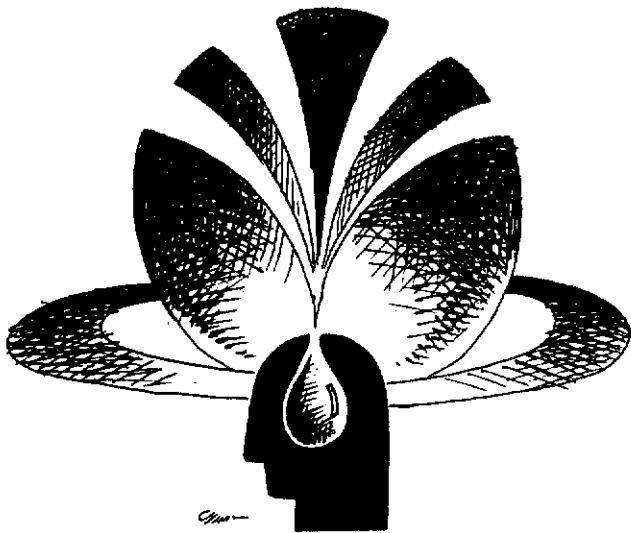




مدیران فیلسوف و سازمان‌های موفق

از: مجتبی کاشانی



مقاله حاضر تحت عنوان «مدیران فیلسوف و سازمانهای موفق» تحت تاثیر بازدید از موسسه فرهنگی مدیریتی PHP (PEACE & HAPPINESS THROUGH PROSPERITY) و ملاقات با «ماتسوشیتا» بنیانگذار شرکت «ماتسوشیتا الکترونیک» که تولید آن محصولات برقی با نام «NATIONAL» و «TECHNICS» و «PANASONIC» است، نوشته شده است. آشنائی‌های قبلی به همراه آثار مثبت این بازدید انگیزه‌ای برای نامیدن امثال این مدیران به مدیران فیلسوف و نوشتن این مقاله شد.

برای رفع حساسیت نسبت به گفتگو درباره مدیریت ژاپنی در سالهای اخیر، بخشی از مقاله به این امر اختصاص یافته و آنگاه به تعاریف ساده و قابل درکی از فلسفه و علم و فضیلت و حکمت و مقایسه آنها پرداخته شده و به‌رحال تعریف ساده و روشنی از مدیران فیلسوف داده شده است. مدیران فیلسوف، مدیرانی هستند که در کار و تجارت و اداره امور سازمانشان دارای آرمانهایی فراتر از سود و اهداف مادی هستند. برای مدیران فیلسوف، مدیریت و محیط کار سنگری برای تحقق اهداف رسالتها و فلسفه‌های الهی انسانی و اجتماعی آنها است.

در مقاله به چند نمونه از رسالت مدیران غربی و مدیران شرقی که مبتنی بر آرمانهای انسانی و اجتماعی آنها است اشاره گردیده است.

بدیهی و طبیعی است که موسسات اقتصادی و صنعتی برای مقاصد مادی تشکیل می‌گردند و اصولاً باید سودآور باشند. از طرفی موسسات اقتصادی را نباید با موسسه خیریه اشتباه گرفت اما تاکید سرمایه‌داری بر سود و اولویت قراردادن سود و نادیده انگاشتن امور معنوی انسانی و اجتماعی موجب می‌شود تا نتیجه عملکرد سازمانهای اقتصادی چیزی باشد که من به آن «سود سوزآور» می‌گویم. تفاوت مدیران فیلسوف با دیگران آن است که به علت داشتن رسالت‌ها و اهداف معنوی و اجتماعی در کنار امور اقتصادی به اموری نظیر توجه به انسانیت، محیط زیست - رفاه جامعه آموزش و تامین عدالت می‌پردازند که می‌توان مدیریت آن را به «سوز سودآور» تلقی کرد و همین امر را کلید راز موفقیت پایدار این مدیران برشمرد.

ادامه مقاله بحث و گفتگو درباره فلسفه کاری «کونوسوکی ماتسوشیتا»، مدیر فیلسوف ژاپنی است که برای تحقق آرمان و رسالت و فلسفه اساسی خود بعد از جنگ جهانی دوم که عبارتست از «رسیدن به صلح و آرامش از راه رونق اقتصادی» موسسه PHP را که اشاره به این پیام فلسفی او دارد برای تلاش و تحقیق و تحقق آن بنیان می‌گذارد. «ماتسوشیتا» رسالت شرکت خود را تولید پایان‌ناپذیری از محصولات برقی ارزان و باکیفیت برای رهایی مردم ژاپن از فقر و رسیدن به آرامش، شادی و صلح اعلام می‌کند. او سه اصل درس‌گرفتن از تاریخ، خرد گروهی، و وحدت بین نظر و عمل را سرلوحه کار موسسه PHP قرار می‌دهد. این موسسه که اکنون دفتری در آمریکا و دفتری در سنگاپور دارد علاوه بر انتشار حدود ۴۵ کتاب نوشته «ماتسوشیتا»، کارهای انتشاراتی، تحقیقاتی و آموزشی گسترده‌ای را برای اشاعه و ترویج افکار «ماتسوشیتا» انجام داده است. در این مقاله تلاش شده است که اصول برجسته مدیریتی «ماتسوشیتا» در سرفصلهای زیر مورد بررسی کوتاهی قرار گیرد: داشتن فلسفه و رسالت، رشد مادی و معنوی، مدیریت گشوده، مدیریت پاک و مقدس، مدیریت به‌یاری همه (مدیریت مشارکتی) انسان ارزشمندترین عامل، مدیریت انسانی منطقی، عوامل دیدنی و نادیدنی در مدیریت پرورش مغز و دل انسان، برنامه‌ریزی ۲۵۰ ساله، تاسیس دانشکده حکومت و مدیریت «ماتسوشیتا»، اصل تعادل و برگزیده پیامهای مفید مدیریتی.

در اوائل تیرماه سال ۱۳۷۳ در سفری به ژاپن فرصت ویژه‌ای پیش آمد تا به بهانه تحویل چند کتاب ترجمه شده «ماتسوشیتا» توسط دکتر «محمد علی طوسی» استاد و دوست ارجمندم، به موسسه PHP ملاقاتی با «یاماگوچی» یکی از مدیران موسسه PHP که از مدیران دست پرورده «ماتسوشیتا»، (بنیانگذار نامدارترین کارخانه تولیدی محصول برقی جهان NATIONAL) و از معتقدین اندیشه‌ها و فلسفه‌های انسانی و مدیریتی اوست داشته باشم. مدتها بود که پس از آغاز آشنائی با اندیشه‌های «ماتسوشیتا» درباره ایجاد موسسه فرهنگی (PEACE & HAPPINESS THROUGH PROSPERITY) PHP آن مطالبی شنیده و مطالعه کرده بودم، بسیار مایل بودم همزمان با بازدید از این موسسه آشنائی بیشتری با آرمانها و عملکرد این نهاد فرهنگی-مدیریتی پیداکنم.

ملاقات گرم و تاثیربرانگیز با «یاماگوچی» و محیط فرهنگی سنتی دفتر مرکزی PHP در شهر کوبه ژاپن (که چندماه بعد به دلیل زلزله به ویرانه‌ای تبدیل شد)، گشت‌وگذار در طبقه زیرین این ساختمان که دفتر اصلی و سنتی کار «ماتسوشیتا» در آن بوده است و آشنائی نزدیک و عمیق با زندگی، اندیشه و فلسفه‌های این مرد بزرگ جهان صنعت و سازندگی و انسانیت موجب شد تا بخشی از یافته‌های خود را در سمینارهای مدیریتی که بلافاصله بعد از این سفر در ایران داشتم بازگو کنم. جاذبه و تاثیر مثبت این مطالب در شنوندگان و توصیه چند دوست مدیر، پس از مدتی مرا بر آن داشت تا سمینار مستقلی را تحت‌عنوان «مدیران فیلسوف و سازمانهای موفق» طراحی و برگزار کنم: استقبال مدیران عزیز ایرانی از مطالب این سمینار نیز خود انگیزه‌ای شد تا عصاره مطالب را در مقاله‌ای تحت همین عنوان گرد آورم و اینک تقدیم شما خواننده عزیز کنم.

رفع حساسیت

آشنایی فراگیر ما با ابعاد پیشرفت ژاپن، دلایل آن و شیوه مدیریت ژاپنی‌ها تقریباً در ده سال گذشته صورت گرفته است. چند چیز علت اساسی آن بوده است:

● پیشرفت شتابدار، عالمگیر و چشمگیر ژاپنی‌ها در صنعت، تکنولوژی و هجوم صادراتی آنها و تسخیر بازارهای دنیا.

● حیرت و توجه خاص غربی‌ها به این پیشرفت و کندوکاو در احوال این کامیابی و انتشار نتایج آن در کتابهای گوناگون و ترجمه برخی از آنها در ایران.

● پافشاری و تلاش خود ژاپنی‌ها در تبلیغ این کامیابی برای ابراز سربلندی و جبران شکست در جنگ جهانی دوم و بخصوص تبلیغ و ترویج آنچه خود آنها آنرا مدیریت ژاپنی نامیدند.

● نیاز خود ما به دست‌یابی به راه‌حل‌های اساسی صنعتی و مدیریتی به‌ویژه بعد از جنگ و جبران کاستی‌های علمی و صنعتی نسبت به جهان.

● تنفر ما از غرب و خستگی ناشی از موثر نبودن شیوه‌های مدیریتی آن (بعضاً به دلیل درست عمل نکردن ما به اصول آن و تعدیل نکردن و تطبیق ندادن آن با فرهنگ جامعه).

● جذابیت جلوه‌های انسانی مدیریت ژاپنی و نزدیکی آن با ارزشهای فرهنگی و اعتقادی ما.

اما این پرداختن فشرده به بررسی و گفتگو درباره ژاپن و مدیریت ژاپنی در چندسال اخیر خود موجب شده تا در برخی از مدیران ایجاد حساسیت کند و باعث مقاومت‌ها، مخالف‌ها و یا اظهارنظرهای تردیدآمیزی در مقید بودن معرفی و طرح مطالب مربوط به مدیریت ژاپنی و اصول آن گردد.

از آنجا که قصد و نیت من از طراح و ارائه این مقاله توجه دادن «به خویشتن خویش» خودمان است. برای رفع حساسیت و آماده کردن ذهن خوانندگان عزیز برای مطالعه مفیدتر و با آرامش‌تر این مقاله و با تعصب و پیش‌فرض کمتر نسبت به آن مایلیم چند نکته اساسی را یادآوری کنم:

۱- ما پیرو مکتب و دین پویا و زنده‌ای هستیم که ما را به مطالعه تحلیلی مبتنی بر مجموعه‌نگری همه نظریات از هر دست توصیه می‌کند. «فبشر عبادی الذین یستمعون القول فیتبعون احسنه» و کسب دانش را برای هر زن و مرد مسلمانی واجب می‌داند «طلب العلم فریضه علی کل مسلم و مسلمة».

۲- ما مرید و پیرو پیامبر فیلسوفی هستیم که ما را به مطالعه علم و دانش هر قوم و ملتی و در هر

کجای دنیا توصیه می‌کند: (اطلب العلم ولو بالصین).

۳- در جهان‌بینی الهی ما، اهل عالم همه آفریدگان و بندگان یک خدایند که در اقلیم جهان پراکنده شده‌اند و افراد عالم از یک پدر و مادر و از یک آدم و حوایند و برادر و خواهر و خویشاوند و همنوع و... و این تقسیمات ظاهری برای معرفت و شناخت بیشتر است.

آنچه آن‌را سمدی به زیبایی در این بیت آورده است:

بنی آدم اعضای یکدیگرند

که در آفرینش زیک گوهرند
۴- آنچه ما را نسبت به مطالعه، بررسی و یا اجرای شیوه‌های مدیریتی ناموفق کرده است عیب و اشکال اساسی آن نظام‌ها اعم از غربی و شرقی آن نیستند بلکه مشکل اساسی ما در عمل نکردن درست و اصولی به آنست و ما چه در دانشگاه و چه در صنعت و چه در... مصداق «لم تقولن مالا تفعلون» هستیم. مشکل ما عدم اعتقاد و اجرای مدیریت علمی از هر نوع آن است.

۵- تردیدی نیست که صنعت و فن به‌معنا و مفهوم امروزی آن، (تمدن صنعتی) ریشه در غرب دارد و در چند دهه اخیر شاخ و برگ از شرق شکست ما و کاستی و تاخیر در جذب فرهنگ و تمدن و مدیریت صنعتی در عدم توازن و تعادل سخت‌افزار و نرم‌افزار، ماده و معنی، جسم و روح و پوست و مغز این پدیده بوده است. ما قسمت آسانتر را که ورود ماشین و ساخت کارخانه و... است گرفتیم و قسمت مهم‌تر و اصلی‌تر را که روش و علم و مدیریت و... بود به تاخیر انداختیم و یا اصلاً نادیده گرفتیم به‌ویژه با هجوم و رشد سرطانی این پدیده در دهه ۶۰-۱۳۵۰ به‌خاطر درآمدهای غیرمنتظره نفتی. و باکمال تأسف در طول ۲۰ سال گذشته کمتر مدیر حساس و نکته‌سنج و وطن‌پرستی نسبت به ورود ماشین و ابزار و خروج ثروت ارزی کشور حساسیتی نشان

● مردمی که آرزو و هدف دارند، فقر نمی‌شناسند، زیرا شخص به‌اندازه هدف‌هایش ثروتمند است.

● مدیران فیلسوف، مدیرانی هستند که به‌جای تأکید بر «سود سوزآور» در پی راه و روش مدیریتی نوین مبتنی بر «سوز سودآور» هستند.

داد و کارخانه‌ها و کشور انبار شد از ماشین‌آلات:

MADE IN U.S.A. و MADE IN ENGLAND

و MADE IN JAPAN اما به‌محض اینکه صحبت از بحث اصلی اداره امور و روابط همین ماشین‌آلات و سخت‌افزار می‌شود و تازه آن‌هم امری که فراگیری آن و رعایت آن (باتوجه به انطباقها و تعدیل‌های فرهنگی لازم) بدون نیاز به ارز و خروج ثروت ملی کشور است، با

حساسیتهای تند و بی‌موردی روبرو می‌شویم.

بهر حال همه ما در اثر آنچه اتفاق افتاده است به‌جای «تولید انبوه» گرفتار «تولید اندوه» شده‌ایم و بسیار روشن است که همه تلاش و کنکاش و درگیری و حساسیتهای ما هم از سر غیرت ما برای جبران آن است.

۶- گفتگو درباره مدیریت ژاپنی، اصول آن و معرفی و آشنایی با آن و یا هر شیوه و نوع مدیریتی به‌معنی توصیه اجرای تمام عیار و بی‌چون و چرای آن نیست و اصولاً در بحث مدیریت، تجویز و تلقین و تقلید صرف معنایی ندارد و اصلاً اگر مقوله مدیریت به‌همین خشکی و منطقی‌پذیری محض بود دیگر وجه هنری آن معنایی نداشت.

مدیریت هنر است یکی به‌اعتبار اینکه سروکار با انسان پیچیده، لطیف و متغیر و در حال رشد و تکامل دارد و دیگر به‌اعتبار اینکه اصول و نظریه‌های مدیریتی را باید اقتضایی به‌کار گرفت.

۷- چون به‌ویژه در این مقاله قصد دارم درباره اصول اعتقادی مدیریتی «ماتسوشیتا» سخن بیشتری بگویم مایلیم این نکته را یادآوری کنم که فرهنگ گذشته خود ما چه سوابق ملی، سنتی و چه سوابق مذهبی آن آکنده از ارزشها، معیارها و شیوه‌های گردش امور انسانها، سازمانها و ملت‌هاست. ما بنیانگذار تمدنی ایرانی و اسلامی در دنیا هستیم. اما چه کنیم که در وضعیت کنونی جهان که روابط و فرهنگ فراصنعتی ویژه‌ای بر آن حاکم است از طرفی مصرف‌کننده به‌ناچار و از طرفی پیرو و گرفتار آن شده‌ایم. شدت هجوم این فرهنگ، به‌ما مجال بهره‌گیری از ارزشهای خودمان، از آن ارزشهای والا در مدیریت را نداده است که هیچ، خود کم‌بینی و خودناباوری تأسف‌باری را نیز بر ما حاکم کرده است. من مطمئن هستم شما در پایان این مقاله با مطالعه اندیشه‌های فلسفی «ماتسوشیتا» خود را یک ماتسوشیتایی به‌اجرا درنیامده خواهید یافت زیرا هیچیک از آنها باورهای جدیدی برای ملت با فرهنگ ما نیست. آنچه هست ارزشهای کاربردی نشده‌ای است که همه ما باید در عرصه و صحنه

مدیریت با عزم و اراده و باوری قوی آنها را به اجرا درآوریم. شاید اگر یک بار دیگر برای مثال بتوانیم خصلتی فرهنگی بنام «لوطی‌گری» و «صفای باطن» را در میدان عمل در کارخانه و در سازمان در روابط انسانی برقرار کنیم یا مدیریتی انسانی را که تجار گذشته ما در صحنه بازار اجرا می‌کردند زنده کنیم. روزگاری نه‌چندان دور کسانی از «مدیریت ایرانی» به‌عنوان یک الگو بحث و گفتگو کنند.

من خود هرگز نتوانستم در مورد «تشویق و تنبیه» در مدیریت از آموخته‌های خود از استاد مطهری تحت‌عنوان «جاذبه و دافعه علی» که الگوی ایرانی - اسلامی تشویق و تنبیه در مدیریت است چشم‌پوشی کنم. من حتی به‌دلیل طبیعت کارم مدیران جوان، میانسال و کهنسال ایرانی را می‌شناسم که می‌توان از شیوه‌ها و اصول و تجربیات مدیریتی آنها به‌عنوان یک الگو یاد کرد اما نه مرکز، سازمان و کسی پیدا شده است که این الگوها را شناسائی، مدون و معرفی کند و نه تواضع آنها از سویی و محافظه‌کاری آنها به‌دلیل بخل، تنگ‌نظری و سایر شرایط اجتماعی اجازه داده است تا این الگوها معرفی و جاری شوند.

بهرحال عجالتاً ناچاریم برای ترویج و شیوع برخی اصول زیبای انسانی الهی و معنوی مدیریتی کاربردی شده در خارج از ایران و ایجاد جسارت، شجاعت و فرهنگ کاربردی کردن آنها و نیز ترویج و معرفی نتایج موفق آنها الگوهای عملی نزدیک به فرهنگ خودمان را مطرح کنیم. به‌رحال اجازه بدهید پس از این مقدمه ضروری و طولانی وارد بحث اصلی بشویم.

فلسفه و فیلسوف

برخلاف آنچه ممکن است از نام بحث استنباط شود نه قصد آن‌را دارم و نه توانائی آن‌را که وارد بحث علمی پیچیده‌ای بنام فلسفه شوم، ناتوانی من در این مورد در آن حد است که حتی شناخت ادراکی و ذهنی و درونی خود را نیز از موضوع فلسفه نمی‌توانم بیان کنم. از این‌رو گمان می‌کنم تعریف بسیار ساده‌ای از فلسفه هم برای مقصود این مطلب کافی باشد، شاید هم آوردن تعاریف و برداشتهای مقایسه‌ای درباره علم، فلسفه، حکمت، دانشمند، فیلسوف و... به‌این امر بیشتر کمک کند.

علم: عبارتست از بررسی و مشاهده نتایج و تحصیل وسایل.
فلسفه: دریافت چون و چرایی حوادث و امور

● مدیر خوب کسی است که ارزش‌های والای خود را کاربردی می‌کند و نتیجه آن را در سازمان و میدان عمل پدیدار می‌کند.

● مدیریت گشوده، به‌معنی اعتماد به کارمندان، ارتباط‌های روان درونی شرکتی، بی‌آلودن روحیه کارگران و فزون بر همه، یکپارچگی سازمان است.

عالم، محیط زندگی و جستجوی قوانین و دستوراتی که بتواند انسان را به‌سوی رستگاری هدایت کند.

علم: درباره ارزش و ارزش مطلوب بحث نمی‌کند. فقط به نشان‌دادن حقیقت اشیاء و اعمال فعلی آنها بسنده می‌کند.

فلسفه: می‌خواهد ارتباط وصف امور را با تجربه ثابت کند و به دنبال آنست تا برای درک حقیقت، نیکی و زیبایی قواعد و دستورهایی بدست دهد. علم: مجموعه اموری است که نما و ارزش ندارد و نمی‌تواند انسان را از سقوط و نومیدی نجات دهد. فلسفه: به‌هدف و آمال غایی انسان توجه دارد.

علم: موشکها را هدایت می‌کند.
فلسفه: انسانها را هدایت می‌کند.
علم: آتش بیار معرکه جنگ است.
فلسفه: باران رحمت صلح.

اما در این میان آنچه علم را به فلسفه نزدیک می‌کند و در خدمت آن قرار می‌دهد، آشتی می‌دهد و مربوط می‌سازد حکمت است. در تعریف ساده و واژگانی حکمت به تعبیرهای زیر می‌رسیم:

حکمت: عدل، داد، علم، دانایی، بردباری، راستی، درستی، پند و اندرز، علم به حقایق موجودات به‌اندازه توانایی بشر، هر چه فضیلت است.

فیلسوف: واژه فیلسوف که اصلاً یونانی است از دو واژه «فیلو» به‌معنی دوستدار و «سوفیا» که به‌معنی حکمت است تشکیل شده و از این‌رو فیلسوف به کسی گفته می‌شود که علاقمند و طرفدار حکمت است. بدنیست تعبیر گوناگون از فیلسوف و مقایسه آن با دانشمند را نیز مرور کنیم:

دانشمند و عالم: متخصص علم ویژه‌ای است مثل پزشک، جامعه‌شناس و...

فیلسوف: اشراف به کلیه علوم دارد.
دانشمند و عالم: به مطالعه و کشف روابط منطقی و هدایت عقلی آنها صرف‌نظر از تاثیر آنها بر اخلاق،

حکمت و روحیات انسان می‌پردازد و درباره ارزشی مطلوب بحث نمی‌کند، شناخت می‌دهد و به دانستن می‌پردازد.

فیلسوف: به‌روح انسان توجه دارد و بیشتر پیرامون اندیشه، دل، هنر، روحانیت، معنویت، خداپرستی و مدیریت اینگونه امور و در ارتباط با یکدیگر بحث و گفتگو می‌کند.

فهم شخصی من از فیلسوف انسان فرهیخته و وارسته‌ای است که تلاش کلی خود را در راه رستگاری انسان به‌کار می‌برد و موضوع اساسی تفکر و مشغولیت همیشگی ذهنی او انسان است و نجات انسان. از این‌رو شاید در همین جا بتوان مدیران فیلسوف را اینگونه تعریف کرد که:

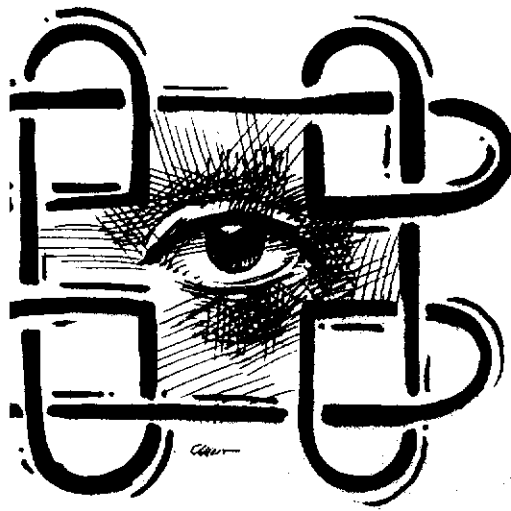
مدیران فیلسوف: کسانی هستند که در اداره امور یک سازمان اولاً اهدافی انسانی اجتماعی، اقتصادی دارند که بخش اقتصادی آن نیز در جهت اهداف انسانی و اجتماعی است و ثانیاً در فرآیند مدیریت امور شیوه رهبری انسانها را اتخاذ می‌کنند و بارش و پرورش انسانها و از طریق آنها سازمان را به‌طرف اهداف تعیین‌شده از هر نوع (اجتماعی، سیاسی، اقتصادی) هدایت می‌کنند.

مدیران فیلسوف: رهبرانی هستند که قادرند عادل لازم بین ماده و معنی انسان و ماشین، احساس و منطق، امور شخصی و اجتماعی و معیشت و فضیلت را به‌نفع رستگاری انسان برقرار کنند.

مدیران فیلسوف: کسانی هستند که هم در زمینه مدیریت شناخت، دانش و تجربه و درایت کافی دارند و هم در زمینه موضوع اساسی فلسفه که انسان است آرمان، عشق، انگیزه و توجه دارند.

انسان خوب، مدیر خوب

بین انسان خوب و مدیر خوب تفاوت بسیار اساسی وجود دارد. بارها تجربه کرده‌ایم (به‌خصوص در طول ۱۵ سال گذشته) که انسانهای خوب، الهی و متعهدی را که با آرمانهای انسانی - الهی مصدرکاری قرار داده‌ایم و آنان ناموفق دریای سازمان را طوفانی رها کرده‌اند. ناآشنائی با شیوه‌های مدیریت بخصوص در زمینه روابط انسانی در یک سازمان متوسط و بزرگ با روابط پیچیده صنعتی از یک مدیر واقعاً انسان‌گرا و نועدوست می‌تواند یک مدیر بی‌لیاقت، تبعیض‌گرا، و ناراضی‌تراش و بی‌عدالت، بسازد. انسان‌گرائی و نועدوستی در مدیریت - لزوماً سهل‌انگاری، آسانگیری، تشویق بی‌محابا، ملاحظاتی انسانی عمومی بی‌مورد، گذشت و چشم‌پوشی همیشگی عارفانه و مدارا و ملائمت



انسان بازنده امروز و یک مدیر تنگ‌نظر بیرون است و تنها در فهم و درک یک انسان آینده‌نگر می‌گنجد و شاید خود همین پدیده است که دنیوی‌شدن اخلاق را میسر ساخته است و از دهه سوم قرن بیستم به نهضت روابط انسانی در صنعت و نועدوستی صنعتی شهرت یافت.

بنابراین دریغ است که به‌رغم داشتن دلایل و بهانه‌های فلسفی الهی و ریشه‌ای خود، از سودهایی که دیگران به دلیل انگیزه‌های صرفاً مادی از طریق بررسی‌های علمی و به بهانه‌های مصنوعی فلسفی به آن نزدیک شده‌اند، محروم باشیم.

در اینجا اجازه دهید از این بحث کوتاه به این جمع‌بندی مختصر برسیم که مدیران فیلسوف، مدیرانی هستند که به جای تاکید بر «سود سوزآور» در پی راه و روش مدیریتی نوینی مبتنی بر «سود سوزآور» هستند. مدیرانی که راهبرند، می‌پرورند، و در اندیشه قهرمان شدن همکارانشان هستند و قهرمانی خود را در قهرمانی آنان می‌جویند.

مدیران فیلسوف

مدیران فیلسوف خود و سازمانشان دارای رسالت هستند. رسالتی نوشته شده و مدون برای خود و همکارانشان، تا بی‌واسطه بتوانند اندیشه‌ها و آرمانهای خود را منتقل کنند. شاید کمتر کسی یاور کند اگر بشنود یک مدیر غربی با فلسفه، صادرات کالای خود را به آفریقای جنوبی به دلیل نژادپرستی این رژیم در آن زمان ممنوع کرده است و این امر را در سر فصل رسالت سازمانی خود قرار داده است.

مدیر دیگری اندیشه‌های فلسفی و رسالت خود را که تاکید بر انسان و خلاقیت اوست در آغاز ورود به سازمان چاپ کرده و در اختیار همکاران قرار داده است. این مدیر بلندپایه از همان آغاز خود را به جای رئیس و مدیر، مربی و قافله‌سالار معرفی می‌کند.

