



مدیریت انرژی در ایران



شرکت‌کنندگان در میزگرد:

محمدرضا امیدخواه: دکترای مهندسی شیمی با تخصص بازیافت انرژی در صنعت و طراحی بهینه واحدهای صنعتی - عضو هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس - مشاور وزیر صنایع در آموزش و تحقیق - رئیس ستاد مدیریت انرژی وزارت صنایع

رضا فرمند: فوق‌لیسانس مهندسی مکانیک و صنایع - کارشناس انرژی و صنعت - مدیرفنی طرح مطالعات بهینه‌سازی انرژی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی وزارت نفت

ناصر فکوهی: دکترای جامعه‌شناسی از دانشگاه پاریس - مدیر آگاه‌سازی سازمان بهره‌وری انرژی ایران (سابا) مدرس دانشگاه علامه طباطبایی و آزاد اسلامی

حسن قاسم‌زاده: دکترای مهندسی برق و الکترونیک - دارای تجاربی در مدیریت و توسعه تکنولوژی از جمله مدیریت انرژی - مشاور مدیریت تکنولوژی و انرژی در شرکت پژوهش و مهندسی ایران

کریم مسندی شیرازی‌نژاد: فوق‌لیسانس مهندسی هسته‌ای - مدیرعامل شرکت سینا

غلامرضا نصیرزاده: عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی و مجله «تدبیر»

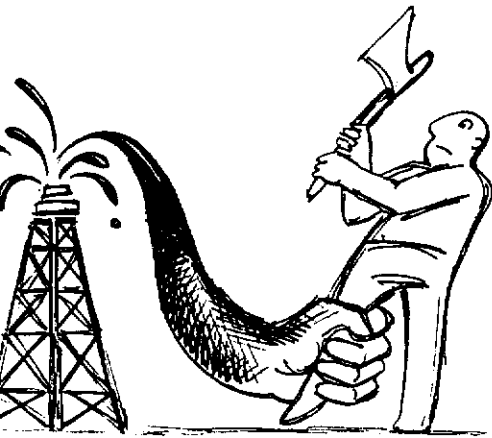
اشاره: است، بنظر می‌رسد که در آستانه دوره جدیدی هستیم که باید با یاری جستن از روش‌های علمی، مدیریت انرژی را کاربردی کنیم. از همین رو، پرسش‌های بالا را با تنی چند از متخصصان هرصه انرژی و مدیریت در میان نهادیم و حاصل آن پیش‌روی خوانندگان گرامی قرار دارد. امید آن که این بحث در جهت پیشرفت این مرزوبوم سودمند اقتد.

«تدبیر»

نصیرزاده: دوستان آگاهی دارند که در دوران حاضر یکی از شاخص‌های توانایی هر کشور مجموعه ارزش افزوده فعالیت‌های اقتصادی است که در تولید ناخالص ملی یا داخلی آن کشور تبلور یافته است. این شاخص زمینه مقایسه قدرت اقتصادی کشورهای مختلف را فراهم می‌کند. در تولید ناخالص ملی یا داخلی نیز، تولید بخش صنعت به‌عنوان یک سرفصل مهم تلقی می‌شود و

چرا امروزه انرژی به‌عنوان بحثی جهانی مطرح است و کشور ما در این بحث چه جایگاهی دارد؟ منطقی‌کردن مصرف انرژی در بخش صنعت به چه عواملی وابسته است و برای بهینه‌سازی مصرف انرژی در این بخش از چه راه کارهایی می‌توان سود جست؟ با توجه به گرایش جهانی به سوی تولید کالاهایی که مصرف انرژی کمتری دارند، ما در این زمینه چه کرده‌ایم و چه باید بکنیم؟

واقعیت آنستکه بحث «مدیریت انرژی» برای سیاستگذاران کلان و مدیران بنگاههای اقتصادی ما، هیچگاه به‌طور جدی مطرح نبوده است. بی‌شک، یکی از دلایل مهم آن فراوانی و قیمت نازل انرژی، هم در بخش‌های اقتصادی و هم در حوزه مصارف خانگی است. اما با تحولاتی که چندسال گذشته در جهان و در منطقه روی داده



مطلب نیز کاملاً درست است که مصرف انرژی و بخصوص انرژی‌های فسیلی ارتباط تنگاتنگ با مبحث محیط‌زیست دارد. زیرا اگر از انرژی‌های فسیلی به‌نحو منطقی استفاده نکنیم کم‌کم به‌جایی خواهیم رسید که مسائل زیست‌محیطی جلوی استفاده از انرژی را خواهد گرفت و این طبیعی است. بنابراین مصرف انرژی نباید براساس سلیقه باشد. نکته دیگر آن که اگر توسعه صنعتی و رشد اقتصادی موردنظر باشد که معمولاً هست، بی‌شبهه نیازمند تهیه طرح جامعی برای مساله انرژی در سطح کشور هستیم و به‌بحث انرژی باید به‌صورت کلان نگریسته شود؛ و از جزئی نگری پرهیز شود. **فکوهی:** مساله انرژی و اهمیت آن در دنیای امروز جدا از مساله صنایع و صنعت ایران نیست. امروزه در جهانی به‌سر می‌بریم که دیگر هیچ کشوری نمی‌تواند ادعا کند که می‌تواند در محیط بسته تولید کالا کند و در همان محیط بسته بفروشد؛ و به‌همین دلیل نیز نیازمند ارتباط با جهان خارج از محدوده مرزهای خود نیست. من در ادامه تلاش می‌کنم که با توجه به تجربیاتی که جهان و بخصوص کشورهای آسیایی در یکی دو دهه اخیر داشته‌اند مساله انرژی و اهمیت آنرا تشریح کنم تا روشن شود که مساله بهینه‌سازی مصرف انرژی اهمیت اساسی و محوری دارد. پس از چند برابر شدن قیمت نفت در اوایل دهه هفتاد، جهان در مقابله با بحران، دو نوع برخورد دارد؛ در کشورهای صنعتی که نیاز به انرژی فوق‌العاده زیاد است. این رخداد بحران عمیقی ایجاد می‌کند. برای مقابله با بحران، در این کشورها چند اقدام هم‌زمان به‌اجرا در می‌آید. تدوین برنامه‌های مدیریت انرژی، مطالعه در خصوص سوخت‌های دیگر مانند انرژی هسته‌ای از جمله این کوشش‌ها بشمار می‌آید. باین وصف که سرمایه‌گذاری در مدیریت انرژی همواره رویه‌افزایش بوده است. به‌طور مثال در سال ۱۹۹۱ سرمایه‌گذاری در این زمینه در ایالات متحده آمریکا به ۲۱۷ میلیون دلار و در فرانسه به رقم ۵۰ میلیون دلار رسیده است. افزون بر آنچه گفته شد، هدف دیگر بر دگرگون‌سازی طراحی صنعتی متمرکز می‌شود. از سال ۱۹۷۵ به‌بعد از خطوط تولیدی که براساس کاهش مصرف انرژی طراحی و استقرار یافته‌اند استفاده می‌شود. دولت‌های غربی، کار مهم‌تری نیز انجام می‌دهند و آن انتقال افزایش قیمت نفت به تولیدکننده و در نهایت به مصرف‌کننده است. بی‌شک باین عمل انگیزه‌های در مصرف‌کننده ایجاد می‌شود که صرفه‌جویی کند و در کنار این کوشش‌ها برنامه آگاه‌سازی نیز صورت می‌گیرد. در سال‌های بعد و اواسط دهه ۸۰ نیز که قیمت نفت کاهش پیدا می‌کند کماکان

با مقایسه سهم ارزش افزوده بخش صنعت در تولید ناخالص ملی در کشورهای مختلف می‌توان دریافت که کدام‌یک از نظر صنعتی پیشرفته‌تر است. از سوی دیگر رابطه متقابلی میان مصرف انرژی بخش صنعت و ارزش افزوده این بخش وجود دارد. به‌سختی دیگر میزان مصرف انرژی ملاک گویایی برای سطح توسعه صنعتی هر کشور بشمار می‌آید. و این رابطه بی‌دلیل نیست زیرا روند تاریخی طی مراحل توسعه صنعتی در بسیاری از کشورها بیشتر از مسیر تولید فلزات و پتروشیمی و صنایع دیگری گذشته است که به‌طور عمده‌ای به انرژی نیازمندند. بنابراین موضوع می‌گردد امروز ما نفی مصرف انرژی در بخش صنعت نیست، چراکه از بعد کارشناسی باید گفت که در شرایط سازندگی بایستی روز بروز نسبت مصرف انرژی در بخش صنعت در مقایسه با کل مصرف انرژی افزایش یابد. بحث امروز ما این خواهد بود که با در نظر گرفتن موضوع فوق چگونه استفاده بهتری از انرژی در بخش صنعت کنیم.

مسندی: تصور می‌کنم قبل از شروع بحث تذکر دو نکته لازم است. نخست آن که دو دهه پیش در جهان صنعتی، موضوع صرفه‌جویی انرژی بحث روز بوده است و این روزها بیشتر محیط‌زیست بحث روز آنها است.

مطلب دیگر این است که مقوله انرژی به‌لحاظ ماهیت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، موضوعی چندبعدی است. بنابراین نگرش به موضوع انرژی از یک بعد باعث گمراهی می‌شود. به‌همین دلیل پیشنهاد می‌کنم که صاحب‌نظران حاضر در این نشست به ابعاد مختلف انرژی توجه داشته باشند تا به بیراهه نرویم. زیرا دیده می‌شود که گاه در سطح کلان مملکت تصمیم‌گیری‌های جلدی نشده ولی ما در مسائل ریز، مشغول این بحث هستیم که صرفه‌جویی انرژی را مدنظر داشته باشیم، یا زمانی که در مقوله قیمت، حساسیتی در اقتصاد و صنعت وجود ندارد بی‌شک هرگونه ارائه رهنمود در بحث مصرف بهینه انرژی بی‌اثر و موجب اتلاف وقت است.

امیدخواه: مطالبی را که آقای مسندی فرمودند کاملاً صحیح است و لازم است که مورد توجه جدی قرار بگیرد. البته من اعتقاد دارم که انرژی اصل است و نه محیط‌زیست. گرچه محیط‌زیست جایی است که در آن زندگی می‌کنیم و همه فعالیت‌های ما از جهتی بآن ارتباط دارد و از همین رو صیانت آن لازم است. ولی آنچه که برای بخش صنعت و مبحث توسعه صنعتی اصل است، بحث انرژی به‌عنوان نیروی محرکه صنعتی است. اما این

سرمایه‌گذاری در مدیریت انرژی ادامه دارد. به‌علاوه با برقراری سازوکار مالیاتی کاهش قیمت نفت باعث تغییر قیمت کالا به سود مصرف‌کننده نمی‌شود بلکه بخش عمده مابه‌التفاوت دوباره در مدیریت انرژی سرمایه‌گذاری می‌شود. اما در کشورهای جهان سوم در زمان افزایش قیمت نفت دوگونه برخورد دیده می‌شود. یکی کشورهای تولیدکننده نفت که درآمدهای قابل توجهی تحصیل کردند؛ اما به‌جای سرمایه‌گذاری اصولی، مصرف‌گرایی بی‌رویه در این کشورها اشاعه یافت. پدیدآمدن الگوهای مصرفی جدید چنان پایدار مانده که در برخی از این کشورها در شرایط بحران اقتصادی نیز رفتار مصرفی مردم چندان تفاوتی با گذشته ندارد.

گروه دیگر آن دسته از کشورهایی هستند که در جرگه تولیدکنندگان نفت نیستند، در عین حال از اواخر دهه هفتاد به این سو تولید ناخالص ملی آنها رشد مناسبی داشته است. این کشورها ناگزیر بوده‌اند برای توسعه صنعتی خود انرژی را با قیمت گران خریداری کنند.

یکی از مشکلات اساسی این کشورها آنستکه نمی‌توانند افزایش قیمت‌های بین‌المللی را به تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان خود منتقل کنند و در تمام این کشورها بدون استثناء مساله بارانه‌های انرژی وجود دارد و در نتیجه این کشورها ناچار می‌شوند که از اوایل دهه ۸۰ به مسائل مدیریت انرژی عنایتی جدی داشته باشند.

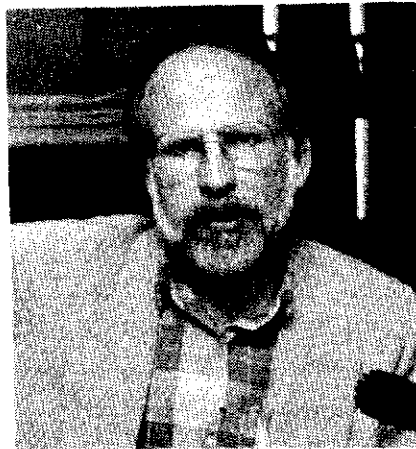
نکته دیگر آن‌که، امروزه ما در عصر ارتباطات و پیوستگی اقتصادهای ملی بسر می‌بریم. من در این‌جا لازم می‌دانم به چند رقم اشاره کنم که با پیش‌بینی‌های انجام‌شده، باید در آینده چشم‌پراه دگرگونی‌های شگرف بود. براساس ارقام سال ۱۹۹۴ حجم اقتصاد جهانی برابر ۲۶ هزار میلیارد دلار بود که این رقم براساس برآوردها در سال

۲۰۱۰ به ۴۸ هزار میلیارد دلار خواهد رسید. حجم تجارت جهانی نیز که در سال ۱۹۹۴ برابر ۴ هزار میلیارد دلار بود، پیش‌بینی می‌شود که در ۱۵ سال آینده به ۱۶/۶ هزار میلیارد دلار یعنی به حدود چهاربرابر خواهد رسید. یعنی رشد تجارت جهانی به مراتب بیشتر است. این افزایش‌ها در شرایطی است که پیش‌بینی می‌شود نرخ تورم کنونی جهان که هم‌اینک ۴/۳ درصد است به ۲/۵ درصد کاهش یابد و در خلال همین دوران جمعیت جهان از ۵/۶ میلیارد نفر به ۷/۳ میلیارد نفر برسد. آشکار است که باتوجه به این ارقام می‌توان انتظار داشت که نیازهای انرژی روزیروز افزایش خواهد یافت. در این شرایط که تولیدات صنعتی باید بخش بزرگی از این نیاز را برآورده کنند کشورهای درحال توسعه مجبور هستند با یک بازار جهانی رقابت بکنند.

دومین نکته بازهم به اهمیت انرژی منتهی از درجه محیط‌زیست مربوط می‌شود. عنایت دارید که میزان انتشار دی‌اکسید کربن در ۲۰ سال گذشته دوبرابر شده است. یعنی در سال ۱۹۷۱ این میزان ۱۴/۹ میلیارد تن بوده و در سال ۱۹۹۱ به ۲۱/۶ میلیارد تن رسیده است و در سال ۲۰۱۰ به ۳۱/۹ خواهد رسید. در همین مورد نرخ رشد ایران در دوره ۱۹۷۱ تا ۱۹۹۰ برابر ۱/۱۰ بوده بنابراین کشور ما هم از این نظر در خطر است.

مشکل دیگری که در صنایع ما باتوجه به تجربه دیگر کشورهای آسیایی وجود دارد آنستکه دولت پیوسته ناگزیر است درخصوص انرژی یارانه بدهد. هم‌اینک قیمت انرژی که در ایران بفروش می‌رسد بین ۵ تا ۲۰ درصد قیمت‌های واقعی است. یعنی قیمت انرژی در بعضی موارد تا ۵ برابر و در برخی موارد دیگر تا ۲۰ برابر باید افزایش یابد تا به قیمت‌های بین‌المللی برسد. دومین مشکلی که وجود دارد آن است که گروه زیادی از صنایع که در کشورهای آسیایی وجود دارد صناعی است که از سوی دولت حمایت می‌شود. یعنی به عبارتی یا دولتی است یا سهم سرمایه دولت در آنها بسیار بالا است. در نتیجه دولت خود به اینها یارانه می‌دهد و بی‌شک وابستگی به دولت مانع از آن می‌شود که سیاست درست انرژی و صرفه‌جویی انرژی در آنها ادامه پیدا کند.

مشکل دیگری که در کشورهای آسیایی وجود دارد وجود انحصارهای دولتی در عرضه انرژی است یعنی عرضه انرژی صرفاً به‌وسیله دولت انجام می‌گیرد. البته ناگفته نماند که هم ایران و هم برخی کشورهای دیگر در این زمینه در پی راه‌حل هستند که مساله توزیع انرژی تا حدی خصوصی شود. موضوع دیگر کم‌اثر بودن هزینه انرژی در کل هزینه‌های واحدهای تولیدی است. هزینه‌های



مستندی

*** منطقی‌کردن مصرف انرژی نیازمند تدوین طرح جامعی است که بنگاههای اقتصادی بتوانند آن را پیاده کنند. در این طرح جامع می‌توان از ساز و کار یارانه و مالیات سود جست.**

انرژی آقدر پائین است که نمی‌توان مدیر واحد تولیدی را به پیروی از سیاست صرفه‌جویی قانع ساخت. کمبود منابع مالی برای تجهیز وسایل مشکل دیگر است. اغلب تجهیزات ازکارافتاده یا فرسوده است و کمبود آگاهی کارکنان نیز به مشکلات بیشتر دامن زده است. طراحی صنایع ایران اغلب پیش از سال ۱۹۷۵ صورت گرفته است و در آن دوران اصولاً مدیریت انرژی در طراحی صنایع مطرح نبوده است. علاوه بر آن چه گفته شد بی‌توجهی به موضوع تعمیر و نگهداری که باعث افزایش مصرف انرژی می‌شود بر شدت مشکلات افزوده است. از سوی دیگر فشارهای اقتصادی سبب شده تا قطعات مختلف یک خط تولید از کشورهای مختلف با سطوح تکنولوژی متفاوت وارد شده است. این ناهمسانی خود سبب می‌شود که مصرف و به‌تبع آن هزینه انرژی بالاتر رود.

نکته آخر اینکه پیاده‌کردن مدیریت انرژی نیازمند ثبات و برنامه‌ریزی درازمدت است. این ضرورت باتوجه به بی‌ثباتی مدیریتی در برخی از صنایع همچنان بدون پاسخ مانده است.

قاسم‌زاده: صاحب‌نظران گرامی در مورد اهمیت انواع انرژی در ایران و جهان صحبت کردند. من بحث خود را به انرژی الکتریکی محدود می‌کنم که اهمیت آن علاوه بر ارتباط و وابستگی آن با سایر انواع انرژی فسیلی، هسته‌ای، بادی، GEOTHERMAL و غیره که همه ابعاد زندگی امروزه وابسته به آن است. نگرانی جهانی از

استفاده از انرژی هسته‌ای به علت وقایعی نظیر چرنوبیل در شوروی سابق و THREE MILE ISLAND در آمریکا را می‌توان دلیل دیگری مبنی بر اهمیت انرژی الکتریکی تلقی نمود. چنانکه می‌دانیم، هزینه انرژی قبل از افزایش ناگهانی قیمت نفت در سال ۱۹۷۳ بسیار پایین و در نتیجه مصرف آن بسیار بالا بود. بنابراین نه موضوع صرفه‌جویی در انرژی و نه مقوله محیط‌زیست اصولاً مطرح نبود. وجود انرژی ارزان یکی از دلایلی بود که مثلاً آمریکا می‌خواست هفته کاری را به ۴ روز تبدیل کند تا در تعطیل سه‌روزه فرصت برای مسافرت‌های تفریحی و مصرف آنچه تولید شده وجود داشته باشد. پس از افزایش قیمت انرژی، غرب به خود آمد و مساله استفاده بهینه از انرژی مطرح و پی‌گیری شد. از جمله اینکه استفاده بهینه از انرژی برق بویژه در اروپا مطرح و راه‌حل‌های مختلفی برای آن طراحی و به‌اجرا گذاشته شد. در ایران نیز در سال ۱۳۶۱ گروهی از متخصصان به‌فکر بررسی جهت اعمال روش‌های استفاده بهینه از نیروی برق افتادند و برآورد کردند که اعمال این روش‌ها می‌تواند تا ۲۵ درصد در کاهش دیمانده شبکه موثر باشد. اما در آن زمان برطبق تعرفه‌ها قیمت مصرف برق بسیار پایین بود و مصرف‌کننده را به‌استفاده موثر از نیروی برق تشویق نمی‌کرد. صورتحساب هزینه مصرف برق به‌قدری پایین بود که صاحبان کارخانه‌ها، قبل از پرداخت اِجَلب به‌آن حتی نگاه نمی‌کردند. می‌خواهم تاکید کنم که قیمت‌گذاری انرژی بسیار اهمیت دارد و می‌تواند به‌استفاده بهینه از انرژی الکتریکی کمک کند. البته هم‌اینک شاهد هستیم که وزارت نیرو تدوین تعرفه‌ها را مدنظر قرار داده است به‌نحوی که بسیاری از مدیران بنگاههای اقتصادی را وادار ساخته که به‌مصرف صحیح برق توجه جلدی داشته باشند ولی استفاده بهینه از انرژی الکتریکی نیازمند سیاست‌گذاری است و در این عرصه چیزی بیش از صرفاً صرفه‌جویی مطرح است. آنچه مطرح است استفاده موثر از دیمانده قراردادی است که در مورد آن باز هم صحبت خواهیم کرد.

فرمنده: به‌اعتقاد من مقوله انرژی از زاویه بهره‌وری اقتصادی اهمیت دارد. اگر از این زاویه به موضوع بنگرید مساله کیفیت زندگی، محیط‌زیست، ذخایر، مصرف و قیمت انرژی جملگی مطرح می‌شوند. بهره‌وری بالاتر امید توفیق در حال یا آینده را افزایش می‌دهد. به‌رحال در بخش انرژی هم ما نیز به‌دنبال بهره‌وری هستیم؛ وگرنه به‌خودی خود صرفه‌جویی در انرژی ممکن است ما را به بهره‌وری اقتصادی رهنمون کند یا نکند. آنچه در این میان مهم است، بهره‌وری اقتصادی است.

از سوی دیگر به تجربه ثابت شده است که امنیت ملی و تحرک اقتصادی کشورها در گرو انرژی است و انرژی در واقع مایه حیات و امنیت کشورها به شمار می آید. حتی بهبود و حفاظت از محیط زیست هم وامدار انرژی است چرا که بدون استفاده از انرژی نمی توان محیط زیست جوامع صنعتی را سروسامان بخشید. افزون بر آن برای همه کشورها مساله قیمت انرژی حساسیت برانگیز است. عواملی که گفته شد برای ما نیز با وزن های متفاوت مطرح است. مثلاً برای ما مساله انرژی همواره با امنیت ملی رابطه ای مستقیم داشته است. من اینک بر این باورم که هرچه پیشتر می رویم این دو بیشتر باهم گره می خورند. زیرا منابع انرژی ما به عنوان منابع استراتژیک جدا از منابع استراتژیک دنیا نیست. عرضه انرژی ما در سطح جهان و درآمدی که از این راه برای ما تحصیل می شود برای مصرف کنندگان و برای ما بسیار اهمیت دارد. برای ما درآمد نفت مهم محسوب می شود زیرا توسعه اقتصادی کشور در گرو درآمد حاصل از صادرات نفت خام است. می خواهم نتیجه بگیرم که در سطح جهان و در عرصه انرژی مسائلی مطرح است که با یکدیگر در ارتباط هستند. در ایران مساله قیمت انرژی موضوعی حل شده نیست، یعنی بحث کاهش با افزایش قیمت آن مطرح نیست. قیمت انرژی را اصولاً باید در ارتباط با توسعه و الزامات و مزتهای اقتصادی کشور دید. امروزه حضور در بازارهای جهانی نیازمند عنایت جدی به مزیت های نسبی کشور است. یکی از این مزیت ها برای ما انرژی ارزان است. بدیهی است که افزایش قیمت انرژی باعث صرفه جویی می شود و شاید هم این صرفه جویی حتی به ۲۰ درصد هم نرسد، ولی به احتمالی نتیجه افزایش قیمت، حضور محدودتر در بازارهای جهانی است، زیرا تولیدات ما گران تر تمام خواهد شد. نتیجه آن که تعیین قیمت انرژی بررسی کارشناسی همه جانبه ای می طلبد به ویژه در شرایط کمبود انرژی کشور. در این زمینه باید با دقت فراوان تصمیم گیری شود.

نکته دیگر آن که ما در مرحله ای از توسعه اقتصادی قرار گرفته ایم که باید شدت انرژی صنایع ما بالا باشد. بنابراین باید میان کاستن از ضایعات و کاهش مصرف انرژی تفکیک منطقی قائل شویم. از ضایعات باید جلوگیری کرد، اما فراموش نکنیم که رشد اقتصادی بالاتر و ارزش افزوده بیشتر فعالیت های اقتصادی نیازمند مصرف انرژی بیشتر است و این روندی است که در تمامی کشورهای توسعه یافته مشاهده می شود. نادیده گرفتن این موضوع بی گمان مسائل توسعه کشور را با دشواری روبه رو خواهد ساخت؛ و از یاد نبریم که هدف

اصلی اقتصاد ملی توسعه کشور است و نه یافتن راه کار برای کاهش مصرف انرژی. در کشورهای پیشرفته امروزه جلوی ضایعات را گرفته اند و به مرحله ای رسیده اند که بازتقاء سطح تکنولوژی می کشند مصرف انرژی را کاهش دهند. برای ما رسیدن به چنین مرحله ای، نیازمند گذشت زمان است. تردیدی نیست که فرسودگی ماشین آلات، عدم توجه به مقیاس اقتصادی در سرمایه گذاریها و کمبود نیروی انسانی آموزش دیده و ماهر بر شدت مشکلات افزوده است. به نظر من در این مرحله از توسعه غلبه بر این دشواری ها بیش از تاکید گسترده بر کاهش مصرف انرژی اهمیت دارد.

امیدخواه: در بحث انرژی یکی از مواردی که متأسفانه به آن کمتر توجه داریم تصحیح الگوی مصرف است. بدین معنی که، توجه کنیم هریک از بخش های اقتصادی چه سهمی در مصرف انرژی دارند و چگونه می توان سهم ها را منطقی تر کرد. براساس آمار سال ۱۳۷۱ سهم مصرف انرژی در بخش صنعت حدود ۲۷ درصد و در کشاورزی ۴ تا ۵ درصد بوده است. این آمار نشان می دهد که سهم مصرف کنندگان مولد در چه حد نازلی است. بخش خانگی و تجاری که دو برابر بخش های مولد انرژی مصرف می کنند، آشکار است که غیرمولد هستند. انرژی که در این بخش ها مصرف می شود تولید



امیدخواه

* ما به عنوان یک کشور تولیدکننده نفت در سطح جهانی و به عنوان کشوری مستعد توسعه انرژی های تجدیدپذیر، در زمینه آموزش انرژی کمتر فعال بوده ایم. از همین رو نیازمند برگزاری دوره های دانشگاهی به ویژه در سطح کارشناسی ارشد هستیم.

ناخالص داخلی کشور را افزایش نمی دهد. بنابراین زمانی که تنها یک سوم انرژی در بخش های مولد مصرف می شود و دوسوم صرف بخش هایی می شود که عمدتاً هیچ بازده اقتصادی ندارد، از آنجا که این نسبت ها نگران کننده است، سیاستگذاری در سطح کلان برای تصحیح این نسبت ها به صورت امری مبرم رخ می نماید. بدون تردید یکی از راههای تصحیح الگوی مصرف، که در سطح کلان مملکت باید مورد توجه قرار گیرد سوق دادن مصرف انرژی به جهتی است که ایجاد تولید می کند یعنی بخش های مولد اقتصادی.

نکته قابل توجه دیگر در بحث انرژی موضوع قیمت است. من با قدر مطلق قیمت انرژی کاری ندارم، ولی بنظر من نسبت ها باید تصحیح شود. اگر معتقدیم که مصرف انرژی باید به سمت بخش های مولد سوق داده شود، انگیزه های لازم نیز باید برای این بخش ها ایجاد کرد. مایه تأسف است که ما تنها کشوری در دنیا هستیم که قیمت انرژی برق الکتریکی مصرفی صنایع؛ به طور متوسط گرانتر از قیمت برقی است که در اختیار خانوارها برای مصارف خانگی قرار می گیرد و این در کلان مساله درست نیست یعنی شما عملاً مردم را به مصرف بی رویه انرژی در موارد غیرمولد سوق می دهید. و برعکس صنعتی که انرژی را در جهت های مولد مصرف می کند دلسرد می سازید.

بحث مزیت های نسبی که آقای فرمند اشاره کردند بسیار اساسی است، ما نباید پای صنعت و بخش های مولد را تنها به دلیل صرفه جویی در انرژی ببندیم و با این ترتیب تولیدات کشور را با دشواری مواجه کنیم. همان طور که گفته شد صرفه جویی در انرژی تا جایی صحیح است که مانع رشد و توسعه اقتصادی اجتماعی کشور نشود. در غیر این صورت این خود مانع دیگری برای جامعه ایجاد می کند که در آن صورت نیز باید تصحیح بشود بنابراین این بحث یک تیغ برنده دوله است که باید هشیار بود که از کدام سو کشیده می شود.

نکته دیگری که اشاره شد و من می خواهم تاکید بیشتری بر آن بکنم بحث عدم استفاده بهینه از انرژی است. نگاهی به مصرف انرژی در پالایشگاه های کشور مصداق این ادعا است. دلیل هم در بسیاری از صنایع ما روشن است. مشکلات انرژی و کمبود نقدینگی در زمان سرمایه گذاری در زمینه تاسیسات و تجهیزات و پایین بودن قیمت انرژی، سرمایه گذار را به سوی بهره گیری از تجهیزات و تاسیسات ارزان تر ولی با انرژی پری بالا سوق داده است. و این فاجعه ای است که در صنایع ما به کرات رخ داده و شاهد هستیم که اغلب صنایع

ما از تکنولوژی‌های انرژی بر سود جسته‌اند. بنابراین هدایت صنایع کشور در جهت مصرف منطقی انرژی باید مورد توجه برنامه‌ریزان کلان کشور قرار گیرد.

فرمودند: من می‌خواستم در اینجا سئوالی اساسی مطرح کنم و آن اینکه: کدام اولویت دارد، آیا باید کالای صنعتی با کیفیت تولید کنیم، یا همه کوشش ما بر کاهش مصرف انرژی متمرکز شود؟ به نظر من ضروری است وزارت صنایع و وزارت نیرو و دیگر وزارتخانه‌های مسئول به این سوال پاسخ دهند. در کشور ما به دلیل نبود یک سیاست جامع انرژی و همچنین فقدان دستگاه متولی سیاست انرژی، مسائل مربوط به این بخش همواره با مشکل روبه‌رو بوده است. به بیان دیگر ما دستگاه یا سازمانی که مسئول این کار باشد نداریم. به نظر من امور سیاستگذاری انرژی باید در یک مرجع بسیار عالی انجام گیرد. ما در زمینه‌های دیگر که به اندازه انرژی اهمیت ندارند، چنین مراجعی داریم، اما در مورد انرژی که حیات اقتصادی کشور بدان وابسته است چنین مرجعی نداریم.

مسئدی: معتقدم که اگر طرح جامعی برای انرژی نداشته باشیم همواره با کلاف سردرگمی روبه‌رو خواهیم بود. و هیچ بعید نیست برای صنایع کشور نسخه‌های انحرافی بپیچیم. کشورهای صنعتی مطالعه صرفه‌جویی انرژی را در دوره‌های انجام داده و نهادینه کرده‌اند، که ما انرژی ارزان و راحتی در دسترس داشته‌ایم اینک دنیای صنعتی به مقوله‌های بسیار ریز توجه دارد و متخصصان صنایع آنها همواره در پی آنند که در همان بخش‌های ریز چه عملیاتی برای صرفه‌جویی در انرژی باید انجام گیرد. سودجستن از نسخه‌هایی که ۲۰ سال پیش توصیه شد قطعاً برای ما مفید نیست. امروزه شاهد هستیم که کشورهای پیشرفته بیشتر فعالیت‌های نرم‌افزاری و مدیریتی می‌کنند و کارهای سخت‌افزاری و مشکلات محیط‌زیستی را به جهان سوم منتقل کرده‌اند.

بنابراین باید این مقوله را مرزبندی کنیم تا دچار سردرگمی نشویم. در نتیجه، داشتن یک طرح جامع در این حیظه ضروری است. طرح جامعی که نگاههای اقتصادی بتوانند آن را پیاده کنند. در این زمینه شاید بتوان از مکانیزم‌های یارانه یا مالیات سود جست.

در بحث منطقی کردن مصرف انرژی در صنایع از انتخاب تکنولوژی گرفته تا اداره واحدها باید ابتدا ببینیم چقدر بهاء به آن می‌دهیم. ما باید میان برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت مرزبندی قائل شویم و برای رسیدن به هدف از هر دو برنامه استفاده بیهیبه کنیم. در کوتاه‌مدت نوعی آگاهی و



فکوهی

*** هدف نوسازی صنایع در درازمدت نباید مانع اجرای برنامه‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت شود. تجربه نشان می‌دهد که با کاربرد مدیریت انرژی می‌توان به فرایندهایی دست یافت که حتی تجهیزات فرسوده انرژی کمتری مصرف کنند.**

حساسیت در پرسنل ایجاد کنیم تا برنامه مدیریت انرژی را بدون هیچ‌گونه هزینه به‌اجراء گذارند. برنامه‌ای که بین ۱۰ تا ۲۰ درصد صرفه‌جویی در انرژی را هدف خود قرار داده باشد. یا آن که در میان مدت، با سرمایه‌گذاری اندک و بدون تغییر مهندسی دستگاه‌های آن صنعت از انرژی مصرفی بهتر استفاده کنیم. در میان مدت حتی می‌توان سیستم‌های ناپیوسته را به سیستم‌های پیوسته تبدیل کرد و باین تغییر می‌توان تا حدودی از اتلاف مواد و انرژی جلوگیری کرد. مثلاً در واحد فولاد تجربه نشان داده است که چنین تغییر سیستمی سبب می‌شود که بین ۱۰ تا ۲۵ درصد ذخیره انرژی حاصل شود. در دراز مدت نیز انتخاب تکنولوژی اهمیت می‌یابد و این بستگی به میزان سرمایه‌گذاری کشور در آن مورد خاص دارد.

نصیرزاده: من تصور می‌کنم در یک بیان ساده، دوستان براهمیت بحث انرژی تاکید کردند و اینکه ما نیازمند طرح جامعی هستیم که ساختار مصرف انرژی را به نفع تولید اصلاح کند. این بحث به‌عنوان یک سرفصل کلیدی همواره باید مدنظر باشد. در مورد اصلاح قیمت‌ها نیز تاکید شد که به نفع بخش‌های مولد باید تناسب رعایت شود. دیگر آن که در تولیدات صنعتی و کشاورزی با رعایت مزیت نسبی باید بتوانیم در بازارهای خارجی رقابت کرده و باعث رشد و شکوفایی اقتصاد کشور بشویم. به بیان دیگر صرفه‌جویی در انرژی تا زمانی اصولی

است که مانع توسعه اقتصادی نشود. چنین فرایندی نیازمند نوعی تمرکز در سیاستگذاری کلان و هماهنگی میان دست‌اندرکاران سطح بالای کشور است.

به نظر من دولت در برنامه پنجساله دوم با پیش‌بینی تبصره «۱۹» به چندین حرکت همزمان توجه داشته است. یکی در واقع افزایش نرخ است که به‌صورت متوسطی در نظر گرفته که بتدریج افزایش یابد. این افزایش به‌زیان تولیدکننده است چه در بحث برق و چه در مورد فرآورده‌های نفتی. البته فارغ از اینکه به‌رحال این قیمت‌ها هنوز هم با قیمت‌های جهانی فاصله زیادی دارد. در این‌جا پرسشی مطرح می‌شود که آیا کل بحث انرژی و مسائل وابسته به آن تنها همین چند تا نرخ است؟ در حالی که در برخی صنایع مواد اولیه مصرفی از بخش انرژی تامین می‌شود و در این حالت است که گاهی نوسانات و بحران‌هایی (TURBULANCE) مشاهده می‌شود و کل صنایع پائین‌دستی تحت تاثیر قرار می‌گیرد. بحث دیگر در برنامه پنجساله دوم برنامه تولید و ارائه تجهیزات و سیستم‌هایی است که حداقل مصرف انرژی را داشته باشد.

در عین حال برای کسانی که استاندارد عمل نمی‌کنند جریمه‌هایی در نظر گرفته است. در این برنامه به تحقیق و آموزش نیز بهای کافی داده شده، بدین ترتیب که رقم قابل توجهی برای یافتن راه‌حل‌هایی برای منطقی کردن مصرف انرژی پیش‌بینی شده و در بخش آموزش نیز آگاهسازی مردم موردنظر بوده است. بحث مدیریت انرژی نیز برای آن دسته از بنگاههای اقتصادی که پاسخگویی سطح تقاضای قابل قبولی هستند مطرح شده است. امید آن که در ادامه بحث جدا از مواردی که به بحث کلان موضوع مربوط می‌شود و تا بحال مطرح شد بتوانیم به راه‌حل‌های مقبولی برای استفاده بیهیبه از انرژی، در بنگاههای اقتصادی برسیم.

فکوهی: وجود نهادهای گوناگون سیاستگذاری که اینجا چندبار بدان اشاره شد، لزوماً با اجرای سیاستهای مدیریت انرژی در تضاد نیست. دلیل آن هم باز تجربه جهانی است در تایلند، هندوستان و کره سازمانهای مختلفی هستند که به‌امر انرژی می‌پردازند. امر انرژی آقدر مهم است که نهادهای گوناگون هر کشوری می‌توانند در آن درگیر باشند و در مدیریت انرژی سهم گردند.

هم‌اینک در کشور ما سازمان بهره‌وری انرژی ایران (سابا) با کلیه سازمانهای دیگر دولتی که در این زمینه فعالیت دارند در ارتباط است و تلاش می‌کند که برنامه‌های خود را با آنها هماهنگ کند. فرمودند: در همه کشورهای پیشرفته سیاستگذاری

انرژی در یک محل متمرکز است در ایران هم امکان ندارد که بتوان در چند محل سیاستگذاری کرد. اما از نظر اجراء آشکار است که داشتن دستگاههای تخصصی متفاوت محدودیت ندارد.

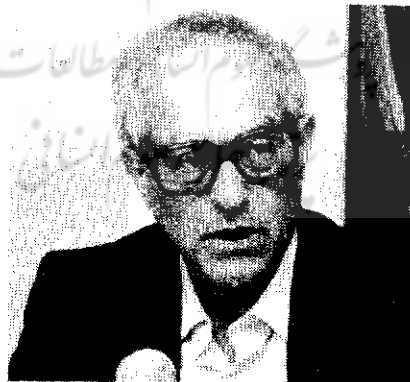
فکوهی: بله درست است و تشکیلات بین بخشی می تواند ایجاد شود و باتوجه به اینکه مدیریت انرژی در ایران سابقه چندانی ندارد، باید منتظر ماند که هماهنگی ها انجام شود. بهر حال ما هرچقدر بتوانیم به بهبود مصرف در بخش خانگی - تجاری کمک کنیم در واقع جلوی ضایعات را گرفته ایم. این سخن نیز درست است که توسعه اقتصادی نسبت به مصرف انرژی اولویت دارد بخصوص برای کشوری که دارای انرژی است یعنی داشتن این انرژی باید به مصرفی ضروری برسد بهترین مصرف نیز این است که صرف توسعه بشود. مشکل آنستکه صرف توسعه نمی شود. بنظر من قطعاً باید یک هدف درازمدت داشته باشیم که آن هم نوسازی صنایع است. دستیابی به این هدف فوق العاده پرهزینه و مشکل است. اما وجود این هدف نباید مانع از آن شود که اهداف میان مدت و کوتاه مدت قابل اجراء نباشد. در پروژه های ممیزی انرژی که تابحال برای ما انجام شده در همین مراحل اولیه مشخص شده و تجارب بین المللی نیز بر آن صحه می گذارد که با مدیریت انرژی حتی با تجهیزات فرسوده می توان به فرایندهایی دست یافت که بدون صرف هزینه چندانی، مصرف انرژی را کاهش داد. نکته دیگر آموزش و آگاه سازی است. سازمان بهره روری انرژی ایران یکی از هدف های خود را بر این پایه استوار ساخته است. و علاوه بر آموزش متخصصان بنگاه های اقتصادی می کوشد با برنامه های ترویجی عموم مردم را به مصرف بهینه انرژی ترغیب کند. و از آنجا که مدیران، متخصصان و تکنسین های واحدهای تولید در خانه های خود نیز مصرف کننده انرژی هستند، تاثیرگذاری در خانه می تواند به کارخانه نیز تسری یابد. کل این برنامه ها تحت عنوان عمومی به سامان (بهینه سازی) مصرف انرژی انجام می گیرد و یک بولتن خبری نیز به همین عنوان همه ماهه از سوی (سابا) منتشر و برای صنایع مختلف فرستاده می شود.

امیدخواه: تبصره «۱۹» قانون برنامه دوم جمهوری اسلامی ایران که با هدف منطقی کردن مصرف انرژی، اعمال صرفه جویی و حفاظت از محیط زیست تدوین شده است تبصره های بسیار متری است زیرا همه جانبه موضوع انرژی را مدنظر داشته است. بنظر من این تبصره می تواند زمینه ساز طرح جامع انرژی کشور باشد. اما بنظر می رسد که در این تبصره نکته های اساسی فراموش

بند «و» تبصره «۱۹» قانون برنامه دوم جمهوری اسلامی ایران
دولت موظف است به منظور اعمال صرفه جویی و منطقی کردن مصرف انرژی و حفاظت از محیط زیست اقدامات زیر را به انجام برساند:

- ۱ - تعیین مشخصات فنی و معیارها در مورد سیستم ها و تجهیزات انرژی بر به ترتیبی که کلیه تولیدکنندگان و واردکنندگان چنین تجهیزاتی ملزم به رعایت این مشخصات و معیارها باشند. کمیته ای متشکل از نمایندگان وزارت نیرو، وزارت نفت و موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی و وزارت صنعتی ذیربط مسئولیت تهیه این مشخصات فنی و پیشنهاد آیین نامه های اجرایی آن به دولت را، به عهده خواهند داشت.
- ۲ - تعیین و اعمال تعرفه های سود بازرگانی (برای واردات) و عوارض (برای تولیدات داخلی) به نحوی که در صورت عدم رعایت مشخصات فنی و معیارهای تعیین شده از طرف دولت، تولیدکنندگان و واردکنندگان این تجهیزات مشمول پرداخت اینگونه عوارض و تعرفه ها گردند.
- ۳ - تنظیم ساعات کار اصناف توسط وزارت بازرگانی به منظور کاهش مصرف انرژی آنها در ساعات اوج مصرف برق و انرژی و برقراری انضباط اجتماعی.
- ۴ - تنظیم برنامه فصلی کار کارخانجات صنایع توسط وزارتخانه های مربوطه به نحوی که مصرف برق و انرژی در ماه های حداکثر مصرف کاهش یابد.
- ۵ - تدوین و اجرای ضوابط لازم به منظور اعطای تسهیلات مالی و با نرخهای ترجیحی به صنایع و موسسات برای اجرای عملیات مربوط به اصلاح ساختار مصرف انرژی.
- ۶ - تخصیص ۰/۲ درصد درآمد حاصل از فروش حاملهای انرژی در طول برنامه جهت انجام تحقیقات لازم در زمینه صرفه جویی و مدیریت بر مصرف انرژی توسط وزارتخانه های مربوطه.
- ۷ - تهیه و تنظیم مقررات و ضوابط مربوط به رعایت استانداردهای مصرف انرژی در ساختمانها به منظور پرهیز از اتلاف انرژی و تنظیم و اجرای روشهای تشویقی در این مورد توسط کمیته ای متشکل از نمایندگان وزارتخانه های مسکن و شهرسازی، کشور، نفت و نیرو.
- ۸ - اختصاص بخشی از مطالب کتب درسی مدارس و دانشگاهها به موضوع اهمیت آب و انواع انرژی و ضرورت مدیریت بر مصرف آن و آموزش عمومی جامعه از طریق صداوسیما و مطبوعات در این زمینه به منظور اشاعه فرهنگ صرفه جویی و پرهیز از اتلاف و اسراف منابع.
- ۹ - تهیه ضوابط مربوط به تشکیل واحد مدیریت انرژی در صنایع و موسساتی که توان مصرفی آنها بیش از ۵ مگاوات برق و یا مصرف سالانه انرژی آنها بیش از معادل ۵۰۰۰ مترمکعب نفت باشد و آموزش کارشناسان این واحدها توسط وزارتین نفت و نیرو.

شده است و آن بحث مخلوط انرژی (ENERGY MIX) یا تصحیح سبد مصرف انرژی است. عنایت دارید که ما چه بخواهیم چه نخواهیم مبحث محیط زیست از مباحث کلیدی دست در دست انرژی است و یکی از راه حل های حفاظت و صیانت از محیط زیست، در عین کم کردن مصرف انرژی و کند کردن چرخ توپچه بحث استفاده از مخلوط انرژی است. ما کشوری هستیم که دارای توانایی ها و پتانسیل های انرژی فراوانی از انواع انرژی های تجدیدپذیر هستیم خداوند تبارک و تعالی علاوه بر اعطای انرژی از نوع فسیلی نفت و گاز از جهات دیگر نیز نعمت را بر ما تمام کرده است. بررسی انرژی های نو نشان می دهد که ما باز یکی از کشورهای بسیار مستعد برای توسعه انرژی های غیر فسیلی و انرژی های تجدیدپذیر هستیم. ایران در منطقه ای از کره ارض قرار گرفته است که یکی از بیشترین دریاچه های انرژی برای هر متر مربع سطح خاک را دارا است. و ما می توانیم



قاسم زاده

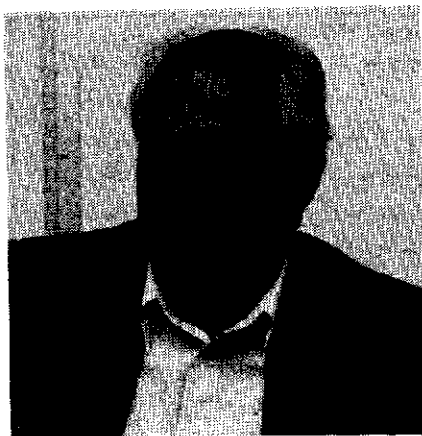
* استفاده بهینه از انرژی نیازمند سیاستگذاری مناسب است و تنها به صرفه جویی در تولید منحصر نمی شود، بلکه باید قطعات مربوط به سوخت کالاهای انرژی بر طوری طراحی و انتخاب شود که انرژی کمتری مصرف کنند.

از انرژی خورشیدی به بهترین نحو استفاده کنیم. در چند منطقه از ایران سالهای سال نیاکان ما از انرژی باد به عنوان یک انرژی مفید استفاده می کردند. بادگیرهای یزد هنوز معروفیت دارد. این بادگیرها، در واقع توربین های بادی محور عمودی است که از جنس چوب درست کرده بودند و با آن آسیاب ها را می چرخاندند. بد نیست بدانید این توربین ها اولین بار جزء اختراعات ایرانی ها در سازمان ملل به ثبت رسیده است و ما فراوان انرژی باد داریم. انرژی زمین - گرمایی (GEO-THERMAL) در چند منطقه کشور وجود دارد. افزون بر این ها ما از انرژی موج (WAVE ENERGY) هم می توانیم استفاده کنیم. میلیون ها مگاوات انرژی در بالا و پایین آمدن امواج ذخیره شده که می توان از آن سود جست. انرژی موج منبعی بسیار غنی است که شماری از کشورها امروزه از آن استفاده می کنند. نتیجه آن که بررسی توسعه منابع انرژی تجدیدپذیر در این تبصره مورد غفلت قرار گرفته است.

نکته دیگر ارتقاء فرهنگ عمومی در زمینه مصرف انرژی است و انتظار می رود که رسانه های گروهی در این زمینه فعال تر باشند. متأسفانه در دوره متوسطه و آموزش عالی کشور ما هیچ درسی در زمینه انرژی نداریم و باید به این کاستی توجه شود. واقعیت این است که ما به عنوان یک کشور تولیدکننده نفت در سطح دنیا و به عنوان کشوری که مستعد به توسعه انرژی های تجدیدپذیر است در زمینه آموزش انرژی کمتر فعال بوده ایم. ما نیازمند برگزاری یک سلسله دوره های تعریف شده از سوی شورای عالی برنامه ریزی وزارت فرهنگ و آموزش عالی هستیم به ویژه در رده های کارشناسی ارشد که رده های مدیریتی بشمار می آیند، امروزه کمبود این دوره ها کاملاً احساس می شود.

نکته دیگر آن که ما باید از تجربیات دیگران در زمینه هایی که بدون سرمایه گذاری کلان توانسته اند با تغییر کم خطوط تولید یا تغییر سیستم ناپیوسته به پیوسته، در کاهش مصرف انرژی موفق باشند، استفاده کنیم.

در آئین نامه اجرایی تبصره «۱۹» مواردی دیده می شود که حاکی از بی مهری به صنعت است. مثلاً در بحث استاندارد کردن جرایمی در نظر گرفته شده که در مواردی می تواند فوق طاقت بنگاه اقتصادی باشد و پیش از آن که تصحیح کننده واحد تولیدی باشد، تعطیل کننده آن واحد است. ما نباید با قصد صرفه جویی در مصرف انرژی از رویه هایی استفاده کنیم که منجر به تعطیل شدن بنگاه اقتصادی شود. امید آنکه مواردی که فعالیت صنعت را محدود می کند در هیئت دولت تعدیل شود. در دورانی بسر می بریم که حتی کند کردن چرخ صنایع



فرمند

*** افزایش قیمت انرژی باعث صرفه جویی می شود، ولی نتیجه افزایش قیمت، حضور محدودتر کالاهای ما در بازارهای جهانی است. زیرا تولیدات گران تر تمام می شود. بنابراین نباید مزیت نسبی انرژی ارزان را یکسره فراموش کرد.**

برای کشور پیامدهای زیانبار بدنبال دارد.

قاسم زاده: راجع به استفاده بهینه از انرژی الکتریکی بحث شد. من می خواهم نمونه ای ساده از نیاز به سیاستگذاری در این مورد را مطرح کنم به طور مثال فرض کنیم دیماند (DEMAND) کارخانه های ۱۰ مگاوات است غیر عادی نیست که دیماند واقعی آن بیش از ۴ مگاوات نباشد ولی برق منطقه ای ۹۰ درصد دیماند قراردادی ۱۰ مگاواتی را در محاسبه صورت حساب برق در نظر می گیرد. بنابراین یکی از مهم ترین عوامل استفاده بهینه از نیروی برق در صنایع به طور کلی ارزش خود را از دست می دهد. هنگام پیاده سازی روش های استفاده بهینه از نیروی برق ممکن است بتوان ۴ مگاواتی را که این کارخانه مصرف می کند به ۳ مگاوات و گاهی حتی کمتر کاهش داد. اما کارخانه حاضر نیست دیماند قراردادی خود را به دلایل مختلف از جمله طرح های گسترش، کاهش دهد چون وقتی می خواهد دوباره همان دیماند را بخرد باید هزینه سنگینی را متقبل شود. این موارد نیاز به نوعی سیاستگذاری دارد. مثلاً اگر کارخانه حاضر شد در قرارداد خود تجدیدنظر کند و دیماند قراردادی خود را از ۱۰ مگاوات به ۴ مگاوات کاهش دهد، به آن تضمین داده شود که حق خریداری تا ۱۰ مگاوات را با قیمت اولیه خواهد داشت یا آنکه به جای ۹۰ درصد هزینه دیماند ۵۰ درصد از او گرفت. از این موارد بسیار زیاد وجود دارد ولی کمتر به آن توجه می شود. فرهنگ استفاده غیرهمزمان از دستگاه های انرژی بر در واحدهای

تولیدی ما هنوز جایگاه خود را نیافته است و از جمله مواردی است که باید به آن توجه جدی بشود زیرا نقشی اساسی در مصرف بهینه انرژی دارد. زیرا تقریباً در همه کارخانجات می توان با اعمال روش های مدیریت بار، دیماند واقعی مورد نیاز کارخانجات را به میزان قابل ملاحظه ای کاهش داد و در نتیجه ضریب بار کارخانه، و به تبع آن ضریب بار شبکه را بهبود بخشید. ولی به دلایل فوق کارخانجات انگیزه کمی برای اعمال مدیریت بار دارند.

سیاستگذاری جهت تشویق تولیدکنندگان وسایل الکتریکی به کاهش برق مورد نیاز محصولات خود، موضوع مهم دیگری است که به نظر می رسد در حال حاضر مطرح نیست. واضح است که حتی در صورت فقدان سیاستگذاری، تولیدکنندگان لااقل به خاطر قابلیت رقابت در بازار به ویژه بازارهای جهانی باید این اقدام را وجهه همت قرار دهند.

فرمند: در صنعت کشور ما هم اینک با یک عدم توانایی و یک ضرورت مواجه هستیم. عدم توانایی از آنجا ناشی می شود که می خواهیم به منظور صرفه جویی در انرژی و به دلایل متعدد دیگر قیمت انرژی را افزایش دهیم. ولی صنعت توانایی جذب قیمت اضافی را ندارد. ضرورت آنستکه باید از ضایعات انرژی جلوگیری کرده و در مصرف آن صرفه جویی کنیم تا امکان صادرات و ارزآوری بیشتر برای توسعه ملی داشته باشیم. در عین حال نباید فراموش کرد که ما اکنون و در آینده قابل پیش بینی با کمبود سرمایه مواجه هستیم و لذاتنا به خاطر هدف صرفه جویی در مصرف انرژی نمی توانیم بی توجه به سایر نیازمندیها و به سرعت تکنولوژی خود را دگرگون کرده و از سخت افزارهای جدیدتر استفاده کنیم. حال چگونه می توان این تناقض را حل کرد؟! در این شرایط در واقع بیش از همه، روش های مدیریتی سودمند است. یعنی همان کاری که کشورهای صنعتی در سال ۱۹۷۳ و بلافاصله پس از افزایش قیمت نفت خام انجام دادند. آن ها بلافاصله دستگاهها و ماشین آلات را تغییر ندادند بلکه با روش های مدیریتی بر مشکلات فائق آمدند. در اینجا مساله داشتن اعتقاد و آموزش اهمیت می یابد. اعتقاد بدین معنی که مدیران تصمیم گیرنده به کاری که انجام می دهند اعتقاد داشته باشند. یقین بدانید که در صنایع دولتی نمی توان از طریق قیمت مدیران را حساس ساخت. بنابراین اولین گام آموزش است. اگر باور ضرورت استفاده منطقی از انرژی و اهمیت کاستن از ضایعات در آنان ایجاد شود، آنچنان حساس می شوند که خود مستمراً بر اهمیت ممیزی انرژی تأکید خواهند کرد.

موضوع دیگر، بحث مقیاس اقتصادی در ارتباط با مصرف انرژی است. آشکار است که حتی اگر یک کارخانه کوچک دستگاهها و ماشین آلات خود را تغییر دهد چه اتفاقی رخ می‌دهد. این واحد از نظر ساختاری مقیاس اقتصادی ندارد، پس همچنان به‌طور نسبی انرژی بیشتری مصرف خواهد کرد. پس از نظر شدت انرژی باید میان کارخانه‌ای که از یک کالا روزی ۱۰۰۰ تن تولید می‌کند و آن که ۱۰ هزار تن تولید می‌کند تمایز قائل شد.

نکته دیگری که کمتر به آن توجه می‌شود آنستکه در کشور ما تقریباً تمامی اطلاعات انرژی از سوی تولیدکننده تولید و منتشر می‌شود یا به عبارت دیگر از طرف بخش عرضه. یعنی ما اطلاعات طرف تقاضا را نداریم که صنعت ما یا بخش خانگی ما چه مصرف می‌کند، چگونه مصرف می‌کند و به چه قیمتی مصرف می‌کند و اصولاً انگیزه‌هایش چیست. اگر بخواهیم در یک کارخانه، یا یک بخش، یا یک کشور در خصوص ضایعات یا صرفه‌جویی در مصرف انرژی تصمیم منطقی بگیریم، چاره‌ای نداریم جز آنکه اطلاعات از طرف تقاضا را نیز جمع‌آوری کنیم. ما در ایران این کار را نمی‌کنیم و اگر ممیزی انرژی هم می‌کنیم بیشتر فن‌گرا است تا مدیریت‌گرا. تردیدی نیست که اگر در این مرحله از توسعه اقتصادی، گرایش تکنولوژی در ممیزی انرژی برگزینی مدیریتی غالب بشود در نهایت نخواهیم توانست در کار مهم جلوگیری از ضایعات و صرفه‌جویی در انرژی موفق شویم.

