت درجه دو جامعه یعنی ریاست جمهوری میل به نزدیک شدن به سمت رهبری باشد در آن صورت مقوله مشروعیت و کارآمدی روشن است و هر یک جایگاه خاص خود را دارند. نکته این است که ما وقتی این را تفکیک می‌کنیم بایستی تکلیفمان را مشخص کنیم که آیا ما یک مرجع مشروعیت بخش داریم که حضورش تنها برای شروع حرکت مدیریت لازم است و یا در استمرار هم حضور دارد. تکلیف این مطلب هم مشخص است. تجربه یک دوره ناموفق در ابتدای انقلاب در زمان ریاست جمهوری بنی‌صدر نشان می‌دهد که مبانی مشروعیت نظام بخصوص رهبری و همچنین مجلس شورای اسلامی در ارزیابی کفایت رئیس جمهوری محکم و قوی است. بنابراین کارآمدی



پورنجاتی:

* رئیس‌جمهور آینده باید کسی باشد که معتقد به مدیریت عقلانی در بستر تفکرات ایدئولوژیک و اعتقادی باشد، در غیراین صورت جامعه مجدداً با تصمیماتی که متکی به اراده فردی است مواجه خواهد شد.

* کارآمدی مدیریت جامعه تا موقعی که مبتنی بر دو پایه اساسی مشروعیت بخش یعنی رهبری و مردم است می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

مدیریت جامعه تا موقعی که مبتنی بر دو پایه اساسی مشروعیت بخش یعنی رهبری و مردم است می‌تواند مورد توجه قرار گرفته و نسبت آن مشخص شود. لذا چنانچه رئیس‌جمهور آینده، خود را در این چارچوب ارزیابی کند مشکلی بین مشروعیت و کارآمدی نیست و نسبت‌ها در محدوده قانون تعریف شده است. نکته مهم این است که تلقی جامعه و رأی‌دهندگان از رئیس‌جمهور چیست؟ این مهمترین مسأله‌ای است که در بستر فعالیت‌هایی که برای معرفی نامزدها اتفاق می‌افتد باید مورد توجه قرار گیرد. متأسفانه در حال حاضر ما به همان بلیه و آفتی که اشاره شد مبتلا هستیم و از ذخیره مشروعیت نظام یعنی اعتبار رهبری برای معرفی مدیریت درجه دو جامعه که نامزدهای انتخابات ریاست جمهوری هستند استفاده می‌کنیم. به اعتقاد من همانطوری که مقام معظم رهبری فرمودند باید همه مسایل در جایگاه خودش اتفاق بیفتد.

حجاریان: من چندان به تقسیم‌بندی متعارفی که میان کارآمدی و مشروعیت شده باور ندارم. مقصود من از مشروعیت نه مشروعیت نظام است

که به مبانی متعالی برمی‌گردد، بلکه مشروعیت سیاسی است. مشروعیت سیاسی یعنی اطاعت رضایت‌مندان‌های که مردم از یک حکومت می‌کنند، مشروعیتی که مقام معظم رهبری در فرمایشات اخیر خود از آن تحت عنوان مشروعیت مردمی یاد کردند. مشروعیت مردمی کاملاً با موضوع کارآمدی ملازمه دارد. براین اساس دولتی که کارآمد نباشد، مشروعیت مردمی هم پیدا نخواهد کرد و بالعکس چه بسا دولت‌هایی که مشروعیت اولیه چندانی نداشتند مانند حکومت جمال عبدالناصر که با کودتا بر سر کار آمد اما کم‌کم طی یک فرایند مشروعیت‌یابی، با نشان دادن کفایت و کارآمدی مشروعیت پیدا کرد. ملاحظه می‌شود که کارآمدی باعث مشروعیت او شد. اما به‌رحال بخاطر همراهی و مراقبت با جلسه، اگر بین این دو مقوله یعنی رهبری به‌عنوان منبع اصلی مشروعیت نظام و ریاست جمهوری به‌عنوان مظهر کارآمدی نظام تفکیک و تمایز قایل شویم و نسبت بین این دو را بسنجیم باید بگوییم که قانون اساسی اصول را مشخص کرده است. برای مثال در قانون اساسی آمده‌است که سیاست‌های کلی نظام توسط رهبری مشخص می‌شود. تعیین سیاست‌های کلی و استراتژی‌های دوربرد نظام، علامتی بر عقلانیت و کارآمدی سیستم است.

نکته مهم این است که نظام ما باید باقی بماند و توسعه پیدا کند. به اعتقاد من استراتژیک‌ترین مصلحت یک نظام بقای آن است. اگر خدای ناکرده ایرانی نباشد و بقایی برای آن وجود نداشته باشد حرف‌های بعدی معنی و مفهومی نخواهد داشت.

بقا و توسعه جمهوری اسلامی ایران عالی‌ترین مصالح نظام ماست، لذا در قوانین کشور علاوه بر وظایف عمومی ریاست جمهوری دو وظیفه مهم دیگر برای آن در نظر گرفته شده است که این دو وظیفه عبارتست از ریاست شورای عالی امنیت ملی و ریاست مجمع تشخیص مصلحت که ناظر بر دو مفهوم بقا و مصلحت عمومی است. البته هر دو سمت از جانب مقام رهبری تنفیذ می‌شود و مصوبات هر دو نهاد نیز برای اجرا به صحنه رهبری می‌رسد. قانون اساسی، موضوع رهبری سیاسی (مشروعیت) و مدیریت سیاسی (کارآمدی) را با یکدیگر جمع کرده است. اما در عین جمع بودن آنها بایستی به تمایزهای این دو حوزه نیز واقف و آگاه باشیم.

به اعتقاد من یکی از اغلاط مصطلح این است که تفسیرهای خوبی از دولت دینی و مشروعیت نمی‌شود. برای مثال بعضی فکر می‌کنند یک دولت دینی، دولتی است که در امور جاری دینی مردم مداخله کرده و مابشراً اعتقادات و تکالیف دینی مردم را رتق و فتق می‌نماید و در پایان نتیجه می‌گیرند که بایستی دستگاه دولتی در دستگاه روحانیت ادغام شود. یا در جریان انتخابات ریاست جمهوری عده‌ای معتقدند که قوه مجریه ضرورتاً باید توسط یک روحانی اداره شود. یا گروهی معتقدند که باید کاری کرد که ریاست جمهوری در ولایت ذوب شده باشد. معنای دقیق این حرف آن است که حکومت در حاکمیت ذوب شده باشد. در علوم سیاسی مفهومی به نام حاکمیت وجود دارد که مظهر اراده ملی در هر جامعه است. همچنین مفهوم دیگری به نام حکومت داریم که شاخه اجرائی دولت است و وظیفه عمده‌اش سامان دادن به امور جاری مردم است و در کشور ما هر چهارسال یک بار انتخابات برای انتخاب رئیس قوه مجریه برگزار می‌شود. به اعتقاد من همواره باید فاصله بین حاکمیت و حکومت حفظ شود و گره زدن رهبری به برنامه‌های حزبی و ریاست جمهوری قطعاً ضربه‌هایی را که به حکومت وارد می‌شود به حاکمیت منتقل می‌کند. همیشه حکومت‌ها در معرض اشتباه و خطا قرار دارند و لذا در صورت ذوب شدن حکومت در حاکمیت، هرگونه خطایی در حکومت بلافاصله به حاکمیت منتقل می‌شود.

جناب آقای هاشمی رفسنجانی رئیس جمهوری محترم در دوران ریاست جمهوری خود تصمیم به اجرای سیاست تعدیل اقتصادی گرفتند و مسئولیت منافع و مضار آن را هم خود پذیرفتند و هیچیک از دولتمردان تبعات این سیاست‌ها را به کلیت نظام منتقل نکرد. البته مقام معظم رهبری همواره سیاست‌های کلی نظام را زیر نظر داشته و اعلام می‌کنند. کماینکه در برنامه پنج‌ساله دوم توسعه، منشوری را به دولت ابلاغ کردند و دولت مطابق با آن منشور سیاست‌های خود را تنظیم و اجرا کرد. بنابراین ما با جدا کردن حکومت از حاکمیت در واقع هریک از دو مفهوم کارآمدی و مشروعیت را در سرجای خود قرار داده و با این عمل خود اجازه نمی‌دهیم با خطاهایی که ممکن است از حکومت ناشی شود، مشروعیت نظام در معرض سوال قرار گیرد. عباسپور: من معتقدم که مشروعیت ما در

اسلامی بودن و کارآمدی، در علمی حرکت کردن ماست. اگر ما اسلامی و علمی حرکت کنیم می‌توان گفت که بطور مشروع و کارآمد حرکت کرده‌ایم و تلیق دین و سیاست در اینجا خود را به این مفهوم نشان می‌دهد. نکته دیگر که در پاسخ به اظهارات آقای حجاریان درباره ذوب شدن در مقام ولایت است باید بگویم شاید برداشت ایشان آن است که رئیس جمهوری باید برای گرفتن تصمیماتش بطور روزمره از مقام رهبری اجازه کسب کند. مفهوم ذوب شدن در مقام ولایت این معنا را نمی‌دهد. در واقع هماهنگ‌کننده اسلامی و علمی حرکت کردن باید برعهده کسی باشد که در جایگاهی فراتر از جایگاه ریاست قوه مجریه قرار گیرد و لذا مسئولیت این هماهنگی برعهده مقام رهبری مملکت است اگر این هماهنگی را بپذیریم، معنی آن ذوب شدن نیست. برای مثال سازمان برنامه و بودجه در آستانه تقدیم لایحه برنامه دوم به مجلس شورای اسلامی بود. مساله عدالت اجتماعی و توجه به اقشار مستضعف جامعه در ابتدا در این لایحه خیلی کمرنگ بود ولی با رهنمودها و منشوری که از سوی مقام معظم



شکوهی:
*** وظیفه دولت، تنها تامین ابعاد مادی از جمله حفظ مالکیت نیست، بلکه دولت یک نقش هدایتی داشته و زمینه را برای تعالی و رشد و خدایی شدن انسانها فراهم خواهد کرد.**
*** نخبگان سیاسی باید از طریق ایجاد احزاب و گروههای فعال و توانمند که در عین حال تحمل رقابت احزاب مخالف را داشته باشند - به قدرت دست پیدا کنند.**

رهبری در ارتباط با مساله عدالت اجتماعی، توسعه و در نهایت رسیدگی به اقشار مستضعف صادر شد تغییرات سریعی در لایحه برنامه دوم بوجود آمد. این لایحه با تغییراتی که در آن در کمیسیون تلیق مجلس انجام شد در مجلس شورای اسلامی به تصویب رسید و به صورت قانون برنامه دوم درآمد و مورد رضایت دولت نیز قرار گرفت. و به این ترتیب نظرات مقام معظم رهبری در مورد عدالت اجتماعی در قانون برنامه دوم ملحوظ گردید. در اینجاست که ما نقش رهبری را به عنوان نقش هماهنگ‌کننده در کلان مملکت و در نهایت ذوب شدن ریاست جمهوری در مقام ولایت مشاهده می‌کنیم. طبیعتاً دخالت در مسایل ریز و جزئی اجرایی و امور قوه مقننه، نه در شأن مقام ولایت است و نه امکان پذیر می‌باشد. بلکه تنها در خطوط اصلی و کلان جامعه است که رهبری هماهنگی میان مشروعیت و کارآمدی یا اسلامی بودن و علمی بودن را در جامعه ایجاد می‌نماید. البته قطعاً رئیس جمهور مملکت باید فردی باشد که این چارچوب را پذیرفته و در آن قالب حرکت کند. ضمناً محدوده قوه مجریه آن چنان وسیع است که قدرت مدیریت علمی رئیس جمهور را می‌طلبد تا چارچوب و خطوط اصلی ترسیم شده در کل برنامه‌های نظام اجرایی مملکت قابل اجرا و پیاده شدن باشد.

قادری: من به جای دو لفظ مشروعیت و کارآمدی، واژه مطلوبیت را برای دولت پیشنهاد می‌کنم. مشروعیت از آن نظام است ولی مطلوبیت به کل مسایل اجرایی باز می‌گردد. اگر دولتی کارآمد بود مطلوب است و اگر مشروعیت مردمی داشت مطلوب می‌شود. بنابراین دولتی مطلوب است که این خصوصیت را با هم دارا باشد. برای دولت مطلوب، طبیعتاً میزان، رأی ملت است. کماینکه حضرت امام (ره) وقتی از تبعید به تهران تشریف آوردند کمتر به بحث مشروعیت و ولایت فقیه می‌پرداختند و در عوض در فرمایشات خود، رأی ملت را به عنوان میزان برای دولت اعلام می‌کردند.

اگرچه میزان آرا در جامعه ما کمی گم‌گشتگی دارد ولی از نظر تجربه سیاسی و مباحث فلسفی و نظری نسبت به جوامع غربی یک قدم جلو هستیم، زیرا مردم جامعه ما رأی دادن را حق نمی‌دانند بلکه تکلیف می‌دانند و این مساله اگرچه از جهتی بسیار حائز اهمیت است ولی مبنای مطلوبیت را در جامعه کمی کمرنگ نشان

شکوهی: بنده فکر می‌کنم که تفکیک بین مشروعیت و کارآمدی باید صورت بگیرد که البته یک تفکیک نظری است و در بیرون و از بعد عینی، این دو در یکدیگر آمیخته و تنیده شده‌اند. از بعد نظری مقدماً بایستی یک عامل مشروعیت داشته. منظور من از لفظ «مشروعیت» دقیقاً حقانیت است نه مشروعیت مردمی و سیاسی. یعنی بایستی در ابتدا برای کلیت نظام قائل به حقانیت شد و رابطه حمایت‌آمیز با نظام برقرار کرد و سپس این دغدغه را داشت که آیا نظام کارآمد است یا خیر. ملاک برای «مشروعیت» یک نظام در اندیشه سیاسی اسلام، حاکمیت ولایت فقیه است. یعنی پاسخ دینی به سوال «چه کسی حکومت می‌کند». اما در جواب به سوال «چگونه حکومت می‌شود»، ما از کارآمدی نظام سخن می‌گوییم. تاکید می‌کنم اگر نظامی مشروعیت پیدا کرد لزوماً به این معنا نیست که کارآمد هم است و از طرف دیگر، این طور هم نیست که همه نظام‌های کارآمد، مشروعیت هم داشته باشند. بسیاری از نظام‌ها، کارآمد هستند اما مشروعیت ندارند در مقابل، نظام اسلامی ما در حال حاضر مشروع است و در مسیر کارآمدی عمل می‌کند اما هنوز کارآمد نشده است. ضمناً این سخن بدان معنا نیست که ولی فقیه، سمبل مشروعیت است و رئیس جمهور، سمبل کارآمدی. بخش زیادی از مسئولیت کارآمدکردن نظام به دوش مقام ولایت است و مثلاً چنانچه ولی فقیه اعتقاد به مشارکت مردم نداشته باشد - که (نه حضرت امام (ره) و نه مقام معظم رهبری چنین نبوده و نیستند - خودبه‌خود ضربه به کارآمدی نظام می‌خورد. یکی از اصلی‌ترین عوامل کارآمد کردن یک نظام، داشتن مردم به عنوان پشتوانه و نیز مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری‌هاست. بنابراین بایستی در پاسخ دینی به پرسش «چه کسی حکومت می‌کند»، در ابتدا وضعیت نظام را از جهت مشروعیت روشن کنیم و سپس به مقوله کارآمدی در پاسخ به پرسش «چگونه حکومت می‌شود» برسیم. ولایت به یک معنا، رهبری و فرماندهی است و این نمی‌تواند با مشخصات کارشناسی متعارف، نسبت به مسایل نظر بدهد. در واقع، نوعی جامع‌اندیشی در تصمیم‌گیری‌های ولی فقیه وجود دارد که کارشناسی از این قضیه میرا است. کارشناسی به یک حوزه خاصی نظر تخصصی می‌کند و تنها نسبت به همان حوزه



قادری:

*** وظایف اصلی ریاست جمهوری عبارتست از: برقراری امنیت، تامین معاش و چگونگی بهره‌وری از اوقات فراغت.**

*** مردم در جوامع توسعه یافته به برنامه و در جوامع غیر توسعه یافته به شخص رأی می‌دهند. جامعه‌ها در طول برنامه‌های اول و دوم توسعه به شخص رأی داد.**

نظر می‌دهد و حاصل نظر کارشناسان در حوزه‌های متفاوت در استخدام نظام رهبری و تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد و امر فرماندهی را پیش می‌برد. برای مثال فرماندهی از برآیند همه مسایل ایران و جهان و توانمندی‌های ما و دشمن به این جمع‌بندی می‌رسد که ما باید بجنگیم. حال فرماندهان نظامی و دیپلمات‌های سیاسی باید با برنامه‌ریزی، تداوم این جنگ را عملی کرده و با موفقیت به پایان برسانند. تعبیر «مدیریت علمی» قاعداً در حوزه کارآمدی معنا پیدا می‌کند و تعمیم این قضیه به عرصه ولایت و رهبری، موضوعیت ندارد. بنابراین در چنین تفکیکی، نه تکیه بر مردم منجر به نفی «مشروعیت دینی» می‌شود و نه تکیه به ولایت و رهبری به عدم دخالت مردم می‌انجامد. در این میان، نکته مهم این است که ما از منابع مشروعیت بخش نظام، برای توجیه ناکارآمدی خود، استفاده نکنیم. اگر اسلام و ولایت به‌عنوان مجاری مشروعیت بخش به کلیت نظام ما، موضوعیت پیدا می‌کنند ما نباید آن را خرج ناکارآمدی خود بکنیم. بنابراین در واقع اگر ما نان توانمندی‌های خودمان را بخوریم نه نان مسلمانی خودمان را، تصور می‌کنم که این تفکیک - که در عمل یک ترکیب است - می‌تواند مفید واقع شود. این

ترکیب، هم مشروعیت نظام را حفظ می‌کند و هم به کارآمدکردن نظام منجر می‌شود و در عین حال به معنی تفکیک عینی و عملی نیست. به عبارت دیگر شما نمی‌توانید تصور کنید که نظام مشروع، ناکارآمد باشد یعنی از تکالیف شرعی همه ما این است که نظام‌های دینی را کارآمد کنیم چون نظام ناکارآمد، دوام نمی‌آورد. همانطور که پیامبر اکرم (ص) فرموده است: الملک یبقی مع الکفر ولا یبقی مع الظلم. کفر، نشانه عدم مشروعیت و ظلم، نشانه عدم کارآمدی است. حکومت ممکن است با کفر به اعتبار کارآمدی‌اش بماند اما یقیناً اگر نظام مشروع، کارآمد نباشد، دوام پیدا نخواهد کرد.

تدبیر: پرسش دیگر در رابطه با انتخابات ریاست جمهوری در این مقوله است که جناح‌های سیاسی با چه گرایش و ذهنیتی مدیران سطح بعد از ریاست جمهوری را انتخاب می‌کنند؟ (معاونان رئیس جمهور، مشاوران و وزیران).

حجاریان: همانطوری که اشاره شد جامعه وارد مرحله سومی از مدیریت شده است که با اشخاص سروکار ندارد بلکه با سازمانها و گروههایی که تشکیلاتی و سیستمی می‌اندیشند روبروست. خوشبختانه جناح‌های سیاسی که نمایندگان آنها در این جمع حضور دارند از چنین ویژگی نیز برخوردارند.

به اعتقاد من دولتی که می‌خواهد ۲۵ سال آینده را پیش‌بینی کند و از حالا برای سال ۱۴۰۰ برنامه‌ریزی کند و یا خود را برای ورود به قرن ۲۱ آماده کند باید هوشمند بوده و از عقل و درایت کافی برخوردار باشد. این دولت باید با اتکا به تجارب گذشته به جمع‌بندی پرداخته و ضمن دانستن وضعیت جاری کشور و شرایط بین‌المللی و محیطی بتواند دست به تصمیم‌گیری استراتژیک و درازمدت بزند. در تصمیم‌گیری‌های درازمدت بعد از آنکه اهداف دوربرد، عملیاتی و... مشخص شد بایستی مقدرات و محدودیت‌های ملی و آسیب‌پذیری‌ها و تهدیدهای نظام روشن شود تا براساس آنها بتوان سناریوی مشخصی را برای سال ۱۴۰۰ ترسیم کرد. برنامه‌ریزی برای ۲۵ سال آینده نیاز به دوراندیشی دارد و دوراندیشی عصاره عقلانیتی است که در مجموعه عقلای یک کشور وجود دارد. دولت آینده باید با شرایط محیطی و در عرصه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی و مناسبات بین‌المللی رقابت کند. صحنه بین‌المللی صحنه قدرت‌نمایی قدرت‌ها و جنگلی است که برپایه قانون بقای اصلح مبتنی

است. چه نسل‌هایی که در این جنگل روابط بین‌الملل مقرر شده‌اند و چه کشورهایی که دودمانشان بر بادرفته است. دولتی که می‌خواهد در شطرنج بین‌المللی رقابت کند باید خردمندترین‌ها را در خدمت داشته باشد. علاوه بر اینها دولت بایستی بتواند در بین گروه‌های همسود اجتماعی به نوعی مدیریت کند. احزاب و جمعیت‌های سیاسی و گروه‌های ذی‌نفع اجتماعی کشور به علت داشتن منافع متزاحم، خواسته‌های سیاسی و اقتصادی متفاوتی از دولت آینده دارند و دولتی که بتواند این مطالبات گوناگون را با یکدیگر پیوند دهد و منافع و مصالح ملی را رعایت کند باید خیلی عاقل و هوشمند باشد. همچنین دولتی که قصد دارد توسعه‌گرا باشد باید راهبردی برای توسعه داشته باشد که خطای استراتژیک نکند. خطاهای معمولی قابل جبران است اما اشتباهات استراتژیک قابل جبران نیست. به‌هرحال به اعتقاد من اولین ویژگی دولت آینده عقلانیت اوست. در اهمیت این مساله پاره‌ای از فلاسفه نظیر هگل گفته‌اند که اصولاً دولت، سمبل عقلانیت در تاریخ است. اما واقعیت این است که ما هنوز با معیارهای شایسته سالاری متعارف در دیوانسالاری‌های کارآمد فاصله زیادی داریم.

پورنجاتی: یکی از مهمترین مختصات مدیریت آینده باتوجه به پیش‌فرض‌هایی که ذکر شد این است که دولت بتواند قدرت تشکیل و توسعه مفهوم منافع ملی را در جامعه ارائه دهد. در قلمرو منافع ملی، نگاه‌ها هم به درون و هم به بیرون است و درعین حال دولت باید بتواند در حوزه‌های کاربردی به‌گونه‌ای عمل کند که قابلیت‌ها و لیاقت‌های خود را نشان دهد. ما هنوز از لحاظ اجتماعی و نیز تفکر مدیریتی به چنین موقعیتی نرسیده‌ایم و تاکنون صرفاً مصالح عام نظام مدنظر بوده است. شاید دل‌مشغولی رهبری در زمان حضرت امام(ره) و در حال حاضر همواره حفظ این مصالح بوده است. حتی مدیریت اجرایی کشور از موضع مصالح نظام تدابیری را اتخاذ می‌کرده و به دنبال اندیشه مدیریتی نبوده است. به‌اعتقاد من اگر نگاه ما به سمت نقطه‌های آرمانی باشد طبیعتاً راهبردها کارآمد خواهند بود. وقتی در امور دنیایی توصیه می‌شود که به‌گونه‌ای در دنیا زندگی کن که گویی تا ابد زندگی خواهی کرد. درواقع زاویه بسیار گسترده‌ای فراروی مدیریت کشور و نظام می‌توانیم تصویر کنیم. من در ادامه صحبت‌های

آقای حجاریان می‌خواهم عرض کنم که علاوه بر این خصیصه، نظام‌مندی تدابیر مدیریت کشور به شکلی که واقعاً قابل سنجش و ارزیابی باشد یکی از ضرورت‌های مدیریت آینده ماست. جامعه با تصمیمات غیرمترقبه‌ای مواجه می‌شود که حداقل برای اندیشمندان و نخبگان جامعه قابل پیش‌بینی نیست. علت این امر، این نیست که تصمیمات از قبل اندیشیده نشده، بلکه حاکی از فقر نظام‌مندی در تنظیم امور است و جامعه‌ای که نتواند تدابیر و تصمیمات مدیریت خود را پیش‌بینی کند درواقع دلبستگی و همبستگی‌اش درجهت تشکیل مفهوم منافع ملی ضعیف خواهد بود. شاید نظر عده‌ای این باشد که درحال حاضر مدیریت به‌شکل برنامه‌ای عمل می‌کند. ولی ارزیابی ما این است که متأسفانه آن چیزی که در برنامه موردتوجه است با آن چیزی که در رفتار اجرایی مشاهده می‌شود متفاوت است. به‌هرحال خصیصه نگاه راهبردی و کلان‌نگری می‌بایست به عنوان یک اصل موردتوجه قرار بگیرد و در این راستا تدبیر عملی این خواهد بود که باید تقسیمات انجام شود تا به شکل نظام‌مند و قابل ارزیابی درجهت تشکیل اندیشه منافع ملی دست یابیم.

عباسپور: به اعتقاد من رئیس جمهور آینده باید مدیرانی تعیین کند که دارای این خصوصیات باشند. نخست اینکه با مدیریت علمی آشنا باشند و براساس کار کارشناسی و بررسی‌های علمی درمورد منافع ملی، توسعه کشور و سایر امور تصمیم‌گیری کنند. ویژگی دیگر اینکه مدیر باید مشورت‌پذیر باشد. یکی از نگرانی‌ها در حال حاضر این است که نظرات مشورتی و کارشناسانه متخصصین و نیروهای دانشگاهی در بدنه اجرایی بکارگرفته نمی‌شود و تصمیم‌گیری‌ها بعضاً عجولانه و مقطعی است. این مساله به‌دنبال خود عدم ثبات قوانینی را پیش می‌آورد که برای مملکت بخصوص در زمینه‌های اقتصادی ضایعاتی را به‌دنبال خواهد داشت.

مدیریت اسلامی یکی دیگر از خصوصیات است که مدیران باید دارا باشند.

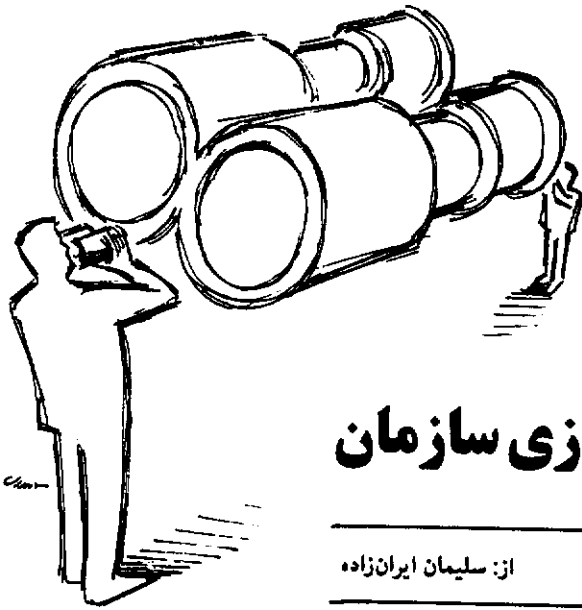
بطور خلاصه می‌توان گفت که خصیصه‌هایی چون علمی‌بودن مدیران، مشورت‌پذیری آنان و به‌مشارکت‌گرفتن کارشناسان، اسلامی‌بودن و ولایت‌پذیری از ویژگی‌هایی است که مدیران آینده در چارچوب وظایف دولت باید دارا باشند. تا با حفظ خصوصیت فرهنگ اسلامی جامعه و نظام

برای رسیدن به اهداف موردنظر حرکت کنند. **شکوهی:** بسیاری از مطالب را دوستان گفته‌اند اما مناسب است بنده هم به چند نکته، اشاره‌ای داشته باشم. یکی از نکات این است که جسته و گریخته به ذهن بعضی از افراد می‌رسد که مدیرانی که انتخاب می‌شوند از جناح‌های سیاسی متفاوت باشند. من براین باورم که هیچ اشکالی ندارد آن جریان سیاسی که اکثریت آراء را بدست می‌آورد، از مدیران سیاسی طیف خودش در دولت استفاده کند.

بعضی معتقدند ضرورت ندارد که کابینه آینده یک کابینه کاملاً سیاسی باشد ولی به‌اعتقاد بنده، نه‌تنها پست ریاست جمهوری بلکه تمام وزارتخانه‌ها، پست‌های سیاسی هستند و هرگز نمی‌توان از چهره‌هایی که بیش سیاسی ندارند و به‌تعبیری فقط مدیران اجرایی به‌حساب می‌آیند و تحلیل کلان از مسایل انقلاب ندارند، در این پست‌ها استفاده کرد. نکته دیگر اینکه مدیرانی که گزینش می‌شوند باید نگاه استراتژیک به اهداف انقلاب داشته باشند و هیچ‌وقت اهداف کلان انقلاب را فدای اهداف مقطعی انقلاب نکنند. اگر مدیری براین باور نباشد که ما قصد داریم نظم نوین و تمدن تازه‌ای در دنیا ایجاد کنیم، اگر براین باور نباشد که ما می‌خواهیم قدرت و ثروت جهانی را دوباره تقسیم کرده و سهم در خور به مستضعفین عالم بدهیم، اگر براین باور نباشد که تعارض نظام ما با آمریکا و اسرائیل استراتژیک است و هرگز نمی‌توانیم با آنها سازش کنیم، چنین فردی قطعاً نمی‌تواند در چنین جایگاهی قرار بگیرد. بنابراین اگر مدیرانی باشند که تصور می‌توانند آرمانهای کلان انقلاب اسلامی را به‌نفع برنامه‌های کوتاه‌مدت و طرح‌های توسعه، فدا کنند، یا آنچنان انعطافی نشان دهند که آرمانهای انقلاب، به عوامل دست دوم و سوم تبدیل شوند، این مدیران جایگاهی در حد وزیر نباید داشته باشند.

همچنین این مدیران باید ملی‌بین باشند یعنی مدیرانی باشند که فقط به موفقیت حوزه وزارت خانه خودشان توجه نکنند و به‌عبارتی بخشی‌نگر نباشند. همچنین باید قانون محور و ضابطه محور باشند. بسیار اتفاق افتاده مدیری برخلاف ضابطه عمل کرده، اما حوزه مدیریت خود را موفق جلوه داده است. طبیعی است آنچه در این ماجرا از دست می‌رود بیشتر از آن چیزی است که بدست می‌آید. لذا قانون محوری باید

بقیه در صفحه ۸۵



مدیریت بهسازی سازمان

از: سلیمان ایرانزاده

تفسیرات ناگهانی در حوزه صنعت و پیشی گرفتن عرضه بر تقاضا و تغییر علایق مشتریان و توجه روزافزون آنها به کیفیت محصولات، مفهوم کیفیت و ارتقا آن را به یکی از بحث‌های اصلی مدیریت تبدیل کرده است. در حالی که در طول سال‌های گذشته و درنظم کهن تولید تصور بر این بود که کیفیت و سود دو مفهوم متضاد می‌باشند، ولی امروزه در نظم جدید تولید به علت افزایش شدید هزینه‌های تامین مواد و انرژی و نیز افزایش شدید ظرفیت‌های تولیدی و رقابت شدید بین شرکت‌های تولیدی و اشباع میزان تقاضای بازار، استراتژیهای تولید مبتنی بر تولید محصولات جدید، متنوع، کم حجم و با کیفیت بالا قرار گرفته است. بر همین اساس اگر به محیط اطراف دقیق شویم، متوجه خواهیم شد که کیفیت همه چیز بهبود و ارتقا یافته است. امروزه کیفیت تبدیل به یک فرهنگ شده و تا اعماق جسامه رسوخ پیدا کرده است. بطوری که روزنامه‌ها و مجلات معتبر داخلی و خارجی بخشی از مطالب اساسی خود را به تبیین کیفیت و معرفی سیستم‌های ارتقای کیفیت اختصاص داده‌اند و عرضه‌کنندگان محصول در استراتژی‌های تبلیغاتی خود علاوه بر تبلیغ ویژگی‌های کیفی محصولات، مهمترین رسالت خود را ارتقای کیفیت می‌دانند.

در سمینارها و کنفرانس‌ها مدیران کنترل کیفیت تعهد شخصی و سازمانی خود را نسبت به ارتقای کیفیت اظهار می‌دارند و ادعا می‌کنند که کارها را به درستی انجام می‌دهند و می‌گویند: «ما به جای مواجهه با اشتباهات از بروز آن جلوگیری می‌کنیم. بر این اساس ما نیاز به بهبود آنچه که مکرراً انجام می‌دهیم داریم و...» این تفکر در راستای بهبود کیفیت، قطعاً یک گام به پیش است. اصولاً بهبود و ارتقای آن بخشی از کار نیست بلکه خودکار است. بنابراین

همه می‌خواهند پیشرفت داشته باشند و کارها را به سوی بهبود پیش ببرند. مثلاً مدیران از کارکنان می‌خواهند که در انجام کارهایشان اشتباه نکنند. طراحان از بازاریابان توقع دارند که آینده بهتری را پیش‌بینی کنند. بازاریابان می‌خواهند که میزان فروش بالا رود. مدیران فروش از قسمت تولید انتظار دارند که محصولات بهتر و با کیفیت مناسب تولیدکنند تا فروش آن آسانتر شود. بخش تولید نیز از بخش طراحی تولید توقع دارد که طرح‌هایی ارائه دهند که قابل تولید باشد.

هر شخصی در سازمان از همکاران خود توقع دارد که درجهت بهبود کیفیت، خود را تغییر دهند، بدون توجه به اینکه برای بهبود، ابتدا باید از خود شروع کرد و الگوی مناسبی از رفتار را ارائه داد تا آموزشی برای دیگران باشد. لازم نیست با همکاران خود از چگونه رفتار کردن و چگونه کار کردن صحبت کرد. بلکه کافی است خود آن‌طور که شعار می‌دهیم عمل کنیم. لذا در نظام‌های بهسازی سازمانی، کارکنان همواره باید به صورت دوره‌ای رفتار خود را مطالعه و مورد بازنگری قرار دهند.

صاحب‌نظران بهسازی سازمانی به منظور ایجاد تحول در سازمان نظرات مختلفی را ارائه و در سازمان‌های مختلف به اجرا درآورده‌اند. علیرغم تفاوت‌های آشکار بین آنان در یک مورد کلیه آنان اشتراک نظر دارند و آن ایجاد یک سازمان کارآمد است که این نوع سازمانها مبتنی هستند بر یک فرآیند سازمانی یکپارچه، بی‌دغدغه و هماهنگ که در آن کلیه دوایر

سازمانی دست به دست هم می‌دهند تا بهره‌وری را به بالاترین حد برسانند. در این رابطه به برخی از نظرات فوق به‌طور فشرده اشاره می‌گردد:

● فلیپ کرازبی

«فلیپ کرازبی» به‌عنوان بازرس کیفیت کار خود را شروع کرد پس از مدتی معاون کنترل کیفیت ITT شد سپس انجمن «فلیپ کرازبی» را پایه‌گذاری کرد و در کنار آن «دانشکده کیفیت کرازبی» را بنا نهاد. از نظر «کرازبی»، مدیران باید به افزایش کیفیت ادامه دهند، تا بتوانند به رقابت بپردازند. این استدلال، منجر به معروف‌ترین ادعای «کرازبی» شد: «کیفیت رایگان است».

«کرازبی» با توسعه این دیدگاه به این باور رسید که کلید بهبود کیفیت تغییر تفکر مدیریت است. «کرازبی» چهار عامل را در دستیابی به کیفیت قطعی می‌دانست، این چهار عامل عبارتند از:

- ۱ - تعریف کیفیت: همسازی با نیازها
- ۲ - نظام: پیشگیری
- ۳ - استاندارد اجرا: کاری نقص
- ۴ - معیار: هزینه کیفیت

● دکتر ادوارد دمینگ

«دمینگ» آمارگری بود که نظرات خود را در زمینه مدیریت کیفیت فراگیر تشریح کرد و نیز در سال ۱۹۵۰ متدهای کنترل کیفی را به ژاپنی‌ها آموخت. مدیران ژاپنی نیز به این مطلب اساسی پی بردند که این همان سلاح سری است که به کشور آمریکا امکان تولید انبوه سلاح‌های

پیشرفته را داده تا ژاپن را در جنگ جهانی دوم شکست دهد.

«دمینگ» بهبود فرآیند را به طور مستقیم در افزایش بهره‌وری موثر می‌دانست. او استدلال می‌کرد: «بهبود فرآیند، یکنواختی تولید را افزایش می‌دهد، دوباره کاری، اشتباه، تلفات نیروی انسانی و زمان استفاده از ماشین و مواد را کاهش، در نتیجه ستاده را با کمترین تلاش افزایش می‌دهد. از سایر منافع دیگر، هزینه‌های کمتر، کارکنان خوشحال‌تر و اشتغال بیشتر از طریق موقعیت‌های رقابتی بهتر شرکت است.» دیدگاه‌های «دمینگ» که در ۱۴ اصل توصیه شده است به شرح زیر می‌باشد:

- ۱ - داشتن تداوم رویه برای بهبود کالاها
- ۲ - جدی گرفتن مساله کیفیت کالاها به صورت کامل
- ۳ - خودداری از بررسی‌های مکرر
- ۴ - تنها به دنبال قیمت‌های پائین نبودن
- ۵ - به صورت دائم کیفیت کالاها و خدمات را بهبود بخشیدن
- ۶ - نهادی کردن سیستم آموزش
- ۷ - شکستن سد هایی که بر سر همکاری وجود دارد
- ۸ - نهادی کردن سیستم رهبری
- ۹ - جرات دادن به افراد
- ۱۰ - دست برداشتن از شعارها و ادعاهای بی محتوا
- ۱۱ - از بین بردن موانع پیشرفت کارکنان
- ۱۲ - توجه به کیفیت نه کمیت
- ۱۳ - توجه به آموزش کارکنان
- ۱۴ - ارائه برنامه عملی برای به اجرا درآوردن

● پروفیسور جوران

پروفیسور دکتر «ژوزف جوران» همچون «دمینگ» به دلیل توصیه‌هایش به ژاپنی‌ها در دهه ۵۰ شهرت یافت. پروفیسور «جوران» بر این اعتقاد بود که بهسازی سازمانی به وسیله اصلاحات کوچک و مرحله به مرحله انجام می‌گیرد. کیفیت محصول موقعی ارتقا می‌یابد که کل فعالیت‌های مربوط به تولید آن محصول بهبود داده شود. «جوران» به منظور کنترل فرآیند تولید و مشکلاتی که ممکن است در فرآیند تولید به وجود آید استفاده از نمودارهای آماری (۷ ابزار آماری) و نیز تحلیل‌های آماری را توصیه می‌کرد. وی کیفیت محصولی را مناسب بودن برای استفاده (مطابقت با کاربرد) می‌نامد. معنای این عبارت این است که استفاده‌کننده از کالا یا

خدمت باید بتواند نیاز خود را از آن کالا یا خدمت برآورد سازد.

● دکتر آرماند فیگنباوم

دکتر «آرماند فیگنباوم» در سال ۱۹۵۱ در اولین کتاب خود زمینه‌های فکری لازم برای تغییر گرایش از کنترل کیفیت آماری به کنترل کیفیت جامع در بین تولیدکنندگان آمریکایی بوجود آورد و در تعریف کنترل کیفیت جامع بر روی جنبه‌های مدیریتی کنترل کیفیت تاکید می‌کند و می‌گوید: کنترل کیفیت جامع عبارت است از یک سیستم موثر و کارآمد برای جامعیت بخشیدن به فعالیت‌هایی نظیر افزایش کیفیت، حفظ استانداردهای کیفی و بهبود کیفیت محصولات در سطح اقتصادی‌تر که توسط بخش‌های مختلف شرکت اعم از بازاریابی، مهندسی و تولید و خدمات بعد از فروش و... برای جلب رضایت کامل مشتریان انجام می‌گیرند. «فیگنباوم» سازمانی را اثربخش می‌داند که بین کلیه بخش‌های سازمان شامل بازاریابی، طراحی، تولید، بازرسی، فروش و اداری و... هماهنگی و همکاری وجود داشته باشد.

● پروفیسور ایشی‌گاوا

پروفیسور «ایشی‌گاوا» صاحب‌نظر برجسته کیفیت در ژاپن مبتکر دایره‌های کنترل کیفیت در ژاپن است. او عقیده دارد که بهترین روش برای بهبود کار، تفویض اختیار به کارکنان و توانمند کردن آنان است. اگرچه پروفیسور «دمینگ» و «جوران» برای ایجاد تغییرات معجزه‌آسای ژاپن تلاش‌های زیادی را به عمل آوردند ولی باور عموم بر این است که پروفیسور «ایشی‌گاوا» معمار اصلی پیشرفت ژاپن بوده، زیرا او ایده‌های مختلف را جمع‌آوری و با کنار هم نهادن و خلق ایده‌های جدید، بطور موثری آنها را به کار گرفت. یعنی بدون فعالیت‌های «ایشی‌گاوا» کارهای «دمینگ»، «فیگنباوم» و «جوران» نمی‌توانست تاثیر چندانی بر اقتصاد ژاپن داشته باشد. «ایشی‌گاوا» کیفیت را به عنوان یک استراتژی موثر جهت مدیریت و اداره سازمان در نظر گرفته است.

اساساً بهبود سازمانی دانش تغییر و تحول برنامه‌ریزی شده و سازمان‌یافته متناسب با تحولات محیط است. علت پیدایش و گسترش و موفقیت این شاخه جدید از مدیریت که اخیراً مورد توجه زیاد قرار گرفته است را باید در سرعت و شدت در تحولات و تغییراتی دانست که تمدن

کنونی انسان ره‌آورد آن است.

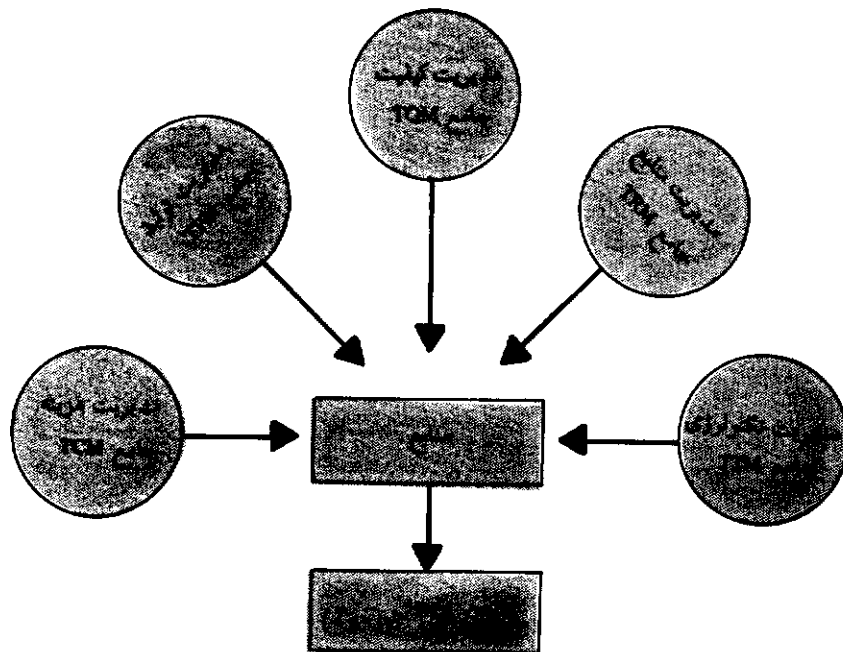
واژه بهبود سازمانی ناظر بر یک نوع تجدیدنظر اصولی دارد. تجدیدنظری که به نحوی بر نظام‌های ارزشی، اعتقادات، طرز تفکر و نحوه اندیشیدن اثر می‌گذارد و سازمان را قادر می‌سازد تا بتواند خود را با سرعت فزاینده، تغییر، منطبق و هماهنگ کند. در این رابطه برای بهبود سازمانی ۵ روش متفاوت وجود دارد که عبارتند از:

- ۱ - مدیریت قیمت تمام شده TOTAL COST MANAGEMENT (TCM)
- ۲ - مدیریت تولید جامع TOTAL PRODUCTION MANAGEMENT (TPM)
- ۳ - مدیریت کیفیت جامع TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
- ۴ - مدیریت منابع جامع TOTAL RESOURCE MANAGEMENT (TRM)
- ۵ - مدیریت تکنولوژی جامع TOTAL TECHNOLOGY MANAGEMENT (TTM)

اگرچه کاربرد هر یک از روش‌های فوق می‌تواند برای هر سازمانی موثر و مفید واقع گردد، ولی با توجه به محدودیت منابع، باید منابع را طوری بین روش‌های مذکور تخصیص داد تا بهترین نتیجه حاصل گردد. تجربیات سازمان‌های موفق دقیقاً بیان‌کننده این مطلب است. مدیران این سازمانها در چارچوب نگرش سیستمی و نیز با توجه به استراتژی‌های سازمان، به‌طور مشخص یکی از روش‌هایی که مناسب‌تر بوده انتخاب کرده و با تخصیص منابع، اجرای آن را مورد تاکید قرار داده‌اند. در مقابل بسیاری از سازمان‌های ناموفق بدون توجه به عوامل تاثیرگذار بر سازمان و با غفلت از سایر روش‌های دیگر، یکی از روشها را انتخاب و اعمال کرده و با اندک تغییر شرایط نسبت به اجرای روش‌های دیگر تغییر جهت داده بدون اینکه به کارکنان خود راجع به فلسفه وجودی آن توضیح دهند. چرا روش را تغییر داده‌اند؟ همواره کارکنان با این احساس مواجه هستند که چرا تغییر؟ لذا مدیران موفق مدیرانی هستند که ۵ روش فوق را در چارچوب تفکر سیستمی کاملاً درک کرده و سپس نسبت به تصمیم‌گیری صحیح اقدام می‌کنند، تا بدین وسیله از تغییرات مکرر که مستلزم هزینه و منابع فراوان است جلوگیری شود.

اصولاً این مطلب را همواره باید درخاطر داشت که بهسازی سازمان مبتنی بر تغییرات است ولی هر تغییری موجب بهبود نیست. عوامل تحول در سازمان قبل از تغییر در سازمان باید دقیقاً پیامدهای آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند.

از طرف دیگر صاحب نظران بهسازی سازمانی در رابطه با به کارگیری هر یک از روش های بهبود و نحوه تاثیر آن بر سازمان نظرات متفاوتی را مطرح کرده اند. مثلاً صاحب نظرانی که طرفدار اجرای TQM هستند بر این ادعا هستند که نظام مبنی بر TQM نه تنها موجب می شود که هر فعالیتی به طور کامل انجام شود بلکه موجب می شود که بهترین تصمیمات در سازمان اتخاذ گردد. برخی دیگر بر این ادعا هستند که این نظام به دلیل حذف هرگونه اشتباهات در فرآیند تولید است. در واقع نظریه اول بیان کننده درجه ای از عملکرد است ولی نظریه دوم نشان دهنده سطح عملکرد می باشد. مثلاً اگر شما غذایی را در رستوران صرف کرده باشید و اگر سرویس رستوران عالی باشد



شکل شماره یک

تاثیر بر روی دیگر روش ها
۴ - تاثیر مثبت بر روی یک یا چند روش یا عدم تاثیر بر روی یک یا چند روش و تاثیر منفی بر روی یک یا بیش از یک روش.

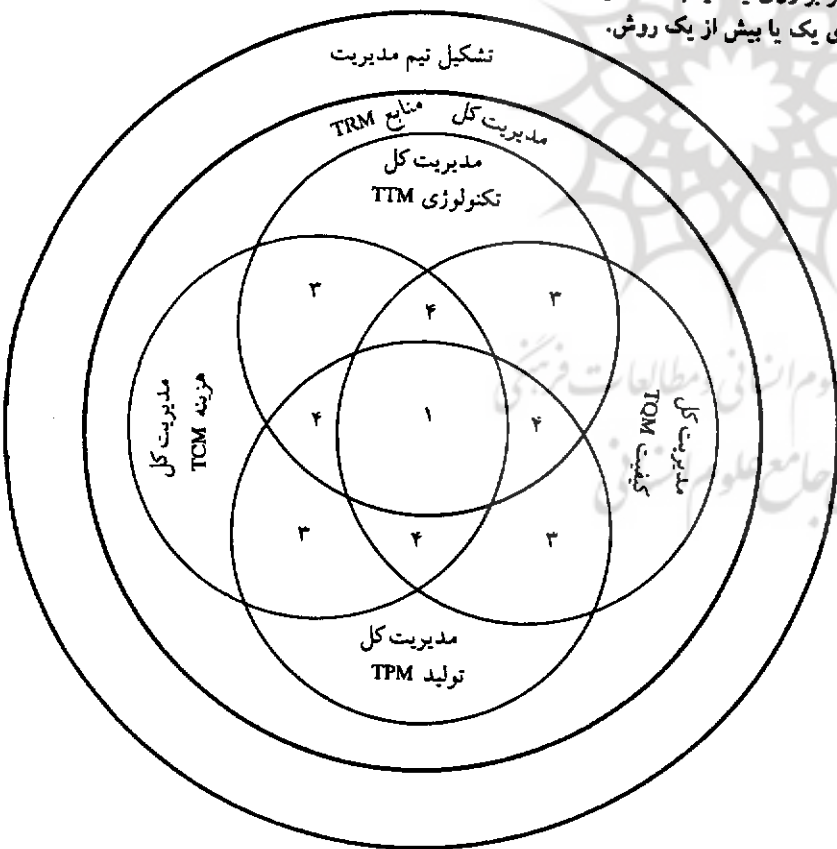
5T در چارچوب نگرش سیستمی

بین پنج روش بهبود رابطه متقابلی وجود دارد (شکل ۲) عدد ۱ منطقه ای است که چهار روش TCM, TPM, TTM, TQM در آن مشترک هستند و روش TRM بر کلیه روش های فوق محیط می باشد. مناطقی که عدد ۴ نوشته شده است، نشان دهنده تدابیری است که تاثیر مثبتی بر روی چهار متد دارد. به طور مثال، با حذف بازنگری می توان هزینه را کمتر کرد. سیکل زمان تولید را کاهش داد و بدین ترتیب تولید را افزایش داد، البته در کوتاه مدت ممکن است در سازمان مشکلات کیفی بوجود آید.

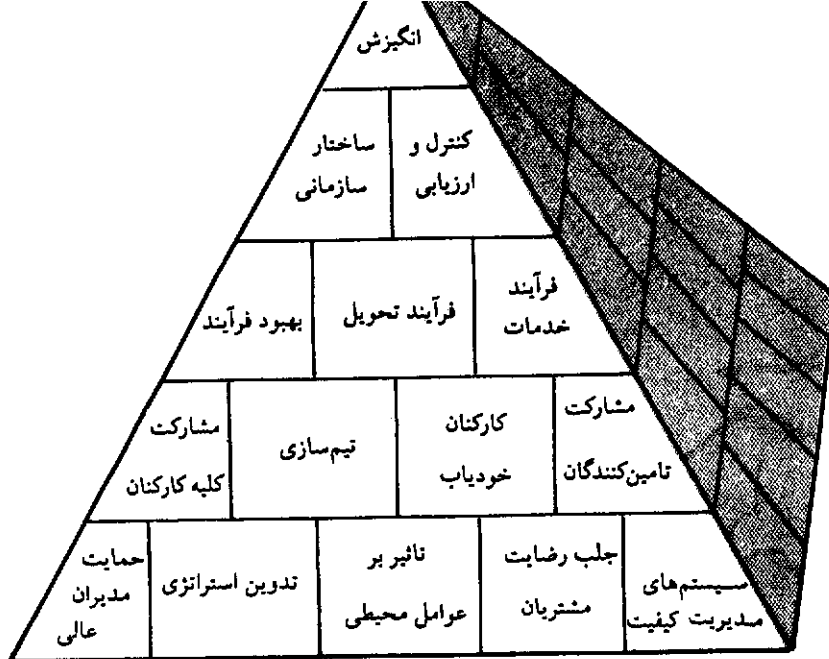
منطقه شماره ۳ نشان دهنده تدابیری است که دربرگیرنده سه روش از پنج روش می باشد. به طور مثال ممکن است سیاست هایی اتخاذ شود، که باعث کاهش هزینه گردد، ولی تاثیری بر روی کیفیت محصول و کاهش ساعات لازم برای تولید محصول نگردد. یا یکی از کارکنان طرحی را برای انجام کاری پیشنهاد کند که باعث بهبود تولید شده و هزینه ها را کاهش دهد. ولی تاثیری بر روی تکنولوژی و کیفیت نداشته باشد.

اساساً اقدام به تحول در سازمان در بلندمدت می تواند دربرگیرنده یکی از نتایج ذیل باشد:

- ۱ - تاثیر مثبت بر روی کلیه روش های بهسازی
- ۲ - تاثیر مثبت بر روی یک یا چند روش و تاثیر منفی بر روی روش های دیگر
- ۳ - تاثیر مثبت بر روی یک یا چند روش و عدم



شکل شماره ۲ ارتباط متدولوژی های بهسازی



شکل شماره ۳ مدل TIM

می‌توانید ادعا کنید که شما در رستوران غذای با کیفیت را صرف کرده‌اید. در این مثال کیفیت به عنوان سطح عملکرد تعریف شده است. از طرف دیگر اگر کیفیت درجه‌ای از عملکرد باشد شما نمی‌توانید ادعا کنید که غذای عالی را صرف کرده‌اید، مگر اینکه مطمئن شوید که همان غذا را با قیمت کمتر یا غذای بهتر را با همان قیمت در رستوران دیگر صرف نمی‌کردید.

مدیریت بهسازی جامع (TIM)

با ادغام ۵ روش بهبود (5T)، TIM شامل ۵ سطح به شرح ذیل خواهد بود: (شکل شماره ۳)

سطح اول

سطح رهبری که مسئولیت و هدایت TIM را برعهده دارد. این سطح شامل:

۱ - حمایت مدیران عالی

به طوری که مدیران عالی سازمان TIM را درک کنند و در جهت تدوین استراتژیها و اجرای آن اقدام کنند و هدایت آن را از ابتدا تا انتهای برنامه برعهده داشته باشند و از نظرات کارکنان مطلع گردند. کارکنان نیز بر این باور قرار گیرند که مدیران عالی سازمان دستیابی و حصول به کیفیت را امری ضروری و حیاتی می‌دانند، لذا بدون تعهد پایدار مدیران عالی، هیات مدیره و سایر مقامات مدیریت در رده بالا، TIM هیچ‌گاه نخواهد توانست زمینه مناسبی بر آغاز عملیات در سطح شرکت بدست آورد.

۲ - تبیین استراتژی

کلیه کارکنان باید از فلسفه وجودی استراتژی TIM اطلاع حاصل کنند و بدانند سازمان با به کارگیری استراتژی TIM به دنبال تحقق چه اهدافی است؟ چه نوع فعالیت‌هایی می‌خواهد انجام گیرد و سازمان چه رفتارهایی از آنان توقع دارد؟ در واقع TIM به مثابه یک استراتژی در سازمان امکان ایجاد تغییرات اساسی به منظور بهبود چشمگیر در نحوه انجام کارها را فراهم می‌کند و دستیابی و حصول به کیفیت را فراهم می‌سازد. در واقع سازمان بدون استراتژی به مثابه یک ماشین می‌ماند که بدون فرمان، جاده را با سرعت ۱۰۰ کیلومتر در ساعت می‌پیماید.

۳ - تأثیر بر عوامل محیطی

در آینده سازمانها با مشکلات و مسائل گوناگون روبرو می‌شوند و مساله تغییر محیط تنها به یک سازمان محدود نمی‌شود. شرکت‌های بسیار بزرگ نیز به علت تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد با مسائل و مشکلات زیادی روبرو

خواهند شد. این تغییرات عبارت خواهد بود از کاهش عرضه، مقررات دولت، مسائل ایمنی، رقابت، خواسته‌های کارکنان و کارگران، محیط‌زیست و... در TIM مدیران با روحیه خودباوری و اعتماد به نفس و با آینده‌نگری نه تنها نسبت به تغییرات محیطی انفعالی برخورد نمی‌کنند بلکه با برخورد سازنده سعی می‌کنند بر محیط خود اثر بگذارند و به جای سازگاری با محیط، محیط را با خود سازگار کنند.

«جان یسنگ» مدیرعامل سابق شرکت «هیولت پاکارد» در جایی عنوان کرده است: «راضی کردن مشتریان تنها انگیزه ما برای فعالیت در صنعت کامپیوتر است».

در TIM ضمن برقراری ارتباط نزدیک با مشتریان و انتقال خواسته‌هایشان به سازمان، به آنان اطمینان داده می‌شود که محصولات آن کیفیت لازم را دارا است و یا در مدت زمان معینی به آن حد از کیفیت مطلوب دست خواهد یافت. تلاش برای جلب رضایت کامل مشتری با بالا بردن کیفیت محصول خود به خود منجر به افزایش بهره‌وری و ارتقای سطح عملکرد شرکت می‌گردد.

۵ - سیستم‌های مدیریت کیفیت

استراتژی TIM همراه با ایجاد سیستم‌های کیفیت می‌باشد. این سیستم دربرگیرنده کلیه دوائر با وظایف گوناگون می‌باشد. در سیستم‌های مدیریت کیفیت هیچ‌کس در انزوا قرار نمی‌گیرد و تفاهم و همکاری متقابل را بین کلیه کارکنان توصیه می‌کند. در واقع اعمال سیستم‌های فوق شرایطی را بوجود می‌آورد که مشابهت بسیار به یک ارکستر سمفونی دارد. در این ارکستر هر کس در کار خود متخصص است. تمام سازها تنظیم و کوک شده‌اند. دستورالعمل‌ها یا به عبارت دیگر همان نت‌ها با دقت تمام و با هماهنگی بطور جامع و دقیق برای هر کس مدون شده است و

۴ - جلب رضایت مشتری

رونق شرکتها درگرو رضایت خاطر مشتریانی است که به خرید کالا و خدمات مبادرت می‌کنند. به بیان دیگر تنها عاملی که رضایت خاطر مشتریان را فراهم می‌کند کیفیت محصولات و خدمات است. به عبارت دیگر تنها چیزی که شرکت می‌تواند به مشتریان خود ارائه دهد، کیفیت است.

اعمال استراتژی TIM موجب جلب رضایت مشتری در سرتاسر جهان از طریق تحقیقات منطقی و کم‌هزینه، توسعه محصولات، فروش و

- در نظام‌های بهسازی سازمانی، کارکنان همواره باید به صورت دوره‌ای رفتار خود را مطالعه و مورد بازنگری قرار دهند.
- به نظر «کرازی»، کلید بهبود کیفیت تغییر تفکر مدیریت است.
- «جوران» همچون «دمینگ»، به دلیل توصیه‌هایش به ژاپنی‌ها در دهه ۱۹۵۰، شهرت جهانی یافت.

بالاخره موسیقی زیر نظر و با رهبری دقیق رهبر ارکستر چندین بار تمرین شده است. در چنین سیستمی جایی برای اشتباه، ناهماهنگی و عدم تخصص وجود ندارد، در چارچوب این نگرش موانع موجود بین دوایر مختلف برداشته می‌شود. این مطلب به‌ویژه در مورد شرکت‌هایی که از کشمکش‌های شدید داخلی و نیز اثرات زیانبار موانع موجود بین دوایر مختلف بر مسایلی چون کیفیت، هزینه تولید، طبق برنامه رنج می‌برند، کاملاً صدق می‌کند.

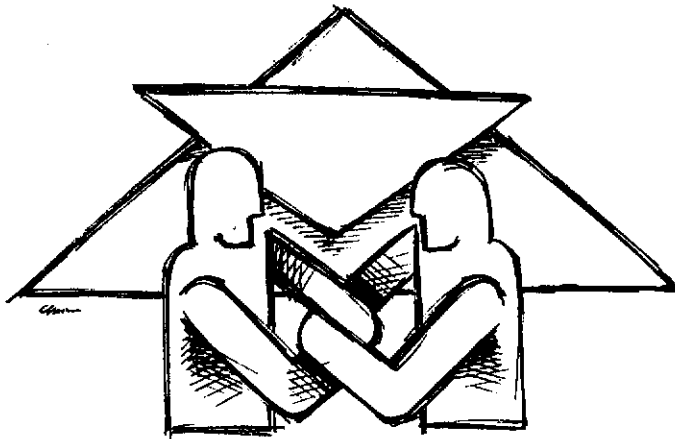
سطح دوم

این سطح در ارتباط با طرحها و برنامه‌های TIM در مطابقت با اهداف اساسی سازمان قرار دارد. این سطح دربرگیرنده مکانیزم‌هایی است که به مدیران عالی سازمان کمک می‌کند تا نقش خود را از رئیس به رهبر تغییر دهند. از توانایی‌های کارکنان بطور موثر استفاده گردد و در ضمن زمینه‌ای فراهم شود تا اهداف و نیازهایی کارکنان و اهداف سازمان نزدیک‌تر شود. تا ضمن رضایت در آنان، ارتباطات موثری بین کلیه کارکنان و مشتریان داخلی و خارجی و نیز تامین‌کنندگان ملزومات مورد نیاز سازمان فراهم گردد. این سطح شامل موارد ذیل است:

۱ - مشارکت کلیه کارکنان

برای اجرای موثر TIM، همکاری تمامی کارکنان شرکت اعم از مدیریت عالی، مدیران، سرپرستان و کارگران در تمامی سطوح فعالیت شرکت همچون مطالعه بازار و تحولات آن، برنامه‌ریزی تولید، طراحی، تهیه مقدمات تولید، خرید، ساخت، بازرسی، فروش و خدمات پس از فروش، کنترل مالی، مدیریت پرسنلی، کارآموزی و آموزش ضروری است.

مسائلی چون مشارکت، دلسوزی و تعهد در TIM مهم تلقی می‌شوند. TIM برای خود آداب و رسوم خاصی دارد. چون مردم باید راه‌هایی را جهت تبادل تجربیات، حمایت از یکدیگر و



ایجاد تعهد دسته‌جمعی در پیش‌رو داشته باشند، به همین دلیل ایجاد مکانیزم‌هایی در سازمان به‌منظور مشارکت دادن کارکنان و ایجاد پیوند نزدیک بین مدیران و کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار است.

۲ - تیم‌سازی

ارتقای کیفیت از فعالیت‌های گروهی افراد در داخل سازمان نتیجه می‌شود و به تلاش‌های فردی ارتباط ندارد. گروه‌های کوچک را می‌توان به‌عنوان یک حرکت غیررسمی و داوطلب در یک شرکت که برای صورت دادن کارهای ویژه‌ای در کارگاه گردهم آمده‌اند، تعریف کرد. گروه‌های کوچک و فعالیت آنان بر اساس اهدافی که دنبال می‌کنند، می‌توانند صورت‌های مختلفی به خود بگیرند، مانند: دوایر کنترل کیفی، حرکت تولید بدون نقص، حرکت‌های بدون خطا، حرکت‌های بهبود سطح، منابع فکری کوچک، گروه‌های پیشنهاددهنده، گروه‌های ایمنی، حرکت‌های مربوط به کارگاه، کمیته‌های بهره‌وری، گروه‌های

مدیریتی مذاکره‌کننده کارگاهی.