«کیم. وو. چونگ» مدیر فیلسوف شرکت «دوو» نیز در کتاب «سنگفرش هر خیابان از طلاست» می‌گوید: «مردمی که آرزو و هدف دارند فقر نمی‌شناسند زیرا شخص به‌اندازه هدفهایش ثروتمند است». او در فصل دوم کتاب می‌گوید: «شما به فلسفه زندگی نیاز دارید». فلسفه خود او خوش‌بینی، تلاش برای کسب فضیلت و احساس وطن‌دوستی برای رشد و سعادت کشور کرده بوده است.

نیست. مدیر فیلسوف مدیری است که در اجرای احکام و مقررات و حتی تدوین آنها نیت و مقصود انسانی و الهی داشته باشد. خشم و مهر خود، تشویق و تنبیه خود، سخت‌گیری و آسانگیری خود، گذشت و یا اجرای خود را در مسیر پرورش و رشد تواناییهای انسان قرار دهد.

بنابراین، هم یک انسان خوب لزوماً یک مدیر خوب نیست و هم لزوماً یک متخصص مدیریت بدون ویژگیهای انسانی یک مدیر خوب در سازمان تلقی نخواهد شد.

«سود سوزآور» یا «سوز سودآور»؟

یکی از ملاکهای کوتاه مدت موفقیت مدیران در سازمانهای صنعتی و اقتصادی سودآور است و بخصوص در کشور ما بخاطر عدم نگرش بلندمدت و تاکید بر نتیجه مادی عملیات شرکتها، مدیران برحسب سودآوری ارزیابی می‌گردند. اما آنچه ذهن مرا در سالهای اخیر بخود مشغول داشته داشته است اینست که علیرغم اینکه همه سازمانهای صنعتی ما عموماً سودآور هستند ارزیابی ما از مجموعه صنعت کشور زیان نشان می‌دهد چرا رشد فنی نداشتیم چرا وابستگی‌های صنعتی کاهش نیافته؟ چرا پایه‌های کشورهای صنعتی دنیا ندیده‌ایم؟ آیا حق داریم که این تعبیر را به کار ببریم که سود سازمانهای اقتصادی و صنعتی ما «سود سوزآور» بوده است؟ اما مطالعه سازمانهای موفق و مدیران برنده دنیا و آنچه امروز من برخی از آنها را مدیران فیلسوف می‌خوانم نشان می‌دهد که آنان شیوه و روش دیگر یعنی «سوز سودآور» را برای کامیابی بلندمدت برگزیده‌اند.

«سوز سودآور» یعنی سرمایه‌گذاری بر روی اموری که ثمره آن در بلندمدت به‌بار خواهد آمد. «سوز سودآور» یعنی آموزش انسان، یعنی پرورش انسان یعنی تاکید همزمان بر قلب و مغز و دل و فکر و انگیزه و اندیشه انسان، یعنی توسعه انسان. «سوز سودآور» یعنی توجه به منافع جامعه یعنی رعایت حفظ محیط زیست یعنی رعایت فضیلت در کنار تامین معیشت. «سوز سودآور» یعنی تاکید بر کیفیت به‌جای کمیت یعنی جلوگیری از دوباره کاری، اتلاف امکانات و انرژیها. یعنی توجه به نیازهای فرامرته انسان از قبیل نیاز به عشق و منزلت و خودشکوفایی و عجا که همه این تاکیدات معنوی و ارزشی به‌طور غیرمستقیم اما بلندمدت خود به‌خود تبدیل به سودهای مادی و قابل شمارش سرشاری می‌شوند که از فهم یک

موسسه فرهنگی مدیریتی PHP و اندیشه و فلسفه‌های انسانی و مدیریتی ماتسوشیتا «ماتسوشیتا» انگیزه خود را بعد از جنگ جهانی دوم و شکست ژاپن در ایجاد موسسه PHP «PROSPERITY THROUGH PEACE & HAPPINESS» و معنی آن «صلح و آرامش از راه رونق اقتصادی» می‌باشد به‌این شرح بیان می‌کند:

«باینکه انسان تلاش پیوسته‌ای برای صلح و رستگاری می‌کند اما باز هم خود را در جنگ، رنج و فقر می‌یابد. آیا این تقدیر و سرنوشت حقیقی بشر است؟ آیا ما واقعاً محکوم به تولید درد و رنج برای خود هستیم؟ متأسفانه وضع موجود چنین است. اما نه، این همه واقعیت نیست. اگر طبیعت انسان این بود که کارش به‌وجود آوردن تناقض ناخشنودی و فقر بود پس چگونه است که این انسان در طول تاریخ گذشته تا بحال توانسته است این همه پیشرفت و دگرگونیها و آفرینش‌های چشمگیر را به‌وجود آورد. من به‌این نتیجه رسیده‌ام که به بشر موهبتی عطا شده است که توانایی ویژه‌ای برای آفرینش صلح و رستگاری از طریق ایجاد رونق دارد.»

از این رو «ماتسوشیتا» در طول عمر مفید و طولانی، تمام تلاش خود را صرف تولید کالاهای مفید، باکیفیت متنوع و ارزانی کرد تا بتواند ژاپنی‌های فقیر هموطنش را که بعد از جنگ جهانی دوم در زباله‌های خیابان به‌دنبال غذا می‌گشتند از اسارت و دست‌وپا زدن سر نیازهای اولیه مادی برهاند. و در این مسیر اعتقادات مذهبی‌اش، ایمان به خلاقیت و نیروی آفرینشی که خداوند در همه انسانها به‌ودیعه‌گذارده است و

رسالتی که در نجات مردم کشورش از طریق تولید انبوه صنعتی برعهده گرفته بود باعث شد تا در این امر قهرمان مدیریت فیلسوفانه جهان شود.

او که خود را عامی و کم‌سواد در مدیریت می‌داند و مدیریت و شیوه‌های نظری و اجرایی خود را در ۴۵ کتاب به جهانیان ارائه کرده است، آنها را حاصل کشف و شهودهای زندگی و سیروسلوک کاری خود می‌داند و بزرگترین هنر او انتقال این اندیشه‌ها به مدیران زیرنظر خود و همدل کردن آنان با خود است.

او در یکی از کتابهای خود درباره انتقال فلسفه کاری خود به همکارانش می‌نویسد:

آن اوایلی که داشتیم بعد از جنگ رشد می‌کردیم روزی مدیران من آمدند و ساختن نوعی بخاری برقی را به من توصیه کردند. آنها می‌گفتند که تقاضا زیاد است و تنها یک شرکت خارجی وارداتی و چند تولیدی داخلی آنرا عرضه می‌کنند.

من از آنها سوال کردم این بخاری در بازار چقدر قیمت دارد «گفتند ۱۴۰۰۰۰». پرسیدم حقوق یک معلم در ژاپن در ماه چقدر است «گفتند ۲۱۰۰۰۰». گفتم ماتسوشیتا هرگز بخاری را که یک معلم ژاپنی نتواند بخرد تولید نخواهد کرد اگر واقعا دلتان می‌خواهد این بخاری را تولید کنید بروید و قیمت تمام‌شده آنرا به ۶۰ تا ۷۰۰۰۰۰ یین برسانید تا مصرف‌کننده بتواند آنرا ۸ تا ۹ یین خریداری کند. این فلسفه کاری من است تولید ارزان برای همه مردم ژاپن. آنها انگیزه‌مند شدند، این کار را کردند و این آغاز راه موفقیت بود.

در بیان فلسفه‌ای دیگر در کتاب «نه برای لقمه‌ای نان» می‌نویسد: «ماتسوشیتا پیش از اینکه لوازم برقی بسازد، آدم می‌سازد.»

از این چند خاطره و اندیشه او که نمونه فلسفه و طرزتفکر و مدیریت اوست می‌گذریم و به ذکر برخی اصول اساسی او در مدیریت می‌پردازیم.

گذشته و تاریخ بزرگترین معلم بشر، فراگیری از گذشته

ذخیره و ثروت قابل توجهی از افکار، روشن‌بینی و تجربه در طول تاریخ بشر در اختیار ماست. ما اکنون از این غنیمت پدرانمان و پیشینیان جهان باید بیاموزیم. از حکیمان چینی، فیلسوفان یونانی، کشیشان قرون وسطایی، یا دانشمندان امروزی. مطالعه، نباید تنها برای مطالعه و انباشت اطلاعات و معلومات باشد.

توجه و باریک‌بینی ما در مطالعه باید بر تاثیر این آموخته‌ها در یکی از ابعاد زندگی انسان باشد، رفاه و آسودگی، اخلاقی، روحانی و معنوی.

خردگرومی

منظور از خردگرومی اعتقاد به ارزش اندیشه و نظریات کارکنان و زیردستان است. مدیر باید

قبل از هر چیز گوش شنوا داشته باشد. از ورای حرفهای کارکنان، اندیشه‌های آنان شناخته می‌شود و سازمانها را با اندیشه همه انسانهای آن باید به پیش برد. «ماتسوشیتا» می‌گوید:

«صاحب‌کار یا مدیر باید آماده و لایق باشد تا به آن چه زیر دستانش مایلند درباره مدیریت و کارهای روزانه بگویند گوش فرا دهد. این نگرش یکی از اجزای لازم مدیریت کامیاب است که بر خردگرومی کارکنان شرکت پایه‌گذارده شده است.»

خداوند تعال خرد و حقیقت کلی و مطلق را در انحصار هیچ انسانی قرار نداده است. ما باید افکار، بصیرت و تجربه افراد مختلف را گردآوری کنیم و برای پویایی اندیشه و جستجوی راه حل کامیابی انسانها و مسایلی که بشر در رسیدن به تمدن واقعی (تکامل مادی و معنوی) با آن روبروست، استفاده کنیم.

وحدت بین نظر و عمل

در کنار دو اصل «فراگیری از گذشته» و «خردگرومی» این سومین فلسفه اصلی است که «ماتسوشیتا» فعالیت‌های موسسه PHP را بر آن بنا کرده است. او بارها این عبارت را برای مدیرانش به زبان آورده است که: «علم، عمل، نظریه، فکر و تجربه باید همواره دوش به‌دوش حرکت کنند». در غیر این صورت مطالعه گذشته و انباشت اندیشه‌ها تنها یک تلاش روشنفکری بیش نخواهد بود. اندیشه‌ها باید به کنش درآیند و آزمون شوند و بهبود یابند. این چیزست که در موسسه به‌دنیال آن هستیم. مشاهده می‌کنیم، فکر می‌کنیم، عمل می‌کنیم.

کار اعضاء PHP همواره تبدیل افکار به اعمال است (آیا مطالعه این فلسفه شما را به یاد این آیه زیبای: یا ایها الذین اوتولم تقولون ما لا تفعلون نمی‌اندازد) این همان نکته اساسی است که نقطه پیوند انسان خوب به یک مدیر خوب می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت مدیر خوب کسی است که ارزشهای والای خود را کاربردی می‌کند و نتیجه آنرا در سازمان و میدان عمل پدیدار می‌کند.

● آرامش روحی ناشی از پرهیزگاری مذهبی همراه با عرضه بی‌انتهای ثروت مادی می‌تواند شادی و آرامش همیشگی انسانی را پدید آورد.

داشتن فلسفه و رسالت

اولین و بااهمیت‌ترین اصلی که او در کار به آن تاکید می‌ورزد، داشتن رسالت و فلسفه در کار است. به اعتقاد او «هر شرکتی صرف‌نظر از اندازه آن باید جدا از دنبال‌کردن سود، آماج روشنی داشته باشد تا وجود آنرا نزد ما توجیه کند. چنین آماجهایی برای من به منزله نوعی رسالت است. نوعی مأموریت غیرمذهبی برای این دنیا...»

اگر کارمندانش دریابند که تنها برای لقمه‌ای نان کار نمی‌کنند آنگاه برانگیخته خواهند شد تا برای پیوستن آماج همگانی با یکدیگر سخت همکاری کنند...

آنان به‌عنوان انسان، شهروند، و اهل دادوستد رشد می‌کنند و پرورش می‌یابند... آنچه یک مدیر نیاز دارد یک فلسفه است که به اندیشه‌هایش قالب دهد و رفتارش را راهبری کند. مدیریت بلندپایه با روشن‌کردن فلسفه شرکت می‌تواند به رشد و پرورش شخصی کارمندان یاری دهد.

رشد و ثروت مادی و معنوی، تراز تمدن بشر یکی از اعتقادات بنیانی «ماتسوشیتا» تاکید بر رشد معنوی انسان، سازمان و جامعه بود. وی همواره غرب را نشانه رشد مادی می‌دانست که با چشم‌پوشی از رشد روحی و معنوی راه درستی را نیپیموده است. او می‌گوید: رشد روحی و معنوی انسان نباید از رشد مادی او عقب بماند. بی‌تعادلی و ناموازنه‌بودن این دو موجب تناقض، تبعیض و اختلافاتی در جامعه می‌شود که ناخشنودی انسان را فراهم می‌سازد. پس افتادن رشد معنوی انسان از توسعه مادی موجب ناخشنودی انسان می‌شود و این در واقع نقض هدف اصلی کامیابی و تمدن انسان است. تراز و موازنه رشد و پیشرفت مادی و معنوی یک جامعه است که تمدن واقعی را قابل دسترسی می‌کند. او این پدیده مطلوب هم‌وزنی و توازن مادی و معنوی در زندگی بشر را «تراز تمدن بشر» می‌نامد.

مدیریت گشوده

«ماتسوشیتا» در کتاب «نه برای لقمه‌ای نان»،

فصل کوتاهی از کتاب را به این عنوان اختصاص داده و می‌نویسد: «...با خود می‌اندیشیدم این که من صاحب شرکت هستم به این معنی نیست که همه آن به من تعلق دارد. هریک از کارمندان باید خود را به عنوان یک مدیر شرکت بدانند... در حالیکه در این زمینه می‌اندیشیدم مدیریت گشوده را سیاست بنیادی شرکت از آغاز کار قرار دادم. اختیارات فراوانی به کارکنان واگذار کردم و به شایستگی و کاردانی آنان اعتماد کامل کردم. گمان می‌کنم این سیاست و میزان فراوانی رشد و کمال یک شرکت کوچک خانوادگی را به سازمان بزرگ یاری بخشید، سودهای این کار خیلی بیش از خطر فاش شدن اطلاعات است. مدیریت گشوده به معنی اعتماد به کارمندان، ارتباطهای روان درونی شرکتی، بالا بردن روحیه کارگران و فزون بر همه یکپارچگی سازمان است...»

«هر عضوی باید از آن چه در درون بخش یا قسمت روی می‌دهد آگاه باشد... تنها زمانی که رئیس دستش را در برابر کارمندان گشوده می‌دارد آنان به شوق برای رسیدن به هدفهایی که در پیششان گذاشته شده است همکاری می‌کنند.»

«ماتسوشیتا» از همان زمانی که شمار کارکنانش به ده تن رسید ارقام سود و زیان ماهانه را به کارکنان ارائه داد و در مورد نحوه و میزان اختصاص سود به سهامداران و گسترش شرکت توضیحاتی داد و خود می‌گوید که این کار تاثیر شگرفی بر روحیه کارکنانش داشته است.

مدیریت پاک و مقدس، قدرت دین

یکی از چیزهایی که در ملاقات «یاماگوچی» در دفتر PHP در شهر کوبه برای من بسیار جذاب و فراموش‌نشدنی بود بازدید از طبقه زیرین این ساختمان بود که دفتر «ماتسوشیتا» در آن واقع شده است. اطاقکاری بسیار ساده بی‌تجمل با حصیرهای ژاپنی (تاتامی) بافته شده از ساقه‌های برنج، میزی پایه کوتاه که معمولاً گرد آن روی زمین می‌نشینند و این همان میز و اطاقی است که «ماتسوشیتا» فلسفه‌ها و نظریات خود را درباره آنچه خود «صلح و خشنودی از راه رونق اقتصادی» می‌نامید، مطرح می‌ساخت. بر روی میز عکس او و یک نسخه از سرود صبحگاهی کارکنان «ماتسوشیتا» که سروده خود اوست. در بقیه قسمتهای این طبقه معبدی بسیار کوچک و نمادین که نشانه اعتقاد او به نقش دین در زندگی او بوده است و یک چاپخانه سنتی ژاپنی و...

«ماتسوشیتا» در کتاب «در جستجوی نیک فرجامی» در بخشی تحت عنوان «قدرت دین» شرح می‌دهد که چگونه در سال ۱۹۳۲ و در سن ۳۶ سالگی در حالی که پیرو دین نبود توسط دوستی دعوت به ترکیب کردن کسب و کار با ایمان مذهبی می‌شود. او تحت تاثیر ملاقاتی که از یک کارخانه چوب‌بری متعلق به پیروان یک مذهب داشته و کارگران آن کارخانه پیروان آن مذهب بوده‌اند و با انگیزه دینی در آن کار می‌کرده‌اند، می‌نویسد: «هنگامی که گام به درون گذاشتم گروهی از مردم را دیدم که با اراده‌ای استوار در میان غرش دستگاهها و صدای تیز اره‌های بزرگ به کار سرگرم‌اند. در شیوه کارکردن آنان چیزی موقر و سنگین به چشم می‌خورد که فضایی پدید می‌آورد که به کلی جدای از آنچه در هر کارخانه چوب‌بری دیگری دیده می‌شود، مرا در احترام به آنان استواری بخشید. هنگامی که شنیدم همه کارگران پیرو آن فرقه هستند آنگاه به ریشه پدیدآمدن چنان فضایی پی بردم... آنچه من دیده بودم نیرویی بود که دین در میان مردان پدید آورده بود... اندیشه اینکه آنچه من دیده بودم نمونه برجسته و عالی مدیریت است مرا از شوق انباشته کرد... زمانی پس دراز درباره آن اندیشیدم. دین کاری پاک و مقدس است که هدفش بیرون راندن مردم از رنج به سوی شادمانی و آرامش ذهن است. من فکر کردم که کسب و کار من نیز امری مقدس است.»

و از همین رو بعدها که خود گرایش دینی قوی‌تری پیدا می‌کند می‌گوید:

«آرامش روحی ناشی از پرهیزگاری مذهبی همراه با عرضه بی‌انتهای ثروت مادی می‌تواند شادی و آرامش همیشگی انسانی را پدید آورد.» او دلیل شکست در کسب و کار، و ناپایداری بسیاری از شرکتهای صنعتی و بازرگانی در تنها به فکر خود بودن، نبودن پاک و درستی در کار، ناآگاهی از ماموریت مقدس در کسب و کار، کسب و کار را چون کوششی کوتاه زمان سودجو به شمار آوردن، می‌داند و از این رو او در پایان دهه چهلیم از نزدیک

به یک قرن زندگی و از آن به بعد به مدیریت پاک و مقدس می‌اندیشید. و شاید هم تحت همین تاثیر خواهان ۵ صفت برجسته که بعدها دوتای دیگر نیز بر آن افزود در همکاران خود شد. این هفت امتیاز همانگونه که در آن زمان بوده‌اند شمار بنیادی کار روزانه دهها هزار کارمند «ماتسوشیتا» الکتریک» را تشکیل می‌دهند:

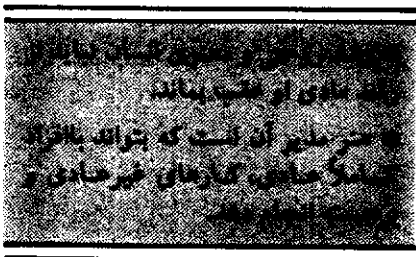
- ۱- روحیه خدمت در صنعت
- ۲- روحیه انصاف و مروت
- ۳- روحیه همنوایی و یاری
- ۴- روحیه کوشیدن برای پیشرفت
- ۵- روحیه ادب و فروتنی
- ۶- روحیه همسازی با قوانین طبیعی
- ۷- روحیه سپاس و حق شناسی

مدیریت به یاری همه

آنچه او به آن «مدیریت با یاری همه» می‌گوید شیوه‌ای است که بعدها به صورت علمی‌تر تحت عناوینی نظیر TOTAL QUALITY MANAGEMENT, TOTAL QUALITY CONTROL و انواع TOTAL... به وقوع پیوست و دنیا را فرا گرفت. او به شدت به مدیریت مشارکتی معتقد بود و مشارکت را تنها در سهامدارشدن کارکنان نمی‌دانست. او احساس مسئولیت، داشتن اطلاعات شرکت و سهیم شدن در غم و شادی سازمان را شرط اصلی این نوع مدیریت می‌دانست و از این رو بر این باور بود که اگر کارکنان همه اطلاعات درباره شرکت را داشته باشند می‌توانند در موقع لزوم با اتخاذ موضوع و تصمیم درست ما را یاری دهند. او در یکی از سخنرانهای کوتاه خود به کارکنان می‌گوید: «فکر نکنید این شرکت را من می‌گردانم، هریک از شما در مدیریت آن نقش دارید... ما به اندیشه‌ها، مهارت و دانش هریک از شما نیاز داریم. اگر بتوانیم این‌گونه به کارپردازیم آینده خوبی در پیش خواهیم داشت.» و همین اعتقاد به مدیریت مشارکتی او باعث شد که شرکت «ماتسوشیتا» الکتریک» در سال ۱۹۸۵ با ۶ میلیون پیشنهاد کارکنان، در صدر شرکتهای ژاپن قرار گیرد و قهرمان مدیریت مشارکتی شود.

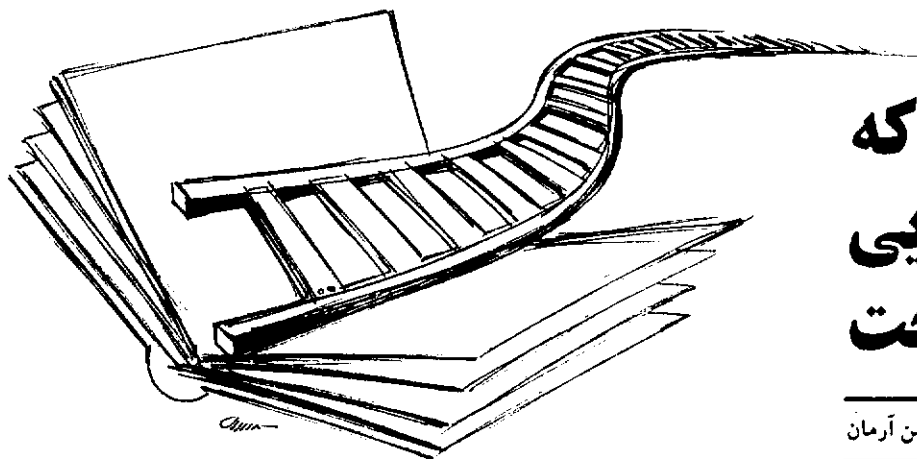
انسان ارزشمندترین عامل در سازمانها

از دیدگاه من شاید اگر دو فلسفه مهم و اساسی در اصول مدیریت «ماتسوشیتا» و یکی را بعد از دیگری بتوان برشمرد اولی تلاش برای رهایی جامعه از فقر و رسالت اجتماعی او از بقیه در صفحه ۸۶



درس‌هایی که از راه آهن طلایی باید آموخت

از: دکتر بهمن آرمان



در طول سالهای پیش از انقلاب اسلامی نیز مشاهده می‌شده است ولی با این وجود به علت بروز مشکلات اجرایی و سایر مسایل مربوط به دگرگونی‌های ناشی از انقلاب و جنگ تحمیلی چنین امری بر پروژه‌های دردست اجرای پس از انقلاب تأثیر بسیار منفی باقی گذاشت. در حال حاضر در بدنه اجرایی کشور طرحهایی وجود دارند که حتی از سالها پیش از انقلاب دردست اجرا بوده‌اند. برای نمایاندن این وضعیت، جدول زیر مدت زمان اجرای تعدادی از طرحهای صنعتی و عمرانی مهم کشور را نشان می‌دهد:

نام پروژه	سال آغاز عملیات اجرایی	سال آغاز بهره‌برداری	مدت اجرا
فولاد مبارکه	۱۳۶۱	۱۳۷۰	۹ سال
کشتی‌سازی خلیج فارس	۱۳۵۳	۱۳۷۵	۲۲ سال
سد چیرفت	۱۳۵۴	۱۳۷۰	۱۶ سال
سد ساوه	۱۳۴۸	۱۳۷۱	۲۳ سال
نورد سنگین کاویان	۱۳۵۴	۱۳۶۹	۱۵ سال

همانگونه که از موارد بالا برداشت می‌شود متأسفانه روند اجرای طرحهای صنعتی و عمرانی به هیچ وجه متناسب با استانداردهای بین‌المللی نیست. طبیعی است چنین امری نه تنها به میزان عدم‌النفع طرحهای دردست اجرا افزوده است، بلکه هزینه اجرای آنان را افزایش داده و تورمی ناخواسته را بر بدنه اقتصادی کشور تحمیل کرده است که تشدید فشارهای تورمی سالهای ۱۳۷۳ و ۱۳۷۴ بازتاب چنین امری می‌باشد.

عدم اجرای پروژه‌های توسعه‌دای در مدت زمان معقول در کشور تحت تأثیر دو عامل مهم که در قالب تأمین منابع ارزی، ریالی، نهفته بوده‌اند می‌باشد. این امر تا به آنجا پیش رفته است که براساس پاره‌ای برآوردها بطور مثال امکان اجرای طرح توسعه نیشکر و صنایع جانبی که از جمله بزرگترین سرمایه‌گذاری‌های تاریخ کشور می‌باشد براساس بودجه‌های واقعی تخصیص‌یافته در مدت زمانی معادل ۶۱ سال امکان‌پذیر است.

همچنین ضرورت افزایش توان ساخت و وساز داخلی به تدریج زمینه‌ای فراهم گردید تا استفاده از شیوه‌های کسبید در دست توسط پیمانکاران خارجی به کنار گذاشته شده و در نهایت روش‌های استفاده از توانایی داخلی مورد استفاده قرار گیرد. البته هرچند روش استفاده از توانایی‌های داخلی توانست در مقاطعی به صرفه‌جویی‌های ارزی بیانجامد ولی با این وجود از آنجائی که چنین شیوه‌هایی متکی به منابع اعتباری لازم که معمولاً در شیوه‌های اجرا به صورت کسبید در دست در اختیار می‌باشند نبودند موجب طولانی شدن

مدت اجراء طرحهای عمرانی و صنعتی گردیدند. چنین امری نه تنها بر روی هزینه اجرای طرح که بالطبع به علت طولانی شدن، هزینه‌های تورمی بیشتر به آن تحمیل می‌گردید تأثیر منفی به جای گذاشت، بلکه استفاده اقتصادی از منافع مالی حاصله از اجرای طرح را نیز غیرممکن می‌ساخت، نتیجه اینکه فشارهای تورمی ناشی از اجرای طرحهای صنعتی و عمرانی افزایش یافت که پیامد طبیعی آن مخالفت پاره‌ای از محافل سیاسی کشور با اجرای طرحهای توسعه‌دای به‌عنوان یکی از دلایل اصلی تورم بوده است.

ایجاد تاسیسات زیربنایی و اجرای پروژه‌های عمرانی و صنعتی هرچند در ایران دارای پیشینه چند دهه‌ساله می‌باشد ولی با این وجود کمتر زمانی بوده است که مدت اجرای طرحهای عمرانی و صنعتی در ایران با استانداردهای جهانی هماهنگی داشته باشد. مساله عدم اتمام طرحهای عمرانی و صنعتی در مدت زمان مناسب هرچند

یکی از مشکلات بزرگی که عملاً بصورت سدی بر سر راه توسعه و رشد اقتصادی کشور از دیرباز وجود داشته است، مقوله اجرای طرح‌های صنعتی، عمرانی و زیربنایی در محدوده زمانی معقول و اقتصادی بوده است. مشکلات مرتبط بر این امر به‌گونه‌ای بوده است که مدت زمان اجرای طرحهای عمرانی و صنعتی آن چنان طولانی شده‌اند که امکان بهره‌برداری اقتصادی از آنان هیچگاه فراهم نشده است.