مسئدی: آنچه در کوتاه‌مدت می‌توان انجام داد عملیات آگاه‌سازی است که به سرمایه‌گذاری نیاز ندارد. مبارزه علیه هرگونه اسراف و بی‌توجهی، جلوگیری از ضایعات و تغییر طرز تلقی کارکنان، جملگی راه‌حل‌هایی است که از طریق آموزش قابل حصول است. سرویس و بازرسی و تعمیرات و نگهداری منظم در بسیاری از واحدها منجر به صرفه‌جویی انرژی قابل ملاحظه‌ای شده است و نیازمند تکنولوژی و ورود نرم‌افزار یا سخت‌افزار از خارج نیست. تنها نیازمند سطح نازلی از سرمایه‌گذاری و دقت در انجام کار است.

در بحث درازمدت باید توجه داشت چنانچه قرار است کارخانه جدیدی احداث شود و یا محصول جدیدی تولید شود حتماً در انتخاب تکنولوژی مسایل مربوط به انرژی و محیط‌زیست در نظر گرفته شود. چنانچه کارخانه‌های قدیمی که هنوز فعال هستند و در زمینه مصرف انرژی مشکل دارند و هم به محیط‌زیست آسیب می‌رسانند، پس

از بررسی فنی - اقتصادی بهتر است که این واحدها مهندسی مجدد شوند و یا در غیر این صورت تعطیل.

فرمانده: کار در زمینه بهبود طراحی محصول از دیدگاه انرژی یکی از وظایف مدیریت انرژی در صنعت است اگر کالایی طراحی و تولید کنید که کمتر انرژی مصرف کند، علاوه بر اینکه در بخش خانگی و تجاری مصرف کاهش خواهد یافت، محصول تولیدی از نظر صادرات نیز دارای مزیتی می‌شود که بتواند در بازارهای جهانی با کالاهای رقیب رقابت کند. به‌سختی دیگر امروزه اقتصاد کشور می‌طلبد که مدیریت انرژی در بنگاههای اقتصادی به‌تاکید بر طراحی محصول از نظر انرژی مصرفی نیز توجه خاص داشته باشد.

امیدخواه: یکی از هدف‌های اصلی ستاد مدیریت انرژی که در وزارت صنایع تشکیل شده است آموزش در سطوح مختلف است. رده اول برای مدیران واحدهای تولیدی است که آموزش آنان در سطح حساس‌سازی نسبت به مسائل کلی انرژی است. در این دوره نقش انرژی در حیات و توسعه اقتصادی یک کشور و اهمیتی که انرژی در خصوص امنیت ملی دارد بحث می‌شود. این دوره حساس‌سازی مدیران نادیده می‌شود. رده دوم آموزش مدیران انرژی است که این سطح با توجه به توصیه ردیف ۹ بند «و» تبصره «۱۹» قانون برنامه دوم جمهوری اسلامی ایران طراحی شده است. در این ردیف برای واحدهای بزرگ که مصرف انرژی



نصیرزاده

* صرفه‌جویی در انرژی تا زمانی اصولی است که مانع توسعه اقتصادی نشود. چنین فرایندی نیازمند نوعی تمرکز در سیاست‌گذاری کلان و هماهنگی میان دست‌اندرکاران سطح بالای کشور است.

بالایی دارند، واحد مدیریت انرژی پیش‌بینی شده است. مسئول این واحد به اعتقاد ما نیازمند یک سلسله آموزش تخصصی است. رده بعدی رده کارشناسان و تکنسین‌هایی است که مستقیماً با ابزار و آلات سروکار دارند. به آن‌ها آموزش‌های خاصی داده می‌شود که بتوانند با کمترین هزینه بحث کاهش مصرف انرژی را دنبال کنند. و مصرف انرژی را در رابطه با تجهیزاتی که کار می‌کنند به‌خوبی بدانند توسعه واحدهای مهندسی مشاور و خدمات مهندسی در بحث انرژی نکته دیگر است. تاسیس یا کمک به ایجاد چنین واحدهایی به‌منظر من باید جزء وظایف وزارت صنایع باشد، که متأسفانه در گذشته کمتر مورد توجه قرار گرفته است. باید از این واحدها پشتیبانی کرد تا بتوانند به‌عنوان بازوهای کمکی مدیران صنعتی وارد عمل شوند و یاری کنند. در همین زمینه کلینیک سیار انرژی را نیز پیش‌بینی کرده‌ایم که برحسب درخواست بنگاه اقتصادی که در زمینه انرژی مشکل دارد به محل مراجعه و در آن‌جا برای مدتی کوتاه مستقر می‌شود و تلاش می‌کند با عرضه‌یابی و تجهیزاتی که به‌همراه دارد مشکل واحد تولیدی را حل کند.

فکوهی: با توجه به مطالبی که اظهار شد علامت‌مدم چند نکته را جهت آگاهی در این‌جا اعلام کنم. معاونت امور انرژی وزارت نیرو نزدیک دو سال است که در زمینه انرژی‌های نو کارهای مطالعاتی را شروع کرده است. سازمان انرژی‌های نو ایران (سانا) نیز به‌تازگی تاسیس شده و مانند سازمان بهره‌وری انرژی ایران مسئولیت کارهای اجرایی را به‌عهده خواهد داشت. هدف سازمان بهره‌وری انرژی کمک به صنایع است و من در همین‌جا از تمامی مدیران صنایع که بحث انرژی برای آن‌ها مطرح است تقاضا می‌کنم با این سازمان در ارتباط باشند. عمده کار ما اکنون بر محور آموزش و آگاه‌سازی استوار است.

نصیرزاده: دوستان در این میزگرد نکات مهمی ارائه نمودند که برخی از آنها را به‌عنوان جمع‌بندی جلسه در اینجا ذکر می‌کنیم:

۱ - انرژی و مصرف آن مقوله مهمی در صنعت تلقی می‌شود.

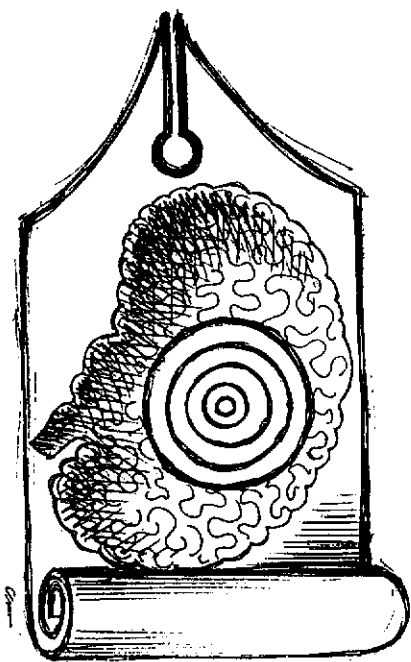
۲ - سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های ما باید به‌گونه‌ای باشد که انرژی و سیاست‌های مرتبط با آن در خدمت توسعه اقتصادی کشور قرار گیرد.

۳ - سیاست‌گذاری باید به‌گونه‌ای باشد که نسبت مصرف انرژی بخش صنعت در کل انرژی مصرفی

بقیه در صفحه ۷۹

اندازه‌گیری میزان ذهنیت فلسفی مدیران

از ایرج سلطانی؛ دانشجوی دکتری در مدیریت آموزشی



خلاصه اینکه مدیر دارای ذهن فلسفی در امور مربوط به سازمان از تعمیم خلاق استفاده می‌کند چرا که اینگونه تعمیم موجب صرفه‌جویی در وقت و امکانات می‌شود.

د - شکیبایی در تفکرات عمیق نظری: این نشانه موجب می‌شود که مدیران سازمانها در امور نظری و انتزاعی وارد شده و زمینه خلاقیت خود را فراهم کنند به‌طور کلی قدرت جمع‌بندی و پیوند دادن مدارک و شواهد، قدرت پیوند دادن عوامل تولید و پرورش خلاقیت از آثار این نشانه ذهنیت فلسفی می‌باشد.

بعد تعمق:

مدیر سازمان زمانی دارای تعمق می‌باشد که دارای چهارنشانه زیر باشد:

الف - زیرسوال بردن آنچه مسلم و بدیهی تلقی می‌شود: از نشانه‌های موفقیت یک مدیر این است که آنچه را که گذشتگان بدان عمل کرده‌اند زیرسوال ببرد و انتقاد سازنده از آنها داشته باشد. به‌طور کلی رواج جو جسارت علمی و استقلال کاری در بین کارکنان، تحقیق، رهایی از تعصبات بی‌پایه، به‌هنگام شدن اقدامات مدیریتی از جمله آثار این نشانه ذهنیت فلسفی مدیر است.

ب - کشف امور اساسی و بیان آنها در هر موقعیت: به‌طور کلی مدیر دارای ذهن فلسفی برای تمام کارهای سازمان روال و ضابطه دارد و همه کارها براساس گردش کار انجام می‌گیرد و به‌تعبیری سازمان قائم به شخص مدیر نیست و

می‌دهد^(۳). ذهنیت فلسفی چیزی نیست که بتوان با یک دوره آموزشی ایجاد کرد بلکه فکر مدیران بایستی تغییر کند و در واقع فلسفی فکرکردن تبدیل به فلسفی عمل‌کردن شود، برای اینکه مدیران سازمانها به ذهنیت فلسفی مجهز شوند لازم است که ذهن مدیران دارای سه بعد «جامعیت، تعمق و انعطاف‌پذیری» شود که در زیر برای هر کدام از ابعاد سه‌گانه چهارنشانه و مجموعاً ۱۲ نشانه برای ذهنیت فلسفی معرفی می‌شود.

بعد جامعیت:

مدیر سازمان زمانی دارای جامعیت فکری است که دارای چهارنشانه باشد:

الف - نگرستن به موارد خاص در ارتباط با زمینه‌های وسیع^(۴): مدیری که در مورد هر جزء و عنصر سازمان در ارتباط با کل قضاوت کند موفق‌تر خواهد بود.

ب - ارتباط دادن مسائل آنسی به هدفهای درازمدت: مدیران سازمانها بایستی از امور روزمره استفاده و برای آینده سازمان برنامه‌ریزی کنند. درگیر شدن در روزمرگی آینده سازمان را با بحران روبرو می‌کند، بنابراین مدیر یک موسسه اگر دارای ذهن فلسفی باشد زمان حال را زمینه برنامه‌ریزی درازمدت می‌کند.

ج - بکاربردن قوه تعمیم: در این مورد دو نوع تعمیم مطرح است.

۱ - تعمیم استقرایی^(۵)

۲ - تعمیم خلاق^(۶)

در استقراء فرد استدلال‌های خود را براساس اجزای گوناگونی برای رسیدن به یک نتیجه یا اصل کلی قرار می‌دهد از جزء به کل یا از فرد به همه استدلال می‌کند ولی در تعمیم خلاق سرخ‌های مختلفی که از طریق قوه تصور و تخیل بدست می‌آید مورد ارزیابی قرار گرفته و به‌هم ربط داده می‌شود تا بهترین فکر به‌دست آید^(۷).

ذهنیت فلسفی ابزاری است برای کمک به افراد در تفکر و از مدیری که در تفکر خود جامع، عمیق و قابل انعطاف است این انتظار معقول به‌نظر می‌رسد که در اعمال خود تأثیری متفاوت نسبت به مدیری داشته باشد که تفکرش فاقد چنین کیفیاتی است.^(۱) ذهنیت فلسفی، مدیران را قادر خواهد کرد تا در تصمیم‌گیریهایی مربوط به کل مولفه‌های سازمان کمترین خطا را مرتکب و ظرافت‌ها و پیچ‌وخم‌های سازمان را بهتر درک کنند و ترکیب مناسب و معقولی بین عوامل تولید و سازمان برقرار سازند.

در این مقاله سعی بر آن است که ضمن معرفی شاخص‌های ذهن فلسفی برای مدیران، نحوه اندازه‌گیری آن که تأکید عمده‌ای بر آن می‌باشد نیز مشخص شود. براین اساس ابتدا نشانه‌های دوازده‌گانه ذهن فلسفی معرفی و در پی آن تست اندازه‌گیری ذهنیت فلسفی که حاری ۶۰ سوال می‌باشد معرفی می‌گردد که ذهنیت فلسفی را به‌حالت تقریباً کمی در می‌آورد و نشان می‌دهد که مدیران چقدر دارای ذهنیت فلسفی بوده و چقدر بایستی برای مجهز شدن به ذهنیت فلسفی تمرین کنند.

نشانه‌های ذهنیت فلسفی

فرد دارای ذهن فلسفی خصوصیات را نشان می‌دهد که ممکن است در سه‌بعد به‌هم مرتبط یعنی «جامعیت، تعمق و قابلیت انعطاف» گروه‌بندی شوند.^(۲)

ذهنیت فلسفی به تقویت مهارت‌های ادراکی

مدیران کمک می‌کند و مهارت ادراکی توانایی درک و تشخیص این است که کارکردهای گوناگون سازمان با یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخشها، الزاماً بخشهای دیگر را تحت تأثیر قرار

به‌طور سیستماتیک کارهای سازمان انجام و برای قضاوت درباره کار خوب و بد معیار و مقیاس وجود دارد.

ج - توجه به اشارات امور مربوط به جنبه‌های اساسی در هر موقعیت:

مدیری که دارای ذهن فلسفی است علاوه بر کشف امور اساسی سازمان، ذهن خود را متوجه عمق قضایای سازمانی می‌کند و امور اساسی و معیارهای بوجود آمده را مورد سنجش و اصلاح دائمی قرار می‌دهد.

د - قضاوت و حکم را به‌روش فرضیه‌ای - قیاسی قرارداد: مدیری که دارای تفکر فلسفی است همه اتفاقات و جریانات سازمان را مورد مشاهده و ثبت و ضبط قرار نمی‌دهد بلکه به تعبیر و تفسیر پرداخته و در انتخاب راه‌حلهای مختلف دائماً به‌تحلیل و تفسیر می‌پردازد.
بعد انعطاف‌پذیری:

انعطاف‌پذیری یعنی قابلیت پذیرش منطقی روشها و راههای جدیدی که در جهان تولید و کار و تکنولوژی پدید آمده است و دوری از مقاومت ناروا نسبت به این تغییرات. مدیر سازمان زمانی دارای انعطاف‌پذیری است که دارای چهارنشانه زیر باشد:

الف - ره‌ساختن خود از جمود روان شناختی: مدیران سازمانهایی که از جمود روان‌شناختی رها شده‌اند حداقل سه مزیت نسبت به سایر مدیران دارند:

۱ - در شرایط تازه و نو و در مقابل تغییرات مختلف صنعتی و تولیدی عکس‌العمل متناسب نشان داده و دچار سردرگمی نمی‌شوند بلکه از تجارب گذشته به‌خوبی استفاده می‌کنند.

۲ - دچار تعمیم فردی و گروهی در برخورد با عناصر و عوامل سازمان نمی‌شوند ولی مدیرانی که دارای ذهن فلسفی نیستند دچار خطاهای ادراکی شده و به‌کرات از تعمیم فردی و گروهی استفاده می‌کنند. هرگاه در ادراک یک خصوصیت سایر خصوصیات را تحت‌الشعاع قرار دهد انسان دچار خطایی شده که آن را خطای هاله‌ای می‌گویند^(۸). مثلاً زمانی که بدخط بودن فرد را به‌عنوان یک خصوصیت منفی به سایر خصوصیات فرد تعمیم داده و یا هنگامی که مدیری پس از دریافت گزارش در مورد یکی از کارکنان به‌علت وجود یک نکته منفی سایر خصوصیات مثبت را نادیده می‌گیرد، دچار خطای هاله‌ای شده است^(۹).

۳ - در موقعیت‌های هیجانی و عاطفی رفتار

مناسب از خود ظاهر و متوجه هدفهای دور سازمان هستند.

ب - ارزش‌سنجی افکار و نظریات جدا از منبع آن: مدیری که دارای ذهن فلسفی است در قضاوتها و ارزیابی اعمال، رفتار، گفته‌ها، نظریات علمی، اقدامات مدیریتی و کار پرستل و همکاران خود به‌طور مستقل و به‌دور از ذهنیات خود قضاوت می‌کند.

ج - دیدن مسایل با جهات متعدد: مدیر سازمان وقتی به این نشانه ذهنیت فلسفی مجهز می‌شود که پافراتر گذاشته و مسایل مختلف را از جنبه‌های گوناگون بررسی و در تصمیم‌گیری عاقلانه‌تر و با اطلاعات همه‌جانبه عمل کند.

د - شکیبایی در قضاوت‌های موقتی و مشروط و علاقه به اقدام در موقعیت‌های مبهم: مجهز شدن به این نشانه مدیران را قادر خواهد ساخت تا بتوانند همیشه قضاوت‌های موقتی کنند و هرگاه به اطلاعات جدیدی در مورد آن قضاوت دسترسی پیدا کردند در قضاوت تجدیدنظر کنند و قضاوت را امری پویا و موقتی و درحال تغییر بدانند و در عین حال در موقعیتهای بحرانی تصمیم‌گیری کنند. به‌طور کلی فرد دارای ذهنیت فلسفی تمام کارها، اعمال، رفتار، قضاوتها و... خود را با شاخص‌های فوق محک می‌زند.

تست اندازه‌گیری ذهنیت فلسفی

باتوجه به مطالب فوق و نشانه‌های ذکر شده برای ذهنیت فلسفی در ادامه نحوه اندازه‌گیری میزان ذهنیت فلسفی بیان می‌گردد. تست زیر به شما کمک می‌کند که بدانید آیا تمایل دارید به نشانه‌های ذهنیت فلسفی مجهز باشید و به‌چه‌اندازه، به‌هریک از موارد و مطالب عنوان‌شده تا حد امکان بی‌طرفانه و صادقانه جواب دهید، و جواب‌ها را به‌نحوی انتخاب کنید که رفتار یا موقعیت واقعی شما را نشان دهد نه آن چیزی که شما دلنشان می‌خواهد و یا فکر می‌کنید باید این‌طور باشد.

پاسخ واقعی و صادقانه شما عزیزان می‌تواند نتایج قابل قبول و معنی‌داری را به شما نشان تا از نتایج در جهت اصلاح ذهنیت خود استفاده کنید به‌عبارت دیگر سعی نکنید با پاسخهای غیرواقعی خودتان را فریب دهید زیرا هدف اساسی اصلاح و دادن رهنمودهایی در جهت بهتر شدن روشها، کارها، افکار و... می‌باشد که خود شما هم طالب بهبود وضعیت هستید.

لطفاً قبل از پاسخگویی به سوالات به نکات زیر توجه فرمائید

الف - لطفاً برای هر یک از موارد و مطالب زیر یکی از چهار جواب A,B,C,D را انتخاب کنید.

بعضی مواقع B = تقریباً همیشه A =
هرگز D = به ندرت C =

ب - بعد از اینکه مطالب را مطالعه و براساس واقعیات یکی از جوابهای فوق را انتخاب کردید برای بیان نتایج و امتیاز دادن به خودتان براساس تست، مطابق جدول شماره ۱ عمل کنید. در جدول برای هر سوال جوابهای D و C و B و A در نظر گرفته شده و هرکدام دارای امتیازی است که شما از هر سوال امتیاز یکی از موارد A,B,C,D را اخذ و جمع نمرات همه سوالات امتیاز نهایی شما خواهد بود.

ج - نتایج در جدول شماره ۲ در چهارسطح از نمره ۲۰۰ تا ۲۴۰، از ۱۵۰ تا ۲۰۰، از ۸۰ تا ۱۵۰، و زیر ۸۰ مورد بحث و تحلیل قرار گرفته که شما می‌توانید نمره خود را که از تست به‌دست آورده‌اید با آن مقایسه و از وضعیت خود مطلع شوید.

۱ - برای انجام دادن هرکاری فلسفه آن برای من مهم‌تر از خود کار است. □

۲ - برای من مهم است که در حوزه وسیع‌تری نسبت به زمان حال فعالیت کنم. □

۳ - وقتی که برای دوستان و آشنایان و فامیل مشکل خاصی بوجود می‌آید احساس ناراحتی شدید می‌کنم. □

۴ - علاقه‌مندم که در تصمیم‌گیری و قضاوتها اطلاعات همه‌جانبه‌ای را جمع‌آوری کنم. □

۵ - در کارهای روزمره زندگی، دائماً علاقه‌مندم که تنوع ایجاد کنم. □

۶ - علاقه دارم در مقابل مسائل آسانی و فوری مقاومت کنم. □

۷ - در انجام هر کاری به آینده و عاقبت کار می‌اندیشم. □

۸ - در کارها و قضاوتها بیشتر عواطف و احساساتم بر عقل و منطق کار غالب می‌شود. □

۹ - برای من مهم است که آینده‌های دور زندگی و کار روشن باشد. □

۱۰ - برای من مهم است که کاری که انجام می‌دهم با کارهای دیگر و افراد دیگر ارتباط داشته باشد. □

۱۱ - برای من عمق و باطن امور نسبت به سطح آنها از اهمیت بیشتری برخوردار است. □

۱۲ - من کاری ندارم که ساعت چگونه کار می‌کند بلکه زمان و وقت را که نشان می‌دهد برای من مهم است. □

۱۳ - همیشه برای رسیدن به یک نتیجه لازم می‌دانم که تمام موارد را بررسی کنم. □

۱۴ - برای من مهم است که در مورد نتیجه‌گیری و قضاوت دیگران نظر بدهم. □

۱۵ - اگر به یک مقاله و یا مطلب جالبی در روزنامه یا کتاب برخورد کردم برای درک پیام آن لازم می‌دانم همه آن‌را موبه‌مو مطالعه کنم. □

۱۶ - برای من نظریه‌پردازی راحت‌تر از کارهای اجرایی است. □

۱۷ - برای من خیلی دشوار است که امور پراکنده و یا اطلاعات پراکنده را در یک مجموعه جمع بندی کنم. □

۱۸ - برای من مشکل است که چیزی که در دنیای واقعی وجود ندارد در ذهن خود جای داده و درک کنم. □

۱۹ - سعی من در تمرکز برای تفکر در مورد پدیده یا چیز خاصی بی‌نتیجه می‌ماند. □

۲۰ - برای من کارهای بدنی از کارهای فکری راضی‌کننده‌تر است. □

۲۱ - برای من مهم است که امور و پدیده‌های بدیهی و روشن را زیر سوال ببرم. □

۲۲ - چنانچه مطلبی را از کسی بشنوم و سوال نکنم گرچه درست هم باشد احساس ناراحتی می‌کنم. □

۲۳ - سنت‌ها و آداب و رسوم گذشته را خیلی مفید و سازنده می‌دانم. □

۲۴ - از این‌که مبادا مورد سرزنش افراد دیگر قرار گیرم از ابراز نظریات نو خودداری می‌کنم. □

۲۵ - دوست دارم دائماً دکوراسیون منزل، میز کار و... را تغییر دهم. □

۲۶ - برای من مهم است که برای هر کاری طرح و نقشه قبلی داشته باشم. □

۲۷ - برای من مهم است که وسایل و اسباب منزل همیشه مرتب و منظم و تمیز باشد. □

۲۸ - برای من مهم است که هنگام رانندگی حتی بدون گوشزد پلیس از کمربند ایمنی استفاده کنم. □

۲۹ - برای من مهم است که وقایع مهم، مطالب جالب، جاهای دیدنی را برای خودم ثبت کنم. □

۳۰ - از این‌که در کارم بدون روال و برنامه کار می‌کنم شدیداً احساس ناراحتی می‌کنم. □

۳۱ - برای من مهم است که به ریشه و بن قضایا پی ببرم. □

۳۲ - جریان کارها برای من مهم‌تر از نتیجه کار است. □

۳۳ - وقتی به جزئیات و ریزه‌کاری‌ها توجه نکنم شدیداً احساس ناراحتی می‌کنم. □

۳۴ - علاقه دارم از مسائل پیچیده و بحرانی دوری جویم. □

۳۵ - از انجام کارهای ظریف و دقیق خسته می‌شوم. □

۳۶ - علاقه دارم به مطالب و گفته‌های دیگران چیز جدید و نوی اضافه کنم. □

۳۷ - به کارگیری روشهای جدید هرچند با مقررات سازگار نباشد رضایت خاطر بنده را فراهم می‌کند. □

۳۸ - برای من توضیح دادن و تفسیر کردن راحت‌تر از نوشتن و ثبت کردن می‌باشد. □

۳۹ - علاقه دارم مطلب را عیناً مثل ضبط صوت بازگو کنم. □

۴۰ - مشاهده امری و یا واقعه‌ای را برای قضاوت کردن کافی می‌دانم. □

۴۱ - وقتی که دونفر با همدیگر می‌خندند احساس می‌کنم که بدون دلیل به من می‌خندند. □

۴۲ - من در موقعیتهای هیجانی مثل آتش‌سوزی و تصادف دست‌وپای خود را گم می‌کنم. □

۴۳ - وقتی به یک مراسم مجلل وارد می‌شوم و با شرایط جدیدی روبرو می‌شوم احساس سردرگمی می‌کنم. □

۴۴ - اگر فردی یک نقطه ضعف داشته باشد آن‌را فردی کاملاً ضعیف می‌دانم. □

۴۵ - در برخورد با یک وضعیت غیرمنتظره به سرعت و به‌خوبی عکس‌العمل نشان می‌دهم. □

۴۶ - برای من افراد مهم‌تر از نظراتشان می‌باشند. □

۴۷ - تمایل دارم که صحبت‌ها و نظریات کسانی که هم رشته و همکار خود هستند را بشنوم. □

۴۸ - وقتی دونظر و یا عقیده‌ای را که یکی درست و دیگری غلط باشد ولی باهم مطرح شود، گرچه می‌دانم یکی از آنها درست است ولی هردو را رد می‌کنم. □

۴۹ - شرایط اجتماعی و روانی در پذیرش نظریات و افکار دیگران در من اثر زیادی دارد. □

۵۰ - بی‌جهت روی کلمات و لغات خاصی حساسیت نشان می‌دهم. □

۵۱ - شنیدن و یا گفتن جوابهای قطعی بله یا خیر برای من راضی‌کننده‌تر از جواب دوهللو است. □

* یکی از نشانه‌های موفقیت یک مدیر، این است که آنچه را که گذشتگان بدان عمل کرده‌اند زیر سؤال ببرد و انتقاد سازنده از آنها داشته باشد.

* مدیری که دارای ذهن فلسفی است در قضاوت‌ها و ارزیابی اعمال، رفتار، گفته‌ها، نظریات علمی، اقدامات مدیریتی و کار پرسنل و همکاران خود به‌طور مستقل و به‌دور از ذهنیات خود قضاوت می‌کند.

۵۲ - برای اثبات نظریات خودم لازم می‌دانم نظریات دیگران را کاملاً رد کنم. □

۵۳ - از بررسی مسائل اجتماعی که عوامل مختلفی در شکل‌گیری آنها دخیل هستند عاجزم. □

۵۴ - از این‌که افراد با نظریات و عقاید متفاوتی با هم کار کنند احساس نگرانی می‌کنم. □

۵۵ - چون به جنبه‌های مختلف مسائل توجه می‌کنم و روی آن فکر می‌کنم به راحتی می‌توانم تصمیم‌گیری کنم. □

۵۶ - از این‌که قضاوت مطلق بکنم شدیداً احساس ناراحتی می‌کنم. □

۵۷ - در موقعیتهای مبهم و نامعلوم قضاوت موقتی را کارساز می‌دانم. □

۵۸ - از این‌که در قضاوت‌های قبلی تجدیدنظر کنم شدیداً احساس شرمندگی می‌کنم. □

۵۹ - به دنبال پیدا کردن روش واحدی برای حل همه مشکلات هستم. □

۶۰ - وقتی تصمیمی می‌گیرم منتظر دریافت اطلاعات جدید هستم زیرا فکر می‌کنم تصمیم گرفته شده مناسب نیست. □

منابع:

- ۱ - محمدرضا، بهرنگی، (مترجم)، ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزشی، تالیف فیلیپ ژ - اسمیت، تهران: مولف، ۱۳۷۰، ص ۱۰۵
- ۲ - همان منبع، ص ۷۱
- ۳ - علی، علاقه‌بند، مقدمات مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات بعثت، ۱۳۷۱، ص ۱۸۵
- ۴ - منبع شماره ۱
- ۵ - INDUCTIVE GENERALIZATION - CREATIVE
- ۶ - رضائیان، اصول مدیریت، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۷۴، ص ۳۴ و ۳۵
- ۸ - HALO EFFECT
- ۹ - مهدی، الوانسی، مدیریت عمومی، تهران: انتشارات نشرنی، ۱۳۷۱، ص ۱۵۷

سوال	مرکز	بندرت	بعضی مواقع	تقریباً همیشه
	D	C	B	A
از ۲۰۰ تا ۲۴۰				
دارای ذهنیت فلسفی خوب و مطلوبی هستید. کسب این امتیاز نشان می‌دهد که شما همیشه تصویر بزرگتری را در حوزه فکری خود درک، مسائل آبی و روزمره را به هدفهای دور ربط می‌دهید. فرد اخلاقی هستید، قدرت نظریه‌پردازی و جمع‌بندی امور پراکنده در شما بالاست. امور را به‌طور کورکورانه نمی‌پذیرید بلکه امور بدیهی را زیر سوال می‌برید. برای انجام هر کاری علاقه دارید روال و برنامه وجود داشته باشد. به‌ریزه‌کاری‌ها و اشارات اموری که اهمیت دارند توجه کافی دارید. قدرت تحلیل شما بالاست. در موقعیت‌های جدید و هیجانی و غیرمنتظره رفتار معقول و مناسب دارید. نظریات و افکار را بدون در نظر گرفتن اینکه چه کسی گفته باشد مورد ارزش‌سنجی قرار می‌دهید. به‌مسائل اجتماعی علاقه دارید و مسائل را از جنبه‌های مختلف بررسی می‌کنید. از قضاوت‌های مطلق دوری می‌جوئید و در شرایط بحرانی و مبهم علاقه به تصمیم‌گیری و حل مشکل دارید و به‌طور خلاصه جامعیت و تعمق فکری شما بالا و از انعطاف‌پذیری خوبی برخوردار هستید.				
از ۱۵۰ تا ۲۰۰				
دارای ذهنیت فلسفی هستید. کسب این امتیاز نشان می‌دهد که شما در بعضی از موارد به‌میزان کمی دارای ذهنیت فلسفی نیستید، این مسئله باعث ناامیدی شما در استفاده از ذهنیت فلسفی در کارها و تصمیم‌گیری‌ها نمی‌شود و به‌سرعت می‌توانید از مزایای ذهنیت فلسفی استفاده کنید. کل‌گرایی شما گاهی اوقات خدشه‌دار می‌شود و گاهی اوقات مسائل روزمره شما را از دوراندیشی باز می‌دارد به‌میزان کمی مایل نیستید که نوآوری داشته باشید. امور پراکنده را به‌خوبی در یک زمینه وسیع قرار می‌دهید. از سوال کردن درباره امور روشن لذت می‌برید. گرایش غالب به برنامه‌ریزی و نظم در امور دارید. گاهی اوقات به جزئیات چنان تاکید می‌کنید که موضوع اصلی را فراموش می‌کنید. در اکثر موقعیت‌های غیرمنتظره رفتار مناسب از خود نشان می‌دهید. نظرات از خود افراد برایتان مهم‌تر است. در کنار امور جاری زندگی و کار، به مسائل اجتماعی و انسانی هم علاقه‌مند هستید و قضاوت‌های نسبی را بیشتر کارساز می‌دانید.				
از ۸۰ تا ۱۵۰				
دارای ذهنیت فلسفی کمی هستید. کسب این امتیاز نشان می‌دهد که در بعضی مواقع به‌آینده دور و مشکلات دوستان فکر می‌کنید. به‌فکر حل و فصل مسائل بوجود آمده هستید. محتاطانه عمل می‌کنید. تمایل دارید کار مشخصی را به‌طور کامل خودتان انجام دهید. اگر از همه اطلاعات در تصمیم‌گیری استفاده نکنید ناراحت نمی‌شوید. امور و نظریات دیگران را بدون بحث می‌پذیرید. برای آینده کمتر برنامه دارید. جزئیات برای شما اهمیت چندانی ندارد. عواطف و احساسات شما را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد. عاطفی هستید. نظریات را با افراد نظردهنده مورد قضاوت قرار می‌دهید. تقریباً خود محور و تک‌رو هستید. از کار گروهی دوری می‌جوئید از تجدیدنظر در قضاوت‌های خود هراس دارید.				
زیر ۸۰				
نیاز به کار فکری دارید. کسب این امتیاز نشان می‌دهد که محدوده دید و ادراک شما بسیار محدود است و فقط به زمان حال توجه دارید. از بوجود آوردن شرایط نو و جدید شدیداً هراس دارید. از جمع‌بندی و پیوند دادن امور و اطلاعات پراکنده شدیداً عاجز هستید. دائماً کسب تکلیف می‌کنید. بین کارهای مهم و غیرمهم تمایزی قائل نیستید. در جزئیات بیهوده غرق می‌شوید. نظم فکری ندارید. بی‌نهایت کم انعطاف هستید. همه را یکسان می‌بینید. افراد را مهم‌تر از نظراتشان می‌دانید. یک دنده و لجوج هستید. در شرایط بحرانی و مبهم تسلیم می‌شوید و قضاوت‌های مطلق و کلیشه‌ای می‌کنید.				

مدیریت تحقیقات و توسعه نوین و استراتژیک سازمان

از: ناصر نقهی فرمند

پیرو مقاله نگارنده در مجله تدبیر شماره ۴۶ سطل ۷۳ تحت عنوان ساختار استراتژیک سازمان، عزیزان اهل مطالعه خصوصاً در زمینه مسایل مدیریت، موجب تشویق شدند که به طور جداگانه موضوع ساخت آفرینی به علت اهمیت آن، در ساختار مذکور بیشتر مورد بحث قرار گیرد. لازم به توضیح است که در آن مقاله، ساختار هر سازمان اعم از تولیدی یا خدماتی، بزرگ یا کوچک به چهار ساختار سازمانی تحت عنوان ساخت آفرین، ساخت دار، ساخت اجرایی و ساخت پشتیبانی تفکیک و مشخص شده که هر کدام نقش و وظیفه‌ای خاص را به مورد اجرا می‌گذارند. به عبارتی ساخت آفرین مشابه یک دوربین و آنتن ارتباط، مسیر و نوع فعالیت سازمان را در ارتباط با محیط مربوطه آن مشخص ساخته و ساخت اجرایی مراحل عملیاتی را مطابق با درخواستهای محاسبه شده و دقیق ساخت آفرین به اجرا گذاشته و هماهنگی و همپایانی این ساختار، توسط ساخت داری سازمان مورد بررسی، کنترل و تعادل قرار می‌گیرد و از طرف دیگر هم، حمایت‌ها و تدارکات لازم در زمینه‌های مختلف اداری، مالی، فروش، آموزش، بازرگانی و خدماتی توسط ساختار پشتیبانی به تحقق می‌پیوندد.

پس به طور کلی باتوجه به مطالب مذکور، بخشی از فعالیت‌های ساخت آفرین در این مقاله زیر ذره‌بین گذاشته شده که با یک نگرش موضوعی، اهمیت آن مشخص شده و در بحث‌های بعدی جزئیات آن، قابل بررسی و بحث است و هدف در این مقاله ارائه نگرش نوین روی موضوع تحقیقات و توسعه R&D (RESEARCH & DEVELOPMENT) در دید وسیع و استراتژیک می‌باشد.

مقدمه

برای ارزیابی اثربخشی سازمان می‌توان معیارهایی آشنا و مرسوم از قبیل اجرای SS امنیت شغلی، آموزش، مشارکت، روابط مطلوب و مناسب کارکنان و مدیریت، اولویت دادن به کیفیت در همه امور را مدنظر قرار داد و برای ارزیابی اثربخشی یک سازمان مدل‌هایی مطرح شده‌اند که عبارتند از (۱):

الف - مدل هدف منطقی (THE RATIONAL GOAL MODEL) که سازمان را در رسیدن به اهدافش ارزیابی می‌کند.

ب - مدل منابع سیستم (THE SYSTEM RESOURCE MODEL) که توانایی تصمیم‌گیرندگان را در توزیع موثر منابع میان نیازهای زیرسیستم‌های سازمان می‌سنجد.

ج - مدل فرآیند مدیریتی (THE MANAGERIAL PROCESS MODEL) که ظرفیت و بهره‌وری فرآیندهای مختلف مدیریتی و تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی را در راستای رسیدن به اهداف سازمان مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

د - مدل بهبود سازمان (THE ORGANIZATION DEVELOPMENT MODEL) که توانایی سازمان را

● زندگی در عصر جدید، همراه با جمعیت زیاد و نرخ رشد شدید آن، مشکلات و نابسامانی‌های برای اکثر جوامع از جمله جامعه ما آفریده است، که جز در پرتو علم و تکنولوژی جدید، قابل حل و رفع نیست.

● کشور ما به لحاظ منابع و ذخایر معدنی جزو یکی از کشورهای ثروتمند دنیاست.

به‌عنوان یک گروه کاری در برآوردن نیازهای اعضای سازمان ارزیابی می‌کند.

ه - مدل چانه‌زنی (THE BARGAINING MODEL) که توانایی تصمیم‌گیران را در بدست آوردن و استفاده از منابع برای جوابگویی به مشکلات مهم سازمان مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

و - مدل ساختاری - وظیفه‌ای (THE STRUCTURAL-FUNCTIONAL MODEL)

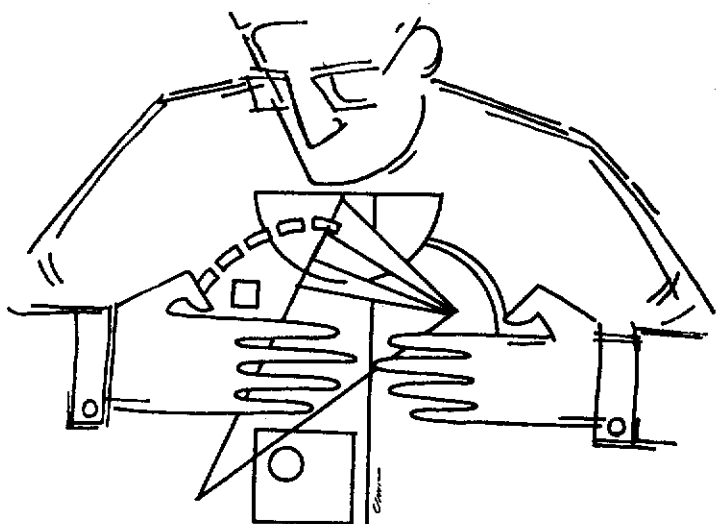
که دوام و انعطاف‌پذیری ساختار و تشکیلات را در انطباق با شرایط و رویدادهای محیط می‌سنجد.

ز - مدل وظیفه‌ای (THE FUNCTIONAL MODEL) که میزان قابل استفاده بودن فعالیت‌های سازمان را برای گروه‌های اجتماعی می‌سنجد.

لذا با توجه به مدل‌های مذکور، ساختار استراتژیک سازمان به‌طور اعم کلیه مدل‌ها را در بر گرفته و ساخت آفرین آن ساختار هم به‌طور اخص مدل‌های (ج) و (و) را و سایر مدل‌ها را هم به‌طور ضمنی مورد استفاده قرار می‌دهد تا بتواند از طریق آن یا آنها، مسیر، سرعت و روند فعالیت یک سازمان اعم از تولیدی یا خدماتی را باتوجه به نوسانات و موجهای نامنظم محیط برون سازمانی مشخص و تنظیم و تعدیل کند که به تعبیر ساده، سازمان قدرت و توان مقاومت در مقابل موجهای عظیم محیطی را از جمیع جهات داشته باشد تا بتواند به‌موقع در جزیره مقصود لنگر انداخته و فعالیت‌های بعدی خود را دنبال کند، در غیراینصورت ممکن است که گرفتار طوفان دریای محیط شده و اگر شانس آورده و مجموعه سازمان در اثر این موج عظیم محیط دوام بیاورد، احتمال دارد در یک مقصد و جزیره‌ای ناشناس لنگر بیاندازد که هدف از پیش تعیین شده و مورد انتظار اصلاً آن موقعیت نبوده است و مشکلات بعدی....

اهمیت موضوع

زندگی در عصر جدید، همراه با جمعیت زیاد و نرخ رشد شدید آن، مشکلات و نابسامانی‌های برای اکثر جوامع از جمله جامعه ما آفریده است، که جز در پرتو علم و تکنولوژی جدید، قابل حل و رفع نیست. مردم ما بهداشت به سبک جوامع پیشرفته صنعتی می‌خواهند، همین‌طور آموزش، اشتغال و رفاه. برای تأمین این نیازها، شناخت توانمندیها و ناتوانیهای جامعه ما مهم است و نیز این شناخت که تنها به‌روش علمی می‌توان به‌این نیازها پاسخ گفت و تفکر تجاری جوابگو نیست.



کشور ما به لحاظ منابع و ذخایر معدنی جزو یکی از کشورهای ثروتمند دنیاست. برآوردها نشان می‌دهد که دارای این ذخایر هستیم: آهن تا ۲۰۰ سال، مس تا ۲۰۰ سال، ذغال‌سنگ تا ۳۰۰ سال، گاز بیش از ۱۰۰ سال، نفت حداقل تا ۲۰ سال و به لحاظ وسعت زمینهای قابل کشت ششمین کشور دنیا هستیم که به این امکانات باید تنوع اقلیمی، تنوع گیاه و تجربه چند هزار ساله را اضافه کرد. به علاوه استعدادهای انسانی فراوان و با کیفیت مطلوب از جمله تواناییهای بالقوه کشور ما محسوب می‌شوند. کافی است به موفقیت‌های جوانان در سطوح مختلف بین‌المللی نگاه کنیم.

نیازها و ناتوانیهای کشورمان:

الف - مسایل اقتصادی و اجتماعی

- در سال ۱۴۰۰ جمعیت کشورمان میان ۱۰۰ تا ۱۲۰ میلیون نفر برآورد می‌شود. برای تامین نان این جمعیت تولید غله کشور باید حداقل ۵ برابر شود و ۱۷ میلیون واحد مسکونی آماده شود.
- نزدیک ۶۰٪ جمعیت کشور را نفرت زیر ۲۴ سال تشکیل می‌دهد که با آهنگ رشد ۲/۵٪ افزایش می‌یابد. پس برای این گروه باید روزانه نزدیک به ۲۵۰۰ شغل جدید ایجاد شود.
- از ۱۴ میلیون نفر نیروی کار، تنها ۸/۵ میلیون نفر نیروی کار اصلی را تشکیل می‌دهد و حدود ۴۵٪ بیکار یا کم‌کار هستند. بار تکفل حدود ۶ نفر است.
- علوفه موجود در مراتع کشور توانایی تامین غذای ۱۶ میلیون دام و در بهترین شرایط ۶۰ میلیون دام را دارد که حتی رقم اخیر کفاف جمعیت حاضر را نمی‌کند.

● به علت گسترش شهرسازی و فعالیت‌های کشاورزی، معدن و راهسازی سالانه معادل ۴۰۰ هزار هکتار از اراضی حاصلخیز کشور از دست می‌رود و پیش‌بینی می‌شود که این رقم در سال ۱۳۹۰ به ۱/۲ میلیون هکتار برسد.

● درآمد سرانه ارزی کشور از ۵۱۴ دلار در سال ۱۳۶۱ به ۱۴۲ دلار در سال ۱۳۷۳ کاهش یافته است.

● مصرف چوب (جدا از مصرف سوخت روستائیان) ۸ میلیون مترمکعب است که تا سال ۱۳۸۰ به ۱۲ میلیون متر مکعب می‌رسد در حالی که حداکثر توان تولید کشور ۸ تا ۱۰ میلیون متر مکعب است.

● در سال ۱۴۰۰ بیش از ۲۵ میلیون دانش‌آموز را در مقطع تحصیلات اجباری خواهیم داشت، لازم

است هر ساعت ۴ کلاس جدید و در هر شبانه‌روز ۱۶ مدرسه جدید احداث شود و برای ۳۲ میلیون دانش‌آموز در سال ۱۳۸۰ حدود ۱/۴ میلیون معلم جدید لازم است. تعداد داوطلبان ورود به دانشگاه تا ۶ سال دیگر به مرز ۳ میلیون می‌رسد.^(۲)

ب - نیروی انسانی

● تعداد دانشمندان، مهندسان و محققان ایرانی فعال در تحقیقات کاربردی و علمی توسعه‌ای در مقایسه با کشورهای جهان در جدول زیر است که اطلاعات آن این نکته را بیان می‌دارد که توان نیروی انسانی متخصص و محقق ایران در مقایسه با کشورهای جهان بسیار ناچیز است و این خود بیانگر کمبود و تنگناهای شدید کشور در مهمترین عامل توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است.^(۳)

کشور	تعداد	سال
ایران	۵/۰۴۸	۱۹۸۵
رومانی	۷/۲۶۰	۱۹۸۲
اندونزی	۳۲/۰۳۸	۱۹۸۸
اسپانیا	۵۵/۱۰۳	۱۹۸۸
رومانی	۱۰۲/۴۰۱	۱۹۸۵
آلمان غربی	۲۸۸/۰۷۲	۱۹۸۷
آلمان شرقی	۱۹۵/۰۷۳	۱۹۸۶
برازیل	۲۸۳/۰۹۹	۱۹۸۸
دانمارک	۲۵/۴۴۸	۱۹۸۶
ژاپن	۱۸/۶۴۳	۱۹۸۵
سوئد	۶/۶۸۲	۱۹۸۷
آکستون	۱۵/۹۲۷	۱۹۸۸
کره جنوبی	۹۲/۲۶۵	۱۹۸۸
ژاپن	۷۴۲/۲۴۷	۱۹۸۶
آتریش	۱۷/۳۲۹	۱۹۸۸
سوئد	۴۶/۱۴۶	۱۹۸۳
ژاپن	۲/۸۸۲	۱۹۸۸

ج - مسایل فرهنگی^(۴)

● ما هرگز در فرهنگ خود پیوند و رابطه ارگانیکی میان نظر و عمل نداشته‌ایم، شیوه زندگی دانشمندان و اندیشمندان ما با زندگی کشاورزان و کارگران که در عمل زندگی را می‌ساخته‌اند، جدا و متفاوت بوده است. در نهادهای آموزشی کشور هم تکیه بیشتر بر محفوظات است و نه بر تجربه.

● در آستانه قرن ۲۱، روزنامه‌هایمان هنوز توصیه می‌کنند و سعی دارند خواننده را قانع کنند، همه می‌خواهند نسخه بدهند و راه را نشان دهند. در کشورهای دیگر همه خبرها، توصیفی، تشریحی و تعبیری است ولی در کشور ما شعاری است. در رفتار اجتماعی هم یکدیگر را نصیحت کرده و به راه راست هدایت می‌کنیم. همه مبشریم و انتخاب راه را به فرد وا نمی‌گذاریم. در همه روابطمان از جمله رابطه پدر- فرزند چنین هستیم. همه اینها فضاهایی را ایجاد می‌کند که وقتی به مسئله پیچیده‌ای چون صنعت می‌رسیم در می‌مانیم.

● قضاوت صحیح به تفحص و جمع‌آوری اطلاعات نیاز دارد و ما به دلیل عاداتی که از فرهنگ شفاهی کسب کردیم به جمع‌آوری و پردازش اطلاعات صحیح نه اعتقاد داریم و نه برای ما امکان‌پذیر است. بیشتر داورهای ما حاصل تجربه‌های محدودمان است، حتی در قشر تحصیلکرده هم این ساده‌اندیشی دیده می‌شود. پزشکان قبل از مشاهده و بررسی کافی وضع بیمار به تشخیص و تجویز می‌رسند و از مشاهده چند علامت سطحی، بیماری مهمی را تشخیص می‌دهند که مشکلات تازه‌ای برای بیمار ایجاد می‌کند. ما سنت تجربه‌گرایی نداریم و به تجربه

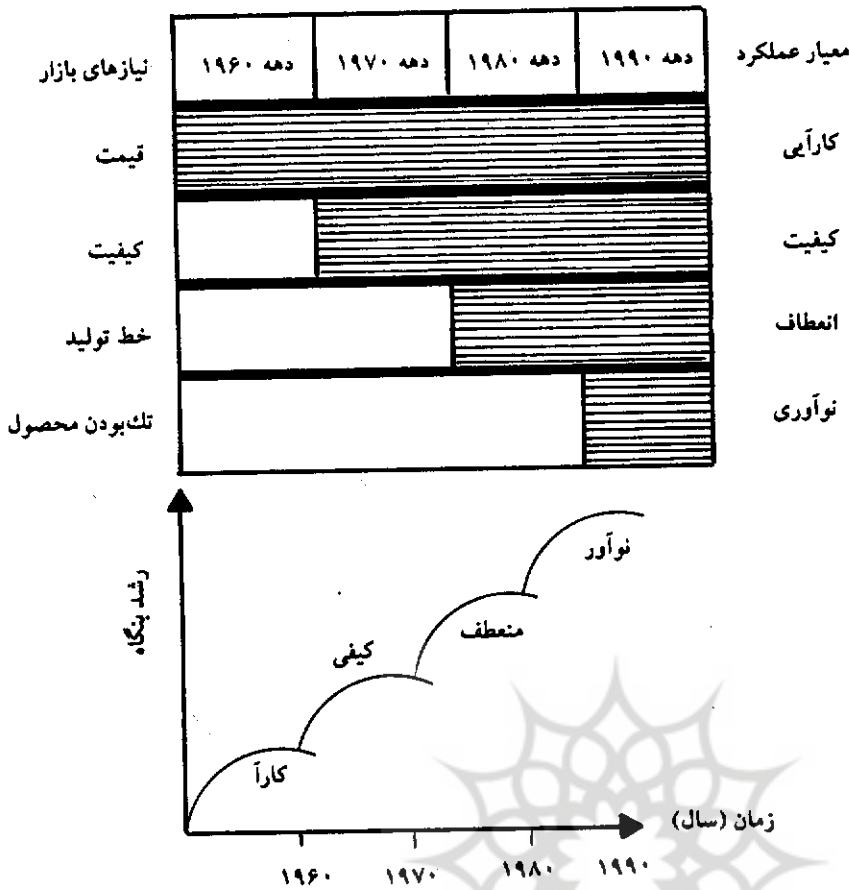
به مفهوم آزمایشی و واریسی علمی اعتقادی نداریم. تفکر ما جادویی است، یعنی علت را در خارج از پدیده جستجو می‌کنیم.

● در همه جا صنعت بخشی از تجارت است، صنعت بدون سود وجود ندارد. بسیاری از اختراعات در صندوقها نگهداری می‌شود، چون تولید آن سودآور نیست. اشکال این است که صنعت از تجارت زائیده شده، بحث روی روحیه تجارت است آن هم تجارت نادرست. پیوند صنعت و تجارت نباید بی‌میلی ملی را برای اختراع و اکتشاف سبب شود. یکی از کارخانه‌های پیچ و مهره‌سازی ژاپن هیچکدام از ماشین‌آلات را خود نمی‌ساخت ولی بخش R&D کارخانه روی ماشین‌آلاتی کار می‌کرد که تولید را دگرگون کند. با فعال کردن R&D صنعت بومی شده و در وجود انسانها متجلی می‌شود. ما در این بحث‌ها تامل کردیم.

نگاهی گذرا به معیارهای عملکرد در صنایع کارخانه‌ای بزرگ جهان

توسعه و تکامل بنگاههای اقتصادی در جهان نشان داده است که بنگاههای موفق از چهار مرحله متوالی می‌گذرند و فرآیند این گذر به گونه‌ای است که انتقال به مرحله بعدی مستلزم تکمیل مرحله قبلی است. در این فرآیند توسعه و تکامل، جهش امکان‌پذیر نیست؛^(۵)

* علت اصلی بسیاری از مشکلات موجود، عدم ارتباط بین سازمان‌ها از یک طرف و دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی از طرف دیگر می‌باشد.



را مطرح نمود که در دهه اخیر در تولید برای خود جا باز کرده است و در واقع الهام گرفته از تولید سلولی بوده و بایستی در مقاله‌ای جداگانه مورد بحث قرار گیرد.

نمودار و روند زمانی تا دهه ۱۹۹۰ وضعیت رشد بنگاههای تولیدی و اقتصادی را نشان می‌دهد و بعد از آن هم به‌طور کلی می‌توان تولید سریع، نوآور، منعطف و باکیفیت متناسب، فصول، تحت عنوان AGILE PRODUCTION

مرحله/مشخصه	هزینه	کیفیت	وظایف	تنوع محصول	نیاز بازار
۱- کارایی	- کاهش هزینه	- پایین‌تر استاندارد	- بسیار ساده و تکراری	- تولید انبوه کالای استاندارد	- قیمت
۲- کیفیت	- هدف جلب مشتری	- اهمیت کیفیت محصول و مدیریت کیفیت	- نیاز به شایستگی لازم	- تولید محصول با کیفیت	- کیفیت
۳- منعطف	- کاهش تنوع = هزینه کم	- بهبود کیفیت و شایستگی آن یا روند تدریجی و تشخیص مشتریان	- افزایش سرعت و کاهش زمان	- کاهش تنوع	- خط تولید منعطف
۴- نوآوری	- سردرگمی مشتریان به‌علت جریان مستمر محصولات و انتظار ایشان برای بدست آوردن محصول نو و جدید	- نوآوری با کیفیت	- مدیریت استراتژیک تکنولوژی	- طیف وسیع و متنوع از محصولات	- تک بودن محصول
- سرمایه گذاری سنگین			- توانایی و ظرفیت نوآوری	- خط تولید جدید	
			- مسای با کلید موفقیت		

مشکلات موجود در راه R&D

الف - تحقیق کاربردی در مدیریت با توجه به ماهیت و کیفیت آن دارای مسایل و موانع خاصی است که اهم آنها عبارتند از^(۹):

- نیروی تحقیق (محققان)
- هدایت مسیر تحقیق
- آماده‌سازی بیان تحقیق

و در یک نظام اداری، ارتباط یک محقق (در واحد پژوهشی) را با سایر متغیرها^(۷)، اگر در یک مجموعه ملاحظه کنیم به این نتیجه خواهیم رسید که علاوه بر ارتباط موارد مذکور، محقق تحت تاثیر متغیرهایی قرار دارد که هرکدام به نوبه خود می‌تواند به آن (با فرض اینکه بستر و زمینه هدف و مسیر تحقیق آماده شده باشد) نیروبخش باشد. به عبارتی بهتر علاوه بر اینکه موارد مذکور مکمل و لازم و ملزوم هم هستند، نیرویی لازم است که محقق را در این زمینه‌های آماده شده به جریان اندازد، ولی ملاحظه می‌شود که منبع خود این نیرو نیز از ابعاد مختلف ناشی شده و درجه شتاب، سرعت و عملکرد محقق، بستگی به درجه شدت و وجود این منابع دارد.

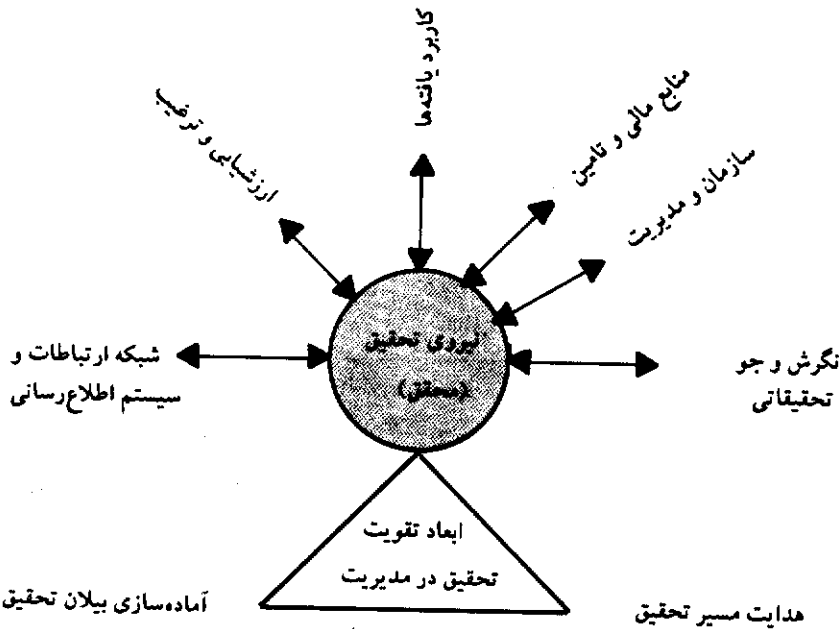
اگر نیروی تحقیق را بتوانیم تقسیم‌بندی کنیم نتیجه چنین خواهد شد که در ساخت‌آفرین هر سازمان به افراد زیر^(۸) نیاز است که با توجه به توان و پتانسیل بتوانند ایفای نقش موثر کنند. آیا در سازمانهای ما این نوع افراد وجود دارند و اگر جواب مثبت است آیا به وظایف مربوطه و تعریف‌شده زیر بنحو مطلوب عمل می‌کنند؟

● کارآفرین (ENTREPRENEUR) مدیرانی هستند که از وضع موجود خوشنود نیستند و آگاهی کافی دارند که باید در وضع موجود تغییرهای اساسی داده شود. نگرش و تاکید این مدیران به سوی نوآوری است.

