

بهبود مدیریت و ارتباطات در سازمان

تهیه و تنظیم از: مجتبی کاشانی

۲ - تمرکز و تاکید بر رفتار واقعی (نه بر شخصیت فرد) FOCUS ON BEHAVIOR
یک مدیر خوب معمولاً توانایی آن را دارد که در مواجهه با همکاران مدعی و ناراضی، وضعیت دفاعی و انفعالی نداشته باشد. یکی از راهها و مهارتهای این کار تاکید بر رفتار واقعی کارمند است. اینکه به یک کارمند بگوییم به جای ۱۰۰ واحد تولید ۸۰ واحد تولید کرده است. واقعیتی است که اگر چه شنیدن آن برای کارمند تلخ است اما او این واقعیت را که مستدل است می پذیرد، بدون اینکه هیچ آسیب روحی و شخصیتی ببیند. در حالی که اگر به جای تمرکز بر واقعیت به او بگوییم «تو کارمند تنبلی هستی» به شخصیت او آسیب رسانده و احساسات او را جریحه دار کرده ایم. شاید معنی هر دو جمله یکی باشد اما جمله اولی چون مبتنی بر واقعیت قابل لمس و محسوسی است پذیرفتنی تر است و آزاردهنده روحیه و شخصیت فرد نیست.

۳ - گوش دادن موثر (گوش دل سپردن) ACTIVE LISTENING

از دیگر توانایی های یک مدیر خوب تاثیر و نفوذ بر کارمند خود برای تغییر رفتار و موضع او است. و این در حالیست که ضمن حفظ رابطه با او از آسیب رساندن به شخصیت او نیز جلوگیری می کند. برای این کار می توان از تکنیک گوش دادن فعال و موثر بهره جست. نباید احساس کارمند پس از شنیدن گفته های او و بازتاب گفتاری و رفتاری مدیر که نشان دهنده شنیدن درد دل ها و درک احساس او است «گوش دادن موثر» تلقی می شود این شیوه برخورد، زیردستان را هدایت می کند و به آنها احساس مسئولیت و استقلال می دهد.

به علت ضعف رفتار و کار، ما مدعی آنها هستیم. در هر دو حالت برای پاسخگویی منطقی و یا اصلاح اصولی رفتار این همکاران نیازمند برخوردهای حضوری هستیم که چگونگی اداره این برخورد حضوری نقش تعیین کننده ای در موقعیت ما، اعمال مدیریت و رهبری سازمانی ایفا می کند. بسیاری از مدیران گمان می کنند که این گونه برخوردهای انسانی بستگی به بینش و باخصلت های ذاتی مدیران دارد و از مهارتهای نهفته در هر انسان تحصیل کرده و یا با تجربه است.

در حالی که برعکس نقش تکنیک های ارتباطی که براساس یافته های روانشناسی و جامعه شناسی رفتار سازمانی و اجتماعی انسانها تدوین گردیده است نقش تعیین کننده ای در برخورد صحیح و موفقیت آمیز یک مدیر در اینگونه موارد دارد. برخی از این تکنیک ها در پی می آید:

۱ - تقویت عزت نفس و شخصیت فردی SELF, ESTEEM
دو جمله زیر برخورد دو مدیر را با یک کارمند شاکی نشان می دهد:

مدیر اولی: «از اینکه برای حل مشکل خود مراجعه کرده ای و مرا در جریان می گذاری بسیار خوشحالم»
مدیر دومی: «متأسفانه به جای کار کردن همیشه نق میزنی. نمی دانم باز چه می خواهی بگویی»
مدیر اولی با تقویت شخصیت همکار خود دریچه دل او را برای ادامه یک گفتگوی موفقیت آمیز به روی خود می گشاید در حالی که مدیر دومی این شانس را از خود می گیرد و از همان برخورد اول کارمند خود را به جدل و مقابله وادار می کند.

یکی از کارکنان به مدیر مراجعه و مشکل خود را مطرح می کند. اینک مدیر باید چه نوع ارتباطی برقرار کند و از چه ساز و کاری سود جوید و بواقع در مقابل این پدیده چند نوع برخورد وجود دارد؟ گوش دل سپردن به سخنان او. تقویت عزت نفس زبردست. تمرکز بر رفتار او یا اعمال فشار؟ به راستی برداشت ما از رفتار خودمان با برداشت دیگران از رفتار ما چقدر متفاوت است؟ استاد موراتا براین باور است که هرچه این تفاوت کمتر باشد، رفتار ما به رفتار منطبق با ملاکهای رهبری نزدیکتر است. وی در سمیناری که ماه گذشته در تهران برگزار شد کوشید برای پرسشهای بالا پاسخ مناسبی ارائه کند. گزارش این سمینار را با هم می خوانیم.

در روزهای ۱۶ و ۱۷ خردادماه هتل بزرگ آزادی شاهد برگزاری یک سمینار کاربردی مدیریت در زمینه بهبود رهبری و روابط انسانی در سازمانها بود. این سمینار از سلسله سمینارهایی است که موسسه AOTS ژاپن در جهت همکاری با انجمن ایرانیان فارغ التحصیل ژاپن، با اعزام سخنران از ژاپن برگزار می کند. گفتمنی است که اولین آن، سمیناری در زمینه T.Q.C یا کنترل کیفیت فراگیر بود و توسط آقای پرفسور ساساکی حدود ۲ سال پیش با مساعدت وزارت صنایع سنگین برگزار شد. در سمینار اخیر آقای نوری یوکی موراتا، یکی از نخبگان علم مدیریت نوین به بررسی بهبود مدیریت و ارتباطات در سازمان پرداخت.

