



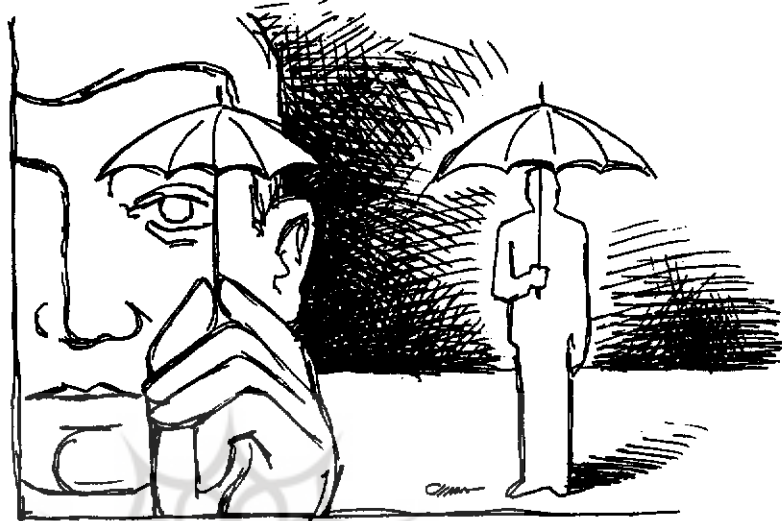
# سازمان سالم

از: دکتر حسین بنی‌اسدی

مشاوران مدیریت و مدیران اجرایی همواره با مساله اصلاح و بهبود عملکرد سازمان‌های مختلف مواجه‌اند. بدیهی است این افراد برای اصلاح و بهبود و یا هرگونه تغییری در سازمان‌ها، نیازمند شناخت آنها هستند و بدون شناخت کافی، احتمال موفقیت اقدامات یا دخالت‌های آنان ضعیف بوده و می‌تواند نتایج نامطلوبی در پی داشته باشد.

ولی آنچه بدیهی نیست، ابعاد، عمق و چگونگی شناخت و معیارهای صحیح ارزیابی عملکرد سازمان‌ها (اعم از خصوصی یا دولتی) می‌باشد. به همین علت است که بسیاری از مشاوران مدیریت و مدیران اجرایی وقت، منابع عمده‌ای را صرف شناخت وضع موجود می‌نمایند ولی نهایتاً در موارد زیادی نتایج مطالعات را وافی به مقصود نمی‌یابند. از آنجا که شناخت هر موجودی، منجمله سازمان، می‌تواند به شیوه‌ای متناسب با گونه‌شناسی سازمان و از زوایای مختلف و در سطوح متفاوت و با استفاده از شیوه‌های گوناگون و با صرف منابع و هزینه‌های قابل توجه صورت گیرد و نتایج این گونه مطالعات نیز بلحاظ سودمندی مشابه نخواهد بود، داشتن مبانی و چارچوب نظری که به این نکات پاسخ گفته، شناخت کافی یک سازمان را با حداقل هزینه و زمان ممکن سازد، ضرورت دارد. تنظیم چنین چارچوبی به تدوین متدولوژی مناسب شناخت سازمان کمک مؤثری خواهد نمود. دست یافتن به متدولوژی مذکور کار آبی و ثمربخشی فعالیت‌های مشاوران مدیریت و مدیران اجرایی را بهبود خواهد بخشید.

از آنجا که شناخت ما بستگی به نوع نگرش و تلقی ما از سازمان‌ها دارد، در این مقاله ابتدا نگرش‌های مختلف نسبت به سازمان مطرح می‌گردد. در این بررسی نگرش‌های مختلف به سازمان شامل: سازمان بعنوان یک ابزار (سیستم مکانیکی)، سازمان بعنوان یک موجود زنده (سیستم ارگانیسم) و سازمان بعنوان یک مجموعه انسانی (سیستم اجتماعی) مطرح می‌گردد و نهایتاً به ویژگی‌های مطلوب سازمان از دیدگاه و جهان‌بینی اسلامی اشاره خواهد شد. در این بررسی مشاهده خواهد کرد که نگرش‌های مذکور متعارض نبوده، در امتداد یکدیگر قرار دارند و هریک نسبت به قبلی متکامل‌تر و غنی‌تر است. هر یک از این نگرش‌ها سازماندهی و شیوه مدیریت خاص خود را ایجاد می‌کند و از این رو در ارتباط با هر یک از نگرش‌های مذکور



تحولات سریع و شتابان در محیط فعالیت‌های نگاه‌های اقتصادی، آنها را با عدم تعهد و پیشگیری‌های فزاینده روبرو ساخته است. ضرورت بقا، حفظ موقعیت و توسعه در چنین محیطی، سازمان‌ها را ناگزیر از متحول ساختن هرون خود، برای همگامی مؤثر و موفق با دگرگونی‌های محیط خارجی می‌سازد.

خلق تحولات سازنده و مؤثر در سازمان‌ها و یا تلاش جهت رفع مشکلات و مسایل مبتلا به آنها، منوط به شناسایی وضعیت درونی و موقعیت بیرونی آنهاست. به این ترتیب سازمان همواره امکان کنترل وضعیت و جرات عملکرد فعالیت خود را دارا خواهد بود و می‌تواند از بروز فاصله معنی‌دار میان اهداف و عملکرد و نیز میان اهداف سازمانی و اقتضایات محیطی خود پیشگیری کرده یا در صورت وقوع آنها را برطرف سازد. بدیهی است سازمانی در این امر کامیاب است که امکان دستیابی به شناخت دقیق خود، چه از لحاظ بافت درونی و چه از لحاظ موقعیت بیرونی را داشته باشد.

سازمان مدیریت صنعتی به عنوان یکی از مراکز عمده مشاوره کشور همواره خود را ملزم به طراحی و در اختیار داشتن ابزارها و روش‌های مناسب برای برخورد اصولی و علمی با مشتریان بالفعل و بالقوه خود می‌داند. از همین رو طرح «متدولوژی شناخت و عارضه‌یابی سازمان‌ها» در مسیر مدل‌سازی و ابزارسازی متناسب با ضرورت‌های نیازمندی‌های مدیریتی کشور تعریف و در دستورکار تحقق و توسعه سازمان مدیریت صنعتی قرار گرفت. هدف از اجرای این طرح بررسی همه‌جانبه روش‌ها و مدل‌های موجود و طراحی متدولوژی‌های کارآمد برای شناخت و عارضه‌یابی مؤسسات در سطح کلان بوده است.

با توجه به اهمیت موضوع مورد بحث، سازمان مدیریت صنعتی برآن شد تا در این مرحله بخش‌هایی از مطالعات انجام شده در طرح را از طریق مجله تدبیر به جامعه مدیریت کشور عرضه کند که در این راستا مقاله حاضر در این شماره ارائه می‌شود. شایان ذکر است مطالب مطرح شده بیانگر دیدگاه‌های یکی از صاحب‌نظران همکار این طرح بوده و گویای نظر رسمی سازمان مدیریت صنعتی در این مقوله نیست.

ساختار سازمانی، شیوه‌های مدیریت فالب، معیارهای ارزیابی و متدولوژی شناخت مناسب و متناظر با آن نگرش نیز قابل ارائه خواهد بود. متدولوژی‌های شناخت بر اساس نگرش‌های اجتماعی و جهان‌بینی اسلامی پیچیده‌تر از متدولوژی‌های شناخت از دیدگاه‌های دیگر می‌باشد و با توجه به نیازهای زمان حاضر از کارائی، ثمربخشی و سودمندی بیشتری برخوردار خواهند بود. طبیعتاً بخش عمده‌ای از مقاله به معرفی آنها اختصاص می‌یابد.

**نگرش‌های مختلف نسبت به سازمان**  
 هر چند سازمان همیشه وسیله‌ای در دست انسان برای تحقق خواسته‌ها و نیازهایش تلقی می‌شده است، ولی مفهوم و نگرش سازمان طی زمان، تغییر و تحول و تکامل یافته است. این تغییرات متأثر از او همراه با افزایش آگاهی و رشد و توسعه انسان‌ها، پیشرفت علم و تکنولوژی و پیچیدگی بیشتر جوامع پدید آمده است. روزگاری یک سازمان و کارکنان آن ابزاری برای تحقق خواسته مالک یا رئیس مطلق‌العنان آن بودند. این خواسته در سازمان‌های اقتصادی «سود» و در سازمان‌های سیاسی «زور» بود. سپس زمانی فرا رسید که سازمان وسیله‌ای برای تحقق خواسته‌های مدیران و نیازهای مادی کارکنان و سهامداران شد. بهره‌مندی بیشتر و دسترسی به استاندارد بالاتر زندگی برای مدیران و کارکنان از ویژگی‌های این دوره بود. اینک در آستانه دوره‌ای قرار گرفته‌ایم که سازمان وسیله‌ای است برای تحقق خواسته‌ها و نیازهای نه تنها مدیران و کارکنان و سهامداران آن، بلکه نظام یا سیستمی است برای کمک به تحقق خواسته‌های کلیه گروه‌های ذیربط و ذیحق نسبت به آن. کمک

سازمان به توسعه و کمال و ارتقای توانمندی‌های گروه‌های ذیربط از ویژگی‌های این دوره است. نگرش‌های مختلف تجلی جهان‌بینی، آرمان‌ها و نیازهای مدیران، کارکنان و سایر گروه‌های ذینفع و ذیربط نسبت به سازمان می‌باشد. هر چند این نگرش‌ها تحت تاثیر شرایط اجتماعی هر دوره هستند ولی آثار مستقیم خود را می‌توانند مستقل از شرایط تاریخی و محیطی، بر ساختار و شیوه‌های مدیریت سازمان برجای گذارند. پیشرفت و توسعه هر جامعه نیز بر کارایی و میزان تحقق خواسته‌های سازمان و گروه‌های ذیربط موثر می‌باشد.

با وجودی که در یک جامعه عقب‌افتاده، اقلیتی با نگرش پیشرفته و توسعه یافته می‌توانند سازمانی پیشرفته و متکامل بوجود آورند و علی‌رغم این که می‌توانیم در جوامع پیشرفته صنعتی شاهد نگرش‌ها و سازمان‌های عقب‌افتاده باشیم، ولی ارزش‌ها و نگرش‌های غالب در یک جامعه بر نگرش سازمانی مدیران و کارشناسان آن جامعه اثر عمیقی بجای می‌گذارد و این نگرش بر فرهنگ سازمانی و مدیریت سازمان‌ها آثار ژرف خواهد داشت.

بر این اساس در یک جامعه توسعه یافته، سازمان بیشتر بعنوان یک «نظام اجتماعی» تلقی می‌گردد تا در یک جامعه بسته، محروم و عقب‌افتاده و این سازمان‌ها نیز دارای ساختار و مدیریتی متناسب با چنین نگرشی می‌گردند و بصورتی مشابه در یک جامعه عقب‌افتاده، در مقایسه با یک جامعه پیشرفته، سازمان بیشتر بعنوان ابزاری برای سود یا قدرت مالک یا یک فرمانده خودکامه تلقی می‌گردد، و ساختار و شیوه‌های مدیریت آن نیز متناسب با چنین نگرشی شکل می‌گیرند. عبارت دیگر وجه غالب

نگرش به سازمان‌ها در یک جامعه را می‌توان نشانه‌ای از درجه توسعه‌یافتگی و تکامل آن جامعه تلقی کرد.

شکل شماره ۱ حاصل نگرش‌های عقب‌افتاده و پیشرفته را به صورت گونه‌های مختلف سازمانی در جوامع عقب‌افتاده و توسعه‌یافته نشان می‌دهد.

ذیلاً نگرش‌های مذکور تحت عناوین: سازمان بعنوان یک ابزار، سازمان بعنوان یک موجود زنده و سازمان بعنوان یک مجموعه انسانی مورد توجه قرار می‌گیرند، و در پایان نگرش اسلام به سازمان مورد توجه واقع خواهد گردید.

**سازمان به عنوان یک ابزار (سیستم مکانیکی)**

این نگرشی است محدود و خودخواهانه و از مصادیق آن سازمان‌ها و شرکت‌هایی هستند که هر یک دارای مالک منحصر بفرق است که جز خواسته‌ها و منافع خود را که در «سود» خلاصه می‌شود، نمی‌بیند. در غرب، این نگرش در اوائل انقلاب صنعتی در بسیاری از واحدهای صنعتی حاکم بوده است. در ایران نیز در واحدهای صنعتی و بسیاری از سازمان‌ها در ابتدای ورود صنعت به کشور و تا قبل از پیدایش قوانین کار و تامین اجتماعی در حد گسترده حاکم بوده است. هم اکنون نیز موارد بسیاری حاکی از وجود آن شنیده و مشاهده می‌گردد.

در این گونه سازمان‌ها مالک یا رئیس سازمان دارای اختیارات و قدرت مطلق می‌باشد. کارکنان و کارگران نقش ابزاری داشته و به سادگی قابل تسویض می‌باشند. کارگران از ترس فقر و

شکل شماره ۱

نگرش به سازمان	نگرش توسعه یافته	سازمان بعنوان یک نظام اجتماعی ولی بسته (گروه‌های ذینفع محدود)	سازمان بعنوان یک نظام اجتماعی باز (دارای گروه‌های ذینفع گسترده)
	نگرش عقب مانده	سازمان بعنوان ابزار	سازمان بعنوان یک ابزار ولی بنا به الزامات قانونی و امکانات جامعه دارای رفتار ارگانیکی
		عقب‌مانده	پیشرفته

وضعیت توسعه یافتگی جامعه

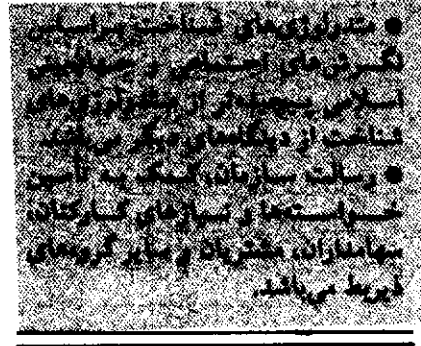
درماندگی و بدلیل عدم مهارت و توانمندی به شدت به مالک سازمان وابسته‌اند. سطح توقع آنان بسیار پایین و در حد تامین حداقل معاش برای ادامه کار می‌باشد. هدف مالک صرفاً تامین سود یا منافع شخصی خود بوده، سازمان ماشین تولید سود و کارکنان هر یک ابزار یا مهره‌ای در آن ماشین تلقی می‌گردند. هر چند این نگرش، عقب‌مانده و غیر قابل قبول به نظر می‌رسد، ولی هنوز این نگرش در سطح وسیعی از مدیران در ایران و کشورهای دیگر زنده است. در این سازمان‌ها کارکنان احساس امنیت نمی‌کنند. در این سازمان‌ها مادامی که کارکنان آنچه مالک بخواهد را با آمادگی و سرعت انجام دهند، آنها را نگره می‌دارند و در غیر این صورت، اگر شرایط محیطی اجازه دهد، آنان را همچون قطعاتی از ماشین با کارگران بیکار در بازار کار (مانند کارگران مهاجر) تعویض می‌نمایند.

### سازمان به عنوان یک موجود زنده (سیستم ارگانیک)

با پیشرفت علوم و تکنولوژی اداره امور صنایع و شرکت‌ها و سازمان‌ها پیچیده‌تر شد و نیازمند دانش و مهارت‌های بیشتری گردید. سطح آگاهی‌ها در جامعه و به تبع آن سطح دانش و مهارت‌های کارکنان نیز ارتقا یافت. تغییر و تعویض کارکنان متخصص، برخلاف کارگران ساده و غیر ماهر، به سختی امکان داشت. این کارکنان همچون اندام آدمی به سختی قابل تعویض بودند.

از طرفی نیز ایجاد واحدهای صنعتی جدید نیازمند سرمایه‌گذاری‌های کلان گردید، به نحوی که یک نفر مالک به سختی می‌توانست منابع مالی لازم را تامین نماید. از این رو مالک مطلق‌العنان دوره قبل، به تدریج جای خود را به سهامداران متعدد داد و مالکین جدید، چون همگی نمی‌توانستند بطور مستقیم در اداره شرکت‌ها مداخله و مشارکت داشته باشند، نمایندگانی برای این امر انتخاب کردند. این نمایندگان مدیران حرفه‌ای بودند که به تدریج طبقه جدید مدیریت را بوجود آوردند و مالکیت و مدیریت از یکدیگر جدا شدند.

در این دوره سازمان‌ها و شرکت‌ها بصورت «شخصیت»‌های حقوقی رسمیت یافتند. شرکت‌ها که ابتدا در غرب پدیدار گردیدند تحت عنوان کورپوریشن (CORPORATION) رسمیت قانونی یافتند. کلمه کورپوریشن دارای ریشه یونانی کورپس (CORPUS) به معنای «بدن»



می‌باشد و از آنجا که در هر بدن مهمترین عضو یا اندام «سر» (HEAD) می‌باشد برای سازمان‌ها و کورپوریشن‌ها نیز «راسی» بنام رئیس تعیین شد تا نقش «سر» را در سازمان ایفا کنند. در این دیدگاه همان‌طور که سلامت اندام‌های مختلف در یک موجود زنده مهم است، افراد و رضایت آنها از اهمیت و ارزش برخوردار بوده و واژه‌هایی از قبیل سلامت و بیماری سازمان، سازمان فعال و پرانرژی، سازمان تنبل و ضعیف، سازمان تند و سریع، سازمان کند و بطئی و ... بکار گرفته می‌شود.

در این نگرش، همان طوری که برای هر موجود زنده بقا و رشد آن مهم است، برای یک سازمان یا شرکت نیز رشد آن از اهداف اصلی به شمار می‌رود. سود، در این نگرش، برخلاف نگرش ابزاری، هدف نیست، بلکه وسیله‌ای است برای رشد.

به نظر می‌رسد تاسیس، رشد و گسترش گروه‌های صنعتی و شرکت‌های مختلف در سال‌های ۱۳۴۰ و ۱۳۵۰ در ایران متأثر از پیدایش و رشد این نگرش بود.

با پیشرفت زمان و افزایش نقش دانش و تکنولوژی و اتوماسیون امور، و طبعاً ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان، خواسته‌ها و توقعات آنان نیز افزایش یافت و ضرورت توجه به خواسته‌ها و نظرات و پیشنهادات شخصی آنان بیشتر شد. کارشناسان و متخصصان نه تنها به دنبال شغل مناسب با درآمد قابل قبولی بودند، بلکه کیفیت محیط و فضای کار نیز از اهمیت بیشتری برخوردار گردید.

در این نگرش، هر چند اعضای سازمان بدلیل دانش و مهارت و توانایی‌هایشان عزیز و با ارزش تلقی می‌شوند، ولی مشارکت واقعی آنان در امور سازمان مورد تاکید نیست. هر چند رفاه کارکنان مورد توجه است، ولی کمال و توسعه آنان فراموش شده است.

### سازمان به عنوان یک نظام اجتماعی

اگر در سازمان‌هایی که نگرش ابزاری بر آنها حاکم بود، فقط مالک صاحب‌اختیار و هدف بود و اگر سازمان‌هایی که نگرش ارگانیک بر آنها حاکم بود، مدیران از این موهبت برخوردار بودند، در سازمان‌هایی با نگرش نظام‌های اجتماعی، کارکنان و کلیه گروه‌ها و افراد ذیربط و ذیحق، متناسب با نقش و مسئولیت خود، صاحب اختیار، هدف و دارای حق تصمیم‌گیری خواهند بود. در این نگرش نه تنها سازمان خود هدفمند و صاحب‌اختیار می‌باشد، بلکه از یک طرف از اجزای هدفمند و صاحب‌اختیار تشکیل می‌گردد و از طرف دیگر جزئی از یک سیستم بزرگتر هدفمند و صاحب‌اختیار می‌باشد که از سازمان‌های اجتماعی دیگر تشکیل یافته است. در این نگرش، با توجه به گسترش و تکامل آن نسبت به نگرش قبل، رسالت سازمان نه تنها تامین منافع مادی آن و کارکنانش می‌باشد، بلکه کمک به تامین رضایت کارکنان و سایر گروه‌های ذیربط نیز جز رسالت آن به شمار می‌رود. با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات در محیط، تامین خواسته‌های متفاوت گروه‌های ذیربط و هماهنگ کردن منافع سازمان، کارکنان و محیط، وظیفه مدیریت سازمان‌ها را دشوارتر می‌نماید. در این نگرش، رسالت سازمان کمک به کلیه گروه‌های ذیربط می‌باشد، بنحوی که هر یک بتوانند هدف‌ها و خواسته‌های خود را بهتر دنبال نمایند. بعبارت دیگر رسالت سازمان کمک به تامین خواسته‌ها و نیازهای کارکنان، سهامداران، مشتریان و سایر گروه‌های ذیربط می‌باشد.

سازمان‌هایی توسعه یافته‌اند که می‌توانند چنین نقشی را به خوبی ایفاء کنند. در این نگرش سازمان‌ها نه تنها خود سیستم‌های هدفدارند، بلکه از اجزای هدفدار دیگری تشکیل می‌گردند و از اینرو سیستم‌های هدفدار مرکب‌اند (MULTI-PROPOSEFUL SYSTEMS) و در نتیجه مدیریت موثر آنها نیازمند در نظر گرفتن مقاصد کلیه اجزای هدفدار و موثر بر عملکرد سازمان می‌باشد. این پیچیدگی مسائل خود را به شرح زیر همراه دارد.

### محدودیت‌ها و نارسائی‌های نگرش سوم

هر یک از گروه‌های ذینفع از دیدگاه ارزشی و با توجه به هدف‌های خود از سازمان انتظاراتی دارند. عملکرد سازمان در هر یک از ابعاد توسط هر یک از گروه‌های ذیربط بر اساس منافع خاص

هر گروه ارزیابی می‌گردد. این ارزیابی‌های مختلف باعث رضایت‌ها و عدم رضایت‌هایی در گروه‌های ذیربط شده و منشاء کشمکش و تضادها، اصطکاک‌ها، تعارض‌های درونی می‌گردد، که بر رشد و توسعه سازمان و اعضای آن آثار منفی بجای می‌گذارد و در بسیاری موارد تلاش مدیریت برای پاسخگویی به خواست‌ها و نیازهای یک گروه به عدم رضایت گروه دیگر منتهی می‌گردد و سازمان را به بن‌بست می‌کشاند.

سئوال اصلی مدیران در چنین مدل و نگرشی از سازمان این است که خواست هر یک از گروه‌های ذینفع چیست و اهمیت تامین خواسته هر یک از گروه‌ها چه میزان است.

معمولاً در این نوع نگرش به سازمان، مدیران سعی می‌کنند خواسته‌های همه گروه‌های ذیربط را بنحوی تامین نمایند تا جریان پول، مواد، نیروی انسانی و سایر امکانات از طرف گروه‌های ذینفع برای سازمان بنحوی تامین گردد که بقای سازمان استمرار یابد.

مشکل تعارض و تضاد بین گروه‌های ذیربط یک مشکل صرفاً اقتصادی و مالی نیست، بلکه یک مشکل اخلاقی است. اصولاً رفع تضاد و ایجاد هماهنگی از مهمترین وظائف «اخلاق» است.

تضاد معمولاً هنگامی بوجود می‌آید که دو هدف وجود داشته باشد و دسترسی به یکی از هدف‌ها، مانع دسترسی به هدف دیگر شود. یا اینکه هدف واحدی وجود داشته باشد که یک یا چند نفر مایل به دست یافتن به آن هدف باشند و دست یافتن یک نفر مانع دست یافتن دیگران به آن هدف شود. تضاد می‌تواند در درون فرد و ناشی از اهداف و انگیزه‌های مختلف شخص باشد. مثلاً شخص در یک زمان بخواهد هم دانشمند، هم ثروتمند و هم از رفاه و فراغت برخوردار باشد. تضاد همچنین می‌تواند بین یک فرد و فرد دیگر، یک فرد و سازمان، یک سازمان و سازمان دیگر، یک نسل و نسل‌های دیگری، یک سازمان و محیط و... بوجود آید.

گروه‌های مختلف ذینفع یا ذیحق (STAKE HOLDERS) یک سازمان نیز معمولاً در ارتباط با سازمان دارای تضاد می‌باشند و این تضادها در بسیاری موارد نه تنها به کاهش شدید بهره‌وری و کارآئی سازمان منتهی می‌گردد، بلکه موجب شکست و انحلال سازمان می‌گردد. گروه‌های ذینفع هر یک در ارتباط با منافع خود

در مورد اهداف، سازماندهی، سیاست‌ها و خط مشی‌ها، نحوه تامین و توزیع دستاوردها (سود)، شیوه کنترل و نظارت بر سازمان نظرات خاص خود را دارند که ممکن است به شدت با نظر گروه دیگر متفاوت و متعارض باشد. این اختلافات در بسیاری موارد منتهی به تفاهم و توافق بین گروه‌های ذینفع نمی‌گردد و نه تنها بر فضای کار و فعالیت سازمان آثار نامطلوب و مهلکی بر جای می‌گذارد، کارآئی افراد و سازمان را کاهش داده، در صورت ادامه به ناتوانی و مرگ سازمان می‌انجامد و در نتیجه کلیه گروه‌های ذیحق از حقوق خود محروم می‌گردند.

در نگرش‌های اول (سازمان بعنوان ابزار) و نگرش دوم (سازمان بعنوان یک موجود زنده) بلحاظ نظری، چنین تضادی رخ نمی‌دهد، چون با گروه‌های ذینفع برخورد مشارکت جویانه‌ای برای مشارکت و تصمیم‌گیری در امور سازمان بعمل نمی‌آید. ولی در نگرش سوم که سازمان و اجزاء و محیط آن در جریان تصمیم‌گیری مشارکت آگاهانه دارند، بعلت ارزش‌ها، اهداف و دیدگاه‌های مختلف، تناقض و تنش‌هایی رخ می‌دهد که متأسفانه راه‌حل‌های علمی و عملی موثر متعددی برای رفع آنها در دسترس نمی‌باشد. به نظر می‌رسد نگرشی به سازمان و مدیریت مطلوب می‌باشد که بتواند تضادها و تعارض‌ها را مستمراً کاهش دهد، فضای همکاری و همدلی را جایگزین نماید و بستر مناسبی برای کمک به رشد و توسعه کارکنان و سایر گروه‌های ذیحق و همچنین سازمان و جامعه فراهم آورد.

به این منظور «آرال ایکاف» پیشنهاد می‌نماید اگر سازمان‌ها «توانمندی مطلق» را بعنوان آرمان انتخاب کنند، در تعقیب این آرمان موفق به رفع تضادها و جلب شرایط مطلوب جهت توسعه خواهند گردید. ما نظرات نامبرده را تحت نگرش سوم طبقه‌بندی خواهیم کرد و

● انسان نمی‌تواند چیزی را بخواهد ولی توانایی تحقق بخشیدن به آن را نخواهد.

● در هر زمان و با هر سطحی از آگاهی‌های بشری، مراجعه به قرآن و مستنابع اصیل اسلامی، الگوهای گسترده‌تری را برای تعریف ویژگی‌های یک سازمان مطلوب در برابر انسان می‌گشاید.

توضیحات بیشتر در این مورد را در بخش بعد ارائه خواهیم داد.

### نگرش اسلام به سازمان

همان طوری که توضیح داده شد اختلاف و تضاد بین گروه‌های ذینفع سازمان مهمترین مسئله و مانع در حرکت سازمان‌هایی است که بر اساس دیدگاه سوم اداره می‌شوند. سئوالی که در اینجا مطرح می‌گردد این است که چگونه می‌توانیم به رفع مذکور مشکل پردازیم:

همان طوری که گفته شد اختلاف و تضاد بین گروه‌های مذکور ناشی از نظام‌های ارزشی و ارزش‌های مختلف گروه‌های ذینفع سازمان می‌باشد. موضوع ارزش‌ها که مربوط به «خوبی» و «بدی» امور می‌گردد از مقوله «اخلاق» بشمار می‌رود. یکی از مسائل مهم اخلاقی این است که معیار مطلق برای تعیین خوبی و بدی تعیین کند تا بتوان هر موضوع و عملی را براساس آن ارزیابی و خوبی و بدی آنرا مشخص کرد.

در نگرش ابزاری نسبت به سازمان، معیار اصلی ارزیابی یک سازمان «سود» بود و در نگرش ارگانیکی به سازمان «بقاء» و «رشد» سازمان اهمیت داشت. هر چند «سود» و «بقاء» سازمان هر یک ارزشمندند، ولی گروه معتقد به اصالت سود با گروه معتقد به «بقاء» و «رشد» سازمان دچار اختلاف و تعارض می‌گردند و برای رفع اختلاف نیازمند ضابطه و یا معیاری بالاتر از سود و بقاء خواهند بود. در مورد نگرش سوم «سود» بعنوان یک نظام اجتماعی» نیز در غیاب یک معیار نهائی و مشترک نمی‌توان به رفع اختلاف نظر، تضاد و تعارض گروه‌های ذینفع پرداخت.

فلاسفه تلاش زیادی برای یافتن معیار نهائی و مطلق کردند که بتوانند مورد توافق همه انسان‌ها در تمام زمان‌ها و در تمام جوامع و فرهنگ‌ها قرار گیرد. ولی در این امر توفیق چندانی نیافتند تا این که در اوائل قرن بیستم، فیلسوفی بنام «ای. آ. سینگر» موفق به ارائه این معیار نهائی گردید و بررسی «علمی» اخلاق را میسر ساخت. «سینگر» نشان داد که دلیل آنکه فلاسفه موفق به یافتن معیار مذکور نشده بودند این بود که بجای بررسی ماهیت «خواستن» به آنچه «خواست» افراد است توجه کرده بودند.

در مورد ماهیت خواستن باید توجه داشت که هر آنچه انسان می‌خواهد، همزمان توانائی تحقق آن را نیز می‌خواهد. بعبارت دیگر نمی‌تواند چیزی را بخواهد ولی توانائی تحقق

بخشیدن به آنرا نخواهد.

«سینگر» با بیان داستان جالبی نشان می‌دهد علی‌رغم این که موضوع فوق برای بسیاری از بچه‌ها ساده و آسان است، مورد غفلت و بی‌توجهی فلاسفه قرار گرفته است. هنگامی که از بچه‌ها می‌خواهند که سه «آرزوی» بزرگ خود را بیان نمایند، بسیاری از آنان هوشمندانه به یک «آرزو» بسنده می‌کنند: آرزو می‌کنند که تمام آرزوهایشان تحقق یابد. در واقع بچه‌ها آرزو می‌کنند که بتوانند تمام آرزوهایشان را عملی سازند.

این خواست چیزی جز آرزوی «قدرت مطلق» نیست باین ترتیب توانایی یا قدرت تحقق بخشیدن به خواسته‌ها یا آرزو، که همان «قدرت مطلق» معیار یا آرمانی است که می‌تواند مبنای ارزیابی اخلاقی هر عمل بطور علمی قرار گیرد. بر این اساس هر عملی که به افزایش توانایی‌های فرد یا سازمان کمک کند «خوب» و هر عملی که به ضعف و ناتوانایی فرد یا سازمان منتهی شود «بد» است.

هر چند تعقیب آرمان «توانایی مطلق» یا «قدرت مطلق» مستلزم کاهش یا رفع تضادهای فرد یا سازمان با افراد و سازمان‌های دیگر است ولی مستلزم داشتن اشتیاق برای کمک به دیگر افراد و سازمان‌ها برای پیشرفت و کمال نیست. بعبارت دیگر آرمانی است خودخواهانه که رشد و تکامل خود را مدنظر دارد، نه رشد و کمال دیگران را. این آرمان تلویحاً حکایت از موضوع کنترل و محدود ساختن دیگران دارد، نه رشد و کمال و شکوفایی دیگران.

پس از «سینگر»، شاگرد او «آرال ایکاف» آرمان مطلق‌گی که می‌تواند به وحدت و انسجام و توسعه سازمان بیانجامد را «توانمندی مطلق» (OMNICOMPETENCE) نامید و آنرا توانایی مطلق برای تحقق بخشیدن به خواسته‌ها و نیازهای خود و دیگران تعریف نمود. هر چند در آرمان مذکور توانایی تحقق خواسته‌ها و نیاز دیگران تصریح شده است و بیشتر می‌تواند به

انسجام و پیشرفت و توسعه اعضای یک سازمان و کل سازمان کمک کند ولی فاقد انگیزه و اشتیاق لازم برای کمک به توانمندتر کردن دیگران است. بعبارت دیگر هر چند که فرد یا سازمان دارای توانایی لازم برای توانمند ساختن خود و دیگران می‌باشد، ولی چون دارای آزادی و حق انتخاب است می‌تواند از توانایی مذکور برای کمک و توانمند ساختن دیگران استفاده نکند.

آرمانی می‌تواند بطور کامل به رفع تضاد و اختلاف بین گروه‌های مختلف پایان دهد و همدلی و همکاری و هماهنگی بین آنها ایجاد نماید که نه تنها متضمن توانمندی مطلق، بلکه علاوه بر آن سرشار از علاقه و اشتیاق برای تأمین نیازها و تحقق خواسته‌ها و رشد و کمال دیگران باشد. تنها آرمانی که واجد ویژگی‌ها است، «رحمانیت» مطلق و فاعل آن رحمان است. رحمت مطلق بخشندگی بی‌پایان است. برای بخشندگی بی‌پایان قدرت و توانایی تمام همراه با مهر و محبت کامل لازم است.

جای شگفتی نیست که تنها این صفت خدا از میان صدها صفت الهی به دو صورت «رحمان» و «رحیم» در آغاز قرآن کریم و در آغاز هر سوره (بجز سوره توبه) تکرار می‌گردد و با امیدوار ساختن انسان به رحمت بی‌پایان خداوند، حرکت او را در جهت کمال و فلاح و هدایت می‌نماید.

حال با توجه به آرمان «رحمانیت» برای سازمان به بررسی نگرش اسلام نسبت به سازمان می‌پردازیم.

هر چند اسلام برای جامعه و همکاری‌های اجتماعی و سازمان ارزش بسیار قائل است و جامعه را بستر اصلی تربیت، رشد، خدمت و عبادت آدمی می‌داند، ولی برای انسان است که در اصالت قائل می‌باشد و این انسان است که در آخرت مسئول و پاسخگو می‌باشد، نه جامعه و سازمان. با وجود این تأکید می‌گردد که جامعه و سازمان بر مسئولیت‌های فردی و اجتماعی انسان موثر بوده، آنها را متحول می‌سازد و آزمایشگاه بزرگی را برای انتخاب، یادگیری و رشد و تکامل آدمی تشکیل می‌دهند. از این دیدگاه، هر چند جامعه و سازمان بعنوان یک شخصیت حقوقی دارای قیامت نیست، ولی خود وسیله‌ای است بسیار ارزشمند برای تربیت و تکامل انسان‌ها که با شخصیت حقیقی خود دارای قیامت‌اند. بنابراین برای پی بردن به دیدگاه اسلام نسبت به «سازمان» ابتدا بایستی دیدگاه اصلی اسلام نسبت به انسان را تعریف نمایم تا بتوانیم بر این اساس ویژگی‌های یک سازمان مطلوب را استنباط کنیم.

لازم به تذکر و تأکید است که کمتر شخصی انتظار دارد که اسلام بطور صریح و تفصیلی درباره پدیده جدید و مدرنی بنام «سازمان» اظهار نظر کرده باشد. ولی با توجه به تضادها و تعارض‌های درونی سازمان‌ها که یک مسئله

اخلاقی بزرگ می‌باشد از یک طرف و با عنایت به فرمایش پیامبر گرامی اسلام: انی بعثت لاتمم مکارم الاخلاق (برای کامل کردن صفات بزرگ اخلاقی مبعوث شدم)، از طرفی دیگر، به نظر می‌رسد معرفی ویژگی سازمان مطلوب از دیدگاه اسلام میسر می‌باشد. لذا باید بتوانیم بر اساس اصول و نظام ارزشی اسلام و آگاهی‌های کنونی خود ویژگی‌ها و سیمای مطلوب یک سازمان را تعریف و تبیین و ترسیم نمایم. بدیهی است با شناخت عمیق‌تر اسلام و افزایش آگاهی، می‌توان برداشت دقیق‌تری از نگرش اسلام نسبت به سازمان کسب کرد. بعبارت دیگر، در هر زمان و با هر سطحی از آگاهی‌های بشری، مراجعه به قرآن و منابع اصیل اسلامی، افق‌های گسترده‌تری را برای تعریف ویژگی‌های یک سازمان مطلوب در برابر انسان می‌گشاید.

از دیدگاه اسلام هدف از خلقت انسان تقرب به خداوند (بعنوان تنها خالق و بزرگترین آرمان) است و راه اصلی تحقق این هدف عبادت (خلقت الحق والانس الایعبدون) و تقوا است. امکانات محیطی انسان، اعم از محیط سازمانی، اجتماعی، طبیعی، اقتصادی و ... نعمت‌های الهی بوده و وسایل لازم برای رشد و کمال او بشمار می‌روند. بر این اساس انسان در طلب هدفی بسیار بزرگ و غیر قابل حصول است (خداوند) که با تلاش و مراقبت مستمر (عبادت و تقوا) در جهت آن حرکت می‌کند (تقرب) (حدیث نبوی: خدا انسان را برای خود انسان ولی در جهت خدا آفرید) و صاحب توانایی و کرامت و عزت و سایر صفات بزرگ می‌گردد. چنین نگرشی نسبت به انسان، او را در طبقه‌بندی سیستم‌ها، در جایگاه رفیعی از نظام‌های هدفدار قرار می‌دهد که مخصوص نظام‌های آرمان طلب می‌باشد.

در برابر هدف‌های کوتاه مدت و بلندمدت که در افق‌های زمانی کوتاه و بلندمدت، تحقق آنها میسر می‌باشد، «آرمان»‌ها، همان طوری که اشاره شد، هدف‌هایی می‌باشند که تنها پیشرفت به سوی آنها ممکن است و تحقق کامل آنها در هیچ افق زمانی میسر نیست. از ویژگی‌های اینگونه نظام‌ها، بویژه انسان، این است که با وجودی که می‌دانند هرگز به این اهداف نائل نخواهند شد، ولی رضایت خاطر و خشنودی خود را از طریق تلاش در راه تیل به آنها حاصل می‌کنند. معیار سنجش و ارزیابی این سیستم‌ها، میزان پیشرفت آنها در جهت آرمان‌ها است. آرمان انسان در

اسلام، «خداوند» و پیشرفت او برابر با تقرب او به خداوند است و بر این اساس است که مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد. در این حرکت دو عامل موثر اصلی وجود دارد: (۱) تلاش مستمر برای حرکت بطرف آرمان (عبادت) و (۲) نظارت و مراقبت دائم برای جلوگیری از هرگونه توقف، بازگشت یا انحراف از مسیر مستقیم بطرف آرمان (تقوا). عبادت انسان را در مسیر راست بطرف جلو می‌برد و تقوا مانع بازگشت به عقب و یا انحراف از مسیر راست می‌گردد.

حال با توجه به اشاره‌ای که درباره نگرش اسلام نسبت به انسان شد و قبل از آنکه مفاهیم عبادت، تقرب و تقوا را در چارچوب نگرش سیستمی مورد بررسی دقیق‌تر قرار دهیم، شاید بتوان در مورد نگرش اسلام نسبت به «سازمان» و جایگاه انسان در آن اظهار نظر کرد.

با توجه به اصالت انسان و استعداد او برای رشد و کمال بی‌پایان، رسالت سازمان کمک به تسهیل و تسریع جریان پیشرفت انسان در جهت تحقق اهداف بلندمدت و اهداف کوتاه مدت نشأت گرفته از آرمان او است. به این منظور سازمان نیز باید بتواند بطور مستمر توسعه یافته و بر پیشرفت خود مراقبت نماید و قادر به برنامه‌ریزی آینده و مراقبت مستمر نسبت به عملکرد خود بوده، خدمات مادی و معنوی‌اش را متناسب با نیازهای گروه‌های ذیربط بعنوان عوامل لازم برای رشد و توسعه گروه‌های ذیربط به طور هر چه موثرتر در اختیار آنان قرار دهد. از این رو سازمان نقش محیط و بستر حرکت و رشد و توسعه کارکنان و اعضاء و گروه‌های ذیربط را بعهده دارد. هر چقدر سازمان قادر باشد چنین نقشی را گسترده‌تر و موثرتر بانجام برساند، توسعه یافته‌تر می‌باشد. برای شناخت صحیح و سریع نیازهای اعضا و گروه‌های ذینفع، مشارکت آنان در جریان تصمیم‌گیری و انجام امور ضرورت دارد و ساختار سازمان باید امکانات مشاورت و مشارکت لازم را فراهم آورد.

## شناخت و ارزیابی وضعیت سازمان

در این بخش معیارهای ارزیابی سازمان از دیدگاه‌های فوق مورد بررسی قرار می‌گیرد. از آنجائی که دیدگاه‌های مذکور هر یک نسبت به نگرش قبلی متکامل‌تر می‌باشد، معیارهای ارزیابی در هر یک از نگرش‌ها در برگیرنده معیارهای ارزیابی نگرش قبلی نیز می‌گردد. بنابراین در بیان معیارهای ارزیابی هر یک از



● عبادت انسان را در مسیر راست بطرف جلو می‌برد و تقوا مانع بازگشت به عقب و یا انحراف از مسیر راست می‌گردد.

● وظیفه علم یافتن راه‌های هرچه مؤثرتر برای خواسته‌های انسان و وظیفه تکنولوژی بکارگرفتن آنهاست.

● مشاوران مدیریت و مدیران اجرایی همواره با مساله اصلاح و بهبود عملکرد سازمان‌های مختلف مواجه‌اند.

● شناخت ما، بستگی به نوع نگرش و تلقی ما از سازمان‌ها دارد.

نگرش‌های متکامل‌تر فقط معیارهای جدید مربوط به آن نگرش مطرح می‌گردد.

## ارزیابی سازمان از دیدگاه ابزاری

در این نگرش رضایت مالک یا رئیس سازمان (شرکت) مطرح است و شاخص این رضایت سود و کارآئی تولیدی و مالی است. کار در زمینه اندازه‌گیری کارآئی مالی، بسیار صورت گرفته است و نمونه ساده‌ای از آن انواع نسبت‌های مالی مانند نسبت سود به سرمایه، نسبت سود به فروش، نسبت بدهی‌های جاری به دارائی‌های جاری، نسبت فروش به سرمایه و تکنیک‌های شناخته شده در مدیریت مالی و تولید می‌باشد.

## ارزیابی سازمان از دیدگاه ارگانیک

از این دیدگاه شاخص ارزیابی سازمان بقاء و رشد آن می‌باشد و سود بعنوان وسیله‌ای برای رشد سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. مشارکت و رضایت مدیران، رضایت مادی و رفاه کارکنان، رشد سازمان برای پاسخگویی به نیازهای بازار (جذب امکانات مورد نیاز)، هماهنگی عملیاتی بین واحدها و اجزای سازمان از مهمترین شاخص‌های ارزیابی سازمان به شمار می‌روند.

## ارزیابی سازمان از دیدگاه نظام اجتماعی

در این نگرش سازمان آرمان قدرت مطلق (OMNIPOTENCE) و تسوانمندی مطلق (OMNICOMPETENCE) را دنبال می‌کند و رسالت آن کمک به توسعه گروه‌های ذیربط در

جهت افزایش توانمندی‌های آنان است. هر چند نیل به قدرت یا توانمندی مطلق غیر ممکن است ولی حرکت بسوی آن میسر است. شرایط لازم و کافی برای حرکت و پیشرفت مستمر بسوی آرمان توانمندی یا قدرت مطلق ذیلاً توضیح داده می‌شود.

از نظر فلسفی می‌توان نشان داد که تعقیب آرمان «قدرت» و «توانمندی» مطلق مستلزم دنبال کردن چهار آرمان فرعی دیگر می‌باشد. این چهار آرمان فرعی عبارتند از حقیقت، وفور، خیر و زیبایی.

## ● حقیقت

علم و فعالیت‌های تحقیقاتی و تکنولوژیک، جریانی است برای نیل به حقیقت. وظیفه علم یافتن راه‌های هر چه موثرتر برای خواسته‌های انسان وظیفه تکنولوژی بکار گرفتن آنها است. حقیقت، از این دیدگاه، دانش مطلق نسبت به راه‌های تحقق بخشیدن به هر خواسته تحت شرایط محیطی گوناگون می‌باشد. نیل به حقیقت یکی از شرایط لازم برای تحقق یافتن آرمان توانمندی مطلق می‌باشد. بنابراین فعالیت علمی و تکنولوژیک یک سازمان تلاشی است لازم برای پیشرفت در جهت آرمان توانمندی مطلق.

## ● وفور

بکارگرفتن راه‌های موثرتر برای حرکت بسوی آرمان توانمندی مطلق، نیازمند امکانات و وسائل هر چه کارآتر و بیشتر می‌باشد. بنابراین یک نظام سازمانی مطلوب باید همواره بتواند توانائی تولید و توزیع و نگهداری و حفاظت از وسائل و امکانات مفید را افزایش دهد.

شرایط محیطی که در آن امکانات و وسائل مورد نیاز برای تحقق خواسته‌های مختلف وجود داشته باشد، و فور خواننده می‌شود.

### ● خیر و نیکی

حرکت بطرف آرمان، علی‌رغم وجود راه‌های موثر و منابع و امکانات مورد نیاز برای دست یافتن به خواسته‌ها، می‌تواند بعلت تضادها و تعارض‌ها کند یا متوقف گردد. بنابراین حرکت در جهت توانائی مطلق مستلزم کاهش و رفع تضادها و تعارض‌ها می‌باشد. حالت خیر مطلق حالتی است که در آن شخص با خود و با دیگران و محیط در صلح و آشتی کامل باشد.

### ● زیبایی

یکی از شرایط لازم برای حرکت مستمر بسوی آرمان انتخاب هدف والاتر و ارزشمندتر، پس از نائل شدن به هدف انتخاب شده در مراحل قبلی است. نقش هنر از نظر «افلاطون» الهام و انگیزش است. ایجاد تصور آینده‌ای بهتر و آرزو و تعهد و شجاعت لازم برای دنبال کردن آن، هنر آثاری را بوجود می‌آورد که آرزوهای نو و تعهد و شجاعت لازم را برای تحقق آنها بدنبال دارد. چنین آثاری «زیبا» خوانده می‌شوند.

از دیدگاه «ارسطو» هنر آرامش بخش و تزکیه کننده بوده، باعث انبساط روح می‌گردد و بدین ترتیب موجب تفریح، شادی، تجدید قوا و آمادگی برای حرکتی نو می‌شود. واقعیت این است که هنر دارای هر دو نقش می‌باشد.

از دیدگاه روانشناختی نیز سلیقه‌های مختلف افراد نشانگر وجود بعد هنری و زیبا شناختی در زندگی است. یک فعالیت ثابت را افراد مختلف به شیوه‌های گوناگون، طبق ذوق و سلیقه خود انجام می‌دهند. بعنوان مثال با وجودی که دو پیراهن مشابه با دو رنگ مختلف سفید و آبی در پوشش انسان دارای کارائی مساوی هستند ولی بسیاری از افراد یکی را بر رنگ دیگر ترجیح می‌دهند. فردی که پیراهن آبی را بر پیراهن سفید ترجیح می‌دهد آنرا زیباتر می‌بیند و احساس می‌کند و برعکس. حق انتخاب هدف و روش‌هایی که ضمن تأمین خواسته‌های سازمان، به رضایت بیشتر کارکنان (و گروه‌های ذینفع) کمک می‌کند و فضای سازمان و کیفیت زندگی آنان را بهبود می‌بخشد از ابعاد هنری و زیبا شناختی است و از معیارهای ارزیابی یک سازمان پویا و آرمان طلب می‌باشد.

### ارزیابی سازمان از دیدگاه اسلام

اگر در نگرش اول رضایت مالک و در نگرش

دوم رضایت مدیران و در نگرش سوم رضایت گروه‌های ذینفع مبنای ارزیابی سازمان‌ها بود، در نگرش چهارم رضایت خداوند رحمان مطرح است. هر چند اندازه‌گیری چنین امری غیر مقدور است، ولی می‌توانیم بر اساس مبانی بحث، چارچوب و شاخص‌های لازم را تعریف کنیم.

آنچه نگرش چهارم را از نگرش سوم متمایز می‌سازد تفاوت عمده بین آرمان «قدرت مطلق» و آرمان «رحمت مطلق» است. برای صعود به طرف آرمان «قدرت مطلق» موضوع اخلاق اولاً محدود به رفع تضاد بین افراد و رفع تضاد گروه‌های ذینفعی می‌گردد که حرکت سازمان مورد نظر را کند یا متوقف می‌سازد و ثانیاً رفع تضاد دارای ارزش ذاتی نیست (INTRINSIC VALUE). بسلیکه دارای ارزش وسیله‌ای است. در حالی که برای تقرب «رحمت مطلق» به تنها رفع تضاد فی نفسه دارای ارزش است، بلکه اشتیاق برای کمک به اعضا و گروه‌های ذیربط در جهت کمال و فلاح نیز دارای ارزش ذاتی و ارزش وسیله‌ای (EXTRINSIC VALUE) است. بعبارت دیگر رسالتی که در نگرش سوم برای سازمان ارائه می‌گردد، تنها با آرمان «رحمانیت» قابل تحقق است نه با آرمان «قدرت مطلق» یا «توانمندی مطلق». تفاوت اصلی بین دو آرمان تأکید آنها بر بعد اخلاق است که یکی با اخلاق برخورد انفعالی و دیگری برخورد فعال دارد. از آنجا که بعثت با هدف و برنامه اعتلای «اخلاق» صورت گرفته است (انی بعثت لاتمم مکارم الاخلاق)، طبیعی است که آنچه دو نگرش اخیر را از هم متمایز می‌سازد اصالت دادن و تأکید داشتن بر بعد اخلاقی و گسترش آن در سازمان از دیدگاه اسلام است.

بطور خلاصه شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی یک سازمان از دیدگاه اسلام اشتیاق در اعضا نسبت به خدمتگذاری و نیکخواهی و کمک به کمال اعضا و گروه‌های ذینفع، افق زمانی گسترده در برنامه ریزی (آخرت طلبی)، حفظ حقوق گروه‌های ذینفع شامل کل جامعه و نسل‌های بعد، حفظ و نگهداری و عمران محیط زیست، عدم توقف و مجاهدت مستمر، عدالت در توزیع دستاوردها و سایر منابع، پرهیز از انحصار و استعلاء، مراقبت مستمر نسبت به انجام تعهدات، ماموریت‌ها و اجرای برنامه‌ها، صرفه جویی و دوری از اسراف و... صبر و مدارا در امور می‌باشد.

## خلاصه جمع‌بندی نگرش‌های مختلف نسبت به سازمان

نگرش‌های چهارگانه فوق متعارض نبوده، هر یک نسبت به نگرش قبلی کامل‌تر می‌باشد. نگرش ارگانیک نسبت به نگرش ابزاری و نگرش سیستمی نسبت به نگرش ارگانیک و نگرش اسلامی نسبت به نگرش سیستمی، جامع‌تر و کامل‌تر می‌باشد. هر یک از نگرش‌های مذکور نسبت به نگرش قبلی خود، ارزش‌ها و آرمان‌های سازمان جامع و کامل‌تر بوده و جایگاه و رسالت انسان رفیع‌تر و بزرگتر می‌باشد و درجه مشارکت و مجاهدت او بسط بیشتر می‌یابد.

در نگرش ابزاری نسبت به سازمان، منافع و مقاصد انسان‌ها مطرح نیست. آنچه اصالت دارد مقصد و هدف سازمان است، که به وسیله مالک یا رئیس آن تعیین شده است، و بقیه نقش ابزاری در جهت تحقق بخشیدن به هدف انتخاب شده توسط مالک یا رئیس را به‌عهده دارند. در سازمان‌های اقتصادی این هدف دسترسی به حداکثر سود می‌باشد.

سازمان‌هایی که با این نگرش اداره می‌گردند، دارای روش مدیریت از بالا به پایین، مقتدرانه و آمرانه می‌باشند و فضای ابتکار و خلاقیت و پیشرفت، بسجز در رأس سازمان، محدود و ضعیف است. این سازمان‌ها در محیط ساده و دور از رقابت می‌توانند موفق باشند و در محیط پیچیده و پرتحول و رقابت‌آمیز توان پایداری ندارند. بسیاری از سازمان‌هایی که توسط یک رئیس خلاق با این نگرش و شیوه مدیریت پایه‌گذاری و اداره شده‌اند، در غیاب آنان راه زوال را طی کرده‌اند.

در نگرش ارگانیک توجه سازمان به رفاه سادی و سلامت فضا و محیط کار کارکنان معطوف می‌گردد و کارکنان جایگاه ارزشمندی در سازمان کسب می‌کنند. این جایگاه مانند جایگاه اندام مختلف در بدن آدمی است. هر چند اندام واجد ارزش فراوانند ولی فاقد اراده و اختیارند. در این نگرش با وجودی که سطح زندگی (درآمد و مصرف) و بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد و از رشد مادی مطلوبی برخوردار می‌گردد، ولی سازمان در جهت توسعه کارکنان از یک طرف و بهره‌مندی از مشارکت فعال آنان بهره‌مند نمی‌گردد.

در نگرش جامع که سازمان بصورت که نظام اجتماعی، متشکل از اجزای هدفدار تلقی

و یا اضطراب که حیات سازمان را به خطر نیندازد و وضعیت تعادل را برهم نزند، درست و واقعی نخواهد بود. درحقیقت اطلاق بحران به مسائل مشترک مدیریتی از قبیل عدم تلفیق معلومات صحیح و کامل که در نتیجه سازمان و یا مدیران را به اضطراب و دلواپسی سوق می‌دهد، وجود موانع ارتباطی گمراه‌کننده و مشکلاتی که در مقابل انتظارات متغیر کارکنان پیدا می‌شود، ضرورتی ندارد.

پیش از هر چیز، بحران وضعیتی است که قبلاً از طرف سازمان قابل انتظار و حدس و گمان نباشد. در رابطه با بحران، بعضی علامت و نشانه‌ها می‌تواند وجود داشته باشد. ولی در این راستا، مهم پیش‌بینی و پی‌بردن سازمان به این نشانه‌ها و اشارات است.

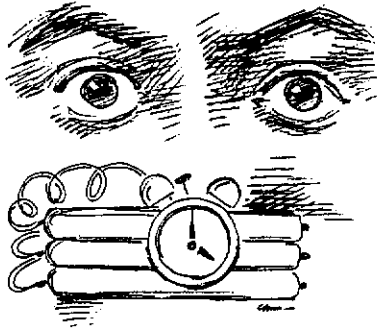
مهمترین ویژگی جداکننده بحران از وضعیت راهوار، لزوم پاسخ سریع می‌باشد. هم پاسخ و هم حرکت سریع ضرورت دارد. از این بعد، وضعیت بحران را می‌توان تغییراتی که لازم‌اش تأمین سریع و فوری سازگاری تعریف کرد. درموقع بحران، موردی که بیشترین تاثیر را بوجود می‌آورد، حتی مدیریت سازمان را به تنش سوق می‌دهد، نامعلومی رخ داده‌هایی است که وجود دارد و احتمالاً وجود خواهد داشت و این نامعلومی «قبل از اینکه بیشتر دیر شود» نیاز انجام چیزهایی را به‌بار می‌آورد. بحران، بطور مستقیم با نسبت نامعلومی شدت می‌یابد، متقابلاً مدیریت، در زمان کوتاه و با ورودی‌های محدود و در تعقیب پیشرفت‌های سریع، کم‌توان می‌گردد. برای سازمان، تأمین سازگاری با تغییرات و پیشرفت‌های بوجود آمده، بصورت عاجل درآمده و اهمیت حیاتی کسب می‌کند.

یکی دیگر از ویژگی‌های بحران، عدم کفایت مدیریت سازمان در تشخیص اولویت‌ها و فعالیت‌هایی که باید انجام گیرد می‌باشد. وضعیت تغییر از قبل قابل پیش‌بینی نیست و بخاطر ضرورت حرکت سریع، به اهداف تنوع داده می‌شود. صرفاً یک فعالیت که کلاً موردقبول باشد وجود ندارد. تصمیم باید در داخل حیطه‌ای وسیع مملو از مشکلات، که از کمبود معلومات و اطلاعات ناشی شده است، اتخاذ گردد.

بعلاوه برای وضعیت بحران، تغییر و یا رخداد، باید موجودیت و هستی سازمان را بطور جدی تهدید کند. بحران، ارزش‌های قبلی سازمان، اهداف اساسی تعیین شده و اصول کار را تهدید می‌کند.

## مدیریت بحران

از: دکتر علیرضا امیرکبیری



- بحران در نتیجه مدیریت ناموفق بوجود می‌آید.
- بحران، ارزش‌های قبلی سازمان، اهداف اساسی تعیین شده و اصول کار را تهدید می‌کند.
- هرچه نامعلومی و پیچیدگی افزایش یابد، احتمال ایجاد بحران نیز بیشتر می‌شود.
- برای پیشگیری از بحران، قبل از هر چیز باید نیازهای سازمان و ارزش‌های مدیریت تعریف شود.
- مدیریت باید محیط داخلی و خارجی را بطور مداوم موردبررسی قرار دهد.

### تعریف بحران، محتوا و منابع آن

تعریف، مفهوم و ویژگی‌های بحران بحران بنا به اعتبار مفهوم کلمه به «مرحله پیچیده‌ای که یک کار، یک رویداد از آن عبور می‌کند»، «وضعیتی که خارج شدن از آن مشکل است»، «خطر آتی و رخ داده‌هایی که درجهت رفتن به سوی خرابی ناگهان پیش می‌آید» گفته می‌شود. بحران به معنی «ناراحتی پیدا شده درجهت بهبود و یا از بین رفتن در موقع یک تغییر و پیشرفت مهمی بوجود آید»، نیز اطلاق می‌شود.