● کارساز (INTRAPRENEUR) بیشتر متوجه محیط درون سازمان، فرآیندهای کارآمد کار، همسازی نیروی انسانی باوظایف، آموزش انسانها، برپایی خطمشی‌ها و راهنماها و خلاصه تمامی ترتیبات لازم برای برپایی و اداره یک سیستم منظم عملیات و کار است.

● رهبر و مدیر قدرتمند سازمان (SUPER LEADER)

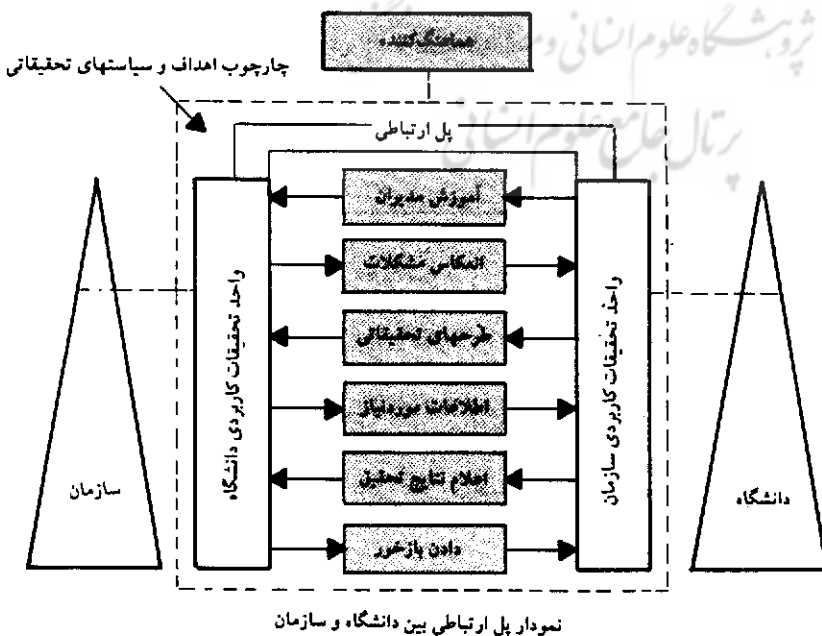
ب - عدم وجود یک پل ارتباطی بین موسسات آموزشی (خصوصاً دانشگاهها) و سازمانها علت اصلی تعدادی از مشکلات مذکور در بحث‌های قبل، عدم ارتباط بین سازمانها از



پل ارتباطی بین سازمان و دانشگاه می‌تواند با استقرار واحدهای تحقیقاتی کاربردی در هریک از آن دو برقرار شود.

مدل ذهنی پل ارتباطی و محتوی روابط دو طرف در نمودار زیر نشان داده شده است.^(۹) حال قضاوت را به خوانندگان عزیز این مقاله می‌گذارم که با دید منطقی و عادلانه، نتیجه‌گیری کنند که آیا ارتباطات نشان داده شده بین دانشگاهها و سازمانهای ما چنین است؟

بکطرف و دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی از طرف دیگر می‌باشد. برقراری ارتباط متقابل منظم و منطقی بین این دو شاید موثرترین عامل در شناخت ارزش سازمانی و اجتماعی تحقیق، بهبود عملکرد سازمانها، آموزش مدیران و غیره در سازمانها باشد این ارتباط متقابل از یک سو مسایل و مشکلات علمی و واقعی مدیریت موسسات را به دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی منعکس می‌کند و از سوی دیگر نتایج تحقیقات انجام شده را برای بهره‌گیری عملی به سازمانها منتقل می‌کند.



ج - دیدگاههای محققان کشور در بیش از ۶۱٪ از مراکز پژوهشی دولتی کشور

جدول زیر موقعیت هریک از عوامل انگیزاننده که موثر بر تلاش محقق و کارایی واحد تحقیقاتی می باشد را نشان می دهد که محققان در رابطه با متغیرها و موقعیت وجود آنها را در واحد تحقیقاتی و در اختیار محقق و تاثیر عمده آن بر تلاش محقق و کارایی واحد تحقیقات، پاسخ هایی داده اند: (۱۰)

درواقع اطلاعات مذکور به طور کلی وضعیت جو تحقیقاتی کشور را نشان می دهد و با یک دید کلی وجود ضعف در هر مورد، معکوس هر کدام راه حل را نشان خواهد داد.

ارتباط تکنولوژی - بازار برای R&D (TECHNOLOGY-MARKET MATRIX FOR R&D)

موقعیت	موقعیت	موقعیت	موقعیت
۱٪ سازمان تشکیلات دیوان سالارانه یا بوروکراتیک.	۲۹٪	۵٪	۹۲٪
۲٪ نگرش جو و فضای مناسب تحقیقاتی در واحد مربوطه.	۲۳٪	۷۷٪	۹۸٪ (برای پاسخ منفی)
۳٪ ارتباطات تخصصی و پژوهشی با سایر سازمانهای علمی کشور.	۳۹٪	۶۱٪	۷۰٪ (برای پاسخ مثبت)
۴٪ سیستم اطلاع رسانی و بانک اطلاعاتی تخصصی.	۱۳٪	۸۷٪	۸۵٪ (برای پاسخ منفی)
۵٪ ملاک و معیار ارزشیابی تلاش محقق.	۳۶٪	۶۴٪	۳۸٪ (برای پاسخ مثبت)
۶٪ به کارگیری نتایج و کاربرد یافته های محقق.	۲۶٪	۷۴٪	۹۷٪ (برای پاسخ منفی)
۷٪ بودجه تحقیقاتی کافی و امکانات مالی مناسب.	۱٪	۹۹٪	۶۵٪ (برای پاسخ مثبت)
			۹۲٪
			۷۰٪ (برای پاسخ منفی)
			۴۲٪ (برای پاسخ مثبت)
			۹۲٪
			۸۸٪

موقعیت هریک از عوامل انگیزاننده با نگاهدارنده، به مثابه متغیرهای اصلی موثر بر تلاش محقق و کارایی واحد تحقیقاتی

* در حال حاضر اکثر فعالیت های واحدهای R&D در سازمان های مربوط خیلی محدود و فقط در حیطه مسایل کپی سازی، کاربردی و مونتاژ مطرح است و حالت تحقیق، ابداع، نوآوری، ارتباط علم با تولید، گسترش محصول و غیره اندک به چشم می خورد.

* در سال ۱۴۰۰ جمعیت کشورمان میان ۱۰۰ تا ۱۲۰ میلیون نفر برآورد می شود.

باتوجه به ماتریس مذکور، اگر سازمانی روی تکنولوژی (۱۲) بلندمدت سرمایه گذاری کرده و بازار مربوطه را هم دائمی و درازمدت در اختیار داشته باشد، در آن صورت رهبری، هدایت و سکندر سازمان واحد R&D باید باشد و مشابه این حالت خواهد بود که سازمان در یک فضای با آسمان آبی و نامحدود (محیط سازمانی مشخص، شفاف و نمایان، قابل پیش بینی و بدون محدودیت) فعالیت خود را دنبال می کند و باین روند است که جایگاه آبی و ابدی خود را تضمین و بیمه می کند و اگر تکنولوژی سازمان بلندمدت

ولی بازار محصولات مربوطه آن عمر یا دوام کمتری داشته باشد، در چنین وضعیت تاکید روی R&D می باشد که با افزایش اخذ سفارش و تقاضاهای متعدد بتواند خلاء مربوط به کوتاهی عمر بازار را با تولید محصولات جایگزین تکمیل کند. یا اگر تکنولوژی و بازار کوتاه مدت باشند، در این حالت رهبری و تعیین کننده مشتری است که خلاءهای مربوطه با همفکری و مشورت با مشتری مرتفع می شود. همچنین اگر تکنولوژی کوتاه مدت و بازارهای محصول یا خدمات عمر طولانی داشته باشد، آنگاه روی برنامه های بازاریابی بایستی تاکید شود و با استفاده از فرصت های بازار و فنون بازاریابی (توسط نفوذ به بازار) بتوان تکنولوژی موجود را وارد آنجا کرد.

حال اگر سازمان تولیدی (۱۳) را با توجه به مطالب مذکور از درون بررسی کنیم و از دو بعد پیچیدگی تعاملات (INTERACTION COMPLEXITY) و درجه نامعلوم و نامشخص بودن (پیچیدگی) وظایف سازمانی (TASK COMPLEXITY) به آن توجه داشته باشیم، جدول ماتریسی زیر مطرح خواهد شد: (۱۵)

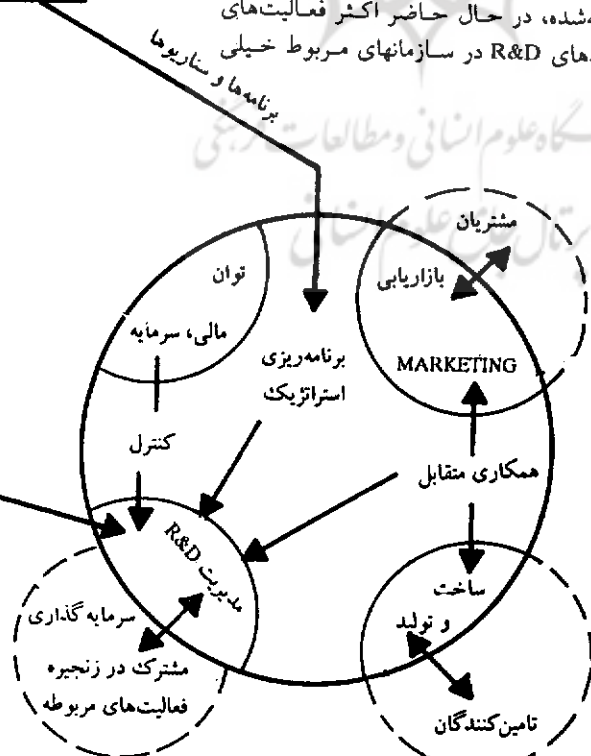
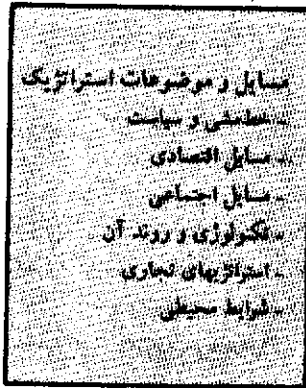
اگر رابطه بین بازار و تکنولوژی را در یک ماتریس برای واحد R&D سازمان در نظر بگیریم و هرکدام را از لحاظ شرایط کوتاه و بلندمدت مورد توجه قرار دهیم، ماتریس زیر را خواهیم داشت:

همانطوری که ملاحظه می شود طبق نظرخواهی، محققان اعلام کردند که ارتباطات تخصصی و پژوهشی با سایر سازمانهای علمی کشور ۶۱٪ وجود ندارد و یا ۷۴٪ از نتایج و کاربرد یافته های محقق به کار گرفته نمی شود و... که

دراز مدت ↑ بازارها ↓ کوتاه مدت	اهمیت و تاکید روی بازاریابی (MARKETING EMPHASIS) - وارد و نفوذ دادن تکنولوژی	R&D رهبری (R&D-LED) - تعیین مسیر، نوع و سرعت فعالیت سازمان توسط واحد R&D - آسمان آبی فضای سازمان BLUE-SKY مثال: منازل آینده HOME OF THE FUTURE
	مثال: کنفرانس ویدئویی VIDEOCONFERENCING مشتری سالاری (CUSTOMER-LED) - همفکری، مشورت و رایزنی کردن مثال: ارتباطات و اتصالات توسط فیبرهای نوری OPTICAL FIBRE SPLICERS	اهمیت و تاکید روی (R&D EMPHASIS R&D) - جلب تقاضا و اخذ سفارش مثال: میکروسلولها MICROCELLULAR سلولهای کوچک تولید
	کوتاه مدت SHORT-TERM	بلندمدت LONG-TERM

محدود و فقط در حیطه مسایل کپی سازی، کاربردی و مونتاژ مطرح است و حالت تحقیق، ابداع، نوآوری، ارتباط علم با تولید، گسترش محصول و غیره اندک به چشم می خورد و با تحقیقات انجام یافته در سطح بالای علمی، وضعیتی را دارد که با استعداد و پتانسیل سازمان سنجیت نداشته و عدم تطابق حاصل است و این امر منجر می شود به اینکه علیرغم صرف هزینه های کلان، بهترین تحقیقات انجام یافته در حالت راکد و بایگان باقی مانده و...

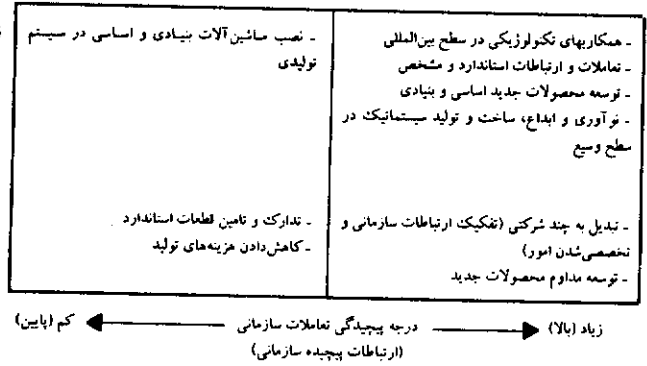
پس موضوع از دو بعد محتوی نتایج فعالیت های تحقیقاتی و یا انطباق نتایج با واقعیت ها و پتانسیل موجود با مشکل مواجه است. حال اگر برای حل آن با مشخص کردن ارتباطات و فعالیت های یک سازمان R&D اقدام کنیم چنین خواهیم داشت: (۱۶)



ماتریسهای مذکور قرار دهیم و برای R&D یا سایر فعالیت های سازمان پس از انجام بررسیهای لازم، جایگاهی مناسب و فعالیتی مشخص را تعیین کنیم و مثلاً برای یک سازمانی که از درجه پیچیدگی ارتباطات و تعاملات درون سازمانی کمتری برخوردار است ولی به علت نوع فعالیت آن، وظایف مربوطه پیچیدگی زیادی داشته و زیاد مشخص نیست، توصیه می شود که با نصب راه اندازی ماشین آلات اساسی و متناسب از شدت تنشهای ناشی از پیچیدگی وظایف کاسته شود.

سازمان و مدیریت R&D

مدیریت و یا واحد R&D اکثراً در موسسات و سازمانهای تولیدی تحت این عنوان مطرح است و احتمالاً اکثریت سازمانهای غیرتولیدی از این نوع فعالیت بی بهره هستند. باتوجه به توضیحات ارائه شده، در حال حاضر اکثر فعالیت های واحدهای R&D در سازمانهای مربوطه خیلی



در سازمانهایی که وظایف سازمانی و ارتباطات سازمانی از پیچیدگی زیادی برخوردار است و مرز و حدود آنها به راحتی قابل تعریف، تشخیص و تقسیم نیست، این سازمانها بایستی با ایجاد همکاریهای تکنولوژیکی در سطح بین المللی و ارتباطات مشخص به سراغ توسعه دادن محصولات جدید، اساسی و بنیادین سوق یافته و در زمینه ساخت و تولید سیستماتیک در سطح وسیع گام بردارند. یعنی موسسات تحقیقاتی و به اصطلاح (HIGH TECH) با سطح تکنولوژی بالا و پیچیده معمولاً در این تقسیم بندی قرار می گیرند. در سازمانهایی که عوامل مذکور از پیچیدگی کمتری برخوردار است و قابل تفکیک، تقسیم و مشخص می باشد، بهتر خواهد بود که به سراغ تامین و تدارک قطعات استاندارد رفته و با اتخاذ سیاستهایی، هزینه های تولید را کاهش داده و تولید انبوه را دنبال کنند.

در واقع پیچیدگی و سادگی ارتباطات و وظایف باتوجه به نوع فعالیت سازمان و انتظاری که از آن سازمانها می رود حاصل می شود و بطور مثال یک موسسه تحقیقاتی صنایع فضایی، الکترونیکی یا یک موسسه تولیدکننده محصولات ساده و مشابه را اگر در نظر بگیریم، ابعاد مذکور در آن هم قابل بحث است و به عبارتی نوع فعالیت سازمان است که میزان پیچیدگی را برای آن تعیین می کند و اگر یک سازمانی فعالیت ساده ای را انجام می دهد ولی تقسیم وظایف یا تعاملات و ارتباطات آن از پیچیدگی بالایی برخوردار است حتماً لازم است در سازماندهی آن مجموعه تجدیدنظر شود. به طور خلاصه موقعیت، فعالیت و سطح تکنولوژیکی سازمان هست که درجه و میزان پیچیدگی ارتباطات، تعاملات و وظایف سازمانی را مشخص می سازد. باتوضیحات کلی ارائه شده، باید سازمانهایی که به نحوی با آنها در ارتباط هستیم را در

باتوجه به فرآیند مذکور، ملاحظه می‌شود که بالهام از مسایل استراتژیک خصوصاً مسایل برون سازمانی و محیطی، سناریوها و برنامه‌ریزیهای مختلف استراتژیک متناسب و معقول باتوجه به پتانسیل سازمان، به‌عنوان خط‌مشی و اهداف درازمدت و حتی میان‌مدت و کوتاه‌مدت وارد مجموعه سازمانی شده و سایر واحدهای سازمانی را تحت‌الشعاع قرار داده و به‌طور مستقیم جهت تبدیل آنها از بالقوه به بالفعل وارد واحد R&D می‌گردد و این واحد براساس همکاریها و ارتباطات متقابل و احتمالاً سرمایه‌گذاریهای مشترک روی فعالیتهای تحقیقاتی با سایر مجموعه‌های ذریع در داخل یا خارج سازمان بطورچه به حمایت‌های مالی که انجام می‌پذیرد. اقدامات لازم را هماهنگ با فعالیتهای بازاریابی و تولید و اطلاعاتی که از این واحدها از قبیل امکانات، پتانسیل و غیره دریافت نموده، به‌عمل می‌آورد.

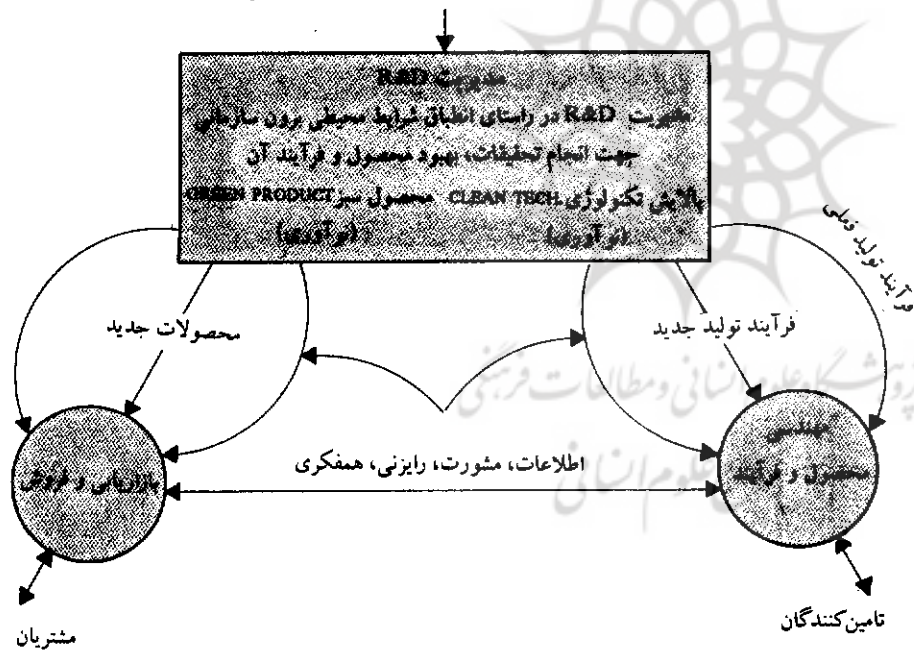
البته همانطوری که مشخص است، از طرفی ارتباط بازاریابی با مشتریان و ارتباط تولید با تامین‌کنندگان بسیار نزدیک و مستمر بوده و از طرفی این دو مجموعه نیز باید همکاری بسیار مطلوب متقابل را باهم داشته و اهداف همپایان، که از برنامه‌ریزیهای استراتژیک الهام گرفته شده را دنبال کنند. لذا نتایج سینیژی حاصل از این همکاری به‌عنوان اطلاعات و پتانسیل و توانایهای درون سازمانی به واحد R&D انتقال یافته و براساس این ورودیها از یکطرف و سناریوهای استراتژیک و کلان از طرف دیگر، آن واحد فعالیت خود را دنبال می‌کند.

توضیح اینکه فرآیند سازمان و مدیریت R&D و جایگاه سازمانی آن، در یک سازمان تولیدی مورد بررسی قرار گرفته ولی ذکر این نکته هم ضروری است که در یک سازمان تولیدی، محصول تولید می‌شود و در یک سازمان خدماتی (غیرتولیدی)، خدمات ارائه می‌گردد و همچنین باتوجه به تشابهات دیگر، مطالب مطرحه فقط خاص سازمان تولیدی نیست و قابل تعمیم به سایر سازمانها هم می‌باشد و باتوجه عمیق به آن می‌توان مدل‌های متناسب با هرگونه سازمان را ارائه کرد که البته در این مورد ضعف شدیدی محسوس است و عمدتاً تا حال به این فکر بودیم که R&D مختص سازمانهای تولیدی است. لذا پیشنهاد می‌شود که این موضوع به سایر سازمانهای غیرتولیدی هم تعمیم یافته و به‌طور عمیق مورد بررسی قرار گیرد.

مفهوم R&D نوین و استراتژیک

تا قبل از سال ۱۹۹۳ درباره R&D این تفکر وجود داشت که موظف است فقط اقدام به تحقیقات مربوط روی محصول فعلی و یا محصولات جدید کند و براساس یافته‌های تحقیق، اقدام به تولید نمونه اولیه از محصول کرده و سپس به خط تولید انتقال دهد و پس از آن مسئولیت‌های بعدی فقط با خط تولید خواهد بود. حال آیا مابین محصول نمونه ارائه شده از طرف واحد R&D با خط تولید انطباق وجود دارد یا نه؟ مسئولیت آن با دپارتمان R&D نخواهد بود. ولی اخیراً روی این مفهوم تاکید شده است که مدیریت R&D بایستی علاوه بر خلق و توسعه محصول یا محصولات جدید، بایستی روی پروسه تولید و فعالیتهای مربوطه هم با پیش گذاشته و باتوجه به شکل زیر فعالیتهای تکمیلی و لازم دیگری را هم انجام داده و از ابتدا تا نهایت کار موضوع را دنبال کند.

مسایل و مشکلات مربوط به مدیریت محیط (برون سازمانی و استراتژیک)



عطف به مشکل مذکور لازم به توضیح است که مدیریت R&D باتوجه به ارتباط مستمر و نزدیک با شرایط محیطی، دنبال این هدف اصلی باید باشد که بتواند وضعیت درونی سازمان را با شرایط بیرونی آن به‌نحو مطلوب انطباق دهد تا مطابق با آن قادر باشد از طرفی مشابه یک باغبان، به‌طور مداوم محصولات تروتازه و سبزگونه را بااستفاده از مدیریت صحیح در سازمان (مزرعه) بربویاند و از آن مراقبت کرده و نگذارد که از بین

* برای رسیدن به هدف یا اهداف عالی سازمانی در یک شرایط محیطی با نوسان شدید، بایستی جهت، سرعت و نوع فعالیت را باتوجه به اطلاعات حاصله بموقع و صحیح تشخیص داد و سپس به ادامه فعالیت سازمان، باتوجه به نیرو و امکانات موجود سازمان پرداخت.

رود و روی اصلاح و بهبود مستمر فعالیت کند و... که در نهایت یک محصول مناسب و نو منطبق با نیاز مشتریان را ارائه کند و همچنین بایستی تلاش کند که در جهت حفظ و مراقبت از محصولات فعلی (ساخت، تولید، خدمات در جهت جلب رضایت مشتریان) سهل‌انگاری صورت نگیرد و... از طرف دیگر، برای تحقق بخشیدن به موارد مذکور (حفظ و مراقبت از محصولات فعلی،

توسعه و تولید محصولات جدید) لازم است که در زمینه پاک کردن و پالایش تکنولوژی (توانمند و آماده‌سازی مزرعه برای رشد و رویش) موجود و آتی اقداماتی انجام پذیرد و در راستای حفظ و مراقبت از فرآیند فعلی تولید، فرآیندها و زمینه‌های جدید از بین‌بردن علف‌های هرز و آماده‌سازی مستمر مزرعه) نیز آماده گردد تا بتواند در این بستر مهیا شده، اقدامات لازم را در جهت تولید محصولات فعلی و جدید به‌عمل آورد.



بایستی توجه داشت که محصول و فرآیند لازم برای تولید آن، به طور مداوم با همفکری و رایزنی متقابل در جهت تقویت همدیگر و به منظور نایل شدن به اهداف عالی سازمانی در ارتباط متقابل قرار گرفته‌اند و اهداف مشترک معقول سازمانی را دنبال می‌کنند.

نتیجه

به طور خلاصه می‌توان این نتیجه را گرفت که برای رسیدن به هدف یا اهداف عالی سازمانی (مقصود یا جزیره‌ای که باید در آن لنگر انداخت) در یک شرایط محیطی بانوسان شدید (امواج طوفانی دریای متلاطم) توسط یک سازمان اعم از تولیدی یا خدماتی (کشتی یا قایق سرگردان در وسط دریا) بایستی جهت، سرعت و نوع فعالیت را باتوجه به اطلاعات حاصله (تعیین‌گرا، مسیر و سرعت حرکت کشتی یا قایق) به موقع و صحیح تشخیص داد و سپس به ادامه فعالیت سازمان (حرکت دادن کشتی یا قایق) باتوجه به نیرو و امکانات موجود سازمان (خدمه، موتورخانه و... کشتی یا قایق) پرداخت. حال اگر اهداف عالی سازمان صحیح و مطلوب شناسایی نشده باشد (جزیره‌ای که به عنوان مقصد باید لنگر ببندیم درست و قطعی مشخص نشده باشد) و یا پس از شناسایی به موقع به آن اهداف نایل نشویم (پس از مشخص کردن جزیره مورد نظر بموقع خود را به آنجا نرسانیم) نتیجه چه خواهد بود؟

با تفکر روی این موضوع تشبیهی، به این جمع بندی می‌رسیم که شناسایی و تعیین صحیح مقصد مطلوب مناسب و نحوه رسیدن به آن مقصد از لحاظ مسیر، سرعت، نوع فعالیت و غیره و حتی تعیین محتوی سازمانی^(۱۷) که بتواند امر مذکور را تحقق ببخشد (تعیین و انتخاب نوع کشتی یا قایق یا ویژگیهای خاص مربوطه) به عهده مدیریت R&D و تبدیل مطالب مذکور به عمل به عهده مجموعه درون سازمان (حرکت دادن کشتی یا قایق به عهده عوامل موجود در درون کشتی یا قایق) خواهد بود که تحت عنوان فرآیند عملیات مطرح است و به طور مداوم مدیریت R&D رویانیدن محصول سبز و تازه و همچنین پاکسازی و پالایش تکنولوژی جهت تولید محصول سبز را پی‌گیری می‌کند.

سئوال: قضاوت با شما خواهد بود که سازمانهایی را که پهنجوی با آنها، در ارتباط هستید و بررسی کنید که:

● آیا مطالب مندرج در این مقاله در آن سازمانها اجرا می‌شود؟

* کشور ما دارای این ذخایر است: آهن تا ۲۰۰ سال - مس تا ۲۰۰ سال - ذغال سنگ تا ۳۰۰ سال - گاز بیش از ۱۰۰ سال - نفت حداقل تا ۲۰ سال.

● اگر نه، به نظر شما آیا آنها قابل اجرا هست؟
● چنانچه قابل اجرا نیست، علت را در چه می‌بینید؟ آیا مطالب غیر معقول می‌باشد، چرا؟ □

منابع و ماخذ:

(*) - ناصر فقهی فرهمند - ساختار استراتژیک سازمان - مجله تدبیر (مدیران) - شماره ۴۶ - سال ۱۳۷۳

۱ - ماهنامه تدبیر - شماره ۵۶ - مهرماه ۷۴ - ص ۱۸ - (استخراج شده از بیک صنعت تراکتور)

۲ - روزنامه همشهری - شماره ۸۵۶ - تاریخ ۷۴/۹/۲۱ - ص ۱۱

۳ - دکتر محمدرضا سرکار آرانی - روزنامه همشهری - شماره ۷۱۴ - مورخه ۷۴/۴/۴ - ص ۱۱

۴ - دکتر علی اسدی - تلخیص از مجله صنعت و مطبوعات - آبانماه سال ۷۴ - ص ۴۲-۴۶

۵ - MANUFACTURING IN THE 1990, P.T. - BOLWIJN & T.KUMPE. PERGAMON PRESS

ترجمه بایزید مردوخ - مجله صنعت و مطبوعات - همان ماخذ - ص ۱۴-۱۷

۶ - داود مدنی - استفاده از تئوری اقتضاء در پژوهشهای کاربردی مدیریت - مجموعه مقالات سمینار بررسی مسایل اداری ایران - دانشگاه علامه طباطبایی - سال ۱۳۷۲ - ص ۹۰

۷ - گوئل کهن - بررسی عوامل انگیزشی موثر در افزایش بهره‌وری محقق و کارآیی سازمانهای پژوهش - مجموعه مقالات سمینار بررسی مسایل اداری ایران - همان ماخذ - ص ۱۰۷

۸ - دکتر اصغر زمریدیان - مدیریت تحول - سازمان مدیریت صنعتی - سال ۱۳۷۳ - ص ۲۱۲

۹ - داود مدنی - همان ماخذ - ص ۹۶

۱۰ - گوئل کهن - همان ماخذ - ص ۱۱۵

۱۱ - R&D MANAGEMENT 23,4, 1993 - BASIL - BLACKWELL L.T.D - 1993 - P 304

۱۲ - ناصر فقهی فرهمند - بهره‌وری، تکنولوژی و ساختار آن - مجله روش - شماره ۲۸ - سال ۱۳۷۴

۱۳ - ناصر فقهی فرهمند - نگرش سیستمی به یک کارخانه تولیدی - مجله مدیریت - شماره ۱۴ - سال ۱۳۷۳

۱۴ - ناصر فقهی فرهمند - رابطه وظیفه مدیران عالی و کارآیی کارخانجات صنعتی - مجله تدبیر - شماره ۳۲ - سال ۱۳۷۲

۱۵ - R&D MANAGEMENT 23,2, 1993 - BASIL - BLACKWELL L.T.D - 1993 - P131

۱۶ - R&D MANAGEMENT 23,2, 1993 - BASIL - BLACKWELL L.T.D - 1993 - P151

۱۷ - ناصر فقهی فرهمند - بهره‌وری و تحول کیفی در آن - مجله مدیریت - شماره ۱۶ - سال ۱۳۷۴

○ ناصر فقهی فرهمند: دارای درجه فوق‌لیسانس در مدیریت صنعتی و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز است.

وی هم‌چنین در مرکز آموزش مدیریت دولتی شمال غرب کنسور و مرکز آموزش عالی صنایع آذربایجان شرقی در تبریز به تدریس مشغول است و با این مراکز همکاری علمی دارد.

او در حال حاضر ریاست بازاریابی و فروش شرکت موتورسازان تراکتورسازی ایران در تبریز را به عهده دارد.

بازسازی روحیه کارکنان حسابداری

مترجم: کامران مظاهری

منبع: MANAGEMENT ACCOUNTING JUNE 1995



شرایط اقتصادی چند سال گذشته موجب همکاری بیشتر واحدهای مالی گردیده است. شرکتها با کاهش کارکنان و افزایش اضافه کاری کارمندان باقی مانده، هزینه‌ها را کاهش داده و تلاش می‌کنند از این طریق کارایی را نیز افزایش دهند. متأسفانه فشار این اقدام موجب تزلزل روحیه کارکنان گردیده و وضعیتی را به وجود آورده که بهره‌وری و تولید را به مخاطره می‌اندازد. طبق بررسی‌های به عمل آمده توسط مؤسسه بین‌المللی «ربرت هاف»^(۱) که از یک هزار شرکت انجام شده است، ۸۵ درصد مدیران آنها اظهار داشته‌اند سیاستهای استخدامی با توجه به عملیات بازرگانی در شرایط رکود موجب احساس دلهره در کارکنان می‌شود. به خاطر تزلزل روحیه، بهره‌وری و نوآوری نیز دچار مشکل شده، به عبارت دیگر، دو عنصر حیاتی در محیط رقابت یعنی بهره‌وری و نوآوری به مخاطره خواهد افتاد.

در اوضاع اقتصادی دشوار مدیران بخشهای مالی رؤسای خود را مسئول تمرکز بر عملیات روزمره می‌کنند، از ایده‌های جدید و روشهای کار نو نیز استقبال نکرده و در پایین‌ترین سطوح سازمانی نیز مشاهده می‌شود که خلاقیت کارکنان از بین رفته و بیان نمی‌شود.

هنگام بهبود و بازسازی اقتصاد که با رقابت کامل و نوسان همراه است مدیران مالی باید به بازسازی روحیه از دست رفته و ایجاد خلاقیت در کارکنان پردازند البته احتمال این خطر نیز وجود دارد که کارکنان خلاق را هم از دست بدهند. طبق آمار و اطلاعات تهیه شده از استخدام‌های کارکنان

تکنیک‌ها، بسیار مؤثر و با کمترین هزینه نیز قابل اجرا است. اجرای آنها نیز موجب پرورش نوآوری و خلاقیت نیز می‌گردد.

انگیزش^(۴)

اعتماد خود را به کارکنان ابراز کنند. مؤسسه سالم براساس روح اعتماد بنا می‌شود. هنگامی که به تاریخ تحولات مدیریت رجوع می‌کنیم، می‌بینیم «مک کریمیک»^(۵) در سالهای ۱۹۳۰ طی یک تحول بی‌سابقه روش ساعت کار را منسوخ کرد. این قدم به کارکنان نشان داد که می‌توانند بدون ثبت ساعت ورود در محل کار حاضر شده و در یک محیط کاملاً صادقانه، بدون آنکه نظارت مدیریت را بالای سر خود احساس نمایند کار کنند. «نورد»^(۶) نیز در مؤسسه مشهور «سی تل»^(۷)

مالی این نتیجه به دست آمده که کارمندیابی براساس اجرای پروژه‌ها بسیار افزایش یافته است. اخیراً در برخی از نواحی آمریکا از جمله «نیوانگلند»^(۲) و «مونتین»^(۳) پروژه‌های بزرگ را نیز به این روش انجام می‌دهند، همچنانکه شغل اشخاص و امنیت شغلی آنها دچار مخاطره می‌گردد احتمال از دست رفتن کارمندان ورزیده و با ارزش نیز زیاد گردیده است. با این وضعیت مدیران پیشرو چگونه باید برخورد کنند؟ لازم است با افزایش سطح رضایت و اشتیاق کارکنان موجب آزاد شدن انرژی آنها و افزایش خلاقیت و بهره‌وری گردند. تشویق‌های مؤثر باعث تجدید روحیه بسیاری از کارکنان می‌گردد. در پی، پیشنهادات کاربردی در جهت ارتقاء روحیه و خلاقیت ارائه گردیده است، علیرغم سادگی این

در بخش خرده‌فروشی آن به کارکنان گفت: «برای واژه خدمات‌رسانی به مشتری^(۸) یک مفهوم جدید به وجود آورید و به آنها نیز کاملاً اعتماد کنید». قانون شماره یک وی این بود که «همواره باید با دید مثبت قضاوت کنید، در این صورت به قانون دیگری نیاز ندارید».

حسابداران مدیریت و کنترل‌کنندگان نیز باید در سازمان خود فضایی مورد اطمینان ایجاد کرده و با این فرضیه حرکت کنند که کارکنان به صورتی عقلایی و کارآ مشغول به کار هستند. چنانچه به کارهای پایان سال مالی مشغول هستید و فرصت نیز اندک است و دچار تنش هستید، باید به کارکنان خود اطمینان کنید و اهمیت کار را به آنها -البته در یک دامنه زمانی معقول- القا نموده، به طوری که کارکنان نیز این احساس را داشته باشند که باید به موقع کار را به اتمام رسانند. به گونه‌ای رفتار کنید که آنها اهمیت کار را درک نموده ولی از تکرار و یادآوری این مطلب خودداری کنید. همچنین در عمل نوعی از اعتماد را ایجاد کنید بطوریکه تعهد فعال کارکنان را به منظور ارتباط دربر داشته باشد. لازم است مدیران هر سه ماهه و یا شش ماه یکبار، یک جلسه هدایتی با مشارکت کارکنان داشته باشند، و در ارتباط با فعالیت‌های گذشته و حال، اهداف سازمان، موضوعات مربوط به مسائل مالی (مانند: سود، آموزش، سرمایه‌گذاری و...) توضیحاتی داده شود. اطلاعات مذکور به کارکنان بخش مالی تصویر بزرگی از موسسه ارائه داده و به آنها فرصت می‌دهد که درباره آن اظهار نظر کنند. اهمیت ارتباط فوق این است که احساس و روحیه غیررسمی را نیز نسبت به سازمان بوجود می‌آورد. «هولت پاکارد»^۹ ابداع‌کننده مفهوم «مدیریت همه‌جانبه‌نگر»^{۱۰} است؛ علی‌رغم موفقیت ثابت شده مفهوم مذکور هنوز مدیران تفاوت لازمه را به آن ندارند. «زیچارد اندرسون»^{۱۱} مدیر سابق «لندز اید سی-ای-او»^{۱۲} که اکنون بازنشسته شده است، ماهانه دو بار با کارکنان هر واحد جلسه جداگانه تشکیل می‌دهد و برگزاری جلسات مذکور اهمیت کارکنان را نشان داده و بیانگر آن

● افزایش مسئولیت کارکنان در شغل محوله اگر بدون افزایش حجم کار باشد، احساس مشارکت بیشتر را در آنها القاء و روحیه آنان را قوی‌تر می‌سازد.

است که مدیریت به سخنان کارکنان گوش فرا می‌دهد و این روش در عمل مشخص کرده است که روحیه و تعهد کارکنان را نسبت به موسسه افزایش می‌دهد. البته این روش همیشه ساده بنظر نمی‌آید مخصوصاً توسط مدیران جدید حسابداری که بیشتر عادت دارند خودشان اطلاعات را جمع‌آوری و مورد بررسی قرار دهند تا آنکه این عملیات را سرپرستی کنند.

اهمیت مهارت کارکنان هیچگاه نباید از آنچه که هست کمتر مورد ارزیابی قرار گیرد. هنگامی که کارکنان در ارتباط با سرپرستان احساس راحتی کنند احساس وفاداری آنها به سازمان بسیار قوی‌تر می‌گردد.

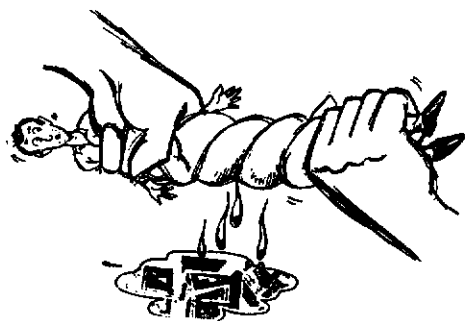
عملیات هدفمند^{۱۳}

یکی دیگر از تجربیات مهم در جهت ساختن روحیه کارکنان است. اطمینان از اینکه اهداف واحدهای سازمان کاملاً روشن و قابل حصول است اهمیت ویژه‌ای دارد. شرکت‌های ژاپنی مانند

نيسان، تویوتا از طریق مشارکت کارکنان در فرآیند تولید، در صنعت خودروسازی انقلابی برپا کرده‌اند. مشارکت فوق از طریق گروه‌های کار و حلقه‌های کنترل کیفیت انجام شده که هم‌اکنون نیز هزاران شرکت آمریکایی از روش مزبور استفاده می‌کنند، یکی از بهترین روشها بمنظور حصول اطمینان از فعال و با روحیه بودن کارکنان در گروه‌های کاری این است که کلیه کارکنان هر روز و یا حداقل هر هفته یکبار با مدیر خود در رابطه با اهداف واحد ارتباط کلامی داشته باشند. بطور مثال اگر واحد شما مسئول مکانیزه کردن سیستم حسابداری شرکت است لازم است خط ارتباطی مدیر واحد با کارکنان کلیه سطوح باز باشد تا کارکنان بتوانند خود را با پیشرفت کار و اهداف واقعی آن هماهنگ کنند.

القاء احساس مشارکت^{۱۴}

فرصت به کارکنان، جهت انجام کارهای باارزش که امتیاز نیز محسوب می‌شود قوی‌ترین عامل انگیزش است. اکثریت مردم دوست دارند کارها را به نحو احسن انجام دهند و هنگامی که مولد محسوب شوند احساس رضایت می‌کنند. افزایش مسئولیت کارکنان در شغل محوله اگر بدون افزایش حجم کار باشد، احساس مشارکت بیشتر را در آنها القاء و روحیه آنها را قوی‌تر می‌سازد. یکی از روشهای پیشنهاد مسئولیت این است که واحد را به چند گروه کاری تقسیم کرده و

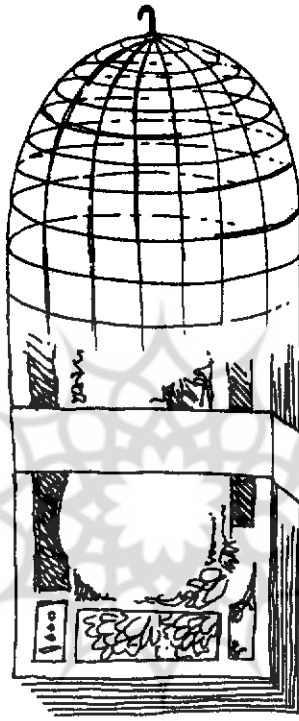


از این طریق مسئولیت را به آنها آموزش داد. «دوپونت»^{۱۵} در این زمینه به وسیله «کسفرانس هدایت هماهنگ»^{۱۶} گام بلندی برداشت یعنی در یک سمینار اشخاص مسئول کار گروهی به سایر کارکنان مطالب را ارائه می‌کنند، در بخش حسابداری این مسئولیت می‌تواند بین کارکنان بصورت چرخشی انجام شود. اخیراً موسسه بین‌المللی «ربرت هاف» مطالعه‌ای در ارتباط با دامنه و وسعت اختیار کارکنان در اتخاذ تصمیمات و عمل به آن انجام داده است، موضوع جالب توجه این است که مطالعات فوق نشان می‌دهد علی‌رغم آنکه مدیران اختیار را تفویض کرده‌اند، هنوز فاصله زیادی بین تصور مدیران و کارکنان در این زمینه وجود دارد و طی پرسش به عمل آمده ۸۸ درصد مدیران و ۶۴ درصد کارکنان بر این باورند که به کارکنان اختیار بیشتری تفویض گردیده است. ولی هنوز بین این دو فاصله وجود دارد، بنابراین لازم است هدایت و رهبری مشارکتی انرژی و استعداد بیشتری در این زمینه به منظور جلوگیری از لغزش‌های سهوی به کارگیرد.

دامنه تمجید و پاداش^{۱۷}

شناخت عوامل برانگیزاننده اولیه خود یک مسوقیت محسوب می‌شود، یک تعریف در حضور فرد، یک ارتقاء و یا یک پاداش ممکن است عوامل اولیه باشند، هنگامی که یکی از کارکنان امتحان «حسابدار رسمی»^{۱۸} را با موفقیت طی می‌کند، اجازه دهید که سایر کارکنان نیز از این موضوع مطلع شوند. وقتی منابع مالی موسسه در مضیقه است می‌توان از ابزارهای جایگزین برای جبران آنها استفاده کرد، به طور مثال لازم است نظام بخش‌های یک موسسه طوری طراحی شود که مهارت و توان عملکرد آنها مورد ارزیابی قرار گیرد، و نه سیستم‌های سنتی که تعداد کارکنان و بودجه را در نظر می‌گرفتند، اما اهمیت استفاده از عناوین متخصصان مالی و مدیران حسابرسی جهت ارتقاء روحیه آنها حتماً باید در نظر گرفته شود. حتی شناخت نسبی از برنامه‌ها می‌تواند روحیه کارکنان را ارتقاء بخشد، ترتیب میهمانی‌های کم هزینه غیررسمی به صورت ماهانه و یا هفتگی می‌تواند مفید فایده واقع شود، اهداء جوایز باعث تشویق می‌گردد به عبارت دیگر، فلاسفه در ایام قدیم اعتقاد داشتند «اگر از دیگران انتظار احترام دارید به آنها احترام بگذارید».

● استفاده از کارکنان موقت در پایان دوره مالی و یا تهیه گزارش‌های فصلی و یا هنگام افزایش حجم کار روحیه کارکنان دائمی را افزایش و اضطراب را در میان آنان از بین می‌برد.



حفظ موازنه^{۱۹}

بسیاری از مدیران آموخته‌اند که در شرایط رکود کار، انعطاف‌پذیری برای حفظ روحیه کارکنان به منظور نگهداری فضای رقابتی ضروری است. همچنین مدیران این موضوع را در نظر دارند که شرکت‌ها در دوران رکود سالهای ۱۹۹۰ از استخدام کارکنان به روش‌های منسوخ‌شده ممانعت کرده، به‌ویژه واحدهای حسابداری در فصل‌های کاری نیز به این مساله با شک و تردید نگرسته، در این شرایط مدیران باید آگاه باشند که به جای «کاهش شدید پرسنل»^{۲۰} آن‌را در حالت «موازنه و بهینه» نگاه دارند. مطابق این روش مدیران لازم است نیازهای بلندمدت و کوتاه‌مدت شرکت و کارکنان را در نظر گرفته و باتوجه به اهداف بلندمدت واحد مالی و شرکت از

مهارت‌های پرسنل به‌نحو احسن در جهت نیازهای سازمان بهره‌برداری کنند. استفاده از کارکنان موقت در پایان دوره مالی و یا تهیه گزارش‌های فصلی و یا هنگام افزایش حجم کار روحیه کارکنان دائمی را افزایش و اضطراب را در میان آنها از بین می‌برد.

خلاصیت^{۲۱}

بسیاری از مدیران ترجیح می‌دهند بیشتر سخن بگویند تا گوش فرادهند. هنگامی که کارکنان احساس کنند سرپرست آنها به گفتار آن‌ها گوش می‌دهد در ابراز عقاید جدید و حل مشکلات انگیزه پیدا می‌کنند. بنابراین بسیار اهمیت دارد که از سیاست درهای باز نسبت به کارکنان استفاده شود و مجرای برای شنیدن درد دل‌های آنها وجود داشته باشد یکی از بهترین راهها برای انجام این کار «برنامه ایده‌های باارزش»^{۲۲} است که مانند بسیاری از شرکت‌ها می‌تواند از طریق صندوق پیشنهادات انجام پذیرد، ولی یادآوری این نکته حائز اهمیت است که چنانچه سرپرستان بخش‌ها با موضوع پیشنهادهای فعال برخورد نکنند. این کار نتیجه نخواهد داد.

موسسه بین‌المللی «ربرت هاف» برنامه شناخت بهترین ایده‌ها را توسعه داده است، هر سه ماه یکبار کارکنان پیشنهادهای خود را در زمینه نوآوری، روش‌های جدید اجرای کار که به نظر آنها وضعیت شرکت را بهبود می‌بخشد، ارائه می‌کنند. ایده‌ها ممکن است ایجاد یک ستون خیری در خبرنامه شرکت باشد یا در رابطه با روند فروش، و یا اصلاح مراحل کار حسابداری و جمع‌آوری اطلاعات باشد.

شناخت روحیه‌های خلاق^{۲۳}

بسیار اهمیت دارد که در نظر داشته باشید که کارکنان خلاق مطابق میل خود رفتار می‌کنند به همین دلیل شما باید رفتاری متفاوت با سایر کارکنان نسبت به آنها داشته باشید. روح و روان این‌گونه اشخاص را با آنچه بدان نیازمندند تغذیه کنید. برای آن‌ها ساعت کار قابل انعطاف تنظیم کرده و مکان کار آنها مخصوص و توأم با آرامش باشد. البته در این زمینه باید طوری عمل کرد که موجب بیگانگی سایر کارکنان نگردد. روش دیگر این است که به این گونه کارکنان خلاق «زمان اندیشه»^{۲۴} داده شود. مدیران می‌توانند

ساختار روحیه کارکنان را در محیط شرکت خود آزمایش کنید

- اگر می‌خواهید بدانید آیا واحد حسابداری شرکت شما روحیه خلاقیت را پرورش می‌دهد یا خودتان پرسش‌های ذیل را مطرح نمایید:
- ۱ - آیا برنامه‌های انجام کار در بخش شما به اندازه کافی انعطاف پذیر بوده که با اندیشه‌های خلاق وفق کند؟
 - ۲ - آیا کارکنان فرصت آن را دارند که معقولاته به فضای کار عادت کرده و بتوانند شیوه و منش فردی مخصوص به خود را بهتر منعکس کنند؟
 - ۳ - آیا شرکت شما کتابخانه و یا اتاق کنفرانس دارد تا هنگامی که کارکنان می‌خواهند دور از محیط کار به تفکر پردازند، از آن استفاده کنند؟
 - ۴ - آیا هیات مسئولی وجود دارد که در اندیشه کارکنان، احساس مشارکت و یگانگی با شرکت را فراهم آورد؟
 - ۵ - آیا اهداف شرکت و بخش‌های آن با کارکنان طوری مطرح شده که آنها بتوانند حل مشکلات شرکت را نشانه ببرند؟
 - ۶ - آیا جلسات دوره‌ای و منظم به منظور کاوش ذهنی برای کشف ایده‌های نو و ایجاد خطوط ارتباطی توسعه یافته تشکیل می‌گردد؟
 - ۷ - آیا برنامه‌ای برای پاداش‌های مادی به منظور ایجاد انگیزه آفرینشی و نوآوری تنظیم گردیده است؟
 - ۸ - آیا کارکنان خطرپذیر که ایده‌های جدید ارائه می‌دهند بدون انتقاد مورد حمایت قرار می‌گیرند؟

- 6 - NORD
- 7 - SEATTLE
- 8 - CUSTOMER SERVICE
- 9 - HEWLETT - PACKARD
- 10 - MANAGMENT BY WALKING AROUND
- 11 - RICHARD ANDERSON
- 12 - LANDS' END CEO
- 13 - ACTION - ORIENTED GOALS
- 14 - INSTILL A SENSE OF CONTRIBUTION
- 15 - DU PONT
- 16 - CORPORATE LEADERSHIP CONFERENCE
- 17 - SPREÁD REWARDS AND PRAISE
- 18 - CPA OR CMA
- 19 - RIGHTSIZING
- 20 - DOWNSIZING
- 21 - CREATIVITY
- 22 - VALUED IDEAS PROGRAM
- 23 - RECOGNIZE GREATIVE SOULS
- 24 - THINK TIME
- 25 - REWARD RISK TAKER-WINOR LOSE
- 26 - 3M'S GENESIS PROGRAM
- 27 - ASK, "WHAT IF"

بحث راجع به ایده جدید بین موافقین و مخالفین در جمع کلیه کارکنان جالب است. در حقیقت بهترین راه این است که کارکنان با احساس راحتی راه‌حل‌های بسیار خطرپذیر را برای مشکلات ارائه کنند. ایده‌های بسیار خلاق ممکن است در وهله اول مضحک بنظر برسند ولی باید کارکنان یاد بگیرند که شما برای کشف افکار خلاق همیشه آمادگی دارید. البته لازم به توضیح است که احیاء انگیزه خلاقیت در کارکنانی که هنگام رکود اقتصادی روحیه آنها تضعیف شده مشکل است ولی با روش‌ها و برنامه‌های صحیح می‌توان آن را انجام داد، به وسیله تغییر در اندیشه می‌توان به‌طور مثبت در کارکنان نفوذ نمود، با کشف مجدد اشتیاق و توان کارکنان می‌توان آنها را با ارزش‌ترین دارائی‌ها در سالهای بعد از ۱۹۹۰ پنداشت. □

پانویس:

- 1 - ROBERT HALF INTERNATIONAL
- 2 - NEW ENGLAND
- 3 - MOUNTAIN
- 4 - MOTIVATION
- 5 - MC CORMICK

فعالیت‌های فکری را ارج نهاده و زمان لازمه را به آنها اختصاص دهند، لازم است به آنها فرصت داده شود که از کار روزانه حسابداری فراغت یافته و در یک مکان آرام در رابطه با مسائل کاری که ورای مسئولیت روزانه آنهاست اندیشه کنند.

پاداش کارکنان خطرپذیر^{۲۵}

مطابق بررسی‌های به‌عمل آمده در چندسال اخیر توسط موسسه «ربرت هاف» مشخص گردیده است که ۶۹ درصد مدیران، کارکنان خطرپذیر را تشویق می‌کنند، کارکنانی که دارای انگیزه خطرپذیری هستند مدیران باید روحیه نوآوری و ابتکار را در آنها تقویت کنند. کارکنان خلاق باعث می‌شوند که شرکت خود ساخته شود و برای انجام کارهای جدید جرأت پیدا کند. «برنامه مدیریت ایجادکننده»^{۲۶} کارکنان را ترغیب می‌کند اجرای پیشنهادات خود را تعهد کرده و ایده پروژه‌های جدید را پی‌گیری کنند. پاداش این‌گونه برنامه می‌تواند تا مبلغ پنجاه هزار دلار باشد.

به‌خاطر داشته باشید اشخاص خلاق که بسیار خوب فکر می‌کنند و حساب همه موارد را نیز نموده ممکن است خطا هم انجام داده، اجازه دهید آنها متوجه باشند که شما این موضوع را به‌خوبی درک می‌کنید و در این رابطه پاداش منفی نخواهند گرفت. همچنین از ابراز ایده‌های جدید کارکنان قدردانی و تشکر کرده و به آنها اطمینان دهید که با سرعت و روشنی درباره آنها فکر و پاسخ خواهید داد.

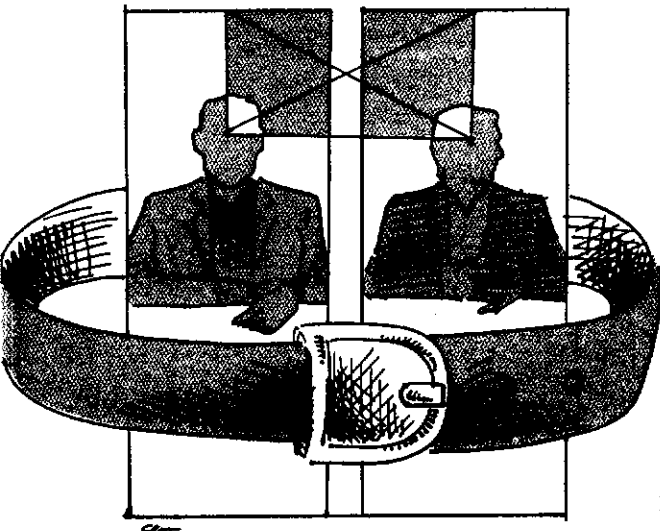
پرسش «اگرچه»^{۲۷}

مهم‌ترین موضوع شکوفائی خلاقیت در واحد شما است، بسیاری از مدیران عادت دارند پس از ابراز ایده جدید با عنوان نمودن «اگر» و «اما» آنها را مورد سوال و تردید قرار دهند. بطور مثال می‌گویند: «ایده بسیار خوبی است این روش موجب صرفه‌جویی در وقت کلیه کارکنان خواهد شد ولی تغییر، باعث آشفتگی وضعیت می‌گردد» یا «ایده بسیار عالی است اجازه دهید با تلاش همگانی چگونگی اجرای آن را کشف کنیم». لازم است از ایده‌های که به‌شما پیشنهاد می‌شود حمایت کنید باید به پیشنهادکننده نشان دهید که اگر سوالی مطرح می‌شود بخاطر کارکنان فوق‌العاده محافظه‌کار در شرکت است. که ممکن است در مقابل ایده جدید ایستادگی و مقابله کنند.

اقدام مشترک برای کاهش فشار بازسازی

ترجمه: دکتر فرج‌اله مجاب

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW NOVEMBER/DECEMBER 1995



از همه جارانندگان تعطیل شده‌اند. کاروکسب‌های دارای دارایی‌های قابل فروش مانند مستغلات یا مجتمع‌های مدرن تولیدی فروخته شده‌اند. کاروکسب‌های با کارآئی بالا و بدون محصول محوری به بالاترین پیشنهادات واگذار شده‌اند. برای مجموعه شرکت‌های بزرگ مصمم به تغییر جهت سرمایه‌گذاری‌های خود مسئله‌ای که به ظاهر در تعامل باقی می‌ماند این است:

چگونه می‌توان به نحو احسن کاروکسب اساساً سالم ولی غیرکارآ که در افق دور مجموعه شرکت‌هایی نمی‌گنجد را از سر بازداشت. کاروکسب‌هایی فاقد دارایی‌های مشهود با کیفیت بالا و در رنج از بی‌توجهی پی‌درپی مجموعه شرکت‌هایشان، کاروکسب‌هایی بدون محصول محوری که در عین حال ممکن است دارای علائم تجاری معروف، توان بازاریابی قوی، کارکنان ماهر و باتجربه، و نظام‌های حفظ منافع صاحبانشان هستند، از آن جمله‌اند. رقبای آنها می‌بایست برای توسعه چنین دارایی‌های نامشهود سالها وقت صرف کنند. هنگام بازسازی، رؤسای هیات عامل، این منابع پرارزش را ارج می‌نهند، اما به این دلیل که کاروکسب‌های مذکور در مرکز سرمایه‌گذاری نیستند، لذا سرمایه‌گذاری زمان و پول لازم برای توسعه آنها در قالب مجموعه شرکت‌هایی با عملیات در سطح جهانی، نمی‌تواند موجه باشد.