در این سمینار ۸۰ شرکت کننده اصلی که در تمرینهای کاربردی ایفای نقش می کردند و نیز ۷۰ شرکت کننده ناظر حضور داشتند. روز اول سمینار به موضوع روابط انسانی اختصاص داشت. سمینار با ایفای نقش ۲ تن از شرکت کنندگان اصلی که یکی از آنها نقش یک کارمند ناراضی و گله مند را داشت و دیگری نقش مدیری که به این ناراضی ها باید پاسخ می داد آغاز شد.

این دو تن در ادامه در نقش های مختلف ظاهر شدند. عصاره پیامهای روز اول سمینار به شرح زیر بود:

ما به عنوان یک مدیر هر روز در معرض مراجعات حضوری و تلفنی کارمندان ناراضی، گله مند، متوقع و مدعی قرار می گیریم. و یا برعکس ممکن است مواجه با کارکنانی باشیم که

۴ - اعمال فشار REINFORCEMENT

این روش، شیوه‌ای برای افزایش بهره‌وری و نیز شیوه موثری برای تغییر رفتار کارکنان است. هم می‌تواند رفتار خوب آنها را تقویت کند و هم رفتار نامطلوب آنها را بهبود بخشد. اعمال فشار هم به طریق مثبت یعنی تایید رفتار خوب گذشته فرد و هم به طریق منفی یعنی تنبیه (روحی) رفتار نامطلوب گذشته و یا تهدید در مورد رفتار نامطلوب آینده شخص ممکن است صورت گیرد، که نوع مثبت آن که کارآمد و موثر است مورد نظر است.

۵ - تعیین قرار و مدار مشخص برای پی‌گیری و مرور نتایج FOLLOW-UP DATES

این روش نوعی پی‌گیری است که کارمند را دلگرم به ادامه ارتباط با مدیر خود می‌کند و این خود از ابزار کارساز اعمال فشار مثبت برای سازندگی و فرصت ارزیابی مجدد است.

مجموعه این شیوه‌های ارتباطی در برخورد‌های کاری به مدیر کمک می‌کند که بتواند محیطی فراهم آورد که در آن کارکنان راحت‌تر احساس خود را مطرح کنند و آزادانه سخن بگویند، از لاک دفاعی بیرون بیایند و از پیشنهاد‌های آنها برای حل مشکلات استفاده شود. این کار به آنها منزلت شخصی، اعتماد به نفس، و انگیزه حضور فعال‌تر در میدان کار می‌بخشد.

بحث روز دوم به موضوع رهبری اختصاص داشت. آقای موراتا ضمن درگیر کردن شرکت‌کنندگان در بحث‌ها و گفتگوها و کارهای گروهی سعی در شناساندن چهره واقعی مدیران به آنها داشت و از همین رو در تست‌های متعددی که در تمرین‌های مختلف صورت گرفت هریک از شرکت‌کنندگان می‌توانستند ارزیابی خود را از خویش با ارزیابی خود توسط دیگران مقایسه کنند و به وضوح تفاوت آن‌را که ناشی از اختلاف تصور خود ما از ما و دیگران از ما می‌باشد ملاحظه کنند. حاصل این بحث و گفتگوها و ارزیابی‌های گروهی این پیامها را در بر داشت:

- برداشت ما از رفتار ما با برداشت دیگران از رفتار ما تفاوت دارد هرچه این تفاوت کمتر باشد، رفتار ما به رفتار منطبق با ملاک‌های رهبری نزدیکتر است.

- بسیاری از رفتارهای ما و پیام ناشی از آن بر خود ما آشکار نیست.

- زیردستان ما، ما را براساس احساسی که در دل نسبت به آنها داریم ارزیابی نمی‌کنند بلکه ما را براساس رفتار ما و نتیجه‌ای که رفتار ما برای آنها دارد می‌سنجند. آنها رفتار ما را نماینده احساس ما نسبت به خود می‌دانند.

- صداقت، صراحت و صمیمیت واقعی می‌تواند درون و بیرون ما را نزدیک و مجموعه آنها ما را به زیردستان نزدیک کند.

- اگر آنقدر که به رفتار دیگران حساس و دقیق هستیم نسبت به رفتار خود توجه داشته باشیم. در کنترل، تغییر و ایجاد رفتار خوب در خود موفق‌تر و در نتیجه به رفتار مورد نیاز رهبری نزدیکتر هستیم.

- یکی از موفقیت‌های یک رهبر و مدیر خوب

اداره (پاسخ و یا تعدیل) نیازهای به‌ظهور رسیده کارکنان است.

- یکی از شرایط اصلی رهبری سلامت جسم و روان یک مدیر است.

بحث اساسی دیگری که در زمینه رهبری در سازمانها مطرح گردید تقسیم‌بندی وظایف رهبری در سازمان است:

عمدتاً وظایف رهبری در سازمان به دو گروه تقسیم می‌شود.