بدلحاظ مدیریت سازمان آرایه تعریفی از بحران که موردقبول همگان واقع گردد، تا حد زیادی مشکل می‌نماید. در فرهنگ مدیریت سازمان (آکسفورد) بجای بحران استفاده از مفهوم‌های متفاوتی از قبیل نگرانی، فشار عصبی، فلاکت و هراس نیز متداول است. صرف‌نظر از این مفاهیم، می‌توان گفت بحران در حیطه وسیعی بکار برده می‌شود. بطورکلی از یک وضعیت فلاکت‌بار طبیعی، تا هیجان، دو دل بودن در انتخاب از بین دو هدف مناسب و یا در موضوعات بسیاری که ناراحتی، عصبانیت و یا ترس ببار می‌آورد، از بحران، سخن به‌میان آورد. اما موضوع را اگر به‌عنوان یک مشکل مدیریتی نگاه کنیم، دادن نام بحران به هر تعارض

تغییر در محیط و وضعیت نامعلوم، سازمانها را بطور مداوم با خطرات و یا فرصتهای غیرمترقبه روبرو قرار می‌دهد. سازمانها برای اینکه بتوانند ادامه حیات دهند، به مراقبت از خطرات و یا به توان ارزیابی فرصتها وابسته می‌مانند. خواه خطر باشد، خواه فرصت، رویدادهایی که از قبل موردانتظار و قابل پیش‌بینی نیستند، به سازمانها، درجهت تغییر بدون برنامه، فشار آورده و گرفتار بحران می‌شوند. وضعیت بحرانی، قبل از هر چیز در رابطه با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و انتظار سازمان است. این وضعیت نظام سازمان را، به پاسخ‌گویی سریع و فوری به تغییرات ویدان سبب به خارج شدن از تجربه، دانش و فعالیت فعلی فشار وارد می‌سازد. اما علیرغم همه چیز، می‌توان گفت که بحران در نتیجه مدیریت ناموفق بوجود می‌آید. درحقیقت بحرانها، خارج از فلاکت‌های طبیعی و رویدادهایی که تماماً خارج از کنترل سازمان است، در یک زمان نابهنگام و به صورت غیرقابل مهار ظاهر نمی‌شوند. باید گفت مدیریت اثربخش، می‌تواند اخطارهای بحران را دریافت و بعضی از علامت و نشانه‌ها را از قبل پیش‌بینی کند.

در این مقاله وضعیت بحران و مدیریت آن در سازمانها موردبررسی قرار خواهد گرفت.





پیش‌بینی کند، بطور کامل می‌تواند از آن دوری جوید.

روی‌آوری فرار در مدیریت بحران، تخفیف موقعیت‌هایی که مورد خواست نیست و یا استراتژی‌های فرار را دربرمی‌گیرد.

برای پیشگیری از بحران، قبل از هر چیز، باید نیازهای سازمان و ارزش‌های مدیریت تعریف شود. دانستن اینکه سازمان به کجا می‌رود، به‌ویژه توزیع اطلاعات و ارزشها در حیطه‌های اساسی مدیریت و درک فلسفه مدیریت، تاحد زیادی برای احتراز از بحران مهم می‌باشد. برپاساختن ساختار سازمانی (انعطاف‌پذیر، پویا و آرزومند) و حراست از آنچه تعریف مسائل و مشکلات است، برای احتراز از بحران پیش‌شرط است.

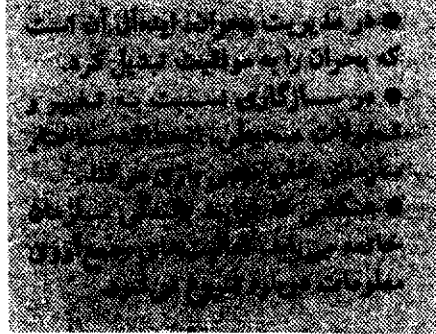
برای فرار از بحران باید محیط بیرونی را بطور مداوم بررسی کرد و روش‌های پیش‌بینی معطوف به آینده را به لحاظ کمی و کیفی بسط و توسعه داد.

بطور خلاصه در روی‌آوری فرار از بحران، مدیریت باید محیط داخلی و خارجی را بطور مداوم موردبررسی قرار دهد.

## ۲ - روی‌آوری حل بحران

بحران در حقیقت وضعیتی است که مورد دلخواه نیست، اما برای تغییر و پیشرفت، به‌لحاظ وارد آوردن فشار بر مدیریت و آشکار ساختن جهات قوی و ضعیف سازمان، سودمندهای مثبتی را دارا می‌باشد. مدیریت با درنظرگرفتن این سودمندهای مثبت، درحین عمل بحران را برای سازمان می‌تواند به حالت پرفایده درآورد.

در مدیریت بحران ایده‌آل آن است که بحران را به موفقیت تبدیل کرد. برای تبدیل بحران به موفقیت، دخالت فعال مدیریت در وضعیت موجود لازم و ضروری است. روی‌آوری حل بحران، هم به پیش‌بینی وضعیت قبل از بحران و هم برای حل مشکلات و مسائل به اقدام در زمان مناسب بستگی دارد. بخاطر آن قبل از هر چیز، باید طرح‌های اخطار بحران را بسط و توسعه و سیستم‌های هشداردهنده سریع را تشکیل داد. بحران اگر آنی باشد، باید وضعیت بطور صحیح تشخیص داده شود و بصورت واقعی و به‌آرامی استقبال گردد. به‌علاوه برای گرفتن تصمیمات اثربخش سعی و کوششها باید معطوف به جمع‌آوری معلومات و داده‌ها بطور منظم، توزیع نقش‌هایی فرصت‌دهنده به کارکنان



فعال و یا غیرفعال (ضعیف) باشد. در پاسخ‌هایی که ماهیتی ضعیف دارند افراد، به وضعیت اهمیت ندادند و حل مساله را به تعویق می‌اندازند. در نگرش‌های فعال هم، استراتژی‌های داخلی و خارجی دوباره تعریف می‌شوند. همراه با اجرای استراتژی‌های مشخص شده، موفقیت و عدم موفقیت آشکار می‌شود.

در سازمانها هنگام روبرو شدن با بحران، پاسخ کارکنان و ویژگیهای سازمان (ساختار، درجه تمرکز، وابستگی گروهی... و غیره) در مشخص کردن پاسخ، نقش بازی می‌کند. همچنانکه قبلاً هم ذکر شد، بحران‌هایی که در نتیجه عدم موفقیت مدیریت پیدا می‌شود تمرکزگرایی در مدیریت افزایش می‌یابد (در بحران‌های محیط بیرونی، شاید در درجه تمرکز تغییراتی بوجود نیاید). نهایتاً در درازمدت، فعالیت‌های تغییر ساختار و بالندگی فرآیندهای تصمیم در اولویت قرار می‌گیرد.

در مدیریت بحران، برای اینکه کارکنان و مدیریت بتوانند پاسخ موفقیت‌آمیز دهند، مکانیزم سازمانی بسط و توسعه داده می‌شود. بعضی از این مکانیزم‌ها، مکانیزم‌های پیش‌بینی از قبل و پیشگیری از آن است. بعضی‌ها هم، دربرگیرنده کوشش‌های معطوف به حل بحران و بالندگی سازمانی است. حالا این مکانیزم‌ها را بطور خلاصه بررسی می‌کنیم.

## ۱ - سیستم از پیش هشداردهنده

سیستم از پیش هشداردهنده، یک فن یا تکنیک تجزیه و تحلیل است که برای پیش‌بینی از پیش وضعیت موفق شرکتها بکار می‌رود. با اجرای این فن تجزیه و تحلیل، صنعتی که سازمان در درون آن قرار دارد و ریسک‌های محتمل، بطور حقیقی (عینی) مشخص می‌گردد. سیستم از پیش هشداردهنده، یک فرآیند ارزشیابی است که با حرکت از نسبت‌های مالی، برای اینکه بتوان وضعیت موفق سازمان را تثبیت نمود بجای درنظرگرفتن تک‌تک نسبتها، آنها را یکجا در داخل گروههای سازمانی موفق - ناموفق درنظرگرفتن و ارزشیابی می‌کند. اهداف سیستم بصورت ذیل می‌باشد:

- رسیدن به تغییرات محیطی، قبل از اینکه کاملاً بارز گردد.
- مشخص کردن سرعت و جهت تغییر و پژواک آن به آینده.
- مشخص کردن درجه اهمیت تغییرات.

در سطوح مختلف سلسله مراتب، کاهش فشار زمان و تشخیص منابع بحران به صورت تفصیلی صرف شود. در این مرحله، مهم آن است باتوجه به اینکه تمرکزگرایی اندیشه‌های جدید را کور می‌کند، باید حیطه‌های تصمیم‌گیری و جمع‌آوری داده و معلومات لازمه را گسترش داد. بحرانها، تنها ظرفیت مدیریت را پائین نمی‌آورد، درعین حال به کارکنان سطوح پائین سازمان نیز اثر می‌گذارد.

به‌لحاظ مدیریت برای پیشگیری از گرایشها به تمرکزگرایی در کوتاه‌مدت و افزایش ماهیت تصمیمات، موردقبول واقع شدن سبک رهبری پشتیبانی‌کننده که همکاری گروهی و وابستگی را تقویت می‌کند، جواب مناسبی می‌تواند باشد. در میان مدت، به‌ویژه بالنده کردن مدیران سطوح میانی، بوجود آوردن فرضیه ارزش‌های جدید برای سازمان، افزایش استفاده از ظرفیت معلومات ضروری است. در درازمدت هم، از نظر گذراندن مستمر هدف و ارزش‌های سازمانی، تشکیل یک ساختار منعطف و پویا و حفظ آن، جمع‌آوری معلومات بطور مداوم از محیط و توسعه دادن برنامه‌های پویا، تجزیه و تحلیل مداوم موقعیتی که سازمان در درون آن قرار دارد، درحل موفقیت‌آمیز بحران کمک خواهدکرد.

## پاسخ به بحران و مکانیزم‌های سازگاری با تغییرات

در رویارویی با بحران و پاسخ به آن، ظرفیت نیروی انسانی سازمان تاحد زیادی مهم است. چگونگی پاسخ سازمان به بحران، به چگونگی پاسخ کارکنان به فشار ناشی از بحران بستگی دارد. با ظهور بحران، بر روی کارکنان برحسب نوع بحران، یک تلاش روانی، هیجان و عقب‌نشینی و یا افزودن شتاب، زیادکردن سرعت و افزایش اعتماد به‌وقوع می‌پیوندد. در مرحله بعدی پاسخ کارکنان به بحران ماهیتی می‌تواند

- تثبیت انحرافات و دریافت اخطار.
- تثبیت واکنش‌های احتمالی در راستای انحرافات که وجود دارد.
- تجزیه و تحلیل عامل‌های باعث تغییر و تاثیر متقابل میان آنها.

سیستم از پیش هشداردهنده عموماً بر روی چهار عمل اصلی بنا می‌گردد: تجزیه و تحلیل محیط، مقایسه طرحها و نسبت‌های مالی، ارزشیابی اخطارهای از پیش هشداردهنده و تعیین استراتژیهای واکنش. این چهار عمل بطور خلاصه بصورت ذیل می‌تواند اجرا گردد: در سیستم از پیش هشداردهنده، نخست در محیط، سازمان‌هایی که در یک شاخه فعالیت می‌کنند مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و بنا به موفقیت و عدم موفقیت‌شان گروه‌بندی می‌شوند، در گروه‌بندی باید به قرارگرفتن موسسات در یک بخش یکسان، دارابودن یک اندازه فعالیت موثر و میزان موفقیت و یا عدم موفقیت‌شان در همان سال توجه شود.

در مرحله بعدی از نوازنامه و صورت حساب‌های سودوزیان سازمان‌های منتخب، نسبت‌های مالی استخراج می‌شود. با توجه به روند نسبت‌های مالی، و به منظور اینکه بتوانیم وضعیت‌های سازمانها را در آینده نزدیک پیش‌بینی کنیم. نسبت‌های سازمانهای ناموفق و هم سازمان‌های موفق که بصورت زوج انتخاب شده است با شروع از سالهای عدم موفقیت به ۳ الی ۵ سال عقب‌تر جداگانه مشخص می‌شود. سپس میانگین نسبت‌های مالی سازمان‌های موفق و ناموفق را بصورت گرافیکی درآورده، و هر یک از نسبتها به لحاظ سازمان‌های موفق و ناموفق چگونه پیشرفتی (روندی) نشان داده است به میان گذاشته می‌شود.

نهایتاً، دلایل این تفاوتها و اینکه سازمان در چه جهتی سیر خواهدکرد (چه پیشرفتی نشان خواهدداد) تفسیر می‌شود. این تفسیر همچنانکه می‌تواند بحرانی در آینده را از قبل خبر دهد، پاسخ دادن و یا ندادن به فرصت‌های جدید را هم آشکار خواهدساخت و به مدیران در زمینه اینکه کدام استراتژیها اجرا خواهدشد یاری خواهد رساند.

## ۲ - تجزیه و تحلیل مداوم محیط درونی و بیرونی

پیشگیری از بحران و یا مهمترین مکانیزم

مدیریت، بدون شک تجزیه و تحلیل محیط و منابع سازمان بطور مداوم است. مدیران سازمانها، باید حرکت‌های کلی در سطح دنیا و شرایط ویژه خود را تجزیه و تحلیل کنند. بدین ترتیب سازمان به امکان تعقیب و کنترل تغییر و تحولاتی که در محیط آن رخ می‌دهد، مجهز می‌شود.

### ۳ - برنامه‌ریزی پویا

پس از تجزیه و تحلیل مداوم محیط درونی و بیرونی، یکی دیگر از ابزارهای مهمی است که در مدیریت بحران سازمانها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، برنامه‌ریزی پویای قابل اجرا می‌باشد. روی‌آوری برنامه‌ریزی پویا، بیشتر حساس گرداندن مدیران نسبت به برنامه‌هایی از قبیل تغییر در بازار و محدودیت‌های ظرفیت، جریان ابزار و ادوات، پرسنل و سرمایه را تامین خواهدکرد.

### ۴ - ساختار سازمانی منعطف و ارگانیک

در سازگاری نسبت به تغییر و تحولات محیطی، انعطاف ساختار سازمانی نقش مهمی بازی می‌کند. اگر محیط پیچیده و نامشخص باشد، شانس سازگاری سازمان‌های ارگانیک خیلی بیشتر می‌باشد. از این رو تخصص، بیشتر از اختیارات رسمی اهمیت خود داشت. به علاوه ساختار غیررسمی در داخل سازمان، باید بگونه‌ای تنظیم گردد که بتواند با ساختار سازمانی ارگانیک یکپارچه گردد.

در بوجود آوردن ساختار سازمانی ارگانیک و منعطف، گروه‌های کاری موقت، سازمان‌های ماتریکسی، گروه‌های کاری مستقل و اجراهائی از این قبیل ابزار مهمی بشمار می‌آید. تشکیل گروه‌های کاری موقت، در از بین رفتن مشکلات ساختار سازمانی تا حد زیادی یک فن موثر می‌باشد.

گروه‌های کاری موقت و حتی مستقل، فرآیند همکاری‌های مدیران در قسمت‌های مختلف با یکدیگر می‌باشد. این گروه‌ها، سعی می‌کنند ساختاری بیمار و یا مشکلی مشخص را حل کنند.

برای مثال در وضعیت‌های بحران تشکیل دادن یک گروه بحران مستقل، در رسیدن به یک راه‌حل موثر می‌تواند مفید واقع گردد.

سازمان‌های ماتریکسی، حالت پیشرفته‌تر گروه‌های موقت و مستقل می‌باشند. سازمانهای ماتریکسی مدیریت سازمان است که روابط افقی

و مورب (گوشه‌ای) را در بین قسمت‌هایی که با ماهیتی موقت و دائمی می‌تواند تشکیل یابد و بالمناسبه روابط وحدت فرماندهی چندگانه بین زیردست با بالادست را بنیان قرار می‌دهد. این نوع سازمانها، در حیطه‌های فعالیتی که تخصص بالاتری را می‌طلبد، در وضعیت‌هایی که یکپارچه شدن منابع سازمانی را ایجاب می‌کند و در پروژه‌هایی که ضرورت دارند در کوتاه‌مدت به پایان رسند، مورد بحث می‌باشد.

### ۵ - بررسی‌های نگرشی و بازخور اجمالی

بازخور و بررسی‌های نگرشی به عنوان فن سازگاری با محیط که در مدیریت بحران می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، فرآیند جمع‌آوری معلومات بطور منظم در مورد تمامی سیستم سازمان و برای تجزیه و تحلیل پژواک دوباره آن به سازمان (به فرد و گروه‌ها در هر سطح) است.

حرکت این تکنیک (فن) از این فرضیه است، اگر داده‌های جمع‌آوری شده از یک زیرسیستم مشخص و یا از تمامی سیستم سازمان، به موقع استفاده شود در انجام تغییر یک ابزار قدرتمند خواهدبود. بدان جهت داده‌های بدست آمده، تنها به عنوان ابزاری اطلاعات‌دهنده به مدیریت و یا برای حل مشکلاتی که در سطوح پایین پدید می‌شود، مشاهده نمی‌گردد. معلومات جمع‌آوری شده دوباره به گروه بازخور می‌شود و این بیشتر با بهاء دادن به گروه‌های کاری که سطح موفقیت پائینی دارند، انجام می‌گیرد. بدین ترتیب گروه‌های داخلی سازمانی، معلوماتی را که از بازخور بدست آورده‌اند، در تشخیص مسائل و بالنده کردن راه‌حل‌ها استفاده می‌کنند.

در بررسی طرز برخورد (نگرش) و فرآیند بازخور که از سه عنصر اصلی بر اساس «جمع‌آوری داده‌ها»، «نشست‌های بازخور» و «تجزیه و تحلیل فرآیند» تشکیل می‌شود، این مراحل قرار دارند:

- انجام دادن برنامه‌ها و طرح‌های آمادگی: در این مرحله با مشارکت داوطلبانه مدیریت رأس ابزار و روش‌های مورد استفاده در جمع‌آوری داده‌ها مشخص می‌شود.
- با ابزار و روشهای مشخص شده معلومات و داده‌های لازم جمع‌آوری می‌شود.
- معلومات و داده‌های بعدی، با بررسی از طرف یک متخصص طبقه‌بندی، ردیف و خلاصه می‌شود.
- نتایج داده‌های بررسی و تحقیق، به گروه‌های

کاری و یا به تمامی کارکنان بازخور می‌شود. این فرآیند به‌ویژه از مدیریت رأس شروع می‌شود و تا پائین‌ترین سطح با یک سری سخنرانی (مشاوره و مذاکره) ادامه پیدا می‌کند. هر فرادست، با زیردستان خود جلسات بحث داده‌ها را انجام می‌دهد. در این جلسات داده‌ها تفسیر شده و تغییرات برنامه‌ریزی می‌شود.

## ۶ - بالندگی سازمان

بالندگی سازمان، شروع یک تغییر برنامه‌ریزی شده و تحقق یافتن آن در جهت تغییر عقاید، نگرش و رفتارهای کارکنان یا کمک یک متخصص تغییر است که از دانش و فنون مربوط به علوم رفتاری استفاده می‌کند. تنظیم روابط بین فرهنگ، ساختار، فرآیند و تکنولوژی برای افزایش اثربخشی و سلامت تمامی سیستم سازمان است.

از سه نوع قابلیت و استعداد منابع انسانی می‌توان سخن راند: ۱ - قابلیت توان انجام کار. ۲ - قابلیت توان ضمانت اجرایی کار (انجام دادن کار بواسطه دیگران). ۳ - قابلیت درک و توان استفاده از مفاهیم. بالندگی سازمان، با بهبود و توسعه این استعدادهای با ارزنده کردن بصورت مطلوب (OPTIMAL) و با حل مسائل و مشکلات سازمانی، استفاده از منابع را به میزان حداکثر هدف قرار می‌دهد.

در یک چارچوب محدود اهداف بالندگی سازمانی، برحسب تشخیص مشکلات سازمانی تغییرات را نشان خواهد داد. بعضی اهداف نمونه بدینگونه رده‌بندی می‌گردد:

- افزایش پشتیبانی و اعتماد در بین کارکنان سازمان،
- آشکار ساختن مسائلی که قابل رؤیت نیستند، به راه‌حل رساندن آنها با بحث در داخل گروه و در بین گروه‌ها،
- تقویت اختیار، دانش و تخصص مربوط به هر منصب و مقام،
- تحقق بخشیدن به ارتباطات باز، بهبود و توسعه به صورت افقی، عمودی و مورب (گوشه‌ای)
- دادن حس مال خود شمردن اهداف سازمان به گروه‌های کار،
- افزایش مسئولیت فردی و گروهی در برنامه‌ریزی و اجرای آن،
- بوجود آوردن اقلیم (فضای) حل باز یک مساله در درون سازمان، یا پیدا کردن راه‌حل‌های هم‌نیروا و یا به عبارتی اشتراک مساعی در مشکلاتی که بطور سریع در سازمان پیدا می‌شود. تمامی این اهداف، در جهت افزایش ظرفیت سازمان، تامین سازگاری با محیط و بوجود آوردن

ساختار ارگانیک برای اینکه بتواند در مقابل تغییرات تعادل خود را حفظ کند، بکار می‌آید.

در بالندگی سازمانی، هم در جمع‌آوری معلومات هم در بهبود و توسعه راه‌حل‌ها در جهت ساختار سازمان و فرآیندهای آن از فنون مناسب بسیار زیادی استفاده می‌شود. ساختارهای ماتریکی، جلسه تشخیص مساله،

مقیاس بهبود و توسعه سبک مدیریت، سیستم‌های فنی - اجتماعی، مدیریت مبتنی بر هدفها، دایره‌های کنترل، برنامه‌های تقسیم درآمد، آموزش حساسیت، تیم‌سازی، ساعت‌های کاری منعطف، فن تجزیه و تحلیل نقش و غیره. این فنون، برحسب تشخیص مساله در سازمان انتخاب و مورد استفاده قرار می‌گیرند.

یک فرآیند بالندگی سازمانی، بطورکامل از پنج مرحله تشکیل می‌شود: مرحله اول حس تغییرات در محیط بیرونی و یا نارسایی‌های داخلی، با گرفتن اخطارهای بحران شروع می‌شود. در این مرحله خراب شدن تعادل سازمان شروع شده است. در رابطه با بالندگی سازمان پیش‌آمادگی‌ها انجام می‌گیرد. مسئولیت‌ها تثبیت گشته و با متخصصان تغییر همکاری انجام می‌گیرد.

مرحله دوم مرحله جمع‌آوری است. با شخص و گروه‌های مربوطه ارتباط برقرار می‌گردد. جاه‌ها، علل و خصوصیات مسائل و مشکلاتی که در درون سازمان بوجود می‌آید تحقیق و بررسی می‌شود. به‌علاوه سعی می‌شود وضعیت‌های جدیدی که از محیط ناشی می‌شود نظرات و تعارض‌های مدیران درمورد آنها، تعریف فضای باز بین سازمان و محیط و انجام تغییرات اجباری مشخص می‌گردد.

در مرحله سوم تشخیص و برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. مساله تعریف شده، گروه‌های فعالیت بر روی مساله بحث می‌کنند. موضوع از کدام فن (تکنیک) مداخله استفاده خواهد شد؟ تثبیت می‌گردد.

سپس برحسب برنامه تهیه شده در سبک و زمان مشخص شده حرکت آغاز می‌شود. برای موفقیت در اجرا تدابیر لازم اتخاذ می‌گردد.

مرحله آخر به تحقیق نتایج و ارزشیابی فعالیت‌های انجام شده مربوط است. سازمان سعی می‌کند وضعیت تعادل جدید را حفظ کند. هنگامی که فرآیند بالندگی سازمان خاتمه می‌یابد، فعالیت‌های جمع‌آوری معلومات دوباره شروع می‌شود و بدین ترتیب امکان بهبود و توسعه قابلیت‌های سازگاری، افزایش ظرفیت، مشاهده و نظارت محیط و بررسی مدیریت از خود را بطور مداوم خواهد داشت. □

## منابع:

● امیرکبیری، علیرضا: سازمان و مدیریت: نشر هور، چاپ اول، تهران ۱۳۷۴.

\* FRENCH, WENDELL L.: ORGANIZATION DEVELOPMENT: OBJECTIVES, ASSUMPTIONS AND STRATEGIES. CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, 1969.

\* HERMAN, CHARLES F.; SOME CONSEQUENCES OF CRISIS WHICH LIMIT THE VIABILITY OF ORGANIZATION. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, VOL.8, NO:1, JUNE 1963.

\* KNOWLES, HENRY P. AND BORSE D. SAXBERG; ORGANIZATION LEADERSHIP OF PLANNED AND UNPLANNED CHAGE. FUTURE, VOL.20, NO:3, JUNE, 1988.

\* KUKLAN, H.; CRISIS CONFRONTATION IN INTERNATIONAL MANAGEMENT: CONSEQUENCES AND COPING ACTIONS. MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW, VOL.28, NO:3, 1988.

\* KUPPERMAN ROBERT H., RICHARD H. WILCOX AND HARVEY A. SMITH; CRISIS MANAGEMENT: SOME OPPORTUNITIES. SCIENCE, VOL.187, FEBRUARY 1975.

\* MILBURN, THOMAS W.; RANDALL S. SCHULLER AND KENNETH H. WATMAN; ORGANIZATIONAL CRISIS PART I: DEFINITION AND CONCEPTUALIZATION. AND PART II: STRATEGIES AND RESPONSES, HUMAN RELATIONS, VOL.36, NO:120, 1983.

\* NYSTROM, P.C. AND W.H. STARBUCK: TO AVOID ORGANIZATIONAL CRISIS: UNLEARN, ORGANIZATIONAL DYNAMICS. SPRING 1984.

\* SMORE, CARCLYNE AND IHOR VERTINSKY; DESINGS FOR CRISIS DECISION UNITS, ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, VOL.22, NO:4, DECEMBER 1977.

\* THE OXFORD ENGLISH DICTIONARY. V.II; OXFORD, 1961.

● دکتر علیرضا امیرکبیری: دکترای مدیریت از دانشگاه استامبول، عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد واحد مرکز، مؤلف کتاب «سازمان و مدیریت».

مصرفی الکترونیکی رسید. این کاهش سهم همچنان در دهه ۱۹۸۰ ادامه یافت.

با توجه به چنین دگرگونی تلخی که رخ می‌داد، در آغاز دهه ۱۹۸۰ یکی دیگر از متفکران اجتماعی ایالات متحده آمریکا به نام «جان نزیبت» در کتابی با عنوان «ابرگرایشها» به بررسی روندهایی پرداخت که در آینده سرزمین ایالات متحده آمریکا و زندگی مردم آن اثر خواهند گذاشت. «جان نزیبت» با آگاهی از تلاشهایی که در پی جنگ جهانی دوم برای سامان دادن به تجارت بین‌المللی صورت می‌گرفت و مذاکراتی که میان دولت‌های جهان به دنبال تثبیت «برتون وودز» پدیدار شده بود و به «دوره‌های مذاکره» معروف شده بودند، با تیزی به این باور رسید که در آینده نه چندان دور اقتصاد ملی جای خود را به اقتصاد جهانی خواهد سپرد و دروازه کشورها به روی یک دیگر گشوده خواهند شد و در آن زمان ورود و خروج کالا، مواد، سرمایه، و نیروی کار به آسانی صورت خواهد گرفت. این کتاب در حقیقت یک نقشه برای رسیدن به سده بیست و یکم یا راهنمایی امیدوارکننده برای ورود به جهان آینده به شمار می‌آید. توجه به این دگرگونی و فراهم آوردن پاسخ‌های مناسب برای چالش‌هایی که پدید می‌آورد یک الزام و ضرورت برای کسانی به شمار آمد که دلسوز آینده خود بودند. پیش‌گویی «جان نزیبت» در سال ۱۹۹۵ با برپایی سازمان تجارت جهانی به واقع پیوست و هم اکنون بیش از صد کشور عضویت این سازمان را پذیرفته و به مقررات و قوانین آن که بر پایه آزادی بازرگانی در قلمرو کالا، خدمات و مایملک فکری استوار هستند عمل می‌کند. در نظام تجارت جهانی رقابت به صورت فشرده‌ای پدید می‌آید و میان شرکتها و سازمانهای تولیدی برای فروش کالا و خدمات و مایملک‌های فکری، رقابتی تند و سهمگین برپا می‌شود. رقابت تنها در داخل کشور میان تولیدکنندگان داخلی نیست بلکه یک پدیده گسترده و در سراسر جهان است. شرکت «جنرال الکتریک» با شرکت «وستینگ هاوس» در خاک ایالات متحده آمریکا رقابت ندارد، رقیب عمده آن شرکت «هیتاچی» در ژاپن و شرکت «زیمنس» در آلمان است. اصل آزادی کسب و کار و بازرگانی در همه بازارهای جهان اصلی نویدبخش برای رشد و شکوفایی توانمندان و افزایش کیفیت کالا و خدمات در جهان و چیرگی و حاکمیت سلطان مشتری بر قلمرو نظام تولید کالا و خدمات است. در چنین

ضرورت تلاش ملی و سراسری برای افزایش صادرات

## یا صادرات، یا مرگ صنعت و ساخت

از: دکتر محمدعلی طوسی



- اقتصاد تک محصولی همواره گرفتار بی‌ثباتی می‌شود و به پایه‌های تولیدی کشور آسیب می‌رساند.
- نفت یک محصول اقتصادی - سیاسی است و در ۵۰ سال گذشته همواره از قواعدی خارج از دستورهای اقتصادی و بازار پیروی کرده‌است.

خودرو سواری، فولاد، و لوازم مصرفی الکتریکی را صاحب بودند.

ویژگی‌های نویدبخش دهه ۱۹۶۰ در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به واقعیت‌های تلخ اقتصادی و نویدکننده‌ای به این شرح تبدیل گردیدند:

- بین سالهای ۱۹۷۳ تا ۱۹۸۱ رشد بهره‌وری به ۰/۴ یک درصد در سال رسید.
- در سال ۱۹۷۹ سهم آمریکا در بازار صنعتی جهان به ۱۷٪ تنزل یافت.
- در سال ۱۹۷۹ سهم شرکت‌های آمریکایی در بازارهای داخلی به ۷۹٪ در خودرو سواری، ۸۶٪ در فولاد، و کمتر از ۵۰ درصد در کالای

به دنبال نفوذی که فرآورده‌های صنعتی کشورهای ژاپن و آلمان باختری در بازارهای ایالات متحده آمریکا از دهه ۱۹۷۰ آغاز کردند به تدریج صنایع این دو کشور درصد قابل ملاحظه‌ای از بازارهای پررونق خودروسازی و لوازم الکتریکی خانگی را در ایالات متحده آمریکا در اختیار گرفتند. در این هجوم فزاینده که در بازارهای پررونق ایالات متحده آمریکا آغاز شد، کالاهای بیگانه با کیفیتی بسیار بالا و با قیمتی به نسبت متناسب، رغبت خریداران آمریکایی را به خود جلب کرد و پذیرش آنان را به اجتناس صادراتی افزایش داد. در این زمان، تلخکامی از نفوذ فرآورده‌های بیگانه و کاهش فروش کالاهای داخلی در آمریکا توجه شماری از صاحب‌نظران را به بررسی موضوع جلب کرد و آنان هر یک به شیوه‌ای به این موضوع پرداختند. «عزراوگل» استاد علوم اجتماعی دانشگاه‌های بزرگ خاور آمریکا در کتابی به نام «ژاپن شماره یک» برای بیدار سازی مردم و بویژه صاحبان صنایع آمریکا به بیان این نقطه‌نظر پرداخت که مردم ژاپن بر آن هستند تا با افزایش توان صنعتی و فن شناختی خود و از راه پدید آوردن کالاهای تازه و متنوع و متناسب با نیاز بازارهای جهان به جایگاه نخستین در میان کشورهای صنعتی جهان آزاد دست پیدا کنند. بنابراین لازم می‌نمود تا صنایع ایالات متحده آمریکا از رخوت و سستی ناشی از دهه‌های پرفراه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ که رهبری جامعه صنعتی را در دست داشت بیرون آمده و به کوشش و تلاش عظیم و گسترده دست بزند. برخی از ویژگی‌های دهه پرفراه ۱۹۶۰ کشور ایالات متحده آمریکا بدین قرار بود:

- در دو دهه پس از پایان جنگ جهانی دوم نرخ رشد بهره‌وری در سال بیش از ۳ درصد بود.
- در بازارهای مهم و پررونق ایالات متحده آمریکا شرکت‌های آمریکایی بیش از ۹۵٪ سهم

وضع است که بازارهای کوچک و کم‌کشش یا بازارهای سیر و اشباع شده داخلی، جای خود را به بازارهای بزرگ و تشنه و پرکشش بیگانه می‌سپارد و صنایع توانمند برای نفوذ شایستگی و فروش اندیشه و تلاش کارکنان خود عرصه گسترده‌ای پیدا می‌کنند.

پدید آمدن و گشوده شدن بازارهای جهانی نه تنها راه را برای ورود و خروج کالا و خدمات و مایملک‌های فکری در سراسر گیتی آسان می‌سازد بلکه مشتریان و خریداران و مصرف‌کنندگان از راه اعمال قدرت گزینش و انتخاب آزاد کالا و خدمات به تقویت و پشتیبانی از فرآورده‌های با کیفیت پرداخته و معیارهای کسب و کار را به ترازهای برتر هدایت می‌نمایند. در نتیجه مصرف‌کنندگان نه تنها از کالا و خدمات با کیفیت بالاتر برخوردار می‌شوند که به دلیل رقابت تند و سهمگین میان تولیدکنندگان کالا و فراهم آوردن خدمات و صاحبان مایملک فکری هزینه‌های اضافی و غیرضرور حاصل از ناکارایی صاحبان صنایع و خدمات بر مشتریان تحمیل نخواهد شد و قیمت‌های همراه با سود به نسبت عادلانه بر سراسر بازارها گسترده می‌گردد. مناسبات داد و ستد از محدوده تنگ محلی و ملی بیرون خواهد رفت و به قلمرو گشوده و آزاد جهانی کشیده خواهد شد. خریداران و مشتریان از آسیب‌های حمایت دولتی، بسته بودن بازار، ناتوانی صنایع ملی و دولتی رهایی خواهند یافت و در عوض به پشتیبانی از صنایع پیشرو، باکیفیت، پراطمینان و درخور اعتماد خواهند پرداخت. در چنین وضعی بیم‌از شکست و ناتوانی در خدمت برای صنایعی که از استواری عمل و رسایی تدبیر و دبستگی به رضایت مشتری دارند وجود نخواهد داشت و حمایت خریداران از تولیدکنندگان صادق و راستین چتری از حفاظت بر بالای سر صنعت گسترده خواهد کرد.

در چنین اوضاع و احوال جهانی وضعیت کشور ما بدین شرح درخور تحلیل است. صادرات نفتی به صورت خام نزدیک به ۷۵ درصد صادرات ملی را تشکیل می‌دهد. تکیه بر صادرات نفت خام در اوضاعی که بسیاری از کشورهای در حال پیشرفت تلاش برای افزایش تولیدات نفتی خود دارند و بازار نفت به دلیل تحرک‌های سیاسی نیز از اعتماد لازم برخوردار نیست کاری بسیار پرخطر به شمار می‌آید. به طور کلی ضرورت بر آن است که اقتصاد کشور از پایه گذاری بر صادرات تک محصولی، آن هم

محصولی که ارزش اقتصادی آن در اوضاع کنونی و نفوذ عامل‌های سیاسی، بسیار پایین و نامتناسب است، دور شود و منابع نفتی برای سالهای آینده که نیاز به نفت و مشتقات آن فزونی متناسب می‌گیرد، ذخیره گردد. اقتصاد تک محصولی همواره گرفتار بی‌ثباتی می‌شود و به پایه‌های تولیدی کشور آسیب می‌رساند. نفت یک محصول اقتصادی - سیاسی است و در پنجاه سال گذشته همواره از قواعدی خارج از دستورهای اقتصادی و بازار پیروی کرده است. بنابراین، شایسته نیست که این محصول در روزگار کنونی به صورت پایه و اساس شکوفایی اقتصادی کشور در نظر گرفته شود و بر آن اساس تلاشهای ملی برای دگرگون کردن اوضاع اقتصادی به صورت وابسته‌ای کم‌تحرک و بیمارگونه درآید. نفت به عنوان ماده‌ای حیاتی باید با دقت و بلندی به صورت جزئی گران اثر در برنامه‌های تولیدی کشور نقش شایسته‌ای را احرار کند.

در صورتیکه مقرر شود نفت برای آینده ذخیره شود و اقتصاد کشور بدون توجه به وجود منابع نفتی هدایت گردد آنگاه باید به تولیدات صنعتی و کشاورزی و عرضه خدمات روی آورد و کشور را برای صدور فرآورده‌های صنعتی و کشاورزی و عرضه خدمات آماده کرد. این جایگزینی را باید هرچه زودتر آغاز کرد و با برنامه‌ریزی معقول و شایسته و با اتخاذ تدابیر سیاسی متناسب راه خروج از تنگنای درآمد نفت‌خام را هموار ساخت. این کاری شدنی است. بسیاری از کشورهای صنعتی جهان از داشتن نعمت خداداد نفت و حتی دیگر منابع زیرزمینی بی‌بهره هستند ولی با اتخاذ تدبیرهای درست و سنجیده صنعتی یا کشاورزی در بازارهای جهانی حضوری فعال دارند و از راه فراهم آوردن تولیدات با ارزش افزوده زندگی اقتصادی - اجتماعی مرفهی را برای خود فراهم آورده‌اند. ژاپن که یکی از محروم‌ترین کشورهای صنعتی جهان از لحاظ منابع زیرزمینی است توانسته است با شکوفائی صنایع خود کالاهای با ارزش افزوده بالا را به سراسر جهان صادر کند و هر سال تفاوت تراز پرداخت‌های بین‌المللی خود را به بیش از یکصد میلیارد دلار به سود خود افزایش دهد.

ورود به بازارهای جهانی کار آسانی نیست. بازارهای جهانی هم اکنون در دست صاحبان صنایع و مردمان کوشنده‌ای است که برای حفظ

و نگهداری آن تلاش پیگیر دارند. بازارهای جهان دارای صاحبان قدرتمند است و با قدرت صنعتی و گاهی سیاسی خود ورود هر تازه وارد و بیگانه‌ای را نمی‌پذیرند. از دشواریهای اقتصادی و سیاسی که چشم‌پوشی شود، بازارهای جهان در دست صاحبان صنایع باکفایتی است که با ارائه کالا و خدمات باکیفیتی بالا و برتر راه را به روی تولیدات با کیفیت نازل سد می‌کنند و رقبای ناتوان را از دایره فعالیت خارج می‌سازند. بنابراین هموار کردن راه ورود به بازارهای جهانی نیاز به استقرار برنامه ریزی همه جانبه و بلندمدت و تنظیم سیاستهای درست و سنجیده‌ای در زمینه‌های زیر دارد:

● صادرات صنعتی به صورت کالای باارزش افزوده در شمار سیاست کلی کشور درآید و همه سازمانهای دولتی بدان متعهد گردند.

● بسط روابط و همکاری با کشورهای توانمند و صاحبان بازارهای بزرگ و پرکشش در اولویت قرار گیرد.

● پذیرش ضوابط و معیارهای تولید برتر و کیفی و رعایت مقررات جهانی به تدریج الزام‌آور شوند.

● تنظیم سیاست واگذاری کار به بخش خصوصی و ارائه خدمات راهنمایی دولتی به صاحبان صنایع به صورت سیاست فوری و ضروری درآید.

● یاری دادن به کارآفرینان جوان و توانمند فکری برای پذیرش مسئولیت در قلمرو تولیدات صنعتی و عرضه خدمات و دور ساختن آنان از کوششهای کم‌اثر و گاهی زیان‌بار بازرگانی در شمار سیاست مقدم دولت قرار گیرد.

● به فوریت به تنظیم قوانین و مقررات حامی تولیدات صنعتی و هوادار صادرات صنعتی پرداخته شود.

● بانکها و همه موسسات مالی کشور برای بسیج توانمندی صنعتی و تولیدی کشور هدایت شوند و از خرید و اداره صنایع کشور به شدت اجتناب ورزند و منع گردند.

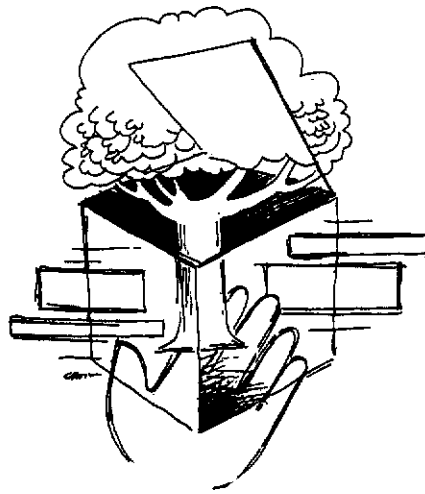
● پدید آوردن و تقویت فرهنگ صادرات و دخالت مردم در یک جنبش ملی و سراسری صادراتی در صدر برنامه‌های آموزشی کشور قرار گیرد.

● باز گشودن راه برای سرمایه‌گذاریهای مشترک با صاحبان صنایع پیشرفته بیگانه و تسهیل ورود سرمایه و فن شناسی و نیروهای متخصص مورد توجه فوری قرار گیرد.

با توجه به ضرورت‌های گریز ناپذیری که بر شکوفایی اقتصادی کشور حاکم است شاید مصلحت آن باشد که برنامه سوم عمرانی کشور به کلی گرایشی عمده در جهت تولیدات صنعتی و کوششهای خدماتی درخور صدور به بازارهای جهانی تنظیم شود و دولت دست در دست صاحبان صنایع بخش خصوصی به تهیه و تنظیم برنامه‌ها و طرحهای اجرایی مبادرت ورزند.

شاید لازم به یادآوری نباشد که تجربه کشورهایی نظیر هند، مالزی، اندونزی، کره جنوبی به خوبی می‌تواند راه حرکت درست در این رهگذر را نمایان سازد. کشور هند در پی فروپاشی نظام قدرتمند سیاسی - اقتصادی روسیه (شوروی سابق) و درهم فرو ریختن برنامه‌ریزی‌های متمرکز دولتی راه را برای حضور فعال سرمایه‌گذارهای خصوصی باز گشود و صنایع زیان‌آور دولتی را به بخش خصوصی واگذار کرد و روابط بازرگانی خود را با کشورهای جهان گسترش داد و از برکت اتخاذ تدبیرهای صنعتی شایسته امروز در شمار یکی از کشورهای صادراتی زورمند آسیا به شمار می‌آید و برای نفوذ در بازارهای جهان بویژه بازارهای در حال بیداری قاره آسیا نقشه‌های بلند ترسیم کرده است. تجربه‌های کامیاب شکوفایی اقتصادی در برخی از کشورهای اروپایی شرقی و آسیای جنوب شرقی، و ژاپن می‌تواند ما را به گزینش راهی تازه و پرسود و برکت اقتصادی و صنعتی هدایت کند. در روزگار کنونی تجربه‌های جهان چنان در جهت تایید اقتصاد بازار شکل گرفته است که تردید در درستی آن تنها عقب ماندن و حسرت کامیابی دیگران خوردن خواهد انجامید.

در چند سال گذشته شماری از صنایع کشور توانسته‌اند با تلاشی درخور توجه به برتر کردن کیفیت کالای خود پرداخته و با تمهیدات درست بازرگانی حضور خود را در برخی از بازارهای جهان، اگرچه به میزان محدود، آشکار سازند. فروش رادیاتورهای ساخت ایران به شرکت «مرسدس بنز»، فروش فنر لول به کارخانه «پژو»، فروش رینگ خودرو سواری در بازار سنگاپور، فروش پرده و رومیزی اطلس پود در بازارهای آلمان و کانادا، فروش مواد نفتی «بهران» در خارج از کشور، فروش کاشی و فرآورده‌های شیمیایی و پتروشیمی و دهها تولیدات صنعتی کشور مویب بر آن است که این یک جنبش ضروری و شدنی است. در سال ۱۳۷۵ ارزش صادرات بخش صنعت یک میلیارد و چهارصد و بیست میلیون



● **فرآورده‌های با کیفیت بالا و پیچیده و خدمات پخته و سنجیده در بازارهای جهانی خریداران وفادار دارد.**  
● **صادرات فرآورده‌های صنعتی و نه صادرات موادخام، باید در شمار هدف‌های ملی و سراسری کشور باشد.**

دلار بوده که از آن مبلغ نزدیک به ۵۰۰ میلیون دلار به محصولات شیمیایی و پتروشیمیایی اختصاص داشته است. در سال ۱۳۷۶ هم پیش‌بینی می‌شود که اگر پالایشگاه بندرعباس به تولید با ظرفیت اسمی خود برسد، نزدیک به ۱/۵ میلیارد دلار صادرات صنعتی نفت و نه نفت خام، فراهم آید. بی‌گمان، صادرات کاری آسان است ولی نیاز به یک جنبش و اراده ملی دارد. تنها باید اراده ملی و دولتی ما بر آن استوار گردد و تردیدها و بیمها و بی‌اعتمادیهای دولت نسبت به توان و قدرت صنایع داخلی از میان برداشته شود و راه گشودن دشواریهای بازرگانی با بازارهای بزرگ و پرکشش جهان هموار گردد و صنعت از دخالت‌های پیوسته و بازدارنده سیاسی آسوده شده تا صنعتگران توانمند و لایق و شایسته کشور ما در درون کارگاهها و کارخانه‌ها و مراکز تولیدی به طرح و برنامه‌ریزی چیره شدن در بازارهای بیگانه به اندیشه بپردازد. این ضرورتی است که می‌باید بی‌درنگ در پی پایان جنگ تمحیلی آغاز می‌شد. این ضرورتی است که در آغاز دوره ریاست جمهوری کشور با شخصی که بر رای بیش از بیست میلیون مردم امیدوار و هوادار تکیه دارد باید به فوریت آغاز شود. شمار شعوری ملت ایران باید همچنان که

در برخی از کشورهای زورمند صنعتی امروز جهان صادرات با ارزش افزوده از راه کار به صورت «عبادت پروردگار» شناخته شده، تعیین گردد و برای کسانی که این جنبش صادراتی را رونق می‌بخشند و به حقیقت مبدل می‌سازند جایزه‌های ملی و قدرشناسی عمومی صورت گیرد.

اکنون که کار دولت مستتخب مردمی آغاز می‌شود شایسته است یکبار دیگر به ضرورت نوساز ساختار سیاسی صنعت کشور توجه گردد. وزارتخانه‌های صنایع و بازرگانی و معادن و فلزات در هم ادغام شوند و یک وزارتخانه توانمند و به هم بافته و منسجم برای تشویق، هدایت و یاری دادن به صادرات صنعتی و بازرگانی پدید آید. کشور ژاپن از سالهای دور برای نفوذ در بازارهای جهانی و بالا بردن درجه توانمندی صنایع خود فعالیت‌های بازرگانی و صنعتی را در یک وزارتخانه به نام «وزارت تجارت و صنعت بین‌المللی» گرد آورده و با زیرکی و هوشیاری بالا بازرگانان و صاحبان صنایع را به هم پیوسته کرده و از هدایت و ارشاد آنان کامیابی ملی مردم ژاپن را فراهم می‌آورد. کشور آلمان نیز در پیوند میان فعالیت‌های صنعتی و بازرگانی خود گام‌های بلند برداشته است.

تعهد ملی ما به صادرات با ارزش افزوده و حضور در بازارهای بزرگ و پرکشش و در حال بیداری جهان یک ضرورت «خیز و برخاست» است تا وضع کشور را در پندگرفتن از اوضاع و احوالی که در پی فروپاشی نظام حاکمیت، اداری صنعتی، و فرهنگی متمرکز و کارآمد روسیه شوروی فراهم آمده است برای همیشه روشن و مستقر گرداند. برای دستیابی به این مقصود باید به نکاتی توجه داشت که در آبان ۱۳۷۴ از سوی وزیر صنایع در یک گفت‌وگوی گسترده با خبرنگاران مشخص گردیده است. در این گفت‌وگو به مطالبی که در پی می‌آید اشاره شده است:

● **اقتصاد بدون نفت باید در این کشور پی‌ریزی شود.**

● **صادرات نفتی تا ۷۵ درصد از کل صادرات کشور را تشکیل می‌دهد.**

● **دست یافتن به اقتصاد بدون نفت نیاز به دست کم ۱۵ میلیارد دلار درآمد جایگزین ارز حاصل از صادرات نفت دارد.**

● **سه چهارم این جایگزینی برعهده صنعت و یک چهارم برعهده بخش کشاورزی خواهد بود.**

● **برای ایجاد ۱۰ تا ۱۲ میلیارد دلار صادرات**

صنعتی به صورت درآمد خالص حدود ۱۷ تا ۱۸ میلیارد دلار صادرات ضرورت دارد زیرا این صادرات صنعتی خود نیاز به مبالغی مواد و قطعات ارزبر دارد.

● برای دستیابی به اقتصاد بدون نفت باید طی دو برنامه دوم و سوم برنامه‌ریزی صورت گیرد.  
● برای رسیدن به ۲۰ میلیارد دلار صادرات، باید سالانه ۲۰ درصد رشد در صادرات صنعتی پدید آید.

● در کشورهای صنعتی جهان ۸۰ تا ۹۵ درصد کل صادرات آنها در بخش صنعت است.  
- در دو کشور ترکیه و پاکستان نزدیک به ۷۰ درصد صادرات آنها کالاهای صنعتی است. در کشور مالزی سهم صادرات صنعتی حدود ۱۰ درصد بوده ولی امروز به ۸۵ درصد رسیده است.  
● سهم صادرات صنعتی کشور بین ۸ تا ۹ درصد از کل صادرات است.

● در برنامه اول جای استراتژی توسعه صادرات صنعتی خالی بود و در برنامه دوم هم جایگاه یک جنبش استراتژی که واقعاً یک عزم ملی را می‌طلبد تا از ۸ درصد امروز به ۸۰ درصد رشد صادرات صنعتی برسد، خالی است.

● اگر یک عزم و اراده ملی و یک قانونمندی درازمدت حاکم نباشد به صورت موجی نمی‌توان این حرکت گسترده به خوبی انجام داد. برای رسیدن به رشد لازم در توسعه صادرات صنعتی باید به نکاتی که در پی می‌آید توجه شود:

۱- تولید کافی برای تامین نیاز داخلی و مازاد تولید با کیفیت مورد نیاز جهانی برای صادرات فراهم آید.

۲- تراز بهره‌وری تولیدات صنعتی افزایش یابد.

۳- بخش خصوصی و بخش عمومی نیز با مشارکت خارجی در صنعت سرمایه‌گذاری کنند تا تولید افزایش یابد.

۴- سیاستهای اقتصادی، پولی و مالی کشور به گونه‌ای باشد که مردم به امر سرمایه‌گذاری در صنعت تشویق شوند. باید سودآوری و اعتماد و اطمینان بیشتر در سرمایه‌گذاری در بخش صنعت پدید آید.

۵- باید سیستم اطلاعاتی خوبی در مرکز توسعه صادرات بوجود آید و دفاتر صادراتی پویا در اغلب کشورهای جهان برپا گردد.

۶- نیروی انسانی مناسب برای کار صادرات صنعتی تربیت شود. دانشگاهها، صنایع،

اتحادیه‌های صادرکنندگان، اتاق بازرگانی، صنایع و معادن باید در این زمینه به تلاش پردازند.

۷- ضوابط و معیارهای جهانی برای تولید با کیفیت برتر رعایت گردد.

۸- منابع مالی تازه باید به سیستم تولید تزریق شود. منابع مالی محدود اجازه افزایش تولید را نمی‌دهد.

۹- با توجه به گردش نقدینگی جاری در صنعت باید طرح خاصی برای تامین منابع مالی صنعت تهیه شود.

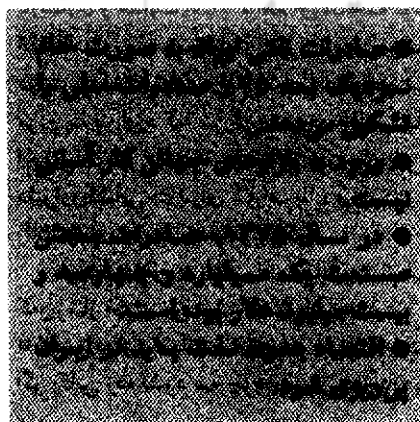
۱۰- بازار سرمایه باید در کشور فعال و متنوع شود. موسسات پولی غیربانکی هرچه زودتر فعال شوند.

۱۱- تولید و تجارت باید در یک نهاد تشکیلاتی یکپارچه شوند همچنان که در برخی از کشورهای صنعتی جهان انجام شده است.

### چه باید کرد؟

تحلیل آنچه در پیش گفته آمد حکایت از آن دارد که رشد و افزایش صادرات صنعتی در کشور یک ضرورت حیاتی است و باید برای آن یک اندیشه کلی و طرح جامع ملی فراهم آید و همه ارکان اقتصاد کشور در جهت فراهم آوردن امکانات لازم برای عملی کردن این مقصود تجهیز گردند. کوششهای اقتصادی صنعتی، بازرگانی و معادن و منابع زیرزمینی و حتی تلاشهای آموزشی و پرورشی باید به صورت یکپارچه عمل کنند و از یک سیاست واحد برخوردار گردند تا دسترسی به ۸۰ تا ۹۰ درصد صادرات صنعتی غیرنفتی به میزان درآمدی برابر ۲۰ تا ۳۰ میلیارد دلار در سالهای پایانی برنامه سوم عمرانی کشور ممکن گردد. پیش‌نیازهای این آرمان بلند راسمی‌توان به قرار زیر شناسایی کرد:

۱- آشنایی با فرهنگ صادرات و ضرورتهای



گریزناپذیر آن بقا و پایداری کشور در همه آموزشگاهها و دانشکدهها و دانشگاهها به صورت اجباری برای همه دانش آموزان و دانشجویان تعلیم و تحلیل گردد تا مردم صادرات را چون تنفس هوای آزاد برای زیستن کالبدی خود و برای زیستن و بقای حیات سیاسی، اقتصادی در جهان آینده لازم به شمار آورند.

تلاش سرزمین ژاپن از آغاز انقلاب «می‌جی» تاکنون و تلاش کشورهای آسیای جنوب شرقی در سالهای کنونی و سیاست استثنایی کشور بزرگ چین می‌تواند درس آموزنده‌ای برای رواج و جا انداختن «فرهنگ صادرات» باشد.

۲- کار با کیفیت برتر در همه صنایع کشور ترغیب شود و کارکنان، کارگاهها، کارخانهها و صنایعی که کار کیفی تراز بالا پدید می‌آورند و فرآورده‌های خود را در بازارهای جهانی به فروش می‌رسانند از سوی مقامهای بالای کشور تشویق و قدردانی شوند و به آنان نشانه‌های ویژه‌ای که از بالاترین حرمت سیاسی، اجتماعی، اقتصادی برخوردار است، اعطا گردد.

جنبش کیفی کردن کار یا کار با کیفیت کردن و زندگی با کیفیت برتر بدست آوردن بخشی از فرهنگ ملی و عمومی ایران شود و وزارتخانه‌های آموزشی و فرهنگی کشور موظف به ترویج و پراکنده‌سازی آن گردند.

۳- وزارتخانه‌های صنایع و بازرگانی و معادن و فلزات در هم ادغام گردند و از یک سیاست واحد و یکپارچه در جهت تقویت صادرات صنعتی پیروی کنند. اصول این سیاست باید «تولید برای صادرات» و «واردات برای تولید» در جهت صادرات» باشد. امکانات ارزی کشور پس از تامین نیازهای دفاعی مناسب و پاسخ دادن به ضرورت‌های معیشت مردم باید در مرتبه اول صرف حرکت چرخ صنایع تولیدی صادراتی باشد. هرگونه سیاستهای حمایتی و حفاظتی و ترغیبی برای حضور در بازارهای جهانی در اختیار صنایع کشور گذاشته شود. وزارتخانه جدید باید کوششهای بازرگانی را در جهت خدمت به تولید صنعتی پی‌ریزی کند و بخش عمده از منابع پولی و مالی کشور و عملیات بانکها را در حمایت و نه در مالکیت، صنایع کشور قرار دهد و به صورت یک محرک اقتصادی و نه یک عامل اقتصادی عمل کند.

۴- پدید آوردن یک تفکر جامع و جهانی در اقتصاد ملی کشور به گونه‌ای که رونق اقتصاد ملی در شبکه گسترده اقتصاد جهانی دیده شود و



برای رسیدن به نیک فرجامی ملی ضرورت همکاری و سازگاری با این شبکه جهانی پذیرفته گردد.

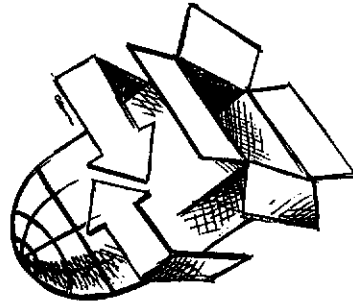
۵- برای افزایش درآمد ارزی کشور باید کوششی گسترده در زمینه ارائه و عرضه خدمات به بازارهای جهانی صورت گیرد. خدمات فنی و مهندسی، خدمات رایزنی و مشاوره در قلمرو فعالیتهای نفتی، خدمات جهانگردی و پذیرش جهانگردان، خدمات مالی و بیمه‌ای و خدمات بهداشتی و آموزشی به کشورهایی که نیازمند این گونه خدمات هستند می‌توانند منبمی غنی برای این مقصود به شمار آید. همکاری با ایرانیان مقیم خارج از کشور برای برقراری فعالیتهای خدماتی مشترک جهت پاسخگویی به نیاز بازارهای منطقه می‌تواند مورد توجه جدی قرار گیرد. کشور ما هم اکنون در میان ده کشور اصلی تولیدکننده و عرضه‌کننده تجهیزات و خدمات فنی، مهندسی، صنایع نفت و گاز و پتروشیمی در دنیا قرار دارد.

۶- شایسته آن است که با تعمیق و بررسی کامل موجبات پیوستن کشور به سازمان تجارت جهانی فراهم آید و آزاد سازی تجارت و قبول سرمایه‌گذاری خارجی برپایه حفظ منافع ملی محترم شمرده شود.