وقتی دنبال مشتری برای فروش این چنین کاروکسب‌ها هستیم، رئیس هیات عامل بازسازی با دو موضوع اساسی روبرو است. یکی این که چگونه آنچه کاروکسب، حقیقتاً می‌ارزد را به خریدار بالقوه منتقل کند و ناشناخته‌ها را بشناساند. واکنش طبیعی خریدار بالقوه آن است که بهای آنچه قابل ارزشیابی نیست را نپردازد. آنها برای آنچه که نمی‌شود دید یا لمس کرد، یا اندازه

● اقدام مشترک، مشتری را مجاز به تحصیل فهمی از کاروکسب می‌کند که برای هر غریبه‌ای، حتی کسی که در همان زمینه به کامل‌ترین وجه مشغول فعالیت باشد، غیر قابل دسترسی است.

گرفت چیزی نمی‌پردازند.

به هر تقدیر چرا آنها می‌فروشند؟ نتیجتاً، وقتی ارزش اصلی کاروکسب مورد نظر نامشهود است، پیشنهادات وارده به مقدار زیادی پائین‌تر از ارقامی است که بازسازی کنندگان باور دارند.

دومین موضوع آن است که چگونه می‌توان سلامت کاروکسب موضوع فروش را حین فرایند فروش آن برقرار داشت. به عبارت دیگر چگونه مجموعه شرکت‌ها می‌توانند تعهدات سهامداران خود را طی مرحله از سر باز کردن آن، حفظ کنند.

اقدامات مشترک که به‌طور سنتی فقط دنبال راهی و وسیله‌ای برای توسعه عملیات در کاروکسب‌های جدید بود، طریقی نیز برای خروج از بن‌بست بازسازی ارائه می‌دهد. شرکت‌هایی نظیر «فیلیپس»، «کورننگ»، «درسر»، «آی.بی.ام.» و «هانی ول»، از اقدام مشترک با زیرکی برای خروج از کاروکسب‌های بدون محصول محوری استفاده کردند، این پیشگامان از قرار مدارها در طراحی و مدیریت اقدام مشترک خود پا فراتر نهادند.

اقدام مشترک به مثابه ابزار بازسازی: مورد «فیلیپس - ویرپول»

مشال «فیلیپس»، شرکت چندملیتی الکترونیک هلندی را بنگرید. وقتی «فیلیپس» خواست سرمایه‌گذاری پراکنده خود را در اواخر دهه ۱۹۸۰ سازماندهی مجدد کند، دریافت که ۱/۵۵ میلیارد دلار در بخش وسائل خانگی عمده

برای آینده شرکت ضروری نیست. بخش مذکور از ۹ علامت تجاری محصولات مختلف پشتیبانی می‌کرد. فروش و توزیع نه برحسب کشورها و نه مارکها هم‌آهنگی می‌شد که نتیجه آن بازدهی کم و تداخل امور بود. تولید به‌طور کاملاً اتفاقی در ده مجتمع واقع در پنج کشور گسترده بود. مجتمع‌هایی که اگر قرار بود به امکاناتی در سطح جهانی تبدیل شوند سخت محتاج تزریق سرمایه بودند. گرداننده این عملیات لشکری از ۱۴/۰۰۰ کارکنان که بسیاری از آنها از نظر امنیت شغلی تحت قوانین کار اروپا بودند، تشکیل شده بود. اگر داستان عملکرد ضعیف آنها گفته می‌شد، فروش مستقیم آن بخش برای «فیلیپس» قیمت آتش زدن آن را بدست می‌داد.

علیرغم این مسائل، مدیریت «فیلیپس» می‌دانست که بخش لوازم خانگی دارای دارایی‌های بالقوه با ارزشی می‌باشد. بعضی از بهترین مارک‌های اروپائی، مهارت طراحی در سطح جهانی و یک شبکه سراسری توزیع در اروپا که او را بعد از «الکترولوکس» در سهم بازار اروپا قرار داده بود، نداشتند. بدبختانه، آن نقاط قوت تحت‌الشعاع عدم قابلیت بخش مذکور برای حصول به مقیاس جهانی در طراحی، تدارک و تولید قطعات قرار گرفت.

مجموعه شرکت‌های «ویرپول» خریدار مسلم بود. مدیریت «ویرپول» در تکاپوی توسعه ورای پایگاه ایالات متحده بود. او از مزایای وارث موقعیت عمده اروپائی شدن در صنعتی که به سرعت جهانی می‌شد خوشنود بود. «ویرپول» احساس کرد که اگر منابع تدارک قطعات را جهانی، تولید، فروش و توزیع در کلیه کشورها و خطوط تولید هماهنگ سازد و تولید را بصورت منطقی درآورد می‌تواند ساختار قیمت تمام شده را به شدت تخفیف دهد. اگر «ویرپول» کاروکسب

پیشگامان استفاده از اقدام مشترک برای بازسازی

نتایج	پایان JV	سهام طرفین	شروع JV	کاروکسب	پایش گذارنده	بازسازی کنند A
«فیلیپس» قیمت بسیار بالاتری از آنچه از طریق فروش مستقیم ممکن بود عاید شود بدست آورد «ویسر پول» حضوری قوی در اروپا برقرار کرد.	۱۹۹۱	۴۷-۵۳	۱۹۸۹	لوازم خانگی	WHIRLPOOL	PHILIPS
«سیباگیگی» به عنوان نقش آفرین بزرگی وارد بازار آمریکا شد. «کورنیک» خود را از کاروکسب‌های محیطی بدون تخریب ارزش آنها خلاص کرد.	۱۹۸۹	۵۰-۵۰	۱۹۸۵	مواد و لوازم علم تشخیص‌های طبی	CIBA-GEIGY	CORNING
«هانی ول» ساخت رایانه‌های بزرگ مرکزی را تحرک بخشید ولی توجه اصلی خود را به کاروکسب کنترل الکترونیک معطوف ساخت.	۱۹۹۱	۴۲/۵-۴۲/۵-۱۵	۱۹۸۷	رایانه‌های MAIN FRAME	BULL&NEC	HONEYWELL
«بول» به میزان زیادی حضور خود را خارج از فرانسه برقرار داشت. «ان-تی-سی» کانالی برای بازاریابی کامپیوترهای خود در ایالات متحده باز کرد.	۱۹۹۴	۵۰-۵۰	۱۹۸۸	ماشین‌آلات ساختمان	KOMATSU	DRESSER
«درسر» کاروکسب تجهیزات ساختمانی غیرمحوری را کنار گذاشت.	۱۹۹۲	۵۰-۵۰	۱۹۸۹	ساخت، توزیع و تعمیر ونگاهداری سیستم‌های PBX	SIEMENS	IBM



خاستگی به عنوان عامل داخلی پیامزد و برنامه‌های اصلاحی را قبل از بدست آوردن کل بخش پایه‌گذاری کند. برای «فیلیپس»، اقدام مشترک موقعیت اثبات به «ویرپول» که کاروکسب مورد بحث مطابق ادعاهای قبلی او واقعاً با ارزش است را فراهم می‌آورد.

«ویرپول» برای دمیدن حیات تازه به داخل کاروکسب مذکور سریعاً اقدام کرد. او به فوریت از عملیات دیگرش در خارج به واردات تکنولوژی پرداخت. سکوی مشترکی ترتیب داد، و به استاندارد کردن قطعات در سراسر کارخانجات دست زد و به این نحو از میزان موجودی تا یک

تغییر داد. هر دو طرف با اعداد کار می‌کردند، اما تفاوت وسیع فرضیات و تجارب بازار آنها تولید ارزشهایی می‌نمود که حتی به هم نزدیک هم نبودند. معامله‌ای با حساسیت استراتژیک بر سر قیمت در شرف به هم خوردن بود. ثابت شد که اقدام مشترک راه حل پسندیده‌ای است. در سال ۱۹۸۹، «فیلیپس» به «ویرپول» پیشنهاد ۵۳ درصد از کاروکسب وسایل خانگی را به قیمت ۳۸۱ میلیون دلار همراه با حق خرید بقیه ۴۷ درصد طی سه سال بعد ارائه داد. «ویرپول» موافقت‌نامه را بسیار جذاب دید: برای «ویرپول» این امکان را فراهم می‌آورد تا دوباره حقایق بخش لوازم

موردنظر را به چنگ می‌آورد، می‌بایست در مجتمع‌ها و ماشین‌آلات جدید سرمایه‌گذاری کند و فرآیندهای پیشرفته ساخت خود را به عملیات اروپائی منتقل سازد.

به هر حال، مدیران اجرایی «ویرپول» کمتر از مدیران اجرایی «فیلیپس» درباره کشش کاروکسب قانع بودند. حق انتخاب مشتریان پشت سر ۹ علامت تجاری محصولات «فیلیپس» چقدر قوی بود؟ آیا نمایندگان فروش در صورت وقوع تغییر عظیم وفادار خواهند ماند؟ چه میزان زمان و پول می‌برد تا فدراسیون کاروکسب‌های بدون انگیزش را به عملیات بدون ریخت و پاش و در مرکز توجه

سوم کاست. او تدارک‌کنندگان مشترک در سراسر کشورها را شناسائی کرد، و تعداد تدارک‌کنندگان را به نصف تقلیل داد. مبارزات تبلیغاتی در سراسر اروپا جان گرفت و عملیات فروش در همه اروپا یکپارچه شد.

علاوه بر اینها، اقدام مشترک مزبور، مستعدترین و خلاق‌ترین کارکنان بخش لوازم خانگی را حفظ کرد. کارکنان با انگیزه شدند و مشتریان و نمایندگان فروش وفادار ماندند. اقدام مشترک تبدیل به کاروکسی پرتحرک و عملیاتی سودآور شد.

«ویرپول» نیز از درگیری مداوم «فیلیپس» در کاروکسب بهره می‌برد. مدیریت «فیلیپس» به عنوان صدای رسائی برای تصمیمات بازاریابی «ویرپول» درآمد. «فیلیپس» نظام‌های پشتیبانی خود را با «ویرپول» تسهیم کرد. مخصوصاً امکانات تکنولوژی اطلاعات (IT) خود را، تا به «ویرپول» وقت برپائی و استفاده از نظام‌های پشتیبانی خود را بدهد. برای دوره‌های زمانی، محصولات «ویرپول» دارای مارک دوگانه نظیر لوازم خانگی PHILIPS - WHIRPOOL را داشتند تا به «ویرپول» حق استفاده از علامت تجاری و نام جذاب «فیلیپس» را که به خوبی در سراسر اروپا شناخته بود بدهد و «ویرپول» بتواند تدریجاً نام تجاری خود را معرفی کند.

«ویرپول» از اختیار خود در سال ۱۹۹۱ با خرید بقیه ۴۷ درصد سهام به قیمت ۶۱۰ میلیون دلار استفاده کرد و «فیلیپس» به آزامی کاروکسب را گرم کرد و با شرایط بسیار بهتری از آنچه به ظاهر بر کاروکسب در سال ۱۹۸۹ چوب حراج میزد، به فروش رساند.

گشودن انبار دارائی‌های محبوس

همانطوری که اتحاد «فیلیپس - ویرپول» نشان داد، تشکیل اقدامی مشترک برای فروش یک کاروکسب غیرکارآولی با استعداد زیاد دارای چندین مزیت نسبت به فروش معمول آن است:

- سهامداران مشغول و متعهد می‌مانند:

اعلام این که بخشی از یک شرکت برای فروش عرضه می‌شود می‌تواند به مثابه تنفس دهان به دهان محض باشد، پوششی از عدم اطمینان بر همه کس فرو می‌آید. برنامه‌های اصلاحی به سردی می‌گراید و کارکنان با توان بالا برای موقعیت‌های بهتر کار را ترک می‌کنند. آنانی که می‌مانند انرژی خود را به تروتمیز کردن شرح حال و خدمات و تجدید تماس‌های خود با کارگزاران

کساریابی معطوف می‌کنند. مشتریان و توزیع‌کنندگان در مورد ادامه خدمات بعد از فروش و پشتیبانی فنی، امکان محدود افزایش محصول، و خطر تیمارداری موجودی خارج از رده، آزرده‌خاطر می‌شوند. تدارک‌کنندگان نگران می‌شوند که رابطه آنها در شرف پایان است، بنابراین آنها شرایط اعتباری خود را تنگ‌تر و تحویل و استانداردهای خدماتی خود را کم‌دقت‌تر می‌کنند. سرمایه‌گذاران دلواپس از این که کاروکسب باید در وضعیت بدی باشد که برای فروش عرضه شده است، بار سهام خود را سبک می‌کنند.

«سیاکورنینگ»، نشان داد چگونه اقدامی مشترک می‌تواند برای برقراری تداوم کار و تمهیدات حین انتقال مالکیت از یک شرکت به دیگری مورد استفاده قرار گیرد. در سال ۱۹۸۵، «کورنینگ» سعی در خروج از کاروکسب علم تشخیص طبی ایالات متحده داشت. «سیا-گیگی»، شرکت معظم داروئی سوئیس، درصدد ورود به بازار ایالات متحده بود. دو شرکت مذکور توافق کردند تا کاروکسب علم تشخیص طبی «کورنینگ» را به اقدامی مشترک هر یک با سهم ۵۰ درصد به نام «سیاکورنینگ» در مقابل پرداخت ۷۵ میلیون دلار پرداخت «سیاگیگی» به «کورنینگ» درآورند. طی سه سال که عملیات کاروکسب به صورت اقدام مشترک ادامه یافت، کارکنان، مشتریان و فروشندگان به موسسه وفادار ماندند، با این اعتماد که «سیا-گیگی» متعهد به تقویت «سیاکورنینگ» بود و برای آینده دور آن سرمایه‌گذاری لازم را انجام می‌داد. «سیا-گیگی» کاروکسب را با عملیات جهانی خود یکپارچه کرد و «کورنینگ» مرغوبیت ذاتی بخش علم تشخیص طبی خود را به «سیا» نشان داد. در سال ۱۹۸۹ «سیا-گیگی» به طور کامل ۵۰ درصد دیگر سهم «کورنینگ» در اقدام مشترک را به قیمت ۱۵۰ میلیون دلار خریداری کرد. با پایان یافتن اقدام مشترک، «ریچارد دولوده»، رئیس گروه «در گونینگ» اظهار داشت: «من فکر می‌کنم هر دو طرف بایستی اذعان کنند که کار انجام شده رابطه موفقیت‌آمیزی بود. به هر دوی ما اجازه داد تا کاری که

• خریدار بالقوه‌ای که در جستجوی سهم مالی عظیمی در اقدام مشترک است، درصدد کنترل فوری کسب و کار است.

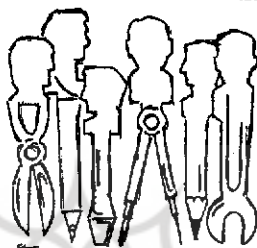
می‌خواستیم انجام دهیم، سیبا کورنینگ جانانه تقویت شد. کار نهایتاً در دامان سیا-گیگی قرار گرفت و به همین دلیل به مراتب استحکام بیشتری خواهد یافت». برآورد می‌شود که کاروکسب مورد بحث موفق به آفرینش ۷۵ میلیون ارزش شود. این امر نمی‌رساند که اقدام مشترک برای بازسازی، تضمین به نگهداری تمام کارکنان می‌دهد. هر فرآیند بازسازی می‌تواند شامل تعطیل مجتمع‌های تولیدی و بی‌کارشدن کارکنان آن باشد، و بازسازی از طریق اقدام مشترک نیز از این پدیده مستثنی نیست. در اقدام مشترک «فیلیپس - ویرپول»، برای مثال مدیریت «ویرپول» مجتمعی را در «بارسلونا» بست و به عنوان برنامه بازسازی خود نیروی کار را تا بیش از ۲۰۰۰ نفر تقلیل داد. با این حال، مزایای انگیزشی برقرار ماند. اقدامی مشترک برای بازسازی حاکی از سرمایه‌گذاری در آن است تا تخریب یا تعطیل تدریجی کامل آن. این فرآیند تغییر و اصلاح ممکن است بدو از خودگذشتگی بخواهد، اما هرکسی می‌داند که هدف نگهداری قابلیت رقابت کاروکسب مورد نظر است. همچنین، اقدام مشترک به کارکنان اجازه انتخاب سنجیده می‌دهد، ماندن با کاروکسب تحت مدیریت جدید آن یا مهاجرت مجدد به شرکت مورد بازسازی.

• ناشناخته‌ها شناخته می‌شوند: اقدام مشترک مشتری را مجاز به تحصیل فهمی از کاروکسب می‌کند که برای هر غریبه‌ای، حتی کسی که در همان زمینه به کامل‌ترین وجه مشغول فعالیت باشد، غیرقابل دسترسی است. خریدار قادر است تا ارزش واقعی چنان دارائی‌های نامشهود نظیر علامت تجاری، شبکه‌های توزیع، کارکنان، و نظام‌ها را دریابد و از طریق درگیری مستقیم طی دوره‌ای طولانی به چگونگی عمل کاروکسب مورد نظر پی ببرد. در اقدام مشترک «فیلیپس - ویرپول» شرکت اخیر قادر بود تا وجه بازاریابی متعالی را مشاهده و درک عمیقی از کانال‌های توزیع اروپائی بدست آورد. این امر به او اجازه داد تا تصمیمات مهمی سریعاً و به طور موثر روی تقویت علامت تجاری، بستن مجتمع‌ها، و رابطه با تدارک‌کنندگان را بسیار قبل از تحصیل مالکیت کامل کاروکسب مذکور اتخاذ کند. البته، آن مزایای مجانی به چنگ نیامد. قیمت خرید نهائی منمکس‌کننده بهای کاهش مخاطرات است. قیمت نهائی خروج «فیلیپس» از بخش عمده لوازم خانگی سود سرشاری روی پیشنهاد اولیه «ویرپول» دربرداشت.

برخلاف روندی که «ویپول» اتخاذ کرد، وقتی که مجموعه شرکت‌های «می‌تاگ»، در سال ۱۹۸۹ خواست به فروش کالاها تولیدی خود در بازارهای اروپایی وارد شود، انتخاب این بود که مجموعه شرکت‌های CHICAGO PACIFIC CORPORATION را که خط لوازم خانگی «هور» را صاحب بود خریداری کند. «می‌تاگ» سازنده لوازم خانگی صاحب نام با قدمت ۸۶ ساله‌ای است که پایگاه آن در «لوآ» می‌باشد و به‌خاطر مدیریت محتاطش و ارزش‌های محلی‌اش مشهور است. به دلیل آن که از طریق خرید و نه اقدام مشترک به عنوان وسیله ورود استفاده کرده بود. مدیریت «می‌تاگ» هیچگونه موقعیتی برای بررسی و شناخت عملیات «هور» از درون نداشت و بنابراین به درک کاروکسب قبل از قبول مسئولیت اداره کامل آن پرداخت. مدیریت جدیدی که به عنوان نیروی با مأموریت ویژه توسط «می‌تاگ» اعزام شد، تصدی تحصیل «زاینده» و جوانی مجدد «در «هور» را با خود داشت. آمدن از ایالات متحده، جایی که توزیع نسبتاً در سطح خرد باقی مانده بود، گروه اعزامی مدیریت ممکن است بدیهی انگاشته باشند که می‌بایست توزیع را بر روی روابط سنتی قوی «هور» با خرده‌فروشان کوچک بنا کنند. اما، همانطوری که مدیران اجرایی «هور» بعداً اظهار داشتند، گروه جدید تشخیص نداد تا چه اندازه فروش و توزیع در بریتانیا طی سال‌های دهه ۱۹۹۰ دگرگون شده بود، جایی که حالا شش خرده‌فروش عمده با قدرت چانه‌زنی فوق‌العاده بازار را در تسلط داشتند.

نبود دورانی در حال گذر که طی آن گروه مدیریت جدید بتواند درک ژرفی از بازار بریتانیا بدست آورد، پرهزینه بود. مسائل در سال ۱۹۹۳، وقتی گروه جدید به مبارزه تبلیغاتی در بریتانیای کبیر و ایرلند با اهدای بلیط‌های مجانی هواپیما به خریداران عمده و وسائل خانگی پرداختند به اوج رسید. چنین تبلیغی احتمالاً در ایالات متحده، جایی که هدایای تبلیغاتی معمول و بلیط‌های هواپیما با تخفیف‌های ویژه بسیار مرسوم است جنب‌وجوشی نمی‌بایست بیافریند. برعکس هدایای تبلیغاتی در اروپا نادر و قیمت پروازها دارای ضابطه و گران باقی مانده است. مصرف‌کنندگان به وسیله موقعیت طلائی مذکور هیجان‌زده شدند و درصد برآمدن از پروازهایی که در غیر آن صورت برایشان میسر نبود لذت ببرند. مدیریت «هور» وقتی علیرغم انتظارش با

بیش از ۲۲۰ هزار مشتری که (تقریباً یک نفر از هر ۳۰۰ نفر مردم بریتانیا و ایرلند) برای خرید لوازم خانگی هجوم آورده بودند و بسیاری از آنها به‌طور ساده درصدد دریافت بلیط مجانی بودند، مواجه گشت یکه خورد. هزینه تبلیغات به زودی از کمکی که به شرکت کرد فزونی گرفت. «هور» ناچار شد که هزینه ۵۰ میلیون دلاری را برای احترام به تهمدی که در تبلیغات سپرده بود به عهده گیرد، در حالی که با رقابت سخت از یک بازار فعال لوازم خانگی دست دوم «هور» مواجه بود. «لئونارد هادلی» رئیس هیئت عامل «می‌تاگ» اظهار داشت که شکست فاحش مزبور این برداشت را به‌جا گذاشت که آنانی که تصدی کار را



● واکنش طبیعی خریدار بالقوه آن است که بهای آنچه قابل ارزشیابی نیست را نپردازد. آنها برای آنچه که نمی‌شود دید یا لمس کرد یا اندازه گرفت، چیزی نمی‌پردازند.

داشتند «مشتی دیوانه پرهیاهو» بودند. موقعیت مبهم منجر به اخراج رئیس «هور» و دو تن از مدیران ارشد بازاریابی شد. «می‌تاگ»، ناخشنود از عملکرد کاروکسب مذکور قسمت اروپایی لوازم خانگی «هور» را در ماه ژوئن سال جاری با زیان ۱۳۰ میلیون دلاری در کل فرایند از سر باز داشت. «خریدار به طور مداوم داده‌های مدیریتی و فنی را از بازسازی‌کننده دریافت می‌کند: این‌گونه خرید یک ضرب معمولاً به این معنی است که ارتباط کاروکسبی با مجموعه شرکت‌های مادرش یک‌باره قطع می‌شود. اقدام مشترک برعکس تداوم دسترسی به دارایی‌های شرکت مادر - علامت تجاری مرغوب، نظام‌ها، و خدمات را در اختیار قرار می‌دهد. حمایت مداوم از بازسازی‌کننده در قالب دانش، تکنولوژی و مهارت‌ها - حین فرایند برای حل مشکل نوسازی بسیار پرارزش است. بازسازی‌کننده می‌خواهد بیشترین بهای ممکن را به عنوان قیمت خروج خود تحصیل کند، و قیمت مزبور بوسیله موقعیت

اقدام مشترک معین می‌شود. یعنی بازسازی‌کننده دارای همه‌گونه انگیزه برای تدریس خصوصی به شریک خریدار در اداره کاروکسب را دارا می‌باشد. به یاد بیارید چگونه «ویپول» به «فیلیس» برای مجیز ساختن بخش لوازم خانگی به خدمات تکنولوژی اطلاعات (IT) و پشتیبانی علامت تجاری در اوائل دوران اقدام مشترک متکی بود.

چه وقت اقدامی مشترک عاقلانه است.

در ارزیابی این که اقدامی مشترک، در واقع وسیله انتقال موثری در فروش خواهد بود، مدیران اجرایی باید دو سوال کلیدی را مطرح کنند: طبیعت مساله بازسازی، واقعاً چیست؟ اهداف خریدار حقیقتاً چه می‌باشد؟

طبیعت مسئله بازسازی. اقدام مشترک

دارای بیشترین تاثیر، وقتی است که امر توقف فعالیت‌های کاروکسبی از نظام‌ها و ساختارهای مجموعه شرکت‌های مادر آن کند و پیچیده باشد. این اغلب از جمله مواردی است که شرکتی را مجبور به تعطیل یکی از شعبات یا بریدن یکپارچگی عمودی با کاروکسب دیگری می‌کند. اگر کاروکسبی که فروخته می‌شود، واحدی به طور کامل روی پای خود باشد، اقامه ادله به نفع کاربرد اقدام مشترک قوت کمتری می‌یابد. وقتی «جنرال موتورز»، خواست تا از کاروکسب خدمات اطلاعات تکنولوژی خارج شود، فروش یک ضرب معقول به نظر رسید، زیرا جداسازی شرکت تحت پوشش ELECTRONIC DATA SERVICES, (EDS) از بقیه کاروکسب اتومبیل نمی‌بایست کار مشکلی بوده باشد.

از طرف دیگر «صنایع دسر» از نوع با فروش بیش از ۴ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۵ را در نظر بگیرید. وقتی «دسر» به استراتژی تیزبینی نقطه‌عطف خود دست زد، این کاروکسب میلیارد دلاری، دارای علامت تجاری بسیار شناخته شده و شبکه توزیع گسترده‌ای در کاروکسب تجهیزات ساختمانی بود، ولی «دسر» آن را کاروکسبی در مرکز فعالیت‌های خود نمی‌دید و از آن چشم‌پوشی کرده بود. کاروکسب تجهیزات ساختمانی بازاریابی، توزیع و امکاناتش را با دیگر کاروکسب‌های خاک‌برداری در شرکت‌های حاشیه‌ای «دسر» تسهیم کرده بود. فضای ۳/۵ میلیون فوت مربعی کارخانه آن در هشت کارخانه در ایالات متحده، کانادا و برزیل گسترده بود. اگر «دسر» برمی‌گزید که کاروکسب تجهیزات ساختمانی‌اش را برای از سر باز کردن فوری متوقف

سازد، رشته‌های درس‌های نامرتب می‌بایست به او آویزان باقی مانده باشد.

کاماتسو ژاپن خریدار بالقوه بود. «کاماتسو» به صنعت تجهیزات ساختمانی دل بسته بود. او در ردیف دوم جهانی قرار داشت و دهها مرتبه بیشتر از واحد تابعه «درس» روی تحقیق و توسعه خرج می‌کرد. «کاماتسو» می‌خواست حضورش را در ایالات متحده تقویت بخشد تا بتواند به‌طور موثرتری در میدان رهبر جهانی «کاترپیلار» به رقابت پردازد. معهذ، خرید مستقیم عملیات «درس» زیاد جذاب نبود. «کاماتسو» ناگزیر بود با تاخیر و توقف‌های در ارتباط با از در هم تیدگی در آوردن کاروکسب تجهیزات ساختمانی «درس» از سایر قسمت‌های شرکت سازگاری کند.

در سال ۱۹۸۸، دو شرکت یادشده راهی برای خروج از وضعیت ناگوار از طریق تبدیل کاروکسب تجهیزات ساختمانی در داخل شرکت «کاماتسو-درس» یعنی اقدامی مشترک با سهم ۵۰-۵۰ یافتند. همپاری «KDC» به «کاماتسو» کمک کرد که از امکانات تولیدی و شبکه نمایندگی‌های فروش در ایالات متحده منتفع شود. کاروکسب تجهیزات ساختمانی «درس» به سیستم‌های جامع مرغوبیت و دانش فنی ساخت بدون ریخت و پاش «کاماتسو» راه یابد. اجزاء لازم برای برقراری استانداردهای مرغوبیت کاروکسب تجهیزات ساختمانی و اصلاح بهره‌وری در تولید آنها. به‌عنوان بخشی از موافقت‌نامه اقدام مشترک، «کاماتسو» و «درس» هریک مبلغ اولیه‌ای ۷۵ میلیون دلار برای ارتقاء تکنولوژی ساخت در کارخانجات بوسیله معرفی «رویات‌ها» و مراکز «ماشین‌کاری قابل انعطاف» سرمایه‌گذاری کردند. اقدام مشترک مزبور همچنین به «درس» نعمت جداسازی شبکه توزیع و امکانات کاروکسب خاک‌برداری از عملیات دیگرش هرچند به آرامی ولی به‌طور مطمئن عرضه داشت. بالاخره در سال ۱۹۹۲ چهارسال بعد از تأسیس اقدام مشترک، «درس» مالکیت خود را در اقدام مشترک در شرکت جداگانه‌ای به نام «INDRESCO» گرد آورد. «جان مورفی»، رئیس هیئت مدیره «درس»، به مناسبت مذکور، اظهار داشت: «این حاصل جامع برنامه‌ای است که طی چندین سال در حال اجرا بوده است.... آن برنامه درس را قادر ساخت تا کلیه منابع موجودش را نثار عملیات مرتبط با انرژی کند و هم‌زمان موقعیت‌های رشد بزرگترین کاروکسب بخش‌های نامرتب فراهم آورد.»

راه‌حل اقدام مشترک وقتی که مهم‌ترین

● شرکت‌هایی که امید به بازسازی از طریق اقدام مشترک دارند می‌بایست به دقت کارمندان خود را مورد بازنگری قرار دهند تا اطمینان یابند که از مهارت‌های لازم برای اداره موثر اقدامات مشترک برخوردارند.

دارائی‌های در کاروکسب فروش نامشهود است - امتیاز مشتری، روابط توزیع، منابع انسانی، شاید هم نظام‌ها - بهتر از فروش یکجا می‌باشد. بازسازی بخش «سیستم‌های رولم» متعلق به «آی.بی.ام»، در همپاری با «زیمنس» آلمان را در نظر بگیرید. «آی.بی.ام» می‌خواست از بازار منافع اندک قیمت قابل رقابت PBX خارج شود و «زیمنس» می‌خواست حضورش را در ارتباطات دور ایالات متحده مستحکم کند. برای آن قسمت از کاروکسب «رولم» که در آن دارائی‌های اصلی مشهود بودند، از جمله در ساخت، طرفین فروش مستقیم «آی.بی.ام» به «زیمنس» را برگزیدند. اما برای آن دسته از فعالیت‌های مرتبط به مشتری، که در آن بیشترین ارزش بالقوه در دارائی‌های نامشهود قفل شده بود، انتقال از طریق اقدامی مشترک راه‌حل پذیرفته‌تری بود. لذا، در یک معامله اخیر، «آی.بی.ام» و «زیمنس» برای اداره بازاربایی، توزیع و خدمات محصول خط تولید «رولم» به تشکیل اقدامی مشترک پرداختند. ورود به اقدام مشترک ادامه کار نمایندگی‌ها و مشتریها را مطمئن ساخت و همچنین به «زیمنس» یاری داد که ارزش امتیاز علامت تجاری و روابط مشتریان «رولم» را قبل از پرداختن بهای کامل کاروکسب مورد سنجش قرار دهد. در سال ۱۹۹۲، سه سال بعد از برقراری اقدام مشترک، «آی.بی.ام» خارج شد و «رولم» را به طور تام و تمام در اختیار کارکنان «زیمنس» قرار داد. از ۴۵۰۰ نفر کارکنان اقدام مشترک، فقط در حدود ۵۰ نفر به «آی.بی.ام» بازگشتند. بقیه به‌عنوان کارکنان «زیمنس» ماندگار شدند. در طول اقدام مشترک «زیمنس»، طبق برآورد ۱/۱ میلیارد دلار برای خرید «رولم» به «آی.بی.ام» پرداخت. تحلیل‌ها این رقم پرداخت را برای کاروکسبی زیانده و پردردسر جذاب در نظر می‌گیرند. از طرف دیگر، آنها اظهار می‌دارند که «زیمنس» خطر بالقوه سقوط در وادی بازار ارتباطات دور ایالات متحده را به حداقل رسانده است.

اهداف طرف خریدار

دارائی فروشانی که قصد بستن قسمت اعظم

عملیات جاری خود را دارند و فقط مشتریها یا علائم تجاری را به محصولاتشان منتقل می‌سازند، به معامله‌ای که شامل پیچیدگی، موشکافی و زیرکی، هزینه و توجهی که اقدامی مشترک احتمالاً به آن نیاز دارد، علاقه‌ای ندارند. اقدامی مشترک ارتباط - و ارزش - کاملاً مرتبط‌تری با خریدار بالقوه‌ای دارد که برای کاربرد دارائیها و مهارت‌های خودش به منظور تغذیه کاروکسب، همراه با یادگیری بیشتر درباره آن برنامه‌ریزی می‌کند.

مورد «هانی‌ول» و «گروه بول» را در نظر بگیرید. اگرچه «هانی‌ول» کاروکسبی ۲ میلیارد دلاری بود. اما به زحمت سودآور بود. و سهم آن از بازار کامپیوتر با پردازنده مرکزی ویژه ایالات متحده به ۲/۴ درصد در سال ۱۹۸۶ تنزل کرده بود. مدیریت «هانی‌ول» می‌خواست خود را از کاروکسب کامپیوتر رها و روی عملیات کنترل‌های الکترونیک در سطح جهانی متمرکز سازد. پاره‌ای از خریداران بالقوه می‌توانستند به کاروکسب کامپیوتر «هانی‌ول» به‌عنوان مقداری دارائی قابل فروش مشهود - مستغلات و تجهیزات - و پایگاهی از مشتری سیستم‌های نصب شده بنگرند. اما «بول» هدف متفاوتی داشت. او می‌خواست حضوری جهانی ورای پایگاه تحت تسلط خود در فرانسه ایجاد کند و مصمم بود به این که هر کاروکسبی که می‌توانست در خارج بدست آورد را به صورت پیشرو درآورد. در سال ۱۹۸۷، عملیات کامپیوتر «هانی‌ول» مبدل به اقدامی مشترک که در آن «هانی‌ول» و «گروه بول» هریک ۴۲/۵ درصد سهام را داشتند درآمد. همپار سومی، مجموعه شرکت‌های «NEC» ژاپن ۱۵ درصد سهم بقیه را برداشت زیرا او اقدام مشترک را به‌عنوان راه خوبی برای کمک به فروش کامپیوترهای با کارائی بالای خود در بازارهای اروپائی و ایالات متحده می‌دید.

«گروه بول» و «ان‌ئی‌سی» در چندین دور بازسازی سرمایه شرکت کردند، که منجر به افزایش سهم «بول» در فرآیند اقدام مشترک گردید. در حالی که سهم «هانی‌ول» به تدریج کاهش یافت. نقدینگی تزریق شده صرف دو برابر کردن سرمایه، کوتاه کردن زمان به بازار رسانیدن محصولات تا سه چهارم، بالا بردن هزینه‌های تحقیق و توسعه، پایه‌گذاری مبارزه تبلیغاتی گسترده و ورود به بازار کامپیوترهای شخصی ایالات متحده از طریق در اختیار گرفتن کاروکسب کامپیوتری «ZENITH ELECTRONICS» گردید. بالاخره، در سال

۱۹۹۱، «هسانیول» مابقی سهام خود را در کاروکسب مورد بحث به طور کامل به «بول» فروخت، و «بول و ان‌تی‌سی» را به ترتیب با ۸۵ درصد و ۱۵ درصد سهم در آن کاروکسب تنها گذاشت.

به حداقل رسانیدن زحمت مدیران

با دانستن مزایای اقدام مشترک، چرا بسیاری از شرکتها هنوز فروش یک ضرب کاروکسب خودشان را ترجیح می‌دهند؟ و وقتی انتخاب می‌کنند که وارد اقدامی مشترک بشوند، چرا همکاری را برپایه پیشرفت استوار نمی‌سازند؟ دلیل اصلی این است که اجرای اقدام مشترک وقت و توجه بیشتری از مدیریت می‌گیرد تا تک‌صاحبی. مدیران اقدام مشترک درمی‌یابند که جلب رضایت چندین ارباب مجموعه شرکتها ملال‌آور و وقت‌گیر است. «ویچاره دولوده» از «کورنینگ» تا آنجا پیش رفت که گفت اقدامی مشترک برای اداره، دو برابر واحد تحت مالکیت کامل، کوشش می‌طلبد. مکاتبات اکثراً باید نسخه‌برداری و علائم متناقض از دو طرف اقدام مشترک باید رفع و رجوع شود. برنامه‌ها برای به حداقل رسانیدن این مرارت‌ها باید قبل از این که اقدام مشترک بتواند راه موثری برای از سر باز کردن یک کاروکسب فراهم آورد، مستقر شده باشد.

برای به حداقل رسانیدن بار مدیریت بدون کاستن از موثر بودن اقدام مشترک، مدیران اجرایی نیاز به تمرکز روی سه ماموریت مرکزی دارند، از در یک راستا قرار داشتن هدف اطمینان‌یابند، بر تفاوت‌های فرهنگی پل بزنند، و کارمندانی انتخاب کنند که بتوانند در غیاب چارچوب سازمانی بدون به‌طور موثر کارشان را اداره کنند. برای عملکرد بدون افت و خیز هر اقدام مشترک، اهمیت مطلق دارد که شرکاء مقصد مشترکی را ببینند. این امر برای اقدامات مشترک به منظور بازسازی هم صحیح است. اما از آنجائی که در اقدامات مشترک به منظور بازسازی، مسئولیت مالکیت و مدیریت از یک طرف به طرف دیگر انتقال می‌یابد، چنین اقدامات مشترک باید به صورت قابل انعطاف سر برآورند. در غیر این صورت مدرک‌سازی قانونی که برای اجبار طرفین به همکاری نزدیک طراحی شده باشد، اثربخش نخواهد بود. در عوض، اهداف طرفین باید توسط توسعه و استقرار ارتباط غیررسمی صحیح، که از رأس هر دو سازمان آغاز می‌گردد را در یک راستا قرار داد. «جیمز هاتون» رئیس هیئت عامل «کورنینگ» نوع رابطه مورد نیاز را چنین

توصیف کرده است: «ما در این شرکت با موفقیت رشد کرده‌ایم، جائی که دست دادن در حکم مهر پای موافقت‌نامه بود (در سال ۱۹۴۳) و منجر به همیاری قابل توجهی شد. حتی امروز من به نکته‌ای اعتقاد دارم که با افراد سطح بالای هریک از همیاران عمده سالانه یک یا دو بار گرد هم آیم. فقط برای آن‌که نهار بخوریم و در چشمان یکدیگر نگاه کنیم تا اطمینان یابیم که دیدگاههای استراتژیک ما بر هم تطابق دارند».

هرچند تعهد مدیریت سطح بالا برای موفقیت اقدامی مشترک به منظور بازسازی پراهمیت است اما کافی نیست. به همان درجه، اهمیت درست، در شروع اقدام مشترک نیاز به تشخیص و حل تفاوت‌های فرهنگی بین مدیران سطح پائین‌تر طرفین دارد که به یکدیگر پیوسته‌اند. در مورد «درسر» و «کماستو» دیری نباید که اختلافات فرهنگی که بین مدیران اجرایی دو شرکت بروز کرد و منجر به نزاع تلخی گردید. مدیران پیشین «درسر» شکایت داشتند که مدیران «کماستو» تصمیمات مهم را طی نشست‌های ویژه که در ژاپن برگزار می‌شود می‌گیرند. مدیران اجرایی «کماستو» احساس کردند که مدیران اجرایی پیشین با آنان در قالب رقابت و نه همکاری واکنش نشان می‌دهند. رقابت‌های میان مدیران اجرایی به کشمکش میان نمایندگان «کماستو» و «درسر» کشانده شد.

این اختلاف سلیقه‌ها چندین اثر مخرب روی عملکرد داشت. فروش CKD از ۱۳۶ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۹ به ۹۴۰ میلیون دلار در سال ۱۹۹۱ کاهش یافت. سهم بازار ایالات متحده آن از ۲۰ درصد به ۱۸ درصد سقوط کرد و به خوشنامی شرکت لطمه وارد شد. دیر پرداختن و درگیری با این مسائل نیاز به مقدار خارق‌العاده توجه از سوی مدیریت داشت. خطوط توزیع متحد شدند، مجتمع‌های تولیدی زائد بسته شدند و نیروی کار از ۵۰۰۰ نفر در سال ۱۹۸۸ به تنها ۳۰۰۰ نفر در سال ۱۹۹۲ کاهش یافت. مدیران اجرایی ارشد با عجله مصاف برخوردارهای فرهنگی را در آموزش

- برای اکثر شرکت‌هایی که وارد اقدام مشترک سنتی می‌شوند، خاتمه اقدام مشترک به اندازه طلاق برای زوجی که ازدواج می‌کنند، باور نکردنی است.
- شرکت‌هایی پیشگام نشان داده‌اند که اقدام مشترک، ابزار قدرتمندی برای بازگشایی دارایی‌های محبوس است.

حساسیت‌های متقابل جمع و جور کردند و مابقی ناهمگونی‌ها را از فعالیت‌های روزمره بیرون کشیدند تا به این برنامه‌ها بپردازند. بیش، آگاهی و برنامه‌ریزی منظم برای از بین بردن فاصله فرهنگی میان دو طرف می‌توانست انقطاع‌ها و رنج‌هایی که اقدام مشترک ناگزیر به تجربه آنها بود را به حداقل برساند.

سومین کلید برای کاهش بار مدیریت اطمینان از این است که اقدام مشترک با حداقل تشکیلات اداره شود. همان‌گونه که یکی از مدیران اجرایی «کورنینگ» توضیح می‌دهد، مدیرانی که «کمتر به قدرت رسمی اتکاء می‌کنند و اطلاعات بیشتری را تقسیم می‌کنند» در این نوع اقدام مشترک شکوفا می‌شوند. شرکت‌هایی که امید به بازسازی از طریق اقدام مشترک دارند می‌بایست به دقت کارمندان خود را مورد بازنگری قرار دهند تا اطمینان یابند که از مهارت‌های لازم برای اداره موثر اقدامات مشترک برخوردارند. بازسازی‌کننده ممکن است ناگزیر به اخذ پاره‌ای تصمیمات خشن بشود، نظیر گزینش فردی با مهارت قوی در استقرار روابط میان کارکنان، حتی اگر دیگران از لحاظ فنی اعتماد به نفس بیشتری داشته باشند. قبل از متعهد شدن به اقدام مشترک، هر طرف همچنین می‌بایست به دقت کیفیت استقرار رابطه میان کارکنان و مدیران طرف دیگر را که در نظر است به کار گمارده شوند را در نظر بگیرند.

مذاکره برای معامله، توجه به شروع و پایان
در اقدامی مشترک، معدودی از معامله‌گران می‌بایست به عنوان هسته مرکزی مذاکرات از این که چرا کاروکسب بد عمل می‌کرده است تحلیلی به دست آورند. عقل سلیم می‌بایست علیه تسلیم بی‌قید و شرط و زیاده از حد کنترل مدیریت هشدار دهد. همچنین می‌بایست از نظریه‌ای که اقدام مشترک بایستی با طناب پوسیده به چاه رود جلوگیری کرد. اما اینها دقیقاً اجزاء طراحی هستند که می‌تواند اقدامی مشترک برای بازسازی موفق را ترغیب کند.

ابزار غیر کارآیودن کاروکسب و برآورد استعداد بالقوه آن

وقتی درباره انتقال کاروکسبی به درون اقدامی مشترک مذاکره می‌کنید، بازسازی‌کننده باید مشتری آینده را درباره علل عدم کارآئی کاروکسب خود مطلع کند. در نگاه اول، این تمرکز روی جوانب منفی ممکن است با ایجاد روحیه همکاری اولیه متناقض باشد. اما بخاطر داشته باشید که خریدار عمدتاً به استعدادها علاقمند

است. بازسازی‌کننده باید روی شکاف میان عملکرد جاری کاروکسب و آنچه در دست می‌تواند باشد تاکید بگذارد. در تبدیل کاروکسب‌هایشان به اقدامات مشترک، نه «فیلیس» و نه «درسر» روی عدم کارآئی‌های کاروکسب خود رنگ و روغن نمایندند. آنها اصلاحاتی که می‌توانست در صورت ترکیب کاروکسب‌ها با در نظر گرفتن دارائی‌ها و قابلیت‌های طرف تازه وارد انجام داد را برای طرف آتی روشن می‌ساختند.

از دیدگاه خریدار، تمایل بازسازی‌کننده‌ای به ورود به اقدامی مشترک نشانه خوبی یا علامتی از اعتقاد به نفس بازسازی‌کننده نسبت به استعدادهای بالقوه خود است. در واقع، هر خریداری باید ادعاهای مربوط به استعدادهای نهفته را با شک و تردید بنگرد. اگر بازسازی‌کننده آماده فروش کاروکسب خود فقط دو معامله‌ای یک ضرب باشد، به یاد بیاورید که ارزش‌گذاری اولیه «ویرپول» روی کاروکسب لوازم خانگی «فیلیس» به طور قابل ملاحظه‌ای پایین‌تر از برآورد خود «فیلیس» بود. ولی وقتی «فیلیس» پیشنهاد حمایت از کاروکسب در دوره در حال گذر اقدام مشترک را نمود، «ویرپول» اطمینان مجدد یافت که کاروکسب دارای دارائی‌های نامشهود با ارزش است و معامله جوش خورد.

تقسیم سهم مالی حین جابجائی کنترل مدیریت

وقتی اقدامات مشترک طوری طراحی شده باشند که کاروکسب جدیدی برپاکنند هر دو طرف اغلب برای کثرت سهام و کنترل مدیریت تشنه‌اند. معزلاً، در اقدامی مشترک برای بازسازی، اغلب مزیت با بازسازی‌کننده‌ای است که با طرف خریدار سهم برابری داشته باشد. حتی اگر کنترل مدیریت را از روز اول واگذار کند، سهم مالی برابر - یا تقریباً یکسان - تضمین‌کننده تعهد طرفین است، اما سپردن کنترل مدیریت به طرف خریدار به طرف اخیر اجازه می‌دهد که قابلیت‌ها و مهارت‌های خود را که سریعاً و به طور شمربخش بدرد کاروکسب می‌خورد به میدان آورد. اقدامات مشترک موفق که ما از نظر گذرانیم - «فیلیس»، «ویرپول»، «سیاکورینگ»، «آی.بی.ام.» و «زیمنس» - طرفین تقریباً دارای سهم مساوی بودند ولی طرف تازه وارد به سرعت تصدی کار را در دست گرفت.

- برای عملکرد بدون افت و خیز هر اقدام مشترک، اهمیت مطلق دارد که شرکا مقصد مشترکی را بیمایند.
- در اقدامی مشترک برای بازسازی، اغلب مزیت با بازسازی‌کننده‌ای است که با طرف خریدار سهم برابری داشته باشد.

- در ارزیابی اینکه اقدامی مشترک، در واقع وسیله انتقال موثری در فروش خواهد بود، مدیران اجرایی باید دو سوال کلیدی را مطرح کنند: طبیعت مساله بازسازی، واقعا چیست؟ اهداف خریدار حقیقتاً چه می‌باشد؟

برنامه‌ریزی برای خاتمه دادن به اقدام مشترک

برای اکثر شرکت‌هایی که وارد اقدام مشترک سنتی می‌شوند، خاتمه اقدام مشترک به اندازه طلاق برای زوجی که ازدواج می‌کنند باورنکردنی است. اما بخاطر داشته باشید که اقدامی مشترک برای بازسازی حقیقتاً نوعی فروش فزاینده شده است و به معنی در حال گذر است. موفقیت در اقدامی مشترک که به صورت در حال گذر طراحی شده باشد به وسیله تطویل همیاری اندازه‌گیری نمی‌شود بلکه توسط نرمی و راحتی که طی آن مالکیت کاروکسب و با قیمتی که منتقل می‌شود، قابل سنجش است. خاتمه دادن، گامی طبیعی در تکامل اقدامی مشترک برای بازسازی است و برنامه‌ریزی پیشاپیش برای جداسازی مرتب، معقول است. در غیراین صورت، برخورد‌های مخرب می‌تواند میان طرفین سر برآورد. یک شریک ممکن است مایل به انحلال همیاری باشد، در حالی که دیگری بخواهد آن را ادامه دهد. به یاد بیاورید که همیاری «فیلیس - ویرپول» و «هانی‌ول - بول - ان.ئی.سی.» متضمن ماده قید زمانی برای خرید کامل بود.

برای القاء اعتماد به نفس خود در استعداد کاروکسب، بازسازی‌کنندگان اغلب ماشه خاتمه دادن به اقدام مشترک را به طور کامل زیر انگشتان خریدار آتی قرار می‌دهند. بازسازی‌کننده ممکن است به خریدار انتخاب ایتیان بقیه کاروکسب را در چارچوب زمانی مشخص واگذارند. به خاطر آورید که اقدام مشترک «هانی‌ول» با «گروه بول» متضمن سهم هریک به میزان ۴۲/۵ درصد بود. در حالی که «ان.ئی.سی.» ژاپن بقیه ۱۵ درصد سهم را خرید. به عنوان بخشی از توافق‌نامه اصلی، «بول» حق انتخاب خرید دیگر سهام «هانی‌ول» را بعد از یک سال داشت. افزایش سرمایه بعدی اقدام مشترک منجر به ترک کامل «هانی‌ول» از کاروکسب موصوف شد. خروج تدریجی

خریدار بالقوه‌ای که در جستجوی سهم مالی

عظیمی در اقدام مشترک است، درصدد کنترل فوری کسب و کار است. در چنین موردی بازسازی‌کننده باید انتظار داشته باشد که اقدام مشترک از نوع کوتاه‌مدت است و می‌بایست آماده باشد تا به خریدار استعدادهای بالقوه کاروکسب را در مراحل بسیار اولیه همیاری، نشان دهد. از طرف دیگر، طرف خریداری که سهم بسیار کوچکی برمی‌دارد و اقدام مشترک را به عنوان بازی قمار کم‌هزینه‌ای در میان انتخاب‌های دیگرش می‌نگرد می‌تواند مسائل عدیده‌ای برای بازسازی‌کننده بیافریند.

از هم‌پاشیدگی اخیر اقدام مشترک «هوندا» و «روور» را به یاد بیاورید. از سال ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۸ شرکت «هوندا موتور» از یک سازنده اتومبیل بریتانیایی، از طریق ترکیبی از اجازه استفاده و ترتیبات تدارک قطعات و توسعه مشترک حمایت کرد. در سال ۱۹۸۸، شرکت «هوافضای بریتانیا»، «روور» را خرید و در سال ۱۹۹۰ خود را در معامله درگیر کرد، به نحوی که «هوندا» و «روور» هر یک ۲۰ درصد از سهم دیگری را بدست آوردند. در سال ۱۹۹۳، شرکت «هوافضای بریتانیا» تصمیم گرفته بود که روی کار هوافضای مرکزی و صنایع دفاعی خود تمرکز کند و از کاروکسب اتومبیل خارج شود. پس به «هوندا» نزدیک شد و پیشنهاد افزایش سهام «هوندا» در «روور» را تا ۴۷/۵

درصد ارائه داد. با امکان مالکیت کامل در تاریخی دیرتر «هوندا» به افزایش سهم خود در «روور» به قیمت یا ترتیبی که شرکت «هوافضای بریتانیا» می‌خواست علاقمند نبود. پس شرکت «هوافضای بریتانیا» به دنبال مشتری دیگری این طرف و آن طرف گشت تا بالاخره سهم خود را به «ب.ام.و» فروخت.

«هانی ول»، «بول» را با یک دوره مدیریت که در آن می توانست به تدریج کنترل کاروکسب موردنظر را بدست آورد فراهم کرد.

وقتی «زیمنس»، «رولم» را در ۱۹۸۹ خرید، موافقت کرد تا به «آی.بی.ام» بین ۸۵۰ میلیون دلار و ۱/۲ میلیارد، بسته به سودآوری آتی، بپردازد. مجموع پرداختی که «زیمنس» بالاخره هنگام نهائی شدن خرید تمام «رولم» پرداخت ۱/۱ میلیارد دلار، بود. وابسته ساختن قیمت خرید نهائی به عملکرد، می رساند که خریدار ناگزیر نیست که قیمت بالائی در صورت ادامه عملکرد ضعیف حتی بعد از بازسازی بپردازد. وقتی «کماستو» ۵۰ درصد بقیه سهام اقدام مشترک در دست انداز افتاده «CKD» را از «INDRESCO» خرید، «درسرو» از دور خارج شد. تمام آنچه او مجبور به پرداختش در این ارتباط بود ۶۰ میلیون دلار بود. تقریباً متناسب با ارزش دفتری سهام - به علاوه ۱۸۰ میلیون دلار خسارت پذیری در مقابل بدهی های احتمالی تقبل گردید.

در عین حال، مثل اکثر انواع بیمه، این حمایت ها مجانی بدست نمی آید. وابسته ساختن قیمت به عملکرد بدین معنی است که اگر کاروکسب مربوط عملکردی به مراتب بالاتر از انتظار، داشته باشد، خریدار باید بهای بسیار بیشتری برای بقیه سهام بپردازد. هر دو مجموعه شرکت «کورتینگ» و «فیلیس» برای مثال، در خاتمه کار بسیار بیشتر از آنچه در آغاز اقدام مشترکشان به ترتیب با «سیا گیگی» و «ویروپول» به صورت خالص برداشت می کردند بدست آوردند. در مواجهه با چالش های بازسازی امروز، رؤسای هیئت عامل نیازمند بازنگری نقش اقدام مشترک در پرتو جدیداند. شرکت های پیشگام نشان داده اند که اقدام مشترک ابزار قدرتمندی برای بازگشائی دارائی های محبوس است. اقدام مشترک، راهی برای بازسازی کننده، جهت پا بیرون کشیدن آرام از کاروکسب و گذاشتن وجه نقد بیشتری در جیب سهامداران، در مقایسه با فروش یک ضرب فراهم می آورد. اقدام مشترک بیشتر شبیه سپردن پرواز بدست خدمه استراحت کرده بعدی است. البته به همیاری برای بازسازی، باید به طور متفاوت نسبت به طریقی که درمورد اقدامات مشترک معمول می شود، پرداخته شود. ولی منافعی که بر آن مترتب است بیشتر از کوشش های مبذول است و بدون تردید منجر به افزایش استفاده از آنها در آینده می شود. □

کار جدید مدیر: بنای سازمان های فراگیرنده

مهارت های جدید و تفکر سیستمی

ترجمه: عزیز کیاوند
قسمت دوم

نویسنده: PETER M.SENGE - دانشکده مدیریت MIT
منبع: SLOAN MANAGEMENT REVIEW-NO7

ایجاد چشم اندازی مشترک برای آینده چگونه چشم اندازهای آینده اشخاص تلافی می کند تا تصویری مشترک برای آینده ایجاد شود؟ تشبیهی خوب در این مورد، هولوگرام یا تصویری سه بعدی است که از تداخل منابع نوری به دست می آید.

اگر عکسی را از وسط ببرید و دو نیم کنید، هر نیمه آن فقط بخشی از تصویر کامل را نشان می دهد. اما اگر تصویری سه بعدی را تقسیم کنید، هر قسمت هر قدر هم که کوچک باشد نمونه ای از کل تصویر است. زمانی که گروهی از اشخاص بخواهند چشم انداز آینده مشترکی برای سازمان را ببینند، هرکسی تصویری از سازمان را به بهترین وجه ممکن می بیند. هرکسی در کل مسئولیت شریک است و نه فقط در بخشی از آن. اما قطعات تشکیل دهنده تصویر سه بعدی مشابه نیستند. هر قطعه از دیدگاهی متفاوت معرف کل تصویر است. تقریباً مثل این است که روی پرده کرکره سوراخ هایی ایجاد کرده باشید: هر سوراخی زاویه ای منحصر به فرد برای تماشای کل تصویر در اختیار می گذارد. همین طور چشم انداز آینده هر شخص هم منحصر به فرد است.

وقتی که قطعات یک تصویر سه بعدی را به هم می چسبانید چیز جالبی اتفاق می افتد. تصویر واضح تر و زنده تر می شود. وقتی که عده ای بیشتر خواسته باشند چشم انداز آینده مشترکی را پیدا کنند، این چشم انداز به مفهوم یک واقعیت ذهنی قابل تحقق واقعی تر می شود. اشخاص حالا یار و یاور و برای بروز خلاقیت خویش همفکر، دارند: چشم انداز آینده دیگر فقط روی دوش خود آنها نیست. در آغاز کار، وقتی که اشخاص چشم اندازی را شکل می بخشند ممکن است

در شماره گذشته، قسمت اول مقاله «سنگ» با عنوان «کار جدید مدیر؛ بنای سازمان های فراگیرنده» به چاپ رسید. «سنگ» در این مقاله یادآوری می کند که پیدایش مفهوم سازمان های فراگیرنده در برابر سازمان های قدیمی و سنتی، گذار از ایستایی به پویایی است. در شماره قبل به مقوله های «فراگیری انطباقی و خلاق، تنش خلاق: عامل ایجاد همبستگی، رهبر معلم است و رهبر خدمتگزار است»، مورد بحث قرار گرفت. در این شماره موضوع «مهارت های جدید، ایجاد چشم اندازی مشترک برای آینده، بروز و محک الگوهای ذهنی و تفکر سیستمی» از نظر تان می گذرد و در قسمت آخر (شماره آینده) به «ابزارهای جدید، الگوهای بنیادی سیستم ها، تشخیص دوراهی های مهم و تضمین کننده و بروز مدل های ذهنی» خواهیم پرداخت.