۱ - وظایفی که به آنها عملیات یا اجراء (PERFORMANCE) گفته می‌شود.

۲ - وظایفی که به آنها مراقبت و نگهداری (MAINTENANCE) گفته می‌شود که جزئیات هر گروه از وظایف به‌طور خلاصه در جدول شماره یک آمده است:

جدول شماره یک - تفکیک وظایف رهبری سازمانی

PERFORMANCE BEHAVIORS (رفتار عملیاتی یا اجرایی)	
کارمداری	- درخواست گزارش پیشرفت کار - درخواست اطاعت کامل از مقررات - سعی بر انجام کار با تمام توان - حساس بودن نسبت به میزان انجام کار
	- برنامهریزی کار - - حساسیت همیشگی نسبت به مسائل کاری - کسب تخصص و دانش فنی - تصمیم‌گیری به موقع در کار - پیشقدمی در برخورد با فوریت‌های کاری - داشتن سیاست روشن و قاطع در کار
MAINTENANCE BEHAVIORS (رفتار مراقبتی)	
انسان‌مداری	- از بین بردن فضای نامساعد و نامطلوب کار - درک موقعیت زیردستان - استفاده از افکار زیردستان - ایجاد فرصت صحبت آزادانه برای زیردستان
	- ارزیابی عادلانه با زیردستان کار - اعتماد به زیردستان - تایید کار خوب زیردستان - حمایت از زیردستان
	- توجه به اشخاص - توجه به مسائل شخصی زیردستان - اندیشیدن به افزایش حقوق و رشد سازمانی زیردستان

ملاک ارزیابی رهبری مطلوب سازمانی از ارزیابی عملکرد مدیر در چارچوب این وظایف حاصل می‌شود. چنانچه عوامل رفتار عملیاتی یا رفتار مراقبتی، هر یک به تنهایی و یا هر دو با هم ضعیف باشند یعنی توجه مدیر یا به یکی از این حوزه‌ها و یا هر دو حوزه کمتر باشد مدیر از رفتار و تعریف رهبری به دور می‌باشد. یک مدیر وقتی رهبر تلقی می‌گردد که هم در حوزه رفتار عملیاتی و هم در حوزه رفتار بهداشتی و مراقبتی کار حساسیت و جدیت داشته باشد. از این رو یک مدیر مشتاق و علاقمند می‌تواند با پیروی آگاهانه از وظایف این دو حوزه، رفتار خود را به اعمال رهبری موفق سازمانی نزدیک کند.

از لابلای سمینار موفق دو روزه آقای موراتا پیامها و نتایج زیر به دست آمد:

- مهارت در ایجاد روابط سالم و سازنده انسانی از شرایط اصلی اعمال رهبری است.
- برای ایجاد ارتباط انسانی مفید و موثر باید بتوانیم درجه دل انسانها را باز کنیم و با رفتار خود بازماندن آن را تضمین کنیم.
- برای بازکردن پنجره دل انسانها (و ایجاد

ارتباط) باید اول لبهای خود را بکشاییم (یعنی با سخن گفتن و ارتباط شفاهی).

سمینارهای متعدد مدیریتی برگزار می‌کنیم اما بهبودی حاصل نمی‌شود اظهار داشت: «حتماً به این دلیل که شما رفتارتان را تغییر نمی‌دهید».

- رهبر دارای فلسفه و علاقه شدید نسبت به رشد و کمال یافتن و شکوفاشدن انسان هاست.

- یک مدیر مشتاق و علاقمند به رهبری، منتظر نمی‌ماند دیدگاهش عوض شود تا موجب تغییر رفتار او گردد. بلکه او به محض احساس نیاز به تغییر، رفتارش را عوض می‌کند و آنقدر ادامه می‌دهد تا دیدگاهش نیز تغییر کند.

- رفتار، میزان بهره‌وری، کیفیت کار و... کارکنان در حضور و در غیبت رهبر یکسان است.

- رهبری بلوغ و کمال مدیریت است.

آقای موراتا از همان روز اول که شرکت‌کنندگان تمایل داشتند بحث فرهنگ یا تاثیر مسائل مادی را در رفتار کارکنان مطرح کنند. بر این دو اصل تاکید کرد که:

۱- تفاوت فرهنگ‌ها هیچ تاثیری در اعمال شیوه‌های مورد آموزش ندارد. انسانها در همه جا

- یک رهبر خوب باید بتواند لوح دل انسانها را

که نامرئی است بخواند. در بسیاری اوقات تفاوت فاحشی بین رفتار بیرونی و احساس درونی انسانها وجود دارد. یعنی گاهی ممکن است در حالی که ما را ظاهراً تایید می‌کنند از ما بیزار باشند.

- اگر این آمادگی را داشته باشیم که هر لحظه توسط همکاران خود مورد پرسش قرار گیریم روحیه و آمادگی رهبر شدن را پیدا کرده‌ایم.

- آمادگی برای پذیرش تغییر از شرایط اصلی رهبری است.

- آقای موراتا در پاسخ یکی از شرکت‌کنندگان که پرسید چرا ما در ایران با اینکه مدتی است انسان هستیم.