مساله بهره‌برداری به موقع از طرح‌های عمرانی تا به آنجا پیش رفته است که برای انجام عملیات اجرایی طرحهای عمرانی و تولیدی از سیستم‌های برنامه‌ریزی بسیار پیشرفته که تمامی مراحل اجرایی را دربرمی‌گیرد استفاده می‌شود. این امر از آنجا توانسته است در فرآیند اجرای طرحهای عمرانی و صنعتی جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص دهد که مجریان طرحها، بهره‌برداری اقتصادی از سرمایه‌گذارهای صورت گرفته را تنها در اجرا و در نتیجه به بهره‌برداری رساندن آنان در مدت زمان از پیش تعیین شده عملی دانسته‌اند. اهمیت زمان اجرا در مورد پروژه‌های عمرانی و صنعتی تا به آنجا پیش رفته بوده است که عملاً از دهه ۷۰ میلادی به بعد شرکت‌های فروشنده تجهیزات و ماشین‌آلات خود رأساً و به تنهایی اقدام به مداخله در اجرای یک طرح تولیدی نمی‌کردند، بلکه از طریق ایجاد کنسرسیوم‌های خاص اجرای طرحهای صنعتی و عمرانی اقدام به شرکت در طرحها می‌نمودند، این‌گونه شیوه‌های اجراء عملاً به عصر قراردادهای کلید در دست TURN-KEY انجامید و نتیجه اینکه مدت اجرای طرحها شدیداً کاهش یافت. این شیوه که براساس آن بخش عمده‌ای از پروژه‌های صنعتی و عمرانی در ایران به مرحله اجرا گذاشته شدند هرچند از نظر مدت اجراء مطلوب تلقی می‌گردد ولی بسیار پرهزینه بود، بنابراین به دنبال کاهش درآمدهای ارزی کشور و

چنین واقعیتی بدان معناست که طرح یاد شده هیچگاه قادر نخواهد بود به عنوان یک نهاد اقتصادی در صحنه اقتصادی کشور مطرح و بتواند نظام اقتصادی کشور را از بازتاب‌های مثبت ناشی از سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته در خود، متاثر کند. متأسفانه بررسی روند اجرای طرح‌های بزرگ صنعتی و عمرانی کشور محدود به مقوله طرح توسعه نیشکر و صنایع جانبی نمی‌گردد بلکه به‌طریق و ببال سایر طرح‌های عمرانی و صنعتی کشور نیز شده است، بطوری که در کمتر موردی می‌توان مشاهده کرد که طرح‌ها طی مدت زمان معقول و منطقی (بین ۴ تا ۵ سال) به بهره‌برداری رسیده باشد. شاهد مدعا اینکه حتی طرح‌های مرتبط بر صنعت سیمان و شکر که ایران در زمینه احداث آنان دارای سابقه اجرایی چند ده ساله می‌باشد نیز طی مدت زمان معقول و مناسب به مرحله بهره‌برداری نرسیده‌اند، بطورمثال در حال حاضر طرح سیمان شاهرود از حدود ۹ سال پیش در دست اجرا است، ضمن اینکه تاریخ دقیقی برای بهره‌برداری از آن مشاهده نمی‌شود. مورد دیگر کارخانه شکر میان آب می‌باشد که عملیات اجرایی آن از سال ۱۳۶۲ آغاز گردید و تاکنون پس از گذشت ۱۳ سال، تاریخی برای بهره‌برداری قطعی از آن عنوان نشده است. مشاهده چنین مواردی آن هم در حالی که سوابق موجود حکایت از اجرای طرح‌های سیمان و شکر در مدت زمان معقول (۳ تا ۴ سال) دارند موجب پرسش جدی دست‌اندرکاران مسایل اقتصادی و صنعتی است.

فلسفه حاکم بر بدنه اجرایی کشور در طول سالهای پس از انقلاب بدین صورت بوده است که تمامی ناکامی‌های اجرایی را ناشی از مشکلات جنگ و عدم حضور پیمانکاران خارجی در اجرای طرح‌های عمرانی و صنعتی دانسته‌اند. البته هرچند در چنین نتیجه‌گیری می‌توان نشانه‌هایی از واقعیت‌ها را نیز یافت ولی با این وجود نمی‌توان کاستی‌های اجرایی را منحصر به این عوامل مربوط دانست. دست‌اندرکاران مسائل اقتصادی و اجرایی کشور که مدت زمان اجرا طرح‌های صنعتی و عمرانی بزرگ کشور مانند سدهای عظیم دز و کارون، کارخانه ذوب‌آهن اصفهان، ماشین‌سازی اراک و مجتمع پتروشیمی شیراز و... در مدت زمانهای معقول (حدود ۴ تا ۵ سال) را در ذهن داشتند از مشاهده طولانی شدن طرح‌های صنعتی و عمرانی متعجب و نگران بوده‌اند زیرا طبیعی است که طولانی شدن مدت زمان اجرای طرح‌ها، اقتصاد کشور را از سود بردن از مزایای اقتصادی آنان محروم می‌ساخته است. میزان طولانی شدن مدت زمان اجرای طرح‌های صنعتی و عمرانی تا به آنجا رسیده بود که عملاً در فاصله سالهای ۱۳۵۷ تا ۱۳۶۹ یعنی به مدت بیش از ۱۲

سال حتی یک کارخانه جدید سیمان در کشور ساخته نشد و در طول سالهای پس از انقلاب حتی یک کارخانه جدید قند ساخته نشد این در حالی بود که براساس آمار و اطلاعات موجود در فاصله سالهای ۱۳۱۱ تا ۱۳۱۸ در ایران که طبقاً امکان استفاده از ابزارهای مدرن اجرایی بسیار محدود بود، ۶ کارخانه جدید قند احداث گردید.

با پایان کاستی‌های مرتبط با جنگ و نابسامانی‌های طبیعی ناشی از دگرگونی‌های انقلاب بتدریج روند اجرای طرح‌های صنعتی و عمرانی در کشور گسترش یافت. در حال حاضر عملاً سالی نیست که تعداد قابل توجهی از طرح‌های سنگین عمرانی و صنعتی به بهره‌برداری نرسد. به‌هنگام‌ترین مورد مشاهده شده در این رابطه پروژه راه‌آهن مشهد - سرخس - تجن می‌باشد. هرچند اهمیت و نقش این پروژه از نظر ملی و جهانی بارها توسط رسانه‌های گروهی موردبررسی قرار گرفته است ولی ابعاد اجرایی

● فلسفه حاکم بر بدنه اجرایی کشور در طول سالهای پس از انقلاب بدین صورت بوده است که تمامی ناکامی‌های اجرایی را ناشی از مشکلات جنگ و عدم حضور پیمانکاران خارجی در اجرای طرح‌های عمرانی و صنعتی دانسته‌اند.

● متأسفانه روند اجرای طرح‌های صنعتی و عمرانی به‌هیچ‌وجه متناسب با استانداردهای بین‌المللی نیست.

چنین پروژه‌ای به ویژه از نظر مدت زمان اجرا طرح کمتر موردعناایت قرار گرفته است. با توجه به این واقعیت در ادامه به اختصار جنبه‌های مهم اجرایی طرح راه‌آهن ابریشم مورد ارزیابی قرار می‌گیرد:

آغاز عملیات اجرایی: ۱۳۷۱

آغاز بهره‌برداری: ۱۳۷۵

طول مسیر: ۱۶۵ کیلومتر

حجم خاکبرداری و خاکریزی: ۲۳ میلیون متر مکعب

حجم بتن‌ریزی: ۵۰۵ هزار متر مکعب

هزینه اجرا طرح براساس قیمت‌های سال ۱۳۷۰:

۸۶/۳ میلیارد ریال

همانگونه که از موارد بالا برمی‌آید پروژه

راه‌آهن مشهد - سرخس - تجن از نظر ابعاد

اجرایی و مالی در حد پروژه‌های متوسط کشور

تلقی می‌گردد ولی نکته‌ای که در این رابطه کاملاً

مشهود می‌باشد، زمان اجرای پروژه است. زیرا

چنین پروژه‌ای علاوه بر اینکه در مدتی کمتر از

زمان برآورد شده به پایان رسیده، با اعمال

شیوه‌های ویژه اجرایی موجب صرفه‌جویی‌های ارزی قابل توجهی نیز گردیده است.

طرح راه‌آهن مشهد - سرخس - تجن بدین دلیل که از اهمیت ویژه‌ای برای سیاست‌های بیرون‌مرزی کشور برخوردار بود مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفت و امکاناتی در اختیار آن گذاشته شد که با سایر موارد مشابه تفاوت آشکار داشت.

شاهد مدعا اینکه مجریان طرح در طول مدت اجرا علیرغم نیاز نسبتاً بالای ارزی طرح به منظور خرید میلگردهای آلیاژی موردنیاز ساخت تراورس‌های بتونی، ریل‌های راه‌آهن، اتصالات ریل و سوزن‌های موردنیاز ایستگاه‌ها هیچگاه دچار محدودیت‌های مشاهده شده در مورد سایر طرح‌های عمرانی و صنعتی نگردیدند. بنابراین

چنین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ترکیب منابع مالی (ریالی و ارزی) و تخصص موجود در شرکت‌های پیمانکاری توانست این شمره را به دنبال داشته باشد که حتی در کشوری در شرایط فعلی ایران که مواجه با انواع مختلف تحریم‌های

آشکار و پنهان قدرت‌های صنعتی است نیز می‌توان طرح‌های بزرگی را در مدت معقول به انجام رساند تا جامعه بتواند از ثمره اجرای به موقع آنان و از مزایای اقتصادی ناشی از آن سود برد. بنابراین با توجه به دست‌آوردهای اجرای

پروژه راه‌آهن مشهد - سرخس - تجن چنین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که دست‌آوردهای مشابه در مورد سایر طرح‌های مهم و استراتژیک کاملاً

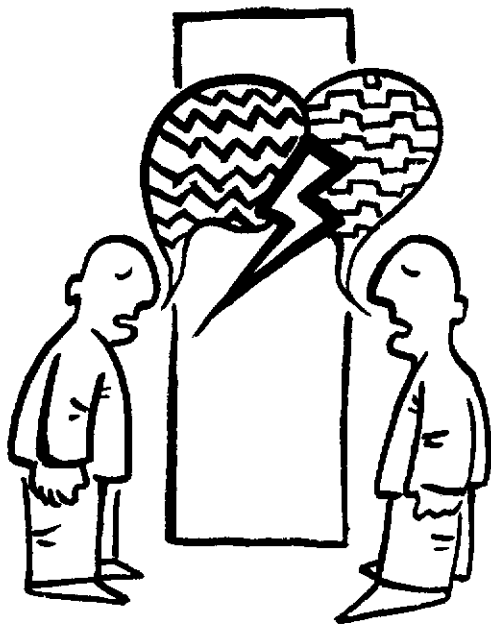
در دسترس می‌باشند به شرط اینکه پروژه‌های عمرانی از یک منطق اجرایی قابل قبول برخوردار باشند. مطالعات صورت گرفته حکایت از این دارد که از توان و ظرفیت پیمانکاری کشور در حد ۱/۳

استفاده می‌شود به تعبیری دو سوم توان پیمانکاری و اجرایی کشور به حال خود رها شده است. واقعیت چنین پدیده‌ای به همراه پائین بودن رشد اقتصادی و پیمانکاری فراینده در سطح کشور این نظریه را تقویت می‌بخشد تا در ابعاد گسترده‌تری نسبت به اجرای پروژه‌های عمرانی و

صنعتی اقدام کرد ولی عدم توانایی سیستم برنامه‌ریزی کشور در تدوین برنامه‌های تامین منابع مالی از منابع داخلی اصرار بر اجرای طرح‌ها براساس شیوه‌های بسیار قدیمی، به همراه عدم تمایل بخش خصوصی به انجام سرمایه‌گذاریهای بلندمدت و همچنین عدم توانایی دریافت

اعتبارات ارزی از کشورهای خارجی زمینه‌ای را فراهم ساخته است تا علیرغم توانایی بسیار بالای شرکت‌های پیمانکاری داخلی از نمونه‌ای از آن در اجرای طرح راه‌آهن مشهد - سرخس - تجن مشاهده گردید نتوان در مقیاس قابل توجه از آن استفاده کنیم. بنابراین با توجه به محدودیت

بقیه در صفحه ۸۷



منبع: EFFECTIVE MANAGEMENT
PEOPLE AND ORGANIZATION
PRENTICE HALL-LONDON 1989- P.P. 87-105
نویسندگان: DEREK TORRINGTON
JANE WEIGHTMAN
KIRSTY JOHNS
ترجمه و اقتباس: احمد رضا سنجری

روند برخورد با مشکلات و تصمیم‌گیری در مدیریت

بندرت به صورت یک فعالیت دیدنی و مهیج ظاهر می‌شود اما از جمله نکاتی است که در مسئولیت سازمانی نادیده انگاشته شده است. موفقیت در حل مساله کمتر تضمین شده است ولی دیدگاهی است برای اصلاح و بهسازی توان ما برای ممانعت از خطا و قصور.

بحران‌ها، مسائل و فرصتها

«میتزبرگ»، «ریزینگهام» و «تسوره» وجه تمایز مفید و کاربردی بین بحران‌ها، مسائل و فرصتهایی که مدیران با آنها مواجه هستند ارائه می‌کنند. «بحران» رخداد اتفاقی و غیرمنتظره‌ای است که نیازمند اقدام فوری است. فرض کنید رستورانی به طور کلی در یک حادثه آتش‌سوزی ویران می‌شود، فردی در یک پیشنهاد منصفانه مزایده یک شرکت برنده می‌شود، مدیر بازاریابی استعفا می‌دهد و یا رخدادهایی کاملاً غیرمنتظره مشابه آن که نیازمند اتخاذ تصمیم یا اتخاذ یک سری تصمیمات فوری است. «مساله» چیزی است که در آن هشدار وجود دارد و بتدریج آشکار می‌شود و از ابتدا روشن و واضح نیست. مثلهایی در این مورد وجود روحیه ضعیف بین کارکنان سازمان، نفوذ رقیب یا شرایط عدم اطمینان در مورد کیفیت محصول می‌باشد. «فرصت»، شانس انجام دادن چیزی است که توسط یک تک حادثه ایجاد شده و غالباً مستلزم اقدام فوری است (فرصتها به جای اینکه «گرفتنی» باشند، «به چنگ آوردنی» هستند یا اینکه از «دست‌دانی» می‌باشند تا «نادیده انگاشتنی»).

یک تغییر جزئی در قوانین مالیاتی، فرصتهایی را برای فردی که به اندازه کافی زیرک

ساعتها وقت صرف بررسی و محاسبه راه‌حلهای کنیم، یک سکه را بالا بیندازیم؟ همیشه به واسطه وجود برخی محدودیتهای بیرونی که معمولاً آشکار نیستند، تنها پای یک انتخاب در میان نیست.

مدیران، به وقت نیاز دارند که فکر کنند و مسائل را مفهوم کنند. اغلب اوقات وقایع اضطراری نظیر مساله فوق، مسائل مهم را از صحنه یا میدان خارج می‌کنند. مسائل غالباً از آسانترین، آشکارترین و آشناترین روش حل می‌شوند در حالی که شاید این مسائل فرصتهایی برای تغییر باید باشند. مدیران ما اغلب علاقه‌مند به کاهش و از بین بردن مخاطره (ریسک) هستند به جای اینکه به افزایش مخاطره و حجم کار بیندیشند. بدین ترتیب بی‌اعتنایی به یک موضوع فرعی ممکن است به خودی خود در آینده‌ای نزدیک تبدیل به یک مشکل شود. مثلاً گروه تولید که به پایین بودن منافع موسسه از طریق کاهش فوری مخارج تبلیغات و واکنش نشان می‌دهد، ظاهراً مشکل را در کوتاه مدت با سالم تر نشان دادن دفاتر دخل و خرج حل می‌کند اما ممکن است بعداً مسائل بیشتری را ایجاد کند که به واسطه رویدادهای زمانی اصلاح آنها مشکل تر باشد. یا مضاعف نمودن تعداد گروه‌های کاری، مشاورتها و بررسی بازار به منظور جلوگیری از هرگونه حشر و زواید، ممکن است دستیابی به هیچ و نیز پرهزینه باشد. «بخشی از هنر مدیریت در این است که جایی که مساله‌ای وجود ندارد به دنبال مساله نباشیم و نیز دچار آنچنان بی‌تصمیمی نشویم که چیزی که از ابتدا روشن بوده است به طور واهی به صورت مساله درآید.»

مشکل‌گشایی و حل مساله در مدیریت

در یک سازمان تولیدی، سرپرستان واحد تولید، خط‌مشی‌های پرسنلی را نادیده گرفته و از آن تبعیت نمی‌کنند. البته لازم است ذکر شود که در هفته قبل، از عملکرد آنان ارزیابی به عمل آمده و قرار است نتایج ارزیابی هفته آینده اعلام شود. مدیر پرسنلی این سازمان باید به چه نحوی این مشکل را حل کند؟

آیا خط‌مشی‌های پرسنلی در راستای اهداف سازمان هستند؟ آیا مساله به دلیل اعمال بیش از حد نظریات مدیریت سازمان نیست؟ عدم تبعیت سرپرستان ناشی از خشک بودن مقررات و رویه‌ها نیست؟ آیا اعتراض سرپرستان به دلیل در نظر نگرفتن نقطه نظرات و شکایات اخیر آنها نسبت به سیاستها و خط‌مشی‌های حقوق و دستمزد سازمان نبوده است؟

نظر شما به عنوان مدیر پرسنلی این واحد تولیدی چیست؟ آیا باید در آیین‌نامه‌ها و خط‌مشی‌ها و استراتژی سازمان تجدید نظر کنید؟ آیا این مساله را یک بحران تلقی می‌کنید؟ اگر چنین است تصمیم‌گیری عاجل شما چه خواهد بود؟ با در نظر گرفتن نقاط ضعف، قوت و تهدیدات، از فرصتهای خود چگونه استفاده می‌کنید و راه‌حل پیشنهادی شما چیست؟ آیا اتخاذ تصمیم و پیشنهاد راه‌حل مساله را به کمیته‌ای ویژه محول نمی‌کنید؟ اگر خود تصمیم می‌گیرید استدلال شما چیست؟

بیشتر این معضلات مدیریتی، ملاحظات زیادی دارند که فقط زمان و تلاشهای موجود با تکیه بر متعادل کردن یکی یا دیگری، می‌تواند به حل مساله بیانجامد. ملاحظه اینکه انتخاب یک راه‌حل مشخصاً بهتر از راه‌حل دیگری است مشکل می‌باشد. بنابراین بهتر نیست به جای اینکه

است ایجاد می‌کند تا ببیند چگونه می‌تواند از این مساله بهره‌برداری کند، یا یک تلفظ کلمه اشتباه در پیش‌بینی وضع بد هوا فرصتی برای فروش چترها فراهم می‌سازد. همچنین می‌توان گفت بحران‌ها غالباً فرصتها را فراهم می‌سازند و در برخی فرهنگها و زبانها کلمات مشابه‌ای برای هر دو (فرصت و بحران) به کار برده می‌شود. مثلاً بحران ایجاد شده به‌واسطه استعفای مدیر بازاریابی می‌تواند فرصتی برای تشکل مجدد و باز توزیع مسئولیتها، بدست دهد.

بحران، مساله و فرصت مشترکاً نیازمند اتخاذ تصمیم می‌باشند و تمام آنها «تصمیمات برنامه‌ریزی نشده» هستند که از طریق عادت، روش و روال عادی حل نمی‌شوند. بعضی از رخدادها که دارای تمامی ویژگیهای «بحران» می‌باشند و در آنها پیش‌بینی‌های لازم و اقدامات مقتضی توصیف و به‌عمل آمده است در زمره «تصمیمات برنامه‌ریزی شده» طبقه‌بندی می‌گردند. اگر کارخانه‌ای آتش بگیرد و ویران شود، از آنجا که در صورت بروز آتش‌سوزی دستورالعملهایی در این زمینه وجود دارد که باید رعایت شوند لذا مدیران براساس یک رشته تصمیمات برنامه‌ریزی شده اقدام می‌کنند اما وقتی قایت شود این روشها برای پیشگیری و مقابله با واقعه ناکافی هستند در این‌صورت مجموعه‌ای از تصمیمات برنامه‌ریزی نشده باید اتخاذ گردد.

برخورد و واکنش نسبت به مسائل

دیدیم که مسائل به‌جای اینکه به‌طور ناگهانی در یک زمینه مشخص حادث شوند به تدریج آشکار می‌گردند. این امر مستلزم آن است که مدیر پیرامون واکنش نسبت به مساله پدیدآمده به اتخاذ تصمیم مقدماتی اهتمام ورزد. اگر مساله از قبل کشف و در نظر گرفته شده باشد، حال باید چه کاری انجام داد؟

چندین انتخاب و راه‌حلهای مختلف در این زمینه وجود دارد:

۱ - روبروشدن با مساله

در بیشتر موارد، مدیران خود از طریق پی‌بردن به اطلاعات بیشتر و تعمق در آن اطلاعات و تعریف هرچه روشن‌تر مساله با تصمیم‌گیری بین شقوق و راه‌حلهای مقابله با مساله، با آن روبرو می‌شوند.

۲ - محول کردن مساله

فقط به‌دلیل اینکه مساله‌ای مورد ملاحظه قرار

گیرد لازم نیست که با آن مقابله کرد. ممکن است این مساله خارج از صلاحیت و مسئولیت کاری مدیر قرار داشته باشد و در نتیجه اگر مدیر سعی در مقابله و مواجهه با مساله کند امکان دارد کارها را خیلی بدتر کند. اگر مساله از نظر رویارویی بسیار مهم باشد می‌توان آن را به‌مقام بالاتر محول کرد یا اگر مرئوس، دانش و معلومات دقیق و بهتری از وضعیت و شرایط داشته باشد می‌توان مساله را به وی محول کرد. بدین‌سان مرئوس قادر خواهد بود به‌طور موثرتری مساله را کنترل و اداره کند. «استونر» در این مورد چنین می‌نویسد:

«بهنگام رویارویی با یک مساله مهم که مستلزم تصمیم‌گیری است مدیر باید درک کند که آیا واجد مسئولیت اخذ تصمیم هست یا نه. یک قاعده کلی است که می‌تواند مفید واقع شود؛ هرچه تصمیم‌گیری به اساس و ریشه مساله نزدیکتر باشد بهتر است.»

مثالی در این مورد؛ برخورد با مساله کارمندی است که مظنون به دزدی است. آیا مساله این کارمند باید توسط مافوق بلاواسطه وی حل گردد یا موضوع باید به حراست و افراد امنیتی ارجاع شود و یا از طریق اداره پرسنلی حل شود؟ اگر به افراد حراست ارجاع شود وظن و گمان بی‌اساس باشد، رابطه کاری با فرد مظنون احتمالاً تخریب می‌شود. اگر مساله به آنها ارجاع نگردد و کارمند مظنون وقت و فرصت داشته باشد که سرقت اسناد محرمانه بسیار باارزش را به رقیب خود نسبت دهد، آنگاه مدیر در این ضایعه غفلتاً شریک و سهیم می‌باشد.

۳ - استفاده از ارشاد و راهنمایی

حقوق استفاده از اولین راه‌حلهای مختلف و جهت رویارویی با مساله برای مدیران محفوظ است اما به‌منظور استفاده از ارشاد و راهنمایی کسانی که دارای معلومات یا مهارتهای تخصصی هستند و می‌توانند به فهم و درک مساله کمک کنند، مدیران

* مسائل غالباً از آسان‌ترین،

آشکارترین و آشناترین روش حل می‌شوند.

* بخشی از هنر مدیریت در این است که جایی که مساله‌ای وجود ندارد به‌دنبال مساله نباشیم و نیز دچار آنچنان بی‌تصمیمی نشویم که چیزی که از ابتدا روشن بوده است به‌طور واهی به‌صورت مساله درآید.

باید این عمل را به‌تاخیر بیاندازند.

۴ - استفاده از گروه کاری

محول کردن رسیدگی مساله به یک گروه کاری با گروههای مشابه، همراه با مشکلات و خطرات بسیاری است. این مقوله شاید «بیش از اندازه بزرگ‌شدن و جلوه‌دادن مساله» باشد و رویارویی و حل آن به‌جای اینکه سهل‌تر باشد مشکل‌تر شود. باوجود این، موقعیتهای مشخصی وجود دارد که در آن شرایط، حل رضایتبخش یک مساله پیچیده تنها از طریق گروه‌های گروهی از افراد و مسائل از دیدگاههای مختلف انجام شدنی است.

۵ - استفاده از مشاوران

برخی اوقات مدیران در مواردی که همکاران در کشاکش با مساله هستند بمانند یک مشاور غیررسمی عمل می‌کنند. بااین وجود، موسسات و شرکتها به‌طور فزاینده‌ای رسماً مشاوران خارجی را برای کمک به مشکل‌گشایی در سازمان دعوت می‌کنند. اثربخشی این کارشناسان به چگونگی گستره تحقیقات و آزادی عمل سنجیده شده آنها بستگی دارد.

۶ - نادیده‌انگاشتن مساله

براساس این فرض که بالاخره چیزی برای رویارویی با مشکل پیدا می‌شود یا اینکه گذشت زمان مساله را منسوخ خواهد کرد، نادیده‌انگاشتن مساله «راهبردی بسیار خطرناک» است. این امر از نظر بیشتر مدیران علاقه‌مند یک استراتژی کهنه است و براساس ضرورت شغلی خود آنرا نمی‌پذیرند. تفکر درباره اینکه چه اتفاقی روی خواهد داد هنگامی که شما به تعطیلات می‌روید جالب است؛ مثلاً بهنگام نبود شما، مسائلی رخ می‌دهند و وقتی که برمی‌گردید متوجه می‌شوید که برخی از آن مسائل توسط دیگر افراد حل شده‌اند و فقط دلیل این کارها فقدان حضور شما بوده است. بنابراین در مورد برخی مسائل، راهبرد عاقلانه این است که بگذاریم این مسائل به‌خودی‌خود حل و رفع گردند.

فرآیند حل مساله (مشکل‌گشایی)

مرحله اول: تعریف و شناخت مساله

مسائل همانگونه که به تدریج آشکار می‌شوند لازم است که ابتدا تعریف شوند مثلاً آیا این مساله

درست همان است که تلقی می‌شود؟ آیا کاهش در دادوستد معلول مساله قیمت است یا کیفیت یا زمان تحویل کالا یا تبلیغات ضعیف یا خط تولید نامناسب و یا اینکه معلول چیز دیگری است؟ رسیدن و دست یافتن به صحت مسائل از بین احتمالات گوناگون، اولین جنبه از تعریف مساله است. دومین قدم، پرسیدن این سؤال است که آیا مساله مورد بحث را می‌توان «اصولاً مساله‌ای» دانست. یک فرض مسلم که برای سالهای زیادی در محافل مدیریت مطرح بود، این بود که مدیر باید تلاش کند که جابجایی‌ها و ترک خدمت را بین اعضای سازمان به حداقل برساند؛ اگر به مقیاس وسیعی کارکنان سازمان را ترک می‌کردند «امر مطلوبی نبود»؟ این فرضیه با محاسبه هزینه‌های مربوط به استخدام، هزینه‌های مربوط به ترک خدمت، هزینه‌های تبلیغات و مانند آن تایید می‌شد. اگرچه این موارد می‌توانست محاسبه گردد و منتج به نتایج سنگینی شود ولی توجهی نمی‌شد به اینکه جابجایی و ترک خدمت میان کارکنان می‌توانست از کندکاری برخی افراد جلوگیری کند، خون تازه‌ای وارد رگهای سازمان کند، و از طریق نگهداشتن برخی کارکنان در انتهای لیست حقوقی در صورت هزینه‌های حقوقی صرفه‌جویی کرده و فرصتهای شغلی برای کارکنان جوان ایجاد شود.

مرحله دوم: بررسی شقوق و راه‌حلهای جایگزین

هرچه پیچیدگی مساله بیشتر باشد تعداد شقوق و راه‌حلهای هم بیشتر خواهد بود. هرچه بیشتر ثابت شود که مساله بغرنج‌تر است، راه‌حلهای مختلف بیشتری باید مورد ملاحظه قرار گیرند. مساله بااهمیت این است که قضاوت را در مورد آنکه کدام راه‌حل بهترین است تا مطرح‌شدن چندین راه‌حل ممکنه به‌تأخیر انداخت. اگر راه‌حلهای مختلف همانگونه که ظاهر می‌شوند مورد ملاحظه قرار گیرند، این عمل ملاحظه و ارزیابی خود می‌تواند مانع ایجاد و بررسی راه‌حلهای بیشتری بشود.