مهارت های جدید

رهبران برای ایفای نقش های جدید خود به مهارت های جدید احتیاج دارند. به نظر من این مهارت ها فقط از راه عمری کار و تجربه به دست می آید. کافی نیست که یک یا دو نفر این مهارت ها را کسب کرده باشند بلکه چنین مهارت هایی باید در سراسر سازمان توزیع شده باشد. به همین دلیل است که گفته می شود فهم مبانی سازمان های فراگیرنده بسیار مهم است. این مبانی شامل اصول و روال هایی است که می تواند استعداد های رهبری را پروراند.

سه زمینه بسیار مهم عبارتند از: ایجاد چشم انداز یا تصویری مشترک برای آینده، بروز الگوهای ذهنی و انگشت گذاردن بر نقطه های ضعف آن و رو آوردن به تفکر سیستمی.

بگویند «این چشم انداز آینده من است»، اما همین که چشم انداز آینده مشترک شکل می‌گیرد هم «چشم انداز من» می‌شود و هم «چشم انداز ما».

مراحل و مهارت‌های لازم برای ایجاد چشم انداز آینده مشترک به قرار زیر است:

● تشویق چشم انداز شخصی. چشم اندازهای مشترک از بستر چشم اندازهای شخصی سربرمی‌آورند. چنین نیست که اشخاص فقط و فقط به فکر نفع شخصی خود باشند، در واقع ارزش‌های مردم معمولاً ابعادی دارد که خانواده، سازمان، جامعه و حتی جهان را دربرمی‌گیرد. به بیان دقیق‌تر ظرفیت توجه و علاقه هرکس به دیگران جنبه شخصی دارد.

● ایجاد ارتباط و یاری طلبیدن. رهبران باید پیوسته خواهان آن باشند که چشم اندازهای آینده خود را در میان بگذارند نه اینکه نماینده رسمی چشم انداز شرکت باشند. آنان همچنین باید آماده باشند تا بپرسند که «آیا این چشم انداز ارزش آن را دارد که برای تحقق آن مسئولیتی بپذیرند؟» چنین سوالی برای کسانی که عادت کرده‌اند که هدفها را تعیین کنند و از دیگران اطاعت بخواهند می‌تواند دشوار باشد.

● دیدن چشم انداز آینده، فرایندی وقفه‌ناپذیر است. ایجاد چشم انداز مشترک، فرایندی پایان‌ناپذیر است. در هر نقطه‌ای تصویری مهم از آینده پیش‌روی ماست، اما این تصویر در حال تغییر و تحول است. امروز، بسیاری از مدیران مایلند که از درگیر شدن با بحث‌های مربوط به ترسیم چشم انداز آینده‌شان خالی کنند و به صدور بیانیه و بخشنامه‌های رسمی در این باره اکتفا کنند. این نوع بخشنامه‌ها تقریباً همیشه فاقد روح، تازگی و هیجان چشم اندازی اصیل هستند که برپایه فکر انسان‌هایی ترسیم می‌شود که از خود می‌پرسند «ما واقعاً در پی تحقق چه هدف‌هایی هستیم؟»

● آمیختن چشم اندازهای درونی و بیرونی. بسیاری از چشم اندازهای انرژی بخش آینده، بیرونی هستند - یعنی در ارتباط با یک عامل بیرونی مانند یک رقیب می‌خواهند توفیقی به دست آورند - اما هدفی که به شکست دادن رقیبی و هماوردی محدود باشد می‌تواند بعداز آنکه تحقق یافت موضعی دفاعی به خود بگیرد. به عکس هدف‌های درونی مانند تولید نوع جدیدی از محصول، ارتقای سطح کیفیت محصول موجود یا وضع استانداردهای جدیدی برای جلب رضایت مشتری می‌تواند سطح جدیدی از

● بیشتر مدیران در بیان دیدگاه‌های خود و ارائه آن، به نحوی که دیگران را قانع کند، استاندند.

● رهبرانی که از مهارت‌های تفکر سیستمی بی‌بهره‌اند، خرابی به بار می‌آورند.

● رهبران برای ایفای نقش‌های جدید به مهارت‌های جدید احتیاج دارند.

خلایت و نوآوری را ایجاد کند. چشم اندازهای درونی و بیرونی باید دوشادوش یکدیگر وجود داشته باشند؛ چشم اندازی که صرفاً بر شکست حریف مبتنی شده باشد سرانجام سازمان را تضعیف می‌کند.

● تشخیص چشم اندازهای مثبت از منفی. بسیاری از سازمانها فقط وقتی به همکاری واقعی رومی‌آورند که بقای‌شان به خطر افتاده باشد. همین‌طور بیشتر جنبش‌های اجتماعی هدف امحای چیزی را دنبال می‌کنند که آن را نمی‌خواهند؛ مثلاً جنبش‌های مخالف استعمال مواد مخدر، سیگار کشیدن، یا سلاح‌های هسته‌ای. چشم اندازهای منفی از ناتوانی و بی‌قدرتی خبر می‌دهند؛ اشخاص فقط وقتی دست به دست هم می‌دهند که با خطر جدی روبه رو شده باشند. چشم اندازهای منفی بیشتر کوتاه‌مدت هستند. دو منبع اصلی انرژی می‌تواند در سازمانها انگیزه بدمد: بیم و امید. بیم، که نیروی محرکه چشم اندازهای منفی را تولید می‌کند در کوتاه‌مدت می‌تواند تغییراتی فوق‌العاده ایجاد کند، اما امید منشاء آموختن، فراگرفتن و رشد است.

بروز و محک الگوهای ذهنی

بسیاری از بهترین ایده‌های سازمان هیچ‌گاه به پای عمل نمی‌رسد. یک دلیل آن این است که بینش‌ها و ابتکارات جدید غالباً با الگوهای ذهنی جا افتاده برخورد می‌کنند. وظیفه رهبران در ابراز مخالفت با پندارها و تصورات، بدون اینکه واکنش دفاعی برانگیزد آنقدر توانایی فکری و احاطه به کار می‌خواهد که در کمتر رهبری از رهبران سازمان‌های سنتی سلطه‌گر دیده می‌شود.

● پرسش‌های انتزاعی را از نظر دور ندارید. ذهن ما بی‌اغراق سرعتی برق‌آسا دارد. شگفتناکه این امر موجب کندی آموختن ما می‌شود زیرا با چنان سرعتی به تعمیم و صدور احکام کلی می‌رسیم که هیچ‌گاه به فکر آزمون و آزمایش آنها نمی‌افتیم.

آنگاه این احکام کلی خود را با اطلاعات مشهودی که این احکام برپایه آن استوار است اشتباه می‌کنیم و تعمیم‌ها را به جای اطلاعات می‌گیریم. نماینده فروش ناکام به اداره مرکزی گزارش می‌دهد که «مشتریان دنبال کیفیت نیستند، آنچه اهمیت دارد قیمت است» و این را از آنجا می‌گوید که سه مشتری بزرگ یکی پس از دیگری از دادن سفارش خودداری کردند مگر اینکه تخفیف بیشتری داده می‌شد. نماینده فروش حکم کلی خود را مبنی بر اینکه «مشتریان فقط به قیمت توجه دارند» صادر می‌کند و آن را نه یک پندار که حقیقت محض می‌پندارد. این امر راه آینده آموختن او را می‌بندد زیرا همه فکر و ذکر او متوجه این می‌شود که چگونه تخفیف‌های درخور توجهی بدهد و از کندوکاو معنایی که پشت سر بیان مشتریان نهفته است باز می‌ماند. مثلاً مشتریان ممکن است آنقدر از بدقولی شرکت در مورد تاریخ تحویل کالا یا خدمات بعداز فروش آن ناخشنود شده باشند که به خرید دوباره، مگر درموردی که تخفیفی عمده بگیرند، رغبتی نشان ندهند.

● ایجاد موازنه بین تخصص و دفاع از دیدگاه خویش. بیشتر مدیران در بیان دیدگاه‌های خود و ارائه آن به نحوی که دیگران را قانع کند استاندند. این توانایی با اینکه اهمیت دارد می‌تواند در رده‌های بالای مدیریت که مسئولیت افزایش می‌یابد و با مسائلی پیچیده روبه رو می‌گردند که فراگرفتن جمعی اشخاص مختلف را که درجات فضل یکسانی دارند ایجاد می‌کند، راه خلایت و سازندگی را ببندد. رهبران سازمان‌های فراگیرنده هم باید توانایی تخصص داشته باشند و هم توانایی دفاع از دیدگاه‌های خویش را. به ویژه آنگاه که دیدگاهی را مطرح می‌سازند باید از این توانایی برخوردار باشند که:

* دلایل و اطلاعاتی را که به دیدگاه‌شان انجامیده است توضیح دهند.

* دیگران را تشویق کنند تا دیدگاه‌شان را بیازمایند (مثلاً، آیا در استدلال من خللی می‌بینید؟ آیا با اطلاعاتی که مبنای دیدگاه من هستند مخالفید؟ و

* دیگران را تشویق کنند تا دیدگاه‌های متفاوتی را ارائه دهند. (مثلاً، آیا اطلاعاتی دیگر دارید یا به نتایجی دیگر رسیده‌اید یا هر دوی اینها؟).

وقتی که نظر دیگران را می‌پرسند لازم است که:

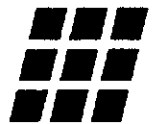
* به طور جدی سعی کنند تا نظر دیگران را بفهمند نه اینکه نظر خود را تکرار کنند و از وجوه افتراق آن با نظر دیگران سخن بگویند، و

* اطمینان یابند که دیدگاه دیگران را خوب



- قابلیت ثبت ورود و خروج پرسنل از دو طریق انواع ساعت کارت زنی الکترونیکی و ورود اطلاعات بصورت دستی
- امکان ورود و نگهداری و چاپ احکام کارگزینی و دسترسی به احکام قبلی و حفظ و مشاهده سوابق پرسنلی.
- قابلیت ثبت، حفظ و تهیه آمار کارکرد عملکرد هر فرد یا هر قسمت.
- امکان تعریف انواع تقویم کاری برای گروه‌های مختلف کاری.
- امکان دستیابی به یک تقویم جامع شمسی - میلادی و ثبت تعطیلات رسمی و قراردادی.
- امکان معرفی چارت سازمانی، مشاغل و شرایط احراز هر شغل و جدول گروه و پایه.
- دستیابی به فهرست کارکنان غایب و تهیه گزارش به تفکیک تحصیلات پرسنل.
- قابلیت ارسال مجموعه اطلاعات مورد لزوم به نرم افزار حقوق و دستمزد.
- دستیابی به آمار کسر کار پرسنل به صورت انباشته و ماهانه.
- امکان استفاده در شبکه‌های محلی (LAN).

مشاورین پارس سیستم
خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری



تهران ۱۵۸۷۶ - خیابان استاد مطهری - خیابان کوه نور - کوچه ششم - پلاک ۶ - صندوق پستی ۱۳۱/۱۵۷۴۵
تلفن: ۸۷۳۰۴۸۴ - ۸۷۳۵۶۶۶ - ۸۷۳۱۰۳۲ فاکس: ۸۷۳۵۳۸۹ خدمات: ۸۷۳۸۲۱۳

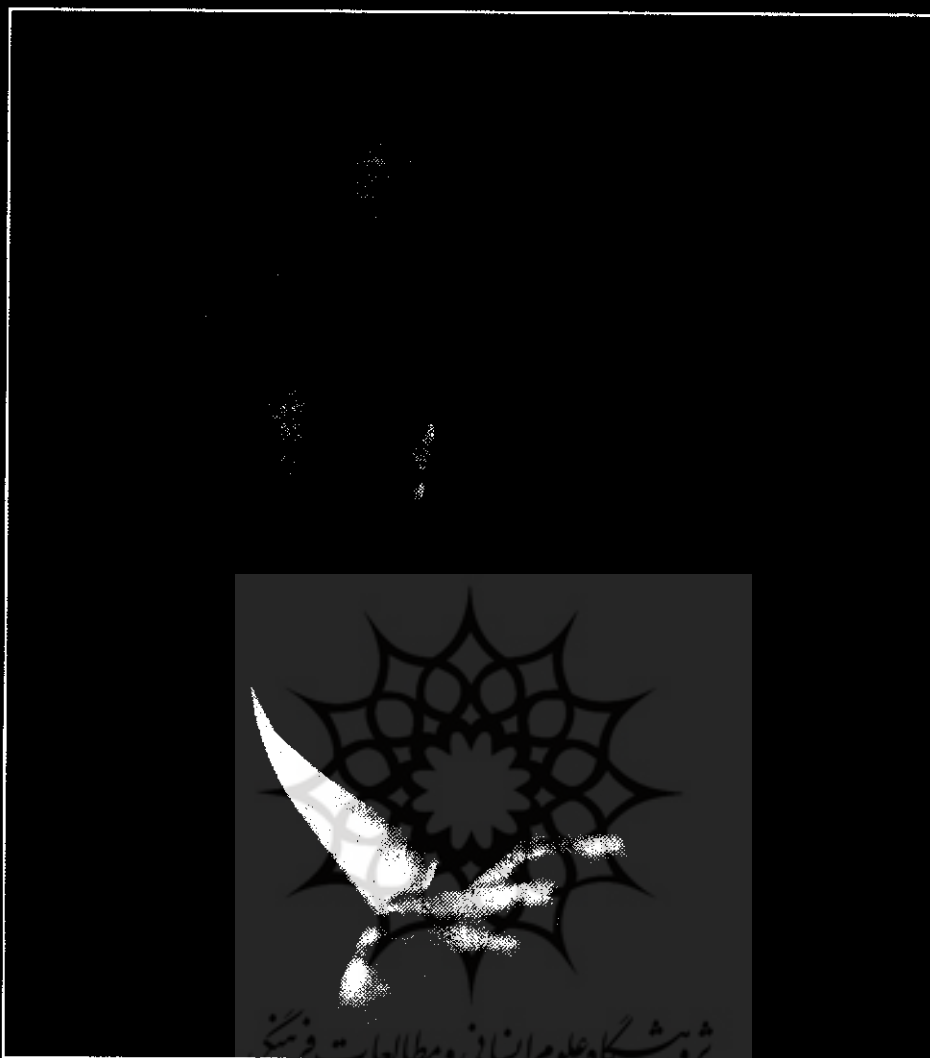


پس انداز امروز

آرامش فردای شماست

بانک صادرات ایران در خدمت مردم

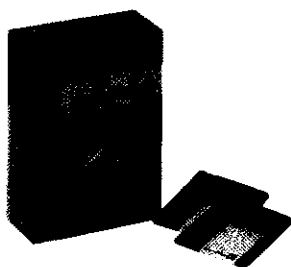
مهم نیست که حتماً از ما بخرید مهم این است که شما هم مثل دیگران، ما را مشاور خود بدانید



به طور طبیعی ما هم به مانند هر مؤسسه انتفاعی دیگری به درآمدان فکرمی کنیم و می گوئیم که آن را بیشتر کنیم - امانه به هر قیمتی و نه هرگونه درآمدی!
طی ۸ سال گذشته، مشتریان در ابتدا ما را به عنوان مشاور انتخاب کردند، پس از آن خریدار سیستم های ما شدند.
« مهم این است که شما هم ما را مشاور خود بدانید »

هدف ما برآورده ساختن نیازهای مؤسسات صنعتی و بازرگانی در زمینه سیستمهای اطلاعات مدیریت و ارائه نرم افزارهای مناسب برای نظامهای مالی - اداری - بازرگانی است.

« برای دریافت بروشورها و کسب اطلاعات فنی با ما تماس بگیرید »



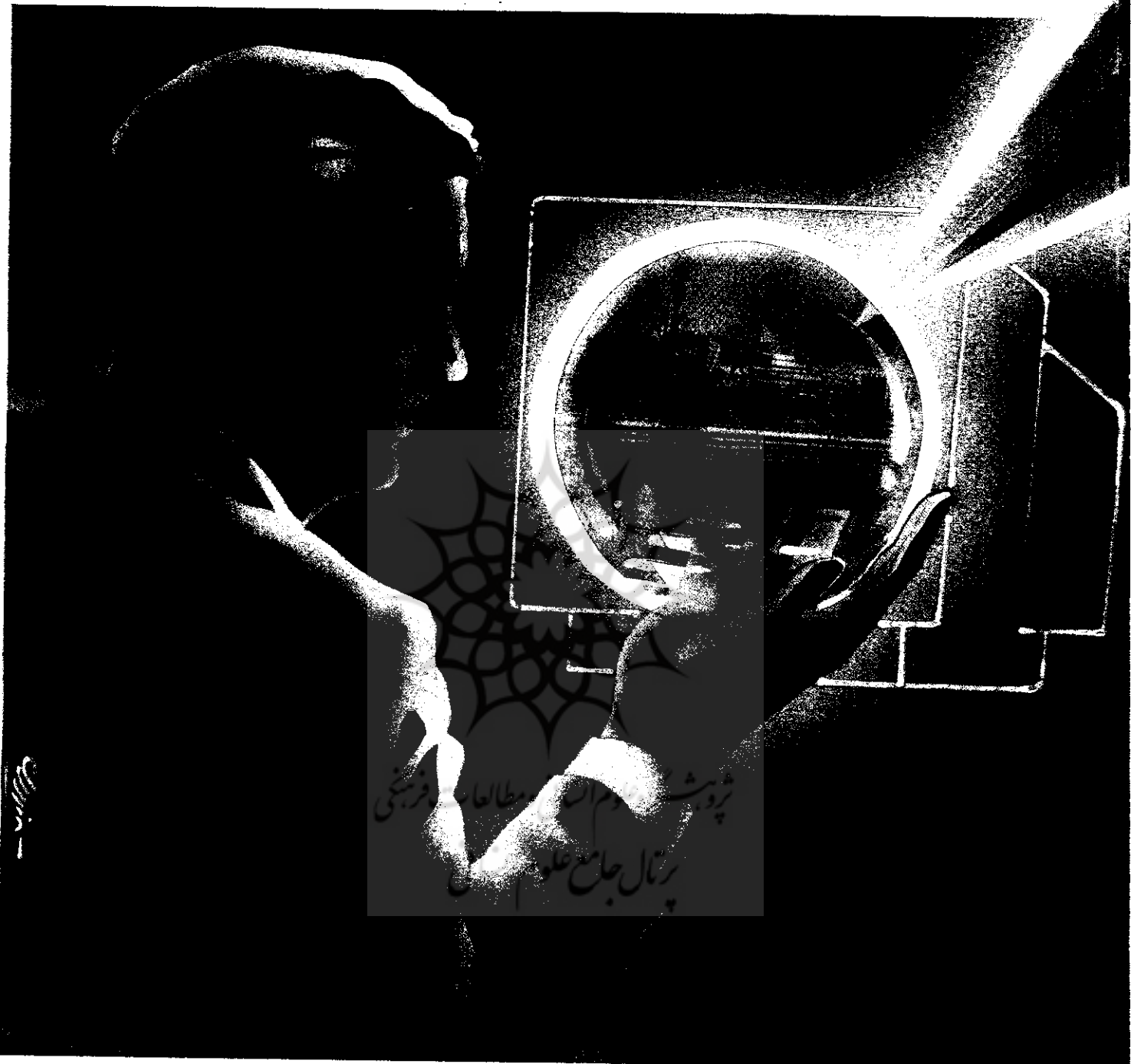
همکاران سپیدست

تجربه و تخصص ما، نرم افزاری مطمئن برای شما

تهران - کدپستی ۱۵۸۶۷، خیابان قائم مقام فرامانی، ضلع شمالی تهران کلینیک، خیابان شهدا
شماره ۲۸، تلفن: ۸۷۱۴۱۹۹ - ۸۷۱۵۶۲۶ - ۸۷۱۵۱۱۶ - ۸۷۱۵۸۲۱، فاکس: ۸۷۱۵۶۳۸



ارمغانی ارزنده برای مشتریان



پژوهش و توسعه
مطالعات بازرگانی
رتال جامع علوم



سند پرداز
سازمان برنامه ریزی و مدیریت

تهران - خیابان فلسطین - شماره ۲۴۷ - کدپستی ۱۴۱۶۷

تلفن: ۸۸۹۰۲۴۷ - ۸۸۹۰۳۷۲ - ۸۹۱۶۱۹ - ۸۹۷۳۷۹ - ۸۹۴۰۹۸

دفتر فروش ۸۹۵۱۹۹ فکس ۸۹۸۳۲۷ صندوق پستی ۵۶۱۶ - ۱۴۱۵۵



کارهای عکسدار دانی



ارائه گزارشات مختلف

ردیف	نام شرکت	تاریخ تأسیس	نوع خدمات	تعداد پرسنل	سالانه درآمد (میلیارد ریال)	سالانه هزینه (میلیارد ریال)	نرخ سود
۱
۲
۳
۴
۵
۶
۷
۸
۹
۱۰

۱۲۱۲۲

نمونه گزارشات

- اسفهان - پاس الکرونیک ۲۷۱۱۲۵۲ / ارومیه - راز و آفتاب ۳۸۶۷۶ / خدمات کامپیوتری نیکو ۳۱۰۰۹
- اهواز - نرسیسم کامپیوتر ۲۳۸۹۵۵ / تبریز - الکترونیک ۳۳۷۷۲۴ / زاهدان - کامپیوتر سروش ۳۷۱۷۰
- شیراز - تکون تک ۵۷۳۳۴ / قم - ماشینهای لاری ۷۳۳۸۹۵ / ارومیه - پاس کامپیوتر ۲۶۷۹ (مد ۰۷۸۳۶)
- کرمان عالی - تکون لاسان ۲۲۵۲۱۹ / کربلشاه - نیروی غرب ۳۵۷۷۹ / گنبد کاووس - نوینگاه فریگ ۵۳۸۱
- مشهد - خراسان آسان ۸۳۸۸۳۷۸ / همدان - کارآزم ۲۲۱۹۲۱ / بزم - مهر سیستم ۲۹۲۷۱
- تهران شمال شرق میدان دوم صادقیه - خیابان مرویشت - شماره ۵
- تلفن : ۸۲۰۵۴۲۷ - ۸۲۰۵۴۲۶ - ۸۲۱۲۵۷۷ - ۸۲۱۲۵۷۷ - فاکس : ۸۲۱۷۵۸۷



تولمان ۲۳۵۰۰۰

نمایندگی های دنیای پردازش در شهرستانها:

دنیای پردازش ایران PW - 1100

برگزیده

محیران خلاق، که به نظم و بهره وری می اندیشند
۲۰۰۹ زیر آ ۲۰۰۹

- ✓ کاملاً فارسی و مطابق با فرهنگ ایرانی طراحی شده است.
- ✓ کیفیت برتر سیستم و خدمات پس از فروش آن تضمین شده است.
- ✓ اطلاعات تردد جهت هرگونه پردازش و استفاده در سیستم های حقوق و دستمزد قابل دسترسی است.
- ✓ مجهز به باتری قابل شارژ و UPS داخلی می باشد.
- ✓ کارهای سیستم دانی می باشد.

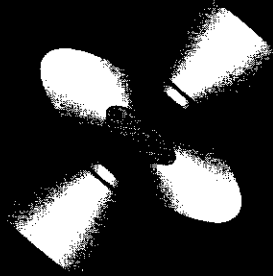
و مهمتر اینکه :

سایه امتحان خود را پس داده است!

● ساعت حضور و غیاب کامپیوتری PW-1000/1100 بکار گرفته شده در :

- سازمانها : بهرداری تهران - وزارت راه - ارتش - وزارت دفاع - سپاه پاسداران - نیرو انتظامی - هواپیمایی کوری
- تأسیسات امنیتی - بانکهای دولتی - بانک ملت - بانک تجارت - بانک پارسیان - بانک سپه - بانک مسکن
- پیمانکاران (پیمان فنی - فقه - انجمنها) و ...
- کارخانجات : ایران خودرو - سایا - پاس خودرو - ایران ترانسکو - رادکو شهاب - بیمه قزوین - رستورانهای ایلان - پات آزادی
- موزون - جریتر - همکار ماشین - ایران وات - موب (الوند) - ایران پور - سائول - صنایع مس شهید باهنر - مینو - سو کوپارس
- آژانس - بوزید - مهرام - کاروبش - داروسازی (اسوه) - رازی - گوهر - سبحان - رازی - تولیدات و - سیمان (ایک) - ایلام - خراسان
- اسفهان - بهروز (نیرو گاوهای زینت) - بیستون - منظر (خانه) - جینی بهمنی پارس سرام - جینی مندا - کانی ایران - پتی کابان
- کاشی حافظه - کش ایران - کش کام - فرش (ایرز) - اکباتان - پنگون - مهدا (و محداه) موسسه و مرکز مینیور.

CD-ROM



رُز سیستم

نماینده انحصاری یا رسمی ۳۰ ناشر معتبر بین المللی

SilverPlatter U.M.I Knight-Ridder IHS
Library of Congress Bowker CAS ADONIS
EBSCO Publishing BOOK DATA ISI NSM
Cambridge (On Internet) DATAPRO Micromedex

با فروش CD-ROM به بیش از ۳۰۰ دانشگاه و مرکز تحقیقاتی

بزرگترین توزیع کننده

CD-ROM

در ایران



مجموعه‌ای از بهترین نرم‌افزارها



- ◀ حسابداری
- ◀ مدیریت مالی
- ◀ حقوق و دستمزد
- ◀ پرسنلی
- ◀ سیستم فروشگاهها (راهبر)
- ◀ انبار
- ◀ فروش
- ◀ اموال
- ◀ سهام
- ◀ خصوصیات ترموفیزیکی مواد (THERMOPRO)
- ◀ عوارض شهرداری
- ◀ کتابخانه
- ◀ سیستم‌های یکپارچه عملیاتی (TOTAL SYSTEM)

شرکت شماران سیستم ۶۴۱۵۳۵۴ - ۶۴۰۵۴۶۴

فهمیده‌اند (مثلاً، براساس گفته شما که فرمودید...؛ فکر می‌کنم عقیده شما این است که ... آیا دیدگاه شما را درست فهمیده‌ام؟)

اگر به بن‌بست برسند (دیگران دیگر به پرسش‌ها بی‌پرده جواب ندهند)، باید

* پرسند که چه اطلاعات یا چه منطقی ممکن است که بن‌بست را بگشاید، یا اینکه به آزمایش (یا تخصصی دیگر) ممکن است دست زده شود تا اطلاعاتی جدید در اختیار بگذارد.

● تشخیص نظریه موردتایید از نظریه موردعمل. همه ما فکر می‌کنیم که دیدگاه‌های معین داریم اما کردار ما غالباً از دیدگاه‌های عمیق‌تری خبر می‌دهد. مثلاً من ممکن است همیشه بگویم که مردم قابل اعتماد هستند، اما هیچ‌گاه به دوستان خود پولی به قرض ندهم و چهارچشمی مراقب حفظ اموال خود باشم. پیداست که الگوی ذهنی عمیق‌تر من (نظریه موردعمل من)، از نظریه مورد تایید من جدا است. تشخیص شکاف بین دیدگاه‌های موردتایید و نظریه‌های موردعمل (که غالباً به کمک دیگران ممکن می‌شود) می‌تواند برای آموختن و فراگرفتن عمیق‌تر اهمیت اساسی داشته باشد.

● تشخیص و چیره‌شدن بر عادت‌های دفاعی. همان‌طور که یکی از مدیران اجرایی ارشد برنامه تحقیقاتی ما می‌گوید: «کسی پیدا نمی‌شود که آنچه را در ساعت ۸ صبح در جلسه رسمی می‌گوید با حرف‌های سرش آب او در خانه یا حرف‌هایی که همان روز سر میز عصرانه می‌زند یکی باشد. دلیل این امر همان چیزی است که «کریس جریس» آن را «عادت‌های دفاعی» می‌نامد، یعنی عادت‌های ریشه‌داری که برای حفظ خود از گرفتاریها و خطرهایی که با بر ملا شدن فکر و عقیده ما متوجه ما می‌شود، به کار می‌گیریم. در بیشتر اشخاص این عادت‌های دفاعی در دوران کودکی پیدا می‌شود و واکنشی است در برابر فشارهایی که در مدرسه یا در خانه برای دادن پاسخ‌های درست به ما وارد می‌شود. سازمانها، تشویق عملکرد را بر آن می‌افزایند و بنابراین این حالت دفاعی تقویت و تشدید می‌گردد. از قضا این امر باز هم بر دشواری افشای الگوهای پنهان ذهنی می‌افزاید و در نتیجه آموزش و فراگیری را کاهش می‌دهد.

اولین تلاشی که باید صورت گیرد این است که عادت‌های دفاعی را تشخیص دهیم و سپس عملکرد آنها را ببینیم. کسانی که در کشف عادت‌های دفاعی و کنترل آن توانایی کافی نشان

می‌دهند خیلی روبازتر عمل می‌کنند (مثلاً، احساس می‌کنم که از جریان این گفت‌وگو راحت نیستم. شاید آن را نمی‌فهمم یا اینکه در ضمیر ناآگاه خود از آن احساس خطر می‌کنم. شما می‌توانید موضوع را بیشتر برای من بشکافید؟)

تفکر سیستمی

همه ما می‌دانیم که رهبران باید به کارکنان سازمان کمک کنند که تصویر بزرگ را ببینند. اما به خوبی معلوم نیست که رهبران با کدام مهارتها باید این کار را انجام دهند. بنابه تجربه‌ای که من دارم، بیشتر رهبران موفق تا حدی زیاد «تفکر سیستمی» دارند. آنان کمتر به رویدادهای روزمره توجه می‌کنند و بیشتر به روندها و نیروهای واقعی و زیربنایی تغییر چشم می‌دوزند. اما آنان براساس گزینه خود چنین می‌کنند. نتیجه این می‌شود که غالباً نمی‌توانند این بینش درونی خود را برای دیگران توضیح دهند و از اینکه دیگران جهان را مثل آنها نمی‌بینند، آزرده خاطر می‌شوند.

یکی از مهمترین تحولات دانش امروز مدیریت یکپارچه شدن تفکر سیستمی و ایجاد رشته‌ای برای کار و مطالعه است. این رشته، مهارت‌هایی اساسی را برای رهبران آینده توصیه می‌کند:

● دیدن روابط درونی را، نه موضوعات منفرد و فرایندها، نه لحظه‌های گذرا را ما در طول زندگی



خود عادت کرده‌ایم که توجه خود را به موضوعات و مسائل معطوف سازیم و جهان را در تصویرهای ایستا ببینیم. این نوع نگرش باعث می‌شود که برای پدیده‌های سیستمی توضیحات و تبیینات خطی بیابیم. برای مثال در مسابقات تسلیحاتی هر طرف، طرف دیگر را مسبب مشکلات می‌داند و در برابر هر حرکت جدیدی واکنشی نشان می‌دهند که گویی آن حرکت رویدادی مجزا و متفرع است. مادام که مجموعه روابط درونی این اعمال را نبینند اسیر تصورات خویشند.

● پا را از مرز سرزنش فراتر بگذارید. ما در مورد مشکلات خویش بیشتر یکدیگر را سرزنش می‌کنیم یا بار ملامت را بر دوش شرایط بیرونی می‌گذاریم. اما این سیستم‌های بد و نارسا هستند، نه اشخاص بی‌کفایت و فاقد انگیزه، که بیشتر مشکلات سازمانی را ایجاد می‌کنند. تفکر سیستمی نشان می‌دهد که مشکل از بیرون و از جایی دیگر صادر نمی‌شود که شما و علت مشکلات شما بخشی از یک سیستم واحد هستید.

● تشخیص پیچیدگی جزئی از پیچیدگی پویا (دینامیک) برخی از پیچیدگی‌ها از پیچیدگی‌های دیگر اهمیت استراتژیک بیشتری دارند. وقتی که با متغیرهای بسیار زیادی سروکار داشته باشیم پیچیدگی‌های جزئی پیش می‌آید. پیچیدگی‌های پویا وقتی پیش می‌آیند که فاصله زمانی و مکانی علت و معلول زیاد باشد و وقتی که پیامد دخالت‌ها در مرور زمان، مستلزم دقت زیاد است و برای بسیاری از شریکان سیستم آشکار نمی‌باشد. ابزار موثر، در بیشتر مواضع مدیریت، در فهم پیچیدگی پویا نهفته است، نه در پیچیدگی جزئی.

● ورود به میدان‌هایی که در آن در موضع قدرت هستیم. بعضی‌ها تفکر سیستمی را، علمی می‌دانند که فال بد می‌زند زیرا درسی که می‌دهد این است که بیشتر راه‌حل‌های بدیهی کارساز نیستند - در بهترین حالت، امور را در کوتاه‌مدت بهبود می‌بخشند آن هم برای اینکه در بلندمدت کار را از بد هم بدتر کنند - اما این سکه روی دیگری هم دارد. تفکر سیستمی این را هم نشان می‌دهد که اقدامات کوچک، اما بجا و حساب شده می‌تواند پیشرفت‌های درخور توجه و پایداری ایجاد کند. سیستم اندیشان، این را اصل استفاده از «اهرم» می‌نامند. برخورد مناسب با مسائل دشوار یعنی استفاده از نیرومندترین اهرم

برای ایجاد تغییری که - با صرف حداقل نیرو - پیشرفت‌های پایدار قابل ملاحظه‌ای حاصل شود. ● پرهیز از راه‌حل‌های غیراساسی. فشارها برای دخالت در سیستم‌های مدیریتی که روبه زوال می‌گذارند می‌تواند خرد کننده باشد. متأسفانه، با توجه به اینکه تفکر خطی و یک بعدی بر بیشتر سازمانها حاکم است، دخالت‌ها به‌طور معمول به جای علت‌های اصلی به علامتها و نشانه‌های درد و مشکل می‌پردازد. این امر تسکینی موقت ایجاد می‌کند اما بعدها فشارهای بیشتری برای دخالت با ابزارهایی ضعیف‌تر تولید می‌کند. اگر رهبران در برابر این فشارها تسلیم شوند، در گرداب مداخلات فزاینده و بی‌پایانی خواهند افتاد. گاهی اوقات دشوارترین عمل رهبری این است که از دست زدن به راه‌حل‌های سریع رایج خودداری کند و همه را تحت فشار بگذارد که راه‌حل‌های پایدارتری پیدا کنند. رهبرانی که بتوانند توضیحات سیستمی روشن و رسایی بدهند انگشت شمارند اما کسانی که این توانایی را داشته باشند نام‌نیک خود را برای همیشه در سازمان باقی می‌گذارند. یکی از کسانی که از این موهبت برخوردار بود، «بیل گور» است که شرکت «گور و شرکا» (تولیدکننده GORE TEX و محصولات دیگر از الیاف مصنوعی) را تاسیس کرد و سالیان دراز مدیرکل آن بود. «بیل گور» استادانه حکایت می‌کرد که چگونه ارزش‌های اساسی سازمان او درباره آزادی و احساس مسئولیت فردی سیاست‌های اجرایی ویژه‌ای را ایجاد می‌کرد. او به سازمان مساوات‌طلب خود که در آن «کارمند» وجود نداشت (و هنوز هم وجود ندارد) بلکه همه «شریک و همکار» هستند که سهامدار شرکتند و در اداره آن مشارکت دارند مباحثات می‌کرد. در یکی از صحبت‌های خود سیاست رشد مهار شده شرکت را توضیح می‌داد: «محدودیت ما منابع مالی نیست. محدودیت ما آهنگ جذب شریک و

همکار جدید است. تجربه به ما می‌گوید که اگر رشد سالیانه ما از مرز ۲۵ درصد بگذرد پای ما در باتلاق فرومی‌رود. رشد ۲۵ درصد یک محدودیت واقعی است؛ در یک سازمان مستبد و خودرأی دست شما بازتر است» «گور» می‌گوید که یکی از همکاران، «استرپوم»، بعد از این صحبت به خانه‌اش رفت و این محدودیت را برای شوهرش بازگو کرد. از قضا، شوهرش که در رصدخانه «لاول» به عنوان اخترشناس و ریاضیدان کار می‌کرد چنین گفت: «این رقمی بسیار جالب توجه است» او سپس مداد و کاغذی به دست گرفت و محاسبه‌ای انجام داد و گفت «می‌دانی که در عرض فقط پنجاه و هفت سال و شش ماه همه در سراسر جهان برای گور کار خواهند کرد؟»

با این حکایت است که «گور» منطق سیستمی را که پشت سر یک سیاست اساسی یعنی نرخ رشد محدود قرار دارد تبیین می‌کند - سیاستی که بدون تردید تنش بسیار زیادی در سازمان ایجاد می‌کرد - حرف او این است که، در نرخ‌های رشد بالاتر، آثار نامطلوب کوشش برای ایجاد هماهنگی بین شمار زیادی از آدم‌های جدید، کوشش‌های دیگر را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. (این همان «محدودیت‌های رشد» الگوی بنیادی سیستم‌هاست که شرح آن در زیر می‌آید.) این حکایت همچنین بازم بر عهد و پیمان سازمان مبنی بر اینکه محیطی یگانه و فضایی منحصر به‌فرد برای همکاران خود فراهم کند تاکید می‌گذارد و انواع گذشت‌هایی را که شرکت برای حرکت در خط چشم‌انداز آینده خود لازم می‌داند روشن می‌سازد. آخرین بخش داستان نشان می‌دهد که شرکت، به‌رغم محدودیتی که خود برای خود به‌وجود آورده است، باز هم شرکتی است که به سرعت راه رشد را می‌پیماید.

رهبرانی که از مهارت‌های تفکر سیستمی بی‌بهره‌اند خرابی به بار می‌آورند. بسیاری از

رهبران فرمند تقریباً فقط در سطح رویدادها به رتق و فتق امور می‌پردازند. این نوع رهبران یا در شرایطی کار می‌کنند که همه چیز بر وفق مراد است و یا با بحرانها دست به‌گریبانند، بین این دو حدکاری نمی‌کنند. تحت رهبری آنان هر سازمانی از بحرانی به بحرانی دیگر کشانده می‌شود. سرانجام، جهان‌بینی اعضای سازمان تحت‌الشعاع رویدادها و حوادث قرار می‌گیرد و همه به واکنش عادت می‌کنند. بسیاری از آنان به ویژه اشخاص دلسوز دچار خستگی و بی‌حالی می‌شوند. سرانجام بدبینی و بدگمانی بر سازمان سایه می‌افکند. اشخاص اختیار وقت خود را ندارند، چه رسد به اختیار سرنوشت خویش.

استراتژیست‌هایی که چشم‌اندازهای آینده را ترسیم می‌کنند یعنی رهبرانی که الگوهای تغییر و رویدادها را با هم می‌بینند با مسائلی مشابه دست به‌گریبانند. این رهبران برای اداره تغییر آمادگی بیشتری دارند. این اشخاص می‌توانند استراتژی‌ها را به صورت روندهای درحال ظهور شرح و توضیح دهند و به این ترتیب فضایی ایجاد کنند که کمتر حالت واکنشی دارد. اما این قبیل رهبران هنوز هم به جای اینکه جهتی خلاق به سازمان بدهند. جهتی به آن می‌دهند که جوابده و پاسخگو باشد. بسیاری از رهبران با استعداد شمی قوی و فوق‌العاده سیستمی دارند اما نمی‌توانند آنچه را که از راه شم و شهود درک می‌کنند به دیگران منتقل کنند. عجیب است که اینها غالباً حتی برخلاف میل خود رهبرانی مستبد و خودسر از کار درمی‌آیند، زیرا فقط آنها هستند که می‌توانند تشخیص دهند که چه تصمیم‌هایی باید گرفته شود. این نوع رهبران نمی‌توانند پیش‌بینی‌های استراتژیک خود را در قالب مفهومی بریزند که به صورت آگاهی و معرفت عمومی و همگانی درآید و قابل بحث و مجادله و تحول و تکامل و پیشرفت باشد.

شرکت مهندسی تولید قطعات خودرو

سفارش ساخت انواع سرسیلندر به‌خصوص موتورهای دیزل سنگین و بستزینی همراه با ضمانت ساخت پذیرفته می‌شود.

شماره تلفن دفتر: ۳۹۱۴۱۵ - ۳۱۱۹۵۹۲

شماره فاکس: ۲۲۸۰۵۵۳

شماره تلفن کارخانه: ۰۲۶۱-۶۵۳۲۱۸



مشاور حقوق مالی و مالیاتی
اشخاص و موسسات

تاوانا : ۲۵۷۲۳۵۴



ریخت‌وپاش و مصارف بیهوده را چگونه پایان دهیم.

اسراف؛ دیدگاه خرد و کلان

البته در هردو بعد ناشی از سوء مدیریت است، عنایت بدانها به‌ویژه از بعد کلان جهت جلوگیری از اتلاف منابع ملی الزامی است.

در یک سازمان زمانی می‌توان مانع از هز منابع شد که اهداف به‌طور دقیق تبیین و امکانات در راستای نیل به اهداف به‌درستی شناسایی شده باشند. به‌سختن دیگر، تخصیص منابع مختلف به امور متفاوت، هرگاه به‌گونه‌ای متناسب صورت بگیرد، یقیناً نه اسراف صورت می‌پذیرد و نه تبذیر. چراکه هر یک از این موارد یا به‌دلیل فقدان شناخت صحیح بوجود می‌آید و یا ناشی از بی‌توجهی به کمیابی منابع است. به‌عنوان مثال، واگذاری امور به افراد بدون در نظر گرفتن توانایی آنان و یا صرف هزینه در کارهایی که از اولویت برخوردار نیستند نمونه‌های بارز رفتارهای غیرتعادلی هستند.

تشخیص ضرورت و اولویت انجام کارها، بهره‌برداری مناسب از امکانات، احاله وظایف به افراد ذیصلاح و... که از وظایف اولیه مدیریت سازمان‌هاست، مدیران را ملزم به‌دقت بیشتر در انجام این امور می‌کند و پدیده‌ی است، تبعات هرگونه تساهل در این زمینه‌ها از سوی آنان نه تنها دامنگیر سازمان‌هایشان که موجب متضرر شدن اقتصاد کشور می‌شود. □

قرارگرفتن هرچیز در موضع خود شرط لازم برقراری هرگونه تعادل است و اجتناب از عدم تعادل، ناگزیر منوط به تشخیص موضع صحیح و استقرار در آن موضع است.

اسراف و تبذیر به‌عنوان رفتارهایی غیرتعادلی که خارج از موضع خویش عمل می‌کنند، از این مقوله هستند، زیرا اسراف عبارت است از خرج کردن چیزی در محل خود و بیش از حد لازم و تبذیر عبارت است از خرج کردن چیزی در غیرمحل خود و در جای غیر لازم. از آنجا که تخصیص بهینه منابع از وجه تولیدی و استفاده موثر و کارآ از مواهب طبیعی و تولیدات از وجه مصرفی، رفتارهای اقتصادی روبه تعادل هستند، لذا توجه به اسراف و تبذیر به‌منظور پرهیز از آنها ضروری می‌نماید، چرا که این دو رفتار موجب هدررفتن منابع اعم از طبیعی، مالی، انسانی و... می‌شوند و در نهایت عدم تعادل را بهمراه دارند. در حالی که اگر هر یک از منابع مذکور به‌طور صحیح و مناسب مورد استفاده قرار بگیرند، نتیجه تبیی آن، جاری شدن تعادل در سطح کل اقتصاد است.

باتوجه به آنکه اسراف و تبذیر در دو بعد خرد و کلان قابل بررسی و

غیراصولی منابع، چشم‌اندازی را پیش روی تحلیل‌گران می‌گشاید که در آن ریشه‌های اصلی اسراف را باید در بخش کلان اقتصاد کشور جستجو کرد.

«داود مسگریان حقیقی» عضو هیات‌مدیره سازمان مدیریت صنعتی در مورد برنامه‌ریزی‌های ضروری برای جلوگیری از اسراف در بخش کلان اقتصاد می‌گوید:

«اسراف تنها به ریخت‌وپاش‌های ظاهری اطلاق می‌شود. در حالی که اسراف در اقتصاد کلان نیز مطرح است. چگونگی صرف اعتبارات و منابع کشور برای برنامه‌ها در اینجا مطرح می‌شود. اسراف را باید در دو سطح کلان و خرد در نظر گرفت. مسئولان سازمان برنامه و بودجه که مسئولیت تنظیم بودجه را برعهده دارند، باید

رسیدگی کنند که منابع به‌چه‌صورت تخصیص داده شده و چگونه صرف می‌شود. بنابراین منابع

مناسب از منابع را آشکار می‌سازد. حتی اسراف و ریخت‌وپاش‌های موردی را نیز می‌توان از نبود یک برنامه کلی برای استفاده بهینه از منابع ناشی دانست. گسترش روحیه بی‌مسئولتی نسبت به منابع موجود و ریخت‌وپاش و اسراف در تک‌تک افراد بیش از اینکه در دایره رفتار فردی قرار گیرد، از نبود یک برنامه‌ریزی کلی و کلان برای مصرف بهینه حکایت دارد. در صورت رواج فرهنگ کاربرد مناسب منابع در سطح کلان تمامی شهروندان نیز در کلیه فعالیت‌هایی که در چارچوب سازمان‌ها انجام می‌دهند از ریخت‌وپاش‌های بیهوده جلوگیری خواهند کرد و سرانجام این فرهنگ اصولی تا گستره زندگی شخصی آنها نیز گسترش خواهد یافت.

اسراف و برنامه‌ریزی‌های کلان

یک نگاه کلان و ژرف به مشکل کاربرد

جلوگیری از اسراف و مصارف بیهوده در سطح کلان با مفهوم عمومی اسراف که در اذهان وجود دارد، تفاوت‌های اساسی دارد. واژه اسراف در نگاه نخست ریخت‌وپاش‌های رایج را به‌ذهن می‌رساند. زیاده‌روی در مصرف آب، برق، لوازم مصرفی، کاغذ و... که در دایره مصارف جاری قرار می‌گیرد، رایج‌ترین مفهوم اسراف است. اما در سطح کلان اسراف عدم تخصیص مناسب یا بهینه منابع مالی کشور برای طرح و برنامه‌ریزی‌های ضروری است.

در سطح خرد نیز استفاده مناسب از منابع تخصیص‌یافته یک اقدام عمده در راه جلوگیری از اسراف است. و سرانجام بررسی میزان اثربخشی منابع اختصاص‌یافته، معیار و ملاک مهمی در سنجش میزان کاربرد اصولی و یا غیراصولی اعتبارات است.

محدودیت منابع موجود ضرورت استفاده

را باید براساس برنامه صحیح توزیع کنند. در مرحله بعد نیز باید از تخصیص منابع اطمینان پیدا کنند که منابع در آن بخشی که تخصیص داده شده است، صرف می‌شود. همچنین باید توجه داشت که در هزینه کردن این منابع نیز صرفه‌جویی رعایت شود.

نمی‌توان گفت که ما تنها وجوه را خوب تخصیص می‌دهیم، بلکه این شرط اولیه است. بنابراین انجام اقدامات زیر ضروری است:

۱ - منابع را باید در چارچوب یک برنامه استراتژیک اختصاص داد.

۲ - باید اطمینان یافت که منابع اختصاص یافته صرف برنامه مزبور می‌شود.

۳ - بررسی چگونگی هزینه کردن، بخش اول دیدگاه اقتصاد کلان است و

بخش‌های دوم و سوم که شامل اطمینان از اجرای برنامه‌های مورد نظر و درست هزینه کردن منابع است در سطوح اقتصاد خرد و اجرایی مطرح می‌شود.

دو شاخص مهم در حسابرسی منابع صرف شده وجود دارد. صرف منابع باید اثربخشی و کارایی داشته باشد. یک بودجه را می‌توانیم طبق برنامه هزینه کنیم. از نظر تعریف کارایی هزینه کردن خوب بوده است. اما اینکه این کار اثری در بهبود اوضاع داشته حرف دیگری است.

* محدودیت منابع موجود ضرورت استفاده مناسب از منابع را آشکار می‌سازد.

موضوع اثربخشی خیلی کلیدی است. این موضوع برمی‌گردد به چگونگی تخصیص منابع و اینکه وجوه صرف کارهایی شود که اثربخشی داشته و موجب بهبود امور شود.

در توزیع منابع معیارهای محکمی را در دست نداریم. به‌طور مثال در تهران شهرداری یک سری فعالیت‌هایی را در زمینه زیباسازی شهر انجام می‌دهد که بسیار مناسب است. اما در عین حال از اتوبان‌ها به‌خوبی نگهداری نمی‌شود. در قسمت‌های دیگر ساختمان‌ها، کتابخانه‌ها و مراکز تفریحی ساخته می‌شود، اما کیفیت ساختمانی مدارس پائین بوده و احتیاج به تعمیرات دارد. در بخش گازرسانی، لوله‌کشی گاز انجام می‌شود اما برای خرید کنتور و رگلاتور پول کافی در دسترس نیست. در مورد مترو رقم‌های

سنگین ریالی صرف شده که آثار تومی شدیدی در جامعه داشته است. اما به‌دلیل اینکه برای خرید تجهیزات خارجی آن تخصیص منابع صورت نگرفته، هنوز مترو تهران به مرحله بهره‌برداری نرسیده است. به‌طور کلی تخصیص منابع نامناسب است و به‌همین دلیل ناهماهنگی دیده می‌شود.»

تخصیص منابع و حوزه‌های گوناگون

دو حوزه عمده کار تخصیص منابع کشور را به سازمان‌ها و تشکیلات اجرایی برعهده دارند. به‌باور دست‌اندرکاران نظارت پیوسته و اصولی بر چگونگی عملکرد این دو حوزه از اسراف کلان منابع کشور جلوگیری خواهد کرد. «داود مسگریان حقیقی» در این زمینه می‌گوید:

«در ایران در دو حوزه تخصیص منابع انجام می‌شود. حوزه اول بودجه عمومی دولت، شامل دولت و تشکیلات دولتی است. حوزه دیگر شرکت‌های دولتی و وابسته به دولت است. امسال بودجه کل کشور از این تشکیل می‌شود که



بودجه این‌ها تقریباً برابر است. این نشان می‌دهد که بخش شرکت‌های دولتی در ایران به‌اندازه خود دولت گردش مالی دارند.

بخش عمده‌ای از منابع عمومی در اختیار شهرداری‌ها و سازمان‌ها و نهادهایی است که در بودجه عمومی دولت، اشاره به آنها نمی‌شود. بنابراین کار تخصیص منابع در سه حوزه زیر انجام می‌شود:

۱ - حوزه خود دولت

۲ - شرکت‌های دولتی

۳ - امکانات عمومی که در بنیادها و سازمان‌های نظیر آن تخصیص داده می‌شود و بر عملیات تخصیص منابع آنها به‌صورت متمرکز نظارتی وجود ندارد.

گفتگو با دکتر حسین عظیمی
در زمینه مسئله اسراف و تبذیر
در واحدهای تولیدی

نگرش سیستمی و جلوگیری از اسراف و تبذیر

اگر بخواهیم اسراف را از دید نگاه یا واحد تولیدی تعریف کنیم می‌توانیم آن را مقابل تخصیص بهینه منابع برای حصول به اهداف واحد یا موسسه تولیدی یا حداقل هزینه بدانیم. اگرچه این تعریف روشنگر است ولی تعریف کلی، عمومی و دارای پیچیدگی‌های زیاده است و تا زمانی که کاربردی نشود، نمی‌تواند در عمل مفید باشد. برای کاربردی کردن این تعریف باید توجه داشت که موسسات یا واحدهای تولیدی از یکسو امکاناتی را در اختیار دارند و از سوی دیگر اهدافی را دنبال می‌کنند. این اهداف و امکانات در یک مجموعه بزرگتر یعنی در محیط کشور قرار می‌گیرند، محیطی که بر فعالیت موسسه تاثیر می‌گذارد. در قدم بعدی، موسسه و کشور مورد بحث در مجموعه‌ای بزرگتر یعنی در محیط جهانی قرار می‌گیرند. مجموعه اخیر نیز بر فعالیت موسسه تاثیر می‌گذارد. بنابراین برای کاربردی کردن مساله تخصیص بهینه منابع نباید به امکانات، اهداف و محیط بلافصل موسسه یعنی محیط کشور و محیط بین‌المللی توجه کرد. این مطالب را دکتر حسین عظیمی کارشناس مسائل اقتصاد و توسعه و استاذ دانشگاه در گفتگو با گروه گزارش ویژه تدبیر عنوان کرد. چکیده دیدگاه‌های دکتر عظیمی را در زمینه اسراف و تبذیر در **بنگاههای اقتصادی در ادامه می‌خوانید.**

در زمینه امکانات بحث این است که عوامل سازنده ظرفیت از طریق مطالعه درونی موسسات باید شناسایی و مشخص شوند. این عوامل سازنده ظرفیت که درونی هستند عبارتند از: (۱) ابزار و سرمایه فیزیکی (۲) نیروی انسانی (۳) هویت واحد تولیدی (به معنای نگرش جامعه نسبت به این واحد) و (۴) ابزارها و سیستم‌هایی که مدیریت و هدایت موسسه را به عهده دارند (نرم‌افزارها).

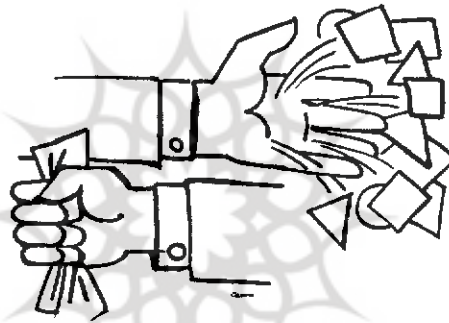
در این سه حوزه پیرامون تخصیص منابع تصمیم‌گیری می‌شود. در مورد بودجه عمومی دولت مجلس و سازمان برنامه و بودجه نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. در مورد بودجه‌های شرکت‌های دولتی مجلس و سازمان برنامه و بودجه دخالت ضعیف نسبی دارند. در مورد حوزه سوم می‌توان گفت که سازمان برنامه و بودجه و مجلس نظارتی خیلی ضعیف و شاید در حد صفر دارند.

در دستگاه‌های اجرایی مساله مونوپودن و کارابودن اقدامات باید مورد نظر قرار گیرد. باید به‌طور کلی تعریف شود که اصولاً اسراف چیست. باید دانست که اسراف تنها زیاده‌روی در مصرف آب و برق نیست. بلکه در بحث کلان اسراف یعنی اینکه منابع در جای نامناسب و به‌طور نامطلوب و غیر کارا هزینه شود.

«مهندس عبدالنبی نادری» مدیر برنامه‌ریزی و پژوهش سازمان بهره‌وری پیرامون ویژگی‌های اختصاصی بودجه در سطح سازمان‌های اجرایی می‌گوید:

بودجه نباید به اشخاص اختصاص یابد به عبارتی منوط به شخص شود زیرا بودجه جهت رفع نیازهای سازمانها یا گروههای داخلی آنها اختصاص می‌یابد، پس خودبه‌خود می‌تواند توجیه اقتصادی - اجتماعی نیز داشته باشد. البته این توجیه اقتصادی می‌تواند براساس مسایل فرهنگی باشد. بنابراین اگر برای اشخاص ویژگی قائل شویم با مشکل روبرو خواهیم شد چون اشخاص دارای دیدگاهها و حس‌های متفاوتی هستند و درباره اختصاص بودجه به آنها متفاوت فکر می‌کنند. سازمانهایی که بر ویژگی‌های افراد خود متکی می‌شوند با عوض شدن نیروی انسانی شان خود را با معضل بزرگی روبرو می‌بینند. پس اجرای غلط این شیوه خود نوعی اسراف در پی خواهد داشت. یکی از گرفتاریهای سازمانها و شرکتهای ما نبود فرهنگ مستندسازی است و برای این کار سازماندهی خاصی نمی‌شود. با ورود نیروی انسانی جدید یک سری تجربه وارد سازمان می‌شود که تجارب شخصی است که در کنار آن تجارب سازمانی را نیز بدست می‌آورد. پس اگر این تجارب مستند نشوند با رفتن این نیرو تمامی تجارب برده خواهد شد و فرد بعدی شروع دوباره‌ای خواهد داشت. یعنی باید زمان و هزینه‌ای دیگر صرف آموزش و کسب تجربه برای نفر جدید صرف شود و این نوع دیگری از اسراف است. که تجارب سازمانی که فرد با خود می‌برد

بسیار با ارزش‌تر از تجارب شخصی اوست. در نظر با یک مستندسازی بسیار ساده می‌توان به راحتی و کامل تجارب را انتقال داد. بویژه آنکه ما در قبال آیندگان یک نوع مسئولیت ویژه داریم. بنابراین آیندگان با مطالعه تجارب گذشتگان می‌توانند در روند و ادامه کارهای خود، خود را موفق‌تر سازند. رسم است که برنامه‌ها براساس میزان دستیابی به اهداف تنظیم می‌شود در حالی که بهتر است عملکردها را براساس میزان بهره‌وری اندازه‌گیری کنیم و اینکه برای کارهایی که صورت گرفته شده است تا چه حد موفق بوده‌ایم. بسیاری ادعا می‌کنند که در مجموعه‌های خود توانسته‌اند به سطوح قابل توجهی دست یابند و وقتی بهای پرداخته شده به آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد و با سطوح مورد نظر آنها مقایسه می‌گردد ملاحظه می‌شود که رشد چندانی نداشته‌اند و تنها اتلاف



* «داود مسگریان حقیقی» عضو هیات مدیره سازمان مدیریت صنعتی: اسراف تنها به ریخت و پاش‌های ظاهری اطلاق می‌شود در حالی که اسراف در اقتصاد کلان نیز مطرح است.