۲- عوامل مادی و پول نیز تاثیر قابل ملاحظه و یا دخالت موثری در اعمال شیوه‌هایی که بحث می‌کنیم نخواهد داشت وی تاکید کرد که: «هیچ راه‌حلی در مدیریت به اندازه پول مخرب و فساداتگیر نیست».

امید آنکه تلاش دو روزه آقای موراتا و

برگزارکنندگان این سمینار برای ۱۵۰ تن از مدیران رده بالای سازمان‌های کشور اثرات سازنده مثبت و براتگیزنده‌ای در بر داشته باشد. □

در سمینار تازه‌های مدیریت استراتژیک در سازمان مدیریت صنعتی تشریح شد

آخرین تحولات مدیریت و نتایج یک تحقیق در مورد

مدیران ایرانی و کانادایی

در دوره مدیریت استراتژیک سازمان مدیریت صنعتی توزیع شد. پرسشنامه شامل ۱۴۴ سوال بود که طی آنها ۵ نقش عمده مدیران عالی‌رتبه که عبارتست از: تحریک بخشی، سفیر، سخت‌کوشی، رسیدگی و اینترگری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از این تحقیق نشان‌دهنده آن بود که علی‌رغم اهمیت نقش تحریک بخشی در مدیران، نه مدیران ایرانی و نه مدیران کانادایی در برانگیختن کارکنان چندان موفق نبوده‌اند. در نقش «سفیر»، مدیران کانادایی موفق‌تر ارزیابی شده‌اند، دلیل آن نیز شاید این باشد که برای موسسات کانادایی تماس با سایر موسسات، امری عادی تلقی می‌شود ولی در ایران گرفتاریهای داخلی امکان پرداختن به این امر را دشوار ساخته است. در زمینه

در این تحقیق مصاحبه با ۱۲۵ مدیر بود که از خلال آن مشخصاتی برای مدیران موفق تعیین و مبنای تهیه پرسشنامه قرار گرفت. این پرسشنامه‌ها بین قریب به ۱۵۴۱ مدیر کانادایی و اکثریت قریب به اتفاق مدیران شرکت‌کننده

بر اساس یک تحقیق انجام شده، مدیران ایرانی و کانادایی هیچکدام در برانگیختن کارکنان موفق نبوده‌اند، در زمینه سخت‌کوشی، هر دو گروه موفق بوده‌اند، در زمینه اینترگری مدیران ایرانی و در زمینه ایفای نقش «سفیر» مدیران کانادایی موفق‌تر بوده‌اند.

تازه‌های مدیریت استراتژیک، عنوان سمیناری است که در تاریخ ۲۲/۳/۱۸ به‌وسیله دکتر منصور جاویدان در سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد.

قسمت اول سمینار شامل ارائه نتایج حاصل از تحقیقی پیرامون مدیران کانادایی و مدیران ایرانی بود. قسمت دوم سمینار به بحث پیرامون تحولاتی که در دنیای مدیریت در حال ظهور است و نیروهای موجد آن و تاثیر آن بر مدیران اختصاص داشت و در پایان نیز عوامل موفقیت یک سازمان و چگونگی حفظ آن مورد بررسی قرار گرفت.

به گزارش خبرنگار تدبیر دکتر جاویدان

پیرامون تحقیق به‌عمل آمده گفت: «قدم اول

سخت‌کوشی و رسیدگی، هردو گروه نسبتاً موفق ارزیابی شده‌اند. بررسی نقش ایثارگری، نشان‌دهنده آن بود که مدیران کانادایی علاقه چندانی به ایثار و فداکاری برای سازمان خود نداشته‌اند و نقطه مقابل آن مدیران ایرانی از امتیاز بالایی در این زمینه برخوردار بوده‌اند.

تلاش دیگر در این تحقیق بررسی و مقایسه مدیران بسیار موفق با مدیران ناموفق بود که نتیجه حاصل، حاکی از آن بود که در ایران مدیران خوب، «بسیار خوب» و مدیران بد نیز «بسیار بد» ارزیابی شده‌اند که علت این مساله احتمالاً به عدم وجود تعریف مشخص از مدیریت در ایران و ذهنی بودن معیارها برمی‌گردد.

در قسمت بعدی سمینار، سخنران پیرامون تغییر و تحولات در دنیای مدیریت و نیروهای موثر بر آن گفت: «اگر بخواهیم وضعیت صنایع کشورهای غربی را بررسی کنیم می‌توان با جرات اظهار داشت که کمتر صنعتی در دنیای غرب وجود دارد که با مشکلات عدیده روبرو نباشد. در دو سه سال اخیر یک ناامنی سیاسی، اجتماعی، اقتصادی در غرب بوجود آمده و تهدید بیکاری به صورتی موحش به چشم می‌خورد. زمانی اشتغال در بخش دولتی به مثابه آینده تثبیت شده تلقی می‌شد ولی اینک با فراگیر شدن بخش خصوصی، دولتها نیز به کاهش هزینه‌ها از طریق آن می‌پردازند.