۷- بخش خصوصی به گونه‌ای جدی و براساس قانون و مقررات جهان‌پسند به هدایت همه فعالیتهای تولید صنعت و خدماتی کشور پردازد و از پشتیبانی‌ها و راهنمایی‌های معنوی و فکری دولت برخوردار گردد. با توجه به تجربه‌های تلخ و ناکام هفتاد ساله گذشته کشورهایی که در استوار کردن بخش دولتی و در اختیار گرفتن همه کارهای اجرایی تولیدی و خدماتی پیشروی کردند، باید از این پس به سرعت از اداره امور اجرایی صنعت و خدمات دست برداشت و در مقامی بالا و با دیدگاهی عالمانه و دورنگر به هدایت و راهنمایی صاحبان صنایع و خدمات پرداخت.

با توجه به دگرگونی‌هایی که در قلمرو سرمایه‌داری در جهان پدید آمده است و با در نظر گرفتن پایان عصر دولتهای بزرگ و دخالتگر در همه امور، شایسته آن است که با تأیید ضرورت برپایی و تقویت بخش خصوصی و سرمایه‌داری منضبط و آزادی کسب و کار و پیوستن به بازارهای گشوده و پرکشش جهان به نکات زیر توجه گردد:

● سرمایه‌داری‌های فردی، به گونه‌ای که انگیزه سرمایه‌گذاری خاموش نشود، به سوی



روی سه چرخه نشسته است و فرو نمی‌افتد. بخش خصوصی همانند دوچرخه سواری است. اگر دوچرخه سوارد در رکاب‌زدن کوتاهی کند از بالا بر زمین فرو می‌افتد. پس برای ادامه سواری باید همواره رکاب بزند.

● دل خوش کردن به بازار داخلی و محلی همانند زیستن در اتاق در بسته است که هوای آن از فرج بخشی فرو می‌افتد. حضور در بازار جهانی همانند زیستن در فضای فرج‌بخش باغ و دشت و کوهستان است.

### چکیده نوشته

کسب و کار در روزگار کنونی به صورت آزادتر از گذشته در میان همه کشورهای جهان با محدودیت‌های بسیار کمتری رواج دارد. میان کشورهای عضو تجارت جهانی سرمایه، نیروی کار، فرآورده و خدمات با سهولت بیشتر از پیش مبادله می‌شود. شماری از کشورهای توانمند صنعتی از بازارهای جهانی درآمدی بسیار بالا به دست می‌آورند. فرآورده‌های با کیفیت بالا و پیچیده و خدمات پخته و سنجیده در بازارهای جهانی خریداران وفادار دارد.

ایران که در شمار کشورهای در حال صنعتی شدن است و برای سرعت بخشیدن به این کار همه ضروریات آن را دارد، ناگزیر از روی آوردن به صادرات بازارهای جهان دارد. دستیابی به این مقصود می‌طلبد که در زمینه‌های گوناگون اجتماعی - اقتصادی کشور دگرگونی‌های بزرگ و ریشه‌ای صورت گیرد. صادرات فرآورده‌های صنعتی و نه صادرات موادخام، باید در شمار هدفهای ملی و سراسری کشور باشد. بخش خصوصی باید در این جنبش بزرگ ملی پیشگام باشد و تا جایی که شدنی است از سوی دولت تقویت شود. دولت باید دو ترازوی متعالی در خور شأن خود به هدایت این جنبش پردازد و همه اسباب لازم را برای بخش خصوصی و کارآفرینان کشور فراهم آورد. □

● دکتر محمدعلی طوسی دارای دکترای فلسفه در مدیریت آموزشی از دانشگاه ایالتی میشیگان است.

از وی که دارای سابقه طولانی در امر مدیریت و تدریس است تاکنون مقالات بسیاری و نیز آثار گوناگون در مدیریت به صورت تالیف و ترجمه منتشر شده است.

سرمایه‌داری جمعی و مردمی عمومی و گسترده هدایت شود و مردم جامعه با مشارکت در خرید سهام شرکت‌های عام در رشد و شکوفایی اقتصادی کشور مشارکت موثر کرده و از احساس تعلق شخصی در سرمایه‌گذاری ملی و کشوری برخوردار گردند.

● سرمایه‌داری به صورت مسئول و با چهره انسانی پرورده و هدایت گردد و دولت در فراهم آوردن موجبات تاسیس «شرکتهای مسئول» که پدیده‌ای تازه در جهان سرمایه‌داری است پشتیبانی و هدایت موثر به عمل آورد و قوانین و مقررات لازم را فراهم سازد.

● با اجرای طرحهایی از نوع «طرح مشارکت کارکنان در خرید سهام شرکت» اساس دلبستگی و علاقه کارکنان رابه کوششهای صنعتی تقویت کرده و نظام مشارکت در مدیریت و مالکیت شرکتها به صورت یک ابزار و ساز و کار گریزناپذیر سرمایه‌داری به کار افتد.

● دولت از بزرگی خود در کارهای اجرایی چشم‌پوشی کند و به بزرگی و هدایت و راهنمایی و یاری دادن به بخش خصوصی کشور و بویژه مردمان کارآفرینی پردازد که با اندک پشتیبانی و یاری می‌توانند در برپایی و پدید آوردن نهادی توانا و توانمند کامیاب گردند. حمایت از تازه‌کاران و هدایت آنان با فراهم آوردن همه گونه اطلاعات و آمار و تحلیل‌های ضروری می‌تواند دولت بزرگ در ترازوی رفیع و رابطه‌ای دلپذیر با مردم پدید آورد که بزرگی آنرا در حجم کار اجرایی آن نمی‌دانند که در دلسوزی و چاره‌یابی، دشواری‌گشایی آن برای کارآفرینان و مردان و زنان توانای جامعه جستجو می‌کنند.

در پایان، لازم می‌داند به دوفرض فلسفی که زیرساز فکری این نوشته است اشاره شود:

● بخش دولتی همانند سه چرخه سواری است. اگر رکابی زده نشود سه چرخه سوار همچنان به

که برای دیگران مطرح نخواهد بود، برطرف می‌گردد. در هر حال باید هدف این باشد که با بکار بردن برخی تمهیدات هر فرد سازمان بتواند از مشارکت در گروهها برخوردار گردد. انتظارات باید این باشد که همه افراد، فعالیت‌های گروهی را تایید کرده و در به موفقیت رساندن پروژه‌های گروهی نقش داشته باشند.

در زیر ۱۰ مورد از دلالتی که افراد از پیوستن به گروهها خودداری می‌کنند و چگونگی حل این مسائل توسط رهبران بررسی شده است.

### ۱ - تمهیدات بیرونی

امکان دارد کارکنان، بیرون از محل کار تعهدات شخصی داشته باشند که نمی‌تواند تجدید برنامه‌ریزی شده و یا به دیگری واگذار گردد. این تعهدات شامل وظایف مراقبت از فرزند، یک عضو مریض خانواده که به توجه نیاز دارد، همسری که فعالیت‌های فوق برنامه همسرش را نتواند بپذیرد، شغل دوم، فعالیت‌های داوطلبانه، بیماری مزمن شخصی، شرکت در کلاس و... می‌شود و برای چنین اشخاصی، با اجبارهایی خارج از محل کار، ممکن است رهبر کار زیادی نتواند انجام دهد.

از جهت دیگر رهبران باید متوجه باشند که این اشخاص ممکن است دلسرد شده و احساس کنند، به این دلیل که امکان مشارکت برای آنها فراهم نیست، کنار گذاشته شده‌اند. شاید امکان‌پذیر باشد جلسات گروه طوری برنامه‌ریزی شود که بتواند با اوقات آن شخص مطابقت پیدا کند، به شرطی که این کار باعث جدایی دیگر اعضا از گروه نشود. چنین شخصی حتی می‌تواند یک «عضو موقت» گروه باشد. به این معنی که وی در جلسات با فاصله بیشتر شرکت نماید، مثلاً یک جلسه در میان یا فقط جلساتی که روزهای بخصوصی برگزار می‌شود. البته این بهترین راه‌حل ممکن نیست ولی فایده‌اش از عدم شرکت در فعالیت‌های گروهی بیشتر است. همچنین می‌توان با دقت با گروه و شخص کار شود تا به برنامه‌ای که برای هر دو طرف قابل تحمل باشد، دست یافت.

### ۲ - ترس یا واهمه

افراد ممکن است از کار به شکل گروهی به دلالت مختلف واهمه یا ترس داشته باشند. اشخاص ممکن است عملاً کم‌سواد باشند و نخواهند ایرادات و اصلاحات لازم برای سواد

در هر سازمانی افرادی هستند که از فرصت مشارکت در گروه استقبال می‌کنند، باید این افراد را به دلالت مختلف، از جمله دلالت زیر، برای شرکت در گروه برگزید:

● آنها می‌خواهند در تصمیم‌گیریهایی که در کارشان موثر است شرکت داشته باشند. زیرا مایلند روی سرنوشت شغلی خود کنترل داشته باشند.

● آنها معتقدند دخالت در فعالیت‌های گروهی، توانایی آنها را در ارتقا و یا احراز فرصت‌های شغلی دلخواهشان زیاد می‌کند.

● آنها اعتقاد دارند که گروهها به عنوان یک جمع دارای اطلاعاتی هستند که بطور معمول افراد هم‌سطحشان در اختیار ندارند.

● آنها از احساس به اتمام رساندن یک کار شاد می‌شوند و فکر می‌کنند گروه امکان‌ات بیشتری برای به پایان رساندن کارها دارد.

● آنها خواستار استفاده از جلسات گروه برای حل موضوعات متفرقه‌ای که به تصورشان آزاردهنده است، مانند تنظیم برنامه روزانه شخصی هستند.

● آنها باطناً نسبت به آینده سازمان نگران بوده و نسبت به بهتر کردن آن احساس وظیفه می‌کنند.

● آنها از تقدیرات و پاداشهایی که پیش‌بینی می‌کنند گروهها از آن برخوردار خواهند بود، لذت می‌برند.

● به نظر ایشان محیط گروه جای مناسبی جهت ارائه فعالیت‌های موثر جمعی است.

همانطور که مدیران در همه سطوح با افرادی که علاقمند به مشارکت در فعالیت‌های گروهی هستند مواجه خواهند شد. با افرادی نیز روبرو می‌شوند که تحت هیچ شرایطی حاضر به مشارکت نیستند. این افراد بی‌اعتقاد می‌توانند تا حدود زیادی سبب نگرانی و دلواپسی مدیران گردند، به ویژه مدیرانی که نقششان به عنوان «رهبر» بر اساس فرهنگ گروهی شناخته شده است. لازم است این رهبران بفهمند چه مسأله‌ای مانع از شرکت این افراد در گروه می‌شود.

گاهی رهبران تصورات لحظه‌ای و منفی خود را در مورد عدم شرکت افراد در گروه، بزرگ کرده و عمومیت می‌دهند، بطوری که باعث می‌شود از توانایی خویش جهت جلب آنها به فعالیت در گروه استفاده نمایند. بسیار مهم است که رهبران بعضی از دلالت امتناع افراد برای شرکت در گروه را بررسی کنند، زیرا مواردی از آنها به وسیله دادن ارفاق یا توافق روی شرایطی

## چگونه افراد

## بی‌اعتقاد را

## به مشارکت

## در کار گروهی

## جلب کنیم؟

مجله QUALITY PROGRESS MARCH 1996

ترجمه به اسحاق‌الدین مرادپور

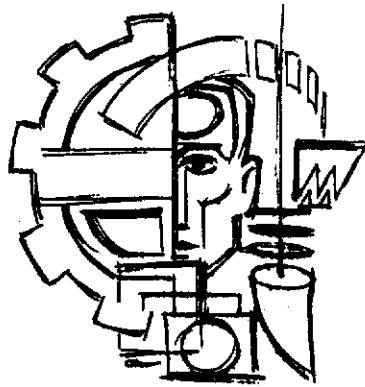
- فعالیت‌های گروهی نباید به عنوان کار اضافه دیده شود، بلکه باید یک بخش از کار هر کسی تلقی گردد.
- سرورکار داشتن با کارکنانی که به انگیزه‌های مدیریتی بی‌اعتقاد هستند مشکل است.
- سرورکاران گروهی، حتی برای بدین‌های که کار نیز سببی می‌باشند.

خواندن و نوشتنشان آشکار شود. چنین کارکنانی که سوادشان ناکافی است نباید در موقعیت‌هایی قرار گیرند که دست‌پاچه شوند. رهبران باید تاکید کنند که سطح سواد این افراد نباید مورد نظر باشد. خلاقیت و ابتکار احتیاجی به خواندن و نوشتن ماهرانه ندارد (هرچند اینها ارزشهای واضحی هستند). به همین اندازه مهم است که کم‌سوادها بفهمند که چیزهایی بیشتر از صورت جلسه برداشتن و یا خواندن فهرست فعالیت‌ها برای گروه، جهت ارائه دارند. لازم است رهبران تاکید کنند که مهارت، استعداد و تجربه و ارزشهای آنها مهم است.

● کارکنان ممکن است بنظرشان صحبت کردن در جلو عده‌ای اگر نه غیر ممکن ولی مشکل بیاید و بترسند از اینکه از آنها خواسته شود عیناً این کار را بکنند. افرادی که خجالتی یا درون‌گرا هستند، برای احتراز از جلب توجه دیگران تمایل دارند تصور شود که آنها چیزی نیستند. گاهی هنگامی که آنها را صدا می‌زنند که وسط صحنه صحبت کنند خشکشان می‌زند. باید رهبران متوجه باشند که قراردادن این اشخاص زیر نور سفید وسط صحنه ممکن است بنظر تعارف و تمجید بیاید ولی عکس‌العمل آنها ممکن است شدیداً منفی باشد. درعوض به افراد خجالتی باید اجازه داده شود به سبک و سیاق و سرعت دلخواه خودشان توجه را به سمت خود جلب کنند به نحوی که آنها کم‌کم در صحبت و ارائه مطلب احساس راحتی بکنند. نکته مهمی که تاکید می‌شود این است که گروهها تقریباً همیشه اعضا خود را بیش از حد محافظت می‌کنند زیرا یک ساختار قوی و حمایت‌کننده در فعالیت‌های گروهی وجود دارد.

● افرادی ممکن است اعتماد به نفس خویش را از دست داده باشند و احساس کنند که ایده و نظراتشان مهم نیست و باعث خنده و مسخره دیگران خواهد بود. به افرادی که دچار کمبود اعتماد به نفس هستند باید فهمانده شود که شرکت آنها در فعالیت‌های گروهی به‌اندازه شرکت هرکس دیگر اهمیت دارد. لذا لازم است رهبران سعی نمایند این افراد حس کنند نه تنها مهم هستند بلکه مورد احتیاجند.

از آنجا که غالباً رهبران از عوامل بسیار زیادی که احساس خودکم‌بینی اعضا را ایجاد کرده است بی‌اطلاعند، لازم است به آنها کمک نمایند تا محیط آرام جدیدی را با همکارانشان بیابند. برای این اشخاص لازم است که خودشان را در نقش



- **آموختن آنچه نباید انجام شود در واقع شکست نیست، بلکه یک آموزش است.**
- **مشارکت در کار گروه، هم یک امتیاز است و هم نوعی تمهد.**

متفاوتی بنگرند و با آرامش عکس‌العمل نشان دهند تا مورد تقدیر قرار گیرند. مسلماً برای اعضای که دچار کمبود اعتماد به نفس هستند وقت لازم است تا بتوانند احساسی مثل شرکت‌کنندگان ارزشمند پیدا کنند.

● ممکن است افرادی مسامحه‌کار بوده و درصدد باشند تا رفتاری براساس «ببینم چه می‌شود» را به‌عنوان بهانه علیه مشارکت در گروه بیابند. رهبران باید به این افراد کمک کنند تا خسارت حاصل از امروز و فردا کردنشان را که گریبانگیر گروه می‌شود، بفهمند. هرچه زودتر آنها درگیر فعالیت شده و گروه نیز ازحاصل کار ارائه شده ایشان بهره بگیرد، آنها زودتر با این نقش جدید خو خواهند گرفت.

### ۳ - بار کاری سخت و زیاد

افرادی ممکن است معتقد باشند که مقدار بار کاریشان بیش از حد زیاد است و دیگر وقت یا توانی برای کار دیگر ندارند. وقتی این افراد می‌بینند دیگران همین کار را انجام می‌دهند و در گروهها نیز مشغولند، یقیناً موضع خود را چنین توجیه می‌کنند و این تصور را جا می‌اندازند که دیگران اگر وقت اضافی برای بودن در گروهها دارند، حتماً کارشان را به حد کفایت انجام نمی‌دهند. حتی ممکن است معتقد باشند که دیگران در گروهها مشغول می‌شوند که بهانه‌ای برای از زیرکار در رفتن داشته باشند. آنها خودشان را متقاعد می‌کنند که همین حالا هم کار بیشتری از بقیه هم‌فشارانشان برای انجام دادن دارند که

درواقع نظر منفی‌شان را نسبت به فعالیت گروهی مجدداً تایید می‌کند.

وقتی اشخاصی معتقدند که بار کاریشان همین حالا هم تمام اوقاتشان را پر می‌کند، مشکل می‌شود به آنها قبولاند فعالیت آنها با موقعیت مشابه، همان کمیت و کیفیت فعالیت دیگران را دارد. تا وقتی آنها معتقدند کوشا و ساعی بوده و کارشان را دقیقاً همانگونه که باید انجام دهند پیش می‌برند، پیشنهاد اینکه بعضی از فعالیتها می‌تواند میانبر زده شود، به‌نحوی که بجای کار بیشتر آن فعالیت هوشمندانه‌تر انجام یابد، مشکل به‌نظر می‌رسد.

درعوض رهبران باید این افراد را متوجه سازند که تلاشهای گروهی می‌تواند کار آنها را مولدتر و درعین حال سبک‌تر سازد. شاید بسیار مفید باشد که ایده‌هایی برای بهبود کارشان ارائه دهند که در آن صورت می‌توان پیشنهادهايشان را درموقع مقتضی عملی کرد. بدین طریق اعضا در فعالیت‌های گروهی شرکت می‌کنند بدون اینکه در ابتدا وقت زیادی برای شرکت در جلسات صرف کنند. وقتی اعضا درمی‌یابند که چگونه گروه می‌تواند برای کارشان مفید باشد، بسیار مشتاق‌تر خواهند بود که کاملاً در آن مشارکت نمایند.

نکته بسیار مهمی که باید تاکید کرد این است که فعالیت‌های گروه نباید به‌عنوان کار اضافه دیده شود، بلکه باید یک بخش از کار هرکس تلقی گردد. شنیدن جنبه‌های متفاوت از اهمیت مشارکت در گروه می‌تواند گاهی افراد را متوجه این امر سازد که فعالیت‌های گروه واقعاً بیشتر از آنکه موقعیت‌شان را به‌خطر بیاندازد به آنها کمک می‌نماید.

### ۴ - افرادی که بازیکن تیم نیستند

بعضی از کارکنان ممکن است واقعاً بازیکن تیم نباشند. آنها ممکن است از کار فردی لذت ببرند و روند انجام کارگروهی را کند و پر دردرس ببینند. آنها زمانی که موقعیتی دست می‌دهد می‌خواهند فوراً کاری انجام دهند و نمی‌توانند این کار را به یک روند فکری تحلیلی وابسته کنند. این اعضا از اینکه کارها هیچ‌وقت تحرک لازم موردنظر آنها را ندارد ناراحت هستند. آنها در محیط کارگاهی شدیداً دل‌سرد و مضطرب می‌شوند، زیرا صبر و بردباری لازم برای گوش دادن، توجه جهت درک کردن، همفکری و اصلاح نظراتشان را ندارند. به همین دلیل آنها

عمداً نظریات و تجربیات دیگر اعضا گروه را نادیده می‌گیرند. این امر ممکن است به‌عنوان خودبینی و تکبر برداشت شود ولی در واقع این یک رفتار مبتنی بر اصرار بر خطا و پیش رفتن بر اساس آن می‌باشد.

کارکنانی که اساساً بازیکن تیم نیستند، نیز می‌تواند به گروه خدمت کنند:

● آنها می‌توانند به‌عنوان متخصص و یا کارشناس اجرایی برای گروه خدمت کنند، گروه می‌تواند از دستاوردهای آنها تا وقتی نقش مشاوره‌ای برایشان خوشایند باشد، استفاده ببرد. ● آنها ممکن است مشغول گروه‌های اختصاصی بشوند. این گروه‌ها، گردهمانی‌های کوتاه‌مدت‌تر و نوعاً جلساتی با فواصل بیشتر و زمان کمتری دارند.

● آنها می‌توانند در گروه پروژه‌ها شرکت کنند. این «تک‌روها» برای گروه‌های پروژه‌ای مناسب‌ترند تا کارهای تحلیلی. زیرا آنها برای اجرای کار خاصی و دیدن نتیجه آن بهتر می‌توانند رابطه برقرار کنند. این نوع افراد از لذت آنی که پیامد دیدن نتیجه فوری است مشعوف می‌شوند. به همین جهت آنها در کارهای تحلیلی که ممکن است هفته‌ها و حتی ماهها طول بکشد، ضعیف هستند.

#### ۵ - بی‌اعتمادی به مدیریت

کارکنان ممکن است به انگیزه‌های مدیریت بی‌اعتماد باشند. آنها شاید معتقدند که گروه‌ها واقماً هیچ قدرت تصمیم‌گیری ندارند، و مدیریت قبلاً تصمیمها را گرفته و گروه صرفاً وسیله‌ای سیاسی جهت کسب پشتیبانی برای این تصمیم‌هاست و اینکه مدیریت عکس‌العمل عمومی را روی پیشنهادات گروه امتحان می‌کند. بی‌اعتمادی کارکنان حتی ممکن است سبب این اعتقاد گردد که مدیریت گروه‌ها را جهت کسب اطلاعاتی درباره آنچه در محیط کار می‌گذرد بکار می‌گیرد، یعنی یک کار پوششی جهت نظارت داشتن روی توده کارکنان.

سروکار داشتن با کارکنانی که به انگیزه‌های مدیریت بی‌اعتمادند، مشکل است زیرا به آنها باورانده شده که شغل و منصب مدیران به همین دلیل پایدریزی شده است. به دلیل تصور این افراد از مدیریت، حتی نسبت به اینکه چرا با آنها تماس گرفته می‌شود شک می‌کنند و از شرکت در محیط «مخاطره‌آمیز» گروه خودداری می‌نمایند. رهبران باید به کارکنان بی‌اعتماد کمک

نمایند تا بفهمند که بین گروه، مدیریت و کمیته عمومی سازمان روابط باز و صادقانه‌ای وجود دارد، زیرا ارتباطات در موفقیت‌های اجرایی هر دو (گروه و سازمان) نقش اساسی دارد. تا زمانی که گروه در شرایط لازم محرم اسرار باشد آنها نیز نسبت به در میان گذاشتن اطلاعات به‌عنوان یک بخش حیاتی استراتژیک گروه توجه می‌کنند.

شرکت دادن کارکنان بی‌اعتماد در جلسه گروه جهت دیدن چگونگی کارکرد اولیه گروه می‌تواند در صورتی که مخالف مقررات گروه نباشد، سودمند واقع گردد. اعضای گروه نیز می‌توانند با این افراد صحبت کنند و نظرات و عقایدشان را درباره اجرا و استقلال داخلی بیان کنند (این اعضا باید با دقت انتخاب شوند، بطوری که شک و تردید بیشتری بوجود نیاید). وقتی کارکنان بی‌اعتماد می‌بینند که اعضای گروه به کار گروه اعتماد دارند، بطوری که تصمیماتشان بر مبنای ارزشها و اهداف مشترک فی‌مابین است، و اینکه افراد گروه اختیار فرآیند فعالیتها را در دست دارند، بسیار کم‌احتمال دارد که شک کنند. شوروشوق گروه حتی برای بدبین‌های کهنه‌کار نیز مسری می‌باشد.

#### ۶ - ترس از قصور

بعضی از افراد یک ترس ذاتی از درماندن دارند و از اینکه انتظارات فراتر از توان آنها باشد، می‌ترسند و معتقدند وقتی که زمان اجرای کارهای مقرر فرا می‌رسد آنها تنها خواهندماند. می‌ترسند از اینکه نتوانند کارها را تکمیل نموده یا بحد کافی تکمیل کنند. ترس آنها از این است که اگر پروژه‌های گروه ناموفق باشد آنها شخصاً مورد مواخذه قرار گرفته و مقصر شناخته می‌شوند.

اگر فردی چنین ترسی را ابراز کرد رهبران باید عواملی که افکار و متعاقب آن رفتار کارکنان را به این جهت سوق داده است، شناسایی کنند. این اشخاص احتمالاً یک شکست حرفه‌ای یا شخصی خاص را تجربه کرده‌اند و احساسات مربوط به مجرمیت، باعث تحقیر خود آنها و یا دیگران شده است. برای این اشخاص ترس از درماندن گروه بطور وحشتناکی برای تصورشان نسبت به خود و عملکردشان واقعی و مخرب است. رهبران باید با تقویت این مساله که فعالیت‌های گروه فرصت‌هایی آموزنده و اصلاح‌کننده است، تقصیر و شکستها را کمتر و کوچکتر جلوه دهند. در هر کار تجربی،

شرکت‌کنندگان برای دفعه بعد آنچه را باید و آنچه را نباید انجام دهند، می‌آموزند. آموختن آنچه نباید انجام شود در واقع شکست نیست، بلکه یک آموزش است. هیچ کاری نکردن، تنها شکست واقعی است. حتی وقتی یک پروژه گروهی کاملاً موفقیت‌آمیز نیست، کوششها باید تقدیر شوند.

رهبران همچنین می‌بایست تاکید نمایند که کارکنان در تلاشهایشان تنها نخواهند بود، بلکه منابع و دستیار نیز در صورت لزوم در اختیار گروه گذاشته خواهدشد. رهبری باکفایت و حمایت از گروه می‌تواند تصور درماندن و شکست را به فعالیت جهت تحول تبدیل کند.

#### ۷ - ترس از دست دادن شغل

بعضی از کارکنان، تلاشهای گروه جهت پائین آوردن هزینه‌ها، تحلیل فرآیندهای اصلی و تجدیدنظر در شرح وظایف را به‌منظور حذف کارکنان می‌دانند. تا وقتی تصور شود مهمترین هدف کار گروه حذف کارکنان است، مسلماً ترس از دست دادن شغلشان را دارند. این تصور در سازمانهای خصوصی که مشغول کوچکتر کردن خودشان به‌عنوان یک راه جهت کنترل هزینه هستند، حادثتر است. بنابراین چنین افرادی در گروه‌ها شرکت نمی‌کنند. زیرا آنها گروه‌ها را تهدیدی برای موجودیت شغلی خود می‌بینند.

رهبران غالباً با چنین کارکنانی روبرو می‌شوند. آنها باید چنین ترسهایی را از بین ببرند، در غیر این صورت این بدگمانی به دیگران نیز سرایت خواهد کرد و در محل کار اضطراب بوجود خواهدآورد. رهبران باید به چنین کارکنانی بگویند هرچند کارها باید در هم ادغام گردد و یا حذف و تغییر صورت گیرد، اما این عمل سبب تمديد استخدام کارکنان می‌گردد و نه حذف آنها.

رهبران همچنین باید این موضوع را تاکید نمایند که فعالیت گروهی تأثیرات مثبتی دارد. اگر موقعیت‌های شغلی فعلی حذف و در عملکردهای دیگر ادغام گردند، این فرصت به کارکنان داده می‌شود تا با افزایش مهارت خود بتوانند پاسخگوی کارهای جدید و تغییر یافته باشند. به کارکنانی که از این موضوع هراس دارند باید فهمانده شود که سازمان یک گرایش مسلم و بسی‌قیدو شرط جهت پشتیبانی از سهم ارزش‌افزوده آنها دارد. لازم است رهبران آنها را مطمئن سازند که آنها چه حالا و چه در آینده در سازمان جا دارند.

## ۸ - نگرش «برایم مهم نیست»

هرچند درصد کمی ولی همیشه معدود افرادی هستند که واقعاً نسبت به بهبود سازمان خود بی‌اعتنا هستند. آنها خواسته مسلمی نسبت به رشد، تعالی و ارتقای سازمان ندارند. انگیزه آنها برای استخدام صرفاً خودخواهی است زیرا آنها تنها چک پرداخت را می‌خواهند و یک فلسفه قویاً رشدیافته مبنی بر «چه چیزی گیر من می‌آید» دارند. آنها از انجام برنامه اختصاصی خود و از اینکه به آنها دقیقاً گفته شود چکار کنند و چگونه آنرا انجام دهند خوشنود هستند ولی فاقد هرگونه پیشنهاد شخصی بوده و تحت تاثیر کارهای انجام شده توسط دیگران در بخشهای مشابه نیز قرار نمی‌گیرند. نکته جالب اینجاست که ممکن است این اشخاص بی‌اعتنا بهترین مجری در کارشان باشند.

وقتی رهبران به این نتیجه می‌رسند که شخصی واقعاً به شرکت در گروه و یا هر نوع فعالیت سازمانی اعتنایی ندارد، گرایش به فاصله‌گرفتن از او را پیدا می‌کنند. بیشتر اوقات شخص بی‌اعتنا، اگر نتواند خود را با فرهنگ پایه‌ای کارگروهی وفق دهد، نهایتاً سازمان را بنا به میل خود ترک می‌کند. رهبران هرچند نسبت به کارکنان بی‌اعتنا همان وظیفه را دارند که به دیگر کارکنان شرکت، لیکن لازم است افراد بی‌اعتنا، به جریان فعالیت‌های گروهی کشیده شوند. زیرا این اشخاص ممکن است از جمله افراد منتقد باشند. این افراد منتقد معدود، گروه کوچکی از کارکنان هستند که به دلیل سبک کنترل مورد قبول و نیز خوش‌سخن بودنشان نسبت به مسائل مهم محیط کار، بسیار متنفذ می‌باشند. حیطة تاثیر آنها روی دیگران می‌تواند در طیفی از خیلی مثبت تا منفی خسارت‌آمیز متغیر باشد. آنها رهبران غیررسمی در محیط کار هستند و به دلیل اینکه شدیداً نمایان هستند باعث جلب پنهانی بعضی طرفداران می‌شوند. این امر اعتقاد مبنی بر شجاع و تزلزل‌ناپذیر بودنشان را تقویت می‌کند، ولی درواقع خلاف این امر حقیقت دارد.

کارکنان بی‌اعتنا وقتی عضو گروه می‌شوند به احتمال زیاد دیگران را نیز به این راه می‌کشاند. درمسارود زیادی لازم است رهبران مرتباً بحث‌هایی را به صورت انفرادی با این اشخاص پیش ببرند. احتمالاً آنها جلب توجه بیشتر رهبران را، تا جایی که این جلب توجه به موقعیت اجتماعیشان لطمه نزند، دوست دارند.

موردتوجه قرارگرفتن یکی از دلایلی است که باعث می‌شود اشخاص بی‌اعتنا گاهی در چهره افراد منتقد ظاهر شوند. به این ترتیب آنها وسیله‌ای جهت جلب توجه کشف کرده و یک پایه قدرت محدود ولی قدرتمند می‌یابند. رهبران باید سعی کنند این پایه قدرت را به سمت تلاشهای سودمند گروهی متمرکز سازند. هرچند کار ساده‌ای نیست ولی ارزش دنبال کردن را دارد. نکته جالبی که غالباً مشاهده می‌شود، این است که این رهبران غیررسمی فردی را می‌خواهند که به او اعتماد کنند. زیرا برای مواقعی که از حالت طبیعی خارج می‌شوند احتیاج به فردی که ایجاد اعتماد نماید، دارند.

کارکنان بی‌اعتنا چه از جمله افراد معدود منتقد باشند یا نباشند، لازم است رهبران با صبر و مهربانی آنها را به فرهنگ کارگروهی جلب نمایند. با این حال باید بدانند که این اشخاص خصلتاً و نوعاً بحث‌آفرین هستند. آنها برای هر موضوعی تقاضای بحث دارند و دلایل معتبر متعددی نیز ارائه خواهند داد که چرا نباید وقتشان را در جلسات گروهی تلف کنند و در یک چشم بهم زدن، رهبران به بحث و مقابله کشیده می‌شوند.

در مقابل رهبران باید با در دست داشتن مثال‌های مثبت از فعالیت‌های گروه، جهت بازگرداندن بحث به سمت مثبت به‌ویژه با تمرکز روی نتایج، آمادگی داشته باشند. ارائه بحث‌هایی که در آن افراد بی‌اعتنا موجب ایجاد تغییرات مثبت یا توسعه‌های چشمگیر بوده‌اند نیز می‌تواند موثر باشد. کارکنان بی‌اعتنا یک سود دائمی و ملموس از مشارکت در گروه، قبل از اینکه جزئی از فرایند بشوند، انتظار دارند. لذا رهبران باید بدانند که ورود آنها به گروه (اگر رخ دهد) همیشه انگیزه‌های خودخواهانه با خود خواهد داشت.

## ۹ - اختلافات، تعارضات، تضادها

برخوردها ممکن است از شرکت کارکنان در گروه‌ها جلوگیری نماید. برخوردهای سابق یا فعلی بین کارکنان با رهبران یا هم‌قطاران‌شان می‌تواند تاثیر زیادی بر رفتار آنها بگذارد. وقتی افراد خودخواهی‌شان سرکوب شده، معرفیتشان بی‌رونی گشته، نظراتشان زیر سوال رفته و یا احساس رنجش نموده‌اند، همکاری را جهت اطمینان یافتن از عدم تکرار مجدد آن می‌کنند.

تصادمات ممکن است زمانی که کارکنان در گروه‌ها خدمت می‌کنند نیز رخ دهد. یک عضو ممکن است بطور غیرمنتظره‌ای از تیم کناره‌گیری کند، تا از این کار به‌عنوان نوعی «تنبیه» مدیریت و یا گروه که برخورد او را بطور رضایت‌بخش حل نموده‌اند استفاده کند. ولی افرادی که از گروه جدا می‌شوند فقط خودشان را تنبیه می‌کنند زیرا با این کار آنها از تصمیم‌گیریهایی که نهایتاً روی کار خودشان اثر دارد، خود را کنار کشیده‌اند.

رهبران بایست برخوردها را در صورت امکان هرچه زودتر حل نمایند. قبل از هر چیز باید مشخص نمایند چرا یک عضو کناره‌گرفته و یا شرکت در گروه را رد کرده است. نتیجه ممکن است شامل احساسات منفی ناشی از:

- یک عمل مقرراتی که عضو آنرا غیرعادلانه پنداشته است.
- یک تغییر موقعیت کاری که عضو را از آرامش محیط شغلی‌اش دور نگاهداشته است.
- تغییر برنامه‌ای که سبب شده عضو علیرغم میل خود سبک زندگی خود را تغییر دهد.
- یک ارزیابی اجرایی نامساعد که عضو معتقد است با واقعیت انطباق ندارد.

● برخوردهای شخصی یا اختلاف عقاید بین اعضا.

● اعتقاد به اینکه سازمان فقط نسبت به کنار بیشتری که از عضو بکشد اعتنا دارد و به مسائل شخصی او کمتر اهمیت می‌دهد. (درعین حال که این اعتقاد مبین وفاداری و تعلق خاطر می‌باشد انتقاد و برخورد نیز هست).

وقتی که مساله روشن شد، رهبران باید به عضو بفهمانند که آنچه رخ داده دیگر نمی‌تواند مجدداً انجام شود و یا پس گرفته شود. این کار ساده‌ای نیست زیرا در هر ماجرای دو طرف وجود دارد و بی‌شک حسن نیت‌هایی مربوط به آنچه عضو انجام می‌دهد وجود دارد، هرچند فرد فوق نسبت به آنها چنین احساس شدیدی نداشته باشد. رهبران لازم است بدانند که:

- ادامه برخوردها هیچ حاصلی جز از هم‌گیختگی در محیط کار نخواهد داشت.
- افراد می‌بایست احترام متقابل، ملاحظه کاری و گذشت نسبت به یکدیگر نشان دهند و برای صلاح جمع با هم کار کنند.
- مشارکت در کار گروه هم یک امتیاز است و هم نوعی تعهد.

اگر تصادم در این مرحله حل نگردد، هر دو

طرف، درگیر، باید روبرو شوند تا بتوانند برخورد خود را حل نمایند. احتیاج به گفتن نیست که داوری ماهرانه و خوب لازم است. دشمنی و عداوت می‌بایست خنثی و احساس رفاقت جانشین گردد.

#### ۱۰ - تجربیات بد

بعضی از کارکنان ممکن است در گذشته در گروه کار می‌کرده‌اند و از آن زمان تجربیات قطعی منفی دارند. برای مثال ممکن است آنها از طرف هم‌قطاری که خود عضو گروه نبوده مورد انتقاد قرار گرفته باشند. ممکن است به دلیل تصمیمات نامطلوبی که گروه گرفته و یا تغییر شرایطی که رخ داده زیر آتش قرار گرفته باشند. ممکن است چنین معتقد شده باشند که مدیریت یا گروه آنها را زمانی که شرایط نامساعد می‌شود، پشتیبانی و تأیید نمی‌کنند.

لازم است رهبران این اعضای باتجربه منفی را با گروه معاشر سازند، زیرا افراد به دنبال فرصت‌هایی هستند که تصوراتشان را قوت بخشند، هرچند این افراد در جستجوی دیدن علائمی دال بر عدم کارآیی و یا قصور گروه هستند، ولی رهبران باید اجازه دهند این افراد بفهمند که جریان فعالیت گروه کار گروه تکمیل شده و بهبود یافته است. به عبارت دیگر بالغ گشته و اشتباهات گذشته فعالیت گروه حالا تجارب آموزنده‌ای شده است.

رهبران همچنین باید به این کارکنان با تجربیات منفی، تعداد زیادی نکات مثبت تقویت‌کننده ارائه دهند. زیرا این اشخاص به‌عنوان تضمین و پشت‌گرمی برای آنان محسوب می‌شوند. تقویت فرد به‌ویژه اگر او مورد انتقاد یک هم‌قطار غیرعضو گروه قرار گرفته باشد، اهمیت دارد. آنها بطور طبیعی نسبت به شروع مجدد هر فعالیتی که امکان مورد انتقاد قرار گرفتن آن توسط کسانی که در کنارشان کار می‌کنند را بوجود آورد، مردد هستند. در چنین شرایطی رهبران باید عضو را مطمئن سازند که او از پشتیبانی سطح بالایی گروه برخوردار است. علاوه بر آن ممکن است لازم باشد با افرادی که سعی دارند فعالیت‌های گروه را پایمال کنند صحبت شود. بکارگرفتن اعضای گروه نیز به‌عنوان تقویت‌کننده این افراد بطور فوق‌العاده‌ای موثر است.

یک فعالیت سخت ولی همراه با اجر  
دلایل مختلفی وجود دارد که کارکنان،



● هر موقعیتی منحصر بفرد بوده و نیازهای مخصوص به خود را داراست.  
● رهبران باید به کارکنان بی‌اعتماد کمک نمایند تا بفهمند که بین گروه، مدیریت و کمیته عمومی سازمان روابط باز و صادقانه‌ای وجود دارد.

شرکت در فعالیت‌های گروه را انتخاب نمی‌کنند. این دلایل به تعداد خود کارکنان متنوع و مشخص است. منطقی نیست که ما، حتی بعد از مدت زمان زیادی، انتظار داشته باشیم صد درصد افراد در گروهها شرکت کنند. این امر می‌تواند یک هدف بسیار باارزش باشد لیکن واقعیت چنین می‌گوید که تا وقتی فرهنگ سازمان بجایی برسد که کارگروهی بخشی از موضوع کار شود، کماکان افرادی خواهند بود که نمی‌توانند جذب شوند.

ولی این نکته که نمی‌توان مشارکت صد درصد افراد را بدست آورد نباید این تصور را بوجود بیاورد که سعی جهت بالا بردن تعداد افراد در گروهها نداشته باشیم. رهبران تعهد و وظیفه‌ای، نسبت به همه کارکنان از یک طرف و سازمان از طرف دیگر، دارند که اتفاقاً باید درست برعکس عمل کنند. به این معنی که تلاشها باید گسترش یابند تا هریک از کارکنان را به مشارکت در جریان عملی گروه مشغول نماید. رهبران برای کمک به کارکنانشان در توسعه و رشد حرفه‌شان مسئولیت دارند. با انجام این کار سازمانشان قوی‌تر گشته و از توانایی بالاتری در رقابت با دیگر سازمانها برخوردار خواهد گشت. رهبران با تلاش‌هایی در جهت علاقمند کردن بی‌اعتقادها به عضویت در گروه روبرو هستند. در آغاز و قبل از هر چیز آنها هرگز نباید این تلاش را ترک یا واگذار نمایند. آنها می‌توانند راههای

منطقی را که به پذیرفته شدن کارگروهی توسط غیرمعتقدین کمک می‌کند، فرموله کنند. جلب یک غیرمعتقد پابرجا به گروه می‌تواند تجربه‌ای با بهترین پاداش برای رهبران باشد.

لازم است رهبران مهارت‌های صادقانه و واقعی رهبری را بکار ببرند: آموزش‌دهی، تدبیر، همفکری، شنیدن، اصرار داشتن برای فهمیدن و درک کردن، راهگشا بودن و ازبین بردن تصادفات، کیفیت‌هایی است که در جذب افراد به گروهها بسیار بکار می‌آید. هر موقعیتی منحصر بفرد بوده و نیازهای مخصوص به خود را داراست. ولی عاقلانه است بخاطر داشته باشیم زمانی که رهبران با افراد سروکار دارند در واقع با احساسات، تصورات، نظرات جفا افتاده، ارزشها و همه حالات انسانی دیگر که در عین قدرت بخشیدن، آنها را صدمه‌پذیر و در عین موثر بودن آنها را غیرقابل پیش‌بینی می‌سازد، سروکار دارند. بنابراین رهبران باید نه متفرعن و نه مداراجو، بلکه مواظب و مشوق باشند.

قوانین خشک و سختی برای واداشتن غیرمعتقدان به تغییر نظر و رفتارشان در قبال کارگروهی موجود نیست. هر فرد نقاط ضعف و قوت خود را دارد. رهبران می‌بایست بر نقاط قوت فرد، در ضمن نظر داشتن به نقاط ضعف به‌عنوان فرصت‌هایی جهت رشد و شکوفایی نه به‌عنوان کمبود، تاکید نمایند. افراد طبیعتاً به شرکت در فعالیت‌هایی که برایشان ارزشمند است علاقمند هستند. اگر از شرکت ممانعت می‌کنند در واقع به این صورت پیامی می‌فرستند مبنی بر اینکه به دلیلی این ارزش از دسترس آنها دور شده یا هرگز واقعیت نیافته است. رهبران باید ارزش کارگروهی را برای آنها برقرار و یا احتمالاً مجدداً فراهم سازند. آنها باید دلائل عدم شرکت یا کناره‌گیریها را بررسی کنند. وقتی رهبران انگیزه‌های امتناع از پیوستن به فرهنگ گروهی را درک می‌کنند، آنها در واقع خود را آماده می‌نمایند که بطور سازنده‌ای با مساله روبرو شوند. علاوه بر اینها رهبران باید علاقمند به گذراندن وقت با کارکنانشان باشند. بسیاری از کارکنان مقدار زمانی که رهبران علاقمندند با آنها بگذرانند را معیار سنجش اهمیت و توجهی که سازمان برای آنها قائل هستند، می‌دانند.

توانایی بهبود مستمر از افراد سرچشمه می‌گیرد. ترکیب مهارتها، استعدادها و تجربیات هرکدام از کارکنان می‌تواند به هدف داشتن یک سازمان موفق، واقعیت بخشد. □

# حسابداری و ممیزی منابع انسانی

از: فلامرضا خاکی

مقدمه:

به مفهوم بهره‌وری از دو منظر می‌توان نگاه کرد:  
الف: منظر فیزیکی - اقتصادی  
در این منظر بهره‌وری به عنوان معیاری برای تحلیل نسبت میان ستاده به داده‌ها است.

$$\text{بهره‌وری} = \frac{\text{ستاده}}{\text{داده‌ها}}$$

ب - منظر علوم رفتاری - انسانی

در این دیدگاه بهره‌وری معیاری است که با آن عملکرد و نتایج حاصل از تغییر رفتار کارکنان مورد قضاوت قرار می‌گیرد، در این تلقی عمل بهره‌ور، عملی است که زائیده نوعی نگرش مثبت، خلاق و نارضایتمندانه نسبت به وضع موجود است:

حال با توجه به تعاریفی که گذشت بهره‌وری را می‌توان زائیده تعامل و روابط متقابل بین انسان، تکنولوژی (سخت‌افزار)، مواد، انرژی و سازمانها و سیستم‌ها دانست.

رابطه متقابل بین عوامل توسط مدیریت اطلاعات برقرار می‌شود و در میان این عوامل، منابع انسانی از بالاترین اهمیت برخوردارند زیرا نه تنها کارآمدی دیگر عوامل نیز به وضعیت عملکرد انسان و رفتارهای او مرتبط است. و بر همین مبناست که «بازگشت سرمایه» (RETURN ON INVESTMENT) به عنوان یکی از بارزترین شاخص‌های ارزیابی بهره‌وری سازمانی، موهون عامل حیاتی تری تحت عنوان «کارآمدی نیروی انسانی» است. به عبارت دیگر «بازگشت مطلوب سرمایه» در زمان موردنظر (از نظر کمی و کیفی) به کار آمدی منابع انسانی وابسته است. اهمیت این نکته تا آنجائی است که «جی. واتسون» از صاحب‌نظران مدیریت می‌گوید:

«اگر هر مشکل سازمانی را عمیقاً کالبدشکافی کنید در نهایت خواهید دید که آن مشکل ریشه در رفتارهای منابع انسانی دارد»

این نکته در شکل شماره (۱) نشان داده شده است که چگونه در یک تحلیل عمیق، بهره‌وری در نهایت به بهره‌وری منابع انسانی مشروط می‌شود.

امروزه به خاطر اینکه منابع انسانی «موضوع مهم رقابت بین سازمان‌هاست» توجه به این مقوله اهمیت خاصی دارد. «انسان» در علم

مدیریت دیگر آن «ماشین» مکانیکی اندیشه کلاسیکی نیست، بلکه به عنوان یک منبع بالقوه و بالفعل انرژی برای ارتقاء بهره‌وری در سازمان قلمداد می‌شود و محور تمامی استراتژی‌ها و راهبردهایی است که مدیران آگاه از طریق اجرای آنها می‌خواهند «بقا» و «توسعه» سازمان را تضمین کنند.

بسیاری از سازمان‌های موفق بخش عمده‌ای از در آمد خود را صرف هزینه‌های نیروی انسانی به طرق مختلف از جمله آموزش و پرورش و توسعه نیروی انسانی... می‌کنند زیرا می‌دانند و آگاهند که این انسانها هستند که آینده سازمانها را در دنیای رقابت سرسام‌آور امروز رقم می‌زنند.

در علم مدیریت، مدل‌های مختلفی وجود دارد که از طریق آنها تلاش شده است تا عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی انسانی تشریح شود. یکی از مشهورترین مدل‌ها، مدلی موسوم به مدل ACHIEVE است که توسط «هرسی و گلد

اسمیت» مطرح شده است:

مدل «ACHIEVE»

«یک مشکل کلی که در روند مدیریت به چشم می‌خورد این است که بسیاری از مدیران قابلیت این را دارند که کارکنان خود را در جریان انواع مشکلات موجود بگذارند، ولی همین مدیران اثر بخشی لازم را در تعیین «علت وجودی» این اشکالات ندارند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مسائل توانمند هستند، اما در تحلیل مشکلات یا تشخیص آنها به مراتب ضعیف‌تر هستند.

در مدل «ACHIEVE» علاوه بر تعیین عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی انسانی از عامل بازخور «FEED BACK» نیز بهره گرفته می‌شود (یعنی کارکنان باید بدانند که بر اساس آنچه متداول است چگونه عمل کنند)

متغیرهای این مدل در جدول شماره ۱ آمده است:

مدل دیگری که عوامل مؤثر بر عملکرد آدمی را نشان می‌دهد مدل «موری ایشورث و نیویل اسمیت» است که در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

ضرورت نگاهی جدید به منابع انسانی  
مدیران تمامی واحدهای اقتصادی و نهادهای اجتماعی برای ارتقاء سطح عملکرد سازمان، در جستجوی آن هستند تا با صرف هزینه‌های مالی، توان «بالقوه» منابع انسانی سازمان را «بالفعل» سازند و از طریق توسعه منابع انسانی موجب رشد بهره‌وری سازمانی شوند. لذا مدیران برای تصمیم‌گیری در زمینه برنامه‌های توسعه منابع انسانی به اطلاعات ذیل نیازمندند:

\* ارزش اقتصادی چنین دارائی‌های انسانی چقدر است؟

\* چه میزان از هزینه‌های انجام شده برای پرورش و آموزش افراد متخصص ارزش به حساب دارائی بردن دارد؟

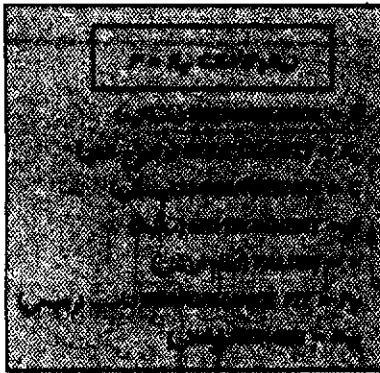
\* چه مقدار از منابع مالی صرف شده را باید «هزینه‌های از دست رفته» تلقی کرد؟

سیستم‌های معمول حسابداری نمی‌توانند چنین اطلاعاتی را در اختیار مدیران برای تصمیم‌گیری قرار دهند، لذا ضرورت نگاهی جدید به «منابع انسانی» در چارچوب مفاهیم حسابداری آشکار شد و سیستم «حسابداری منابع انسانی» (HUMAN RESOURCES ACCOUNTING) پایه‌گذاری شد. در واقع تلاشی آغاز گردید تا به مدیران اطلاعات لازم را در رابطه با «تصمیم‌گیری پیرامون منابع انسانی» ارائه کنند تا آنها پیش از پذیرش هرگونه «تعهد» اطلاعات لازم را بدست آورند.

پرفسور یوجی در این مورد می‌گوید:  
«استفاده‌کنندگان از صورت‌های مالی باید اطلاعات مربوط به دریافت یا تحویل منابع آتی را زودتر و در زمان ایجاد تعهد و نه در زمان اجرای آن دریافت و شناسایی کنند»

تغییرات در ساختار منابع انسانی

در سازمان‌های امروزی کارکنان بطور همزمان به عنوان انسان، شهروند و یک ابزار مطرح هستند. امروزه نه تنها تجهیزات سازمان برای انجام اثربخش کار باید تحت بررسی و بطور مداوم بروز باشد، بلکه مدیران منابع



جدول شماره (۲)

-Ability	(توانایی در به انجام رساندن توفیق آمیز یک تکلیف)
-Clarity	(وضوح درک روشن از پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن)
-Help	(حمایتی که کارکنان برای انجام کار بطور اثر بخش به آن نیاز دارند)
-Incentive	(انگیزه برای انجام کامل تکلیف به گونه ای موفقیت آمیز)
-Evaluation	(آگاه شدن پیوسته از چند و چون انجام کار)
-Validity	(مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم های مدیر در مورد منابع انسانی)
-Environment	(تمامی عوامل خارجی که بر عملکرد تأثیر می گذارند)

به طور کلی شیوه هایی که در حال حاضر برای استفاده از ممیزی منابع انسانی مورد استفاده قرار می گیرد به سه دسته تقسیم می شوند:

۱ - میزان جایگزینی یا چرخش افراد (TURNOVER RATES) که عبارت است از میزان ورود و خروج داوطلبانه نیروی انسانی یک سازمان.

۲ - میزان غیبت (ABSENTEESIM) که میزان عدم حضور کارکنان در محل کار است.

۳- روابط کارکنان (EMPLOYEE RELATIONS) ایجاد روابط مطلوب بین کارکنان به منظور ارتقای میزان معنویت، اخلاق، انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان

#### انتقاد بر «حسابداری منابع انسانی»

یکی از مهمترین انتقادات بر «حما» این است که ممکن است حسابداران لزوم نشان دادن سرمایه انسانی را به عنوان یک دارایی قبول داشته باشند و اهمیت این کار را هم از جهت تصمیم گیری و هم از نظر گزارش دهی مالی بدانند، ولی نقطه ضعف این موضوع، نداشتن یک معیار عملی و قابل قبول برای ارزش گذاری روی سرمایه انسانی است و اشکال در چگونگی تعیین استانداردها و اندازه گیری و ارزیابی مفاهیم نظری این سرمایه می باشد.

جواب انجمن حسابداران آمریکا به اشکال فوق الذکر به شرح زیر است:

حسابدار باید همواره گوش به زنگ باشد تا روش جدید اندازه گیری را که می تواند اطلاعات اضافه تر و مفیدتری برای استفاده کنندگان بدهد، بکار گیرد. این اطلاعات ممکن است در مورد روحیه کارکنان، رضایت مشتریان، کیفیت محصول و یا شهرت و اعتبار یک مؤسسه باشد یا چیزی اضافه بر اینها، به هر حال حل این مشکل به عهده حسابداری است.

۵ - عدم توجه به اطلاعات مربوط به مکانیزم های انگیزشی در سازمان حسابداری منابع انسانی چیست؟ کمیته انجمن آمریکائی حسابداری منابع انسانی (CHRA) در صفحه ۱۶۹ نشریه سال ۱۹۷۳ خود حسابداری منابع انسانی را به این شرح تعریف می کند:

سلسله مراحل که به تشخیص و تأمین داده های مورد نیاز و مربوط به منابع انسانی کمک و موجب انتقال این اطلاعات به طرفهای ذی نفع می شود.

**\* ارزیابی شیوه های استفاده از خدمات کارکنان، امکان اندازه گیری اثربخشی هزینه های آموزشی، برنامه ریزی بهتر برای منابع انسانی و تصمیم گیری بهتر درباره کارکنان و از جمله هدف های حسابداری منابع انسانی است.**

پس به طور کلی می توان گفت که «حما» فرآیندی است که طی آن اطلاعاتی در مورد منابع انسانی شناسائی، ثبت و اندازه گیری شده و این اطلاعات برای تصمیم گیری به گروه های ذی نفع گزارش می شود.

#### ممیزی منابع انسانی (مما)

در رابطه با حسابداری منابع انسانی، مدیران نیروی انسانی در سازمانها موظفند هراز چندگاهی با ارزشیابی برنامه های خود و همچنین ممیزی منابع انسانی میزان اثر بخشی واحد خود را مشخص کنند.

هدف از این ممیزی عبارت است از تشخیص میزان اثر بخشی هزینه های مستقیم و غیرمستقیم منابع انسانی برای سازمان در مقایسه با درصد نیل به اهداف سازمانی

انسانی باید بصورت پیوسته انتظارات کارکنان و اجتماع را در سطح کلان مورد توجه قرار دهند و در این راستا نقش مدیریت منابع انسانی به دلیل همین تغییرات، متحول شده است. این تغییرات عبارتند از:

- ۱ - تغییر در ترکیب نیروی کار
  - ۲ - تغییر در ارزش های نیروی کار
  - ۳ - تغییر در انتظارات کارکنان و سطوح بهره وری
  - ۴ - تسخیر در تقاضای کارفرمایان و درجه اتوماسیون.
- در برآیند این تغییرات است که باید «دارائی های انسانی» در چهارچوب مفاهیم حسابداری مورد بررسی قرار گیرند.

#### معایب سیستم های حسابداری متداول

در حسابداری مرسوم، هزینه های نیروی انسانی، غالباً مربوط به هزینه های مرحله «ورود» به سازمان» می شود و تغییرات هزینه ها را در طول حیات سازمانی به افراد نشان نمی دهد. کمبلینگ یکی از طرفداران «حسابداری منابع انسانی» می گوید:

حسابداری باید بتواند نتایج و منافع سیاستهای مرتبط با منابع انسانی را بطور کلی، برای استفاده کنندگان از صورتهای مالی فراهم آورد.