مرحله سوم: تصمیم‌گیری بین شقوق و راه‌حلهای مختلف

وقتی گستره انتخابها متکی بر ملاحظه فهرست راه‌حلهای گوناگون باشد، فرآیند گزینش آنها در این مرحله احساس می‌گردد. در اینجا دو سؤال مرتبط و همبسته مطرح می‌گردد: آیا قادر

به‌انجام آن هستیم؟ یعنی آیا این راهبرد با استفاده از منابع در دسترس می‌تواند به‌معرض اجرا درآید یا نه؟

احتمالات بسیاری از جمله: نبود زمان، نیروی انسانی و یا منابع مالی جهت شروع عملیات می‌تواند سبب عدم کاربرد راهبرد شوند. ممکن است برخی راهبردها از عهده مسائل برآیند ولی باعث بروز دیگر مسائل همسان یا مسائل جدی‌تری گردند. سؤال دوم به‌رصورت این خواهد بود که آیا طرح پیشنهادی در ارتباط و در راستای کار هست یا نه و آیا باعث تحقق معیارهای تعیین‌شده در مرحله اول یعنی وجود یک راه حل مناسب برای مساله تعریف شده می‌گردد یا نه. بعضی اوقات یک راه‌حل برتر و کاملاً روشن وجود دارد که بلافاصله آشکار نمی‌شود لیکن این راه حل بدون ابهام در راستای فرآیند حل مساله درست و مناسب خواهد بود.

مرحله چهارم: اجرا

به‌واسطه اینکه مشکل‌گشایی امری سرگرم‌کننده است افراد غالباً به‌محض اینکه با مساله یا موقعیت مشکل مواجه می‌شوند علاقه خود را از دست می‌دهند، درست مانند بسیاری از مردم که وقتی جداول کلمات متقاطع را کامل می‌کنند و زحمت ارسال آن را برای اخذ جایزه تقبل نمی‌کنند. جنبه‌های اجرا عبارتند از: حصول اطمینان از اینکه منابع ضروری در دسترس باشد و اینکه افرادی که در اجرا مشارکت دارند درک کنند چه باید انجام دهند و حتماً انجام بدهند. سپس مشکل‌گشایان مدیریتی باید در این زمینه پیشرفتها را نظارت و سرپرستی کنند که آیا راه‌حل مذکور منجر به اقدام می‌شود یا خیر؟ بنابراین سرپرستی و نظارت و عوارض ناشی از آن در امر اجرا ضروری است.

فرآیند حل مساله

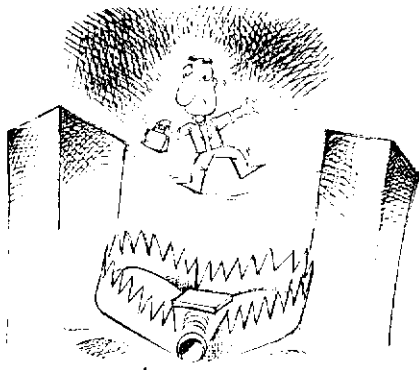
مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	مرحله چهارم
تعریف و شناخت	ایجاد و بررسی شقوق مختلف	تصمیم‌گیری بین راه‌حلهای مختلف	اجرا
تعریف مساله	ایجاد شقوق جایگزین و راه‌حلهای	لحاظ و توجه کردن به منابع قابل دسترس	بررسی قابلیت دسترسی به منابع
بررسی و آزمون تعریف	به‌تأخیر انداختن قضاوت	ارزیابی شقوق و راه‌حلهای مختلف	بررسی و درک راه‌حلهایی که در قضیه سهیم هستند
مشخص کردن راه‌حلهای مناسب		انتخاب مناسبترین راه‌حل	اجرا و نظارت

مساعدهای جهت حل مساله

یک فن حل مساله که به‌طور موفقیت‌آمیزی در بسیاری از شرکتها از جمله «وج وود» «آی.بی.ام.» و «اس-تی-سی» مورد استفاده قرار گرفته است عبارت از کاربرد گروههای بررسی کیفی است. این کار توسط گروههای کوچک اداری متشکل از ۵ تا ۱۰ داوطلب انجام می‌شود که از قبل و به‌طور منظم و به‌منظور رفع مسائل مربوط به کیفیت اداره امور گرد هم می‌آیند. این گروهها پیرامون مسائل نه‌چندان بزرگ بلکه برای رفع مسائل موضعی و محدود که مورد نظر و در قلمرو کاری اعضاست و در عین حال ممکن است مدیریت از آنها باخبر نباشد به بررسی می‌پردازند. گروه می‌تواند از روش و تکنیک «طوفان مغزی» برای ایجاد افکارنو استفاده کند. نوع راه‌حلهایی که اینگونه گروهها ایجاد می‌کنند. می‌تواند شامل: شناسایی برخی مسائل اداری در قسمت حسابداری که اثربخشی اداره را پایین آورده است، مکان‌یابی مجدد برای ماشینهای سنگین‌زنی در واحد تکمیل کالا جهت تسهیل تحرک و جریان کار، یا تکنیکهای نمونه‌گیری کیفی و مستدل در جریان دائمی تولید باشد ضمن اینکه این نوع راه‌حلهای در عین حال کیفیت بسیار بالایی را نیز تعقیب می‌کنند.

تصمیم‌گیری

بسیاری از تصمیماتی را که مدیران باید اتخاذ کنند به پیچیدگی اجزا و عناصر محدود می‌شود و تلاش آنان نباید براساس سوال غیرمقولانه «چه باید انجام شود؟» استوار گردد بلکه مدیران بایستی مبتنی بر پاسخ به سئوالاتی از قبیل: «چه کسی باید تصمیم بگیرد؟ واکنش کارمندان چه خواهد بود؟ چگونه می‌توانیم این راه‌حل را به‌اجرا در آوریم؟» باشد. تاکید بر جنبه



*** مسائل به جای اینکه به طور ناگهانی در یک زمینه مشخص حادث شوند به تدریج آشکار می گردند.**

*** رسیدن و دست یافتن به صحت مسائل از بین احتمالات گوناگون، اولین جنبه از تعریف مساله است.**

*** تصمیم گیری همواره در ارتباط و مستلزم برنامه ریزی است.**

*** هرچه پیچیدگی مساله بیشتر باشد، تعداد شقوق و راه حل ها هم بیشتر خواهد بود.**

چاره و راه حل را در مقابل منافعی که با انتخاب راه حلی که بهترین نتیجه را می دهد ارزیابی کند. بنابراین اطلاعات ضروری در خدمت تصمیم گیری است.

به طور کلی تصمیم گیری کمتر یک فرآیند منطقی عقلایی است زیرا عاطفه، احساسات، قدرت، سیاست، نفوذ دیگران، ارزشهای فردی، کاوش پیرامون توافق رضایت بخش، کمبود وقت، مشقت کار و... و همه اینها بر کار مدیری که یک روند منظم تصمیم گیری را دنبال می کند اثر می گذارند.

تصمیم گیری همواره در ارتباط و مستلزم برنامه ریزی است. اگر مدیران مسئول رهبری تیمهای کاری هستند باید بدانند که افراد خود را به چه جایی هدایت می کنند. مدیران باید در مورد آینده تفکر پیشاپیش داشته و تصمیم بگیرند که چه هدفهایی به عنوان اهداف نهایی مناسب هستند و بهترین ابزار جهت تحقق آن هدفها کدامند. مدیران از طریق برنامه ها احساس تفوق و تسلط می کنند. به ویژه هنگامی که توسط شخص دیگری از قبل مجهز و آماده شده باشند. البته اگر برنامه ریزی به حد افراط وجود داشته باشد افراد احساس می کنند که در حاشیه هستند و میدانی برای حضور و ابزار وجود فردی نمی یابند و تبعیت هم نمی کنند. در این حالت، کارهای ابتکاری دچار اختلال می شوند زیرا فعالیتهای برنامه ریزی نشده زیاد مشروع جلوه نمی کنند. بنابراین باید از برنامه ریزی به عنوان یک چارچوب استفاده شود نه به عنوان یک یوغ. وقتی مسائل همگام با برنامه پیش نمی روند، برنامه باید دوباره مورد ارزیابی قرار گیرد و اگر لازم شد تغییر پیدا کند. اصولاً بدون هر نوع برنامه ای، سازمان به جای اینکه فعال باشد، منفعل است و فرصتها ممکن است نادیده گرفته شده و از دست بروند. □

خریداری کنند. روش دیگر تصمیم گیری که بسیار آسان ولی اثربخش است استفاده از «سیاهه موارد» (چک لیست) است. سیاهه موارد شامل تمام آن عواملی است که می تواند در تصمیم گیری دارای اهمیت باشند یا بر آن تاثیر گذارند. بدین ترتیب، ترکیب و شکل مساله معلوم و ابعاد بالقوه مهم آن متمایز و مورد تاکید قرار می گیرد. سیاهه ها به استناد ارزش نسبی عوامل مختلف می توانند بسیار پیچیده تنظیم گردند. برای مثال: آیا سود سرمایه مهم تر از اندازه و ظرفیت بازار است و اگر چنین باشد تا چه اندازه مهمتر است؟

علاوه بر تکنیکهای قلم و کاغذی [که ذکر شد] فنون «سیستمهای کامپیوتری حمایت از تصمیم گیری» نیز در دسترس هست. این سیستمها ابزارهای نظامداری هستند که اطلاعات، الگوها و فنون آماری را هماهنگ کرده و آن را زمینه و اساس عمل قرار می دهند. حسن اساسی این سیستمها آن است که ضمن اینکه کار خسته کننده محاسبات ریاضی را حذف می کند، دارای تبادلات اطلاعاتی دوطرفه (بین انسان و کامپیوتر) بوده، مدیران را در اعمال قضاوت خود از دیدگاههای مختلف مجاز می کنند.

لازم است که مدیر اکثر تصمیمات را با تردید بپذیرد، با آنها روبرو شود، تا آنجا که ممکن است حذف کند و وقتی که امکان حذف وجود نداشته باشد به طور موثری با آنها بسازد و زندگی کند. «اطلاعات دارای کیفیت مطلوب» به کاهش تردید کمک می کند. هر تصمیمی که اتخاذ می شود مستلزم انتخاب از بین راه حل های مختلف همراه و ملازم مخاطره و ریسک وابسته به پیامدهای عمل می باشد. در بیشتر قضایا ممانعت از اتخاذ تصمیم مخاطره را حذف نمی کند بلکه صرفاً آن را نادیده می انگارد. تصمیم گیرنده باید هزینه های هر راه

تصمیم گیری مهم است زیرا مستلزم اعتماد، جسارت و مهارت در کسب تعهد دیگران می باشد. در عرف معمول اینگونه است که مردم از آن چیزی که خود به ایجاد آن کمک کرده اند پشتیبانی و حمایت خواهند کرد و این امر قضیه فرآیند مشورت و مشارکت را تایید می کند، اما همه تصمیمات مستعد پذیرش چنین رفتار و رویه ای نیستند. وقتی که عملی باید با سرعت انجام پذیرد، دیگر زمانی برای مشورت باقی نمی ماند و اینکه افراد بگویند: «ما تصمیم خواهیم گرفت» لزومی ندارد. وقتی تصمیمات زیاد متداول نیستند در بعضی از جنبه ها نیاز به مشورت هست ولی در دیگر جنبه ها ممکن است اقدام اجرایی مستقیم الزامی باشد. مثالی در اینمورد؛ تصمیم به تعطیل کردن کارخانه ای است که دارای یک سری تجهیزات می باشد. در اینجا اولاً یک تصمیم مالی وجود دارد مبنی بر اینکه کارخانه باید به دلیل کاهش بسیار شدید تقاضا برای محصول یا هزینه های سرسام آور تعطیل شود. ثانیاً یک تصمیم اداری مبنی بر اینکه عموماً چه اتفاقی در مورد کارکنان خواهد افتاد و ثالثاً، یک سری تصمیمات فردی درباره تک تک کارکنان به صورت مشخصی وجود دارد. معمولاً مشورت پیرامون دومین تصمیم از میان سه تصمیم فوق بسیار گسترده تر است و می توان مشورت کرد ولی اولین و سومین تصمیم کمتر به مشورت نیاز دارند.

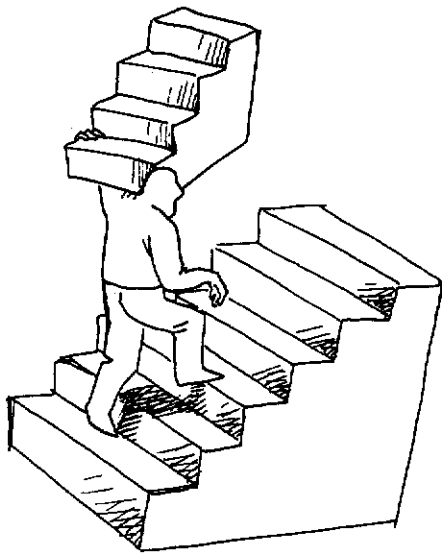
مساعدهتایی جهت اتخاذ تصمیم

کمک مفید در تصمیم گیری استفاده از روش «درخت تصمیم» است. درخت تصمیم ابزاری است برای نشان دادن جریان تصمیمات ممکن که به شکل یک شبکه شاخه شاخه ای است. یک تصمیم عمده به یک رشته تصمیمات جزئی تر تفکیک می شود که با بررسی سودمندی مورد انتظار، از نقطه نظر تصمیم گیری، می تواند سهل تر اتخاذ گردند. امتیاز درخت تصمیم آن است که به مدیران کمک می کند تا اطلاعات مورد نیاز را طوری مرتب کنند که به تحلیل نظام وار و متعاقب آن به اخذ تصمیمات بهتر منتهی شود. البته این روشی نیست که پاسخهای معینی ارائه دهد بلکه این روش مسائلی را روشن می سازد که براساس آن سرانجام یک تصمیم اتخاذ می شود. برای مثال، درخت تصمیم می تواند مورد استفاده مدیران تهیه و تولید واقع شود که تصمیم بگیرند مثلاً قطعه یدکی را در کارخانه بسازند یا آن را به صورت ساخته آماده از بیرون از سازمان

زیربنای بهتر:

نردبانی برای

مستندان



نویسنده: پیتر لانجو - کارشناس اقتصادی بانک جهانی
FINANCE AND DEVELOPMENT - MARCH 1995 منبع:
ترجمه: شریف ادیب سلطانی

بانک بین‌المللی ترمیم و توسعه منتشر ساخته است به این نتیجه می‌رسد که خدمات زیربنایی اولین و مهمترین گام در کاهش فقر است ولی برخی اوقات، به این ضرورت اساسی توجه کافی مبذول نمی‌گردد (مثلاً در نگاهداری و تعمیر زیربنا به خاطر طرح‌های بزرگ و به لحاظ فنی بسیار پیچیده غفلت می‌شود). توصیه گزارش مزبور این است که سیاست‌گذاران توجه خود را به بهبود خدمات زیربنایی در قبال نیاز مصرف‌کنندگان و به تقویت انگیزه در تولیدکنندگان این خدمات (چه دولت و چه بخش خصوصی) معطوف دارند تا آنان خدمات زیربنایی مناسبی با هزینه تولید نازل ارائه دهند و شرایط لازم را برای دولت فراهم آورند تا هماهنگی، وضع مقررات، و برنامه‌ریزی استراتژیک لازم را که برای موفقیت در بلندمدت فوق‌العاده مهم است به‌عهده گیرد.

چه رابطه‌ای بین زیربنا و فقر وجود دارد؟
در تحلیل رابطه‌ای که بین زیربنا و فقر وجود دارد یک اشکال این است که منابع بسیاری از اطلاعات ما فقط تصویر سطحی از دسترسی مردم به زیربنا و میزان فقر را نشان می‌دهد. با توجه به نوسانات طولانی طرح‌های زیربنایی و طول عمر تسهیلات زیربنایی که به دنبال آن می‌آید، مشکل است بتوان فرایند پویای تأثیری را که زیربنا روی فقر می‌گذارد ردیابی کرد. بالاخص مشکل بتوان تأثیر سببی زیربنا را روی فقر از سایر فرایندها که همزمان روی فقر موثراند جدا ساخت. معذک، در خلال زمان تجربه‌اندوزی مداوم به درک ما از

مرز ۵ درصد در سال می‌گذرد و زاغه‌نشینی را که هم‌اکنون بیش از حد گسترش یافته است به وخامت سوق می‌دهد.

نبود زیربنای کافی به این مشکلات و مشکلات مشابه آن دامن زده است. طی سالهای اخیر، شبکه آبیاری و فاضلاب چنان بار عمده‌ای بر دوش داشته و در تعمیر و نگاهداری آن چنان سهل‌انگاری شده که به پیدایش و گسترش بیماری‌هایی مانند وبا و طاعون کمک کرده است. عملکرد ضعیف کشاورزی غالباً منبث از عدم توجه به شبکه راهها بوده است. در آفریقا، تقریباً ۱۳ میلیارد دلار از ارزش راههایی که یک سوم آن طی ۲۰ سال اخیر ساخته شده است، بر اثر غفلت در تعمیر و نگاهداری به صورت غیرقابل استفاده‌ای درآمده است. و در نتیجه خدمات زیربنایی که مدتهای مدید نامطمئن بوده، صاحبان صنایع (در کشورهایی مانند هندوستان، اندونزی و نیجریه) ناچار شده‌اند که برای تامین برق موردنیاز کارخانه زرتورهای خودشان را به کار اندازند و برای آب خودشان چاه حفر کنند. ولی این اقدامات اغلب اوقات خارج از قدرت مؤسسات کوچکی است که احتمالاً کارگران مستمند و غیرماهر را به استخدام خود درمی‌آورند.

بهبود خدمات زیربنایی، هم به‌عنوان هدف (مثلاً براساس دسترسی آسانتر خانوار به آب و خدمات بهداشتی) و هم به‌عنوان وسیله برای افزایش بهره‌وری و توسعه اشتغال، مفتاح کاهش فقر است. پس برای بهبود وضع چه می‌توان کرد؟ گزارش توسعه جهانی برای سال ۱۹۹۴ که

زیربنای بهتر می‌تواند نقش مهمی در کاهش فقر ایفا کند، ولی تحقق این امر مستلزم آن است که در برداشت‌های سنتی از آنچه زیربنا می‌تواند انجام دهد بازنگری عمیقی به‌عمل آید. گزارش توسعه جهانی برای سال ۱۹۹۴ دستور کار تازه‌ای پیشنهاد می‌کند که در آن مشارکت استفاده‌کنندگان، انگیزه‌های بهتر برای ارائه خدمات، و تجدیدنظر در نقش دولت مورد تأکید قرار گرفته است.

یکی از اهدافی که سیاست‌گذاران در سراسر جهان از مدتها پیش در تلاش دسترسی بدان بوده‌اند ریشه‌کن ساختن فقر و بالا بردن سطح زندگی است. در چند دهه گذشته پیشرفت‌های مهمی در این زمینه صورت گرفته و با وجود این، فقر - که هر روز میلیونها نفر قربانی می‌گیرد - به‌عنوان یکی از مشکل‌ترین چالشها در توسعه اقتصادی باقی مانده است.

● تقریباً یک میلیارد نفر در سراسر جهان هنوز آب آشامیدنی ندارند و بیش از ۱/۷ میلیارد نفر بدون دسترسی به وسایل بهداشتی به زندگی خود ادامه می‌دهند.

● درآمد روستائی در بسیاری از کشورها، به دلیل رکود بهره‌وری در کشاورزی و حتی کاهش آن نمی‌تواند به موازات رشد جمعیت افزایش یابد.

● در بسیاری از شهرها فرصت اشتغال در مؤسسات بزرگ کمیاب است و مؤسسات کوچک و خصوصی غالب اوقات نمی‌توانند جای پای محکمی در بازار برای خود فراهم آورند.

● سرعت رشد جمعیت در مناطق شهری، که فقر نواحی روستائی بدان شدت بخشیده است غالباً از

روابطی که بین زیربنا و فقر وجود دارد کمک کرده است.

● **زیربنا و شرایط زندگی:** خدماتی که برخی از بخش‌های زیربنایی ارائه می‌دهند مستقیماً رفاه را افزایش می‌دهد، زیرا کمبود آب و وسایل بهداشتی برای سلامت افراد مخاطراتی پیش می‌آورد. به علاوه، این امر موجب نگرانی است که زاغه‌نشینان در بسیاری از شهرهای بزرگ که فاقد این وسایل اساسی‌اند به سرعت افزایش می‌یابند. در هندوستان، با آنکه سهم جمعیت شهری که قادر به خرید حداقل خواربار است در دهه هشتاد کاهش یافت، سهم زاغه‌نشینان (که در شرایط فوق‌العاده غیربهداشتی زندگی می‌کنند) در حقیقت افزایش پیدا کرد.

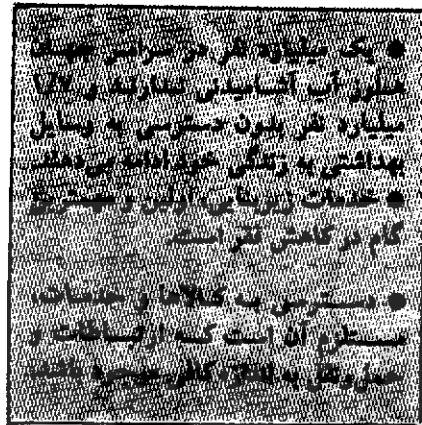
● **زیربنا و بهره‌وری:** وقتی افزایش درآمدها و بهره‌وری مطرح است، زیربنا هم بطور مستقیم تاثیر می‌گذارد و هم بطور غیرمستقیم. و نیز در بخش‌های مختلف تاثیر آن تفاوت می‌کند.

● **آب و بهداشت:** دسترسی به آب تصفیه شده و بهداشت می‌تواند از طریق افزایش نیروی تولیدی مستمندان به رفاه آنان کمک کند. در بسیاری از کشورها، زنان قسمت عمده‌ای از وقت خود را صرف دستیابی به آب و گردآوری هیزم می‌کنند. علاوه بر آن، باید محصول مزرعه خود را نیز به بازار برسانند. بهبود زیربنا می‌تواند نیاز به این فعالیت‌ها را کاهش دهد تا وقت ارزنده‌ای که صرف آن می‌شود به انجام وظایف خانوادگی (مانند نگهداری از فرزند) یا اشتغال اختصاص یابد.

● **برق، آبیاری و ترابری:** «انقلاب سبز» (با استفاده از نیروی آب و آبیاری به مقیاس وسیع که در آن نقش اساسی دارد) به یاری بسیاری از کشورها شناخته است تا تولید سرانه مواد غذایی را، علی‌رغم رشد جمعیت، ثابت نگاهدارند یا افزایش دهند. در هندوستان، تولید روبه افزایش کشاورزی نه تنها محصول بیشتر به بار آورده بلکه موجب شده است که در آن بخش مردها و استفاده از نیروی کار بیشتر شود. زیربنا در بخش ترابری، مانند راه، رشد بخش کشاورزی را تقویت کرده است زیرا از هزینه حمل‌ونقل مستقیماً کاسته و نهادهای مالی را برای اعطای اعتبار به کشاورزان به نواحی دوردست گسترش داده است.

دسترسی بهتر به چنین خدمات زیربنایی نه تنها در افزایش درآمد موثر است، بلکه کشاورزان را در مقابل نوسانات وسیع درآمدها نیز کمک می‌کند. خانواده‌ها با سهولت بیشتری می‌توانند به

مشاغل گوناگون بیرون از بخش کشاورزی روی آورند و از آن راه آسیب‌پذیری خود را بر اثر کمبود محصول کاهش دهند. علاوه بر آن، شبکه ترابری مناسب می‌تواند اختلاف قیمت خواربار را میان نواحی مختلف با تسهیل انتقال از مناطقی که مازاد دارند به مناطقی که دچار کسری‌اند کمتر سازد. در بوتسوانا، طی خشکسالی طولانی از ۱۹۸۱-۱۹۸۲ تا ۱۹۸۷-۱۹۸۶ وجود شبکه گسترده و ارزان قیمت برای فروش مواد غذایی، که زیربنای موثر ترابری آن را امکان‌پذیر ساخته بود، موجب شد که سطح قیمت مواد غذایی در نواحی



مختلف کشور به میزان چشمگیری یکنواخت گردد.

● **ارتباطات و حمل و نقل:** دسترسی به کالاها و خدمات مستلزم آن است که ارتباطات و حمل و نقل به اندازه کافی موجود باشد. هنگامی که مستمندان در حاشیه مناطق شهری تمرکز یافته‌اند، همانطور که در خیلی از کشورهای درحال توسعه مشاهده می‌شود، هزینه رفت و آمد به شهر و فراهم بودن حمل‌ونقل عمومی و مطمئن بودن آن توان دختران و زنان کم درآمد را تا آن حد بالا برده است که بتوانند از فرصت‌های آموزشی و ارائه تحصیل بهره‌مند شوند.

● **زیربنا و اشتغال:** ایجاد و نگاهداری برخی از زیربناها - مخصوصاً راه‌های فرعی و شبکه آبیاری - می‌تواند با فراهم ساختن اشتغال مستقیماً به کاهش فقر کمک کند. این فعالیت‌ها قادر است عده زیادی کارگر را که غالباً از مهارت اندکی برخوردارند به کار مشغول سازد، با آنکه این‌گونه اشتغال (و کاهش فقر) همیشه تا حد اکثر ظرفیت تحقق نمی‌یابد. در بسیاری از کشورها اختلال در قیمت‌ها (مانند بالا بودن نرخ پول داخلی در مبادله با ارز خارجی) ممکن است منتج

به استفاده از تکنولوژی‌هایی شود که مشوق واردات کالاهای سرمایه‌ای به جای استخدام کارگر فراوان در داخل کشور باشد.

برنامه‌های عمرانی، که غالباً متضمن ایجاد زیربناست در چندین کشور در تقویت اقداماتی که برای مبارزه با فحطی به عمل آمده است موثر بوده‌اند. این برنامه‌ها در بنگلادش، بوتسوانا، کبورد (کشوری در ساحل غربی افریقا که در ۱۹۷۵ به استقلال رسید) و هندوستان، هنگام خشکسالی گسترده در کم‌ترسانی به مردم آسیب‌پذیر، با ایجاد اشتغال برای کسانی که مردودآمد دیگری نداشتند تاثیر فوق‌العاده داشته‌اند.

چگونه می‌توان کار بیشتری انجام داد؟

عدم کفایت زیربنا که دسترسی مستمندان را به خدمات اساسی و ضروری محدود می‌سازد اغلب اوقات ناشی از ضعف انگیزه‌ها و تناقض آنها در بنیان نهادها و سازمانهاست. در بسیاری از کشورها، داده‌ها و ستاندها به دقت محاسبه نمی‌شوند، در آنها نظارتی صورت نمی‌گیرد یا مدیریت کافی درباره آنها اعمال نمی‌شود و پاداش عرضه‌کنندگان خدمات زیربنایی ارتباط اندکی با رضایت مصرف‌کنندگان دارد. مصرف‌کنندگان معمولاً چندان نفوذی در طرح و جنبه‌های مهم دیگر برنامه‌ریزی ندارند، و ادارات دولتی به ندرت به شیوه‌ای اداره می‌شوند که هزینه به حداقل برسد. از این رو گزارش توسعه جهانی برای ۱۹۹۴ توصیه می‌کند که بهبود ارائه خدمات زیربنایی فوق‌العاده مهم است. این خدمات به سه گروه تقسیم می‌شود.