باور عده‌ای این بود که دوران کنونی نیز یک سیکل طبیعی رکود اقتصادی است ولی بعد از بررسی شرایط مشخص شد که مشکلات حاضر فراتر و پیچیده‌تر از یک تجربه رکود است. قصد ما این است که عوامل ایجاد چنین بحرانی را بررسی کنیم. به‌طور خلاصه می‌توان ۵ عامل مشخص را برای این تغییرات ذکر کرد که عبارتند از: جهانی شدن، تغییرات تکنولوژیک، رشد بازار سهام و تغییرات تغییرات در سیاستهای دولتها و تغییرات جمعیتی در کشورهای صنعتی. در باب جهانی شدن می‌توان گفت از یک سو امکانات گسترده سفر به کشورهای مختلف سبب‌ساز آشنایی با فرهنگهای تازه، طرز فکر و محصولات دیگر کشورها شده و قوی شدن نقش وسایل ارتباط جمعی نیز در همسان شدن علائق و انتظارات مشتریها موثر بوده است. صنایع نیز اینک درحال طی مسیری جهت به‌کارگیری هرچه بیشتر شبکه‌های تولید محصولات در

کشورهای مختلف هستند. دیگر زمانی نیست که فرضاً کلیه قطعات تلویزیون سونی در ژاپن تهیه شود.

عرضه و تقاضا در دنیای کنونی با کوتاه‌شدن فاصله زمانی و مکانی ارتباط نزدیکی پیدا کرده است. کم‌کردن موانع تجارت بین‌المللی، روندی است که در کشورهای مختلف مشاهده شده و دولتها مصمم به از میان برداشتن سدهای ورود محصولات خارجی هستند.

کم‌کردن موانع تجارت بین‌المللی، روندی است که در کشورهای مختلف مشاهده شده و دولتها مصمم به از میان برداشتن سدهای ورود محصولات خارجی هستند.

طبق آخرین تحقیقات، محصول خوب از دید مشتری، محصولی است که دارای عملکرد خوب، دوام، سهولت تعمیر، خدمات بعد از فروش، گارانتی و سهولت استفاده باشد.

تغییرات سرمایه امکان استفاده از انواع بازارهای سرمایه‌ای را فراهم کرده است. منبع سرمایه و پول، بین‌المللی و جهانی است. رفت و آمد پول در مرزها به تدریج آزاد شده و سیستم بانکی ملی با سیستم بین‌المللی ارتباط تنگاتنگ می‌یابد. دولتها مقررات محدود کننده سیستم‌های بانکی را به تدریج حذف می‌کنند. اینها مجموعه عواملی است که در جهان حاضر به چشم می‌خورد. در چنین شرایطی شرکتی که تصمیم می‌گیرند وارد بازار جهانی شوند تلاش بر ایجاد شرکتی مستقل در بازارهای مختلف دارند. این چنین شرکتی با مدیریت محلی اداره می‌شوند و هدف آشنایی هرچه بیشتر با بازار داخلی را تعقیب می‌کنند. این شرکتها به وسیله یک شبکه مدیریت در ارتباط باهم قرار گرفته و بر این باورند که برای نفوذ در بازار و کسب هرچه بیشتر سهم بازار گاه باید متحمل هزینه‌های اولیه هنگفتی شوند.

بازار و مشتری

دکتر جاویدان پیرامون عوامل موفقیت یک شرکت گفت: «به‌طور خلاصه شرکتی در

شرایط حاضر موفق است که محصول یا خدماتی مناسب با سلیقه مشتری و با قیمتی مناسب عرضه کند. توجه عمده شرکتی موفق معطوف بازار بوده و سرآغاز هر چیز برای آنان بازار است. این شرکتها به گونه‌ای استراتژیک، کل‌نگر و مداوم به مساله رفع نیاز مشتری می‌پردازند.

استراتژیک به مفهوم توجه دراز مدت، کل‌نگر به معنای ترویج تفکر درگیری کلیه واحدها در رفع نیاز مشتری و مداوم به این معنا که بهبود مستمر تلاش همیشگی شرکت خواهد بود.

دکتر جاویدان افزود: طبق تحقیقات به عمل آمده، محصول خوب از دید مشتری، محصولی است که دارای ویژگی‌های عملکرد خوب، دوام، سهولت تعمیر، خدمات بعد از فروش، گارانتی و سهولت استفاده باشد. برای مقوله کیفیت فلسفه‌های مختلفی ارائه شده، گروهی براین اعتقادند که کیفیت اصولاً چیزی نیست که بشود آن را اندازه‌گیری کرد و معیار مخصوصی برای تعریف آن وجود ندارد. گروهی دیگر در مقابل آنان کیفیت را مقوله‌ای قابل سنجش و دارای ابعاد می‌دانند. عده‌ای کیفیت را صرفاً به دیدگاه مشتری ارتباط داده و آن را قابلیت ارضاء انتظارات مشتری می‌دانند.

ایده شرکتی بدون مرز نیز، استفاده از تازه‌ترین رهیافتهای جهت دستیابی به موفقیت است. این چنین شرکتی از تیم‌ها، گروهها و شبکه‌ها تشکیل شده که قابلیت نوآوری در آنان چشمگیر است و ارتباطات گسترده با گروههای ذینفع خود برقرار کرده‌اند. مدیرعامل شرکت جنرال الکتریک در ۱۹۹۰ گفت: «روای ما برای دهه ۹۰ این است که شرکتی بدون مرز باشیم و تمام سدهای ارتباط با گروههای ذینفع برای ما ازین رفته باشد».