بصورت کلی می توان معایب سیستم های حسابداری مرسوم را در رابطه با منابع انسانی به این شرح برشمرد:

- ۱ - تلقی هزینه بودن آنچه که «دارایی انسانی» را با ارزش تر می کند
- ۲ - مبهم بودن تمامی هزینه های مرتبط با منابع انسانی به عنوان یک دارایی برای مدیریت
- ۳ - فقدان اطلاعات لازم برای برنامه ریزی پیرامون منابع انسانی
- ۴ - فقدان اطلاعات در مورد چگونگی ایفای نقش «مسئولیت اجتماعی» سازمان در جامعه



### کانون‌های توجه «حما»

تحقیق در مورد ایجاد حسابداری منابع انسانی که بهتر است آن را فرآیند شناسایی اندازه‌گیری و تبادل اطلاعات در مورد منابع انسانی نامگذاری کنیم، به سه موضوع گسترده و مرتبط توجه دارد:

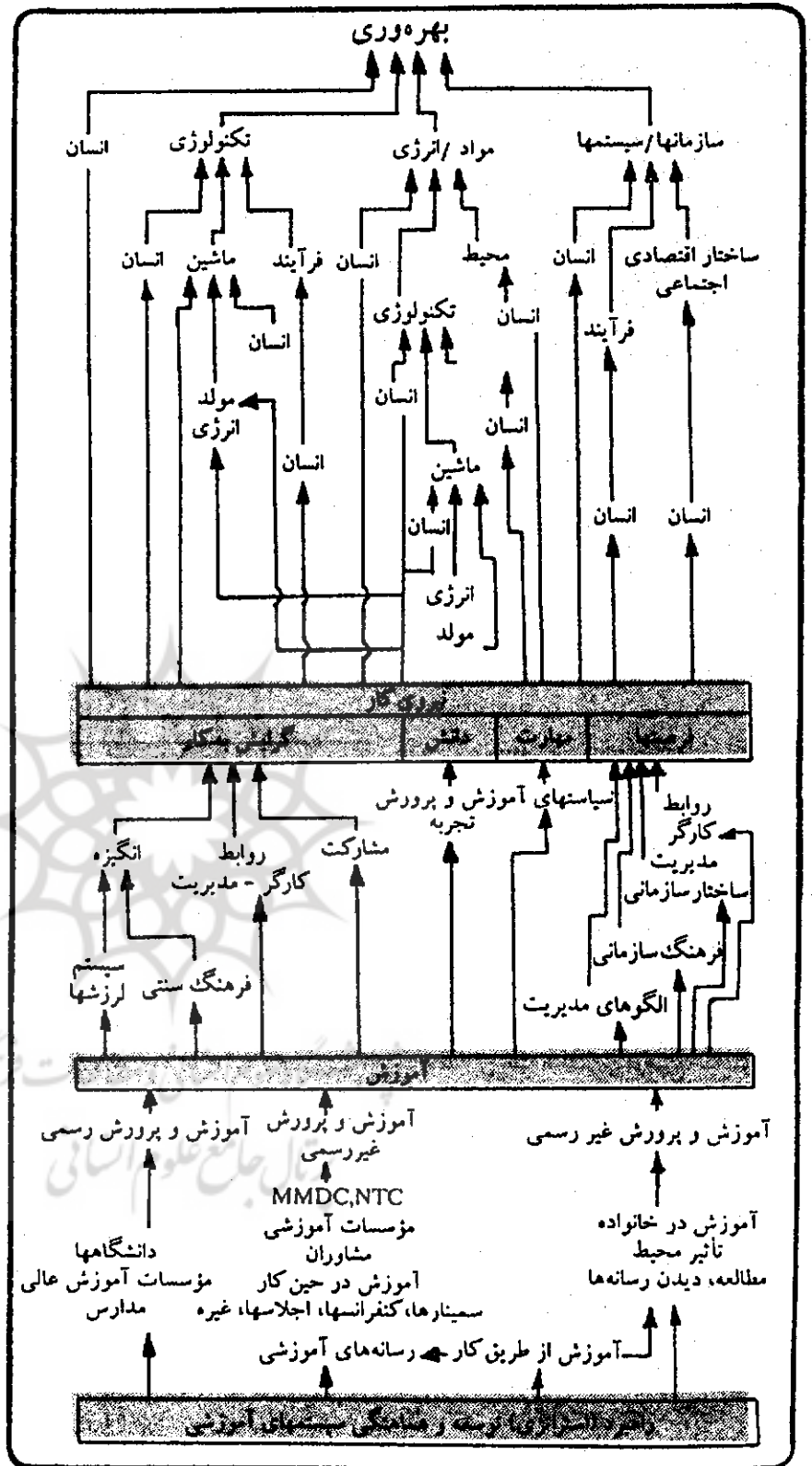
- ۱- شناسایی انواع اطلاعات لازم برای تسهیل مدیریت منابع انسانی
- ۲- ایجاد سیستمی جهت تهیه اطلاعات مربوط به منابع انسانی یک سازمان
- ۳- مطالعه تأثیرات سازمانی «حسابداری منابع انسانی»

مرحله اصلی تحقیق، شناسایی انواع اطلاعات مورد لزوم برای تسهیل مدیریت منابع انسانی است، این نیازهای اطلاعاتی در یک دید وسیعتر ممکن است که منطبق با نیازهای اطلاعاتی برای مدیریت هر منبع دیگری باشد. یک مدل ساده برای حسابداری منابع انسانی به منظور جوابگویی به این نیازهای اطلاعاتی طراحی شده که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.

### هدفهای «حسابداری منابع انسانی»

هدف اصلی حسابداری منابع انسانی بیشتر جلب توجه مدیرانی است که در مورد نگهداری نیروی انسانی از خود بی‌تفاوتی نشان می‌دهند، مدیرانی که به ایجاد رضایت شغلی و انگیزه‌های مثبت در کارکنان بی‌توجهند و به امنیت شغلی، ایجاد امید و حس وفاداری، ایجاد فرصت برای پیشرفت و رفع مشکلات منابع انسانی نمی‌اندیشند و موجبات اخراج و یا استعفا کارکنان را فراهم می‌آورند. «حما» در حقیقت شناخت بی‌سابقه یک اصل از اصول مدیریتی را در مورد ارزش مادی منابع انسانی در سازمان میسر می‌سازد. اصلی که در گذشته مدیران هیچگونه تفکری در مورد آن نداشتند و به آن کاملاً بی‌توجه بودند، ولی امروزه با توجه به دستاوردهای «حما» توجه مدیران به مسائل نگهداری و استفاده بهینه از منابع انسانی بیش از پیش جلب شده است. بطور کلی می‌توان اهداف «حما» را به شرح زیر برشمرد:

- ۱- برنامه ریزی بهتر برای منابع انسانی ۲- تصمیم‌گیری بهتر در باره کارکنان ۳- ایجاد نگرش راهبردی (استراتژیک) درباره منابع انسانی ۴- آگاهی مدیریت از وضعیت منابع انسانی ۵- پاسخگویی دقیق به سئوالات منابع انسانی از



شکل شماره ۱

۱- روش بهای تمام شده تاریخی  
(HISTORICAL COST)

این روش بر، به حساب دارایی بردن تمامی مخارج مرتبط با کارمند یابی، انتخاب استخدام، آموزش، انتصاب و رشد یک کارمند و سپس مستهلک کردن دارایی مورد نظر بر اساس عمر منتظره آن و همچنین بر به حساب دارایی بردن هزینه های متعاقب انجام شده برای ارتقای کیفی آن که انتظار می رود منافع آینده بالقوه ای داشته باشد و سرانجام بر شناخت زیانهای مرتبط با تصفیه چنین داراییهای انسانی (باز خرید، اخراج و یا استعفای کارمند) تأکید دارد.

۲- روش بهای جایگزینی  
(REPLACEMENT COST)

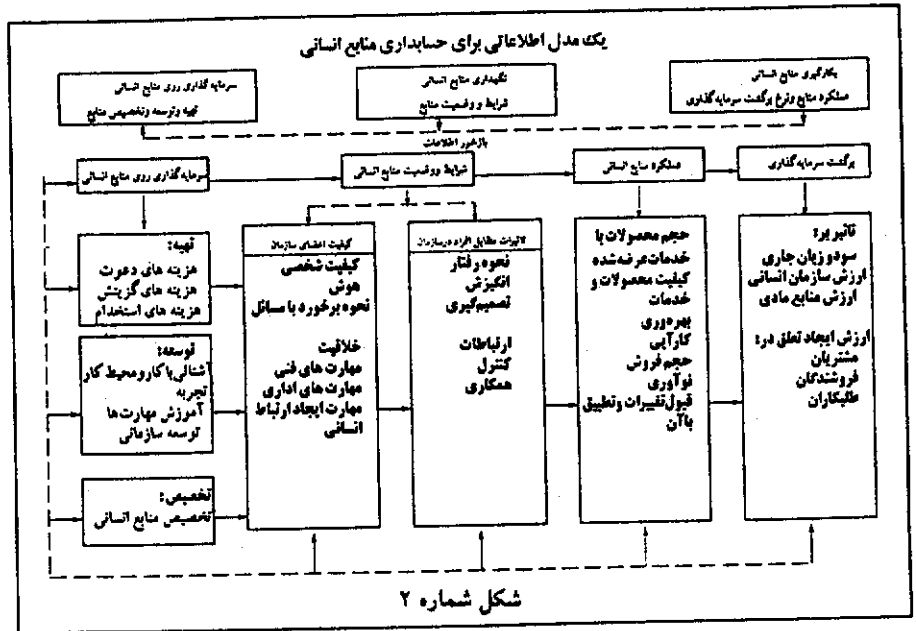
روش بهای جایگزینی شامل برآورد هزینه های جایگزینی منابع انسانی موجود یک مؤسسه است، این هزینه ها شامل تمام هزینه های کارمند یابی، انتخاب، استخدام، آموزش، انتصاب و رشد کارمندان جدید است تا سطح شایستگی کارمندان موجود را به دست آورند.

۳- روش بهای فرصت از دست رفته  
(OPPORTUNITY COST LOSS)

ارزش منابع انسانی از طریق فرآیند یک مناقصه رقابتی بر اساس مفهوم بهای فرصت از دست رفته می تواند آفریده شود.

۴- مدل جبران (فرامت) کار  
(THE COMPENSATION MODEL)

سرمایه انسانی شخص با سن او در ارزش فعلی باقیمانده عایدات آتی استخدامی وی نهفته است. در این مدل ارزشیابی، سرمایه انسانی یک فرد به شرح زیر محاسبه می شود.



شکل شماره ۲

در این مدل میزان ارزشی که هر فرد دارد در واقع در ارزشی نهفته است که از او در آینده انتظار می رود، چنین سنجشی از تعامل دو متغیر نتیجه می شود:

- ۱- ارزش شرطی مورد انتظار فرد
  - ۲- احتمال اینکه فرد در عضویت سازمان باقی بماند
- ب - مدل لیکرت و یاورز & LIKERT (BOWERS) در این مدل بر عواملی تأکید می شود که ارزش یک فرد را در سازمان تعیین می کند (شکل شماره ۳) براساس این مدل سه دسته متغیر که به اثربخشی سازمان انسانی تأثیر می گذارند عبارتند از: ۱- متغیرهای علی ۲- متغیرهای مداخله گر ۳- متغیرهای بازدهی
- روشهای اندازه گیری دارایی انسانی  
این روشها عبارتند از:

وضعیت مدیریت منابع انسانی ۶- ارزیابی شیوه های استفاده از خدمات کارکنان ۷- امکان اندازه گیری اثر بخشی هزینه های آموزشی مراحل توسعه "حما"

تحقیقات در رابطه با "حما" از سال ۱۹۶۰ با پیروی از "مکتب مدیریت روابط انسانی" روبه گسترش نهاد و این مکتب انسان را به عنوان یکی از منابع با ارزش هر سازمان مورد توجه قرار می دهد و معتقد به رفتاری شایسته و در خور با انسان است:

فلم هولتز (FLAME HOLTS) پنج مرحله زیر را در توسعه منابع انسانی ذکر می کند:

- ۱- (۱۹۶۶-۱۹۶۰) چهارچوبی بر پایه نظریه اقتصادی سرمایه انسانی
- ۲- (۱۹۷۱-۱۹۶۶) تلاش بر استفاده تجربی "حما" در سازمانهای واقعی
- ۳- (۱۹۷۶-۱۹۷۱) تلاش برای بکارگیری در سازمانهای کوچک
- ۴- (۱۹۸۰-۱۹۷۶) دوره کاهش توجه و پشتیبانی از "حما" از سوی سازمانها
- ۵- (تاکنون - ۱۹۸۰) دوره تجدید حیات و توجه دوباره سازمانهای بزرگ به "حما"

مدل های تعیین ارزش دارایی انسانی

در یک طبقه بندی مدل هایی که از طریق آنها ارزش یک دارایی انسانی تعیین می شود به دو دسته زیر تقسیم می شود:

الف - مدل فلم هولتز (FLAM HOLTS)

اندازه گیری شده و این اطلاعات برای تصمیم گیری به گروه های ذی نفع گزارش می شود.

\* حسابداری منابع انسانی فرآیندی است که طی آن اطلاعاتی در مورد منابع انسانی شناسایی، ثبت و

$$\frac{5 \frac{R F_0}{R E_0} + 4 \frac{R F_1}{R E_1} + 3 \frac{R F_2}{R E_2} + 2 \frac{R F_3}{R E_3} + 1 \frac{R F_4}{R E_4}}{4} = \text{نسبت کارآیی}$$

#### فرمول مدل ۵

رده کارمندی  
 $[N]$  = بردار تعداد کارکنان در هر رده در  
 زمان صفر  
 $N$  = تعداد دوره های زمانی  
 $r$  = نرخ تنزیل (%) در هر دوره  
 $[T]$  = ماتریس انتقالی احتمالی (انتقال  
 اشخاص به رده های بالاتر سازمانی)  
 $[V]$  = بردار ارزش اقتصادی مورد انتظار در  
 هر رده

مدل ب مدل فلم هولتز نیز مشهود است  
 ۸- مدل ارزش فعلی در آمد ناشی از استخدام افراد  
 در این مدل دارائی انسانی را معادل ارزش  
 فعلی در آمد ناشی از استخدام افراد قلمداد  
 می شود، انباشتگی ناشی از افزایش دارائی های  
 انسانی مستقیماً به سود کارمندان و منافع غیر  
 مستقیم آن به سود سازمان استخدام کننده  
 می باشد.

$$A = \sum_{i=1}^N \int_r^T \frac{G_i(t)}{(1+r)^{t-r}} dt + \int_r^T \frac{X(t)}{(1+r)^{t-r}} dt - \sum_{i=1}^N \int_r^T \frac{E_i(t)}{(1+r)^{t-r}} dt$$

#### فرمول مدل ۸

این مدل به مدل لوو جاجی (Lau & Jaggi)  
 نیز مشهور است.

۱۰- مدل ارزش خالص فعلی تعدیل شده منابع  
 انسانی

در این مدل سعی می شود کل سود حاصله  
 ناشی از کارمندان نهایی هزینه های استخدامی  
 آنان محاسبه شد و همچنین عوامل ثابت و مؤثر  
 در شرایط ادامه احتمال استخدام و احتمال به  
 بقای سازمانی را در نظر گرفته شود.

$$K_{kj} = \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^{t-j} \frac{1}{(1+r)^k} V_{gj}$$

$K_{kj}$  = جمع تعدیل شده ارزش خالص فعلی  
 منابع انسانی در یک سازمان حرفه ای  
 خدماتی [  $V_{gj}$  = سود قطعی خالص ]

$L$  = پایان عمر مفید تخمینی کارمند  
 $[j = \text{شخص } j \text{ ام در سازمان } (n \text{ و } \dots \text{ و } 2 \text{ و } 1)]$   
 $[i = \text{نرخ تنزیل خارج از بدون احتساب}]$

ریسک [ این مدل به مدل اوکان نیز  
 مشهور است ]

$A$  = ارزش دارائی انسانی برای یک سازمان  
 رسمی [  $B$  = تعداد اشخاصی که اخیراً  
 استخدام شده اند ]

$t$  [ = زمان حال ]  $T$  = حد اکثر زمانی که در  
 طی آن یک شخص تازه استخدام شده سازمان را  
 ترک می کند [  $G_i(t)$  = ارزش ناخالص  
 خدمات ارائه شده توسط شخص  $(i)$  در زمان  
 $(t)$  به سازمان ]  $E_i(t)$  = کل جبران خدمات  
 مستقیم یا غیر مستقیم پرداختی به شخص  $(i)$   
 در زمان  $(t)$  به وسیله زمان  $(t)$  = ارزش  
 خدمات تمام افرادی که اخیراً استخدام شده اند  
 و با یکدیگر کار می کنند به علاوه ارزش خدمات  
 فردی آنها در زمان  $(t)$  [  $r$  = ارزش زمانی پول ]  
 (این مدل به مدل مرس (Morse) نیز مشهور  
 است)

۹- مدل عملیاتی "حما"  
 در این مدل ارزش اقتصادی هر رده کارمندی  
 محاسبه می گردد.

$$[TV] = [N] \sum_{n=1}^{\infty} r^n [T]^n [V]$$

$[TV]$  = بردار مجموع ارزش اقتصادی هر

$E \cdot (v r)$  = ارزش مورد انتظار سرمایه انسانی  
 شخص به سن  $[I(t)]$  = درآمد سالانه شخص  
 تا زمان بازنشستگی [  $r$  = نرخ معین ]  $T$  = سن  
 بازنشستگی شخص [  $Pr(t)$  = احتمال شرطی  
 شخص به سن  $r$  رسیده که در سن  $t$  می میرد. ]  
 (این مدل به مدل شوارتز ولو (SCHWARTZ & LEW) مشهور است)

۵- روش دستمزدهای تنزیل شده تعدیل یافته  
 در این روش اثر بخشی بازدهی سرمایه گذاری  
 یک موسسه نوعی نسبت به بازدهی  
 سرمایه گذاریهای تمام موسسات در اقتصاد  
 سنجیده می شود.

نرخ سود آوری (نرخ بازدهی حسابداری  
 دارائیهای موسسه در سال  $i$  )  $R F_i =$   
 نرخ سود آوری (نرخ بازدهی حسابداری دارای  
 تمام موسسات در اقتصاد در سال  $i$  )  $R E_i =$

$i = 0, 1, 2, 3, 4$   
 این مدل به مدل هرمانسون  
 (Hermanson) هم مشهور است)

۶- مدل ممیزی سازمانی (سنجش غیر پولی  
 دارائی انسان)

متداولترین مدل سنجش غیر پولی ارزش انسانی  
 از مدل متغیرهای لیکرت - باورز مشتق شده که  
 اثر بخشی سازمان انسانی یک موسسه را مورد  
 سنجش قرار می دهد و نتایج این سنجش را  
 می توان مبنائی برای ادراک کارمند از محیط کاری  
 و قلمداد کرد

۷- مدل تغییر موقعیت شغلی یک کارمند  
 در این مدل ، وضعیت خدمتی (SERVICE STATES)  
 کارمند در کلیه مراحل گوناگون  
 سازمانی، عرضه کننده مقدار مشخصی از  
 خدمات در یک دوره زمانی معین می باشد، با  
 استفاده از این رابطه می توان معادل مقدار پولی  
 خدمات را از طریق معادل مقدار محصول و یا  
 بهای خدمات ارائه شده یا بصورت در آمد مورد  
 انتظار ناشی از این خدمات محاسبه کرد.

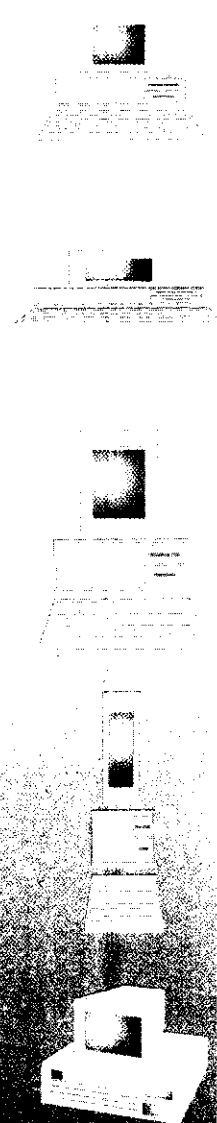
$$E(S) = \sum_{i=1}^n S_i P(S_i)$$

[مقدار خدمات مورد انتظار از یک شخص در  
 یک موقعیت سازمانی مشخص  $E(S)$  ]  
 [عرضه مقدار مشخصی از خدمات در یک دوره  
 زمانی معین  $S_i$  ] احتمال وضعیتهای اشتغالی  
 گوناگون سازمانی توسط یک فرد  $P(S_i)$  این

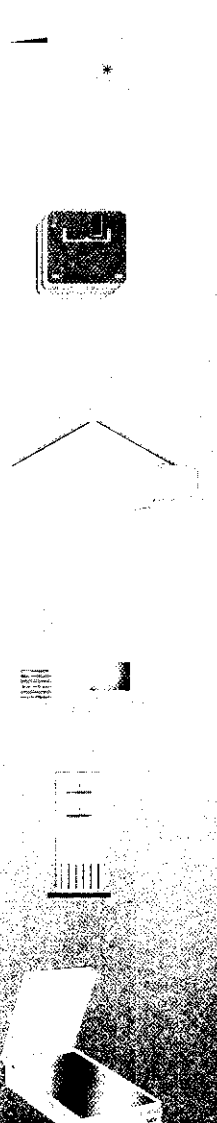
# بیمتیکال چه می گردیدگی

شبکای پروتکل  
 کامپیوتری قدرتمند  
 دست یازان سیستمهای مخابراتی  
 ارتقا سیستمهای خود به آخرین تکنولوژی

انواع کامپیوتر



و ابزار جانبی

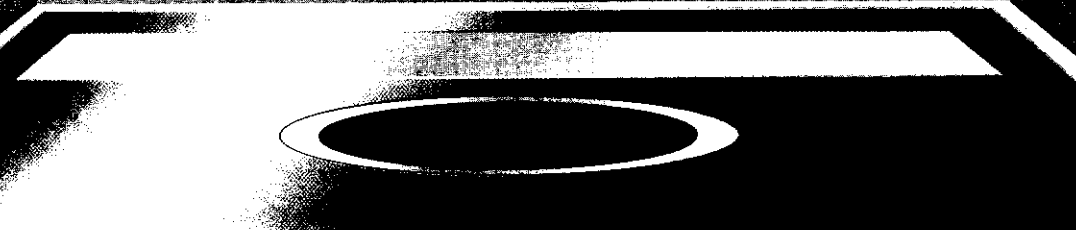


## شرکت خدمات مهندسی پاسارگاد رایانه

خدمات سخت افزار و نرم افزار ، نصب شبکه ، سرویس و نگهداری

تهران ۱۵۷۵۷ میدان هفت تیر. مفتاح شمالی. نبش خیابان آرام. پلاک ۳۵۹. طبقه چهارم

تلفن: ۷-۸۸۴۵۲۸۶    شماره: ۸۸۴۵۲۸۶



# برنامه ریزی و کنترل پروژه اول - روش‌شناسی

برم افزارهای برنامه ریزی و کنترل پروژه با امکانات کامل فارسی و شمسی  
(Time Line 5, Microsoft Project 4, Project Scheduler 6)

خدمات برنامه ریزی و کنترل پروژه در قالب واحدهای سازمانی  
(Project Planning And Control Through Organizational Units)

طراحی و پیاده سازی سیستم های اطلاعاتی در خصوص نگهداری و تعمیر ماشین آلات  
(System Design And Implementation On Preventative Maintenance)



## واحد فروش:

تهران - خیابان بخارست ، ساختمان جوردن ، واحد ۲۴  
تلفن: ۸۷۵۳۴۰۱ - ۸۷۵۳۴۰۲ - ۸۷۳۲۸۸۱ (مستقیم)  
۸۷۳۷۷۸۷ - ۸۷۳۷۷۸۸ (داخلی ۲۴)

**FARAZAN**  
Software Company  
درم افزاری فرازان



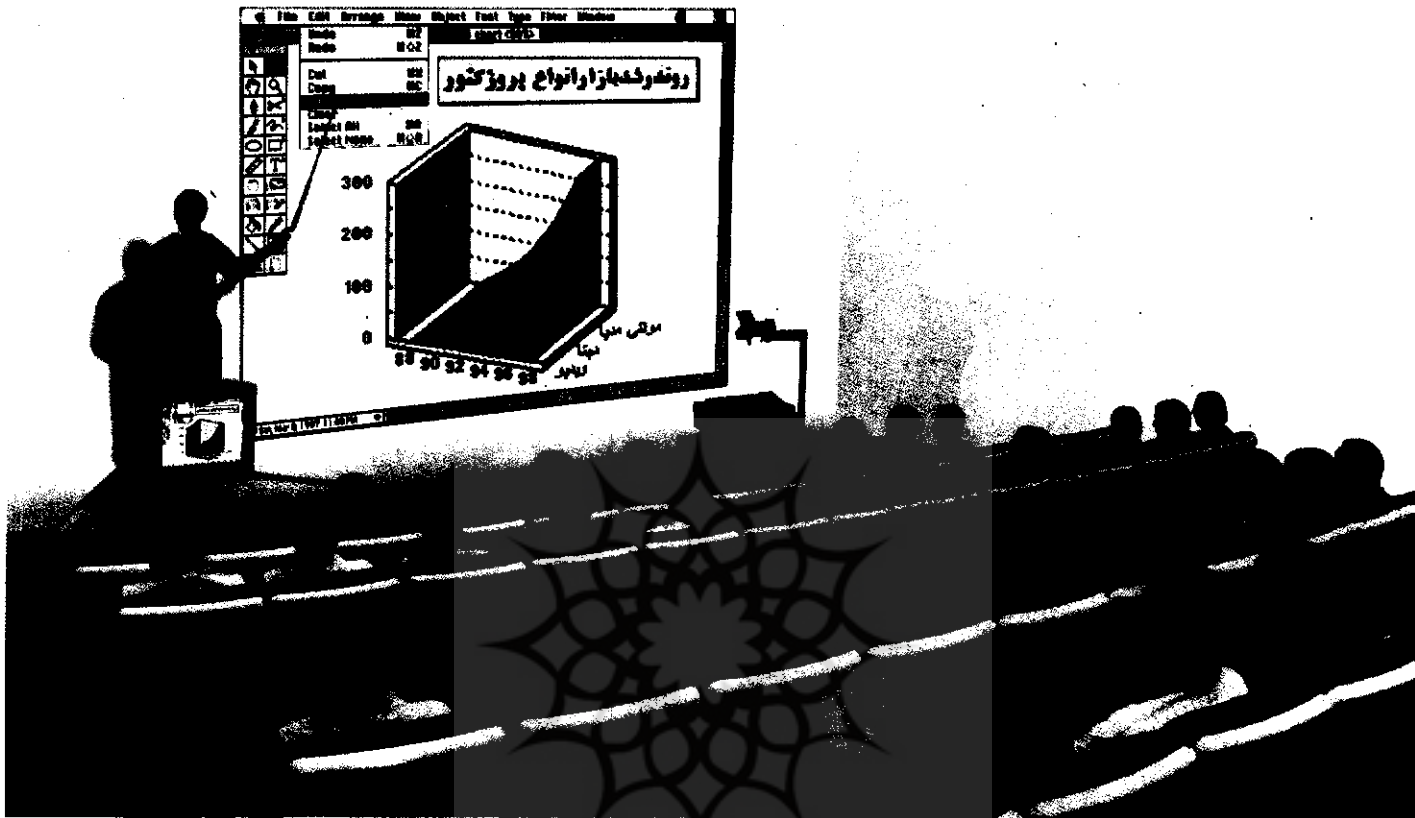
# گامیون، ابزار نیرومند مدیریت نوین

با بیش از هشت سال فعالیت در زمینه های:

بیشترین بهره‌گیری از توان کامپیوتر و ویدیو در همایش‌ها

فقط با: **PROXIMA®** Desktop Projection Products

# حتی در روشنایی...



نمایش اطلاعات و تصاویر همراه با فیلم، نمودار و انیمیشن  
بر روی هر نوع پرده نمایش و کنترل همه امور

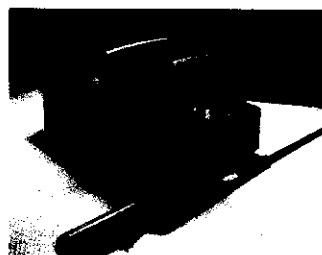
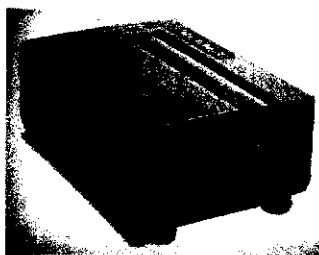
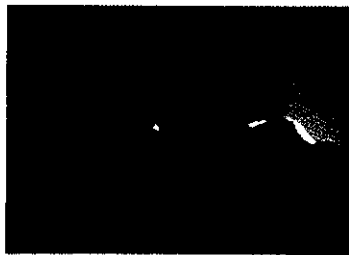
با نشانه‌گیر لیزری **CYCLOPS®**

- برای برگزاری سمینار مطلوب
- برای تضمین موفقیت دوره‌های آموزشی
- برای تشکیل مجامع عمومی شرکت‌ها
- برای ارائه مطلوب طرح‌های تحقیقاتی

DESKTOP  
PROJECTION



ما با تکنولوژی برتر در کنار شما هستیم



تمایزده انحصاری پراکسیما :

تهران، خیابان سلیمان خاطر (امیرتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره یک  
تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ ، ۸۸۴۷۰۳۱ فاکس: ۸۸۲۴۴۸۷

شرکت کامپیوتری پایگاه داده‌ها  
شرکت تدارکاتی گیله (سهامی خاص)

# لطفا حرکت نکنید...



## ...و فقط در چند ثانیه

### امکانات سیستم صدور کارت شناسایی کامپیوتری:

- صدور کارت‌های رنگی ایمن منطبق با استانداردهای بین‌المللی ISO 9000
- نگهداری تصاویر و اطلاعات در یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری ایمن
- صدور کارت شناسایی عکس‌دار بدون حضور فیزیکی و با استفاده از عکس
- به‌کارگیری آخرین تکنولوژی گرافیکی با بیشترین امکانات برای طراحی کارت
- کارت‌های PVC و ABS انواع اطلاعات و ویژگی‌های ایمنی را می‌پذیرد از قبیل:
  - چاپ‌های ایمنی ● هولوگرام ● نوار امضاء ایمنی
  - نوارهای مغناطیسی ● بارکد BARCODE ● سلول‌های حافظه MICROCHIP
- قابل استفاده در سیستم‌های ایمنی ACCESS CONTROL و قفل‌های کارت‌های MICRO LOCK
- قابلیت اضافه نمودن تصویر و اطلاعات به کارت‌های آماده با سلول حافظه (SMART CARD)
- قابلیت انعطاف برای یک کارت فوری و یا به صورت انباشته
- قابلیت اجرای متعدد بر روی یک نمونه
- امکانات متعدد و فراوان دیگری بر حسب نیاز در سیستم قابل اعمال خواهد بود


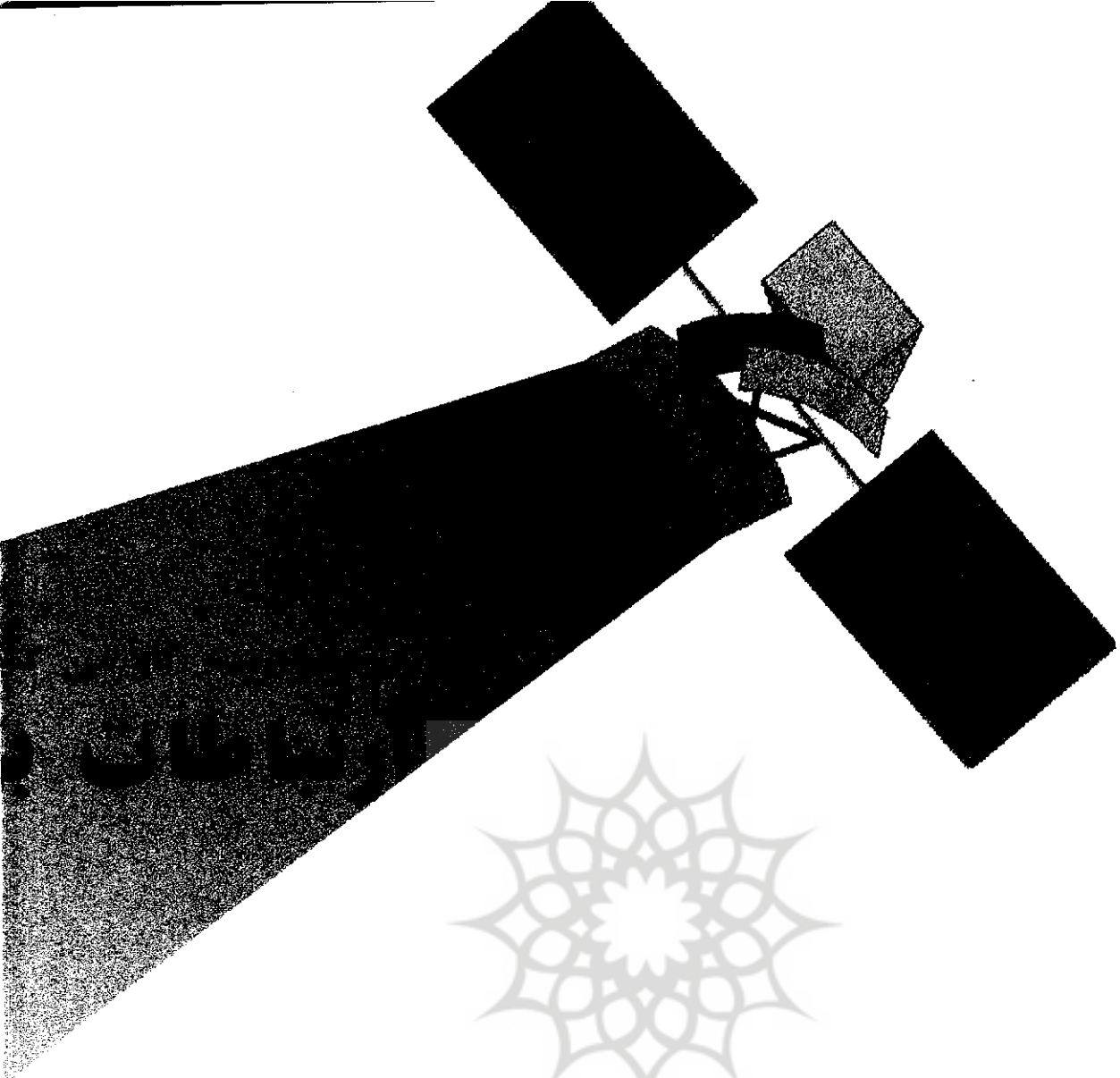


شهرک علم و فناوری  
مركز مخابرات

تهران: خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره ۱  
شرکت کامپیوتری پایگاه داده ها:

تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ - ۸۸۴۷۰۳۱ - فاکس: ۸۸۲۴۴۸۷





گروه فناوری اطلاعات  
سازمان مدیریت صنعتی  
تلفن: ۲۰۵۳۸۰۸ شماره: ۲۰۴۳۰۰۱  
پست الکترونیک: [itgroup@lmiran2.com](mailto:itgroup@lmiran2.com)

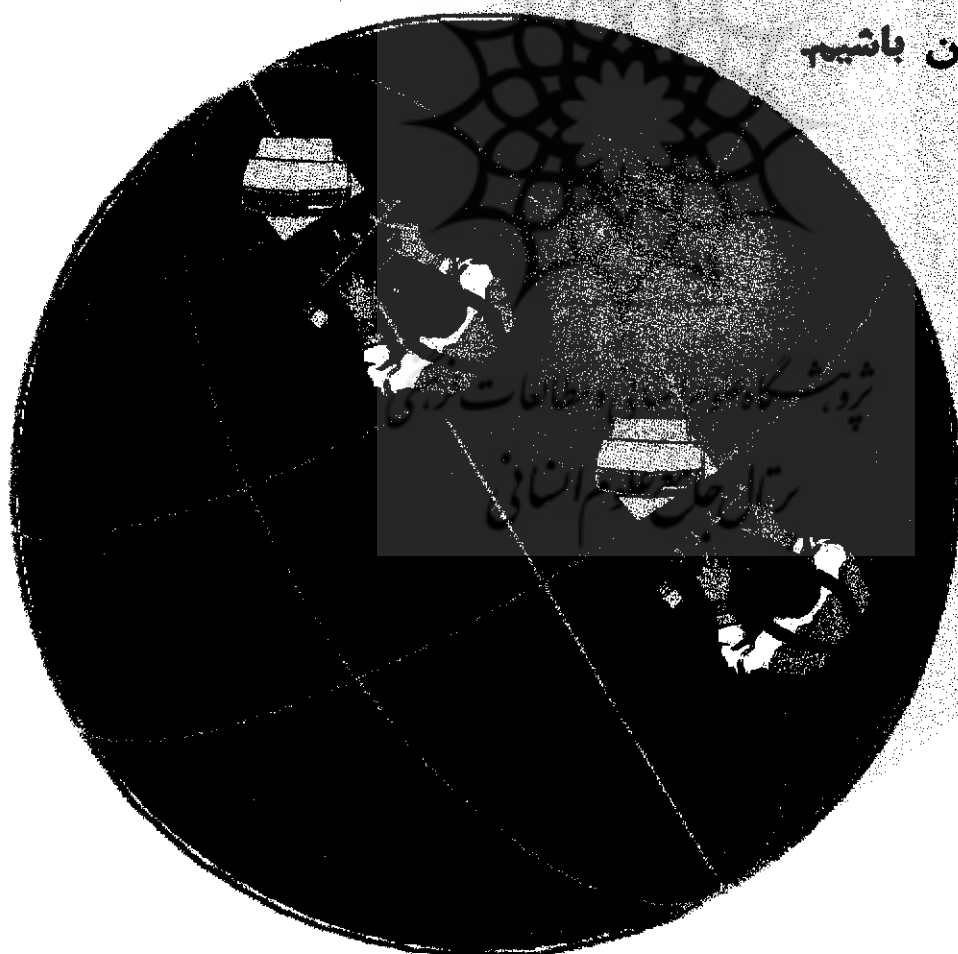
گروه فناوری اطلاعات  
سازمان مدیریت صنعتی  
تلفن: ۲۰۵۳۸۰۸ شماره: ۲۰۴۳۰۰۱  
پست الکترونیک: [itgroup@lmiran2.com](mailto:itgroup@lmiran2.com)



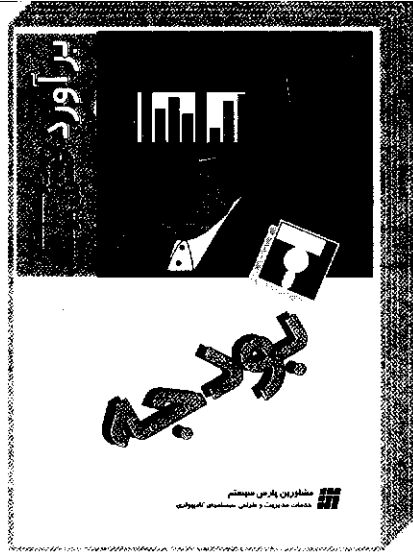
We cover the whole spectrum,  
LAN design to  
Extranet implementation.

ایه کامپیوتر

تلاش می کنیم بهترین باشیم.



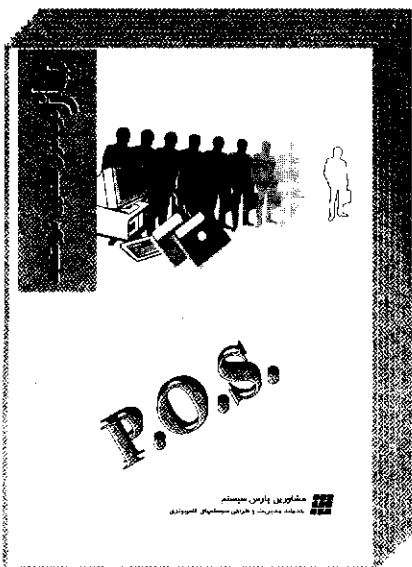
ممیم گیری در مورد شبکه، اینترنت، اینترنت و یا اکسترنال با ما تماس بگیرید.



## مدیریت امروز : نرم افزارهای پارس سیستم



## ۱۳ سال تجربه و بیش از ۴۰۰ مشتری نرم افزارهای کاربردی





رایزن  
نرم افزار مدیریت  
ویندوزی کامپیوتر

لیبر خانه

مشاورین پارس سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستم های کامپیوتری



حضور و غیاب  
پرستی

مشاورین پارس سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستم های کامپیوتری



حقوق و دستمزد

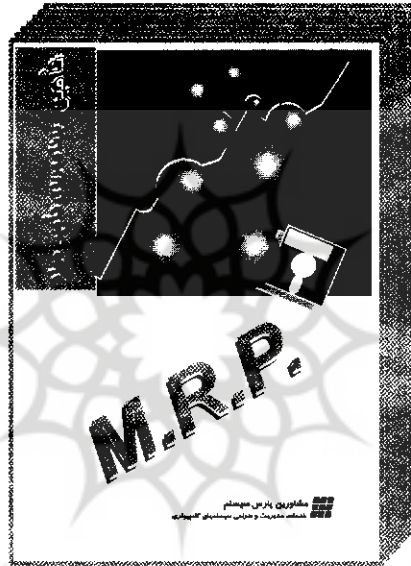
مشاورین پارس سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستم های کامپیوتری

## کار خدمات پس از فروش برای سراسر ایران



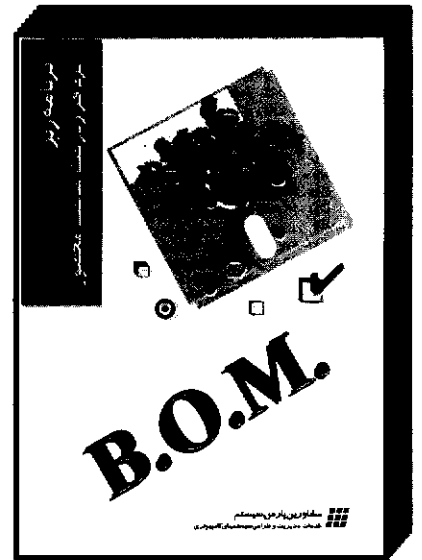
کنترل پروژه

مشاورین پارس سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستم های کامپیوتری



M.R.P.

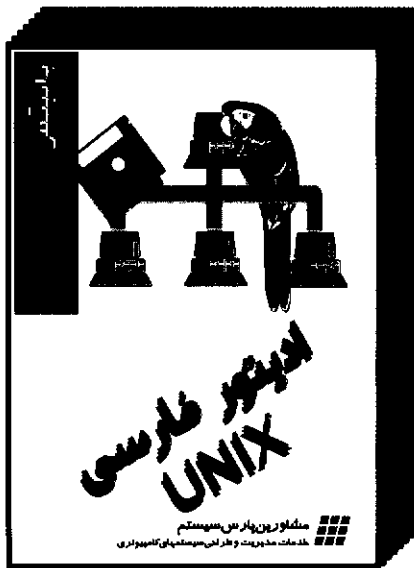
مشاورین پارس سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستم های کامپیوتری



B.O.M.

مشاورین پارس سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستم های کامپیوتری

## عرضه هزاران نسخه نرم افزارهای فارسی ساز



لیبر فارسی  
UNIX

مشاورین پارس سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستم های کامپیوتری



فارسی ساز  
Windows

مشاورین پارس سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستم های کامپیوتری



فارسی ساز  
DOS

مشاورین پارس سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستم های کامپیوتری

مندوق پستی ۱۵۷۴۵/۱۳۱

تهران ۱۵۸۷۶ - خیابان استاد مطهری - خیابان کوهنور - کوچه ششم - پلاک ۶

تلفن: ۸۷۳۵۶۶۶ - ۸۷۳۱۰۳۲ - ۸۷۳۳۳۸۹ - ۸۷۳۰۶۸۴ - ۸۷۳۰۶۸۳ - ۸۷۳۸۲۱۳ - فاکس: ۸۷۳۵۳۸۹





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

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

شرکت بازرسی مهندسی و صنعتی ایران

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

تهران - خیابان ولیعصر بالاتر از پارک ساعی پلاک ۱۲۰۰ تلفن: ۸۷۷۷۸۲۸ - ۸۷۷۷۷۰۱ - ۸۷۷۸۸۹۲-۵ - ۸۷۷۸۶۲۱-۲ - ۸۷۷۸۶۲۱-۲ فاکس: ۸۷۷۲۳۰۰ IEIT IR ✓

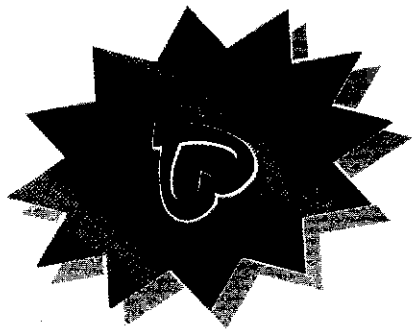
I.E.I IRAN 1200 Vali Asr Ave. TEHRAN - IRAN Tel : 8777701 - 8777828 - 8778892-5 - 8778621-2 Tlx : 212210 IEIT IR Fax : 8772300

شما مدیر موفقی خواهید بود اگر...



گروه کرالینیا

... همیشه بهترین را انتخاب کنید



سیستم جامع حسابداری

نرم افزار فروش

نرم افزار انبار

نرم افزار بازرگان

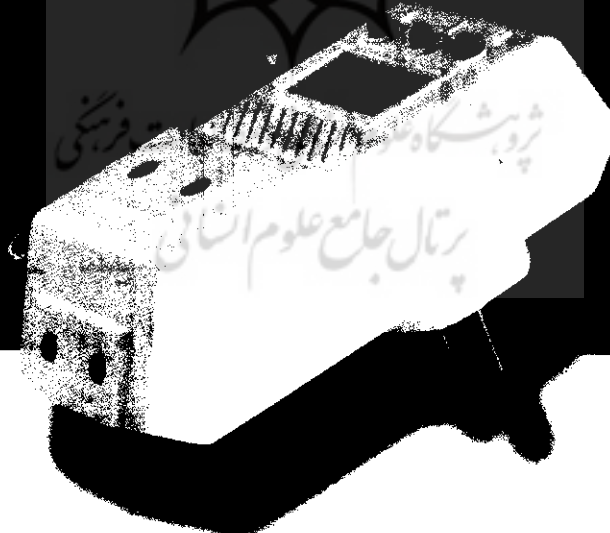
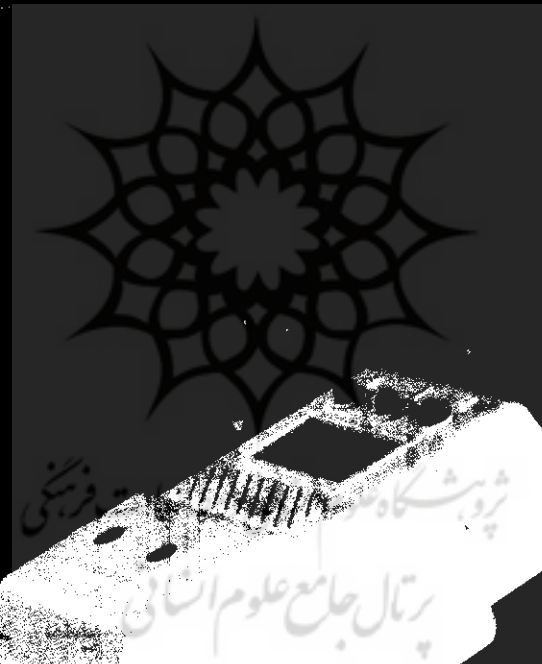
بایستا

خیابان سپهبد قرنی، کوچه آبنوس، پلاک ۸، کدپستی ۱۵۸۳۷، تلفن: ۸-۸۸۴۵۵۳۴، فاکس: ۸۳۹۳۰۰



# پیشران

## Branch



محافظ ولتاژ

✓ پیشران، دارنده گواهینامه ISO 9002

✓ محافظت از وسایل برقی گرانقیمت اداری و خانگی شما

✓ یکسال ضمانت

✓ رضایت و خشنودی مشتری از اهداف ماست

دفتر تهران: میدان گلشاه، بلوار گلشاه،

شماره ۲۶۳، طبقه اول

تلفن: ۸۰۱۳۰۹۴ تلفکس: ۸۰۲۹۳۱۰

کارخانه: ساری، کیلومتر ۱۸ جاده خزرآباد

تلفن: ۰۱۵۱-۲۰۰۲۰ فکس: ۰۱۵۱-۲۱۲۲۱



CERTIFICATE  
NO. 7800

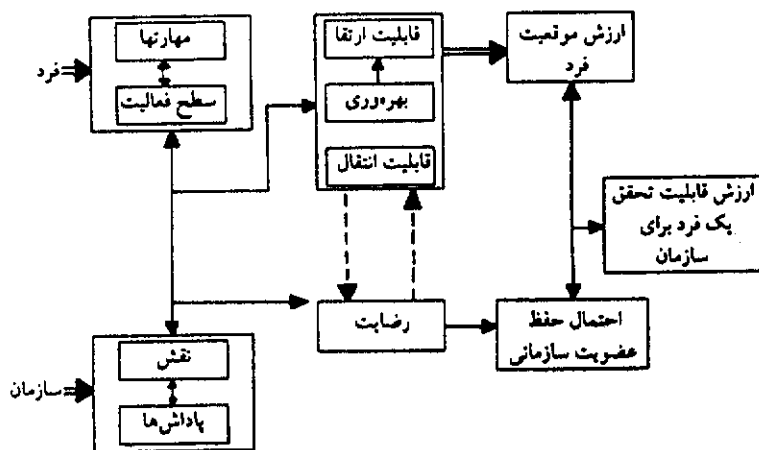
واتسون ، این روش را مطرح نموده و عنوان می نماید که در موسساتی که مشاغل طبقه بندی شده اند و می توان از این طبقه بندی برای ارزیابی نیروی انسانی استفاده کرد ، با استفاده از طرح طبقه بندی مشاغل ، ضریب هر شغل را بدست می آوریم ( ستون اول) سپس می توان حدود کار آیی و فعالیت افراد را مشخص و برای آن هم ضریبی در نظر گرفت (ستون دوم) و همچنین سالهای تجربه (تا سقف معین) را در نظر گرفته و ضریبی برای هر سال تعیین می شود (ستون سوم) به شرح جدول شماره ۳

سپس جهت مشخص نمودن امتیاز هر فرد ضرایب مربوط به آن فرد را در هم ضرب می شود. مثلاً امتیاز یک مدیر با عملکرد خیلی خوب و با هفت سال تجربه برابر است با:

$$7 \times 2/5 \times 4 = 70$$

وزمانی که امتیازات کلیه پرسنل یک موسسه با هم جمع شد، جمع کل امتیازات مؤسسه بدست می آید و اگر سود مؤسسه را بر جمع امتیازات تقسیم شود، سود هر امتیاز بدست می آید و اگر سود هر امتیاز را در تعداد امتیازات هر فرد ضرب شود، سودآوری هر فرد نسبت به سود کل مؤسسه بدست خواهد آمد. واتسون عنوان نموده که می توان برای قسمت های یک سازمان ضرایبی تعیین نمود. برای مثال کار در محل کارخانه امتیاز بیشتری نسبت به کار در قسمت اداری داشته باشد و کار در قسمت امور مالی امتیاز بیشتری نسبت به کار در قسمت فروش داشته باشد.

این روش هم در عمل با مشکلاتی مواجه می شود، از جمله تعیین ضرایب، گروه بندی شاغلین و...



شکل شماره (۳)

- میر سپاسی مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۳. صص ۱۹۹-۲۰۲
- ۶- طوسی ، محمد علی «حسابداری دارائیهای انسانی» مجله مدیریت دولتی ، مرکز آموزش مدیریت دولتی دوره جدید شماره شانزدهم - بهار ۱۳۷۱
- ۷- ابطحی ، سید حسین «حسابداری و ممیزی منابع انسانی» دانش مدیریت» دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ، شماره ۳۳-۳۴، تابستان و پاییز ۱۳۷۵
- ۸- بختیاری ، پرویز «حسابداری منابع انسانی» حسابدار ماهنامه انجمن حسابداران خیره ایران ، شماره ۲۲
- ۹- لطیفی ، فریبا «نگاهی بر حسابداری منابع انسانی» حسابدار، ماهنامه انجمن حسابداران خیره ایران، شماره ۳۰
- ۱۰- تالانه ، عبدالرضا و پوریا نسب ، امیر «حسابداری منابع انسانی» فصلنامه بررسیهای حسابداری ، دانشگاه مدیریت شماره ۸

منابع مورد استفاده

- ۱- پاول هرسی / کنت ایچ بلانچارد «مدیریت رفتار سازمانی» قاسم کبیری ، انتشارات جهاد دانشگاهی ۱۳۷۱
- ۲- رضائیان ، علی «مدیریت رفتار سازمانی» انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ۱۳۷۴، صص ۱۳۰
- 3 - FLAME HPLTZ E.G "A MODEL FOR HUMAN RESOURCE EVALUATION" THE ACCOUNTING REVIEW (APRIL 1971) PP.252-267
- ۴ - نوروش ، ایرج «حسابداری منابع انسانی» مجله بررسیهای حسابداری، سال اول ، شماره ۱، تابستان ۱۳۷۱
- ۵- لی دی ، پیارکر- کنت، آر، فریز- دیویدتی. اولتی «حسابداری منابع انسانی» ناصر

سالیهای تجربه (۳)

ارزیابی فعالیت (۲)

مشاغل (۱)

11 - SALVENDY" HANDBOOK OF INDUSTRIAL ENGINEERING" (A WILEY INTERSCIENCE PUBLICATION" 1982 (Ch.5/5)

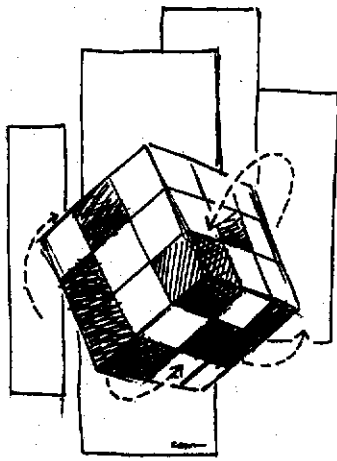
۱۲ - خاکس ، غلامرضا «آشنائی با مدیریت بهره وری» سایه نما، ۱۳۷۶، صص ۲۷

۱۳ - موری اینسورث و نیویل اسمیت «مدیریت کارآمد» غلامرضا خاکس، مؤسسه کار و تامین اجتماعی، ۱۳۷۵، فصل دوم

عنوان	ضرایب	رتبه	ضرایب	تعداد سالیها
۱- هیئت مدیره	۱۰	خیلی خوب	۲/۵	۰-۲
۲- مدیران واحدها	۷	خوب	۲	۲-۴
۳- معاونین واحدها	۵	متوسط	۱/۵	۴-۶
۴- رؤسای قسمتها	۴	ضعیف	۱	۶-۸
۵- کارمندان	۱	بد	۰	۸ سال به بالا

جدول شماره ۳





## شرکت‌های انعطاف‌پذیر، مهارتها و اشتغال

منبع: MPT INTERNATIONAL - 6/1996

ترجمه: دکتر سیروس شهروان

دست یابند.

در ساخت و ساز، صنعت موتناژ و به ویژه سازندگان اتومبیل، پیشقدم پذیرفتن این تغییرات شده‌اند. تغییراتی که تاکید بر ارتقای کیفیت محصول و انعطاف‌پذیری بیشتر، کاهش سرمایه ثابت موردنیاز و کاهش موجودی انبار را دارد. علاوه بر این تغییرات از سازماندهی عمودی که شرکتها بیشتر کالای مصرفی و خدمات را خود تهیه می‌کنند به سازماندهی افقی که کالا و خدمات از خارج از شرکت تامین می‌گردد، در دستور کار قرار می‌گیرد. این نوع کالا و خدمات که از ارزش افزوده بالایی برخوردارند (تحقیقات و توسعه، خدمات مهندسی برای تولید و ساخت قطعات و غیره) از شرکت‌های دیگر که ارتباط طولانی مدت و تنگاتنگ با شرکت خریدار دارند تامین می‌گردد.

در خدمات، به نظر می‌رسد که ساختار سازمانی جدید کمتر متداول شده است، اگرچه ارائه‌کنندگان خدمات مالی و سایر خدمات تجاری احتمالاً آن را پذیرا خواهند شد. به علت انتشار سریع تکنولوژی نو و ورود رقبای جدید به بازار، این نوع شرکتها با بی‌نظمی و تلاطم شدید در شرایط رقابت روبرو هستند. علیرغم منافع زیاد این سازماندهی جدید امکان‌پذیرفته شدن بعضی از موضوعات آن از جمله تیم کاری خودمختار خود مدیر، در بعضی شرکتها بسیار کم است. بدیهی است منابع و خدمات مصرفی که در گذشته از رقابت‌های جهانی به دور بوده‌اند، به علت این که ارائه خدمات آنها و سرمایه‌گذاری در آنها در بعد جهانی انجام نمی‌گرفت، انگیزه کمتری برای تغییر و دگرگونی دارند و از این ساختار جدید بهره نخواهند جست. خدمات دولتی مانند خدمات بهداشتی که معمولاً از

خود بهره‌برداری می‌کنند آنان را توسعه می‌دهند و چگونه تکنولوژی را با کارگران خود منطبق می‌نمایند و بالاخره چگونه روابط خود را با تامین‌کنندگان کالا، مشتریان و سایر شرکتها تنظیم می‌کنند. در یک فضای تجاری سیال که در آن فرصت‌های سرمایه‌گذاری، تولید و فروش محدودند و تلاش فزاینده‌ای جهت استفاده از این فرصت‌ها در جریان است، توانایی یک شرکت جهت باقی ماندن در بازار بستگی به تواناییش در تنظیم سریع ظرفیت‌های داخلی خود دارد.

استراتژی‌های سازمانی با استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی، شرکتها را به سازماندهی جدید کار مبتنی بر مهارت‌های بالاتر و متنوع‌تر، تماس و ارتباط افقی‌تر بین کارکنان و توزیع بیشتر مسئولیت بین واحدهای شرکت و درون آنها (جدول شماره ۱) هدایت می‌کند. ویژگی این سازماندهی جدید اعتماد زیاد به کارکنان (به علت توزیع مسئولیتها و ارتباطات افقی بیشتر و برابر) و مهارت بالای آنان می‌باشد. این روش کار احتمالاً توسط یک چهارم شرکت‌های بزرگ به‌ویژه در کشورهای پیشرفته و در تمام زمینه‌هایی که با رقابت شدید روبرو هستند پذیرفته شده است. کارخانجاتی که توسط کمپانی‌های گوناگون چون «کوکاکولا»، «رنو» و «موتورولا» اداره می‌شوند و تعدادی بانکهای برجسته از این قبیل هستند. رقابت جهانی انگیزه این تغییرات است و شرکتها تحت فشار این رقابتها مجبورند توان نوآوری خود را افزایش دهند. برای رشد نوآوری، شرکتها مجبور به استفاده از مهارت‌ها و خلاقیت‌های کارگران در تمام زمینه‌ها هستند، با این هدف که کیفیت محصول را افزایش دهند و به راههای جدیدی برای حل مشکلات و ارتقای بهره‌وری

فشار ناشی از رقابت‌های جهانی شرکتها و موسسات اقتصادی را بصری‌انگیزاند که انعطاف‌پذیر باشند و با عکس‌العمل سریعتری رفتار نمایند تا بهره‌وری و کیفیت را بهبود بخشند و نوآوری را افزایش دهند. راههای سازواری با تغییرات بازار در سه ناحیه صنعتی جهان متفاوت است. در ایالات متحده امریکا بازار کار خارج از شرکت مورد توجه می‌باشد و در اروپا و ژاپن به جابجایی نیروی داخلی در شرکت تاکید می‌گردد. رقابت جهانی شرکتها را وادار می‌کند که استراتژی سازواری خود را مرتباً تغییر دهند. آنها تلاش می‌کنند از همه امکانات برای انعطاف‌پذیری خود استفاده کنند و ساختارهای افقی‌تر سازمانی مبتنی بر مهارت‌های بالاتر و اعتماد بیشتر به کارکنان را مورد استفاده قرار دهند. در بازار کار تغییرات فزاینده‌ای در دستمزدها بوجود آمده و استفاده از قراردادهای استخدامی غیراستاندارد (مثل کار پاره‌وقت و موقت) رو به رشد است. مهارت برقراری ارتباطات برای کلیه کارگران با هر توانایی و برای تمام مشاغل لازم است. دولت‌ها با چالش تدوین سیاستها و قوانینی روبرو هستند تا جریان اطلاعات را بهبود بخشند، اثربخشی آموزش و کارآموزی را ارتقا دهند و با نابرابری فزاینده ناشی از تقسیم نیروی کار به تمام وقت، پاره‌وقت و بیکار مقابله کنند.