منابع انجام‌شده و هزینه‌ها افزایش داشته است. پس برای جلوگیری از اینگونه اسراف‌ها پیشنهاد می‌شود تا مدیریت استراتژیک کاربردی‌تر شود تا موقعیت‌ها و توانایی‌ها بهتر سنجیده شود تا تصمیم‌های اتخاذشده و نیز فرصت‌های از دست‌رفته در سازمانها هرچه بهتر بررسی و محاسبه شوند. در غیر اینصورت همواره با مشکل روبرو و شاهد افزایش هزینه‌ها، کاهش راندمان اصولی و جاری شدن اسراف‌های بیشتر خواهیم بود. البته این نتایج بیشتر شامل حال سازمانها یا بنگاههایی می‌شود که مدیران آنها از توان و دانش مدیریتی خود آن‌طور که باید بهره‌بردار نمی‌برند

و برنامه‌ریزی‌های اصولی را در روند کار خود جاری نمی‌سازند.

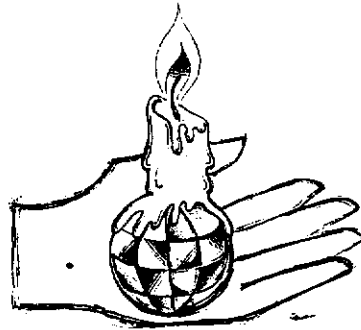
اسراف و دیدگاه‌های ارزشی

برخی مدیران و دست‌اندرکاران در مورد کنترل اختصاص منابع و کاربرد اصولی آن، تاکید زیادی بر ارزش‌های فرهنگی دارند. از نگاه آنها تقویت بنیان‌های فرهنگی و بویژه اعتقادات مذهبی در جلوگیری از اسراف در سطح خرد و کلان بسیار موثر خواهد بود. به‌باور آنها این نظارت ارزشی در بسیاری از موارد بسیار کاراتر از اقدامات یک سازمان ناظر عربض و طولیل خواهد بود.

«محمود احمدپور» مدیر عامل سازمان صنایع بنیاد مستضعفان و جانبازان در مورد نظام‌کنترل‌کننده مناسب برای جلوگیری از اسراف و نقش ارزش‌های دینی و فرهنگی در این زمینه می‌گوید: «پیش‌بینی بودجه معمولاً برای محیط‌های آرام و باثبات است. ولی اگر یک محیط بی‌ثبات و ناآرام باشد اختصاص بودجه ضروری نیست. چون بودجه یک نظام پیش‌بینی شده است و معمولاً برای ریالی کردن برنامه‌ها است. در بسیاری کارخانه‌ها مواد مصرف می‌شود که گران‌تر از نمونه مشابه آن در یک کارخانه دیگر است. بودجه فاکتورهای مختلفی دارد. مثل آگاهی بودجه‌ریزان از انتخاب صحیح مواد و انتخاب صحیح ماشین‌ابزارها که آگاهی آنها به اختصاص درست بودجه کمک خواهد کرد. فاکتورهای بودجه به تجهیزات، هزینه‌ها و روش انجام کارها بسته است. اگر تشخیص انتخاب روش کارها نزد مدیران روشن باشد اتخاذ تصمیم‌های درست آسان‌تر خواهد شد که این به فهم و دانایی در کار مربوط است. جهت جلوگیری از حیف‌ومیل

*** عضو هیات‌مدیره سازمان مدیریت صنعتی: نمی‌توان گفت که ما تنها وجوه را خوب تخصیص می‌دهیم بلکه این شرط اولیه است.**

بودجه اختصاص یافته به شرکتها و برای برقراری نظارت نیاز به ایجاد دستگاهی دیگر داریم تا بر کارها نظارت داشته باشد که این خود نوعی اتلاف منابع است. اما گاهی به کنترل از طریق ارزشها متوسل می‌شویم اگر سیستم طوری طراحی شود که اجزاء خودشان را کنترل کنند، دیگر نیازی به



یک دستگاه خبره و پرهزینه برای کنترل نخواهیم داشت. پس کنترل از طریق ارزشها و فرهنگ بهتر است. مقوله اسراف را که در ارزشهای دینی ما هم به آن زیاد تاکید شده است را باید جدی بگیریم. و همه باید آن را جدی بگیرند و آن‌طور نیست که یکروزه یا یکساله به آن پرداخته شود. تنها باید الگوهای مصرفی خود را تغییر دهیم. ما کشوری ثروتمند داریم تغییر موردنظر بسیار سخت است. ولی چاره کار در این است که از هدررفتن منابع جلوگیری شود. که این مفهوم عمومی است. که از خانواده‌ها آغاز می‌شود مدرسه، سازمانها و رسانه‌های جمعی نیز در تداوم بخشیدن به این روند بسیار موثر هستند. به‌طرح‌های اقتصادی آن‌طور که باید پرداخته نشده است. برای طرح‌های بسیاری که صورت گرفته تقاضای اعلام نشده است چون درباره بازارها مطالعه دقیقی صورت نگرفته و این اتلاف منابع است. طرح‌ها و پلهای نامتام و به درازکشیدن زمان ساخت آنها، خوابیدن سرمایه به حساب می‌آید و نوعی اسراف است چون موجب اشتغال‌زایی نمی‌شود.»

ایجاد نوعی باور همگانی در مورد استفاده اصولی از منابع موجود و ناپسند بودن اسراف، کاراترین شیوه برای جلوگیری از اسراف در سطح کلان و خرد خواهد بود. در این زمینه «مهندس عبدالنبی نادری» مدیر برنامه‌ریزی و پژوهش سازمان بهره‌وری ملی ایران اعتقاد دارد:

«اسراف‌ها و تبذیرهای خود را نباید برگردن دیگران انداخت بلکه ایجاد نظم در مصرف که در قالب برنامه‌ریزی مناسبی باشد باعث خواهد شد تا افراد به اسراف یا تبذیر نپردازند، اینکه نوعی باور فرهنگی در همگان ایجاد شود زمان می‌خواهد و کار و مطالعات کارشناسی می‌طلبد می‌دانیم که باورهای ما نتیجه یک سری الزاماتی است که با آنها روبرو هستیم در هر حال وقتی یک مدیر هیچ‌گونه محدودیتی برای خرج کردن نداشته باشد پس زیاد خرج خواهد کرد، پس اگر رفتارهای ما باعث اسراف‌ها و تبذیرها می‌شود حتماً باید علت و معلولها را بررسی کنیم.»

عوامل مختلفی هستند که باعث می‌شوند تصمیم‌ها و تصمیم‌ها در این زمینه به شهرها، کشورهای مختلف و فرهنگ‌ها متفاوت باشد. هر فرهنگ و هر کشور دارای ارزش‌ها و عقاید خاص خود است. که می‌تواند به عنوان یک عامل موثر در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آنها عمل کند. اما در این زمینه باید به این نکته توجه داشت که عوامل داخلی و خارجی در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آنها نقش مهمی دارند.

عوامل داخلی و خارجی در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آنها نقش مهمی دارند. اما در این زمینه باید به این نکته توجه داشت که عوامل داخلی و خارجی در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آنها نقش مهمی دارند. اما در این زمینه باید به این نکته توجه داشت که عوامل داخلی و خارجی در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آنها نقش مهمی دارند.

کارگزاران منابع و برنامه‌استراتژیک

برای تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌ها در این زمینه باید به این نکته توجه داشت که عوامل داخلی و خارجی در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آنها نقش مهمی دارند. اما در این زمینه باید به این نکته توجه داشت که عوامل داخلی و خارجی در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آنها نقش مهمی دارند.

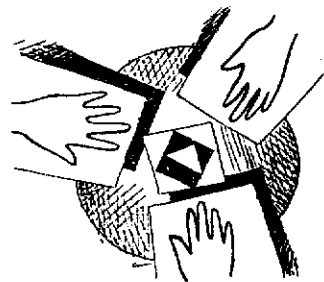
* صرف منابع باید اثربخشی و کارایی داشته باشد.

* در دستگاههای اجرایی مساله موثر بودن و کارابودن اقدامات باید مورد نظر قرار گیرد.

الگوهای بومی و کاربردهای اصولی

اسراف و ریخت و پاش و کاربرد غیراصولی منابع در سراسر جهان مفهومی یکسان است. اما راههای مقابله با این مشکل نمی‌تواند در تمامی کشورها همانند باشد. کاربرد الگوهای بومی که ریشه در ارزش‌ها و فرهنگ دارد در بسیاری از موارد کارسازتر خواهد بود. مدیرعامل سازمان صنایع بنیاد مستضعفان و جانبازان در این زمینه می‌گوید:

«در مفهوم اقتصادی اسراف به معنای مصرف بیش از حد نیاز و خارج شدن حد اعتدال است. این همان چیزی است که غربی‌ها از آن در بعد



مدیریتی - اقتصادی به عنوان اتلاف منابع نام می‌برند. ما می‌توانیم معادل این کلمه را در مفهوم مدیریتی با نام اسراف ذکر کنیم.

اتلاف منابع یک مفهوم عام در مدیریت است و راه کارهای جلوگیری از آن بازتابهای مختلف دارد. اولاً اگر بخواهیم رهنمود مقام رهبری در مورد اسراف را اجرا کنیم یک مساله عمومی است یعنی در سطوح مختلف سازمانی و کشور باید به آن توجه شود یعنی در زندگی شخص مقام رهبری اگر ملاحظاتی شود، می‌بینیم ایشان عامل بر رهنمود خود هستند و موارد استفاده صحیح از منابع را خیلی خوب رعایت می‌کنند. اگر به سطح سازمانی توجه کنیم معمولاً مدیران سازمان الگوهایی برای جامعه سازمانی خود هستند. در این زمینه دو جهت باید تفکیک شود. یک جهت این است که مفهوم اسراف را به عموم ربط می‌دهیم مانند احترام نهادن به تکه نانی که روی

زمین افتاده است. این مفهومی است برای جلوگیری از ریخت و پاش‌ها ولی نباید در حد نان خشک باشد بلکه باید از حالت فردی خارج و به کل نگاه کنیم یعنی وقتی یک مدیر شرایط کشور را در نظر بگیرد و مطالعات تخصصی کار را فراموش کند و تصمیماتی بدون پشتوانه کارشناسی اتخاذ کند بدون تردید خسارتی را متوجه سازمان خود وارد خواهد ساخت و منابعی مصرف خواهد شد که بازده یا ارزش اقتصادی لازم را نخواهد داشت. بسیاری از تصمیمات گرفته می‌شود که چه بسا منابعی هم خرج شده است اما بازده لازم را نداشته است. این مفاهیم در رشته‌های گوناگون مدیریتی و در تصمیم‌گیری بسیار مهم هستند. چون در جامعه ما همگان با ارزشها در رابطه هستند پس در هر جامعه و هر سازمانی این ارزشها را در خود دارد. ما در جامعه خود ارزشهایی نظیر توجه داشتن به همسایگان خود را داریم در حالی که به این ارزش در جوامع اروپایی پرداخته نمی‌شود. اما آنها برای انجام فعالیتهای اقتصادی خود، مطالعات اقتصادی از بعد مالی - اقتصادی و توجیه اقتصادی بازرگانی را خوب انجام می‌دهند و در بکارگیری منابع، نیروی انسانی زمین و ماشین‌ابزارها رعایت حداقل هزینه را می‌کنند. به نظر من غربی‌ها در بحث کلان و اداره سیستم‌های خود خیلی خوب مفهوم جلوگیری از اسراف را رعایت می‌کنند اما در مفهوم ارزش آن توجه ندارند و الگوهای مصرف برای آنها ممکن است مهم نباشد. در حالی که ما طبق دستورات شرع با آنها تفاوت داریم مثلاً ما نمی‌توانیم بیش از اندازه الگوی مصرف خود را افزایش دهیم. مانند استفاده از خودرو شخصی، یا لباس یا امکانات عمومی، ممکن است در جوامع غربی اینطور نباشد. وقتی در جامعه ما که شکاف بین فقر و غنا زیاد است، نه تنها در اطراف ما بلکه در کل جهان، باید به تکلیف شرعی خود توجه خاص داشته باشیم و اسراف‌ها برای ما معنا پیدا می‌کند یعنی از نظر یک مدیر داشتن بازده اقتصادی مناسب و صرف آن در جایی که لازم نیست اسراف می‌باشد و این اشکال است. بخصوص اگر بخواهیم رفاه نسبی خود را افزایش دهیم و به بقیه آسیب وارد شود. در بعد بنگاههای اقتصادی صریحاً می‌توان گفت که مدیران این بنگاهها الگو هستند و در استفاده از منابع باید نگرشهای درست و اصولی داشته باشند. در این حالت است که بسیاری از اتلاف منابع و اسراف‌ها اصلاح خواهند شد. در اینجا به چند نوع آسیب که

*** مدیر برنامه ریزی و پژوهش سازمان ملی بهره‌وری: ایجاد نظم در مصرف که در قالب برنامه ریزی مناسبی باشد باعث خواهد شد تا افراد به اسراف یا تبذیر نپردازند.**

می‌تواند بر اثر نگرشهای غلط مدیران بنگاههای اقتصادی بوجود بیایند اشاره می‌کنم. تحت شرایطی در دوران جنگ، دستوراتی جهت استخدام نیروی انسانی بیشتر صادر می‌شود و یک واحد که می‌تواند مثلاً با ۲۰۰ نفر اداره شود ولی طبق دستور کلی نظام که به منظور ایجاد اشتغال بوده است دست مدیر باز و تعداد ۸۰۰ نفر را استخدام کرده است و واحد اقتصادی خود را با تورم نیروی انسانی مواجه کرده است. آیا باین تعداد می‌تواند به تولید و سوددهی برسد و راندمان خود را افزایش دهد و آیا این اسراف و اتلاف منابع نیست. اگر در بعد مدیریت منابع انسانی دقیق تر شویم به موضوع آموزش می‌رسیم. یعنی ممکن است واحدی ۲۰۰ نفر نیروی انسانی داشته باشد اما به مفهوم آموزش و مدیریت منابع انسانی آنچنان توجه نشود و مهارت‌های لازم کارکنان افزایش داده نشود و آنها را با روشهای مشارکتی، خلاقیت‌ها و نوآوری آشنا نسازند، حرکت‌هایی که منجر به بازده و کارایی فرد خواهد شد فراموش می‌شود و این نیز اسراف است. آیا استفاده و بهره‌گیری از انسانها فقط برای گذران بدون هدف هشت ساعت از عمر آنها، اسراف نیست. خداوند متعال نیز می‌فرماید: «ما انسانها را عبت نیافریده‌ایم بلکه برای دلیلی آفریده شده‌اند». استفاده نکردن از موهبت فکری و ظرفیت‌های بالای آن نوعی اسراف است. این همان اتلاف منابع است.»

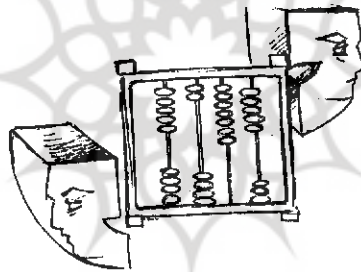
نقش مدیران در هدایت منابع

در سطح سازمان‌ها و تشکیلات اجرایی کشور عملکرد مدیران بهترین الگو و راهنما برای کارکنان است. برخی تحلیل‌گران اقدام مدیریت در جهت جلوگیری از اسراف را در راس تمامی برنامه‌ها قرار می‌دهند.

«حاتمی» مدیرکل امور اداری وزارت معادن و فلزات. در پاسخ به این سوال که مدیران چگونه می‌توانند انتظارات مردم و کارکنان سازمان‌های خود را در جهت جلوگیری از اسراف و تبذیر در اموال عمومی یا سازمانی برآورده سازند چنین

می‌گوید:

کلمه اسراف بستگی به آن دارد که چگونه آن را تعبیر و تفسیر کنیم زیرا گاه اتفاق می‌افتد که در بعضی از موارد خاص صرفه‌جویی اثر عکس داشته و باعث افزایش هزینه‌ها نیز بشود به نظر من مدیران بایستی به‌طور آگاهانه و متعهدانه جلوی اسراف و تبذیر را بگیرند به عبارت دیگر این درک را داشته باشند که واقعا چه چیزی اسراف است و چه چیزی اسراف نیست. به عنوان مثال: زمانی که ما خواستیم یک سری تغییر و تحولات در ساختمان وزارتخانه ایجاد کنیم و آن را تبدیل به سیستم باز کنیم چنین به نظر می‌رسید که خرج زیادی دارد انجام می‌گیرد و این همه خرج کردن باعث افزایش هزینه‌ها می‌شود اما به نظر من این خرج برای ساختمان نه تنها باعث افزایش هزینه‌ها نمی‌شد بلکه در افزایش سودآوری نیز نقش مهمی را بازی می‌کرد این خرجها اسراف نیست بلکه مدیران باید این فکر را در افراد و کارکنان خودشان ایجاد کنند که اگر خرجی انجام و هزینه‌ای ایجاد می‌شود در حفظ و نگهداری آن کوشا باشند.»



«مهندس عبدالنبی نادری» مدیر برنامه ریزی و پژوهش سازمان بهره‌وری ملی ایران در مورد نقش مدیران در زمینه جلوگیری از اسراف و تبذیر می‌گوید:

«در مورد الگو یا سمبل بودن مدیران برای افراد زیر مجموعه خود در سازمانها تردیدی نیست. آنها با ارائه رفتارها و شیوه‌های مناسب می‌توانند کارکنان خود را آنطور که باید تشویق به رعایت مصرف منطقی اموال و دارائی‌های سازمانی کنند. نباید فراموش کرد که جلوگیری از اسراف و تبذیر خود یک استراتژی است و این مدیریت است که باید دیدگاه مناسبی در این باره داشته باشد. از طرفی چنانچه در مدیر این باور ایجاد شود که جلوگیری از اسراف و تبذیر در کل به سود سازمان و در نتیجه نزدیک شدن به اهداف مدیریتی اوست، بدون شک این طرز تفکر در رفتارهای مدیر متجلی خواهد شد و دیگران نیز از

فعالیت‌های موسسه است. این مطالعه باید در سطح جهانی صورت بگیرد و حوزه چهارم، مطالعات مربوط به چشم‌اندازهای مالی، اقتصادی و ژئوپلیتیک جهانی است.

پس از این مطالعات، موسسه بایستی تلاش کند یک چشم‌انداز بلندمدت تهیه نماید یعنی برای چشم‌انداز برای شرکت به صورت چشم‌پوشی که بر اساس آن چشم‌انداز میان‌مدت تهیه می‌شود. چشم‌انداز اخیر با برنامه ۵ ساله موسسه مقایسه و ارزیابی می‌شود. این مقایسه موجب می‌شود برنامه ۵ ساله شرکت مجدداً مورد بررسی قرار بگیرد و عواملی که بایستی تغییر کنند مشخص شوند. اگر عوامل برنامه ۵ ساله قابل اخیر باشند، تغییر داده می‌شوند و اگر نه عوامل برنامه چشم‌انداز تغییر می‌یابند. بدین ترتیب برنامه‌ها واقعی می‌شوند یعنی سازش میان آرمان و واقعیت و بلندمدت، پس از آنکه برنامه بلندمدت مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد. بنابراین به این صورت با یک کار علمی، به ترمیم جلوگیری حرکت معقول برای موسسه رسیده‌ایم یعنی هم روش تخصصی بوده منابع مشخص شده است و هم برنامه حرکت موسسه، در اینجاست که بحث اسراف و تبذیر مطرح می‌شود. به عبارت دیگر تا زمانی که نگرش سیستمی و نظامی نداشته باشیم، هر چند می‌توان از اسراف و تبذیر صحبت کرد ولی نمی‌توان از صحت تقاضای در این مورد مطمئن بود. یعنی مثلاً اسراف و تبذیر که در کوتاه مدت اتفاق می‌افتد و نامطلوب است ممکن است در میان مدت چنین نباشد بدون برنامه ریزی استراتژیک نمی‌توان بحث معنی‌دار و قابل اعتمادی در درون موسسه و در سطح عمومی ارائه داد. پس باید بحث اسراف و تبذیر را در قالب برنامه ریزی استراتژیک ببینیم و سعی کنیم و امیدوار باشیم که موسسات در راه تدوین برنامه‌های استراتژیک گام بردارند. به این صورت با حرکت معقول بر علمی از اسراف و تبذیر اجتناب کنند.

قلب فنی و قلب اقتصادی در موسسات

اما هر یک برخورد عمومی و فنی قبل از تهیه برنامه‌های استراتژیک نیز می‌توان زمینه‌ها و پایگاه‌هایی را برای رهبر از اسراف و تبذیر مطرح کرد. در این زمینه به نظر می‌رسد که واحدهای تولیدی باید به این نکات توجه کنند. هر واحد تولیدی دارای یک قلب فنی و یک قلب اقتصادی



*** در بحث کلان اسراف یعنی اینکه منابع در جای نامناسب و بنظور نامطلوب و غیرکارا هزینه شود.**

*** «مهندس عبدالنسی نادری» مدیر برنامه‌ریزی و پژوهش سازمان ملی بهره‌وری: بهتر است عملکردها را براساس میزان بهره‌وری اندازه‌گیری کنیم.**

فکر کرده باشند و این به‌خاطر عدم وجود نظم در فرایند گردش کارها در سازمانها یا ادارات است. مثلاً کارمندی ممکن است تصور کند که گرفتن دو کپی بر روی یک برگ آن‌هم به‌صورت پشت‌و رو صرفه‌جویی در مصرف کاغذ است در حالی که ممکن است در چند مرحله جلوتر اساساً نامه‌ها نباید به‌صورت پشت‌و رو، ارائه شوند این باعث خواهد داشت تا گردش کار به بار دوم کشیده شده و زمان دوگانه صرف شود که در نتیجه روند کارها را کند خواهد کرد و این نوع دیگری از اسراف است چون عواقب دیگری را دربر خواهد داشت. پس نباید فراموش کرد که ایجاد نظم در مصرف برای ایجاد توازن در فرایند کار ضروری است.

در بحث مربوط به حیف‌ومیل‌های اداری باید گفت که در بسیاری موارد به‌خاطر بدعمل کردن سیستم‌های اداری مربوطه است. وجود یک نظام کنترلی آنچنان موردتوجه نباید باشد زیرا ممکن است کارها را خراب‌تر کند. ممکن است در یک سازمان هیچگونه نظام کنترلی وجود نداشته باشد و تمام کارکنان اعم از صف و ستاد قصد اسراف یا تبذیر را نداشته باشند اما چون سیستم آنها بسیار بد عمل می‌کند بر میزان اسراف‌ها افزوده شود، تماماً به نوع برنامه‌ریزی مدیران مربوط می‌شود که اگر این برنامه‌ریزی بد طراحی شده باشد یا اسراف خواهند داشت یا تبذیر که این می‌تواند باعث افزایش هزینه‌ها و زمان برای انجام کارهای بی‌ارزش و یا کاهش راندمان کاری و در جمع بهره‌وری شود. □

او پیروی خواهند کرد. بنابراین برای آنکه این طرز تفکر تبدیل به نوعی فرهنگ شود، باید بسیاری از رفتارهای مناسب و منظم که ناشی از دیدگاههای مدیریتی است در مدیر نهادینه شود. در غیر اینصورت مدیر با تناقض سازمانی روبرو خواهد شد و به‌جای اثرپذیری مثبت در دیگران با اسراف یا تبذیر که هردو به نوعی بی‌نظمی خواهد انجامید، شاهد آثار منفی در کارکنان خود خواهد بود. پس تنها با گفتن و پرداختن به بخش تئوری مساله که اسراف بد است نمی‌توان به نتایج مثبت دست یافت بلکه داشتن یا ایجاد نوعی باور از نتایج منفی اسراف ضروری است.

*** «محمود احمدپور» مدیرعامل سازمان صنایع بنیاد مستضعفان و جانبازان: در مفهوم اقتصادی اسراف به معنای مصرف بیش از حد نیاز و خارج شدن از حد اعتدال است.**

وقتی این باور فرهنگی در اذهان تک‌تک افراد سازمان یعنی از بالا تا پایین به‌صورت یک نهاد درآید. تمامی کارکنان از مقوله اسراف و تبذیر به‌گونه‌ای خاص دور شده و این دیدگاه مثبت را با رفتارهای مناسب گسترش خواهند داد تا به گروهی که از بیرون به مجموعه سازمانی نگاه می‌کنند و مصارف کوچک یا میانه را که ممکن است برای سازمانها و شرکتها لازم باشد را می‌بینند اجازه بزرگ‌نمایی ندهند.

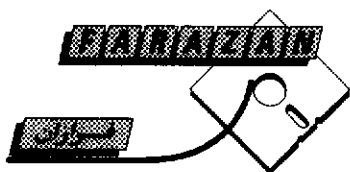
وجود نظم در سازمانها بویژه بنگاههای اقتصادی عنصر مهم دیگری بعد از باورداشتن جلوگیری از اسراف و تبذیر و نهادینه کردن و گسترش آن است. یعنی مواقعی دیده می‌شود که برای جلوگیری از نوعی اسراف، اسراف و ریخت‌وپاش بزرگتری ایجاد می‌شود بدون آنکه اسراف‌کنندگان به چگونگی ایجاد اسراف بزرگتر

است. قلب فنی، واحد تحقیق و توسعه موسسه است که وظیفه شناسایی شیوه‌های کار امکان‌پذیر در موسسه و کشور، شناسایی روش‌های جدید انجام کار، روش‌های کنترل کیفیت و... را به عهده دارد و در صورت فقدان وقت در عمل مانع بویایی و شکرتیابی واحدهای تولیدی می‌شوند. قلب اقتصادی، واحد ارزیابی اقتصادی موسسات است که به صورت مستمر بایستی به وظیفه‌اش عمل کند و بطور دائم محاسبات مربوط به هزینه‌ها، نحوه تامین منابع، سودآوریها و... را انجام دهد. این ارزیابی‌ها می‌توانند موسسه را از دید اقتصادی شکوفا کنند. بدیهی است اگر موسسه‌ای از نظر این دو بخش ضعیف باشد، دچار اسراف و تبذیر می‌شود چون شناخت صحیح را بدست نیاورده است. تجهیز و تقویت این دو «قلب» در موسسات یکی از گسنامه‌هایی است که می‌توان قبل از برنامه‌ریزی استراتژیک برداشت.

نقش آموزش در بهبود شرایط

نکته دیگر این است که نیروی انسانی به دلایل متعدد دچار مشکلات زیادی بوده و هست که بخشی از آنها حل شده و یا در حال حل شدن است. موسسات کشور اخیراً بیش از گذشته به سمت آموزش و تقویت بنیه‌های تخصصی نیروی انسانی پیش می‌روند که بسیار مفید است ولی باید دقت کرد که نیروی انسانی قبل از آن که نیروی کار باشد، انسان است. به همین دلیل لازم است به صورت منسجم‌تر و قیاس‌مندتری به مسائل انگیزشی نیروی انسانی پرداخت. به عبارت دیگر، نیروی انسانی برای مشارکت فعال در تولید باید انگیزه، استقامت و انرژی هم داشته باشد و تنها سرخورداری از تخصص کفایت نمی‌کند. خوشبختانه توجه به جنبه آموزش نیروی انسانی، محور دانش‌کار را تقویت می‌کند ولی اگر به جنبه انگیزشی توجه نشود، نمی‌توان به تمامی از توانمندیهای نیروی انسانی در موسسات بهره برد. عبات به این نکته حتی در غياب برنامه‌ریزی استراتژیک، موجب افزایش بهره‌وری، تخصیص بهینه منابع و در نهایت پرهیز از اسراف و تبذیر می‌شود.

نکته بعدی، توجه بیش از پیش به نظام‌های نرم‌افزاری در درون واحدها یعنی نظام‌های اطلاعاتی و مدیریتی است. یعنی بهتر است در حوزه‌های مرتبط با فعالیت‌های موسسه، همواره اطلاعات به‌هنگام، تفصیلی و قابل اتکا و اعتماد در دسترس باشند.



نرم افزار

کنترل پروژه

شاخص



محصولات شرکت نرم افزاری فرازان

نرم افزار کنترل پروژه 'شاخص'، برگردان Time Line ver.5.0 (با همکاری شرکت مشاورین پارس سیستم)

نرم افزار 'دریچه' تنها فارسی ساز با پشتیبانی همزمان چهارسیستم کدگذاری برای Windows انگلیسی و Windows for Workgroups

نرم افزار کنترل پروژه 'پیشرو' برگردان Project Scheduler 6 (تحت Windows)

نرم افزار کنترل پروژه Microsoft Project 4.0 با امکان تولید شمسی (تحت Windows)

شرکت نرم افزاری فرازان

تهران، خیابان سهروردی شمالی، بالاتر از خیابان شهید بهشتی، کوچه شهرتاش
ساختمان ۹۲، شماره ۲ تلفن: ۸۶۹۶۱۷



آشنایی با نظریات مربوط به تضاد در مدیریت، عنوان نشستی یک روزه در مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی بود که طی آن «محمدعلی حقیقی»، عضو هیات علمی دانشکده علوم اداری دانشگاه شهید بهشتی برای شرکت‌کنندگان سخنرانی کرد. در این گردهمایی آموزشی که با حضور مدیران منابع انسانی و آموزشی شرکتها و سازمانها برگزار شد، اهدافی چون افزایش سطح کیفیت دانش مدیریت پیرامون تکنیک‌های حفظ و نگهداری سازمان هنگام رکود و عدم پویایی، همچنین کنترل سازمان هنگام بحران‌های سازمانی و چگونگی ایجاد تضاد میان منابع انسانی سازمانها به منظور ایجاد خلاقیت و نوآوری و از بین بردن بی‌تفاوتی در آنها مورد بررسی قرار گرفت.

به گزارش خبرنگار تدبیر «حقیقی» با ارائه چهره‌ای از مدیریت گفت: «بسیاری معتقدند که مدیریت همان گرداب است و مدیر خوب مدیری است که بتواند در این گرداب بخوبی شنا کند در کنار واژه گرداب مفهوم دیگری با نام غرق آب یا طوفان زیر آب وجود دارد که دیده نمی‌شود بلکه آنچه روایت می‌شود فضایی آرام و آبی صاف است که زیر آن طوفانی است که نوعی خوف را در دل بوجود می‌آورد. بسیاری از سیستم‌های مدیریتی که توسط مدیران ایجاد یا کنترل می‌شوند، مثل سیستم‌های کنترل کیفی، پاداش یا بهره‌وری تمامی همان سطح آرام آب هستند که همه تصور می‌کنند می‌توانند در این سطح آرام شنا کنند غافل از اینکه ممکن است دچار غرق آب زیر آب شوند. در هر حال شما هر نوع سیستم مدیریتی که داشته باشید باید ببینید چگونه می‌توانید با گردابهای جاری در آب برخورد کنید. مدیر خوب مدیری است که بتواند ضمن ایجاد محیطی آرام در حیطه مدیریتی خود کاری کند تا کارکنانش ضمن احساس آرامش در کنار او همواره نوعی احساس عدم امنیت و خوف در دل داشته باشد. در این آرامش یعنی اینکه بتوانند با مدیر خود با آرامی و آرامش کار کنند و عدم امنیت به معنای این است که کارمندان بر اساس احساس مسؤولیتی که هر فرد در قبال کار خود دارد همواره

گزارشی از یک سمینار

تضاد آگاهانه مدیریت و پویایی سازمانها

می‌بخشد. به‌طور کلی مدیریت تضاد را می‌توان این‌گونه تعریف کرد که عبارت است از فرایندی که نیروی انسانی سازمانها را با توجه به شرایط ساختاری، انگیزشی و مدیریتی در حالت پویا قرار می‌دهد. به عبارتی مدیریت تضاد ایجاد تعادلی پویا در نیروی انسانی است.

ارزش‌های تضاد

ارزش‌های تضاد در یک سازمان به علت آنکه باعث پویایی و حرکت می‌شود از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مثلاً تضاد، ایجاد تغییر در سازمان را آسان می‌کند که نتیجه‌اش پویایی در عملکرد کارکنان است. نباید فراموش کرد که هر قدر میان کارکنان یک سازمان اختلاف رأی بیشتر باشد، نوعی تعهد در کار و خلاقیت افزایش می‌یابد. می‌دانیم مبنای خلاقیت تغییر است و دو ویژگی دارد نخستین ویژگی خلاقیت تغییرپذیری یا تقلید آگاهانه یا استراتژی زنده ماندن است (خود را با سیستم یا تکنولوژی‌های جدیدی که وارد بازار می‌شوند تطبیق دادن) و دوم تغییر آفرینی است یعنی باید کاری کرد تا به جای تغییرپذیری، محرک باشیم و دیگران را تحریک کرده تا از شما تقلید کنند. از ارزش‌های دیگر تضاد، ایجاد راه‌های خلاق است. یعنی چیزی که در مباحث خلاقیت پیوسته مطرح است راه‌حل‌های گوناگون آن هم به صورت خلاق است که باعث روان یا سلیس شدن فکر و اندیشه خواهد شد به گونه‌ای که در نهایت شاهد افزایش عملکرد و نوآوریها خواهیم بود. روشن شدن اهداف سازمانی از ویژگی‌های دیگر تضاد است زیرا ممکن است به علت نبود تضاد بسیاری از اهداف سازمانی را مبهم دیده و از آن برداشت‌های مختلفی داشته باشیم. مانند دستورالعمل‌های جدید سازمانی. به خاطر داشته باشیم که تضاد اگر خوب بکار گرفته شود باعث

نگران اجرای درست کارها باشند. آنها نباید احساس کنند که کار را فرا گرفته‌اند و حالا سازمان به آنان وابسته شده است. بلکه باید از سازمان نوعی خوف خفیف داشته باشند».

وی درباره مدیریت تضاد این‌گونه ادامه داد:

«تضاد یکی از مباحث عمده مدیریت است که آنرا چندین تعریف کرده‌اند مانند: تعارض، اختلاف رأی، اختلاف در اندیشه و تفکر و در یک معنا، تضارب افکار، در یک جمع هر چه دیدگاهها متفاوت باشد، اختلاف اندیشه نیز بیشتر خواهد بود و این به تصمیم‌گیریهایی بهتر منجر خواهد شد. نباید فراموش کرد در کنار این اختلاف تفکر و اندیشه، باید وحدت در عمل و افکار نیز وجود داشته باشد. در مورد میزان تضاد، دو پارامتر عملکرد و سطح تضاد وجود دارد که هر دو در مقیاس کم، میانه و بسیار زیاد می‌توانند باشند.

چنانچه سطح یا میزان تضاد کم باشد عملکرد کم خواهد بود و اگر تضاد در سازمانها افزایش یابد باز عملکرد پائین خواهد بود. در هر دو حالت عدم خلاقیت و نوآوری و بی‌تفاوتی نیروی انسانی سازمان را در بر خواهد داشت. حال اگر تضاد بسیار زیاد شود سازمان دچار نوعی آنازشی یا هرج و مرج خواهد شد. نقش مدیریت تضاد در این میان ایجاد تعادل بین سطح تضاد و میزان عملکرد است یعنی اگر در سازمانی که همه بی‌تفاوت هستند و سطوح تضاد کم است آنرا افزایش داده و به میانه رساند تا پویایی میان نیروی انسانی افزایش یابد. و اگر آنقدر زیاد شده است که نوعی درهم‌ریختگی بوجود آورده است باز آنرا در حد میانه نگه دارد. ارزش تضاد در سازمانها ارزش بالایی دارد و مناسب سازمان‌هایی است که غیرخلاق و با عملکرد پائینی پیش می‌روند. مدیریت تضاد با ایجاد انسجام لازم در عملکرد این‌گونه سازمانها اندیشه و تفکر سازمانها را ارتقاء

تعیین میزان قدرت‌های سازمان و در نتیجه باعث افزایش قدرت مدیران خواهد شد و مدیران نیز با کسب اختیارات و قدرت لازم می‌توانند بین نیروی انسانی و پتانسیل‌های آنها جهت افزایش کارایی‌شان ارتباط منطقی برقرار سازند.

تکنیک‌های ایجاد تضاد

«حقیقی» درباره اهمیت شناخت عوامل ایجادکننده تضاد گفت: «با شناخت عوامل مورد بحث می‌توان پی برد که چگونه می‌شود میزان تضاد در سازمانها را افزایش یا کاهش داد این عوامل عبارتند از:

- میزان وابستگی واحدها و بخش‌ها به یکدیگر، طوری که ورودی و خروجی آنها روشن باشد. این وابستگی می‌تواند به صورت مجموعه‌ای، ترکیبی یا پشت سرهم و مرحله‌ای باشد. هر قدر میزان وابستگی در واحدها بیشتر باشد تضاد نیز بیشتر خواهد بود.

- میزان تفاوت‌های بافت شخصیتی و ایدئولوژی، که اگر از یک بافت یکسان تشکیل شده باشد میزان تضاد کمتر است.

- پیچیدگی سازمان که حاصل پیچیدگی محیط خارجی سازمان است. می‌دانیم محیط‌های سازمانهای مختلف به علت تفاوت در واحدهای سازمانی، متفاوت است بنابراین ساختار فکری و شخصیتی نیروی انسانی واحدهای مختلف سازمانی مانند معاونت تولید با معاونت بازاریابی و فروش، تفاوت خواهد داشت.

- خط‌مشی‌ها و رویه‌های مبهم در کار، که هر قدر ابهام شدیدتر باشد، تضاد نیز افزایش خواهد داشت.

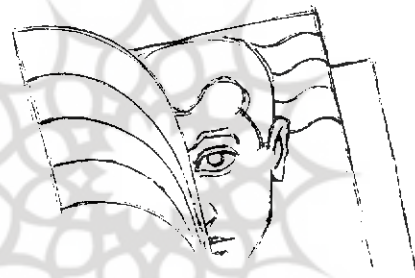
- اهداف، یا توجه به سه نوع هدفی که در مدیریت مطرح است یعنی اهداف سازمانی، اهداف مدیران و اهداف کارکنان، هر قدر میزان این سه هدف مذکور نزدیکتر باشد، میزان تضاد کمتر خواهد بود که عکس این قضیه نیز درست است.

- اندازه سازمان نیز از عوامل موثر در افزایش یا کاهش تضاد است یعنی هر قدر سازمانها بزرگتر باشند زمینه‌های ایجاد تضاد گسترده‌تر، بیشتر است.

- قدرت و موقعیت‌های سازمانی، همواره بین واحدهای صف و ستاد در سازمانها نوعی تضاد وجود داشته است. یا تضاد بین نیروهای متفکر و عملیاتی، ممکن است که یک مدیر فنی خوب هم بتواند مدیر تولید خوبی باشد اما کسانی که خوب عمل می‌کنند لزوماً خوب فکر نمی‌کنند. پس هنر

مدیریت این است که افکار و اعمال جاری در یک سازمان را یکسان و مثبت کند. اما در هر حال بخشی دوایر سازمانی هستند که به خاطر موقعیت سازمانی‌شان از قدرت و اهمیت ویژه‌ای برخوردارند مثل معاونت دانشجویی دانشگاهها که به علت رو در رو بودن با مسایل اصلی و جاری دانشجویان نسبت به معاونت پژوهشی‌ها از قدرت و اهمیت متفاوتی برخوردار است.

- ارتباطات، در بحث مدیریت، ارتباطات یکی از بهترین مباحث رابطه بین توان کارکنان و سبک مدیریت است. در یک مدل ارتباطی، می‌توان سبک مدیریت را با توان کارکنان ارتباط داد. توان کارکنان را می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد، دسته‌ای از کارکنان که توان بسیار پائین دارند (M1)، دسته‌ای که توان آنها پائین‌تر از میانه است (M2)، دسته سوم کارکنانی که توان آنها بالاتر از میانه است (M3) و چهارم، کارکنانی که توان بسیار



بالا دارند. (M4) در این دسته‌بندی هدف این است تا روشن شود که چند درصد از پرسنل در گروه‌های M1 تا M4 قرار دارند. در توزیع نرمال می‌توان گفت که ۱۸ درصد از کارکنان در رده‌های M1 و M4 و ۶۴ درصد بقیه در حد وسط قرار دارند (یعنی M2 و M3). پس می‌توان نتیجه گرفت که بهترین حجم نیروهای انسانی در سازمان در گروه‌های M2 و M3 هستند. از طرفی سبک مدیریت و نوع برخورد مدیران با نیروی انسانی که در هر یک از تقسیمات چهارگانه بالا قرار دارند نیز متفاوت است اگر توان کارکنان در M1 است سبک مدیریتی «سبک دستوری» یا S1 خواهد بود یعنی اگر کارکنان تازه‌کارند نباید با آنها مشورت کرد بلکه به او باید دستور داد. زمانی که توان آنها از M1 به M2 افزایش می‌یابد، سبک S2 یا سبک «بلوغ‌کاری» بکار گرفته خواهد شد. در این سبک مدیر از روش متقاعد کردن استفاده می‌کند. او تصمیم می‌گیرد و کارکنان را متقاعد می‌سازد تا توان آنها باز هم افزایش یابد. به همین ترتیب مدیر در مقابل توان M3 سبک مشارکتی را بکار می‌برد یعنی کارکنان

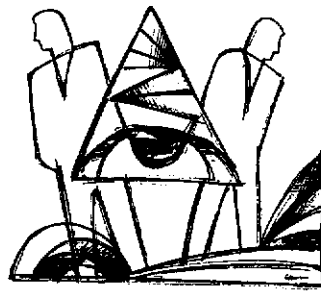
در امر تصمیم‌گیری مشارکت دارند. در نهایت در برابر توان بسیار بالای کارکنان باید شیوه مدیریتی براساس شیوه تفویض اختیار از سوی مدیریت به کارکنان باشد تا خود تصمیم‌گیری کنند. این می‌تواند توان ارتباطی بین کارکنان را نیز بهینه سازد و از تضادهای بکاهد. نباید فراموش کرد با انسانی که توان M3 دارد نباید با سبک S2 برخورد شود چون زمینه‌ساز تضاد خواهد شد. در این مدل که به مدل تجویزی معروف است نباید اشتباهی در شناسایی توان‌ها (M) رخ دهد تا سبک مدیریتی نیز بخوبی اعمال و زمینه‌های تضاد از بین بروند.

سخنران با طرح این پرسش که چگونه می‌توان به توان واقعی کارکنان پی برد -M1 تا M4- ادامه داد: «میزان تجزیه و تحلیل کارکنان در بدو استخدام تا مدتی پس از آن، همچنین سابقه‌ای که آنها از کار خود ارائه می‌دهند ابزاری است که توان آنها را نشان خواهد داد. البته تجربه کاری در این تشخیص عنصر با ارزشی محسوب می‌شود. در مدل تجویزی مشکلات بسیاری وجود دارد: مثلاً برخی از کارکنان توان بالایی دارند (M4) اما در یک وظیفه از مجموعه وظایفشان توانشان M1 است یا برخی در مجموعه کاری خود بین «M1» و «M4» قرار دارند در اینجا وظیفه مدیریت مشکل‌تر است. مدیر باید فضایی را ایجاد کند تا به راحتی بتواند سبک‌های مدیریتی «S1» تا «S4» را به راحتی و با ظرافت خاصی اعمال کند به گونه‌ای که کارکنان به این اعتقاد برسند که مدیریت در تصمیمات خود دچار اشتباه نشده است تا به راحتی به کار خود ادامه دهند. در نظر بگیرید اگر یک سازمان فاقد رشد کامل سازمانی باشد، مدیریت و شیوه‌های مدیریتی آن هم با مشکلات مختلفی روبرو خواهد شد. در این گونه سازمانها بی‌تفاوتی زیاد خواهد بود و اهداف به سمت چپ و راست خواهند رفت.

تجزیه و تحلیل یک بحران

یک مدیر با توان بالا به استخدام سازمانی درمی‌آید که نسبت به سایر مدیران و معاونین خود جوان‌تر است و وجود این مدیر جوان باعث می‌شود تا سایر مدیران یا معاونان سازمان که از تجربه و سن بالاتری نسبت به مدیر جدید برخوردارند، باورش‌شان شود با وجودی که توان آنها M1، M2 و M3 است اما از مدیر جدید بهتر بوده و حق آنها است که خود را با توان بسیار بالا بدانند

(M4). از اینجاست که مشکل مدیر جدید با زبردستان او شروع می‌شود. پرسش این است که چگونه باید این بحران را حل کرد. آیا مدیر جدید باید مدیران و معاونان زبردست خود را در جای واقعی خودشان قرار دهد و از شیوه‌های خاص مدیریتی (S4 to S1) باتوجه به توان‌های آنها بهره بگیرد یا نه؟ آیا مدیر جدید برای آنکه سایرین او را قبول داشته باشند و ایجاد بحران نکنند می‌تواند با معاونی که مثلاً توان M3 دارد. یعنی توان میانه، با سبک مدیریتی S3 یعنی شیوه مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی برخورد کند و برای مدتی به او تفویض اختیار ندهد (S4)؟ به عبارتی آنها را در جاهای خود نگه دارد. بسیاری از مدیران ارشد با سازمان‌هایی رویرو شده‌اند که در روند سازمانی‌شان هیچگونه خلاقیت و تضاد دیده نمی‌شود مدیریت این‌گونه سازمانها سعی بر آن دارند تا افراد را پویا، پرتحرک و پر از انتقاد سازند که از شیوه‌های «برانگیزاننده» بهره می‌گیرند. معمولاً نخستین شیوه، روش ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی است مثلاً اگر تا به حال تصمیم‌گیری به صورت متمرکز بوده است آن را غیرمتمرکز سازند تا ریخت و ترکیبها عوض شوند. دومین شیوه، شیوه تداخل وظایف است که باعث ایجاد نظم و سامان بیشتر می‌شود. سومین شیوه محدودکردن منابع است تا با کمکردن بودجه گروهها تلاش بیشتری از خود در روند کار نشان دهند. به عبارتی با کاهش بودجه تضاد برای بدست آوردن منابع بیشتر و خلاقیت نیز افزون‌تر می‌شود. شیوه چهارم دادن پاداش به تک‌تک افراد شاغل در یک بخش سازمانی است این نیز به افزایش تضاد و بالارفتن راندمان کاری کمک می‌کند. شیوه پنجم استفاده از ارتباطات است. هر قدر ارتباط رو در رو باشد میزان تضاد کمتر خواهد بود. بنابراین تا می‌توانید برای ایجاد تضاد در سازمان ارتباطات را تلفنی یا مکتوب سازید این باعث خواهد شد تا سوءتعبیرهای موردنظر ایجاد و بایدها و نبایدها افزون شود. ششمین شیوه برای افزایش تضاد، اشاعه جو عدم اطمینان است. مثلاً اگر سیستم کار به صورت دستی است می‌توان بکارگیری سیستم‌های مکانیکی به جای نوع دستی آن را پیشنهاد کرد. هفتم استفاده از نیروهای جوان خارج از سازمان است، زیرا نیروهای قدیمی نسبت به جوان‌ترها حساس‌ترند و این تضاد می‌آفریند و بالاخره هشتمین شیوه جهت ایجاد تضاد، استفاده از نیروهای عیب‌جو در سازمان است. زیرا این



* بسیاری از مدیران ارشد با سازمان‌هایی رویرو شده‌اند که در روند سازمانی‌شان هیچگونه خلاقیت و تضاد دیده نمی‌شود.

دسته از کارکنان با دید تنگ خود در ایجاد تضاد بسیار موثرند. فراموش نشود که هشت شیوه‌ای که عنوان شد تنها برای پویا کردن روند کار در سازمان و نیروی انسانی است که فاقد پویایی و خلاقیت هستند و نتیجه‌اش بالارفتن سطح کیفی و بهره‌وری سازمانها و کاربردی کردن روند کار است.

تکنیک‌های کاهش تضاد

پس از بررسی شیوه‌های ایجاد تضاد در سازمان به منظور رشد نوآوری و افزایش کارایی کارکنان شیوه‌هایی وجود دارد تا تضاد بوجود آمده کاهش یابد. نخستین روش، روش حل منطقی مساله است. که اصولاً برای حل مسایل از شیوه «رو در رو» بهره می‌گیرند که این ساده‌ترین و منطقی‌ترین راه کاهش تضاد است. دوم، ایجاد

هدفی بالاتر یا ایجاد دشمن مشترک است که باعث می‌شود تا تضاد درحد معینی نگه داشته شود.

سومین شیوه کاهش تضاد استفاده از ارتباطات است. یعنی می‌توان ارتباطات مکتوب یا تلفنی را به صورت ارتباطات رو در رو کرد. چهارم، ایجاد علائق مشترک و تاکید کردن بر آن است.

پنجم، گسترش منابع که عکس محدودکردن منابع جهت افزایش تضاد است.

شیوه ششم، استفاده از نقش‌های رابط و واسط است تا از شدت تضاد کاسته شود. آموزش درجهت افزایش سطح دانایی گروهها عامل موثر در کاهش تضادهای درون سازمانی خواهد شد و در نهایت استفاده از زور به عنوان شیوه‌ای جهت کاهش تضاد سازمانی معرفی شده است.

سخنران در پایان به معرفی سازمان‌هایی پرداخت که برای رهانیدن آنها از مشکل بی‌تفاوتی و غیرپویایی نیاز به تضاد دارند وی این‌گونه سازمانها چنین معرفی کرد:

- سازمان‌هایی که افراد بله‌قربان‌گو بسیار دارند.
- سازمان‌هایی که در گزارش‌های مربوط به مدیرعامل به اشکالات سازمانی اشاره‌ای نمی‌کنند.

- سازمان‌هایی که افراد آن بدون انگیزه باشند.
- سازمان‌هایی که در آن ایده و فکرهای جدید مشاهده نمی‌شود.

- سازمان‌هایی که مدیران آنها به جای مقبولیت کاری به دنبال محبوبیت شخصی باشند.

- و سازمان‌هایی که در آنها جابه‌جایی نیروی انسانی کاهش یابد. □

گزارش از: علی اکبر بابایی



کنترونیک

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

مشاور شما در اتوماسیون صنعتی جهت شکوفایی صنایع ایران

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

آدرس: تهران - نیش جام‌جم - ساختمان سازمان گسترش
تلفن: ۲۰۴۴۰۱۴، ۲۰۴۴۱۱۵، ۲۰۴۴۱۱۸، ۲۰۵۵۷۲۷، ۲۰۴۴۱۱۸، ۲۰۴۴۱۱۸
فاکس: ۲۰۴۴۱۱۵، ۲۰۴۴۱۱۸، ۲۰۴۴۱۱۸
دفتر آموزش: ۲۰۵۵۷۳۱

مشاورین سیستم آراء

(سهامی خاص)

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



محصولات نرم افزاری «آراء»:

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

کنترل پروژه، صورت وضعیت و تعدیل

تلفن: ۸۰۱۲۷۰۲۷ - ۸۰۱۲۷۰۱ - ۸۰۲۸۶۹۶

اندیشه پردازان

مشاوره و اجرای سیستمهای صنعتی و مدیریت



دارای مجوز ارائه خدمات مهندسی از وزارت صنایع، مشاور
تخصصی مهندسی صنایع و مدیریت در زمینه های:

- برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه.
- برنامه ریزی و کنترل پروژه.
- برنامه ریزی و کنترل تولید و مواد (MRP, LP, ...)
- کنترل کیفیت جامع و آماری. (TQC, SQC)
- مشاوره تضمین کیفیت بر مبنای استانداردهای ISO 9000
- طراحی لی اوت و استقرار ماشین آلات.
- استقرار سیستم های اطلاعات مدیریت.
- مشاوره و اجرای سیستم های یکپارچه کامپیوتری.

تلفن وفا کس: ۸۸۳۳۲۴۸

دیروز دفاع مقدس امروز سازندگی

با خرید سهام
شرکت سرمایه گذاری و توسعه خوزستان
(سهامی عام)
در سازندگی خوزستان هزینه مشارکت کنید
و از سود حاصل از سرمایه گذاری در
طرحهای بزرگ برخوردار شوید



تلفن تجارت رگین سرویس اطلاعات تجارت اروپا

European Business Information Service

با داشتن کاملترین بانکهای اطلاعات تجاری اروپا شامل میلیونها آدرس خریدار و فروشنده و تهیه کننده انواع کالا در اروپا

بانکهای اطلاعات ماشین آلات و خطوط تولید دست دوم مورد تأیید اطقهای بازرگانی اروپا
بانکهای اطلاعات کالاهای استوک در بزرگترین بنادر اروپا
بانکهای اطلاعات تقویم نمایشگاههای سراسر دنیا و ترتیب شرکت هموطنان
داشتن شعبه در اشتوتگارت و حضور در قلب فعالیتهای تجاری اروپا
عضویت در بانکهای اطلاعات تجاری اروپا و دریافت اطلاعات Online
بدیهی است نیازهای اطلاعات تجاری هموطنان را تأمین و موفقیت ایشان را تضمین می نماید
خیابان آفریقا خیابان گلنم پلاک ۹ شماره ۱۸

تلفن: ۲۰۵۴۹۵۸ - ۲۰۵۹۶۹۰

فکس: ۲۰۵۹۶۹۰

تدبیر در زمینه خدمات مدیریت، مهندسی،
مشاوره، پژوهش، کامپیوتر و نرم افزار آگهی
می پذیرد.

تلفن: ۲۰۴۲۰۱۵

با روند سریع رشد تکنولوژی در سطح جهان، به ویژه کشورهای بزرگ صنعتی آنچه که اهمیت روزافزون پیدا می‌کند توجه به نقش اطلاعات و اثربخشی آن بر تصمیماتی است که مدیران صنایع کوچک و بزرگ پیوسته با آن روبرو هستند. اطلاعات صحیح، دقیق، به روز و مستقل از نیروی انسانی مبنایی اصولی و مطمئن است تا مدیران با اتکا به آن، تصمیم‌ساز توسعه صنعتی کشورهای خود باشند. بدیهی است چنانچه مدیریت اطلاعات نادرست دریافت و آن را در تصمیمات خود دخالت دهد با مشکل اساسی و شاید غیرقابل جبران روبرو خواهند شد و این مشکلی است که بسیاری از مدیران به ویژه مدیران صنعتی ما به علت نبود «اطلاعات» به هنگام و دقیق از آن، رنج می‌برند. نباید فراموش کرد که بخش صنعتی هر کشور از جمله بخش‌هایی است که به منظور دستیابی به توسعه، ناگزیر از مصرف بالای انرژی است. که در کنار آن مشکلات دیگری نظیر هزینه‌های نگهداری، نیازهای تدارکاتی و عملیاتی همچنین وجود رقبا بر سر راه ورود به بازارهای داخلی و خارجی، وجود دارد. بنابراین بکارگیری مکانیزم‌هایی برای جلوگیری از اتلاف انرژی در سطح خرد و کلان همچنین کاهش هزینه‌ها در مقابل افزایش سطح کیفی محصولات از ضرورت و اهمیت خاصی برخوردار می‌شود. مکانیزم‌هایی مانند استفاده از تکنولوژی میکروپروسورها و سیستم‌های هوشمند و خیره جهت حل مشکلات مدیران صنایع در چارچوب مدیریتی آنها، متأسفانه هزینه‌های گزاف بهره‌برداری از این سیستم‌ها در گذشته باعث می‌شده است تا کمتر کارخانجات و یا مجتمع‌های پالایشگاهی آنها را در سیستم‌های خود بکار گیرند اما با پیشرفت‌هایی که در این زمینه‌ها بعمل آمده است بهره‌گیری از این تکنولوژی‌ها بسیار عملی و مقرون به صرفه گردیده است. صنایعی که از تجهیزات و سیستم‌های هوشمند بهره‌مند می‌شوند اگرچه جهت استقرار و استفاده از این سیستم‌ها مبادرت به سرمایه‌گذاری می‌نمایند اما بی‌تردید با کنترل و نگهداری سیستم‌های خود، از یک سو به ابزار واقعی و پیش‌نیاز مدیریتی خود یعنی «اطلاعات» از درون سیستم که قابل لمس نیست (مستقل از نیروی انسانی) دست می‌یابند و از سوی دیگر، ضمن برخورداری از مزایای بهینه‌سازی و جلوگیری از صرف هزینه‌های گزاف جهت خرید قطعات و تجهیزات جدید، امکان رقابت با

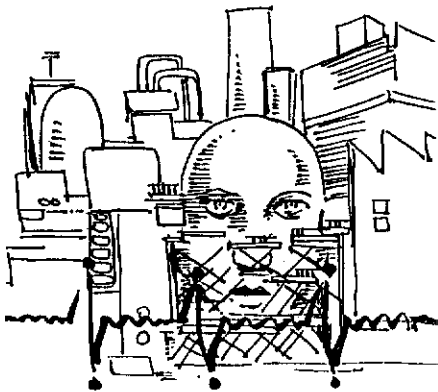
محصولات داخلی و خارجی را به دست می‌آورند. مهمتر آنکه از اتلاف انرژی‌های گوناگون جلوگیری به عمل آمده و نتیجه‌اش در سطح کلان بسیار قابل توجه است.