دکتر جاویدان در پایان پیرامون شرکتی که فاقد قابلیت یادگیری هستند گفت: «وجود افراد خودبین در شرکت، جستجو کردن غلط هر مشکل در خارج و نه در داخل شرکت، ساده‌اندیشی درباره قدرت شرکت با توجه مطلق به وقایع منفرد و بی‌توجهی به روندها، به‌موقع عکس‌العمل نشان ندادن در مقابل وقایع و تفکر غلط پیرامون یادگیری از تجارب و تکرار شکست‌های متعدد بدون توجه به محدودیت زمانی در عرصه بقا، مهمترین دلایل عدم موفقیت شرکتهاست».

نمایشگاه کامپیوتر و رقابت صنعتگران

نمایندگان دهها مرکز کامپیوتری با شرکت در سومین نمایشگاه «اپل مکتناش» آخرین برنامه‌های نرم‌افزاری خود را به نمایش گذاشتند. این نمایشگاه که به مدت چهار روز از تاریخ چهارم خرداد ماه در هتل لاله تهران برگزار شد با وجود محدودیت فضای نمایشگاه

با ازدحام چشمگیری از سوی علاقه‌مندان همراه بود.

به گزارش خبرنگار تدبیر، هدف از برپایی سومین نمایشگاه «اپل»، شناسایی و معرفی کاربردهای انواع سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای کامپیوتری بود که می‌توان به نرم‌افزارهای

گرافیکی، معماری و نرم‌افزارهای پایگاه داده‌ها اشاره کرد. مهمترین ویژگی نمایشگاه سوم اپل، رقابت شدید شرکت‌های سازنده قطعات جانبی کامپیوتر جهت معرفی و در نتیجه گرفتن سفارش از بازدیدکنندگان بود. روی این اصل مسئولان غرفه‌ها در جهت پاسخگویی به پرسشهای بازدیدکنندگان تلاش داشتند و فضایی آموزشی به سالن نمایشگاه بخشیده بودند. □

تجربیات متفاوت هستند. به اعتقاد ما این یک سمینار منحصر بفرد بود. زیرا که آخرین دستاوردهای مدیریت در جهان به شدت متحول مدیریت را ارائه می‌داد. در این سمینار از تازه‌ترین تکنیک‌های آموزشی بطور موثر استفاده می‌شد.

به گفته اقبال ملک خان که از کشور پاکستان در این دوره شرکت داشت دوره مدیریت استراتژیک دوره منحصر به فردی است، زیرا از طریق آن می‌توانید تحولی انقلابی در نگرش مدیران بخشهای خصوصی و دولتی ایجاد کنید. وی با اشاره به حیاتی بودن چنین برنامه‌هایی گفت اکثر کشورهای مسلمان دارای منابع هستند و آنچه را نیاز دارند نحوه مدیریت بر این منابع است. بنابراین با آموزش مهارت‌های مدیریت باید بتوانیم این مهارت‌ها را در محیط خود بکار بندیم و این کاریست که خیلی اقتصادهای موفق جهان نظیر ژاپن، هنگ‌کنگ، تایوان، سنگاپور، تایلند و مالزی انجام داده‌اند.

اقبال ملک خان ضمن اشاره به تجمع مدیران کشورهای اسلامی در این دوره آنرا به لحاظ امکان تبادل تجربه بین این مدیران حائز اهمیت توصیف کرد و تبادل فرهنگی جوی دوستانه را یکی دیگر از مزایای این دوره برشمرد.

وی تاکید کرد که شرکت‌کنندگان خارجی در این دوره ایران واقعی را کشف کردند. ایرانی با بیش از هزار سال تاریخ و کاملاً متفاوت از آنچه از طریق تلویزیونها معرفی می‌شود. و اضافه کرد که می‌توانید این جمله را از زبان کلیه شرکت‌کنندگان خارجی بشنوید که: «با برگزاری این دوره ما سفرای ایران در کشور خودمان خواهیم بود».

ملک خان که خود در ۱۸ سمینار بین‌المللی شرکت کرده‌است این سمینار را در مقایسه با آنها منحصر بفرد نامید. □

وزیر تعاون در مراسم پایانی ششمین

دوره مدیریت استراتژیک مطرح کرد:

ضرورت توسعه دانش و مهارت در مدیریت کشور

مدیر عامل سازمان مدیریت صنعتی ضمن اشاره به ویژگی‌های این برنامه آموزشی گفت: «دوره حاضر اولین دوره‌ایست که برنامه‌های آن صددرصد به زبان انگلیسی و در سطح بین‌المللی به اجرا درآمده است و اکثریت دانشجویان دوره را مدیران مسلمان کشورهای اسلامی و برادر تشکیل می‌دهند».

وی گفت: علاوه بر جمهوری اسلامی ایران در این دوره مدیرانی از کشورهای پاکستان، مالزی، بنگلادش، اردن، عمان، سنگال، قبرس، گامبیا و اندونزی شرکت دارند و بیش از ۵۰٪ شرکت‌کنندگان دارای تحصیلات فوق لیسانس و دکترا هستند و از نظر موقعیت شغلی نیز ۳ نفر معاون وزیر، ۳۱ نفر مدیر و ۵ نفر کارشناس در این دوره شرکت کرده‌اند.