ازجمله مزایای مرتبط بر فعالیت گروه‌های کوچک را می‌توان تقویت حس کارگروهی، انجام بهتر وظایف توسط اعضای گروه، بهبود روابط مدیریت و کارگر و کسب مهارت‌های جدید توسط کارگران را نام برد.

۳ - کارکنان خودیاب

کاربرد TIM در سازمان موجب می‌شود که افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را افزون سازند تا به نتایجی که مورد نظر است برسند. به‌عبارت دیگر افراد به توانمندیهای خود واقف شده و آن را توسعه و بهبود می‌بخشند تا زندگی خود را غنی‌تر سازند. در همه انسانها نیروی خلاقه شگفت‌آوری نهفته است که اگر بتوانیم آنها را شناخته و رشد دهیم، سازمان از این نیروها بهره بسیار خواهد برد. هرگاه انسان توانایی و استعدادهايش را شناخت و به رشد و توسعه آن همت گماشت، بطور دائم فرامی‌گیرد و خلاق و آفریننده می‌گردد. در واقع روح TIM، انسان‌های خلاق است و انسان خلاق محیط متحول را می‌شناسد و از تغییرات مستمر آن به نفع اهداف خود و سازمان بهره می‌گیرند.

۴ - مشارکت تامین‌کنندگان

اصولاً سازمان‌های موفق، تامین‌کنندگان موفق نیز دارند. موفقیت هر سازمان با موفقیت تامین‌کنندگان قطعاً و... در ارتباط نزدیک قرار دارد. وقتی فرآیند TIM در سازمان شروع شد، این فرآیند نیز باید در مورد سازمان‌های تامین‌کنندگان شروع گردد و به آنها کمک شود تا

● پاداش و قدردانی از کارکنان به‌منظور تقویت روحیه آنان و ایجاد سیستم‌های انگیزشی است.

● باور عموم بر این است که پروفیسور «ایشی گاوا» معمار اصلی پیشرفت ژاپن بوده است.

● بهسازی سازمان مبتنی بر تغییرات است، ولی هر تغییری موجب بهبود نیست.

● تنها عاملی که رضایت‌خاطر مشتریان را فراهم می‌کند کیفیت محصولات و خدمات است.

خود را با برنامه‌های مذکور هماهنگ و مطابقت دهند.

سطح سوم

بر روی فرآیند تولید و نحوه تحویل کالا و نیز بهینه کردن فرآیند تولید به منظور کاهش هزینه و کاهش سیکل زمان تولید تاکید دارد. این سطح شامل موارد ذیل است:

۱ - بهبود فرآیند

بهبود مستمر و مداوم فرآیند است و کلیه افراد را دربرمی‌گیرد. چون برای دستیابی به نتایج مطلوب باید روند کارها را بهبود داد. علاوه بر این TIM مردم‌گرا است و سمت‌گیری آن درجهت تلاش‌های مردمی متمرکز است و بر نقش حمایتی و ایجاد انگیزه از سوی مدیریت در میان کارکنان برای بهبود روندها تاکید می‌کند. استفاده از تکنولوژی اطلاعات، کاهش بوروکراسی در سازمان، تشکیل گروه‌های کیفی و... از جمله اقداماتی است برای بهبود فرآیند. بنابراین در چارچوب نگرش TIM، کیفیت باید از اول شروع به ساخت محصول، در فرآیند تولید مدنظر باشد، به جای اینکه در پایان کار به صورت یکی از اقلام به آن اضافه شود.

۲ - فرآیند تحویل

این قسمت بر چگونگی فرآیند تحویل کالا تاکید دارد و به دنبال ایجاد رضایت مشتریان داخلی و خارجی است. در این نگرش سازمان مصرف‌کننده را حلقه خانوادگی خود محسوب کرده، لذا به منظور جلب رضایت آنان سیستم‌های مختلفی را پیشنهاد می‌کند. ماهیت مشتری‌گرا بودن TIM در جلب رضایت مشتری است. از سوی دیگر به منظور تداوم و بهبود کیفیت در روند تولید بین تمام کسانی که در مراحل مختلف تولید دخیل هستند، ارتباطات مناسب برقرار می‌گردد.

اغلب در میان کارگران خطوط تولید به‌ویژه در روندهایی که در مجاورت یکدیگر قرار دارند رقابت شدیدی حاکم است. لذا در TIM تلاش می‌شود تا در بین مراحل کار انسجام و همبستگی بوجود آید. در واقع در چارچوب این نگرش «هر روند مشتری روند قبلی است». این مفهوم این واقعیت را به کارگران و مهندسان القا می‌کند که مشتریان آنها تنها کسانی نیستند که در بازار محصول نهایی را خریداری می‌کنند بلکه کسانی که در روند بعدی تولید قرار گرفته‌اند در واقع مشتری آنها می‌باشند.

۳ - فرآیند خدمات

این بخش نیز به دنبال دو فرآیند قبلی است که بر روی چگونگی توسعه فرآیند خدمات تاکید دارد. این فرآیند می‌تواند متنوع باشد و این امر باعث می‌گردد تا روش‌های مختلفی به کار برده شود.

سطح چهارم

این سطح بر روی کنترل و ارزیابی برنامه و ایجاد ساختار قابل انعطاف و متناسب با TIM تاکید دارد، این سطح عبارت است از:

۱ - ساختار سازمانی

نحوه سازماندهی در TIM مبتنی بر ساختارهای قابل انعطاف است. که در آن قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت به کارکنانی که در نقاط مختلف پراکنده هستند واگذار می‌شود. به عبارت دیگر افراد بیشتری در فرآیند تصمیم‌گیری دخالت می‌کنند. در TIM سازمان به کارکنان خود اعتماد و ریسک‌پذیری را تشویق می‌کند و پذیرای نتایجی می‌باشد که در اثر این نوع ریسک‌پذیریها حاصل می‌شود. بدین ترتیب با واگذاری مسئولیت‌های گوناگون به اعضا و کارکنان خود، فرصت‌های جدیدی را برای سازمان بوجود می‌آورد.

۲ - کنترل و ارزیابی

وقتی برنامه بهسازی تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی انجام گرفت و رهبری تنظیم شد، انتظار این است که هدف‌های برنامه تحقق پیدا کند. در هر حال اطمینان از اینکه اجرای برنامه و هدایت آن درست انجام می‌شود نیازمند فرآیندی تحت عنوان نظارت و کنترل است که در صورت مشاهده انحراف برای اصلاح آن اقدامات لازم به عمل آید.

سطح پنجم

پاداش و قدردانی از کارکنان به منظور تقویت روحیه آنان و ایجاد سیستم‌های انگیزشی است. این سیستم به گونه‌ای باید طراحی شود که تمامی کارکنان را در کلیه سطوح دربرگیرد تا رفتار مطلوب و موثر در کارکنان درجهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده در TIM بوجود آید.

نتیجه‌گیری

استراتژی هر سازمان موفق عرضه محصولات و خدمات با اطمینان و اعتماد، ارزان‌قیمت، با کیفیت و با قابلیت و توانایی به مشتریان خود در مقابل آنچه که رقیب عرضه می‌کنند، می‌باشد. هرچند سازمان در مقابل دیگران مانند سهامداران، جامعه و سایر ائتشار وظایفی را برعهده دارد، اما سازمان‌های موفق نه تنها در جلب رضایت مشتری موفقیت‌هایی را کسب می‌کنند بلکه نسبت به تامین نظرات سهامداران و نیز ایجاد حفظ توازن میان عوامل تاثیرگذار عمل می‌کند. TIM اساساً بر پایه مشارکت کلیه افراد ذینفع بنا نهاده شده است و کلیه مشارکت‌کنندگان متناسب با مشارکت‌شان از منافع کسب شده، بهره‌مند خواهند شد. □

منابع و مأخذ:

1 - CROSBY P.B, QUALITY IS FREE, MCGROW.HILL MAIDENHEAD 1979.

2 - ISHIKAWA, K, GUIDE TO QUALITY CONTROL, ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION JAPAN 1984.

۳ - رقابت نگرشی نظام‌گرا - ایران‌زاده، سلیمان - تدبیر شماره ۶۵

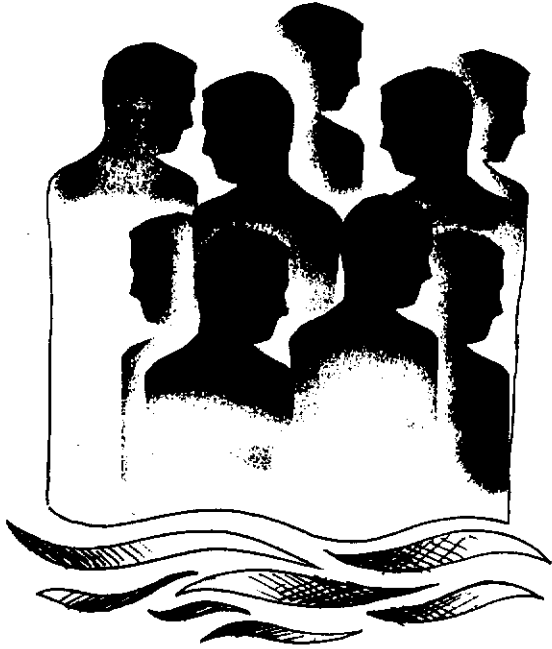
سلیمان ایران‌زاده: دانشجوی دکتری مدیریت تولید - عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز - مدرس مرکز آموزش مدیریت دولتی



● «فیگنباوم» سازمانی را اثربخش می‌داند که بین کلیه بخش‌های سازمان شامل بازاریابی، طراحی، تولید، بازرسی، فروش، اداری و... هماهنگی و همکاری وجود داشته باشد.

بیمه و مدیریت منابع انسانی

از: سعید خواجه‌ای



کسب (برده) و با مقایسه نظریه‌های انگیزشی «هرتزیگ» و مدل «پرتولاکر» بایستی درصدد شناسایی نیازها و رفع آنها در کلیه سطوح سازمان باشد تا از این طریق گامی اساسی در جهت رسیدن به اهداف سازمان بردارد. بطوری که نمودار زیر مشخص می‌باشد، اقدامات مدیریت در جهت اداره امور کارکنان به دو دسته تقسیم می‌گردد.^(۳)

الف - اقداماتی که باعث کاهش عدم رضایت کارکنان می‌شود.

ب - اقداماتی که باعث رضایت کارکنان می‌گردد.
براساس نظریه فوق، اقداماتی که باعث کاهش عدم رضایت کارکنان می‌گردد عامل ایجاد بهداشت سازمانی و اقداماتی که ایجاد رضایت در محیط کار را فراهم می‌کند عامل انگیزشی در محل کار نامیده می‌شوند. از جمله اقداماتی که عامل کاهش عدم رضایت دانسته شده را می‌توان علاوه بر کفایت نسبی حقوق و دستمزد، رفع نواقص خط‌مشی‌های سازمانی، بهبود رفتار مدیران و سرپرستان، ایجاد ارتباط صحیح بین کارکنان، ترمیم و بهسازی محیط کار (تامین ایمنی) و تسهیلات کار از جمله بیمه کارگری و انواع بیمه‌های مربوط به نیروی کار را نام برد. اما در راستای آنچه ذکر شد دستاویزی که می‌تواند هم برای مدیران در جهت بهبود و سلامت محیط کار و هم برای کارکنان به جهت آسودگی خاطر مطرح شود، بحث بیمه و تامین و آسایش افراد در محل کار و خارج از آن می‌باشد.

چیزی فراتر از نگهداری اسناد و ابداع خط‌مشی‌ها و رویه‌هاست. آنان به همان نسبت که درگیر جنبه‌های قانونی و عملیاتی اداره منابع انسانی به‌عنوان اندیشمندترین منبع سازمانی هستند، درگیر جنبه‌های راهبردی اساسی چون تجارت و بازرگانی نیز می‌باشند. «سیمون کوزنتس» در مورد نقش مدیران منابع انسانی می‌گوید: «ما معتقدیم که دست مایه عمده کشورهای پیشرفته از نظر اقتصادی این نیست که سرمایه فیزیکی و مادی زیادی در اختیار دارند، بلکه علت آن مجموعه دانش متراکمی است که از دانسته‌های آزمایش شده و اکتشافات حاصل از دانش تجربی و بکارگیری موثر این دانش دارند».^(۴)

مدیر منابع انسانی با توجه به وظائف چهارگانه خود (جذب، بهسازی، نگهداری،

هر سیستم و نظام حکومتی برای دستیابی به اهداف خود در ابعاد مختلف ناگزیر دست به تشکیل سازمان‌ها و نهادهای مختلف می‌زند. در درون هر سازمان نیز منابع متعددی دست به دست هم‌دیگر داده تا زمینه‌های فعالیت در جهت رسیدن به اهداف سازمان را مهیا سازند.

اگر تقسیمات منابع در هر ساختار تشکیلاتی را به دو منبع مالی (مادی) و منبع نیروی انسانی طبقه‌بندی کنیم، مهمترین سرمایه هر تشکیلاتی، نیروی انسانی مفید آن سازمان می‌باشد. بطوری که یکی از صاحب‌نظران علم مدیریت و مدیر ارشد یک کارخانه ژاپنی بیان می‌کند: «ما از نظر منبع مادی در فقر بسر می‌بریم ولی منبع عظیمی چون نیروی انسانی را در دست داریم که در واقع مهمترین و اساسی‌ترین رکن در جهت پیشبرد اهداف ما در سازمان به‌شمار می‌آید».^(۵)

بیان این موضوع از دیدگاه یک مدیر باتجربه ژاپنی حکایت از اهمیت نیروی انسانی در راستای رسیدن به اهداف دارد.

مدیریت منابع انسانی، کلیت اساسی در سازمان‌ها

مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها دارای نقش اساسی می‌باشند. آنان به این دلیل که فعالیت و مشارکتشان در امور با تمام جنبه‌های سازمانی ارتباط داشته و تاثیر تعیین‌کننده بر فرآیندهای مختلف سازمانی دارند ذی‌نفع نیز شناخته شده‌اند. آنچه آنان انجام می‌دهند در واقع

● بیمه، عامل اساسی در توسعه منابع انسانی در سازمان است.

● بیمه، پس‌انداز را برای هر سازمانی عملی می‌سازد.

● بیمه، وسیله‌ای برای ارزیابی متصفانه از هزینه‌هاست.

● نیروی انسانی، یکی از مهمترین ابزارهای مدیریتی در راستای رسیدن به اهداف سازمان می‌باشد.

● مدیران منابع انسانی، در سازمان‌ها، دارای نقش اساسی می‌باشند.

بحشی که شاید بتوان اول بار آن را ۴۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح در میان سنگ تراشان حوزه سفلی مصر دید. آنان در قبال سپردن مبلغ جزئی این توان بالقوه را برای هم بوجود آوردند که در صورت وقوع حادثه زیانبار از کمک یکدیگر بهره‌مند شوند. بعد از آن حدود ۲۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح نیز اهالی بابل بطور دست‌جمعی جهت رفاه عمومی و جبران خسارت آن دسته از کاروانیان که اموال و جان آنان در سر راه بابل به کنده مورد تهاجم قرار می‌گرفت اقدام مشابه و پیشرونده‌ای را در امر بیمه انجام دادند و این انگیزه را در تجار و کاروان داران بوجود آوردند تا با شوق و دلگرمی بیشتر به کار خود ادامه دهند. در طول قرون متمادی ایجاد این‌گونه تمهیدات

به‌منظور رونق تجاری، اقتصادی و اجتماعی چه به‌طور مستقیم و چه به‌طور غیرمستقیم در نقاط مختلف جهان، مخصوصاً در اروپا رواج داشت. (۴) تعاون و همکاری با هم‌نوعان در ایران سابقه طولانی دارد. بعد از قبول اسلام توسط ایرانیان، در سایه تعلیمات قرآن و اسلام، اصل پشتیبانی و تعاون از حمایت مردمی بیشتری برخوردار شد. از پیدایش بیمه و رواج آن به مفهوم امروز، سابقه‌ای چندانی در دست نیست. فکر مساعدت و یاری رساندن به یکدیگر در مواقع خطر در میان افراد تا آنجا پیش رفت که تجار با ایجاد قراردادهای تضمینی فی‌مابین سعی بر آن داشتند که پرداخت قسمتی از خسارت‌های احتمالی وارده بر یکدیگر را در طول حیات تجاری جبران

کنند. بررسی سیر و تحول بیمه در اسلام نیز نشان می‌دهد که نهادها و پدیده‌های اجتماعی زیادی، براساس تعالیم اسلام شکل گرفته تا بتوانند جوامع انسانی را در مقابل خطرات احتمالی (چه مالی و چه جانی) حفظ و پشتیبانی کنند، بطوری که خداوند در آیه ۹ سوره توبه می‌فرماید: «لایرقیون فی مومن الا ولادمه و اولئک هم المعتدون»

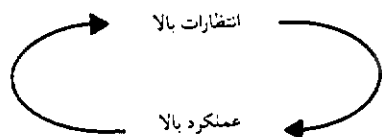
«آنان در حق اهل ایمان مراعات حق خویش با عهد و پیمان را نخواهند کرد و آنان بسیار متعدی و ستمکارند».

در اینجا می‌توان پی به این حقیقت برد که جامعه اسلامی چگونه به احتیاجات نیازمندان پاسخ داده و با تأمین ایشان در مقابل زیان‌های ناشی از حوادث، این امکان را بوجود آورده تا به حیات خود ادامه داده و خود را برای رشد و تعالی و تکامل بیشتر آماده نمایند.

اساساً می‌توان گفت که بیمه، صرف‌نظر از موضوع و یا موردبیمه (اموال یا اشخاص) اهداف خاصی را دنبال می‌کند که آن اهداف می‌تواند به تناسب بافت سازمانی متغیر و گوناگون باشد. اهداف مشترک خدمات بیمه‌ای را می‌توان به شرح ذیل در سازمان‌ها طبقه‌بندی کرد:

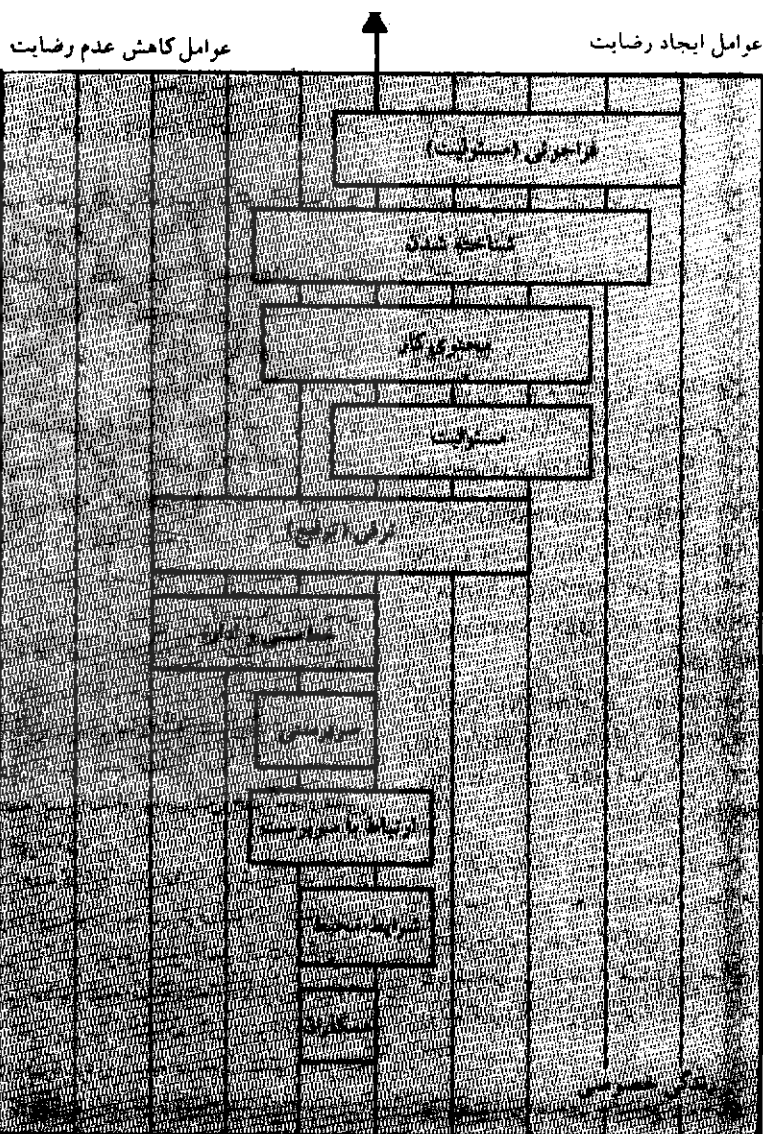
الف - بیمه به‌عنوان عاملی اساسی در توسعه منابع انسانی در سازمان:

همانگونه که قبلاً توضیح داده شد براساس رفع نیازهای کارمندان یا کارگران هر موسسه است که می‌توان به اهداف سازمان دست یافت و وقتی افراد به انتظارات بالای مدیران خود با عملکرد بالا پاسخ دهند، وضعیتی مطلوب در سازمان حاکم می‌گردد که ما از آن به‌نام «دور موثر» در سازمانها یاد می‌کنیم.



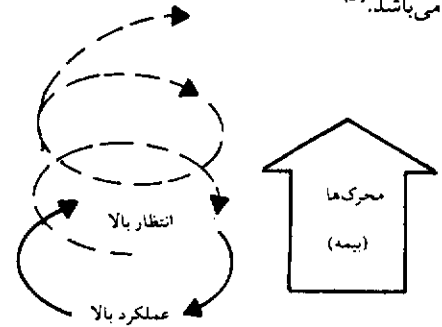
«یک دور موثر در سازمان»

دور موثر نه تنها یک پدیده ایستا نمی‌باشد بلکه در مدیریت منابع انسانی آن را یک پدیده پویا و دینامیک می‌دانند و از محرک‌ها در جهت تاثیر مارپیچی آن استفاده و بهره‌برداری می‌کنند. یکی از این محرک‌ها بیمه و ایجاد ضریب



۲۰ ۲۰ ۲۰ ۲۰

اطمینان بیشتر برای کارگر یا زیردست می باشد. (۵)



ب - بیمه به عنوان عامل تضمین بقای فردی و اجتماعی هر سازمان

یکی از اهدافی که تمامی بیمه‌ها دنبال می‌کنند (اعم از بیمه‌های اشخاص یا اموال) تضمین حمایت و پشتیبانی بیمه‌گذار در مقابل یک تلف نامشخص و احتمالی در عوض پرداخت یک مبلغ کوچک است. نیاز بیمه‌ای (تضمین در مقابل خطرات احتمالی) علی‌الاصول وقتی بوجود می‌آید که فرد اعم از بیمه‌گذار اصلی (در قالب شخصیت حقوقی) احساس کند که اموال و سرمایه‌های انسانی او دائماً دستخوش خطرات حین کار هستند. چون زمان وقوع چنین مخاطراتی برای انسان نامشخص و نامعین می‌باشد و خود نیز تجربه و توان مقابله با خطرات احتمالی را ندارد، لذا به منظور چاره‌اندیشی به‌سمتی‌گرایش پیدا می‌کند که بتواند به نیازهای حیاتی و مبرم او پاسخ مثبت دهد. درجهت تامین و پاسخ صحیح به این نیازها شرکت‌های بیمه با در دست داشتن ابزار قوی مالی و اطلاعاتی می‌توانند نقش عمده‌ای را ایفا کنند.

ج - بیمه به عنوان عاملی موثر در جهت افزایش کارآئی و بهره‌وری در فعالیت‌های افراد در سازمان و اجتماع

نتیجه طبیعی خاتمه ریسک یا به عبارت صحیح‌تر انتقال ریسک به بیمه‌گر، افزایش کارآئی و بهره‌وری در کلیه ابعاد سازمان خواهد بود. انتقال ریسک به بیمه‌گر، این امکان را برای بیمه‌گذار (مدیر ارشد یا مدیر منابع انسانی) و بیمه شده (زیردستان) بوجود می‌آورد که باری از مشغله فکری فعلی آنان برداشته تا با آرامش خاطر بیشتر به فعالیت‌های روزمره و حتی آتی خود بپردازند و سرمایه‌های خود را (اعم از فکری و مالی) در جهت سازندگی و رشد بیشتری قرار دهند.

د - بیمه به عنوان یک وسیله برای ارزیابی منصفانه از هزینه‌ها

تصور کنید اگر فردی در درون سازمان بیمه نباشد در هنگام بیماری یا حادثه متحمل چه خسارتی برای خود و احیاناً برای کارفرما و سازمان خواهد شد. با ایجاد یک سیستم صحیح قرارداد بیمه‌ای فی‌مابین شرکت‌های بیمه‌ای و سازمان مربوطه می‌توان این‌گونه هزینه‌ها را تا حد ممکن از محل سودی که شرکت‌های بیمه‌ای از سرمایه‌گذاری‌هایی که طبق آئین‌نامه شماره ۱۲ قوانین شرکت‌های بیمه، آنان را موظف به سرمایه‌گذاری می‌کند، تامین و طبعاً نه تنها ریسک کنترل می‌گردد و تقسیم می‌شود، بلکه در محل اصلی خود نیز چندان هزینه قابل توجهی در برابر سودی که از سرمایه‌گذاری نائل گردیده به‌بار نمی‌گذارد. این خود جنبه‌های اقتصادی نوینی برای سازمان شرکت‌های بیمه و کل جامعه چه بطور مستقیم و چه بطور غیرمستقیم، دربر خواهد داشت.

ه - بیمه به عنوان یک مبنای اعتبار و آبروی هر شرکت

صرفنظر از اعتباراتی که بیمه‌های اموال می‌تواند برای یک شرکت در قالب تضمین و... دربر داشته باشد، بیمه‌های اشخاص نیز جزو تسهیلات و اعتباراتی هستند که می‌توانند در هنگام جذب نیروی انسانی و وجه بسیار بالایی را برای شرکت مربوطه در مقابل شرکت‌های رقیب داشته باشد. ارائه یک خدمات مناسب بیمه‌ای گامی است در جهت تضمین آینده کارکنان آن شرکت. به همین سبب افراد در شرایط مساوی حقوقی و مزایا ترجیح می‌دهند در اماکنی مشغول بکار شوند که دارای اعتبار و اهمیت والایی برای کارکنان خود بوده و این مهم جز از طریق ایجاد پوشش‌های مختلف بیمه‌ای در هیچ ساختاری عملی نخواهد بود.

و - بیمه پس‌انداز را برای هر سازمانی عملی می‌سازد

مشاهده گردیده که بعضی از شرکت‌ها اقدام به شیوه‌های خود بیمه‌ای کرده‌اند که چندان در این رویه نیز موفق نبوده‌اند. البته یکی از مهمترین دلایل عدم موفقیت ایشان را می‌توان عدم آشنایی با تکنیک‌های سرمایه‌گذاری دانست. شرکت‌های بیمه درجهت تامین هرچه بیشتر کارمندان و اموال شرکت بر آن هستند تا با ارائه طرح‌های تکمیلی بتوانند صندوقی را برای بیمه‌گذار در محل (بطور توافقی) احداث کنند که

در مواقع ضروری از آن بتوان استفاده کرد. البته گفتنی است که این طرح در چند شرکت داخلی توسط بیمه‌گران (یک یا چند شرکت بیمه‌ای) نیز به اجرا گذارده شده و آثار بسیار مطلوبی را نیز در برداشته است.

نتیجه

نیروی انسانی یکی از مهمترین ابزارهای مدیریتی در راستای رسیدن به اهداف سازمان می‌باشد و طبیعی است که براساس نیازهای موجود در سازمان که بخشی از آنها را نیز نیازهای افراد در درون سازمان تشکیل می‌دهد، مدیر بایستی اقدامات اساسی را به‌کار ببندد. در این میان بهسازی منابع انسانی یک التزام بوده که مدیر در راستای افزایش کارآئی سیستم بدان مبادرت می‌ورزد. بحث بیمه نیز که عموماً در غالب بیمه‌های اشخاص در این مقوله مطرح گردیده می‌تواند یارای مدیران در جهت افزایش نگرش آنان در توسعه منابع انسانی باشد.

امید است تا با بکارگیری صحیح تکنیک‌های مدیریتی در جهت ارتقای کارآئی منابع انسانی، مدیران به مساله حیاتی و مهم بیمه بیش از پیش تاکید کرده تا شاهد رشد و شکوفائی روزافزون سازمان‌ها باشیم. □

پانویس‌ها

- ۱ - پرورش منابع انسانی در شرکت‌های ژاپنی - هیدئو انیوهارا - دکتر محمدعلی طوسی - انتشارات مرکز آموزش دولتی ۱۳۷۰

2 - CAROLYN WILEY "A COMPREHENSIVE VIEW OF ROLES OF HUMAN RESOURCE MANagements IN INDUSTRY TODAY" INDUSTRIAL MANAGEMENT NOVEMBER DECEMBER 1992

3 - F.HERZBERG, B.MAUSNER AND B.BSYNDER MAN, THE MOTIVATION TO WORK "2D.ED, NEWYORK." JOHNWILEY AND SONS INC.1986

۴ - ژان لوکابیر - بیمه عمر و سایر بیمه‌های اشخاص، ترجمه محمود جانعلی صالحی - بیمه مرکزی ایران - تهران ۱۳۷۲

۵ - میرسپاسی ناصر - مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام‌گرا) چاپ پنجم - تهران ۱۳۶۶

● سعید خواجه‌ای: دانشجوی دکترای مدیریت آموزش - عضو هیات علمی دانشگاه آزاد واحد تهران

موانع ساختاری

در بهره‌وری تحقیقات

از: مهندس محمود احمدپور

پرداختن به تحقیق مستلزم یک زمینه فرهنگی فراگیر است و با فقدان چنین زمینه‌ای، عناصری که در مسند مدیریت در سطوح مختلف سازمان‌های اجرایی و حتی تحقیقاتی قرار می‌گیرند، امور تحقیقاتی را در شمار آخرین مسائل و مقوله‌ها طبقه‌بندی می‌کنند. ساده‌انگاری مسائل، تعجیل در اخذ تصمیمات و راه‌حل‌ها، عدم ارزیابی عالمانه پیامدها در تحلیل پدیده‌ها، از جلوه‌های تنگنای معرفت‌شناختی است. علاوه بر این، کوشش در طرح مسائل به‌گونه‌ای سطحی و بی‌ارتباط به مجموعه‌های خرد و کلان و نیز عدم درک روابط متقابل پدیده‌ها و تاثیر و تاتر آنها و به عبارتی ساده‌تر «تقلیل‌گرایی» در طرح مسائل مهم، نمودی دیگر از تنگنای حوزه کلان فرهنگی است. بر این مجموعه عوامل بازدارنده در این سطح خاص، باید زمینه‌های آموزشی نامساعد را نیز اضافه کرد. از جمله فقدان روحیه و منش علمی در آموزش‌های رسمی در مدارس و ناهمخوانی کتب آموزشی سطوح مختلف آموزش‌های عمومی با آنچه در سطوح مدیریت و تصمیم‌گیری‌های آینده لازم است.

این مسائل خود به آشفتگی در استراتژیها و سیاست‌های کلان و ملی می‌انجامد که به‌نوبه خود تنگنایی دیگر محسوب می‌شود. ابهام در شناخت و طبقه‌بندی اولویت‌های تحقیقاتی، فقدان سیاست‌های علمی مشخص، فقدان تحلیل روشنی از جایگاه و منزلت تحقیقات علمی در جامعه، سازمانها و موسسات علمی و بالاخره فقدان عنصر رقابت در صنعت و تولید از جمله پیامدهای ناشی از تنگنای سطح دوم محسوب می‌شوند. در این رابطه یکی از نمودهای ابهام در استراتژیهای کلان پژوهشی در حوزه روابط دانشگاه و صنعت قابل مشاهده است.

فقدان استراتژی کلان پژوهشی در واقع به معنی بی‌پاسخ ماندن این پرسش‌هاست: جایگاه علم در جامعه و در مجموعه نهادها چه کیفیتی

درخصوص ارزیابی و تحلیل بهره‌وری تحقیقات، به‌نظر می‌رسد تفکیک این مقوله به سه جنبه مجزا ولی مرتبط منطقی است. این تفکیک ما را به ابعاد گوناگون مساله واقف می‌سازد و ضمن آن به جستجوی عوامل موثر بر هر یک از جنبه‌های آن می‌پردازیم.

اصولاً تحقیقات علمی و کاربردی در ایران با سه نوع تنگنای ساختاری مواجه است که بدون در نظر گرفتن آنها ارائه راه‌حل‌های موثر منتفی خواهد بود. اما قبل از اینکه به تفکیک موارد سه‌گانه مورد نظر بپردازیم، باید روشن نمائیم که منظور از تنگنای ساختاری چیست؟

تنگنای ساختاری اساساً موانعی هستند که بدون رفع آنها عبور از مرحله‌ای معین یا حل مساله‌ای خاص ناممکن باشد و هر طرح و تدبیری با وجود آن موانع بلا اثر خواهد بود.

با این تعریف مختصر آنچه را به‌عنوان تنگنای ساختاری در توسعه و بهره‌وری تحقیقات کاربردی مطرح است، در سه سطح طبقه‌بندی می‌کنیم (نمودار ۱):

(الف) تنگنای ناشی از فقدان زمینه معرفت‌شناختی (سطح کلان فرهنگی)

(ب) تنگنای ناشی از فقدان استراتژی‌های مدون (ج) تنگنای سازمانی و اجرایی (سطح میانه)

درخصوص تنگنای معرفت‌شناختی و فرهنگی بر این باوریم که اساساً ایده پژوهش علمی، محصول مرحله‌ای از بلوغ اجتماعی و فرهنگی است. در کشورهای در حال توسعه بسخاطر درگیریها و چالش‌های ناشی از توسعه‌نیافتگی، فقدان زمینه‌های مساعد برای پرداختن به امور علمی و پژوهشی، تنگنای جمعیتی و معیشتی، سطح پایین درآمد، سواد و مهمتر از همه ابهام در تعیین آرمانها و چشم‌اندازهای توسعه ملی، مجال لازم برای پژوهش فراهم نشده است. به عبارت دیگر احساس نیاز به پژوهش اساساً مطرح نیست و جستجوی انفرادی و سریع راه‌حل‌های احتمالی بر روش‌های متداول علمی ترجیح دارد.

دارد؟ آینده علم و سهم آن در مناسبات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی چیست؟ رابطه علم و تکنولوژی و از جمله صنعت چگونه است؟ در حوزه سیاست‌های علمی و پژوهشی نیز مشخص نیست که اولویت حوزه‌های مختلف تحقیقاتی (بنیادی، توسعه‌ای و کاربردی) چگونه تعیین شده است؟ و یا چه سطوح و مقاطعی از آموزش عالی متناسب با نیازهای جامعه مقدم است؟

مانع بازدارنده دیگر، فقدان عنصر رقابت در صنعت و تولید است. توسعه صنعتی زاینده رقابت است و در رابطه دانشگاه و صنعت و تحقیقات نیز رقابت عاملی تعیین‌کننده است. صنعت بی‌رقابت صنعتی بیمار است که همواره از طرق رسمی و غیررسمی و بدون توجه به مزیت‌های رقابتی حمایت و حفاظت می‌شود و بدین‌سان به بقای خود ادامه می‌دهد. در حوزه صنعت هم‌اکنون رقابت بین صنایع داخلی و خارجی وجود ندارد، علاوه بر این، رقابت در حوزه مدیریت و برای ارائه کیفیت‌های برتر و کارآمدی بیشتر نیز منتفی است. یعنی مدیران صنایع عموماً در رقابت کیفی با یکدیگر نیستند. زیرا همواره در سطوح مدیریتی جایجا می‌شوند و به کیفیت‌های ناشی از بهره‌وری و کارآفرینی کمتر توجه می‌شود. ترکیب این دو معضل - فقدان رقابت در صنعت و مدیریت - خودبخود مشکلات مبتلا به تحقیقات را نیز دوچندان می‌کند.

دو سطح الف و ب را باید از جمله تنگنای سطوح کلان در تحقیقات علمی و کاربردی به‌شمار آورد که تاثیر مستقیم آن بر عدم بهره‌وری تحقیقات کاربردی غیرقابل انکار است.

این مساله در قالب «ابهام در نقش» سازمان‌های اجرایی و مراکز علمی و تحقیقاتی نمود می‌یابد. در این رابطه، در سطح سازمانی و اجرایی شاهد نوعی جایجایی غیرمنطقی سازمان‌های اجرایی و مراکز تحقیقاتی هستیم که مانع از بهره‌وری تحقیقات علمی می‌شود. سازمانها و مراکز تحقیقاتی از لحاظ بودجه و منابع مالی لازم برای توسعه تحقیقات علمی در مضيقه هستند و سازمانهای اجرایی فاقد برنامه‌ها و خط‌مشی‌های روشن پژوهشی می‌باشند. این امر در ایران طی سالهای زیاد موجب شده است که دانشگاهها و مراکز علمی برای تامین محدودیت‌های مالی و هزینه‌های طرح‌های علمی خود به سازمانها متوسل شوند و سازمانها

نیز چندان تمایلی به این امر نشان نمی‌دهند و راه خود را طی و برحسب مورد، طرح‌های تحقیقاتی محدودی را برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند. از آنجا که در قالب یک استراتژی کلان و ملی و با سیاست‌های روشن اقدام نمی‌شود، لذا توسعه علوم نیز از طریق چنین پژوهش‌هایی تحقق نخواهد یافت.

پیامد مجموعه تنگناهای فوق مانع از تحقق بهره‌وری در امور تحقیقاتی از جمله در بخش صنعت است. پراکندگی و آشفته‌گی در طرح‌ها و پروژه‌های تحقیقاتی در انبوه موضوعات ناهمگن و گسیخته که در عنوان پایان‌نامه‌های دوره‌های کارشناسی ارشد و دکتری طرح و اجرا می‌شود، تسلور عینی می‌یابد. موضوعاتی که اغلب تکراری، بی‌ارتباط و بدون هدایت نظری و کاربردی موثر در راه بهره‌وری تحقیقات هستند. تهیه فهرستی از عنوان پایان‌نامه‌های دوره‌های کارشناسی ارشد و دکتری (PH.D) به‌خوبی این آشفته‌گی و پراکنده‌کاری را نشان می‌دهد. تحقیقات هر دوره خاص کمتر به نتایج ملموس و کاربردی می‌انجامد. حال آنکه عنوان‌های مشابه و مکرر که در سطحی کم‌و‌بیش یکسان از تحلیل و استنتاج تئوریک قرار دارند، بسیار یافت می‌شود. جایگاه هر پروژه تحقیقی در این دوره‌های تکمیلی در سلسله مراتبی از تحقیقات قبل و بعد از آن مشخص نیست و زنجیره‌ای از

طرح‌ها و پژوهش‌های متناوب و متکامل به‌چشم نمی‌خورد.

یک جنبه دیگر از مساله را باید در عدم ارتباط منطقی دوره‌های کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری (PH.D) با یکدیگر در زمینه بهبود بهره‌وری تحقیقات جستجو کرد.

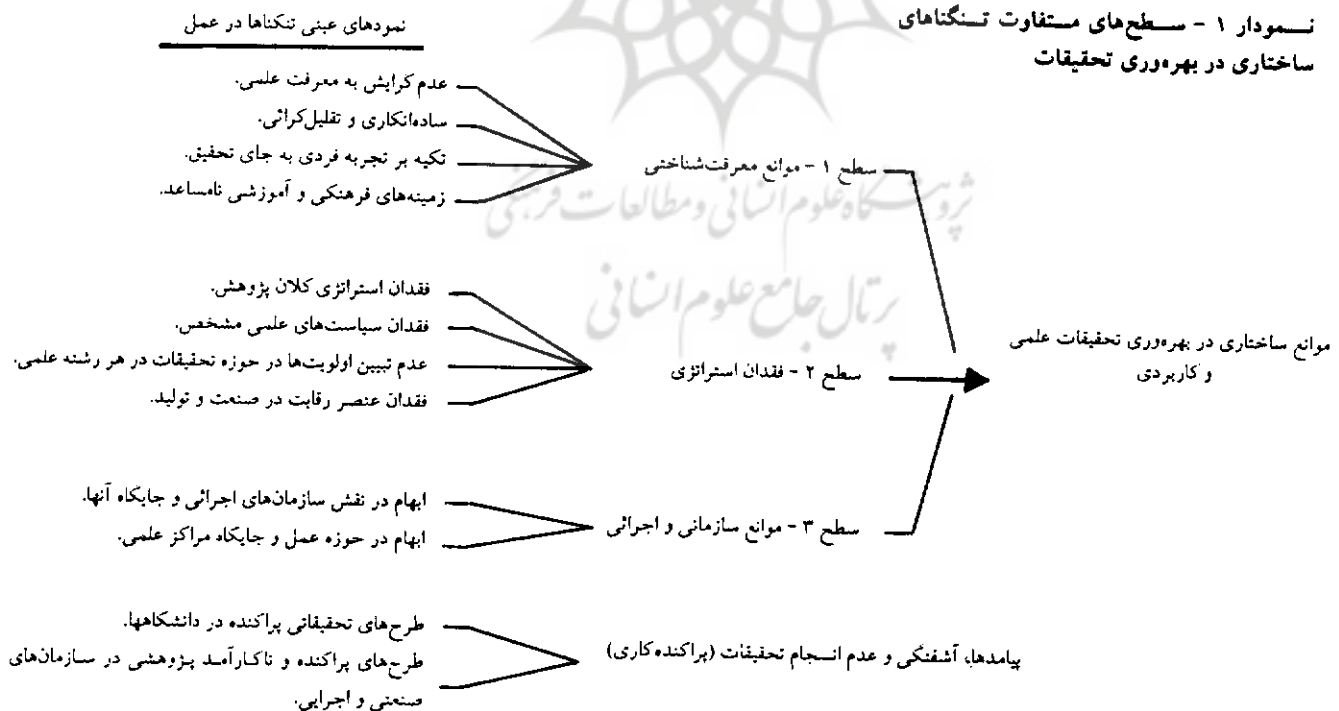
هر دانشجوی کارشناسی و کارشناسی ارشد صرفاً بر مبنای علاقه خود و با موافقت استاد راهنما به انتخاب موضوع می‌پردازد و وقت و انرژی خود را صرف آن می‌کند بدون آنکه به کاربرد رساله خویش در قبال سایر تحقیقات در مقطعی بالاتر واقف باشد. از این لحاظ نیز نوعی گسیخته‌گی در زنجیره تحقیقات مشهود است که از دیدگاه ارزشیابی بهره‌وری پژوهش‌های علمی و کاربردی جای تأمل و نقد دارد.

راه‌حل؛ طرح الگوی زنجیره تحقیقات معنی‌دار

پس از طرح مجموعه‌ای از تنگناهای ساختاری در بهره‌وری تحقیقات، ارائه یک الگوی پیشنهادی برای پژوهش‌های علمی و کاربردی ضروری است. در این مدل سعی شده است علاوه بر بازگویی ضمن تنگناهای ساختاری، راه‌حل‌های هریک از سطوح خرد و کلان نیز مطرح شود. (نمودار ۲)

همانطور که در این نمودار مشاهده می‌شود

نمودار ۱ - سطح‌های متفاوت تنگناهای ساختاری در بهره‌وری تحقیقات



نخستین گام در ساماندهی تحقیقات علمی و کاربردی در کشور تعیین استراتژی‌های کلان توسعه است و اینکه چشم‌اندازهای تحول جامعه و اقتصاد در یک افق زمانی بلندمدت چگونه ترسیم می‌شود. این امر بیشترین تأثیر را در گام‌های اجرایی مراحل بعد دارد. هر جامعه‌ای نیاز به تعریفی مشخص از خود، جایگاه جهانی خود و آرمان‌های خود دارد. همچنین در چارچوب چنین تعریف مشخصی، روند تحولات اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و ... تعیین می‌گردد.

در مرحله بعد چنانچه توسعه در بخش صنعت را به‌عنوان جنبه‌ای از فرایند توسعه جامع مجزا کنیم، در این صورت باید استراتژی‌های بخش صنعت را در راستای تحقیق همان استراتژی‌های کلان توسعه مشخص و روشن سازیم که بخش صنعت با توجه به امکانات و محدودیت‌هایی که دارد چگونه می‌تواند در خدمت آرمانها و استراتژی‌های کلان توسعه اقتصادی - اجتماعی باشد؟ از این بخش چه انتظاری داریم و برای آن چه اولویت‌هایی قائلیم؟ استراتژی‌های بخش صنعت نیز مشخصاً بر سیاستها و خط‌مشی‌های مراحل بعدی موثر خواهد بود.

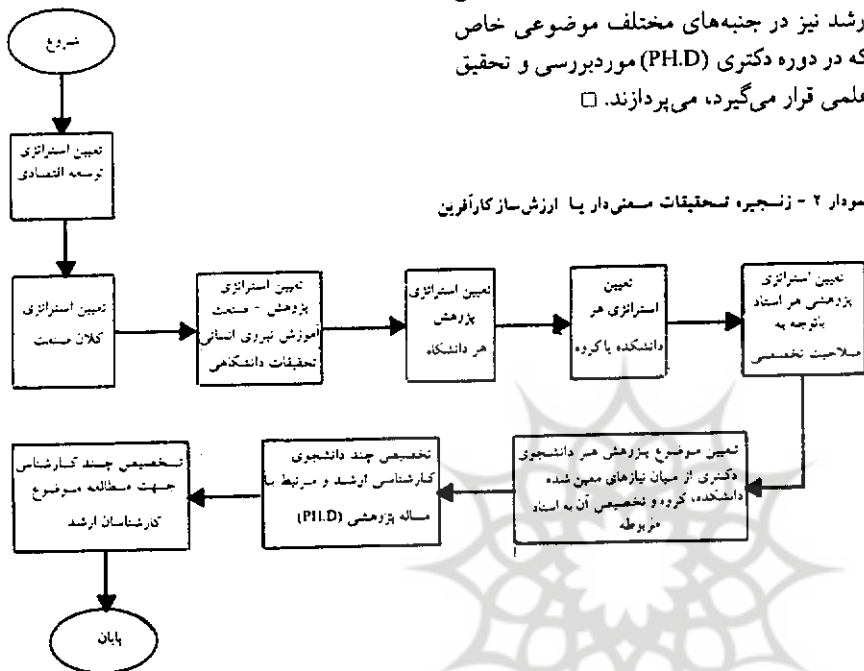
مرحله بعدی در زنجیره معنی‌دار تحقیقات، تعیین استراتژی پژوهش در صنعت است. طبعاً

ضمن چاپ این مقاله، خاطر نشان می‌سازیم که از سایر پیشنهادات محققان و پژوهشگران محترم برای رفع تنگنای تحقیقات در کشور تقدیر می‌کنیم.

● مهندس محمود احمدپور: مهندس صنایع - فوق‌لیسانس مدیریت صنایع - دانشجوی دکتری مدیرعامل سازمان صنایع بنیاد مستضعفان و جانبازان

علمی و کاربردی، متناسب با استراتژی‌های سطوح کلان، میانه و خرد که در این زنجیره عنوان شده‌اند، دانشجویان سه دوره کارشناسی، کارشناسی ارشد، و دکتری به صورتی که فعالیت تحقیقاتی آنها در نهایت به تحقق هدف‌های پیش‌بینی شده منجر شود، سازماندهی و هدایت شوند (نمودار ۳). بنابراین چند دانشجوی دوره کارشناسی در زمینه یک موضوع مربوط به پروژه تحقیقی دانشجویان دوره کارشناسی ارشد به تحقق می‌پردازند و چند دانشجوی کارشناسی ارشد نیز در جنبه‌های مختلف موضوعی خاص که در دوره دکتری (PH.D) مورد بررسی و تحقیق علمی قرار می‌گیرد، می‌پردازند. □

نمودار ۲ - زنجیره تحقیقات معنی‌دار یا ارزش‌ساز کارآفرین



نمودار ۳ - زنجیره تحقیقات معنی‌دار یا ارزش‌ساز کارآفرین



مقوله صنعت در برگزیده ابعاد متعددی از جمله سرمایه‌گذاری، نیروی انسانی، تکنولوژی، آموزش، بهره‌وری و پژوهش است. در این راستا تعیین استراتژی‌های پژوهشی در صنعت و نقش و جایگاه عوامل ذیربط در این زمینه از جمله دانشگاهها و مراکز تخصصی تحقیقات، اولویت دارد. مشخص کردن این جنبه از مساله پژوهش ما را در یافتن عناصر و موسسات ذیصلاح برای پژوهش‌های صنعتی رهنمون می‌شود، که خود مرحله‌ای دیگر از زنجیره تحقیقات است.

بدین ترتیب می‌توان برای دانشگاه‌های مختلف، متناسب با امکانات و توانمندی‌های علمی و پژوهشی و تجربه‌ای که هر واحد دانشگاهی در امور علمی و کاربردی طی سالها بدست آورده است، استراتژی‌های مشخص پژوهشی ترسیم نمود که عوامل و ابزارهای تحقق این استراتژی‌های متمایز دانشکده‌ها و گروه‌های علمی هر واحد زیرمجموعه دانشگاه است. چنانچه اسلوب‌های منطقی و پیش‌بینی‌های معتبری را در خدمت برنامه‌ریزی پژوهش‌های علمی بکارگیریم می‌توانیم امیدوار باشیم که هر استاد و یا عضو هیات علمی پژوهشی نیز یک استراتژی تحقیقاتی خاص خود را داراست و برنامه‌های تحقیقاتی خود را در چارچوب آن پیگیری می‌کند.

پایامد این مراحل منطقی، تعیین موضوع پژوهش هر دانشجوی دوره دکتری (PH.D) از میان نیازهای تعیین شده است که قبلاً متناسب آنها با استراتژی‌های چندمرحله‌ای پیش گفته، محرز گردید. پس از این مرحله همکاری و هماهنگی استاد راهنمای پروژه تحقیقی دوره دکتری با دانشجوی این دوره، با همکاری و هماهنگی چند دانشجوی دوره کارشناسی ارشد که آنها نیز در خدمت هدف‌های از پیش تعیین شده است، تکمیل می‌گردد. اطلاعات و نتایج ناشی از تحقیقات دانشجویان کارشناسی ارشد خودبخود در خدمت برنامه پژوهشی دوره دکتری (PH.D) است و در این راستا حتی پروژه‌های تحقیقات مجموعه دانشجویان دوره کارشناسی نیز در چارچوب برنامه جامع پژوهشی گروه، دانشکده و بالاخره دانشگاه خواهد بود.

برای پیگیری و تحقق این زنجیره معنی‌دار تحقیقات، نوعی سازماندهی مجدد در نیروی انسانی محقق در دانشگاهها الزامی است. بدین معنی که در آستانه انتخاب و طبقه‌بندی اولویت‌ها و نیازهای موضوعی پژوهش‌های

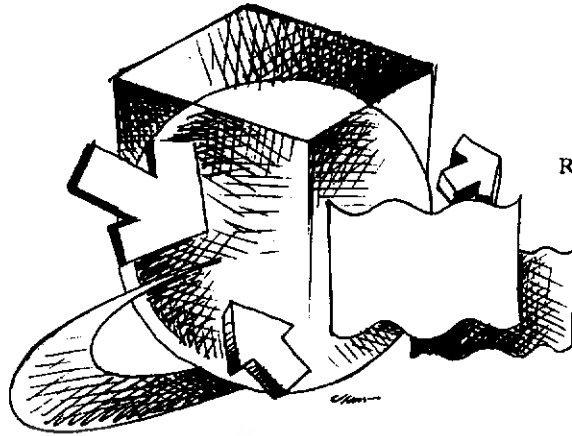
ظهور دولت مجازی؛ افول قلمروگشایی

FOREIGN AFFAIRS
JULY/AUGUST 96

منبع:

تالیف: RICHARD ROSECRANCE

ترجمه: سوسن جدی



ویژگی‌هایشان در سطح جهان پراکنده می‌شوند. اما مهمتر از این، توسعه سیاسی یعنی، ظهور دولت مجازی، همتای سیاسی شرکت مجازی است.

ترقی و پیشرفت موقعیت تجاری قبل از ترقی دولت مجازی است. بعد از جنگ جهانی دوم به رهبری آلمان و ژاپن، پیشرفته‌ترین ملت‌ها تلاش‌های خود را از کنترل زمین به سوی افزایش سهم خود از تجارت جهانی تغییر دادند. در آن برهه از زمان کالا متمرکزتر از سرمایه و نیروی کار بود، نام این بازی فروش برون‌مرزی گردید. همانگونه که سرمایه به‌طور فزاینده‌ای متمرکز شده است ملت‌های پیشرفته دریافته‌اند که صادرات تنها وسیله رسیدن به رشد اقتصادی نیست بلکه به جای آن می‌توانند کالاهای خود را در آنسوی دریاها برای بازار خارجی تولید کنند.

هرچه تولیدات بیشتری به‌وسیله صنایع محلی در خارج از کشور صورت گیرد زمین کم‌ارزش‌تر از تکنولوژی، دانش و سرمایه‌گذاری مستقیم می‌شود و عملکرد این دولت (دولت مجازی) بیشتر از قبل تعریف می‌شود. دیگر این دولت، منابع را به همان صورت که در زمان سیاست موازنه اقتصادی اداره می‌کرد، اداره نمی‌کند. او با سرمایه و نیروی کار خارجی و محلی برای اینکه بتواند آنها را به سمت خود بکشاند تا باعث رشد او شوند به مذاکره می‌نشیند. اکنون استراتژی اقتصادی یک ملت حداقل به اندازه استراتژی نظام آن اهمیت دارد. سفرها به صورت نمایندگان تجارت و سرمایه‌گذاری خارجی در آمده‌اند. به تجارت خارجی و سرمایه‌گذاری اجرایی باید همانقدر توجه کرد که در دو دهه پیش به مسایل سیاسی و نظامی توجه می‌شد. دو هفته پرتنش در دسامبر ۱۹۹۴، وقتی که کاخ سفید در قبال یک میلیارد دلار از شرکت «ری‌تون»، مدیریت جنگل‌ها و توافیک هوایی برزیل را برعهده و از فرانسه پیشی گرفت، نمونه باارزی از این بحران جدید بین‌المللی را نشان داد.

روش‌های کهنه توسعه قدرت و ثروت ملی دیگر موثر و کارا نیست. مانند هیات مدیره یک شرکت مجازی، دولت مجازی نیز یک استراتژی همه‌جانبه را برمی‌گزیند و به جای سرمایه‌گذاری بر روی ظرفیت تولید بر روی مردم سرمایه‌گذاری می‌کند. او دیگر با کشورهای قراردادی می‌بندد که یا تخصصی دارند و یا به آنها نیاز دارند. بریتانیای کبیر شاید چنین نمونه‌ای در قرن نوزدهم بوده

دهد و نفت، این محصول زمین، تجسم‌اعلای جاه‌طلبی‌های او را به نمایش گذارد. در کشمیر، هند و پاکستان درحال رقابت بر تسلط بر جمعیتی هستند که شاید هیچکدام به‌طور کامل قادر به کنترل آن نباشند. کشمکش‌های مشابهی رواندا، برون‌دی و جناح‌های مختلف لیبریا را به ستوه آورده است.

به هر صورت، این نمونه‌ها نگاهی به گذشته است. کشورهای کمتر توسعه‌یافته که هنوز کالاهایی را که از زمین بدست می‌آید، تولید می‌کنند به تملک اراضی ادامه می‌دهند. در اقتصادهایی که سرمایه، نیروی کار و اطلاعات به یک برتری و تفوق رسیده است جای برای اعتقادات خرافی نسبت به زمین باقی نمی‌ماند. کشورهای توسعه‌یافته، تسلط بر بازار جهانی را به تملک بر زمین ترجیح می‌دهند. دولت مجازی، دولتی است که قدرت تولیدی بر مبنای زمین را کاهش داده است که طبیعتاً پیامد منطقی چنین سیاستی، رهایی از زمین است.

در سالهای اخیر، افزایش قیاس اقتصادی دولت مجازی و شرکت مجازی به‌طور گسترده‌ای مورد بحث قرار گرفته است. شرکت‌ها، مزایای قراردادن امکانات تولید را در هر جا که بیشترین سود را داشته باشد، یافته‌اند، جایی که ممکن است در همان مکانی که مرکز کار شرکت است، نباشد. واحدهای مختلف یک شرکت براساس

در میان غوغاهای فرضی مقابله با فرهنگ‌ها و تمدن‌ها یک واقعیت جدید درحال ظهور می‌یابد. دولت - ملت به یک واحد منسجم‌تر، نیرومندتر و توان‌تر در تحمل فشارهای رقابت جهانی تبدیل می‌شود. کشورهای توسعه‌یافته جاه‌طلبی‌های نظامی، سیاسی و کشورگشایی را درحالی کنار می‌گذارند که دیگر نه برای تفوق فرهنگی بلکه برای مشارکت بیشتر در بازده (تولید جهانی) تلاش می‌کنند. دیگر تمدن‌ها، کشورها را متحد نمی‌کنند و برای نبرد با یکدیگر آماده نمی‌شوند بلکه به جای آن در حال کوچک‌سازی در عملکرد البته نه در شکل جغرافیایی آن، هستند. امروز و برای یک آینده قابل پیش‌بینی، تنها تمدن بین‌المللی که شایسته این نام می‌باشد، فرهنگ اقتصادی حاکم بر بازار جهانی است. علیرغم دیدگاه برخی از ناظران معاصر، یکپارچه‌سازی به‌طور موققت‌آمیزی مانع تقسیم‌بندی‌های فرهنگی شده است.

البته هنوز هم توجه جهانی اشتباهاً بر تلاش‌های نظامی و سیاسی به‌منظور قلمروگشایی متمرکز می‌باشد. در بوسنی محاصره شده، رهبران صرب به دنبال ایجاد یک ایالت مستقل وفادار به بلگراد بودند. چند سال پیش صدام حسین، رهبر عراق، از طریق نه‌اجم نظامی به کویت و احتمالاً به عربستان سعودی قصد داشت بازار جهانی نفت را در تنگنا قرار

است. اما هنگام کنگ مدلی برای قرن بیست و یکم خواهد بود.

دولت مجازی، کشوری است که اقتصادش بر عوامل متحرک تولید متکی است. این خود دربرگیرنده شرکت مجازی نیز می‌شود که اداره سرمایه‌گذاری‌های مستقیم خارجی را به‌وسیله سازمان‌های اقتصادی خود به عهده می‌گیرد. اما فراتر از این، دولت مجازی چنین فعالیت‌هایی را تشویق، ترغیب و به درجاتی نیز هماهنگ می‌نماید.

در تنظیم استراتژی اقتصادی، دولت مجازی تشخیص می‌دهد که تولیدات خود را نباید الزاماً در همان جا (داخل کشور) تولید کند و به موازات آن، نقش میزبان را برای سرمایه و نیروی کار ملت‌های دیگر ایفا می‌کند. برخلاف عملکرد امپراطوری آلمان، روسیه تزاری و ایالات متحده که در قرن ۱۹ رقابت همه‌جانبه را هدف قرار دادند، دولت مجازی به‌دنبال این نیست که در انجام تمام فعالیت‌های اقتصادی حفر معدن، و کشاورزی گرفته تا تولید و توزیع بر دیگران پیشی گیرد. دولت مجازی در تکنیک‌های مدرن و خدمات تحقیقاتی مهارت پیدا می‌کند و درآمدش را نه تنها از تولید محصولات باارزش بلکه از طراحی، بازاریابی و امور مالی بدست می‌آورد. اندازه، دیگر تعیین‌کننده استعداد بالقوه اقتصادی نیست. ملت‌های مجازی کلید رقابت برای کسب ثروت بیشتر را در قرن بیست و یکم در دست خواهند داشت. آنها احتمالاً جانشین واحدهای بزرگ و خودکفایی که در گذشته بودند خواهند شد و تخصصی شدن بهره‌وری به صورت بین‌المللی استیلا خواهد یافت، همانند تراشه‌های کوچک کامپیوتری که جانشین اسلاف خود شده‌اند.

دولت تجاری

در گذشته دولت‌ها با زمین مشغول بودند. سیستم بین‌المللی با جنگ‌های متناوب براساس فرضیه‌ای پایه‌ریزی شده بود که زمین عامل اصلی، هم در تولید و هم در قدرت بود. دولت‌ها می‌توانستند به‌وسیله ساختن امپراطوری‌ها و یا حمله به ملل دیگر برای تصاحب قلمرو بیشتر، موقعیت خویش را تحکیم بخشند. در دست داشتن زمین یک موهبت بود. یک ایالت تصرف شده دارای رعیت‌ها، کشاورزان و ذخیره غلات بود و ساکنان آن با حکومت جدید همکاری می‌کردند. قبل از دوره ناسیونالیسم، یک قلمرو پادشاهی تعریف شده با اشتیاق از رهبر جدید

پیروی می‌کرد. از این رو اسپانیا، فرانسه و روسیه می‌توانستند قدرت‌های اصلی توسعه منطقه‌ای در اروپا بین قرون ۱۶ تا ۱۹ بشوند.

با وجود این با انقلاب صنعتی، سرمایه و نیروی کار اهمیت تازه‌ای پیدا کرد. برخلاف زمین اینها دیگر عوامل سازنده و قدرت مولد بودند. بریتانیای کبیر مبتکر کشف کاربردهای پیچیده این عوامل جدید بود. منابع طبیعی بخصوص زغال‌سنگ، آهن و بعداً نفت هنوز از نظر اقتصادی حیاتی بودند. منابع کشاورزی و معدنی بسیار مهم بودند. در اواخر قرن بیستم بود که عوامل محرک تولید به برتری دست یافتند.

از آن زمان، ارزش نسبی زمین کاهش یافت و نگهداری آن برای ملت‌ها مشکل‌تر شد

انقلاب‌های جهان سوم از جنگ جهانی دوم به بعد نشان داده که جنبش‌های ناسیونالیستی در جوامع در حال توسعه مانع از تلاش‌های امپریالیستی و تهاجمی برای بدست آوردن منابع می‌شود. ملتی ممکن است برای اشغال یک سرزمین مبارزه کند بدون آن که منافع اقتصادی متناسبی را بدست آورد.

در این زمان، مقاومت ملی‌گرایان و تغییر ساختار تولید تأثیر زیادی بر تکرار جنگ‌ها دارد. زمین که ثابت است، می‌تواند به‌طور فیزیکی تسخیر شود، اما نیروی کار، سرمایه و اطلاعات که متحرک هستند نمی‌توانند به‌طور قطع به تصرف درآیند. بعد از یک حمله، این منابع می‌توانستند به سرعت و به‌آسانی فرار کنند. در شهر کویت در اوت ۱۹۹۰ با جستجوی کامپیوتری فهمیدند که تمام نقدینگی حساب‌های بانکی به‌طور الکترونیکی منتقل شده بود. دولت کویت با وجود آنکه سرزمین خود را ترک گفته بود توانست صدها میلیارد دلار صرف مقاومت در مقابل فتح صدام حسین کند.