۱ - عکس‌العمل مصرف‌کنندگان

شرکت مصرف‌کنندگان در طرح، ساخت، اداره و نگاهداری زیربنا راهی است برای عکس‌العمل بهتر در قبال مستمندان. اگر ابتکار گسترش زیربنا از جانب خود گروه‌های مصرف‌کننده نشأت گیرد و این گروه‌ها آماده باشند برای تحقق ابتکار خود کمک کنند (چه نقدی و جنسی)، طرحها از چند جهت منتفع می‌شوند. یکی اینکه وقتی گروه‌های ذینفع نیازهای خود را به روشنی ابراز دارند و از آنان درخواست شود که برای سرمایه‌گذاری در زمینه‌های موردنیاز از خودگذشتگی نشان دهند طرح فنی زیربنا محتملاً چندان پیچیده و بدون دلیل گران، نخواهد بود. و نیز، در مواردی که مصرف‌کنندگان در طرح و

ساخت تسهیلات زیربنایی شرکت دارند، احتمال آنکه از این تسهیلات به نحو بهتری بهره‌برداری و نگاهداری شود بیشتر است.

یک بررسی بانک جهانی درباره ۱۲۱ طرح آبرسانی در افریقا، آسیا و امریکای لاتین، که موسسات مختلفی هزینه آن را تامین کرده‌اند، نشان می‌دهد طرح‌هایی که مصرف‌کنندگان در انتخاب و اجزای آن فعالانه شرکت کرده‌اند، در مقایسه با تصمیم‌گیری متمرکز، برای نیل به نتایج بهتر در نگاهداری تسهیلات آبرسانی مجال بسیار بیشتری داشته‌اند. در اتیوپی، سازمان راه‌سازی گوراژ منابع نقدی و جنسی گروه‌های محلی را برای تعمیر و بهسازی بیش از ۳۵۰ کیلومتر راه تجهیز کرده است. در عین حال که شرکت مستقیم مصرف‌کنندگان در برخی از طرح‌های ایجاد و نگاهداری زیربنا متداول‌تر است - مانند راه‌های روستایی بجای بزرگراه، کانال‌های آبیاری بجای سدهای بزرگ تولید نیرو - مشورت با گروه‌های محلی در آغاز امر در مورد طرح‌های بزرگ و خیلی پیچیده و فنی نقش اساسی دارد. و این امر مخصوصاً در مواردی که محتمل باشد بر اثر اجرای طرح عده‌ای مجبور به ترک خانه و کاشانه‌شان شوند ضرورت بیشتری می‌یابد.

شرکت مردم در ایجاد زیربنا، با آنکه مهم است، ولی تضمین کافی بوجود نمی‌آورد که حتماً منتج به کاهش مهمی در میزان فقر گردد - حتی میان هر گروه از مردم - مستمندترین افراد ممکن است کنارگذاشته شوند. ارزیابی‌هایی که تاکنون از طرح‌ها به عمل آمده است فواید شرکت مصرف‌کنندگان را بیشتر در زمینه عملکرد متجلی می‌سازد و نه در کاهش فقر. در این باره باید بررسی‌های بیشتری صورت گیرد.

۲ - برگشت هزینه

قیمت‌هایی که هزینه واقعی ایجاد زیربنا را منعکس می‌کنند استفاده بی‌حساب را از خدمات زیربنایی محدود می‌سازند. در عین حال برگشت هزینه، از طریق قیمت‌گذاری واقعی، بانی زیربنا را تشویق می‌کند که دقیقاً آن نوعی زیربنایی را که مورد تقاضاست افزایش دهد. گزارش توسعه جهانی برای ۱۹۹۴ توضیح می‌دهد چگونه برگشت هزینه زیربنا منتج بدان می‌گردد که بانیان خدمات زیربنایی هدف‌های مشخصی بدست آورند، اصلاح نهادها به شیوه‌ای روشن‌تر صورت‌پذیر گردد، نظارت در عملکرد زیربنا آسانتر شود، و لزوم دخالت در نحوه کار زیربنا از

طرف مقامات کاهش پذیرد، همه به این دلیل که نیاز به یارانه (سوسید) از میان رفته است.

آیا چنین تغییری در شیوه قیمت‌گذاری به مستمندان آسیب می‌رساند؟ باید توجه داشت که گفته‌های شعارگونه در مخالفت با برگشت هزینه معمولاً در پوشش سخنانی دایر بر فشار بر مستمندان است. با وجود این، تاثیر یارانه بستگی بدان دارد که اولاً مستمندان از آن بهره‌مند

- برای درک کامل این امر که زیربنا چه توانی در تقلیل فقر دارد، تصمیم‌گیران کشور باید آگاهی عمیقی از الگو و ابعاد فقر در سرزمین خود داشته باشند.
- مصرف‌کنندگان خدمات زیربنایی، باید بتوانند در انتخاب شکل و استاندارد زیربنا موثر باشند.

می‌شوند یا نه، ثانیاً هزینه اداری و سایر هزینه‌های یارانه تا چه میزانی است و ثالثاً در قالب محدودیت‌های بودجه که دولت معمولاً با آن دست در گریبانست امکان نقل و انتقال اعتبارات وجود دارد یا نه.

ضعف مالی بسیاری از تامین‌کنندگان خدمات زیربنایی، که ناشی از انکاء آنان به انتقالی است که در معرض دخالت‌های سیاسی قرار دارد، نوعاً به شکست در گسترش زیربنا و عدم دسترسی مستمندان بدان می‌انجامد و این امر توان مستمندان را در استفاده از قیمت‌های یارانه‌ای از میان می‌برد. در کشورهای درحال توسعه، مستمندان بجای گاز یا نیروی برق برای آشپزی، هیزم و برای روشنایی بجای نیروی برق نفت یا شمع بکار می‌برند. و نیز برای آب به فروشنده‌گان خصوصی یا لوله‌آبی که در خیابانها و معابر نصب شده است متکی‌اند، و برخی اوقات از شبکه فاضلاب استفاده می‌کنند. علاوه بر آن، حتی وقتی مستمندان به شبکه آب دسترسی دارند، از خدمات زیربنایی کمتر از غیرمستمندان بهره‌مند می‌شوند، و از این‌رو بطور نسبی از قیمت‌های یارانه‌ای کمتر منتفع می‌گردند.

ولی هنگامی که مستمندان توان خرید خدمات اساسی را ندارند، نوعی کمک به آنها ضرورت می‌یابد. افزایش نرخهای منطقه‌ای در جدول قیمت‌ها مکانیزمی بوجود می‌آورد که بدان وسیله غیرمستمندان هزینه اغلب خدمات مصرفی خود را تمام و کمال بپردازند، و در عین حال مستمندان برای مقادیری که به خاطر ادامه حیات ضروری است قیمت نازلتری پرداخت

کنند.

غالباً ملاحظه می‌شود مساعدت پولی به شکل وام برای هزینه‌های اولیه لوله‌کشی و نصب بیشتر از قیمت‌های یارانه‌ای بابت مقادیر مصرفی به مستمندان کمک می‌کند. در بنگلادش، بانک «گرامین» به تقریباً دو میلیون مستمند و مردم بی‌زمین که بیشتر آنان را زنان تشکیل می‌دهند اعتبار می‌دهد. بانک برای اعطای اعتبار به منظور حفر چاه و آبریزگاه بهداشتی وام گروهی را با مکانیزمی برای تامین هزینه تلفیق می‌کند. وام گروهی مستمندان را قادر می‌سازد بجای وثیقه مالی، وثیقه عمومی بر اساس تعهد مشترک بسپارند. در ۱۹۹۳، بانک «گرامین» ۱۸ میلیون دلار بدین منظور وام داد و از ۱۹۹۲ به این طرف برای حفر تقریباً ۷۰۰۰۰ حلقه چاه وام اعطاء کرده است.

در برخی از بخش‌ها (مانند تامین آب آشامیدنی و گاهی تسهیلات بهداشتی) دریافت کل هزینه حتی از مستمندان نیز میسر است. بررسی‌هایی که در این زمینه به عمل آمده است نشان می‌دهد خانواده‌هایی که آب لوله‌کشی ندارند مجبورند پول هنگفتی به فروشنده‌گان خصوصی آب پرداخت کنند. در این بخشها کسانی که انشعاب ندارند - و تقریباً همه آنان از مستمندان‌اند - هزینه فوق‌العاده‌گزافی متحمل می‌شوند و این بدان معناست که گسترش شبکه آب بخاطر آنکه مستمندان را تحت پوشش درآورد و اخذ کل هزینه انشعاب منتج به صرفه‌جویی عمده‌ای برای آنان خواهد شد.

۳ - نقش دولت

در عین حال که گزارش توسعه جهانی برای ۱۹۹۴ کشورها را به تجدیدنظر در نقش دولت و در برخی از موارد به کاهش دخالت دولت تشویق می‌کند، مبارزه با فقر همواره مستلزم دخالت دولت در تدوین برنامه بلندمدت، تخصیص بودجه، هماهنگی و تنظیم مقررات است. در پاره‌ای از بخشها، مانند شبکه راه‌های فرعی و آبرسانی - که موجب نگرانی بسیار درباره مستمندان شده و امکان اخذ هزینه از مصرف‌کنندگان اندک است - دولتها مثل گذشته مستقیماً مسئولیت تامین خدمات را بعهده خواهند داشت.

طی بیست سال گذشته، دولت مالزی پیوسته مراقب آن بوده که تامین زیربنا پاسخگویی اولویت‌های مبارزه با فقر باشد. راه‌های روستایی

موانع انسانی اجرای سیستم‌های اطلاعات مدیریت

از: رحیم قاسمی

بدین ترتیب عدم تمرکز بدون از دست دادن کنترل میسر می‌گردد.

درک رفتار انسانی پیش نیاز طراحی و به کارگیری موفقیت‌آمیز کلیه سیستم‌های اطلاعاتی است. رفتار انسانها نقش مهمی در سه سطح روابط انسان - اطلاعات ایفا می‌کند.^(۱)

۱ - سطح کلان محیط سیستم اطلاعاتی: سیستم‌های اطلاعاتی در حلاء استفاده نمی‌شوند. آنها در بدن زنده، مانند یک سازمان، تعبیه می‌شوند، سازمانی که دارای روابط داخلی و خط‌مشی‌ها و عادات و اختیارات و جو کارگری خاصی است. هر تلاشی در جهت نادیده انگاشتن نیروهای ذی‌نفع و تحمیل دگرگونی محکوم به شکست است.

۲ - سطح فردی جمع‌آوری داده‌ها: انسانها به‌طور مداوم در معرض تعداد بی‌شماری محرک قرار دارند. از آنجایی که شناخت کلیه محرکها غیرممکن است بسیاری از آنها در فرایندهای شناخت پیچیده حذف می‌شوند. حتی آنهایی که سرانجام درک می‌گردند ممکن است مورد تحریف واقع گردند. بنابراین فهم بهتر اطلاعات انسان میزان مشغول شمر بودن سیستم‌های اطلاعاتی را افزایش می‌دهد.

۳ - سطح خرد تصمیمات برنامه‌ریزی شده: تصمیماتی که در گذشته توسط افراد سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی اخذ می‌گردید امروزه توسط برنامه‌های کامپیوتری اتخاذ می‌گردد. انعکاس صحیح تصمیم‌گیری انسانی نیاز به درک فرایند اطلاعات انسانی و فرایند تصمیم‌گیری دارد.

نتایج مطالعات «هاتورن»، که توسط «التون مایو» و «اف جی روتلیزبرگر» انجام گرفت - مبنی بر اینکه فکر و تلقی کارکنان می‌تواند اهمیت بیشتری از محیط فیزیکی و فنی در بهره‌وری داشته باشد - افق نوینی به سوی تحقیقات رفتار سازمانی، رهبری و انگیزش گشود. نتایج آن در درک صحیح نگرش سیستمی و MIS بسیار مهم تلقی شود.

مدیران جهت انجام وظایف مدیریتی خود

نوشته‌ای که در پیش‌رو دارید، حاصل یک تحقیق میدانی در زمینه اثرات بکارگیری سیستم‌های اطلاعات مدیریت بر انسانهاست. انسانی که دنیای کامپیوتر و سرعت، هنوز منزلت او را به عنوان «گرانیهاترین و فانی‌ترین دارایی سازمانها» خدشه‌دار نکرده است.

بکارگیری سیستم‌های MIS (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS) نوعی تغییر است. هنگام ایجاد هر تغییر، توجه به عوامل انسانی بسیار حائز اهمیت است. در سازمانها، سیستم‌های اطلاعات مدیریت ممکن است به دلیل بکارگیری آن در یک جو روانی نامناسب، عملاً با شکست مواجه گردند. بنابراین شناخت و آشنایی مدیران و کاربران و طراحان از جنبه‌های روان‌شناسی و رفتاری می‌تواند بسیار ضروری باشد. به منظور پذیرش هر سیستم اطلاعات مدیریت باید نیروی انسانی و پرسنلی را که در محدوده عملکرد سیستم قرار می‌گیرند مدنظر داشت. چه بسا یک سیستم اطلاعات مدیریت با قابلیت‌های فنی و عملکرد بسیار خوب، به دلیل عدم توجه کافی به نیروی انسانی در عمل با شکست مواجه گردد. در اینجا، پس از یک مقدمه کوتاه به ارائه نتایج تحقیق می‌پردازیم.

با استفاده از یک MIS کامپیوتری نیاز به نظارت مستقیم به‌عنوان مکانیزم‌های کنترلی کاهش می‌یابد. مدیر اجرایی می‌تواند از کم‌وکیف عملیات اجرایی یا وضعیت حساب‌های پرداختی تنها با فشردن تنها چند کلید بر روی ترمینال موجود بر روی میز کارش مطلع شود. یکی از پدیده‌های جالب MIS این است که به مدیریت امکان می‌دهد، سازمانها را بدون هیچ‌گونه ضرر و زیان در کنترل، منسجم‌تر و پویاتر سازند. مدیریت می‌تواند رسمی‌گرایی را کاهش دهد و به عدم تمرکز بیفزاید و بدین ترتیب سازمان را ارگانیک‌تر سازد چرا؟ زیرا یک MIS کامپیوتری سریعاً مدیران سطوح عالی را از پیامدهای هر تصمیم آگاه می‌سازد و به آنها امکان می‌دهد فعالیتها را مطابق با دلخواه خود تصحیح کنند.

و شبکه‌های آبرسانی و همچنین کمک به مناطق عقب‌مانده در برنامه‌های سرمایه‌گذاری مالزی مقام والایی داشته است. هنگامی که دولت متوجه شد به دلیل افزایش تقاضای ناشی از سرعت بالای رشد اقتصادی، تنگناهایی در توسعه زیربنا پیش آمده است، بر آن شد که بخش خصوصی را تقویت کند تا بار خود را سبک‌تر سازد. برنامه پرطول و تفصیل خصوصی‌سازی در مالزی بدان انجامید که ۸۵ واحد کاملاً خصوصی با قسمتی خصوصی و قسمتی دولتی بوجود آید. دولت مالزی با قطع نظارت خود در بخش‌هایی که به دخالت فعلا نه دولت نیازی نداشتند، فرصتی بدست آورد تا توجه خود را معطوف به بخش‌هایی سازد که دخالتش ضروری بود. بالنتیجه، سهم راههای روستائی در کل شبکه راه کشور بین ۱۹۶۵ و ۱۹۹۰ از ۱۸ درصد به ۳۲ درصد افزایش یافت، و همزمان با آن فقر در نواحی روستائی از ۵۳ درصد در ۱۹۷۳ به ۱۹ درصد در ۱۹۸۹ کاهش پیدا کرد.

برای درک کامل این امر که زیربنا چه توانی در تقلیل فقر دارد، تصمیم‌گیران کشور باید آگاهی عمیقی از الگو و ابعاد فقر در سرزمین خود داشته باشند. پیوستگی‌های بسیاری که بین فقر و خدمات زیربنایی وجود دارد - خدماتی که هم وسیله برای نیل به درآمد بالاتراند و هم خود هدف‌اند - باید کاملاً روشن و مفهوم باشد. در این مرحله مهمترین مساله این است که دستیابی به نوع مناسبی از خدمات زیربنایی و ارائه آن چگونه گسترش یابد. گزارش توسعه جهانی راهایی برای اصلاحات پیشنهاد می‌کند که هدف آن ایجاد هماهنگی بین ارائه خدمات زیربنایی و استفاده از آن است. مصرف‌کنندگان خدمات زیربنایی باید بتوانند در انتخاب شکل و استاندارد زیربنا موثر باشند. جلب حمایت مصرف‌کنندگان از طرحهای زیربنا منافع حاصله از آن را افزایش می‌دهد و بدان عمری دراز می‌بخشد. اقداماتی از قبیل قیمت‌های یارانه‌ای، که معمولاً در توسعه خدمات زیربنایی اثر منفی دارد، باید متوقف گردد. بجای آن دسترسی به زیربنا را با کمک‌های مالی برای تامین قسمتی از هزینه نصب اشعاب و مانند آن باید گسترش داد. با توجه به محدودیت‌های شدید بودجه، منابع دولتی باید به بخش‌هایی اختصاص یابد که بهترین تاثیر را در زمینه توزیع دارند و منابع دیگری هم برای تامین هزینه آنها درپیش نباشد. □

نیاز به نیروی کاری دارند که از انگیزه قوی برخوردار باشد. روشی که مدیریت منابع خود را، به ویژه منابع انسانی را سازماندهی می‌کند و میزان مشارکتی که برای پرسنل قائل است و نیز درجه و نوع ارتباطاتی که آنها در سازمان دنبال می‌کنند، تاثیر مهمی بر نوع سازماندهی آنها خواهد گذاشت. دانش انگیزش رفتار سازمانی و رهبری برای طراح MIS بسیار مهم است چرا که سیستم اطلاعاتی با نیازهای واقعی سازماندهی منطبق می‌گردد و بهره‌وری را افزایش می‌دهد.^(۲)



کاربرد مفاهیم رفتار سازمانی در طراحی و اجرای MIS

بدون ملاحظه رفتار انسانها در سازمان، بهترین سیستم‌های طراحی شده نیز محکوم به فنا هستند. عوامل اصلی که در طراحی MIS باید در نظر داشت عبارتند از:

- ۱- سازمان رسمی و هنجارهای آن، نقشها، روابط و شبکه ارتباط آن
- ۲- نیازهای روانی افراد به احترام، خود شکوفایی و آزادی.

مصرفی یک MIS تهدیدی برای روابط سازمانی و نیازهای روانی افراد محسوب می‌شود. مدیران باید در نظر داشته باشند که یک MIS ممکن است الگوی جدید سازمانی ایجاد کند. در واقع باید سعی کرد از مقاومت احتمالی در برابر MIS اجتناب شود تا آن‌که به فکر سرکوبی آن بود.

ماهیت مقاومت در برابر MIS

برخلاف باور عمومی، افراد یک مقاومت ذاتی در برابر تغییر، صرفاً به دلیل تغییر شرایط، ندارند.

ما شاهد هستیم که بسیاری افراد در محل کارشان هر روز تغییرات خود خواسته‌ای را انجام می‌دهند تا کار را ساده‌تر و بهتر یا لذت بخش‌تر کنند. یک مفهوم مهم برای مدیر این است که هر تغییر دو حقیقت به همراه دارد، تکنولوژیک و اجتماعی. به نظر می‌رسد این تغییر تکنولوژیک نیست که مقاومت ایجاد می‌کند بلکه در واقع پرسنل در مقابل تغییر اجتماعی مقاومت نشان می‌دهند.

یک سیستم جدید، الگوهای جدید رفتاری ایجاد می‌کند که آنظر تئوری با الگوهای مورد نیاز سازمانی همخوانی ندارند.

به هرحال این الگوهای سازمانی جدید هستند که ورودی سیستم را تبدیل به خروجی

۱۰ - تغییر روابط افراد: گروه‌های غیررسمی پیشین و روابط کاری تغییر می‌کند.

۱۱ - نیاز به فعالیت‌های ساختاریافته و مشخص را تشدید می‌سازد: در نتیجه دیگر به ابتکارات فردی پرسنل با تجربه و یا سابقه نیازی نخواهد بود. مقاومت در برابر تغییر یک عامل مسلط در برابر تقریباً تمامی سیستم‌های اطلاعات مدیریت است. مقاومت نسبی به صورت عدم همکاری، عدم ارائه اطلاعات مهم و حفظ و نگهداری سیستم‌های دستی به موازات سیستم کامپیوتری بروز می‌کند، مقاومت‌های شدیدتر می‌تواند به صورت رد سیستم‌ها و یا خرابکاری عمدی در آنها ظهور نماید. مقاومت در برابر تغییر یک پدیده عمومی است که نه تنها شامل سیستم‌های اطلاعاتی می‌گردد بلکه در هر فرایند نوظهور که به گروهی از افراد ارائه شود ایجاد می‌گردد.

باتوجه به دلایل یازده گانه فوق، به منظور آزمایش اثرات واقعی هر یک از آنها و نیز میزان پذیرش سیستم‌های MIS که قبلاً توسط مؤلف در یک کارخانه بزرگ صنعتی طراحی و بکار گرفته شده بودند پرسشنامه‌ای حاوی ۱۴ سوال تهیه و در اختیار مدیران عالی و حد واسط کارخانه قرار داده شد. ذکر این نکته ضروری است که پرسشنامه در مورد «سیستم حقوق و دستمزد» (یکی از چهار سیستم بکار گرفته شده)، تکمیل گردیده است.

در این پرسشنامه از افراد درخواست شد، باتوجه به گذشت ۶ ماه از بکارگیری سیستم کامپیوتری جدید، به سوالاتی در زمینه، میزان تأمین اطلاعات توسط سیستم جدید، واکنش منفی پرسنل در مواجه با سیستم جدید، کاهش نیاز و یا اخراج پرسنل، حذف برخی مشاغل کاهش ابتکارات فردی و... پاسخ دهند.

مقیاس‌های مسورد استفاده در پرسشنامه عبارت بود از، هیچ، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد. به دلیل ماهیت خاص پرسشنامه از ضریب همبستگی رتبه‌ای «اسپیرمن» به منظور تحلیل نتایج پرسشنامه استفاده شده است.^(۳)

$$r = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

رابطه ۱

ضریب همبستگی، اندازه همبستگی بین دو متغیر را نشان می‌دهد، اما این شاخص درباره ماهیت این همبستگی اطلاعات زیادی به ما نمی‌دهد، آنچه این روش مشخص می‌کند وجود همبستگی و بالا یا پایین بودن آن است. لذا به منظور کسب اطلاعات کاملتر درباره همبستگی از شاخص دیگری به نام ضریب تعیین استفاده شده است. این ضریب با فرمول زیر محاسبه می‌شود.

سیستم می‌کند. بدین ترتیب الگوهای سازمانی خواسته شده باید به گونه‌ای با اثرات بالقوه مثبت جنبه‌های رفتاری مطابقت یابد. افراد باید ویژگیهای MIS را در جهت حمایت از نیازهای روانی و اجتماعی خود تلقی کنند.

دلایل عمده مقاومت در برابر MIS عبارتند از:^(۳)

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان دلایل ترس از بکارگیری یک MIS را بشرح زیر بیان کرد:

- ۱ - تهدید مقام: ممکن است یک سرپرست به سطح یک تکنیسین در سازمان تنزل یابد.
- ۲ - تهدید شخصیت: یک شغل تخصصی ممکن است به وسیله یک اپراتور ساده کامپیوتر انجام گیرد.

۳ - تهدید اقتصادی: ممکن است برخی افراد شغل خود را از دست بدهند.

۴ - پیچیدگی شغل: یک ترمینال ورودی جدید کامپیوتری که نصب می‌شود، نیاز به دانش زبان‌های کامپیوتری را ایجاد می‌کند.

۵ - انزوا: یک مدیرعالی به خروجی کامپیوتر وابسته می‌شود.

۶ - تغییر در شرایط سرپرست - زیردست: جریان جدید اطلاعات توازن جدیدی بین سرپرست و زیردست ایجاد می‌کند.

۷ - ابهام شغلی و فقدان کنترل: برنامه‌ریزی و کنترل تولید وسیعاً توسط سیستم اطلاعاتی انجام می‌گیرد مگر در بعضی موارد استثنایی.

۸ - اثرات اقتصادی: سیستم مکانیزه باعث کاهش نیرو می‌شود و در نتیجه حداقل دستمزد پرداخت خواهد شد یا شغل به‌طور کلی حذف می‌شود.

۹ - ضیق وقت (محدودیت زمانی): سیستم جامع نیاز به برنامه‌ای دارد که فعالیتها را شبیه خط مونتاژ تولید انبوه هماهنگ کند.

جدول ۱ - خلاصه نتایج استخراج شده از پرسشنامه (درصد)

شرح	هیچ	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
میزان تامین اطلاعات توسط سیستم دستی	۰	۲۷/۳	۳۶/۳	۳۶/۳	۰
میزان تامین اطلاعات توسط سیستم جدید	۰	۰	۱۸	۵۲/۸	۲۷/۳
میزان واکنش مثبتی پرسنل در مواجهه با سیستم جدید	۱۸	۲۷/۳	۳۶/۳	۱۸	۰
میزان کارهای تخصصی انجام شده توسط سیستم جدید	۰	۱۸	۲۷/۳	۴۵/۴	۹/۱
تغییر در روابط مدیر - فرودست	۱/۱	۱۸	۱۸	۴۵/۴	۹/۱
وابستگی مدیر به گزارشات کامپیوتری	۰	۰	۰	۵۲/۵	۴۵/۴
کاهش ارتباط شخصی مدیر - فرودست	۱۸	۹/۱	۴۵/۴	۲۷/۳	۰
میزان کاهش ابتکارات فردی	۳۶/۳	۶۳/۶	۰	۰	۰
بهبود در کنترل افراد و فعالیتها	۰	۱/۱	۲۷/۳	۶۳/۶	۰
کاهش نیاز به نیروی انسانی	۰	۱۸/۱	۴۵/۴	۳۶/۳	۰
میزان اخراج پرسنل	۱۸	۳۶/۳	۳۶/۳	۹	۰
میزان حذف برخی سرپرستها	۲۷/۲	۵۴/۵	۹/۱	۹/۱	۰
میزان حذف برخی مشاغل	۱۸/۱	۴۵/۴	۲۷/۳	۹/۱	۰
میزان تنزل رتبه افراد	۴۵/۴	۴۵/۴	۰	۹/۱	۰

به کارگیری سیستم جدید رتبه برخی افراد کمی کاهش یافته است. مؤلف شخصاً مشاهده کرده است که پس از بکارگیری سیستم جدید، موقعیت یکی از سرپرستان قسمتها که تا آن زمان منزلت زیادی داشت، چنان دچار تنزل گردید که فقط به پاس سوابق قبلی، از اخراج او خودداری گردید. یک MIS به مدیران امکان می دهد با جایگزینی کنترل کامپیوتری تعداد بیشتری از زیردستان را سرپرستی کنند و در نتیجه نیاز به برخی سرپرستان کاهش می یابد. به این ترتیب مدیران می توانند تعداد بیشتری از پرسنل را بطور موثر اداره کنند و نیاز سازمان به مدیران کاهش می یابد.

در همین راستا ۵۴/۵٪ مدیران موردنظر معتقدند که به کارگیری سیستم جدید موجب حذف تعداد کمی از سرپرستها شده است. حدود ۵۳٪ مدیران معتقد بودند که سیستم جدید اطلاعات بیشتر و مناسب تری در مقایسه با سیستم دستی فراهم می سازد. پس از بکارگیری سیستم کامپیوتری ۴۵٪ مدیران تا حد زیادی به گزارشات کامپیوتری وابستگی پیدا کردند.