گزارش خبرنگار تدبیر حاکمیت در ادامه مراسم پایانی آقای اقبال ملک خان به نمایندگی از طرف دانشجویان شرکت‌کننده گفت: من منعکس‌کننده نظر همکارانم هستم که هر یک عضوی از یک جامعه بزرگ بین‌المللی با

« با توسعه اساسی‌ترین منابع انسانی یعنی مدیران، به‌ویژه در کشورهای اسلامی می‌توان شاهد انسجام و اعتلای همکاری‌ها و گسترش پیوندهای استراتژیک میان این کشورها بود.

ششمین دوره مدیریت استراتژیک که با شرکت مدیران کشورهای اسلامی به وسیله سازمان مدیریت صنعتی در زیباکنارمیلان برگزار شده بود. با سخنان مهندس غلامرضا شافعی وزیر تعاون پایان یافت.

به گزارش خبرنگار تدبیر در مراسم پایانی وزیر تعاون اظهار داشت: «برای دولت و ملت من مایه بسی افتخار و سربلندی است که بتواند در شناسایی و رفع تنگناهای اساسی توسعه کشورهای جهان سوم و به ویژه ملل اسلامی، به شیوه‌ای موثر و شایسته سهم شوند. امروزه بر ما و بر بسیاری از ملل جهان سوم محرز شده است که توسعه و تقویت دانش و مهارت در مدیریت یکی از شروط اساسی در هم شکستن حصارهای غیرعادلانه‌ایست که به دور ما کشیده شده‌است».

به گفته آقای شافعی شناخت عمیق از روندهای بین‌المللی، تشخیص الگوی روابط و مناسبات آینده، داشتن چشم‌اندازی از موقعیت و وضعیت سیستم، تبیین فراگیر از رسالت خود، درک ماهیت و جهت و اثر روندهای محیطی، ارزیابی منابع و امکانات درونی و نیز سمت‌گیری به‌سوی تحقق رسالت مزبور از لوازم جدی و حتمی توفیق در مدیریت سیستم‌ها به‌شمار می‌رود. وی نتیجه‌گیری کرد که به این ترتیب و با رویکردی که اقتضای مدیریت در دنیای پر تحول کنونی است، به نحو شایسته‌ای می‌توان فرآیندهای مدیریت را سامان بخشید و انتظار فردای بهتری را داشت.

وزیر تعاون اظهار امیدواری کرد که با توسعه اساسی‌ترین منابع انسانی - یعنی مدیران - به‌ویژه در کشورهای اسلامی بتوانیم شاهد انسجام و اعتلای همکاری‌ها و گسترش پیوندهای استراتژیک میان این کشورها باشیم. برپایه این گزارش پیش از سخنان وزیر تعاون، آقای مهندس علاقبندراد معاون

کنگره ملی مهندسی صنایع و بهره‌وری

در جوامع صنعتی پیشرفته، نیاز به عرضه کالاها و خدمات با کمیت بیشتر و کیفیت برتر سبب شد که دو مقوله مهندسی صنایع و بهره‌وری مورد توجه قرار گرفته و امروزه هر دو اهمیتی درخور دارند. اما در ایران، چون سایر کشورهای جهان سوم، مهندسی صنایع از طریق دانش‌آموختگان و آثار تحقیقی منتشره وارد و در مرحله بعد توسط دانشگاهها رایج شد. اما جدایی دانشگاه از واحدهای تولیدی و خدماتی سبب شد که احساس نیاز به تقویت این رشته چندان احساس نشود. با آنکه بیش از ۲۵ سال از ظهور رشته مهندسی صنایع در ایران می‌گذرد صنعت ما هنوز با آن آشنا نیست و این در حالی است که مشکلات مدیریتی، تولیدی و اتلاف توان نیروی انسانی، ضایعات مواد و تولید محصولات با کیفیت نامطلوب در بسیاری از واحدهای کشور گزارش می‌شود.

متأسفانه بهره‌وری نیز به سرنوشت مهندسی صنایع گرفتار آمده و در محدوده دانشگاه، کتاب و مقاله در بند شده است؛ و با آنکه از بهره‌وری به عنوان یکی از رمزهای پیروزی واحدهای تولیدی کشورهای تازه صنعتی شده یاد می‌شود اما کمتر واحدهای صنعتی کشور با فرهنگ و شیوه‌های آن آشنایی دارند. غالب تحقیقات دانشگاهی و مقالات منتشره در زمینه بهره‌وری در ایران در حد تکرار مبانی و حداکثر در حد اندازه‌گیری شاخص‌ها مانده است. از همین رو برای پاسخگویی به نیاز ارتباط دانشگاه و صنعت با تلاش شماری از دانشگاههای کشور دومین کنگره ملی مهندسی صنایع و بهره‌وری در اواخر خردادماه در دانشگاه صنعتی امیرکبیر تشکیل شد. این کنگره که با شرکت تعداد کثیری از اساتید و کارشناسان صنعت برگزار شد به مدت دو روز ادامه داشت. مدیریت تولید، تولید صنعتی، کنترل تولید و موجودی‌ها، تحقیق در عملیات، برنامه‌ریزی تولید از محورهای اصلی این کنگره بود. □

در کانون فارغ التحصیلان اقتصاد مطرح شد: الگوی دینامیک توسعه

به دعوت کانون فارغ التحصیلان اقتصاد دانشگاههای کشور، دکتر مرتضی ایمانی راد مدرس اقتصاد و توسعه در دانشگاه و مشاور وزارت صنایع در چهارمین نشست ماهانه کانون با ارائه «الگوی دینامیک توسعه، به بررسی ویژگیهای این الگو پرداخت.