● **ملت‌های پیشرفته دریافته‌اند که صادرات تنها وسیله رسیدن به رشد اقتصادی نیست بلکه به جای آن می‌توانند کالاهای خود را در آن سوی دریاها برای بازار خارجی تولید کنند.**

● **انقلاب‌های سوم از جنگ جهانی دوم به بعد نشان داده که جنبش‌های ناسیونالیستی در جوامع در حال توسعه مانع از تلاش‌های امپریالیستی و تهاجمی برای بدست آوردن منابع می‌شود.**

امروزه. برای ثروتمندترین کشورهای صنعتی مانند آلمان، ایالات متحده و ژاپن سرمایه‌گذاری روی زمین دیگر آن سودآوری را ندارد. از اواسط این قرن قیمت مواد اولیه در رابطه با قیمت کالای ساخته شده ۴۰٪ کاهش داشته است. بازرگشت (سودآوری) تجارت کالاهای ساخته شده از سودآوری صادرات کشاورزی بیشتر شده و در سال‌های اخیر افزایش قیمت خدمات بین‌المللی از تولیدات ساخته شده بیشتر گردیده است. ارزش زمین نیز کاهش یافته است.

در میان این انحطاط، دهه‌های ۷۰ و ۸۰ یک پدیده سیاسی را عرضه کرد. دولت تجاری به جای قلمروگشایی دولت تجاری، تجارت را به‌عنوان هدف اساسی خود در دست گرفت. این تغییر جهت در استراتژی، ناشی از کاهش سرمایه‌های ثابت بود. کشورهای کوچکتر، آنهایی که از ابتدا استراتژی نظامی برایشان امکان‌پذیر نبود، استراتژی‌های تجارت‌گرا را پذیرفتند. به همراه کشورهای کوچک اروپایی و آسیای شرقی، ژاپن و آلمان هم قاطعانه در مسیر تجارت بعد از جنگ جهانی دوم حرکت کردند.

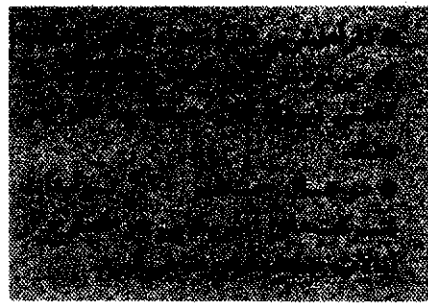
کشورها علاقمند به تقلید از قویترین هستند. بسیاری از کشورها که در قرن نوزدهم به تقلید از بریتانیای کبیر قرن نوزدهم، در جستجوی بهبود تولیدات خود در جهان بودند، در دهه‌های اخیر از ژاپن تقلید کرده‌اند. حتی روسیه زمان «میخایل گورباچف» در دهه ۸۰ در پی گریز از تاکید هزینه‌های نظامی و توسعه ارضی بود.

به هر صورت در سال‌های اخیر، انگیزه‌های بیشتری این تغییر را سرعت بخشیده است. شرکت‌ها با مواجهه با رقابت بین‌المللی در اواخر دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰، کوچک‌سازی را برگزیدند. آنها با متناسب کردن نسبت کارگران تولیدی با بازده آن باعث کاهش هزینه‌ها شدند. در بعضی از موارد افزایش بهره‌وری ناشی از کاهش نیروی کار بود و در بعضی از موارد بازده افزایش یافت. این پیشرفت‌ها بسیار موثر بوده است. طبق نظر «استیفن روچ» در مقاله‌ای که توسط INVE STMENT BANKING FIRM در سال ۱۹۹۴ منتشر شد، آنها توانسته‌اند به‌طور قابل ملاحظه‌ای خلاء بین بهره‌وری خدمات و تولید را پر کنند. فاصله‌ای که باقی می‌ماند احتمالاً ناشی از مسائلی اجرایی است. کارآمدترین شرکت‌ها، آنهایی هستند که می‌توانند بازده خود را با ثبات با کاهش نیروی کار، حفظ یا

افزایش دهند. چنین کشورهایی در دنیا رشد می‌کنند.

در این ضمن شرکت‌ها در SILICON VALLEY کالیفرنیا دریافتند که قطع هزینه‌ها، بهره‌وری و رقابت می‌تواند به وسیله استفاده از خطوط تولید کمپانی دیگری افزایش یابد. در آن زمان یک کارخانه شاخص آمریکایی (کمپانی فورد) کارخانه «ویلوران» در میشیگان را با ادارات مرکزی، دفاتر طراحی، کارگران تولیدی و زمین‌های وسیعی ساخت. اداره و نگهداری این ساختار وسیع بسیار پرهزینه بوده و از این رو شرکتی که بتواند خط تولید دیگری را به استخدام خود درآورد می‌تواند به نحو بسیار چشمگیری هزینه‌هایش را کاهش دهد. نیازی به خریداری زمین و ماشین‌آلات و استخدام نیروی انسانی نیست. این مزیت‌ها تنها می‌تواند نتیجه چیزی باشد که حیطه اقتصاد با تولیدات متفاوت در همان خط تولید یا چرخه کیفی، نامیده شود. یا آنها ممکن است نتیجه توانایی‌های تخصصی یک شرکت کوچک به منظور اجرای عملیات دقیق مانند نصب اجزای بسیار ظریف روی مدارها بدون نیاز به جوشکاری یا سیم‌های سنتی باشد. در هر صورت سازندگان تجهیزات اصلی بایستی قطعات خود را به شرکت‌های دیگر بدهند.

SOLETRON, SCI SYSTEMS, SMARTFLEX, FLEXTRONICS, MERIX, SANMINA, HEWLET-PACKARD, DIGITAL EQUIPMENT و IBM را تهیه می‌کنند. به علاوه MOTOROLA, IBM, APPLE, AT&T و CORNING قطعات مورد نیاز تولیدات خود را از عرضه‌کنندگان دیگر تامین می‌کنند. TELEPAD یک کمپانی سازنده کامپیوترهای PEN-BASED بدون هیچ‌گونه توانایی تولید شروع به تولید کامپیوترهایی کرده که قرار است روی خط تولید کمپانی‌های دیگران تولید شود. به این ترتیب شرکت مجازی متولد شد. موجودیتی با عملکرد تحقیق و توسعه، طراحی، بازاریابی، مالی، قانونی و دیگر عملیات اداری اما بدون تجهیزات تولید یا تجهیزات بسیار اندک، یک کمپانی با یک سر اما بدون بدن. این نمایانگر موفقیت نهایی کوچک کردن شرکت است. این مدل به سرعت از یک شرکت به شرکت دیگر در حال گسترش است. تعجب‌آور نیست که شرکت مجازی بایستی متداول شود. «مفهوم»



می‌تواند محصولات جدیدی را برای دامنه‌ای از تجهیزات تولیدی متفاوت طراحی کند.

اتحاد استراتژیک بین شرکت‌هایی که تخصصی شدن را افزایش داده‌اند بسیار سودآور است. بر طبق آنچه که در مجله «فاینشیل تایمز» در ۲ اکتبر ۱۹۹۵ آمده است شرکت‌هایی که فعالانه اتحاد استراتژیک را دنبال می‌کنند ۵۰٪ سودآورتر از آنهایی که آن را دنبال نمی‌کنند، هستند.

به سوی دولت مجازی

این موقعیتی که عملکرد اقتصادی را جانشین عملکردهای توسعه‌ارزی کشورها کرده است شرکت‌های جدید را به سوی ظهور پدیده دولت مجازی هدایت می‌کند. کوچک‌سازی به عنوان شاخص کارایی شرکت و حصول بهره‌وری مطرح می‌شود. اینک اقتصاد ملی هم کوچک می‌شود. کارآترین اقتصاد، اقتصادی است که ظرفیت تولید محدودی دارد. هنگ‌کنگ یک نمونه اولیه است که امکانات تولیدی‌اش به‌طور عمده در جنوب چین مستقر است. این ترتیب، ممکن است با رجعت هنگ‌کنگ به یک کشور مستقل از سال ۱۹۹۷ تغییر کند یا شاید تغییری نکند. البته احتمال دارد که هنگ‌کنگ به‌طور اقتصادی به تامین قطعات از پکن ادامه دهد و پکن به هنگ‌کنگ به‌طور سیاسی دیکته نماید. احتمالاً فرمول یک کشور - دو سیستم متداول خواهد شد. در این رابطه بسیار مهم است که به‌خاطر داشته باشیم که بریتانیا به‌طور سیاسی و قانونی برای مدت ۱۵۰ سال بر هنگ‌کنگ حکومت کرد اما اقتصاد خود را به او دیکته نکرد. و این امر مانعی برای گسترش اقتصاد و کنترل‌های سیاسی خارج از کشور برای هنگ‌کنگ چین بوجود نیاورد.

مدل دولت مجازی پیشنهاد می‌کند استراتژی سیاسی به همان اندازه استراتژی اقتصادی، کوچک‌سازی و جایگزینی ظرفیت‌های تولید را به سمت جلو سوق می‌دهد. این روند را در سنگاپور هم می‌توان مشاهده کرد. جانشینان

«لی‌گوان‌یو» کشور را در یک حالت کنترل سیاسی محکم نگاه داشتند اما به‌طور اقتصادی هنوز وابستگی به ورود عوامل تولید خارجی در جریان است. سرمایه‌گذاری‌های سنگاپور در چین، مالزی و در جاهای دیگر و در میان قلمرو دیگران است. در این حالت دولت مجازی یک موجودیت قابل بحث است و بستگی زیاد یا بیشتری به موفقیت‌های اقتصادی در بیرون مرزها دارد تا کنترل اقتصادی در درون، علیرغم اینکه در گذشته اتکا آنها بر روی تولیدات داخلی بود.

کشور کره دیگر همه چیز را در کشور خود تولید نمی‌کند و تولیدات ژاپنی حالا دیگر به‌طور فزاینده‌ای به بیرون از کشور سپرده می‌شود. در اروپا، سوئیس رهبر ملت مجازی است، به‌طور مثال ۹۸٪ تولید محصولات «نستله» در خارج از این کشور صورت می‌گیرد. هلند نیز بیشترین کالاهای خود را در خارج از مرزهایش تولید می‌کند. انگلستان هم با این روند جهانی حرکت می‌کند. بر طبق نظر تاریخ‌نویس اقتصادی بلژیکی «پل بیروش» در ۱۹۹۴ سرمایه‌گذاری‌های مستقیم انگلستان در خارج از این کشور تقریباً به بزرگی سرمایه‌گذاری‌های آمریکا بود. در حال حاضر ۲۰٪ تولیدات شرکت‌های آمریکایی در خارج از ایالات متحده صورت می‌گیرد.

انعکاس اینکه تا کجا این تمایلات پیش رفته است، سهم رشد تولید ناخالص داخلی، شامل ارزش افزوده خدمات مانند مفهوم، طراحی، مشاوره و خدمات مالی است. هنوز خدمات، ۷۰٪ تولید ناخالص داخلی آمریکا را تشکیل می‌دهد. البته تولید اهمیت دارد اما اهمیتش خیلی کمتر از گذشته است. به‌عنوان بخشی از سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در اقتصادهای صنعتی، صادرات خدمات به نحو چشمگیری رشد کرده است. طبق گزارش بانک جهانی در سال ۱۹۹۴ آزادسازی معاملات بین‌المللی در خدمات و بازرگاری مجدد به سمت خدمات (سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی) تقریباً در تمام اقتصاد بازار پیشرفته اتفاق افتاده است.

تولید برای این ملت‌ها از نظر اهمیت در حال زوال است. اگر بهره‌وری خدمات به اندازه سال‌های اخیر رشد کند به‌طور قابل توجهی رقابت خارجی آمریکا را در بیرون از مرزهایش قوی می‌کند. اما دیگر نمی‌توان فرض کرد که خدمات با هیچ رقابت بین‌المللی مواجه نمی‌شود. خدمات با ارزش بالا به همان اندازه برای یک ملت مهم خواهد بود که زمانی ساختن

اتومبیل و وسایل الکترونیکی مهم بوده است. از ۱۹۵۹ قیمت خدمات سه برابر سریعتر از قیمت‌های صنعتی افزایش پیدا کرده است. این بدان معناست که بسیاری از کشورها، بدون توانایی‌های تولیدی، قادر به پیشرفت خواهند بود.

استرالیا یک نمونه جالب است که هنوز متکی به تولید گوسفند و مواد خام است. استرالیا بخش صنعتی کمی دارد و یا اصلاً ندارد. بالاترین صادرات آن گوشت برای همبرگر به ایالات متحده است. به عبارت دیگر صنایع خدماتی آن شامل رسانه‌ها، خدمات مالی و ارتباطات راه دور است. کانادا ترکیب مشابهی از مواد خام و صنایع خدماتی قوی در روزنامه‌ها، رسانه‌های برون‌مرزی و ارتباطات راه دور را عرضه می‌کند. به‌عنوان یک نتیجه‌گیری از این روندها، دنیا دارد به‌طور فزاینده‌ای به ملت‌های «سر» و «بدن» و یا کشورهایی که نمایانگر ترکیبی از این دو هستند، تقسیم می‌شود. استرالیا و کانادا تاکید بر اداره مرکزی و عملکرد سر دارند. چین مدل یک ملت «بدن» در قرن بیست و یکم خواهد بود. اگرچه چین به‌طور ذاتی نمی‌داند که چه چیزی را برای بسازار جهانی تولید کند اما در سرمایه‌گذاری‌های مشترک با شرکت‌های خارجی توفیق زیادی یافته است. چین یک مکان جذاب برای ساختن کالاهای تولیدی خواهد بود. به دلیل سرمایه‌گذاری‌های سطح بالا، کشورهای دیگر، محصولات چینی را طراحی، بازاریابی و پشتیبانی مالی می‌کنند. درحال حاضر چین نمی‌تواند آینده صنعتی خود را ترسیم کند، روسیه نیز همین‌طور.

روس‌ها هنوز زندانی عقاید خرافانی زمین هستند. قوانین تجاری آنها هنوز اجازه برنامه‌ریزی‌های ظریف و پیچیده‌ای که تضمین کند سازندگان «بدن» کالاهای باکیفیت را به «سر» خارجی خود تحویل دهند، را نمی‌دهد: شبکه حمل‌ونقل روسیه هم بسیار ابتدایی است. اینها در هر صورت موانع موقتی هستند. بالاخره روسیه، چین و هندوستان به‌عنوان یک مکان مهم تولیدی جهان انجام وظیفه خواهند کرد.

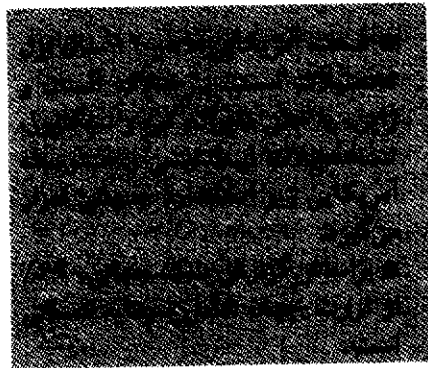
آثار پردگی

جهان رهایی از زمین را به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده تولید و قدرت آغاز می‌کند. جهان سوم می‌تواند بر سختی‌های غیرقابل تغییر از طریق کسب نیروی کار آموزش‌دیده، چیره شود. آفریقا و آمریکای لاتین ممکن نیست که متکی بر

صادرات موادخام و یا محصولات کشاورزی باقی بمانند. از طریق آموزش، آنها می‌توانند بر روی نیروی کار آموزش‌دیده مانند هندوستان در بنگلور و ایرلند در دبلین، سرمایه‌گذاری کنند. سرمایه‌گذاری بر سرمایه‌های انسانی می‌تواند جانشین تلاش برای پیش‌بینی بی‌ثباتی بازار کالاها شود و از تهدید دائمی تولید زیادی جلوگیری کند. در این بین زمین همچنان درحال کاهش ارزش است. مطالعات اخیر در ۱۸۰ کشور نشان می‌دهد که هرچه تراکم جمعیت افزایش پیدا می‌کند تولید ناخالص داخلی سرانه کاهش می‌یابد. در یک مطالعه جدید «دیپاک لال» اقتصاددان اشاره می‌کند که سرمایه‌گذاری به اندازه رشد به‌طور معکوس با دارایی‌های ارضی مرتبط است.

این کشفیات واژگونی تئوری‌های گذشته قدرت در سیاست‌های بین‌المللی است. در دهه ۱۹۳۰، استاندارد روابط بین‌المللی، بزرگترین قدرت‌ها را از طریق منابع طبیعی مشخص می‌کرد نفت، آهن، زغال‌سنگ، بوکسیت، مس، تنگستن و منیزیم. تحلیل‌گران معتقد بودند که کشورهایی با ذخائر بیشتر موادخام و کالاهای مشتق از آنها موفق خواهند بود. تخمین‌های سازمان سیا در طول جنگ سرد براساس چنین نتایجی استوار بود. به هر صورت روشن است که موفق‌ترین کشورها اغلب بهره‌ناچیزی از منابع طبیعی دارند. برای مثال ژاپن صنایع زغال‌سنگ خود را تعطیل کرده است و سنگ‌آهن، بوکسیت و یا نفت ندارد و به غیر از برنج بیشتر موادغذایی خود را وارد می‌کند. ژاپن از موهبت سرمایه انسانی برخوردار است و همین است که همه چیز را متفاوت می‌کند.

چنین برداشتی از آمریکا نیز همین‌قدر جالب است همان‌طور که سرمایه یا نیروی کار و دانش در ترسیم موفقیت اقتصادی مهمتر از زمین می‌شود آمریکا می‌تواند در الگوهای منفعت



تطبیقی خود نفوذ کند و یا حتی آنها را دوباره سازماندهی کند. کشت‌رهایی که از ابتدا در تجهیزات تولیدی برای تراشه حافظه کامپیوترهای ۱۶ کیلوبایت سرمایه‌گذاری کردند استفاده زیادی از توقف خط و تبدیل آن به تراشه‌های ۴ و ۱۶ مگابایتی بردند. مداخله در یک نقطه ابتدایی در زنجیره توسعه می‌تواند روی نتایج بعدی تاثیر گذارد. آنچه توصیه می‌شود این است که آمریکا و دیگر کشورها می‌توانند و باید تمعماً الگوهای مزایای مقایسه‌ای را به سمت بهتر شدن تغییر دهند و فعالیت اقتصادی خود را انتخاب کنند. دانشگاه‌های آمریکایی و درجات تحصیلی نقش قاطع آمریکا را در صنعت خدمات بین‌المللی در تحقیق و توسعه، مشاوره، طراحی، مالی و بازاریابی محصولات جدید اثبات کرده است. ادغام و مالکیت از خصوصیت کم‌اهمیت‌تر آمریکایی‌ها است که در مهارت‌های تحلیل‌گران و کلای اقتصادی به کار می‌رود. ضعف آمریکایی‌ها در ۱۲ سال اول تحصیلات بوده است. برخلاف آلمان و ژاپن، یا حتی تایوان، کره و سنگاپور، تحصیلات ابتدایی و متوسطه آمریکایی زیر استاندارد جهانی قرار می‌گیرد.

اقتصاددانان آموزش می‌دهند که محصولات بسایستی سرمبنای اهمیت اقتصادی آنها ارزش‌گذاری شوند. مدتها تحصیلات کمتر از ارزش واقعی خود، ارزش‌گذاری شد. علیرغم مطالعات بهره‌وری توسط «ادوارد دنیسون» و دیگران که آثار بلندمدت آن را بر رشد و نوآوری آمریکا نشان می‌داد، مطالعات اخیر هم بر این اهمیت تاکید کرده است. براساس گزارش بانک جهانی، ۶۴٪ از ثروت جهان شامل سرمایه انسانی است. اما ارزیابی اقتصادی و اجتماعی از کودکان تا دوازدهمین سال تحصیلی هنوز به‌طور قابل قبولی افزایش پیدا نکرده است. مربیان، روانشناسان و هیات مدیره مدارس درمورد سازماندهی دوره‌های آموزشی مذاکره می‌کنند، اما آمریکایی‌ها پول بیشتری روی آن سرمایه‌گذاری نمی‌کنند. شرکت‌ها به‌دنبال ارتقای استانداردهای آموزش و یادگیری در مناطق خودشان هستند.

به معلمان دوران ابتدایی و متوسطه مدارس باید به‌عنوان خالقان عبور سرمایه‌های باارزش بالا در ایالات متحده و جاهای دیگر پاداش داده شود. در سوئیس یک معلم دوران ابتدایی حدود ۷۰۰۰۰ دلار حقوق سالانه دارد که معادل حقوق

یک وکیل تازه کار در یک شرکت نیویورک است. در رقابت اقتصادی بین‌المللی به سرمایه انسانی حداقل به اندازه فاکتورهای دیگر سرمایه اهمیت داده شده است. علیرغم عملکرد ضعیف آنها، کشورهایی که از قید زنجیره جغرافیایی‌شان رها می‌شوند، با آموزش مناسب، قادر به تغییر آینده صنعتی و اقتصادی خود گردیده‌اند.

خطر کاهش یافته تضاد

در این حین که دولت‌ها به تربیت نیروی انسانی روی می‌آورند دنیای دولت‌های مجازی چگونه خواهد بود؟ تولید محصول یک شرکت یا یک کشور می‌تواند در بسیاری از نقاط دنیا صورت گیرد. در فرایند کوچک‌سازی شرکت‌ها و کشورها باید بر اتکا به دیگران عادت کنند. شرکت‌های مجازی به تجهیزات تولیدی شرکت‌های دیگر نیازمندند. ملت‌های مجازی به توانایی‌های کشورهای دیگر نیاز دارند. نتیجتاً روابط اقتصادی بین کشورها شبیه اتصال اعصاب سر در یک جا و اعصاب بدن در جای دیگر شده است. طبیعتاً کشورهای تولیدکننده باید سریع کار کنند تا به مغزهایی که در صنایع جاهای دیگر بوجود آمده است، برسند. در حال حاضر تعداد کمی از کشورها، تمام اجزای یک موجودیت پیشرفته اقتصادی را در درون مرزهای خود دارند. به‌منظور تحکیم ارتباطات بین کشورها بایستی عامل اصلی را تحلیل کرد. دولت‌هایی که به این ترتیب به یکدیگر پیوسته‌اند کمتر احتمال کشمکش و تعارض را دارند. در گذشته اصول بین‌المللی متضمن موازنه قدرت بود. اقتصاد بین‌المللی بر روی توافق اصولی به‌طور مشخص تاکید می‌کند. تجارت آزاد، بازارهای مناطق آزاد و اخیراً آزادی انتقال سرمایه از این نظریه‌های اصولی بودند.

این اصول مانند استراتژی‌های تجاری ملی عمدتاً از تجربیات کشورهای موفق گرفته شده است. در قرن نوزدهم از بریتانیای کبیر و قوانین و مقررات آن تقلید می‌کردند. در انگلستان تجارت آزاد اصلی بود که می‌توانست به کشورهای دیگر بسط داده شود. موفقیت برای یک ملت دورنمای موفقیت برای ملت‌های دیگر را از بین نمی‌برد. اما مالکیت یک امپراطوری مانع رشد ملل دیگر در راه رشد و صنعتی شدن می‌گردد. یکبار امپراطوری بریتانیا سهم خود را برداشته بود، دیگر چیزی برای دیگران باقی نمی‌ماند. عدم توانایی کشورها برای زندگی بر مبنای اصول پایه‌ریزی شده بریتانیا، اختلاف‌هایی را در میان

آنها برانگیخت.

در یک حالت مشابه، استراتژی فعلی تجارت ژاپن می‌توانست به‌وسیله بسیاری از کشورهای دیگر به کار رود. اصول صلح‌جویانه و وابستگی به بازار جهانی و ذخایر مواد خام همکاری‌های اقتصادی بزرگتری را بین کشورها ایجاد کرد. در همین زمان، تاکید ژاپن بر حفظ یک اقتصاد محلی و یک مازاد تجارت خارجی نمی‌تواند به‌طور موفقیت‌آمیزی توسط همه دنبال شود. اگر بعضی به نتایج مطلوب رسیدند لزوماً همه نخواهند رسید.

«کلیتون» عقیده دارد که کشورهای سرمایه‌دار مترقی، مانند کره و تایوان مدل خود را به‌سادگی از ژاپن محدودیت‌گرا گرفته‌اند. اگر این به چنین گسترش یابد، نتایج آن استحکام بلندمدت سیستم اقتصادی و مالی جهان را به مخاطره می‌اندازد. از این‌رو، اصول جدیدی برای آزادی تجاری، امور مالی و تمرکز عوامل تولید لازم است تا سیستم بین‌المللی را استحکام بخشند. اصول مناسب، انگیزه‌های اقتصادی را برای کاهش تضاد بین واحدهای مختلف بین‌المللی تقویت می‌کند.

خنثی کردن بمب جمعیت

مادامی که سیستم بین‌المللی دولت-ملت ادامه داشته باشد، تضاد در میان اعضای آن وجود خواهد داشت. دولت‌ها وقایع را از زوایای مختلف نگاه می‌کنند و رقابت و کشمکش بین آنها مخصوص خودشان است. سوال این است که این تضادها تا کجا ادامه خواهد یافت. در درون یک سیستم بومی و در تضاد بین افراد، نیازی به اعمال قدرت فیزیکی نیست. قوانین و شیوه‌های توافقی معمولاً بروز دشمنی را کاهش می‌دهد. در روابط بین‌المللی، هیچ پادشاهی نمی‌تواند

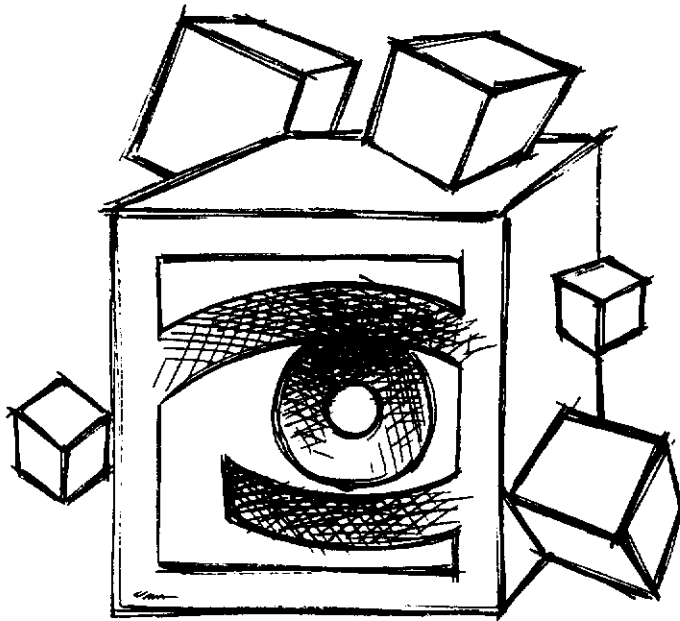
- منابع طبیعی فعلی جهان، روزی به اتمام خواهد رسید.
- در مقایسه با مردمان دیگر جهان، افرادی که در آمریکا متولد می‌شوند کمتر زبان‌های خارجی را بلد هستند، دربارہ فرهنگ‌های خارجی کمتر می‌دانند و اگر به خارج از کشور بروند، با بی‌میلی زندگی می‌کنند.
- دولت مجازی، موجود چالاک‌ی است که در دو حوزه قضایی عمل می‌کند، خارج از کشور و داخل کشور.

دولت‌های در حال جنگ را تأدیپ کند. قوانین بین‌المللی استانداردهایی را وضع می‌کنند که همیشه از آنها اطاعت نمی‌شود. قدرت‌های بزرگ متشکل از کمیته اجرایی ملت - دولت هستند و می‌توانند گاهی برای برقراری حق دخالت کنند اما همانطور که بوسنی نشان داد، اغلب دخالت نمی‌کنند و دخالت آنها هیچ‌گاه بدون توجه به هنجارها و ایدئولوژی‌ها نیست.

در چنین شرایطی زیربنای اقتصادی روابط بین‌المللی تا حد زیادی مهم می‌شود. وقتی زمین عامل اصلی تولید باشد و سوسه برخورد با کشور دیگر زیاد است. اما وقتی که عناصر کلیدی تولید کمتر ملموس باشند شرایط عوض می‌شود. بردن اموال غیرمنقول منجر به تصاحب دانش نمی‌شود و مهاجمان نمی‌توانند سرمایه موردنیاز خود را به تصرف درآورند. با وجود این، براساس نظر منتقدان مخالف مانند «PAUL EHRLICH» نویسنده بمب جمعیت، زمین دوباره اهمیت خواهد یافت. ذخایر نفتی تمام خواهد شد. میزان زمین‌های حاصلخیز کم خواهد گردید، آبها خشک خواهند شد و جمعیت مرتبط با منابع طبیعی و غذا زیاد خواهد شد و ادعا می‌شود که این مراحل می‌تواند جهان را به قرون ۱۸ و ۱۹ با برخوردی‌هایی به‌خاطر زمین که موتور تضاد است، بازگرداند. منابع طبیعی فعلی جهان، روزی به اتمام خواهد رسید. اما مانند گذشته جانشین‌های وجود خواهد داشت، ممکن است گاهی فراموش کنیم که در دهه ۱۸۴۰ روغن نهنگ که در آن زمان متداول‌ترین سوخت برای روشنایی بود، کمیاب شد. تحت کنترل درآوردن انرژی جهان و تولید غذا به مایع، خاک و یا صخره خاصی بستگی ندارد. سوال این است که چگونه باید انرژی موجود در مواد را آزاد کرد.

فرض کنید که ارزش تولیدی زمین افزایش یابد اما این که این افزایش بازگشت به رقابت ارضی را پیش‌بینی کند به این بستگی دارد که ارزش زمین نسبت به سرمایه مالی، سرمایه انسانی و اطلاعات افزایش یابد. با مشاهده پیشرفت تکنولوژی سال‌های اخیر تقدم دومی محتمل‌تر است. روندهای مزاحم تمایل تاریخی به سمت رشد مفاهیم اقتصادی و اجتماعی را تغییر داده است. در قرن ۲۱ بسیار نامحتمل است که این فرایند جهت خود را معکوس کند و زمین برگشت بهتری از دانش را به‌بار آورد.

ملت‌های کوچک بالاترین کارایی و رقابت را بدست آورده‌اند و حتی کشورهای بزرگ شروع



بحران اجتماعی

کرده‌اند که کوچک فکر کنند. اگر دسترسی پایدار به دارایی‌ها در جای دیگر بتواند تضمین شود نیازی به تصاحب فیزیکی آنها نیست. جابجایی آزاد سرمایه و کالا، سرمایه‌گذاری قابل ملاحظه داخلی و خارجی و سطح بالایی از تمهیدات فنی، دستورالعمل موفقیت در دنیای صنعتی اواخر قرن بیستم است. کسانی که به دیگران متکی هستند بهتر از کسانی که فقط بر خودشان متکی هستند عمل می‌کنند. آیا نتیجه می‌تواند در آینده متفاوت باشد؟ دولت‌های مجازی، پیمان‌های حقوقی و روابط تجاری دوران آرامش را پیش‌بینی می‌کنند. آنها ممکن است نتوانند مسائل داخلی را حل کنند اما مشاهدات اقتصادی که ملت‌های مجازی و دیگر ملل را با هم مرتبط می‌کند رابطه‌های مطمئن را تسهیل می‌سازد.

ظهور دولت مجازی، گرچه در مفهوم بین‌المللی‌اش مسالمت‌آمیز است، خیر از یک بحران برای سیاست‌های دموکراتیک می‌دهد. دموکراسی‌های غربی بر این عقیده بوده‌اند که اصلاحات سیاسی، گسترش حق رأی و بازسازی اقتصادی می‌تواند مشکلات و مسائل آنها را حل کند. در قرن بیست و یکم هیچ‌یک از این اقدامات نمی‌تواند به‌طور کامل موفق باشد. تغییرات سیاسی محلی کافی نیست زیرا دارای حوزه قضایی کافی برای پرداختن به مسائل جهانی نیست. مردم در یک کشور خاص نمی‌توانند برای یک پیامد بین‌المللی به‌وسیله برپایی انتخابات تصمیم‌گیری کنند. بازسازی اقتصادی در یک کشور لزوماً بر کشورهای دیگر اثر نخواهد گذاشت و کشور سیاسی کوچکتر می‌شود نه بزرگتر.

اگر جنبش‌های نژادی در کانادا، مکزیک و جاهای دیگر پیروز شود آنها کشور را به واحدهای کوچک‌تر تقسیم خواهند کرد. حتی قدرت کشورهای موجود در حال محدود شدن است. در ایالات متحده اگر کنگره به همین روال باشد، دولت فدرال قدرت و اعتبار خود را از دست خواهد داد. در واکنش به چنین تغییراتی، بازاری که این خلاء را پر کند قدرتمند خواهند شد.

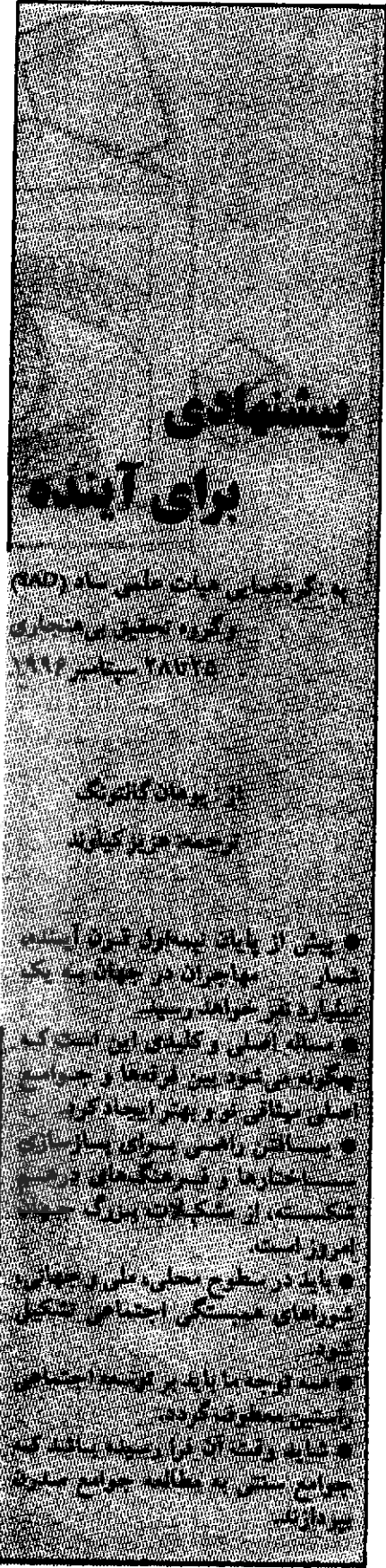
همانطور که کشورها کوچک می‌شوند بیقراری در میان مردمی که کار می‌کنند گسترش می‌یابد، استخدام ممکن است ثابت نباشد و به‌طور عمومی کاهش یابد. «کلینتون» سال

گذشته اظهار کرد که مردم آمریکا در یک وحشت و هراس افتاده‌اند. اقتصاد ممکن است به‌طور موقت موفق باشد اما هیچ تضمینی نیست که این موقعیت، مطلوب باقی بماند. جریان عوامل بین‌المللی تولید تکنولوژی، سرمایه، نیروی کار - قدرت اقتصادی فعلی را در داخل با تلافی فرور خواهد برد. کشور فقط یکی از بسیار بازیگران بازار جهانی خواهد شد و مجبور خواهد بود که مستقیماً با عوامل خارجی تولید برای حل مشکلات اقتصادی خود به مذاکره بنشیند. کشورها باید سرمایه‌های خارجی را به ورود در کشور خودشان ترغیب کنند. برای حفظ چنین سرمایه‌گذاری، مسئولان اقتصاد ملی لازم است تورم کم، بهره‌وری فزاینده، پول رایج قوی و نیروی کار قابل تغییر و تعلیم را داشته باشند. این تقاضاها گاهی از اوقات با مصلحت اجتماعی که هزینه بیشتر دولت، کسر بودجه بیشتر و سود بیشتر را می‌طلبد در تضاد خواهد بود. این تضاد منجر به ناامنی شغلی، تزلزل رفاه اجتماعی و مسراقبت‌های پزشکی خواهد شد. برخلاف اصلاحاتی که در یک اقتصاد منزوی و یا نیمه‌بسته گذشته انجام می‌شد، سیاست‌های داخلی محض، دیگر نمی‌تواند این مسائل را حل کند.

ضرورت بین‌المللی کردن

دولت می‌تواند ناکارآمدی در حوزه قضایی خود را به‌وسیله اثرگذاری روی عوامل اقتصادی در خارج جبران کند. بنابراین یک دولت محلی نه تنها باید با یک کشور مذاکره کند، بلکه باید

بین‌المللی شود. این درسی است که هم‌اکنون در اروپا آموخته شده و در آسیای شرقی در حال جمع‌آوری و تدریس قوانین آن هستند. در میان اقتصادها و سیاست‌های اصلی جهان تنها ایالات متحده، علیرغم بخش اقتصادی قوی‌اش، به‌طور اساسی از نظر سیاسی و فرهنگی در خویشتن باقی می‌ماند. در مقایسه با مردمان دیگر جهان، افرادی که در آمریکا متولد می‌شوند کمتر زبانهای خارجی را بلد هستند، درباره فرهنگ‌های خارجی کمتر می‌دانند و اگر به خارج از کشور بروند، با بی‌میلی زندگی می‌کنند. در سال‌های اخیر، بسیاری از کارگران صنعتی انگلیسی که نتوانستند کاری پیدا کنند به آلمان مهاجرت کردند، زبان آنها را یاد گرفتند تا در آنجا کار کنند. دولت مجازی، موجود چالاکتی است که در دو حوزه قضایی عمل می‌کند، خارج از کشور و در داخل کشور. اما در کشورهای بزرگ، بین‌المللی شدن به‌طور متفاوتی عمل می‌کند. تصمیم‌گیران سیاسی و اقتصادی شروع کرده‌اند که افق فکری خود را از نو بسازند. اما مدیران میانی و کارگران هنوز عقب هستند. آنها زیاد انتظار دارند، اما بسیار کم یاد می‌گیرند. دولت مجازی نمی‌تواند همه شهروندان خود را راضی کند. امکان سلطه قدرت اقتصادی به مفهوم کنترل موثر کشور کاهش یافته است. کارگران و تاجر جابجا شده باید مصمم باشند که فرصت‌ها را در خارج از کشور جستجو کنند. در ایالات متحده، این کار امکان‌پذیر است به شرطی که آموزش راه را هموار کند. تا



پیشنهادی برای آینده

به گزارش هیئت ملی سازه (۱۳۸۵)
گروه مطالعاتی هنجاری
۲۸۸۲۴ سپتامبر ۱۹۹۶

پیشنهادهای فرهنگی

- پیش از پیمانتهای بینالمللی و بیندولتی
- میان مهاجران در جهان باید یک
- تفاوتی در جوامع وجود داشته باشد
- و سبک زندگی و کلیاتی این است که
- چگونه بین خود و بین فرهنگها و جوامع
- اصلی جهانی می توانیم ایجاد کرد
- مسائل راهبردی برای سالهای
- ساختارها و فرهنگهای در سطح
- شکست، از مشکلاتی است که جوامع
- امروز است.
- باید در سطح محلی، ملی و جهانی
- شوراهای همبستگی اجتماعی تشکیل
- شود.
- باید توجه ما باید بر توسعه اجتماعی
- در سطح محلی باشد.
- و شاید دولت آن فرایند باشد که
- جوامع سنتی به مطالعه جوامع مدرن
- بپردازند.

بالیکنه تحقیقات تجربی روی شناخت
بسی هنجاری (و تا حدی روی پیش بینی و
چشم انداز آینده آن)، شاید زمان درمان فرا
رسیده باشد. به نظر من با پدیده ای روبه رو هستیم
که چیزی از جنگ و خشونت، بینوایی، سرکوبی
(حقوق بشر) و نابودی طبیعت و محیط زیست کم
ندارد: از بین رفتن نظم به معنای جهانی که
لگامش گسیخته و چراغ هدایتی فراراه خود ندارد
(بسی هنجاری) و اضمحلال تاروپود اجتماعی
(گسیختگی).

در چنین اوضاعی هرکس فقط به فکر سود و
زیان خویش است و برای پرداختن به این قبیل
مسائل انگیزه ای ندارد زیرا تصور همه این است
که همبستگی و انسجام اجتماعی به پایین ترین
حد خود رسیده است. به بیانی دیگر آنچه را که
باید انتظار داشت خشونت فزاینده از هرنوع
است، از جمله فساد و شکافهای فزاینده بین
داراها و نادارها، خواه بین کشورها و خواه در
درون آنها.

و این است چشم انداز آینده: افزایش بی وقفه
بهره وری، همراه با انعطاف بازار کار و
جهانی شدن، مفهوم دیرینه شغل، شغلی را که
بیشتر روزهای زندگی را پر کند و حقوق آن
برای تشکیل خانواده کافی باشد، از بین می برد.
(پژوهشگران و کارشناسان دستیابی به این
شغلها را «استخدام رسمی» می نامند). استخدام
رسمی جای خود را به کار قراردادی یا پیمانی
(کنتراستی) می دهد و مشاغل به مفهوم امروزی
خود از بین می رود (این پدیده امروز از دیده
پنهان است زیرا واژه «شغل» هر دو معنای
استخدام رسمی و پیمانی را در بردارد). آدمها
بی مصرف می شوند.

همین تمایز را می توان بین کشورها قائل شد:
کشورهایی که در تجارت جهانی از نظر عرضه و
تقاضا موضعی ثابت و حضوری تقریباً دائمی
دارند، کشورهایی که گاهی به طور اتفاقی طرف
پیمانهای تجارتهای قرار می گیرند و کشورهایی که
دستشان از همه جا کوتاه است و از این نظر
بی مصرفند. زندگی انسان را در پایین ترین سطح
کشورهای پایین که فاقد همبستگی اجتماعی
هستند، پیش خود محسم کنید.

در اینجا بر مبنای چنین زمینه ای پنج پروژه
پیشنهاد می گردد:

- ۱ - چرخه بی هنجاری / گسیختگی مهاجرت و
راه خروج از آن.
- ۲ - کندوکاوی درباره فرقه ها که خود زابیده
بی هنجاری / گسیختگی هستند.

۳ - بازسازی / حل و فصل منازعات / آشتی بعد
از هر جنگ.

۴ - شوراهای همبستگی اجتماعی: بازسازی
فرهنگی / ساختاری.

۵ - کمک های متقابل توسعه: کمک برای
همبستگی متقابل.

براین پیشنهادها منطقی کلی حاکم است اما
این نهادان معناست که قابل تفکیک نباشند. هر
پیشنهاد برای خود و به جای خود ارزشی دارد که
در صفحات بعد به تفصیلی بیشتر توضیح داده
می شود.

اگر برای نیروهای اقتصادی و پایه های آشکار
فرهنگی آن (تسلط بر طبیعت، ماده گرایی
(ماتریالیسم)، فردگرایی همراه با ساقچه های
نیرومند برای حرکت به سوی طبقه اجتماعی
بالا تر، الگوهای اساسی مشابه در سطح جهانی
کشورها، ایده های پیشرفت همراه با تزکیه /
مکاشفه، رشد / فتح و پیروزی و همه اینها تا حد
پرستش و معرفت شناسی جزء نگرانه / قیاسی)
اولویت قائل شویم، شکی نیست که تحرکی
بی سابقه در پهنه مرزهای منطقه ای و اجتماعی
در انتظار ما خواهد بود.

فردگرایی مادی گرایانه ای که فکر و ذکری جز
محاسبه هزینه و منفعت ندارد و زمینه
بی هنجاری / گسیختگی را فراهم می کند بر
فرهنگ عمومی مردم سایه خواهد افکند.
مهاجران در چشم انداز بیگانه ای به شکل
جزیره هایی اجتماعی در خواهند آمد که برای
حفظ فرهنگ و ساختار اجتماعی خویش
دست و پا می زنند. به کوشش هایی دشوار دست
می یازند تا فرهنگ و ساختار کشور میزبان را و
«فرهنگ» مشترک جهانی بی ساختار را فرابگیرند و
نهادهای سازند. ظهور فرقه ها یکی از نتایج و

پیامدهای قابل انتظار این فشارها خواهد بود. به
یک معنا ملت ها در جوامع چند ملیتی مانند
همین فرقه ها هستند یا مثل آنها رفتار می کنند
(نظیر رواندا و یوگوسلاوی). حالت دیگر بروز
درگیری و خشونت دامنه دار بین گروههای
مختلف است که بازسازی و حل و فصل و آشتی
را ایجاب می کند. همه اینها نه فقط قابل پیش بینی
که باید قابل درمان نیز باشند. اما این امر شرایطی
می خواهد و آن گشودن باب گفت و شنود و
همکاری در سطح ملی و بین المللی است؛ و از
این روست که شوراهای ملی / محلی ضرورت
پیدا می کنند و نیاز به کمک متقابل آشکار
می گردد.

۱ - چرخه بی‌هنجاری / گسیختگی مهاجرت و راه خروج از آن

تردیدی نیست که مهاجران به سرزمین‌های جدید یا کسانی که از قشری وارد قشر اجتماعی دیگری می‌شوند، بذر تحولات و تغییرات مثبت مهمی را با خود دارند. اما غالباً کل معنای زندگی درگیری‌هایی عمیق پیدا می‌کنند، بین گروه‌ها تنش‌های تسندی ایجاد می‌شود. گاه بین جمعیت‌های محلی (ساکنان ایالت‌های شمال و جنوب آمریکا) یا مهاجران (یهودیان اروپا) جنگ‌هایی نابودکننده در می‌گیرد.

پژوهش من روی عواملی که امروز موجب مهاجرت می‌شوند (غیر از عامل قدیمی مهاجرت از نواحی پرجمعیت به نواحی کم جمعیت) متمرکز خواهد شد. بررسی‌های مقدماتی بسیاری از پژوهشگران، از جمله خود من را به این نتیجه رسانیده است که پیش از پایان نیمه اول قرن آینده شمار سیل مهاجران در جهان به یک میلیارد نفر خواهد رسید. فشار بر ثروتمندان و طبقه‌ای که امتیازات جامعه را در اختیار خود گرفته است بسیار عظیم خواهد بود؛ شاید بسی فراتر از آنچه که روند جاری مضاعف ساخت زاغه‌های شهری، به‌زندان انداختن تهیدستان و استقرار صاحبان ثروت و ناز و نعمت در محله‌های امن، که هر دو از صنایع پررونق خصوصی هستند، بتواند جوابگو باشد. ترتیبانی مانند توافق‌های شنگن (SCHENGEN) نیز نمی‌توانند، جز در مورد قتل‌عام‌های بزرگ مرزی، خیلی کارساز باشد.

راه‌های چاره یکی این است که شماری بیشتر از مردم را برای زندگی با یکدیگر در فرهنگ‌های چندگانه آماده سازیم و دیگر اینکه شرایط را در کشورها و قشرهایی که خاستگاه مهاجرت مردم است، بهبود بخشیم. گزینه اول ایجاب می‌کند که برای پرورش آدم‌های چندزبانه و آشنا به چند فرهنگ راه‌های ممکن را بیابیم، گفت و شنودها افزایش یابد و به‌جای تحمل فرهنگ‌های دیگر احترام و کنجکاوای خویش را نسبت به آنها افزایش دهیم.

راه چاره دوم ناگزیرمان می‌سازد تا راه‌هایی بیابیم که تاکنون چنانکه باید و شاید نیپوده‌ایم. یکی از ابزارهای مهم این خواهد بود که اشخاص کارکشته و باتجربه با یکدیگر به‌گفت‌و‌شنود بنشینند. ابزار دیگر پیدا کردن راه‌هایی برای حل و فصل منازعات و درگیری‌های توسعه است. اما ظرفیت جهان برای پذیرفتن مهاجران محدود است و محدود می‌ماند.

۲ - کاوش‌هایی درباره فرقه‌ها که زاییده بی‌هنجاری / گسیختگی هستند.

آدم‌ها کردن نیستند. همه ما در شرایط دشوار و ناسازگار کار می‌کنیم. یکی از کارها در شرایطی که جامعه لجام گسیخته می‌شود و مشعل هدایت آن خاموش می‌گردد این است که آدم‌ها گرد می‌آیند و «فرقه» تشکیل می‌دهند، هرچند که پیوستن آدم‌ها به یکدیگر کمتر به فرقه‌سازی تعبیر می‌شود. این اصطلاح خوشایند نمی‌نماید اما واقعیتی اساسی را در بر دارد: تشکیل جامعه‌های فرعی که (۱) ید واحده و منسجم هستند، (۲) غالباً تسلط‌گرآیند که به‌شدت از بالا هدایت می‌شوند و (۳) برای ورود اعضا به فرقه شعاعی وجود دارد اما راه خروج بسته است. آشکار است که در چنین شرایطی بی‌هنجاری / گسیختگی، دست‌کم مادام که افسون فرقه‌ای وجود دارد به‌حال تعلیق در می‌آید و جامعه‌ای در درون جامعه متولد می‌گردد.

نقطه قدرت این نوع بازسازی اجتماعی الگوها که در جوامع ابتدایی و سنتی رایج است، از دیدگاه ساختارهای اجتماعی جوامع مدرن و فرامدرن نقطه ضعف آنهاست. این درگیری در فرانسه‌ای که خود را قهرمان دنیاگرایی می‌داند و در نقطه مقابل روش‌های مذهبی تند یا معتدل فرقه‌ها قرار می‌گیرد به‌چشم می‌خورد؛ هر فرقه‌ای ضد فرانسوی و تهدیدی برای فرانسه است.

پژوهش خود من در این زمینه بر مشاهده مشارکتی دو فرقه از این فرقه‌ها متمرکز شده است: گروهی تحت رهبری سرخپوست کسانادایی تبار فرانسوی در ۱۹۹۳-۱۹۸۴ در پاریس، و «سوکاگاکایی» که خاستگاه آن ژاپن است اما شمار اعضای کنونی آن در ۱۲۸ کشور ۱۵ میلیون نفر برآورد می‌گردد. نگرش خود من نسبت به این امر انتقادآمیز اما اساساً مثبت بوده است زیرا آن را پادزهر پدیده پاشیدگی جامعه فرامدرن می‌دانم. جامعه مستقر آنها را «بنیادگرا» می‌داند اما این جامعه از دید آنها جامعه‌ای «بی‌بنیاد» است؛ دیدگاه جامعه مسیحی مدرن نسبت به جامعه اسلامی سنتی، در درون و در بین کشورها بر همین سیاق است. مساله اصلی و کلیدی این است که چگونه می‌شود بین فرقه‌ها و جوامع اصلی میثاتی نو و بهتر ایجاد کرد.

۳ - بازسازی / حل و فصل منازعات / آشتی بعد از جنگ‌ها

حتماً اگر بسیاری از درگیری‌های خشونت‌بار جهان معاصر ناشی از بی‌هنجاری / گسیختگی

نباشند پیامد آنها می‌تواند در همین جهت باشد. جنگ‌ها با تعیین هدف الزام‌آور فتح و پیروزی بی‌هنجاری را خنثی می‌سازند. جنگ همچنین با بسیج و سازماندهی کل جامعه، و غالباً با زور و تحکم، برای رسیدن به هدف تعیین شده گسیختگی جامعه را ترمیم می‌کند. خلاصه اینکه جوامع در حال جنگ مانند فرقه‌ها هستند و در اینجا هم راه خروج جز بروری خائنان بسته است.

بعد از جنگ است که خلاء فرهنگی و ساختاری پدید می‌آید. قلده‌های فتح‌شده در زمان جنگ را نمی‌شود حفظ کرد. اما غیراز این با پیامدهای آشکار قطبی‌شدن روبه‌رو می‌شویم: پاره‌شدن پیوندهای ساختاری با «دشمن» و فقدان یا دست‌کم کم‌رنگ‌شدن هدف‌های مشترک. همین‌که جاذبه اتحاد و یگانگی از میان رفت، آتش درگیری‌هایی که در دوره جنگ زیر خاکستر پنهان مانده بود شعله‌ور می‌گردد. حسرت دوران جنگ شایع می‌شود، چنانکه در نروژ بعد از اشغال آلمان همین اتفاق افتاد.

یافتن راهی برای بازسازی ساختارها و فرهنگ‌های درهم شکسته، از مشکلات بزرگ جهان امروز است که گاه زیرعنوان آشتی مطرح می‌شود. در این مورد تجربه نیکاراگوا را داریم که بسیار زیباست. در این کشور بهترین نوع آشتی صورت گرفت زیرا رزمندگان پیشین سلاح خود را زمین گذاشتند، از حالت بسیج درآمدند سپس برای بازسازی کشور و حل اختلاف دست در دست مخالفان خود گذاشتند. بدترین راه این است که بعد از آسیب مادی برای بازسازی کشور دست به سوی خارجیان و سرمایه‌های خارج دراز شود و در نتیجه طرفین درگیری فرصتی بزرگ را برای غلبه بر بی‌هنجاری و گسیختگی از دست بدهند.

برای ارزیابی عملی تجربه نیکاراگوا تماس‌های خوبی با آن کشور برقرار شده است. هر یافته مثبت یا منفی در این تجربه، بینش ما را وسعت خواهد بخشید که درباره جوامع و اشخاص که بر اثر جنگ پاره‌پاره و دچار تفرقه شده‌اند، چه باید کرد.

۴ - شوراهای همبستگی اجتماعی

این پروژه از آن نوع پروژه‌هایی است که مطالعات آینده را به جای پیش‌بینی بر محور توصیه و تجویز و پیشنهاد قرار می‌دهد. اساساً با دو پدیده سروکار داریم: افول فرهنگ ارشادی الزام‌آفرین و ساختارهای همبستگی که حقوق و

تکالیف متقابل در ساختارهای تعاملی تعبیه شده‌اند، و جوامعی که به شدت دچار تفرقه شده‌اند، تفرقه بین «بنیادگرایان» و «بی‌بنیادان» و تفرقه در درون آنها و درباره اینکه با این قبیل مسائل چگونه باید برخورد کرد.

پیشنهاد مشخص این خواهد بود که در سطوح محلی، ملی و جهانی، شوراهای همبستگی اجتماعی تشکیل شود تا زن و مرد و پیرو جوان و گروه‌های مربوط را برای انجام گفت‌وگو و شنود روی این موضوعات بسیج کنند و راه‌های تقویت فرهنگ و ساختار سازگار با دموکراسی و حقوق بشر را نشان دهند. اگر ایده‌های آنها خوب باشد راه خود را خواهد گشود.

اما خیال‌های واهی را باید کنار گذاشت. باید بدانیم که با مسائلی ریشه‌دار روبه‌رو هستیم که راه‌حل آسانی ندارند. چگونه به گروهی دنیاگرا که ممکن است برای عقاید دیگران هم احترام قائل باشد می‌توان گفت که مذهب‌های منعطف، در سنت‌های خود هنجارها و موازین قانع‌کننده‌تری دارند؟ چگونه به پیروان راستین مذاهب خشک می‌توان گفت که خیلی انحصارطلبند و ارشاد و هدایت خویش را به بهای ایجاد شکاف‌های عظیم و ناآرامی جامعه تحمیل می‌کنند؟

چگونه می‌توان برای ایجاد همبستگی و انسجام بیشتر در خانواده، جامعه محلی، جامعه ملی و جهان راه‌های جدیدی پیشنهاد کرد که بافت‌های اجتماعی آسیب‌دیده را ترمیم یا جایگزین کند. این نوع کار بیشتر به فکر و اندیشه احتیاج دارد تا به سرمایه، بنابراین دنبال گفت‌وگوهای پربارتر باید رفت.

این پژوهش می‌تواند بر نهادهای نسبتاً موفق مانند شوراهای حل اختلاف نروژ یا جنبش‌های کلیسایی متمرکز گردد که پشت سر اندرز و نصیحت‌شان چیزی جز هنجارها و موازین اجتماعی قرار ندارد؛ یا از سنت‌های درمانی در سطح شخصی استفاده نماید و راه‌هایی برای دادن پند و اندرز بیابد که منجر به مقاومت نشود.

۵ - کمک متقابل برای توسعه فرهنگ کمک‌های متقابل

کمک‌های توسعه، آنطور که ما آن را می‌شناسیم، دوطرف گیرنده و فرستنده دارد و مقداری شعار و لفاظی درباره «همکاری» چاشنی آن است، و در عمل سابقه بدی از خود به جا گذاشته است زیرا درصد بالایی از پروژه‌های آن ناکام مانده و پایه نظری آن از این هم بدتر است.

آدم‌ها خود برای رشد و توسعه خود دست به‌کار می‌شوند؛ رشد و توسعه دادن دیگران اساساً به معنای پیوند زدن فرهنگ و ساختار است، خواه این امر در خدمت منافع فرستنده باشد و یا نباشد. فرایند همکاری و کمک‌های توسعه ایجاد نوعی رابطه قدرت بین فرستنده و گیرنده است. قدرتی که از نوع نظامی و سیاسی نیست بلکه از نوع فرهنگی و اقتصادی است، هدف‌ها را تعیین می‌کند و بهای ابزارها و وسیله‌ها را می‌پردازد. مشارکت نخبگان جامعه گیرنده از جمله پژوهشگران محلی در برنامه‌ریزی و اجرا، اصل مطلب را عوض نمی‌کند: این جامعه گیرنده است و نه فرستنده، که قرار است از طریق پذیرش پیوند برخی از عناصر فرهنگی، که البته غالباً پس زده می‌شوند، عوض شود. تنها قدرتی که برای جامعه گیرنده باقی می‌ماند این است که پیوند این عناصر فرهنگی و ساختاری را با درجه‌ای از خرابکاری آگاهانه دفع کند. اگر بیشتر برنامه‌ریزی را فرستنده خارجی انجام دهد در واقع گیرنده را از آنچه که شایسته توسعه است یعنی از برنامه‌ریزی برای تعیین سرنوشت آینده خویش محروم می‌کند.

دوجانبگی طرفدارانی پروپاقرص دارد که در سازمان‌های چندجانبه بهتر دیده می‌شود. اگر (الف) برای توسعه (ب) نقشه بریزد، چطور است که (ب) برای (الف) نقشه‌ای بریزد؟ پدیده‌ای که انجام این امر مستلزم آن است که (۱) الف احساس کند که نیازی به کمک دارد و (۲) تصور کند که (ب) چیزهایی می‌داند که او نمی‌داند. تا اینجا دنیا نتوانسته است که کمک‌های اقتصادی و فنی را به این شکل ببیند، جریان کمک‌ها از موضع اقتصادی و فنی نیرومندی به پایین سرازیر شده است. به نظر می‌رسد که جوامع موجود در پایین زنجیره کمک‌های توسعه ضعیف‌تر و نحیف‌تر شده‌اند.

و اما در مسائل اجتماعی، مانند اینکه با تولید، توزیع و مصرف مواد مخدر، به‌طور کلی با جرم و جنایت و بویژه با فساد، معلولان و ادغام آنان در جامعه چه باید کرد، دست ما بسته است و از هیچ‌جا کمکی نمی‌رسد و باز به همان مسأله‌ای بازگشتیم که در بالا ذکر شد: اشخاص و جامعه‌هایی که این نوع اندرزها را می‌دهند تحت چه شرایطی حاضرند که خودشان اندرز بپذیرند؟ بحث کلی درباره بی‌هنجاری و گسیختگی به‌عنوان مشکلات جهانی (این مشکلات در بیشتر جوامع به چشم می‌خورد) این خواهد بود

که جامعه سنتی کمتر از جامعه مدرن و فرامدرن در معرض خطر این عوامل، ویرانی و زوال قرار دارد. به بیانی دیگر شاید وقت آن فرا رسیده باشد که جوامع سنتی به مطالعه جوامع مدرن بپردازند تا به ایده‌های خوبی دست یابند. اگر چنین اتفاقی بیفتد می‌تواند دو پیامد مفید دربر داشته باشد: از بین بردن نوعی بی‌هنجاری / گسیختگی که در سطح جهان وجود دارد، از طریق نزدیک کردن کشورها به یکدیگر به شیوه‌ای افقی (از موضع برابر) و متقابل با برخوردی سازنده با این معضل بزرگ، از جمله با ابزارهایی مانند شوراهای دوجانبه و چندجانبه.

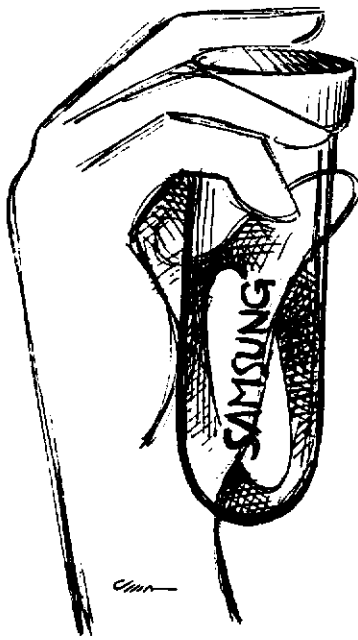
این پژوهش روی موارد شناخته‌شده کمک‌های توسعه متقابل، شرایط توفیق آنها و دستیابی به ایده‌هایی درباره دوجانبگی در این زمینه خاص و شاید درس‌گرفتن از تجربه‌های فساد و مواد مخدر انجام می‌شود. این پژوهش می‌تواند از نتایج کار گردهمایی سران برای بررسی مسائل اجتماعی که بانی آن سازمان ملل بود و در مارس ۱۹۹۵ در کنه‌هاگ تشکیل شد بهره‌مند گردد. از تجربه این گردهمایی می‌توان هم نتایج مثبت را دید و هم منفی را. نتیجه مثبت در این است که ببینیم در این گردهمایی چه پیشنهادهایی شد و چه پیگیری‌هایی به عمل آمد. نتیجه منفی دشواری‌هایی است که مانع آن شدند تا برای توسعه اجتماعی، الگوی اجتماعی - اقتصادی بهتری پیدا شود، الگویی که به کاری ستایش‌انگیز مانند ایجاد شغل و توزیع خدمات اجتماعی قابل دسترس محدود گردد. به بیانی دقیق‌تر همه توجه ما باید بر توسعه اجتماعی راستین معطوف گردد، به این معنا که برای ایجاد جامعه‌های انسانی نیرومندتر، منسجم‌تر و همبسته‌تر که بی‌هنجاری و گسیختگی کمتری از امروز داشته باشد، کاری صورت گیرد. □

- بی‌هنجاری ANOMIE مفهوم جامعه‌شناسی است که واضع آن اندیشمند فرانسوی «دورکیم» است. به‌دور «دورکیم»، بی‌هنجاری در جامعه‌ای دیده می‌شود که بنیاد ارزش‌ها و احکام جاری آن سست شده باشد. در چنین شرایطی آدم‌ها احساس انزوا، تنهایی و بوجی می‌کنند و آشفته‌گی اجتماعی پدید می‌آید.
- ATOMIE: این واژه تاکنون در ادبیات جامعه‌شناسی و رشته‌های نزدیک به آن متداول نبوده است. کویا اخیراً خود «کالتونک»، آن‌را بر قیاس ANOMIE ساخته باشد. مفهوم ATOMIE جدایی و کسب‌خستگی فرد از تاروپود جامعه است.