رقابت‌های صنعتی تحت تاثیر عوامل متعددی هستند، از جمله: عوامل بیرونی شرکت، هزینه نیروی کار، وجود نیروی کار ماهر، تمایلات و خواسته‌های مشتری و هزینه سرمایه ثابت. رقابتها بطور قاطع به این بستگی دارند که شرکتها چگونه خود را سازماندهی و از نیروی انسانی

طریق موسسات ملی بدون رقابت تامین می‌شود، نیز از مزایای این ساختار جدید استفاده نخواهند کرد.

اثرات قابل اندازه‌گیری که این تغییرات بر شرکت‌های پذیرنده آن برجای می‌گذارد، کدام است؟ کارآموزی و آموزش وقتی که با تغییرات در سازمان، تکنولوژی و اقداماتی در رابطه با نیروی انسانی (مانند پرداخت براساس عملکرد یا برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر) همراه شود، رشد بهره‌وری، سیکل تولید کوتاه‌تر و کیفیت بهبود یافته محصول را به دنبال خواهد داشت. همچنین بین ساختار صنعتی، استفاده موثر از تکنولوژی، مهارت و کارآموزی از یکسو و بهره‌وری و قابل رقابت شدن از سوی دیگر ارتباط بسیار نزدیک وجود دارد. این تغییرات باعث می‌شود که علل ضایعات و آسیب‌ها در شرکت که مسیری پیچیده دارد و باید از درون ترکیبی از ساختار سازمانی و عملکردها ردیابی گردد به آسانی شناخته شود. شرکت مستقیم کارگران در مدیریت و سازماندهی وظایف خود و بهبودبخشیدن به عملکرد شرکت، دادن پاداش به طرق مختلف بخاطر مهارت‌های بالاتر و افزایش تلاش کارگران (مانند پاداش بخاطر پیشنهادات مفید و سهم کردن کارگران در نتایج بهره‌وری و سود) می‌تواند با کارآموزی و توسعه مهارت‌های چندجانبه که ممکن است وظایف متنوعی را بپوشاند، ترکیب شود. مجموعه‌ای از استراتژی‌ها یعنی تدوین ساختار سازمانی کارآمد، توزیع وسیع‌تر مسئولیت‌ها، فردگرایی در پاداشها و نیروی کاری بسیار ماهر است که می‌تواند عملکرد شرکت را بهبود بخشد. تغییرات سازمانی از این نوع احتمالاً پابرجا خواهند ماند، زیرا این تغییرات بهره‌وری و کیفیت را بهبود می‌بخشد و سودآوری را افزایش می‌دهد. اما اثرات این تغییرات سازمانی و تکنولوژیک به این بستگی دارد که اولاً چگونه نتایج نهایی عملکرد بهبود یافته شرکت (یعنی قیمت تمام شده و سود) مورد استفاده قرار می‌گیرد و ثانیاً این تغییرات تا چه حد گسترده است. گرچه از دیدگاه رقابت و از نقطه نظر زمینه‌های فعالیت، دلایل زیادی برای پذیرفتن این تغییرات وجود دارد. مهم‌ترین موانع متعددی بر سر راه این کار وجود دارد که اغلب مربوط به عوامل درونی شرکت و آن هم ناشی از مسائل مدیریتی آن است. در بین گروه‌های بسیار مختلف کشورها،

سه مسیر مختلف را برای سازواری انعطاف‌پذیری می‌توان تشخیص داد. هر کدام از این مسیرها دارای نقاط قوت و ضعف مختلفی هستند و از این رو برای انتخاب یکی از این مسیرها در روند افزایش سازواری و انعطاف‌پذیری این نقاط قوت و ضعف می‌توانند مورد توجه قرار گیرند.

### نگرش انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار

این روش بطور نمونه در شرکت‌هایی در امریکای شمالی، استرالیا، زلاندنو و انگلستان یافت می‌شود. در شرایط نسبتاً لیبرال بازار محصول و سایر عوامل آن، شرکتها با هدف افزایش سود سهامداران و بهبودی سایر معیارهای مالی کوتاه‌مدت مانند سودآوری سه‌ماهه، استراتژی‌های متنوعی را جهت دستیابی به سازواری و کنترل ریسک اتخاذ کرده‌اند. این نوع انعطاف‌پذیری تا حد زیادی به توان شرکت یا موسسات اقتصادی جهت افزایش یا کاهش دارایی‌های خود از طریق الحاق موسسات دیگر یا واگذاری موسسات خود به دیگران بستگی دارد. در این حالت سازواری نیروی کار از طریق بازار کار کاملاً توسعه یافته خارج از شرکت متحقق می‌شود به گونه‌ای که شرکتها می‌توانند کارگرانی را که کیفیت کارشان مثبت نیست اخراج و کارگرانی را با مهارت‌های مطلوب استخدام کنند. گرچه از نظر تاریخی و از جنبه نهادهای اداری و قانونی اختلافاتی بین کشورهای فوق وجود دارد (مثلاً استرالیا از یکسو دارای بازار آزاد محصول است و از سویی دیگر دارای اتحادیه‌های کارگری نسبتاً قوی است و اخیراً هم سیستم مرکزی تنظیم دستمزد در آن برقرار شده است)، اما اکثر عوامل تشکیل دهنده این رویکرد انعطاف‌پذیری در همه کشورهای فوق یکسان و همانا تغییر کمیت نیروی کار با اتکا به بازار خارج از شرکت می‌باشد.

- برای رشد نه‌آوری، شرکتها مجبور به استفاده از مهارتها و خلاقیت‌های کارگران در تمام زمینه‌ها هستند.
- شیوه‌های مختلف انعطاف‌پذیری در فضای رقابت‌آمیز جهانی مبین تغییر دائمی استراتژی شرکت‌هاست.
- روند سازماندهی مجدد شرکتها و موسسات تجاری، اثرات خود را در سطح کل جامعه نیز برجای می‌گذارد.

نگرش انعطاف‌پذیری مبتنی بر روابط روش دومی که بیشتر مبتنی بر روابط یا توافق جمعی است، در آلمان و کشورهای شمال اروپا و سایر کشورهای این قاره مانند بلژیک، فرانسه و هلند مشاهده می‌شود. در این روش بجای نگرش محدود به مالکیت سهامداران، برای رسیدن به توافق دست‌جمعی بین دامنه وسیعی از اطرافیان شرکت از جمله کارگران، تامین‌کنندگان کالا، مشتریان و اغلب جامعه‌ای فراتر از این مذاکره اساس کار قرار می‌گیرد. این روش تا حدی از طبیعت محدودتر بازار سرمایه و تمرکز مالکیت سرمایه در بانکها و کارتل‌ها ناشی می‌شود. روش ایجاد شده فوق جهت‌گیری مبسوط و طولانی مدت‌تر به منظور تعیین استراتژی و تخصیص منابع را ممکن می‌سازد. در این کشورها سنت تصمیم‌گیری براساس توافق جمع که تا حدی منطبق با «مدل آلمانی شرکت در تصمیم‌گیری» است به شورای کار کارخانجات تعمیم داده می‌شود و اتحادیه اروپا تعمیم و گسترش این سنت را ترغیب و تشویق می‌کند. علاوه بر این سرمایه‌گذاری گسترده در سیستم‌های آموزشی و کارآموزی، اساسی محکم را برای نیروی کار ایجاد کرده و کارگران را تا حد زیادی قابل رقابت نموده است به گونه‌ای که می‌توانند ساده‌تر و راحت‌تر با شرایط بسیار متغیر خود را وفق دهند. در ضمن مشورت بین شرکت‌های فعال در یک زمینه مکمل روش تصمیم‌گیری مبتنی بر توافق جمعی درباره استراتژی شرکت و توسعه مهارت نیروی کار برده است. بدین ترتیب آموزش مبتنی بر کارآموزی و سنت تصمیم‌گیری با هم زمینه‌ای صحیح و خلاق جهت ایجاد مهارت، تخصیص مجدد نیروی کار، رشد بهره‌وری و امنیت شغلی را بوجود آورده است. اما بدیهی است هرگاه بهره‌وری و کیفیت تولید با سرعت کافی رشد نیابد، این روش ممکن است پاسخگوی هزینه‌های خود نباشد.

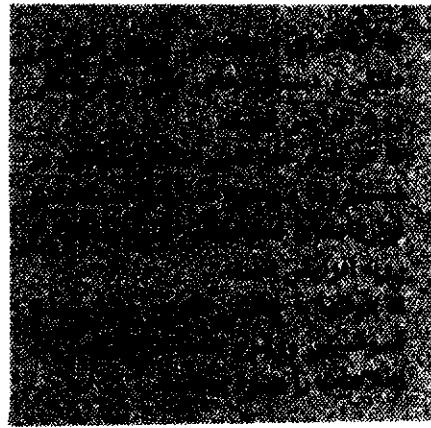
### نگرش انعطاف‌پذیری مبتنی بر توافق جمعی شرکت

روش سومی که از نوع توافق دست‌جمعی، اما مبتنی بر شرکت است، در ژاپن یافت می‌شود. مشابه بیشتر کشورهای اروپایی، محدودیت بازار سرمایه و تمرکز مالکیت سرمایه در بین موسسات بزرگ باعث شده بجای تاکید بر بهبودی عملکرد، کوتاه‌مدت مالی، تصمیم‌های

استراتژیک بر توسعه تکنولوژی و دستیابی به سهم مشخصی از بازار متمرکز شود. در ژاپن سازواری از طریق یک سیاست آموزشی پدید آمده است که توانایی‌های عمومی کارگران را توسعه می‌دهد و شیوه کار کاملاً پیشرفته‌ای را برای استفاده کامل از نیروی انسانی شرکت تدوین می‌نماید. در مقایسه با کشورهای اروپایی، تاکید کمتر بر توسعه مهارت‌های حرفه‌ای به‌وسیله کارآموزی حرفه‌ای شرکتی و جایجایی نیروی کار درون شرکتی بین مشاغل و حرفه‌ها جریان می‌گردد. در اینجا نیز نتیجه ایجاد محیطی صحیح و مناسب جهت ایجاد مهارت، تخصیص مجدد نیروی کار، رشد بهره‌وری و امنیت شغلی می‌باشد. این روش نیز بیشتر عناصر انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و توسعه درون شرکتی را در خود دارد.

### تغییر استراتژی

شیوه‌های مختلف انعطاف‌پذیری در فضای رقابت‌آمیز جهانی مبین تغییر دائمی استراتژی شرکت‌هاست. مشاهده می‌شود که نسبت به گذشته شرکتها، استراتژی‌های سازواری بسیار متنوع‌تری را بکار می‌برند. در کشورهای انگلیسی زبان که شرکتها بشدت به انعطاف‌پذیری بیرونی وابسته‌اند، اکنون توجه بیشتری به توسعه نیروی انسانی داخلی و افزایش ظرفیت‌های سازمانی خود نشان می‌دهند. و در این رابطه جهت تقویت توانایی‌های بنیادی شرکت توسعه منابع انسانی و تکنولوژی و استفاده بهتر از آنرا در دستور کار قرار داده‌اند. برعکس شرکت‌هایی که از طریق روش‌های داخلی و اداره امور براساس توافق دست‌جمعی و توسعه مهارت‌های ویژه شرکت به سازواری دست یافته‌اند، اکنون بطور فزاینده‌ای به روش‌های بیرونی روی آورده‌اند. برای مثال در فرانسه تغییرات قبلاً با روش سازواری داخلی انجام می‌شد، اما اکنون تغییرات با توجه به بازار کار خارج از شرکت و درحالی انجام شود که درصد کارگران پاره‌وقت بحد کشورهای انگلیس و امریکا رسیده و درصد کارگران موقتی روبه افزایش و کارگران دائمی روبه کاهش گذاشته است. در ژاپن علائمی مشاهده می‌شود که استراتژی‌های تثبیت شده که مبتنی بر ایجاد مهارت‌های ویژه و چندجانبه موردنیاز شرکت بود اکنون با استراتژی‌هایی که سمت و سویشان تامین نیروی انسانی ماهر و متخصص از بازار



خارج از شرکت می‌باشد، جایجا می‌شود.

علاوه بر این بسیاری از شرکتها ساختار و استراتژی تجارتي خود را در شرایط فزاینده آزادسازی بازار تغییرات تکنولوژیک و دگرگونی‌های اجتماعی که جهان را فرا می‌گیرد، تغییر می‌دهند. این تحولات همزمان از یکسو به شرکتها برای ورود به بازارهای جدید و تولید محصولات نو فرصت‌های بیشتری را می‌دهد و از سوی دیگر فشار بر آنها را برای رسیدن به سازواری تشدید می‌نماید. تغییرات داخلی در ساختار و استراتژی وسیله لازم را برای سازواری تامین می‌نماید و به شرکتها اجازه باقی ماندن در بازار را می‌دهد و بالاخره استخدام دائمی و مستمر را ایجاد می‌نماید. بدیهی است شرکت‌هایی که تغییرات لازم را ایجاد نمی‌کنند، سهمشان در بازار و اصولاً اساس و بنیانشان به‌مخاطره می‌افتد و با توجه به بیکار شدن کارگران‌شان به اقتصاد جامعه نیز آسیب وارد می‌نمایند. اما سازواری مفت و سحانی بدست نمی‌آید. درحالی که شرکتها استراتژی و ساختار جدیدی را دنبال می‌کنند، هزینه‌هایی که قبلاً خود انجام می‌داده‌اند (ازجمله هزینه کارآموزی مجدد کارگرانی که شغل‌شان حذف شده است، هزینه نیروی کار پاره‌وقت که شرکتها بابت آنها هیچگونه مزایای شغلی را متحمل نمی‌شوند) به خارج از شرکت و به‌گردن جامعه منتقل می‌کنند، رشد کند استخدام و میزان بالای بیکاری این هزینه‌ها را بزرگ‌نمایی کرده است.

### انعطاف‌پذیری در محل کار

تقاضا برای نیروی انسانی ماهر همزمان با افزایش فشار جهت تغییر و دگرگونی سازمانی و تکنولوژیک، افزایش یافته است. تقاضا از کارگران بدون مهارت به کارگران ماهر و از مشاغل ساده به مشاغل باتخصص بالا جایجا

شده است و نیاز به کارگرانی با حداقل مهارت و کارآئی روبه افزایش است. بطورکلی روند درجهت تامین نیروی انسانی با اختلاطی از مهارت‌های مختلف می‌باشد که توسط شرکت آموزش داده می‌شود. اما سهم کارکنانی (ازجمله مدیریت) که مستقیماً درگیر تولید نیستند، جهت هماهنگ کردن تیم‌کاری خودمختار درون واحدهای تولیدی یا هماهنگ کردن روابط شرکت با تامین‌کنندگان کالا افزایش یافته است. بسیاری از این تغییرات ناشی از تاکید بر افزایش دانش موجود است. دانش درباره همه چیز از تمایلات و خواسته‌های مشتری تا مسائل مربوط به کیفیت محصول و موفقیت‌های جدید علمی و رساندن دانش شرکت به جایی که بتواند برای افزایش رضایت مشتری، بهبود کیفیت محصول و خدمات و نوآوری تحویلی ایجاد کند، صدق می‌کند. این نکته باعث افزایش اهمیت مهارت برقراری روابط برای کارگران با هر توانایی و هر شغلی شده است. تحولات اخیر در صنایع گوناگون از صنعت اتومبیل‌سازی تا بانکداری نشان می‌دهد که روند فوق با تاکید بیشتر بر کیفیت، پاسخ‌دهی به تقاضای مشتری، سفارشی‌شدن محصول، استفاده از تکنولوژی جدید برای ارتباط بین مشتریان و تامین‌کنندگان کالا و خدمات و استفاده از مواد و مصالح و ایده‌های جدید روبه افزایش است. بطورکلی شرکتها می‌توانند دو شکل مختلف انعطاف‌پذیری در محل کار را انتخاب کنند که شامل انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای یا مهارت بالا یا انعطاف‌پذیری کمی می‌باشد. (جدول ۲) برای بهینه‌سازی مقدار و زمان‌بندی ساعات کار، شرکت‌ها بیشتر به نوعی انعطاف‌پذیری متکی هستند که شامل استفاده از کارگران پاره‌وقت و زمان کار متغیر است. شرکتها همچنین به‌منظور پاسخگویی به نیاز فزاینده به نیروی کار و جهت جبران کاهش انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای که ممکن است با کوچک‌سازی سازمان و سازماندهی مجدد آن همراه باشد، با تاکید بر انجام فعالیت اصلی و اساسی شرکت، به کمک موسسات کاربایی برای یافتن کارکنان موقت و تامین خدمات تجارتي و مهندسی و تخصصی اقدام می‌نمایند. علاوه بر این روند محسوس پرداخت دستمزد براساس عملکرد، ارائه پاداش برای پیشنهادات مفید و اشکال مختلف مشارکت در سود مشاهده می‌شود. این روشها به‌ویژه برای افزایش انگیزه کارگران به‌منظور همکاری برای

بهبود عملکرد شرکت طراحی شده است. روند سازماندهی مجدد شرکتها و موسسات تجاری، اثرات خود را در سطح کل جامعه نیز بر جای می‌گذارد. کوچک‌سازی شرکتها و داشتن واحدهای تولیدی کوچک‌تر و تخصصی‌تر، با رشد تولیدکنندگان خدمات از جمله خدمات تخصصی بازرگانی برای شرکتها و افراد متقاضی، بتدریج که خدمات بیشتری از خارج از شرکت تامین می‌گردد، جبران می‌شود. در طرف نامین‌کنندگان کالا و خدمات، بطور کلی کیفیت و کمیت دست‌آورد های علمی و سطح دانش رویه افزایش است. درحالی که در طرف متقاضیان، جابجائی بظرف مشاغل ستادی با مهارت بالا (مدیران و کارکنان فنی و حرفه‌ای) مشاهده می‌شود. گرچه بطور مطلق در بسیاری از کشورها مشاغل غیرستادی با مهارت بالا مثل مشاغل فنی و بازرگانی نسبت به مشاغل با مهارت کم بیشتر رویه کاهش بوده یا کمتر رشد داشته‌اند. درحالی که تقاضای اجتماعی برای افزایش دانش و دست‌آورد های علمی و فرهنگی رویه افزایش است و موضوعات با کیفیت بالاتر زمینه مساعدتری برای رشد یافته‌اند. بدین ترتیب بخشها و مشاغلی بیشترین رشد را داشته‌اند که استاندارد موفقیت و کیفیت آنها بیش از همه ارتقا یافته است، مثل خدمات مالی و بازرگانی بسیار رشد یافته و تولید کالاهای با تکنولوژی پیشرفته.

### چالش دولتها

در این شرایط معمولاً دولتها باید بررسی نمایند که تدوین کدام سیاست و تاسیس چه نوع موسساتی برای برطرف نمودن نیاز شرکتها ضروری است. شرکت‌هایی که خواهان داشتن نیروی کار با مهارت بهتر، بهره‌وری بیشتر، سطح زندگی بالاتر و استخدام بیشتر هستند، باید رقابت‌پذیر بشوند تا در عرصه رقابت جهانی باقی بمانند. در این رابطه سه هدف متمایز زیر که از اهمیت ویژه برخوردارند، قابل توجه است. اول، به‌منظور اطمینان از این موضوع که ساختار و استراتژی جدید هرچه بیشتر توسط شرکتها پذیرفته شوند، دولتها ممکن است سیاست‌هایی را وضع کنند که جریان اطلاعات را بهبود بخشد. درعمل دولتها جهت انتشار دانش فنی، فرهنگ و تکنولوژی، سیاست‌هایی را برای روشهای کارگاهی، مدیریتی و سازمانی تدوین و توسعه خواهند داد. دوم، توجه دولتها به این معطوف

خواهد شد که چگونه می‌توان مطمئن شد که به اندازه کافی برای توسعه منابع و نیروی انسانی سرمایه‌گذاری خواهد شد. بدیهی است کارگران هسته اصلی و اساسی تولیدی یک شرکت و همچنین کارگران پیرامون این هسته (پاره‌وقت یا موقتی) باید دسترسی به کارآموزی لازم برای حفظ مهارت و توانایی خود مناسب با کار پیچیده و سطح بالای کارگاه را داشته باشند. لذا تعداد کسانی که مدارس را بدون مهارت و صلاحیت کاری مناسب ترک می‌کنند باید بیشتر کاهش یابد. در رابطه با تقاضا برای مهارت‌های بالا، باید کارآموزی و آموزش در ارتباط نزدیک‌تر با کارگاه قرار گیرد و به توسعه کوتاه‌مدت حساس‌تر باشد. بنابراین لازم است که مشارکت‌های نزدیک‌تر صنعت - موسسات آموزش و آموزش عالی جایگزین روابط اهرمی و دورتر فعلی گردد که اغلب بین جهان کار و آموزش برقرار است. علاوه بر این برای ایجاد توازن بین سرمایه‌گذاری در زمینه سرمایه ثابت و سرمایه انسانی، جریان اطلاعات در مورد سرمایه انسانی و ارزش‌یابی آن در بازار سرمایه باید بهبود یابد. سوم، همراه با تغییرات و تحولات جاری در ساختار شرکتها و استراتژی آنها، مشکلی که بلافاصله پدید می‌آید، از دست رفتن همبستگی اجتماعی به علت درآمدهای بسیار نابرابر و قطعه‌قطعه شدن نیروی کار به کارکنان تمام وقت، کارکنان پیرامونی (پاره‌وقت و موقتی) و کارگران بیکار است. برای حل این مشکل ممکن است لازم باشد سیاست‌هایی تدوین شود که حرکت بین گروه‌های فوق را (مثلاً به‌وسیله تناسب‌سازی تمام امتیازات مربوط به استخدام و به‌ویژه امتیازات مربوط به کارآموزی و توسعه مهارت) تسهیل نماید و قابلیت جابجائی را افزایش دهد. امتیازاتی که به همراه استخدام است. (مانند کارآموزی، بهداشت و درمان و بازنشستگی) را به رسمیت بشناسد و درضمن امتیازات را برحسب تلاش کارگران درجه‌بندی نماید. کشورها از لحاظ حد، حدود و نوع سیاستها و اقداماتی که توسط کارفرمایان و اتحادیه‌های کارگری جهت تحقق اهداف فوق اتخاذ شده است، با هم فرق می‌کنند از این‌رو در انتهای سال ۱۹۹۶ کنفرانسی توسط سازمان همکاری اقتصادی برای توسعه و مقامات کانادایی به‌منظور مشخص کردن نقش سیاست‌ها و نهادهای دولتی برای دستیابی مستقیم به اهداف فوق و همچنین بررسی شرایطی که اقدامات کارفرمایان و اتحادیه‌های

کارگری را به بهترین وجه مهار می‌سازد، تشکیل شد.

### جدول ۱ - اشکال جدید سازماندهی کار استراتژی

● تخصصی شدن شرکت یا واحد تجارتي با تمرکز بر فعالیت‌های محوری کار - ایجاد حلقه‌های افقی بیشتر بین شرکتها برای انعقاد قراردادهای فرعی (خرید قطعات، اجزاء یا خدماتی که جزئی از محصول نهائی است) و خرید خدمات (خرید خدمات پشتیبانی تجاری - مثلاً حمل و نقل، نظافت و خدمات جنسی).

● افزایش کار آتی، سازماندهی و تدوین مجدد ساختار سازمانی و شیوه کار سازمان

● ارتباطات افقی از اهمیت بیشتری نسبت به ارتباطات عمودی و سلسله مراتب، برخوردار است.

● اطلاعات بطور گسترده‌تری جمع‌آوری می‌شود ولی کمتر از طریق سلسله مراتب سازمانی به جریان می‌افتد.

● تفویض اختیار انجام کار کمتر به مدل سلسله مراتب اختیارات وابسته است.

● گروه‌های کاری کوچک خود مدیر یا خودمختار مرسوم‌تر می‌شود و مسئولیت بیشتری را قبول می‌نماید.

● سازماندهی جدید برای استفاده از تکنولوژی جدید الزامی است.

### منابع انسانی

● اولویت اول به آموزش، کارآموزی، مهارت و تجربه و همچنین به توانائی جهت انجام کار و برقراری ارتباط در موقعیتی نسبتاً بدون ساختار سازمانی داده می‌شود.

● استفاده بهتر از کارکنانی با عکس‌العمل سریع‌تر و آموزش دیده‌تر.

● افزایش چندمهارتی و چرخش شغلی، مسحوکردن اختلاف بین فعالیتها، دستمزد و شرایط.

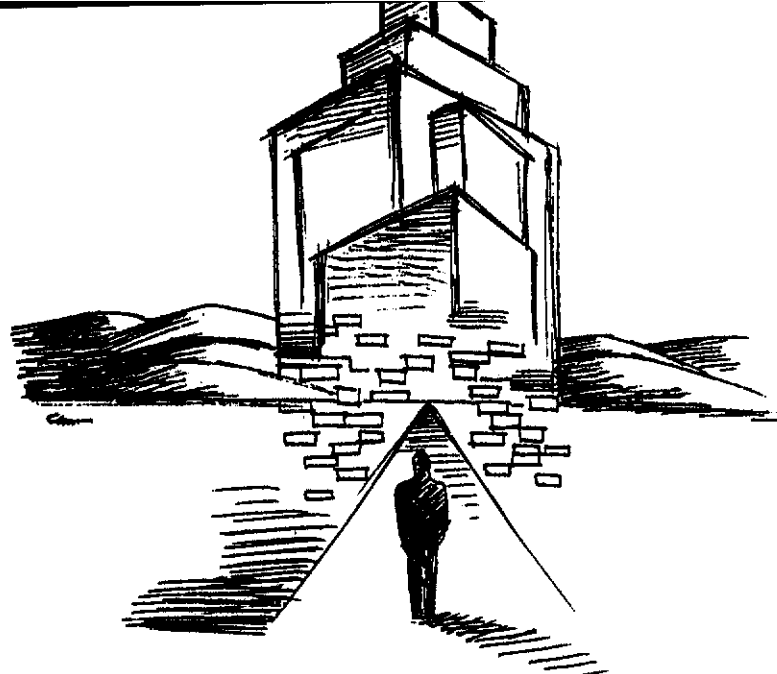
● پرداخت براساس مهارت، توانائی، کارایی، افزایش محصول و کیفیت آن.

● تشویق برای بهبودی کارآئی، افزایش محصول بر کیفیت آن.

### جدول ۲ - مرزهای ناروشن بین انعطاف‌پذیری کمی و وظیفه‌ای

#### انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای

این نوع انعطاف‌پذیری معمولاً مهارت‌های بالا و شیوه کارگروهمی و نیروی کار با کیفیت بالا بقیه در صفحه ۱۰۱



## ارزش و ماهیت مدیریت استراتژیک

از: دفتر مطالعات موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی

چندگانه و گروههای ذینفع در سازمان که مشتمل بر مالکان، مدیران ارشد، کارکنان، انجمنها، مشتریان و کشور می‌باشند، هستند.

برای پرداختن هرچه اثربخش‌تر به عواملی که بر توانایی یک سازمان برای ایجاد ارزش هرچه بیشتر موثرند، مدیران اجرایی به طراحی فرآیندهای مدیریت استراتژیک، که به‌زعم آنها موقعیت بهینه را برای سازمان در فضای رقابتی ایجاد خواهد کرد، اقدام می‌کنند. دستیابی به چنین موقعیتی امکان‌پذیر است، زیرا فرایندهای استراتژیک، امکان پیش‌بینی‌های دقیق‌تر از تغییرات محیطی و آمادگی مناسب برای واکنش در برابر تقاضاهای غیرمنتظره داخلی یا رقابتی را فراهم می‌سازد.

فرآیندهای مدیریت در نظام‌هایی با مقیاس بزرگ و با چشم‌انداز گسترده، به‌نحو چشمگیری پس از پایان جنگ دوم جهانی از پیچیدگی بیشتری برخوردار شده است و این امر اساساً به‌عنوان پاسخی به: افزایش میزان و تعداد سازمانهای کاری رقابتی؛ افزایش دخالت دولت به‌عنوان خریدار، فروشنده، قانونگذار و رقیب در نظام موسسات آزاد؛ و درگیر شدن بیشتر واحد کاری در تجارت بین‌المللی بوده است.

شاید مهمترین تحول در فرایندهای مدیریت، در دهه ۷۰ میلادی پدید آمده است که در این زمان، مفاهیمی چون «برنامه‌ریزی بلندمدت»<sup>(۱)</sup>، «مدیریت مخاطرات جدید»<sup>(۲)</sup>، «طرح‌ریزی»<sup>(۳)</sup> «برنامه‌ریزی»<sup>(۴)</sup> «بودجه‌ریزی» و «خط‌مشی واحد کاری»<sup>(۵)</sup> با افزایش تاکید بر پیش‌بینی‌های محیطی و ملاحظات داخلی و خارجی در تدوین و اجرای برنامه‌ها ارتباطی

کاهش می‌یابد و با مشکلاتی مواجه می‌شوند که حتی نمی‌توانند آنها را بازگو کنند.

اشاره به این نکته ضروری است که فرآیند تدوین استراتژی، گذشته از پیچیدگی بسیار، یک فرآیند دسته‌جمعی است و به‌لحاظ پیچیدگی و بالای بودن سطح تکنولوژی تدوین استراتژی، پیمودن این مسیر جز با همراهی، ارشاد و هدایت مدیران امکان‌پذیر نیست.

### فرآیندهای مدیریت استراتژیک

دشواری و پیچیدگی تصمیم‌گیری در واحدهای کاری، ضرورت مدیریت استراتژیک را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. اداره کردن فعالیتهای متنوع و چند بعدی داخلی، تنها بخشی از مسئولیتهای مدیران ارشد امروزی است. محیط خارجی بلافصل سازمان، مجموعه دیگری از عوامل بحث‌برانگیز را مطرح می‌سازد. این محیط، مواردی چون رقبای، آنجا که پای نوعی رقابت در میان باشد، فراهم‌کنندگان منابعی را که روزبه‌روز کمیاب می‌شود، موسسات دولتی را که بر پایبندی به مقرراتی نظارت دارند که هر روز بر تعداد آنها افزوده می‌شود، و مشتریهای را که سلیقه‌های غالباً غیر متعارف آنها باید پیش‌بینی شود، در بر می‌گیرد. محیط خارجی دور نیز بر فضای کلی، ولی حاکم بر یک واحد کاری موثر است. این محیط، شرایط اقتصادی، تغییرات اجتماعی، اولویتهای سیاسی و تحولات تکنولوژیک را شامل می‌شود و باید هر یک از آنها را پیش‌بینی، نظارت و ارزیابی نمود و آنها را به تصمیم‌گیران رده بالا منتقل کرد. اما این عوامل، اغلب تابعی از چهارمین عامل عمده در تصمیم‌گیری اجرایی یعنی اهداف متعارض

سازمانها، در سیر مراحل تکاملی خود، با چالشهای سخت محیطی روبرو می‌شوند و برای باقی‌ماندن در آینده‌ای متأثر از عوامل ناروشن، ناگزیر از اتخاذ اهداف و سیاستهای ویژه‌ای هستند. این تصمیم‌گیری طی فرآیندی تحت عنوان «فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک» انجام می‌گیرد. از جمله خروجیهای مهم این فرآیند، استراتژی سازمانی است.

یکی از اساسی‌ترین ملزومات در پیاده‌سازی استراتژی، جلب مشارکت و اعتماد سرپرستان و کارکنان است. همین ضرورت، مدیریت ارشد سازمان را وادار به نشر و ترویج بیش از استراتژیک خود و استراتژی سازمان می‌کند.

بر اساس مطالعات و بررسیهای انجام‌شده در سطح سازمان، روشن‌بودن هرچه بیشتر اهداف، سیاستها، و افق آینده موسسه، چشمگیرترین آثار را در اثربخشی کارکنان دارد. کارکنان یک سازمان، بخش قابل توجهی از انگیزه‌های کاری خود را از اهداف روشن و مستدل سازمان خود اتخاذ می‌کنند. احتمالاً اهداف و سیاستهای سازمان برای مدیران ارشد روشن است، ولی اغلب برای بسیاری از کارکنان در حاله‌ای از ابهام قرار دارد. بعلاوه، باید استراتژی حرکت سازمان برای کارکنان روشن باشد، تا آنان بدانند که تلاشهایشان برای رسیدن به کدام آینده صورت می‌گیرد و این آینده را چگونه باید تحقق بخشید.

به این نکته نیز باید توجه کرد که توان تحمل ابهام در افراد متفاوت است و بسیاری از افراد، نمی‌توانند شرایط ابهام‌آمیز را به مدت طولانی تحمل کنند. در چنین شرایطی، کارایی نهایی آنها

بسیار نزدیک یافته است. این رویکرد همه جانبه، به مدیریت استراتژیک یا برنامه‌ریزی استراتژیک موسوم است.

مدیریت استراتژیک را به‌عنوان مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدام‌ها که منجر به تدوین و اجرای استراتژی‌هایی که برای دستیابی به اهداف یک سازمان طراحی می‌شود، تعریف کرده‌اند. در مدیریت استراتژیک حداقل باید ۹ حوزه حیاتی را مورد توجه قرار داد:

۱ - تعیین مأموریت (رسالت) سازمان، که دربرگیرنده بیانیه‌های کلی مقاصد، فلسفه و اهداف آن است.

۲ - تعیین شمای کلی سازمان، که بازتاب شرایط و تواناییهای داخلی است.

۳ - ارزیابی محیط خارجی سازمان، هم از نظر عوامل رقابتی و هم از جهت عوامل مفهومی کلی.

۴ - تجزیه و تحلیل گزینه‌های ممکن که در تطابق شمای کلی سازمان با محیط خارجی، باز شده‌اند.

۵ - شناسایی گزینه‌های مطلوبی که در هنگام بررسی امکانات با توجه به مأموریت سازمان، آشکار شده‌اند.

۶ - انتخاب استراتژیک مجموعه خاصی از اهداف بلندمدت و استراتژیهای اساسی، که برای دستیابی به گزینه‌های مطلوب ضروری هستند.

۷ - گسترش اهداف سالانه و استراتژی‌های کوتاه‌مدت که قابل قیاس با اهداف بلندمدت و استراتژی‌های اساسی باشند.

۸ - اجرای تصمیم‌های منتخب استراتژیک، در قالب تخصیص منابع بودجه‌بندی شده و با تأکید بر ایجاد و گسترش تناسب میان وظایف، افراد، ساختارها، تکنولوژی‌ها و سیستم‌های پاداش.

۹ - مرور و ارزیابی اعتبار استراتژی‌ها و موفقیت فرآیند استراتژیک، که به‌عنوان پایه‌ای برای کنترل نیز به‌عنوان درون‌دادی برای تصمیم‌های آینده عمل می‌کند.

همان‌گونه که از این ۹ حوزه برمی‌آید، مدیریت استراتژیک شامل برنامه‌ریزی، هدایت و رهبری، سازماندهی، و کنترل تصمیم‌ها و اقدامات وابسته به استراتژی واحد کاری است. منظور مدیران از استراتژی، برنامه‌های بزرگ آینده محور آنها برای تعامل با محیط رقابتی است که دستیابی به اهداف سازمانی را بهینه می‌کند. بنابراین یک استراتژی، بیانگر «برنامه‌بازی» (۶) یک سازمان است. گرچه استراتژی به‌صورتی

دقیق تمام آرایش‌های آتی (افراد، امور مالی، و مواد) را ریز نمی‌کند، ولی چارچوبی را برای تصمیم‌های مدیریتی فراهم می‌آورد. استراتژی در حقیقت بازتاب هوشیاری و آگاهی یک سازمان نسبت به چگونگی رقابت، و اینکه این رقابت در برابر کدام فرد، کجا و برای چه باشد، است.

### ایجاد تصمیم‌های استراتژیک

کدامیک از تصمیم‌هایی که یک موسسه یا آن روبروست، استراتژیک قلمداد می‌شوند و در نتیجه، توجه مدیریت استراتژیک را طلب می‌کنند؟ امور استراتژیک، نوعاً دارای شش بعد قابل تشخیص هستند:

- امور استراتژیک مستلزم تصمیم‌گیریهای مدیریت ارشد است: تصمیم‌های استراتژیک چندین حوزه از فعالیتهای یک سازمان را تحت پوشش قرار می‌دهد. بنابراین، دخالت مدیریت ارشد در تصمیم‌گیری یک ضرورت است. تنها در همین سطح است که جنبه درک و پیش‌بینی کاربردها و پیامدهای گسترده، و توان تصویب کردن تخصیص منابع برای اجرا، ضروری است.

- امور استراتژیک متضمن اختصاص مقادیر معتدبایی از منابع سازمان است: تصمیم‌های استراتژیک، خصلتاً منابع قابل توجهی را طلب می‌کنند. افراد، سرمایه‌های فیزیکی و با پول، یا باید از طریق منابع داخلی تأمین شود و یا اینکه از خارج سازمان فراهم آید. در هر دو حال، تصمیم‌های استراتژیک، یک سازمان را متعهد به انجام یک رشته اقدامات طی یک دوره زمانی طولانی خواهد کرد، و این اقدامات نیازمند منابع قابل توجهی خواهد بود.

- امور استراتژیک احتمالاً تأثیر چشمگیری بر کسب‌وکاری بلندمدت سازمان خواهد نهاد: تصمیم‌های استراتژیک در ظاهر، سازمان را برای یک مدت طولانی، مثلاً ۵ سال، متعهد خواهد کرد؛ اما چارچوب زمانی تأثیر، اغلب طولانی‌تر است. به‌محض اینکه یک سازمان خود را به یک

روش کلی متعهد به یک انتخاب استراتژیک کرد، وجهه و مزیت رقابتی آن معمولاً با آن استراتژی گره خواهد خورد. سازمانها، در بازارهای معین، برای تولیدات معین و با ویژگیهای معین شناخته می‌شوند. با تغییر چنین بازارها، محصولات یا تکنولوژی‌هایی و با اتخاذ استراتژی‌های کاملاً متفاوت، پیشرفتهای قبلی در معرض خطر قرار خواهد گرفت. بنابراین، تصمیم‌های استراتژیک، بدون در نظر گرفتن خوب یا بدبودن آنها، تأثیرات

دیرپایی برجای خواهند نهاد.

- امور استراتژیک به آینده مربوطند (آینده‌گرا هستند): تصمیم‌های استراتژیک، براساس پیش‌بینی یا پیش‌گویی مدیران اتخاذ می‌شود تا

براساس آنچه که آنها می‌دانند، بیشتر تأکید و توجه به توسعه طرحهایی منعطف می‌شود که سازمان را در انتخاب بهترین گزینه‌های استراتژیک کمک کند. در یک فضای پرتلاطم و آزاد رقابتی، سازمان موفق سازمانی است که موضعی پیشدستانه در برابر تغییر اتخاذ کند.

- امور استراتژیک معمولاً تأثیرات عمده‌ای بر وظایف و فعالیتهای گوناگون سازمان دارند:

تصمیم‌های استراتژیک، نقشی هماهنگ‌کننده دارند. اخذ تصمیم درباره عواملی چون ترکیب مشتریان، توجه به مسئله رقابت، یا ساختار سازمانی، ضرورتاً تعدادی از واحدهای کاری استراتژیک یک سازمان، عملیات، بخشها یا واحدهای طرح و برنامه را درگیر می‌سازد. هریک از این حوزه‌ها، متأثر از تخصیص یا تخصیص مجدد منابع و مسئولیتهای مرتبط با تصمیم اخذشده هستند.

- امور استراتژیک لزوم توجه به عوامل موثر در محیط خارجی یک سازمان را مورد تأکید قرار می‌دهد: تمام سازمانها در یک سیستم باز عمل می‌کنند. آنها بر شرایط خارجی که عمدتاً از حیطه کنترل آنها خارج است، تأثیر می‌گذارند و متقابلاً از آنها تأثیر می‌پذیرند. بنابراین، اگر سازمانی بخواهد جایگاهی در رقابت‌های آینده برای خود بیابد، باید مدیران استراتژیک آن، فراتر از محدودیتهایی که عملیات سازمان آنها را تحت تسلط خود دارد، عمل کنند. آنها باید سایر عوامل مرتبط با حیطه عمل خود (از قبیل رقیب، مشتریان، تهیه‌کنندگان، طلبکارها، دولت و نیروی کار) را

مورد توجه قرار دهند. □

منبع:

JOHN A. PEARCE II, RICHARD B. ROBINSON, JR.

STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGY FORMULATION AND IMPLEMENTATION.

پانویس‌ها:

- 1 - LONG - RANGE PLANNING
- 2 - NEW VENTURE MANAGEMENT
- 3 - PLANNING
- 4 - PROGRAMMING
- 5 - BUSINESS POLICY
- 6 - GAME PLAN



نگاهی به ارزیابی عملکرد بنگاههای اقتصادی

## ارزیابی عملکرد؛

# راهنمای حرکت از «هست» به «باید»

گروه گزارش: علی اکبر بابایی - فرانک جواهردشتی - سیما هاشمی

تنظیم از: فرامرز پوروستمی

موسسه‌ای را که از یک سو با حداقل هزینه محصولی را تولید می‌کند و از سوی دیگر موجب آلودگی محیط زیست می‌شود، چگونه باید ارزیابی کرد؟ اگر حاصل کار یک موسسه، رضایت مشتریان و بازفایده کارکنان باشد، ارزیابی عملکرد موسسه مثبت است یا منفی؟ ارزیابی از عملکرد موسسه‌ای با تولید بیشتر و کیفیت پایین تر چیست؟...

پس نمی‌توان برای سنجش عملکرد یک بنگاه تنها به بعدی از ابعاد آن توجه کرد، بلکه تمامی ابعاد در ارتباط با یکدیگر و در جایگاه متناسب خود باید مورد قضاوت قرار بگیرند. شایان ذکر است اگرچه شأن و جایگاهی که هر یک از ابعاد و عوامل به هنگام ارزیابی می‌یابند به نوع فعالیت موسسه بستگی دارد و متفاوت است اما منظری که تمامی مؤسسات و بنگاههای اقتصادی باید به عامل انسانی توجه کنند، یکسان است. زیرا اگر پذیرفته شود که هدف از هر نوع فعالیتی در جامعه، دستیابی به توسعه اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و... است، این نکته را هم باید پذیرفت که هدف از هرگونه توسعه‌ای، رفاه و آسایش انسان‌هاست. یعنی انسان هم عامل ایجاد توسعه و هم هدف توسعه است و شاید از این روست که یکی از ابعاد مهم ارزیابی عملکرد مؤسسات، ارزیابی عملکرد کارکنان است. کسانی که با فعالیت خود، سرزشت موسسه را رقم می‌زنند یا همان بقای آن می‌شوند و یا عامل فکای آن.

نکته مهم و قابل توجه در ارزیابی عملکرد بنگاهها این است که باید به دنبال تعیین ملاک‌ها و ضوابط و قوانین صحیح علمی بود و به ویژه در ارزیابی عملکرد کارکنان از ابعاد هرگونه سلیقه و قضاوت شخصی دوری کرد. ارزیابی زمانی سفید خواهد بود که مستمر و در مقاطع مشخص انجام شود تا بتوان فاصله میان «هست» و «باید» را با شناخت و رفع کاستی‌ها از میان برداشت.

بدیهی است مدیریت هر بنگاه به دلیل نقش مهمی که در فرایند دستیابی به اهداف و استفاده موثر از منابع موسسه دارد، سهم به‌سزایی نیز در صحت استفاده و اجرای ارزیابی عملکرد آن نیز ایفا می‌کند.

همواره بحث از ارزیابی عملکرد به گونه‌ای منطقی، بحث از ضرورت وجود ملاک، معیار و قانون را با خود به همراه می‌آورد. چنانکه عملکرد مهم از فردی، جمعی، سازمانی و... تنها از طریق مقایسه و سنجش با قاعده و قانونی مشخص قابل ارزیابی است. بدین ترتیب روشن می‌شود که بحث از قوانین و ضوابط مقدم بر بحث ارزیابی عملکرد است. یعنی تا زمانی که معیاری مشخص وجود نداشته باشد، ارزیابی در هیچ سطحی امکانپذیر نخواهد بود. بنابراین بنگاههای اقتصادی قبل از اقدام به ارزیابی عملکرد، لازم است به تعیین ضوابطی مبادرت ورزند که ارزیابی را برایشان میسر سازد.

در واقع توجه به مقوله ارزیابی عملکرد، توجه به مقوله «باید» و «هست» است. ملاک و معیار تعیین شده، «باید» است که منظور تیل بدان است و عملکرد «هست» است که وجود دارد. با استفاده از سنجش و ارزیابی است که می‌توان به شکاف میان عملکرد و هدف دست یافت و در پرکردن فاصله میان آنها کوشید.

در هم‌سازمان و بنگاه اقتصادی، مجموعه فعالیتها و عوامل هستند که در ارتباط با یکدیگر و محیط، عملکرد نهایی بنگاه را می‌سازند، پس این مجموعه باید مورد سنجش قرار گیرد تا بتوان نسبت به عملکرد بنگاه‌های آگاهی پیدا کرد. این امر از آنجا ناشی می‌شود که در دنیای پرقابله امروزی، تنها شرط بقا و حضور در عرصه فعالیتها به ویژه فعالیتهای اقتصادی، صحت عمل و برخورداری از کارایی و شریختی است و اینها بدست نمی‌آید مگر با برنامه‌ریزی، نظارت، کنترل و ارزیابی مستمر فعالیتها، زیرا در این فرایند است که توانایی‌ها و کاستی‌ها آشکار می‌شوند و علاج واقعه را قبل از وقوع می‌توان کرد.

با توجه به اینکه یک بنگاه متشکل از چندین عامل و فعالیت است یعنی به سخن دیگر، ابعاد مختلف دارد، بنابراین در ارزیابی عملکرد آن، به‌کارگیری دیدگاهی مجموعه‌نگر ضرورت نام دارد چون که برای قضاوت و نتیجه‌گیری صحیح، تمامی ابعاد باید مدنظر قرار بگیرند. اگر چنین نباشد، عملکرد

ضرورت ارزیابی عملکرد آنقدر بدیهی و روشن است که کسی در آن شک نمی‌کند و چون و چرا نمی‌آورد. اما در چگونگی کار بحث و گفتگو بسیار است. پرسشهای زیادی را می‌توان مطرح کرد که پاسخگویی به آنها می‌تواند به روشن کردن نقاط قدرت و ضعف کمک کند و چراغی فراراه آینده موسسات و سازمانها باشد، تا با هزینه و زمان کمتر به هدفهای بزرگتری دست یابند.

در زمینه کار بنگاههای اقتصادی برخی پرسشها از این قرار است:

- مبنای ارزیابی عملکرد این بنگاهها چیست؟ این مبنا چه مقدار باید اقتصادی باشد و جایگاه مسائل اجتماعی، زیست محیطی، فرهنگی و اعتقادی در ارزیابی کجاست؟

- چگونگی مدیریت در ارزیابی عملکرد چه جایگاهی دارد؟

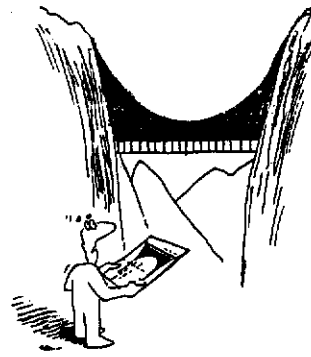
- آیا باید در ارزیابی عملکرد تنها به کارایی توجه کنیم یا کارایی و اثربخشی را در کنار هم ببینیم. به عبارت دیگر اثربخشی خدمات و محصولات را که تا به حال کمتر به آن توجه می‌شد هم اندازه کارایی بدانیم.

- بی‌شک انسان یک محور اساسی توسعه است، بنابراین عواملی چون آموزش، رضایت مشتریان و رضایت کارکنان چه جایگاهی در ارزیابی عملکرد سازمانها دارد؟

- و سرانجام آن که ارزیابی عملکرد یک کار همیشه باید باشد یا یکبار کفایت می‌کند؟ برای پاسخ به این پرسشها، آنها را با چند تن از کارشناسان مسایل مدیریت و کسانی که سالهاست در زمینه مشاوره و مدیریت در موسسه‌های اقتصادی تجربه دارند، و در مسایل اقتصادی هم صاحب نظر هستند، در میان گذاشتیم.

**مهندس فرهاد مالک مشاور ارشد سازمان مدیریت صنعتی** که از کارشناسان با سابقه در این زمینه است در پاسخ به پرسشهای مطرح شده از جمله عامل اثربخشی در ارزیابی عملکرد بنگاههای اقتصادی گفت:

«در گذشته دیدگاه عمومی در کشوری که از نظر حجم تولید دچار مشکلاتی بوده، تاکید بر افزایش کارایی و در پیامد آن افزایش تولید بود. اما اینک به برهه‌ای از زمان رسیده‌ایم و در جهان امروز انتظاراتی مطرح می‌شود که دیگر کارایی یک موسسه به تنهایی نمی‌تواند نشان‌دهنده عملکرد خوب آن باشد. استانداردهای جدید



شروع کنیم. اگر ما از همان بدو ورود کودکانمان به مدرسه در مورد مسئولیت‌های اجتماعی، مسئولیت در مقابل مشتریان و مسئولیت در مقابل طبیعت و مسائل زیست محیطی، آموزش کافی را بدهیم یقیناً این فرد در ادامه زندگی خویش در هر مسئولیتی و سمتی که قرار گیرد این پیامهای فرهنگی را دنبال خواهد کرد. ما باید در دانشگاه به دانشجویانمان پیامی را بدهیم که بی‌توجهی به مسائل زیست محیطی، آیندگان و فرزندان آنها را از طبیعتی سالم و پاک محروم خواهد کرد.

ما باید به جوانانمان اهمیت مسئله انسان و توسعه منابع انسانی در بهبود عملکرد یک موسسه را بیاموزیم. فردی که با این باور بزرگ شد و رشد یافت در آینده وقتی مصدر کاری شد، به دلیل اعتقاد عمیق و ریشه‌دارش، حرکتیهای شغلی‌اش نیز متناسب با این اعتقاد خواهد شد. این فرد مدیری می‌شود که قادر است در موسسه‌اش فضایی خوب حاکی از اعتماد و صمیمیت برقرار کند. مدیری که به مسئولیتهای اجتماعی خود واقف است و خود را در مقابل برقراری عدالت اجتماعی مسئول می‌بیند. مدیری که فقط خوب کار کردن را از کارکنانش طلب نمی‌کند بلکه ورای آن خواهان خوب زندگی کردن آنان است و از تمام امکانات موسسه برای غنا بخشیدن به زندگی فردی کارکنان بهره می‌جوید. مدیری که حاضر نیست به هر قیمتی ولو از دست رفتن ارزشهای انسانی، سود موسسه را حداکثر نماید و تربیت چنین مدیرانی است که فرآیند توسعه در کشورمان را تسریع کرده، عدالت اجتماعی را عینیت بخشیده و ضامن موفقیت‌های اقتصادی و اجتماعی ما در عرصه ملی و جهانی است.»

### خودداری از قضاوت‌های فردی

**مهندس مالک** در خصوص چگونگی ارزیابی عملکرد و ضرورت تداوم آن نیز اظهار داشت:

«ارزیابی عملکرد موسسه باید فرآیندی مستمر، مداوم و پویا و بر مبنای یک سیستم جامع مشتمل بر کلیه عوامل لازم باشد. نتایج حاصل از این ارزیابی در مقاطع مختلف زمانی که می‌تواند یکی از این مقاطع پایان سال مالی شرکت باشد، باید ارائه شود و مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. در مدل ارزیابی شرکت حتماً می‌بایستی به مسئله توسعه و غنی‌سازی نیروی انسانی به عنوان یک عامل محوری توجه شود.»

**\* فرهاد مالک: در جهان امروز کاراتر کردن یک موسسه جواب تمامی مسایل آن موسسه نیست و باید همزمان با افزایش کارایی و بالا بردن بازده تولیدی، به اثربخشی محصولات و خدمات در زمینه انتظارات ملی و جهانی نیز فکر کرد.**

**\* مدیران ارشد موثرترین افراد در ایجاد تحول در جهت برقراری عدالت اجتماعی در سازمانها هستند اما این تحول تنها در صورتی رخ خواهد داد که در مدیران باور به تحول و تحرک سازمانی و ایمان به مسئول بودن در مقابل اجتماع ایجاد شود.**

مدیریت کیفیت و مدیریت کیفیت زیست محیطی که امروزه مطرح شده نشان‌دهنده اهمیت مصرف‌کننده و حمایت از وی است. امروزه دیگر ما اجازه نداریم بهر قیمتی ولو از بین بردن محیط‌زیست اقدام به تولید محصولاتمان نماییم. امروزه ما باید به مشتریانمان در خصوص تحت کنترل بودن فرآیندهایمان اطمینان دهیم. ارتقا کیفیت برای کشور مایک امر حیاتی است.

متأسفانه در چندسال اخیر شاهدیم که با وجود تلاش برای صادرات، برخی از محصولاتمان برگشت داده می‌شوند و عمده‌ترین مسئله هم مسائل کیفی است. پس می‌بینیم در جهان امروز کاراتر کردن یک موسسه جواب تمامی مسائل آن موسسه نیست و باید همزمان با افزایش کارایی و بالا بردن بازده تولیدی، به اثربخشی محصولات و خدمات در زمینه انتظارات ملی و جهانی نیز فکر کرد.

به گفته آقای مالک، برای اصلاح این مشکل ما باید از ریشه مسائل یعنی مسائل فرهنگی



«از دیدگاه مدیریت علمی، ارزیابی باید بر پایه یک مدل سیستمی و جامع استوار باشد و حتی المقدور از قضاوت‌های فردی، یک جانبه و یک بعدی در آن اجتناب شود. نتایج این ارزیابی، یکی از اساسی‌ترین بازخورهای عملکرد موسسه برای مدیریت عالی، اعضای هیات مدیره، مجمع عمومی و به‌طور کلی مسئولان طراز اول موسسه است.»

وی سپس به مدل ارزیابی و ابعاد گوناگون آن اشاره کرد و افزود:

«از دیدگاه عدالت اجتماعی و با پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی توسط مدیران موسسات، موسسه دیگر نهادی صرفاً اقتصادی نیست، بلکه در کلیه مسائل اجتماعی، فرهنگی، زیست‌محیطی و سیاسی کشور نقش دارد و باید در درون خود ساختار و مکانیزم‌هایی روشن و شفاف را برای پاسخگویی به این مسئولیت‌ها پیش‌بینی کند.»

به‌عنوان نمونه من چندی قبل در یکی از موسسات کشورمان به نمونه‌ای از این مدیران و حرکت‌های انسانی او در زمینه برقراری عدالت اجتماعی در حوزه کار خویش برخورد داشتم که من را شدیداً تحت تاثیر قرار داد. مدیریت این موسسه بر این باور بود که حیطه ارتباط با کارکنان از محیط کار باید به خانواده‌ها گسترش یابد و باید از هر امکانی که برای بهبود زندگی فردی کارکنان لازم است، بهره جست. در این شرکت فعالیت‌های مختلفی برای تحقق این هدف صورت می‌گرفت. مثلاً مشاورینی مستمراً به خانواده‌های کارکنان مراجعه می‌کردند و از مشکلات آنها پرس‌وجو می‌کردند، برنامه‌های سفرهای خانوادگی پیش‌بینی شده بود و بچه‌های موفق و درسخوان خانواده‌ها تشویق و به سفرهای زیارتی و اردو عازم می‌شدند. و مجموعه این فعالیت‌ها، فضایی کاملاً معنوی در شرکت ایجاد کرده بود و رضایت قلبی از کار در این موسسه از سوی کارکنان بکرات اظهار می‌شد.

به‌اعتقاد بنده فراگیر شدن چنین حرکت‌هایی و گسترش جهان‌بینی و نگرش‌های مبتنی بر حقانیت سازمانی و عدالت اجتماعی در مدیران می‌تواند یکی از عوامل موثر در فرآیند توسعه در کشورمان باشد. به‌بیان دیگر مدیران بنگاه‌های اقتصادی ما، ورای مسئله سودآوری و بقای شرکت، مسئولیتی سنگین در قبال برقراری عدالت اجتماعی در حوزه فعالیت خویش دارند

که این مسئولیت، مسئولیتی بس خطیر و مهم است.»

اما جایگاه مدیریت در ارزیابی عملکرد موسسات چیست؟ این عنوان آخرین سوال مطرح شده بود که مهندس مالک در پاسخ گفت: مدیران و بخصوص، مدیریت عالی موسسات، موثرترین افراد در ایجاد تحول در جهت برقراری عدالت اجتماعی در سازمانها هستند. اما این تحول تنها در صورتی رخ خواهد داد که در مدیران باور به تحول و تحرک سازمانی و ایمان به مسئول بودن در مقابل اجتماع ایجاد شود و از لحاظ نظری نیز این گروه از مدیران موظفند با اشراف بر دانش لازم، امکان بهره‌گیری از جدیدترین سیستمها و روشها را برای ارتقای عملکرد موسسه خویش فراهم آورند.