دکتر ایمانی راد در ابتدا با اشاره به اینکه مدلی که ارائه می‌شود در حال تکمیل است گفت: غالب نظریاتی که در زمینه توسعه ارائه می‌شود تنها به علت یابی موضوع بسنده می‌کند در حالی که علت یابی باید منجر به سیاستگذاری و تدوین سیاست‌های مشخص جهت رسیدن به توسعه شود، لذا سعی در تدوین و ارائه مدلی گردید که بتواند دو وظیفه علت یابی و سیاستگذاری را انجام دهد.

با نگرش به تولید به عنوان متغیر استراتژیک در کشورهای در حال توسعه که تبلور عملکرد کلیه فعل و انفعالات اقتصادی کشور است، از دید توسعه، تولیدی که مبتنی بر انباشت دانش فنی و تکنولوژی نوین در جامعه باشد مورد نظر است. بنابراین در الگوی فوق تغییر تکنولوژی تولید محور اساسی قرار می‌گیرد.

برای رسیدن به تحول در تکنولوژی تولید و نهایتاً رشد اقتصادی، شکل‌گیری چهار نظام پایه در جامعه ضروری است. این چهار نظام عبارتند از: نظام سرمایه‌گذاری، نظام آموزشی، نظام اطلاعاتی و نظام اقتصادی. نظام سرمایه‌گذاری صحیح برای رسیدن به هدف توسعه اقتصادی باید پیاده شود. از آنجا که لازمه تولید، تکنولوژی و لازمه تکنولوژی، سرمایه‌گذاری است. تشکیل یک نظام برنامه‌ریزی شده و مکانیزمی در جهت بسیج سرمایه‌ها از ضروریات تحول در تکنولوژی و رسیدن به رشد اقتصادی است.

نظام آموزشی نیز در این فرایند باید به گونه‌ای سازماندهی شود که مطابق با نیازهای تکنولوژیک کشور باشد. به عبارتی آموزش در مراحل ابتدایی توسعه باید کاربردی و متناسب با نیازهای تکنولوژیک تولید باشد و به علاوه تأکید بر علوم پایه و مبانی نظری ضروری به نظر می‌رسد.

در صورت برقراری دو نظام سرمایه‌گذاری و آموزشی، نیروی انسانی و تجهیزات مورد نیاز

توسعه فراهم می‌شود اما در اینجا نظام اقتصادی است که می‌تواند انگیزه کافی برای کارکرد مطلوب انسان و ماشین ایجاد کند. نکته دیگر آنکه در نظام اقتصادی باید حدود وظایف بخش خصوصی و دولتی روشن شود. برای نمونه تعرفه‌های گمرکی در نظام اقتصادی باید طوری باشد که اولاً صنایع داخلی را تئبل نکند و ثانیاً این صنایع را دچار عدم کارآیی و حمایت‌های بی‌رویه نسازد. به نظر می‌آید در قدم نخست باید از صنایع داخلی حمایت کرد و پس از پاک‌رفتن صنعت در مرحله بعد حمایت‌ها، قطع شده و واحدهای تولیدی با یکدیگر رقابت کنند، و در مرحله نهایی نیز با ورود به صحنه بازار بین‌المللی، تولیداتی که توان صادراتی دارند به منابع ارزآور تبدیل شوند.

دکتر ایمانی راد در ادامه گفت: با لحاظ نمودن متغیر استراتژیک تغییر تکنولوژی، ایجاد چهار نظام در جامعه ضروری است، اما اینکه آیا نظام‌های چهارگانه در جامعه شکل می‌گیرد یا نه، موضوعی است که در ارتباط با دو متغیر فرهنگ و سیاست پاسخ می‌گیرد که به صورت محیطی، کارکرد نظام‌های چهارگانه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

فرهنگ را می‌توان شامل دو بعد فرهنگ عمومی و نیز ساختار اجتماعی جامعه دانست. فرهنگ عمومی جامعه باید از ویژگی‌های انعطاف‌پذیری، نظم‌پذیری و برخورد علمی برخوردار باشد تا فرهنگی در جهت توسعه باشد. از سویی ساختار اجتماعی به معنای آرایش طبقات در طول تاریخ نیز از عوامل موثر در شکل نظام‌های چهارگانه است.

متغیر موثر دیگر بر نظام‌های چهارگانه سیاست است. که خود شامل ایدئولوژی و ارتباط طبقاتی است. به عبارتی باورها و اندیشه‌های سیاستگذاران جامعه نقش اساسی و تعیین‌کننده در کارکرد نظام‌های چهارگانه دارد. در مدل فوق جهت تکمیل سیستم، «بازخورد» وجود دارد. به عبارتی آثار تحول تکنولوژی تولید در ساختار جمعیت، شهرنشینی، دولت، توزیع درآمد و... پدیدار می‌شود که خود تعیین‌کننده حدود و فضای فرهنگی و سیاسی جامعه است بنابراین مدل فوق کامل می‌شود. □