سامسونگ؛ مهندسی مجدد به سبک کره‌ای

منبع: LONG RANGE PLANNING - VOL 28 - NO.4 - 1995

ترجمه: مریم فتح‌الله‌پور



در سال‌های اخیر فرآیند مهندسی مجدد بصورت یکی از بحث‌انگیزترین و قابل‌اجراترین موضوعات در زمینه مدیریت تبدیل شده است. «همر» و «همرو چمپی» شیوه علمی فرآیند مهندسی مجدد را ارائه کرده‌اند. مقدمات عملی کاربرد این شیوه در امریکا و انگلیس آغاز شده است. در سایر کشورهای اروپایی و برخی شرکت‌های آسیائی، مفاهیم آن مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفته است. روزنامه «تایمز مالی» در این مورد چنین نظر می‌دهد:

«مهندسی مجدد هوس زودگذر دنیای مدیریت است.»

مهندسی مجدد در مورد «تحول» در سازمان‌ها سخن می‌گوید، اگرچه احتمالاً عبارت «تحول قطعی و شدید» برای این جریان مناسب‌تر باشد، «همر» و «چمپی» در مورد مهندسی مجدد چنین نظر می‌دهند:

«مهندسی مجدد در مورد تحکیم در استقرار چیزی صدق نمی‌کند بلکه منظور شروع مجدد از صفر است.»

«گرینت» و «استاتون» هدف مهندسی مجدد را چنین تعریف می‌کنند: «هدف، توسعه سیستم‌هایی است که در اطراف گروهها بوجود آمده‌اند تا روندهای واقعی کار را بنمایانند. مهندسی مجدد انتقال از عملکرد عمودی به روندهای افقی است.»

«همروچمپی» و «جانسون» معتقدند که ترکیب ساختار اساسی شرکت‌های امروزی دیگر کارآمد نیست. آنها تدوین ساختار مدرن شرکت‌های صنعتی را تا تولید انبوه شرکت «فورد» و سیستم تقسیم‌بندی «جنرال موتورز» دنبال می‌کنند. در دنیای تولید انبوه، این مساله که هر کارگر مرتباً یک وظیفه مشخص را انجام دهد تا میزان کارایی خود را بالا برد، بسیار حائز اهمیت می‌باشد. از این‌رو، ساختار سازمانی براساس خطوط عملکرد پایه‌ریزی شده و اجرای هر مرحله از عملیات را متخصصی که قبلاً در این

زمینه کار کرده باشد، بهمه می‌گیرد. صاحب‌نظران معتقدند که چنین ساختاری در جامعه امروزه مطلوب نیست. آنچه مورد نیاز است تفکر مجدد و ژرف در مورد نحوه سازماندهی امور می‌باشد. اساساً مهندسی مجدد به معنی «آغاز از صفر» می‌باشد. تقسیم کار سابق دیگر قابل اجرا نیست. در عوض، کار می‌باید در حیطه روندهای مختلف پایه‌ریزی شود. بنابراین، سفارش مشتری که سابقاً نیاز به وجود چند متخصص در چندین دپارتمان مختلف داشت اکنون تنها توسط یک نفر که از طریق تکنولوژی اطلاعات در جریان تمامی امور قرار می‌گیرد، انجام می‌شود. نتیجه آن نه تنها افزایش شدید بهره‌وری و کاهش هزینه‌های غیرضروری است، بلکه موجب جلب رضایت مشتریان و هماهنگی بیشتر با فروشندهگان نیز می‌گردد.

صاحب‌نظران معتقدند که آغاز از صفر مستلزم، تفکر منقطع می‌باشد. اولین سوالی که باید مطرح شود چنین است: «دلیل کارهایی که انجام می‌دهیم چیست؟» پیشرفت‌های فزاینده در راستای روش‌های عملکرد موجود، بدلیل محدودیت آنان، کارآئی لازم را نخواهند داشت. کسب دیدگاه کلی در مورد کار الزامی است. کنترل اداری باید ادامه داشته و کنترل‌هایی که تنها موجب ترویج علائق بخش خاصی می‌شود، از بین بروند.

یکی از چالش‌های عمده در راه مدیریت شرکتی که در نظر دارد مهندسی مجدد را پیاده کند، ارائه مدیریتی قدرتمند در تمامی روند مهندسی مجدد، و داشتن کارکنانی هوشیار و متقاعد شده در مورد لزوم ایجاد تحول برای کسب منافع سازمانی می‌باشد. در برخی موارد، برای استقرار مهندسی مجدد، می‌توان با یک حرکت سریع آغاز کرد و فرهنگ داخلی شرکت را تغییر داد.

آوازه موفقیت مهندسی مجدد برخی مواقع تعجب‌برانگیز است: بیش از ۳۵ درصد تقییل در

هزینه‌ها؛ ۸۰ درصد کاهش در صورت موجودی، ۷۰ درصد نزول هزینه کیفیت. آیا واقعاً مهندسی مجدد یک شیوه متحول و جدید در عرضه مدیریت است؟ در این مقاله ما به تجزیه و تحلیل یک نمونه از روند مهندسی مجدد که در شرکت کره‌ای «سامسونگ» به اجرا درآمده است می‌پردازیم. این شرکت ۵۵ میلیارد دلاری، بزرگترین شرکت کره و یکی از بزرگترین شرکت‌های دنیاست. معیارهای بکاررفته در این سیستم در برخی موارد تفاوت‌های شگرف با نظریات «همرو چمپی» دارند.

با اینکه نحوه اجرای مهندسی مجدد از سوی شرکت «سامسونگ» بسیار متفاوت از نظریه «همرو چمپی» می‌باشد، ولی با موفقیت بسیار روبه‌رو شده است. آنچه حائز اهمیت است التزام مدیریت شرکت به ایجاد تحول بویژه تعهد مدیر اصلی و اجرایی شرکت در این مورد است.

فرآیند مهندسی مجدد زمانی در شرکت «سامسونگ» بوقوع پیوست که کشور کره در حال انجام اصلاحات اقتصادی بود. معیارهایی که مدیر شرکت، «لی کون - هی» برگزید تنها منحصر به سهامداران شرکت و فرهنگ اشتراکی کره بود. شرکت «سامسونگ» که در سال ۱۹۳۸ کار خود را از یک دفتر کوچک آغاز کرد به یک شرکت بزرگ صنعتی تبدیل شده و به جرگه رتبه‌بندی فورچون ۵۰۰ وارد شد. در سال ۱۹۹۳، رتبه چهاردهم را با مجموع فروش ۵۵ میلیارد دلار و رتبه صد و پنجم را با کسب سود معادل ۳۷۴/۲

میلیون دلار کسب کرد.

گروه سامسونگ شامل حدوداً ۳۰ شرکت با زمینه‌های مختلف می‌باشد. تنوع فعالیت آن از تولید مواد غذایی تا تکنولوژی بالا گسترده می‌باشد. از سال ۱۹۸۷ که «لی کون - هی» پس از مرگ پدرش، مسئولیت شرکت را به‌عهده گرفت، ماشین‌آلات، الکترونیک و شیمی را به‌عنوان زمینه اصلی بزرگزد و سایر موارد غیرمرتبط را کنار گذاشت. وی معتقد است که آینده سامسونگ، به‌ایجاد تخصص در هر رشته‌ای بستگی دارد. از گردش معاملات سال ۱۹۹۳ برابر با ۵۴ میلیارد دلار، ۴۲٪ آن متعلق به بخش تکنولوژی می‌باشد که این میزان در سال ۱۹۹۱، ۲۶٪ بود. هدف شرکت رسیدن به ۲۰۰ میلیارد دلار فروش در سال ۲۰۰۰ می‌باشد که بخش تجاری ۷۵٪ آن را شامل می‌شود. «سامسونگ» از هنگامی که رژیم نظامی، توسعه اقتصادی را در سال ۱۹۶۱، هدف ملی اعلام کرد، به‌سرعت توسعه یافت. با گسترش صادرات، «سامسونگ» به رشته‌هایی چون منسوجات، شیمیایی و ساختمان‌سازی وارد شد.

راه «سامسونگ» برای مطرح شدن به‌عنوان یکی شرکت مدرن، همیشه هموار نبود. تا اواخر دهه ۱۹۸۰، هرگونه تغییری در دولت به ضرر شرکت تمام می‌شد. هنگامی که رئیس جمهور «پارک چونگ - هی» در پی کودتای نظامی ۱۹۶۱ به قدرت رسید، «لی» و سایر افراد ثروتمند را متهم به اختلاس در مالیات و جمع‌آوری ثروت از راه غیرقانونی کرد. آنها می‌باید مبالغ کلانی پرداخت می‌کردند تا بتوانند بار دیگر کار خود را آغاز کنند. در اوایل دهه ۱۹۸۰، هنگامی که رژیم نظامی دیگری بر سر کار آمد، «سامسونگ» ایستگاه‌های رادیو و تلویزیونی خود را از دست داد.

با بروز چنین مشکلاتی، «لی» از تصمیم خود برای تبدیل «سامسونگ» به یکی از بزرگترین شرکت‌های دنیا منصرف نشد. از آنجا که وی در ژاپن تحصیل کرده بود، با روش آنان در مورد اداره صنایع «سبک و کوچک» موافق بود. در اوایل دهه ۱۹۸۰، وی در توسعه نیمه‌هادی‌ها سرمایه‌گذاری کرد. برای هیچ‌کس قابل باور نبود که در عرض ۱۰ سال، «سامسونگ» بصورت یکی از بزرگترین تولیدکنندگان تراشه حافظه در جهان درآید. اقدام «سامسونگ» در مورد نیمه‌هادی‌ها، باعث تغییر مسیر شیوه‌های مدیریت می‌شود که امروزه بصورت نقطه ضعف

● **عدم ابتکار مدیران، تهدیدی برای ادامه حیات شرکت است.**
● **در محیط کنارخسائه، هر یک از کارگران بختار بود، در صورت بروز بحران، عیب و نقص، تمام خط تولید را متوقف کنند.**
● **«سامسونگ» در نظر دارد تا سال ۲۰۰۰ بسته یک نسله‌ت بسازد. تکنولوژیک تبدیل شود و فروش خود را تا مرز ۲۰۰ میلیارد دلار بالا ببرد.**

و در عین حال نقطه قوت «سامسونگ» درآمده است.

شرکت نیمه‌هادی‌ها و مخابرات «سامسونگ» که تولیدکننده PBX است، در سال ۱۹۸۲ تاسیس شد و همچنین شرکت الکترونیک «سامسونگ» که در سال ۱۹۶۷ تشکیل شد، هر دو پیشتازان عرضه نیمه هادی‌ها بودند. تراکم سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و همچنین امکانات تولیدی، سایر پروژه‌های شرکت را تحت الشعاع قرار داد.

دانشمندان و مهندسان خارجی، بخصوص امریکایی نیز بکار گمارده شدند. «سامسونگ» در دانشگاه‌های امریکا به‌عنوان یک شرکت که حس مستحکمی از رسالت ملی داشته و سود کلانی عاید خود می‌کند شهرت یافته است.

«سامسونگ» از تکنولوژی امریکا و ژاپن نیز بهره جسته است. نوسان قیمت‌ها در سال ۱۹۸۵ منجر به زیان‌های مالی فراوان گردید ولی افزایش تقاضای داخلی برای تولیدات الکترونیکی، «سامسونگ» و سایر شرکت‌های مشابه را نجات داد.

«سامسونگ» با توسعه دانش خود به تکنولوژی ساخت حافظه یک مگابیتی و چهار مگابیتی دست یافت.

در طی این مدت، تحقیق و توسعه در اولویت قرار داشته است. دانشمندان و مهندسان بطور همه‌جانبه از سوی ریاست شرکت حمایت شده‌اند. در اولین روزهای سرمایه‌گذاری، ریاست شرکت «لی» چنین ابراز کرد: «در مورد هزینه نگران نباشید. فقط صورت‌حساب‌ها را به من بدهید.» در واقع این شرکت در زمینه تحقیق و توسعه بسیار پرهزینه می‌باشد. «سامسونگ» ۸/۶٪ فروش تولیدات خود را صرف تحقیق و توسعه می‌کند که نسبت به میانگین ۲/۲٪ در کشور کره بسیار زیاد است. چنین مدیریت

قدرتمندی باعث شد که «سامسونگ» بتواند در تولید تراشه حافظه و راه‌اندازی تولید به‌پای رقبای ژاپنی برسد.

لزوم تحول

از اواخر دهه ۱۹۸۰، وضعیت اقتصادی کره تحول یافت و بسیاری از معیارهای شرکت‌ها را تغییر داد. پس از فرایند و استقرار دمکراسی در سال ۱۹۸۷، دستمزدها بشدت افزایش یافت. دولت میزان اعتبارات امتیازی و «سیاست‌های مالی» را بمنظور ترفیع صادرات و صنایع پیشرفته کاهش داد و عملاً از میان برداشت. بسیاری از شرکت‌ها، اعم از کوچک و بزرگ بدلیل عدم توانایی در رقابت و مدیریت ضعیف ورشکست شدند. بازسازی اقتصادی غیرممکن شد و رقابت شدید جهانی ادامه یافت. نه تنها رقابت در بازارهای خارجی دچار مشکل شده بود، بلکه با ورود اجناس ژاپنی (که با دستمزدها پائین در کشورهای آسیای جنوب شرقی تولید شده بودند) بازار داخلی را نیز در مقابل رقبای خارجی شکننده می‌کرد.

با تشدید رقابت، شرکت‌های خارجی با توانایی‌های فنی، از تکنولوژی خود حفاظت می‌کنند. تنها راه پیشرفت، تقویت تکنولوژی داخلی است. گرچه، شرکت‌های «سامسونگ» به‌عنوان گروه، تا حدی خلاقیت داشته‌اند ولی دارای آن تکنولوژی پیشرفته که برای مقابله با رقبای خارجی را داشته باشد، نیست. «سامسونگ» بزرگترین تولیدکننده تراشه حافظه، در مورد وسایل و تجهیزات وابسته به امریکا و ژاپن است، ولی در زمینه تکنولوژی وابستگی خود را محدود کرده است.

کیفیت یکی دیگر از مواردی است که می‌باید در شرکت «سامسونگ» مورد بررسی قرار گیرد. این شرکت در گذشته بسیار متکی به دستمزدهای پائین بود ولی غافل از اینکه لزوم کیفیت بالا می‌تواند آن را تحت تاثیر قرار دهد. این مساله باعث شد که محصولات «سامسونگ» در بین مشتریان غربی به داشتن قیمت و کیفیت پائین شهرت یابد. عدم بازاریابی مناسب و همچنین عدم تبلیغ مارک سامسونگ مساله شهرت اندک را تشدید کرد.

ریشه این مسائل را می‌توان در فرهنگ مدیریت «سامسونگ» جستجو کرد. احتمال دارد مدیریت سابق شرکت با موقعیت آن زمان که بر حجم رشد بدون در نظر گرفتن هزینه تاکید داشت، تناسب داشته باشد. سازمان به‌گونه‌ای

پی‌ریزی شده بود که تجهیز منابع را تسهیل کند. برنامه‌ریزی مرکزی و حسابداری به منظور کنترل و هماهنگی شرکت‌های تابعه مورد استفاده قرار می‌گرفتند.

برای حمایت از چنین سیستم مدیریتی، ریاست شرکت به اهمیت پرورش مدیران توانا و سخت‌کوش پی‌برد. «سامسونگ» اولین شرکت خصوصی در کره بود که در سال ۱۹۵۷ از کارمندان خود آزمون ورودی به عمل آورد. وی همچنین به منظور توسعه پروژه‌های بلندمدت و راهنمائی حسابداری داخلی «دفتر ریاست» را تشکیل داد. ریاست شرکت، عملکردهای خوب را تشویق کرد و عملکردهای نامناسب را کاهش داد. وی بهترین‌ها را برگزید و از آنان در مقابل تضمین شغلی، وفاداری کامل انتظار داشت.

رئیس فعلی معتقد است که وجود «دفتر ریاست» دیگر ضرورتی ندارد. گسترش «سامسونگ» بیش از آن بوده است که بتوان با مدیریت مرکزی آنرا اداره کرد. وی معتقد به خودمختاری شرکت‌های تابعه است ولی فرهنگ پنجاه‌ساله، در عرض چنین مدت کوتاهی آمادگی پذیرش چنین تحولی را ندارد. وی عدم ابتکار مدیران را تهدیدی برای ادامه حیات «سامسونگ» می‌داند. عدم کنترل کیفیت و فعالیت کافی در زمینه کاری، نشانه بی‌توجهی کارکنان می‌باشد.

سنت دیگر در شرکت «سامسونگ» مساله بوروکراسی و قوانین خشک است. کارکنان علاقه‌ای به تحول و یا ابتکار عمل از خود نشان نمی‌دهند. اولین اقدام «لی» معطوف کردن توجه مدیران و مسئولان اجرایی ارشد به مسائلی بود که مانع رشد همکاری و مشارکت می‌شدند. او بزودی متوجه شد که کسی به سخنان وی توجه نمی‌کند و می‌باید روش دیگری اتخاذ کرد. از آنجایی که شرکت‌های کره‌ای غالباً برای سرمایه‌گذاری نیازمند وام بانکی هستند، معمولاً شرکت‌های تازه تاسیس، نیازمند نظارت و کنترل هستند. «سامسونگ» از این امر مستثنی نیست. در چنین شرایطی، رئیس حکم قانون را دازد، بویژه در فرهنگ «سامسونگ» که رفتار و سخن بی‌مورد معنا ندارد. بنابراین برای مدیران در مورد نیت واقعی رئیس و برنامه‌های وی برای تحول و بهسازی شرکت شکی باقی نمی‌ماند.

مهندسی مجدد در سامسونگ

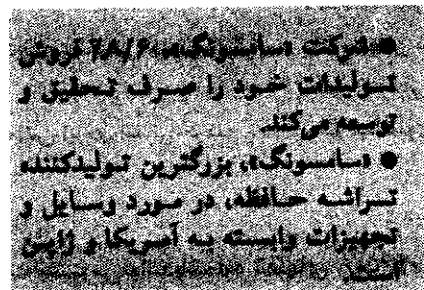
زمانی که دومین رئیس «سامسونگ» در سال ۱۹۹۳ قدرت را بدست گرفت مشکلات شرکت

در اوج خود قرار داشت و بزرگترین برنامه بازاری اشتراکی در کره در حال اجرا بود. اولین اقدام وی تغییر ساعت کار از ۹ تا ۷ بعدازظهر به ۷ صبح تا ۴ بود. هدف وی این بود که نشان دهد می‌توان در صورت لزوم، برنامه زندگی را نیز دگرگون کرد. وی علاوه بر تغییر ساعت کار، به منظور ترغیب کارائی، میزان آنرا کاهش داد. همچنین از کارمندان انتظار می‌رفت که توانائی‌های خود را افزایش دهند مثلاً با فراگیری زبان خارجی و یا تمرین‌های ژیمناستیک. مهمتر از همه، رئیس شرکت از کارکنان می‌خواست تا زمان بیشتری را با خانواده خود بگذرانند. زیرا وی معتقد بود که این امر پایه و اساس ایجاد بهترین محیط کاری در دنیاست. گرچه اکثر کارکنان در ابتدا اعتقادی به موفقیت این برنامه نداشتند ولی بتدریج آنرا پذیرفته و حتی علاقمند شدند. بتدریج سایر شرکت‌ها نیز، تغییر ساعات کاری «سامسونگ» را الگو قرار دادند.

معیار دیگر تعلیق خط تولید به منظور بالا بردن حس هشیاری در مراحل بحرانی در بین کارکنان بی‌توجه شرکت بود. در محیط کارخانه هریک از کارگران مختار بود در صورت بروز عیب و نقص تمام خط تولید را متوقف کند. در ابتدا ضرر این کار بسیار زیاد بود. البته، هدف اثبات این مساله بود که اگر تولیدات کیفیت مطلوب را نداشته باشند، ادامه رقابت برای شرکت غیرممکن خواهد بود.

تاکید دیر هنگام مدیریت بر کیفیت باعث شد که شرکت در دهه ۱۹۸۰ منافع بسیاری را از دست بدهد.

ریاست شرکت جلساتی را با مدیران اجرایی ارشد و بازرسان در شهرهای بزرگ خارجی ترتیب داد تا نشان دهد چگونه شرکت به موجب مسائل بازاریابی و کیفیت متضرر شده است. در عرض دو ماه، ۸۵۰ مدیر اجرایی ارشد، در «لندن»، «لوس آنجلس»، «توکیو»، «اوزاکا» و «فوکوآکا» در گروه‌های ۲۰ الی ۴۰ نفری گرد آمدند. هدف اثبات بی‌توجهی مشتریان به



محصولات «سامسونگ» به دلیل کیفیت پائین بود.

«سامسونگ» در نظر دارد تا سال ۲۰۰۰ به یک قدرت بزرگ تکنولوژیک تبدیل شود و فروش خود را تا مرز ۲۰۰ میلیارد دلار بالا ببرد. نیل به این هدف نیازمند مدیرانی است که دیدگاه جهانی داشته و بتوانند عملیات تکنولوژی پیشرفته خارجی را زیر نظر داشته باشند. یکی از برنامه‌های تربیتی که چندسال پیش آغاز شد «برنامه تخصص محلی» نام دارد. مدیرانی که دو یا سه سال تجربه کاری دارند با مقرری ۵۰۰ دلار به مدت یکسال به خارج از کشور اعزام می‌شوند. از آنان خواسته می‌شود که به صلاحدید خود، بدون هیچ‌گونه سوال و جوابی، مبلغ دریافتی را مصرف کنند. از آنان خواسته می‌شود که در این مدت تا جایی که امکان دارد معلومات خود را در زمینه‌های مختلف از قبیل تاریخ، فرهنگ و زبان، افزایش دهند. «سامسونگ» در نظر دارد برای تعلیم ۲۰۰۰ مدیر جوان تا پایان سال ۱۹۹۸، ۱۰۰ میلیون دلار هزینه کند.

رهنمودهایی برای استقرار مهندسی مجدد

در این مقاله سعی شد ابعاد مختلف مهندسی مجدد در زمینه مدیریت بررسی شود. برای مثال، برای کسب موفقیت، کارکنان می‌باید مشتاق به مشارکت در اطلاعات، کارگروهی و وفاداری به سازمان باشند. مطالعه وضعیت شرکت «سامسونگ» سه وجه فوق را باز می‌نماید.

توانائی شرکت‌های مختلف برای استقرار مهندسی مجدد، با یکدیگر متفاوت است. دیدگاه‌های «سامسونگ» تا حدی درونی- بیرونی بوده است در حالی که شرکت‌های امریکائی به منظور هماوردی با رقبای بیرونی، به پیشرفت‌های درون سازمانی می‌اندیشند.

شرکت‌های ژاپنی، کره‌ای و چینی روش‌های متفاوتی در برابر مسائل اقتصادی و مدیریت اتخاذ می‌کنند. دلیل احتمالی موفقیت «سامسونگ» در استقرار مهندسی مجدد، اتخاذ روش کره‌ای بود که متناسب با ساختار اشتراکی، روش مدیریت نظامی‌وار و مشارکتی می‌باشد. آنچه که از نظر یادگیری حائز اهمیت می‌باشد، این است که چنین تحولی (مهندسی مجدد یا هر عنوان دیگری که برای چنین تحولی اطلاق شود) را می‌توان بسا به اقتضای زمان و مکان به روش‌های مختلف اجرا کرد. □



بسمه تعالی

اطلاعیه

سازمان مدیریت صنعتی - مرکز آموزش

قابل توجه داوطلبان مؤسسات دولتی ، خصوصی و داوطلبان آزاد

مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی برای سمینارها و کارگاه های آموزشی اردیبهشت و خردادماه ۱۳۷۶

نبت نام می نماید.

تاریخ	سخنران	عنوان سمینار
۷۶/۲/۱۵ و ۱۴	آقای محمدعلی محمدی	۱- تکنیک های مختلف ارتقا بهره وری
۷۶/۲/۱۸ و ۱۷	دکتر مهدی ثاقب تهرانی	۲- بررسی اجمالی فنون تجزیه و تحلیل
۷۶/۲/۲۱	آقای وارث و خانم هاجر خوردار و اکبری	۳- شبکه جهانی اینترنت و خدمات آن
۷۶/۲/۲۲	دکتر خداپاراییلی	۴- مدیریت تعارض
۷۶/۲/۲۴	دکتر مصطفی شکری	۵- مدیریت بر عوامل موثر در بهبود بهره وری سازمانها (نگرشی نظام گرا)
۷۶/۲/۲۵	آقای ابوالقاسم کرم بیگی	۶- بهره وری نیروی انسانی
۷۶/۲/۲۸	دکتر محمدعلی حقیقی	۷- آشنایی با نظریات مربوط به تضاد در مدیریت
۷۶/۲/۳۰ و ۲۹	دکتر سهراب خلیلی شورینی	۸- رهبری یا مهندسی سازمان
۷۶/۲/۳۱	آقای بهزاد ایشاری	۹- آشنایی با شرایط نوین بیمه های حمل و نقل در ایران
۷۶/۲/۱۶ و ۲۱/۳۱	دکتر محمد ریاحی	۱۰- مدیریت ساخت و تولید نوین و تکنولوژی های نو
۷۶/۳/۵	آقای علی عیاری	۱۱- استراتژی های بازاریابی در مؤسسات خدماتی
۷۶/۳/۶	آقای فرهاد احمدی نائینی	۱۲- شیوه ایجاد انگیزه در افراد
۷۶/۳/۷	دکتر حمید داودپور	۱۳- روش های توالی در برنامه ریزی تولید
۷۶/۳/۸	مهندس حسین حقیقی	۱۴- استانداردهای بین المللی ISO 14000 و مقایسه تطبیقی آن با استانداردهای بین المللی ISO 9000
۷۶/۳/۱۱	آقای محمد حسین حکیمیان	۱۵- آشنایی با اصول و مفاهیم گات و سازمان جهانی تجارت
۷۶/۳/۱۲	آقای وارث و خانم هاجر خوردار و اکبری	۱۶- اینترنت ، ایران و جهان سوم
۱۹ الی	دکتر مسعود حیدری	۱۷- مذاکرات و چارچوب قراردادهای خارجی برای اجرای پروژه های صنعتی از طریق مشارکت و دریافت اعتبارات ارزی خارجی
۷۶/۳/۲۲	دکتر محمدعلی حقیقی	۱۸- قدرت و بازیهای سیاسی در سازمان
۷۶/۳/۲۴	دکتر خداپاراییلی	۱۹- مدیریت استرس
۷۶/۳/۲۷	دکتر مصطفی شکری	۲۰- اندازه گیری بهره وری سازمانهای تولیدی (نگرشی جدید و بازار گرا)
۷۶/۳/۲۸ و ۲۷	خانم دکتر نسرين جزینی	۲۱- راه گشایی خلاق در مدیریت
۷۶/۳/۲۹ و ۲۸	خانم میناصفوی	۲۲- چگونه در راستای ارتقای سطح اثربخشی نیروی انسانی حرکت کنیم ؟

علاقتمندان جهت کسب اطلاعات بیشتر می توانند با شماره تلفنهای ۲۰۴۶۵۲۸ (مستقیم) یا ۲۰۴۴۱۰۱ -

(داخلی ۱۳۸) و یافاکس ۲۰۴۱۰۸۱ تماس حاصل فرمایند.

فهرستگان موضوعی ۲۰ شماره اخیر ماهنامه تدبیر



اشاره:

آنچه در پی می‌آید بخش دوم فهرستگان موضوعی مقالات، مطالب و گزارشهایی است که در بیست شماره اخیر ماهنامه تدبیر (شماره ۵۱ تا ۷۰) چاپ و منتشر شده است.

بخش اول فهرستگان موضوعی تدبیر (شامل شماره‌های ۱ الی ۵۰) در شماره ۵۱ تدبیر و در اردیبهشت ماه ۷۴ منتشر شد و در دسترس علاقه‌مندان و پژوهشگران گرامی قرار گرفت.

دومین بخش از فهرستگان موضوعی تدبیر که در پاسخ به درخواست‌های مکرر محققان، کارشناسان و دانش‌پژوهان و به منظور بازاریابی

سریع مطالب تهیه‌شده شامل ۹ سرفصل به‌این شرح است:

۱- اصول و مبانی مدیریت

۲- مدیریت منابع انسانی

۳- مدیریت تولید

۴- مدیریت بازرگانی

۵- مدیریت مالی و حسابداری

۶- اقتصاد

۷- انفورماتیک

۸- تکنولوژی، تحقیق و توسعه

۹- فرهنگ، جامعه و مدیریت

فهرستگان حاضر به‌گونه‌ای تنظیم شده‌کد هر محقق و پژوهنده‌ای قادر است با مراجعه به

سرفصل‌های نه‌گانه آن، عنوان موردنظر و مشخصات آنرا پیدا کرده و سپس مطالب موردنیاز مندرج در شماره‌های ۵۱ الی ۷۰ تدبیر را که در دو مجلد به‌صورت دوره‌های یکساله تهیه و منتشر شده، بیابد.

تدبیر از دریافت نظرات و پیشنهادهای خوانندگان در مورد فهرستگان موضوعی خود استقبال کرده و امید است با بهره‌گیری از دیدگاه‌های سازنده و کارشناسانه علاقه‌مندان بتواند به‌یاری خداوند از این پس هر سال فهرست مطالب و مقالات خود را به‌صورت پربارتر و جامع‌تری در اختیار خوانندگان و پژوهشگران ارجمند قرار دهد.

۱- اصول و مبانی مدیریت

۱/۱- حضور در زمان خویش» (سرمقاله). ش ۵۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۴-۵

۱/۲- سازمان فراجو کنکاشی نو در عصر پیچیدگی». فریبا لطیفی، ش ۵۱، اردیبهشت ۷۴.

ص ۱۶-۱۳

۱/۳- «مهندسی مجدد؛ شروع دوباره». غلامرضا نصیرزاده، ش ۵۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۱۸-۱۷

۱/۴- «پیشگامان مدیریت استراتژیک». ترجمه یدالله مکرمی، ش ۵۱، اردیبهشت ۷۴، ص

۲۷-۲۲

۱/۵- «مدیریت شهری و اعتماد عمومی». دکتر محمدعلی طوسی، ش ۵۱، اردیبهشت ۷۴، ص

۳۲-۲۷

۱/۶ - «کمیته راهبری» (محملی نو در دگرگونی استراتژیک). سیما هاشمی، ش ۵۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۳۶-۳۸

۱/۷ - «آموزش مدیریت از نگاهی دیگر» (گزارش ویژه). ش ۵۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۶۰-۷۳

۱/۸ - «مدیریت زمان و تصمیم‌گیری مناسب» (گزارش سمینار)، ش ۵۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۷۶-۷۴

۱/۹ - «تسریع نوآوری». ترجمه فرانک جواهردشتی، ش ۵۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۸۰-۸۱

۱/۱۰ - «بحران؟ چه بحرانی؟ بحران مدیریتی». ترجمه دکتر داود پارسا، ش ۵۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۸۴-۸۵

۱/۱۱ - «روندهای توسعه مدیریت». مرتضی مجدفر، ش ۵۲، خرداد ۷۴، ص ۳۶-۳۸

۱/۱۲ - «مدیریت طرح‌های عمرانی؛ عوامل توفیق و ناکامی» (گزارش ویژه). ش ۵۲، خرداد ۷۴، ص ۴۸-۵۵

۱/۱۳ - «ماندن در وضعیت تعادل؛ چهار گرایش عمده» (مدیریت کاربردی زمان - گزارش سمینار دکتر رضائی). ش ۵۲، خرداد ۷۴، ص ۵۶-۵۸

۱/۱۴ - «تفکر سیستمی؛ اندیشه‌ای برای آینده» (گزارش سمینار دکتر سهراب خلیلی شورینی). ش ۵۲، خرداد ۷۴، ص ۶۰-۶۱

۱/۱۵ - «کلید سودآوری موسسه‌های کوچک». ترجمه نرگس مینا، ش ۵۳، تیر ۷۴، ص ۲۵-۲۹

۱/۱۶ - «استراتژی کسب و کار» (نگاهی به تجارب یک مدیر ژاپنی). ترجمه اسدالله زاهدی، ش ۵۳، تیر ۷۴، ص ۳۵-۴۰

۱/۱۷ - «مدیریت و استراتژی طراحی سبز». ترجمه علیرضا نظرآهاری، ش ۵۳، تیر ۷۴، ص ۴۰-۴۷

۱/۱۸ - «نیاموزیم چگونه فراگیریم». ترجمه محمد کشتیاری، ش ۵۳، تیر ۷۴، ص ۷۴-۷۵

۱/۱۹ - «توسعه حضور در جهان» (سرمقاله). ش ۵۴، مرداد ۷۴، ص ۴-۵

۱/۲۰ - «نظام تصمیم‌گیری و عوامل مهم در شناخت و بهبود آن». دکتر علیقی مشایخی، ش ۵۴، مرداد ۷۴، ص ۱۴-۱۸

۱/۲۱ - «درآمدی بر مهندسی مشارکت در سازمانها». دکتر محمدحسین بنی‌اسدی، ش

۵۴، مرداد ۷۴، ص ۱۹-۲۵

۱/۲۲ - «مدیر ایرانی و چالش‌های سال ۲۰۰۰». منصور مجدم، ش ۵۴، مرداد ۷۴، ص ۲۶-۲۸

۱/۲۳ - «ضرورت و چگونگی تفکر استراتژیک در اداره بنگاههای اقتصادی» (گزارش سمینار مهندس مجتبی سلیمانیا)، ش ۵۴، مرداد ۷۴، ص ۶۰-۶۲

۱/۲۴ - «مدیریت صنایع کوچک» (میزگرد). ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۱۲-۶

۱/۲۵ - «نگرشهای نوین در نظام مدیریت ژاپن». مینا صفوی، ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۱۳-۱۶

۱/۲۶ - «مدیریت شهری؛ نیاز امروز، ضرورت فردا». فریدون بیگی، ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۲۳-۲۶

۱/۲۷ - «حسابرسی مدیریت» (بحثی در مدیریت استراتژیک). حسن مهدی‌زاده، ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۳۶-۳۸

۱/۲۸ - «نظارت» (سرمقاله). ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۴-۵

۱/۲۹ - «ارزیابی عملکرد مدیران» (میزگرد). ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۱۳-۶

۱/۳۰ - «پرواز دسته‌جمعی؛ الگوی مدیریت در سازمان‌های موفق». مجتبی کاشانی، ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۱۴-۱۸

۱/۳۱ - «معیارهای هفتگانه برای ارزیابی اثربخشی سازمان». دکتر عبدالله کولوبندی، ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۲۱-۱۹

۱/۳۲ - «مسائل مهندسی مجده». ترجمه محمدرضا رحیم‌زاده، ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۶۶

۱/۳۳ - «مدیریت و ارزش‌گذاری سازمانی». حمیدرضا تولائی، ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۶۷

۱/۳۴ - «مدیریت بهره‌وری بالا». ترجمه محمد زنجانی، ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۶۹

۱/۳۵ - «تفسیر؛ سرچشمه پساندگی سازمانی». سید محمد باقری‌زاده، ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۲۲-۱۸

۱/۳۶ - «اداره شرکتها در عصر ناپیوستگی». ترجمه عزیزکیاوند، ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۳۴-۴۵

۱/۳۷ - «برنامه‌ریزی برای جلوگیری از توقف در کار». فریدون بکائی، ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۶۶

۱/۳۸ - «نقش رهبری در کار تیمی و تیم‌های کیفی». ترجمه عین‌الله احمدی، ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۶۹

۱/۳۹ - «مهندسی مجده شرکتها و سازمانها»

(طرحی نو در مدیریت). دکتر عبدالرضا رضایی‌نژاد، ش ۵۸، آذر ۷۴، ص ۲۶-۲۴

۱/۴۰ - «مدیریت ریسک استراتژیک». دکتر آلن ورینگ و حسن مهدی‌زاده، ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۲۶-۲۸

۱/۴۱ - «آزمون تئوریهای عمومی مدیریت». ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۵۱-۴۸

۱/۴۲ - «تشکیل جلسات بحث آزاد مدیریت و کارکنان». مهندس علی منزوی و محسن شهیمزادی، ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۷۳-۷۲

۱/۴۳ - «مدیران رو در روی مسائل سال ۷۵» (میزگرد). ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۱۳-۶

۱/۴۴ - «نوآوری در سازمان». سید محمد باقری‌زاده، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۲۲-۱۹

۱/۴۵ - «رهبری استراتژیک؛ ایجاد تغییرات لازم و دستیابی به نتایج دلخواه». ترجمه عبدالعلی شلالوند، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۲۳-۲۷

۱/۴۶ - «شیوه رهبری و هدایت سازمان‌های تحقیقاتی دولتی». سید علی عدل طباطبائی، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۳۰-۲۸

۱/۴۷ - «افزایش بهره‌وری و کیفیت از طریق مدیریت ارزشی». ترجمه پرویز زاهدی، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۳۵-۳۸

۱/۴۸ - «مدیریت آزاد». ترجمه پرن طاعتی، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۴۱-۴۰

۱/۴۹ - «نکاتی درباره برنامه‌ریزی استراتژیک». دکتر عبدالله کولوبندی، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۴۳-۴۱

۱/۵۰ - «پیشگامان تحولات اساسی». (درباره مدیریت تغییر) ترجمه ایرج بهنام مجتهدی، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۴۴-۴۸

۱/۵۱ - «شیوه ژاپنی مدیریت حوادث». ترجمه رضا فرضی‌پور صائنی، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۵۱-۵۰

۱/۵۲ - «مدیران، بنگاههای اقتصادی و ضرورت تحولات ساختاری» (گزارش ویژه). ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۷۲-۶۴

۱/۵۳ - «آینده و توسعه مدیریت» (گزارشی از یک کنفرانس). ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۷۷

۱/۵۴ - «تغییر بهینه». ترجمه مریم فتح‌الله‌پور، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۸۹-۸۸

۱/۵۵ - «مشکلات راهبری شرکت‌های تابعه». ابوالقاسم فخاریان، ش ۶۱، اردیبهشت ۷۵، ص ۲۴-۲۲

۱/۵۶ - «کار جدید مدیر؛ بنای سازمان‌های

فراگیرنده» (قسمت اول). ترجمه عزیز کیاوند، ش ۶۱، اردیبهشت ۷۵، ص ۲۹-۲۴

۱/۵۷ - «افول سازمانی چیست». دکتر عبدالله کولوبندی، ش ۶۱، اردیبهشت ۷۵، ص ۳۲-۳۰

۱/۵۸ - «فرهنگ، شالوده سازمان». جعفر ممی‌زاده، ش ۶۱، اردیبهشت ۷۵، ص ۴۰-۳۸

۱/۵۹ - «شرکت‌های موفق؛ نگاههایی با درهای نیمه‌باز» (گزارشی از یک همایش). ش ۶۱، اردیبهشت ۷۵، ص ۶۲-۶۰

۱/۶۰ - «نکاتی برای بهبود بهره‌وری مدیران». حمید شاهبندرزاده، ش ۶۱، اردیبهشت ۷۵، ص ۷۱-۷۰

۱/۶۱ - «اندازه‌گیری میزان ذهنیت فلسفی مدیران». ایرج سلطانی، ش ۶۲، خرداد ۷۵، ص ۱۹-۱۶

۱/۶۲ - «مهارت‌های جدید و تفکر سیستمی». (کار جدید مدیر؛ بنای سازمان‌های فراگیرنده - قسمت دوم). ترجمه عزیز کیاوند، ش ۶۲، خرداد ۷۵، ص ۵۰-۳۹

۱/۶۳ - «تضاد آگاهانه مدیریت و پویایی سازمان» (گزارش سمینار دکتر محمدعلی حقیقی). ش ۶۲، خرداد ۷۵، ص ۶۲-۶۰

۱/۶۴ - «چند گام در تفویض اختیار». ترجمه زهرا عامری، ش ۶۲، خرداد ۷۵، ص ۷۱

۱/۶۵ - «طرز اداره یک جلسه». ارسطو سعید، ش ۶۲، خرداد ۷۵، ص ۷۲

۱/۶۶ - «ساخت خودرو سواری ساترن یا مدیریت کیفیت جامع». دکتر محمدعلی طوسی، ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۲۱-۱۸

۱/۶۷ - «فرهنگ سازمان در قلمرو بالندگی سازمان». سیدمحمد باقری‌زاده، ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۲۹-۲۶

۱/۶۸ - «ابزارهای جدید» (کار جدید مدیر؛ بنای سازمان‌های فراگیرنده - قسمت سوم و آخر). ترجمه عزیز کیاوند، ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۵۷-۵۲

۱/۶۹ - «درباره بهبود بهره‌وری مدیران». دکتر مصطفی شکری، ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۵۹-۵۸

۱/۷۰ - «تحولات شهرنشینی و مدیریت شهری نوین» (گزارش سمینار مدیریت شهری). ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۶۰

۱/۷۱ - «بهره‌وری و توسعه روش‌های کاربردی» (گزارشی از برپایی دومین کنگره ملی بهره‌وری). ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۶۳-۶۲

۱/۷۲ - «رقابت و نیل به برتری در سطح جهانی». ترجمه فرانک جواهردشتی، ش ۶۳،

تیر ۷۵، ص ۶۷-۶۶

۱/۷۳ - «مدیریت آموزش و ایجاد فرهنگ ایمنی در صنایع». محمد مهدی رشیدی، غلامرضا اصیلی و سیدمحمد فرهادی، ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۶۹-۶۸

۱/۷۴ - «عوامل اتلاف وقت مدیران پروژه». حجت‌الله مهریاری، ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۷۱

۱/۷۵ - «روند برخورد با مشکلات و تصمیم‌گیری در مدیریت». ترجمه و اقتباس احمدرضا سنجرى، ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۲۷-۲۴

۱/۷۶ - «موانع انسانی اجرای سیستم‌های اطلاعات مدیریت». رحیم قاسمیه، ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۳۳-۳۱

۱/۷۷ - «مدیر فعال و مدیر منفعل». مهدی نوید، ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۵۳-۳۹

۱/۷۸ - «مدیریت اسلامی؛ الگوهای اصیل و سازگاری با شرایط نوین» (گزارش ویژه)، ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۶۲-۵۴

۱/۷۹ - «زمان‌سنجی و مدیریت» رامین ناجی‌زاده، ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۷۱

۱/۸۰ - «رقابت‌نگرشی نظام‌گرا» سلیمان ایرانزاده، ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۱۹-۱۶

۱/۸۱ - «مسئولیت واحد در توسعه مدیریت آینده‌ساز» ترجمه مهدی کرباسیان، ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۲۸-۲۴

۱/۸۲ - «نقدی بر چارچوب مطالعه مکان‌یابی اسکان جمعیت تا سال ۱۳۹۰». حسن خوشپور، ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۳۹-۳۶

۱/۸۳ - «الگوی یادگیری موثر». ترجمه علیرضا نظراهارى، ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۶۹-۶۸

۱/۸۴ - «درک‌شکاف همایش». غلامرضا خاکی، ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۸۳-۸۲

۱/۸۵ - «مدیران کارآفرین» (میزگرد). ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۱۷-۱۰

۱/۸۶ - «بررسی دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمان‌ها». فرهاد نژاد حاج‌علی ایرانی، ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۳۷-۳۴

۱/۸۷ - «نقش اطلاعات در شناخت عوامل داخلی، خارجی و محیطی سیستم‌ها». رامین اخوان‌آملی، ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۴۱-۳۸

۱/۸۸ - «تاثیر ترس بر تصمیم‌گیری کارآمد». سید محمد باقری‌زاده، ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۴۶-۴۴

۱/۸۹ - «اختیار ما در کمیسیون‌ها». وفا غفاریان، ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۷۴

۱/۹۰ - «روشهای ایجاد اعتماد بین مدیران و کارکنان». محمد مهدی رشیدی، غلامرضا اصیلی و سیدمحمد فرهادی، ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۷۹-۷۸

۱/۹۱ - «عصر سنت‌گزینی» (تلخیص کتابی از چارلز هندی). امیر محمد سلامتی، ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۸۳-۸۲

۱/۹۲ - «مدیریت شهری» (میزگرد). ش ۶۷، آبان ۷۵، ص ۱۷-۱۰

۱/۹۳ - «شیوه‌های مدیریت در حل تعارضات سازمانی» سعید خواجه‌ای، ش ۶۷، آبان ۷۵، ص ۲۲-۱۸

۱/۹۴ - «سنجش روش دستیابی به سود». ترجمه حبیب نجفی نوربا، ش ۶۷، آبان ۷۵، ص ۴۱-۳۹

۱/۹۵ - «راه‌کارهای نفوذ بینش اسلامی در روش‌های اجرایی مدیریت». میترا کاوه‌مریان، ش ۶۷، آبان ۷۵، ص ۷۱-۷۰

۱/۹۶ - «رشد و افزایش اندازه شرکت‌ها». ترجمه کریم مردانه، ش ۶۷، آبان ۷۵، ص ۷۳-۷۲

۱/۹۷ - «مدیریت آینده» (تلخیص کتابی از پیتراف دراگر). سید محمد باقری‌زاده، ش ۶۷، آبان ۷۵، ص ۸۲-۸۰

۱/۹۸ - «مدیریت در دوران سازندگی» (میزگرد). ش ۶۸، آذر ۷۵، ص ۱۹-۱۰

۱/۹۹ - «مدیریت تغییر» دکتر علیرضا امیرکبیری. ش ۶۸، آذر ۷۵، ص ۳۷-۳۰

۱/۱۰۰ - «بررسی یک رخداد؛ تعارض فرهنگ سازمانی». دکتر محمدعلی طوسی، ش ۶۸، آذر ۷۵، ص ۷۴

۱/۱۰۱ - «طرح‌ریزی دوباره شرکت» (تلخیص کتابی از دکتر مایکل همر و جیمز چمپی). سیدمحمد باقری‌زاده، ش ۶۸، آذر ۷۵، ص ۸۰-۷۸

۱/۱۰۲ - «مدیریت صنعت بیمه در ایران؛ مسایل و راه‌کارها» (میزگرد). ش ۶۹، دی ۷۵، ص ۱۷-۱۰

۱/۱۰۳ - «کارگاه آموزش مدیریت؛ روشی مناسب در ارتقای کیفیت کار مدیران». دکتر وبدا میری، ش ۶۹، دی ۷۵، ص ۲۷-۲۵

۱/۱۰۴ - «هنر مدیریت و رهبری اخلاقی در سازمان‌های آموزشی». احمدرضا سنجرى، ش ۶۹، دی ۷۵، ص ۳۱-۲۸

۱/۱۰۵ - «نقش آموزش در روابط صنعتی سازمان‌های تولیدی و صنعتی». ایرج سلطانی،

ش ۶۹، دی ۷۵، ص ۳۵-۳۲
۱/۱۰۶ - «کارهای شبه علمی و خطر بی باوری»
غلامرضا خاکی، ش ۶۹، دی ۷۵، ص ۷۱-۷۰
۱/۱۰۷ - «تمرینش بودن جلسات در پروژه‌ها»
حجت‌الله مهریاری، ش ۶۹، دی ۷۵، ص ۷۳
۱/۱۰۸ - «عصر تضاد و تناقض» (تلخیص کتابی
از چارلز بی‌هندی). سیدمحمد باقری‌زاده، ش
۶۹، دی ۷۵، ص ۸۰-۷۸
۱/۱۰۹ - «چالش‌های مدیریت کشور در سال
۱۳۷۶» (مسئزگرد)، ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص
۱۰-۲۱
۱/۱۱۰ - «تنگناهای توسعه». احمد آل یاسین،
ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص ۴۵-۳۶
۱/۱۱۱ - «مدیریت سازمان‌های هوشمند».
ترجمه علی مفتخر، ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص
۵۷-۵۲
۱/۱۱۲ - «مهندسی مجدد مدیریت
استراتژیک». ترجمه پرستو معین‌الدینی، ش ۷۰،
بهمن ۷۵، ص ۸۴-۸۰
۱/۱۱۳ - «مهندسی مجدد». ترجمه علی
شایسته‌زاده، ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص ۱۰۷-۱۰۶
۱/۱۱۴ - «علل ارجاع مسایل اجرایی و جزئی به
مدیران عالی». حبیب‌الله جوانمرد، ش ۷۰،
بهمن ۷۵، ص ۱۰۹
۱/۱۱۵ - «پنجمین فرمان» (نقد و تلخیص کتابی
از پتر سنگه). اسماعیل مردانی گیوی، ش ۷۰،
بهمن ۷۵، ص ۱۱۵-۱۱۴
۲ - مدیریت منابع انسانی
۲/۱ - «اخلاق مدیریت». جعفر ممی‌زاده، ش
۵۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۲۲-۱۹
۲/۲ - «هنر گوش کردن در مذاکره». ترجمه وفا
غفاریان، ش ۵۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۸۲
۲/۳ - «مدیریت موفق در محیط کار ایران».
مجتبی کاشانی، ش ۵۲، خرداد ۷۴، ص ۲۱-۲۰
۲/۴ - «سازمانهای آینده و مدیریت عوامل
انسانی». ترجمه محمدرضا رحیم‌زاده، ش ۵۲،
خرداد ۷۴، ص ۲۵-۲۲
۲/۵ - «مدیران و بهسازی کارخانه‌های قدیمی».
ترجمه عین‌الله احمدی، ش ۵۲، خرداد ۷۴، ص
۲۸-۲۵
۲/۶ - «برنامه‌های پرورشی مدیریت». اسفندیار
فرج‌وند، ش ۵۲، خرداد ۷۴، ص ۴۷-۴۴
۲/۷ - «توصیه‌هایی برای پیشرفت شغلی».
ترجمه حسن قاسمی‌شاد، ش ۵۲، خرداد ۷۴،
ص ۶۷
۲/۸ - «رازهای موفقیت در شرکت‌های موفق».

حسین پور آقاسی، ش ۵۳، تیر ۷۴، ص ۲۴-۲۱
۲/۹ - «موانع کامیابی و راه موفقیت». ترجمه
علی مفتخر، ش ۵۴، تیر ۷۴، ص ۴۷-۴۶
۲/۱۰ - «انتقاد از زبردستان». ترجمه عین‌الله
احمدی، ش ۵۴، تیر ۷۴، ص ۶۷
۲/۱۱ - «ساعات کار شناور». (ملاحظات
پیرامون کاهش تنش‌های خانوادگی و کاری).
ترجمه محمدرضا زالی، ش ۵۵، شهریور ۷۴،
ص ۵۰-۴۷
۲/۱۲ - «آموزش کارکنان در سازمانهای اداری و
صنعتی». سیداحمد بزاز جزایری، ش ۵۵،
شهریور ۷۴، ص ۵۴-۵۱
۲/۱۳ - «بهبود عملکرد کارکنان». ترجمه وحیده
بلیخ، ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۶۵
۲/۱۴ - «از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد»
(نگرشی جدید در مدیریت انسانی). حسن
الماسی، ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۲۹-۲۶
۲/۱۵ - «تنش‌زدایی در برخورد‌های سازمانی»
(گزارش سمینار دکتر علی‌اکبر فرهنگی)، ش ۵۶،
مهر ۷۴، ص ۶۰-۵۸
۲/۱۶ - «مدیریت جلسات» (بخش اول). ترجمه
محمد کشتیاری، ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۳۲-۲۸
۲/۱۷ - «آداب انتقاد موثر» غلامرضا خاکی، ش
۵۸، آذر ۷۴، ص ۲۸-۲۶
۲/۱۸ - «مدیریت جلسات» (بخش دوم و
آخر). ترجمه محمد کشتیاری، ش ۵۸، آذر ۷۴،
ص ۵۱-۴۸
۲/۱۹ - «مدیریت آرمان‌گرا و اهداف اجتماعی و
اقتصادی» (گزارش سمینار مجتبی کاشانی)، ش
۵۸، آذر ۷۴، ص ۶۵-۶۴
۲/۲۰ - «آزمون اخلاقی در تصمیم‌گیری».
ترجمه مهدی کاظمی، ش ۵۸، آذر ۷۴، ص ۷۰
۲/۲۱ - «ارتباطات مبتنی بر نیاز و یادگیری
سازمانی». ترجمه کاملیا احتشامی اکبری، ش
۵۹، دی ۷۴، ص ۲۶-۲۲
۲/۲۲ - «درباره اجرای طرح تعدیل نیروی
انسانی». عبدالله خلیج، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص
۱۰۶-۱۰۵
۲/۲۳ - «نظام انگیزش کارکنان و ضرورت‌های
نوین گستره تولید» (نگاهی به شیوه‌های ایجاد
انگیزه - گزارش ویژه). ش ۶۱، اردیبهشت ۷۵،
ص ۵۶-۵۰
۲/۲۴ - «بازسازی روحیه کارکنان حسابداری».
ترجمه کامران مظاهری، ش ۶۲، خرداد ۷۵، ص
۳۱-۲۸
۲/۲۵ - «مهندسی انسانی». مهدی کاظمی، ش

۶۲، خرداد ۷۵، ص ۷۲

۲/۲۶ - «مدیران فیلسوف و سازمان‌های موفق».
مجتبی کاشانی، ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۲۱-۱۶
۲/۲۷ - «چگونگی حاکمیت وجدان کاری و
انضباط اجتماعی» (گزارشی از یک سمینار). ش
۶۴، مرداد ۷۵، ص ۶۷-۶۵
۲/۲۸ - «خلافت در محیط کار». ترجمه فرشته
قطبی، ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۷۰
۲/۲۹ - «روشهای ایجاد وجدان کار در
سازمان». سوسن جدی، ش ۶۵، شهریور ۷۵،
ص ۲۳-۲۰
۲/۳۰ - «توسعه منابع انسانی و ضرورت‌ها»
(گزارشی از سمینار دکتر شهیندخت خوارزمی).
ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۶۵-۶۴
۲/۳۱ - «نظام ارزشیابی کمی و کیفی کارکنان و
مدیران» حجت‌الله مهریاری. ش ۶۷، آبان ۷۵،
ص ۳۰-۲۳
۲/۳۲ - «بهسازی منابع انسانی» علی مفتخر.
ش ۶۸، آذر ۷۵، ص ۲۳-۲۰
۲/۳۳ - «دیدگاهی نو درباره قابلیت‌های منطبق
فازی» مهندس رضا جواهردشتی، ش ۶۸، آذر
۷۵، ص ۲۶-۲۴
۲/۳۴ - «شیوه‌های عملی ارتقاء بهره‌وری نیروی
انسانی» (گزارشی از یک سمینار). ش ۶۹، دی
۷۵، ص ۶۶-۶۵
۲/۳۵ - «نقش احساس و عاطفه در کامیابی افراد
و سازمان‌ها» مجتبی کاشانی، ش ۷۰، بهمن ۷۵،
ص ۲۵-۲۲
۲/۳۶ - «روش علمی ارتقای بهره‌وری نیروی
انسانی». مهدی کرباسیان، ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص
۳۵-۳۲
۲/۳۷ - «آموزش غیرحضوری اصول و فنون
مذاکره؛ فعالیتی نو در ایران» (گفتگو). ش ۷۰،
بهمن ۷۵، ص ۱۰۰-۹۸
۲/۳۸ - «تسلل حق و باطل در روابط کارفرما و
نیروی انسانی». سعید حامدنیاز، ش ۷۰، بهمن
۷۵، ص ۱۰۴
۳ - مدیریت تولید
۳/۱ - «افزایش بهره‌وری در تشکیلات دولتی
ایران». ذبیح‌الله مولوی، ش ۵۲، خرداد ۷۴، ص
۱۹-۱۴
۳/۲ - «نخستین دوره تخصصی استانداردها
بین‌المللی» (گزارش داخلی). ش ۵۲، خرداد ۷۴،
ص ۵۹-۵۸
۳/۳ - «تولید مشترک یک محصول». ترجمه

- مریم بختیاری، ش ۵۲، خرداد ۷۴، ص ۶۸-۶۹
- ۳/۴ - «بهره‌وری؛ مفاهیم تازه و شیوه‌های نوین» (گزارش گروه‌های بهره‌وری)، ش ۵۳، تیر ۷۴، ص ۶۸-۷۱
- ۳/۵ - «ضرورت ایجاد دیپارتمان بهره‌وری در واحدهای تولیدی» (گزارش سمینار دکتر تقی هنرور شجایی)، ش ۵۳، تیر ۷۴، ص ۷۲
- ۳/۶ - «بهره‌وری در ایران؛ حلقه‌های مفقوده» مهدی آذر برزین، ش ۵۳، تیر ۷۴، ص ۷۳
- ۳/۷ - «استانداردهای ISO و راهیابی به بازارهای جهانی» (گزارش ویژه)، ش ۵۴، مرداد ۷۴، ص ۴۸-۵۸
- ۳/۸ - «رفع مشکل یا پذیرش آن» (درباره بهره‌وری)، امین‌الله اسدپور، ش ۵۴، مرداد ۷۴، ص ۵۹
- ۳/۹ - «ارتقای بهره‌وری ملی از طریق بیمه و تامین اجتماعی»، مهدی کرباسیان، ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۲۳-۲۰
- ۳/۱۰ - «کیفیت و نظامهای کنترل» عبدالرضا جعفری، ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۲۸-۳۲
- ۳/۱۱ - «مدیریت پروژه و سه بعد اساسی» (گزارش سمینار دکتر فریبرز یحیی پرتوی)، ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۶۲-۶۰
- ۳/۱۲ - «کیفیت و خلاقیت»، ترجمه مجتبی بخشی، ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۶۸
- ۳/۱۳ - «نظام به موقع و مسدودیت بر تامین کنندگان مواد و قطعات»، منوچهر سلطانی، ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۱۷-۱۲
- ۳/۱۴ - «استراتژیهای جدید تولید»، سلیمان ایرانزاده، ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۲۷-۲۳
- ۳/۱۵ - «استانداردهای ISO 9000 شرط لازم، نه کافی» (گزارش سمینار مهندس شاه‌کرمی)، ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۶۵-۶۴
- ۳/۱۶ - «ساخت بدون ریخت‌وپاش و روابط با تدارک‌کنندگان»، فرج‌الله سبحان، ش ۵۸، آذر ۷۴، ص ۲۳-۲۰
- ۳/۱۷ - «مروری بر مفاهیم ابتدایی کیفیت»، شهرام شریفی، ش ۵۸، آذر ۷۴، ص ۶۹-۶۸
- ۳/۱۸ - «راه دستیابی به گواهینامه ایزو ۹۰۰۰»، ترجمه حمیدرضا بابایی و محمد ابراهیمی، ش ۵۸، آذر ۷۴، ص ۷۳-۷۲
- ۳/۱۹ - «مدیریت سیستم‌های نگهداری و تعمیرات»، مهندس حسین ادب، ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۳۳
- ۳/۲۰ - «ارتقای بهره‌وری در موسسات دولتی»، سازمان بهره‌وری ملی ایران، ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۷۱
- ۳/۲۱ - «بهبودسازی و کنترل کیفیت در واحدهای خدماتی» (گزارش سمینار دکتر فریبرز پرتوی)، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۸۰-۷۹
- ۳/۲۲ - «آشنایی با نظام تولید به‌هنگام»، دکتر عارفه فدوی، ش ۶۱، اردیبهشت ۷۵، ص ۲۱-۱۶
- ۳/۲۳ - «تعیین مسیر جدید حرکت بهره‌وری در سال‌های ۱۹۹۵-۲۰۰۰»، ترجمه سازمان بهره‌وری ملی ایران، ش ۶۲، خرداد ۷۵، ص ۷۱-۷۰
- ۳/۲۴ - «استقرار سیستم‌های کیفیت»، مهندس حسام‌الدین عارف کشفی، ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۵۱-۴۹
- ۳/۲۵ - «آمار و ارقام مربوط به بهره‌وری در ایران» فرهادنژاد حاج‌علی ایرانی، ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۷۵-۷۴
- ۳/۲۶ - «مدیر و استانداردها کردن تنوع‌گرایی و ساده‌گرایی»، دکتر عارفه فدوی، ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۳۱-۲۹
- ۳/۲۷ - «ایزو ۹۰۰۰، کلید مدیریت کیفیت فراگیر و رقابت بین‌المللی»، ترجمه مهندس حسام‌الدین عارف کشفی، ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۳۵-۳۲
- ۳/۲۸ - «مدیریت پیشگیرانه و حفظ عملکرد مطلوب نیروی انسانی و تجهیزات»، مهندس حسین ادب، ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۵۳-۴۰
- ۳/۲۹ - «سیستم اطلاعات بازاریابی»، بدالله مکرمی، ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۵۵-۵۴
- ۳/۳۰ - «روشی نو برای کنترل زمان پروژه»، مهندس مهدی کریمی و کتابیون علوی، ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۲۷-۲۵
- ۳/۳۱ - «اتلاف‌زدایی در نظام تولید به‌هنگام»، منوچهر سلطانی، ش ۶۸، آذر ۷۵، ص ۲۹-۲۷
- ۳/۳۲ - «ایزو ۹۰۰۰؛ ضرورت اجرا و پیامدها» (گزارشی از یک گروه‌های)، ش ۶۸، آذر ۷۵، ص ۷۰-۶۹
- ۳/۳۳ - «آسیب‌شناسی صنعت خودرو در ایران» (گزارشی از نخستین کنگره تخصصی استاندارد و بهبود کیفیت در صنعت خودرو)، ش ۶۹، دی ۷۵، ص ۶۹-۶۸
- ۳/۳۴ - «بهره‌وری؛ اولویت‌ها»، محمدحسین پیوندی، ش ۶۹، دی ۷۵، ص ۷۴
- ۳/۳۵ - «یادای از دکتر ادوارد دمنینگ»، ترجمه دکتر محمد ریاحی، ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص ۵۱-۴۹
- ۳/۳۶ - «واحدهای صنعتی و اجرای پیمان‌های زیست محیطی»، (گزارشی از یک گروه‌های)، ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص ۱۰۳-۱۰۲
- ۴ - مدیریت بازرگانی
- ۴/۱ - «صادراتی کردن تولید» (میزگرد)، ش ۵۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۱۳-۶
- ۴/۲ - «خلاصه سند نهایی دور اورگوته» (قسمت اول)، ترجمه عزیز کیاوند، ش ۵۲، خرداد ۷۴، ص ۳۲-۲۸
- ۴/۳ - «خلاصه سند نهایی دور اورگوته» (قسمت دوم)، ترجمه عزیز کیاوند، ش ۵۳، تیر ۷۴، ص ۵۳-۴۸
- ۴/۴ - «خلاصه سند نهایی دور اورگوته» (قسمت سوم)، ترجمه عزیز کیاوند، ش ۵۴، مرداد ۷۴، ص ۴۵-۳۸
- ۴/۵ - «بازار جهانی و مسمیاست‌های استراتژیک تجاری» (گزارش سمینار دکتر محمد نهاوندیان)، ش ۵۴، مرداد ۷۴، ص ۶۴-۶۳
- ۴/۶ - «مدیران و آموزش کارکنان فروش»، ترجمه محمدعلی محمدی، ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۵۹-۵۵
- ۴/۷ - «شرکت جهانی اروپایی؛ افسانه یا واقعیت؟!»، ترجمه زهرا عامری، ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۶۷-۶۶
- ۴/۸ - «آسیای جنوب شرقی؛ تلاشی برای صادرات»، ترجمه ایرج بهنام مجتهدی، ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۳۸-۳۷
- ۴/۹ - «تبلیغات و گستره‌های نوین» (گزارش ویژه)، ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۵۶-۵۰
- ۴/۱۰ - «چگونه می‌توان مشتریان را راضی کرد؟»، ترجمه مریم فتح‌الله‌پور، ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۶۸
- ۴/۱۱ - «هفت دستور طلایی برای جلب رضایت مشتری»، ترجمه عبدالعلی شلالوند، ش ۵۸، آذر ۷۴، ص ۳۸-۳۳
- ۴/۱۲ - «رنگ‌ها و دنیای پرتب و تاب تبلیغات»، (گزارش سمینار دکتر احمد روستا)، ش ۵۸، آذر ۷۴، ص ۶۳-۶۲
- ۴/۱۳ - «چگونگی شناخت گات و پی‌آمدهای عضویت ایران» (گزارش سمینار روش شناخت گات)، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۷۶-۷۵
- ۴/۱۴ - «شیوه ورود به بازارهای جهانی و مشکلات آن» (گزارش سخنرانی چند کارشناس برجسته)، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۸۴-۸۱
- ۴/۱۵ - «تکنولوژی و بازاریابی» ترجمه سوسن

جدی، ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۷۰
۴/۱۶ - «صادرات غیرنفتی» (سرمقاله). ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۶-۷
۴/۱۷ - «رقابت در هشت بعد کیفیت». ترجمه و اقتباس شهرام شریفی، ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۳۴-۳۸
۴/۱۸ - «فضای مبهم صادرات غیرنفتی» (میزگرد). ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۸-۱۵
۴/۱۹ - «گمرک؛ ضرورت تحول در قوانین و مدیریت» (گزارش ویژه). ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۵۶-۶۲
۴/۲۰ - «بازاریابی خدمات؛ فروش نادیدنی‌ها». دکتر عبدالرضا رضایی‌نژاد، ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۱۸-۲۰
۴/۲۱ - «طراحی استراتژیک برای جلب رضایت مشتری». ناصر فقهی فرهمند، ش ۶۷، آبان ۷۵، ص ۳۱-۳۳
۴/۲۲ - «مدیریت فروشگاه‌های زنجیره‌ای و شرایط کامیابی». عین‌الله احمدی، ش ۶۸، آذر ۷۵، ص ۲۸-۵۷
۴/۲۳ - «تجارت و آزادی». ترجمه دکتر فرج‌الله مجاب، ش ۶۹، دی ۷۵، ص ۴۱-۵۵
۴/۲۴ - «بسته‌بندی؛ بازاریابی خاموش» (گزارش ویژه). ش ۶۹، دی ۷۵، ص ۵۶-۶۲
۴/۲۵ - «هزینه طراحی؛ راهگشا یا مایه اتلاف پول؟» شهرزاد اسفرجانی. ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص ۲۶-۲۸
۴/۲۶ - «آشنایی با مفاهیم گسترش فعالیت‌های کیفی». حبیب نجفی‌نوبر، ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص ۲۹-۳۱
۴/۲۷ - «تجارت در ژاپن». ترجمه هادی‌بیک، ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص ۱۰۵
۴/۲۸ - «شکایت» (درباره روابط تولیدکننده و مشتری). ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص ۱۱۲-۱۱۳

۵ - مدیریت مالی و حسابداری
۵/۱ - «سیستم‌های حسابداری مدیریت». دکتر سیدمحمدرضا طباطبایی، ش ۵۲، خرداد ۷۴، ص ۶۶
۵/۲ - «مهندسی مجدد حسابهای پرداختی». ترجمه کامران مظاهری، ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۳۳-۳۵
۵/۳ - «کارکردهای مدیریت و سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری». ابوالقاسم فخاریان، ش ۵۸، آذر ۷۴، ص ۱۷-۲۰
۵/۴ - «سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری و شیوه‌های نوین» (گزارش سمینار). ش ۵۹، دی

۷۴، ص ۶۴-۶۵

۶ - اقتصاد

۶/۱ - «هزینه‌های عمومی و تعدیل». ترجمه شریف ادیب‌سلطانی، ش ۵۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۳۲-۳۵
۶/۲ - «توسعه؛ فرایند گذار تاریخی». علی‌اکبر بابایی، ش ۵۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۷۷-۷۹
۶/۳ - «مالزی و برنامه دیدگاه ۲۰۲۰». ترجمه مهدی حسین، ش ۵۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۸۳
۶/۴ - «گستاخی انقلابی و تورم» (سرمقاله). ش ۵۲، خرداد ۷۴، ص ۴-۵
۶/۵ - «بنگاهای اقتصادی و مشکل تورم» (میزگرد). ش ۵۲، خرداد ۷۴، ص ۱۳-۶
۶/۶ - «تجربه‌های آموختنی هندوها» (عبور از مرحله خصوصی‌سازی). دکتر محمدعلی طوسی، ش ۵۲، خرداد ۷۴، ص ۳۳-۳۴
۶/۷ - «اعطای وام به جهان سوم؛ سود برای چه کسی؟». ترجمه مریم فتح‌الله‌پور، ش ۵۲، خرداد ۷۴، ص ۶۴-۶۵
۶/۸ - «انضباط مالی و اقتصادی» (سرمقاله). ش ۵۳، تیر ۷۴، ص ۴-۵
۶/۹ - «مدیران و سیاست جدید ارزی» (میزگرد). ش ۵۳، تیر ۷۴، ص ۱۵-۶
۶/۱۰ - «ضرورت اعمال سیاست‌های مکمل» (گفتگو درباره سیاست جدید ارزی). ش ۵۳، تیر ۷۴، ص ۱۳-۷
۶/۱۱ - «تاثیر تحولات بین‌المللی بر مدیریت بنگاههای اقتصادی» (میزگرد). ش ۵۴، مرداد ۷۴، ص ۱۳-۶
۶/۱۲ - «چگونه ۱/۵ میلیارد دلار صرفه‌جویی کردیم» (گزارش سالانه تویوتا در سال ۹۴). ش ۵۴، مرداد ۷۴، ص ۶۸
۶/۱۳ - «نقش اتباع مقیم خارج در توسعه کشورها» (نگاهی به دو تجربه چین و هند). عبدالملکی شلالوند، ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۱۶-۱۹
۶/۱۴ - «ملاحظات تحریم آمریکا علیه ایران». ترجمه زهره جم، ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۲۶-۲۷
۶/۱۵ - «مشخصات بانک آینده» دکتر سیدمحمدرضا طباطبایی، ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۴۳-۴۶
۶/۱۶ - «قدرت و سیاست: نظم نوین اقتصادی جهان». ترجمه بهزاد نقریه، ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۳۰-۳۶
۶/۱۷ - «پول الکترونیک در قرن بیست و یکم».