ارتقای عملکرد موسسه باید برای مدیران سطوح بالاتر به‌عنوان یک هدف اساسی تلقی



«در شهاب‌نگار ارزیابی عملکرد، باید به‌عنوان یکسری حساس‌ترین عملکردها و سبک‌های است برای حصول اطمینان از توجه به سه مولفه بهره‌وری، پیش‌کارایی، و هدایت صرفه‌های اقتصادی و اثربخشی»

شود و دائماً در پی ارزیابی، کنترل و هدایت مسیر حرکت شرکت روبه‌تعالی و تکامل باشند و با اصلاح سیاستها و خط‌مشی‌ها و تخصیص بهینه منابع و تصمیم‌سازی اصولی و صحیح به این ضرورت پاسخ گویند.»

دکتر رضا شهاب‌نگار مدیر گروه مدیریت بازرگانی در واحد علوم و تحقیقات (دکتر) در دانشگاه آزاد اسلامی، کارشناس دیگری بود که در گفتگو با خبرنگار تدبیر به ویژگی‌های ارزیابی عملکرد و اهمیت آن اشاره کرد.

آقای شهاب‌نگار ابتدا به جایگاه دو موضوع کارایی و اثربخشی در ارزیابی عملکرد بنگاه‌های اقتصادی پرداخت.

«اگر بهره‌وری را ملاک و معیار عملکرد

خوب یک موسسه تعریف کنیم و از آنجایی که کارایی، اثربخشی و رعایت صرفه‌های اقتصادی مولفه‌های سه‌گانه بهره‌وری محسوب می‌شوند، می‌توان نتیجه گرفت که افزایش کارایی و اثربخشی توأم می‌تواند به افزایش بهره‌وری منجر شود. و اصولاً ارتقاء هر یک از این مولفه‌های سه‌گانه به‌تنهایی تاثیری در افزایش بهره‌وری نخواهد داشت. مثلاً اگر مدیری کوشش خود را منحصر صرفاً رعایت صرفه‌های اقتصادی و صرف منابع کمتر کند اما دستیابی به اهداف سازمان مورد توجه او نباشد، طبیعتاً بهره‌وری در حد مورد انتظار نیز محقق نخواهد شد. یا برعکس چنانچه کوشش‌های مدیری صرفاً در جهت دستیابی به هدفهای سازمان باشد و در این جهت اصل رعایت صرفه‌های اقتصادی زیر پا گذاشته شود و با صرف منابع بسیار زیاد و هزینه فراوان هدفها حاصل گردد، باز هم بهره‌وری این موسسه در سطح مورد انتظار نبوده است. به‌طور خلاصه ارزیابی عملکرد و یا به بیانی حساس‌ترین عملکرد وسیله‌ای است برای حصول اطمینان از توجه به هر سه مولفه بهره‌وری یعنی کارایی، رعایت صرفه‌های اقتصادی و اثربخشی.»

### جستجوی راه‌های بهتر

اما آیا ارزیابی عملکرد موسسه باید یکبار انجام شود و یا باید به‌صورت مستمر و پیگیر باشد؟

«با نگاهی به مدیریت در جهان امروز در می‌یابیم که امروزه دیگر چیزی تحت عنوان کمال در بحث مدیریت وجود ندارد و موسسات و بنگاه‌های اقتصادی امروزه به هر سطحی از بهره‌وری هم که برسند، باز پتانسیل افزایش بیشتر آن برایشان وجود دارد.»

شرکت‌های موفق دنیا امروزه تلاش می‌کنند سیستمی برای ارزیابی مستمر و مداوم عملیات و فعالیت‌های خویش ایجاد کنند. از جمله این سیستم‌ها، سیستم ارزیابی عملکرد در موسسات است که توسط گروه‌های متخصص و مستقل که مسئولیت اجرایی ندارند و درگیر عملیات روزانه نیستند، اجرا می‌شود. این گروه‌ها با نگاهی از بالا کوشش می‌کنند که نقاط ضعف و نارسایی‌های موجود در عملیات و فعالیت‌ها را کشف، تحلیل و بررسی کنند و با ارائه پیشنهادها مفید، بهترین راه بهره‌برداری از منابع را پیشنهاد دهند.

با انجام مستمر و مداوم ارزیابی‌های عملکرد همواره این فرصت وجود دارد که سازمانها در زمینه رفع مشکلات و نارسایی‌هایشان، به

جستجوی راه‌حلهای بهتر برای حل مسائل بپردازند و در عمل بتوانند نسبت به افزایش کارایی به‌همراه با رعایت صرفه‌های اقتصادی و اثربخشی و به‌بیان دیگر افزایش بهره‌وری اطمینان حاصل کنند.»

دکتر شباهنگ سپس به این موضوع اشاره کرد که در ارزیابی‌های عملکرد تاچه حد باید از قضاوت‌های اشخاص استفاده کرد و این قضاوت‌ها تاچه میزان بر پایه‌های علمی باید استوار باشد؟ وی در این باره گفت:

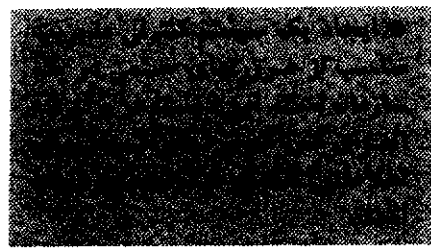
ارزیابی‌های عملکرد مدیریت یا انجام حسابرسی عملکرد، معمولاً با انتخاب هدفهای مشخص ارزیابی یا حسابرسی انجام می‌شود. هریک از این هدفها لزوماً باید دارای سه قسمت باشند. این اجزاء عبارتند از:

### ضوابط، اعمال واقعی و آثار

ضوابط به معنای استانداردها یا معیارهایی است که اعمال واقعی با آن سنجیده می‌شود. این ضوابط یا در سازمان وجود دارد و یا به‌طور ناقص موجود است و گاه اصلاً وجود ندارد. چنانچه استانداردها و معیارهای ارزیابی در سازمان به‌صورت مدون موجود باشد گروههای حسابرسی از این استانداردها و معیارها برای ارزیابی عملیات استفاده می‌کنند. چنانچه معیارها ناقص باشند و یا اصلاً موجود نباشند گروههای ارزیابی به کمک مدیریت و بر مبنای دانش و تجربیات حرفه‌ای خود کوشش خواهند کرد که ضوابط یعنی استانداردها و معیارهای ارزیابی را بوجود بیاورند تا به کمک آن اعمال واقعی مدیریت یا کارکنان ارزیابی شود.

جزء دوم هدف حسابرسی یعنی اعمال واقعی کارکنان براساس شواهد، مدارک و اطلاعات مستندی که از داخل سازمان یا سیستم‌های اطلاعاتی آن بدست می‌آید مشخص می‌شود و این اعمال با خبر اول هدف یعنی ضوابط مقایسه می‌شود. چنانچه بین اعمال واقعی کارکنان و ضوابط ارزیابی مغایرتی وجود داشته باشد، نتایج این مغایرتها یا انحرافات به‌صورت آثار، حتی‌الامکان به‌صورت کمی بیان می‌شود و باین ترتیب جای چندانی برای سلیقه‌های شخصی یا قضاوت‌های فردی وجود نخواهد داشت.

اکنون می‌خواهم به این موضوع بپردازم که مبنای ارزیابی چیست، چه میزان باید اقتصادی باشد و جایگاه مسائل اجتماعی - زیست‌محیطی فرهنگی و اعتقادی ارزیابی



### کجاست؟

همان‌طور که قبلاً گفته شد در ارزیابی عملکرد سازمانها، مولفه‌های سدگانه بهره‌وری یعنی کارایی، رعایت صرفه‌های اقتصادی و اثربخشی تماماً مدنظر قرار می‌گیرند. اگرچه مولفه‌های اول و دوم بیشتر بعد اقتصادی دارند، اما در مولفه سوم یعنی اثربخشی، مسایل غیراقتصادی نظیر مسایل اعتقادی، فرهنگی انسانی و امثال آن مورد توجه است.

به‌طور مثال ممکن است سازمانی مورد ارزیابی قرار گیرد که اصولاً برای هدفهای اقتصادی ایجاد نشده باشد و رسالت سازمان منحصرآ فرهنگ، سیاسی و اعتقادی باشد. در ارزیابی این قبیل سازمانها اثربخشی آنها منوط به میزان تحقق اهداف و نتایج مورد انتظار آنان است. اما دستیابی به این نتایج غیراقتصادی نمی‌تواند فارغ از ارزیابی کارایی و رعایت صرفه‌های اقتصادی باشد. به‌بیان دیگر در سازمانهایی که هدفهای اقتصادی ندارند نیز صرف حداقل منابع برای دستیابی به نتایج مورد انتظار، بسیار اهمیت دارد.

همچنین از عامل مهم نیروی انسانی نباید صرف‌نظر کنیم چراکه انسان یکی از محورهای اساسی توسعه است. پس عواملی مثل آموزش، رضایت کارکنان، و... و جایگاه آنان در ارزیابی عملکرد سازمانها نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

بدیهی است که آموزش، رضایت شغلی کارکنان، رضایت مشتریان ایجاد انگیزه، مواردی هستند که در یک سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. اما نتایج این عوامل در مولفه‌های سدگانه بهره‌وری متبلور خواهد شد. در سازمانی که کارکنان آن از سطح آموزش نسبتاً بالایی برخوردارند، از شغل خود راضی هستند و یا انگیزه کافی برای انجام مسئولیت‌های خویش دارند. مسلماً کارایی و اثربخشی بالاتری در آن سازمان وجود خواهد داشت. چنانچه گروههای ارزیابی در یک سازمان با سطح پایین کارایی و اثربخشی مواجه شوند، در جستجو و تحلیل

دلایل بروز این پدیده به مسایل آموزش، رضایت و سایر عوامل انسانی توجه خواهند کرد. جایگاه ارزیابی عملکرد در سیستم مدیریت

مدیریت هر سازمان، باتوجه به تهدیدها و فرصتهای محیط، هدفها و مأموریت سازمان را تعیین و برای انجام مأموریت و دستیابی به هدفها برنامه‌ریزی می‌کنند. در این برنامه‌ریزیها، استراتژیهای لازم به‌منظور دستیابی به اهداف تدوین و اجرا و بالاخره تحقق استراتژیها و اجرای برنامه‌ها از طریق سیستمهای کنترل مدیریت، کنترل خواهد شد بنابراین ایجاد یک سیستم کنترل مدیریت مناسب از ضرورت‌های حتمی در یک سازمان است.

سیستم کنترل مدیریت اجزای مختلفی نظیر سیستمهای اطلاعاتی، تفکیک مسئولیتها و وظایف را دارد. اما یکی از اجزاء اساسی هر سیستم کنترل مدیریت، سیستم ارزیابی یا حسابرسی داخلی آن است. این واحد ارزیابی یا حسابرسی زیرنظر بالاترین رده سازمانی مثلاً هیات مدیره یا مدیرعامل انجام وظیفه و نتایج ارزیابیها یا حسابرسیهای خود را چه از لحاظ حسابرسی مالی و چه از لحاظ حسابرسی عملکرد به بالاترین رده سازمان گزارش می‌کند. علاوه بر حسابرسیهای داخلی که زیرنظر مدیریت ارشد سازمان انجام می‌شود، امروزه در دنیا این فعالیت از طرف حسابرسان مستقل نیز انجام می‌گیرد. در بخش خصوصی حسابرسان مستقل از طرف مجامع عمومی سهامداران امر ارزیابی را انجام می‌دهند و در بخش عمومی نیز در کشورمان دیوان محاسبات به‌نماینده‌گی از طرف قوه مقننه کار حسابرسی و ارزیابی عملکرد را به‌انجام می‌رسانند.

- پرسش دیگر ما از آقای شباهنگ در مورد وجوه افتراق و اشتراک ارزیابی عملکرد و مواردی نظیر استانداردهای مدیریت کیفیت نظیر ISO 9000 بود. وی در این زمینه گفت:

از آنجا که در بررسیهای ISO 9000 و کنترل کیفیت به فرآیند اجرای کار توجه می‌شود و این فرآیندها منحصر به امور فنی مهندسی و تکنولوژیک نیست و سایر فرآیندهای آموزش، برنامه‌ریزی و سیستمهای کنترل مدیریت را در بر می‌گیرد. همچنین باتوجه به اینکه سیستمهای ارزیابی و حسابرسی عملکرد جزء لاینفک هر سیستم کنترل مدیریت محسوب می‌شود، در سازمانهایی که سیستمهای ارزیابی و حسابرسی

عملکرد کارآمد و اثربخشی داشته باشند، تیمهای ارزیابی ISO تا حدودی به نتایج این ارزیابیها تکیه می‌کنند. وجوه اشتراک ارزیابیهای ISO و ارزیابی عملکرد را می‌توان ارزیابی فرآیندها، کوشش در جهت رفع تنگناها و نارسایی و ارائه راه‌حلهایی برای بهبود برشمرد.

**آقای حسین لک مشاور اقتصادی و دبیر شورای صنایع بنیاد پانزده خرداد سومین کارشناسی بود که به پرسشهای خبرنگار ما درباره چگونگی انجام ارزیابی عملکرد مناسب و موثر پاسخ داد. وی در این زمینه گفت:**

مبنای ارزیابی واحدهای اقتصادی شامل جمع‌آوری اطلاعات، استانداردهای کافی و قابل اطمینان است به منظور اینکه بدانیم آیا مجموعه مدیران و نیروی انسانی بخشهای مختلف باتوجه به سیاستگذارها، خط‌مشی‌های تدوین شده و مقررات جاری توانسته‌اند با صرفه اقتصادی از منابع مالی، نیروی انسانی و تجهیزات استفاده کنند.

#### توجه به محیط‌زیست

در ضمن باتوجه به اینکه محور اصلی شعارهای انقلاب اسلامی توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی می‌باشد، طبیعی است در صورت بکارگیری مدیران باتجربه با اهداف اقتصادی، و تامین نهادهای منطقی و مورد نیاز آنها اعم از منابع مالی، ارزی و برقراری ضوابط مناسب بازار سرمایه، به تبع آن این واحدها به انجام رساندن رشد اقتصادی مناسب، ایجاد اشتغال، اجرای طرحهای توسعه با توجه اقتصادی تامین کالاهای مورد نیاز جامعه با قیمت تمام‌شده پایین توفیق می‌یابند. که موارد فوق همگی اثرات مثبت اجتماعی و فرهنگی به دنبال خواهد داشت.

همچنین مدیران واحدهای دایر یا طرحهای در دست ساخت در صورت عدم توجه به مسائل محیط‌زیست، شاهد عوارض و تبعات فنی آن که شامل انواع بیماریها برای آحاد جامعه و از دست دادن منابع آب، خاک، جنگل و منابع طبیعی خواهیم بود که ضررهای هنگفتی به کشور وارد می‌کند و برای جبران آنها باید صدها برابر هزینه‌ای که باید برای حفظ محیط‌زیست هزینه می‌شود به اقتصاد کشور تحمیل خواهد شد.

آنچه که اشاره شد نشان‌دهنده جایگاه مهم مدیریت است که در ارزیابی عملکرد باید مورد توجه قرار گیرد. نقش مدیریت البته به همین

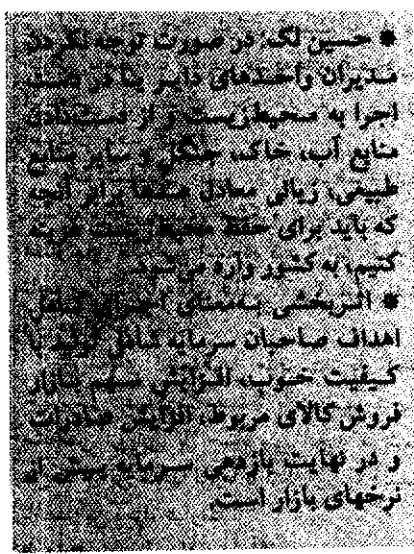
مورد خلاصه نمی‌شود. چرا که در توسعه اقتصادی و برقراری عدالت اجتماعی انسان محور است و مدیریت نقشی بنیادی در سازماندهی نیروی انسانی، تجهیزات و منابع مالی دارد. با برقراری سیستمهای اطلاعات مدیریت مناسب در شرکتها، مدیران می‌توانند با استفاده از آن و ارتباط با مراکز علمی و استفاده از منابع واحد اقتصادی، در رسیدن به اهداف مورد نظر موفق‌تر باشند که موارد مذکور ارزیابی عملکرد واحدها را تسهیل خواهد کرد.

در مورد تفاوت‌های کارایی و اثربخشی نیز باید بگویم که کارایی به معنای رسیدن به اهداف مدیران اجرایی و استفاده مناسب از منابع به کار گرفته شده است. به عنوان مثال قیمت تمام‌شده پایین و رسیدن به میزان مشخص تولید. اما اثربخشی به معنای اجرای کامل اهداف صاحبان سرمایه شامل تولید با کیفیت خوب، افزایش سهم بازار فروش کالا مربوطه، افزایش صادرات و در نهایت بازدهی سرمایه بیش از نرخهای بازار می‌باشد.

برای رسیدن به این منظور باید ضمن ارزیابی عملکرد مستمر مدیران از طریق واحد حسابداری مدیریت، استقرار واحدهای تحقیقات و بررسی بازار، کنترل کیفیت، ارتقاء آموزش، استفاده از ظرفیت ماشین‌آلات، بتوان به رشد روزافزون واحد کمک کرد.

همچنین برقراری سیستم‌های آموزشی برای ارتقاء پرسنل، برقراری سیستمهای بازدهی و بهره‌وری مناسب تولید کالاهای مورد نیاز جامعه با حداقل هزینه و کیفیت خوب، باعث بالا رفتن بازدهی نیروی انسانی کاهش اوقات بیکاری، رشد تولید، و در نتیجه رضایت مشتریان و بالا رفتن سهم بازار کالا خواهد بود.

بنابراین بهتر است ارزیابی عملکرد تداوم و استمرار داشته باشد. در واقع برای رسیدن به نتیجه مطلوب طبق استانداردهای حسابداری باید کنترل‌های داخلی مناسب در هر واحد اقتصادی مستقر شود تا بتوان از هدر رفتن منابع و امکانات واحد جلوگیری کرد. در حال حاضر در بعضی از واحدهای اقتصادی واحدی به نام حسابرسی داخلی هست که کنترل‌های داخلی و اجرای رویه‌های مدیریت را در شرکت کنترل می‌کند. اما به علت عدم کفایت ابزارهای مذکور در حال حاضر سیستمهای حسابداری مدیریت در حال شکل‌گیری و استقرار در شرکتها هستند که علاوه بر حیطه امور مالی در کلیه زمینه‌ها اعم



از وضعیت بازار محصولات، رقبا، امکان صادرات، بازدهی بهینه کارکنان و ماشین‌آلات، نظارت و گزارش‌دهی کنند. لذا استقرار سهم ارزیابی عملکرد به‌طور مستمر حیاتی و لازم است.

**دکتر مصطفی شکری مشاور بخش تحقیق و مشاوره سازمان مدیریت صنعتی، عضو هیات علمی و رئیس گروه دکترای مدیریت صنعتی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی نیز در گفتگو با خبرنگار تدبیر به پرسشهایی که در زمینه چگونگی ارزیابی عملکرد و اهمیت آن مطرح کرد، پاسخ داد.**

وی در پاسخ به سوال اول که تاکنون در ارزیابی عملکرد موسسات به کارایی توجه بیشتری شده اما اکنون بالیستی اثربخشی سازمان را نیز مدنظر قرار دهیم و کارایی و اثربخشی را در کنار هم ببینیم گفت: زمانی که با تکنیکهای بهره‌وری ارزیابی عملکرد را انجام می‌دهیم بایستی ببینیم که در آن بنگاه اقتصادی مفهوم بهره‌وری چیست؟ اگر ما واحدهای اقتصادی را به سه‌گونه دسته‌بندی کنیم آن وقت بیشتر می‌توانیم تصمیم‌گیری نماییم. این تقسیم‌بندی از این قرار است:

- برخی از سازمانهای اقتصادی در گروه تولید و ساخت اقتصاد قرار می‌گیرند که از مشخصه‌های بارز آنها تولید کالاهایی است که بیشتر جنبه فیزیکی دارند.

- دسته دوم شامل بنگاههایی است که در بخش خدمات و مرتبط با ساخت و تولید هستند و ماهیت آنها اصولاً خدماتی است، تمرکز اصلی آنها نیز بیشتر بر ارائه خدمات فنی و تخصصی به گروه قبلی است.

- دسته سوم بنگاههای اقتصادی خدماتی هستند که مجموعه‌ای از خدمات مختلف را که تقریباً هیچ‌گونه ماهیت فیزیکی ندارند به جامعه ارائه می‌دهند.

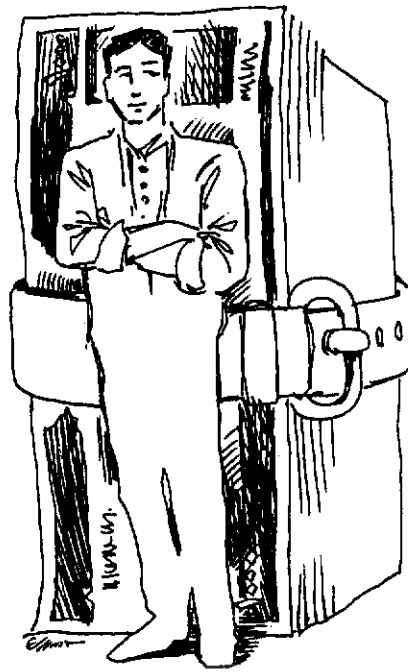
تمرکز بر ارزیابی هریک از این سه گروه می‌تواند تفاوت اساسی داشته باشد. چنانچه فرآیند کار بنگاههای اقتصادی و عملکرد مدیریت آنها را به صورت استفاده بهینه از منابع برای تولید اثربخش‌ترین کالا و خدمات در نظر بگیریم، در بخش تولید و ساخت تکنیکهای موجود ارزیابی بیشتر تاکید بر ارزیابی کارایی عملکرد دارد و تقریباً برای سایر بخشها از همین تکنیکها استفاده می‌شود. بدیهی است که هرچقدر از ارزیابی بر مبنای کارایی به ارزیابی بر مبنای اثربخشی بنگاهها حرکت کنیم، پیچیدگی عوامل و گستردگی آن بیشتر مطرح خواهد شد. به عنوان مثال ارزیابی کارایی یک واحد تحقیق و توسعه (R&D) بر مبنای منابع و فرآیندهای مورد استفاده ساده‌تر از ارزیابی آن واحد در یک زنجیره یک پارچه از ارزش افزوده بین سایر واحدها است.

البته این نکته را نباید از نظر دور داشت که در همه بخشهای فوق بخصوص تولید و ساخت مسایل محیطی، مسایل محیط زیست از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که البته در این مورد تکنیکهای موجود ارزیابی، عملکرد آنها را به درستی تعیین نمی‌کنند. بنابراین در هریک از گروههای یاد شده بایستی بر اساس رسالت و مأموریتی که برعهده دارند معیارهای صحیح ارزیابی را طراحی و مورد استفاده قرار دهند.

### تعیین معیارهای مناسب

کارایی استفاده از منابع و عملکرد فرآیندها، کارایی استفاده از مجموعه عوامل سیستم به همراه اثربخشی حاصل از فرآیندها همچنین به کار گرفتن منابع صحیح در راستای رسالت و مأموریت بنگاههای اقتصادی، همگی اینها به خودی خود پیچیده بوده و نیازمند مجموعه وسیعی از اطلاعات است.

به عبارت بهتر هرچقدر از مسایل فیزیکی به سمت مسایل غیر فیزیکی و خدماتی حرکت کنیم، پیچیدگی عوامل، بیشتر خودش را نشان



\* یک بنگاه اقتصادی بدون انسان معنا پیدا نمی‌کند. بنابراین چنانچه انسان در درون بنگاه به عنوان محور تلقی شود، نیازمند بهیوی و توسعه مستمر است که این امر مستلزم یادگیری مستمر و سرمایه گذاری روی آموزشهای گوناگون است.

می‌دهد که همه اینها مستلزم تحقیق و تعیین معیارهای مناسب است.

دکتر شکری نیز مانند دیگر کارشناسان به یکبار ارزیابی اعتقادی ندارد و آنرا یک کار پیگیر می‌داند وی در این زمینه گفت:

ارزیابی یکباره اصلاً مفهوم ندارد زیرا یک عکسبرداری از وضع موجود است و معنی‌دار نیست. بنابراین باید به شکل فرآیند به آن نگریسته شده و به طور مداوم انجام شود. و چنانچه ارزیابی به عنوان یک سیستم مدنظر قرار گیرد، بایستی شامل عوامل و پارامترهای زمانی از پیش تعیین شده باشد. در این حالت است که روند عملکرد بنگاه در ابعاد مختلف از جمله اقتصادی، مالی، نیروی انسانی، مسایل تکنولوژیکی، بازار فروش و... قابل تحقیق و ردیابی خواهد بود. و با مدیریت بر نتایج حاصل از ارزیابی و علت‌یابی تغییرات عملکرد می‌توان برای آینده بنگاه برنامه‌ریزی کرد. پس از اجرای

برنامه‌ها نیز می‌توان از آنها به عنوان یک اهرم مهم تصمیم‌سازی برای تصمیم‌گیران بنگاه استفاده کرد.

البته نباید فراموش کنیم که در ارزیابی تنها مسایل اقتصادی مطرح نیست و مسایل اجتماعی، زیست محیطی، فرهنگی و اعتقادی نیز جایگاه خاص خود را دارند.

اصولاً مجموعه روشهایی که برای ارزیابی بنگاههای اقتصادی مطرح است به یک بعد قضیه می‌پردازد که همان بعد مالی و اقتصادی دنیای صنعتی آن است. اما اگر به فرهنگ زیربنایی جامعه خود و به خصوص وظایف انسان‌نگاهی اجمالی از دیدگاه قرآن بپردازیم دو گروه فعالیت را می‌توانیم مشاهده کنیم. یکی آبادی زمین است که همان بعد مالی و اقتصادی دنیای صنعتی است و دیگری بعد پرستش خداوند است که بعد ایدئولوژیکی و زیربنایی ادیان توحیدی است.

آنچه که باعث تفاوت بین عملکرد انسان با ایدئولوژی توحیدی و انسان بدون این ایدئولوژی است در نظر گرفتن هردو بعد و یا یک بعد است. به عبارت گویاتر بایستی ابتدا مشخص شود که آیا رسالت و اهداف یک بنگاه اقتصادی به هر دو بعد قضیه توجه کافی دارد یا فقط خود را محور همه چیز می‌داند و همه عوامل را فقط برای توسعه مفاهیم مالی و اقتصادی بنگاه خود تلقی می‌کند در حالیکه مسئولیت یک بنگاه در یک جامعه با زیربنای اعتقادی و فرهنگی خاص جایگاه ویژه‌ای دارد و متفاوت است.

توسعه اقتصادی بدون توجه به عوامل فرهنگی و اجتماعی بیراهه‌ای است که متأسفانه در کوتاه‌مدت است و نتیجه اثربخشی را نیز در پی ندارد و در بلندمدت انحراف یک جامعه را به دنبال خواهد داشت. این موضوع در مورد مسایل زیست محیطی مصداق دارد و امروزه جوامع صنعتی به این موضوع به صورت یک قانون نگاه می‌کنند.

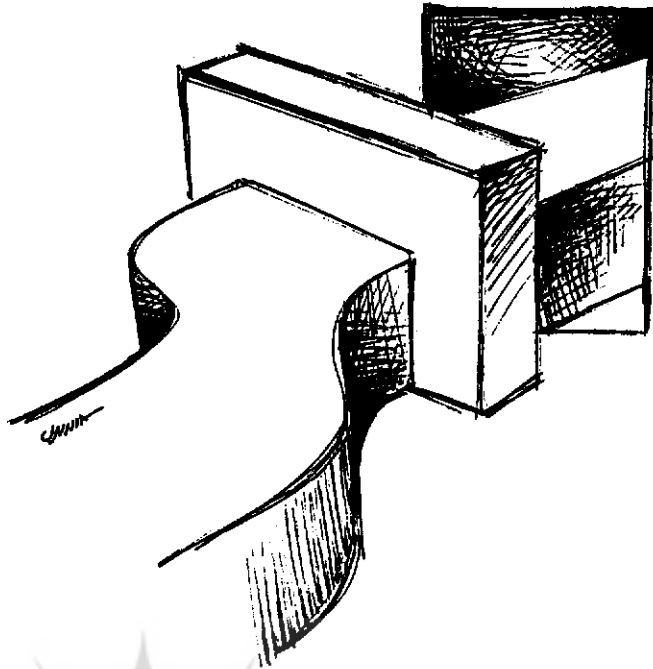
در مورد این پرسش که چنانچه بپذیریم انسان یکی از محورهای توسعه است، عواملی مانند آموزش، رضایت کارکنان و رضایت مشتریان دارای چه جایگاهی خواهند بود، مشاور بخش تحقیق و مشاوره سازمان مدیریت صنعتی گفت:

تقریباً در همه جا پذیرفته شده که انسان یکی از محورهای توسعه است و قطعاً ما هم بایستی بپذیریم که انسان فقط یک نهاد نیست و

بیرونی را شامل می‌شود و اندازه‌گیری چنین فرهنگی خود از جمله مسائل مهم در ارزیابی بنگاهها است. البته در هر جامعه‌ای براساس سطح توقع و فرهنگ جامعه و بنگاه، سطح رضایت و سایر عوامل موثر بر آن تفاوت خواهد یافت. بنابراین کیفیت ارائه کالا و خدمات بر مبنای فرهنگ استفاده‌کننده از آن و شرایطی که بر آن حاکم است، می‌تواند تغییرات بنیادی را شامل شود که با توسعه یک جامعه ارتباط تنگاتنگ خواهد داشت.

در ادامه گفتگو دکتر شکری به اهمیت ارزیابی عملکرد مدیریت اشاره کرد و در این زمینه گفت:

به قول یکی از بزرگان هرآنچه را که می‌توانی اندازه‌گیری و هر آنچه را که نمی‌توانی کنار بگذار. اگر ما نتوانیم ارزیابی و عملکرد یک بنگاه اقتصادی را با معیارهای مختلف مورد نیاز بسنجیم، چگونه می‌توانیم نتایج تصمیماتی را که به عنوان مدیر گرفته‌ایم در عملکرد موسسه خود به عنوان چراغی برای تصمیم‌گیرهای آتی استفاده کنیم و اصولاً ارتباط مابین گذشته، حال و آینده هم از جهت تصمیم‌گیری مدیریت هم از نظر تحول و حرکت به سوی اهداف بنگاهها قطع خواهد شد. بنابراین، هرگز نمی‌توانیم جایگاه بنگاه خود را در مسیر حرکتی آن، درست تشخیص داده و عوامل مختلف در اختیار را برای ایجاد هم‌افزایی و حرکت منسجم‌تر و سریع‌تر به سمت اهداف تعیین شده هم‌سو کنیم. از این رو ارزیابی حداقل کاری است که می‌باید انجام شود. زیرا با گرفتن اطلاعات از روند گذشته و جایگاه فعلی، برای آینده بنگاه برنامه‌ریزی و سازماندهی کرده و بقا بلندمدت بنگاه را با توجه به مبانی ارزشی و اقتصادی آن مدنظر قرار داده و حفظ می‌کنیم. □



**\* مصطفی شکری: توسعه اقتصادی بدون توجه به عوامل فرهنگی و اجتماعی پیراهن‌ای است که کوتاه‌مدت است، اثربخش نیست و در بلندمدت نیز انحراف یک جامعه را به دنبال خواهد داشت. این موضوع در مورد مسایل زیست‌محیطی نیز مصداق دارد و امروزه جوامع صنعتی به آن به صورت یک قانون نگاه می‌کنند.**

به مشتریان بیرونی ارائه می‌دهند. بنابراین تفکر فرهنگ مشتری‌گرایی که امروزه به صورت امری جهان‌شمول توسط همه بنگاههای اقتصادی پذیرفته شده است، از کارکنان درونی تا متقاضیان

نمی‌توان با آن مثل ابزار و ماشین‌آلات رفتاری خشک داشت. با چنین دیدگاهی انسان دارای جایگاه ویژه‌ای در عملکرد بنگاههای اقتصادی خواهد شد.

اصولاً انسان تکنولوژی را پدید می‌آورد، مواد را ایجاد می‌کند. اطلاعات را تولید می‌کند، فرآیند پیچیده کالا و خدمات را طراحی می‌کند و در نهایت خود استفاده‌کننده آن خواهد بود. یک بنگاه اقتصادی بدون انسان معنا پیدا نمی‌کند. بنابراین چنانچه انسان در درون بنگاه به عنوان محور تلقی شود نیازمند بهیویی و توسعه مستمر است، که این امر مستلزم یادگیری مستمر و سرمایه‌گذاری روی آموزشهای مختلف است.

از طرف دیگر بیشترین وقت یک انسان در محیط کار او سپری می‌شود چنانچه شرایط محیط کار و کاری که یک فرد انجام می‌دهد مناسب نباشد، قطعاً در عملکرد و کیفیت کار او خدشه وارد می‌شود. بنابراین امروزه این اتفاق نظر وجود دارد که یک انسان با انگیزه می‌تواند یک انسان بهره‌ور باشد. و برای ایجاد انگیزه در افراد بایستی به سطح کیفیت زندگی افراد در درون بنگاههای اقتصادی نگریسته شود. همین کارکنانی که در مقاطع مختلف فرآیندکار هستند می‌باید به عنوان مشتریان آن بخش از کار نیز تلقی شوند و در نهایت آنها کالا یا خدمتی را

**طراحی کانالوگهای منادراتی**

**۰۹۱۱-۲۲۰-۹۵۳۰**

**طراحی آرم و پوستر**



## طی یک نشست آموزشی بررسی شد زنان، مدیریت و رهبری



هرچه نقش زنان در فعالیت‌های اجتماعی بیشتر می‌شود و هرچه از تفاوت‌های زنان و مردان در به عهده گرفتن مقامها و مسئولیت‌های گوناگون کاسته می‌شود، زنان بیشتر به مناصب مدیریتی در سازمانها و نهادهای مختلف دست می‌یابند. همراه با این دگرگونی‌ها، دشواریها و مسایل پیچیده مدیریت برای مدیران زن به قوت دو چندان خودنمایی می‌کند.

«مهارت‌های رهبری برای زنان»، عنوان سمینار آموزشی سه روزه‌ای بود که در نیمه اول آبان‌ماه سال جاری در مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی توسط آقای دکتر سهراب خلیلی‌شورینی، عضو هیات علمی دانشگاه صنعت نفت برگزار شد.

در این نشست که تنی چند از زنان مدیر از جمله مشاوران امور مدیریت، شهردار منطقه ۷ تهران، رؤسا و معاونین سازمانها، مشاوران امور فرهنگی و برنامه‌ریزی و کارشناسان امور مالی و اداری سازمانها حضور داشتند، اهدافی چون: بررسی ویژگیهای رهبری اثربخش در سازمانها، تعصب علیه رهبری زنان، تصمیم‌گیری و رهبری، استراتژی‌های ایجاد انگیزه، کارکردن با مردان و ابزارهای برنامه‌ریزی به‌ویژه توسعه و تقویت قدرت فردی زنان برای دستیابی به رهبری سازمانی و برچیدن موانع موجود بر سر راه پیشرفت شغلی و حرفه‌ای زنان در کشورمان، مورد بحث و بررسی قرار گرفت. در این سمینار با استفاده از CASE STUDY کارگاههای آموزشی و خودارزیابی شرکت‌کنندگان در موضوعات مورد نظر مشارکت کامل داشتند.

دکتر خلیلی در روز نخست این سمینار با بررسی دانش مدیریت و اهمیت آن و با اشاره به مسایل علمی چنین گفت، اساساً کسانی که برای رشد و توسعه دانش بشری گامی برمی‌دارند نتیجه‌اش برای تمامی انسانها مثبت خواهد بود حتی اگر پاسخ منفی در برداشته باشد. امروز تفکر در جوامع صنعتی و پیشرفته براساس تحقیقات علمی صورت می‌گیرد نه براساس حدس و

گمان. یعنی درست برخلاف تفکر جهان سومی که تحقیق را به شرط چاقو انجام می‌دهند. کارهای علمی و تحقیقی مانند پهن کردن تور است. هر چقدر این تور بیشتر پهن باشد احتمال رسیدن به یک نتیجه مطلوب بیشتر است. این تورها ممکن است تمدنی را تغییر دهند. درآمدی را افزایش دهند و باعث برگشت سرمایه‌ها شوند. با اضافه شدن شاخه‌های جدید رشته مدیریت مانند JIT، TQM، ISO، بر اهمیت علم مدیریت نیز افزوده می‌شود. بسیاری کسانی که دوره کارشناسی خود را در رشته‌های غیرمدیریتی می‌گذرانند تحصیلات خود را در رشته مدیریت (MBA) ادامه می‌دهند. این شیوه در کشورهای صنعتی بیشتر صورت می‌گیرد.

ما در کشورمان مشکل برق نداریم بلکه مشکل مدیریت داریم. هیچوقت موفق به جذب بهترین استعدادها در علم مدیریت نشده‌ایم. نباید فراموش شود که مدیریت یک علم میان رشته‌ای است و استقلال ندارد بلکه از سایر دانشها تغذیه می‌کند، حتی با سایر رشته‌ها ترکیب می‌شود و به کمک آنها می‌شتابد. علم مدیریت تلاش دارد تا تناقض‌ها را حل کند. این علم جایی موفق‌تر است که کار به صورت گروهی انجام می‌شود. به عبارتی علم مدیریت در جوامع مدرن یا توسعه‌یافته کاربرد بیشتری نسبت به جوامعی که تمام کارها انفرادی انجام می‌شود، دارد. یک سازمان هم زمانی موفق است که با کارگروهی، گروه‌ای از جامعه بگشاید. اگر غیر از این باشد بی‌تردید از میدان رقابت و مبارزه خارج خواهد شد. زیرا در اقتصاد یک جامعه دستهایی بصورت پنهان وجود دارد که آنچه را غیر مفید است، از بین می‌برد.

دکتر خلیلی افزود؛ آنچه که اهمیت دارد شناخت مسایل و مشکلات جامعه است که با تلاش در جهت حل مشکلات گامی به سوی توسعه برداشته شود. توسعه موضوعی نسبی است. مثلاً کشور سوئیس نسبت به کشور انگلستان توسعه‌یافته‌تر است. فراموش نکنیم که

توسعه به معنای مطلق وجود ندارد بلکه کشورهای توسعه‌یافته نیز مشکلات فراوانی دارند ولی مشکلات آنها با مشکلات کشورهای توسعه‌نیافته متفاوت است. مسایل باید به کمک مدیریت حل شوند این مسایل چه درباره فقر و مرگ و میر باشد و چه مساله علم و هنر و یا خصوصی کردن تأثیر.

وقتی یک نیاز برطرف شود یا مساله‌ای حل شود، نیاز یا مساله دیگری بروز می‌کند که مشکل‌تر است زیرا وسیع‌تر است و در سطح بالاتری قرار دارد. اینجاست که نقش مدیریت چه برای حل مشکلات و چه تحقق امر توسعه

روشن‌تر می‌شود. توسعه که آرزوی براندازی فقر از روی زمین است، در پرتو دو انقلاب بزرگ (انقلاب کبیر فرانسه و دیگری انقلاب صنعتی انگلستان) عملی شد. این دو انقلاب در جهت ایجاد رفاه و عدالت گامهای بزرگی برداشتند. در فرانسه و به کمک این نهضت به صورت جمعی در جهت فقرزدایی گام برداشته شد و در انگلستان این شعار جاری بود که «برای تولید از ابزاری باید استفاده کرد تا یک‌مان را بزرگتر کنیم». پس ملت اروپا بیدار می‌شود و بطور جمعی به دنبال رفاه و توسعه می‌روند. توسعه می‌تواند با صنعت مترادف شود. مدرنیسم هم همین است جامعه مدرن یعنی جامعه توسعه‌یافته. اساساً انقلاب صنعتی یعنی چه؟ انقلاب صنعتی یعنی استفاده از ماشین و انرژی در تولید و توزیع کالاهای مورد نیاز بشر. تا ۲۰۰ سال پیش علم ریاضی تنها یک ورزش فکری بود و تأثیر مهمی در زندگی بشر نداشت اما امروز صنعت به کمک این علم زندگی انسانها را دگرگون ساخته است. صنعت با سنت همدگرایی ندارد و متضاد آن است. کشاورزی سنتی در برابر کشاورزی صنعتی

امروزه که اهداف و ابزار عوض شده‌اند، باید از ابزارهای صنعتی درجهت تحقق اهداف نو استفاده شود آن هم به صورت نرم افزارهای مدیریتی. پس می‌توان گفت؛ دانش مدیریت چکیده‌ای است موفق از تجارب بشر در زمینه توسعه، تولید، سازمان و کارگروهی و مدیریت یعنی روشهایی که سازمان را راحت‌تر به اهدافش می‌رساند. به همین دلیل است که می‌گویند سازمان پدیده‌ای است در اختیار مدیر که باید در مدت مشخصی به هدفهایش دست یابد. اما مدیر طی این دوره مشخص چه کارهایی باید انجام دهد؟ به عبارتی فرایند مدیریتی او چیست؟

اصولاً کنترل در مدیریت یعنی کنترل در برنامه و مدیر در سازمان مجری برنامه است نه مسئول کنترل افراد، او به کمک علم مدیریت برنامه‌ریزی می‌کند و موظف است آنرا اجرا کند. نمی‌توان از دانش مدیریت همه چیز را بخواهیم. از آنجا که مدیریت به سازمان تعلق دارد نه جامعه، پس واحد مورد بررسی مدیریت بنگاههای تولیدی و تجارتمی و... است. او نمی‌تواند مسئول مؤلفه‌های فرهنگی جامعه باشد اما می‌تواند برای تصحیح سیستم‌های بزرگتر افراد دیگری را با خود هم‌نظر سازد، مشکل یا انجمن برپا کند، چون اگر در تنهایی عزلت حتی کار خوبی انجام دهد، ممکن است قهرمان شود اما به تاریخ خواهد پیوست و ازین خواهد رفت.

### حدیث آدمهای غایب

به‌رغم این که بسیاری از واحدهای مهم سازمانها و ارگانهای دولتی و خصوصی عمدتاً توسط زنان اداره می‌شوند و نیز با کوششهای فراوانی که نهضت‌های طرفدار زنان و فرصت‌های برابر برای زنان انجام می‌دهند. زنان هنوز در محل کار خود با تعصبات خاموشی روبرو هستند. به‌گونه‌ای که وقتی زنی نقش رهبری را برعهده می‌گیرد، این تعصبات به صف مقدم منتقل می‌شوند. بنابراین می‌توان گفت که زنان در حیطه شغلی و حرفه‌ای خود هم حضور دارند و هم غایبند!

وقتی دیدگاههای انسانهای بزرگ مطالعه می‌شود همگی اذعان می‌کنند که مرهون زنان بوده‌اند. وقتی در محیطی زنان حضور ندارند که فضا ناسالم به‌نظر می‌رسد و احساس امنیت ازین می‌رود. اساساً می‌توان گفت که مشخصه اندازه‌گیری امنیت، حضور زنان و کودکان است.

غیبت کودکان و زنان نشانه خشونت و عدم امنیت جامعه است. معمولاً تولید ناخالص ملی یا درآمد سرانه را برای خوشبختی کافی نمی‌دانند. این خوشبختی را چگونه می‌توان اندازه‌گیری کرد؟ یک فاکتور برای این اندازه‌گیری حضور زنان است. سازمان ملل در توسعه شاخص حضور زنان را دخالت می‌دهد. تحقیقات سازمان ملل نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از جمعیت کل جهان را زنان تشکیل می‌دهند. ۶۶ درصد از کارها را زنان انجام می‌دهند و ۱۰ درصد از درآمدها به آنها تعلق دارد، ولی تنها یک درصد از دارایی‌ها به زنان تعلق گرفته شده است.

### چگونه می‌توان یک زن واقعی بود؟

دکتر خلیلی شورینی در ادامه سمینار به طرح موانع رهبری زنان در سازمانها پرداخت. وی گفت؛ خانمها درگیر محدودیت‌هایی هستند که بیشتر آنها را خود آفریده‌اند. این موانع، موانع درونی و بیرونی است. موانع درونی فرضیاتی است که خانمها درباره واقعی بودن زن پذیرفته‌اند که از آن به‌عنوان کلیشه‌های منفی نام برده می‌شود. این کلیشه‌ها همان باورهای غلطی هستند که درباره خانمهای شاغل در سازمانها مطرح می‌شود. باورهایی چون:

- وقتی کار سخت می‌شود زنان تاب نمی‌آورند.  
- زنان از تصمیم‌گیری می‌ترسند یا دائم نظر خود را تغییر می‌دهند.

- زنان زیاد ایرادگیرند.

- کارکردن برای زنان دشوار است.

- زنان توانایی دیدن چشم‌انداز وسیع را ندارند.

- زنان مسایل را بسیار شخصی تلقی می‌کنند.

- زنان برای کار تیمی مناسب نیستند.

- نرمش زنان مانع تصمیم‌گیری است.

- زنان به علت تعهدات شخصی و خانوادگی نمی‌توانند به مأموریت بروند.

- و زنان مسائل را بیش از حد پیچیده می‌کنند.

موانع بیرونی شامل قوانین، عرف، ماهیت کار، فرهنگ و تشکلهای صنفی می‌شود.

سخنران در بررسی موانع بیرونی رهبری زنان چنین گفت؛ ما معمولاً به دختران خودگریه کردن را آموزش می‌دهیم و صفاتی چون خشونت، عصبانیت، زیاده‌طلب یا مساله‌ساز بودن را زنانه نمی‌دانیم. مثلاً از نظر فرهنگی یا سنت‌ها، اینکه خانمی برای قدرت مبارزه کند یا خشمگین شود را خلاف سنت می‌دانیم.

وی افزود: از خانمها انتظار می‌رود تا خودشان را فدای دیگران کنند و نقش حامی و پشتیبان را داشته باشند. تشویق می‌شوند که موفقیت خود را در موفقیت دیگران ببینند، بلافاصله عقب‌نشینی کنند و آرزوهایشان را در دیگران ببینند. به زنان آموخته می‌شود که جهان جای خطرناکی است و او باید مواظب خودش باشد. این تفکر جاری است که زنان احتیاج به فردی دارند تا از آنها حمایت کند. متأسفانه زنان خودشان را یک جنس ناتمام می‌پندارند، و خودشان را شریک نمی‌دانند بلکه فرودست می‌پندارند.

اگر زنان بپذیرند که به حامی احتیاج ندارند، در محیط کار خواهند توانست تا به تنهایی کارهای شغلی و حرفه‌ای خود را انجام دهند و به پایگاه شایسته و سازگار با توانایی‌های خود دست یابند.

توصیه‌هایی به خانمها می‌شود تا خود را در موقعیت رهبری قرار ندهند و توصیه‌کنندگان بر این اعتقادند که موقعیت رهبری برای زنان زیاده‌روی و قدرت‌طلبی است. بنابراین خانمها تشویق می‌شوند که موفقیت خود را در موفقیت دیگران جستجو کنند تا احساس رضایت نمایند. وقتی چنین فشارها و کلیشه‌های منفی در ذهن جامعه رخنه می‌کند باید درجهت شخصیت و استقلال بخشیدن به زنان کوشش شود.

### کلیشه‌های منفی و راه‌حلهای مناسب

دکتر خلیلی در برابر کلیشه‌های منفی درباره زنان که موانع موجود بر سر راه رهبری آنها به حساب می‌آیند، راه‌حلهایی ارائه کرد. وی با برشمردن تفکرات منفی موجود، چنین گفت:

۱ - در برابر این تفکر که خانمها نسبت به خودشان احساس ناخوشایند دارند می‌توان از همین حالا تصمیم گرفت که از الان تصمیم دارم تا از خودم خوشم بیاید و به خود بقبولانم که اشکال اساسی ندارم. به عبارتی از این پس خود را با هیچ معیار و مقیاسی با هیچ زن دیگری مقایسه نمی‌کنم که زن باید این‌گونه یا آن‌گونه باشد.

۲ - در مقابله با تفکر منفی احساس ناخوشایند نسبت به بقیه خانمها، از امروز تصمیم می‌گیرم تا بقیه خانمها را محترم بشمارم و به آنها احترام بگذارم. بدون توجه به اینکه آیا آنها به من احترام می‌گذارند یا خیر. حتی ممکن است رفتار آنها را نیز نپسندم.

۳ - در مقابله با بدرفتاری با خویشان یا تحقیر و

اهانت به خود، شاید بهتر باشد تا قول دهم و به خاطر داشته باشم که فردی با ارزش هستم و تصمیم دارم تا هرگز خود را مورد اهانت قرار ندهم. حتی زمانی که بسیار ناراحت یا پشیمان هستم.

بیشتر زنها وانمود می‌کنند که مثل مردها رفتار می‌کنند و مشکل جداگانه‌ای ندارند به همین علت بین آنها رقابت ناسالم ایجاد می‌شود که در نتیجه بین خودمقایسه‌ای ناسالم جاری می‌سازند.

۴ - درباره مشکل بدرفتاری با دیگر خانها یا توهین به سایر خانها می‌توان تصمیم گرفت که هیچ خانم دیگری مورد اهانت قرار نگیرد و به جای آن سعی شود تا جایی که ممکن است روابط خوبی براساس همکاری، احترام متقابل و جنبه‌های حمایتی با آنها ایجاد شود.

۵ - زنان اجازه می‌دهند که مورد اهانت قرار بگیرند. ضمن اینکه باید گفت خانهای ایرانی بسیار محترم می‌باشند خانها می‌توانند ادعا کنند که من شایستگی دارم تا در همه مواقع با من درست رفتار شود و این حق من است. من می‌توانم رفتار توهین‌آمیز را نسبت به خود نپذیرم و در این مواقع با قدرت با موضوع برخورد کنم.

۶ - زنان اجازه می‌دهند تا به سایر زنها اهانت شود. در مقابله با این تفکر باید تصمیم گرفت که از همین حالا متحد با سایر خانها باشم تا بتوان برای حذف رفتارهای نابجا سعی و تلاش کرد.

۷ - من قول می‌دهم که از حالا به هیچ چیز کمتر از شایستگی خودم در سازمان رضایت ندهم تا به آنچه که شایستگی رسیدن به آنرا دارم برسیم.

یکی از اساسی‌ترین مشکلات خانها در سازمانها این است که وضعیت زنان در سازمان و مدیریت به روشنی مشخص نشده است و آماری در این زمینه وجود ندارد به عبارتی هیچ‌گونه تحقیقی در این باره صورت نگرفته است. شاید اولین اقدام این باشد که تمامی اطلاعات مربوط به خانهای شاغل ثبت و ضبط شود تا براین اساس بتوان فرضیه‌سازی کرد. اما آنچه حقیقت دارد این است که بین زن و مرد از نظر سبک رهبری تفاوت معناداری وجود ندارد.

#### مشارکت در مسایل جامعه

دکتر خلیلی شورینی بانوجه به نقش فعال و کسارآمد زنان در جامعه به‌ویژه در بخشهای مدیریتی، ادامه داد: آیا زنان با رفتار و طرزتلقی خود باعث رایج‌تر شدن کلیشه‌های منفی



می‌گویند را غیررسمی تلقی کنید و آنرا شخصی ندانید. اجازه ندهید که روابط شما با افراد سازمان چه فرادستان و چه فرودستان غیررسمی شود. در حضور آقایان تا آنجا که می‌توانید سوال کنید و بپرسید. امروزه برخلاف گذشته سستی که یکی سخنرانی و نصیحت می‌کرد و دیگران گوش می‌دادند، همه باید بپرسند و پرسیدن خودنوعی انتقاد کردن است و باعث ارائه راه‌حل می‌شود. خانها می‌توانند گروههای کاری خود را تبدیل به تیم کنند و چهار مؤلفه صداقت، اعتماد، صراحت و تعامل را بیشتر تحقق بخشند.

یکی از کلیشه‌های منفی براین اساس است که خانها از قبول مسئولیت هراس دارند. آیا چنین است؟ خانهای شاغل دارای مدارک تحصیلی بالایی نیز هستند و چه بسا از مردان نیز بهتر باشند، پس این هراس ناشی از چیست؟

شاید این اعتقاد وجود دارد که اگر مسئولیت نپذیرند، تنها خواهند ماند. برخلاف این اعتقاد غلط، باید گفت که زنان مثل مردان با قبول مسئولیت، نه تنها تنها نمی‌مانند بلکه دیگران یاری بیشتری به آنها خواهند کرد. زنان با پذیرفتن مسئولیت‌های بالا، درواقع توانایی‌های خود را نشان می‌دهند و زنان دیگری را نیز برای کارهای مهم جذب می‌نمایند. آنچه که بسیار ضروری است حمایت بیشتر جامعه زنان است. جامعه زنان باید باعث شود تا موقعیت‌های بیشتری نصیب خانها گردد و بیشتر در صحنه باشند. رادیو و تلویزیون و رسانه‌های جمعی می‌توانند نقش مهم و موثرتری در تشکل جامعه زنان ایفا کنند. این به نفع جامعه است و باعث پیشرفت، تمدن، صلح و آرامش خواهد بود. جامعه ما امروز به تفکر و اخلاق زنانه، بیشتر از گذشته نیاز دارد. اگر تعداد بانوان ما در مسئولیت‌پذیری سازمانها افزایش یابد، باعث خواهد شد تا رده‌های مدیریت بالاتر با زیرمجموعه‌های خود رابطه صمیمانه‌تری برقرار سازند و برقراری ارتباط ساده‌تر خواهد شد. کلام آخر از «دانیل میچام» در کتاب «معجزه اعتماد به نفس» است: مسئولیت بپذیرید تا مردم به شما مسئولیت واگذار کنند. مسئولیت بپذیرید تا سلامت و شادمانی بمانید. برای کارتان مسئولیت بپذیرید. برای زندگی‌تان اعم از خوب و بد آن، مسئولیت بپذیرید، مسئولیت بپذیرید تا به مقام رهبری برسید. از آن‌گونه اشخاص باشید که مردم روی‌تان حساب کنند و این پاداش شما را خواهد داد. □

نمی‌شوند؟ این پرسشی است که تمام خانها شاید لازم باشد یکبار از خود بپرسند. اکثر مشکلاتی که درباره خانهای شاغل و حرفه‌ای در جامعه‌مان وجود دارد در سایر کشورهای پیشرفته حل شده‌است. در کشور ما نیز باید این مشکلات برطرف شوند و این زنان هستند که می‌توانند موانع پیشرفت خود را از میان بردارند. آیا درست است که بگوئیم زنان جامعه ما هدفهای بلندمدت ندارند و آنهایی که شاغل بوده و پست‌های مهمی نیز در اختیار دارند تنها به این خاطر به سازمان می‌آیند تا فقط کاری انجام داده باشند یا درآمدی کسب نمایند؟ کارکردن زنان باید به‌عنوان یک مشارکت اجتماعی پذیرفته شود. آنان با کارکردن ضمن مشارکت در مسایل جامعه، نوعی استقلال مالی خواهند داشت، نه درآمد. این استقلال به آنها کمک خواهد کرد تا بدون دغدغه خاطر از برخی اتفاقات تمامی پتانسیل فکری خود را درجهت ارتقا بهره‌وری سازمانهای خود بکارگیرند این استقلال فکری و مالی موجب استحکام خانواده و تضمین آینده کودکان خواهد بود. خوشبختانه جامعه ما برای زنان احترام ویژه‌ای قائل است و زنان از فرصت‌های بیشتری برای ابراز عقیده بهره‌مند هستند.

مهم این است که زنان به‌صورت کاملاً رسمی و مشخص در سازمان و در پست‌های گوناگون مدیریتی یا اقتصادی حضور دارند و به ابراز عقیده پردازند. نشان بدهید که زنان می‌توانند استقلال داشته باشند. آنچه که مردان درباره شما



# شرایط کسب استانداردهای زیست محیطی

استانداردهای بین‌المللی مدیریت زیست محیطی ایزو ۱۴۰۰۰ عنوان سمیناری بود که در تاریخ ۲۷ مهرماه ۱۳۷۶ توسط آقایان حسین ادب و رامین محمدحسینی ناجی‌زاده در سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد.

در این سمینار علل مطرح شدن استانداردهای زیست محیطی ایزو ۱۴۰۰۰، معرفی عناصر تشکیل دهنده استاندارد، مزایا و دلایل بکارگیری استاندارد و مفاهیم و نیازمندیهای این استاندارد مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

به گزارش خبرنگار تدبیر آقای مهندس ادب درباره علل مطرح شدن این استاندارد اظهار داشت: «امروزه ما از یکسو با تغییرات و دگرگونیهای آب‌وهوایی ویژه‌ای در دنیا روبه‌رو می‌شویم. تغییراتی که در سالیان گذشته بندرت رخ می‌داد و کمتر مسئله برانگیز بود و از سوی دیگر با حساسیتهایی ویژه از سوی محافل بین‌المللی در مورد ضرورت حفظ محیط‌زیست برخورد می‌کنیم. دنیا بتدریج به این باور می‌رسد که مسائل و مشکلات محیط‌زیست، مسائلی ویژه یک گروه علاقمند به حفظ محیط‌زیست نیست، بلکه فراتر از آن بحثی ملی و جهانی است. حال باید تحلیل کنیم که چه اتفاقاتی باعث ایجاد این حساسیت در جهان معاصر و در پیامد آن ضرورت تدوین و اجرای استانداردهایی در این زمینه شد.

الوین تافلر متفکر بزرگ عصر حاضر در کتاب موج سوم خویش تاریخ بشریت را به ۳ برهه کشاورزی، صنعتی و فراصنعتی تقسیم می‌کند. با بررسی ویژگیهای هر یک از این سه دوره، به شمایی از تاریخچه استاندارد نیز دست خواهیم یافت.