در این باره ماهنامه تدبیر به منظور بررسی مشکلات مدیران صنایع در رابطه با کنترل و نگهداری سیستم‌های آنها و ارائه راه‌کارهای اساسی، همچنین چگونگی بهره‌گیری از سیستم‌های هوشمند به‌عنوان مکانیزم‌های دقیق و پیشرفته جهت جلوگیری از اتلاف انرژی و کاهش هزینه‌ها، طی نشست کوتاه با مهندس سعید

* برای جلوگیری از اتلاف انرژی‌ها، اقدام اساسی صورت نمی‌گیرد. از اتلاف منابع و انرژی حتی بدون سرمایه‌گذاری در بسیاری موارد می‌توان جلوگیری به عمل آورد اما چون راه‌حل‌ها روشن نیست و یا قیمت انواع انرژی پائین می‌باشد باعث شده است تا مدیران در واحدهای تحت مدیریتی خود حاضر نباشند به این اتلاف‌ها بیندیشند.

در یک نشست کوتاه چگونگی جلوگیری از اتلاف انرژی و بکارگیری سیستم‌های هوشمند بررسی شد

مدیران صنایع، مشکلات پیش‌رو و راه‌کارهای اساسی



شعاری نژاد مدیرعامل شرکت مهندسی اترک انرژی، به بحث و تبادل اندیشه پرداخت. وی که در تحقق بسیاری از پروژه‌ها و طرح‌های بزرگ کشور، به‌عنوان مشاور، طراح و مجری مشارکت داشته است، اعتقاد دارد که با بهره‌گیری از دانش فنی روز و دستاوردهای جدید تکنولوژیک می‌توان مشکلات واحدهای صنعتی و خدماتی را رفع و از آنها به‌عنوان یک منشاء برای ارائه خدمات موثرتر در صنایع کشور استفاده عالی کرد.

وی افزود: براساس تجربیات گذشته در ارتباط با پروژه‌های گوناگون برای نصب، اجرا و نگهداری سیستم‌های مختلف با مشکلات اساسی روبرو و پیوسته به دنبال راه‌حل‌های اصلی بوده‌ایم. مشکل عمده‌ای که در سطح کشور وجود دارد مسأله عدم مدیریت اطلاعات است. مدیریت اطلاعات آنقدر با اهمیت است که هرگونه اشکال در ارائه اطلاعات هرچقدر که طرف تجزیه و تحلیل کننده به تکنیکها مسلط باشد چون اطلاعات ورودی او با ضعف روبرو بوده است نتیجه کاملی به دست نخواهد آورد. چه بسا ممکن است انرژی بیشتری به خاطر ضعف اطلاعات بکار برده شود. در سیستم‌های جاری کارخانه‌ها یا سازمانها سال‌هاست که چیزی به نام ترازنامه‌های مالی و یا محاسبات ساختاری به خاطر ترس از ریختن ساختاری جاافتاده است اما به مسأله مدیریت اطلاعات در OPERATION و

چیزی که از آن هیچ احساس مالی وجود نداشته است، کمتر توجه می‌شود. شاید بهتر باشد یک ترازنامه جدا برای انرژی و یک ترازنامه برای نگهداری و طراحی تهیه کنید تا حساب‌های آنها نیز روشن باشد. ظاهراً اعداد و رقم‌ها بیشتر اهمیت دارد تا نگهداری سیستم‌ها. اما اعتقاد بر این است که مدیریت اطلاعات در همه زمینه‌ها تعیین‌کننده است. با این توصیف از مدیریت اطلاعات، باید ببینیم مدیریت اطلاعات چه خصوصیتی باید داشته باشد تا نقش درستی را در فرایندها ایفا کند. زیرا در غیر این صورت همانقدر که میتواند مفید باشد مضر نیز هست، شاید هم خطرناک. اطلاعات نقش بالایی در کار دارد. دنیا برای اطلاعات چهار-خصوصیت قائل شده است یعنی اطلاعات با این خصوصیات قابل اطمینان می‌شود ابتدا باید دقیق باشد، دوم موثق بودن و سوم به روز یا به هنگام بودن اطلاعات است و

خصوصیت چهارم این است که اطلاعات تا آنجا که امکان‌پذیر است مستقل از نیروی انسانی باشد. زیرا وقتی پای نیروی انسانی در مقوله اطلاعات به میان می‌آید سه ویژگی دیگر زیر سوال می‌رود. می‌تواند موثق نباشد چون شخص ممکن است تابع احساسات شود دقیق نمی‌تواند باشد چون معیار او حواس پنجگانه است. و این حواس به راحتی می‌تواند ضعیف عمل کنند چون حواس انسان نمی‌تواند آبی باشد و زمان را نیز محدود می‌بیند. ولی انسان تحلیل‌گر خوبی است و قدرت عالی در تجزیه و تحلیل مسایل دارد. در تئوری فازی که دکتر حبیب‌اله‌زاده مبتکر آن می‌باشد اشاره شده است که از راه‌مذارهای لاجیک برقی می‌توان بخشی از کار انسان را انجام داد زیرا انسان قادر نیست به دقت درون یک خط را ببیند و تنها قادر است باند را نزدیک به یقین حدس بزند. درحالی که برخلاف انسان، برق فاقد قدرت حدس‌زنی است. تئوری فازی می‌خواهد با مدارهای لاجیک (منطقی)، توان حدس زدن را هم داشته باشد. این تحول بزرگی است. با توجه به اهمیت اطلاعات، نتیجه می‌گیریم که اطلاعات در رشته مدیریت بسیار تعیین‌کننده است. اطلاعات به مدیریت داده می‌شود و او تصمیم می‌گیرد، پس سرمایه‌ای خرج خواهد شد و اگر از ابتدا اطلاعات غلط دریافت کرده باشد به خاطر یک اشتباه ساده می‌تواند میلیونها تومان به سازمان ضرر وارد کند. پس اگر اهمیت نقش اطلاعات روشن باشد بایستی سعی در ارائه درست آن شود. اطلاعات اگر دقیق باشد گیرنده اطلاعات اگر چندان متخصص هم نباشد با استخدام یک نیروی ماهر به نتایج مطلوب خواهد رسید. و خطاهای سازمانی به سمت صفر میل خواهد کرد. فرض کنید تصمیم این است که مبلغ یک میلیارد تومان روی یک پروژه سرمایه‌گذاری شود اطلاعات غلط می‌تواند آن را یک میلیارد و نیم یا برعکس اطلاعات دقیق می‌تواند آن را نصف کند. در صورتی که ممکن است جمع‌آوری اطلاعات درست هزینه‌ای معادل یک میلیونوم این سرمایه‌گذاری را داشته باشد با کارخانه‌ای روبرو شدیم که یک مشکل اساسی در خط تولید خود داشت و میلیونها تومان هزینه کرده بود تا مشکل را پیدا کند و وقتی به کمک اطلاعات درست سیستم کارخانه مطالعه شد متوجه شدیم در مسیر جریان‌های برق کارخانه، دو سرسیم جای‌جا شده است و این اشکال از ابتدای کار در سیم‌گذاری کارخانه ایجاد شده بود علت این بود که سیستم

کارخانه بصورت کلی یا «GLOBAL» نمی‌توانست و نمی‌تواند کنترل شود. کارخانه‌ای دیگر مدعی بود که در هر ماه بطور متوسط تعداد ده موتور می‌سوزاند که مشکل آن کارخانه نیز به کمک اطلاعات مناسب و درستی که از کنترل سیستم‌های آنها تهیه شد رفع گردید. اما آنچه که مشکل اصلی و گسترده جامعه صنعتی ما می‌باشد این است که اطلاعاتی از سیستم‌ها مانند اطلاعات مالی نزد مدیریت‌ها تقریباً وجود ندارد و اگر وجود دارد نمی‌توان روی آن حساب کرد.

• خوشبختانه وزارت صنایع رسماً دستور داده است که تمام صنایع چنانچه دارای دیپانل بیش از دو یا سه مگاوات باشند، حتماً باید بخش مدیریت انرژی را در سازمان یا کارخانه خود بوجود آورند. این حرکت بسیار سازنده و موثر است.

• اگر فرهنگ نگهداری از سیستم‌ها، حساس‌ترین دیدگاههای پرهزینه تعمیرات یا تعویض سریع قطعات شود، به مراتب کم‌هزینه‌تر و از نظر کیفیت، محصولات در مطبوع بالاتری قرار خواهند داشت.

• سیستم‌های هوشمند از طریق اندازه‌گیری کمی، آنالیز کیفی و کنترل انواع پارامترها، امکانات ویژه‌ای را در زمینه‌های گوناگون مدیریتی در اختیار مدیران به ویژه مدیران صنایع قرار می‌دهد.

صرفه‌جویی و مدیریت انرژی

در مساله مربوط به انرژی، بخشی از مشکلات، ناشی از خود انرژی و بخش دیگر مربوط به اطلاعات است. اما باید گفت مشکل انرژی سالهاست که وجود دارد. دنیا پس از سال ۱۹۷۰ به بعد با لمس بحرانها و گران‌تر شدن قیمت نفت، سرمایه‌گذاری‌های عمده‌ای برای حل بحران‌های خود از جمله مساله انرژی انجام داد و میلیاردها دلار در بخش‌های صنعتی و دانشگاهی خود بکار گرفت تا مشکل صنایع خود را رفع کند. ما در کشورمان منابع اولیه مثل آب و سوخت به میزان قابل توجهی داریم، برای استفاده بهینه از منابع خود چه در زمان حال و چه آینده هیچ راهی جز صرفه‌جویی نداریم زیرا منابع فناپذیر هستند.

درباره صرفه‌جویی در مصرف انرژی بطورمثال یکی از تجربیاتی که در علم مدیریت انرژی بدست آمده است این است که وات یا توان لامپ‌های ۴۰ وات را ۴ وات پائین آورده‌اند یعنی معادل ده درصد. برای رسیدن به این هدف شاید میلیونها دلار خرج شده است. ولی اگر این صرفه‌جویی در حد کلان بررسی شود ممکن است درحد یک نیروگاه، توان و انرژی صرفه‌جویی شده باشد. نمونه‌ای دیگر در مصرف لامپ‌های فلوروسنت (متهایی) است که در کشور ما مصرف عمده در سازمانها به ویژه اداره‌ها، لامپ مهتابی است چوک یا بالاست این لامپ‌ها ۹ وات مصرف دارند و با تلاش زیاد آن را به ۱/۵ وات کاهش داده‌اند یعنی با صرفه‌جویی ۷/۵ وات در این لامپ‌ها و ۴ وات در لامپ‌های ۴۰ وات، چیزی معادل ۱۱/۵ وات صرفه‌جویی خواهد شد که به صورت کلان رقم بسیار بالائی است.

در کنار آن لامپ‌های رشته‌ای که بسیار پرمصرف می‌باشد، لامپ‌های دیگری به نام فلوروسنت جمع‌وجور شده ساخته شده است که ۲۳ وات بوده و معادل ۱۰۰ وات لامپ رشته‌ای لومن دارند. اگر فرض کنیم در هر خانه ۵ لامپ ۱۰۰ وات روشن باشد و آنها تبدیل به ۵ لامپ ۲۰ وات شود به گونه‌ای که از نوردهی آن کاسته نشود در هر خانه ۴۰۰ وات انرژی صرفه‌جویی خواهد شد و اگر ده تا دوازده میلیون خانواده داشته باشیم معادل ۴ هزار مگاوات یا چیزی معادل دو برابر نیروگاه شهیدرجانی صرفه‌جویی می‌شود. پس ملاحظه کنید تا چه اندازه تاثیر دارد. این لامپها تا ۸ برابر لامپ رشته‌ای عمر دارند و اگر سوسپید به واردات تکنولوژی ساخت این‌گونه لامپها بپردازیم خیلی بهتر خواهد بود تا سوسپیدها جهت پرداخت پول برق باشد. خوشبختانه طی دو سال اخیر به این مسایل توجه شده و کمیته‌های انرژی متعددی نیز تشکیل شده است و امیدواریم این مسئله جدی‌تر دنبال شود.

اتلاف انرژی؛ مشکل صنایع

متأسفانه برای جلوگیری از اتلاف انرژیها اقدام اساسی صورت نمی‌گیرد از اتلاف منابع و انرژی حتی بدون سرمایه‌گذاری در بسیاری موارد می‌توان جلوگیری به عمل آورد. اما چون راه‌حل‌ها روشن نیست و یا قیمت انواع انرژی در کشور پائین می‌باشد باعث شده است تا مدیران در واحدهای تحت مدیریتی خود حاضر نباشند به این اتلاف‌ها بیندیشند. شاید بالا رفتن قیمت برق

هدداری برای مدیران باشد زیرا هم به نفع خودشان برای پائین آوردن قیمت محصولاتشان است و هم به نفع نسل های آینده خواهد بود.

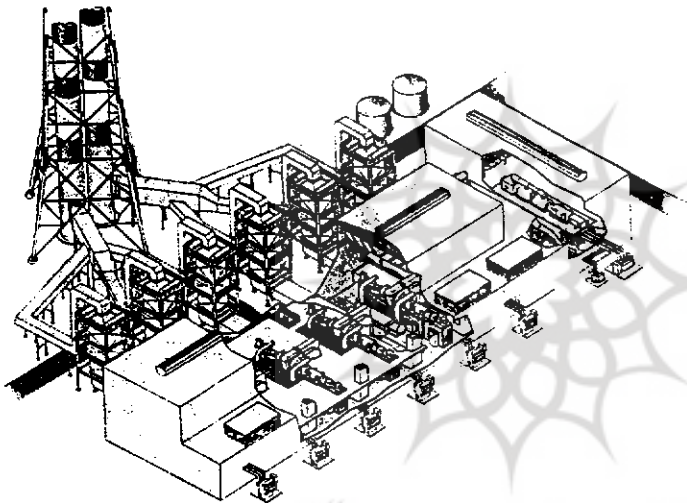
مدیران در مدیریت سیستم های خود واقع در کارخانه ها بیشتر به کمیت ها و تعداد تولید می اندیشند. و با ریشه ها کاری ندارند. یعنی آنقدر که سرمایه گذاری برای تولید و تعداد آن می شود به بهای پرداخت شده در مورد انرژی و تعمیرات در مجموعه تولید توجه نمی کنند. کمتر مدیری به صرفه جویی های اساسی علاقه نشان می دهد. متأسفانه دیدگاهها دربارۀ انرژیها و صرفه جویی های ضروری برای انرژی دیدگاه مادی است، نه نگاهی دور به آینده یا نگاه کلان و این باعث ناراحتی است. خوشبختانه وزارت صنایع رسماً دستور داده است که تمام صنایع چنانچه دارای دیمانند بیش از دو یا سه مگاوات باشند حتماً باید بخش مدیریت انرژی را در سازمان یا کارخانه خود بوجود آورند. این حرکت بسیار سازنده و موثر است. پیشنهاد می شود که اگر قرار است سیستمی در رابطه با مدیریت انرژی وارد کشور شود این امکان برای واردکننده سیستم نامبرده فراهم شود تا آن را با نرخ ارزان تری وارد کند و یا از تسهیلاتی برخوردار گردد. چون باعث خواهد شد ضمن تشویق برای گسترش این سیستم در کارخانه های صنعتی، بازگشت اثر آن نیز سریع باشد و این در سطح کلان یا مملکت مطرح است. ایجاد ابزار مدیریت انرژی در صنایع بسیار ضروری است زیرا در علوم مربوط به برق، حواس پنجگانه انسان نقش آنچنانی ندارد و بی تردید این ابزار است که کارساز می باشد.

پیشنهاد بعدی این است که اگر دو موتور با یک قدرت مکانیکی برابر وارد کشور می شود. برای آن موتوری که با قدرت برق مصرفی کمتری، انرژی مکانیکی بیشتری می دهد یک امتیاز ویژه برای واردات آن قائل شوند. ممکن است از نظر حجم ریالی اولیه گران باشد ولی چون ارزش آن در کشور به صورت کلان مطرح خواهد شد با صرفه است.

برای اجرای این گونه صرفه جویی ها که بسیار با اهمیت هستند ابزارهای متفاوتی را باید بکار گرفت که یکی تسهیلات در تعرفه های گمرکی است. دیگر سوسیدهایی است که به کسانی که مصرف کمتری در برق و انرژی دارند می توان پرداخت کرد. اگر مصرف یک میلیون و دویست تا سیصد هزار شبکه نفت خود را در روز به کمک این ابزار به یک میلیون یا ۸۰۰ هزار شبکه برسانیم،

مانند این است که ۴۰۰ هزار شبکه صادرات خود را بیشتر کرده ایم.

حتی برای خطوط تولید نهایی که مصرف کمتری از نظر انرژی داشته اند امتیازهای خاصی قائل شویم. چون امکانات ارزی کشور افزون می شود و واردات نیز دقیق تر و بیشتر خواهد شد و در مجموع به نفع کل کشور خواهد بود. همانطور که اشاره شد برای تشویق صاحبان صنایع و برای جلوگیری از اتلاف انرژیها و صرفه جویی در آنها راه کارهای متعددی وجود دارد مانند شیوه هایی که وزارت نیرو پیشنهاد کرده است منظورم تعرفه هایی است که برای مصرف انرژی اعلام شده است که صرفاً نه برای پائین آوردن مصرف برق بلکه برای جایه جا کردن مصرف انرژی است یا اصلاح الگوی مصرف. که برای این کار کنترل تعرفه دار را



درحالی که بیش از ۳ مگاوات نیاز ندارد. چون وزارت نیرو براساس درخواست صنایع برای تولید و توسعه شبکه برق برنامه ریزی می کند و اگر تمام صنایع دیمانند خود را بالا گرفته باشند، وزارت نیرو مجبور است تعداد نیروگاههای خود را بصورت غیرواقعی تغییر دهد، بنابراین براساس درخواست های غلط سرمایه گذارهای اضافی خواهد کرد و شاید میلیاردها دلار ضرر به خاطر همین اطلاعات غلط از سوی صاحبان صنایع به وزارت نیرو و نتیجتاً به کشور تحمیل گردد.

یکی از وظایف ما در رابطه با صنایع و کارخانه ها آگاه ساختن آنها از دیمانند واقعی شان و تطبیق دیمانند آن با دیمانند قراردادی با وزارت نیرو است - ثابت شده است که عامل اصلی این

مشکل ضعف اطلاعات صاحبان صنایع از میزان درخواستی شان در مرحله طراحی است که نمی توانند آمار و اطلاعات دقیقی به مهندسین مشاور ارائه دهند. زیرا مشاورین صنایع به آمار دقیق قدرت ماشین آلات و ضریب همزمانی آنها احتیاج دارند و چون این ضریب یک عدد تقریبی است دقت مناسبی روی ارائه این ارقام نمی شود و پس از طراحی و نصب یا راه اندازی دیده شده است که شاید صدها میلیون تومان ضرر متوجه آنها شده است. زیرا فقط می خواستند طراحی سریعاً انجام گرفته و خیلی سریع خط تولید راه اندازی شود!!!

مشکلات موجود در نگهداری

اعتقاد براین است که نگهداری سیستم ها و مجموعه های صنعتی به مراتب ارزان تر از تعمیر است. درست مانند فرضیه پیشگیری قبل از درمان

مطرح کرده است. صاحبان صنایع با نصب این کنتورها و جایه جایی زمان مصرف می توانند بطور قابل ملاحظه ای هزینه های انرژی الکتریکی خود را کاهش دهند.

شعاری نژاد ادامه داد: پیگیری مساله تلفات انرژی در کارخانه ها مساله ای مهم است. مثل گردوخاک های روی تابلوهای برق که نوعی تلفات انرژی است. کابل های فرسوده نیز مورد دیگری است که باید به آن توجه کرد. عدم تعادل بار نیز در کارخانه ها رعایت نمی شود. نشتی های برق عامل دیگر در اتلاف انرژی می باشد به ویژه آنکه سیستم حفاظتی توسط نشتی ها تحریک نمی شود. این نشتی ها با استاندارد بودن تابلوهای برق یا نصب نشت یاب قابل رفع هستند.

میزان درخواست یا دیمانند را به مقدار واقعی مان نزدیک کنیم مثلاً دیده شده است که کارخانه ای ۱۰ مگاوات درخواست کرده است

نظر پزشکی است. که به دیدگاههای فرهنگی و بود این دیدگاه در جامعه ما مربوط می‌شود. در صنایع نیز اگر به صورت کلان بررسی شود وجود چنین فرهنگی ضروری است. یعنی اگر فرهنگ نگهداری از سیستم‌ها، جایگزین دیدگاههای هزینه تعمیرات یا تعویض سریع قطعات شود به مراتب کم‌هزینه‌تر و از نظر کیفیت، محصولات در سطوح بالاتری قرار خواهند داشت. شبکه‌های برق، آب و فاضلاب، جاده‌ها و آنچه که به صنایع سازمانها مربوط است نمونه‌های گسترده‌ای هستند که چنانچه مقوله نگهداری سیستم‌های مربوطه به خوبی رعایت نشود بی‌تردید با مشکلات اقتصادی از نظر هزینه روبرو خواهیم شد.

مدیران صنایع چنانچه کاربرد نگهداری پیشگیرانه یا (P.M) را بخوبی در واحدهای خود بکار گیرند منافع فوق‌العاده‌ای را نصیب خود خواهند کرد. زیرا با نگهداری مناسب از ماشین‌ابزارها، عمر آنها افزایش خواهد یافت، هزینه یا تعمیر و قطع خط تولید آنها کاسته خواهد شد به تجربه ثابت شده است با قطع خط تولید، زمان زیادی برای راه‌اندازی دوباره آن صرف می‌شود و دهها ساعت زمان لازم خواهد بود. به اعتقاد من تصمیم‌گیرهای مدیریتی نباید به صورت عکس‌المعملی باشد و منتظر رخدادها و اتفاقات باشند آنها باید پیشقدم یا PROACTIVE باشند و دنیای تکنولوژی به این پیش‌قدم بودن اعتقاد دارد. موتوری می‌سوزد و مشکلات یکی پس از دیگری رو می‌شوند جالب این است که مدیریت برای تعمیرات هزینه کرده و موتور سوخته را خیلی سریع تعویض می‌کنند اما حاضر نیستند سرمایه‌گذاری برای برنامه‌ریزی داشته باشند تا از سوختن موتورها یا سایر بخش‌های سیستم جلوگیری کنند!! تجربه نشان داده است که زمان اجرای برنامه‌ریزیها جهت پیشگیری از اتفاقات نیز به علت کاغذ بازیهای اضافه و بی‌مورد به درازا کشیده می‌شود و متأسفانه فرهنگ پرداختن به تعویض یا تعمیرات سالهاست جا افتاده و کماکان ادامه دارد!! این ضعف مدیریت است به نظر بنده مدیران اگر به این شیوه ادامه دهند ناموفق خواهند بود. این هنر مدیریت نیست که به این‌گونه مدیران دیکته می‌کند بلکه رفتارها و اعمال منفی هستند که این مدیران را کنترل می‌کنند.

راه کارهای اساسی

بایستی با ابزارهای جدید و مکانیزه بطور

مرتب از سیستم‌های کارخانه‌ها اطلاعات مناسب تهیه و در بعد نگهداری مستقل از نیروی انسانی بکار گرفته شود. در نظر بگیرید اگر مدیری مثلاً ۱۰ تومان برای بکارگیری سیستم‌های جدید نگهداری در کارخانه خود سرمایه‌گذاری کند، بی‌تردید پس از مدتی کوتاه، صدها برابر سرمایه‌گذاری اولیه به او باز خواهد گشت. زیرا سیستم‌های هوشمند اطلاعات با ارزشی را از درون سیستم ارائه می‌دهد. در زمینه یکی از کارهای مشاوره‌ای خود جهت پیاده‌سازی این سیستم‌ها به ما گفته شد که تعداد قطع خط تولید که در ماه پنج مورد بود به سالی ۵ مورد کاهش یافته است. این کار، کاری فرهنگی است یعنی با بکارگیری این سیستم‌ها و آموزش فرهنگی به نیروی انسانی که چقدر می‌تواند برای سیستم ما مثر واقع شود می‌توان این فرهنگ را در تمام صنایع جاری کرد که در کل چقدر به نفع کشور است و آینده نیز تا چه حد بهره خواهد برد.

تشخیص ریشه‌های مشکلات بسیار ضروری است تا بتوان مساله را حل کرد و به اهداف کلی نزدیکتر شد. یکی از اهداف سیستم نگهداری، تشخیص مشکلات در آغاز کار و قبل از ایجاد مشکل است، و چون نگهداری‌ها در سیستم کارخانه‌ها ضعیف می‌باشد وقتی به مشکلات پی می‌بریم که دیر شده است و به اوج خود رسیده است. در سیستم‌های برقی چون اطلاعات درونی آن، آنچنان واضح نیست و دیده نمی‌شود پس باید به کمک ابزار پیشرفته مرتب درون آن چک شود. همانطوری که خون درون بدن که دیده نمی‌شود و باید سالم باقی بماند تا بدن سالم باشد. در غیراین‌صورت اگر مشکلی از درون برای خون بوجود آید انعکاس آن روی سایر اندام‌ها خواهد بود، در کارخانه‌ها نیز این چنین است و برق همان خون است - که باید مرتب کنترل شود، تا کارخانه مرتب کارکرده و عمر طولانی داشته باشند. اینها همگی به سیستم‌های نگهداری مربوط می‌شوند.

سیستم‌های هوشمند و قابلیت‌ها

مدیر عامل اترک انرژی در پایان سخنان خود به معرفی کاملتری از سیستم‌های هوشمند پرداخت. وی گفت: این سیستم‌ها از طریق اندازه‌گیری کمی، آنالیز کیفی و کنترل انواع پارامترها، امکانات ویژه‌ای را در زمینه‌های گوناگون مدیریتی در اختیار مدیران به ویژه مدیران صنایع قرار خواهد داد تا بتوانند از امکانات

گسترده‌ای در زمینه‌های مدیریت انرژی، مدیریت کیفیت، دیسپاچینگ، تله‌متری ارتقاء سطح کیفی محصول، مدیریت نگهداری، کاهش هزینه‌های تولید و مدیریت تعمیرات برخوردار شوند. می‌توان نقش سیستم‌های هوشمند نظیر «PEGASYS, M-SCADA ION» را در هر یک از مباحث مدیریتی بالا این‌گونه برشمرد:

در زمینه مدیریت انرژی:

- دستیابی به اطلاعات جامع، موثق و به لحظه
- ایجاد تغییرات مطلوب در شکل بار و الگوی زمانی مصرف
- تشخیص تلفات الکتریکی
- استفاده از امتیازات تعرفه‌بندی وزارت نیرو جهت کاهش هزینه برق مصرفی

در زمینه مدیریت نگهداری:

- آگاهی از مشکلات در حال وقوع و امکان انجام عملیات پیش‌گیرنده (PM) در مراحل ابتدایی
- آگاهی از کمیت‌های برق و تغییرات آنها نسبت به زمان و اطلاعات درونی و پنهان مصرف‌کنندگان
- آگاهی از کیفیت برق و اعوجاج‌های هارمونیک، به عبارت دیگر آلودگی‌های محیط برق

در زمینه مدیریت کیفیت:

- استقرار سیستم‌های کنترل کیفی، آنالیز و تست براساس استاندارد بین‌المللی نظیر ISO 9000
- در زمینه دیسپاچینگ و تله‌متری:
- امکانات استفاده از شبکه مخابراتی جهت انتقال اطلاعات، وضعیت‌ها و ارسال فرامین از مرکز کنترل.

با استفاده از این سیستم‌ها که نصب آسان، سرمایه‌گذاری اولیه اندک و استهلاک سرمایه‌گذاری انجام شده در کوتاه‌مدت از امتیازات آنها به‌شمار می‌رود می‌توان بسیاری از مشکلات و نارسائی‌های موجود را حل و هم‌زمان به اهداف زیر دست یافت:

- کاستن از هزینه‌های انرژی الکتریکی
- کاستن از هزینه‌های تعمیرات
- افزایش راندمان تجهیزات الکتریکی و الکترومکانیکی
- افزایش عمر تجهیزات مصرف‌کننده برق
- کاستن نیروی انسانی اپراتوری
- افزایش دقت ابزارهای کنترل کیفیت
- نظارت و کنترل بیشتر بر پروسه تولید
- به حداقل رساندن قطع‌های ناگهانی خطوط تولید ناشی از مشکلات الکتریکی

انتقال الکترونیک یا EDI (ELECTRONIC DATA INTERCHANGE)

مخفف عبارت است که مبین انتقال سیستم اطلاعاتی موجود در شبکه کامپیوتری یک سازمان به سایر کامپیوترها می باشد. این سیستم که در صدور و مبادله اسناد تجاری داخلی و بین المللی نقش بارز دارد، ماهیتاً الکترونیکی است و نحوه انتقال آن مستقل از ویژگی های سخت افزاری کامپیوترهای شخصی می باشد. از یک سو می تواند متعلق به یک سازمان باشد و انتقال اسناد تجاری داخلی و خارجی را میسر سازد و از سوی دیگر به انتقال اسناد و اطلاعات شرکاء، سازمانها و موسسه های گوناگون نیز پیروازد. بر این اساس، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی به منظور معرفی سیستم (EDI) نشستی در سالن گردهمایی آن موسسه برپا و آن را مورد بررسی قرار داد.

در این نشست که جمعی از مدیران و کارشناسان امور بازرگانی، بانکها و علاقه مند به تجارت الکترونیکی حضور داشتند، ابتدا آقای جاناردان عضو کمیسیون اقتصادی اجتماعی سازمان ملل متحد و عضو رسمی «اسکاپ»، درباره سیستم «EDIFACT» به سخنرانی پرداخت. وی با توجه به کاربردهای وسیع و گسترده سیستم تجارت الکترونیکی، نقش آن را در اجرای سریع و دقیق تجارت جهانی بین کشورهای مختلف تشریح و ویژگی های مهم آن را بازگو کرد و افزود، از عمده ترین قابلیت های شیوه کاربردی «EDIFACT» می توان به کاهش هزینه های جاری جهت ارسال پیام های تجاری که معمولاً به صورت استفاده از کاغذ یا تلکس می باشد اشاره کرد همچنین عنصر زمان در افزایش سرعت ارسال پیام و اطلاعات تجاری برای خرید و فروش های جهانی، نقش با اهمیتی دارد و مزیت دیگری در استفاده از EDI می باشد. می دانیم طیف گسترده ای از اسناد تجاری شامل فهرست قیمت ها، آدرس ها، قیمت های جدید نرخ ارزهای جهانی، دستورالعمل ها و اطلاعات گوناگون تجاری و بیمه ها می شود. که با استفاده از تجارت الکترونیکی که امروز در سراسر جهان در نقطه های تجاری مختلف مورد استفاده قرار گرفته است نه تنها می توان باعث کاستن هزینه ها شد بلکه موجب افزایش بهره وری و کارایی تجاری سازمانها و شرکت های استفاده کننده می شود.

EDI؛ شیوه ای پویا

نصراله مستوفی، مدیر مرکز اطلاع رسانی

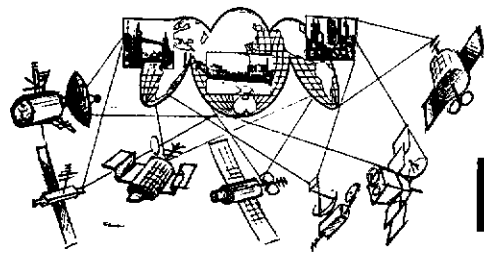
طی یک نشست دو روزه
مورد بررسی قرار گرفت

تجارت الکترونیک

وزارت بازرگانی، درباره شیوه استفاده از سیستم تجاری EDI چنین گفت: بحث اصلی در EDI، بحث اتصال است یعنی داشتن یک بستر اولیه که جزء پیش نیازهای اساسی است. برای وارد شدن به شبکه های ارتباطی جهانی و اجرای دقیق آن باید یک اقدام همگانی صورت گیرد تا به کمک افکار، دانش و همکاریهای سازمانها و مراکز اطلاعاتی داخلی بتوانیم این شبکه را به اجرا دریاوریم. البته مشکلاتی نظیر عدم انتخاب های اولیه، سرعت پائین و عدم دسترسی به شبکه های مختلف جهانی سر راه وجود دارند. اما اولین گام برای اتصال به شبکه های بین المللی ایجاد یک نقطه تجاری است. کشورهایی که حرکت خود را برای ایجاد نقطه تجاری آغاز کرده اند و خود را از لایه لاجیکی به لایه فیزیکی رسانده اند ابتدا مشکلات درونی خود را رفع و همکاریهای گسترده ای میان سازمانها و شرکت های داخلی کشورهای خود در زمینه ارائه اطلاعات و آمار دقیق را ایجاد کرده اند. با داشتن یک نقطه تجاری در داخل، می توان نقل و انتقال اسناد و تجارت جهانی را واضح تر ساخت و این همان (ETIO) یا فرصت های تجاری الکترونیکی است که این امکان را به تجار و کارخانه دارها می دهد تا به دهها میلیون نقطه تجاری جهانی وصل شوند و نیازها و خواست خود را رفع کنند. البته ETIO برای ما مشکلاتی دربردارد که با هماهنگی هایی که با ملبورن استرالیا شده است امیدواریم که بتوانیم آن را در کشورمان داشته باشیم و این شروع خوبی است.

شبکه آگاه گر بازرگانی

این شبکه چه نقشی می تواند در استفاده از فرصت های تجاری جهانی برای ما داشته باشد. شبکه آگاه گر بازرگانی نوعی سیستم اطلاع رسانی (BULTIN BOARD SYSTEM) یا تابلوی اعلانات خبری الکترونیک است که با استفاده از تکنولوژی الکترونیک، کامپیوتر و مخابرات،



محیطی مناسب برای برقراری ارتباط میان افراد برای دسترسی یا جستجوی سریع از منابع اطلاعاتی مختلف (داخلی یا خارجی) را بوجود می آورد. این سیستم به گونه ای عمل می کند که به کمک خطوط مخابراتی وظیفه ارسال اخبار، افکار، اطلاعات، اسناد و فایل های گوناگون را با سرعت بسیار بالا، عهده دار است.

در شبکه آگاه گر بازرگانی کاربر می تواند با ارائه کد کاربر (USER ID) و کلمه عبور (PASSWORD) خود، وارد شبکه شده و با دیگر کاربران به تبادل اطلاعات بپردازد.

با ایجاد نقطه تجاری های گوناگون در سراسر کشور، تجار و بازرگانان به راحتی می توانند جهت معرفی کالاهای خود به مراکز تجاری موجود مراجعه و با تبدیل اساسی کالاهای خود به نت های لازم با خارج ارتباط برقرار سازند و به نقاط تجاری جهانی وصل شوند تا از موقعیت ها و اطلاعات جاری در بازارهای بین المللی استفاده بسیار خوبی داشته باشند.

ویژگی های آگاه گر و کاربردهای آن

مستوفی ادامه داد: دو ویژگی ارزنده برای این شبکه می توان قائل شد. ابتدا سرعت و دقت عمل در کار و سپس توجه به استانداردها. EDIFACT معتقد است برای ایجاد ارتباط با دنیا، باید سیستم های شما استاندارد شوند. وی افزود: شبکه آگاه گر به انتشار اطلاعات می اندیشد نه انحصار آن و فلسفه تشویق برای انتشار اطلاعات از اصول اولیه این شبکه می باشد زیرا با انتشار اطلاعات می توان بقای سیستم را تضمین کرد.

از مجموعه کاربردهای شبکه آگاه گر می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- شبکه آگاه گر می تواند نقش یک درگاه را داشته باشد و مراکز اطلاع رسانی واقع در تمام استان های کشور را به یکدیگر وصل کند.

- به کمک این شبکه می توان خیلی سریع آمار واقعی و دقیق را تهیه و در اختیار مصرف کنندگان

آمار قرارداد، آماری نظیر ثبت سفارشات بازرگانی خارجی برای واردات، اطلاعات ثبت سفارشات خارجی (ویژه مدیران)، قانون مقررات واردات و صادرات، قوانین امور گمرکی، آمار گشایش اعتبار بانک مرکزی و بخشنامه‌های بخش بازرگانی کشور.

- توسعه شبکه آگاه‌گر می‌تواند به کمک یک مودم، قوانین و مقررات بازرگانی که سعی می‌شود به روز باشند را در اختیار تجار و بازرگانان قرار داد. مثلاً تجار می‌توانند بدون مراجعه به مرکز اطلاع‌رسانی اطلاعات مربوط به بخشنامه‌های دولتی درباره کالاها را مطالعه نمایند.

- با وصل شدن به شبکه آگاه‌گر می‌توان از کتابخانه فایلها که اطلاعات گوناگون کتابخانه‌ها، به صورت فایل بسته‌بندی شده‌اند، استفاده و فایل موردنظر را جستجو و با قراردادهای مختلف انتقال فایل، آن را دریافت کرد.

- پست الکترونیکی یکی از قابلیت‌های این شبکه می‌باشد که وجود صندوق پستی الکترونیکی کاملاً محرمانه در این سیستم، تسهیلات مناسبی برای خواندن نامه‌ها، تبادل پیام‌ها، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها را برای کاربران فراهم می‌آورد.

- از دیگر قابلیت‌های شبکه آگاه‌گر، قراردادن کاربران در انجمن‌های بین‌المللی است. به گونه‌ای که آنها به صورت غیر همزمان در انجمن‌ها به بحث و تبادل افکار می‌پردازند تا اطلاعات مختلفی را به کمک این شیوه در اختیار همگان قرار دهند. به کمک شیوه حضور در انجمن‌ها و سمینارهای جهانی می‌توان سوالات و مشکلاتی که در زمینه کاری وجود دارد، مطرح و از آگاهی و تجارب سایر کاربران روی شبکه استفاده کرد.

- شبکه آگاه‌گر بازرگانی امکان دسترسی به اخبار اقتصادی - بازرگانی از طریق «بولتن روزانه بازرگانی» به زبان‌های فارسی و انگلیسی برای کاربران را فراهم می‌آورد.

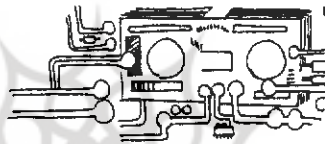
- دسترسی به اطلاعات بورس و ارز، تبلیغات و آگهی‌های بازرگانی، ارائه مقالات علمی - تحقیقاتی (بازرگانی)، برقراری ارتباط بین دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی بازرگانی، نرخ نامه‌ها که براساس ارائه اطلاعات فروشگاههای سطح شهر می‌باشد، ارائه فهرست کالاهای مشمول طرح تعزیرات، ارائه تقویم نمایشگاههای داخلی و خارجی، ارائه مشخصات تمامی بازرگانان ایرانی در صورت درخواست و اصلاح متون نامه‌ها، از دیگر کاربردهای این شبکه آگاه‌گر می‌باشد.

مدیر مرکز اطلاع‌رسانی وزارت بازرگانی در پایان افزود:

وزارت بازرگانی این آمادگی را دارد تا در زمینه آشنایی با نرم‌افزارهای مربوطه و چگونگی استفاده از شبکه آگاه‌گر، آموزش‌های لازم و ضروری را به صورت مجانی در اختیار متقاضیان قرار دهد که متقاضیان می‌توانند دفترچه‌های راهنما را نیز دریافت کنند.

SWIFT؛ انجمن جهانی خدمات بین بانکی

مهدی رشیدی، معاونت اداره بین‌الملل بانک مرکزی ایران در بخشی از این گردهمایی با اشاره به تاریخچه «انجمن جهانی خدمات بین بانکی»، (SOCIETY FOR WORLDWIDE INTERBANK FINANCIAL TELECOMMUNICATION) به معرفی



تاریخچه، مزایا و شیوه عملکرد این انجمن جهانی که بسیاری از خدمات بین بانکی بانک‌های سراسر جهان را انجام می‌دهد، پرداخت. وی گفت: پس از پایان جنگ جهانی دوم و اواخر دهه ۱۹۵۰ تجارت جهانی روبه رشد نهاد و بانکها برای معاوده بانکی از گرامر و زبان خاص خود استفاده می‌کردند و چون فعالیتها افزایش ولی زبانها گوناگون بود، برداشت‌های بین‌المللی همراه با آشفتگی و بانکها با افزایش هزینه روبرو می‌شدند. به همین خاطر در سال ۱۹۶۰، تعداد ۶۰ بانک اروپایی و آمریکا به منظور از بین بردن آشفتگی‌ها و کاهش هزینه‌های جاری درصدد استاندارد کردن پیام‌های بین بانکی خود برآمدند و زبانی واحد را تدوین کردند. در سال ۱۹۶۷، هفت بانک طراز اول اروپایی، استانداردهای موجود را به شیوه کامپیوتری تبدیل کردند. به گونه‌ای که به کمک کامپیوترها که زبان یکدیگر را می‌فهمیدند ردوبدل پیام‌های بین بانکی آغاز شد. از آن به بعد سعی بر

اتوماسیون کردن این شیوه هم برای فرستنده و هم گیرنده پیام افزایش یافت.

در سال ۱۹۷۱ برای رسیدن به این هدف اکثریت بانک‌های اروپایی و آمریکایی، هزینه‌های مطالعات مربوط به اتوماسیون کردن ارسال پیام‌ها را به عهده گرفتند. که بعد از گذشت یکسال سازمان «SWIFT» با ۲۳۹ بانک عضو از ۱۹ کشور تاسیس شد. سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای لازم نیز تدوین و بالاخره در می سال ۱۹۷۷ راه‌اندازی می‌شود.

در روز نخست راه‌اندازی این سیستم، تعداد ۵۰ هزار پیام از روی این شبکه بین بانک‌های جهانی ردوبدل شد که پیش‌بینی کردند این رقم به ۳۰۰ هزار پیام افزایش یابد. اما امروز توسط این شبکه با ۵۳۰۰ عضو از ۱۳۶ کشور دو میلیون و هفتصد هزار پیام در روز فرستاده می‌شود. تمام اعضای «SWIFT» تنها بانکها هستند و موسسه‌های غیرمالی در آن جایی ندارند.

مزایای SWIFT برای استفاده‌کنندگان

سختن دربار مزایای سیستم بانکی SWIFT گفت:

- از باارزش‌ترین مزیت این سیستم بانکی استاندارد بودن آن است. یعنی تمام پیام‌های بانکی در سراسر جهان استاندارد می‌شوند که در این باره از سری استانداردهای ISO 9000 بهره گرفته شده است.

- قابلیت اطمینان در «SWIFT» طی ۱۹ سال دیده نشده است که یک پیام در شبکه گم شود.

- مزیت امنیت آن بسیار با اهمیت است در کاربرد سیستم SWIFT به خلاف تلکس مشکل رمزخوانی وجود ندارد. زیرا رمز داده شده در SWIFT درکل پیام داده می‌شود. و از یک الگوریتم خاص و پیچیده‌ای بهره گرفته است. علاوه بر این خود سیستم SWIFT یک رمز جداگانه دیگر نیز در پائین پیام قید می‌کند. از طرفی وقتی پیام از روی تلکس مخابره شود اگر شخصی به خط تلکس دسترسی داشته باشد ممکن است بتواند پیام را بخواند. در صورتی که در SWIFT پیام‌ها در هم ریخته می‌شوند و در مقصد به حالت اول برمی‌گردند.

- سرعت ارسال پیام در SWIFT یکی دیگر از مزایای آن است که ضمن آنکه پیام‌های بانکی از نظر استاندارد بودن چک می‌شوند، بسیار سریع و بی‌وقفه فرستاده می‌شوند.

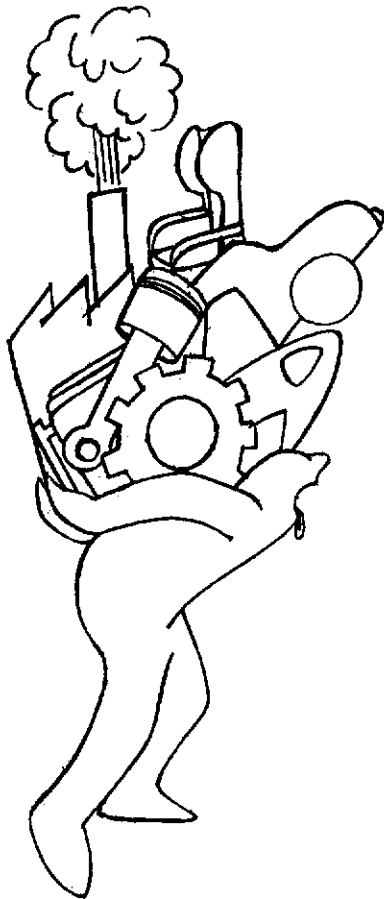
- و مهمتر آنکه این شبکه بدون تعطیلی و در تمام مدت سال به کار ارسال پیام با ویژگی‌های بالا می‌پردازد.



کتابخانه تخصصی

تعیین مسیر جدید حرکت بهره‌وری در سال‌های ۲۰۰۰-۱۹۹۵

Production Digest - Nov 1995
ترجمه سازمان بهره‌وری ملی ایران



آورد یعنی همان چیز که اقتصاددانان آنرا بهره‌وری کلی (TFP) می‌نامند.

لزوم داشتن TFP بالاتر

در سال‌های ۱۹۷۰ رشد متوسط سالانه TFP در سنگاپور منفی (۲/۱ - درصد) بود که کاهش رشد اقتصادی را به همراه داشت. بین سال‌های ۱۹۹۲-۱۹۸۰ به ۰/۴ درصد ارتقاء یافت که ۱۰ درصد به رشد بهره‌وری که ۴/۲ درصد بود کمک کرد. در پنج سال اخیر TFP بطور متوسط سالانه ۱/۷ درصد رشد نشان داده که ۴۳ درصد به رشد بهره‌وری کمک کرده است.

در کشورهای پیشرفته هنگامی که تقریباً در سطح فعلی رشد سنگاپور قرار داشتند رشد سالانه TFP بطور متوسط ۱/۵ تا ۴ درصد بود. امروزه رشد TFP در بسیاری از کشورهای توسعه یافته هنوز نسبتاً بالا است یعنی از ۱ تا ۲ درصد و این امر ۵۵ تا ۷۵ درصد به رشد بهره‌وری کمک می‌کند. تجربه این کشورها که به بلوغ صنعتی رسیده‌اند اهمیت TFP را در پیش‌برد بهره‌وری و

مبادلاتی که سه برابر تولید ناخالص ملی است سنگاپور جز رقابت جهانی راه دیگری ندارد.

در گزارش «رقابت جهانی»، رقابت چنین تعریف شده است: «توانایی یک کشور یا شرکت برای تولید ثروت بیش از رقیب در بازارهای جهانی». با توجه به اینکه رقابت جنبه نسبی دارد برای سنگاپور مهم است که رقابتش اساس ثابتی داشته باشد. در این گزارش پیش‌بینی شده که در سال ۲۰۳۰ در رقابت جهانی سنگاپور سه درجه پائین‌تر خواهد رفت و به مقام پنجم خواهد رسید. اگر امتیاز مهمی در اقتصاد بدست نیآورد این پیش‌بینی واقعتاً پیدا خواهد کرد. بنابراین سنگاپور باید استراتژی‌های خود را مورد ارزیابی مجدد قرار دهد و منابع جدیدی را برای رقابت و رشد اقتصادی پیدا کند.

رها ساختن منابع رشد سنتی

سنگاپور در مراحل اولیه رشد اقتصادی خود به عرضه کار متکی بود. با پیشرفت اقتصادی و کاهش عرضه نیروی کار سرمایه‌گذاری پولی، بجای سرمایه‌گذاری نیروی کار، عامل محرکه رشد گردید.

در آینده پیشرفت نمی‌تواند فقط براساس تعداد کارکنان شاغل باشد چون تعداد آنان روبه کاهش است. به سرمایه‌گذاری پولی بیشتر نیز نمی‌تواند متکی باشد چون رشد یعنی افزایش مادی سرمایه از حدی که بگذرد شروع به کاهش بازده می‌کند.

رشد قوی و ثابت در آینده بایستی از طریق بهبود بیشتر کیفیت و بکارگیری مناسب کار و سرمایه باشد. بطور خلاصه سنگاپور بایستی سعی کند بازده بیشتری از کلیه منابع خود بدست

در طی ۳۵ سال سنگاپور از یک کشور کم‌درآمد و عقب‌مانده به کشوری مدرن با درآمد بالا تبدیل شده است. در اثر رشد اقتصادی قوی، درآمد سرانه از ۱۳۰۰ دلار در سال ۱۹۶۰ به ۳۱۲۰۰ در سال ۱۹۹۴ رسید، یعنی ۲۴ برابر شد. سنگاپور از نظر درآمد خالص سرانه اکنون مقام نهم را دارد و از نظر برابری قدرت خرید از کشورهای چگون کانادا و فرانسه پیشی جسته است.

در گزارش رقابت جهانی سال ۱۹۹۵ سنگاپور به‌عنوان دومین کشور رقابتی پس از آمریکا ذکر شده است. از نظر سطح سرمایه‌گذاری مجدد و سرمایه‌گذاری بنیادی، این گزارش، سنگاپور را در بین ۴۹ کشور اول شناخته است. سنگاپور از نظر رعایت مقررات در کارهای بنیادی از قبیل جاده‌سازی، حمل‌ونقل هوایی و بنادر بالاترین مقام را دارد. از نظر درجه‌بندی نیروی کار، «سازمان اطلاعات مربوط به ریسک در محیط کار» که سازمانی آمریکایی برای ارزیابی عامل ریسک است، از سال ۱۹۸۰ سنگاپور را در مقام اول دانسته است.

با تمام این موفقیت‌ها و این حقیقت که سنگاپور در سال ۱۹۹۶ رسماً به‌عنوان یک کشور پیشرفته شناخته شد، هنوز فاصله زیادی بین سنگاپور و سایر کشورهای پیشرفته وجود دارد. سنگاپور تنها از نظر درآمد سرانه پیشرفته است نه از جهات مهمی چون سطح دانش کارگران، مهارت، بهره‌وری، دانش فنی و قدرت سازمانها.

رقابت امری ضروری برای سنگاپور

حفظ قدرت رقابت بین‌المللی برای سنگاپور که هدفش پیشرفت به‌عنوان یک کشور توسعه‌یافته است، بسیار اهمیت دارد. با حجم

رشد اقتصادی نشان می‌دهد.

رشد TFP به وسیله پنج عامل معین می‌گردد:

● تربیت و آموزش نیروی کار، یعنی رشد نیروی انسانی.

● تجدید ساختار اقتصادی که تخصیص منابع را به بخش‌هایی که دارای بهره‌وری بالاتر هستند ممکن می‌سازد.

● مولد بودن بالقوه عوامل سرمایه (یعنی سرمایه‌گذاری در ماشین‌آلات و تجهیزاتی که بازده مستقیم و فوری دارند).

● پیشرفت فنی، که نشان‌دهنده نوسازی، بکارگیری تکنولوژی اصلاح‌طرزفکر کاری و اصلاحات کیفی دیگر است.

● افزایش تقاضا که تعیین‌کننده میزان استفاده از منابع است.

در پنج سال آینده وظیفه این است که اقتصاد سنگاپور به‌نحوی تغییر یابد که از هر واحد نهاده بازده بالاتری بدست آید، یا TFP بالاتر. چیزی که در این مورد لازم است تمهید کلی برای بازسازی و کیفیت است.

برنامه پنج‌ساله

برنامه پنج‌ساله حرکت بهره‌وری بر بازسازی و کیفیت تکیه دارد و نشان تغییر و استمرار است. تکیه بر کیفیت در واقع استمرار فعالیت‌های گذشته است، در حالی که تأکید بر نوسازی نشانه نیاز به استراتژی‌های جدید است. کیفیت دلالت بر برتری و رعایت استانداردهای بین‌المللی است در تولید، خدمات یا کار - این موضوع حرکت بهره‌وری در پنج سال گذشته بوده است. نوآوری به معنی عقیده به تغییر و نیاز پرداختن به مسائل جدید و ایده‌های مترقیانه است و نه رضایت به افزایش صرف - مهم تلفیق نوآوری و کیفیت است. نوآوری به تنهایی ضرورتاً موجب دستاوردهای اقتصادی نمی‌شود و داشتن کارگران نوآور، سرمایه‌گذاری و سیستم فروش تولیدات را تضمین نمی‌کند. مفهوم کیفیت این است که کارها به درستی صورت گیرد و تولیدات در سطح بین‌المللی قابل فروش باشد. کیفیت به تنهایی کافی نیست چون باعث بوجود آمدن ایده‌های جدید نمی‌شود. به وسیله نوآوری است که کارگران و سازمان‌های آموزشی می‌توانند پیشرفت کنند و تغییر یابند.

موضوع برای سال‌های ۱۹۹۵-۹۶

همراه با «بازسازی و کیفیت» به عنوان موضوع

اصلی حرکت بهره‌وری در پنج سال آینده، هر ساله یک موضوع فرعی نیز انتخاب می‌گردد که بعضی نکات را به وضوح نشان می‌دهد. موضوعی که برای سال‌های ۹۶-۱۹۹۵ انتخاب شده «نوآوری و کیفیت: مهارت در بهترین روشها» است. سنگاپور که عضوی از یک مجمع بزرگ است باید با پیشرفته‌ترین کشورها رقابت کند (در زمینه‌های آموزشی، تکنولوژی، کالاها و خدمات). سنگاپور که در سطح پائین این مجمع شروع به رقابت کرده رقابتی سخت درپیش دارد. شرکت‌های سنگاپوری دیگر نمی‌توانند شرکت‌های واقع در منطقه را الگو قرار دهند. الگوهای جدید آنها باید بهترین شرکت‌های دنیا باشند، در زمینه‌های آموزش، تکنولوژی، بازاریابی یا تحقیق و توسعه. منظور از بهترین روشها، روش‌هایی است که عملاً اجرا می‌گردد تا سنگاپور و شرکت‌هایش را به پیشرفت برساند. منظور از «مهارت» این است که تعهدی برای متخصص شدن در کار داشته باشیم و هدفمان رسیدن به کمال در کارها باشد. بنابراین تنها داشتن بهترین روش‌های کاری کافی نیست، لازم است در این روشها مهارت کسب کنیم تا بتوانیم قدرت رقابت داشته باشیم.

پاداش

مشکلاتی که سنگاپور درپیش دارد بسیار است اما در مرحله بعدی پیشرفت در صورتی که خوب عمل شود پاداش بسیار ارزنده‌ای وجود دارد. اگر سنگاپور موفق شود که از منابع انسانی و سرمایه‌گذاری‌های خود استفاده بهتری کند و از نظر کیفی، وضع اقتصادی را بهتر کند، در این صورت می‌تواند دستاوردهای مادی نیز داشته باشد.

در سطح بین‌المللی سنگاپور می‌تواند با وجود مساحت کم خود به‌عنوان یک مرکز مهم اقتصادی شناخته شود.

در سطح ملی سنگاپور می‌تواند به جلب سرمایه‌گذاری‌های خارجی ادامه دهد، سطح صادرات خود را بالا برد و از رشد اقتصادی بالایی برخوردار گردد.

در سطح صنعت انجام کار بهتر به معنی سودآوری بیشتر است. سود زیاد قدرت زیادتری به شرکتها می‌دهد که مجدداً سرمایه‌گذاری کنند و کار خود را توسعه دهند.

برای کارمندان پاداش به‌صورت دستمزد و دریافتی بیشتر، مزایای بیشتر، محیط کاری بهتر و امنیت شغلی است. بالاخره اینکه همه مردم از یک کیفیت زندگی بهتر برخوردار می‌گردند. □

چند گام

در تفویض اختیار

ترجمه: زهرا هامری

منبع: COMMUNICATION BRIEFINGS

چنانچه کارها به‌طور صحیح واگذار گردند، موجب ایجاد روحیه کار به صورت گروهی می‌شود و کارها سریع‌تر انجام می‌گردد.

پس به هنگام تفویض اختیار:

● افراد مسئولیت‌پذیر را انتخاب کنید. لازم است بهترین افراد در کنار شما باشند.

● سعی کنید کارها را با توجه به استعداد و توانایی‌های افراد به آنان محول کنید.

● در نظر داشته‌باشید که ممکن است افراد به شرمین شما کار را انجام ندهند. در پس گرفتن و لغو اختیار از آنان عجله نکنید، بلکه به آموزش ادامه دهید، زمانی را که بابت آموزش آنان از دست می‌دهید، با منافع بلندمدت ناشی از این آموزش مستجید.