محمدصادق اشفعی، ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۴۶-۴۷
۶/۱۸ - «نقش صادرات صنعتی در شکوفایی اقتصاد» (گزارش سخنرانی یحیی آل اسحاق وزیر بازرگانی). ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۶۱-۶۲
۶/۱۹ - «آینده پول». ترجمه سازمان تولید اسکناس و مسکو بانک مرکزی، ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۴۶-۴۷
۶/۲۰ - «اوراق مشارکت؛ مهار نقدینگی، تولید سرمایه» (گزارش ویژه). ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۵۲-۵۷
۶/۲۱ - «سیاست‌های پولی و توسعه اقتصادی» (گزارش سخنرانی دکتر مرتضی عمادزاده). ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۶۳
۶/۲۲ - «چشم‌انداز بازاریابی و توسعه صنعتی در ایران». ترجمه علیرضا عطاءاللهی، ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۶۷
۶/۲۳ - «تعلیم برای توسعه کار و پیشه». ترجمه فاطمه حسینی، ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۶۸-۶۹
۶/۲۴ - «ارتقاء کارآیی در بنگاههای دولتی» (میزگرد بخش اول). ش ۵۸، آذر ۷۴، ص ۱۳-۶
۶/۲۵ - «صنایع و محیط‌زیست؛ آشتی‌ناپذیری یا همزیستی» (گزارش ویژه). ش ۵۸، آذر ۷۴، ص ۶۱-۵۲
۶/۲۶ - «ارتقاء کارآیی در بنگاههای دولتی» (میزگرد بخش دوم آخر). ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۱۱-۶
۶/۲۷ - «نقدی بر بودجه سال ۱۳۷۵». دکتر بهمن آرمان، ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۱۴-۱۲
۶/۲۸ - «ارزیابی شرکت‌های دولتی». حسن خوشپور، ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۲۱-۱۵
۶/۲۹ - «مدیریت انرژی و جهان پیش‌رو». (گزارش سمینار دکتر محمدسیدحسینی). ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۶۴-۶۳
۶/۳۰ - «سرمایه‌گذاری، تولید و ویژگی‌های توسعه صنعتی» (گزارش گردهمایی جامعه اسلامی مهندسين). ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۶۶
۶/۳۱ - «شرکتهای آینده». ترجمه فرامرز شایسته‌زاده، ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۷۱-۷۰
۶/۳۲ - «نقش بزرگ صنایع کوچک». مهندس سیدمرتضی شریف‌النسبی، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۱۸-۱۶
۶/۳۳ - «آینده انرژی؛ نبرد بر سر کسب قدرت جهانی». ترجمه محمدرضا رحیم‌زاده، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۳۴-۳۱
۶/۳۴ - «تاملی در حاشیه میزگرد ارتقاء کارآیی

در بنگاههای دولتی». غلامرضا خاکسی، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۱۰۸-۱۰۷

۶/۳۵ - «ابعاد دیگر تورم» (سرمقاله). ش ۶۱، اردیبهشت ۷۵، ص ۶-۷

۶/۳۶ - «تامین منابع مالی در شرایط انقباضی» (میزگرد). ش ۶۱، اردیبهشت ۷۵، ص ۸-۱۵

۶/۳۷ - «ده راهبرد اصلی توسعه و نتایج آن در ده کشور جهان». عبدالعلی شلالوند، ش ۶۱، اردیبهشت ۷۵، ص ۳۷-۳۳

۶/۳۸ - «مدیریت انرژی در ایران» (میزگرد). ش ۶۲، خرداد ۷۵، ص ۸-۱۵

۶/۳۹ - «اقدام مشترک برای کاهش فشار بازسازی». ترجمه دکتر فرج‌الله مجاب، ش ۶۲، خرداد ۷۵، ص ۳۹-۳۲

۶/۴۰ - «اسراف؛ دیدگاه خرد و کلان» (گزارش ویژه). ش ۶۲، خرداد ۷۵، ص ۵۸-۵۲

۶/۴۱ - «مدیران صنایع، مشکلات پیش‌رو و راه‌کارهای اساسی» (گزارشی از یک نشست). ش ۶۲، خرداد ۷۵، ص ۶۷-۶۴

۶/۴۲ - «شرکت‌های سرمایه‌گذاری؛ رهیافت نوین توسعه» (میزگرد)، ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۱۷-۸

۶/۴۳ - «سیاست‌های تجاری و اوزی برای توسعه اقتصادی»، ترجمه شریف ادیب سلطانی، ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۳۳-۳۰

۶/۴۴ - «حمل و نقل؛ فرصت‌ها و سامان‌دهی اقتصادی» (گزارش ویژه). ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۴۰-۳۴

۶/۴۵ - «توسعه پایدار» (تلخیص کتابی از مایکل رادکلیف). سیدمحمدباقری‌زاده، ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۷۷-۷۶

۶/۴۶ - «درس‌هایی که از راه‌آهن طلایی باید آموخت». دکتر بهمن آرمان، ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۲۳-۲۲

۶/۴۷ - «زیربنای بهتر: نردبانی برای مستمندان». ترجمه شریف ادیب سلطانی، ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۳۱-۲۸

۶/۴۸ - «مدیریت نوین انرژی و نگهداری» (گزارشی از یک سمینار). ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۶۹-۶۸

۶/۴۹ - «نگرشی به آینده کارگران در قرن بیست و یکم». ترجمه کریم مردانه، ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۷۳-۷۲

۶/۵۰ - «کشور، شرکت نیست» ترجمه دکتر فرج‌الله مجاب، ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۳۳-۲۸

۶/۵۱ - «بانکداری اسلامی و شیوه‌های حفظ

ارزش پول» (گزارشی از سمینار بانکداری اسلامی). ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۶۸-۶۷

۶/۵۲ - «هزینه‌های معاملاتی و نقش آن در توسعه صنعتی» (گزارش سمینار دکتر موسی غنی‌نژاد). ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۷۱-۶۸

۶/۵۳ - «صنعت؛ نیازها و راه‌کارها» (گزارشی از گردهمایی مزیت نسبی ساخت قطعات خودرو). ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۷۳-۷۲

۶/۵۴ - «انضباط اجتماعی و اقتصادی برای ارتقای بهره‌وری ملی». فریدون رهنمای رودپشتی، ش ۶۷، آبان ۷۵، ص ۵۵-۵۲

۶/۵۵ - «دگرگونی نظام مالیاتی؛ افزایش کارایی» (گزارش ویژه). ش ۶۷، آبان ۷۵، ص ۶۵-۵۶

۶/۵۶ - «بدترین کابوس یک بیمه‌گر» ترجمه محمدغلامی، ش ۶۷، آبان ۷۵، ص ۷۵-۷۴

۶/۵۷ - «گسترش خدمات مهندسی؛ توسعه ملی و دستیابی به بازارهای خارجی» (گزارش ویژه). ش ۶۸، آذر ۷۵، ص ۶۵-۵۸

۶/۵۸ - «دستمزد افراد چگونه تعیین می‌شود». شهرام نگاری، ش ۶۸، آذر ۷۵، ص ۷۳-۷۲

۶/۵۹ - «پیش‌بینی تقاضا برای سازمانهای خدماتی». ترجمه غلامرضا جمشیدنژاد، ش ۶۸، آذر ۷۵، ص ۷۵

۷ - انفورماتیک

۷/۱ - «فرارسیدن کسب و کار مبتنی بر دانش». ترجمه عزیز کیاوند، ش ۵۴، مرداد ۷۴، ص ۳۲-۲۸

۷/۲ - «عصر اطلاعات؛ سی ساعت کار در هفته». ترجمه مریم بختیاری، ش ۵۴، مرداد ۷۴، ص ۶۷-۶۶

۷/۳ - «مدیریت منزلت اجتماعی جامعه انفورماتیک». سیدمرتضی حسینی‌الهاشمی، ش ۵۴، مرداد ۷۴، ص ۶۹

۷/۴ - «کامپیوتر و حسابداران». ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۶۴

۷/۵ - «شاهراه اطلاعاتی؛ مفید یا زیانبار؟». ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۶۷

۷/۶ - «مدیران اجرایی و اطلاعات واقعا ضروری» (قسمت اول). ترجمه دکتر فرج‌الله مجاب، ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۲۵-۲۲

۷/۷ - «مدیران و قابلیت‌های اینترنت». فرهاد وارث، ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۴۵-۴۳

۷/۸ - «مدیران و تکنولوژی اطلاعات» (میزگرد). ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۱۱-۶

۷/۹ - «مدیران اجرایی و اطلاعات واقعا ضروری» (قسمت دوم و آخر). ترجمه دکتر

فرج‌الله مجاب، ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۵۱-۴۸

۷/۱۰ - «توسعه تکنولوژی اطلاعات؛ تجربیات دیگران و چالش‌های ما». مجتبی سلیمانیا، ش ۵۸، آذر ۷۴، ص ۱۶-۱۴

۷/۱۱ - «مدیران، تصمیم‌گیری و فقر آماری» (نگاهی به اطلاعات مدیریت - گزارش ویژه). ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۵۹-۵۲

۷/۱۲ - «صنعت در عصر اطلاعات» (گزارش سخنرانی دکتر شهیندخت خوارزمی)، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۷۴-۷۳

۷/۱۳ - «چگونه می‌توان در شبکه جهانی اطلاعات حضور فعال داشت» (گزارش سمینار تکنولوژی‌های نوین اطلاعاتی). ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۷۸

۷/۱۴ - «ضرورت اطلاعات برای کسب لیاقت». احمد یحیایی ایلدای، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۹۱-۹۰

۷/۱۵ - «لزوم طرح جامع تکنولوژی اطلاعات در سطح کشور». دکتر مهدی ثاقب تهرانی، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۱۰۷-۱۰۶

۷/۱۶ - «تجارت الکترونیک» (گزارشی از یک نشست). ش ۶۲، خرداد ۷۵، ص ۶۹-۶۸

۷/۱۷ - «سیستم‌های اطلاعاتی برای مدیران بیمارستان». غلامرضا خاکسی، ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۲۵-۲۱

۷/۱۸ - «شبکه‌های کامپیوتری در خدمت مدیران» (گزارش یک سمینار)، ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۶۲-۶۱

۷/۱۹ - «ارتباطات مناسب برای بهره‌وری بیشتر» (گزارش سمینار دکتر فرهنگی). ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۶۵-۶۴

۷/۲۰ - «تجارت در مسیر شاهراه اطلاعاتی». دکتر مهدی ثاقب تهرانی، ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۷۳-۷۲

۷/۲۱ - «نرم‌افزارهای مدیریتی؛ نیازها و دست‌آوردها» (گزارش ویژه). ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۶۷-۶۰

۷/۲۲ - «اینترنت یا وال استریت؟». ترجمه محمد کشتیاری، ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۷۷-۷۶

۷/۲۳ - «آینده تکنولوژی اطلاعات». ترجمه سوسن جدی، ش ۶۹، دی ۷۵، ص ۴۰-۳۶

۷/۲۴ - «راهی به سوی سیستم‌های اطلاعات مدیریت». محمد ظاهری، ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص ۷۵-۷۲

۸ - تکنولوژی، تحقیق و توسعه

۸/۱ - «تکنولوژی بالا؛ راهی نو و ضروری»

گزارش ویژه). ش ۵۳، تیر ۷۴، ص ۶۲-۵۴
۸/۲ - «شیوه‌های پیوند تحقیق و تولید» (نگاهی به تجربه برزیلی‌ها). ترجمه وفا غفاریان، ش ۵۴، مرداد ۷۴، ص ۳۸-۳۳
۸/۳ - «بومی کردن تکنولوژی در صنعت و راه‌کارها» (گزارش سمینار دکتر علی اصغر توفیق). ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۶۳
۸/۴ - «دور از صحنه توسعه»، ش ۵۶، مهر ۷۴، ص ۴۸-۴۹
۸/۵ - «اصول چندگانه در مذاکرات انتقال تکنولوژی». رمضان رزمجو، ش ۵۸، آذر ۷۴، ص ۷۱
۸/۶ - «نگاهی نو به ناوابستگی و چشم‌انداز صنعت و دانشگاه» (گزارش همایش صنعت و دانشگاه). ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۶۲-۶۰
۸/۷ - «چشم‌انداز نو؛ باید تدبیری اندیشید». غلامرضا نصیرزاده، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۱۴-۱۵
۸/۸ - «جنبه فنی توسعه مدیریت». ترجمه سوسن جدی، ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۸۶-۸۷
۸/۹ - «مشکل آلودگی هوا و راه‌حل‌های ابتکاری». ش ۶۰، بهمن ۷۴، ص ۸۷
۸/۱۰ - «صنعت بومی و ضرورت خدمات مهندسی» (گزارشی از یک سمینار) ش ۶۱، اردیبهشت ۷۵، ص ۶۴-۶۳
۸/۱۱ - «افزایش ثروت ملی و برنامه توسعه صنعتی» (گزارشی از سخنرانی مهندس نعمت‌زاده وزیر صنایع). ش ۶۱، اردیبهشت ۷۵، ص ۶۶-۶۵
۸/۱۲ - «فرایندی یکپارچه برای برنامه‌ریزی تکنولوژی». ترجمه سوسن جدی، ش ۶۱، اردیبهشت ۷۵، ص ۶۹-۶۸
۸/۱۳ - «مدیریت تحقیقات و توسعه نوین و استراتژیک سازمان». ناصر فقهی فرهنگمند، ش ۶۲، خرداد ۷۵، ص ۲۷-۲۰
۸/۱۴ - «دگرگونی‌های اقلیمی و تحولات ناشناخته محیطی» (گزارشی از یک کنفرانس)، ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۶۵-۶۴
۸/۱۵ - «مدیریت تحول در تکنولوژی و شیوه‌های نو» (گزارشی از سمینار دکتر محمد ریاحی). ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۶۷-۶۶
۸/۱۶ - «نوآوری و موفقیت». ترجمه سازمان بهره‌وری ایران، ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۷۱-۷۰
۸/۱۷ - «سرمشق نوین تحول فردی و سازمانی». ترجمه محمدرضا ربیعی، ش ۶۷، آبان ۷۵، ص ۳۸-۳۴

۸/۱۸ - «باکتری‌های بی‌هوازی و فاضلاب‌های صنعتی و شهری» (گزارش سمینار دکتر جلال‌الدین شایگان). ش ۶۷، آبان ۷۵، ص ۶۸-۶۷
۸/۱۹ - «نیروی انسانی و توسعه تحقیقات صنعتی». محمدمهدی رشیدی، سیدمحمد فرهادی و غلامرضا اصیلی، ش ۶۹، دی ۷۵، ص ۲۴-۲۱
۸/۲۰ - «انقلاب در تکنولوژی ساخت». دکتر فرج‌الله مجاب، ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص ۴۸-۴۶
۸/۲۱ - «تکنولوژی نوین ION» (گزارشی از یک سمینار)، ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص ۱۰۱-۱۰۰
۹ - فرهنگ، جامعه و مدیریت
۹/۱ - «حدیثی از مغرب و مشرق زمین و میانه عالم». سیدجعفر مرعشی، ش ۵۳، تیر ۷۴، ص ۲۱-۱۶
۹/۲ - «نقش فرهنگ در بهبود رفتار کار». سلیمان ایران‌زاده، ش ۵۳، تیر ۷۴، ص ۳۵-۳۰
۹/۳ - «بیش از پیش، کوچک زیباست» (سرمقاله). ش ۵۵، شهریور ۷۴، ص ۵-۴
۹/۴ - «عدالت، هدف و معیار توسعه» (سرمقاله). ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۵-۴
۹/۵ - «مجلس پنجم؛ چشم‌انداز توسعه و عدالت اجتماعی» (گزارش سخنرانی دکتر سیدعطاءالله مهاجرانی). ش ۵۷، آبان ۷۴، ص ۶۲-۵۸
۹/۶ - «انتخابات آینده» (سرمقاله). ش ۵۸، آذر ۷۴، ص ۵-۴
۹/۷ - «معضلات جهانی و ضرورت تغییرات همه‌جانبه» (قسمت اول). ترجمه عزیز کیاوند، ش ۵۸، آذر ۷۴، ص ۳۲-۲۹
۹/۸ - «توسعه فرهنگی؛ رمز و راز توسعه» (سرمقاله). ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۵-۴
۹/۹ - «ضرورت مشارکت بیشتر زنان در سطوح تصمیم‌گیری». فیروزه صابو و سوسن جدی. ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۳۲-۲۹
۹/۱۰ - «معضلات جهانی و ضرورت تغییرات همه‌جانبه» (قسمت دوم و آخر). ترجمه عزیز کیاوند، ش ۵۹، دی ۷۴، ص ۳۷-۳۴
۹/۱۱ - «جامعه پس از سرمایه‌داری» (تلخیص کتابی از پیتردراکِر). سیدمحمد باقری‌زاده، ش ۶۱، اردیبهشت ۷۵، ص ۷۸-۷۶
۹/۱۲ - «معنای فقر و فقر در معانی» (سرمقاله). ش ۶۲، خرداد ۷۵، ص ۷-۶
۹/۱۳ - «ترقی ژاپن؛ تلاش آگاهانه یا معجزه؟» (تلخیص کتابی از اکیوموریتا)، سیدمحمد

باقری‌زاده، ش ۶۲، خرداد ۷۵، ص ۷۹-۷۶
۹/۱۴ - «مجلس پنجم و سامان سیاسی جامعه» (سرمقاله). ش ۶۳، تیر ۷۵، ص ۷-۶
۹/۱۵ - «مدیران و مجلس پنجم؛ انتظارات متقابل» (میزگرد). ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۱۵-۸
۹/۱۶ - «نخستین انقلاب جهانی» (تلخیص کتابی از الکساندر کینگ و برتراند اشتاینر) ش ۶۴، مرداد ۷۵، ص ۸۲-۸۰
۹/۱۷ - «حضور در چهارراه» (سرمقاله). ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۷-۶
۹/۱۸ - «حکومت؛ مباحثی در مشروعیت و کارآمدی» (تلخیص کتابی از محمد جواد لاریجانی). سیدمحمدباقری‌زاده، ش ۶۵، شهریور ۷۵، ص ۷۹-۷۸
۹/۱۹ - «همکاری با دیگر کشورها» (سرمقاله). ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۹-۸
۹/۲۰ - «کثرت‌گرایی و نقد آن در اندیشه سیاسی غرب». فیروز دولت‌آبادی، ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۲۴-۲۱
۹/۲۱ - «نه برای لقمه‌ای نان». مجتبی کاشانی. ش ۶۶، مهر ۷۵، ص ۷۵
۹/۲۲ - «چرخشی در مسیر» (سرمقاله). ش ۶۷، آبان ۷۵، ص ۹-۸
۹/۲۳ - «قانون‌پذیری» (سرمقاله). ش ۶۸، آذر ۷۵، ص ۹-۸
۹/۲۴ - «رهیافت‌ها و توصیه‌های نخستین سمینار آموزش عالی در ایران اعلام شد» (گزارشی از نخستین سمینار آموزش عالی در ایران). ش ۸، آذر ۷۵، ص ۶۸-۶۶
۹/۲۵ - «جامعه برانگیخته» (سرمقاله). ش ۶۹، دی ۷۵، ص ۹-۸
۹/۲۶ - «اثر فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی بر استراتژی و مدیریت». دکتر کمال فاتحی، ش ۶۹، دی ۷۵، ص ۲۰-۱۸
۹/۲۷ - «شاخص‌های اجتماعی توسعه» ترجمه کریم مردانه، ش ۶۹، دی ۷۵، ص ۷۲
۹/۲۸ - «برای فردا مهیا شویم» (سرمقاله). ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص ۹-۸
۹/۲۹ - «خرامیدن در نهایت الوصال» (درباره مرحوم دکتر مجاب). غلامرضا خاکس، ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص ۴۸-۴۶
۹/۳۰ - «مدیریت هدایت و برنامه‌ریزی برای نسل جوان» (گزارش ویژه). ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص ۹۷-۹۲
۹/۳۱ - «آسمان دودآلود» (شعری از مجتبی کاشانی). ش ۷۰، بهمن ۷۵، ص ۱۰۸

طرح کلی سیستم نگهداری و تعمیرات

از: اسلام ناظمی

کلیه سیستم‌های کاربردی، به دلایل فیزیکی و ماهوی دارای عمر مفید پیش‌بینی شده‌ای هستند. کاهش یا افزایش عمر مفید سیستم‌ها بستگی به عواملی چند دارد. از جمله کیفیت ساخت، نوع رفتار با آن، میزان کارکرد و از همه مهمتر رسیدگی به سیستم. همچون سیستم‌های باز، رسیدگی می‌تواند به صورت پیشگیری باشد (سرویس و نگهداری) یا درمان (تعمیرات).

در مورد یک وسیله کوچک مکانیکی یا الکتریکی مثل گیرنده تلویزیون یا آسیاب خانگی مساله با هشدار و روشهای رفتاری مندرج در کاتالوگ دستگاه و اندکی دقت، حل می‌شود. اما در مورد اتومبیل، مساله پیچیده‌تر است و کار نگهداری و تعمیرات این سیستم در حد صاحب وسیله نقلیه ختم نمی‌شود بلکه شماری از پیشه‌های تخصصی در این امر مشارکت دارند. مقیاس عمل در یک کارگاه تولیدی تک‌محصولی و یک کارخانه تولیدی چندمحصولی همچنان وسیع‌تر و پیچیده‌تر می‌شود. سیستم نگهداری و تعمیرات در یک صنعت سنگین و سرمایه‌ای، اما با وسعتی بی‌اندازه از تنوع و ترکیب همساز می‌شود.

مکان و محدوده عملیات سیستم «نت»

واحدهای صنعتی و تولیدی مجموعه‌ای از

گسترده از سیستم‌های صنعتی را در خود جمع کرده‌اند. شبکه‌ای فشرده با ارتباطات متقابل از پرس‌های سنگین تا درل‌های کوچک و تجهیزات حساس آزمایشگاهی، برای تولید محصولات متعدد و متنوعی به کار گرفته می‌شوند.

این واحدهای صنعتی نه به بازار مصرف بلکه بعضاً به صنایع و پروژه‌های زیربنایی کشور نیز متعهد هستند و بایستی این تعهدات را در زمان تعیین‌شده با بهای مناسب و کیفیت خوب، به انجام رسانده و در بازار عرضه کنند. بنابراین گرچه محدوده موردعمل سیستم نگهداری و تعمیرات به ظاهر محدود به یک کارخانه شخص است اما از نظر محیط سیستم بخش سیمی از مردم و صنایع استفاده‌کننده را دربرمی‌گیرد. بنابراین با توجه به شرایط حاکم بر صنایع کشور، به‌کارگیری هرچه مفیدتر

● مدیریت نگهداری و تعمیرات تنها مرز صنعتی است که از دسترس تکنولوژی به دور بوده است.

● سیستم «نت» در نظر دارد فعالیت‌های «نگهداری و تعمیرات» تجهیزات یک واحد صنعتی و تولیدی را نظام دهد.

● هر قدر، واحدهای صنعتی بزرگ‌تر و پیچیده‌تر می‌شوند، اهمیت نگهداری و تعمیرات افزایش می‌یابد.

ماشین‌آلات و تجهیزات موجود و نهایتاً بهبود بهره‌وری، اهمیت به‌سزایی یافته است.

نحوه نگهداری و پیشگیری از خرابی ماشین‌آلات یک واحد صنعتی از عوامل مهم در کمیت و کیفیت تولیدات آن واحد بوده و علاوه بر آن، داشتن یک مدیریت صحیح و اجرای سیستم نگهداری و تعمیرات از خرابی‌های نابه‌هنگام و غیرمنتظره دستگاه‌ها تا حدود زیادی جلوگیری می‌کند. به منظور حفاظت از ماشین‌آلات یک واحد صنعتی که قسمت اعظم سرمایه یک کارخانه را تشکیل می‌دهد علاوه بر وجود کادر متخصص نگهداری و تعمیرات، وجود یک سیستم مطلوب پیشگیری ضرورت می‌یابد. وجود یک سیستم برنامه‌ریزی از آن جهت ضروری است که کنترل مستمر و اطلاع کامل از اوضاع ماشین‌آلات و نحوه عملکرد آنها را ممکن می‌سازد. مدیریت نگهداری و تعمیرات تنها مرز صنعتی است که از دسترس تکنولوژی به دور بوده است. بسیاری از صنایع از تکنولوژی پیشرفته و چگونگی به‌کارگیری آن که می‌تواند در کاهش زمان توقفات موثر واقع شود، بی‌اطلاع می‌مانند هر قدر تولید به سمت اتوماسیون پیش می‌رود، مشکلات مربوط به نگهداری و تعمیرات ماشین‌آلات و تجهیزات خود را بیشتر نشان می‌دهند. در سالهای اخیر نگهداری و تعمیرات از طریق تلاش‌هایی در زمینه نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه تا حدودی پیشرفت کرده

است. در این روش فعالیت‌هایی به‌منظور جلوگیری از بروز نقص در تجهیزات با برنامه‌ریزی قبلی صورت می‌گیرد. این روش مبتنی بر طول زمان می‌باشد. برای هر ماشین یا اجزای آن ساعات کارکردی در نظر گرفته شده و براساس آن فعالیت‌های نگهداری و تعمیر مانند روغن‌کاری، نظافت، انواع تنظیم‌ها و تعمیرات اساسی انجام می‌شود. این فعالیت شامل انتخاب دستگاهها بطوری که بتوان کل دستگاه یا قسمت‌هایی از آن را با مصرف کمترین وقت با دستگاه مشابه تعویض کرد، نیز می‌باشد.

تعریف نگهداری و تعمیرات

به مجموعه اقداماتی اطلاق می‌شود که از طریق رسیدگی مستمر دوره‌ای یا مقطعی بکار ترمیم، نوسازی، پیشگیری از استهلاک، تعویض و بازسازی قطعات و... می‌پردازد و هدف آن افزایش عمر مفید و بهره‌وری، ایمنی محیط و بالاخره سودآوری تولید است.

ماموریت سیستم «نت»

سیستم «نت» در نظر دارد فعالیت‌های «نگهداری و تعمیرات» تجهیزات یک واحد صنعتی و تولیدی را نظام دهد. مقصود از نظام دادن به این کار عبارت است از:

● استفاده کامل و بهینه از ظرفیت تجهیزات، حفظ و نگهداری ماشین‌آلات.

● کاهش هزینه‌های تعمیراتی.

● به حداقل رساندن زمان توقف کار ناشی از وجود نقص در عملکرد تجهیزات.

● افزایش بخشیدن به کیفیت کار تجهیزات و حداکثر کردن کیفیت تا حد استاندارد.

● اقتصادی کردن تولید و کاهش قیمت تمام شده محصولات از طریق کاهش ضایعات مواد، قطعات یدکی و ابزار.

● ارزیابی کار ماشین‌آلات موجود به منظور تنظیم سیاست‌های آتی خرید ماشین‌آلات.

● بهبود نظام اطلاعاتی نگهداری و تعمیرات.

● رفع مشکلات و تنگناهای موجود و تشییت و تحکیم استانداردهای نگهداری و تعمیرات.

در این طریق، آنچه که در وجه نخست موردنظر است نظام نگهداری و تعمیرات

تجهیزاتی است که بطور مستقیم در تولید محصولات کارخانه سهیم اند و سپس توجه به تجهیزات و ماشین‌آلاتی که بطور غیرمستقیم در کار تولید ایفای نقش می‌کنند.

به بیانی دیگر ماموریت سیستم «نت» را می‌توان به صورت زیر نیز بیان کرد: «فراهم آوردن زمینه‌های تولید مطلوب (اهداف تولیدی) از طریق آماده نگاهداشتن وسائل و تجهیزات و ماشین‌آلات و تاسیسات ضروری و ملزومات آنها در کوتاه‌مدت و بلندمدت با حداقل هزینه».

طبقه‌بندی و تفکیک وظایف واحد نگهداری و تعمیرات

مهمترین وظیفه واحد نگهداری و تعمیرات عبارت است از نگهداری (بازرسی، سرویس، روغن‌کاری تعویض،...) و تعمیر دستگاهها، ماشین‌آلات و تاسیسات ضروری. از دیگر وظایف این بخش می‌توان به تعمیر و نگهداری ابنیه و ساختمانی‌های کارخانه، نصب و راه‌اندازی تجهیزات، تامین حفاظت و ایمنی کارخانه، تولید برق، انبارداری (قطعات یدکی)، بیمه ماشین‌آلات و... اشاره کرد.

از آنجا که ماشین‌آلات و تجهیزات دستگاه‌های تولیدی و ملزومات آنها مستقیماً درگیر تولید هستند و در نتیجه سودآوری را برای واحد صنعتی تضمین می‌کنند، نگهداری و تعمیر آنها اولویت اول را حائز می‌شود. نگهداری و تعمیر تاسیسات یا ساختمانهای کارخانه در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرند.

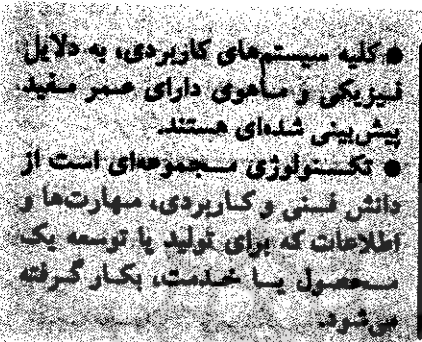
تکنولوژی و نگهداری و تعمیرات

زمانی که صحبت از تکنولوژی به میان می‌آید مجموعه‌ای از ابزار و ماشین‌آلات در ذهن تداعی می‌شود. اما در واقع این افزار صرفاً بخشی از تکنولوژی است و این پدیده ابعاد دیگری مانند مدیریت و سازماندهی، اطلاعات، مهارتها و بطور خلاصه مجموعه‌های نرم‌افزاری را نیز دربرمی‌گیرد.

بطور کلی، تکنولوژی مجموعه‌ای است از دانش فنی و کاربردی، مهارتها و اطلاعات که برای تولید یا توسعه یک محصول یا خدمت، بکار گرفته می‌شود.

استفاده مناسب و مطلوب از دستگاهها و تجهیزات، مستلزم نگهداری و تعمیرات به موقع می‌باشد تا علاوه بر اینکه در روند تولید خدشه‌ای وارد نشود، عمر دستگاهها و ماشین‌آلات نیز افزایش یافته و هزینه‌ها تقلیل یابند. مدیریت و سازماندهی صحیح، مهارت‌های

انسانی و اطلاعات، عوامل تعیین‌کننده‌ای برای استفاده صحیح، حفظ و نگهداری ابزار و ماشین‌آلات می‌باشند. وجود نقص در روند تولید، ناشی از فقدان نظام کارآی نگهداری و تعمیرات، به دلایلی چون سوءمدیریت، نقص در سازماندهی، ضعف در اطلاعات و کمبود مهارت‌های انسانی برمی‌گردد. در کشور ما، وجه بارز انتقال تکنولوژی به صورت نصب ماشین‌آلات و تجهیزات صورت می‌گیرد اما به وجوه دیگر انتقال، توجهی نمی‌شود. اهم کار، تعدیل نسبت ابعاد مختلف تکنولوژی (هم سطح کردن) است. یکی از نتایج مهم هم سطح‌سازی،



مسلماً نگهداری و تعمیرات صحیح می‌باشد که ماحصل بکارگیری مهارت‌های انسانی و اطلاعات از طریق ایجاد یک نظام جامع مدیریت می‌باشد.

● ارتباط نگهداری و تعمیرات و سودبخشی
● کاهش یا جلوگیری از هزینه‌های ناشی از ایجاد وقفه در کار تولید هنگام از کار افتادگی.

● طولانی‌تر کردن عمر مفید دستگاهها.
● کنترل هزینه منابع نگهداری و تعمیرات (نیروی انسانی، ابزار و قطعات یدکی).

● ضرورت و اهمیت برنامه‌ریزی در نگهداری و تعمیرات

هر قدر، واحدهای صنعتی بزرگتر و پیچیده‌تر می‌شوند، اهمیت نگهداری و تعمیرات افزایش می‌یابد. در یک واحد کوچک صنعتی ممکن است تعمیرات هنگام از کار افتادگی ماشین‌آلات انجام شود و برنامه‌های خاص برای نگهداری و تعمیرات تنظیم نشده باشد (به دلایل مختلف از جمله نبودن ضرورت)، اما در یک کارخانه بزرگ با تولید مداوم و انبوه، متوقف کردن کارخانه و خط تولید برای انجام تعمیرات غیرممکن است و اثر آن مستقیماً در حجم تولید، سودبخشی و در نهایت بقای موسسه قابل

مشاهده خواهد بود. در این مقیاس ضرورت برنامه‌ریزی جامع برای انجام فعالیت‌های نگهداری و اقدام به تعمیرات به شدت احساس می‌شود. این برنامه با هدف حداقل کردن از کار افتادگی‌ها و پیشگیری از ضایعات تنظیم می‌شود و توسط واحدهای مسئول نگهداری و تعمیرات اجرا می‌گردد.

طرح کلی سیستم نگهداری و تعمیرات

باتوجه به موارد ذکر شده، ضرورت طراحی و بکارگیری یک سیستم کارا و مطلوب در واحدهای صنعتی و تولیدی امری اجتناب‌ناپذیر است. با این دیدگاه اقدام به طراحی سیستم نگهداری و تعمیرات کردیم. در این طراحی از سه زیر سیستم استفاده شده است:

۱- زیرسیستم مهندسی خدمات

۲- زیرسیستم برنامه‌ریزی

۳- زیرسیستم اجرا خدمات فنی

ذیلاً به تشریح ماموریت هر یک از زیرسیستم‌ها می‌پردازیم.

ماموریت زیرسیستم مهندسی خدمات

تهیه و تدوین پایه‌های اطلاعاتی و

استانداردهای مورد نیاز سیستم «نت» و به روز

نگهداری اطلاعات مزبور شامل مواردی به شرح

زیر از ماموریت این زیرسیستم می‌باشد:

● تهیه و تدوین شناسنامه فنی، مالی و عمومی

ماشین‌آلات

● تهیه و تدوین آیین‌نامه گروه‌بندی ماشین‌آلات

و کدگذاری آنها

● تهیه و تدوین راهنمای فعالیت ماشین‌آلات

ماموریت زیرسیستم برنامه‌ریزی

این زیرسیستم ماموریت تهیه برنامه

زمانبندی خدمات را برعهده دارد و باتوجه به

عوامل مختلفی چون اطلاعات حوزه زمانی

اجرای خدمات، ساعات کارکرد ماشین‌آلات و...

با استفاده از شبیه‌سازی و مدل‌سازی ریاضی

برنامه زمانبندی خدمات را تهیه می‌کند.

اقدامات این زیرسیستم به شرح زیر است:

● برنامه‌ریزی خدمات فنی در لایه‌های متفاوت

● برنامه‌ریزی خدمات موردی

● برنامه‌ریزی پرسنل مورد نیاز (برآورده پرسنل)

ماموریت زیرسیستم اجراء خدمات فنی

این زیرسیستم کلیه امور اجرایی خدمات

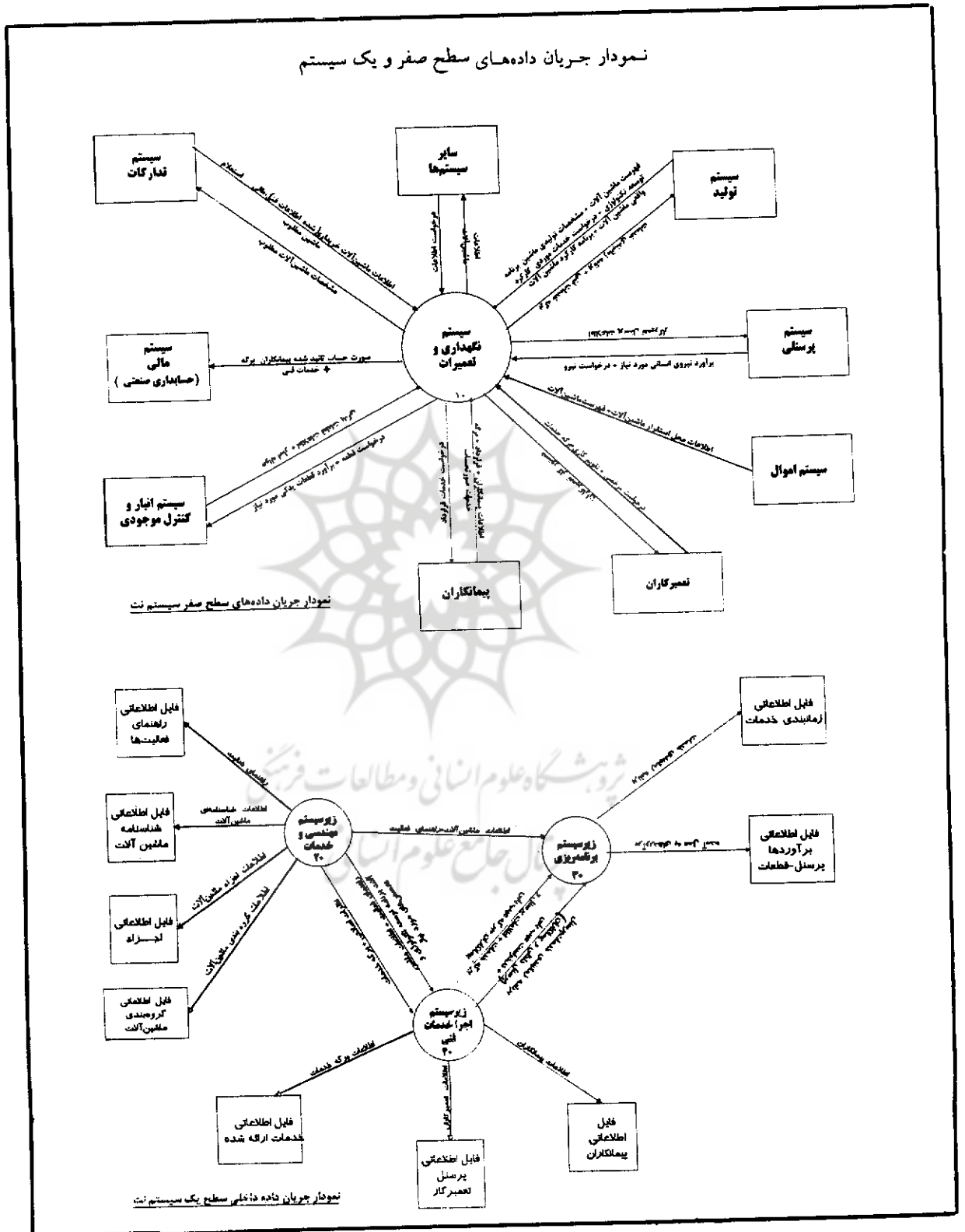
شامل خدمات برنامه‌ای، خدمات موردی

براساس راهنمای فعالیت تهیه شده توسعه

زیرسیستم مهندسی خدمات و زمانبندی اراک

شده توسط زیرسیستم برنامه‌ریزی را انجام

- می‌دهد. اقداماتی که توسط این زیرسیستم صورت می‌پذیرند شامل مواردی به شرح ذیل است:
- اجرای خدمات برنامه‌ای و موردی
 - تهیه و نگهداری اطلاعات تعمیرکاران
 - صدور دستور کار خدمات
 - تکمیل برگه خدمات فنی
 - درخواست قطعات یدکی از انبار
- اسلام ناطمی: عضو هیات علمی دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر دانشگاه شهید بهشتی - مسدیریت طراحی سیستم «نت»





می‌توانند با بهسازی و تبلیغ بیشتر فرآورده‌های مشابه و یا نمونه‌سازی از پدیده تازه، بر بازار آن اثر بگذارند. نتیجه بدست آمده از آزمایش بازار، از آغاز گمراه‌کننده خواهد بود.

روش دیگر، تجربه میدانی کنترل‌شده می‌باشد. در این روش یک سازمان پژوهشی فرآورده تازه را در گروهی از فروشگاه‌ها عرضه کرده و در دوره آزمایش، پژوهندگان کار انبارداری، حساب موجودی، قیمت‌گذاری و فروش فرآورده را به‌عهده می‌گیرند. این آزمایش از روش پیشین کم‌هزینه‌تر بوده و با شتاب بیشتر و در زمان کمتری انجام می‌شود. ولی همچنان نارسائی‌های خود را نیز به‌همراه دارد: آزمایش در محیطی واقعی صورت نمی‌پذیرد و با این فرآورده همانند دیگر کالاهای موجود در فروشگاه رفتار نمی‌شود - همکاری جلدی فروشندگان جلب نمی‌شود و خرده‌فروشان مایل نیستند تا تجربه‌های ایشان مورد استفاده دیگران نیز قرار گیرد. این روش نیز به‌آسانی رقبا را برمی‌انگیزد و آنها را به میدان می‌آورد.

روش سوم، بکارگیری پرسشنامه، مصاحبه و بررسی دیدگاه‌های مصرف‌کنندگان است. چنین کاری از راه‌های گوناگون شدنی است که معمول‌ترین آنها تشکیل «گروه کانونی» - از ۶ تا ۱۰ نفر افراد هم‌سنخ، برای بررسی و ارزیابی دیدگاه‌های ایشان در مواردی همچون فرآورده‌های تازه، بسته‌بندی، تبلیغ و ترویج کالا و خدمات می‌باشد. هرچند اجرای این روش آسان و سودمند است، ولی نتیجه‌های مورد نیاز مدیران، مانند مقدار احتمالی فروش، سهم بازار فرآورده، بکارگیری آن در تولیدات دیگر و از همه مهمتر امکان سودآوری کار را نشان نمی‌دهد.

سالیان درازی است که دست‌اندرکاران بازاریابی در پی ایجاد یک محیط کنترل شده آزمایشگاهی برای بررسی امر خرده‌فروشی و روند فروش فرآورده‌های تازه‌اند. «بازارهای آزمایشی نمونه» گوناگونی ابداع شده و هرکدام با روش ویژه خود به این مهم می‌پردازند. در بیشتر آنها نمونه‌های فرآورده به رایگان در اختیار افراد برگزیده قرار می‌گیرد و نظر ایشان در مورد خرید آن پرسیده می‌شود. نتایج بررسی پژوهندگان به‌یاری مدیران خبره سازمان و سازوکارهای پیچیده قیمت‌گذاری، بسته‌بندی و پخش، به پیش‌بینی فروش تبدیل می‌گردد. بررسی‌های گسترده نشان داده است که در بهترین شرایط چنین کاری ۱۰ تا ۱۵ درصد موفقیت داشته

خرید به روش مجازی

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW - MARCH/APRIL 1996

نویسنده: ریچارد بورک - استاد دانشکده بازرگانی هاروارد

ترجمه: دکتر عبدالرضا رضایی نژاد

کرده است. روش «خرید مجازی» دست مدیران را در تصمیم‌گیری‌های راهبردی همچون ساخت فرآورده‌های تازه، ترویج، بسته‌بندی، و پخش بازتر کرده و به ایشان یاری فراوان می‌رساند. این وسیله از هم‌اکنون بروز دگرگونی‌های ژرفی در زمینه‌های نوآوری و نیز رویارویی با رقبا را نوید می‌دهد.

روش کنونی

پیش از پرداختن به «فروشگاه‌های مجازی» یادآوری روش‌های کنونی پژوهش بازار سودمند خواهد بود؛ آزمایش سنتی بازار چنین است که تولیدکننده فرآورده تازه‌ای را در مقیاس محدود می‌سازد و در فروشگاه‌های برگزیده‌ای در یک منطقه و یا سطح کل کشور عرضه می‌کند. کار پخش دست کم ۳۰ تا ۶۰ روز به درازا می‌کشد. پس از آن آمار فروش روزانه از نقطه‌های فروش را گردآوری و با حجم کالای بیرون رفته از انبار می‌سنجند تا روند فروش و سهم بازار را تشخیص دهند. نتیجه‌گیری از این کار بسیار پرهزینه و با خطر همراه است، زیرا همین که سروکله فرآورده تازه‌ای در بازار پیدا شد، رقبا

فن‌آوری‌های نوین مدیران را در تصویر دنیای آینده یاری می‌دهد. در دنیایی که پیچیدگی و رقابت روزافزون و عرضه فرآورده‌های گوناگون به مشتریان گیج‌کننده شده است، مدیران برای رساندن پیام خود در دریای توفانی و نظم بهم‌ریخته رسانه‌های همگانی، به اندیشه‌ای توانا و نو نیازمندند. نوآوری و اندیشه‌های تازه در هر زمینه‌ای، مانند فرآوری، بسته‌بندی، قیمت‌گذاری، ترویج و یا پخش، همواره با خطرپذیری بزرگی همراهند. بنابه روش سنتی، شرکت‌ها پژوهش بازاریابی را برای آزمودن واکنش خریداران در برابر اندیشه‌های نو و کاستن از خطرها، انجام می‌دهند. اگرچه در ۲۰ سال گذشته شاهد پیشرفت‌های چشمگیری فنی در جبهه‌های گوناگون بوده‌ایم ولی اینک بیشتر فنون پژوهش بازاریابی از توان افتاده‌اند. ابزار کار بازاریابی اغلب بسیار پرهزینه و آسیب‌پذیر شده و رقبا می‌توانند آن را دستکاری کنند. بنابراین بیشتر وقت‌ها نتیجه کار غیرواقعی است و به سادگی می‌توان گفت که پژوهش نتوانسته است اطلاعات مورد نیاز مدیران را بدست آورد.

پیشرفت‌های فن‌آوری در زمینه «واقعیت‌های مجازی» امیدها و فرصت‌های تازه‌ای را برای پژوهش‌های بازاریابی و پیامدهای آن، فرآوری ما نهاده است. همانگونه که اختراع لامپ، رادیو را به وسایل خانگی گوناگون تبدیل کرد و «ریزتراشه» امکان حضور رایانه‌های شخصی را در هر گوشه و کناری فراهم ساخت، ابداع نرم‌افزارهای گرافیکی سه بعدی نیز امکان نمایش گروه بزرگی از کالاها و خدمات از راه دور و انجام آزمایش‌های بازاریابی برای آنها را عملی

● بازاریاب‌ها، با شتاب و بدون هزینه فراوان، محیط واقعی یک فروشگاه را بر صفحه رایانه باسازی و عرضه می‌کنند.

● فن‌آوری‌های نوین، مدیران را در تصویر دنیای آینده یاری می‌دهد.

● محیط باسازی شده توسط رایانه، امتیازهای بسیاری بر روش‌های پژوهشی پیشین دارد.

مشکل دیگر گرانی این‌گونه پژوهش‌ها می‌باشد. هرچند هزینه پژوهش نمونه از هزینه آزمایش سنتی و گسترده بازار کمتر است، ولی برای مثال در ایالات متحده آمریکا یک چنین پژوهشی بین ۷۵ تا ۱۰۰ هزار دلار بودجه می‌برد که تنها از عهده شرکت‌های بزرگ برمی‌آید. از سوی دیگر این روش‌ها بیشتر مناسب فرآورده‌هایی است که در بسته‌بندی‌های مشخص عرضه می‌گردند. بنابراین، پیش از آماده شدن و بسته‌بندی فرآورده، یعنی در مراحل مقدماتی برنامه‌ریزی بازاریابی که هنوز کالائی برای عرضه آماده نیست، و نیز در بازاریابی روبه گسترش خدمات، نمی‌توان این روش‌ها را بکار گرفت.

خرید مجازی

پیشرفت‌های تازه در ابداع نرم‌افزارهای گرافیکی رایانه‌ها و نشان دادن سه‌بعدی چیزها بر صفحه نمایش، گسترش چشمگیر کاربرد «بازار آزمایشی نمونه» برای فرآورده‌ها، شرکت‌ها و فعالیت‌های گوناگون تازه‌ای را فراهم کرده است. بازاریاب‌ها با این روش - باشتاب و بدون هزینه فراوان، محیط واقعی یک فروشگاه را بر صفحه رایانه بازسازی و عرضه می‌کنند. هم‌اکنون در آزمایشگاه بازاریابی مجازی دانشکده بازرگانی دانشگاه «هاروارد»، مصرف‌کنندگان می‌توانند به تماشا و بررسی قفسه‌هایی پر از هرگونه کالای موردنیاز پردازند. مشتری در برابر رایانه می‌نشیند و ضمن تماشای هر بخش، هرگاه اراده کرده و به کالائی بر روی صفحه اشاره کند، آن کالا به میان صفحه آمده و برجسته می‌شود. مشتری می‌تواند بسته را به هرسو گردانده و به‌خوبی بررسی کند. چنانچه تصمیم به خرید گرفته شود، به سبد خرید که در گوشه‌ای از صفحه قرار دارد اشاره می‌کند و کالا همانند خریدهای عادی در سبد قرار می‌گیرد، و گردش در فروشگاه ادامه می‌یابد...

در همان حالی که فرآیند خرید در جریان است، رایانه نیز همه جنبه‌های کار، از جمله زمان صرف شده برای خرید هر قلم جنس، زمان بررسی و آزمایش هر بسته، مقدار خرید از هر کالا و کالاهای دیگری را که مشتری می‌خرد ثبت و تفکیک می‌کند.

محیط بازسازی شده توسط رایانه، امتیازهای بسیاری بر روش‌های پژوهشی پیشین دارد؛ نخست اینکه، مزاحمت‌ها و سروصدای آن بارها



بزرگترین امتیاز روش تازه را باید در آزادی پژوهشگر جستجو کرد که توانائی بهره‌گیری از نبوغ، ابتکار، و خلاقیت‌های خود را به گسترده‌گی دردسترس دارد. نتیجه چنین پژوهشی به‌جای «آری یا نه سنتی»، یافته‌هایی است که در سایه دهها آزمایش و تغییر و تبدیل در شرایط بدست آمده، و از درستی و کسارائی بسیار بالائی برخوردار است. با این روش مفهوم‌ها و اندیشه‌های تازه را پیش از تحمل هرگونه هزینه تولید، تبلیغ، بخش و رویارویی با رقیب، می‌توان به آزمایش و پیش‌بینی بازار گذاشت.

فروشگاه‌های مجازی در عمل

فروشگاه‌های مجازی را می‌توان به فرم‌ها و شکل‌های گوناگونی بیکربندی کرد. این امتیاز از هم‌اکنون به پاره‌ای از شرکت‌ها کمک کرده و امکان داده است تا مسائل گزینش خطوط تولید و رفتار مشتریان را حل کنند. پرسش‌های حساس سازمان‌ها و پاسخ‌های گوناگونی که در بازار مجازی برای آنها وجود دارد، توانائی برجسته فن‌آوری تازه را آشکار می‌سازد. این روش می‌تواند به پرسش‌های مهمی همچون «سهام فرآورده‌های نامدار ما در زنجیره خرده‌فروشی و در میان رقیب، چه اندازه خواهد بود؟»، «آیا ترکیب و گوناگونی فرآورده‌های ما مناسب است؟»، و یا «فرآورده‌هایمان بایستی چگونه عرضه شده و به نمایش درآیند؟» پاسخ درست بدهد.

پژوهش در هریک از موارد بالا نشان داده است که ویژگی‌های برجسته خرید مجازی امکاناتی در اختیار شرکت‌ها می‌گذارد که با هیچ

از روش‌های سنتی کمتر است و مصرف‌کننده در محیطی با همان پیچیدگی‌ها و گوناگونی‌های طبیعی به خرید می‌پردازد. دوم، پژوهنده می‌تواند آزمایش را باشتاب برقرار، اجرا و یا دگرگون کند. پس از دادن اطلاعات نخستین به رایانه، در زمان‌های بسیار کوتاه و دقیقه‌ای، پژوهنده می‌تواند ترکیب فرآورده‌های عرضه شده در قفسه‌ها را تغییر دهد. داده‌های آماری گردآوری شده از پژوهش نیز بی‌درنگ و بدون اشتباه توسط رایانه جدول‌بندی و در اختیار قرار می‌گیرد. سوم، امتیاز هزینه اندک پژوهش است. پس از نصب دستگاه‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار، اجرای پژوهش تقریباً رایگان صورت می‌گیرد و تنها باید به داوطلبان مشارکت در خرید پاداش لازم را داد. امتیاز چهارم، انعطاف‌پذیری فراوان این روش‌ها است که به‌آسانی می‌توان آن را در مورد فرآورده‌ها و خدمات و حتی مفهوم‌های تازه و نیز فرآورده‌های موجود و جافتاده، بکار گرفت.

- کوشش در راه تلفیق روش‌های کهنه و نو همواره دشوار و حساس است.
- کار بهره‌گیری از رسانه‌های نوین را با پژوهش بازاریابی هماهنگ کنید.
- سونه‌سازی رایانه‌ای مزایای فراوانی دارد.
- فروشگاه‌های مجازی از انعطاف‌پذیری بسیار گسترده‌ای برخوردارند.

روش شناخته شده دیگری بدست نمی‌آیند. طبیعت پویا، امکان کنترل گسترده و پیگیری پیشرفت فرآیند، از ویژگی‌های این‌گونه پژوهش بوده و حاصل کار شناخت رفتار مشتری و امکان بهره‌گیری از آن، دور از چشم رقبا می‌باشد.

تلفیق خرید مجازی با روش‌های سنتی

کوشش در راه تلفیق روش‌های کهنه و نو همواره دشوار و حساس است. ترکیب روش خرید مجازی نیز با آنچه هم‌اکنون در سازمانی جریان دارد، از این دشواری به دور نیست. پیشنهادهایی که در پی می‌آیند، بازاربازها را در کاستن از مشکلات و بالا بردن امکان پیروزی یاری می‌رسانند:

● **با کوچک آغاز کنید** - محدودترین فرآورده‌ای را که در میان رقبا دارید برگزیده و از آن یک مدل سه‌بعدی رایانه‌ای بسازید. همه ویژگی‌ها، جنبه‌ها و انواع این فرآورده را در مدل وارد کنید و در یک آزمایش ساده و محدود خرید مجازی بکار گیرید. بررسی باید ساده و برای مدیران قابل درک باشد تا به‌آسانی بتوانند آن را ارزیابی و با یکی از جریان‌های تصمیم‌گیری روزانه پیوند دهند.

● **مدل‌سازی رایانه‌ای را ستاره قطبی قرار دهید** - پاره‌ای از شرکت‌ها فرآورده‌های تازه را به چند روش سنتی و نیز روش خرید مجازی می‌آزمایند. در این صورت داده‌ها و یافته‌های مدل رایانه‌ای را می‌توان همچون سنگ نخستین بنا معیار و راهنما قرار داد. تفاوت میان زمان، هزینه و نتیجه هرکدام از روش‌ها قوت و ضعف آنها را نشان خواهد داد.

● **اطلاعات گروه‌های طراحی، ساخت و آزمایش فرآورده‌های تازه را با برنامه‌های بازاریابی پیوند دهید** - همانگونه که یاد شد، دو امتیاز کلیدی بکاربری روش خرید مجازی، سرعت زیاد و هزینه کم آن است. شرکت‌ها می‌توانند برای بهره‌گیری بیشتر از تجهیزات و نظام اطلاع‌رسانی خود، این روش را نیز بکار برند. درمورد کالاهای بسته‌بندی شده و مصرفی، داده‌های رایانه‌ای فراوانی در زمینه اندازه‌های بسته‌ها، طرز چیدن آنها در قفسه‌ها و ویژگی‌های فرآورده‌ها، در شرکت موجود است. درخصوص کالاهای تازه نیز این‌گونه آگاهی‌ها نزد طراحان، پژوهشگران، گروه بسته‌بندی، و تولیدکنندگان وجود دارد. بایستی اطلاعات موجود نزد این گروه‌ها را در اختیار مسئولان پژوهش بازاریابی گذاشت تا به کمک آنها بتوانند با هزینه هرچه کمتر مدل‌های

● خرید در خانه اینک به واقعیت گراییده است.