اولین دوره، دوره کشاورزی است. مشخصه این دوره عدم وجود استاندارد است. در این دوره ماشین‌آلاتی وجود نداشته و بهمان نسبت آلودگی‌های حاصل از آنها نیز به چشم نمی‌خورد. در دوره صنعتی و با پاگرفتن موج انقلاب صنعتی و گسترش صنایع، بتدریج پدیده‌ای تحت عنوان تولید انبوه در صنایع مطرح شد. در

تولید انبوه کالاها، ضرورت وجود استاندارد برای حصول اطمینان از کیفیت محصولات بیش از پیش اهمیت می‌یافت. در عصر صنعت اصطلاح «بزرگتر زیباست» فلسفه عمده دوران بود. با گسترش صنایع، آلودگی‌های حاصل از آنها نیز بهمان شدت رشد یافت.

با به پایان رسیدن دوران صنعتی، عصر فراصنعتی آغاز شد. ارتباطات گسترده و وسیع در عصر فراصنعتی، جهان را به دهکده‌ای جهانی تبدیل می‌کرد. از مشخصه‌های این دوران آن بود که دیگر استانداردهای محصول، انتظارات موجود را پاسخگو نبود. در این دوران نیاز به استانداردهایی بود که عملکرد سیستم‌های یک بنگاه اقتصادی را مورد ارزیابی قرار دهد. استانداردهای مدیریت کیفیت، استانداردهایی از این نوع بود که با هدف حصول اطمینان از تحت کنترل بودن فرآیندها و به عبارت دیگر حصول اطمینان از صحت عملکرد سیستم‌های مدیریتی مرتبط با کیفیت تدوین شد. اما در کنار همه این مسائل، عارضه‌هایی شکل می‌گرفت که حاصل فعالیتهای صنعتی بود.

مشکلات زیست محیطی و آلودگی‌های حاصل از آن، مسائل بسیاری را به وجود آورد. آلودگیهای زیست محیطی به دلیل مسئله انتشار، شکل یک شرکت یا بنگاه اقتصادی تلقی نمی‌شد، هر نوع آلودگی می‌توانست حیات را در کل کره خاکی به مخاطره افکند.

به بیان دیگر فلسفه دهکده جهانی نه فقط در بحث ارتباطات مصداق داشت، بلکه در حوزه مسائل زیست محیطی نیز شدیداً به چشم می‌خورد. در این عصر این تصور که هر کس مسئول محیط زیست کشور خود است، تصوری به‌غایت نادرست بود. مجموعه همه این مسائل ضرورت تدوین استانداردهای مدیریت کیفیت محیط‌زیست را ضروری می‌ساخت و به همین دلیل بود که استاندارد ایزو ۱۴۰۰۰ توسط سازمان جهانی استاندارد مطرح شد. تدوین و ارائه این استانداردها گامی بزرگ در جهت جلوگیری از گسترش بی‌رویه آلودگی بود. البته این استاندارد نیز نظیر هر استاندارد

دیگری دارای تنگناهای خاص خویش است که از جمله آنها متکی بودن آن بر قوانین داخلی یک کشور است.

در بخش بعدی سمینار آقای مهندس ناجی‌زاده در مورد علل مطرح شدن استانداردهای ایزو ۱۴۰۰۰ اظهار داشت: «برای اینکه با علل مطرح شدن استاندارد آشنا شویم بهتر است قدری به عقب برگردیم و تحلیلی از مسائل کنونی جامعه صنعتی داشته باشیم. امروزه با توجه به مسئله رشد جمعیت و محدودیت منابع، حفاظت از محیط‌زیست به یکی از عمده‌ترین مسائل جامعه بشری تبدیل شده است. بحرانهای زیست محیطی نظیر ایجاد حفره در لایه اوزن، اثر گلخانه‌ای، بارانهای اسیدی و... از جمله مسائلی است که اذهان بسیاری از محافل صنعتی و آکادمیک را به خود مشغول داشته است. امروز مواد مخرب لایه اوزن که شامل فرئون‌ها (کلرو فلئوروکرین - CFC) و متیل برماید است به‌صورت گسترده‌ای در محصولات مختلف بکار می‌رود.

برای مثال C.F.C در انواع اسپری، عایق‌های سخت، حلالها، مواد سردکننده، فوم‌های قابل انعطاف و... بکار می‌رود. جالب است بدانیم که کشورهای صنعتی بالاترین سهم را در تخریب لایه اوزن دارند. در واقع این مشکل، عارضه‌ای است که بیش از هر چیز توسط کشورهای صنعتی به جهان تحمیل شده است.

در حال حاضر آندر C.F.C در جو زمین وجود دارد که اگر از امروز جلوی تولید C.F.C گرفته شود، حدوداً تا صد سال دیگر همچنان C.F.C در جو زمین وجود خواهد داشت. این تنها گوشه‌ای از مشکلات زیست محیطی عصر حاضر است.

مشکل دیگر اثر گلخانه‌ای است. CO<sub>2</sub> حاصل از سوختهای فسیلی اجازه عبور امواج گرمایی انعکاس یافته از سطح زمین را نمی‌دهد و به همین دلیل این امواج در زمین محبوس می‌مانند و سبب بالارفتن دمای زمین می‌شود. بالارفتن دمای زمین کل اکوسیستم موجود را دچار اختلال می‌کند. یخهای قطبی آب می‌شوند سطح دریاهای آزاد بالا می‌رود و بسیاری از تاسیسات ساحلی از بین خواهد رفت و هزاران مشکل دیگر که همگی حاصل از عارضه گلخانه‌ای است.

بارانهای اسیدی نیز مشکلی دیگر است که

مسبب بسیاری از خوردگیها و از دست رفتن منابع و تجهیزات می‌شود. گازهای حاصل از آلودگی وقتی به هوا می‌روند با جذب رطوبت به انواع اسید تبدیل شده و در اثر بارش باران به زمین برگشته و مشکلاتی که ذکر شد را بوجود می‌آورند.

مجموعه این عوامل باعث شد که در ژوئن ۱۹۹۲ در کنفرانس ملل متحد در مورد محیط‌زیست و توسعه (UNCED) در ریودوژانیرو برزیل، مفهوم توسعه پایدار مطرح و بیش از ۱۰۰ کشور جهان بر روی نیاز به وجود «استانداردهای بین‌المللی زیست‌محیطی» توافق کنند. تعهد جهانی نسبت به حفظ محیط‌زیست، سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) را بر آن داشت تا تحقیقی را در زمینه ارزیابی نیاز به «استانداردهای بین‌المللی زیست‌محیطی» به عمل آورد. به این منظور گروه مشاور استراتژیک در زمینه محیط‌زیست تشکیل شد. مأموریت این گروه آن بود که در خصوص ایجاد یک نگرش عمومی نسبت به مدیریت زیست‌محیطی، ارتقای توانمندی سازمانها در ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی مطالعه و تحقیق کنند.

نتیجه این مطالعات در پاییز ۱۹۹۲، به هیات‌مدیره فنی سازمانی جهانی استاندارد ارائه شد. بر این اساس کمیته فنی ۲۰۷ در ژانویه ۹۳ توسط سازمان بین‌المللی استاندارد تشکیل و مأموریت «تدوین استاندارد مدیریت محیط زیست» برای آن تعریف شد. آقای ناجی‌زاده سپس گفت: در اینجا لازم می‌بینم اشاره‌ای به قوانین موجود در کشورمان در زمینه محیط‌زیست بکنم. در اصل پنجاهم قانون اساسی صریحاً عنوان می‌شود:

«در جمهوری اسلامی، حفاظت محیط زیست که نسل امروز و نسلهای بعد باید در آن حیات اجتماعی رویه رشدی داشته باشد، وظیفه عمومی تلقی می‌گردد.»

در برنامه دوم توسعه نیز اهداف کیفی‌ای پیش‌بینی شده که حفظ و احیای منابع محیط‌زیست، بهره‌وری صحیح و پایدار از منابع موجود، برای اعتلای کیفیت زندگی انسان نسل حاضر و نسلهای آتی و اجرای تعهدات جمهوری اسلامی ایران در ارتباط با بیانیه ریودوژانیرو از جمله آنهاست. و از آنجایی که استانداردهای ایزو ۱۴۰۰۰ بر قوانین داخلی یک کشور متکی است،

اشراف بر قوانین داخلی یک ضرورت اصلی و اساسی است و کلیه شرکتی‌هایی که قصد اخذ گواهینامه ایزو ۱۴۰۰۰ را دارند باید یک بخش از تلاش خود را معطوف اطلاع‌رسانی و آگاهی عمومی کارکنان نسبت به قوانین داخلی موجود کنند.

خانواده ایزو ۱۴۰۰۰ استانداردهای مدیریت زیست‌محیطی بوده که شامل سیستم‌ها و ابزارهایی برای مدیریت، ممیزی، نشانه‌گذاری و ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی سازمان و محصولات هستند. از این خانواده فقط دوسری ایزو ۱۴۰۰۱ سیستم مدیریت زیست‌محیطی (EMS) و ایزو ۱۴۰۲۴ نشانه‌گذاری زیست‌محیطی (EL) نیاز به ارزیابی انطباق توسط شخص ثالث دارند. همانند مدیریت کیفیت، مدیریت زیست‌محیطی نیز از یک مدل بهبود مستمر پیروی می‌کند و ایزو ۱۴۰۰۰ روشهای جدید در انتخاب مواد، طراحی محصول و فرآیند را در هر مرحله از چرخه حیات محصول بکار می‌گیرد. به‌طور کلی چارچوب ایزو ۱۴۰۰۰ حرکتی را به سوی توسعه پایدار در قالب سیستم اقتصادی بازار آزاد ارائه می‌کند. به‌طور کلی می‌توان موضوع استانداردهای سری ایزو ۱۴۰۰۰ را به دو بخش مجزا تقسیم کرد. بخش اول شامل آن دسته از استانداردهای زیست‌محیطی می‌باشد که هدف آنها «ارزیابی سازمان» است و بخش دیگر نیز دربرگیرنده آن دسته از استانداردهای زیست‌محیطی است که هدف آنها «ارزیابی محصول» است.

برای استقرار استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ قدمتهایی باید برداشته شود که می‌توان آنها را در این موارد خلاصه کرد: تعهد مدیریت ارشد نسبت به اجرای استاندارد، تدوین خط‌مشی زیست‌محیطی، بازنگری اولیه برنامه زیست‌محیطی موجود سازمان، تعیین اهداف و مقاصد زیست‌محیطی، تهیه برنامه اجرایی به‌منظور استقرار سیستم مدیریت زیست‌محیطی، آموزش، اجرای برنامه تدوین شده، اندازه‌گیری و نظارت، ممیزی داخلی، اقدام اصلاحی و در نهایت مسئله بازنگری مدیریت.»

با اجرای مراحل مذکور استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ در یک سازمان استقرار می‌یابد و اگر این موضوع توسط ممیزین شخص ثالث به‌تایید برسد، گواهی مربوطه نیز دریافت خواهد شد. ۱۷

## در خانه مدیران سازمان مدیریت صنعتی بررسی شد ترکیب بازارهای پولی در جامعه اروپا

یکی دیگر از مجموعه برنامه‌های خانه مدیران سازمان مدیریت صنعتی در اواخر مهرماه سال جاری با سخنرانی پروفیسور سیلوستر. سی. دبلیو. آی. فینگر (SYLVESTER) و C.W. EUFFINGER استاذ اقتصاد دانشگاه تسلیبورگ هلند و با حضور فارغ‌التحصیلان دوره‌های عالی مدیریت اجرایی و اعضای خانه مدیران برگزار شد.

در این نشست پروفیسور آی. فینگر که از سوی مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران به کشورمان دعوت شده بود، اتحادیه اروپای سال ۱۹۹۹ و نیز روند متحدشدن پول کشورهای اروپایی را مورد بررسی قرار داد. وی با اشاره به ترکیب بازارهای پولی اروپا که از اواخر دهه ۱۹۷۰ در اروپا آغاز شده است گفت، این ترکیب در شرایط فعلی به داغ‌ترین دوران خود رسیده است. نوسان نرخ ارز، نوسان نرخ بهره، نوسان بازدهی اوراق قرضه در کشورهای اروپایی فوق‌العاده زیاد شده است. برای اولین بار بورس اوراق قرضه و سهام در بازار کشور آلمان به بالاترین رونق خود پس از پایان جنگ دوم جهانی رسیده است. آی. فینگر افزود: بخش قابل توجهی از این تحولات به تحولات آینده که قرار است در ژانویه سال ۱۹۹۹ اتفاق بیفتد مربوط می‌شود. یعنی ایجاد پول واحد اروپایی بین کشورهایی که هنوز هم مشخص نیست که در این پول واحد شریک باشند یا خیر. برای پیوستن کشورهای اروپایی به یک پول واحد تحقیقات نظری زیادی در بازارهای مالی انجام گرفته و در حال انجام است. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که سودهای کلانی در اقتصاد اروپا در حال جابه‌جایی است.

پروفیسور آی. فینگر ادامه داد: به‌تازگی در بازارهای پولی اروپا شایعه‌ای شنیده شده است دال بر اینکه به درخواست آلمان، یکپارچه یا متحد شدن پول اروپا دو سال به تأخیر بیفتد. این شایعه باعث شد که نرخ بازدهی اوراق قرضه در بازارهای کشورهای اسپانیا و ایتالیا چیزی حدود نیم درصد - که تغییر قابل توجهی نسبت به نرخ بازدهی بورس اوراق قرضه در آلمان است - پیدا

کند. این مسئله از سوی دیگر باعث شده است تا ناامنی خاصی نیز در بازارهای اروپا ایجاد شود. تحقیقاتی که درباره یکسانسازی پول در اروپا انجام شده است نشان می‌دهد که پول کشور انگلستان از نظر شاخصهایی که مدنظر است با سایر کشورهای اروپایی از هماهنگی لازم برخوردار نیست. از طرفی انگلستان هم ادعایی برای وارد شدن به این مقوله ندارد. این کشور اعلام کرده است که تا سال ۱۹۹۹ وارد این بازی نخواهد شد.

امروز یعنی سال ۱۹۹۷ که در حال گذر است چندین کشور هستند که با مشکل ورود به پول متحد اروپایی روبرو هستند. کشورهایی چون یونان، اسپانیا، ایتالیا و انگلستان. از آنجا که کشورهای اروپایی برای پیوستن به پول واحد باید شش ویژگی مشخص را که در پیمان «ماستریخت» بین کشور اروپایی توافق شده است، داشته باشند، تمام کشورهای اروپایی به تلاش در جهت ایجاد سیاستهای اقتصادی مشخص دست زده‌اند، تا این سیاستهای اقتصادی آنها را به ویژگیهای موردنظر پیمان «ماستریخت» برساند.

یکی از مهمترین این ویژگیها این است که اگر کشوری با کسر بودجه‌ای بیش از ۳ درصد تولید ناخالص خود روبرو باشد، نمی‌تواند پول خود را با پول واحد اروپایی تمویض کند. که از جمله کشورهایی که با کسر بودجه این چنین روبرو هستند می‌توان کشورهای یونان، اسپانیا و ایتالیا را نام برد. اما درکل می‌توان گفت موضوع یکپارچه شدن پول اروپا ایجاد قدرت مالی و پولی در اروپا برای مقابله با سلطه و قدرت آمریکا است، که با ایجاد پول واحد در اروپا، قدرت این پول در مقابل دلار آمریکا افزون خواهد شد.

به گزارش خبرنگار تدبیر در بخشی از این نشست که همراه با نتیجه‌گیریهایی از سوی استادان و کارشناسان حاضر در میزگرد بود، آقای دکتر ایمانی‌راد در تکمیل سخنان پروفیسور آی‌فینگر درباره قدرت پول واحد اروپا و حضور قدرتهای بزرگ مالی که در بازارهای اقتصادی فعلی فعالیت دارند، سخنانی ایراد کرد. وی قدرتهای بزرگ اقتصادی جهان را این‌گونه برشمرد: یکی از این بازارها، بازارهای مالی اروپا، دیگر بازار مالی ژاپن و بازار مالی (E.C) یا بازار مالی کشورهای اروپایی (EUROPIAN COUNTRIES) است. تمام موضوع یکپارچگی



نمی‌تواند استفاده کند چون این مزایا در توسعه پول و توسعه صادرات آن کشور مطرح است. برای جلوگیری از این مشکل مکانیزمی در اروپا ایجاد شده است و آن تاسیس بانک مرکزی اروپا در فرانکفورت است. اما اروپای متحد نمی‌تواند به آن راحتی که آمریکا می‌تواند عوامل تولید، اوراق قرضه و سرمایه‌ها را درکل کشور خود به‌صورت سیال به حرکت درآورد؛ این عمل را انجام دهد. چون بانک مرکزی نمی‌تواند به کشورها دستورالعمل‌های خاصی را ارائه دهد. درحالی که در آمریکا به راحتی می‌شود سرریز رشد یک ایالت را به ایالت دیگر انتقال داد و چون این عمل در اروپای متحد به راحتی امکان‌پذیر نیست به نظر می‌رسد پس از متحدشدن پول، کشورهای اروپایی با مشکلات جدی روبرو خواهند بود.

دکتر ایمانی‌راد افزود، بانک جهانی طی آمارهای سه بازار بزرگ دنیا را موردبررسی قرار داده است که یکی بازار اتحادیه اروپاست یعنی اتحادیه اروپای بزرگ، این اتحادیه با ۳۶۹ میلیون نفر جمعیت، ۲۷ تریلیون دلار ارزش اوراق بهادار اروپا را در اختیار دارد. البته این عدد وقتی حقیقت پیدا خواهدکرد که تمام کشورهای اروپایی در پول واحد اروپا متحد شوند. بازار بزرگ بعدی ژاپن است با ۱۶ تریلیون دلار و آمریکا با ۲۲ تریلیون دلار یکی دیگر از بازارهای بزرگ مالی دنیا است.

در این آمار از کشورهایی چون بلژیک، دانمارک، فنلاند، اتریش، فرانسه، آلمان و یونان نام برده شده است که احتمالاً به این اتحادیه نخواهند پیوست. کشور ایتالیا که صلاحیت ورود به این اتحادیه را ندارد. لوکزامبورگ در این بحث جدی گرفته نشده است. هلند، پرتغال و اسپانیا نیز هنوز با مشکل روبرو هستند. سوئد در این جریان ناراضیاتی خود را اعلام کرده است و انگلستان هم از همان ابتدا اعلام کرده است که وارد این بازی نخواهد شد.

اگر تمام این کشورها جمع شوند قدرت بازارهای پولی اروپا چیزی حدود قدرت بازار مالی آمریکا خواهدبود و شاید مقداری بیشتر. اما به نظر می‌رسد آمریکا کماکان قدرت مالی خود را در بازارهای اقتصادی جهان خواهد داشت.

در ادامه این نشست، پرسشهایی از سوی حاضران و گردانندگان میزگرد مطرح شد که پروفیسور آی‌فینگر پاسخهای تشریحی خود را ارائه کرد. □

یا ترکیب بازارهای پولی که در اروپا موردبحث است، ایجاد پول واحدی است تا قدرت اروپا را به عنوان یک قدرت در جهان خارج مطرح سازد. اخیراً چین اعلام کرده است که به محض به جریان افتادن پول واحد اروپا مبلغ یکصد میلیارد دلار از ذخایر ارزی خود را وارد این پول خواهدکرد. اگر از یک سو این اتفاق بیفتد و از سوی دیگر کشورهایی که به نوعی با آمریکا در تضاد هستند آنها نیز ذخایر خود را تبدیل به پول واحد اروپایی کنند، احتمال کاهش ارزش دلار بسیار خواهدشد. نکته مهم این است که آمریکا درحال حاضر قدرتی در اختیار دارد که این قدرت در اختیار پول واحد اروپایی نیست. یعنی آمریکا با گستردگی بازار مالی که تقریباً بزرگترین بازار مالی دنیا را در اختیار دارد در نقل و انتقال عوامل تولید مثل پول و سهام بین ایالات خود بسیار قوی‌تر و اساسی‌تر عمل می‌کند. به عبارتی بهره‌وری و یکپارچه کردن بازارها در ایالات آمریکا راحتتر انجام می‌شود.

وی افزود: تصور کنید زمانی که در اروپا پول به صورت واحد شود و مثلاً اقتصاد اسپانیا سریع رشد کند و اقتصاد آلمان پس بماند، چون پول اروپا واحد شده است، قاعدتاً رشد داخلی در رشد اروپای متحد مستحیل خواهدشد. و این برای کشوری که درحال رشد سریع است گران تمام می‌شود. زیرا از مزایای رشد سریع خود

**ایرکست**  
 پیشگام تکنولوژی صنعت  
 گروه سازی در ایران

گروه مهندسين صنايع متالورژي

## ایرکست

بزرگترین سازنده کوره های صنعتی در ایران

### با ربع قرن تجربه

- طراحی و ساخت کوره های : عملیات حرارتی ، سخت کاری ، نرمالایزینگ ، آنیلینگ ، تنش گیری ، برگشت ، پيش گرم ، آهنگری ، کربورایزینگ ، اتمسفر کنترل شده ، تیوپ تشمشی ، پخت لعاب ، واگنی ، کف رولری ، واکینگ بهم ، 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

### شرکت ایرکست

تولید کوره های صنعتی و ارائه خدمات متالورژیکی

دفتر مرکزی:

تهران ، میدان ولی عصر در سیدیه فاطمی ،

کلیه پستی پلاک ۷۷

تلفن : ۸۹۰۰۰۰ و ۸۹۶۶۳۶ و ۸۸۱۷۱۵۲ و ۸۸۱۰۵۹۱

۸۹۱۲۷۰

کارخانه:

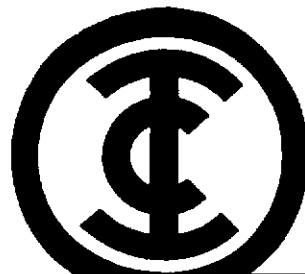
تهران ، خیابان صنعتی مشنگی ، پلاک ۲۰۲۵ و ۲۱۶۶ (۰۲۶۹۷)

خدمات پس از فروش : تهران ، میدان سازان کبک ، پست متری خورشید

تلفن : ۷۳۳۰۲۰

۰۲۶۹۷-۸۸۳۲۳

تلفن دفتر تبریز:





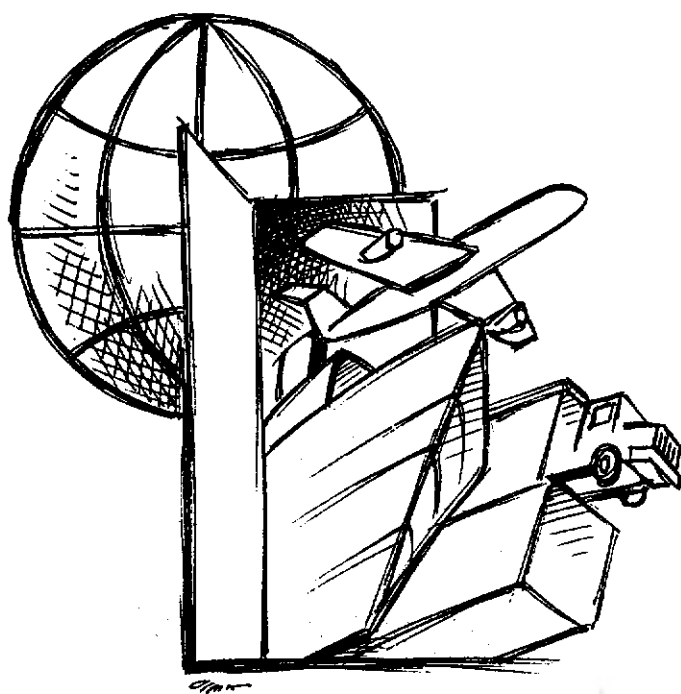
# سوغات

باری دیگر اتفاق افتاد که در سفری مدیریتی - صنعتی، گشت و گذاری آموزنده در چین و ژاپن داشته باشم. و باز همچون سفرهای گذشته توفیق حاصل شد که به یاری خداوند، گزارش سفری ادبی برای همسنگرانم در مدیریت و صنعت فراهم آورم؛ گزارشی که خود آن را یک چمدان سوغاتی می دانم. شعر «سوغات» را به همه مدیران آرماندار و آرزومند کشور از طریق مجله گرامی «تدبیر» تقدیم می دارم.

در سفر هم حتی  
چمدان ذهنم از یاد شما پر شده بود  
جامه هایم همگی  
عطر احساس شما را می داد  
گاه می پوشیدم  
بوی پیراهن دیدار شما را با شوق  
هرکجا می رفتم  
سه نفر را می دیدم

هر لحظه و در هر اقلیم

عشق  
انسان  
و خدا  
و پر از برکت بود  
هرکجا حرکت بود  
و توانائی ها  
پیش دانائی بود  
هیچ پیشه بی اندیشه نبود  
همه «رحمت ها» تبدیل به «رحمت» شده بود  
توشه ای بر می داشت  
هر که بذری می کاشت  
خوشه های گندم  
دست مردم بودند  
آسیاب تقدیر  
همه جا می چرخید  
آرد می برد از آن  
هر که گندم می ریخت  
هر کسی،  
نان تدبیر و تقلاي خودش را می خورد  
قلعه آبادی  
دست آزادی بود



هیچ زنجیری، نخجیری در کار نبود  
دیگر اکنون «خاقان» یک خاطره بود  
- همه خادم بودند -  
کاخها کوچه عبرت شده بود  
«خلق» یک واژه کم مصرف بود  
و «خدا» در همه جا کم ظاهر شده بود  
هرکسی جامه احساسش را می پوشید  
جام اندیشه و احساسش را می نوشید  
و عدالت همه جا  
دست و بازوی لیاقت می شد  
و تملق جایش را به تعلق می داد  
نظم

زیبائی  
و زمان ارزش داشت  
گل گرامی شده بود  
و به مردم سر هر کوچه نسیم می کرد

در سفر می دیدی  
فون کوتاهتر از ده سال است  
«مرز» یک واژه بی خاصیت است  
و جهان دهکده ایست  
که صدای همه را می شنوی  
همه را می بینی از پنجره کوچک تصویری خویش  
اثری از در و دیوار نبود  
همه پل ساخته اند  
و در اندیشه پرواز به فرنی دگرند

هرکجا می رفتی  
سه نفر را می دیدی، در هر اقلیم  
عشق  
انسان

و خدا  
مهر سجاده من،  
همه جا  
بوی خاک و وطنم را می داد  
لحظه هایم کم کم  
شوق پیراهن یوسف را داشت  
من عزیزم را باید در چاه وطن می جستم

در عبور از دریا  
چمدانم را پرکردم از مروارید  
و پر از ابریشم  
- در عبور از خشکی  
کوله باری پرکردم از غیرت و درد  
کوله باری پرکردم از عبرت و عشق

باز برگشتم من  
آی... برگشتم من  
پای پرایله برگشته ام از راه دراز  
بار سنگینی بر دوش من است  
چمدانم از سوغات آمال شما پر شده است

«مجتبی کاشانی» - پکن ۷۶/۶/۲۴

# توصیه‌های مدیریتی

از: حسن خسروی

- ۲۳ - طوری برخورد نکنید که دیگران از دیدن شما بترسند، زیرا روح مشارکت و تفاهم از میان خواهد رفت.
- ۲۴ - گاهی اوقات با کارکنان خود غذا بخورید و از اوضاع و احوال آنان جویا شوید.
- ۲۵ - به انتقادات و پیشنهادها اهمیت داده و ضعفهای خود را به کمک دیگران و باصراحت و ظرافت برطرف کنید.
- ۲۶ - کارها و مسایل خانه را به اداره نیاورید و مسایل اداره را به خانواده منتقل نکنید.
- ۲۷ - خود را معتاد به زیادماندن در اداره نکنید و وقت شناس باشید.
- ۲۸ - به آموزش در محیط کار، بها داده و کارکنان را به دانش روز تجهیز نمایید.
- ۲۹ - سعی کنید میان خواسته‌های سازمان و خواسته‌های کارکنان، آشتی و تعادل برقرار کنید.
- ۳۰ - از مخالفت دیگران در مقابل حرفها و نظریات خود ترسید.
- ۳۱ - قطعاً همه افراد از شما راضی نخواهند بود و همه کارکنان شما را دوست نخواهند داشت، اما سعی کنید رضای خدا را در نظر داشته باشید و کار درست را انجام دهید.
- ۳۲ - عده‌ای از افراد به غلط کارکردن، و کم‌کاری عادت کرده‌اند، در انجام تغییر و تحول مراقب گزند و مقاومت آنان باشید.
- ۳۳ - اگر به پست جدیدی منصوب شدید، اول فرهنگ محیط و کارکنان آنجا را شناسایی و تحلیل کنید.
- ۳۴ - یک مدیر خوب باید بتواند خوب حرف بزند و خوب گوش کند.
- ۳۵ - مدیر، پزشک سازمان، پس سعی کنید علل دردها را خوب بشناسید و خوب مداوا کنید.
- ۳۶ - کارکنان به تعبیری ابزار شما هستند از ابزارهای خود خوب و صحیح استفاده کنید.
- ۳۷ - اشتباهات و تخلفات را حل کنید و نگذارید در محیط کار شما، فساد اخلاقی و مالی ریشه بزند.
- ۳۸ - به تفویض اختیار اهمیت دهید و انجام همه کارها را به خود منحصر نسازید.
- ۳۹ - تنها به حضور فیزیکی افراد، بها ندهید و در پرداختها، کارایی و لیاقت افراد را در نظر داشته باشید. □

کسب موفقیت در عرصه‌های مختلف کار، زندگی و تحصیل همواره در زمره آرزوها و خواسته‌های هر فرد قرار داشته و انسانها دوست دارند که همیشه سربلند و موفق باشند و لذت نتایج مثبت حاصل از کار و تلاش خود را بچشند.

مدیران سازمانها در سطوح مختلف، مایل هستند که زیردستان و مجموعه تحت مدیریت خود را طوری هدایت و رهبری کنند که همواره نتایج مطلوب و مثبتی از کارهای آنان حاصل شود تا آنها هم در مقابل مقامات بالاتر روسفید و سرافراز باشند.

حال اگر مدیریت در سطوح مختلف سلسله مراتبی سازمان، مجهز به علم و دانش و نکات ظریف مدیریتی نباشد چه بسا علاوه بر وارد آوردن زیان بر پیکره روانی و شخصیتی خود، سازمان و کارکنان آنرا نیز دچار آسیب‌های جدی نماید.

فرصتی دست داده تا در این مقوله، برای بهبود مدیریت مدیران در رده‌های مختلف سازمانی، نکات ظریفی را عنوان نمایم، امید است که مورد توجه قرار گرفته و در برخورد با مسایل اداری و به‌ویژه انسانی بتوانیم توفیق بیشتری داشته باشیم.

- ۱ - بعضی از کارکنان را مقرب درگاه خویش نساخته و از همشهری‌گرایی پرهیز نمایید.
- ۲ - به عقاید و نظرات زیردستان احترام بگذارید و اگر حرف‌ها و نظرات زیردست را قبول ندارید در فرصتی مناسب، در صورتی که حق با شماست او را توجیه کنید.
- ۳ - در اعلام دستورات، سلسله مراتب را رعایت کنید و به‌طور مستقیم به کارکنان تحت امر دستور ندهید. در این صورت، مسئول واسطه میان شما و کارمندان، از جریان امور بی‌خبر شده و باعث تضعیف او می‌شود.
- ۴ - برای شخصیت زیردستان خود احترام قایل شوید و نشان دهید که به آنها اطمینان و اعتماد دارید.
- ۵ - استعدادها را شکوفا کنید و فرصت ترقی، رشد و تعالی را برای همکاران خود فراهم آورید.
- از سرعت کم پیشرفت کارها مایوس نشوید و با صبر و توکل کارها را به پیش ببرید.
- ۶ - در مراسم شادی و غم زیردستان حتی‌الامکان شرکت کنید و خود را جزئی از پیکره کاری و زندگی آنان بدانید.
- ۷ - در هنگام عصبانیت، تصمیم نگیرید و از

# هر کسی باید حق اشتباه کردن داشته باشد

مترجم: حمید توحیدی  
منبع: NEW WORLD - 4/96

به سادگی مواد اولیه ارزان را به دست نمی آوریم و هزینه کارگران نیز گران می باشد. آنچه که انجام می دهیم استاندارد بالایی از آموزش و دانش فنی و رموز کار است. اینها منابعی هستند که ما باید آنها را به کار بگیریم. و بزودی مناطقی مثل «SILICON VALLEY» کالیفرنیا در هندوستان و برزیل سر بر خواهند آورد. شما برای یافتن این مناطق در آلمان با مشکل مواجه خواهید شد و در واقع آنها را در آلمان نخواهید یافت.

\* ما هنوز در استفاده از اطلاعات و دانش به شکل بسیار بی کفایتی عمل می کنیم. برای اصلاح این نقطه ضعف یا کمبود چه کار می توانیم انجام دهیم؟

● اکثر مردم هنوز دانش و اطلاعات را بجای یک کالای بازار به عنوان یک منبع قدرت تلقی می کنند. قدم اول، در نظر گرفتن این موضوع است که اطلاعات یا دانش تنها چیزی درون مغز افراد نیست بلکه قابلیت ها و استعداد های تیم ها و

● پاسخ: بیشترین بخش به اصطلاح «دانش» چیزی فراتر از مجموعه ای از اطلاعات و داده ها نمی باشد. و این ترس دایمی که ممکن است، چیزی را از دست بدهیم، کارها را بدتر می کند. کل این توده اطلاعاتی در نزد مدیران کاربردی ندارد و بدون استفاده می باشد. آنچه که خانم و آقای مدیر نیاز دارند، تفسیر دقیق و ظریفی از حقایق و ارقام می باشد. شما فقط نگاهی به بورس سهام ببیند: شرکت های موجود در بورس از قبیل «SAP»، «اوراکل»، «میکروسافت» که محصول اصلی آنها دانش و اطلاعات است،



سیستم ها می باشد. علاوه بر آن مجبوریم این عقیده را که دانش یا اطلاعات فقط به صورت مستند و نظام دار مثل کتاب وجود دارد کنار بگذاریم. ما باید روی دانش آگاهانه که ساکن یا پوشیده بوده و اغلب افراد به وجود آن پی نمی برند، تمرکز کنیم.

\* آیا می توانید نمونه ای را مثال بزنید؟  
● بطور یقین می توانم. مدیریت را در نظر بگیرید. شما می توانید صدها کتاب درباره آن بخوانید و گفته های متخصصان و استادان را تا زمانی که می توانید به کار خود ادامه دهید، با هم مقایسه کنید. با وجود این، کتابهای مزبور بندرت یک مدیر بد را به یک مدیر خوب تبدیل می کند. از طرف دیگر مدیران با جذبه ای وجود دارند که هرگز کتابی را در مورد این موضوع نخواهند خواند، اما صاحب مهارت های مدیریت پدیده ای می باشند.

بالاترین حجم سرمایه گذاری را دارند. این شرکتها همگی از دانش و اطلاعات پولسازی می کنند و به این دلیل است که معتقد آینده به جامعه اطلاعاتی تعلق دارد.

\* منظور شما بطور دقیق از «جامعه اطلاعاتی» چیست؟

● کشورهای صنعتی بدون اطلاعات و دانش قادر به حفظ خود در بازار تجاری نخواهند بود. با وجود این بیشتر مردم هنوز بر اساس عصر صنعتی که در آن کلمه «کار» تصویری از دودکش کارخانجات، مجموعه ای از کارگران و سروصدای ماشین آلات را در ذهن تداعی می کنند، می اندیشند. اما کشورهای صنعتی امروز زمانی که از منابع سنتی بهره برداری می کنند دیگر نمی توانند بیشتر از این به عنوان رهبران بازار دنیا باقی بمانند. ما

محل مصاحبه با خانم «بتی زوکر» انستیتوی «DUTTWEILER» با ساختمان شیشه ای - بتونی ساده و بدون زرق و برق واقع در پارکی پر درخت و مشرف به دریاچه زوریخ می باشد. پشت سر ما چشم انداز وسیعی دریاچه و کوه های پشت آن را در بر می گیرد.

«بتی زوکر» رئیس دپارتمان توسعه سازمانی در انستیتوی DUTTWEILER زوریخ می باشد. حوزه تخصصی ویژه ایشان، مدیریت آینده نگر در جامعه اطلاعاتی می باشد. شعار «زوکر» این است که «ریسک و خطر نکردن لطفی ندارد». انستیتوی پسادشده توسط شخصی که فروشگاه های زنجیره ای MIGROS را حمایت می کرد یعنی GOLTIEB DUTTWEILER سوسی تاسیس شده و بعدها نام مورتنس انستیتو را بر خود گرفت. انستیتو بر اساس مندرجات پروانه تاسیس خود یعنی «سازمان دهی مجدد تمایلات اجتماعی در اولین مرحله و گشودن افق های جدید برای گسترش بیشتر دانش و اطلاعات»، امروزه دیدگاه های خود را بر «مدیریت اطلاعاتی» متمرکز کرده است.

بر اساس نظر محققان انستیتو، به کارگیری حرفه ای اطلاعات می تواند به صرفه جویی میلیون ها دلار از هزینه منجر شود. به این دلیل است که موسسه در حال حاضر برای مدیران ارشد صنعت و علوم، شانس و فرصتی را جهت یادگیری بیشتر در مورد بهره برداری موثر از دانش فنی و رموز کار در یک سری سمینارها، سمپوزیوم ها و کارگاه های آموزشی فراهم می نماید.

## متن مصاحبه

\* سوال: خانم زوکر، مجلات، کتابها، تلویزیون، سرویس های ONLINE یا تحت کنترل پردازشگر مرکزی، شبکه اینترنت منابعی هستند که ساعتها ما را بمباران اطلاعاتی می کنند. با وجود این شما معتقدید که ما از دانش خودمان کم و به صورت ضعیفی استفاده می کنیم. چرا؟

اگر از آنها پرسید که چه سری در کارتان وجود دارد؟ از دادن یک پاسخ مناسب عاجز خواهند بود. به این دلیل است که من به دانش آگاهانه تاکید می‌کنم. اینجا این دانش نیست که اهمیت دارد بلکه در عوض توانمندی انجام دادن چیزی مهم می‌باشد. معتقدم که جامعه باید استنباط کاملاً جدیدی از فرایند یادگیری ارائه و گسترش دهد و فراتر از این نظریه قدم بگذارد که یادگیری به‌سادگی به معنای کسب مجموعه و آرسیزی از اطلاعات و دانش می‌باشد. نوع اطلاعات و دانش اکتسابی از طریق تجربه از درجه اهمیت بیشتری برخوردار است.

\* آیا می‌توانید مقداری دامنه بحث را محدودتر کرده و در مورد خاصی بحث کنید؟  
مطلبی که اشاره کردید در شرایط واقعی در مورد شرکتهای خاص چه معنایی دارد؟

● در اکثر شرکتهای، دانش و اطلاعات تلف شده و یا حتی در واقع بطور کامل از بین می‌رود. چشم هم‌چشمی‌های داخلی شرکت، ریشه در جریان اطلاعات و دانش دارد. در نهایت مشارکت در دانش یا اطلاعات باب میل کارکنان نمی‌باشد و به این دلیل است که این دانش یا اطلاعات بندرت به دیگران منتقل می‌شود. شرکتهای باید برای اطمینان از اینکه کارکنان برای بهره‌برداری از دانش و اطلاعات دارای انگیزه می‌باشند، به دنبال یافتن انگیزه‌های جدید باشند. به‌ویژه این معیارها امروزه مشخص می‌کند که چه کسی تعدیل و توصیف نیازها را ترویج می‌کند.

\* این تئوری به نظر خوب می‌آید اما در عمل چگونه از آب در خواهد آمد؟

● آنچه که مهم است این است که هر کسی حق دارد اشتباه کند. زمان آن فرارسیده است که ما ساعات اداری را با تشویق به انگیزه و اشتیاقی برای آزمون و خطا، لذت‌بخش کنیم. چه ما خوشمان بیاید و چه رغبتی نداشته باشیم، دانش و اطلاعات بوجود می‌آید. زمان آن است که تشویق و پاداش به رویکرد و روش ریسک و خطر نکردن را متوقف سازیم. در غیر این صورت ساعات اداری در یک کار منظم و خسته‌کننده و تکراری به پایان خود خواهد رسید. □

## اصل پیش‌بینی و آینده‌نگری

از: ایرج سلطانی

پیش‌بینی و آینده‌نگری امری است که اکثر علمای مدیریت بر آن اتفاق نظر دارند. «فایول» مدیریت را آینده‌نگری تعریف می‌کند و به این دلیل به نظر او جریان پیش‌نگری و برنامه‌ریزی در کار بازرگانی اهمیتی محوری و بنیانی دارد. به قول «فایول» مدیریت باید آینده را ارزیابی کند و تدابیر لازم را برای رویارویی با آن ببیند. آینده‌نگری به مفهوم مطالعه قبلی، محاسبه و حدس زدن از اوضاع و شرایط آتی است و کسی که با آگاهی از این محاسبات که غالباً متکی بر آمار و اطلاعات کنونی است و به انکاب به پیش‌شخصی خود در خصوص آینده به قضاوت می‌نشیند و به پیش‌بینی می‌پردازد.

هدف از پیش‌بینی محاسبه یا پیش‌گویی برخی از رویدادها یا شرایط آتی است. پیش‌بینی عرضه خدماتی است که بر آن اساس توقعات مدیریت از آینده برآورده می‌شود و به مدیریت کمک می‌کند تا آثار مترتب هر راه‌حلی را درک کند. آینده‌نگری در زمینه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و اداری مفاهیم مختلفی دارد. در ارتباط با دانش برنامه‌ریزی، آینده‌نگری عبارت است فراگرد حدس زدن و پیش‌گویی دستاوردهای آینده در کمک به برنامه‌ریزی. همین حدس زدن رویدادها و پیش‌گویی شرایط خارج از کنترل یک سازمان است که برنامه‌ریزان را در شکل بخشیدن به آینده سازمان یاری می‌دهد. روی هم‌رفته آینده‌نگری و پیش‌بینی یکی از عوامل مهم در نظام برنامه‌ریزی تقریباً کلیه سازمانهاست. چنانچه آینده‌نگری درست انجام گیرد و حدسهای آن بیشتر بر واقعیت‌گرایش یابد، بدرستی می‌تواند راهنمای برنامه‌ریزان در اتخاذ راهبردهای لازم در محیطی مطمئن‌تر باشد.

باتوجه به اهمیت پیش‌بینی و آینده‌نگری در سازمانها در فرهنگ عمومی جامعه نیز زبان عامیانه تاکید زیاد بر آن شده و ضرب‌المثل‌هایی که در این زمینه بطور صریح بر آن تاکید دارد عبارتند از:

● اول چاه و بکن بعد منار را بدزد: یعنی اول فکر و پیش‌بینی و بعد کاری را انجام دادن که بیانگر برنامه‌ریزی و پیش‌بینی در کارهای سازمان است. یعنی اول طراحی و بعد اجراست.  
● اگر شکار می‌روی سگ یادت نره: پیش‌بینی کرد.

اتفاتی را کردن و دست خالی نبودن و این بیانگر برنامه‌ریزی برای آینده سازمان بوده که هنگام تولید و کار بایستی پیش‌بینی امکانات و ابزار مثل مواد اولیه و غیره بشود.

● اگر خر می‌خواهی فکر کاهش هم باش: یعنی اگر چیزی می‌خواهی بدست آوری باید فکر نگهداری آنرا هم بکنی و این بیانگر برنامه‌ریزی برای نگهداری از تجهیزات، ساختمان، وسایل تولید و از همه مهمتر نگهداری و بهسازی منابع انسانی در سازمان است و تدارک و پیش‌بینی مکانیزم‌های مناسبی برای این امر است.

● تیری به تاریکی انداختن: یعنی به حدس و گمان رسیدن به نتیجه و سودی، کاری را انجام دادن و این بیانگر این است که در سازمان نیاز به برنامه‌ریزی است و بایستی حساب شده و براساس روال معقول و منطقی حرکت کرد.

● چاه ننگنده منار دزدیده: بیانگر عدم برنامه‌ریزی و پیش‌بینی در کارهای حال و آینده سازمان است و باز این ضرب‌المثل تاکید بر پیش‌بینی قبل از اجرا دارد.

● حالا که ماست نشد شیر بده: یعنی هدف مشخصی نداشتن و این بیانگر بی‌هدفی مدیر و سازمان و عدم سیاست‌گذاری است که باز به مقوله برنامه‌ریزی کلان برمی‌گردد.

● فکر نسان کن که خریزه آب است: بیانگر دورنگری و آینده‌نگری مدیران در سازمان است که باز این آینده‌نگری نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک دارد.

● قبای بعداز عید برای گل منار خوبه: بیانگر تولید کالا یا خدماتی است که براساس برنامه و زمان تعیین شده بدست نیامده که بعداز آن اهمیت و تاثیر لازم را نخواهد داشت.

● کار امروز را به فردا می‌فکن: بیانگر عدم برنامه‌ریزی و پیگیری در کارهای سازمان است و یا عدم اجرای برنامه‌ریزی طراحی شده است یعنی هرگاه در سازمان برنامه از قبل تعیین شده وجود نداشته باشد و پیش‌بینی لازم صورت نگرفته باشد کارها سر موقع انجام نمی‌گیرد.

● آن وقت که جیک‌جیک مستانت بود، یاه زمستانت نبود: بیانگر این است که در مواقعی که سازمان در شرایط خوبی است بایستی ب فکر آینده هم بود و پیش‌بینی و برنامه‌ریزی درازمدت کرد. □





## کارنامه روزانه

اولویت	روز	
	تاریخ	فعالیت
	۸-۹	
	۹-۱۰	
	۱۰-۱۱	
	۱۱-۱۲	
	۱۲-۱۳	
	۱۳-۱۴	
	۱۴-۱۵	
	۱۵-۱۶	
	۱۶-۱۷	

فرم شماره ۲

پانوشته‌ها:

✱ برای مطالعه بیشتر در مورد ائتلاف‌کنندگان وقت به مقاله این نگارنده تحت عنوان «عوامل ائتلاف وقت مدیران پروژه» که در شماره ۶۳ مجله تدبیر چاپ شده است، مراجعه شود.

✱✱ فرم‌های شماره ۱ و ۲ از صفحه ۳۵۵ کتاب زیر اقتباس شده است:

KERZNER, HARLOD, PROJECT MANAGEMENT: A SYSTEMS APPROACH TO PLANNING, SCHEDULING AND CONTROLLING, 3RD.ED - VAN NOSTRAND REINHOLD, 1989, U.S.A

مهندسان و کارشناسان پروژه می‌توانند فرصت‌های خود را به‌نحو مطلوب تنظیم کنند. فرم شماره یک در واقع، طرح انجام کار است. مدیر پروژه یا منشی وی، فهرست مطالب و فعالیت‌ها را برای انجام و اقدام تهیه می‌کند. سپس مدیر پروژه در مورد کارهایی که باید انجام دهد یا وظایفی که به دیگران واگذار می‌کند، باید اولویت‌بندی کرده و تصمیم لازم را اتخاذ کند.

پس از تکمیل فرم شماره یک و تعیین اولویت فعالیت‌ها، اقدامات و فعالیت‌هایی که دارای اولویت بیشتری هستند به فرم شماره ۲ با نام «کارنامه روزانه» انتقال داده می‌شود. مدیر پروژه انجام این فعالیت‌ها و اقدامات را بر مبنای انرژی و توان خود در طول روز در نظر می‌گیرد.

ساعات بدون استفاده یا خالی باقیمانده برای حالت‌های فوق‌العاده یا بحرانی غیرقابل پیش‌بینی یا فعالیت‌هایی که اولویت کمتری دارند اختصاص می‌یابد.

اگر عاملی مهمتر از وقت وجود داشته باشد، مدیر پروژه می‌تواند ابتدا بر آن اساس برنامه‌ریزی کند. به هر حال مطلب اصلی آن است که کاری را که می‌توانید امروز انجام دهید به فردا نینکنید.

● آیا شما وقت کافی برای انجام کارهای شخصی روزانه دارید؟

● آیا وقتی از محل کار دور هستید درباره کار فکر می‌کنید؟

● آیا برای انجام کارها فهرست تهیه می‌کنید؟ اگر جواب بلی است آیا آن فهرست اولویت‌بندی شده است؟

● آیا برنامه کاری شما انعطاف‌پذیر است؟

● آیا دستور عملی برای انجام کارهای تکراری تهیه کرده‌اید؟

احتمال دارد همه پرسش‌های یادشده در مورد کار شما صدق نکنند، در این صورت می‌توانید از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین آنها استفاده کنید. امری که مهم‌تر از استفاده از فرصت‌ها برای مدیر پروژه است، تبدیل کردن وقت و زمان از یک موضوع با محدودیت به یک منبع با ارزش می‌باشد.

گاهی مدیران پروژه در تنظیم موثر فرصت‌های خود ناتوانند، در این حالت ائتلاف‌کنندگان وقت<sup>(\*)</sup>، موجب ائتلاف مضاعف فرصت‌ها و منابع زمانی مدیران پروژه می‌شوند.

## تنظیم و اداره وقت

برای تنظیم موثر وقت و جلوگیری از ائتلاف آن، استفاده از فرم‌های شماره ۱ و ۲ پیشنهاد می‌شود که با کاربرد آنها، مدیران پروژه و

## بینش استراتژیک

مترجم: اسکندر شکوهی

تقریباً از صحنه تجارت خارج شده باشد - ایده‌ای داشت. تصور وی از یک شرکت بسیار موفق، با محصولاتی نوآورانه، توسط بسیاری از کسانی که در خارج شرکت قرار داشتند، با دیده تردید نگریسته می‌شد. ولی کارکنان کرایسلر در این بینش اتفاق نظر پیدا کردند و با استفاده از تکنولوژی پیشرفته ساخت و تولید و با ارائه ضمانت‌ها و گارانتی‌های بی‌سابقه در صنعت اتومبیل، دست به تولید وسایل نقلیه دیفرانسیل جلو، با سقف‌های کروکی، و وانت‌های کوچک زدند.

فرد اسمیت نگرشی دیگر داشت. وی حسن تسخیر سریع اسانات پستی راه هرچند که مشتریان بالقوه شرکت بطور وضوح خواستشان را در مورد یک سرویس سریع‌السیر شبانه بیان نکرده بودند، پیش‌بینی کرد. احساس او از نیاز

بینش صرفاً یک تصور است، نه یک طرح مالی، یا یک بیانیه در مورد سهم بازار، یا توصیفی از اندازه سازمان... بینش‌ها عموماً از داخل سازمان می‌آیند....

بینش، تصویری است که از درک یک سازمان نسبت به حوزه مورد علاقه‌اش نشأت می‌گیرد، اما از طریق خلاقیت و تخیل ایجاد می‌شود. بینش عبارتست از نظری در مورد اینکه با بهره‌گیری از منابع در تبدیل فرصت‌ها به واقعیت، چه می‌تواند رخ دهد. رهبران موفق با یک بینش آغاز می‌کنند.

لی ایکوگا، هنگامی که به‌عنوان رئیس اجرایی شرکت کرایسلر منصوب شد، درخصوص اینکه چگونه شرکت می‌تواند دوباره یک تولیدکننده موفق اتومبیل بشود - حتی اگر ورشکسته و

مشتریان، در ادغام با طرحی در مورد چگونگی تبادل امانات از سراسر کشور، درجایی به‌عنوان مرکز فعالیت، و ادامه مسیر به‌سوی مقصد نهایی - تا قبل از ساعت ۱۰:۳۰ در صبح روز بعد - ایجاد شرکتی را در پی داشت که ما امروز آن را به‌نام فدرال اکسپرس می‌شناسیم. اسمیت، رهبری شرکت را در دست یافتن به راه‌های جدیدی برای ارتقای خدمات به مشتری ادامه می‌دهد.

اینها دو نمونه از مثال‌های بسیاری است که اهمیت داشتن یک بینش برای هدایت برنامه و بکارگیری منابع را نمایش می‌دهد. توجه کنید که در هر دو مورد: بینش صرفاً یک تصور است. نه یک طرح مالی.

بینش‌ها در جهت تقویت افراد برای دیدن آنچه که هنوز وجود ندارد ولی، سازمان می‌تواند آنها را به‌ظهور برساند، تنظیم می‌شوند. آنان، راستایی را با هدف و ادار کردن افراد به تشریح مساعی با بینش، پیشنهاد می‌کنند.

## فراخوان مقاله

شرکت لامپ تصویر رنگی عالم آرا در نظر دارد به منظور بررسی مسائل علمی، فنی و تکنولوژیکی تولید لامپ تصویر و مونیتر رنگی در اسفندماه سال جاری همایش سراسری برگزار نماید، لذا از کلیه محققین، متخصصین و اساتید فن و سایر افراد مطلع که علاقمند به شرکت در این همایش هستند تقاضا می شود خلاصه مقاله خود را حداکثر در ۳۰۰ کلمه تا تاریخ سی ام آذرماه ۷۶ به دبیرخانه همایش تحویل فرمایند.

### موضوعات مورد بحث

- ۱- بررسی امکان استفاده از مواد اولیه داخلی در تولید شیشه و دیگر متعلقات
- ۲- تفنگ الکترونی و D.Y و فن آوری و بهبود در عملکرد تمرکز
- ۳- استراتژی تعیین کمی نیاز به CRT
- ۴- روند آتی تکنولوژیهای موجود و بررسی تکنولوژیهای جدید
- ۵- بررسی تکنولوژی صفحه نمایش عریض
- ۶- ساختار لامپ تصویر
- ۷- ملاکها و انتخاب تکنولوژی واحد در کشور برای کلیه تولیدکنندگان تلویزیون
- ۸- امکانات داخلی
- ۹- تحقیقات علمی و فنی انجام شده داخلی
- ۱۰- پوششهای ضد الکتریسته ساکن

دعوتنامه رسمی متعاقباً به آدرس شرکت کنندگان ارسال خواهد شد.

آدرس دبیرخانه: تهران - خیابان آزادی - روبروی میمنت - شماره ۵۶۳ تلفن: ۶۰۰۵۷۳۳۷ نمابر: ۶۰۰۶۱۰۹

### قابل توجه مدیرانی که به بهبود مستمر و رقابت آینده می اندیشند

#### اعلام آمادگی جهت اجرای سیستم پیشنهادات و مدیریت مشارکتی

نظام مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات که مشارکت فکری کارکنان یک سازمان با مدیریت است، یکی از بهترین ابزارهای افزایش بهره‌وری، افزایش کیفیت محصول و نیروی انسانی، بهبود روابط انسانی، آموزش خودجوش و بهترین ابزار روشهای بهبود مستمر در کلیه سیستم‌های مدیریت با کیفیت می باشد.

این نظام نقش بسیار بالایی در پیشرفت کشورهای توسعه یافته بخصوص ژاپن ایفاء نموده و امروزه در بیش از ۵۰ کشور صنعتی از آن استفاده می شود. در حال حاضر سالانه دهها میلیون پیشنهاد از کارکنان و مشتریان واحدهای تولیدی و خدماتی در ژاپن دریافت می شود که بیش از ۹۰٪ آنها به اجرا در می آید و این یکی از رموز پیشرفت دائمی و چشمگیر ژاپن را تشکیل می دهد. خوشبختانه نظام پیشنهادات از سال ۶۶ در ایران مورد استفاده قرار گرفته و در حال حاضر حدود ۱۰۰ واحد تولیدی و خدماتی از این نظام بهره‌مند گردیده‌اند.

شرکت‌هایی مانند:

رادیا تور ایران با اخذ ۳۴۰۰۰ پیشنهاد که ۱۲۵۰۰ مورد آن به تصویب رسیده و بیش از ۱۰۰۰۰ مورد آن به اجرا درآمده است.  
نفت بهران با اخذ ۱۸۰۰۰ پیشنهاد که ۱۱۰۰۰ مورد آن به تصویب رسیده است.

کنتورسازی ایران با اخذ ۱۱۳۶۳ پیشنهاد که ۱۱۰۰ مورد آن به تصویب رسیده و ۷۲۰ مورد آن به اجرا درآمده از جمله این شرکتها هستند.  
مرکز توسعه فرهنگ مشارکت با بهره‌گیری از بهترین مدیران و کارشناسان و تجربه موفق اجرای این نظام در بیش از ۳۰ واحد تولیدی و خدماتی اعلام آمادگی می نماید که شرکت و سازمان شما را در استقرار نظام پیشنهادات و مدیریت مشارکتی یاری نماید.  
شرکتها و سازمانهایی که با همکاری این مرکز نظام مدیریت مشارکتی را اجرا نموده‌اند به شرح زیر می باشد:

- ۱- صنایع مس شهید باهنر
- ۲- دخلیات ایران
- ۳- پوشینه بافت ایران
- ۴- سرب و روی ایران
- ۵- لوله‌سازی خوزستان
- ۶- صنایع نخ خمین
- ۷- صنایع کاغذسازی کاوه
- ۸- ایران دوچرخ
- ۹- صنایع پوشش ایران
- ۱۰- صنایع ریسنگی و فرش غرب
- ۱۱- سیمان تهران
- ۱۲- نساجی غرب
- ۱۳- ساخت ماشین‌آلات نساجی غدیر
- ۱۴- وزارت صنایع
- ۱۵- نساجی بابکان
- ۱۶- ایران سوئیچ
- ۱۷- تولیدی و تحقیقاتی مبارز
- ۱۸- لاستیک پارس
- ۱۹- شهرداری منطقه (۱۵)
- ۲۰- سرمایه‌گذاری صنایع شیمیایی ایران
- ۲۱- تولید مواد اولیه الیاف مصنوعی
- ۲۲- پلی اکریل ایران
- ۲۳- راکتورساز
- ۲۴- نساجی خوی
- ۲۵- برق منطقه‌ای تهران
- ۲۶- بانک صنعت و معدن
- ۲۷- ایران ساینا
- ۲۸- فرآورده‌های ساختمانی
- ۲۹- کابل البرز
- ۳۰- دشت مرغاب (یکویک)
- ۳۱- ریسنگی و بافندگی فومنتا

# آیا می دانید؟

## تحقیقات بازاریابی (Marketing Research)

شمارا در گسترش بازار محصول و بهبود وضعیت فروش یاری می نماید.

### شما می توانید

با دانستن وضعیت رقبا، دانستن خصوصیات خریداران، ... و ارزیابی کارایی خود مطمئن تر تصمیم بگیرید.