به منظور اطلاع از خلاصه نتایج پرسشنامه به جدول ۱ مراجعه شود. لازم به ذکر است بجز بند اول جدول ۱، بقیه موارد مربوط به اثرات سیستم جدید (MIS کامپیوتری) می باشد. براساس نتایج بدست آمده پیشنهاد می شود در مورد «بررسی تاثیر استفاده از سیستم های اطلاعات مدیریت بر چارت سازمانی»، «تاثیر سیستم های اطلاعات مدیریت بر افزایش حیطه نظارت مدیران»، «تاثیر به کارگیری سیستم های اطلاعاتی بر افزایش هزینه های اجتماعی ناشی از اخراج پرسنل» و «عوامل موثر در بهینه سازی گزارشات سیستم های اطلاعاتی و نقش آن در تقلیل هزینه های عملیاتی» تحقیقاتی صورت گیرد. □

منابع:

- 1) N. AHITUV, S. NEUMANN, PRINCIPLES OF INFORMATION SYSTEMS FOR MANAGEMENT, 3TH ED, WCB PUBLISHERS, PP 13-34
- 2) R.G. MURDICK, J.E. ROSS, J.R. CLAGGETT, INFORMATION SYSTEMS FOR MODERN MANAGEMENT, 3 TH ED. PRENTICE-HALL, 1991. P.35-49
- 3) IBID - P.49,335

۴ - علی دلاور، روشهای آماری در روانشناسی و علوم تربیتی، چاپ اول دانشگاه پیام نور ص ۳۰۶

ناشی از انجام کارهای تخصصی توسط کامپیوتر است. استفاده از MIS علیرغم مزایای بی شماری که دارد معایبی نیز دارد. برای مثال ۶۳/۶٪ مدیران معتقدند که پس از به کارگیری سیستم جدید ابتکارات فردی کمی کاهش یافته است درعین حال ۶۳/۶٪ آنان اعتقاد دارند که به کارگیری سیستم کامپیوتری بهبود در کنترل افراد و فعالیتها را موجب گردیده است.

ضریب همبستگی برای سوالات ۲ و ۱۰، میزان تامین نیازهای اطلاعاتی و کاهش نیاز به نیروی انسانی، برابر ۹۵ است. ضریب تعیین برای این دو سوال برابر ۹۰٪ است که نشانگر رابطه مستقیم بین این دو می باشد. به عبارت دیگر به موازات افزایش قدرت کامپیوتر در پردازش و ارائه اطلاعات به همان میزان نیاز به نیروی انسانی کاهش می یابد.

مورد فوق نشانگر کاهش نیاز به نیروی انسانی است ولی لزوماً بیانگر اخراج پرسنل نیست زیرا در این راه محدودیت های قانونی و اخلاقی بسیاری وجود دارد.

نکته جالب توجه آن است که هرچند به دلایل منع و محدودیت های قانونی امکان اخراج پرسنل به راحتی میسر نیست، با مکانیزه شدن سیستم موردنظر، وابستگی فعالیتها و گردش کارها به برخی افراد کاهش یافته و قدرت و منزلت آنان دچار افت شده است. آمار نشان می دهد که ۴۵/۴٪ مدیران اظهار داشته اند که پس از

$$r = \frac{(r_{xy}^2)(100)}{V}$$

رابطه ۲ با محاسبه این ضریب می توان تعیین کرد که چند درصد از کل واریانس X ناشی از واریانس Y است.

نتایج حاصل از پرسشنامه نشان می دهد که در برخی از موارد توس پرسنل بی دلیل نبوده است و ارائه سیستم جدید اطلاعات مدیریت کامپیوتری تغییراتی را موجب گردیده است. برای مثال نتایج نشان می دهد که ۴۵/۴٪ مدیران معتقدند که سیستم جدید تا حد زیادی از کارهای تخصصی را که قبلاً توسط افراد صورت می گرفت به انجام می رساند.

همچنین ۴۵/۴٪ جامعه آماری اعتقاد دارند که پس از به کارگیری سیستم جدید روابط آنان با زیردستانشان تا حد زیادی دستخوش تغییر و دگرگونی گردیده است.

ضریب همبستگی رتبه های «اسپیرمن» برای سوالات ۴ و ۵ برابر ۹۹ است و ضریب تعیین آنها $V=98$ است. به عبارت دیگر بین انجام کارهای تخصصی توسط کامپیوتر و تغییر در روابط مدیر و فرودست ارتباط کامل و مستقیمی وجود دارد. به بیان دیگر هر قدر که کارهای تخصصی بیشتر توسط کامپیوتر انجام گیرد، به همان شدت روابط بین سرپرستان و فرودستان دچار تغییر می شود.

ضریب تعیین ۹۸٪ نشانگر آن است که ۹۸٪ تغییرات ایجاد شده بر روابط مدیر و فرودست

رقابت در هشت بعد کیفیت

نویسنده: دیوید گاروین - استادمدریت بازرگانی
دانشگاه هاروارد

برنده جایزه «مک کینزی» برای بهترین مقاله
منبع: بخشی از کتاب MANAGING QUALITY
انتشارات FREE PRESS
ترجمه و اقتباس: شهرام شریفی

● شهرت، ماده اولیه پذیرش کیفیت
بشمار می‌رود.
● لزومی ندارد که یک شرکت، تمام
ابعاد هشتگانه را همزمان دنبال کند.

معتقد به گزارش دقیق هزینه‌های کیفیت به
مجریان ارشد بود تا از این رهگذر، همکاری
و مشارکت آنها تضمین شود. آن دو همچنین
بر رویکرد آماری به مقوله کیفیت تاکید
داشتند، از جمله چارتهای کنترل فرآیند که
محدوده مجاز برای تغییرات مشخصه‌های
کیفی کلیدی مؤثر بر تولید یک فرآورده را
مشخص می‌کند. ایشان بر عملیات
نمونه‌برداری که اجازه می‌داد مدیران به کمک
آن، نتایج کلی در زمینه کیفیت کل یک
محموله را، از طریق مشاهده وضعیت یک
نمونه تصادفی کوچک، استنباط کنند، صحنه
گذاردند.

علیرغم توجه به تکنیکهای آماری،
«یوران»، «فایگنباوم» و خبرگان دیگر همانند
«ادوارد دمنینگ». تلاش داشتند تا دیدگاه
مدیران را فراتر از کنترلهای آماری صرف در
مورد کیفیت سوق دهند. در همین راستا،
شاخه دیگری از نهضت کیفیت پا گرفت، که
اتفاقاً تکیه بیشتری بر نظریه احتمالات و آمار
داشت، و عبارت بود از «مهندسی اطمینان»
که خاستگاه آن، صنایع هوافضا و الکترونیک
بود.

در سال ۱۹۵۰، فقط یک سوم تجهیزات
الکترونیک ایالات متحده، درست کار
می‌کرد. یک بررسی توسط شرکت «رانند»،
برآورد کرد که هر تیوب خلاء استفاده شده
توسط ارتش، بوسیله ۹ عدد دیگر در اتبارها و
یا در حال سفارش، پشتیبانی می‌شوند.
«مهندسی اطمینان» با فراخواندن قوانین
احتمالات، جهت پیشگویی مشکلات
تجهیزات، به مصادف آنها رفت.
معیارهای مهندسی اطمینان، به موارد ذیل
منجر شد:

- یافتن روشهایی برای کاهش ضایعات،
هنگامیکه محصولات هنوز در مرحله
طراحی بودند.
- یافتن حالات عدم موفقیت و تجزیه و
تحلیل نتایج، که بطور سیستماتیک امکان
بالقوه شکست راه‌حلهای مختلف را بررسی
می‌کرد.
- تجزیه و تحلیل عناصر و اجزاء منفرد، که
احتمال خرابی عناصر کلیدی را بررسی
می‌کرد و تصمیم می‌گرفت که ضعیفترین
حلقه‌ها را تقویت و یا برعکس، حذف کند.

در سال ۱۹۵۶، «آرماند فایگنباوم» ایده
«یوران» را یک قدم به پیش برد و کنترل کیفیت
فراگیر (TOTAL QUALITY CONTROL) T.Q.C. را پیشنهاد کرد. او
چنین استدلال کرد که چنانچه شرکتها صرفاً
قسمت تولید را مسئول پیگیری کیفیت
بدانند، هرگز به کیفیت بالا دست پیدا
نمی‌کنند. کنترل کیفیت فراگیر، تیمهای متعدد
از قسمتهای بازاریابی، مهندسی، خرید و
تولید را طلب می‌کند. این تیمها مسئولیت
مشترک در قبال کلیه مراحل طراحی و تولید
را بر عهده دارند.

«فایگنباوم» خاطرنشان کرد که هر
محصول جدید، باید از سه مرحله عبور کند:
کنترل طرح، کنترل مواد اولیه ورودی و کنترل
کارگاهی، این، گامی در مسیر صحیح بشمار
می‌رفت، اما «فایگنباوم» اشاره نکرد که چرا
کیفیت در هر فعالیت اقتصادی، بیش از هر
چیز یک‌ساله استراتژیک می‌باشد و مثلاً
چگونه کیفیت بر توسعه و تکامل یک طرح و
انتخاب جایگزینها اثر می‌گذارد. بر عکس
کنترل طرح برای «فایگنباوم» عمدتاً به معنای
ارزیابی پیش از تولید «قابلیت فرآیند» یک
محصول جدید و یا رفع اشکال روشهای
پیش‌بینی نشده تولید در جریان نمونه‌سازی
بود. از سوی دیگر «کنترل مواد اولیه» به
منظور ارزیابی فروشنده و دستورالعملهای
بازرسی مواد اولیه ورودی، صورت
می‌گرفت.

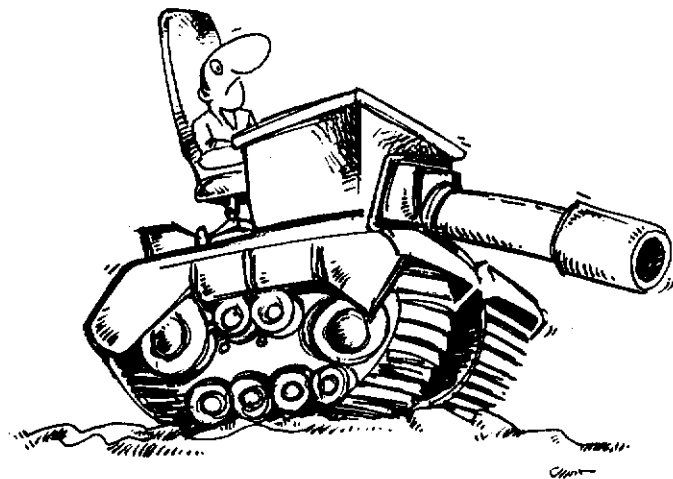
در کنترل کیفیت فراگیر، کیفیت عبارت از
باری است که باید تقسیم شود نه اینکه یک
بخش به تنهایی تمام آنرا بر دوش کشد.
مدیریت ارشد، نهایتاً مسؤول اثربخشی
سیستم است. «فایگنباوم» نیز مانند «یوران»

برای آنکه دیدگاه بهتری نسبت به
خصلت دفاعی (انفعالی) کنترل کیفیت سنتی
پیدا کنیم، ابتدا باید ببینیم که تاکنون دستاورد
نهضت کیفیت چه بوده است؟ چه میزان
هزینه‌های کیفی توجیه‌پذیر بوده است؟ چه
سطحی از کیفیت کفایت می‌کرده است؟

در سال ۱۹۵۱، «ژوزف یوران» این
پرسشها را در چاپ اول کتاب کنترل کیفی
خویش مطرح کرد. منشوری که بعدها به
عنوان انجیل نهضت کیفیت تلقی شد.
«یوران» مشاهده کرد که کیفیت را می‌توان از
دریچه هزینه‌های قابل اجتناب و غیرقابل
اجتناب نگریست. اولی ناشی از ضایعات و
خرابی تولیدات است، از قبیل مواد ضایعاتی،
دوباره‌کاری، تعمیرات و رسیدگی به
شکایات، در حالی که دومی منتج از مسائل
پیشگیرانه است، مانند بازبینی، نمونه‌برداری،
درجه‌بندی و سایر اقدامات کنترل کیفی.
«یوران» هزینه ضایعات را به عنوان «گنج دم
دست» تلقی کرد، زیرا سرمایه‌گذاری در بهبود
کیفیت به سرعت کاهش می‌یابد. او برآورد
کرد که خسارتهای سالانه هر کارگر تولیدی
بین ۵۰۰ تا ۱۰۰۰ دلار است، رقمی که در
سال ۱۹۵۰ قابل گذشت نبود.

با توجه به کتاب «یوران»، هزینه
سرمایه‌گذاری در اجرای برنامه‌های بهبود
کیفی از این قرار است: مخارج پیشگیری،
چنانچه کمتر از هزینه‌های ضایعات باشند،
توجیه‌پذیرند. یک نتیجه اصلی آن است که
تصمیماتی که در ابتدای زنجیره تولید اتخاذ
می‌شوند (یعنی موقمی که مهندسین طرح
برای اولین بار طرح محصول را تهیه
می‌کنند)، بر روی سطح هزینه‌های کیفی که
بعدها تحمیل می‌شوند، تاثیر می‌گذارند.

فوریه ۱۹۶۲، کمپانی یک فروند موشک بدون عیب و نقص پرشینگ را به موقع تحویل داد، بطوری که می توانست ظرف ۲۴ ساعت، تمام عملیاتی شود. این تجربه چشمان کمپانی «مارتین» و سایر صنایع هوا-فضا را باز کرد. پس از صرف وقت و دقت زیاد، مدیریت به این نتیجه رسید که در اصل، دستاوردهای خود ساخته، موفقیت پروژه را تضمین کرده است. به قول یک شاهد عینی «یک بار که مدیریت خواستار کار بدون عیب و نقص شد، این امر اتفاق افتاد.»



کمپانی «مارتین» از آن پس به کارکنان گفت که تنها استاندارد قابل قبول کیفی «کار بدون عیب و نقص» است. کمپانی این اصل را از طریق آموزش، رویدادهای خاص و پیش بینی نتایج کیفی، بتدریج در نیروی کار جا انداخت. به این ترتیب که اهدافی را برای کارگران مقرر کرد و تلاش مجدانه ای بکاربرد تا به هر کارگر، انتقاد سازنده ارائه دهد. اما روش رسمی حل مسائل و مشکل گشایی، محدود باقی ماند. عمده آن بود که برنامه، بیشتر بر فعالیت و تغییر طرز تفکر کارکنان تاکید می کرد.

من هشت مقوله یا بعد حیاتی را پیشنهاد می کنم که برای آنالیز استراتژیک، به عنوان چهارچوب عمل می کند. این عوامل عبارتند از: عملکرد، ویژگی ها، قابلیت اطمینان، همناوختی، دوام، خدمات رسانی، زیبایی شناسی، پذیرش کیفیت. پاره ای از این ابعاد، همواره یکدیگر را تقویت می کنند و برخی دیگر نه. ممکن است یک نوع کالا یا خدمات در یک بعد، رتبه بالا باشد و در ابعاد دیگر پائین. در واقع ممکن است بهبود در یکی، به قیمت افت دیگری حاصل شود. دقیقاً همین رابطه است که مدیریت استراتژیک کیفی را ممکن می سازد. چالش مدیران، مبتنی بر رقابت در ترکیب بهینه ابعاد هشتگانه کیفیت است.

۱ - عملکرد

بسیه ای است عملکرد به کارکرد و خصوصیات عملکردی اساسی یک کالا برمی گردد. در مورد اتوموبیل، عملکرد می تواند شامل خصوصیات از قبیل شتاب، سرعت حرکت و راحتی باشد. در رابطه با

تولید موشکهای «پرشینگ» برای ارتش آمریکا بود. طرح موشک صحیح و مناسب بود، اما «مارتین» دریافت که برای نیل به کیفیت بالا، به یک برنامه سنگین بازرسی نیاز خواهد داشت. لذا کمپانی تصمیم گرفت که به کارگران بر حسب نرخ کمتر «ضایعات و کیفیت پائین»، پاداش و دستمزد تشویقی پرداخت کند و در سال ۱۹۶۱، یک فروند موشک «پرشینگ» به پایگاه «کاناوارال» با مغایرت صفر نسبت به طرح، ارائه کرد. شاد و سرمست از این پیروزی، مدیرعامل شرکت «مارتین» در اورلاندوی فلوریدا، چالش فرماندهی موشکی ارتش را برای تحویل یک ماه پیش از موعد پرشینگ بعدی، پذیرفت. وی از این هم پا فراتر گذاشت و قول داد که موشک بدون عیب و نقص بوده و هیچگونه اشکال سخت افزاری و خطاهای مدارک فنی نداشته باشد. همچنین تمام تجهیزات آن، ظرف ۱۰ روز بعد از تحویل، تمام عملیاتی باشند (رکورد متداول ۹۰ روز بود).

مرغوبیت، به معنای رضایت مصرف کننده است، و نه فقط نرنجاندن وی

با گذشت ۲ ماه کار شبانه روزی، کمپانی از کلیه کارکنان خواست تا در ساخت موشک مشارکت کنند و از آنجا که عملاً فرصتی برای بازرسیهای معمول نبوده، از ایشان خواست که تلاش کنند کار را دقیقاً در همان بار اول، صحیح انجام دهند. مدیریت سخت کوشید تا روحیه اشتیاق کارگاه تولید، تداوم یابد. در

● کاهش توان، که از قطعات، توانی کمتر از سطح مشخصه های آن قطعه، طلب می کند.
● پشتیبانی، که سیستمهای موازی را به منظور پشتیبانی یک سیستم، در زمان از کار افتادن آن، بکار می گیرد.

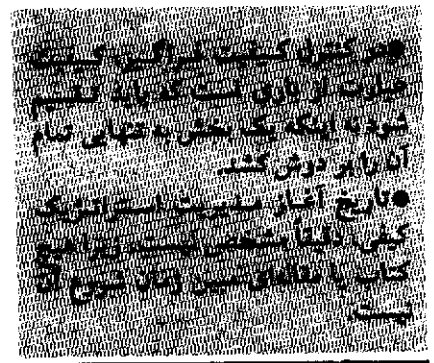
بطور طبیعی، یک برنامه تضمین کیفیت موثر، نیازمند مدیرانی است که ضایعات اجرائی را تحت نظر داشته و اطلاعات مورد نیاز بخشهای مهندسی برای طراحی جدید را، در اختیار بگذارند. گزارش دهی موثر ضایعات، نیازمند توسعه و تکامل سیستمهای جمع آوری اطلاعات، در رابطه با برگشت قطعات ضایعاتی به آزمایشگاه، جهت آزمایش و تجزیه و تحلیل است.

امروزه، احتمالاً تمام رویکردهای فوق به کنترل کیفیت، توجه پذیر نیست. اما آنچه که آن راه حلها، مورد تأیید قرار می دهند، از قبیل کنترل مواد اولیه، بازرسی کالای خروجی، آزمایش استرس، شاید یکی از بهترین راهها برای معاینه مفاهیم و معانی منطقی آنها در افراطی ترین حالت کنترل کیفیت سنتی باشد که به «تولید بدون نقص: ZERO DEFECTS» موسوم است. در واقع هیچ برنامه دیگری نمی تواند کیفیت را این چنین محکم و قاطع، به عنوان عدم ضایعات و خرابی تعریف کند و جای شگفتی نیست که خاستگاه چنین برنامه ای، صنایع نظامی باشد، جایی که محصول آن مثلاً یک موشک است و عملیات تولید آن، ضرورتاً باید بی عیب باشد.

در سال ۱۹۶۱، کمپانی «مارتین» در حال

تلویزیون، عملکرد به معنای صدا، وضوح تصویر، رنگ و توانایی دریافت تصاویر ایستگاه‌های دوردست یا قدرت گیرندگی است. در بخش خدمات، بطور مثال خطوط هوایی یا تغذیه، عملکرد عمدتاً به معنای سرویس سریع و به موقع است.

از آنجا که این بعد از کیفیت دربرگیرنده نمایه‌های قابل اندازه‌گیری است، می‌توان رتبه‌بندی مشخص در مورد جنبه‌های جداگانه عملکرد را انجام داد. هرچند درجه‌بندی سرجمع عملکرد یک کالا، اندکی دشوار است، به ویژه هنگامی که شامل مزایایی باشد که مورد نیاز همه مصرف‌کنندگان نیست. مثلاً یک نقاله برقی با ظرفیت ۱۰۰ یارد مکعب در ساعت، نقاله دیگری با ظرفیت ۱۰ یارد مکعب در ساعت را به راحتی از میدان بدر می‌کند. حال فرض کنیم هر دو نقاله ظرفیت یکسان ۶۰ یارد مکعب در ساعت را دارند، اما به دو صورت متفاوت: اولی یک بیل یک یارد مکعبی که در هر ساعت ۶۰ بار عمل می‌کند و دومی یک بیل ۲ یارد مکعبی که در هر ساعت ۳۰ بار عمل می‌کند. بنابراین ظرفیت هر دو



نقاله برقی یکسان است، اما نقاله دوم با بیل بزرگتر می‌تواند تخته‌سنگ‌های سنگین‌تر را جابجا کند، در حالی که نقاله کوچکتر برای عملیات دقیق‌تر مناسب است. تعیین عملکرد بهتر، صرفاً بستگی به نوع کاری دارد که دنبال آن هستیم.

یک لامپ ۱۰۰ وات روشنایی بیشتری نسبت به لامپ ۶۰ وات دارد، اما تعداد کمی از مشتریان این را به‌عنوان معیار کیفیت می‌شناسند. خیلی ساده باید گفت که لامپها به دو طبقه عملکردی مختلف تعلق دارند. بنابراین این پرسش که اختلاف در عملکرد

باعث اختلاف در کیفیت می‌شود، بستگی به شرایط ترجیحی دارد.

پاره‌ای استانداردهای عملکرد، براساس ترجیح ذهنی است، اما این ترجیح آنچنان عالم‌گیر است که هم وزن استانداردهای عینی محسوب می‌شود. بی‌سروصدا بودن سواری یا یک اتوموبیل، معمولاً به‌عنوان بازتاب مستقیم کیفیت آن، تلقی می‌شود. ممکن است بعضی‌ها یک اتاق تاریکتر را ترجیح دهند اما کیست که از یک ماشین پرسروصدا، خوشش بیاید؟

۲ - ویژگی‌ها

بینش متشابهی را می‌توان در رابطه با ویژگی‌ها، به‌عنوان دومین بعد کیفیت که غالباً به‌عنوان جنبه ثانوی عملکرد منظور می‌شود، در پیش گرفت. ویژگی‌ها، در حکم زبورآلات کالا و خدمات می‌باشند که بهترین مکمل کارکردهای اصلی، به‌شمار می‌روند. به‌عنوان مثال، می‌توان از آشنامدنی رایگان در هواپیما، تیورهای اتوماتیک تلویزیون رنگی، و غیره نام برد. تمیز بین مشخصه‌های عملکردی اولیه و ویژگی‌ها، امری دشوار است. آنچه قطعی است، ویژگی‌ها، دربرگیرنده نمایه‌های عینی و قابل اندازه‌گیری، نیازهای عینی افراد و نه پیش‌دوریه‌ها، بوده و بر ترجمان قضاوت‌های کیفی، اثر می‌گذارند.

برای بسیاری از مصرف‌کنندگان، کیفیت عالی، بیشتر بازتاب مجموعه عوامل آزادی انتخاب است، تا ویژگی‌های خاص کالا. غالباً کیفیت انتخاب می‌شود: مشتری در پی آن است که به خرید خود جنبه شخصی و سفارشی دهد. سرمایه‌گذاران اعتباری و گردانندگان مالی، این راه انعطاف‌پذیرتر را انتخاب کرده‌اند. آنها با اعطاء طبقی از اعتبارات مالی که شامل عرصه‌های گوناگون، از قبیل بهداشت، تکنولوژی، و انرژی است صاحب سهام سرمایه‌گذاری واقعاً حساب شده، می‌شوند.

«آلن برادلی» با اتخاذ این روش اخیر در تکنولوژی تولید انعطاف‌پذیر، «استارترها» را بدون تحمیل هزینه اضافی، بصورت سفارشی می‌سازد. مغازه‌های میلمان فانتزی، گوناگونی بی‌شماری در رنگ و ساخت را به

مشتریان خود عرضه می‌کنند. چنین استراتژی باعث تحمیل تقاضای سنگین بر مدیران عملیاتی می‌شود، با این حال این جنبه‌ای از کیفیت است که احتمال دارد اهمیت آن، همراه با سیر تکاملی تکنولوژی تولید انعطاف‌پذیر، روزبه روز بیشتر شود.

۳ - اطمینان

این بعد از کیفیت، بازتابی است از احتمال خرابی یا سوء عملکرد کالا، در ظرف مدت زمانی مشخص. ازجمله معیارهای متداول اطمینان، متوسط مدت زمان اولین خرابی، متوسط مدت زمان بین خرابی‌ها و نرخ خرابی در واحد زمان است. از آنجا که این معیارها، نیاز به کالایی دارد که مدت زمان مشخصی در حال استفاده باشد، عمدتاً در ارتباط با کالاهای پایدار و بادوام مطرح می‌شود، تا آنها که به سرعت مصرف می‌شوند.

اطمینان به ویژه موقعی اهمیت می‌یابد که هزینه‌های از کارافتادگی و یا تعمیرات، افزایش می‌یابد. مثلاً کشاورزان به ویژه در فصول برداشت سریع محصول، نسبت به طول مدت زمان توقف ماشین‌آلات، حساسیت نشان می‌دهند. تجهیزات مطمئن، درواقع مبین اختلاف بین یک سال خوب و یا محصول بریادرفته است. مشتریان بازارهای دیگر نیز، بیش از پیش، موافق کالاهای مطمئن می‌باشند. از جمله می‌توان حیطه کامپیوترها و ماشین‌های کپی را نام برد که در این زمینه با یکدیگر رقابت دارند. تحقیقات اخیر در زمینه بازار، نشان می‌دهد که به ویژه برای بانوان جوان، قابلیت اطمینان، یکی از انتظارات اصلی آنها در مورد اتومبیل‌های سواری است. بزرگترین مصرف‌کننده بازار، یعنی دولت هم از آفت عدم اطمینان مصون نیست. بعداز آنکه رقم مخارج دولتی در رابطه با هزینه تعمیرات عمده تسلیحات، از ۴/۷ میلیارد دلار در سال مالی ۱۹۸۰ به ۱۴/۹ میلیارد دلار در سال مالی ۱۹۸۵ جهش یافت، وزارت دفاع شروع به فشار آوردن به پیمانکارانی نمود که تسلیحات آنها در عمل، زیاد خراب می‌شدند.

۴ - هستناختی

میزان تطابق طرح یک کالا و مشخصات

● تولیدکنندگان ژاپنی برای ورود به بازار آمریکا، غالباً بر همناختی و قابلیت اطمینان کالاهای خود، به قیمت کاهش امکانات و ویژگی‌ها، تاکید می‌کنند.

عملکردی آن با استانداردهای مربوطه را، اصطلاحاً همناختی تعریف می‌کنیم که یکی از ابعاد کیفیت به‌شمار می‌رود. این بعد، عمدتاً ناشی از رویکرد سنتی به کنترل کیفیت است که خبرگانی چون «یوران»، از پلایه‌داران آن محسوب می‌شوند.

تمام کالاهای و خدمات دارای نوعی مشخصه‌های فنی هستند. هنگامی که طرحها و مدل‌های جدید آماده می‌شوند، برای قطعات ابعاد و اندازه و برای مواد استانداردهای خلوص در نظر گرفته می‌شود. این مشخصه‌ها، معمولاً به‌عنوان هدف یا «محور» تلقی شده و انحراف و خروج از آن، در یک محدوده خاص مجاز است. از آنجا که این رویکرد به همناختی، به مثابه کیفیت خوب در محدوده یک تolerانس تلقی می‌شود، همیشه این تمایل وجود دارد که مشخصه‌های فنی به‌نحو مطلوب تامین شوند. در غالب موارد، پراکندگی مشخصه‌ها در محدوده مجاز، حول مشخصه‌های فنی قابل چشم‌پوشی است.

یکی از اشکالات این رویکرد، عبارت است از مساله رویهم افتادن تolerانسها است. وقتی که یک یا چند جزء، با یکدیگر کارکنند و اندازه تolerانس آنها، معمولاً نشان‌دهنده میزان تناسب اندازه‌های آنها است. اگر اندازه یک جزء، در محدوده پائینی تolerانس، و اندازه جزء نظیر آن، در محدوده بالا قرار گیرد، به احتمال زیاد، انجذاب نامطلوب خواهیم داشت. حتی اگر اقلام، ابتدا به ساکن، در محدوده مجاز باشند. ارتباط بین آنها، ممکن است سریعاً ایجاد فرسایش نماید.