● **بازاریاب‌ها می‌توانند در کنار دستگاه رایانه نشسته و در زمینه طراحی، تولید و عرضه فرآورده‌های تازه با مصرف‌کنندگان همکاری و تبادل نظر کنند.**

● **هزینه پژوهش نمونه از هزینه آزمایش سنتی و گسترده بازار کمتر است.**

رایانه‌ای خود را برای بکارگیری در روش خرید مجازی بسازند.

● **مقیاس استاندارد برای کار برگزینید** - در پژوهش خرید مجازی، رایانه اطلاعات گوناگون و گسترده‌ای در زمینه رفتار مشتری، انواع و مارک‌های کالای انتخابی، زمان‌های بررسی آنها و مانند اینها گردآوری می‌کند. تمرکز بر همه این‌گونه داده‌ها دشوار و بیش از اندازه است. بنابراین بایستی دسته کوچکی از اطلاعات معنی‌دار و سودمند را که نشان‌دهنده حدود موفقیت روش پژوهش تازه باشند، برگزیده و معیار قرار داد.

● **کار بهره‌گیری از رسانه‌های نوین را با پژوهش بازاریابی هماهنگ کنید** - هر روز دهها شرکت تازه خود را به «شبکه اینترنت» پیوند داده و اطلاعات گسترده‌ای را درباره کالاها و خدمات شرکت در آن سرازیر می‌کنند. بیشتر سازمان‌ها به این پدیده تنها به چشم یک راه ارتباطی تازه و یا کانال پخش می‌نگرند. ولی می‌توان از این رسانه برای آزمایش مستقیم و فوری دیدگاه‌های بازاریابی نیز بهره برد. باید مدل خرید مجازی را به‌گونه‌ای طراحی کرد که اطلاعات مربوط به فرآورده‌ها را با انعطاف‌پذیری کامل عرضه کند. چنان مدلی باید ظرفیت و توانایی پیگیری مشتریان و تشخیص چگونگی انتخاب و خرید آنها را داشته باشد.

دورنمای آینده

روش «مدل‌سازی واقعیت مجازی» دست مدیران را در گزینش شیوه‌های تازه در کار باز کرده است. سازماندهی دوباره فروشگاه‌ها در جهت رفاه مشتریان به‌هنگام انتخاب کالاهای گوناگون و مارک‌های متفاوت، طراحی محیط مناسب و جادار خرده‌فروشی‌ها، آزمایش حساسیت مشتریان در موقعیت‌ها، اندازه وفادار ماندن به فرآورده‌های خاص و ترکیب مناسب

کالاهای عرضه شده برای دستیابی به بیشترین درآمد و سود، از این دسته‌اند.

نمونه‌سازی رایانه‌ای مزایای فراوان دیگری نیز دارد. برای مثال، راه دستیابی به بازارهای تازه را بد خوبی می‌توان شناخت. روش‌های سنتی را به‌آسانی نمی‌توان در کشورها و فرهنگ‌های متفاوت بکار گرفت. ولی روش مجازی را می‌توان برای هر منطقه و کشور، مناسب با آن طراحی و اجرا کرد. هم‌اینک یک شرکت بزرگ فراملیتی برنامه پژوهش بازار برای آمریکای شمالی، آمریکای جنوبی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه را تدارک دیده است. در هریک از این بازارها ویژگی‌های فرهنگی، نیازها، واحد پول ملی و نکات دیگر در طراحی فروشگاه‌های مجازی بکار گرفته شده است. اطلاعات گردآوری شده باشتاب به اداره مرکزی شرکت منتقل و در آنجا تجزیه و تحلیل می‌شود تا برای گزینش راهبردهای بازاریابی و انتخاب بهترین بازارها مورد استفاده قرار گیرند.

امتیاز دیگر، توانایی اجرای برنامه‌ای توانمند و نزدیک به واقعیت برای بازاریابی بدون ترس از رقبا می‌باشد. به‌یاری فن‌آوری‌های خرید مجازی، شرکت‌ها می‌توانند اندیشه‌ها و مفهوم‌های تازه را نیز پیشاپیش در بازاری پویا بررسی و ارزیابی کنند. بدینوسیله می‌توان تاثیر قیمت‌های مختلف، روش‌های گوناگون ترویج فرآورده و نحوه چیدن کالاها در قفسه‌ها و ترکیب آنها را به‌آسانی بررسی کرده و برای یک بازاریابی پیروزمندانانه تصمیم‌گیری کرد.

فروشگاه‌های مجازی از انعطاف‌پذیری بسیار گسترده‌ای برخوردارند. در آنها می‌توان شمار بی‌حسابی از فرآورده‌ها، گونه‌های مختلف، مزه‌ها، اندازه‌ها و ویژگی‌های دیگر مورد نظر مشتریان را یکجا عرضه کرد. بازاربازها می‌توانند در کنار دستگاه رایانه نشسته و در زمینه طراحی، تولید و عرضه فرآورده‌های تازه با مصرف‌کنندگان همکاری و تبادل نظر کنند.

خرید در خانه اینک به واقعیت گراییده است. شاید به‌زودی روزی فرا رسد که استفاده از فروشگاه‌های مجازی تنها راه تماس مستقیم، شخصی و هوشمندانه با مصرف‌کنندگان باشد - راهی که همه فعالیت‌های پژوهشی، فروش و خدمات پس از آن را دربر خواهد گرفت. بنابه گفته یکی از خریداران «این چیزی است که در کودکی در کتاب‌های علمی تخیلی می‌خواندیم، اکنون می‌بینیم که راه واقعی آینده همین است.» □



نیازی به تایید اتاق بازرگانی محل ندارند.
از بانک خود بپرسید.
«گواهی های بازرسی ما»

انتخاب اول در بازرسی کالا

B.I.S.

BEKHRAD
International Inspection Services

Tel: (9821) 8086416, 238949 Fax: (9821) 8085124 T.L.A.: 216800 B.I.S.



مرکز پژوهش و مهندسی جوش ایران

دعوت به همکاری علمی و فنی

مرکز پژوهش و مهندسی جوش ایران
(WREC) اساتید و صاحب نظران در زمینه
جوش و آزمایشهای غیرمخرب (NDT) را
به همکاری دعوت می نماید.

تلفن و فاکس: ۲۰۴۴۰۷۳

ثمره ۵ سال
پشتیبانی مستمر

بسته نرم افزاری

دییرخانه

جامع ترین نرم افزار استاندارد دییرخانه
در صنعت نرم افزار کشور
اجرا شده در بیش از یکصد سازمان،

اداره و نهاد
در ۱۵ استان کشور

شرکت خدمات کامپیوتری

یکان

(مشاورین انفورماتیک)

اصفهان - چهارباغ بالا - ابتدای شریعتی - شماره ۱۰
تلفن: ۲۷۸۱۲۸ - ۲۷۶۴۱۴

بسته نرم افزاری

حسابداری انبار

- کاربرد ریالی و تعدادی
- تعریف ۹۹ انبار
- تعریف یکصد هزار کالا در هر انبار
- تنوع بسیار زیاد در گزارشهای خروجی
- قابلیت ادغام در سیستم جامع

شرکت خدمات کامپیوتری

یکان

(مشاورین انفورماتیک)

اصفهان - چهارباغ بالا - ابتدای شریعتی - شماره ۱۰
تلفن: ۲۷۸۱۲۸ - ۲۷۶۴۱۴



تشکل‌های مدیریتی؛

بازتابی از نیازها و ضرورت‌ها

گزارش از علی اکبر بابایی و سیما هاشمی

همفکری و تبادل افکار برای پیشبرد امور و کارایی بیشتر قدمتی به اندازه پیدایش حیات انسانی بر کره زمین دارد. بشر در طول هزاران سال آموخت که در صورت کاربرد تجارب دیگران، راهکارهای موثرتری در تمام زمینه‌ها بدست خواهد آورد و این نقطه آغاز شکل‌گیری تشکل‌های صنفی و حرفه‌ای است. هرچند ایجاد تشکل‌های صنفی و حرفه‌ای ریشه در تاریخ چندصدهزار ساله دارد، اما تشکیلات نوین حرفه‌ای در چند قرن اخیر پا گرفت. امروزه تمامی دست‌اندرکاران امور صنعتی، خدماتی و کشاورزی فعالیت‌های خود را از طریق ایجاد تشکیلات صنفی و حرفه‌ای اداره می‌کنند. عمده‌ترین ره‌آورده فعالیت‌های مدیریتی، ارایه راه و روش‌های اصولی در تمام فعالیت‌ها است و دستیابی به روش‌های کارا جز از طریق مشاوره، تبادل نظر در قالب تشکیلات مدیریتی امکان‌پذیر نیست. در کشور ما تشکل‌های مدیریتی با توجه به نیازهای امروزی جامعه بویژه ادامه دوران و روند سازندگی وظایف اساسی‌تری را پیش رو دارند. وظایف و مسئولیت‌هایی که آنها را به تحکیم هرچه بیشتر تشکل‌های مدیریتی وا می‌دارد.

در این‌که ایجاد تشکل‌های مدیریتی یک ضرورت آشکار است هیچ تردیدی وجود ندارد. نگاهی به چگونگی شکل‌گیری تشکل‌های مدیریتی در چندساله اخیر گویای این واقعیت است که دست‌اندرکاران مدیریت کشورمان این حقیقت را به‌خوبی دریافته‌اند بطوریکه روند شکل‌گیری تشکل‌های مدیریت در کشورمان بسیار پرشتاب بوده است.

«دکتر محمدعلی طوسی» در مورد ضرورت ایجاد تشکل‌های مدیریتی می‌گوید:

«در قلمرو کوشش‌های حرفه‌ای پیشرفته و پیچیده انسانی همواره به دلیل‌های گوناگون نیاز و گرایش به پدیدآوردن انجمن و سازمان حرفه‌ای احساس می‌شود و پدیده می‌آید. کوشش‌های حرفه‌ای پیشرفته نوعی از نمایش توانمندی

درونی و سرشتی انسان است که دست‌یازیدن به آنها خشنودی‌های تراز بالایی فراهم می‌آورد و انسان را به بالاترین رده نیاز سرشتی وی می‌کشاند. در چنین ترازوی از نیاز و انگیزش درونی انسان به پدیدآوردن انجمن روی می‌آورد. دلیل‌های این کشش و نیاز بدین قرارند:

- هنرهای با کسانانی که در این‌گونه تلاش‌های پیچیده به‌کار سرگرمند و بهره‌گیری از دانش و آگاهی یک دیگر برای گسترده‌کردن دامنه دانش و شناخت در آن قلمرو، نمونه این نمایش نیاز را می‌توان در انجمن‌های دانشمندان ریاضی، فیزیک، پزشکی، داروسازی، معماری... به‌خوبی به‌چشم دید.

- پدیدآوردن معیارهایی برای نظارت بر پیشرفت کار چنین مردمانی که به آن حرفه می‌پردازند. تلاش‌های حرفه‌ای پیشرفته را نمی‌توان از سوی سازمان‌های دولتی یا سازمان‌های دور از دانش حرفه‌ای نظارت یا حتی حمایت و پشتیبانی کرد. این‌گونه تلاش‌های تراز بالا و پیچیده را باید کسانی که خود به آن تلاش دل بسته و وابسته هستند به آینده و پیشرفت آن می‌اندیشند هدایت و سرپرستی کرد. بر همین روال است که انجمن‌های حرفه‌ای پزشکی، داروسازی، مهندسی... بر کار و تلاش جامعه پزشکان داروسازان، مهندسان... نظارت می‌کند و معیارهای کار را پدید می‌آورند.

از این رو، چون دانش مدیریت و کارگردانی هم در شمار تلاش‌های پیچیده حرفه‌ای درآمده است بایسته است که به‌برپایی انجمنی از صاحبان حرفه مدیریت پردازد تا نه تنها اسباب دادوستد دانش و معرفت مدیری را رونق دهد که برای کار مدیران معیارهای حرفه‌ای مناسب فراهم آورد.»

دکتر محمدعلی حقی دبیرکل انجمن مدیران صنایع در مورد ضرورت ایجاد تشکل‌های مدیریتی می‌گوید:

«ایجاد تشکل‌های مدیریتی موجب آگاهی دستاوردها و ناکامی‌های احتمالی اعضا از

یکدیگر شده و عامل موثری برای تبادل تجربیات مدیران با یکدیگر می‌باشد. به‌علاوه این چنین تشکل‌ها موجب آگاهی کامل از قوانین و مقررات حاکم بر واحدهای تحت پوشش مدیران شده و آنان را در آشنائی با این قوانین و تسهیل کارها رهنمود می‌گردد. همچنین تشکل‌ها عامل موثری برای آشنائی با مشکلات مشترک مدیران و راهیابی عینی برای رفع آنها از طریق مطالعه و تحقیق است. بخصوص آنکه هزینه مطالعه بین مدیران توزیع می‌گردد و بار مالی سرانه را برای آنان کاهش می‌دهد. به‌علاوه این تشکل‌ها به‌سهولت می‌توانند پاره‌ای از مسئولیت‌های دولتی را بردوش گیرند و از حجم دولت بکاهند و به کاهش مقررات و بروکراسی کمک کنند. همچنین تشکل‌ها ابزار موثری برای قبول مسئولیت و رواج دموکراسی و واگذاری کار مردم به مردم است و لذا وجود آنها ضروری است.»

تشکل و نظم پایدار

«محسن قانع بصیری» کارشناس توسعه و ارتباطات، سردبیر مجله مدیریت و نویسنده پیرامون نقش و ضرورت ایجاد تشکل‌های مدیریتی می‌گوید:

«چندی پیش در رساله‌ای بنام انسان کامل از «عزیزالدین نسفی» عارف ایرانی جمله‌ای درباره ارزش جمع شدن یا تشکل خواندم، جمله‌ای که مهم‌ترین ارزش یک تشکل را نقشی که تشکل در امنیت بازی می‌کند تعریف می‌کند، ضمن آنکه به اتصال این مجموعه به‌وجود برای تشکل مفهومی هدف‌مند و تکاملی پیدا می‌کند.

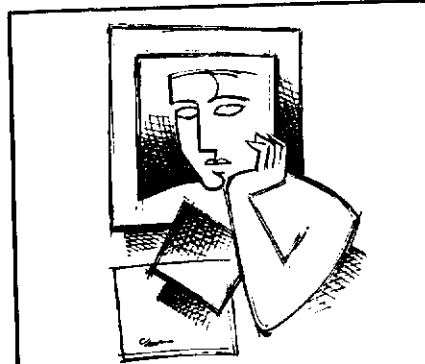
عزیزالدین نسفی می‌گوید:

«بدان که یک کس همه چیزها نتواند دانست و یک کس همه کارها نتواند کرد، پس هیچ چیز و هیچ‌کس در این عالم بیکار نیست، هریک بجای خود در کارند، و هریک بجای خود دریابند، و نظام عالم به جمله است و جمله مراتب این وجوداند. پس تو در هر مرحله که باشی، در مرتبه‌ای از مراتب این وجود خواهی بود. دانایان چون بر این سر واقف شدند، مرتبه‌ای اختیار

کردند که در آن مرتبه تفرقه و اندوه کمتر بود و جمعیت و فراغت بیشتر.»

این جمله نشانگر آن است که فرهیختگان جامعه ایران، از دیرباز به ارزش اجتماع کردن و رابطه آن با امنیت پی برده بودند. به عبارت دیگر برای آنها امنیت زائیده شکل و جمعیت است، اصلی که هنوز هم پایدار است. یعنی این جمعیت است که می‌تواند از طریق روابط، عقول و سنن ویژه‌ای که نظم خود را شکل می‌دهد، موجب بروز امنیت و در نتیجه فراغت گردد. اما امنیتی که از طریق ثبات منطقی‌ها و سنن (عقلی ثابت جزوی) بوجود آید و بر روی آن مدام تاکید گردد، امنیت مرده‌ای است که با روندی خاص به ضد خود تبدیل می‌شود. انسان ذاتاً نیازمند به تکامل است و همین مقوله ذاتی است که مفهوم ثبات در روابط میان یک جمعیت را به مفهوم دگرگونی در این روابط تبدیل می‌کند. پس می‌توان به دو نوع امنیت اشاره کرد، یک امنیت که مرض است و یک امنیت که لازم است و مبین توسعه می‌باشد در حقیقت نکته مهم آن است که چگونه می‌توان میان امنیت که تمایل به ثبات در روابط دارد با توسعه که تمایل به تغییر را از خود نشان می‌دهد، رابطه‌ای فعال برقرار کرد. از یکسو می‌خواهیم از طریق یک نظم پایدار جمعی به امنیت دست پیدا کنیم و از سوی دیگر بدلیل نیاز به توسعه و بروز خلاقیت از طریق آن باید همین روابط را دگرگون کنیم و به روابط جدیدی دست پیدا کنیم. یعنی همین نظم پایدار را مورد حمله قرار دهیم.

در حقیقت نوع دوم یعنی امنیت پایدار با چنین تحلیلی مطرح شد. و در مقابل این سوال قرار گرفتیم که در چنین پارادوکسی چگونه می‌توان امنیت فعال را تحقق بخشید. نقش اصلی و مهم تشکل‌های مدیریتی و مولد به پشتوانه چنین تحلیلی آشکار شد. تشکل‌هایی که باید میان نطفه‌های نظم جدیدی که در درون نهادهای مولد و از طریق تحقیق و توسعه بوجود می‌آید و فرهنگ اجتماع رابطه‌ای فعال برقرار می‌کردند، بطوری که بتوان این نظم جدید را تبدیل به مضمونی اجتماعی برای ایجاد نظم وسیع‌تری کرد. اکنون درک کرده‌ایم که برای حل پارادوکس ثبات و تغییر در عرصه نظم باید به امنیت فعال چنگ زیم و برای تحقق امنیت فعال نیاز به تشکل‌هایی فراتر از تشکل‌های محدود بنگاه‌های اقتصادی داریم. تشکل‌هایی که بتوانند با جمعی‌کردن یک یا چند نطفه نظم جدید



*** دکتر محمدعلی طوسی: در قلمرو کوشش‌های حرفه‌ای پیشرفته و پیچیده انسانی همواره به دلیل‌های گوناگون نیاز و گرایش به پدیدآوردن انجمن و سازمان حرفه‌ای احساس می‌شود.**

*** دکتر محمدعلی حقی: تشکل‌ها ابزار موثری برای قبول مسئولیت و رواج دموکراسی و واگذاری کار مردم به مردم است.**

*** محسن قانع بصیری: مهمترین نقشی که یک تشکل مدیریتی باید در ایران داشته باشد، بازنشاسایی عملی نقش دولت و نهادهای مولد است.**

حاصل از پژوهش و کارگرایش به ثبات فرهنگ اجتماع را به گرایش به تغییر و نوشدن تبدیل کنند. واقعیت آن است که این تشکل‌ها نقش نوعی رهبری را برای تبیین پدیده زایش فرهنگی بازی می‌کنند و با فرهنگی کردن نطفه‌های نظم جدید دائماً از روندهای تحکمی، ضرورتی و سیاسی ایجاد نظم کاسته بر روندهای فرهنگی ایجاد نظم می‌افزایند.

طبیعت یک نظام اجتماعی چنان است که در آن توسعه از طریق تبدیل ضرورت‌های حاصل از نادانی‌ها به آزادی حاصل از دانائی‌ها تعریف می‌شود، البته این تبدیلات باید هدف‌مند و خدائی باشند، یعنی به آرزوهای هستی شناسانه آدمی پیوند خورند. اما به هر صورت تبدیل فوق در جامعه از طریق کاهش سطح تحکم سیاسی و افزایش سطح انقاع فرهنگی خود را نشان می‌دهد و بهمین دلیل لازم است نقش سه مقوله اجتماعی مهم، یعنی سیاست، اقتصاد و فرهنگ را در توسعه مورد ارزیابی قرار داده و ببینیم تشکل‌ها برای چنین تبدیلاتی چه نقشی بازی می‌کنند.

سیاست را دستگاهی برای برخورد با، ضرورت‌ها تعریف می‌کنیم، ضرورت‌هایی که هنوز از جنس آگاهی اجتماعی نشده‌اند. بنابراین سیاست بصورت اصولی مقوله‌ای افول‌ی است، چرا که توسعه باید بتواند ضرورت‌ها را از طریق درک عقلانی آنها برطرف سازد. ما سیاست را دستگاهی برای برطرف کردن موقتی ضرورت‌هایی آتی تعریف می‌کنیم، هنگامی که دزدی، دزدی می‌کند، ناچاریم سریعاً جلوی او را بگیریم، اما با این جلوگیری پدیده دزدی را حل نکرده‌ایم، تنها توانسته‌ایم سطح امنیت لازم اجتماعی را از لرزش‌های ناگهانی حفظ کنیم. برای حل مشکل دزدی ناچاریم از مقولات دیگر اقتصادی و فرهنگی استعانت کنیم. می‌توان گفت که سیاست همان نظم پایدار و غیرویاست و اگر از طریق اقتصاد و فرهنگ تعدیل نشود تمایل خود را به پایداری این نظم مبتنی بر عقول ثابت خود مخفی نمی‌کند. به عبارت دیگر سیاست باید از طریق نیروهای اقتصادی و فرهنگی تا حدی تعدیل شود که بتوان به نظم سیاسی به‌عنوان

نظمی موقتی اما لازم نگرست، نظمی که در جریان توسعه باید تحول یابد. معنی دیگر این جمله آن است که در جریان توسعه مدام از سطح نظم تحکمی کاسته و بر سطح نظم انقاعی می‌افزاییم، یعنی به امنیت فعال دست پیدا می‌کنیم. در امنیت فعال است که فرد توان بروز خلاقیت پیدا می‌کند و جریان توسعه به یک‌باره شتاب می‌گیرد. امنیت سیاسی امنیتی است مبتنی بر منطق‌های ثابت و بهمین دلیل مدام بر آنتروپی اجتماعی می‌افزاید و جامعه ناچار می‌شود بخش بیشتری از منابع کمیاب خود را صرف مبارزه با این بی‌نظمی‌های حاصل از ثبات و توقف مقوله امنیت کند. در عوض در امنیت فعال، شرایط برای نفوذ نطفه‌های نظم جدید از طریق تشکل‌های مولد به سایر بخش‌های اجتماعی فراهم شده و جامعه به اصطلاح نگاه به آینده پیدا می‌کند. تشکل‌های مزبور از آن رو چنین توانی دارند که جایگاه فعالیت آزاد افرادی هم‌نظر و هم‌حرفه می‌باشند و نیروی انگیزشی آنها صرفاً اقتصادی نیست بلکه اقتصادی - فرهنگی است. این تشکل‌ها نمایندگان نهادهایی هستند که در آنها سه نیروی سرمایه، کار و پژوهش به یکدیگر پیوند خورده‌اند و از طریق فعال شدن این سه نیرو است که آنها توان زایش نطفه‌های جدید روابط انسانی، توسط این نهادها را به اجتماع متصل می‌کنند، یعنی می‌توانند دائماً

هویت جدیدی را در خود پرورانده و به جامعه معرفی کنند.

حال که توانستیم به اصول ضرورت وجود شکل‌های مدیریتی و فعال در یک جامعه دست پیدا کنیم، لازم است نگاهی هم به جوامعی بیاندازیم که در آنها نهادهای مولد و فعال سه‌جزئی سرمایه - کار - پژوهش بدرستی شکل نگرفته‌اند. برای نمونه بهتر است همین جامعه خود را مورد ارزیابی قرار دهیم.

در کشور ما تحمیل اقتصاد نفتی و تک محصولی شرایط طبیعی روابط دولت با مردم را برهم ریخته، دولت‌ها را غول‌آسا، متمرکز و صاحب حقوق ویژه کرده و نظام حمایتی را جایگزین نظام رقابتی کرده است.

بازخورد اقتصادی سیاسی، امنیت، مالیات، میان دولت و مردم بسیار ضعیف عمل می‌کند یعنی تبادلی که براساس آن نقش دولت و بخش‌های اقتصادی تعریف می‌شود، بهم خورده و تمامی ضرورت‌های حاصل از این برهم ریزش، بصورت حقوق ویژه نصیب دولت‌ها شده است. مهم‌ترین بازتاب اقتصاد تک‌محصولی آنست که دیگر نهادهای مولد نمی‌توانند نقشی فرهنگی در امنیت جامعه بازی کنند و هویت اجتماعی آنها مبهم می‌شود. از این‌رو شاید مهم‌ترین و استراتژیک‌ترین نقش را آن دسته از شکل‌های مدیریتی بازی می‌کنند که دغدغه بازیابی این ارزش‌ها را دارند. بنابراین نقش شکل‌های مدیریتی در این شرایط بسیار مهم و پیچیده می‌شود در حالی که جامعه بدلیل اقتصاد حمایتی و تک محصولی ضرورت‌های دیگری را به مدیران نهادهای مولد تحمیل می‌کند، ضرورت‌هایی که طبعاً هدف مهم فوق را مات می‌کنند این ضرورت‌ها بیشتر گرایش به روابط فردی و بسته را با صاحبان حقوق ویژه دولتی تحمیل می‌کنند تا گرایش به ایجاد آداب‌باز برای توسعه.

اما یک عامل در این اواخر امیدوارکننده بوده است. و آن عامل ایجاد شرایطی است که طی آن بتدریج دولت‌ها قدرت اقتصادی حاصل از فروش مواد خام نفتی‌شان ضعیف شده و تمایل به ایجاد ارتباط فعالتر با نهادهای مولد در آنها بیدار می‌شود. با هرچه محدودتر شدن قدرت اقتصادی وابسته به مواد خام دولت، بتدریج گریز از سیاست‌های حمایتی و پیوند با سیاست‌های رقابتی اهمیت پیدا می‌کند. بطوریکه دولت‌ها به ارزش نقشی که نهادهای مولد باید در امنیت ملی

*** منصور مجدم: در دنیای امروز روابط بین اعضای جوامع به قدری زیاد شده که برای ایجاد ارتباط صحیح در سطوح مختلف محلی، ملی و بین‌المللی نهادها نقش اساسی و تعیین‌کننده یافته‌اند.**

*** دکتر مرتضی عمادزاده: بررسی مراحل گذار و توسعه در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که هر جا که این مراحل با سرعت و موفقیت بیشتری طی شده، یکی از علل عمده این موفقیت وجود شکل‌های مدیریتی بوده است.**

بازی کنند پی برده و کوشش می‌کنند خود را از شر امنیت سیاسی رها ساخته و منابع رها شده از این حوزه را صرف امور پویاتری بکنند. در همین جااست که دولت‌ها به اهمیت نقشی که شکل‌ها در گسترش امنیت فرهنگی بازی می‌کنند پی برده و کوشش می‌کنند راه را برای فعال‌شدن این شکل‌ها باز کنند. در حقیقت این شکل‌ها بیش از هر عمل دیگری وظیفه دارند از طریق بازسازی مقام فرهنگی نهادهای مولد خود در اجتماع از سطح ضرورت‌های سیاسی و قوانین پیچیده بعد اجرا بکاهند. قوانینی که بیشتر تبدیل به عواملی در جهت گسترش فعالیت‌های بسته می‌شوند تا حل مشکلی اجتماعی. باین فعالیت است که دولت‌ها قادر به تعدیل حقوق ویژه خود و بازشناسایی جایگاه اصلی‌شان می‌شوند.

اگر بخواهیم خلاصه کنیم می‌توانیم چنین نتیجه بگیریم که مهم‌ترین نقشی که یک شکل مدیریتی باید در ایران داشته باشد در بازشناسایی عملی نقش دولت و نهادهای مولد است، بصورتی که از طریق این شناخت آنها بتوانند از سطح امنیت سیاسی کاسته و بر سطح امنیت فرهنگی یعنی امنیت فعال که عامل اصلی توسعه و فزونی نقش خلاق اجتماعی فرد است بیافزایند. چنین روندی به معنی تعدیل نقش سیاست در اقتصاد و فزونی نقش فرهنگ در آن است. می‌توان گفت، شکل‌های مدیریتی دستگاه‌های زایش ظرفیت فرهنگی هستند، آنها بمثابة سپری جلوی نفوذ قوانین مقطعی را بدون فضای آزاد فعالیت اقتصادی گرفته و اجازه بروز خلاقیت به مدیریت و ظهور پدیده کارآفرینی را می‌دهند.

باین مقدمه می‌توانیم بصورت خلاصه

ضرورت تشکیل شکل‌های حرفه‌ای مدیریتی را شرح زیر طبقه‌بندی کنیم.

- در حوزه سیاست، بدلیل غول‌آسانی و صاحب حقوق ویژه گسترده‌شدن دولت‌ها، ضروری است از علائم ارزشی - فرهنگی یک یا چند حیطة مولد برای گسترش نقش اقتصاد و فرهنگ در امنیت بهره گرفت. از این‌رو به وجود شکل‌ها نیازمندیم، چرا که شکل‌ها می‌توانند مجموعه نهادهای تحت پوشش خود را به قلمرو ارزشی فرهنگی و اجتماعی وارد کرده و از آنان نیروهای لازم برای تعدیل حقوق ویژه دولت‌ها را فعال کنند.

- در قلمرو اقتصادی، شاید بهتر باشد بگوئیم اقتصاد سیاسی، مشکل اصلی در فراراه تبدیل نقش نهادهای سه‌گانه در نظم اجتماعی را باید در تخریب بازخورد مهم مالیات - امنیت میان دولت‌ها و نهادهای اقتصادی و یا به‌طور اعم مردم جستجو کرد. هنگامی که این بازخورد بهم خورد، (چرا که دولت تبدیل به ثروت‌مندترین نهاد اجتماعی شده بود) امکان ایجاد آداب لازم برای نقش‌گذاری فرهنگ و بی‌نقش شدن سیاست در امنیت جامعه میسر نشد. یعنی طرفین نتوانستند به نقش مهم خود در این تبدیل توجه کنند. و در عوض کوشش بیشتر بصورت عطش برای تجمع حقوق ویژه در دولت و تجمع سرمایه غیرمولد در بخش خصوصی ظهور کرد. شکل‌ها می‌توانند از طریق آزمون‌های ارتباطی با مجلس و نهادهای کنترلی - قانون‌گذار، بتدریج این نقش بیمارگونه را در طرفین تعدیل کرده و نیروی سرمایه را به کار و پژوهش برای زایش فرهنگ توسعه پیوند دهند.

- در قلمرو فرهنگ همان‌طوری که گفته شد نقش مهم و اصلی شکل‌ها در جامعه ما تبدیل ضد ارزش - فرهنگی نهادهای سرمایه - کار - پژوهش به ارزش فرهنگی است، تا این ارزش شکل نگیرد و نهادهای کار ما مردمی نشوند، امکان توسعه میسر نخواهد شد چرا که این نهادها نقشی در امنیت جامعه بازی نمی‌کنند و طبعاً دولت ناسچار می‌شود در هزارتوی ضرورت‌زای گسترش نقش سیاست در امنیت گرفتار شود. بنابراین شکل‌ها باید توان نقش‌گذاری فرهنگی در امنیت را در خود بیدار کنند.

شکل‌های مدیریتی و مسئولیت ملی و بین‌المللی

به‌باور برخی آگاهان در جهان امروز

تشکل‌های مدیریتی گسترده وسیعی در برابر خود دارند. «منصور مجدم» صاحب‌نظر در علوم مدیریتی در مورد ضرورت وجود تشکل‌های مدیریتی و ساختار مطلوب چنین تشکل‌هایی می‌گوید:

«در دنیای امروز، روابط بین اعضای جوامع به قدری زیاد شده که برای ایجاد ارتباط صحیح در سطوح مختلف محلی، ملی و بین‌المللی نهادها نقش اساسی و تعیین‌کننده یافته‌اند و اصولاً امروزه روابط بیشتر از طریق نهادها و تشکل‌ها شکل می‌گیرد و در این میان مساله ساختار تشکل‌ها، مساله‌ای بسیار مهم است چرا که ساختار تسهیل‌کننده فرآیند است و ساختار نامناسب فرآیند را نیز با دشواری مواجه می‌سازد و به این دلیل از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در واقع، عاملی که بیش از هر چیز روی ساختار تاثیر می‌گذارد، اهداف تشکل‌هاست. تشکل‌ها اگر با اهداف ملی، صنفی، سیاسی و تخصصی شکل یابند ساختارشان نیز متناسب با این اهداف شکل خواهد یافت.

باین مقدمه اگر به مدیران نیز به شکل یک صنف نگاه شود برای این قشر جامعه نیز ضرورت وجود یک تشکل صنفی احساس می‌شود که می‌تواند دربرگیرنده همه تخصص‌های مدیریتی بوده و تخصص‌های مختلف به صورت ساختارهای زیرمجموعه‌ای در تشکل اصلی، سازمان یابد و به این ترتیب هم‌افزایی تفکرها در چنین تشکلی افزایش خواهد یافت. در سازمان مدیریت صنعتی خوشبختانه حرکتی در جهت ایجاد چنین تشکلی پا گرفته و مرکزی تحت‌عنوان خانه مدیران به این مساله اختصاص یافته است. به نظر من خانه مدیران باید با هدف تشکل صنفی مدیران، در تلاش برای تحقق اهداف دورتر ملی و بین‌المللی نیز بوده و در عین حال که این تشکل به دنبال راه‌هایی برای حفظ منافع اعضا خویش است، بلکه فراتر از آن به مسئولیت‌های ملی و بین‌المللی‌ای که بر دوش هر انسانی سنگینی می‌کند نیز عمل نماید. بدین ترتیب ما قادر خواهیم بود در یک تشکل صنفی، منظورهای چندگانه را تعقیب کنیم و هم به دنبال تعریف صحیح حرفه‌ای از مدیر و لزوم بکارگیری ضوابط مناسب برای شناسایی یک مدیر از نظر اخلاقی و حرفه‌ای باشیم و همچنین به ارتقای سطح مهارت‌های مدیران‌مان، مستندسازی جارب و عملکردها و ایجاد ارتباطات گسترده

ملی و بین‌المللی و تسریع فرآیند توسعه در کشورمان کمک کنیم. هم‌افزایی فکری‌ای که چنین تشکل‌هایی ایجاد می‌کنند و تاثیر مطلوبی که در درازمدت بر روی مسائل خرد و کلان اجتماعی و اقتصادی می‌گذارند می‌تواند زمینه‌ساز جلب حمایت عمومی سازمانها، بنگاه‌های اقتصادی، نهادهای اجرایی و قانون‌گذار ملی از آنها باشد و چنین حمایتی برای توسعه و فراگیرشدن چنین حرکت‌هایی لازم و ضروری است.»

تشکل و نقش‌های ناشناخته

«دکتر ایلی» استاد دانشگاه در مورد نقش تشکل‌های مدیریتی می‌گوید:

«امروزه در دنیای پیشرفته، انجمن‌ها به‌عنوان سازمان‌های غیررسمی و غیردولتی در پیشبرد اهداف جامعه بطور کلی و سازمان‌های مربوطه بطور اخص، بسیار مفید و موثر هستند. در کشورهای بزرگ دنیا، تشکل‌های مدیریتی گاهی بیش از ساختار رسمی موجود در سیاستگذاری و تعیین استراتژی‌های مربوطه نقش دارند. این تشکل‌ها می‌توانند در فعالیت‌های زیر موثر باشند:

- تعیین معیارها و ضوابط مربوط به اعتباربخشی رشته‌های مدیریت
- تقویت محتوای رشته‌های مدیریت
- ایجاد ارتباط بیشتر رشته‌های مدیریت با نیازهای بازار کار
- ایجاد فرصت‌های تبادل فکری و مهارتی مدیران که موجب ارتقای فرهنگ مدیریت جامعه خواهد شد.
- ایجاد گروه‌های فشار در جهت بهبود تصمیمات سیاستمدان و قانونگذاران در امر بهره‌گیری بیشتر از مدیریت علمی در فرایند کارشان.

*** محمدرضا رضاپور: تا زمانی که منافع ملی را بر منافع فردی مرجح ندانیم دشوار بتوانیم به تشکیلات مدیریتی قدم بگذاریم.**
*** اعلام آمادگی تعدادی از مدیران و تامین مالی تشکل، اولین حرکت در ایجاد تشکل‌های مدیریتی است.**
*** منوچهر غروی مدیرعامل ایران خودرو: در درون تشکل، مدیران می‌توانند و باید تجارب فردی خود را در اختیار دیگر مدیران بگذارند.**

سابقه این تشکل‌ها در ایران از قبل از انقلاب وجود دارد و تقریباً برای کلیه تخصص‌های مدیریتی در کشور انجمن‌هایی وجود دارد. تازه‌ترین این تشکل‌ها، انجمن مدیریت اجرایی ایران است که اخیراً با همت و تلاش پیگیر مسئولان، اعضای هیات علمی و دانشجویان دوره‌های کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی سازمان مدیریت صنعتی رسماً با اخذ مجوزهای لازم تشکیل شده است.

این تشکل‌ها می‌توانند با ایجاد شبکه‌های ارتباطی بین مراکز تولیدی، صنعتی، خدماتی، دانشگاهی و مراکز آموزشی مدیریت کشور موجب بهبود فرایند مدیریت سازمان‌ها شوند. از آنجا که این تشکل‌ها غیررسمی هستند می‌توانند با استفاده از توان اعضای خود فعالیت‌هایی را در جهت ارتقای مدیریت سازمان‌ها برنامه‌ریزی و اجرا کنند.»

«دکتر مرتضی عمادزاده» رئیس دوره کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی سازمان مدیریت صنعتی، پیرامون نیاز و ضرورت شکل‌گیری تشکل‌های مدیریتی می‌گوید:

«برای درک ضرورت تشکیل تشکل‌های مدیریتی لازم است مبانی فکری اولیه آن را باز کنیم. اگر بپذیریم که مقوله اصلی برای مدیران اداره و ساماندهی امور اجرایی است و بپذیریم که برنامه‌ریزی نقش اساسی در ساماندهی بهینه امور دارد و لازمه برنامه‌ریزی موفق برای یک مدیر وجود شفافیت نسبت به استراتژی موسسه یا سازمان است، آنگاه ضرورت مساله وجود تشکل‌های مدیریتی مفهوم پیدا می‌کند. مدیریت موفق در گرو پیش‌بینی درست و صحیح رویدادهاست و پیش‌بینی رویدادها امکان مقابله با فرازونشیب‌های آینده و حل مشکلات فرازه را میسر می‌سازد. تشکل‌های مدیریتی نیز در واقع محلی برای انجام این تمرین است. مدیران ما در موسسات خویش در قالب هیات مدیره و یا جلسات ادواری مدیران ستادی و اجرایی گردهم آمده و تمرین گفتگو و پیش‌بینی آینده را می‌کنند اما گاه تجربیات مجموعه مدیران یک سازمان برای حل یک مساله کافی نبوده و به تجربیات وسیع‌تر و گسترده‌تری نیاز است و این نیاز از طریق نهادی مثل تشکل‌های مدیریتی قابل رفع است.

در واقع یکی از علل اصلی ایجاد این تشکل‌ها، تضریب عقول و استفاده از تضریب عقول برای بهسازی آگاهی و دانسته‌ها و ترسیم

دقیق توافق‌های برنامه‌ریزی و پیش‌بینی رویدادهای آینده با درجه بالاتری از حتمیت است.

بررسی مراحل گذار توسعه در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که هرچا این مراحل با سرعت و موفقیت بیشتری طی شده، یکی از علل عمده این موفقیت وجود تشکل‌هایی اعم از مدیریتی، صنفی، تخصصی و... بوده است. در عین اینکه این تشکل‌ها یکی از لوازم عمده توسعه که همانا نظم‌پذیری اجتماعی است را نیز به‌مراه و در کنار خود به‌ارمغان می‌آورند و امروزه تشکل‌های مدیریتی به‌دلیل پیچیدگی ابعاد و وظایف و مسئولیت‌های مدیران که عمدتاً مدیریت بر مجهولات و نادانسته‌هاست بیش از پیش ضروری و لازم تشخیص داده می‌شوند.

ساختار مطلوب تشکل‌های مدیریتی

دکتر عمادزاده ساختار مطلوب تشکل‌های مدیریتی را چنین تشریح می‌کند.

«تشکل‌های مدیریتی برای عمل موفقیت‌آمیز و کسب دستاوردهای مناسب و مطلوب، نیازمند به شکل‌گیری طبق نظامی خاص و الگویی مشخص و ساختاری متناسب هستند ساختار این تشکل‌ها باید از الگوهای علمی - تجربی و با شناخت صحیح از محیط و ترسیم یک چشم‌انداز معقول از آینده، طراحی شود. این ساختار باید به‌گونه‌ای باشد که امکان پیش‌بینی تحولات آینده با درجه بالایی از صحت را محقق ساخته و اعضای تشکل‌ها بتوانند حداکثر بهره‌گیری را از این پیش‌بینی‌ها برای انجام امور خود ببرند. بنابراین ساختار این تشکل‌ها باید یک ساختار آینده‌نگر، متحول و واقع‌گرا بوده به‌صورتی که اعضای این تشکل‌ها خود را در مسیر جریان سریعی به‌سمت آینده احساس کرده و هرروز با تدبیری جدید خود را برای آینده آماده سازند. در واقع ما که تصور می‌کنیم آینده وضعیتی کاملاً متفاوت از گذشته است. باید بیش از تکیه کردن بر تجربیات گذشته، به سمت تقویت ساختارهای ذهنی و فکری متحول، آینده‌نگر و شناخت درست از محیط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی حرکت کنیم. در کشور ما از چند دهه قبل تشکل‌های مدیریتی و صنفی‌ای ایجاد گردیده که متأسفانه چون ویژگی تحول و آینده‌نگری و برخورد با خصلت‌های دنیای فردا را در خودشان تقویت نکردند نتوانستند از موفقیت چندانی نیز برخوردار باشند. حتی تشکل‌های سیاسی و

حزبی ما هم موفقیت‌های چشمگیری کسب نکردند. تشکل و حزب فرهنگ خاص و فضای خاص خود را طلب می‌کند. لازمه ایجاد و راهبری و توسعه تشکل‌ها داشتن یک فضای کاملاً آزاد و مترقی است که در این فضا امکان بلوغ سیاسی اجتماعی و فرهنگی فراهم آید.

در کشورهای صنعتی که کشورهای توسعه‌یافته‌ای هستند هر طبقه و صنفی دارای تشکل‌های گوناگون و متعدد است. در واقع گروه‌هایی که دارای منافع مشترک هستند برای اینکه بتوانند با سرعت بیشتری به نظرات و آرمان‌های خود دست یابند و درثانی امکان رشد و توسعه خویش را فراهم کرده و افق‌های بالاتر و با ارزش‌تری را برای خود ترسیم کنند دست به



تشکل‌های گروهی می‌زنند. ما در ایران هنوز شاهد و ناظر تعداد متنوع و زیادی از این نوع تشکل‌ها نبوده و باید امیدوار باشیم که با بهبود ساختار تفکری خودمان اعم از فردی و اجتماعی نسبت به ایجاد تشکل و در مورد بحث خاص ما تشکل‌های مدیریتی مصمم‌تر از قبل حرکت کنیم.

اساساً در ایجاد تشکل‌ها اعم از تشکل‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، آموزشی و مدیریتی ما به‌دنبال عقلایی‌کردن رفتارها هستیم. یکی از ابزارهای نیل به این هدف ایجاد زمینه سالم و مناسب برای برخورد و تعاطی اندیشه‌هاست و این خود بستر مناسب خویش را طلب می‌کند اعتقاد ما در سازمان مدیریت صنعتی براین است که اگر بشود در محیطی دور از خشونت‌های اجرایی محیط کار، فضایی را برای تشکل‌های کاملاً غیررسمی مدیران فراهم کرد و مدیران بتوانند بدور از قیدوبندها و تکلف‌های رسمی با یکدیگر به تبادل نظر و برخورد اندیشه بنشینند، می‌توان به‌نوعی زمینه بروز خلاقیت‌های جمعی که یکی از اهداف تشکل‌های مدیریتی است را

فراهم کرد.

خانه مدیران در سازمان مدیریت صنعتی با چنین هدفی تاسیس شد. تصور ما براین است که جمع‌شدن مدیران کشور در فضایی همانند خانه مدیران، موثرترین شیوه تبادل نظر، دادوستد عقاید و دسترسی به انواع قابل قبول‌تری از راه‌های نیل به اهداف است. مطمئناً تنوع و پیچیدگی مشکلات روزمره فضای اجرایی به‌قدری زیاد است که اگر ما دقیقاً یا ساعتی از روز را صرف بازبینی خود، افکار و موضع‌گیری‌هایمان نکنیم مرتباً در فضای مدیریتی روبه فرسایش می‌رویم. ایجاد تشکل‌های مدیریتی و تاسیس خانه مدیران تلاشی برای پرکردن بعضی از خلأهای فردی در

*** تشکل‌های مدیریتی برای عمل موفقیت‌آمیز و کسب دستاوردهای مناسب و مطلوب نیازمند به شکل‌گیری طبق نظامی خاص و الگویی مشخص و ساختاری متناسب هستند.**

*** اساساً در ایجاد تشکل‌ها اعم از تشکل‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، آموزشی و مدیریتی ما به‌دنبال عقلایی‌کردن رفتارها هستیم.**

فرآیند تبادل نظر و بحث‌های گروهی و اجتماعی است.

باتوجه به‌اینکه در خانه مدیران نوعاً از سخنرانان و مطلعین به امور اجتماعی دعوت به سخنرانی می‌شود انتظار می‌رود بار فکری و محتوایی خانه مدیران از آنچنان غنایی برخوردار باشد که نیل به اهداف مورد نظر تشکل‌های مدیریتی را تسهیل کند.»

«دکتر محمدعلی طوسی» در مورد شیوه کار مطلوب تشکل‌های مدیریتی می‌گوید:

«در مرتبه نخست باید این‌گونه انجمن‌ها برپایه نیاز و انگیزه حرفه‌ای پدید آید تا از گزند و آسیب‌های سیاسی و اجتماعی در امان بماند. انجمن‌های حرفه‌ای اگر به‌صورت گردهم‌آمدن افراد حرفه‌ای برای پیشرفت هدف خود حربه رفتار هرگز در گرداب گرایش‌های غیرحرفه‌ای سیاسی به آن آسیب نخواهند زد. هدف‌های حرفه‌ای همواره نیرومندترین و پابرجاترین سازکارهای پایایی انجمن‌های حرفه‌ای است. در کشورهای پیشرفته صنعتی جهان پاره‌ای

از انجمن‌های حرفه‌ای پیشینه‌ای بیش از یک سده دارند.

برای دستیابی به برپایی یک انجمن حرفه‌ای راستین در قلمرو مدیریت باید به چند پیش‌نیاز توجه شود:

- گروهی از مردمان حرفه‌ای که در کار و کوشش خود کارنامه‌ای درخشان دارند و بدان کار حرفه‌ای در تراز بالا از روی باور و اعتقاد می‌پردازند پیشگام شوند و هسته نخستین انجمن را بنیاد گذارند.

- در پذیرش اعضای انجمن معیارهای حرفه‌ای سنگین گذاشته شود تا از ورود نامزدان غیرحرفه‌ای جلوگیری شود و انجمن در راه حرفه‌ای استواری گیرد و از کزرفتن مصون ماند.

- ساختار سیاسی کشور از پشتیبانی انجمن به عنوان ابزاری در راه رشد و شکوفایی حرفه‌ای دریغ نرزد و گاهی کوشش‌های خرده‌گیرانه انجمن حرفه‌ای را با بردباری تحمل کند.

- در زمینه‌های کار حرفه‌ای از سوی سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور طرف مشورت و رایزنی قرار گیرد و به نظرهای صائب و حرفه‌ای آن اعتنا شود.

«محمدرضا رضایپور» در مورد ابزارهای لازم برای ایجاد تشکل‌های مدیریتی می‌گوید:

«نیاز به ستادهای صنفی است که مدیران هر صنف را متشکل سازد و نمایندگان هرصنف با اصنافی که دارای وجوه مشترک شغلی یا هدف‌های مشترک هستند با یکدیگر تشکیل جلسه دهند، تا نزدیکی بیش‌تر بین مدیران صنوف مرتبط از این طریق برقرار شود و نوعی فرانگری در مشاغل پدید آید.

در این‌جا می‌خواهم پیشنهادی بدهم، چه خوب است که مجله تدبیر که هفتاد شماره پرفراز و فرود را پشت سر نهاده و در ارتباطی نزدیک و صمیمی با مدیران بسیاری از صنوف است، خودبنیان و بنیاد چنین تشکلی را بگذارد و این مهم را بر عهده گیرد و اعتقاد دارم بسیاری از مدیران ما آماده‌اند این تشکل را یاری رسانند.

تا زمانی که منافع ملی را بر منافع فردی مرجح ندانیم دشوار بتوانیم به یک چنین تشکلاتی قدم بگذاریم. اعتقاد راسخ دارم، می‌توانیم شیوه‌ها و راه‌هایی را برگزینیم تا منافع فردی و منافع ملی همسو شوند و بی‌گمان یکی از این راه‌ها همان زیر یک سقف گردآمدن و با یکدیگر سخن‌گفتن و یکدیگر را فهمیدن است. به اعتقاد دکتر محمدعلی حقی آمادگی

تعدادی از مدیران و تامین مالی تشکل اولین حرکت در ایجاد تشکل‌های مدیریتی است. وی می‌گوید:

«قانونی‌کردن و ثبت تشکل در چارچوب قوانین و مقررات حاکم بر ایجاد این تشکل‌ها مراحل بعدی است. به‌رحال تامین مالی و داشتن منبع مالی مهمترین ابزار تداوم حیات این تشکل‌هاست و چون این تشکل‌ها در شرایط فعلی از طریق اعضا تغذیه می‌شوند پذیرش بار هزینه آن توسط اعضا موضوع مهمی است که بر فعالیت تشکل اثر می‌گذارد.»

کار ویژه تشکل‌های مدیریتی

شاید دست‌اندرکاران واحدهای صنعتی بیش از سایر بخش‌ها ضرورت شکل‌گیری تشکل‌های مدیریتی را احساس کنند. «منوچهر غروی» مدیرعامل شرکت ایران خودرو در این زمینه می‌گوید:

«اساساً برای فعالیت مستمر، جدی، موثر و روبه‌رشد تمامی اصناف و گروه‌های شغلی، فعالیت تشکل‌ها ضروری است. این الزام برای مدیران که از عناصر کلیدی و اصلی بدنه تشکلاتی نظام هستند، دو چندان به‌نظر می‌رسد. کارویژه تشکل‌های مدیریتی را می‌توان چنین برشمرد:

- مشاوره: در درون تشکل موردنظر، مدیران می‌توانند و باید تجارب فردی خود را در اختیار دیگر مدیران بگذارند و از آرا و تجارب همکاران خود بهره‌گیرند. بدین ترتیب در کنار تجارب خاص و منحصر به‌فرد، هر مدیر انبوهی از تجارب راهشگا و راهکارهای کلی و عمومی را خواهد داشت که در مواقع موردنیاز، مفید خواهد بود. تعمیق تفکر و بینش فردی در استفاده از آرای جمع و ترسیم افق‌های نوین و گسترده‌تر، از این رهگذر حاصل می‌آید.

در بعد خارجی چنین تشکلی پس از کانالیزه

*** دکتر ایللی: تشکل‌های مدیریتی گاهی بیش از ساختار رسمی موجود در سیاست‌گذاری و تعیین استراتژی‌های مربوطه نقش دارند.**

*** دکتر محمدعلی طوسی: در مرتبه نخست باید این‌گونه انجمن‌ها بر پایه نیاز و انگیزه حرفه‌ای پدید آید تا از گزند و آسیب‌های سیاسی و اجتماعی در امان بماند.**

کردن آرا و عقاید و پردازش تنوریک و عملی‌شان، آن‌ها را در اختیار نهادها و موسسات نیازمند، به‌ویژه دولت قرار می‌دهد. داشتن هویتی مستقل، مدیران را ملزم و قادر خواهد ساخت در ارائه مشاوره‌های تخصصی نقش موثری ایفا کنند.

- مساعادت و حمایت: ضبعا در کشوران انجام وظیفه، همواره این احتمال وجود دارد که مدیران با مشکلاتی غیرمترقبه و پیش‌بینی نشده مواجه شوند که وجوب بسیج و به‌کارگیری منابعی را پیش می‌کشد که خارج از دسترس و اختیار هر کدامشان به‌طور انفرادی است. قطعاً تشکل خاص مدیران در این زمینه کمک‌های بی‌بدیلی را در اختیار هر یک خواهد گذاشت. در این خصوص نیز تشکل مدیران می‌تواند و باید - به‌ویژه در مواقعی که یک مساله ملی و فراگیر وجود دارد - به دیگر نهادها و موسسات و دولت در راس، خدماتی را عرضه دارد که در وظایف و امور محوله هر یک از مدیران به‌صورت منفرد و مجزا و حتی در خود تشکل نیز تعریف و پیش‌بینی نشده است. این مورد در زمینه مدیریت بحران‌ها شایستگی آن را دارد که به‌عنوان یک مبحث مورد بررسی قرار گیرد، چرا که دولت با سهولت بیشتری قادر خواهد بود مجموعه مدیران را به یاری و حتی مواخذه، فرا خواند.

- کادرسازی، آموزش و نظارت: مسلماً برای بقای هر سیستمی، بهره‌گیری از کادربهای نخبه و تازه‌نفس حیاتی است. تشکل مدیران وظیفه جذب، آموزش و معرفی نخبگان مورد نیاز نظام اداری و صنعتی کشور را تا حد قابل توجهی برعهده خواهد داشت و از این لحاظ به‌نظام اطمینان‌خاطر می‌بخشد. بسیار دیده شده است مدیرانی که سال‌ها در دستگاه اجرایی کشور کار کرده‌اند و به نخبگی کافی رسیده‌اند، بر اثر مشکلات و مسائلی که ذکرشان از حوصله این مقوله خارج است، از بدنه تشکلات دولتی جدا و جذب بخش خصوصی می‌شوند. یعنی بر اثر این پدیده ناهنجار که اطلاق فرار مغزها بر آن مبالغه نیست، سال‌ها تجربه‌اندوژی و هزینه‌های بسیاری که مصروف کشف و تربیتشان شده، به‌هدر خواهد رفت. با توجه به این که بیش از ۷۰ درصد اداره عمومی امور را بخش دولتی برعهده دارد با استفاده از تشکل حمایت‌کننده مدیران آسیب‌دیدن این‌گونه بدنه مدیریت دولتی را باید مانع شد و از جایگزین شدن نیروهای درجه دوم و ناتوان ممانعت به‌عمل آورد.»



در مراسم افتتاح خانه مدیران مطرح شد:

ضرورت همکاری مدیران برای ارتقای مدیریت

اسلامی و کدام ارجح است. من آن زمان عرض کردم که اگر حکومت اسلامی برقرار باشد در اسلام انسان بزرگترین موجود شناخته شده است و خداوند به خاطر خلقت بشر به خود آفرین گفته است. بنابراین چگونه می شود حکومت اسلامی برقرار باشد اما مردمی نباشد. پس در چنین حکومتی که اسلامی - مردمی است آنچه که بیش از هر چیز حائز اهمیت است ارزش نهادن به آحاد مردم است. به آنها احترام گذاشته شود و از استعداد های خدادادی آنها استفاده کنیم تا بشر پرورش داده شود و فضای مناسبی برای رشد او فراهم آید به گونه ای که انسان به حد اعلا که قرب الی الله است نائل شود. اینکه چند نفر می توانند این مسیر نسی را طی کنند خداوند انشاء الله قسمت کند تا هر چه بیشتر باشد و شما و ما نیز جزء رهروان این راه بسیار شیرین پرتلاطم و زیبا باشیم.

یکی از نکاتی که این خانه صنعت به عنوان ره آورده می تواند داشته باشد این است که گروهی از مدیران متعهد و مخلص و مدیرانی که برای ارتقاء بار جامعه شان و اعتقاداتشان و نسل آینده و حفظ ملیت خودشان تلاش می کنند می توانند به گرد یکدیگر جمع شوند و در یک فضای باز و آسوده و راحت به گفتگو نشستند و تجارب و اطلاعات خود را مبادله کنند البته می توان از بهترین امکانات که در سطح جهان وجود دارد بهره جست تا مدیران راحت تر به تبادل اندیشه بپردازند و اطلاعات خود را به روز نگه دارند.

وزیر صنایع افزود:

چطور ممکن است به مدیریت بها داده نشود و این شاید از اشتباهات ما در اوایل انقلاب است و بعد به خاطر مشکلات جنگ عده ای سرگرم و گرفتار شدند، نسبت به مدیران و تربیت مدیران لایق کم توجهی شده است. خوشبختانه بعد از پایان جنگ دولت و مردم نسبت به این مساله اهتمام ورزیدند و روشن شده است مساله مدیریت مساله ای است ریشه ای در جامعه و اگر بخواهیم جامعه نجات پیدا کند باید مدیران لایقی تربیت شود که در کار خود خبره، دلسوز، اهل فن، باوجدان و باعلاقه باشند و تک تک این افراد می توانند گروه گروه به گرد یکدیگر آیند و از

بین المللی، قیمت های جهانی کالاها، برنامه برپایی نمایشگاهها و کنفرانس ها، اطلاعات مربوط به خریداران و فروشندگان محصولات، مناقصه های داخلی و خارجی و نرخ روزانه ارز و همچنین بررسی امکانات برای معرفی تغییرات سهام بورس در کشور بین مدیران ردوبدل شود. نکته حائز اهمیت دیگر این است که از این فرصت استفاده شود تا مدیران درباره برگزاری جلسات مشترک خود در زمینه موضوعات روز به بحث و تبادل نظر بپردازند. برقراری امکان استفاده از مجله ها، کتب و نشریات، ارائه خدمات مشاوره نه در سطح انعقاد قرارداد، امکان جستجو در شبکه های جهانی اطلاعات و ارائه خدمات پست الکترونیک به مدیران، دعوت از اساتید و مشاوران و حتی برخی از مسئولان اجرایی در زمان های مناسب و غیررسمی برای مذاکره، نمایش فیلم های منتخب، ارائه برنامه های فرهنگی - سیاحتی و بازدیدها، امکان استفاده از اخبار به روز جهانی از طریق امکانات ماهواره ای از دیگر مزیت های خانه مدیران است.

سپس مهندس نعمت زاده به عنوان سخنران اصلی این گردهمایی، براساس موضوع «نقش همکاری و ارتباط مدیران در ارتقای مدیریت» به سخنرانی پرداخت. وی افتتاح خانه مدیران را از سوی سازمان مدیریت صنعتی گامی موثر در ایجاد پیوند و ارتباط هرچه مفیدتر میان مدیران دانست و گفت: امیدوارم این خانه جدید، خانه سوم شما باشد. خانه اول در کنار خانواده، خانه دوم محل کار و تلاش و سازندگی و این یعنی خانه سوم مأمون و محل استراحت و انشاء الله همفکری در باب موضوعات مدیریتی باشد.

من واقعاً خوشحالم که سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و سازمان مدیریت صنعتی این همت را به خرج داده اند تا امکاناتی ایجاد و در اختیار عموم مدیران قرار داده شود. آنچه که در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران بیش از همه مورد عنایت و توجه بوده است پس از اسلامی بودن انقلاب، بحث مردمی بودن انقلاب است. در اوایل انقلاب صحبت از این بود که چه فرقی است بین حکومت مردمی و حکومت

طی مراسمی که از سوی سازمان مدیریت صنعتی و با همکاری سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران برپا شد، «خانه مدیران» یا خانه صنعت توسط مهندس نعمت زاده وزیر صنایع کشورمان افتتاح شد.

در این مراسم که اواخر سال گذشته برپا شد جمعی از مدیران عامل شرکت های تحت پوشش سازمان های مختلف حضور داشتند.

در این مراسم ابتدا مهندس مرعشی مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی در سخنانی به اهمیت ایجاد تشکلهایی برای مدیران اشاره کرد و ایجاد خانه ای با نام «خانه مدیران» را برای گسترش ارتباط مدیران ارشد صنایع به منظور تبادل تجارب ارزشمند خود، همچنین ایجاد فضایی برای رد و بدل کردن آخرین قوانین در زمینه صنایع و اقتصاد ضروری دانست. وی در این باره افزود:

سازمان مدیریت صنعتی در کنار فعالیت های مختلفی که دنبال می کند برای توسعه خدمات فرهنگی و آموزشی این سازمان یکی از مقوله هایی را که طی هیجده سال گذشته نسبت به آن ادای دین نشده است وجود نوعی تشکلهای خانه ای برای مدیران می داند البته پس از پیروزی انقلاب اسلامی این توفیق را برای کارگران در سال ۵۸ داشتیم و تشکلهایی نیز برای مدیران ایجاد شده است اما از آنجا که طبیعت این گروه از جامعه ما به گونه ای نیست که در تشکلهای سیاسی یا صنفی خاص مشارکت کنند، بنابراین انتخاب شیوه ای که بتواند گستره ای خاص منطبق با سلیقه هایی مختلف را پوشش دهد و این خلاء را رفع کند ضروری به نظر آمد تا قدمی موثر در این راستا برداشته شود.

البته خانه مدیران متناسب با ذوق و طبیعت مدیران خواهد بود و هدف از تشکیل خانه مدیران این است که بتوان فضایی را ساخت تا آخرین قوانین و مقررات در زمینه های صنعت، تجارت، بازرگانی و اقتصاد اعم از ملی و

محیط و امکانات خود به نحو احسن بهره‌برداری کنند تا در مجموع جامعه به نحو خوبی اداره شود.

ما نیز مانند شما بسیاری از کشورها را دیده‌ایم و از تجارب آنها با اطلاع هستیم من خوشحالم که بگویم در میان مدیران خود در بعضی از زمینه‌ها مدیرانی داریم که چیزی کمتر از مدیران کشورهای پیشرفته ندارند.

این درحالی است که در محیطی مدیریت می‌کنند که دست آنها بسته است و فضای مناسب کشورهای اروپایی، ژاپنی را ندارند.

پس اگر بتوانیم مدیرانی که جوهره و توان بالایی دارند تربیت کنیم و سعی داشته باشیم تا مدیران از سطوح متوسط ارتقاء یابند قطعاً می‌توانند در شرایط سخت‌تر نیز موفق شوند گرچه ما باید محیط و فضا را برای آنها روزبه‌روز آرام‌تر و مناسب‌تر سازیم که ملاحظه می‌کنید روزبه‌روز رو به بهبود نیز هست. ما در کشوری زندگی می‌کنیم که روزهای سخت دوران انقلاب و دوران جنگ را پشت سر گذاشته‌ایم و روزهای بسیار سخت مبارزه با ابرقدرتها، کفار و مشرکین را پیش گرفته‌ایم و قطعاً نمی‌توانیم فکر کنیم که این‌جا را می‌توانیم مانند محیط‌های اروپایی یا امریکایی و ژاپنی تصور کنیم و در آن فضاها مدیریت کنیم. باید باورمان شود که در کشور جمهوری اسلامی ایران هستیم و مشکلات و گرفتاریهای داخلی و خارجی داریم که اگر غفلت کنیم ممکن است نابود شویم چه در سطح ملی و چه در سطوح بنگاههای اقتصادی. بنابراین با چنین شناختی که یکی از ویژگی‌های مدیران لایق است که باید از شرایط زمانی و مکانی آگاه باشند می‌توانند بنگاه و سازمان‌های خود را راهبری کنند. ما شکر می‌کنیم که امروز وضع مدیران ما به مراتب بهتر از گذشته است و امروز ارزیابی جامعه نسبت به مدیران به مراتب بهتر و بیشتر شده است. پس باید همه در کار خود خیره و مسلط باشید. این خانه هم می‌تواند مرکزی باشد برای همفکری و هم‌پاری شما. البته این نشست‌ها باید مقدمه‌ای باشد برای همکاری‌های برون این خانه یعنی در سطح بنگاهها.