● در آغاز کار، برای ایجاد اعتماد به نفس در افراد، کارهای سبکی را به آنان واگذار کنید.

● این امکان را به افراد بدهید که کارها را براساس سلیقه و عقاید خود انجام دهند و حتماً به نظرات آنان گوش دهید، چون ممکن است شیوه بهتری برای انجام کار داشته باشند.

● هنگام تفویض اختیار از لغات قابل فهم استفاده کنید و آموزش‌های لازم را به صورت نوار یا مکتوب و همراه با دستورالعمل‌های لازم در اختیار آنان قرار دهید تا بتوانند در صورت نیاز به آن مراجعه کنند.

● کارهایی را که به افراد محول کرده‌اید، کنترل کنید چنانچه زمان تحویل کار نزدیک باشد و گزارش پیشرفت کار از سوی آنان تسلیم نشد، از صحت و انجام کار اطمینان حاصل کنید.

● ضمن تشریح و توضیح ارتباط کار موردنظر با اولویت‌های دیگر، تاریخ معینی را برای تحویل کار تعیین کنید. □



مهندسی انسانی

از: مهدی کاظمی

اصولاً کیفیت و بهره‌وری ممکن است توسط عوامل متعدد محیطی تحت تأثیر قرار گیرند. فقدان تجهیزات مناسب، عدم کارایی جریان کارها و نامناسب بودن سایر عوامل محیطی می‌توانند حتی بهره‌وری بهترین کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. بنابراین حصول اطمینان از صحت طراحی کار برای کسب حداکثر بهره‌وری امری بسیار مهم است.

تاکنون استراتژی‌های مختلفی برای طرح بهترین محیط کار به منظور تحقق اهداف سازمان و نیل به کیفیت بهتر و سطوح بالاتر بهره‌وری ارائه شده است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- استفاده از کامپیوتر و سیستم‌های کامپیوتری در محل کار و اتوماسیون دفتری؛
 - طراحی شغل (توسعه شغل، غنای شغل و گردش شغلی)؛
 - به‌کارگیری ربات در محل کار و برای انجام کارها؛
 - مهندسی انسانی یا طراحی محل کار و با تکنولوژی زیستی.
- در این نوشته سعی در تعریف و تشریح جنبه‌هایی از آخرین استراتژی یادشده یعنی مهندسی انسانی داریم.

تعریف مهندسی انسانی و اهداف آن

طراحی محل کار که امروزه از آن تحت عناوین مهندسی انسانی و بیوتکنولوژی نیز یاد می‌شود، علمی است در ارتباط با طراحی مشاغل و تجهیزات، منطبق با توانایی‌های فیزیکی کارکنان. همچنین مهندسی انسانی به‌عنوان علم کاربردی طراحی محیطها، تجهیزات و وظایف، منطبق با ویژگی‌های رفتاری و نیازهای افراد نیز تعریف شده است.

اساس تفکر طراحی مجدد کار، مبنای تحقیقاتی است که مشخص کرده جنبه‌های فیزیکی محل کار بر بهره‌وری و روحیات کارکنان

تأثیر می‌گذارند. برای مثال محدود بودن دفاتر خصوصی و فضای کار منجر به کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌شود.

علاوه بر این، محققین زیادی به دنبال کشف دلایل ضایعات و صدمات شغلی و رفع چنین اشکالاتی بوده‌اند که اکثریت آنها شرایط نامساعد کاری را از عمده دلایل وقوع چنین اشکالاتی دانسته‌اند.

بسیاری از متخصصان اخیراً توجه‌شان را معطوف به علم کاربردی مهندسی انسانی به منظور کمک عملی به کارکنان سازمانها کرده‌اند. اصولاً هدف از مهندسی انسانی آن است که از طریق مطالعه کار، زمان‌سنجی، روش‌سنجی و سایر تکنیکها بتوان بهترین راه انجام کار را مشخص و ضمن سرعت بخشیدن به انجام کارها، خستگی کارکنان را کاهش و دریافتی‌شان را افزایش داد.

شهرت و گسترش کاربرد مهندسی انسانی مدتها بود که روش مهندسی انسانی صرفاً برای طراحی مشاغل در شرکتهایی چون «ARMCO STEEL»، «DAYS INN»، «MARTIN MARIETTA» و همچنین شرکت «HANES» به‌کار می‌رفت. اما اخیراً این روش به‌ویژه در دهه ۹۰ بین کارکنان سازمانهای مختلف شهرت بسیار یافته و سازمانهای زیادی به دنبال ایجاد انطباق بین محیطهای کاری و نیازها و شرایط فیزیکی کارکنانشان هستند.

طراحی مجدد مشاغل طبق اصول مهندسی انسانی به‌دلیل کمک به افراد در انطباق با مشاغل، رفع موانع فیزیکی در انجام کارها و دست‌یافتنی کردن مشاغل برای آنان بسیار باارزش است. برای مثال می‌توان با ایجاد شرایط مناسب، زمینه فعالیت و به‌کارگیری استعداد بسیاری از معلولان و

جانبازان را در محیطهای کاری از این طریق فراهم کرد.

استراتژی‌ها

- استراتژی‌های مختلفی برای اجرای مهندسی انسانی عنوان گردیده که عبارتند از:
- بهبود جریان کار
 - کاهش حرکات فیزیکی تکراری
 - تنظیم روشنایی محل کار
 - اجازه به کارکنان برای استفاده از تصاویر یا گیاهان مورد علاقه در محل کار (در چارچوب مشخص)
 - استفاده از رنگهای نشاط‌آور و فرخ‌بخش در محیط کار
 - تخصیص دفاتر شخصی به کارکنان (در حد امکان)
 - سازماندهی مجدد کارکنان، انطباق یا جابجایی تجهیزات، بخشها و فضاهای کار
 - قرار دادن افراد هر گروه کاری در کنار یکدیگر به‌طرقی که امکان تعامل به‌سادگی وجود داشته باشد
 - تنظیم اثاثیه دفتر کار به‌طرقی که منطبق با فعالیت‌های فیزیکی کارکنان باشد.
- مکتب مهندسی انسانی**
- اهمیت ایجاد تناسب و انطباق بین عوامل فیزیکی کار و شرایط و نیازهای کارکنان به‌حدی است که از آن به‌عنوان مکتب مهندسی انسانی نیز یاد شده است. براساس اهداف این مکتب، تأکید بر مهندسی انسانی منجر به وقوع کمتر حوادث، کاهش خطاهای کاری و همچنین کاهش استرس و خستگی فکری کارکنان می‌گردد.
- در مجموع ایجاد انطباق مناسب بین انسان و ماشین منجر به صرف زمان کمتر برای آموزش و بهره‌وری بالاتر و بهبود کیفیت می‌شود. □

طرز اداره یک جلسه

از: ارسطو سعید

انجام دهد که موضوع او را جلب می‌کند و پایتیکه قصد دارد توجه را از نقش خودش در ایجاد تاخیرها به موضوع دیگری معطوف کند.

به‌هردلیلی که این کار را می‌کند، باید توجه خود را بر روی موضوع بحث جلسه متمرکز کنید. ولی سخن این فرد را بدون تفکر قطع نکنید. شاید می‌خواهد بگوید که زمان لازم جهت تهیه مواد اولیه، طولانی‌تر از مدتی است که تصور می‌کنید و یا اینکه روش مورد استفاده دیگری سریعتر می‌باشد. ولی از قطع کلام او و یا اینکه او را مجدداً به موضوع مورد بحث بکشانید، هراس نداشته باشید و به‌هرحال واقعیات دقیق یا عملیات پیشنهادی حاصل از بیانات او را یادداشت کنید.

د: کارگردانی تمامی مباحث مربوط به موضوع را در اختیار خود داشته باشید، به‌این مفهوم که سخن افرادی را که به صندلی خود چسبیده‌اند، قطع کرده و متخصصان خاموش را داخل بحث کنید... گفتگوهای خصوصی را قطع کنید و حرارت عداوتها را سرد کنید. چنانچه دقیقاً بر روی هر موضوع تکیه کنید، تکنیک‌های لازم برای اعمال همه این موارد را بدست خواهید آورد و هنگامی که سخنرانان از موضوع منحرف می‌گردند، سخن آنان را قاطعانه ولی مودبانه قطع کنید. تمامی راه‌حل‌های جدید، پیشنهادها، و تصمیمات را یادداشت کرده و تصمیمات اتخاذی را و آنچه را که می‌باید در نیمه جلسه بررسی شود ارائه کنید، در این حالت تبدیل به یک قوه مغناطیسی خواهید شد که جلسه را در مسیر مورد بحث نگه می‌دارد، و آنگاه که فهرست راه‌حل‌های جدید، پیشنهادها و تصمیمات را در پایان جلسه قرائت می‌کنید، پی خواهید برد که برای همیشه «بزرگترین مشکل» را حل کرده‌اید. □

به ترتیب یادداشت کرده و در پایان جلسه فهرست آنها را تنظیم کنید.

در اغلب موارد احساس اینکه در یک جلسه «هیچ کاری انجام نگرفت» واقعیت ندارد. پیشنهادهایی ارائه می‌گردد و تصمیماتی اتخاذ می‌شود ولی در میان همه حاکم گم می‌شوند. امر یادداشت‌برداری را به منشی خود محول نکنید.

گوش خود را برای شنیدن پیشنهادها و تصمیمات باز کنید و به ترتیب اتخاذ آنها را یادداشت کنید سپس در پایان نشست، می‌توانید به‌هریک از شرکت‌کنندگان دقیقاً بگویید که حاصل جلسه چه بوده است.

ج: به‌جای توجه به سوابق امر، توجه خود را بر روی موضوع مورد بحث متمرکز کنید. در اغلب موارد بیش از نیمی از وقت جلسه صرف مذاکرات طولانی درباره سابقه یک مشکل، تولید یک فرآورده، یا عدم کارآئی افراد ذیربط گذشته می‌گردد.

چنین اظهاراتی فقط هنگامی برای هدف شما سودمند می‌باشد که در حل مساله‌ای که همگی شما را گرد آورده است، سهمی داشته باشند.

در غیراینصورت، می‌باید این مذاکرات طولانی را قطع کنید.

به‌طور نمونه، احتمال دارد که یکی از افراد جلسه بسیار مشتاق آن باشد که در مورد روشهای پیچیده بازایی ضایعات مورد استفاده در تولید، داد سخن بدهد. ممکن است این کار را به‌خاطر آن

بزرگترین مشکل گردهمائی‌های تجاری، اجتماعی یا سیاسی، اعم از کوچک و بزرگ، رسمی یا غیررسمی اینست که در پایان جلسه احساسی در انسان بوجود می‌آید که «هیچ کاری انجام نشد». بنظر می‌آید افراد بشر دارای ظرفیتی غیرقابل تصور هستند که به‌دور هم گرد آیند، درگیر موضوعی بشوند، درباره آن با هیجان داد سخن بدهند و هیچ مساله‌ای را حل نکنند، سپس نشست دیگری را برنامه‌ریزی نمایند تا دلیل عدم موفقیت جلسه قبلی را تشخیص دهند و قضیه همین‌طور تا ابد ادامه یابد. در نشست‌ها اگر چهار قاعده زیر را رعایت کنیم نشست‌های ما می‌تواند مثمر‌تر باشد و خواهیم توانست کارهای زیادی را انجام دهیم. این قواعد عبارتند از:

الف: به‌جای کلی‌گوییها، موضوع بحث جلسه را به موارد معینی اختصاص دهید و هر یک از موضوعات را جداگانه بررسی کنید. اصولاً در جلسات، مساله به‌شکل زیر در می‌آید که بایستی به‌هر طریق از آن اجتناب شود.

۱ - طرح مشکل فعلی.

۲ - به‌بحث گذاردن موضوع با تمامی شرکت‌کنندگان.

۳ - فهرست‌بندی راه‌حلهای ممکن.

به‌محض رسیدن به قسمت دوم بحث، با یک شلوغی یا سکوت مطلق روبرو خواهید بود، ولی هرکدام از این دو حالت که اتفاق بیافتد، هرگز به‌مرحله سوم نخواهید رسید.

برای اینکه یک نشست به نتیجه برسد، باید قبل از تشکیل جلسه مدتی به‌دقت درباره مشکل فکر کنید. آن‌را به قسمتهائی قابل حل تقسیم کنید و سپس موضوع جلسه را به‌شکل و ترتیب زیر پیش ببرید:

- ۱ - برنامه زمان‌بندی فعلی،
 - ۲ - افراد ذیمدخل فعلی،
 - ۳ - سایر افراد یا عوامل ذیمدخل،
 - ۴ - جمع‌بندی وضعیت موجود،
 - ۵ - از این موقع برای بهبود وضع موجود حرکت کنید یعنی:
 - ۶ - تغییر در زمان‌بندی،
 - ۷ - تغییر، کم‌کردن یا زیادکردن افراد ذیمدخل یا...
 - ۸ - تغییر کلی برنامه و پیدا کردن راه‌حلهای جدید.
- ب: هر یک از تصمیم‌ها یا پیشنهادهای جلسه را





● دلایل بالا بودن متوسط عمر زنان نسبت به مردان

بررسیهای مختلف پزشکی از سراسر جهان نشان می‌دهد که مردان بیش از زنان در معرض مرگ و ابتلا به بیماریهای مختلف هستند. از هر ده تن که به سن بالای صدسال می‌رسند ۹ نفر را زنان تشکیل می‌دهند. زنان همچنین به‌طور متوسط پنج سال بیش از مردان عمر می‌کنند و احتمال ابتلای مردان به سکنه قلبی تا قبل از سن ۶۵ سالگی دو برابر بیش از زنان است. از این گذشته میزان مرگ‌ومیر مردان در کودکی تا ۳۰ درصد زیادتیر از آمار مشابه در زنان است.

بالا تر بودن میزان آسیب‌پذیری مردان نسبت به عوامل بیرونی از همان اولین ماههای شکل‌گیری نطفه آشکار می‌شود. با آنکه به‌ازای هر ۱۰۰ جنین مونث، ۱۳۰ جنین مذکر شکل می‌گیرد؛ معهذاً در هنگام تولد تعداد جنین‌های مذکر به ۱۰۵ جنین کاهش می‌یابد و در یکی دوسال اول زندگی این شمار اضافی نیز به‌دلایل مختلف از بین می‌رود و شمار کودکان زن و مرد تقریباً مساوی می‌شود.

آزمایشها نشان می‌دهد که ضربان قلب جنس مذکر در حیوانات نیز بیش از جنس مونث است و جنس نر انرژی موجود در بدن خود را با سرعت بیشتری به‌مصرف می‌رساند. علاوه بر این مردان از آغاز کودکی نیروی مغزی خود را با شدت و وسعت بیشتری مورد استفاده قرار می‌دهند و به‌همین دلیل سریعتر از زنان در معرض فرسودگی قرار می‌گیرند.

تسایلی به خودکشی در میان مردان به‌مراتب بیش از زنان است و فشارهای بیرونی، تاثیر آشکارتری بر توانایی مردان برجای می‌گذارد. به‌اعتقاد محققان با تغییر الگوی زیست در بسیاری از کشورها و حضور زنان در عرصه‌های فعالیتهای دشوار اجتماعی و اقتصادی باید منتظر بود که آمار آسیب‌پذیری در میان زنان نیز افزایش یابد. اگرچه هورمون‌های موجود در بدن زنان تا حدودی نقش بازسازی و ترمیم اعضا و جوارح آنان را برعهده دارند اما ورود در درگیری‌های شغلی و قبول مسئولیتهای پرتنش می‌تواند در میان زنان نیز به همان عوارضی منجر شود که تاکنون مختص مردان بوده است.

(DAILY TELEGRAPH-LONDON)

از طریق این سیستم روی آورده‌اند. هفته‌نامه اقتصادی «اکنومیست» چاپ لندن نوشته است:

اکنون یک چهارم نقل و انتقالات بانکی در امریکا از طریق کامپیوتر انجام می‌شود و این روند اکنون در کشورهای انگلیس و فرانسه نیز در شرف انجام است، اما جدیدترین طریق ارائه خدمات بانکی در کشورهای غربی و غالباً امریکا کاربرد شبکه «اینترنت» می‌باشد.

آمار شرکت مطالعاتی «اینترنت اینفورمیشن» نشان می‌دهد در سال ۱۹۸۹ فقط ۹ بانک و مرکز مالی در «اینترنت» حضور داشتند اما این تعداد اکنون به ۵۰۰ واحد رسیده و همچنان این روند در حال رشد است.

آخرین آمار منتشر شده حاکی است که در حال حاضر ۳۰ میلیون نفر در سطح جهان از شبکه «اینترنت» استفاده می‌کنند و تعداد آنها هرماه ۱۰ درصد افزایش می‌یابد و در نتیجه مشتریان احتمالی زیادی در اختیار بانک‌ها قرار می‌دهد.

پس‌این‌بودن هزینه بازاریابی و ارائه خدمات از طریق «اینترنت»، دومین دلیل جذابیت آن نزد بانکهاست.

اما آنچه ارائه خدمات بانکی از طریق شبکه «اینترنت» را مخاطره‌آمیز می‌سازد وجود کلاه‌برداران حرفه‌ای است که از طریق کامپیوتر به سیستم کامپیوتری بانکها رسوخ کرده و به‌طور غیرقانونی از حساب مشتریان پول برداشت می‌کنند.

تاکنون نمونه‌های زیادی در این مورد وجود داشته است که باتوجه به روی‌آوری بانک‌ها به‌سوی استفاده از شبکه «اینترنت» یکی از مدیران کامپیوتری بانک «نشنال وست مینیستر» انگلیس پیش‌بینی کرده است در آینده نزدیک فاجعه‌ای در این زمینه رخ خواهد داد.

(لندن - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● ساخت باطری بسیار نازک و پرفریت در ژاپن

کمپانی «انرژی» ژاپن یک باطری لیتیوم فوق‌العاده نازک شارژشدنی ساخته است که ۷ برابر باطریهای معمولی باتراکم بالا نیرو تولید می‌کند.

نوعی از این باطری که برای تلفنهای سلولی ساخته شده ۲ میلیمتر ضخامت دارد و از یک کارت شناسایی کوچکتر است و در مقایسه با انرژی ۱/۲ ولتی باطری نیکل-هیدروژن، ۸ ولت نیرو تولید می‌کند.

کمپانی انرژی ژاپن امیدوار است باطری جدید در گروه وسیعی از محصولات شامل کامپیوترهای شخصی، تلفنهای سلولی و دیگر محصولات الکترونیکی که به مقادیر زیادی انرژی نیاز دارند، مورد استفاده قرار گیرد.

سخنگوی این کمپانی گفت: «کمپانی انرژی قصد دارد در سال مالی ۱۹۹۸ تولید انبوه این باطری را آغاز کند. وی استقبال اولیه از این محصول را خوب توصیف کرد.

این باطری از «پولیمریون لیتیوم» فشرده شده بین ورقهای مسی ساخته شده است.

نمونه این باطری که در کامپیوترهای شخصی مورد استفاده قرار می‌گیرد ۷ تا ۱۳ میلیمتر ضخامت دارد و اندازه آن نصف درپوش یک کامپیوتر لپ تاپ است.

(KIYODO-TOKYO)

● بانکداری از طریق شبکه اینترنت و خطرات احتمالی آن

با ادامه تلاش بانک‌های بزرگ غربی جهان نسبت به کاهش از سطح هزینه‌ها و گسترش شبکه کامپیوتری «اینترنت»، بانک‌های بزرگ غربی به‌سوی ارائه خدمات

● کشف ژن خلق و خوی انسان

دانشمندان می‌گویند ژنی را که بر چگونگی خلق و خوی و حالات مختلف انسان تاثیر به‌جای می‌گذارد، کشف کرده‌اند. براساس مطالعات انجام شده، افرادی که دارای نوع ویژه‌ای از این ژن، موسوم به «ناولتی سیکینگ» هستند در آزمایشهای شخصیتی در مقایسه با افرادی که فاقد این ژن بوده‌اند، ۱۰ درصد بیشتر امتیاز کسب کرده‌اند. در حدود ۱۵ درصد مردم آمریکا و اروپا ناقل این ژن هستند.

پژوهشگران براین باورند که این ژن در صورت مورد سؤال واقع شدن، به سلولهای مغز می‌گوید که برای ناقل شیمیایی دوپامین چطور یک دریافت‌کننده درست کنند.

در صورت تایید این موضوع، بررسی این دانشمندان اولین مورد اثبات ارتباط بین یک ژن خاص و خصیصه‌های عادی شخصیت انسان خواهد بود.

«برایان گلاو» متخصص روانشناسی دانشگاه «سین سیناتی» می‌گوید: «این شاهد روشنی است که نقاط ارتباط بین ژن مواد شیمیایی مغز و رفتار آدمی را به یکدیگر متصل می‌کند.»

وی می‌افزاید: «مطالب عنوان شده در این زمینه در نشریه «نیچورزنتیکس» بسیار قانع‌کننده‌تر از چالشهای دیگر برای مرتبط دانستن ژن و شخصیت انسان است.»

«ریچارد آبتستین» سرپرست گروه تحقیقاتی بیمارستان «سارا هرزوک مموریان» که به این نتیجه دست یافته است، می‌گوید: «همزمان با شناخت بیشتر در مورد تاثیر این ژن بر خصوصیات مختلف آدمی، دریچه‌ای برای شناسایی افرادی که در خطر مشکلاتی چون استفاده بی‌رویه از دارو و مواد مخدر هستند، گشوده خواهد شد.»

دکتر «پاول کوستا» پژوهشگر موسسه ملی سالخورده‌گی آمریکا می‌گوید: «با این کشف از این پس دانشمندان بیشتری تحت‌تاثیر ارتباط مسائل ژنتیک با حالات برونی شخص، حالات روانی و دیگر صور مختلف شخصیت اولیه انسان قرار خواهند گرفت.»

(U.S.A. TODAY-WASHINGTON)

● شکست سیاست‌های بهداشتی بانک جهانی در کشورهای فقیر

سیاست‌های جدید بهداشتی بانک جهانی در کشورهای فقیر به شکست رکاهش مراجعه بیماران به درمانگاه‌ها در مناطق محروم افریقا منجر شده است.

هفته‌نامه اقتصادی «اکونومیست» چاپ لندن با اعلام این مطلب نوشته است: «چنانچه تعداد بیمارانی که به درمانگاه‌ها مراجعه می‌کنند معیار قرار گیرد می‌توان گفت سیاست‌های بهداشتی بانک جهانی که در مناطق مرکزی و جنوبی افریقا به اجرا درآمده‌اند ناموفق بوده است.»

آمار نشان می‌دهد در این مناطق از هر پنج کودک خردسال یک نفر پیش از رسیدن به سن ۵ سالگی به علت ابتلا به بیماری جان خود را از دست می‌دهد.

آمار وحشتناک استاندارد بهداشت در کشورهای فقیر و محروم باعث شد تا در اواخر دهه ۸۰ بانک جهانی سیاست‌های خود را برای بهداشت در این کشورها تغییر دهد.

بنابه پیشنهاد کارشناسان امور بهداشتی بانک جهانی، به جای احداث بیمارستان، که می‌تواند تا ۶۰ درصد بودجه بهداشتی کشورهای فقیر را مصرف کند، به واکسیناسیون، کنترل جمعیت و ارائه قرص‌های ویتامین توجه بیشتری شود و مادران نیز نسبت افزایش استاندارد بهداشت در محیط خانه، آموزش‌های لازم را دریافت کنند.

«اکونومیست» در مورد نتیجه اجرای این طرح جدید نوشته است: «اگر چه این طرح در کشورهای با درآمد متوسط نظیر تونس و کامرون نسبتاً موفق بود اما در کشورهای فقیر افریقایی نتیجه منفی به‌بار آورد.»

به گفته برخی از ناظران بهداشت جهانی، بانک جهانی اکنون به اشتباه خود پی برده و در صدد تغییر در نحوه اجرای این طرح در کشورهای فقیر است.

این طرح نمونه دیگری از طرح‌های شکست خورده بانک جهانی برای کشورهای جهان سوم است اما هنوز قابل مقایسه با

طرح‌های شکست خورده اقتصادی دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ که به افزایش شدید بدمی خارجی این کشورها منجر شد، نیست. (لندن - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● ابداع نرم‌افزار جدید برای تبدیل سخنان شفاهی به متن مکتوب

شرکت «آی.بی.ام» با عرضه نرم‌افزار جدیدی تحت‌عنوان نرم‌افزار تایپ صوتی، در تلاش است که نیاز به استفاده از تایپست‌ها را در سطح جهان کاملاً برطرف کند.

شرکت «آی.بی.ام» با انتشار این خبر اعلام کرد: «نرم‌افزار جدید قادر است سخنان شخص را با سرعت صدکلمه در هر دقیقه در کامپیوتر به متن تایپ‌شده تبدیل کند.» کارشناسان صنعت کامپیوتر در آمریکا معتقدند فراگیر شدن این نرم‌افزار و استفاده از آن در سطح گسترده نیاز شرکتها و افراد را به تایپست‌ها کاملاً برطرف خواهد کرد.

(I.B.M. DISPATCH-NEW YORK)

● تلاش کشورهای جنوب آسیا برای ایجاد یک بلوک تجاری

هفت کشور عضو جامعه همکاریهای منطقه‌ای جنوب آسیا با معرفی ضوابط تجارت ترجیحی این جامعه، زمینه اولیه تحقق یک بلوک تجاری منطقه‌ای را فراهم کردند.

مواقفنامه جدیدی که در این زمینه بین هند، پاکستان، بنگلادش، سریلانکا، نپال، بوتان و جزایر مالدیو به‌امضاء رسیده کاهش تعرفه‌های بازرگانی در مورد اقلام و کالاهای خاصی را مطرح کرده است.

اختلافات سیاسی میان کشورهای عضو، تاکنون مانع از گسترش همکاریهای اقتصادی میان این کشورها از زمان تاسیس جامعه همکاریهای منطقه‌ای جنوب آسیا که ده سال پیش پایه‌گذاری شد، بوده است.

بازرگانی غیررسمی به‌میزان قابل توجهی میان این هفت کشور در جریان است. اما میزان رسمی تجارت میان آنها تنها ۳/۴ درصد حجم تجارت جهانی است. (لندن - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

تلخیص: سیدمحمد باقری زاده

ترقی ژاپن؛ تلاش آگاهانه یا معجزه؟

نام کتاب: ترقی ژاپن؛ تلاش آگاهانه یا معجزه

نویسنده: اکیوموریتا

مترجم: دکتر هاشم رجب زاده

ناشر: انتشارات سروش (انتشارات صدای سیمای

جمهوری اسلامی ایران)

چاپ اول - ۱۳۷۴ - ۴۸۴ صفحه

نگاه کلی

«اکیوموریتا» نویسنده کتاب ترقی ژاپن (MODE IN JAPAN) یکی از دو بنیانگذار و معمار و طراح توسعه و ترقی شرکت «سونی» است. این کتاب در واقع داستان برآمدن ژاپن از خاکستر ویرانه‌های جنگ جهانی دوم و رسیدن به تعالی و عظمت امروز است. تعالی و عظمتی که براساس تلاش آگاهانه صورت گرفته است. او دریافته است که معجزه‌ای در کار نیست، بلکه رمز موفقیت در هدف داشتن، مبتکر و پیشرو بودن، ابداع و خلاقیت داشتن، شناختن فکر و روحیه رقیبان و جریان و جهت بازار و سلیقه و خواست مردم و مصرف‌کنندگان و قدرت پیش‌بینی است. نویسنده مهمترین کار و مسئولیت مدیر را برقرار ساختن روابط سالم و سازنده با کارگران و کارمندان و ایجاد احساس و فضایی مانند محیط خانواده در شرکت می‌شناسد و تلاش برای بقا در عرصه پرخصم رقابت جهانی را در میدان تکنولوژی می‌داند. به مفهوم و ارزش «اسراف حرام است» اعتقاد دارد و اضافه می‌کند که اصل همه چیز در این جهان موهبتی است از سوی پروردگار و باید شکر نعمت را داشته و هرگز چیزی را بیهوده نگذاریم و ضایع نکنیم.

جنگ

بمب اتمی در ساعت هشت و پانزده دقیقه روز ششم اوت ۱۹۴۵ بر «هیروشیما» انداخته شد. با شنیدن خبر حمله اتمی به «هیروشیما» این فکر

غیرمنتظره و تکان‌دهنده بود.

چون در خانه و در دستگاه پدرم بسیاری از راهبای مدیریت را آموخته بودم، در جنگ با درجه سروانی قادر به اداره همه کارهای گروه بودم. وقتی واحد ما دچار کمبود غذا بود، قابلیت‌هایی را برای حل مشکل افراد گروه به کار گرفتم. جوان بودم و سری پرشتاب داشتم. اما به مصاحبت با مردم بزرگتر از خودم خو می‌گرفتم. در این ایام بود که با همسر آینده‌ام «یوشیکو» آشنا شدم و بعداً با او ازدواج کردم که حاصل آن سه فرزند است.

در ماه‌های ژوئیه و اوت سال ۱۹۴۵ محور «توکیو-یوکوهاما» تقریباً هر روز و شب بمباران هوایی می‌شد. شامگاه ۱۴ اوت بود که پیش خانواده‌ام رسیدم. پدرم نگران بود. درباره پایان جنگ می‌اندیشید. او مثل بسیاری از مردم ژاپن در آن هنگام از مدتها پیش حس کرده بود که ما در این جنگ باخته‌ایم. صبح روز بعد مادرم مرا از خواب بیدار کرد. مادر پریشان بود و با هیجان تمام گفت که امپراتور «هیروهیتو» امروز (۱۵ اوت ۱۹۴۵) هنگام ظهر، نطق رادیویی دارد. او که با زبان قدیم دریاری سخن می‌گفت، اعلام کرد «جنگ تمام شده است».

صلح

امپراتور گفت: «همه نیروی خود را روی هم بگذارید و وقف ساختن آینده کنید» او ملت را به «همگام بودن با پیشرفت جهان» فرا خواند. در ژاپن بسیار اتفاق می‌افتد که از «حال و هوای روانی» یا «فضای روحی» صحبت می‌کنیم، چنانکه گویی همه از یک هوا تنفس می‌کنند. قدرت حاکم در دوره جنگ با ایجاد هیجان و حرکت‌های داوطلبانه - چنان که در کلاس دبیرستان برادرم پیش آمد - از این حال و هوا بهره گرفت. بسیاری از نوجوانان پرشور در این حال و هوا گرفتار شدند.

از هفت میلیون مردمی که تا پیش از جنگ در توکیو زندگی می‌کردند، کمتر از نیمی پس از شروع بمباران در این شهر مانده بودند. در پایان جنگ فقط ۱۰ درصد تراوماهای شهری توکیو هنوز کار می‌کردند. ما (منظور موریتا و بنیانگذار دیگر شرکت ایبوکا) به تحقیق مستقلی، هرچند غیرعملی، درباره زندگی و نیاز خانواده‌های ژاپنی که از جنگ سر سالم به بر برده بودند دست زدیم. تا آن وقت تعدادی تطبیق‌دهنده موج کوتاه رادیو برای تبدیل دستگاههای رادیویی با موج متوسط

در من پیدا شد که قدرت صنعتی امریکا بیش از آن است که ما می‌پنداشتیم. واکنش من در برابر بمباران اتمی «هیروشیما»، واکنش یک فیزیکدان بود.

پدرم ناچار بسیار خوبی بود. من نخستین پسر خانواده بودم. مرا از بچگی با سنت خانواده و نیاکانم آشنا کردند. سرسختی، پشتکار و خوش‌بینی مایه‌هایی است که از نیاکانم به ارث برده‌ام. یاد گرفته‌ام با کسانی که برایمان کار می‌کنند چطور باید حرف زد و هنگامی که هنوز دانش‌آموز دبستان بودم چیزهایی از مذاکره تجاری در کنار پدرم آموختم. این هشدار برایم بسیار مهم بود که، خیال نکن که چون در رأس کار هستی، از همه مردمی که روبروی تو هستند سری. کاری را که می‌خواهی بکنی یا انجام آن را از دیگران می‌خواهی، خوب سنجش کن و مسئولیت نام و تمام آن را برعهده بگیر. به من آموختند که سرزنش کردن مردم و تقصیر کارها را به گردن دیگران انداختن بیهوده است. دریافتم که مدیر باید صفات بردباری و فهم مسایل را در خود پیرواند. پدرم یکی از خریداران نخستین گرامافون الکتریکی بود که وارد ژاپن شده بود. با شنیدن صدای عالی موسیقی از این گرامافون به هیجان آمدم. شروع کردم به خریدن کتاب‌هایی درباره الکترونیک. چنان سرگرم بازی و مشغله الکترونیک بودم که نزدیک بود از مدرسه بیرونم کنند. هنگامی که شاگرد دبیرستان بودم نخستین بار نوشته‌ای درباره ضبط مغناطیسی در نشریه آزمایش‌های بی‌سیم خواندم. اما با همه خوشبینی و شوقی که داشتم سال ۱۹۴۰ آینده‌ای تیره و تار را پدیدار کرده بود. جهان دستخوش آشوب جنگ بود. زمانی که برخلاف میل پدرم که علاقمند به رشته اقتصاد بود، وارد رشته علوم در دانشگاه شدم کشورمان در جنگ بود. جنگ با ایالات متحده امریکا فاجعه و برای بسیاری از ژاپنی‌ها

که ژاپنی‌ها آن را در سال‌های جنگ به خوبی نگهداشته بودند، فروخته بودیم و در بررسی‌مان دریافتیم که تعداد بسیاری گرامافون هم در خانه‌ها است.

ما هم کار مدیریت را می‌کردیم، هم در بار کردن کالا به کامیون کمک می‌کردیم، هم هندل می‌زدیم تا ماشین روشن شود و راه بیفتد و هم اجناس را به مقصد می‌رساندیم یا دنبال پیغام و سفارش‌ها می‌رفتیم.

شاید این فقط خیال بود. به زودی فهمیدیم که گرفتاری اصلی ما این است که نمی‌دانیم نوار ضبط صوت را چگونه باید ساخت، و چندسال بعد در نوامبر ۱۹۶۵ که موسسه «آی-بی-ام» (IBM) نوار ضبط مغناطیسی ما را برای نگهداری حافظه الکترونیکی در دستگاه کامپیوتر خود برگزید، همه ما - به اقتناع خاطر و اجر خود رسیدیم.

ولی بعد فهمیدم که فقط با داشتن تکنولوژی بی‌نظیر و موفق شدن در ساخت محصولات منحصر به فرد نمی‌توان بنگاه تولیدی و اقتصادی را گرداند و روی پا نگهداشت. باید بتوان این محصولات را فروخت و برای این کار باید کاربرد و ارزش واقعی کالا یا وسیله را به خریداران بالقوه نشان داد.

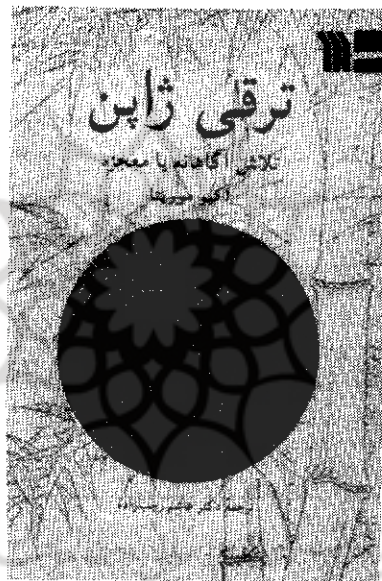
همیشه بر این عقیده بوده‌ام که نام و علامت تجاری به منزله روح یک شرکت است و باید سرسختانه از آن حمایت کرد. نام و نشان شرکت شما برای زینت نیست - این نموها بار مسئولیت کار شرکت را با خود دارد و کیفیت محصول را تضمین می‌کند. به همین دلیل برای انتخاب نام شرکت که کوتاه و حداکثر دارای چهار یا پنج حرف باشد و به سایر زبان‌ها معنی بدی نداشته باشد تلاش بسیار صورت گرفت و شرکت ما توانست در ماه ژوئن ۱۹۵۷ نخستین تابلو را با نام سونی «SONY» در برابر دروازه ورودی فرودگاه بین‌المللی در توکیو نصب کند.

بازار بین‌المللی

در میان صاحبان صنایع ژاپن باور همگان بر آن بود که هر شرکت ژاپنی باید ساخته‌هایش را صادر کند تا بتواند دوام بیاورد. ژاپن با فقدان هرگونه منابع طبیعی جز نیروی مردمش، راه دیگری برای ادامه بقا در عرصه اقتصاد جهانی نداشت. ما می‌خواستیم این تصور مردم دنیا را که ساخته‌های ژاپن کیفیت نازل دارد عوض کنیم و برای خود چنین توجیه کردیم که اگر بخواهیم محصولی با کیفیت عالی و با قیمت بالا بفروشیم

باید که بازاری سرشار در دسترس داشته باشیم. امروزه بیش از ۹۹ درصد خانواده‌های ژاپنی تلویزیون رنگی و بیش از ۹۸ درصد یخچال برقی و ماشین لباس‌شویی دارند. نسبت خانواده‌هایی که دستگاههای ضبط صوت و استریو به آنها راه یافته میان ۶۰ تا ۷۰ درصد است.

ما خود می‌باید شیوه‌هایی کاربرد محصولاتمان را به مشتریایمان یاد بدهیم. برای انجام این کار ناگزیر بودیم که شبکه توزیع خاص خودمان را درست کنیم و شیوه‌های مناسب کار خودمان برای رساندن کالا به بازار در کار آوریم. ما پیشرو ساخت دوربین بدون فیلم به نام ماویکا (MAVICA) سیستم دیسک (صفحه صوتی) کم حجم، و مبتکر دستگاه ویدیو هشت میلی‌متری



بودیم. این مبتکر و پیشرو بودن غروربرانگیز است. سالها است که بیش از ۶ درصد حاصل فروش را صرف تحقیق و بهبود کیفیت محصول کرده‌ایم، و بعضی از سالها این نسبت به ۱۰ درصد رسیده است.

در آغاز کار خود، در اساسنامه و بیان فلسفه بنیاد شرکتمان نوشتیم: «اگر بتوان احوالی به وجود آورد که در آن افراد بتوانند همچون روحی در چند قالب کار دسته‌جمعی بکنند و دانش و توان فنی خود را چنان که به راستی می‌خواهند به کار اندازند، چنین سازمانی می‌تواند خشنودی خاطر فراوان و منافع و صف نشدنی فراهم بیاورد».

باید به خلاقیت صنعتی فکر کرد، چیزی که از کار دسته‌جمعی بار می‌آید و مایه ابداع و تولید محصول‌های تازه و ارزنده می‌شود، ماشین و

کامپیوتر خود به خود نیروی خلاقه ندارد، زیرا که خلاقیت نیاز به چیزی فراتر از جریان گردش و کارکرد داده‌ها و ارقام دارد. لازمه آن همانا اندیشه انسانی، نیروی درک و حضور ذهن و شوق بسیار در کار است.

در ژاپن نمی‌توانیم کارمند و کارگر تازه بگیریم و با نوسان کار و تولیدمان آنها را به سادگی جواب کنیم. کارفرمایان تعهد بلندمدتی نسبت به کارمندان و کارگران دارند و آنها نیز در برابر ما متعهدند. من در شرکت‌های این رویه را نهادم که وقتی فردی استخدام شد دیگر به امتیاز تحصیلی‌اش توجه نکنند تا اینکه هیچ‌کس به هوای این نیفتد که به جای ارزش نهادن به کارمندی بر پایه کفایت و کارایی که از خود نشان داده است و استعدادی که دارد، به اعتبار سابقه دانشگاهی‌اش درباره او قضاوت کنند.

من آدمی عاشق کار هستم، اما از بازی و ورزش هم خوشم می‌آید - از پنجاه و پنج سالگی به تنیس پرداختم و از شصت سالگی اسکی را شروع کردم. دوست دارم که با جوانها در ورزش همبازی شوم. زیرا از آنها فکری تازه می‌گیرم و درباره هر چیز تقریباً دید تازه‌ای به من می‌دهند. هر مدبری باید متوجه ضرورت این‌گونه ورزش‌ها و فعالیت‌های بدنی باشد، نه فقط برای تن بلکه برای سلامت ذهن و حس اعتمادی که ورزش به انسان می‌دهد. نگهداشتن اعتماد به نفس برای انسان مهم است.

مدیریت

هیچ عامل پنهانی یا طلسم و رمزی مایه توفیق بهترین شرکتها در کارشان نشده است. این فقط از مردم ساخته است. مهمترین کار و مسئولیت مدیر برقرار ساختن روابط سالم با کارگران و کارمندان و ایجاد احساس و فضایی مانند محیط خانواده در شرکت است، احساس اینکه کارگران و کارمندان و مدیران شرکت سرنوشت مشترک دارند. هر اندازه وارد و کاربر باشید، هر اندازه زیرک و مبتکر باشید، سرنوشت دستگاه تولید و تجارتان و آینده آن در دست کسانی خواهد بود که برای شما کار می‌کنند. واضح‌تر اینکه سرنوشت و آینده کسب و کار شما در واقع در دست جوان‌ترین شاغلان دستگاه شما است.

در یک سخنرانی برای کارکنان تازه استخدام شده گفتم: «با اینکه شما را استخدام کرده‌ایم، باز قادر نیستیم که در مقام مدیر دستگاه یا در مقام

شخص ثالث، دیگران را خوشبخت کنیم، خوشبختی شما در دست خود شماست».

مدیریت با دیکتاتوری فرق دارد. مدیر بالای شرکت باید این قابلیت را داشته باشد که مردم را از راه هدایت کردن اداره کند. ما همواره در پی افراد کارآمد و واجد چنین شرایطی هستیم و بی‌صلاحیت شناختن افراد به صرف اینکه پاره‌ای امتیازهای درستی را ندارند. یا برای نوع کار و پیشه‌ای که بنابه پیشامد داشته‌اند، نشانه‌کوته‌بینی است. در شرکت‌های ما روحیه خصومت بسیار کم است و از راه مخالف‌خوانی نمی‌شود گذران کرد.

در بیانیه شرکت گفته‌ایم که «سونی» می‌خواهد از طریق پیشرفت در کار به همه جهان خدمت کند و همواره در پی ناشناخته‌ها خواهد بود. به افراد شرکت می‌گویم، راهتان را بروید و کاری را که درست می‌دانید بکنید. اگر اشتباهی بکنید، از آن چیزی یاد بگیرید. اما دوباره همان اشتباه را تکرار نکنید. دیگر اینکه هرگاه شرکتی در وضع دشواری باشد، نخست مدیران بالای آن از حقوق ماهانه خود می‌کاهند و سپس نوبت به کاهش حقوق پایین دست‌ها می‌رسد.

به عقیده من، کیفیت کار مدیر با این معیار ارزیابی می‌شود که چگونه می‌توانند به کار عده زیادی سازمان بدهد و تا چه اندازه می‌تواند بیشترین کارایی را از هر فرد حاصل کند و از این تک‌کارها، عملیاتی هماهنگ سازد. راهی که من همیشه برای متجلی ساختن قدرت خلاقه افراد دادم نشان کردن یک هدف و داشتن یک نقطه مقصود است.

ما همیشه از کارگران و کارمندان خواسته‌ایم تا فکر خود را به کار ببندازند و از مایه تعقل آنها بسیار بهره گرفته‌ایم. درباره کیفیت بسیار سختگیر بوده‌ایم. به زبان ساده هرچه کیفیت ساخت محصولی بهتر باشد، با مسایل کمتری در خدمات بعداز فروش روبه‌رو خواهد بود.

پایه و پشتوانه پیشرفت و ترقی حیرت‌انگیز ژاپن، کار چند دهه پس از جنگ نبوده و مایه و زمینه آن از صدها سال پیش وجود داشته و پرورده شده است. آموزش و تلاش ستون‌های استوار این کاخ بلند است.

شیوه امریکایی و روش ژاپنی

وقتی پیش دوستی امریکایی شکایت کردم که چرا پیدا کردن چیزی که به راستی ساخت امریکا باشد دشوارتر می‌شود، در پاسخ گفت:

«چرا چند تا از وکلای دعاوی ما را که محصول اصیل ساخت امریکا است، نمی‌بری». هر دوی ما به این شوخی خندیدیم، اما موضوع در واقع خنده‌دار نبود. ورود و دخالت وکلای دعاوی و اندیشه و نگرانی از قانون در این همه سطوح تجارت امریکایی با شیوه و فلسفه مدیریت ژاپنی تعارض دارد.

تفاوت‌های میان شرکت‌های امریکایی و ژاپنی فراتر از جنبه فرهنگی و فکری است. اگر از رئیس شرکت ژاپنی پرسید که مهمترین مسئولیت شما چیست؟ پاسخ او همیشه این است که اشتغال دایم و بهتر شدن وضع زندگی کارکنان در

● هرگاه شرکتی در وضع دشواری باشد، نخست مدیران بالای آن از حقوق ماهانه خود می‌کاهند و سپس نوبت به کاهش حقوق پایین دست‌ها می‌رسد.
● فلسفه کلی ما در سراسر بخش صنعت ژاپن این است که هرکس بازرسی کار خود است و چیزهایی که ساخته می‌شود باید در هر مرحله از تولید درست از کار درآید.
● همیشه و همواره به مدیران شرکت خود می‌گویم که ما نباید به آنچه پائین‌تر از ما هستیم، رضایت داشته باشیم، زیرا که همه چیز با سرعت زیاد در تغییر است.

مراتب نخستین است. مدیر ژاپنی به زرق و برق و ترفن توجه چندانی ندارد. شوق و تکاپو برای داشتن دفتر کاری آراسته و قالی و رنگ و روغن گرانبهایی بر دیوار در این جا رواج ندارد. کار از هرگونه که باشد در ذهن ژاپنی‌ها چون چیزی قابل احترام بهتر جا افتاده است. مردم به پول نیاز دارند، اما این را هم می‌خواهند که در کارشان خرسندی داشته باشند و به آن بیالند.

آمار سازمان بین‌المللی کار نشان می‌دهد که ژاپنی‌ها در مقایسه با افراد شاغل در امریکا، انگلیس، فرانسه یا آلمان هفته‌های بیشتری در سال کار می‌کنند و اختلاف‌های کارگری کمتری دارند. عقیده بر این است که یکی از مهمترین چیزها در شرکت روحیه کارکنان است و اگر کارگران و کارمندان دلیستگی خود را به شرکت از دست بدهند، پناکه آن شرکت بر جای نماند.

کار نخستین و اساسی در مدیریت، تصمیم

گرفتن است و لازمه این کار آشنایی تخصصی داشتن با تکنولوژی و توانایی پیش‌بینی کردن جهت یا راه و روند آینده تکنولوژی است. مدیر باید دانش وسیع و همه‌جانبه‌ای در رشته کار خود داشته باشد. این آشنایی، به یافتن حس خاصی از دانش و تجربه برمی‌آید که فراتر از ارقام و آمار می‌رود. چنین درک و دریافت نفسانی موهبتی است که فقط به انسان داده شده است. فکر می‌کنم که یک مزیت عمده شیوه مدیریت ژاپنی بر شیوه امریکایی همین روحیه و فلسفه مشارکت است.

رقابت

شکوه و دستگاه کسب و پیشه ژاپن و جوهر حیات ماشینی صفت ما همانا رقابت خوب و با شیوه کهن است. این رقابت تند و سخت است. رقابت در بازار داخلی ژاپن، مصرف‌کننده را در وضع ممتازی قرار می‌دهد. برای شرکت‌های ژاپنی سهمی که از بازار فروش دارند مهمتر از سود آتی است. سرویس بعداز فروش اهمیت تمام دارد. افراد فنی هنوز برای درست کردن وسایل به خانه‌ها می‌روند. شرکتی که چیزی را در کار تولید یا توزیع یا خدمات بعداز فروش فرو گذارد، مشتریانش را از دست خواهد داد.

همیشه و همواره به مدیران شرکت خود می‌گویم که ما نباید به آنچه یافته‌ایم راضی باشیم، زیرا که همه چیز با سرعت زیاد در تغییر است. نه فقط در زمینه تکنولوژی که در احساس و دریافت مردم و در شیوه اندیشه، مد، سلیقه و علاقه آنها. در سالها پیش مدلی از محصول به مدت یک سال ونیم تا دو سال بازار داشت، اما امروزه باید که هر شش ماه یک بار و بیشتر وقت‌ها زودتر، مدل تازه‌تری به بازار بیاوریم. باید راههایی یافت که بتوان با سرعت تغییر همگام شد. زیرا تغییر جویانی است همیشگی و نمی‌توان این موج را برگرداند، یا تعدیل کرد و یا فرونشاند.

تکنولوژی

ما ژاپنی‌ها ذهنمان همواره درگیر مسئله حفظ و ادامه بقا است. جزایر و سرزمین ما چیزی از مواد خام جز آب، بدست نمی‌دهد. از این جهت چیزهایی را که داریم برایمان گرانبهاست، و عقیده ما بر این است که خدا در هر چیز هست ولی اعتقاد داریم که «اسراف حرام است». هر چیز در این دنیا موهبتی است از سوی پروردگار و باید شکر نعمت‌ها را داشته باشیم و هرگز چیزی را بیهوده نگذاریم و ضایع نکنیم. شماری از مردم

بیگانه که در هفته‌ها و ماه‌های پس از جنگ در ژاپن بودند به حیرت آمدند که چگونه ژاپنی‌ها به حرکت آمده‌اند و شهرهایی را که از بمباران‌ها به تل عظیم و ویرانه و خاکستر بدل شده بود از نو می‌سازند.

هنوز ۹۹/۷ درصد مصرف نفت، ۱۰۰ درصد آلومینیوم، سنگ آهنک و نیکل، بیش از ۹۵ درصد مس و بیش از ۹۲ درصد گاز طبیعی که مصرف می‌کنیم به خارج وابسته است. فلسفه کلی ما در سراسر بخش صنعت ژاپن این است که هر کس بازرگاری کار خود است و چیزهایی که ساخته می‌شود باید در هر مرحله از تولید درست از کار درآید.

بزرگترین مسئله کار هر تکنولوژی تازه، انتقال آن به عرصه زندگی مردم است. استفاده از لیزر در خواندن صفحه دیجیتال به از کار درآمدن سیستم‌های ذخیره مطالب انجامیده است. در این سیستم‌ها می‌توان دیسک یا صفحه کوچک با قطر ۴/۷ اینچ را طوری ساخت که محتوای دوپست و هفتاد و پنجهزار صفحه نوشته را در خود جای دهد.

یکی از افراد اظهار داشت: بیست - سی سال پیش، اعضای ارشد این شرکت دانسته‌هایشان را به جوان‌ترها یاد دادند. مدیران سالمندتر زیر بالای تکنولوژی را می‌دانستند. اما امروزه شماری افراد تازه از دانشگاه درآمده ما بیش از ارشدهای خود درباره تکنولوژی دیجیتال می‌دانند و دانسته‌های خود را در اختیار اعضای بالا رتبه‌تر می‌گذارند. این رویداد کاملاً تازه‌ای است همه ما باید گام به گام و سال به سال یاد بگیریم که چگونه در بهره‌برداری مقتصدانه از منابعمان ماهرتر و کارآمدتر باشیم. جنگ زدن و چسبیدن به گذشته نه ممکن است و نه مطلوب.

ژاپن در برابر جهان

روابط ژاپن نوین با بقیه جهان بیشتر وقتها توفانی بوده است. روشن است دو کشور مانند ایالات متحده آمریکا و ژاپن که رقم مبادله تجاری آنها با هم بیش از هشت میلیارد دلار در سال است و به اتفاق ۳۰ درصد کل کالا و خدمات را در جهان عرضه می‌کنند، به واسطه حجم و تنوع مبادله بازرگانی‌شان ناگزیر مسایلی دارند.

بوروکراسی در ژاپن سازمان یافته است. عنصری است نیرومند و دارای انسجام. به صورتی که وقتی سیاستی اتخاذ شد به‌طور مداوم و متمادی به اجرا و عمل درمی‌آید و تغییر مقامها

در این جریان اثر ندارند. در ایالات متحده آمریکا هنگامی که حکومت تازه‌ای روی کار می‌آید هزاران صاحب منصب دستگاه دولت تغییر می‌کنند. از این روست که تجارت پیشگان فعال در ژاپن در صحنه جهانی کم‌کم با هم تفاهم می‌یابند. امریکایی‌ها همین که دلبسته چیزی شدند بیش از اندازه به آن مفتون می‌شوند و چون از چیزی بدشان بیاید در احساسات تفرشان اغلب تند می‌روند.

ما ژاپنی‌ها تاریخ و سنت هزاران ساله داریم و از این روست که خوشمان نمی‌آید که کشوری جوان - هرچند بزرگ مانند ایالات متحده - با ما چون نورسیده‌ها رفتار کند.

بازرگانی جهانی

نرخ پول ژاپن در نخستین سال‌های پس از جنگ دوم به میزان ۳۶۰ ین برابر یک دلار معین شد و تا سال ۱۹۷۱ هم در همین سطح ماند. برای صاحبان صنایع پول همچون ترازوست. ما آن را برای اندازه‌گیری فعالیت اقتصادی، سرمایه‌هایمان، ابداع‌هایمان، و حتی در ارزیابی نتایج کار و تلاش انسانی به کار می‌بریم. وقتی که قیمت‌ها به عواملی غیر از نیروی رقابتی محصول‌های ساخته شده معین شود، ناگزیر اطمینان برای سرمایه‌گذاری کاهش پیدا می‌کند. این وضع شوق کارکردن و ابداع در ما را می‌کشد و بدین سان انگیزه اساسی تلاش در نظام اقتصاد آزاد

از دست می‌رود. پس دانستن اینکه ارزش پولمان چه خواهد بود، کسب و تجارت کردن و برنامه ریختن برای آینده دشوار است.

در بسیاری از کشورها، مانند کشورهای اسکاتلندی‌نوا و بلژیک و فرانسه، در ابتدای امر تولیدکنندگان محلی را که رقیب ما بودند، نماینده فروش فرآورده‌هایمان ساختیم. زیرا آنها در بازاریابی و فروش کارآمد بودند. فکر می‌کنیم مهم این است که از تکنولوژی که در اختیار داریم برای درست کردن چیزهایی که به درد مردم بخورند استفاده کنیم. نظر درباره خلاقیت‌های سه‌گانه چنین است: خلاقیت تکنولوژی، خلاقیت در طراحی محصول و خلاقیت در بازاریابی.

نظام اقتصادی دنیا از اختیار ما به در رفته است. اقتصاد کشورها به‌طور فزاینده‌ای دستخوش فرصت‌طلبان مالی می‌شود. بر ماست که نظامی هماهنگ روز برای بقای خود بنیاد کنیم. باهنگری و بازپردازی نظام اقتصادی جهان به اراده و همت عظیم سیاسی و معنوی نیاز دارد.

چهل سال پیش از این کسی باور نمی‌کرد که شرکت کوچکی که «موریتا و ایبوکا» در زیرزمین ساختمان بمباران شده فروشگاه بزرگی در توکیو پایه گذاشتند، به یک شرکت عظیم جهانی بدل شود. شرکتی به نام سونی که در سال‌های گذشته شش تا هفت درصد مبلغ فروش خود را - یعنی سالی بیش از یک میلیارد دلار - در کار تحقیق و ابداع خرج کرده است. □

مدیریت انرژی

بقیه از صفحه ۱۵

به‌کارگیری نیروی متخصص در این زمینه سهم مهمی در استفاده بهینه در مصرف انرژی بدون نیاز به سرمایه‌گذاری داشته باشند.

۷ - بررسی کالاهای تولیدی صنایع ما از بعد مصرف انرژی مقوله مهم دیگری است که باید در دستور کار مدیران این قبیل بنگاهها قرار گیرد.

۸ - آموزش سطوح مختلف مدیریتی و سرپرستی در زمینه مصرف انرژی می‌تواند مسیر مناسبی جهت آگاه‌سازی دست‌اندرکاران تولید تلقی گردد.

۹ - در انتخاب ماشین‌آلات و تکنولوژی‌های مربوط به کارخانجات جدید و جایگزینی ماشین‌آلات کارخانجات موجود مصرف انرژی باید به‌عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده در نظر گرفته شود. □

کشور روز بروز افزایش یابد.
۴ - اکثر نکات پیش‌بینی شده در برنامه پنج‌ساله دوم در رابطه با انرژی می‌تواند نقش سازنده‌ای در این زمینه داشته باشد.

۵ - منابع انرژی فراوان در کشور ما می‌تواند به‌عنوان مزیت مهمی در توسعه صنعتی کشور تلقی شود. بنابراین سیاست‌های حاکم بر انرژی باید به‌گونه‌ای باشد که مانعی در زمینه توسعه صنعتی ایجاد نکند بلکه به‌صورت مزیت نسبی صنعت ما در سطح بین‌المللی درآید.

۶ - مدیران بنگاههای اقتصادی ما نیز در این چارچوب نقش عمده‌ای در استفاده بهینه انرژی دارند. آنها می‌توانند با ایجاد مدیریت انرژی و یا