### ما می توانیم

با بررسی خصوصیات بازاری و مشخص نمودن وضعیت شما در بازار، استراتژی بازاریابی شما را در زمینه های تبلیغات، توزیع، قیمت گذاری و نحوه حضور و یا ورود محصولاتتان در بازار مشخص نموده، شمارا در کاهش هزینه های یاری نمائیم.

مبلغ

خیابان شهید بهشتی، خیابان شهید سرفراز (دریای نور) کوچه پنجم پلاک ۳۳

تلفن: ۰۲۱-۸۷۳۳۰۶۹، ۰۲۱-۸۷۳۳۰۷۰، فاکس: ۰۲۱-۸۷۳۶۰۸۸

فن آوران کوشان  
با سترایت معصوم  
صنعتی - بازرگانی

از همکاری و مشاوره

با بخش بازرگانی ما

صاحبان صنایع سود می برند

مدیران دولتی سود می رسانند

مدیران بازرگانی همیشه سرافرازند

تلفنکس: ۷۰-۸۴۶۰۰۹۵

ما را بخاطر بسپارید شاید در موارد اضطراری مشکل گشای شما باشیم

تدارکات داخلی و خارجی موسسات

ایران شهر جنوبی شماره ۲۴ طبقه چهارم صندوق پستی: ۱۵۸۱۵/۱۹۵۴

### 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: ۰۲۶۱-۶۵۳۲۱۸



ایریسا، تنها شرکت ایرانی

مجرب در طراحی و پیاده سازی

• سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS)

• اتوماسیون صنعتی

برای سازمانهای بزرگ (نظیر فولاد مبارکه)

تلفن: ۰۲۱-۸۱۱۶۲۰ و ۰۲۱-۸۷۳۶۳۹۶، فاکس: ۰۲۱-۸۴۶۰۴۱

نام کتاب: ما و مدرنیته

نویسنده: داریوش آشوری

ناشر: موسسه فرهنگی صراط

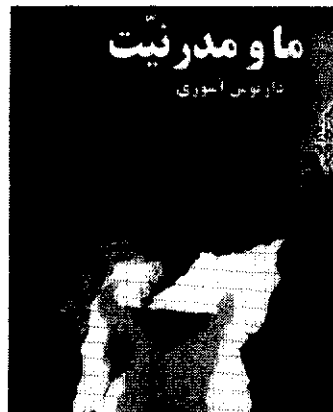
تاریخ چاپ: چاپ اول - فروردین ۱۳۷۶، ۳۰۳

صفحه، ۷۵۰ تومان

تخلیص: سیدمحمد باقری زاده

## نگاهی به یک کتاب

# ما و مدرنیته



### نگاه کلی

این مجموعه مقاله‌ها، گزیده‌ای است از نوشته‌های نویسنده - داریوش آشوری که دوره‌ای بیست و پنج ساله از کار نویسندگی وی را از ۱۳۴۵ تا نزدیک ۱۳۷۰ در بر می‌گیرد. آنچه این مجموعه را گرد هم آورده کم و بیش یگانگی درونمایه آن است که پیرامون مسایل اساسی روزگار ما می‌گردد، این که ما کیستیم و در میدان تاریخ جهانی (و نیز جغرافیایی آن) کجا قرار داریم و در این دو قرن، که آغاز ورود ما به میدان «تاریخ جهانی» است، بر ما چه گذشته است؟ یکی از دلایل کنار هم قرار گرفتن این مقاله‌ها این است که گذشته از آن که به حوزه علوم اجتماعی و فلسفه تعلق دارند، در طول این ساله‌ها اینجا و آنجا به چاپ رسیده‌اند.

این مجموعه، حرکت در سه حوزه گفت‌وگوهای سیاسی و فرهنگی و فلسفی این سه دهه را نشان می‌دهد. نخست گفت‌وگو «شرق و غرب»، دیگر گفت‌وگو «جهان سوم» که با وضعیت ما در رابطه با جهان یکم و دوم - پیش از نابودی این دومین، مربوط می‌شده و سه دیگر گفت‌وگو «مدرنیته» که از دیدگاهی تازه به مسئله رابطه و نسبت ما با «غرب» می‌پردازد.

### ۱- شرق و غرب

۱-۱ - ما از راه آشنایی با اندیشه غربی با مفهوم «پیشرفت» آشنا شده‌ایم. در تمدن گذشته‌ای که پدران ما داشتند مفهوم «پیشرفت» به این صورت شناخته نبود. در آن تمدن، ارزش و اصالت به ثبات و پیروی از راه و رسم گذشتگان داده می‌شد و شکستن سنت و عادت، تجاوزی سخت به حریم ارزش‌های پا برجای جامعه بود. منزلت انسان در این جهان از دیدگاه تمدن‌های شرقی این بود که انسان به لحاظ داشتن بهره‌ای از آن ذات ثابت مطلق، دارای ارزش و اعتبار است و حاصل بار امانت اوست و پس از طی زندگی خود در این دنیای موهوم و «این سراچه‌ی بازیچه» باز به مبدا خود باز می‌گردد. البته این به آن معنی نیست که در این

اگر باید به عنوان ملتی صاحب فرهنگ و هویت انسانی مستقل روی پای خود بایستیم تا کجا باید میراث‌ها و مقیاس‌های غربی را بگیریم و از کجا خود باید آغاز کنیم؟ مقصود از غرب مجموعه کشورهای اروپای غربی و امریکای شمالی است که تحت رژیم لیبرالیسم بورژوازی با انقلاب صنعتی به قدرت‌های جهانی تبدیل شدند و دوره امپریالیسم جهانی را پدید آوردند. در واقع، آنچه «غربزدگی» خوانده می‌شود، عوارض فرهنگی و اخلاقی این تسلط اقتصادی و سیاسی است که ملت‌های این سه قاره را از بسیاری جهات به صورت زواید و توابعی از تغییر آن قدرت‌های جهانی در آمده است.

راهی به عقب وجود ندارد. تنها آن کس که راهی به جلو می‌گشاید، خدمتگزار بشر است و «متعهد» در برابر آن. آن کس که بشر را برای

جهش به تعالی می‌انگیزد، عمل بشری و اخلاقی انجام می‌دهد. آنچه شوم است افتادن ماشین به دست‌های سودجوی با چشم‌های کور است. وظیفه تاریخی روشنفکر آسیایی اندیشیدن به فراهم کردن مقدمات این رنسانس است و غرب‌زدگی آل‌احمد برای روشنفکر ایرانی مداخلی است برای آن.

۱-۳ - تحول از مرحله «سنتی» حکومت، یعنی صورت‌های چند هزار ساله به شکل «مدرن» یعنی پدید آمدن مفهوم «دولت ملی»، یکی از تحولات شگرفی است که در بعضی از کشورهای آسیایی و افریقایی نقطه پایانی بر تاریخ چند هزار ساله می‌گذارد و تاریخ جدیدی را آغاز می‌کند که چند دهه پیش قدمت ندارد.

یک تمایل عمومی در اکثر کشورها این بود که حکومت مستقل ملی بر مبنای دموکراسی پارلمانی برپا شود. در این جوامع مفهوم دموکراسی را روشنفکرانی معرفی کردند که با تمدن غربی و مفاهیم آن آشنا شده بودند. در این جوامع مفهوم فرد و فردیت، و آزادیها و حقوق فردی هرگز به صورتی که در تمدن غربی طرح شده، مطرح نبوده است و جامعه همواره با اصولی زندگی می‌کرده که بر حرمت سنت اقتدار فرمانروایان متکی بوده است. بنابراین، در عمل نوعی قیومیت‌هایی پدید می‌آید و دستگاهی این وظیفه را به عهده می‌گیرد که تسلط بالفعل آن توجیه‌کننده نمایندگی آن از طرف اراده ملی است.

۱-۴ - کاربرد مفاهیم شرق و غرب در ادبیات فارسی به عنوان مفاهیم رمزی و کنایی تازگی

سوی عالم تغییر و تحولی وجود نداشت. بلکه تغییر و تحول بسیار کند بود و در طول نسل‌ها و قرن‌ها صورت می‌گرفت و کم و بیش نامحسوس بود.

بنیاد توجه و تعقل شرقی بازگرفته بود و بدایت و هدایت در این طرز فکر یکی بود: انالله و انا الیه راجعون. اما تمدن غربی اصالت را به آنچه گذر است داد، تمدن غربی با اصالت دادن به زمان، شروع به پژوهش در اشیاء و امور عالم کرد و به جای گذشته، چشم خود را به آینده دوخت.

غربی‌ها برای آن که از قرون وسطی بگذرند و مقولات فکری و صورت زندگی قرون وسطی را نفی کنند، رنسانس را بر پا کردند که بازگشتی بود به میراث‌های کهن یونانی و رومی. واکنش امروز ما در برابر گذشته، از یک سو ریشه‌کن کردن آن و بریدن رابطه با آن است به نام «پیشرفت» و از سوی دیگر انتقال جسد مومیایی شده آن به موزه افتخارات. ما باید همه آنچه را که غرب به ما آموخته است از نو بیاموزیم و نقادی کنیم. هرگز از یاد نبریم که سروری مادی تمدن غرب به معنای سروری مطلق همه معیارها و شیوه‌های زندگی و فرهنگ آن نیست.

۱-۲ - غرب‌زدگی ناملی است در این که چرا ما به عنوان یک ملت، یا شرق مسلمان در مجموع، در طول یک سیر تاریخی چند قرنه به چنین زبونی و حقارت و پاشیدگی دچار شدیم. در حالی که مسیحی غربی در همان زمان به مدارجی عالی از قدرت و فرهنگ دست یافت. و شرق زیر دست و ذلیل شد و غرب فرا دست و بلند مرتبه.

ندارد و در بسیاری از آثار عرفانی می توان یافت. در این معنا «شرق» مظهر بینش عرفانی و دینی و توجه به باطن و دل و صفا و روشنی در پرتو تابش نور حقیقت عالم، و غرب مظهر عقل و استدلال و انکاء بشر به درایت خود و داشتن ذهن منطقی و شکاک و استدلالی است. مهمترین ویژگی تمدن غرب، تکیه بر انسان و یا اصالت بشر (اومانیسم) است.

تفکر غربی در عصر جدید در آغاز به سه جوهر وجودی قابل بوده است: خدا، ذهن (سوزه) و ماده. ولی بر اثر روی گرداندن هر چه بیشتر از ایمان دینی و پی گرفتن شکاکیت عقلی و اعتقاد به پژوهش علمی، رفته رفته خدا از صحنه خارج شد تا به جایی که «نیچه»، سرانجام در اواخر سده نوزدهم فریاد برداشت که «خدا مرده است». یعنی از لحاظ جهان بینی غربی، به طور کلی، انسان «خود بنیاد» انگاشته می شود و از لحاظ بینش شرقی «هستی بنیاد».

۱-۵ - پس از گذشت حدود دو قرن از تاریخ ایران شناسی، آیا زمان آن نرسیده است که بررسییم «ایران شناسی» چیست و معنای چنین صورتی از رفتار و برخورد با یک فرهنگ و تمدن چه می تواند باشد؟ در این مدعا- شرق شناسی- این فرض نهفته است که تنها غربی است که می تواند شرقی را به عنوان موضوع مطالعه پیش روی خود نهد، زیرا مسلح به سلاح علم است و شرقی چنین کاری نمی تواند، زیرا از «علم» بی بهره است. از این رو «شرق شناسی» داریم، اما «غرب شناسی» نداریم. چگونه شده که برای باز شناخت خود، شرق شناس (یا دقیق تر، ایران شناس) شدیم؟ داستان از آن زمان آغاز شد که ما به تاریخ خود به عنوان یک تمامیت و از بیرون، آغاز نگریستن کردیم. ملت های شرقی زمانی شروع به باز شناختن خود از راه غرب کردند که بار ننگ و نکبت تاریخ برگرده شان نهاده شده بود.

همه تضادهای زندگی کنونی ما از این سرچشمه می گیرد که از یک سو بنا به ارزش های امروز، می خواهد یکسره پیشرفت و تکامل و ترقی باشد، و از سوی دیگری محافظه کاری و حتی ارتجاع.

## ۲- جهان سوم

۲-۱- اصطلاح «جهان سوم» که چند سالی پس از جنگ جهانی دوم پدید آمد و در دهه های بعدی در غرب همه گیر شد و اکنون جهانگیر شده، بر این پایه نهاده شده است که مردمان

کشورهای روی زمین از وجه سیاسی و اقتصادی به سه گروه بخش بندی می شوند. بخش عمده ای که امروز جهان سوم نامیده می شود، همان است که تا چند دهه پیش «شرق» نامیده می شد. اکنون مدتها است که شرقی وجود ندارد. زیرا آن وجدان و خود آگاهی که مظهر «شرق» و جهان معنوی آن به شمار می رفت، جای خود را به آن آگاهی شومی سپرده است که خود را همچون جهان «توسعه نیافته»، «عقب مانده» می بیند.

۲-۲ - با پدیدار شدن سقراط در صحنه و پایان روزگار فیلسوفان «پیش از سقراط» که اندیشه ایشان بر محور جهان شناسی می گشت، اندیشه فلسفی بر محور انسان و انسان شناسی آغاز به گردش کرد. می دانیم که سقراط فلسفه را «از آسمان به زمین کشید» و افلاطون با بسط اندیشه او اساس متفاوتی و سنت تفکر دو هزار و پانصد ساله ای را نهاد که همواره غایت اخلاقی و سیاسی و رسیدن به «مدینه» انسانیت، به آرمان شهر فلسفی، در بنیاد آن قرار داشته است.

بینش دینی و شهود عرفانی فرد در قوم هندی و ایرانی به نوعی جهان شناسی کامل رسیده است که اساسی ترین ویژگی آن آگاهی به زمان کیهانی و سیر در آن است. حال آن که اندیشه یونانی با نگرشی گیتیانه و زمینی خود به سیر در زمان تاریخی نسبی و انسانی می پردازد. در یونان، اندیشه فلسفی جدا از دین عامه و بر اساس روش عقلانی و منطقی رشد می کند.

اما اندیشه هند و ایرانی همواره رسته پیوند خود را با دین نگاه می دارد. حتی آن عناصری از یونانیت که بعدها از راه ترجمه های عربی پای به عالم اندیشه ایرانی می گذارد و با ایستادگی سخت از جانب سرآمدان فرهنگی همچون غزالی ها، مولوی ها و حافظها، روبرو می شود و حتی در اندیشه ابن سینا، برجسته ترین شاگرد ارسطو در عالم اسلام، گرایش به تحلیل رفتن در اندیشه عرفانی را از خود نشان می دهد.

۲-۳ - با عنوان «غرب زدگی» و کتاب نامداری که جلال آل احمد در این باب نوشته بسیاری از ایرانیان آشنا هستند. صرف نظر از آنچه آل احمد در این باره گفته، «غرب زدگی» را می توان عنوانی برای یک برخورد روشنفکرانه در دوران خاصی از تاریخ معاصر برای طرح مسایل اساسی جامعه ایرانی در روزگار کنونی بدانیم.

نظریه غرب زدگی بر این اساس قرار دارد که چیزی هست به نام «غرب» در آن سوی جهان که صاحب تکنولوژی و زور است و در نتیجه

«امپریالیست و استعمارگر است و جهانخواه» و این از ماهیت نظام آن، که سرمایه داری است برمی خیزد. اگر قرار باشد ما از این دنیای تیرگی و ابهام فکر که ناشی از برخورد سطحی با غرب در ساحت رابطه قدرت و سیاست است بگذریم و از مرحله فکر ایدئولوژیک به طرح عمیق مسایل برسیم می باید به پرسش بنیادی در ماهیت مدرنیته و نسبت ما با آن پردازیم.

۲-۴ - اگر سه هجوم بزرگی را که در طول تاریخ ایران به این سرزمین شده است بنگریم، هر یک را از جهاتی دارای ویژگی های جداگانه می یابیم. نخستین آنها حمله اسکندر بود. این حمله در پی آن نبود که یونانیت را یکسره جانشین ایرانیت کند، زیرا یونانیت داعیه رسالتی بشری نداشت. اما حمله عرب چیز دیگری بود. برقی از عالمی دیگر به روانی پرشور در جزیره العرب زده بود که می خواست نور آن را نه تنها به تمامی عرب بلکه به تمامی بشریت برساند. از این رو از نو شکل گرفتن تمامی هستی تاریخی و فرهنگی ما بود. آنچه در حمله مغول از سر گذراندیم این بود که خدای ما دارد ما را به سبب گناهان بسیاری که بر روی زمین کرده ایم و به علت فساد که رانده ایم، گوشمالی می دهد.

آخرین تاخت بزرگ از بیرون به ما تاختی

است که از غرب شده است. یکی از شگفتی های هجوم غرب به ما آن است که با سپاه و لشکر بر ما تاختند، بلکه ذره ذره و از زیر پوست در ما نفوذ کردند. ایران در قرن نوزدهم در میان گازانبری گیر کرده بود که یک زبانه اش از شمال فشار می آورد و یک زبانه اش از جنوب. ما برای نخستین بار قدرتی را می دیدیم که از درهای مخفی دیپلماسی به درون می خزید. قدرت انگلیس همچون شیخ همه جا را فرا می گرفت بی آنکه چندان نیازی به سرباز و توپ و تفنگ داشته باشد. رفته رفته عادت کردیم که همه جا «دست انگلیس» را در کار ببینیم. نهنگی به کشتی ما پهلوی زده بود و در این هنگام ترس و آشوب که همه به فکر نجات هستند و دست به آسمان برداشته اند، چه کسی را فرصت آن است که به آرامی بپرسد: نهنگ چیست؟

۲-۵ - جهان ایرانی چیست؟ چگونه جهانی است؟ آنچه این پرسش را سرسختانه پیش روی ما می نهد جهانی است که «جهان امروز» یا «جهان مدرن» نامیده می شود. یک قرن و نیم پیش از این ما را که در لاک خود خفته بودیم با دمیدن شیپور بیدارباش از خواب پرتاندند. گویی



صور اسرافیل بود که ما را به صحرائی محشر می خواند. اکنون که در این رستاخیز «تاریخ» مقام خدایی یافته بود، وجدان آخرت اندیش ما نیز می بایست به وجدان دیگری بدل شود. چه تاریخ دردناکی است تاریخ ایمان آوردن به خدای تاریخ. انسان اهل رضای تن به سرنوشت سپرده شرقی. به انسان ناخرسند جهان سومی بدل می شود و حکیم آرام و افتاده شرقی یا، رند دست از دو جهان شسته، به روشنفکر ناخرسند انقلابی جهان سومی.

۲-۶ - صورت دولت - ملت در مقام صورت نظام سیاسی جهانگیر در روزگار ما، حاصل ایده های مدرن درباره ماهیت دولت و نظام سیاسی است که همراه با پیدایش جامعه صنعتی است. این صورت از دولت نخست در امریکای شمالی و اروپای غربی و سپس در دیگر سرزمین ها و قاره ها جایگیر شده است.

قوم های پیشین حافظه اساطیری توی داشتند. اما ملت های مدرن دارای حافظه تاریخی اند که دستاوردهای علم تاریخ و باستان شناسی، مایه های آن را فراهم می آورند یا در زیر فشار قدرت سیاسی می باید بیاورند. ایران نامی است بسیار کهن. اما این سرزمین به رغم رشته های پیوندی که هنوز با آن گذشته دور دست تاریخی دارد، رویدادهای بزرگ تاریخی دیگری را نیز از سرگذرانده است که مفهوم «ایرانیت» را به در آورده و این نکته ای است که باید در آن درنگ کرد. با انقلاب اسلامی حادثه

شگفتی رخ داده است که از دیدگاه تکوین دولت - ملت بسیار اهمیت دارد.

۲-۷ - در کارهایی که می باید با ابزارها و تکنیک ها و سازماندهی و منطق و انضباط «شهر فرنگ» انجام داد، ما ناگزیر خام دستیم و به ویژه آنجا که کار جمعی است بسیار دشوار تن به انضباط و سازمان یابی می دهیم و بسیار کم همدلی می کنیم و مسئولیت نشان می دهیم. و آنگاه نباید فراموش کرد که این کارها در چه شرایطی از نا ایمنی و آسیبگی صورت می گیرد.

### ۳ - مدرنیته

۳-۱ - سنت غربی از قرن نوزدهم همواره ایدئولوژی را در برابر علم نهاده و تمامی کوشش آن این بوده است که علم را از چنگال ایدئولوژی برهاند و شناخت و چه بسا تنها شناخت ممکن برای بشر را شناخت علمی دانسته است، از این رو هرگونه شناخت دیگر از جمله شناخت

فلسفی، دینی، عرفانی و اخلاقی را در ذیل «ایدئولوژی» در برابر علم قرار داده است.

ایدئولوژی دستگاهی از «ایده» هاست که جهت و معنا دهنده به عمل بشری است یا در حالت آرمانی، می خواهد مبنای عمل قرار گیرد. از این رو یا دو پدیده بنیادی زندگی بشر پیوند ریشه ای دارد. آن دو پدیده یکی اخلاق و دیگری سیاست است.

۳-۲ - مدینه انسانی جایی است که در آن انسان از عرصه طبیعت پای به پهنه مدنیت می گذارد،

یعنی زندگی در قلمرو «با همی». با همی انسان ساحت تازه ای از زیست را پدید می آورد که به فرد انسانی این امکان را می دهد که در عین تعلق ریشه ای به طبیعت بر فراز آن قرار گیرد و نسبت به آن اشراف و چیرگی داشته باشد.

مدینه های بشری را از حیث نسبتی که با

«مسبدا» دارند می توان رده بندی کرد، یکی

مدینه های پیش - مدرن و دیگر مدینه های مدرن.

مدینه انسان مدرن بر پایه «انسانیت» بنا می شود

نه الوهیت. بدین سان نسبت او با همه چیز،

بازگونه نسبتی است که انسان پیش - مدرن با

همه چیز داشت. در این اسطوره جدید که آفریده

ذهن مدرن است داده نخستین «دولت» است.

آرمانشهر و بهشت در یک چیز مشترک اند: «فساد

ناپذیری» اما آرمانشهر، در برابر بهشت. یعنی

جهان حسی کامل، جهان عقلی کامل است.

۳-۳ - چنانکه می دانیم، انسان «شرقی» یعنی

انسانی که در مدار جهان فرو بسته اسطوره ای

خود می زند، مرزهای جهان فرهنگی خود را

مرزهای تنها جهان ممکن معنادار «راستین»

می شناسد و «حقیقت» را از آن خود و خود را

مالک حقیقت مطلق می داند که در قالب دین ب

سنت خاصی به او به ارث رسیده است.

سنت یعنی آن شیوه آموخته اندیشه و رفتار

که هیچ گونه درنگ و اندیشه و باز پرسیدن و

تحلیلی را روا نمی داند.

۳-۴ - زمینه اصلی اندیشه من در باب فرهنگ

هم همین مسئله برخورد با دنیای غرب و یا به

تعبیر امروزی، با مدرنیته است و این که جهان و

زندگانی فرهنگی گذشته ما چگونه بوده و از این

برخورد چدها حاصل آمده، و گیسو گرفتاری ها

کجا است و بیماری ها کدام. هنگامی که ما در

تماس قرار می گیریم چه روی می دهد؟

تا زمانی که نتوانیم به پس پشت این رابطه

برویم و بفهمیم که کم و بیش آنجا چه اتفاقی

افتاده، یعنی عقلانیت آنها دانش چیست و از کجا

می آید و آنها را هم در جایگاه تاریخی -

جغرافیایی نسبی شان نبینیم، این رابطه تغییر

ناپذیر است. مثلاً این که ما پس از ملاصدرا

متفکر بزرگی نداشته ایم، و به عبارتی، نقطه پایان

فکر فلسفی در ایران مقارن با آغاز چیرگی عقل و

بر آمدن عصر خود در تاریخ غرب است، پیامد

عوامل تاریخی است یا چگونگی بینشی هستی

شناختی؟

از همان «فوکو» آموخته ایم که تکامل فکر در

غرب اندام وار (ارگانیک)، لحظه به لحظه و

پیوسته نبوده است. اهمیت فوکو و ساختار

گرایان در این است که منطق ناپوستگی را کشف

کرده اند و «گسست شناخت شناسانه» را.

مسئله امروز ما رابطه بین جامعه مدنی و

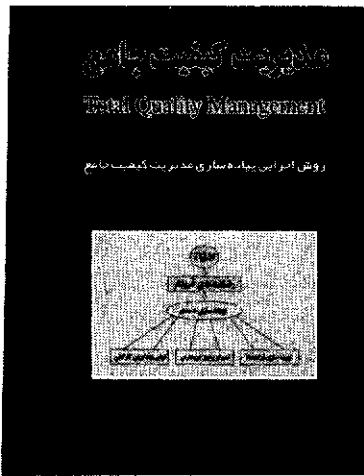
دولت است، در حالی که برای غربی ها، از

انقلاب فرانسه به این طرف روشن بوده است. به

هر حال ما نمی توانیم پله به پله و آجر به آجر

تمامی ساختمان تاریخی تفکر غرب را تکرار

کنیم. □



دمینگ، بنابه درخواست جامعه مهندسان ژاپن، این روش را در ژاپن به مورد اجرا گذاشت که سبب بالارفتن سطح کارایی سازمانهای تولیدی و کیفیت کالاهای کارخانه‌های ژاپنی شد. استفاده از این روش مدیریت بود که افزایش صدور محصولات کارخانه‌های ژاپنی را به بازارهای دنیا موجب گردید.

در سالهای ۱۹۸۰، هم زمان با تسخیر بیشتر بازارهای بین‌المللی به دست ژاپنی‌ها، شرکتهای امریکایی، که بازار فروش خود را به تدریج از دست می‌دادند، مجبور به تعطیل کردن تعداد فراوانی از کارخانه‌های تولیدی خودشان شده بودند، در صدد برآمدند به منظور جلوگیری از وخیم‌تر شدن اوضاع، ورشکستگی بیشتر کارخانه‌ها، از روش مدیریت کیفیت جامع بهره گیرند تا بار دیگر کالاهایشان قابل رقابت گردد. به همین منظور، شرکتهای بزرگ امریکایی، به ویژه شرکتهای اتومبیل‌سازی امریکا که زیان هنگفتی از این بابت دیده بودند، از دکتر دمینگ دعوت کردند تا این روش جدید مدیریت را به آنها بیاموزد. هم‌زمان مدیران دیگر شرکتهای تولیدی با مطالعه شیوه‌های مدیریت شرکتهای ژاپنی، روش مدیریت خودشان را به تدریج تغییر دادند و به اجرای روش مدیریت کیفیت جامع پرداختند.

در سالهای اخیر شرکتهای بزرگ ایران به منظور افزایش صادرات غیرنفتی خود به کشورهای دیگر مجبور به اخذ گواهی ایزو ۹۰۰۰ گردیده‌اند و برای گرفتن این گواهی مبالغ هنگفتی هزینه می‌کنند. باید توجه کرد که این صادرات با مستندکردن روش موجود مدیریت افزایش نخواهد یافت. صادرات زمانی افزایش خواهد یافت که محصولات شرکتهای تولیدی

امید دستیابی به چشم‌انداز این روند در مقطع تاریخی اولیه قرن آینده و کم و کیف یک رابطه قابل دفاع با آن را از سوی جمهوری اسلامی ایران آرایه نماید.

عناوین فصلهای هشتمانه کتاب برای علاقه‌مندان به مباحث اقتصادی - سیاسی درج می‌شود:

**فصل اول:** نظریه انتقالات بزرگ تاریخی و اتحادیه اروپایی. **فصل دوم:** اتحاد بیشتر اروپا (اولین حرکت یک تحول بزرگ تاریخی). **فصل سوم:** انتقال به پول واحد اروپایی (مهمترین حرکت اتحادیه اروپایی). **فصل چهارم:** نظم جهانی و اتحادیه اروپایی (جهان سه قطبی هماهنگ شده غرب). **فصل پنجم:** باور اتحادیه اروپایی (نتایج یک دهه آزمون). **فصل ششم:** چشم‌انداز اتحادیه اروپایی سال ۲۰۰۰. **فصل هفتم:** روابط جمهوری اسلامی ایران با اتحادیه اروپایی (ظرفیت و زمینه‌ها). **فصل هشتم:** اتحادیه اروپایی ۲۰۰۰ و ایران (قابلیت دفاع و کیفیت رابطه متقابل). دو یادداشت پایانی کتاب را «اروپایی که می‌تواند باشد» و «اروپای شرقی و اتحادیه اروپایی» تشکیل می‌دهد. کتاب روابط بین‌الملل (اتحادیه اروپایی ۲۰۰۰) به رغم حجم اندک خود، حاوی اطلاعات و تحلیل‌های جدیدی است و لذا مطالعه آن به دستداران این گونه آثار توصیه می‌شود. □

#### ● مدیریت کیفیت جامع

مولف: دکتر رضا مهربان

ناشر: نشر البرز

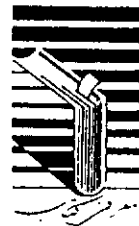
چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۱۶۷ صفحه

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

بها: ۵۲۰۰ ریال

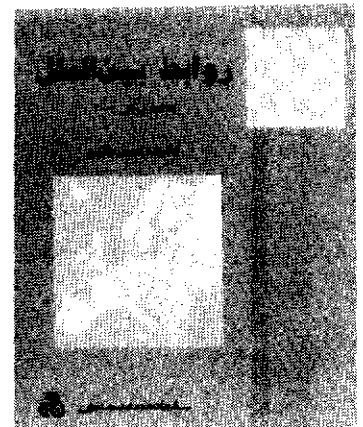
در سالهای اخیر شرکتهای بزرگ دنیا به منظور رقابت در سطح بازار بین‌المللی و برای پایین‌آوردن هزینه‌های تولید، ضایعات و بالابردن کارایی شیوه‌ها و سودآوری بیشتر شرکتهای، در نتیجه، قابل رقابت ساختن قیمت‌ها اقدام به استفاده از روش جدید مدیریت با نام «مدیریت کیفیت جامع» کرده‌اند. این روش مدیریت را در دهه ۱۹۵۰ دکتر ادوارد دمینگ و فیگن بام در امریکا ابداع کردند.

به‌اجرا درآوردن این روش مدیریت، به‌علت نیاز به سرمایه‌گذاری در آموزش مدیران و مسئولان شرکتهای، چندان مورد توجه صاحبان و مدیران کارخانه‌های امریکایی قرار نگرفت و دکتر



● روابط بین‌الملل (اتحادیه اروپایی ۲۰۰۰)  
تألیف: محسن طلائی  
ناشر: سازمان مدیریت صنعتی  
چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۱۰۸ صفحه  
تیراژ: ۳۳۰۰ نسخه  
بها: ۴۵۰۰ ریال

اتحادیه اروپایی و به طور کلی قاره اروپا، دوران انتقالی عظیمی را پشت سر می‌گذارد و پیشرفت کار این اتحادیه با طی دوره‌ای بیش از یک دهه، ضرورت توجه جهان خارج از اروپا را به الزامات داخلی این اتحادیه، یک بار دیگر در قرن جاری به خوبی نشان داده است.



برای اکثر صاحبان نظران اتحاد پولى اروپا، به گردش در آمدن پول واحد اروپایی یکی از مهمترین نقاط عطف ادغام اقتصادی اروپاست. زمان‌بندی تحقق آن، سالهای پایانی قرن بیستم و سال ۲۰۰۰ هدفگذاری شده است. از این رو پرداختن به سناریوها و چشم‌اندازهای احتمالی روند ادغام مزبور، همچنان یکی از موضوعات اصلی پرداختن به مبانی نظام اقتصادی - سیاسی جدید جهان است که تبیین مناسبات خارجی اتحادیه اروپایی نیز در چارچوب آن بهتر قابل ارزیابی می‌باشد.

کتاب حاضر با دو مقدمه، هشت فصل و دو یادداشت پایانی می‌کوشد تصویری سازگار از روند تحولات گذشته و جاری اتحادیه اروپایی به

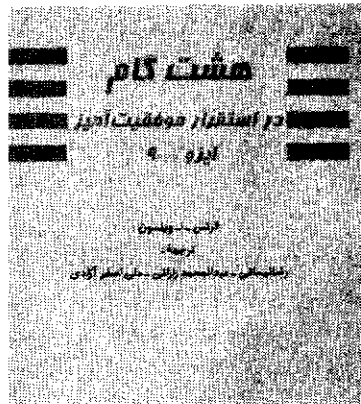


اگرچه استانداردهای خانواده ISO 9000 مدت زمان زیادی نیست که ایجاد و گسترش یافته است، اما موضوعیت آن که همان کیفیت است، مطلب جدیدی نیست. اهمیت و نقش کیفیت در تامین «نیازمندی‌ها» باعث شده که همواره استانداردها، فنون و سیستم‌هایی نظیر کنترل کیفیت آماری، کنترل کیفیت جامع، مدیریت کیفیت جامع و بالاخره استانداردهای ISO 9000 طراحی و توسعه یابند.

فلسفه وجودی استانداردهای ISO 9000 که برای اولین بار در سال ۱۹۸۷ انتشار یافته، توسعه تفکر «جلوگیری از وقوع عیب» به جای تفکر «شناسایی و رفع عیب» است. از ویژگیهای بارز این استانداردها یکی در نظر گرفتن اکثر فعالیت‌های مربوط به کیفیت محصول یا ارائه خدمات که شامل مراحل شناسایی تا آخرین مرحله که ارضا نیایمندیها و انتظارات مصرف‌کننده است و دیگر فراگیر بودن کاربرد آن در کلیه بخشهای اقتصادی و صنعتی است. همین ویژگیهاست که آنرا زبان مشترک و قابل فهم در کلیه بخشهای اقتصادی و صنعتی و برای کلیه کشورها ساخته است.



اعضای سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) که استانداردهای ISO 9000 را مورد تایید قرار داده‌اند، هیچگونه الزام قانونی برای بکارگیری آنها در کشورهای عضو تعیین نکرده‌اند. با این وجود، برای حصول اطمینان از بکارگیری و انطباق سیستم کیفیت با استانداردهای وضع شده، شرکتی در سطح بین‌المللی که مورد تایید مراجعی مانند موسسات استاندارد کشورها یا موسسات مستقلی نظیر IRCA (موسسه بین‌المللی ثبت میزبان تاییدشده) در انگلستان هستند، اقدام به «ممیزی» سیستم‌های کیفیت و صدور گواهینامه مربوطه می‌نمایند. گفتنی است



نشریات و کتابهای متعددی که در این زمینه تالیف، ترجمه و انتشار یافته از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده است، چرا که اولین گام جدی آشنایی با این مقولات از این طریق حاصل می‌گردد.

برخورد با موضوع کیفیت و استانداردهای ISO 9000 می‌تواند از جنبه‌های مختلف و نیز از دیدگاههای گوناگون صورت پذیرد و هر یک نیز دارای فواید و ثمراتی انکارناپذیر است.

کتاب حاضر، که به‌عنوان یک کتاب ارزشمند و کاربردی در این مرحله، جهت ترجمه و انتشار تشخیص داده شده، دارای ویژگیهایی قابل ذکر است. این کتاب اولاً از سوی فردی تالیف شده است که موضوع کیفیت و استانداردهای تضمین کیفیت را نه تنها در میان انبوهی از کتابها و مدارک کتابخانه‌ای، بلکه در عرصه عمل و کاربرد آموخته و به‌کار برده است.

ثانیاً این کتاب نگرشی جدیدی را بر مبنای سیستم مدیریت کیفیت براساس ISO 9000 مطرح و تشریح می‌کند و از زاویه‌ای دیگر به موضوع می‌نگرد که حداقل در ایران کتابی با این نوع نگرش تاکنون منتشر نشده است.

و بالاخره این کتاب در مورد کاربرد و استقرار ISO 9000 در صنایع کشور ایالات متحده بحث می‌کند که نسبت به سایر کشورهای صنعتی و بویژه اروپا، بسیار دیرتر به آن پرداخته ولی به‌سرعت گامهای بلندی برداشته است که این خود یک ویژگی قابل توجه به‌شمار می‌رود.

#### ● ممیزی کیفیت

دوره آموزشی ممیزی BMIOA

ترجمه: گروه مترجمین

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

چاپ اول - بهار ۱۳۷۶ - ۲۳۹ صفحه

تیراژ: ۳۳۰۰ نسخه

بها: ۹۰۰۰ ریال

ایران بتوانند در سطح بین‌المللی با محصولات مشابه رقابت کنند. نکته مهم دیگری که باید مورد توجه مسئولان دولت جمهوری اسلامی ایران قرار گیرد این است که استفاده از این روش مدیریت، به دلیل پایین آوردن هزینه‌های تولیدی و ضایعات و بالا بردن کارایی نیروهای موجود، وابستگی به کشورهای دیگر را کمتر می‌کند و احتیاج به خروج ارز را کاهش می‌دهد.

کتاب «مدیریت کیفیت جامع» با نه فصل به موضوع مهم روش اجرایی پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع می‌پردازد. تاریخچه شکل‌گیری مدیریت کیفیت - مفاهیم اصول مدیریت کیفیت جامع - اصول چهارده‌گانه مدیریت دمینگ و مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع در این کتاب مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### ● هشت گام در استقرار موفقیت‌آمیز

ایزو ۹۰۰۰

مؤلف: لارنس ویلسون

ترجمه: رضا نیسانی - عبدالمحمد وزانی -

علی اصغر آزادی

ناشر: موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

چاپ اول - بهار ۱۳۷۶ - ۳۸۹ صفحه

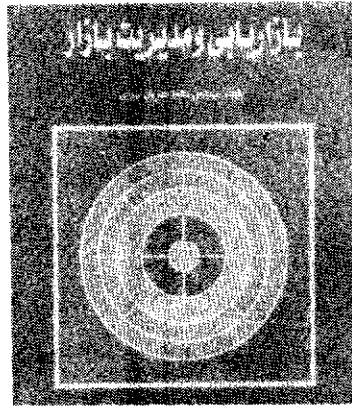
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۱۵۰۰۰ ریال

موضوع کیفیت و استانداردهای بین‌المللی مدیریت و تضمین کیفیت، ISO 9000، از جمله موضوعات مهم و اساسی است که بویژه در صنایع کشور ما از اهمیت خاصی برخوردار است. بحث در خصوص ضرورت و اهمیت این مقوله، دیگر بحث تازه‌ای به‌شمار نمی‌رود، چرا که امروز دیگر کمتر مدیر صنعتی است که از این امر آگاه نباشد.

خوشبختانه علیرغم این که مدت کوتاهی از عمر فعالیتهای جنبش کیفیت‌خواهی در ایران می‌گذرد، ولیکن گامهای بسیار اساسی در این زمینه برداشته شده است، که از آن جمله می‌توان به تشکیل صداها دوره و سمینار توجیهی، آموزشی و تخصصی؛ تلاش برای استقرار سیستم تضمین کیفیت براساس ISO 9000 و بالاخره اخذ گواهینامه تایید کیفیت ISO 9000 از سوی دهها شرکت داخلی اشاره کرد. علاوه بر این، ترویج فرهنگ کیفیت در سطح جامعه و بویژه جامعه صنعتی کشور از اقدامات مهم و اساسی در این مدت بوده است. در این میان نقش

بازاریابی بحث شده و سرانجام دو قضیه واقعی  
بازاریابی بین‌المللی در کشورهای پاکستان و  
تایلند به‌عنوان نمونه آورده شده است. □



## کتاب‌ها و نشریات رسیده

### ● گفتگو

فصلنامه فرهنگی و اجتماعی

شماره ۱۷ - پاییز ۱۳۷۶

صاحب امتیاز و مدیرمسئول و سردبیر: رضا و

مراد ثقفی

بها: ۲۵۰۰ ریال

### ● فصلنامه پژوهش و مهندسی

سال دوم - شماره ۵ و ۶ - تابستان ۱۳۷۶

صاحب امتیاز، مدیرمسئول و سردبیر: مهندس

غلامرضا نصیرزاده

بها: ۴۰۰۰ ریال

### ● مدیریت دولتی

فصلنامه علمی - کاربردی

شماره ۳۶ - بهار ۱۳۷۶

مرکز آموزش مدیریت دولتی

سازمان امور اداری و استخدامی کشور

بها: ۱۰۰۰ ریال

### ● اصول و مفاهیم بیمه‌های بازرگانی

تالیف: دکتر منوچهر فرجادی

ناشر: شرکت سهامی بیمه البرز

چاپ اول - تابستان ۷۶ - ۳۱۵ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۸۵۰۰ ریال

### ● حسابرسی مدیریت در بخش عمومی

اثر: جان گلین

ترجمه و تالیف: کمیته تخصصی حسابرسی

مدیریت

ناشر: موسسه حسابرسی مفید راهبر

چاپ اول - آذر ۷۵ - ۱۲۱ صفحه

تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه

که ممیزی‌ها می‌توانند بر مبنای استانداردهای  
ISO 9000 یا هر استاندارد توافق شده دیگری  
انجام شوند.

به دلیل اهمیت ممیزی در بحث  
استانداردهای ISO 9000، دوره‌های آموزشی  
جهت پرورش ممیزان توسط موسسات معتبر  
بین‌المللی طراحی و به اجرا گذاشته می‌شود.  
یکی از این دوره‌ها توسط BMIQA در  
اردیبهشت ۱۳۷۴ در سازمان مدیریت صنعتی  
برگزار گردید. به منظور تهیه منابع مناسب برای  
استفاده در دوره‌های آموزشی و نیز آشنانمودن  
دست‌اندرکاران، علاقمندان به موضوع، سازمان  
مدیریت صنعتی مبادرت به ترجمه متن جزوه  
ممیزی این دوره کرده است.

### ● بازاریابی و مدیریت بازاریابان

مؤلف: مهندس محمد بلوریان تهرانی

ناشر: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

چاپ اول - بهار ۱۳۷۶ - ۲۶۹ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ جلد

بها: ۱۱۰۰۰ ریال

برای اداره موسسات تولیدی و بازرگانی باید  
طیف وسیعی از فعالیت‌های مدیریتی بکار گرفته  
شود. این طیف شامل زمینه‌های مختلف و  
متنوعی مانند مدیریت بازاریابی، مدیریت تولید،  
مدیریت عملیات، مدیریت مالی و مدیریت منابع  
انسانی است.

مدیریت بازاریابی نیز به‌نوبه خود شامل  
طیف وسیعی از کلیه عملیات و فعالیت‌هایی  
است که با انجام تحقیقات و بررسی‌های لازم  
در مورد کالا یا خدمت، مشتریان و وضعیت  
رقابت، قبل از تولید شروع شده و پس از تولید،  
توزیع، فروش و خدمات بعد از فروش تا مرحله  
تحقیق در مورد رضایت مشتری ادامه می‌یابد.  
موقعیت خاص اقتصادی و بازرگانی در کشور ما  
ایران به‌گونه‌ای است که کارآفرینان اقتصادی برای  
احراز موفقیت در بازارهای داخلی و خارجی باید  
با سلاح بازاریابی و فنون نوین تجزیه و تحلیل آن  
آشنا باشند تا بتوانند کالاهایی تولید یا خدماتی  
ارائه نمایند که علاوه بر تامین نیاز مصرف‌کننده،  
تکرار فروش و تحصیل رضایت، سود معقولی را  
نیز برای بنگاه تامین و فرآیند انباشت سرمایه و  
توسعه بازرگانی را تسهیل نماید. مؤلف این کتاب  
با انگیزه تالیف کتابی ساده و جامع، در ۱۰ فصل  
مطالب و موضوعات مهم در بازاریابی را به شرح  
زیر مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار داده است،

به‌گونه‌ای که هر فصل مستقل از دیگری است و  
می‌تواند موضوع بحث جداگانه‌ای باشد.

در فصل اول، اصول و کلیات بازاریابی که  
به‌عنوان یکی از شاخه‌های جدید علوم در ادبیات  
بازرگانی و صنعتی و خدماتی در ایران شناخته  
شده، معرفی گردیده است.

در فصل دوم، ویژگی‌های کالاها و خدمات  
مورد بحث قرار گرفته است.

در فصل سوم، تبلیغات و فروش و  
سازوکارهای دستیابی به اهداف کمی فروش  
مورد بحث قرار گرفته و آژانس‌های تبلیغاتی و  
الگوی عملیاتی آنها مورد تجزیه و تحلیل واقع  
شده است.

در فصل چهارم، بسته‌بندی به‌عنوان یکی از  
مهم‌ترین عوامل اثرگذار در معرفی، جابجایی و  
تسهیل فروش مورد بحث قرار گرفته است.

در فصل پنجم، توزیع و عملیات شبکه‌های  
نمایندگی، عمده‌فروشی، خرده‌فروشی و فرانچیز  
مطالعه شده است.

در فصل ششم، روش‌های قیمت‌گذاری و  
هزینه‌یابی مورد بررسی واقع گردیده است.

در فصل هفتم، تحقیقات بازاریابی که اولین  
حلقه از عملیات بازاریابی است معرفی شده و  
روش تهیه، تکمیل و استنتاج از پرسشنامه‌های  
بازرگانی ارائه شده است.

در فصل هشتم، مذاکره در بازاریابی  
به اختصار مورد اشاره قرار گرفته است.

در فصل نهم، شرکت در نمایشگاه‌ها به‌عنوان  
یکی از مهم‌ترین اقدامات در اطلاع‌رسانی و  
معرفی کالاها در بازاریابی داخلی و بین‌المللی  
مورد بحث واقع شده است.

در فصل دهم، به اصول و مبانی برخورد  
استراتژیک با مقوله بازاریابی پرداخته شده و  
کاربرد متدولوژی SWOT در تجزیه و تحلیل‌های  
بازاریابی و تعیین استراتژی و برنامه‌های اجرایی



Dorostnama Statistical Research

## شرکت درستناما

مشاوره و تحقیقات آماری

(با مسئولیت محدود)

- مشاوره آماری برای طراحی و اجرای پروژه های تحقیقاتی
- انجام عملیات داده پردازی طرح های آماری تحقیقاتی
- تهیه طرحهای نمونه گیری، بررسی های نمونه‌ای
- طراحی، اجرا و تحلیل آماری نظر سنجی های مورد نیاز سازمانها
- ارائه خدمات مشاوره‌ای، طرح ریزی و اجرای پروژه های مهندسی کیفیت (کنترل کیفیت غیر ضمن تولید و ضمن تولید)

کرج - چهار راه طالقانی - ابتدای بلوار طالقانی پلاک ۳۶۶ طبقه دوم

تلفن/فاکس ۴۱۲۴۸۴ صندوق پستی ۳۱۵۸۵/۱۴۱۴

\* تخصص در همه زمینه ها برای یک مدیر

**نه ضروری است و نه امکان پذیر**

\* افزایش کار آیی با فضا سازی و مبلمان مناسب

**هم ضروری است و هم امکان پذیر**

\* استفاده بهینه از بودجه مختص هر کار

**هم ضروری است و هم امکان پذیر**

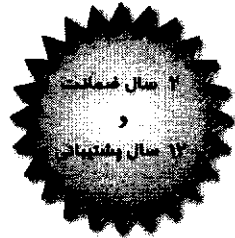
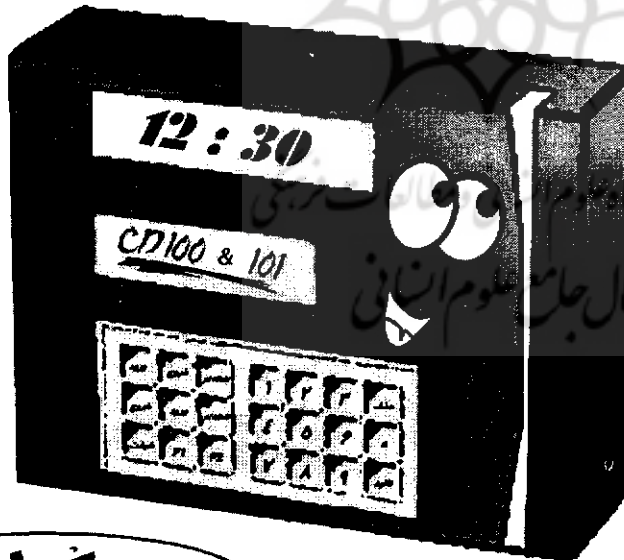


با شبکه ای از طرح و تدبیر

آماده ایم تا برای دست یابی به بهترین نتایج در دکوراسیون و مبلمان فضای اداری در کنار و همراه شما باشیم.

تلفن و فاکس: ۸۶۷۱۱۹

## ساعت حضور و غیاب کامپیوتری



- کاملاً فارسی
- بدنه بسیار مقاوم
- برق اضطراری ۱۵ ساعته
- کنترل چند درب با یک ساعت
- ۲ سال ضمانت و ۱۲ سال پشتیبانی
- کارتهای بارکد رایگان و غیر قابل کپی
- ظرفیت نگهداری ۱۵۰۰۰ ورود و خروج

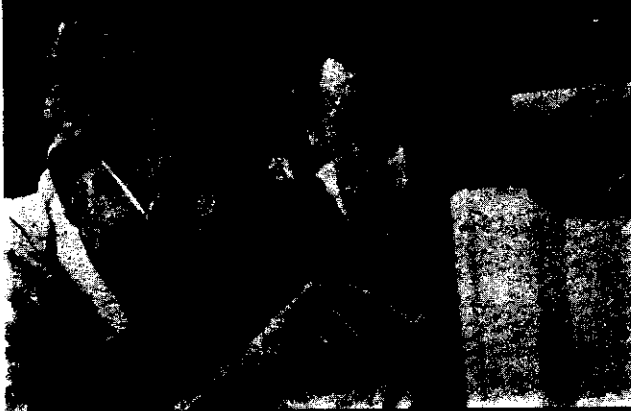
شرکت کد ایران

فروش: ۸۸۴۱۶۸۸ - ۸۸۲۷۰۰۸ - ۸۳۱۳۰۰۸

مرکزی: ۶۴۳۱۶۵۶ - ۶۴۳۱۶۵۵ - ۶۴۲۸۱۱۷



# تجربه نشان داده است



برنامه ما بخشی دوست داشتنی  
از کار شما خواهد شد

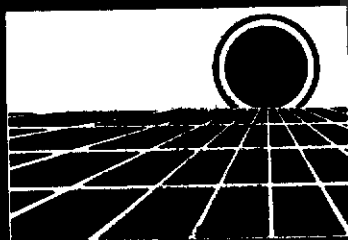
زیرا سیستم یکپارچه

## حسابداری و انبار

رایانگان فردا آنچه را شما می خواهید در بردارد

و تنها برنامه قدرتمند حسابداری  
و **بر روی DOS و**  
**WINDOWS است.**

95



رایانگان

فردا

با ما تماس بگیرید :

آدرس: تهران - خیابان سه‌روردی شمالی  
بالاتراز خیابان شهید بهشتی پلاک ۳۶

۸۷۴۶۲۹۴ - ۵ - ۶

۸۷۴۷۵۱۸ - ۱۹

فکس: ۸۷۴۶۹۳۶

## 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 و فاکس: ۸۸۳۴۹۸۹

کیفیت بالا در بازرسی کالا

# ITS

### Intertek Testing Services

The world's largest product and commodities testing organization

شامل شرکت های بازرسی GHTSI و Cabel Brett  
با حضور در ۵۰ قاره جهان با مجوز توسعه استاندارد و بانک مرکزی میانه است که واردات ایران را بارزد می کند

هرگز فراموش نمی کنیم شما حق انتخاب دارید

تلفن: ۸۸۷۷۷۷۷۷ فکس: ۸۸۷۷۷۷۷۷  
با حضور در تهران، مازندران، مشهد، تبریز، مشهد، اصفهان، بندر



IRAN BAZID



## شرکت‌های انعطاف‌پذیر...

بقیه از صفحه ۶۷

را مورد استفاده قرار می‌دهد. ویژگی‌های آن عبارتست از:

- وسیع‌تر کردن محتوای شغل و مرزهای آن
- تحرک بین وظایف
- گسترش دامنه و عمق مهارت افراد
- کارآموزی و کارآموزی مجدد گسترده

تیم کاری خودمختار مدیر چندوظیفه‌ای  
مبین این نوع انعطاف‌پذیری است.

### انعطاف‌پذیری کمی

این نوع انعطاف‌پذیری معمولاً کمیت نیروی کار مورد استفاده را تغییر می‌دهد، تغییرات شامل موارد زیر است:

- تعداد کارکنان
- ساعات کار
- استفاده از کارکنان پاره‌وقت
- استفاده از کارکنان موقتی که قراردادشان می‌تواند خاتمه یابد، استفاده از شرایط موجود برای استخدام و اخراج.
- بتدریج که موسسات اقتصادی بیشتر به تامین خدمات خارج از شرکت، ایجاد اتحادهای استراتژیک و برقراری روابط متقابل فعال بین تامین‌کنندگان کالا و مشتریان روی آورند، فضای جدیدی در بازار ایجاد می‌شود.

### انعطاف‌پذیری داخلی

انعطاف‌پذیری داخلی شامل ایجاد تغییرات درون شرکت یا در ساختار توافق شده فعلی می‌شود.

### انعطاف‌پذیری خارجی

انعطاف‌پذیری خارجی شامل روابط متقابل در بازار خارج از شرکت و معمولاً شامل تغییر ماهیت و نوع قراردادها می‌شود. تداخل بسیار زیادی بین انعطاف‌پذیری داخلی و وظیفه‌ای و همینطور انعطاف‌پذیری خارجی و کمی مشاهده می‌شود.

شرکت‌هایی که به‌دنبال سازمان و تولید سازوارتری هستند، جهت تنظیم نیروی کار مورد استفاده، ترکیب انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و کمی را تغییر می‌دهند. آنها همچنین می‌توانند شیوه تنظیم را تغییر دهند، یعنی اگر از مکانیزم‌های داخل شرکت استفاده می‌کرده‌اند به امکانات خارج روی آورند و یا برعکس. □

factors that contribute greatly to the increased efficiency of employees. Managers must be totally aware that the issues that appear clear to them might not be easily understood by the employees. The latter must be totally aware of the direction of the organization so as to be confident about their decisions and activities.

The present article attempts to shed light on the policy planning process and the dimensions of strategic management.

within the framework of a process known as "policy planning." This process yields "organizational strategies."

Strategy implementation, on the other hand, requires the trust and participation of managers and employees. Therefore, the strategic vision of the management must be thoroughly disseminated and understood.

Transparency, the clarity of goals and objectives together with clear communication channels are all

## سازمان سالم

بقیه از صفحه ۳۰

می‌گردد، توجه سازمان به جلب رضایت گروه‌های ذیربط نقش اساسی در رفتار و عملکرد سازمان دارد. سازمان تلاش خود را در پاسخگویی موثرتر نسبت به تامین خواسته‌های گروه‌های مذکور می‌تواند دامنه وسیعی در برگیرد و تضاد و تعارض بین خواسته‌ها بر رشد و توسعه سازمان و گروه‌های ذیربط تاثیر نامطلوب داشته، موجب توقف، شکست و مرگ سازمان گردد.

همان طوری که قبلاً ذکر شد موضوع تضاد بین افراد و گروه‌ها و چگونگی رفع آنها از مقوله «اخلاق» است. یکی از مهمترین موانع رشد و توسعه سازمان‌ها، غفلت از اهمیت این بعد ارزشی در تکامل سازمان‌ها می‌باشد. در نگرش جامع هر چقدر دامنه گروه‌های ذیربط گسترده‌تر گردد و تامین منافع بلندمدت‌تر آنها مدنظر قرار گیرد، بویژه سلامت نسل‌های آینده و محیط زیست آنان، تعارض بین خواسته‌های گروه‌ها کاهش یافته، توسعه و تکامل اعضا گروه‌ها و سازمان موثرتر صورت خواهد گرفت.

در نگرش اسلامی. سازمان وسیله‌ای برای کمک به کمال و توسعه کلیه گروه‌های ذیربط در افق زمانی بسیار گسترده‌تر با مشارکت و مجاهدت آنان می‌باشد. برای پاسخگویی به نیازهای متنوع، ولی مرتبط با توسعه و تکامل گروه‌های ذیربط، سه عامل اصلی موثر در توسعه (آرمان، تلاش، مراقبت) در سازمان و مدیریت آن باید نهادی گردد. همان طوری که «خدا»، «عبادت» و «تقوا» حداقل شرایط لازم برای تقرب

و کمال فرد به شمار می‌روند، آرمان طلبی، تلاش و مراقبت مستمر نیز موجبات توسعه و تکامل سازمان را فراهم می‌آورد. آرمان کلیه اعضای سازمان، الزاماً «خدا» نیست. زیرا هر چند از دیدگاه اسلام آرمان «الله» قصد و غایت نهائی هستی و بویژه انسان مسلمان و مومن است، ولی یک جامعه یا یک سازمان یک کل متکثر می‌باشد و با توجه به اینکه از اجزا هدفدار کثیری تشکیل یافته است که از آزادی فکر و انتخاب برخوردارند، توافق کامل بر آرمان «الله» لازم و ضروری نیست (لا اکراه فی الدین). هر آرمان دیگری که به توسعه فرد و سازمان کمک کند و موجب ضعف و زیان و رکود و توقف نگردد می‌تواند آرمان اعضای گروه‌های ذیربط قرار گیرد. این بدین دلیل است که آرمان «الله»، «ابر آرمانی» است (META-IDEAL) فراتر از هر آرمان دیگر و هر آرمان تکامل بخشی می‌تواند از آن نشأت گیرد. با توجه به نگرش اسلام نسبت به انسان و با عنایت به نکات فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که سازمان مطلوب از دیدگاه اسلام گروه اجتماعی با آرمان مشترک و تکامل بخشی است که با تقسیم وظائف نسبت به هدف‌های مشترک و تامین موثر نیازهای گروه‌های ذیربط به توسعه و کمال آنان کمک می‌کند و در این جریان از توقف، بازگشت و آسیب رساندن به محیط زیست خود، اعم از محیط طبیعی یا اجتماعی، پرهیز می‌نماید. هر چند سازمان فوق بطور کامل قابل دسترسی نیست ولی اولاً هر سازمانی می‌تواند آنرا الگوی مطلوبی تلقی کرده، جهت آن حرکت کند و ثانیاً می‌تواند بعنوان الگو و معیاری برای سنجش سایر سازمان‌ها بکار گرفته شود. □