در صحبت‌ها، به موضوع کارآفرینی و کارآفرینان اشاره شد و بد نیست اعلام کنیم که کتابی در دست انتشار است که گزیده‌ای از کارآفرینان نمونه کشور است. تهیه این کتاب در ابتدا کاری مشکل بود زیرا مشخص نبود که به شناخت شخصیت افراد پرداخته شود و یا به نوع

پرسشنامه. بالاخره حدود ۲۵۰ نفر از جمع شاید چهل هزار مدیر صنعتی و صاحبان صنایع انتخاب شدند که انشاءالله منتشر خواهد شد و این شاید آغازی باشد برای شناسایی کارآفرینان و مدیران لایق جامعه‌مان و اعتقاد من براین است.

من اعلام می‌کنم که طی سال گذشته و اوایل سال جاری بنده دوباره با جناب آقای رئیس جمهور درباره مدیران صنعتی کشور مذاکره داشته‌ام به‌ایشان عرض شد که مدیرانی در صنایع کشور وجود دارند که قطعاً چیزی کمتر از بهترین مدیران غربی که نامشان بر سر زبانهاست ندارند و بصورت گمنام فعالیت می‌کنند بنده از ایشان خواهش کردم تا کمک کنند این مدیران در سطح جامعه بهتر مطرح شوند و از دیدگاههای آنها نیز هرچه بهتر و بیشتر استفاده شود نظر آقای رئیس جمهور مساعد بود و خواسته شد تا این اقدام که مدیران لایق ولی گمنام در صنایع کشور معرفی شوند، صورت پذیرد.

نباید فراموش کرد اگر به مدیریت بهای کامل داده نشود و مدیران کاملاً پرورش نیابند و استعدادهای آنها بارور نشوند، کشور رشد نخواهد یافت امروز بسیاری از مدیران و متخصصان و محققان ما در کشورهای دیگر زندگی می‌کنند و دانش خود را در آنجا نکار می‌گیرند و باعث بروز توسعه می‌شوند این نشان‌دهنده اهمیت وجودی این‌گونه محققان و متخصصان در امر توسعه یک جامعه است.

توسعه صادرات و صدور خدمات فنی و مهندسی

شاید شنیده باشید که اخیراً شرکت «احداث صنعت» وابسته به وزارت صنایع با کشور لیبی برای صدور سیمان قرارداد بسته است که امیدواریم در آینده نزدیک این اقدام جامه عمل به‌خود پوشد. با وجودی که کارکردن با آن کشور تا حدودی مشکل است از نظر مقررات و محاسبات اقتصادی اما با جدیت و تلاشی که از نظر کار پیشرفته مهندسی انجام شد می‌توانم بگویم باعث توفیق ما در این مناقصه شد. اعتقاد من براین است که این تجربه ثابت کرد که اگر همکاری با دقت و جدیت دنبال شود نتایج ارزنده دربر خواهد داشت. هیچ دلیلی ندارد که دهها و صدها قرارداد مشابه با این قرارداد را نتوانیم منعقد سازیم. وقتی مدیران ما می‌توانند با شیوه‌های خلاق مدیریت خود تمام امکانات را برای عقد چنین قراردادهایی فراهم آورند و در مناقصه پیروز شوند پس می‌توان در ابعاد دیگر

صادرات نیز موفق بود. هیچ دلیلی وجود ندارد که یکایک شما نیز نتوانید این کار را انجام دهید. در صدور خدمات فنی خیر و برکات بسیاری نهفته است. چه در بخش خصوصی و چه بخش دولتی اگر بصورت جدی به سمت صادرات کالا گام برداشته شود قطعاً موفق خواهند بود.

اگر آنطور که دیگران به شما تکنولوژی فروختند شما نیز عمل کنید بدون شک موفق به صادرات کالا یا خدمات فنی و مهندسی خواهید شد. امروز شرایط ما با چندین سال گذشته تفاوت دارد. زیرا توانمندی کشور ما افزایش یافته است. من هم به سازمان گسترش و سازمان صنایع ملی تاکید کرده‌ام که اولاً این دو سازمان باید معاونت‌های صادرات داشته باشند که کادر قوی در این معاونت‌ها فعالیت کنند تا کارها پیگیری و مشکل ما حل شوند. شما حتماً باید یک مدیر قوی صادرات داشته باشید و بخش صادرات مستقیماً زیر نظر خودتان باشد. من پیشنهاد می‌کنم که یک مرکز هم برای مدیران صادرات ایجاد شود تا هر دو ماه یکبار به‌گرد هم بیایند و از تجارب موفق خود استفاده کنند. برای مدیران صادرات و معاونین آنها دوره‌های پیشرفته گذاشته شود من از سازمان مدیریت صنعتی تقاضا دارم که بهترین افراد کاربردی و باتجربه را از کشورهای پیشرفته بکار بگیرد تا طی برپایی دوره‌هایی از تجارب آنها به نفع مدیران صادرات ما استفاده شود. این افراد با تجربه می‌توانند از کشورهای چون ژاپن - کره یا مالزی باشند.

برخی از مدیران ما به دنبال ایران ۱۴۰۰ هستند و با محاسبات خود به این نتیجه رسیده‌اند که باید در آن سال بالائی یکصد میلیارد دلار صادرات کالاهای صنعتی داشته باشیم و اگر می‌خواهیم به این اعداد دست یابیم باید سریعاً شروع کنیم و شما باید در این راه پیش قدم باشید در زمینه صادرات اگر کاری از دست ما بر می‌آید بگوئید و پیشنهاد دهید تا انجام شود. خوشبختانه دولت اخیراً اختیارات خوبی را برای شورای عالی صادرات تصویب کرده است. میدواریم با این امر خیر به کمک پیشنهادهای عملی شما در این امر موفق‌تر باشیم.

در ادامه مراسم آقای نعمت‌زاده به پرسش‌های شرکت‌کنندگان در زمینه تثبیت نرخ ارز، علل رکود صادرات صنعتی، نقش خانه مدیران در ارائه راه‌حلهای مناسب برای ارتقای مدیریت صنعتی و استراتژی‌های صنعت پاسخ گفت. □

اروپای ۲۰۰۰ و روند روابط با ایران

بسیستمین گردهمایی فارغ‌التحصیلان دوره‌های عالی مدیریت با شرکت مدیران و اساتید رشته‌های مختلف مدیریت با هدف بررسی چگونگی شکل‌گیری اروپای واحد، پیامدها و روند روابط آن با ایران در اوایل اسفندماه در سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد.

سخنران این گردهمایی «مهندس محسن طلایی» مشاور در امور اقتصادی و استاد دانشگاه بود که از اروپای ۲۰۰۲ به عنوان یک تحول که زمره‌های آن از سال ۱۹۹۵ میلادی آغاز شده است نام می‌برد. وی معتقد است: موضوع اروپای ۱۹۹۲ که آرام‌آرام به سوی اروپای ۹۹ پیش می‌رود یا به روایتی اروپای ۲۰۰۲، تحولی است که از اواسط دهه گذشته بنیانگذاری شده است. از سال ۱۹۸۵ زمره‌های اروپای واحد آغاز شده است که از آن تاریخ به بعد ما دستخوش مجموعه تحولات وسیعی شدیم که این تحولات وسیع امروز در چارچوب طرحی که تحت عنوان «ضرورت تدوین نظم نوینی برای اداره جهان» بوده است پیش رفته و تقریباً اکثریاً به اتفاق معتقدند که نظم گذشته جهان دچار تحولاتی شده است که این تحولات نظم جدیدی را دیکته می‌کند و تلاش‌های گسترده‌ای هم در حال طراحی است و درخصوص چگونگی مبانی نظمی است که احتمالاً به طرف آن در حرکت هستیم و چگونه باید با این نظمی که در حال شکل‌گیری است برخورد کرد. از اواسط دهه ۱۹۸۵ که زمره‌های دگرگونی نظم حاکم بر اروپا مطرح شد مجموعه تحولات بسیار سریعی را در سطح مناسبات روابط بین‌المللی شاهد بودیم که عمده‌ترین این تحولات فروپاشی بلوک شرق سابق بود که قبل از آن تحولات و رفرم‌های اجتماعی - سیاسی در روسیه رخ داد که بحث گلاسنوس و سایر بحث‌های آقای گورباچف که الان به هیچ وجه موضوع صحبت ما نیست. بعد از طرح موضوع اتحاد اروپا و دگرگونی نظم در آن قاره و متحد و نزدیک شدن کشورهای اروپایی با یکدیگر در دوره پس از جنگ جهانی دوم، در روسیه تزی مطرح شد تحت عنوان «کامن هائوس» یا خانه مشترک اروپایی که توسط گورباچف مطرح شد و گویای این بحث بود که اگر قرار است اروپا دیوارهای داخلی خود را فرو بریزد و دیوارهای خارجی را بلندتر ایجاد کند روسیه آن سوی دیوار خواهد بود. روسیه احساس کرد که آغاز تحول در اروپا، آغاز تحول

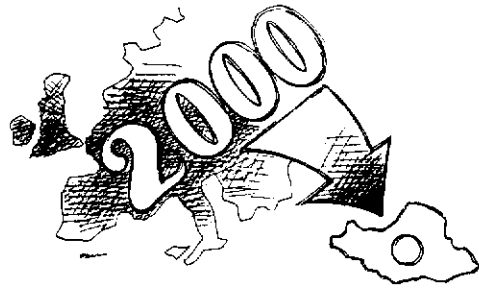
می‌آورد و فلسفه است برای آنکه در جستجوی دورنمای آینده و درصدد روشن‌نگری اندیشه است. ایشان ادامه می‌دهد، زمان حال طومار گذشته است که بسته شده است تا به عمل درآید و گذشته طومار گشوده زمان حال است برای دریافتن یا ما چنین می‌پنداریم و امیدواریم.

کسانی که ادبیات اقتصادی جهان را در تئوری سایکل‌ها مطالعه کرده‌اند می‌دانند که ما چهار سیکل اصلی برای تحولات اقتصادی و تجاری جهان می‌شناسیم. این چهار سیکل به ترتیب سیکل‌های ۳ تا ۵ ساله - ۷ تا ۹ ساله، سپس سیکل‌های ۱۳ تا ۲۵ ساله که این سیکل‌ها، به سیکل‌های «کوزنت» معروفند و چهارم سیکل‌های بلندمدت که ۴۵ تا ۶۰ ساله هستند و موسوم به سیکل‌های «کوتزاتیو» می‌باشند. سیکل‌های کوتزاتیو به ما می‌گوید که نظام اقتصاد جهان به هیچ وجه یک حرکت خطی را طی نمی‌کند. اگر فرض کنیم حرکت خطی روبه عروج یا ثابت یا روبه انهدام یا افول یا در هر صورت که بخواهیم تحولات اقتصادی جهان را ترسیم کنیم، تئوری سایکل‌ها می‌گویند. این حرکت روبه افول و فروپاشی با روبه رشد و صعود و توسعه یا حرکت خطی ساده بدون بحث‌های ارزشی همواره سینوسی است. یعنی ما از یک نقطه شروع می‌کنیم و نظام اقتصاد جهان وارد یک دوره از رشد و توسعه می‌شود پس از آنکه یک دوره از رونق را طی کرد به افق‌های بالایی از رونق و توسعه می‌رسد و از نقطه‌ای دیگر دوباره فرایند رکود و افول فرایندهای اقتصادی آغاز می‌شود که نهایتاً بحران‌های بزرگی فرازاه ما می‌رسند و درنهایت پس از دوره‌ای که بحران‌ها سپری می‌شوند وارد دوره جدید بهبود و رونق جدید می‌شویم.

آنچه که این جا مطرح است این است که اگر نظمی در جهان حاکم است و روند رشد و تولیدی در جهان جاری است پایه پای این نظم که به طرف ثبات می‌رود به طرف فروپاشی می‌رود.

در نظام غرب است بنابراین می‌تواند اگر در پاره‌ای از قانونمندیهای حاکم بر جهان شرق تجدیدنظر و انعطاف‌پذیری‌هایی را ایجاد کند حالا ضربه تعیین‌کننده را در یک مقطع معینی بر غرب وارد کند. اگر روسیه به این برداشت برسد که تحولاتی که در غرب آغاز شده است بتواند مورد استفاده قرار دهد، می‌تواند شکستی را که در بلوک غرب انتظار می‌رفت در نبردهای دوران جنگ حادث بشود در یک فرصت مساعدی به او وارد کند. دلیل این امر کاملاً روشن است. شرق براساس تئوری سایکل‌ها کار می‌کرد یعنی براساس ادبیات ماتریالیسم بود. یا براساس تئوری‌هایی که در آن زمان بر ادبیات اقتصادی - سیاسی جهان حاکم بود. این استنباط مطرح بود که جهان غرب نهایتاً از یک بحران به یک بحران دیگر وارد می‌شود. جهان غرب یا اقتصاد آزاد و سرمایه‌داری به هیچ وجه یک روند یکسان روبه عروج و اعتلا را طی نمی‌کند بلکه به صورت یک حرکت سینوسی حرکت می‌کند که این حرکت امکان این بحث را فراهم می‌آورد که این سیستم دائماً بحران‌هایی را آزمون کند. استنباطی که در آن زمان انجام می‌شد یک سوال را مطرح می‌ساخت که آیا جهان غرب در یکی از سرفصل‌های تاریخی تحولات خود قرار گرفته است یا نه؟ یعنی آیا یکی از بحران‌های سخت که قبلاً پیش‌بینی می‌شد را تجربه می‌کند؟ و اگر چنین است چگونه می‌شود از آن استفاده کرد.

بنابراین بهتر است تئوری‌های سیکل‌های اقتصادی مطرح شوند و مروری روی آنها داشته باشیم. اجازه می‌خواهم یادداشتی را از «ویل دورانت» درباره بحث تحولات نظم‌ها و تئوری‌های سیکل‌های اقتصادی نقل کنم. آقای ویل دورانت در بحث تأملات درس‌های تاریخی خود می‌گوید: «بدهی است تاریخ‌نگاری نمی‌تواند یک علم باشد فقط می‌تواند صنعتی، هنری یا فلسفه‌ای باشد. صنعت است از آن رو که حقایق را از غیر آن جدا می‌سازد. هنر است چون در مطالب آشفته و درهم، نظم با معنایی پندید



چرا این چنین است؟ چون وقتی به طرف ثبات بیشتر حرکت می‌کنید دامنه انعطاف خود را محدود می‌کنید و وقتی چنین شود شکنندگی توسعه می‌یابد چون نسبت به وقایع جاری ظرفیت واکنش یک نظام را کاهش می‌دهید. شما یک ظرف آب را در نظر بگیرید ملکول‌هایی که در ظرف هستند از نگاه مهندسی دامنه‌ای محدود از نوسان را نسبت به یکدیگر دارند که این زمانی است که آب در حالت ثبات است. بنابراین ثبات نسبی وضع موجود دامنه تغییر را برای ملکول‌ها ایجاد می‌کند که این دامنه تغییر مساوی است با محدودیت. اگر به دلیلی ظرف را از حالت تعادل موجود خارج کنیم یا حرارت بدهیم و ملکول‌ها را به حرکت وادار سازیم ملکول‌ها به هم می‌ریزند، وقتی چنین شود نوسان ملکول‌ها متفاوت خواهد بود و در ثبات بعدی که شکل خواهد گرفت دلیلی ندارد که ملکولی که در پائین است پائین بماند همینطور برای ملکول‌های بالا نیز این دلیل صدق می‌کند. بنابراین در ثبات و نظم بعدی که به طرف آن در حرکت هستیم برندگان و بازندگان جدیدی تعریف می‌شوند اگر این ملاک را در دامنه نوسانات یک نظام اجتماعی داشته باشیم هر از چندگاهی به نظر می‌آید سیستم‌ها باید ماهیتاً بشکنند و دچار تزلزل شوند و ماهیتاً باید در پی نظم جدیدی بود.

روابط ما با اتحادیه اروپایی

درباره روابط ما با اتحاد اروپا با چنین شرایطی قابل تفسیر است. سوال این است که آیا جمهوری اسلامی ایران می‌تواند برای امنیت ملی خود در روابط با اتحادیه اروپایی به‌عنوان یک آلت‌رناتیو حساب کند یا نه؟ در جهانی که در حال حرکت هستیم که بسیار پیچیده و درحال انتقادات سخت است تقریباً طی ۱۷ یا ۱۸ سال گذشته همواره رابطه نزدیک با اروپا را به‌عنوان

درحال حاضر هم تنها زمینه درگیری جمهوری اسلامی ایران است. یعنی جایی که در طی ۵ ساله اخیر اتحادیه اروپایی همواره مواضعی را اتخاذ کرده است که بیشتر انگیزه طراحی آزمون اولیه سیاست خارجی مستقل خود را دنبال کند. به نظر می‌آید رابطه با اتحادیه اروپایی درحال حاضر وارد مرحله جدیدی شده است که در این مرحله شاید ما بتوانیم از فضای تنفسی ایجاد شده تا حدودی بهره‌برداری‌های سیاسی و اقتصادی لازم را ببریم. تا نظمی که به طرف آن

یک سیاست تعقیب کرده‌است. و پیوسته به این باور بوده‌ایم که تغییر این سیاست می‌تواند حاشیه امنیت لازم را در مناسبات بین‌المللی ایجاد کند و پس از یک دوره بلندی بر این باور هم شاید بوده‌ایم که روابط اقتصادی می‌تواند بهبود روابط سیاسی را تضمین کند. بنابراین از پتانسیل‌های اقتصادی از طریق سیاست گفتگویی متقابل تلاش کرده است تا پتانسیل‌های سیاسی روابط را در مبارزات بین‌المللی به خدمت بگیرد. طی پنج سال اخیر یعنی پس از بروز بحران بدهی‌ها به حقیقت جدیدی رسیدیم، روابط سیاسی ایران با اروپا رابطه‌ای یک با یک با امتیازات اقتصادی ایران و اروپا بوده است. سطح مناسبات ایران با اروپا از رقم‌های ۱۸ میلیارد افتاده و به رقم‌های ۷ یا ۸ میلیارد دلار و تقریباً با اکثر کشورها رسیده است. اما اهمیت روابط سیاسی ایران و اروپا به نظر من درحال بهبود و توسعه بوده است. زیرا اتحادیه اروپایی در حرکت درحال انتقال خود، ایران را انگیزه‌ای قوی برای پیگیری سیاست خارجی مشترک و قدرت دفاعی مشترک می‌بیند. ایران کشوری است در منطقه‌ای بسیار حساس در خاورمیانه که با ایالات متحده آمریکا سخت درگیر است به‌نظر من این رابطه دیگر رابطه اقتصادی نیست. اروپا در چنین مجموعه‌ای روابط با ایران را از این نظر مهم می‌گیرد که می‌تواند انگیزه‌ای باشد برای آنکه کشورها را کنار یکدیگر نگه دارد. تقریباً تمام نشست‌هایی که انجام شده پس از جریان بوسنی فقط روی ایران متمرکز شده است. اتحادیه اروپایی در دهه گذشته دیوار سیاست خارجی مشترک خود را سبک، سنگین کرد، یکی درباره بوسنی بود که با یک ضربه سخت وقتی مشخص شد که سیستم اتحادیه اروپایی نمی‌کشد با یک حرکت ناتو جریان پایان یافت و اتحادیه اروپایی عملاً بازی را واگذار کرد و در خانه خود توانست بحران را از بین ببرد و بوسنی را واگذار کرد.

حرکت می‌کنیم مبنای آن چگونه بسته شود. آیا اتحادیه اروپایی موفق می‌شود که خود را جمع کند و از این حرکت انتقالی خارج شود که روابط موجود بتواند بر پایه‌های اساسی متکی باشد و به طرف نوعی بهبود برود پانه پرسشی است که باید درباره آن بحث شود به برداشت من ایالات متحده از تز اتحادیه اروپایی به منظور یک استراتژی سه مرحله‌ای دفاع می‌کند و آمریکا با این دفاع به اتحادیه اروپایی این امکان را می‌دهد که از نظر اقتصادی قدرتمندتر شود و اتحادیه اروپایی می‌کوشد تا این حرکت را به سمت سیاست خارجی مشترک و دفاع مشترک ببرد و این شاید تا دو دهه دیگر زمان ببرد و در این دوره انتقالی بی‌ثباتی مناسبات ایران و اروپا یک پیش‌فرض است و نمی‌شود فرض کرد که این باثبات باشد و ما با درایت نیازمند طراحی یک مجموعه حرکت هستیم. اگر این صحبت‌ها را قبول کنیم کار روابط خارجی ما با اتحادیه اروپایی برای سال‌های آینده از نوع متعارف نیست و از نوع کاملاً معکوس است. ما باید ظرفیت‌هایی را طراحی کنیم که به ما امروز اجازه دهد از این طرف حرکت کنیم و فردا از طرف دیگر. حرکت کردن امروز از یک طرف و فردا از طرف دیگر که نمونه بارز آن را در تحولات اخیر مناسبات ایران و آلمان شاهد بودیم، بزرگترین راهبرد سیاست خارجی و سیاست اقتصادی برای سال‌های آینده است. برنامه‌ریزی متعارف برای مناسبات خارجی به‌نظر من تصمیم درستی نیست. سیستم نیازمند نوعی برنامه‌ریزی معکوس است که در این برنامه‌ریزی معکوس ظرفیت‌هایی ایجاد می‌شوند برای واکنش نسبت به حوادث در مقاطع مختلف. به امید نقطه‌ای که یک فرصت استثنایی ایجاد شود که در یک فضای تنفسی بتوان حاشیه امنیتی بهتری را برای کشور تعریف کرد. □

گروه مهندسين صنايع متالورژي

ایرکست

بزرگترین سازنده کوره های صنعتی در ایران

باربع قرن تجربه

- طراحی و ساخت کوره های : عملیات حرارتی ، سخت کاری ، نرمالایزینگ ، آنیلینگ ، تنش گیری ، برگشت ، پیش گرم ، آهنگری ، کربورایزینگ ، اتمسفر کنترل شده ، تیوپ تشعشعی ، پخت لعاب ، واگنی ، کف رولری ، واکینگ بیم ، زنجیر نقاله ای ، ذوب و نگهدارنده و عملیات حرارتی آلومینیوم و فلزات رنگین .
- طراحی و ساخت : ژنراتورهای گاز اندوترمیک ENDO و اگزوترمیک EXO ، مخازن و سیستمهای کوئینچینگ ، خطوط گالوانیزه و خطوط ریخته گری فلزات .
- ارائه خدمات متالورژیکی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

شرکت ایرکست

تولید کوره های صنعتی و ارائه خدمات متالورژیکی

دفتر مرکزی: تهران ، خیابان ولی عصر ، نرسیده به فاطمی ،

کوچه پرستو پلاک ۱۷

تلفن: ۸۹۰۰۰۰ و ۸۹۲۳۴۴ و ۸۸۱۰۱۵۲ و ۸۸۱۰۵۹۱

فکس: ۸۹۱۲۷۰

کسارخانه:

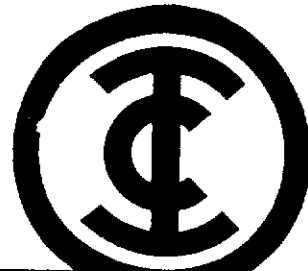
تهران ، شهر صنعتی هشتگرد ، تلفن: ۳۰۲۵ و ۲۱۶۶ (۲۶۹۷)

خدمات پس از فروش: جاده دماوند ، خیابان سازمان آب ، بیست متری خورشید

شماره ۲۲ ، تلفن: ۷۷۳۳۰۲۰

۰۴۱ - ۵۸۳۳۳

تلفن دفتر تبریز:



اکسس برتر از بانکهای کلاسیک و استاندارد

- ۱. برنامه نویسی با *Visual Basic* و *SQL*
- ۲. استاندارد *ODBC* و *OLE*
- ۳. کاملترین مدیریت کنترل ارتباطی بین ساختارهای اطلاعاتی
- ۴. تهیه انواع گزارشات به روش اتوماتیک
- ۵. کاملترین انواع *Query*
- ۶. طراحی انواع کلیدها به روش اتوماتیک
- ۷. تهیه فرم و کاتالوگ در شیوه و رنگهای متنوع
- ۸. تهیه بانکهای اطلاعاتی متن - صوت - تصویر
- ۹. استفاده از قلمهای زیبای زرنگار
- ۱۰. مناسبترین محیط برای طراحی سیستمهای اطلاعات مدیریت *MIS*



همه چیز در
دسترس
فقط با
اکسس

شرکت داده پردازي صنايع رایانه

اکسس فارسی
سازگار با ویندوز

کلیه حقوق برای شرکت محفوظ

دفتر: تهران - خیابان کریمخان زند - خیابان آبان جنوبی - کوچه آرنگ - پلاک ۲۷ - تلفن: ۰۲۱ ۸۹۶۱۰ و ۰۲۱ ۸۹۹۱۴۶ و ۰۲۱ ۸۹۹۰۴۲۳
نمایشگاه: تهران - خیابان مطهری - بعد از چهارراه مفتوح - شماره ۲۰۴ - تلفن: ۰۲۱ ۸۸۲۳۳۰۹ و ۰۲۱ ۸۳۳۵۶۰

بسته نرم افزاری

حسابداری جامع

- تعریف سرفصلهای کل، معین، تفصیلی و مراکز هزینه
- تعریف صورتهای مالی جدید
- کپی برداری از اسناد یا ردیفهای آنها
- تعریف هر نوع گزارش خروجی
- ادغام دورههای مالی همزمان
- انتقال دلخواه حسابها بین دورهها
- قابلیت ارتباط با سیستمهای جانبی مالی

شرکت خدمات کامپیوتری
یکان
(مشاورین انفورماتیک)

اصفهان - چهارباغ بالا - ابتدای شریعی - شماره ۱۰
تلفن: ۰۲۷۸۱۲۸ - ۰۲۷۶۴۱۴

بسته نرم افزاری

حقوق و دستمزد

- سادهترین نحوه پرداخت دستمزد
- تعریف هر نوع فرمول محاسباتی
- تعریف انواع استخدام، جداول، مالیات
- تعریف انواع فیش حقوق، لیستهای مختلف
- و در نهایت: فقط یکبار تهیه نرم افزار

شرکت خدمات کامپیوتری
یکان
(مشاورین انفورماتیک)

اصفهان - چهارباغ بالا - ابتدای شریعی - شماره ۱۰
تلفن: ۰۲۷۸۱۲۸ - ۰۲۷۶۴۱۴



نقش کیفیت نرم افزارها در بهبود فرهنگ کار

امروزه اکثر مدیران ایرانی یا لاقفل بخشی از آنها تجارت خود را براساس یک روش مدیریتی که بعضی‌ها آن را روش مدیریت بر مبنای نتایج (اهداف) می‌نامند، انجام می‌دهند. این روش مدیریت هم‌اکنون تقریباً در اغلب سازمان‌های ایرانی مورد استفاده قرار می‌گیرد و به خاطر کسب بسیاری از موفقیت‌ها که با این شیوه بدست آمده و همگی ما از آن سود برده‌ایم، از اعتبار نسبتاً خوبی نیز برخوردار است.

این شیوه مدیریت از طریق یک زنجیره فرماندهی سلسله مراتبی، بر یک سری اهداف، استانداردها، کنترل‌ها و جوابگویی‌ها تاکید دارد. مدیریت با این شیوه بازدهی همه کارکنان را بر مبنای اهدافی عددی که قلب و روح نیروی محرکه کارها در این مدیریت سنتی به حساب می‌آید، ارزیابی می‌کند.

دستاوردهای زود هنگام مدیریت بر مبنای نتایج در یک سری اهداف عددی ریشه دارد. این روش مدیریت به جریان‌های کار و سیستم‌های عملیاتی (نرم افزارها) و به استعداد های واقعی کمتر توجه دارد و فقط به اهداف عددی دلخواه خود می‌اندیشد. این حالت که به نظر پیشرفت می‌آید اهمیت موفقیت درازمدت سازمان را تحت الشعاع اهداف زود هنگام خود قرار می‌دهد. افراد در این شیوه مدیریت از توجه به اهداف بزرگ‌تر کار غافل می‌شوند.

در این سیستم مدیریت اغلب افتخارهای نزدیک و نتایج قابل شمارش مورد توجه قرار می‌گیرند و حتی اگر بقای سازمان بر فعالیت‌های غیر قابل اندازه‌گیری مورد قبول و حیاتی و لازمه حصول به اهداف درازمدت متکی باشد، باز هم آنها در ارجحیت قرار می‌گیرند.

در این حالت گرچه سازمان با حصول به اهداف عددی کوتاه مدت به بازدر خود مباحثات می‌کند اما این وضعیت در ادامه حیات خود، خرابی کیفیت و تضعیف روحیه کارکنان را برای سازمان به ارمغان می‌آورد.

پیامدهای منفی این شیوه مدیریت به‌طور کلی: فکر کوتاه مدت، تمرکز گمراه کننده، برخوردهای داخلی، سرهم بندی ارقام، ترس بیشتر و کوری نسبت به ملاحظات مشتری است.

در این روش مدیریت سازمان به جای توجه به بیرون، جهان و جایی که مشتری در آن فعال است، توجه به داخل سازمان دارد. در این وضعیت رضایت سازمان به جای آن که از فراهم کردن محصول یا خدمت موثر و مورد رضایت مشتری فراهم شود، از دستیابی به اهدافی عددی کسب می‌گردد.

اغلب مدیران ما اذعان می‌کنند که این شیوه مدیریت مسائلی دارد و بعد می‌پرسند راه‌چاره چیست و چه باید کرد؟ امروزه پاسخ درست این سوال مشخص شده است. این جواب صحیح، استفاده از شیوه مدیریت رهبری کیفیت (کنترل کیفیت جامع) است.

در مدیریت رهبری کیفیت «اهداف عددی به اندازه‌های عددی» تغییر نام می‌یابند. مدیریت رهبری کیفیت «بر نتایج از طریق کار بر روی بهبود روش‌ها (نرم افزارها)» تاکید دارد. مسائل در این شیوه مدیریت به جای آنکه پوشیده شوند، حل می‌شوند. این شیوه مدیریت به ملاحظات مشتری، بیشتر توجه دارد. شیوه مدیریت کنترل کیفیت جامع سازمان را وامی‌دارد تا همواره نرم افزارها را مطالعه و آن‌ها را در جهت فراهم آوردن محصول و خدمتی و رای انتظار مشتری، بهبود بخشد. در این مدیریت استفاده از روشهای علمی فراگیر می‌شود، نرم افزارها به دقت تشریح می‌شوند، آموزش اعتبار والایی می‌یابد و به آن‌ها پای بیشتری داده می‌شود. در مدیریت رهبری کیفیت همه افراد سازمان برای ساخت مزیت و حل مسائل از روش‌های علمی استفاده می‌کنند. یکی از اقدامات مهم که پیش‌نیاز تغییر حالت از وضعیت مدیریت بر مبنای نتایج به وضعیت مدیریت رهبری کیفیت می‌باشد مستندسازی به

روش علمی است.

تکنولوژی همچون همیشه به حرکت خود در جهت دستیابی به روشهایی برای استفاده بهینه از منابع ادامه می‌دهد. منابع در صورتی که به صورت بهینه مورد استفاده قرار گیرند از بالاترین کارایی برخوردار می‌شوند. میزان انحراف از استفاده بهینه منابع با سطح فرهنگ کار یعنی سطح علوم، معارف و هنر تعداد افراد لازم برای انجام فعالیتی هدفدار ارتباط دارد. هر اندازه سطح فرهنگ کار بالاتر برود به همان اندازه از میزان انحراف از استفاده بهینه منابع کاسته می‌شود. منابع شامل: سرمایه، نیروی کار،

اطلاعات، مواد، تجهیزات، و انرژی می‌گردد.

سازمان‌ها دائماً در حال ظهور، بلوغ، رشد، افول و اضمحلال هستند و در دوره حیات خود تلاش می‌کنند انحراف از استفاده بهینه منابع خود را از رقبای کمتر کنند. سازمانها با ارتقای سطح فرهنگ کار در واقع می‌خواهند در این تلاش از رقبای خود پیشی گیرند و از طول عمر و رشد بیشتری برخوردار شوند.

فرهنگ کار چنانچه مکتوب شود علم است. مرتبه علمی فرهنگ کار به شیوه مستندسازی متکی است. مستندسازی هر اندازه بتواند استفاده بهینه از منابع و انحراف آن را دقیق‌تر مشخص کند به همان اندازه علمی‌تر است. مجموعه مستندات فرهنگ کار را می‌توان «کتاب نرم افزارها» نام نهاد.

سازمان‌هایی که در پی ارتقای سطح فرهنگ کار هستند سعی می‌کنند مرتبه کتاب نرم افزارهای خود را بهبود بخشند. آنها دائماً بر کیفیت و کیفیت کتاب نرم افزارها می‌افزایند و دانش جدید را با آموزش بی‌امان سریعاً به افراد خود منتقل می‌کنند. حاصل این کوشش بی‌وقفه کاهش بیشتر انحراف از استفاده بهینه منابع و سبقت از رقبای و تضمین بقای رشد و توسعه سازمانهاست.

سازمان‌ها هم‌اکنون برای مستندسازی، از



کامپیوتر استفاده فراوان می‌کنند. توانایی کامپیوتر در ایجاد و نگهداری بانک اطلاعات نرم‌افزارها، تسهیل و تسریع انجام تغییرات و سرعت چاپ و ارائه مستندات باعث گردیده سازمانها به استفاده از بانک اطلاعات نرم‌افزارهای کامپیوتری رو آورند. سازمانها به کمک کامپیوتر قادرند کتاب نرم‌افزارها را همواره با آخرین تجربه‌ها به هنگام نگهداری و سریعاً آن را برای مقاصد خود بکار گیرند.

ایجاد بانک اطلاعات نرم‌افزارها مانند هر بانک اطلاعاتی کامپیوتری دیگر نیاز به یک سیستم کدگذاری دارد. سازمانها با استفاده از یک سیستم خوب کدگذاری نرم‌افزارها می‌توانند به سرعت به هر جزء نرم‌افزاری دسترسی پیدا کنند و از آن استفاده کنند. چنین سیستمی استاندارد کردن نرم‌افزارهای هم‌گروه و بهبود کیفی آن را ممکن می‌سازد. استاندارد کردن و سیستم کدگذاری، اصلاح سریع و همزمان یک موضوع معین را در بانک اطلاعات نرم‌افزارها تسهیل می‌کند و استفاده دائمی عموم از کتاب نرم‌افزارهای به هنگام را ممکن می‌سازد.

مستندسازی به روش علمی حرکتی است که به کلیه نرم‌افزارهای سازمان (انواع گزارش‌های سازمانها، روشها، آئین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، راهنماهای کاربرهای کامپیوتر، سیستم‌های کدگذاری مورد استفاده در انواع عملیات، برنامه‌های آموزش کلی و تفصیلی انواع نرم‌افزارها، استانداردهای کارایی انواع فعالیتها، و غیره) با جزنگری، توجه دارد و این نوع نگرش را برای ارتقای سطح فرهنگ کار سازمان و تغییر جهت از وضعیت اعمال «مدیریت بر مبنای نتایج» به وضعیت اعمال «مدیریت جامع کیفیت یا مدیریت رهبری کیفیت» موثر می‌داند. مستندسازی به این صورت می‌تواند به کمک آموزش و افزایش دانش و تسلط عموم به جزئیات نرم‌افزارها از همه افراد برای بهبود وضعیت کیفی کار از طریق بهبود وضعیت نرم‌افزارها استفاده کند و یکی از زمینه‌های اساسی مدیریت کیفیت جامع را رشد و توسعه دهد. این حرکت بدون ایجاد بانک اطلاعات نرم‌افزارهای سازمان بهره‌گیری از توانایی‌های کامپیوتر برای تصحیح و حفظ به هنگام تغییرات مورد نیاز و چاپ و توزیع و در دسترس قراردادن سریع آنها برای آموزش و استفاده در فعالیت‌های

جاری سازمان امکان‌پذیر نیست.

مستندسازی به این صورت برای تضمین موفقیت حرکت خود نیاز به کمک کارشناسان خارج از سازمان دارد. یک کارشناس سازمان که بر آخرین دستاوردهای علمی سازماندهی و روابط منطقی بین انواع سیستم‌های عملیاتی مسلط باشد و یک آماردان که بتواند با تجزیه و تحلیل‌های آماری، کارشناس سازمان و مدیریت را در اتخاذ تصمیم‌های بهبود یاری کند به اتفاق می‌توانند نقش موثری در مستندسازی ایفا کنند. کلیات نقش کارشناس سازمان در مستندسازی موارد زیر را دربرمی‌گیرد:

- ۱ - مطالعه و طراحی سیستم کدگذاری نرم‌افزارها با کمک مدیران عالی و میانی
- ۲ - آموزش و کمک به اجرای سیستم کدگذاری نرم‌افزارها
- ۳ - کمک به مدیران میانی برای ترسیم روند نماهای عملیات مربوطه
- ۴ - تدوین شرح روند نماهای عملیات (شرح وظایف همه افراد درگیر در هر یک از عملیات) با همکاری مدیران مسئول هر یک از عملیات
- ۵ - نظارت کلی بر جمع‌آوری و انتقال اشکال فرم‌ها، دفاتر، کارت‌ها، مهرها، نقشه‌ها، نمودارها،

علائم و نشانه‌ها، جدول‌ها و غیره به بانک اطلاعاتی

۶ - کنترل و تضمین درستی و کامل بودن مستون شرح فرم‌ها که توسط مدیران مسئول تدوین می‌گردد

۷ - مدیریت و هدایت کل پروژه تا مرحله ایجاد کامل بانک اطلاعات نرم‌افزارها

توضیح مهم - در مستندسازی می‌بایست سعی شود از آخرین دستاوردها و تجربیات آزمایش شده مفید مدیران استفاده شود و از اعمال نظرهای شخصی و تجربه نشده اجتناب گردد.

حدود کتاب نرم‌افزارها بسته به اندازه و طبیعت سازمان فرق می‌کند

سازمان یا ایجاد و حفظ به هنگام بانک خوب اطلاعات نرم‌افزارها می‌تواند برای آموزش و رشد کارکنان اقدامات موثر به عمل آورد و از ماحصل این دانش برای بهبود هرچه بیشتر نرم‌افزارها استفاده کند. به این ترتیب سازمان در مسیر ارتقای دائم فرهنگ کار قرار می‌گیرد و چنانچه این ارتقا بیش از رقبا باشد از عمری طولانی‌تر و از مراتب رشدی بالاتر برخوردار می‌گردد. □

تدبیر در زمینه خدمات مدیریت، مهندسی، مشاوره، پژوهش، کامپیوتر و نرم‌افزار آگهی می‌پذیرد.

تلفن: ۲۰۴۲۰۱۵

آشنایی اجمالی با رسانه‌های چندگانه

از: دکتر مهدی ثاقب تهرانی



عبارت رسانه‌های چندگانه (MULTIMEDIA) دارای معنی خاص می‌باشد. امروزه مدیران اکثر سازمانهای بزرگ و پیچیده در ایران نسبت به مفهوم این عبارت سردرگم و در نتیجه در کاربرد آن دچار مشکل هستند. در این مقاله، سعی بر این است که توانایی رسانه‌های چندگانه مشخص شود، تا کاربران بهتر بتوانند از این فن‌آوری استفاده کنند.

رسانه‌های چندگانه نشانگر تکامل جامعه از عصر اطلاعات به عصر دانش است. عده‌ای از صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که اهمیت دانستن، نهفته در تحقیقات و روش نشان‌دادن آن است. امروزه، اکثر افراد جامعه (در سازمانهای مختلف) به اطلاعاتی که به صورت نمایشی، جذاب و سرگرم‌کننده ارائه گردد، واکنش بهتری نشان می‌دهند. در جوامع پیشرفته در اکثر سازمانهای بزرگ بسیاری از فعالیتها و ارتباطات روزانه براساس همین پایه بنا شده است. بطور مثال، فعالیتهای روزانه بانکی و بسیاری از فعالیتهای دیگر تجاری.

بدین منظور در جوامع پیشرفته، سعی بر این است که این بستر را از دوران کودکی برای افراد فراهم آورند، از طریق شبکه‌های مختلف تلویزیونی و سرگرمیهای متفاوت کامپیوتری و غیره. براساس آماری در آمریکا در سال ۱۹۹۴ یک نوجوان تا رسیدن به مرحله دبیرستان تقریباً ۱۹/۰۰۰ ساعت تلویزیون نگاه می‌کند. در صورتیکه حدوداً ۱۲/۰۰۰ ساعت وقت در کلاس درس در مقایسه با تماشای ساعت تلویزیون می‌گذرانند. شاید در کشور خودمان هم آمار کم و بیش گویای همین مطلب باشد که تلویزیون جذابتر است.

جذاب برای همه

رسانه‌های چندگانه هم مثل تلویزیون از جذابیت خاصی برخوردار است به سخن دیگر رسانه‌های چندگانه از همان قدرت و توانایی تلویزیون بهره‌مند است. رسانه‌های چندگانه امکان دسترسی به اطلاعات را برای کاربران به گونه‌های مختلف و جذاب فراهم می‌کند. به طوری که در آینده بسیار نزدیک دیگر تفاوت بین کامپیوتر و تلویزیون از بین می‌رود - باترکیب توانایی تلویزیون، تلفن، کامپیوتر و ویدئو در یک مجموعه امروزه یک کاربر می‌تواند یک فیلم ویدئویی را از طریق کامپیوتر شخصی خود تماشا کند، باهمان امکانات و کیفیت که بر روی

تلویزیون مشاهده می‌کند. به سخن دیگر توانایی استفاده از صدا همزمان با تصویر در کامپیوتر یک امر ساده است. اگر تاچندی پیش یک کاربر پس از چندساعت استفاده از کامپیوتر به سرعت کسل و خسته می‌شد، اکنون دیگر با استفاده از امکانات صوتی و گرافیکی تبدیل به یک سرگرمی و خستگی‌ناپذیرتر شده است. شاید رسانه‌های چندگانه به‌عنوان یک تکنولوژی بسیار جدید تلقی نشود، زیرا که در گذشته تمام این امکانات به صورت مجرد وجود داشته است، اما امروزه صحبت از یکپارچگی و نحوه استفاده از این امکانات در یک مجموعه است. فرضاً تصور کنید که شما می‌خواهید یک کتاب راهنما به وسیله رسانه‌های چندگانه تهیه کنید (البته بدون امکانات صدا) طبیعتاً باروش سنتی، کامپیوتر شما فقط برخوردار از یک متن و به وسیله کلیدهای نشانه، متن را جستجو می‌کنید. ولی با امکانات امروزی رسانه‌های چندگانه با استفاده از موش (MOUSE)، نقطه موردنظر را پیدا و تصویر یک شخصی که در حال صحبت کردن در رابطه با موضوع موردنظر شما ظاهر می‌شود. مثال دیگر، تصور کنید که نقشه یک ناحیه را به وسیله سیستم کامپیوتری، مکانیزه شده است،

که پس از بازیابی توسط کاربر، با استفاده از موش نقطه موردنظر را پیدا و سپس براساس طراحی سیستم، اطلاعات موردنظر را هم از طریق تصویر و صدا در اختیار کاربر قرار می‌گیرد. در صورتیکه در سیستم سنتی، کاربر فقط تصویر نقشه را ملاحظه می‌کرد. طبیعتاً، امکانات رسانه‌های چندگانه در امر تحقیقات هم بسیار مفیدتر از امکانات معمولی سنتی است و این امر باعث بهره‌وری بیشتری خواهد شد.

امکانات رسانه‌های چندگانه در امر تجارت الکترونیکی بسیار قابل تحسین است. بخصوص در امر نظامهای اطلاع‌رسانی (BBS) (BULLETIN BOARD SYSTEM) که ارتباط با کاربر را خیلی دوستانه کرده است. به سخن دیگر، امکانات رسانه‌های چندگانه باعث شده افرادی که در رابطه با استفاده از کامپیوتر مشکل داشتند، شاهد کاهش نارسایی‌ها باشند، به طوری که فقط حدود ۱۵ دقیقه وقت لازم است که کارکردن با یک نرم‌افزار ساده را فرا گرفت.

این امر در آگهی‌های تجاری کمپانی‌های بزرگ سازنده، کامپیوتر دنیا بسیار مشهود است به طور مثال کمپانی IBM، در آگهی‌های خود زمان فراگیری را به ۵ دقیقه تقلیل داده است. تمام

اینها حکایت از پیشرفت سخت‌افزار و نرم‌افزار است که در یک مجموعه بنام رسانه‌های چندگانه در خدمت بشر امروزی قرار گرفته است.

موارد مورد نیاز

قبل از ویندوز ۹۵، (WINDOWS 95) کاربردهای رسانه‌های چندگانه گران تمام می‌شد. ولی با ورود ویندوز ۹۵ به بازار، توانایی‌های رسانه‌های چندگانه در آن گنجانده شده و طبیعتاً بعضی از هزینه‌های آن پائین آمده است. (بطور مثال، دیگر امروزه، نرم‌افزار جداگانه رسانه‌های چندگانه لازم نیست، چرا که در خیلی از موارد خود نرم‌افزارهای کاربردی دارای قابلیت‌های رسانه‌های چندگانه است). امروزه، اکثر نرم‌افزارهای کاربردی رسانه‌های چندگانه از توانایی‌های گرافیکی و صدا برخوردار هستند. لذا، کامپیوترهای امروزی باید دارای سخت‌افزار مناسب باشد. یکی از اجزای سخت‌افزار ضروری دیسک‌های فشرده است. در حقیقت داده‌های رسانه‌های چندگانه بر روی دیسک‌های فشرده (COMPACT DISKS) ذخیره می‌شود. بنابراین یک کامپیوتر که می‌خواهد از توانایی‌های رسانه‌های چندگانه برخوردار باشد باید دارای یک «دیسک‌خوان فشرده» باشد.

نرم‌افزارهای کاربردی رسانه‌های چندگانه احتیاج به حافظه زیادی دارد. به‌سختن دیگر کامپیوترهای معمولی پاسخ احتیاجات یک رم‌افزار کاربردی رسانه‌های چندگانه را برآورده می‌کند. همچنین یک کامپیوتر به‌منظور استفاده رم‌افزارهای رسانه‌های چندگانه باید دارای یک صفحه نمایش تمام‌رنگی و امکانات صوتی

به‌عبارت دیگر، کمترین موارد مورد نیاز یک کامپیوتر شخصی برای رسانه‌های چندگانه شرح زیر است:

- A 66 MHZ 486 DX MICROPROCESSOR
- 8 MB OF RAM
- 520 MB HD
- A 3.5" FLOPPY DISK DRIVE
- A DOUBLE-SPEED CD-ROM DRIVE
- A 16BIT SOUND BOARD
- A COLOR MONITOR, SVGA
- A 101-KEY KEYBOARD
- A TWO-BUTTON MOUSE
- STANDARD SERIAL AND PARALLEL PORTS

● A MUSICAL INSTRUMENT DIGITAL INTERFACE

● A JOYSTICK PORT (FOR AN ADDITIONAL INPUT DEVICE)

● THE CAP ABILITY OF SUPPORTING MICROSOFT WINDOWS 95.

یکپارچگی

رسانه‌های چندگانه براساس یکپارچگی اجزا در یک پروژه پایه‌ریزی شده است. لذا به‌وسیله ترکیب کاربرد رسانه‌های مختلف در یک محیط، کاربران در یک محیط خلاق‌تر از محیط قبلی خود کار خواهند کرد. فوضا در ترکیب کاربردهای صدا، تصویر و متن در کامپیوتر، کاربران از کارایی بیشتر و ارتباط دوستانه‌تری با کامپیوتر برخوردار می‌کنند.

یکی از مثال‌های بارز این ترکیب، بازی بر روی کامپیوتر است که سه کاربردهای فوق در آن استفاده شده است و یک محیط دوستانه با کاربرد از طریق کامپیوتر و امکانات رسانه‌های چندگانه برقرار می‌شود. یکی دیگر از تاثیرات احتمالی رسانه‌های چندگانه، کم‌کردن حجم تبادل اسناد کاغذی بین سازمانها می‌باشد. به‌طور مثال، امروزه یک کامپیوتر به‌راحتی شماره تلفن دیگر سازمانهای مربوطه را به‌منظور برقراری ارتباط می‌گیرد و پس از برقراری ارتباط، موارد موردنظر ردوبدل می‌شود.

امنیت

هرچند که جان‌بخشی در تصویرهای جایگزین متن می‌شود ولی این تغییر، مسائل خودش را به‌همراه خواهد داشت. یکی از موارد،

مساله امنیت اطلاعات می‌باشد. به‌عبارت دیگر چه کسانی باید دسترسی به اطلاعات محرمانه داشته باشند. به‌ویژه این مساله برای کاربران مبتدی بسیار حائز اهمیت خواهد بود. چرا که، به‌علت عدم آگاهی به کار، امکان از دست دادن اطلاعات بسیار زیاد است. طبیعتاً بخاطر پیچیدگی سیستم رسانه‌های چندگانه، طراحان این‌گونه سیستمها باید برنامه جامع‌تری نسبت به سیستمهای سنتی به‌منظور برقراری امنیت

سیستم ارائه دهند. به‌سختن دیگر علاوه بر امنیت متن، امنیت تصاویر و صدا هم باید در دستور کار قرار گیرد.

نتیجه‌گیری

رسانه‌های چندگانه نشانگر تکامل جامعه از عصر اطلاعات به عصر دانش است. رسانه‌های چندگانه مبنی بر یکپارچگی امکانات گرافیکی، صوت و متن پی‌ریزی شده است. بنابراین با ترکیب امکانات فوق، یک محیط کامپیوتری بسیار دوستانه در اختیار کاربر قرار می‌گیرد. طبیعتاً با دراختیار داشتن چنین محیط کاری کامپیوتری، بهره‌وری بهتری در فعالیتهای روزمره به‌دست خواهد آمد. با توجه به گسترش فعالیتهای روزمره سازمانها و پیچیدگی روابط بین آنها، ضروری می‌باشد که سازمانهای بزرگ برنامه جامعی در رابطه با استفاده از رسانه‌های چندگانه داشته باشند. به‌ویژه اینکه روابط تجاری امروز دیگر با روش سنتی قابل اجراء نخواهد بود و کمتر سازمانی در این رقابت پیروز می‌شود مگر اینکه خود را با پیشرفت تکنولوژی اطلاعات سازگار سازد. □



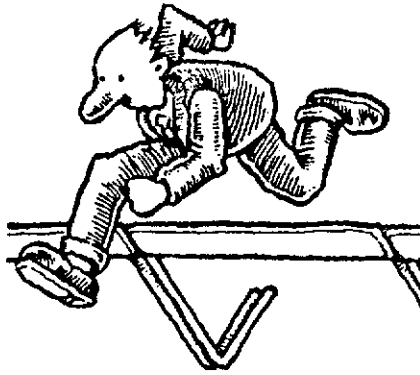
شرکت تکنولوژی الکترونیک و سیستم‌های کنترل - کنترونیک (سهامی خاص)

مشاور شما در اتوماسیون صنعتی جهت شکوفایی صنایع ایران

مهندسی، طراحی، ساخت انواع کنترلرها و درایوهای صنعتی در جهت اتوماسیون خطوط تولید و ماشین‌آلات صنعتی همراه با آموزش پرسنل

آدرس: تهران - نیش جام جم - ساختمان سازمان گسترش
تلفن: ۲۰۴۴۱۱۵، ۲۰۴۴۰۱۲، فاکس: ۲۰۴۴۱۱۸، ۲۰۵۵۷۲۷
دفتر آموزش: ۲۰۵۵۷۳۱

علم خلاقیت و مدیریت خلاق



عمل کنند، زیرا حالت دستوری و کنترل خشک، جریان فکری خلاق را در ریشه می خشکاند.

برای بسیاری از مدیران، مفهوم خلاقیت شکل نگرفته و آنها در تلاشند تا دریابند که خلاقیت چیست و چگونه باید پرورش یابد؟ «جان کاتو» پیشنهاد می کند که مدیران نباید به خلاقیت به عنوان یک پدیده جامد نگاه کنند، بلکه باید با آن به شکل یک فرآیند برخورد کنند. وی با اطمینان اضافه می کند که خلاقیت عبارت از فرآیندی است که می توان آن را مشاهده، تجزیه و تحلیل و درک کرد، فرآیندی که قابلیت یادگیری و مدیریت را نیز دارا می باشد.

هنگامی که «کاتو» برای اولین بار (ده سال پیش) ایده خود را در مورد هنر و نظم خلاقیت بیان کرد، رابطه بین آنها با تردید روبرو شد. ولی اکنون شناخت وسیعی از موضوع بین رهبران امور پدیدار شده و همه می گویند که خلاقیت باید پرورش یابد.

بر اساس نظریه «کاتو»، خلاقیت، بحث پذیرفته شده ای است:

۱ - پیشرفت چشمگیر تکنولوژی اطلاعات

خلاقیت به جریان مبادله ایده ها و اطلاعات بستگی دارد و پیشرفت چشمگیر تکنولوژی اطلاعات، افق های بيشماری را بر روی انسان ها گشوده است. شبکه های کامپیوتری، افزارهای گروهی، سیستم های اطلاعاتی در زمینه های گوناگون علمی و سیستم های چندرسانه ای سبب پیدایش ارتباطات وسیع و سریع یا به عبارت بهتر وسیله پرارزشی برای مبتکران خلاق می باشد.

۲ - نیاز به خلاقیت

آخرین بررسی انجام گرفته توسط «بین» و همفکران او نشان داده که حدود ۵۰ درصد از شرکت های بزرگ آمریکایی در صنایعی فعالیت دارند که به دلایلی دستخوش تلاطم چشمگیری بوده اند. در چنین شرایط نامطمئن، شرکت ها به دنبال وسیله ای برای بقا و رشد خود هستند، یعنی آنها در پی ایده های نو و مولدهای رشد می باشند.

بر اساس نظریه «پل رومر» استاد دانشگاه «برکلی»، تکنولوژی و نوآوری عامل چنین رشدی می باشد، البته نه ایده نو، بلکه شاید

هنگامی که «استیون اسپیلبرگ»، کارگردان فیلم های «ای تی» و «پارک ژوراسیک»، «دیوید جفن» و «جفری کاتزبرگ»، شرکتشان را بنام «کارهای رویایی اس. کی. جی.» تاسیس کردند، آنرا مبلغ ۲/۷ میلیارد دلار ارزش گذاری کردند. با دارایی اندکی که داشتند، پرسشی مطرح می شد که چه چیزی در شرکت، این مبلغ ارزش دارد؟ پاسخ چنین بود: استعداد، خلاقیت و اعتبار مشترک سهامداران.

نکته بالا تأیید کاملی است بر نظریه «جان کاتو»، استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه «هاروارد». ولی او نکات مالی و حقوقی موضوع مورد نظر را بحث نمی کند بلکه مطلب مورد توجه وی هنر و نظم خلاقیت است. شاگردان او دیگر تنها دانشجویان ساده نیستند بلکه مدیران ارشد کمپانی هایی چون «ای. تی. اند. تی» و «میریل لیش» می باشند. شرکت های یاد شده و بسیاری از شرکت های مشابه آنها دریافته اند که یکی از سرمایه های اصلی، نیروی تخیل و ایده های کارکنان آنهاست. البته درک این موضوع به مفهوم به کارگیری تمامی تواناییهای گوناگون ایشان نمی باشد. سپس «جان کاتو» به این بحث می پردازد که اگر خلاقیت مشکل است مدیریت خلاقیت بر مراتب مشکل تر است.

کلید مطلب مورد بحث در تبدیل ایده ها به دانش مفید و دانش مفید به ارزش افزوده است، که در عمل به معنای این است که متفکران خلاق را کنار هم گرد بیاوریم تا برای تکمیل ایده های خودشان به بحث بپردازند، حتی اگر حقیقتاً مایل به انجام این کار نباشند. همچنین می تواند بدین گونه تفسیر شود: یافتن منابع لازم در حالی که آنها محدود هستند و تلاش برای مدیریت بر منابعی که اغلب دارای فرآیندی غیرقابل پیش بینی و غیرقابل مدیریت می باشند.

«جان کاتو» تأکید بر این نکته دارد که به جای آنکه بگذاریم خلاقیت ها خودشان رشد کنند و تبدیل به چیزی ملموس شوند، مدیران بایستی تلاش کنند تا همانند برخورد جدی با منابع مالی و دارایی ها، برای به نظم درآوردن ایده های غیرملموس نیز بیشتر فعالیت کنند. در عین حال، در صورت امکان، آنان بایستی به گونه ای ظریف

ایده ای که نمایانگر جایگاه والای خلاقیت باشد.
۳ - انتظارات کارکنان

«کاتو» معتقد است که تمامی افراد در پی تکامل فردی، احترام و فرصت هایی برای ارائه ابتکارات خود می باشند و از آنجا که این گونه انتظارات با پدیده هایی چون عدم امنیت شغلی سازگار نیست، تعداد روبه رشدی از افراد مایلند در استخدام دیگری نباشند و خودشان به طور فردی اجرای کار را در دست داشته باشند و امور مربوطه را انجام دهند. پس چالش مدیران چنین طلب می کند: هنگامی که بهترین و باهوش ترین افراد را جذب می کنند از این نکته اطمینان پیدا نمایند که می توانند شرایط مناسب کاری برایشان فراهم و شوق و انگیزه لازم را در آنها ایجاد کنند.

۴ - نقش طراحی

طراحی جالب نه تنها در ارتقای تولیدات نقش مهمی دارد بلکه روندهای گوناگون و تمامی سازمان را دگرگون می کند. طراح نه تنها فردی است که یک اتومبیل یا تلفن همراه جدید را طراحی می کند، بلکه می تواند به عنوان مدیر ارشدی به طراحی استراتژی های جدید سازمانی بپردازد. «جان کاتو» اشاره می کند که مدیران سطوح اول یک سازمان، مدیران ارشد، مدیران گروه های سازمانی و در مجموع افرادی که به امر رهبری در سازمان ها اشتغال دارند، به گونه ای فزاینده به عنوان طراحی تلقی می شوند ولی نا طراح تولیدات، بلکه طراح ایده ها و روش های کار.

۵ - خلاقیت مورد درخواست مشتریان

برای همگان روشن است که خواسته‌های مشتریان روند فزاینده‌ای را می‌پیماید، آنان در پی تولیدات و خدمات بهتری هستند. بنابراین به منظور پاسخگویی به نیازهای ایشان، داشتن تفکر خلاق اجتناب‌ناپذیر است. امروزه بسیاری از شرکتها با موضوع مورد بحث کاملاً جدی برخورد می‌کنند. به عنوان مثال گروه سوئدی «اسکاندیا» که در زمینه ارائه خدمات مالی با بیش از ۳۰ نفر نیروی متفکر فعالیت می‌کند، در سال ۱۹۹۴ فردی را جهت کنترل و ارزیابی داری‌های ذهنی و سرمایه‌های فکری خود استخدام کرد. بنابراین چنانچه مشتریان خواستار دریافت خدمات و تولیدات خلاق بیشتری

باشند، سازمانها ناگزیرند روند تفکر خلاق را دنبال کنند.

۶ - تغییر نمودار سازمانها

در پی کوشش برای کاهش هزینه‌ها و تمرکز بر فعالیت‌هایی که موجب ارزش افزوده می‌شود، سازمانها دستخوش تحولات بزرگی شده‌اند که از آن جمله می‌توان به کاهش تعداد کارکنان، کم کردن لایه‌های مدیریت و کوچک‌تر کردن دفاتر مرکزی سازمانها اشاره کرد. پاره‌ای از آنها نیز فراتر رفته و انجام بسیاری از امور را به خارج از سازمان محول کرده‌اند و تنها هسته مرکزی در شرکت ابقا شده که در قلب آن نیروهای متفکر قرار دارند و ادامه حیات و کسب موفقیت برای سازمانها را سبب می‌گردند.

انستیتوی «نومورا» فعالیتهای اقتصادی را به

چهار عصر پی‌درپی تقسیم می‌کند: کشاورزی، صنعتی، اطلاعاتی و... چنانچه نظریه آنها مورد تایید باشد، اکنون وارد عصر چهارم یعنی خلاقیت می‌شویم که انقلاب اطلاعاتی آنرا به جلو می‌راند. همانند سایر انقلابها که تعدادی از افراد، پیشگامان تحول بودند، گروهی با امواج تغییرات از بین رفتند و گروه دیگری نیز در حالی که چشم بر گذشته خود داشتند، عقب ماندند. انقلاب ایده - اطلاعاتی امروز نیز طرفداران ثابت و جدیدی دارد و تغییر و تحولات ویژه خود را به همراه خواهد داشت. در این راستا، تعداد بیشتری از افراد با جریان تحول از بین خواهند رفت و عده‌ای دیگر نیز برای گذشته و روش‌هایی که باید وجود می‌داشت، مبارزه خواهند کرد. □

اندیشه پردازان

مشاوره و اجرای سیستمهای صنعتی و مدیریت



حاصل تخصص و تجربه ما، در قالب جامع ترین سیستم های اطلاعاتی صنعتی در اختیار شماست:

نرم افزارهای کامپیوتری

- برنامه ریزی مواد، برنامه ریزی تولید، درخت محصول.
- برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه.

خدمات مشاوره‌ای

- جهت اخذ گواهینامه سری ISO 9000.
- ارائه راه حل های جامع مدیریتی در صنعت.

تلفن: ۸۸۴۶۲۰۱ - ۸۸۳۳۲۴۸ فاکس: ۸۸۳۳۲۴۸

مرکز فراموش نمی کنیم شما حق انتخاب دارید

G.H.M.S.I

کیفیت بالا در بازرسی کالا

I.T.S

عضوی از گروه بین المللی بازرسی
در بیش از ۱۰۰ کشور جهان با مجوز بانک مرکزی واردات ایران را بازدید می کند

تلفن: ۸۸۲۷۱۷-۸ آدرس: تهران، پتروشیمی، پتروشهر، پتروشهر، تهران، مشهد، اسفهان، چابهار

ایران بازرسی
IRAN BAZORS

از این پس واردکنندگان می توانند نام I.T.S (شرکت مالک G.H.M.S.I) را نیز مستقیماً اعتبار اسنادی خود ذکر کنند.