در برخورد با این مساله، رویکرد خیال‌پردازانه‌تری از موضوع همناختی بروز کرد. این موضوع در ارتباط تنگاتنگ با تولیدکنندگان ژاپنی و هم‌بنظر کارهای «جینچی تاگوچی»، آمارشناس معروف ژاپنی است. «تاگوچی» با ایده تابع خسارت، شروع می‌کند که معیاری برای اندازه‌گیری خسارت،

از لحظه بسته‌بندی و حمل کالا است (این خسارتهای شامل هزینه‌های ضمانت مشتریان یکبار مصرف و سایر مسائل ناشی از خرابی عملکرد است). «تاگوچی» این خسارتهای را با دو رویکرد متقابل به کیفیت، مقایسه می‌کند. از یکسو، همناختی ساده با مشخصه‌های فنی و از سوی دیگر، معیاری از میزان واگرایی اجزاء و کالا از محور ایده‌آل.

وی نشان می‌دهد که روی هم افتادگی تolerانسها وقتی که ابعاد قطعات و اجزاء، عدم تقارن بیشتری دارند، هزینه‌سازتر است، نسبت به موقعی که حول استاندارد، یکنواخت‌تر می‌شوند، ولو اینکه بعضی از اجزاء، کاملاً خارج محدوده مجاز باشند.

● «تولیدکنندگان سطحی و غیرروشن‌فکر، در پیبر اخصاخص ابعادی از کیفیت می‌شود که برای مشتری حائز اهمیت و حیاتی است.»
● «کیفیت تنها یک مساله نیست که باید حل شود، بلکه یک فرصت برای رقابت است.»

دو معیار بسیار متداول عدم همناختی از دیدگاه تاگوچی، عبارتند از، نرخ ضایعات در کارخانه و فراوانی تقاضا اما این معیارها، در واقع سایر انحرافات از استاندارد، از قبیل برچسب‌های مغلوط و ساخت تقلبی و غیره که لزوماً منجر به سرویس و یا تعمیرات نمی‌شوند را، منظور نمی‌کند. در شاخه خدمات، معیارهای همناختی، معمولاً بر روی دقت و وقت‌شناسی، متمرکز می‌شود و دربرگیرنده شمار خطاهای فرآیند، تاخیرهای غیرمترقبه و سایر اشتباهات رایج است.

۵ - دوام

دوام یا دیرپایی، به‌عنوان معیاری از عمر مفید کالا، ابعاد فنی و اقتصادی دارد. از نظر فنی، دیرپایی عبارتست از میزان تمتع و بهره‌جویی فرد از کالا، قبل از آنکه از حیز انتفاع، ساقط شود. بعداز ساعتها استفاده از لامپ روشنایی، فیلامان داخل آن می‌سوزد و لاجرم لامپ باید تعویض شود، زیرا تعمیر غیرممکن است. اقتصاددانان چنین کالاهایی را اصطلاحاً یکبار مصرف می‌گویند. (این اصطلاح از منظومه «الیور وندل هولمز» اقتباس شده و به یک‌گاری اشاره می‌کند که توسط

خادم کلیسا ساخته شد تا یک قرن خدمت کند و در پایان صد سال، تمام اجزاء آن هم‌زمان و یکباره داغان شد).

در سایر موارد، مصرف‌کنندگان باید ببینند وزن کفه هزینه‌های مورد انتظار، تعمیرات آتی، خواه بصورت دلار و خواه در قالب ناراحتی‌های شخصی، بیشتر است، یا وزن کفه سرمایه‌گذاری و هزینه‌های استفاده از مدل کالای جدیدتر و مطمئن‌تر. در این صورت دوام یا دیرپایی را می‌توان چنین تعریف کرد: میزان استفاده‌ای که شخص از کالا می‌کند، قبل از آنکه از بین برود و یا جایگزینی آن، با صرفه‌تر از تعمیرات مداوم آن باشد.

این رویکرد به مقوله دوام، دو مفهوم مهم دربر دارد. اولاً قائل است به اینکه دوام و اطمینان، ارتباط تنگاتنگ دارند: کالائی که خرابی بالایی دارد، غالباً از یک کالای مطمئن و قابل اتکا، عمر مفید کمتری دارد و هزینه تعمیرات آن نیز، بیشتر است و نهایتاً خرید یک مارک رقیب از آن کالا، جذابیت بیشتری خواهد داشت. بخاطر این ارتباط بین دوام و اطمینان کالا، کمپانیا، غالباً سعی می‌کنند از طریق ارائه گارانتی برای کالاهایشان، مصرف‌کنندگان را مطمئن سازند، همانند کاری که شرکت 3M در مورد کاست‌های ویدیویی‌اش انجام داد. ثانیاً، این رویکرد متضمن این نکته است که با آمار و ارقام مربوط به دوام و پایایی کالا، باید با احتیاط برخورد کرد. افزایش عمر مفید کالا، لزوماً نتیجه بهبود تکنولوژی یا استفاده مواد بادوام‌تر نیست. بلکه ممکن است صرفاً زیرساخت محیط اقتصادی، باعث این تغییر، شده باشد.

برای مثال، متوسط عمر مورد انتظار انومبیل در دهه گذشته، افزایش پیدا کرد و به ۱۴ سال رسید. در واقع افزایش قیمت‌های بنزین، ضعف بنیه اقتصادی مصرف‌کنندگان و کاهش متوسط مسافت سرانه طی شده در سال، علت اساسی این امر بود. با وجود این، دوام کالا از یک مارک تجاری، به مارک دیگر نوسان زیادی دارد. در سال ۱۹۱۸، متوسط عمر مفید تخمین زده شده لوازم خانگی عمده، از ۹/۹ سال (وستینگهاوس) تا ۱۳/۲ سال (فریجیدیر) درمورد یخچالها، از ۵/۸ سال (گیسیسون) تا ۱۸ سال (مایتنگ) برای ماشین‌های لباسشویی، از ۶/۶ سال (مونتگمری وارد) تا ۱۳/۵ سال (مایتنگ) برای خشک‌کن و نهایتاً از ۶ سال (سیرز) تا ۱۷ سال (کیربی) در رابطه با جاروبرقی، متغیر بود. این پراکندگی

گسترده نشان می‌دهد که دوام و دیرپایی، زمین حاصلخیزی است برای تمایز بیشتر کیفیت کالاها.

۶ - خدمات رسانی

بعد ششم کیفیت، خدمات رسانی کالا است که مترادف سرعت، رفتار مؤدبانه، رقابت و سهولت تعمیر و نگهداری است. مصرف‌کنندگان نه تنها در مورد از کار افتادگی می‌اندیشند، بلکه به زمان سرویس، به موقع بودن موعد سرویس و نگهداری، نحوه برخورد سرویس‌کاران و میزان دفعاتی که مراجعه جهت سرویس و تعمیر، منجر به اخذ نتیجه مطلوب و حل اشکالات اساسی نشده است، فکر می‌کنند. حتی در مواردی که اشکالات فوراً حل نشده و شکایات بایگانی شود، نحوه رسیدگی به شکایات در یک کمپانی، می‌تواند بر روی ارزیابی نهائی مشتریان از کیفیت کالا و خدمات رسانی، موثر باشد.

پاره‌ای از این متغیرها، منعکس‌کننده برداشت‌های شخصی مختلف از خدمات قابل قبول است. برخی دیگر می‌تواند بصورت کاملاً عینی و غیرشخصی تعیین شود. مسئولیت‌پذیری نوعاً برحسب متوسط زمان تعمیر، قابل اندازه‌گیری است، در حالیکه مزایای تکنیکی از طریق تواتر دفعات درخواست سرویس برای رفع یک اشکال خاص، سنجیده می‌شود. از آنجا که اکثر مشتریان، تعمیر سریع و زمان توقف کوتاه را در حکم کیفیت بالا می‌دانند، این مؤلفه‌های خدمات رسانی، کمتر تابع برداشت‌های شخصی است تا آن مؤلفه‌هایی که در زمره مردم‌داری و استانداردهای رفتار حرفه‌ای قرار می‌گیرند.

حتی واکنش‌های مشتریان نسبت به زمان توقف و عاقل بودن کالا نیز، کاملاً پیچیده است. در پاره‌ای شرایط، حساسیت مشتری بر تعمیرات سریع، تابع گذشت زمان است. مثلاً در طی فصل برداشت محصول، کشاورزان زمان خرابی ماشین‌آلات کشاورزی را در محدوده ۱ تا ۶ ساعت، عادی تلقی می‌کنند و حساسیت زیادی نشان نمی‌دهند. اما پس از این مدت زمان، کم‌کم مضطرب شده، بطوری که بعد از گذشت ۸ ساعت از خرابی دستگاه، عصبانی می‌شوند و سعی می‌کنند علیرغم از بین رفتن ماشین‌آلات و خرید دستگاه اضافی، به برداشت محصول ادامه دهند.

در این چنین بازارهایی، خدمات رسانی عالی به معنای یک ابزار فروش قدرتمند، تلقی می‌شود. شرکت «کاترپیلار» تضمین می‌کند تا لوازم یدکی خود را ظرف ۴۸ ساعت، در هر نقطه دنیا، به

مشتری نیازمند تحویل دهد. یک رقیب دیگر وقتی که ماشین‌آلات مشتریان، در شرایط بحرانی از کار بیفتند، ماشین‌آلات جایگزین، بصورت رایگان قرض می‌دهد.

ممکن است مشتریان همچنان پس از خاتمه تعمیرات، ناراضی بمانند. اینکه چگونه چنین نارضایتی‌هایی مورد توجه و رسیدگی قرار می‌گیرد از جنبه کیفیت و خدمات یک شرکت، حائز اهمیت است و نهایتاً سودآوری آن را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. یک بررسی در سال ۱۹۷۶، نشان داد که از بین خانواده‌هایی که شکایت کرده بودند، بیش از ۴۰٪ از شکایات خود، نتیجه نگرفتند. طبعاً میزان رضایت از نتیجه شکایت، بر تمایل مشتری برای خرید مجدد کالای مورد نظر تاثیر دارد.

رویکرد شرکتها نسبت به رسیدگی به شکایات و اهمیتی که برای این مؤلفه از خدمات رسانی دارند، بسیار متفاوت است. بعضی تمام سعی خود را می‌کنند تا به شکایات مشتریان رسیدگی کنند. در حالی که برخی دیگر، به تدابیر قانونی متوسل می‌شوند و یا اینکه موضوع را مسکوت گذاشته تا مشتریان را به اصطلاح از سر باز کنند. اخیراً شرکت‌های «جنرال الکتریک»، «پیلسبوری»، «پروکتور گمبل»، «پولاروید»، «ویپرول»، «جانسون و جانسون» و دیگران، تلاشی را آغاز کرده‌اند که از طریق خطوط تلفنی رایگان، با مشتریان خود مرتبط شده و از نارضایتی‌های آنها، پیشاپیش مطلع شوند.

۷ - زیبایی شناسی

دو بعد آخر کیفیت از همه ذهنی‌ترند. زیبایی شناسی یعنی اینکه یک کالا مثلاً چگونه به چشم می‌آید، چه صدائی می‌دهد، چه بوئی دارد و چه مزه‌ای می‌دهد، آشکارا مربوط به تفاوت شخصی و سلیقه افراد است. اما به نظر می‌رسد بتوان قواعد و الگوهای ذهنی برای طبقه‌بندی طعم برخی کالاها، یافت. اخیراً مطالعه‌ای در باب کیفیت ۳۳ نوع غذا صورت گرفته و به عنوان مثال معلوم شده که مرغوبیت از نظر مشتریان، مربوط به پر و پیمان بودن محتوی غذا، طعم طبیعی داشتن، تازگی، خوش عطری و اشتها آور بودن، می‌باشد.

بعد زیبایی شناسی با معیارهای ذهنی مرتبط و با مقوله «عملکرد» متفاوت است. مثلاً موتور بی‌سروصدای اتومبیل، از نقطه نظر زیبایی شناسی، یک معیار فراگیر محسوب

نمی‌شود. همچنانکه همه مردم از پروپیمان بودن محتوی غذا، یک معنی را برداشت نمی‌کنند. در نتیجه شرکتها باید در جستجوی تکیه‌گاه مناسب باشند. در این بعد از کیفیت، ممکن نیست که بتوان همه را راضی کرد.

۸ - کیفیت پذیرفته

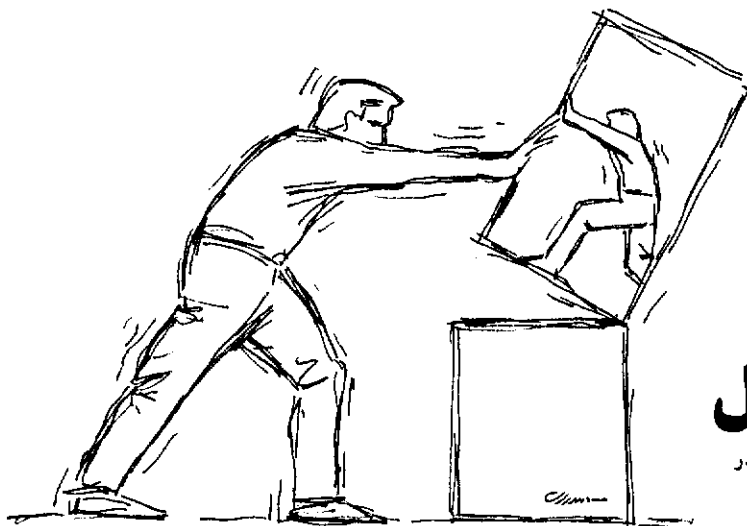
مصرف‌کنندگان، همیشه اطلاعات کافی در مورد جنبه‌های مختلف یک کالا یا خدمات ندارند. برای آنها معیارهای غیرمستقیم، تنها مبنای مقایسه مارک‌های مختلف کالا به شمار می‌رود. بطورمثال دوام یک کالا بندرت مورد ملاحظه مستقیم قرار می‌گیرد، بلکه از جنبه‌های مختلف ملموس و غیرملموس کالا استنباط می‌شود. در چنین شرائطی، تصاویر، تبلیغات و اسامی تجاری که استنباط‌هایی از کیفیت می‌باشند و نه عین واقعیت، می‌توانند جنبه حیاتی داشته باشند. به همین دلیل دو شرکت ژاپنی «هوندا»، که در «مریسویل اوهایو» اتومبیل می‌سازد و «سونی» که در «سان‌دیه‌گو» تلویزیون رنگی تولید می‌کند، تمایل ندارند رسماً اعلام کنند که محصولاتشان «ساخت آمریکا» است.

شهرت، ماده اولیه پذیرش کیفیت به شمار می‌رود. قدرت آن از یک توافق اعلام نشده ناشی می‌شود، و آن اینکه کیفیت امروز کالا، مشابه دیروز آن است یا اینکه کیفیت کالای جدید یک کمپانی، مشابه کیفیت کالاهای امتحان شده قبلی آن است.

رقابت در کیفیت

اکنون لیست هشتگانه ابعاد کیفیت تکمیل شد. سستی‌ترین ابعاد آن یعنی همناختی و قابلیت اطمینان، هنوز اهمیت خود را دارند اما در یک چارچوب استراتژیک گسترده‌تر منضم شده‌اند. یکی از اولین چالش‌های کمپانی در بهره‌گیری از این استراتژی، برای کشف فرصت‌هایی است که می‌تواند بین کالای خود و دیگران، تمایز قائل شود.

لزومی ندارد که یک شرکت، تمام ابعاد هشتگانه را هم‌زمان دنبال کند. در واقع این امر بندرت امکان‌پذیر است، مگر آنکه هزینه‌های غیرمنطقی تحمیل کند. از طرف دیگر محدودیت‌های تکنولوژیک نیز موانع دیگری در این راه ایجاد می‌کنند. در برخی مواقع، می‌توان کیفیت یک کالا یا خدمات را در یک بعد، به قیمت تضعیف کیفیت در بعد دیگر، ارتقاء داد. □



مدیر فعال و مدیر منفعل

از: مهدی نوید معاون برنامه‌ریزی و امور مشارکتها در سازمان نوسازی توسعه و تجهیز مدارس کشور

ویژگی اول

مدیر فعال: هدف‌آفرین
مدیر منفعل: هدف‌گرا

هر سازمان، برای خود دارای هدف یا اهداف مشخص است که سمت‌گیری فعالیتها و برنامه‌های سازمان را معین می‌کنند. مدیر منفعل با شناخت اهداف سازمانی تمامی توان و قدرت خویش را برای تحقق اهداف مزبور به کار می‌گیرد و تلاش می‌کند تا به اهداف سازمانی (فارغ از تحولات درونی و بیرونی) جامه عمل بپوشاند. اما مدیر موفق فعال ضمن شناخت اهداف مذکور و جدیت برای تحقق آنها، تلاش می‌کند اهداف نوینی را متناسب با شرایط محیطی و زمانی بر اهداف مزبور بیفزاید. مدیر فعال می‌داند رمز زنده بودن سازمان در دنیای متحول و دگرگون شونده امروز، پویایی سازمان است که این پویایی باید تمامی اجزای سازمان، از جمله برنامه‌ها، الگوهای ذهنی و اهداف سازمان را شامل شود و کلیه این عناصر باید در راستای هدف غایی سازمان، متحول و بهسازی شوند تا از «عادت» و «مردگی» جلوگیری شده، «انگیزه» و «شادابی» در سازمان ساری و جاری شود.

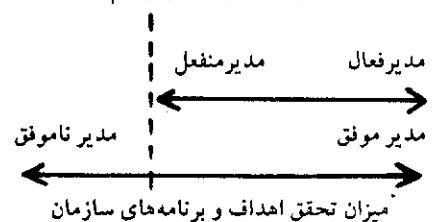
● مدیران فعال، در فضای عمومی سازمان، موج می‌آفرینند و مدیران منفعل بر موج‌های موجود سوار می‌شوند و به پیش می‌روند.

● تدوین برنامه، چگونگی حرکت به سوی هدف را مشخص می‌کند.

علمای مدیریت برای «مدیریت» تعاریف مختلف و متفاوتی را ارائه داده‌اند و در هر دیدگاه و مکتب، اهداف و وظایف گوناگونی برای مدیر تعیین گردیده است. براساس شاخص‌ها و تعاریف هر مکتب، می‌توان مدیران را به دو دسته موفق و ناموفق تقسیم کرد. مدیران موفق، مدیرانی هستند که توانایی و قدرت تحقق اهداف و وظایف محوله خویش را دارند و مدیران ناموفق، به آن گروه از مدیران اطلاق می‌شود که از انجام این مهم ناتوان و قاصرند.

مدیران موفق را نیز می‌توان براساس میزان و چگونگی کسب موفقیت به گروه‌های مختلف تقسیم کرد که در این نوشتار آنها به دو گروه مدیران موفق فعال و مدیران موفق منفعل طبقه‌بندی می‌شوند.

مدیران موفق فعال آن‌دسته از مدیران هستند که آگاهانه و قدرتمندانه و با بهره‌وری از برنامه پویا و رشدیافته برای تحقق اهداف تلاش می‌کنند و مدیران موفق منفعل به مدیرانی اطلاق می‌شود که صرفاً وظایف محوله خویش را انجام می‌دهند. طبقه‌بندی مذکور در نمودار زیر ترسیم شده است:



اینک با عنایت به طبقه‌بندی فوق، چند ویژگی از ویژگی‌های مدیران موفق فعال در مقایسه با مدیران موفق منفعل تشریح می‌شوند:

ویژگی دوم

مدیر فعال: موثر بر محیط
مدیر منفعل: متأثر از محیط

بخشی از شخصیت انسان در تعامل با محیط شکل می‌گیرد. در سازمانها نیز، محیط و فضای سازمانی در تقابل با افکار و رفتار کارکنان و کارمندان قرار دارد. هر یک از کارکنان با اندیشه، بینش و عملکرد خویش بر فضای سازمانی تأثیر می‌گذارد و متقابلاً از فضای عمومی سازمان اثر می‌پذیرد و متناسب با آن از خود واکنش نشان می‌دهد. این تأثیرگذاری برای مدیران که دارای موقعیت سازمانی بالاتر هستند، پررنگ‌تر، عمیق‌تر و گسترده‌تر است زیرا بسیاری از کارکنان اهداف و برنامه‌های سازمان را در پندار و رفتار مدیران متجلی می‌بینند و خود را با آنها هماهنگ و همسو می‌سازند (الناس علی دین ملوکهم).

مدیران موفق فعال به دلیل برخورداری از توان بالای مهارتی و مدیریتی و نیز دارا بودن شخصیت قوی و بهنجار، محیط را از خود متأثر می‌سازند و با استفاده از روشهای مختلف آموزشی و مدیریتی سعی می‌کنند فضای عمومی سازمان را برای تحقق اهداف و برنامه‌های خویش مساعد سازند. با کژبها و انحرافات به مبارزه برمی‌خیزند و کاستیها و نارسائیهای فکری و رفتاری را می‌زدایند. مدیران موفق منفعل تنها با درک فضای عمومی سازمان، تلاش می‌کنند با حفظ آرامش محیط به تحقق اهداف خود بپردازند. آنان از محیط رنگ می‌گیرند و با تأثیرپذیری از شرایط درونی و بیرونی سازمان، مدیریت می‌کنند. به بیان دیگر، مدیران فعال، در فضای عمومی سازمان، موج می‌آفرینند

و مدیران منفعل بر موجهای موجود سوار می‌شوند و به پیش می‌روند.

ویژگی سوم مدیر فعال: آینده‌ساز مدیر منفعل: آینده‌نگر

در دستاوردهای جدید علم برنامه‌ریزی، برنامه‌ها را به دو دسته آینده‌نگر و آینده‌ساز تقسیم می‌کنند و کارشناسان این رشته معتقدند، در شرایط فعلی، تنها آینده‌نگر بودن و با استفاده از تجربیات گذشته و وضعیت موجود، آینده را پیش‌بینی کردن، کافی نیست بلکه با بکارگیری عوامل آشکار و پنهان موثر در یک برنامه، باید آینده‌ها را آنچنان که می‌خواهیم بسازیم. مدیر موفق فعال، مدیری است که با درک واقعیات و بهره‌گیری از آخرین اطلاعات و آمار و نیز بکارگیری تکنولوژی نوین مربوطه، می‌تواند تصویر روشن و دقیق از آینده بدست آورد و با بهره‌وری از امکانات موجود، تلاش می‌کند آینده را آنچنان که منافع سازمانی او را تأمین کند، رقم بزند و مجموعه سازمان بویژه نیروی انسانی را برای انجام وظیفه موفق در آینده، آماده سازد.

مدیر موفق منفعل تنها تصویر مبهمی از آینده در ذهن دارد که این شناخت بدون تمهید مقدمات لازم، او را در دستیابی به آینده مطلوب یاری نخواهد داد او به دلایل متعدد - از جمله حجم سنگین عملیات روزانه - تنها به اجرای برنامه‌های روز خویش مشغول است و سعی می‌کند امروز را «خوش» باشد و «تلخی» امروز را برای «شیرینی» فردا ترجیح نمی‌دهد. بی‌شک مدیرانی که به روزمرگی دچارند و حتی نیم‌نگاهی به آینده ندارند از جرگه مدیران موفق خارج هستند. در نتیجه مدیران موفق منفعل خود را با آینده سازگار می‌سازند و مدیران موفق فعال آینده را با خود سازگار می‌کنند.

ویژگی چهارم

مدیر فعال: اجرای برنامه

مدیر منفعل: ابلاغ برنامه

تدوین برنامه، چگونگی حرکت به سوی هدف را مشخص می‌کند. بدون برنامه حرکت کردن، تیر در تاریکی رها کردن است که باعث به هدر رفتن منابع و سرمایه‌ها می‌شود. لذا یکی از وظایف مدیران در اکثر تئوریهای مدیریت، برنامه‌ریزی است.

مدیران منفعل پس از تدوین برنامه، مسئولیت

● مدیران موفق فعال آن دسته از مدیرانی هستند که آگاهانه و قدرتمندانه و با بهره‌وری از برنامه پویا و رشدیابنده برای تحقق اهداف تلاش می‌کنند و مدیران موفق منفعل به مدیرانی اطلاق می‌شود که صرفاً وظایف محوله خویش را انجام می‌دهند.

● بخشی از شخصیت انسان در تعامل با محیط شکل می‌گیرد.

خویش را پایان یافته تلقی می‌کنند و تنها به ابلاغ برنامه به سطوح مختلف سازمانی بسنده می‌کنند. معمولاً این گروه از مدیران، در تدوین برنامه، به نظرات خویش اکتفا کرده و از همکاری و همراهی کارشناسان حداقل استفاده را به عمل می‌آورند و پس از ابلاغ برنامه، انتظار دارند تا زیردستان تمامی مساعی خویش را برای اجرای مطلوب برنامه به کار گیرند و خود را با برنامه هماهنگ و همسو سازند.

مدیران فعال هم در تدوین برنامه از نظرات کارشناسی همکاران خویش بهره می‌گیرند و با مشارکت دادن آنان در برنامه‌ریزی امکان اجرای دقیق برنامه را فراهم می‌آورند و هم با طراحی سیستم و به کارگیری روشهای مناسب، زمینه اجرای برنامه را مساعد می‌سازند. آنان پس از ابلاغ برنامه، چگونگی اجرای آن را تعقیب می‌کنند و با بررسی بازخوردها به برنامه حالت پویای و دینامیک داده و نسبت به اصلاح، تکمیل و به روزآوری آن اقدام می‌کنند. به عنوان مثال، در برخورد با برنامه‌ها و دستورالعملهایی که از سوی مدیران بالادست صادر می‌شود، مدیران منفعل معمولاً با نوشتن جمله «رونوشت برای اطلاع و اقدام مقتضی» مسئولیت خویش را پایان یافته می‌دانند و مدیران فعال با طراحی مکانیزم اجرایی، روش تحقق مطلوب آن را فراهم می‌آورند. به بیان دیگر، مدیران منفعل تنها «پیام» می‌فروستند ولی مدیران فعال علاوه بر «ابلاغ پیام» زمینه اجرای آن را نیز مساعد ساخته و چگونگی تحقق آن را تعقیب می‌کنند.