ایرپسا ، تنها شرکت ایرانی

مجاز در طراحی و پیاده سازی

• سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS)

• اتوماسیون صنعتی

برای سازمانهای بزرگ (نظیر فولاد مبارکه)

تلفن: ۰۲۱-۶۱۱۶۳۰ و ۰۲۱-۸۷۳۲۳۹۶ فاکس: ۰۲۱-۶۲۴۰۴۱

شرکت مهندسی تولید قطعات خودرو

سفارش ساخت انواع سرسیلندر به خصوص موتورهای دیزل سنگین و بنزینی همراه با ضمانت ساخت پذیرفته می شود.

شماره تلفن دفتر: ۳۹۱۴۱۵ - ۳۱۱۹۵۹۲

شماره فاکس: ۲۲۸۰۵۵۳

شماره تلفن کارخانه: ۶۵۳۲۱۸ - ۰۲۶۱

نگاهی به یک کتاب

گزارش توسعه انسانی ۱۹۹۴

تلخیص: سید محمد باقری زاده

نام کتاب: گزارش توسعه انسانی ۱۹۹۴

برنامه توسعه سازمان ملل متحد

مترجم: قدرت الله معمارزاده

ناشر: سازمان برنامه و بودجه - مرکز مدارک

اقتصادی-اجتماعی و انتشارات

چاپ اول ۱۳۷۴ - ۲۲۴ صفحه

بها: ۱۰۰۰۰ ریال

فوق طی می‌کند.

● آهنگ پیشرفت در عرصه تکنولوژی چنان سریع بوده است که گاهی نهادهای انسانی حتی از همگامی با آن بازمانده‌اند.

● هزینه‌های نظامی در طی شش سال گذشته در سطح جهانی کاهش چشمگیری پیدا کرده است.

● بین نصف تا سه چهارم مردم دنیا تحت نظامهای نسبتاً کثرت‌گرا و مردم سالار زندگی می‌کنند.

● به رغم همه دستاوردهای فن شناسانه، هنوز در دنیای زندگی می‌کنیم که در آن یک پنجم از جمعیت جهان در حال توسعه گرسنه سر به بالین می‌گذارند.

● یک چهارم از آنها فاقد دسترسی به ضروریات اولیه چون آب آشامیدنی سالم هستند.

● یک سوم در تنگدستی جانکاه به سر می‌برند.

● هزینه‌های نظامی جهانی، به رغم کاهش خوشایند، هنوز معادل مجموع درآمد سالانه نصف جامعه انسانی است و یک میلیارد از ثروتمندترین مردم دنیا درآمدی معادل ۶۰ برابر یک میلیارد از فقیرترین مردم جهان دارند.

● در اواسط قرن آینده - در هنگامی که کودکان امروز در قید حیاتند - جمعیت جهان ممکن است تا دو برابر افزایش یابد و ابعاد اقتصاد آن به چهار برابر ابعاد کنونی برسد. برای تغذیه مردم در حد مکفی لازم خواهد بود که تولید مواد غذایی سه برابر شود، اما باید توجه داشت که پایه منابع برای کشاورزی پایدار در حال تحلیل است.

امروزه، اکثر مردم بیشتر از ناحیه نگرانیهای مرتبط با زندگی روزمره احساس بی‌امنیتی

در پس تیرهای پر سر و صدای مطبوعات دربارۀ مناقشه‌ها و وضعیت‌های اضطراری پر شمار جهان، بحران بی‌سر و صدایی در جریان است. بحران توسعه نیافتگی، بحران فقر جهانی، بحران فشارهای جمعیتی روزافزون و بحران تخریب نابخردانه محیط زیست. این بحران نیازمند فرایندی دیرپای و آرام از توسعه انسانی پایدار است. توسعه انسانی پایدار توسعه‌ای است طرفدار مردم، طرفدار طبیعت، طرفدار ایجاد شغل و طرفدار زنان.

این گزارش، مرزهای جدیدی از امنیت انسانی را در زندگی روزمره مردم مورد کاوش قرار می‌دهد. بر این نکته تأکید دارد که بدون پیشبرد توسعه مردم محور، هیچ کدام از هدفهای کلیدی ما - از صلح گرفته تا حقوق بشر، حفاظت محیط زیست، کاهش رشد جمعیت، و یکپارچه سازی اجتماعی - نمی‌تواند تحقق یابد. ممکن است بدون صلح هیچ گونه توسعه‌ای در کار نباشد، اما در غیاب توسعه، صلح نیز در معرض تهدید خواهد بود. ما اکنون در برنامه توسعه سازمان ملل متحد (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME - UNDP) در موضعی قرار گرفته‌ایم که از پیامهای بنیادین گزارشهای توسعه انسانی به سوی تحقق عملی پیامهای مذکور حرکت کنیم.

در بی‌اطمینانی حاکم بر جهان کنونی، آسان است که انسان تناسب دید خود را از دست بدهد. دستور کارهای مربوط به سیاستگذاری غالباً بر مسایل واجد فوریت متمرکزند تا بر مسایل دارای اهمیت. آنچه از این ارزیابی حاصل می‌شود، تصویر شگفت‌انگیزی است از پیشرفتهای بی‌سابقه بشری و در عین حال تیره روزی انسانی وصف ناشدنی. چنانکه غالباً در امور انسانی مشاهده می‌شود، هیچ چیز ساده نیست و هیچ چیز برای همیشه حل و فصل نشده است.

طی ۵۰ سال گذشته، جامعه انسانی در عرصه‌های متعدد و مهمی به پیش رفته است:

● ثروت ملت‌ها چندین برابر شده است. با توجه به افزایش بیش از دو برابر جمعیت جهان - از ۲/۵ میلیارد به ۵/۵ میلیارد نفر - درآمد سرانه بیش از سه برابر رشد یافته است.

● نخستین پرواز بین دو ساحل اقیانوس اطلس توسط «چارلز لیندبرگ» در سال ۱۹۲۷، ۳۳ ساعت به طول انجامید، امروزه، هواپیمای کنکوردد این فاصله را در حدود یک دهم زمان

می‌کنند تا از ترس وقوع یک حادثه فاجعه‌آمیز جهانی. امنیت شغلی، امنیت از جهت درآمد، امنیت از بابت هملات، امنیت زیست محیطی، ایمنی از جرایم و جنایات، نگرانیهایی هستند که در ارتباط با امنیت انسانی در سرتاسر جهان به ظهور می‌رسند. اکثر مردم، برحسب غریزه، معنای امنیت را درک می‌کنند، معنای آن ایمنی از خطر دائمی گرسنگی، بیماری، بزهکاری، سرکوب و اختناق است.

پرداختن به چالش فراینده امنیت انسانی، مستلزم الگوی توسعه جدیدی است که مردم را در کانون توسعه قرار می‌دهد. رشد اقتصادی را نه به عنوان یک هدف بلکه به مثابه یک وسیله تلقی می‌کند. فرصت‌های زندگی نسل‌های آتی ر نیز همراه با فرصت‌های زندگی نسل‌های حاضر مورد حمایت قرار می‌دهد.

توسعه انسانی پایدار با در نظر داشتن عدالت درون نسلی در کنار عدالت بین نسلی هما نسل‌های کنونی و آتی را قادر می‌سازد که بهترین استفاده از توانایی‌های بالقوه خود را به عمل آورند. در تحلیل نهایی، توسعه انسانی پایدار، توسعه‌ای است طرفدار مردم، طرفدار ایجاد شغل و سازگار با طبیعت.

امنیت انسانی قابل تجزیه نیست. قحطی آلودگی محیطی، و خشونت‌های قومی، مسایلی هستند که نتایجی جهانشمول به بار می‌آورند. وجود این، هنوز پاسخ به این مسایل از محدود مرزهای ملی فراتر نمی‌رود. از این رو اجلاس سران می‌باید تأسیس یک صندوق جهانی امنیت مللی را به منظور تأمین هزینه یک پاسا بین‌المللی، مورد توجه قرار دهد. یک منیۀ منطقی برای تأمین اعتبار پاسخ بین‌المللی به تهدیدهای جهانی، می‌تواند وضع یک رشته عوارض بر معاملات مهم بین‌المللی یا گازهائ آلوده‌کننده محیط زیست باشد.

انسانها با توانایی‌های خاصی پا به دت می‌گذارند. هدف از توسعه ایجاد محیطی است که در آن همه مردم بتوانند توانایی‌های خود گسترش دهند و هم برای نسل‌های حاضر و ه برای نسل‌های آینده فرصتهای وسیعتری فراهم آید. جهانشمولی در شناختن مطالبات حیات همه آحاد بشر، شالوده واقعی توسعه انسان است. در الگوی توسعه انسانی پایدار حیات انسانی فی‌نفسه واجد ارزش و اهمیت است. در چارچوب مفهومی از این دست، پایداری

در مقیاسی بسیار وسیع، از مقوله عدالت توزیعی است. تقسیم عادلانه فرصتهای توسعه بین نسل‌های کنونی و آینده.

در حالی که از مخصوصه‌ای که فقرای فعلی دچار آن هستند غافل مانده‌ایم، عجیب خواهد بود، نگران بهروزی آیندگانی باشیم که هنوز زاده نشده‌اند. اصل اخلاقی همگانگی به وضوح اجرای عدالت را هم در سطح درون نسلی و هم در بُعد بین نسلی، ایجاب می‌کند.

ریشه‌های مفهوم توسعه انسانی را که در فرهنگها و ادیان بسیاری مشاهده می‌شود، غالباً می‌توان در ادوار نخستین تاریخ بشر سراغ گرفت. «ارسطو» می‌نویسد: «ثروت آشکارا آن چیز خوبی که در جستجویش هستیم نیست، زیرا فایده ثروت تنها به خاطر چیز دیگری است».

«آدام اسمیت»، این منادی فعالیت اقتصادی آزاد، در بیان نظر خود مبنی بر اینکه توسعه اقتصادی می‌باید شخص را قادر سازد که «بدون شرم از ظاهر شدن در ملاعام» آزادانه با دیگران حشر و نشر کند، در واقع مفهومی از فقر را مطرح می‌کرد که از شمارش کالری‌ها فراتر می‌رفت، مفهومی که ادغام فقر را در جریان اصلی زندگی جامعه مدنظر داشت.

تنها در طول قرن بیستم بود که علوم اجتماعی به نحوی فزاینده به اقتصاد توجه کرد و علم اقتصاد نیز به نوبه خود بیش از آنکه مردم، جامعه و گسترش فرصت‌ها را در نظر داشته باشد، به ثروت، مسایل صرفاً اقتصادی و حداکثر کردن درآمد مشغول شد. اگر چه وسواس مادی‌گرایی ممکن است امری تازه بوده باشد، مشغولیت اقتصاددانان و سیاستگذاران به تقویت «خزانه ملی» و موازنه‌های تجاری مثبت، دست‌کم به دوره بیروان مکتب سوداگری باز می‌گردد که ترجیح می‌دادند بر موفقیت‌های مادی تمرکز کنند تا بر توسعه زندگی انسانها.

چرا باید میان حداکثر کردن ثروت و توسعه انسانی تنشی وجود داشته باشد؟ آیا اولی لازمه دومی نیست؟ ثروت برای حیات انسانی ضروری است، اما تمرکز انحصاری بر آن به دو دلیل غلط است:

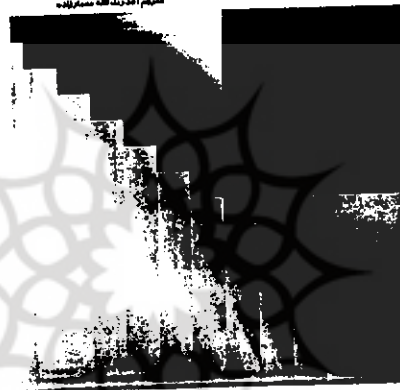
نخست، گردآوری ثروت برای عملی کردن برخی انتخابهای انسانی مهم ضروری نیست. در واقع، افراد و جوامع انتخابهای بسیاری می‌کنند که اساساً نیاز به ثروت ندارد.

دوم، انتخابهای انسانی از بهروزی اقتصادی

بسیار فراتر می‌رود. انسان‌ها ممکن است بسخواهند ثروتمند باشند. اما در عین حال می‌توانند خواستار برخورداری از زندگی طولانی و توأم با سلامت، نوشیدن از چشمه فضل و دانش، مشارکت آزادانه در زندگی جامعه و تنفس هوای تازه باشند و آرامش خاطری را که از امنیت در خانه، محل کار و جامعه حاصل می‌شود، ارج نهند.

تنش بین حداکثر کردن ثروت و توسعه انسانی، تنها از مقوله بحث‌های آکادمیک نیست، بلکه مسئله‌ای واقعی است. گرچه همبستگی غیرقابل تردیدی میان ثروت مادی و بهروزی

گزارش توسعه انسانی ۱۹۹۴
(جدولها و کاربردهای از متن)
برنامه توسعه سازمان ملل متحد



انسانی وجود دارد، این همبستگی در بسیاری از جوامع انسانی مختل شده است. کشورهای بسیاری در عین برخورداری از محصول ناخالص ملی سرانه بالا، شاخص‌های توسعه انسانی نازلی دارند. عکس آن نیز صادق است. برخی بر این باورند که اگر چه ثروت را نباید به عنوان هدفی فی‌نفسه ارج نهاد، با وجود این ثروت هنوز مهمترین وسیله برای پیشبرد هدفهای اساسی‌تر - حتی هدف ارسطویی تأمین «یک زندگی بالنده» - است.

غالباً به درستی استدلال می‌شود که سرمایه‌گذاری در مردم بهره‌زایی آنها را افزایش می‌دهد. سپس به نادرست استدلال می‌شود که توسعه انسانی صرفاً به معنای توسعه منابع انسانی، یعنی افزایش سرمایه انسانی است. این فرمول بندی یعنی اشتباه گرفتن هدفها با وسیله. مردم تنها وسیله‌ای برای تولید کالاها نیستند و

قصد از توسعه صرفاً این نیست که ارزش افزوده بیشتری، صرف نظر از نحوه مصرف آن، تولید شود. در نظر گرفتن انسان صرفاً به عنوان یک وسیله تولید و کامیابی مادی و تلقی این نوع کامیابی به عنوان هدف نادرست است و باید به هر قیمتی از آن اجتناب کرد.

توسعه انسانی پایدار با مدل‌هایی از تولید و مصرف مادی سر و کار دارد که قابل تکرار و مطلوب هستند. در این مدلها، منابع طبیعی به عنوان کالایی رایگان که کشوری، نسلی یا فردی بنا به میل خود آن را تاراج کند، تلقی نمی‌شوند. برعکس، این منابع قیمتی دارند که کامیابی نسبی کنونی و آتی آن را منعکس می‌سازد. از این روی، در این مدلها، منابع محیطی پایان‌پذیر با هر دارایی کمیاب دیگری یکسان است و بهره‌برداری از آنها باید تابع سیاستهای معقولی از بابت مدیریت دارایی‌ها باشد.

قشرهای خیلی فقیر که در تلاش بقای روز به روزند، غالباً به منابع لازم برای اجتناب از انحطاط محیط زیست را در اختیار ندارند. آنچه در جوامع فقیر در معرض خطر قرار دارد، نه کیفیت زندگی، که خود زندگی است. روش زندگی ملت‌های ثروتمند به وضوح باید تغییر یابد. شمال با حدود یک پنجم جمعیت جهان و چهار پنجم درآمد آن، ۷۰ درصد انرژی، ۷۵ درصد فلزات و ۸۵ درصد چوب دنیا را مصرف می‌کند. زخمهای عمیقی که در زندگی از رهگذر

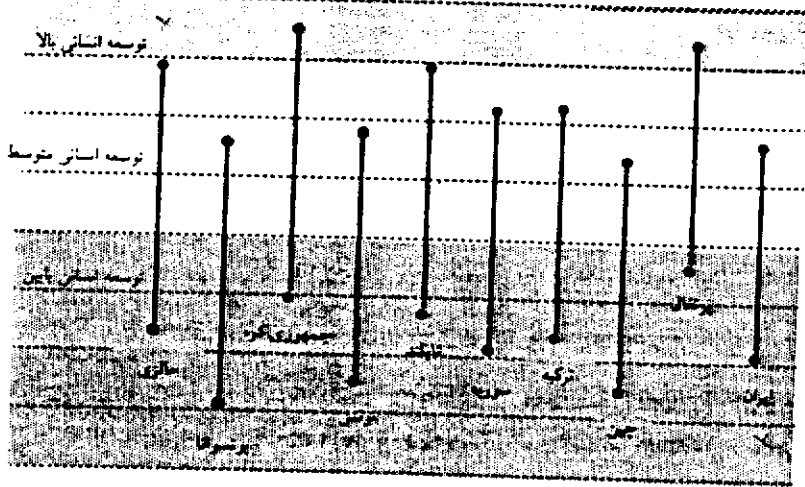
تبعیض بر روان دختران وارد می‌آید - بهره‌مندی از غذای کمتر و نامطلوبتر در مقایسه با برادر، تأخیر در شروع به تحصیل یا اساساً محرومیت از درس و مشق، قرار گرفتن در معرض آزارهای جسمی و روانی - ممکن است تا پایان عمر التیام نیابد و حتی به فرزندان او نیز منتقل شود. فقر بزرگترین خطری است که ثبات سیاسی، همبستگی اجتماعی و سلامت محیطی گره زمین را تهدید می‌کند. راهبردهای معطوف به کاهش فقر مطمئناً همه جنبه‌های سیاستگذاری

ملی را در برخواهد گرفت. یکی از این راهبردها که برآمده از تجربیات کشورها است، خدمات اجتماعی اساسی است. دولت باید توزیع گسترده خدمات اجتماعی اساسی برای فقرا را، به ویژه از بابت آموزش و پرورش پایه‌ای و مراقبت‌های بهداشتی اولیه، تأمین کند. هر گونه راهبرد ماندگاری برای کاهش میزان فقر باید غیرمتمرکز و مبتنی بر مشارکت مردم باشد. در

نمودار شماره ۱ ده‌گوشی که در زمینه توسعه انسانی بهترین عملکرد را داشته‌اند، ۱۹۹۲

شماره ۱ ۱۹۶۰-۹۲

۱۹۹۲
۱۹۶۰



صورتی که فقرا حتی در طراحی توسعه اقتصادی مشارکتی نداشته باشند، قادر به استفاده از نتایج آن نخواهند بود.

شاخص توسعه انسانی، مرکب از سه جزء اساسی توسعه انسانی است، طول عمر، دانش و سطح زندگی. شاخص توسعه انسانی از بابت اندازه‌گیری پیشرفت اجتماعی - اقتصادی نسبی ملت‌ها، بدیلی برای محصول ناخالص ملی به دست می‌دهد. این شاخص مردم و دولتهای متبوع آنها را قادر می‌سازد پیشرفت‌ها را در طول زمان ارزشیابی کرده و برای دخالت سیاسی اولویت تعیین کنند. شاخص مذکور همچنین امکان مقایسه‌های آموزنده‌ای بین تجربه‌های به‌دست آمده در کشورهای مختلف را فراهم می‌سازد.

تفاوت بین مردان و زنان، یکی از مهمترین تفاوتها در درون ارزش کلی شاخص توسعه انسانی یک کشور است. برحسب تقریباً همه نماگرهای اجتماعی - اقتصادی، مردان عموماً در وضعیتی بهتر از زنان قرار دارند. نسبت دستمزدهای زنان به دستمزدهای مردان از حد پایین ۵۱ درصد (ژاپن) تا حد بالای ۹۰ درصد (سوئد) متغیر است. در مورد موفقیت تحصیلی زنان از مردان عقب‌ترند. در همه کشورهای جهان با زنان بدتر از مردان رفتار می‌شود.

در زمینه توسعه انسانی در سالهای ۱۹۶۰-۱۹۹۲ بهترین عملکرد را در مقاطع ده ساله داشته‌اند. این جدول نشان می‌دهد که ایران در دهه ۹۲-۱۹۸۰ یکی از ده کشور دارای افزایش مطلق در ارزش شاخص توسعه انسانی و همچنین یکی از ده کشور دارای بهترین عملکرد برای دوره ۱۹۶۰-۱۹۹۲ بوده است.

نمودار شماره (۱) ده‌گوشی را که در زمینه توسعه انسانی در سالهای ۱۹۶۰-۱۹۹۲ بهترین عملکرد را داشته‌اند نشان می‌دهد. در این شکل ایران از جایگاه توسعه انسانی پایین به جایگاه توسعه انسانی متوسط رسیده است. همچنین جدول شماره (۱) کشورهای را نشان می‌دهد که

جدول شماره ۱ - کشورهای که در زمینه توسعه انسانی بهترین عملکرد را داشته‌اند، ۱۹۶۰-۹۲

ده کشور	ده کشور	ده کشور	ده کشور	ده کشور	ده کشور
دارای بهترین عملکرد	دارای بهترین عملکرد	دارای بهترین عملکرد	دارای بهترین عملکرد	دارای بهترین عملکرد	دارای بهترین عملکرد
افزایش مطلق در ارزش شاخص توسعه انسانی	افزایش مطلق در ارزش شاخص توسعه انسانی	افزایش مطلق در ارزش شاخص توسعه انسانی	افزایش مطلق در ارزش شاخص توسعه انسانی	افزایش مطلق در ارزش شاخص توسعه انسانی	افزایش مطلق در ارزش شاخص توسعه انسانی
۱۹۶۰-۷۰	۱۹۶۰-۹۲	۱۹۸۰-۹۲	۱۹۶۰-۹۲	۱۹۷۰-۸۰	۱۹۶۰-۷۰
ژاپن	مالزی	بوتسوانا	ژاپن	سوریه	ژاپن
۰/۱۹۰	۰/۴۶۳	۰/۲۳۹	۰/۲۵۶	۰/۱۸۴	اسپانیا
۰/۱۸۴	۰/۴۶۳	۰/۲۱۶	۰/۲۴۷	۰/۱۸۷	هنگ‌کنگ
۰/۱۷۶	۰/۴۶۲	۰/۱۸۷	۰/۱۹۳	۰/۱۶۶	سنگاپور
۰/۱۶۳	۰/۴۳۲	۰/۱۵۹	۰/۱۹۱	۰/۱۵۴	قبرس
۰/۱۵۲	۰/۴۲۴	۰/۱۵۳	۰/۱۹۰	۰/۱۵۰	یونان
۰/۱۵۰	۰/۴۰۸	۰/۱۴۸	۰/۱۷۵	۰/۱۴۶	باربادوس
۰/۱۴۶	۰/۴۰۶	۰/۱۴۸	۰/۱۶۹	۰/۱۴۱	مالزی
۰/۱۴۱	۰/۳۹۶	۰/۱۴۳	۰/۱۶۸	۰/۱۳۲	جامائیکا
۰/۱۳۲	۰/۳۷۸	۰/۱۳۳	۰/۱۶۶	۰/۱۲۸	پرتغال
۰/۱۲۸	۰/۳۶۶				

گزارش توسعه انسانی - «برنامه عمران ملل متحد»، ۱۹۹۶ به زبان انگلیسی نیز منتشر شده که تاکنون ترجمه نشده است. لیکن قسمتی از آن

تحت عنوان رشد برای توسعه انسانی توسط «علی حیاتی» صورت گرفته که در شماره ۱۲ مهر ماه ۱۳۷۵ «بولتن بین‌الملل» دفتر روابط عمومی

و امور بین‌الملل سازمان برنامه و بودجه به چاپ رسیده است. گزارش توسعه انسانی ۱۹۹۶ در ادامه

گزارش قبلی به یافتن ماهیت و قدرت روابط بین رشد اقتصادی و توسعه انسانی می‌پردازد. گزارش حاضر نتیجه می‌گیرد که همگام با وارد شدن جهان به قرن بیست و یکم عموماً رشد اقتصادی زیادتری (نه کمتری) لازم خواهد بود، اما در عین حال ضروری است که به ساختار و کیفیت رشد توجه بیشتری شود تا بتواند تضمین‌کننده این امر باشد که سمت‌گیری رشد در جهت حمایت از توسعه انسانی، کاهش فقر و حمایت از محیط زیست، ضمانت‌کننده پایداری خود رشد باشد.

توسعه انسانی هدف و رشد اقتصادی وسیله است. بنابراین، باید هدف رشد، غنا بخشیدن به زندگی انسان‌ها باشد. طی ۳۰ سال گذشته، سهم ۲۰٪ فقیرترین افراد جهان از کل درآمد جهانی از ۲/۳٪ به ۱/۴٪ کاهش یافته است. در عین حال سهم ۲۰٪ ثروتمندترین افراد جهان از ۷۰٪ به ۸۰٪ افزایش یافته است. این نسبت سهم

ثروتمندترین‌ها به فقیرترین افراد را دو برابر کرده است. شکاف درآمد سرانه بین جهان صنعتی و در حال توسعه سه برابر شده و از ۵/۷۰۰ دلار در سال ۱۹۶۰ به ۱۵/۴۰۰ دلار در سال ۱۹۹۳ رسیده است.

برای پرهیز از رشد بدون اشتغال، رشد بی‌رحم، رشد بی‌ریشه و رشد بدون آینده تلاش‌های مصممی لازم است. رشد بدون اشتغال، در جایی است که اقتصاد در کل رشد می‌کند ولی فرصت‌های اشتغال گسترش نمی‌یابد. رشد بی‌رحم در جایی است که اثرات رشد اقتصادی عمدتاً نصیب ثروتمندان می‌شود و میلیون‌ها انسان را در ورطه مبارزه با فقری که پیوسته تعمیق می‌شود، رها می‌کند. رشد بی‌ریشه، رشدی است که هویت فرهنگی انسان‌ها را تضعیف می‌کند. رشد بدون آینده در جایی است که نسل کنونی منابع مورد نیاز نسل‌های آینده را با ولخرجی تلف می‌کند. رشد

اقتصادی رایج و بدون کنترل در بسیاری از کشورها در حال آماده‌کردن زمینه از بین رفتن جنگل‌ها، آلوده کردن رودخانه‌ها، ویران کردن تنوع زیست محیطی و تخلیه منابع طبیعی می‌باشد.

در مجموع می‌توان گفت: توسعه‌ای که نابرابری‌های امروز را جاودانه سازد نه پایدار خواهد بود و نه ارزش پایداری دارد. با نرخ‌های کنونی، برای کشورهای با سطح توسعه انسانی پایین، رسیدن به توسعه انسانی بالا، یک قرن و یا بیشتر طول خواهد کشید.

گزارش به این نتایج اصلی رسیده است: پیشرفت‌های کوتاه مدت توسعه انسانی میسر است اما آنها بدون رشد (اقتصادی) بیشتر پایدار نخواهند بود. برعکس رشد اقتصادی نیز بدون توسعه انسانی پایدار نخواهد ماند. بنابراین توسعه انسانی و رشد اقتصادی باید با یکدیگر حرکت کنند و شدیداً به هم مرتبط شوند. □

کتاب‌های تالیفات رسیده

● استراتژی نیروی انسانی ماهر و دارای تامین

مقالات برگزیده سومین کنگره تامین اجتماعی به کوشش و ویراستاری: محمد عبدالعی
ناشر: انتشارات کویر - سازمان تامین اجتماعی
چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۲۶۹ صفحه
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

● تامین اجتماعی در کشورهای منطقه اسکاپ

ترجمه: یوسف نراقی
ناشر: شرکت سهامی انتشار
چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۱۷۵ صفحه
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه
بها: ۵۵۰۰ ریال

● مبانی و مدل‌های تصمیم‌گیری در سیاست خارجی

تالیف: سیدحسین سیف‌زاده
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امورخارجه
چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۲۳۹ صفحه
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه
بها: ۶۰۰۰ ریال

● بیمه و تامین از دیدگاه اسلام

نویسنده: محمدحسین ابراهیمی
ناشر: انتشارات کویر - سازمان تامین اجتماعی
چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۹۱ صفحه
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

● کتابنامه تامین اجتماعی

ناشر: موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی
چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۳۳۰ صفحه
تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
بها: ۸۰۰۰ ریال

● فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی

شماره ۲ - سال سوم - تابستان ۱۳۷۴
موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی
وزارت فرهنگ و آموزش عالی
بها: ۲۵۰۰ ریال

● توسعه و تحول حقوق پناهندگان

تالیف: جواد صفایی
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امورخارجه
چاپ اول - ۱۳۷۴ - ۲۴۱ صفحه
تیراژ: ۲۵۰۰ نسخه
بها: ۵۹۰۰ ریال

● ارتش سرخ در افغانستان

تالیف: بوریس گروسف
ترجمه: عزیز آریانفر
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امورخارجه

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۲۳۱ صفحه

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

بها: ۶۳۰۰ ریال

● مجموعه مقالات ششمین سمینار خلیج فارس

مرکز مطالعات خلیج فارس - دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی
به کوشش: سیدعباس خادم حقیقت
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امورخارجه

چاپ اول - ۱۳۷۵

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

بها: ۱۲۰۰۰ ریال

● دیدگاه‌ها و تحلیل‌ها

بولتن ماهانه دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی وابسته به وزارت امورخارجه جمهوری اسلامی ایران

سال دهم - دی و بهمن ۱۳۷۵



● ارزشیابی طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی

برای توسعه

مؤلف: اچ-اس-بول

مترجم: دکتر خدایار ابیلی

ناشر: مرکز انتشارات موسسه بین‌المللی

روش‌های آموزش بزرگسالان

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۳۲۰ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۴۹۰۰ ریال

پروفسور «بول» در این کتاب با پرداختن به نظریه، برنامه‌ریزی و عمل ارزشیابی مجموعه بحث جالبی را در ارتباط با موضوع ارائه می‌دهد. این کتاب نه تنها مدل‌های نظری مختلف را دربرمی‌گیرد، بلکه مهمتر از آن جنبه‌های عملی ارزشیابی را نیز شامل می‌شود.

نویسنده با پایبندی به ارزشیابی «درون سازمانی» با اعتقاد به اهمیت و ارزش اطلاعات در فرایند ارزشیابی و با علم به اینکه جستجو برای ارزشیابی «به اصطلاح علمی و دینی» بدون قضاوت صحیح، غالباً چیزی جز مشق «علم‌زدگی» نیست، بر ضرورت فرایند برنامه‌ریزی در ارزشیابی وقوف کامل دارد. لذا بخش اول کتاب را به مفاهیم، چارچوب، اهداف و وظایف ارزشیابی اختصاص داده و در بخش دوم کتاب برنامه‌ریزی، مدیریت و اجرای ارزشیابی را در دو فصل به بحث می‌گذارد. بخش سوم کتاب سیستم اطلاعاتی مدیریت را ضمن تشریح نظریات مسایل و طراحی آن از مرحله تدوین طرح مقدماتی ایجاد سیستم... تا قدیمی‌ترین گزارش‌های نهایی آن در چهار فصل پوشش داده است. بخش‌های چهارم و پنجم کتاب طی ۸ فصل جداگانه ارزشیابی طبیعت‌گرا و ارزشیابی عقلایی را در ارتباط با سیستم اطلاعاتی مدیریت و به‌عنوان مثلث روش شناختی ارزشیابی مورد بحث قرار داده و ضمن ارائه کاربردهای هر یک به تفاوت‌های آنها نیز می‌پردازد. مؤلف در بخش ششم و نهمی کتاب



به سیاست ارزشیابی، اصول اخلاقی، استانداردها و... می‌پردازد و بالاخره نتایج بحث کتاب را در سه فصل پایانی کتاب ارائه می‌دهد.

به تعبیر «پل بلانکر»، رئیس موسسه علوم تربیتی یونسکو: «هدف از تدوین این کتاب کاربردی کمک به برنامه‌ریزان، مربیان و پژوهشگران در مطرح ساختن فرایند ارزشیابی داخلی در برنامه‌های برنامه‌ریزی، تهیه نوعی اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری، در جهت بهبود برنامه‌ها، نظارت در اجرا و اصلاح مراحل ارزشیابی غیررسمی موجود، است».

مطالعه این کتاب را به متخصصان آشنا با مبانی ارزشیابی، مربیان، محققان، دانشجویان و مسئولان برنامه‌ریزی و مدیریت ارزشیابی و دیگر علاقه‌مندان توصیه می‌کنیم.

● مبانی مدیریت آموزش عالی و دانشگاهی

تالیف: دکتر ید... خداوردی

ناشر: انتشارات بحر العلوم

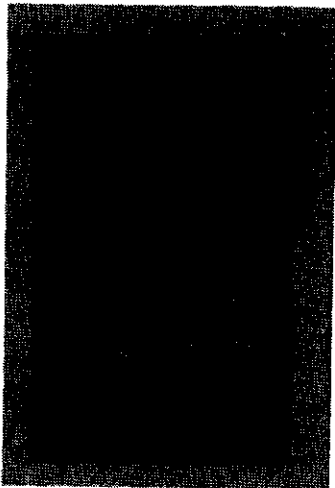
چاپ اول - تابستان ۱۳۷۵ - ۱۹۰ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۶۰۰۰ ریال

کتاب مبانی مدیریت آموزش عالی و دانشگاهی اولین کتابی است که در زمینه مطالعات آموزش عالی به زبان فارسی انتشار می‌یابد. در این کتاب به شیوه تطبیقی و تحلیلی به شناسایی و نقد نظریات زمانی و مدیریتی نظام آموزش عالی و دانشگاهی پرداخته شده است. در این شیوه، مزایا و معایب مدل‌ها، دیدگاه‌ها برحسب شرایط تاریخی و محیطی و... مقایسه گردیده‌اند و سعی شده‌است همانند روش‌های

علوم طبیعی، ولی به صورت تحلیل منطقی (نه طرح‌های تجربی)، روشی کارساز ارائه گردد. تاکید و توجه بر مبانی مدیریت آموزش عالی و دانشگاهی بیانگر تحلیل تئوری‌ها و نظریه‌های اداری و آموزشی و مصادیق عملی آنها در این زمینه است. مدیران و مسئولان نظام آموزش عالی و دانشگاهی کشور و دانشجویان مدیریت و آموزش و علاقه‌مندان به آموزش عالی را با برخی موازین نظری و کاربردی مدل متناسب با شرایط فرهنگی کشور آشنا می‌سازد. در شرایطی که انقلاب ارتباطات امکان انتقال دانش و تکنولوژی را فراهم ساخته است، و کشور ما می‌تواند مناسب‌ترین استراتژی توسعه اقتصادی را در جهت کسب استقلال اتخاذ کند: نقش آموزش عالی و نظام آموزش دانشگاهی کشور در تدارک مقدمات و اجرای چنین استراتژی مهم و کارساز است. پس سیستم اداری، فلسفه سازمانی



و مدیریت آن باید برای ایفای چنین نقش و مأموریتی سازگار باشد. سعی شده است با استفاده از مزایای نظریات و تجارب موجود در ادبیات مدیریت دانشگاهی و با توجه به پارامترهای ارزشی - فرهنگی و عوارض آنها، مدل ویژه‌ای تدوین گردد.

این کتاب حاوی پنج فصل با این عناوین می‌باشد: زمینه‌های کلی سازمان و مدیریت - مبانی عمومی سازمان و مدیریت دانشگاهی - تحولات سازمانی دانشگاه‌های کشور - مبانی مدل سازمانی مناسب دانشگاه‌های کشور و سازماندهی.

● انسان، آنتروپومتری، ارگونومی و طراحی

نویسنده: استفن فیزنت

ترجمه: مهندس علیرضا چوپینه - مهندس

محمدامین موهودی

ناشر: کتاب ماه - وابسته به نشر مرکز

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۳۵۱ صفحه

تیراژ: ۳۰۳۰ نسخه

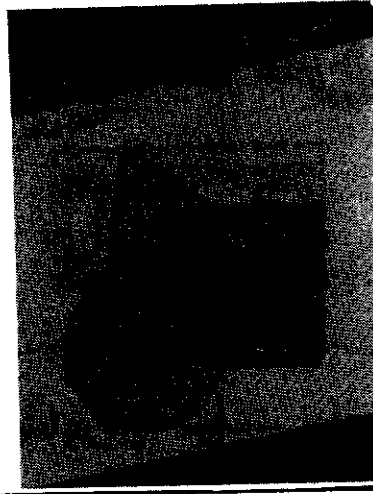
بها: ۱۰۸۰۰ ریال

بررسی مسائل بهداشت صنعتی در محیط کارمستلزم مطالعه درباره انسان، محیط کار و عوامل موثر آن، ماشین و ابزار و وسایل کار است. ارگونومی دانش جروانی است که در افزایش بهره‌وری و بالابردن سطح تندرستی کارکنان به یاری انسان می‌شتابد. از دیدگاه تاریخی، نخستین بار ارگونومی در طی جنگ جهانی دوم، زمانی که تکنولوژی بکار رفته در هواپیماهای نظامی از توانمندی‌های انسانی پیشی گرفت، اهمیتی شایان توجه یافت. ارگونومی رابطه متقابل انسان، محیط و ماشین و ابزار را واکاوی می‌کند و در پی بهینه کردن تناسب آنها با یکدیگر است.

انسان‌ها دارای ویژگی‌های مشخصی هستند، از جمله ویژگی‌های آناتومیک، فیزیولوژیک و سایکولوژیک (روانی). به‌طور کلی می‌توان گفت که عامل استرس‌زا یا عامل زیانبار ارگونومیک هنگامی وجود دارد که نیازمندی‌های شغلی از توانمندی‌ها و قابلیت فردی تجاوز کند و از این رو به‌عنوان یک راهبرد کلی همیشه باید تلاش کرد که توانایی‌ها و قابلیت‌ها بر نیازمندی‌های شغلی پیشی گیرند و بر آن تفوق داشته باشند. در این زمینه، ارگونومی به سنجش و ارزیابی توانمندی‌های انسانی می‌پردازد و بدین ترتیب مهندسان و طراحان را در هر چه متناسب‌تر ساختن سیستم‌ها و فرایندها با ویژگی‌های انسانی، یاری می‌دهد. اصولاً فلسفه ارگونومی برپایه این فرض منطقی است که:

«طراحی باید از انسان آغاز شود»

کتابی که پیش‌رو دارید به بحث پیرامون ویژگی‌های انسانی (بخصوص ویژگی‌های آناتومیک) و طراحی اجزای پست کار می‌پردازد. بخش اعظم کتاب به آنتروپومتری اختصاص یافته است. با استفاده از این علم می‌توان وسایل و تجهیزات کار و به‌طور کلی محیطی را که انسان در آن بسر می‌برد از دیدگاه فیزیکی متناسب با



افراد استفاده‌کننده طراحی و تدبیر کرد و از این طریق به افزایش بهره‌وری نیروی کار، کاهش آسیب‌های جسمانی، کاهش هزینه‌های درمانی و بسیاری پیامدهای مثبت دیگر دست یافت. «انسان، آنتروپومتری، ارگونومی و طراحی» از جامع‌ترین کتاب‌های موجود در این زمینه است که به فارسی برگردان شده و در اختیار علاقه‌مندان، دانش‌پژوهان و تمام کسانی که به‌گونه‌ای با صنعت و تولید و طراحی و نیروی کار و... در ارتباطند، قرار می‌گیرد. امید است مطالعه این کتاب در افزایش بهره‌وری و تندرستی نیروی کار، سودمند افتد و پیش‌گفتاری انگاشته شود بر معرفی علم نوین ارگونومی و آنتروپومتری.

● حسابداری میانه (۲)

شامل مباحث مربوط به شرکت سهامی

اثر: آمان-موسیح

مترجم: منوچهر منوچهری

ناشر: نشر نمره

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۴۷۳ صفحه

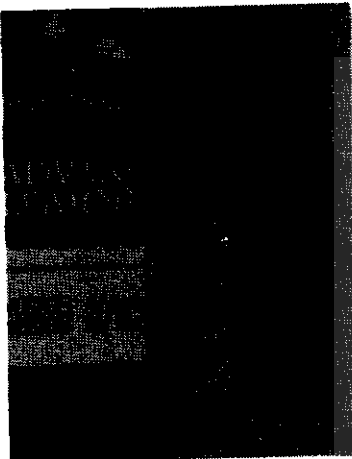
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۱۳۵۰۰ ریال

کتاب اخیر مطابق، جدیدترین استانداردهای مراجع حسابداری و همچنین تطبیق و مقایسه آن با قوانین مالی و تجاری ایران تدوین یافته است. مطالب کتاب طوری انتخاب گردیده که مطابق مباحث تعیین شده از سوی ستاد انقلاب فرهنگی باشد. این خصیصه باعث می‌شود که اساتید و دانشجویان رشته‌های مالی این کتاب را به‌عنوان یک کتاب مرجع مورد استفاده قرار دهند. هر پایان هر فصل تعداد کافی سوال چهارجوابی، تمرین و مساله درمورد مطالب همان فصل وجود

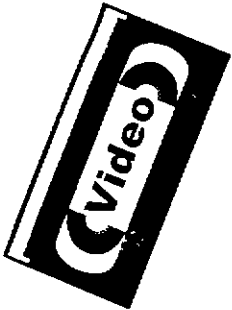
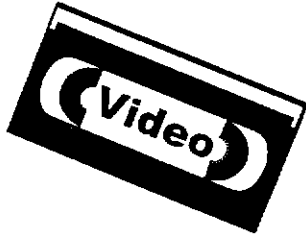
دارد که می‌تواند مورد استفاده دانشجویان و داوطلبان کنکور کارشناسی ارشد قرار گیرد. علاوه بر سوالات هر فصل، تعداد ۵۰ سوال چهارجوابی از امتحانات نهایی اخیر C.P.A نیز در پایان کتاب گنجانیده شده که می‌تواند مورد استفاده داوطلبان کنکور کارشناسی ارشد و دکترا قرار گیرد. یکی دیگر از ویژگی‌های کتاب اخیر این است که حدوداً دارای بیش از ۲۰۰ عنوان و سرفصل می‌باشد که معادل‌های انگلیسی آن نیز در مقابل آنها قرار داده شده است که خود نوعی واژه‌نامه محسوب می‌گردد.

علاوه بر این وجود واژه‌نامه‌های فارسی به انگلیسی و انگلیسی به فارسی جهت استفاده علاقه‌مندان و دانش‌پژوهان از ویژگی‌های دیگر کتاب به‌شمار می‌رود. وجود مباحث و عناوینی مانند سرمایه‌گذاری بلندمدت در اوراق قرضه، سهام عادی، شرکت‌های سهامی، مفهوم بازده



سرمایه‌گذاری، مکانیزم‌ها و نحوه انتشار اوراق قرضه در شرکت‌های سهامی و انواع آن و همچنین روش‌های بازرگانی این اوراق قبل از سررسید، حقوق صاحبان سهام، سرمایه پرداخت شده، نحوه تامین شرکت‌های سهامی با صرف سهام، سود یا زیان انباشته، انواع سهام ممتاز، پذیره‌نویسی سهام، سود سهام، صورت‌گردش و نحوه نقد حسابداری مدارک ناقص، حسابداری تورمی و تجدید سازمان شرکت‌های سهامی و همچنین سایر مباحث مالی که در فهرست مندرجات کتاب آورده شده، از جمله مطالب شاخص کتاب اخیر می‌باشد که می‌تواند مورد استفاده اқشار زیر قرار گیرد: استادان دانشگاه - دانشجویان رشته‌های مالی و بازرگانی - مدیران صنایع - داوطلبان کنکور کارشناسی ارشد و علاقه‌مندان به مباحث شرکت‌های سهامی و بورس اوراق بهادار.

هر ماه یک اثر جدید



شرکت مشاورین کیفیت ساز
تقدیم میکند :

مجموعه نوارهای ویدیویی - آموزشی ISO 9000

ما در راستای رسالت خوش و به منظور تبیین فرهنگ و مبانی استانداردهای بین‌المللی ISO 9000 و آشنایی کلیه سطوح شرکتهای ایرانی با اهداف و مزایای این استانداردها اقدام به تهیه مجموعه نوارهای ویدیویی - آموزشی ISO 9000 در سه سطح مدیران و کارشناسان ، سرپرستان و کارگران شرکتهای تولیدی و خدماتی نموده‌ایم .

نوار اول : ویژه اعضاء هیأت مدیره ، نمایندگان مدیریت ، میزان داخلی و کارشناسان و مهندسين

محتوا : اصول ، مفاهیم و ارکان استانداردهای ISO 9000
نوار دوم : ویژه سرپرستان و تکنسینها

محتوا : اصول و ارکان استانداردهای ISO 9000
نوار سوم : ویژه کارگران و کارکنان

محتوا : تشریح مفاهیم و اصول اولیه استانداردهای ISO 9000

لطفاً برای تهیه این مجموعه

آموزشی با شرکت مشاورین کیفیت ساز
تماس حاصل فرمائید .

شرکت مشاورین کیفیت ساز
واحد تبلیغات و آموزش

تهران - ص. پ. ۹۷۳-۱۳۱۸۵

تلفن : ۲۴۰۷۳۲۵ تلفکس : ۲۴۰۶۹۷۳

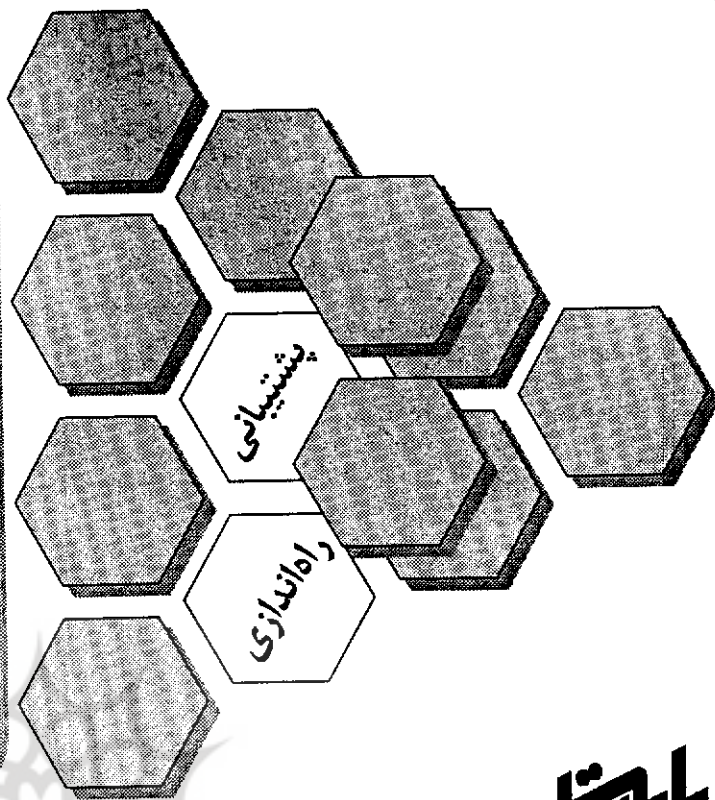


حسابداری

فروش

انبار

بازرگان



بایستا

خیابان سپهبدقزنی، کوچه ابنوس، پلاک ۸، تلفن ۸-۸۸۴۵۵۳۴

همه چیز درباره بارکد...

همکار منتخب
وزارت ملی شماره گذاری کالا



6431655



نخستین شرکت تخصصی
سیستمهای شناسائی خودکار
(تاسیس ۱۳۷۱)

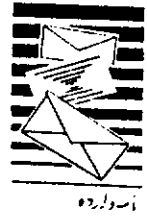
عضو انجمن صنفی

شرکتهای اتوماسیون صنعتی

شرکت کدایران

۶۲۳۱۱۷، ۶۲۳۱۶۵۵، فاکس: ۶۲۳۱۶۵۶

دفتر فروش: ۸۳۱۳۰۸، فاکس: ۸۸۴۱۶۸۸



کیفیت و ابعاد آن

در ماهنامه تدبیر شماره ۶۲ مقاله‌ای تحت عنوان رقابت در هشت بعد کیفیت به نوشته «دوید گاروین» و ترجمه و اقتباس آقای شهرام شریفی را مطالعه کردم و بر آن شدم مطالب فوق را از نظر خود تحت مقاله حاضر تکمیل کنم چرا که ابعاد نامبرده کیفیتی آقای کاروین در علم مدیریت امروز بعد محسوب نشده بلکه مشخصات و ویژگیهای کیفیت در یک بعد هستند. ایشان این مشخصات و ویژگیها با سه قول خود ابعاد را تعریف و در نتیجه گیری انتهایی و در پایان مقایسه ذکر می‌کند که لزومی ندارد یک شرکت تمام ابعاد هشتگانه را هم زمان دنبال کند. در واقع این امر به ندرت امکان پذیر است مگر آنکه هزینه‌های غیرمنطقی تحمیل کند و سپس در انتها یاد می‌کند که می‌توان کیفیت یک کالا یا خدمات را در یک بعد به قیمت تضعیف کیفیت در بعد دیگر ارتقا داد.

موضوع کیفیت آنقدر مهم است که اگر هزار بار هم برای مدیران محترم تکرار شود کافی نیست چون در تمام موسسات و بنکاهای اقتصادی، تولیدی، مشاورتی، خدماتی و دولتی، خصوصی یا تعاونی پیاده کردن اهداف کوتاه مدت و یا استراتژیک با داشتن دانش کافی مدیریتی و درک کامل مفاهیم کلیدی از جمله «کیفیت» برای این اهداف و هدایت بنکاهها در مسیر درست چه از نظر تولیدی و چه سازمانی لازم است.

موضوع کیفیت برای یک مدیر آنقدر مهم است که دانستن چهار عمل اصلی در حساب، که عملاً پایه‌ای برای یادگیری ریاضیات حتی در سطح پیشرفته و دانشگاهی آن است.

در چند دهه گذشته موضوع کیفیت در تولید، یکی از مهمترین موضوعات در صنایع کشورهای صنعتی بوده که پس از آن به صنعت کشورهای در حال توسعه نیز وارد گردید این مقوله در ابتدا بصورت کنترل کیفیت محصول نهایی مطرح و پیاده گردید. پس از مدتی با توجه به اهمیت مساله و فروش و بازار بهتر و گسترش آن، شرکت‌های تولیدی علاوه بر محصول نهایی، کنترل کیفیت مواد اولیه و خام وارد شونده به کارخانه یا کارگاه تولیدی خود را طوری برقرار کردند که بازدهی و بهره‌وری و در نتیجه کیفیت تولیدی خود را بالا ببرند. پس از آن کنترل در حین تولید و آزمایشات متعدد و نمونه برداری و بازمیابی و امتحان نیز بدان افزوده شد که کل تولید تحت کنترل درآمد.

از طرفی تبعیت و اجرای این مهم بار مالی و اقتصادی سنگینی را به بعضی از شرکتها وارد آورد ولی از طرف دیگر با کم شدن ضایعات، دوباره کاری کمتر، تعمیرات و شکایات کمتر، بهره‌وری و سود بیشتر در داخل کارخانه و کام‌های بسیار مثبتی نیز برای بالا رفتن کیفیت محصولات تزریقی در سطح جامعه و دیدن جامعه نه فقط برای سود بلکه ارائه کالاهای مرغوب، بالا بردن استاندارد، دقت بیشتر و خطای کمتر جزو زندگی روزمره گردید.

پس از جا افتادن مساله کنترل کیفیت محصول نهایی و کیفیت در تولید و ابداع متدهای کنترل کیفیتی در سطح عالیتر، به جایی می‌رسیم که فقط عرصه کالاهای مرغوب و خوب کافی نبوده بلکه کیفیت معنی عمیق تری می‌یابد. دیگر کیفیت در تولید و محصول نهایی خلاصه نمی‌شود بلکه از حالت معنی دار به صورت اسم معنی و قابل لمس در تولید، به اسم ذات تبدیل می‌شود. این مفهوم به درجات بالاتری ارتقاء می‌یابد که دقت در تولید و «مرغوبیت محصول نهایی» جزو یکی از فرایض رسیدن به آن می‌گردد. بدین معنی که اگر بعضی‌ها کیفیت را مرغوبیت معنی می‌گردند، مفهوم کیفیت به مهم‌ترین معنی خود یعنی رضایت خریدار و مشتری تغییر پیدا می‌کند و رضایت مصرف‌کننده جزو معنی ذاتی کیفیت می‌گردد.

کیفیت دیگر بدان معنا نیست که مثلاً لامپ‌های تولیدی‌تان را در انتهای خط تولید کنترل کنید و یا تعدادی از محصولات خط تولید انبوه‌تان را بطور پراکنده مورد بازرسی قرار دهید.

حال با توجه به گسترش معنی کیفیت می‌بینیم که مقوله‌هایی مانند زمان بندی تولید، زمان بندی تحویل کالا، حمل و نقل و امثالهم با معنی کیفیت عجین شده است و مدیر با بهره گیری از تمامی جوانب معنای کل کیفیت قادر خواهد بود برای تولید محصول مرغوبتر (طبق رضایت مشتری) با بهره‌وری بیشتر و بازدهی بالاتر برنامه‌ریزی کند.

این گسترش طیفی معنی کیفیت روش‌های علمی و عملی موثری را نیز به صورت ابزار جدیدی برای مدیران جهت بالا بردن بهره‌وری و حضور در صحنه رقابت مهیا می‌کند. کیفیت با کنترل محصول نهایی زاده شد و خود را آنقدر گسترش داد تا به عملکرد کل شرکت رسیده است. ISO 9000 بدان معنی است که کیفیت خود شرکت را چه تولیدی و چه خدماتی می‌توان و باید بالا برد.

بعد از سال‌های ۱۹۵۰ یعنی مدتی پس از انبام جنک دوم جهانی، خدماتی برای جلب مشتری و از دست ندادن بازار شرکتها از قبیل اعطای کارانتی و سرویس‌های پس از فروش یا تخفیف کلی در فروش کالاها برای خریدهای بیش از مقدار معین و امثالهم بوجود آمد که پایه‌ها و زیربنای اصلی بالا بردن کیفیت خود شرکت در دید مصرف‌کننده به جهت آوازه و شهرت خوب و مثبت بوده است. در حال حاضر برای تحقیقات در شرکت‌های بزرگ و بوجود آوردن کالاهای جدید بیش از همه چیز نظر مشتری و مردم شرط اولیه است بدین ترتیب که با پرسش نظریات و پیدا کردن حلاله خاصی در زندگی روزمره و یا در هر رشته خاصی تولیدی، مصرف‌کننده را مخاطب قرار می‌دهند.

به این ترتیب نظر مشتری و مصرف‌کننده باعث پیشرفت و بوجود آمدن کالاهای تازه برای تولید می‌گردد.

همانطور که در ابتدای مقاله اشاره کردم، «گاروین» تعدادی از صفات و ویژگیهای کیفیت را به عنوان ابعاد آن معرفی کرده که بدینوسیله نظر خود را به نحو دیگری اعلام می‌دارم.

همانطوری که مرور کردیم کیفیت در دهه‌های قبل به کنترل و مرغوبیت محصول تعلق داشت بدون در نظرگیری فرهنگ و سازماندهی شرکتها، مدیریت شرکتها، سخی‌های کاری، محیط ناسالم و غیر بهداشتی کارخانه‌ها و کارگاههای تولیدی. مهم تولید کالا بود که می‌بایستی با حداقل ضایعات و خطا به دست مصرف‌کننده برسد.

کیفیت در گذشته که من آن را دبروز می‌نامم دو بعد داشت.

بعد اول قیمت می‌باشد، بدین معنی که سعی می‌شده است، قیمت تمام شده پائین نگه داشته شود. منطقی و قابل رقابت باشد، و عملاً تولید با صرفه‌تر از رقیب برای تحویل به مشتری باشد.

بعد دوم کار و عملیات و توان مصرفی انجام شده روی کالا و به اصطلاح تولید کالا از طراحی گرفته تا فرم و شکل، ساخت، عملکرد، اطمینان، دوام، زیبایی کنترل نهایی، بسته‌بندی، تحویل و خدمات با مرغوبیت در حد بالا و قابل قبول برای مشتری می‌باشد.

قابل ذکر است که تمام ویژگیهای هشتگانه «گاروین» در این بعد از کیفیت می‌گنجد و زیرمجموعه‌ای از این بعد است نه اینکه هر یک خود به عنوان بعد جداگانه‌ای تعریف شوند.

من عقیده دارم، نمی‌توان کیفیت یک کالا را در یک بعد به قیمت تضعیف کیفیت در بعد دیگر ارتقا داد بلکه بعضی از صفات و ویژگیهای را که «گاروین» تعریف کرده می‌توان ارتقاء داد یا تضعیف کرد، زیرا برای داشتن کیفیت مطلوب، که ذاتی مدیریتی صحیح و بهره‌ور است تمام ابعاد در حد مناسب باید در نظر گرفته شود.

امروزه نگرش به کیفیت سه بعدی است. بعد سوم به حق بعد محیط زیست است. امروزه دیده می‌شود که با چه تخریبی برای محیط زیست، تولید انجام می‌شود، آیا زندگی بشر مهم است یا مقدار فروش و تولید یک شرکت؟

از ۲۰ الی ۲۵ سال قبل جلسات بزرگ و مهم بین‌المللی برای رسیدگی به مسائل محیط‌زیست برگزار می‌شود و هشدارهای آنان وجدان هر انسانی را بیدار می‌کند. امروزه یکی از ابعاد مهم کیفیت شرکتها برای تولید محصولات خود همین مساله می‌باشد.

مهم بودن این مساله به حدی است که هم اکنون از طرفی بسته‌بندی اکثر محصولات و همچنین محصولات خارج از رده قابل تبدیل به مواد اولیه می‌باشد و از طرف دیگر و مهم‌تر از آن سعی در صرفه‌جویی‌های عظیم در مصرف انرژی و کنترل تولید بر اساس ضوابط خاص و حفظ محیط‌زیستی دارد.

اگر چه برای تولید کالا در نظر داشتن عوامل زیست‌محیطی حیاتی است ولی متأسفانه برای بسیاری از جوامع این مطلب به دلیل عدم آگاهی مردم و شاید عدم پیاده‌شدن عدالت اجتماعی جزو دانسته‌های معمولی و عمومی نیست. بدین معنی که هنوز اکثر مردم به دنبال جنس ارزاتر می‌روند نه کم‌خطرتر برای محیط‌زیست.

محیط‌زیست و حفظ آن آنقدر مهم است که شرکتها نمی‌توانند آن را به کناری بگذارند، زیرا بدون در نظرگیری یکی از مهمترین ابعاد کیفیت، نمی‌توان در بازار رقابت ادامه حیات داد.

در حال حاضر قوانین ISO 14000 برای بررسی و کنترل و جلوگیری از تاثیر منفی تولید بر روی محیط‌زیست برای شرکتها تدوین شده است.

آیا مشکلات فروش و بازاریابی قابل حل هستند؟

مبنای کار مدیران باشد و تنها در این وضعیت است که حسابرسی، نظارت و بررسی کارکرد آنها میسر خواهد بود.

نکته‌ای که در اینجا باید یادآور شوم این است که بعضی از مدیران به مدیریت آسان و راحت خو گرفته‌اند و متأسفانه این مساله به این امر منجر شده است که چهره‌های دارای هویت سیاسی از جناحهای مختلف، در حوزه کاری آنها تحمل نشده و کنار گذاشته شوند و جای آنها را نیروهای اشغال کنند که به ارزشهای انقلاب اعتقادی ندارند ولی ظاهراً اطاعت می‌کنند. همین مساله موجب می‌شود که ناهلان بر انقلاب حاکم شوند و نیروهای انقلاب که حساس و منتقدند، کنار گذاشته شده و منزوی شوند. نکته آخر اینکه بنده هم قبول دارم که باید به برنامه‌ها رأی داد، اما چون من به نقش «خواص» و تاثیر آنها در ابعاد مختلف اجتماع قائل هستم، فکر می‌کنم که زندگی شخصی و سلوک فردی و اداری مدیر در حوزه کار و خانواده و نیز ساده‌زیستی و تعلق بدنیانداختن، باید به شدت مورد نظر باشد. زیرا به‌میزانی که مدیران ما تعلق خاطری به قدرت، مقام و ثروت ندارند، حریت دارند و در مقابل بسیاری از انحرافات و ضعف‌ها از خود مقاومت نشان می‌دهند. کسانی که این حد از حریت و آزادگی را در خود نداشته باشند، قطعاً به مدیریت عمومی کشور صدمه خواهند زد.

قادری: آقای شکوهی فرمودند که اشکالی ندارد که رئیس‌جمهور مدیران مورد نیازش را از جناح خود انتخاب کند. البته این امر در کشورهای دیگر هم به چشم می‌خورد ولی بهتر این است که مشارکت سایر جناحها باشد. مطلب دیگر اینکه رئیس‌جمهور باید حتماً دارای برنامه باشد تا بتوان کارهای او را ارزیابی کرد.

رئیس‌جمهوری که برنامه دارد بطور طبیعی مدیران متناسب با برنامه خود را اعم از اینکه از جناح خود یا دیگران باشد انتخاب می‌کند و در این صورت نگاه رئیس‌جمهور بجز برنامه به چیز دیگری معطوف نیست و موفقیت برنامه مدنظر است و نه موقعیت شخصی خود.

تدبیر: بخش دوم و پایانی میزگرد در شماره آینده به اطلاع خوانندگان گرامی خواهد رسید.



اما پایه‌های بعد کیفیت در فردا از امروز ریخته شده است، حرکت سیل‌آسای مقوله‌ها و راه‌حل‌های مدیریتی به سمت بعد چهارم کیفیت آنقدر آشکار است که از هم‌اکنون پایه‌گذاری‌های اصلی آن در بعضی از کشورها صورت گرفته است. این بعد به‌زودی خود را از نظر اهمیت به سه بعد یادشده می‌رساند، ما نیز سعی کنیم خود را از حال برای کیفیت چهارم بعدی آماده کنیم.

بعد چهارم کیفیت «سازش‌پذیری اجتماعی» نام دارد، بدین معنی که در نظرگیری جامعه، انسان و نیروی کار در همه موارد و همه ابعاد الزامی است. بعد چهارم دیدن انسانهاست، دیدن جامعه و مردم و عرضه امکانات انسان دوستانه برای جامعه، افراد جامعه، آنهایی که تولید می‌کنند، آنهایی که سهم و شریک هستند، اجتماع تولیدکننده اعم از کارگر، مدیر، مهندس و تکنیسین و... که خود برای پیشبرد جامعه خدمت می‌کنند. علاوه بر دیدن انسان در بعد نیروی کار، دیدن انسان در میهن و وطن خود و کمک به مملکت از نظر ایجاد کار و داشتن انسانهای با انگیزه و ماهر و کاردان و پس از آن در سطح بین‌المللی و همکاری و سهم شدن در پیشرفت‌های بین‌المللی با اتکاء به انسانهای قابل اطمینان از پیام‌های این بعد کیفیت است. □

از: محسن معصومی اشکوری فارغ‌التحصیل مهندسی مکانیک از دانشگاه شیراز و مدیریت اقتصاد شرکت‌ها از آلمان می‌باشد.

پویانگر

گروه مشاوران مدیریت و پژوهش بازار

خیابان خرمشهر شماره ۱۶۹ تهران ۱۵۳۳۸

تلفن و فکس: ۸۷۶۴۷۴۹