لازم به یادآوریست که در تبیین تفاوت پیامبران با فلاسفه و مصلحان به این نکته اشاره می‌شود که هر دو به طراحی «مدینه فاضله» پرداخته‌اند اما مصلحان و فلاسفه مدینه فاضل خویش را طراحی و به مردم معرفی کرده‌اند و پیامبران برای تحقق مدینه فاضله الهی، قیام کرده‌اند. آنان علاوه بر ابلاغ طرح خویش به مردم،

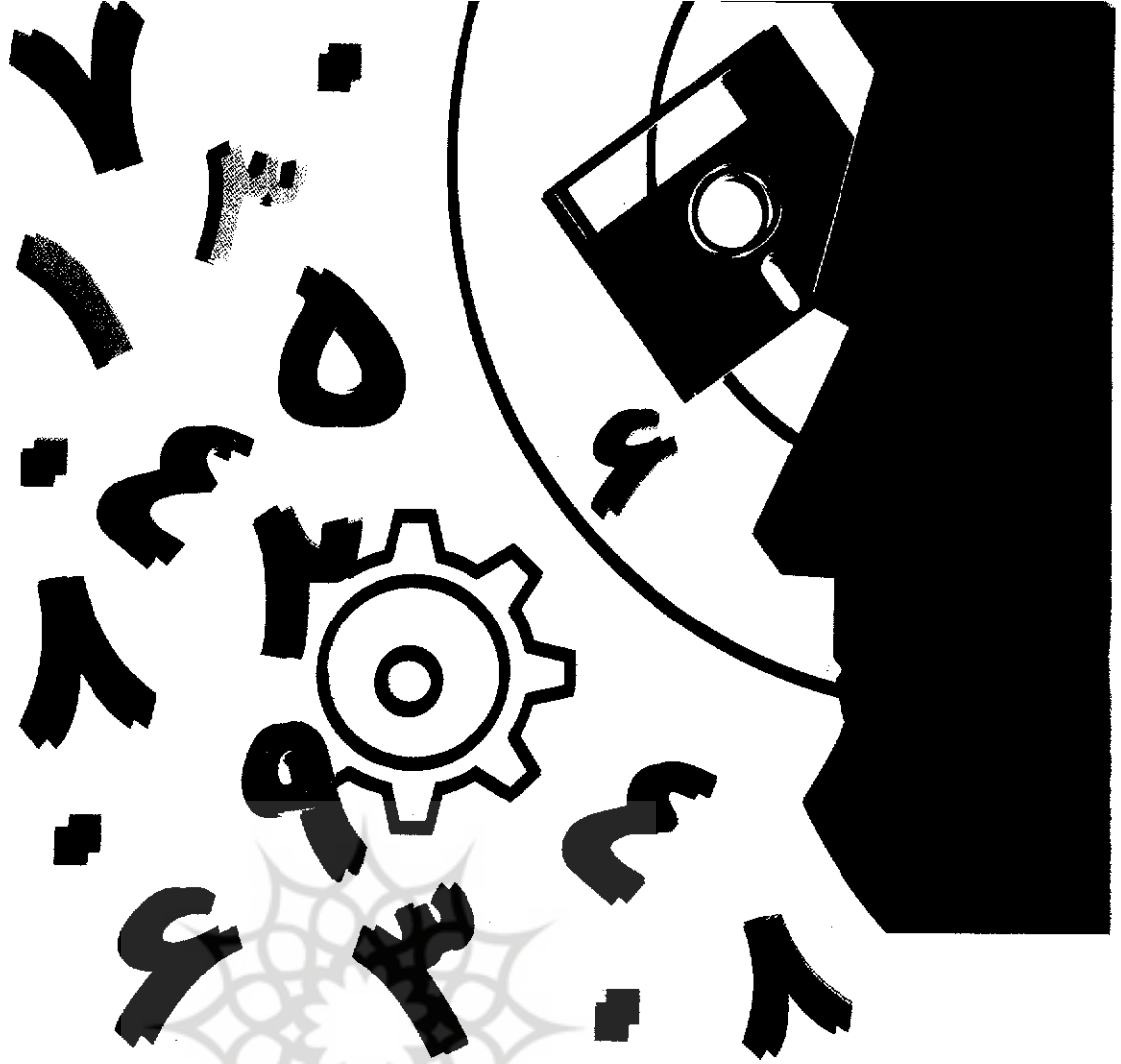
به‌میان مردم رفتند و با پذیرش رنجها و شکنجه‌های فراوان زمینه تحقق اهداف آسمانی خود مهیا ساختند و تا حاکمیت اندیشه‌های خویش از پای نشستند.

ویژگی پنجم
مدیر فعال: مشکل‌یاب
مدیر منفعل: مشکل‌گشا

تجمع کارکنان در سازمان و نیز اجرای برنامه‌ها، معمولاً با مشکلات و نارسائی‌های آشکار و پنهان روبروست که حل معقول و مطلوب این مشکلات زمینه را برای افزایش بهره‌وری سازمان فراهم می‌آورد.

مدیران موفق قدرت و توانایی حل مشکلات را دارند و در برخورد با نارسائیها سعی در رفع کمبودها می‌کنند. مدیران موفق منفعل در انتظارند تا مشکلات به آنها گزارش شود و یا کارمندان با گرفتن وقت ملاقات مشکلات فردی و سازمانی خویش را با آنان در میان گذارند و ایشان با استفاده از امکانات سازمانی نسبت به حل مشکلات مطروحه اقدام کنند. این گروه از مدیران در صورت عدم گزارش مشکلات به‌ایشان و یا عدم مراجعه کارکنان برای بیان مشکلات خویش، فرض را بر عدم مشکل‌داری سازمان گذاشته و آنجا را بهشت موعود و خود را موفق‌ترین مدیر می‌پندارند نکته قابل تأمل در چنین سازمانهایی آنست که معمولاً کارکنان امکان مراجعه و ملاقات با مدیر را نمی‌یابند و یا از حل مشکل توسط مدیر خود مایوس بوده و از مراجعه به او خودداری می‌نمایند و این نگرش، برداشت غلط مدیر از توانمندی خویش را تشدید می‌کند. اما مدیران موفق فعال علاوه بر آنکه قدرت مشکل‌گشایی و رفع نارسائی‌ها و کمبودها را دارند، قدرت مشکل‌یابی و شناخت تنگناها و کاستی‌ها را نیز دارا هستند. مدیران فعال نسبت به مشکلات حساس و هوشیارند و نه تنها مشکلات بلکه نشانه‌ها و عوارض مشکلات را نیز می‌شناسند.

آنان با استفاده از روشهای علمی، گردش کار سازمان را کنترل کرده و با مشکلات و کمبودها - بویژه در برنامه‌های اصلی و حیاتی سازمان - آشنایی دقیق پیدا می‌کنند. مدیر فعال با برقراری ارتباط سازمانی معقول از افکار و رفتار همکاران خود مطلع گشته و به مشکلات آنان دسترسی می‌یابد و برای حل مشکلات چاره‌اندیشی می‌کنند. در نتیجه این گروه در انتظار عرضه مشکلات باقی نمی‌مانند بلکه خود به میدان کاستی‌ها و کمبودها می‌روند آنان به مشکلات خو



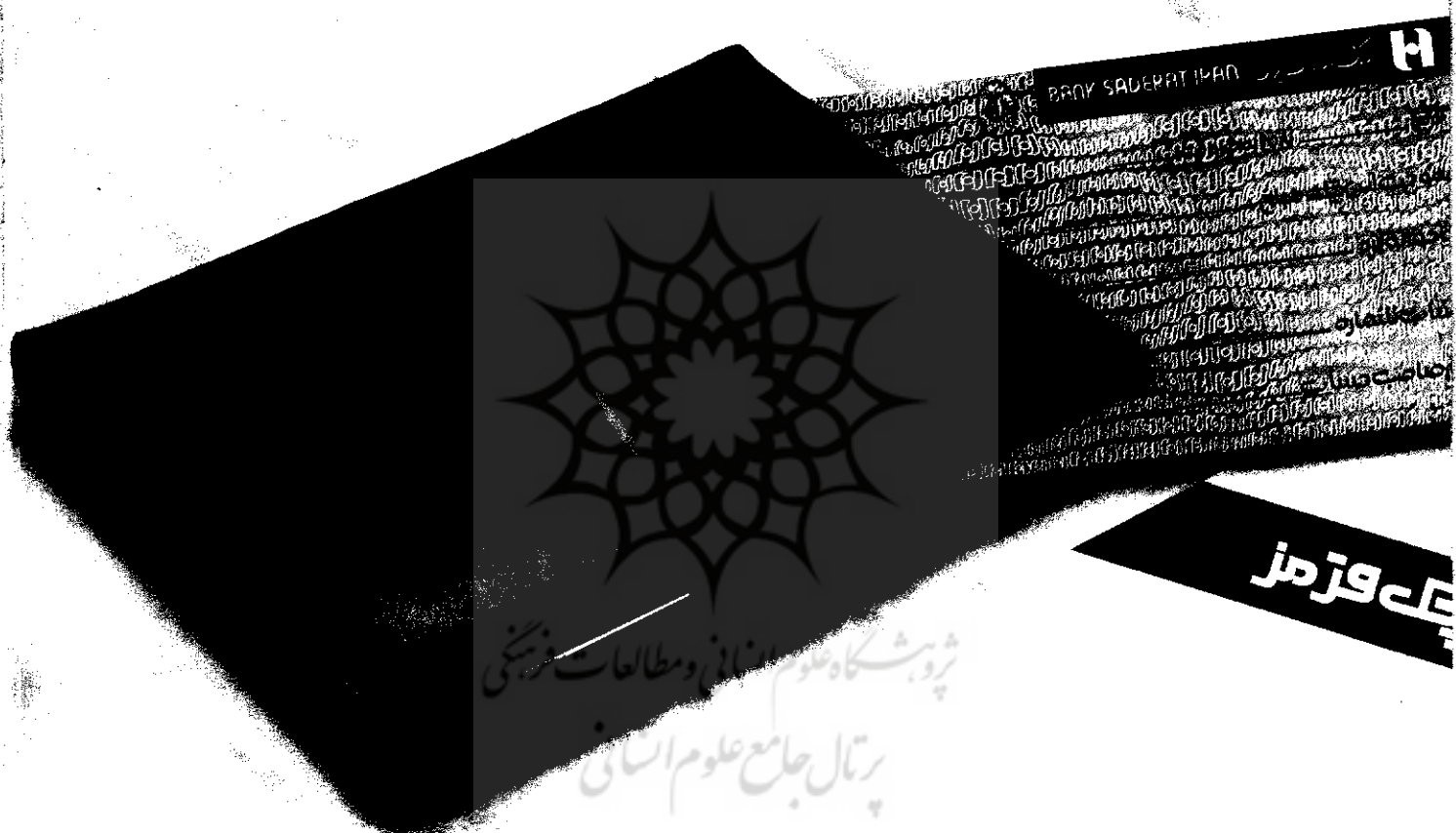
- امکان دریافت فایل تراژکل، معین و تفضیلی از سیستم حسابداری مالی و تفکیک هزینه‌ها و مراکز هزینه.
- امکان معرفی نامحدود انواع مبانی تسهیم.
- طبقه‌بندی مراکز هزینه (تولیدی - خدماتی - مالی، اداری، فروش).
- امکان ثبت و نگهداری کاربرگ‌های خدمات هر مرکز هزینه به سایر مراکز هزینه بر اساس مبانی تسهیم موردنظر.
- امکان طبقه‌بندی عوامل هزینه بصورت دلخواه.
- انجام عملیات محاسبه تسهیم اولیه و ثانویه باروش "دو مرحله‌ای پلکانی یک طرفه" (در تگازشهای بعدی سایر روشها نیز قابل اجرا خواهد بود).
- امکان معرفی میزان تولیدات هر محصول به تفکیک مراکز هزینه نهایی و درج واحد سنجش محصول.
- امکان تهیه سندهای حسابداری تسهیم و ارسال به سیستم حسابداری مالی.
- امکان تهیه گزارش قیمت تمام شده هر محصول به تفکیک مراکز هزینه.
- امکان تهیه گزارش قیمت تمام شده هر محصول به تفکیک ریالی و درصد هر یک از عوامل هزینه.
- امکان تعریف نحوه تسهیم هزینه‌های عملی از قبیل آب و برق و ... به نسبت مبانی تسهیم تعریف شده و صدور سند حسابداری مربوطه جهت ارسال به سیستم حسابداری مالی.

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

چک قرمز جایگزین مطمئن پول



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

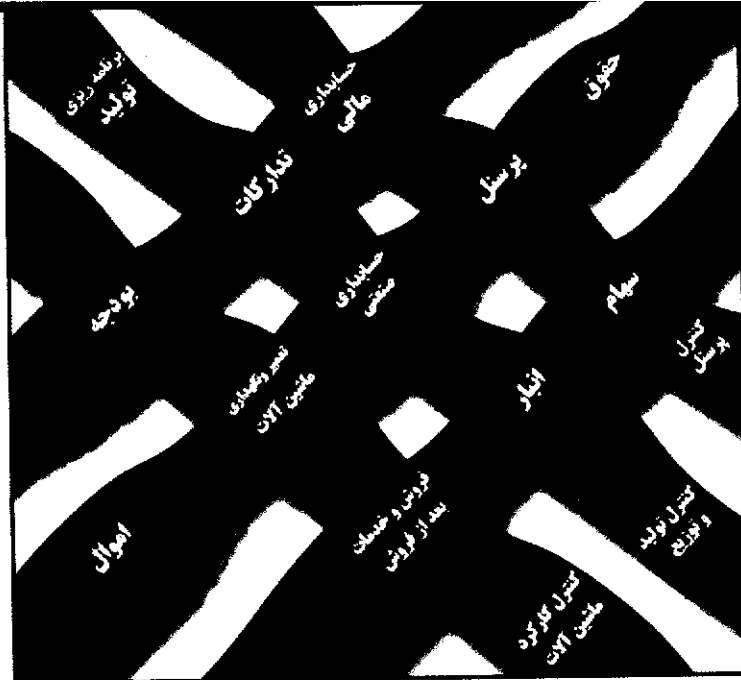
۱۹
بانک صادرات ایران
شماره حساب _____
شماره _____
یکه از شماره _____
شماره _____



نگرش ، صادرات غیر نفتی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

شرکت تسهیلات بازرگانی صنعتی



رایورز

مدیریت مؤثر با

شبکه یکپارچه سیستم‌های کاربردی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

با بکارگیری سیستم جامع اطلاعات مدیریت رایورز از امکانات زیر برخوردار شوید :

- سیستم‌های عملیاتی با قابلیت کنترل متقابل کشف مغایرت برنامه و عملکرد و ثبت اثرات مالی فعالیتها
- محیط همگن ساخت و بهره برداری از سیستم‌ها با قابلیت بازیابی سریع نیازهای اطلاعاتی پیش بینی نشده توسط کاربران
- قابلیت شبیه سازی اثرات ناشی از اجرای طرحهای مختلف و ارائه خدمات پشتیبانی تصمیم گیری
- ثبت و بازیابی اطلاعات متنوع پیش بینی نشده مدیریت عالی و حوزه تحقیقات از منابع برون سازمانی



MOBINKALA INC.
LINKS
INDIAN MANUFACTURERS TO IMPORTERS
ALL OVER THE WORLD



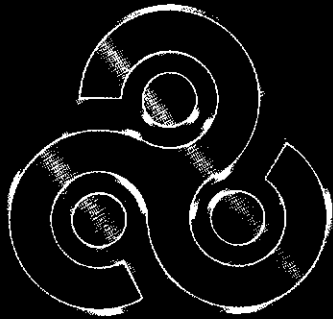


- گروه آموزشی
- تخصصی زبان و فنون رایانه (IT)
- راه اندازی شبکه های LAN و WAN
- برنامه ریزی و مدیریت شبکه های رایانه ای
- خدمات مشاوره ای در زمینه تکنولوژی اطلاعات
- نشر و توزیع کتب تخصصی
- راه اندازی سیستم های اتوماسیون اداری
- طراحی و اجرای سیستم های مدیریت منابع انسانی (HRM)
- ایجاد سیستم های مدیریت کیفیت (TQM)
- تهیه نرم افزارهای تخصصی
- اجرای سیستم های ERP

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

لطفاً برای کسب اطلاعات بیشتر با گروه تکنولوژی اطلاعات
می توانید با شماره تلفن ۲۰۵۳۸۰۸ و فاکس ۲۰۴۳۰۰۱
تماس حاصل فرمایید

International Technology Services Consulting, Training, Services Jan-e-Jam St. Tish-e-Sar Ave. Tehran-Iran P.O. Box 11365-4448 Tel: (+98) (21) 2042000 / 2042007 Fax: (+98) (21) 2042001	گروه تکنولوژی اطلاعات مشاوره، آموزش، خدمات رایانه ای خیابان جمشید، تهران ج. ک. پستی: ۱۱۳۶۵-۴۴۴۸ تلفن: ۲۰۴۲۰۰۰ / ۲۰۴۲۰۰۷ فاکس: ۲۰۴۲۰۰۱
--	---



مشاوره آموزش تحقیق



World

MultiMedia

Total Co

Windows NT Netware

Internet

قابل توجه مدیران شرکتهایی که در زمینه:

- مشاوره مدیریت
 - اتوماسیون اداری
 - صادرات کالا
 - ساخت، فروش و خدمات پس از فروش کالاهای صنعتی
 - نرم افزار، سخت افزار و خدمات کامپیوتر
 - حمل و نقل و بازرسی کالا
 - بانک و تسهیلات مالی و اعتباری
 - بیمه
- فعالیت می کنند.
- اگر برای گسترش خدمات خود برنامه ریزی کرده اید، مجله تدبیر جای مناسبی برای معرفی کالا و خدمات شماست. چون پیام های بازرگانی شما را
- در کلیه قطبهای صنعتی و اقتصادی کشور منتشر می کند.
 - به آگاهی مدیران که تصمیم گیران نهایی در انتخاب کالا و خدمات هستند،
 - می رساند
- بنابراین یکی از کوتاهترین راهها برای معرفی تواناییهای مؤسسه شما و در خدمت شکوفایی اقتصادی کشور است.

تلفن بخش بازرگانی: ۲۰۴۲۰۱۵

فاکس: ۲۰۴۳۰۰۱

EXCEL

ویرایش جدید

تاریخ شمسی و میلادی

مرتب سازی فارسی

قلم های زیبای ویندوز فارسی

۲۰ ساعت آموزش رایگان

۷۵ صفحه کتاب راهنمای فارسی

سازگار با ویندوز فارسی سینا

درج و نهفته سازی عناصر OLE2

محیط دو زبانه فارسی و لاتین

امکان استفاده از ویدئال بسک در محیط اکسل

نرم افزار خوب را از مشتریان آن می شناسند

صدها مدیر موفق ، هزاران برنامه ریز کارآمد و میلیونها کارشناس و متخصص در دنیا و صدها سازمان معتبر در ایران نرم افزار EXCEL را برگزیده اند

نهاد ریاست جمهوری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی وزارت کشور وزارت راه و ترابری وزارت جهاد سازندگی بعثه مقام معظم رهبری

شورای عالی انفورماتیک سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران مرکز آموزش مدیریت دولتی سازمان حمل و نقل و پایانه های کشور سازمان انرژی اتمی سازمان بنادر و کشتیرانی سازمان جنگلها و مراتع کشور

مرکز تحقیقات و بررسی مسائل روستایی موسسه رسانه های تصویری سازمان سیاحتی بنیاد مستضعفان موزه هنرهای معاصر دفتر مطالعات جامع توسعه شیلات اداره کل خدمات کامپیوتری ناجا سازمان دامپزشکی کشور

مرکز مطالعات و پژوهشهای ناجا سازمان زندانها شرکت ملی فولاد ایران شرکت ملی مهندسی و ساختمانی نفت شرکت خدمات ماشینی کشتیرانی شرکت برق موتوژن سیمان شرق کلینیک ساختمانی ایران ساپوم

پارس سونیچ تکاب نیرو مهندسین مشاور یکم بنا شرکت سرمایه گذاری شاهد عمران زینجان آئوتکنیک ایران وحدت آیزی گستر سهند پولاد گروه صنعتی با مجتمع آلومینیم المهدی پاکسان تولی پرس سابکو کابل پارس

لاستیک دنا بیسکویت گرجی بلبرینگ ایران قرارگاه های بازسازی خاتم الانبیاء و نیروی مقاومت گروه صنایع مخابرات سازمان شهر و روستا بنیاد مسکن تبریز نیروی دریایی سپاه عرف ایران مرکز همایشهای بین المللی صدا و سیما

بانک ملی ایران سازمان بیمه خدمات درمانی بیمه آسیا انتشارات سروش انتشارات روزنه ماهنامه صنعت حمل و نقل ماهنامه بررسی های بازرگانی مدرسه علمیه حقانی دبیرستان غیرانتفاعی آفاق سازمان ثبت اسناد و املاک کشور

و دانشگاه های: علوم پزشکی تهران علوم پزشکی شهید بهشتی اصفهان صنعتی شریف علامه طباطبائی علم و صنعت خواجه نصیر طوسی تربیت مدرس هنر بوعلی سینا امام حسین (ع) بوشهر

و صدها سازمان و شرکت معتبر دیگر

تهران - خیابان فاطمی - خیابان دائمی - پلاک ۱۲۵ کدپستی ۱۴۱۵۶ تلفن ۶۵۳۶۵۳ - ۶۵۱۴۶۰ - ۶۵۱۳۱۱ فاکس ۶۵۷۸۷۹

نرم افزارهای فرازان

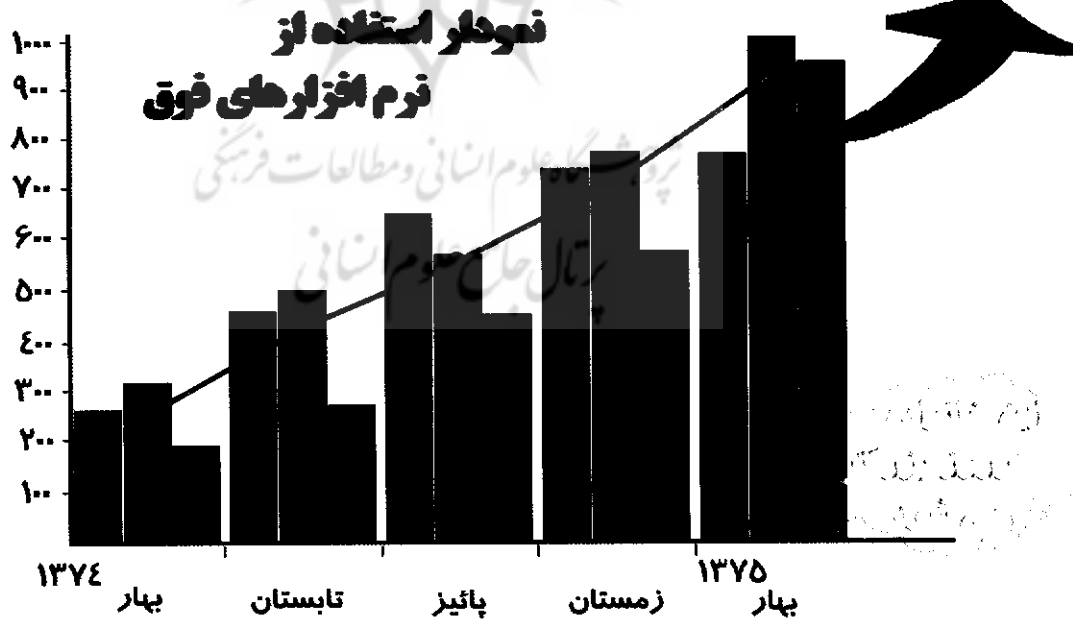
برنامه ریزی و کنترل پروژه



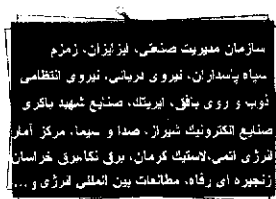
✓ **شاخص** ترجمه *Time Line 5*
 ✓ **فارسی ساز** *Microsoft Project 4*
 ✓ **پیشرو** ترجمه *Project Scheduler 6*



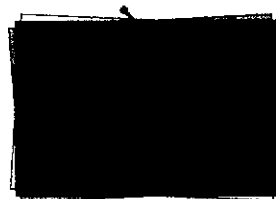
واحد فروش: تهران، خیابان سهروردی شمالی، کوی شهرتاش ساختمان ۹۲ واحد ۲ تلفن: ۸۶۹۶۱۷
 نمایندگی مشهد: بلوار سجاد مجتمع تجاری خیام شرکت پایا سیستم تلفن: ۷۱۶۴۱۷



عمران

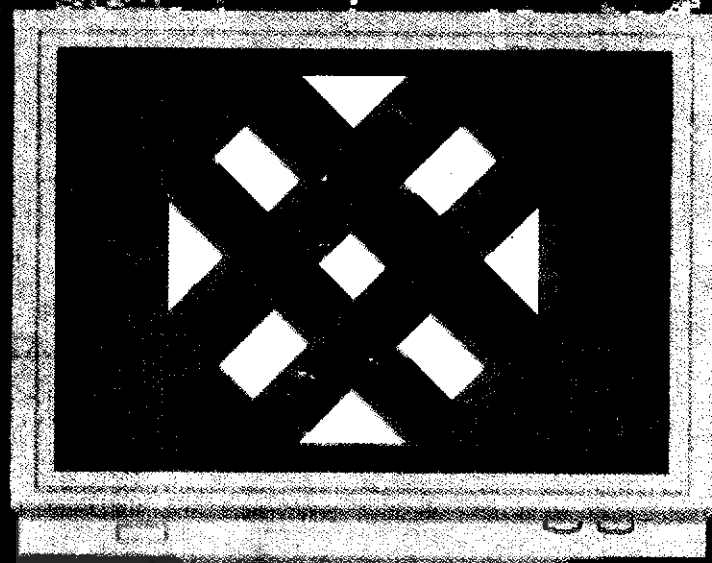


سایر کاربردها



صنعت

سازمان مدیریت صنعتی، ایزران، زمزم
 سیاه پستانان، نیروی دریایی، نیروی نظامی
 ذوب و روی بافق، ایرپاک، صنایع شهید باقری
 صنایع الکترونیک شیراز، صدا و سیما، مرکز آمار
 انرژی اتمی، لاسیتک کرمان، برق تکامل برق خراسان
 زنجیره ای رفاه، مطابعات بین المللی انرژی و ...



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رساله جامع علوم انسانی



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
- ◀ سیستم های یکپارچه عملیاتی (TOTAL SYSTEM)

شرکت شماران سیستم ۶۴۰۵۴۶۴-۶۴۱۵۳۵۴

نمی‌کنند و برای حل آنها راه کارهای جدید می‌یابند.

حضرت علی (ع) در یک تعبیر زیبا درباره پیامبر اکرم (ص) - به عنوان یکی از موفق‌ترین و فعال‌ترین مدیران جامعه بشری - می‌فرماید:

طیب دوار بطنه: پیامبر اکرم همانند طیب و پزشک معالجه بودند که در انتظار مراجعه بیمار نمی‌نشستند بلکه خود به جستجوی بیماران گشته و به هدایت آنان می‌پرداختند.

ویژگی ششم

مدیر فعال: رشددهنده

مدیر منفعل: رشدکننده

رشد و پویایی لازمه استمرار حیات هر سازمان است. سازمان زنده و پویا، برای ادامه فعالیت‌های خویش انگیزه دارد و برای تحقق اهداف و برنامه‌های خود تلاش می‌کند. مدیران در ایجاد رشد و پویایی سازمان نقش تعیین‌کننده دارند و با افکار و رفتار خویش می‌توانند تقویت‌کننده پویایی سازمان گشته و یا آن‌را از تلاش و تکاپو باز دارند.

از آنجا که مدیران موفق منفعل اصلی‌ترین نقش سازمانی را برای خود قائل هستند و نیز از آنجا که احتمالاً حس خودخواهی و خودمحوری در آنان پررنگ‌تر است لذا در میدان رشد و پویایی سعی می‌کنند تا زمینه رشد خود را فراهم آورند. از تمامی امکانات درون سازمانی و برون سازمانی برای رشد خود بهره می‌گیرند. برای یادگیری و فراگیری خویش در انواع کلاس‌های آموزشی شرکت می‌کنند. به استفاده بیشتر و فزون‌تر از امکانات و منابع سازمانی تمایل نشان می‌دهند. ایشان پس از کسب برتری علمی و فرهنگی سعی می‌کنند کارکنان و همکاران را با خود «همانگ» سازند و توسط آنها اهداف و برنامه‌های سازمان را تحقق سازند.

مدیران فعال با درک صحیح و واقعی از سازمان، معتقدند که پویایی سازمان نیازمند تلاش و کوشش همگانی است. تمامی افراد سازمان باید «همفکر و همدل» باشند تا سازمان زنده و پویا باشد. علاوه بر مدیر خلاق، افراد خلاق و یادگیرنده باید در تمامی سطوح سازمان حضور جدی داشته باشند تا در پرتو انگیزش و تلاش آنان، سازمان حرکت رشدیابنده خود را طی کند لذا مدیران موفق فعال، بیش از آنکه به رشد خویش بیندیشند در اندیشه رشد و تعالی همکاران خود هستند، و سعی می‌کنند آنان را رشد دهند تا در کنار همکاران رشد یافته، خود نیز

به رشد و تعالی دست یابند. ایشان آموزش را برای همه می‌طلبند؛ امکانات مادی را برای تمامی کارکنان فراهم می‌آورند و رشد فکری و معنوی کلیه همکاران خویش را جستجو می‌کنند.

ویژگی هفتم

مدیر فعال: عاقبت‌طلب

مدیر منفعل: عاقبت‌طلب

دستیابی به مدیریت فعال و افزایش اثربخشی سازمان نیازمند خطرپذیری است. مدیر موفق فعال چون به اهداف و برنامه‌های سازمانی باور دارد و تحقق آنها را برای خویش یک رسالت می‌داند لذا با تمام وجود در خدمت سازمان است و با پذیرش خطرات احتمالی، به عاقبت روشن و امیدبخش فعالیت‌های خود می‌اندیشد. او با تدبیر و تعقل به اصلاحات لازم دست می‌یازد و با مشاوره و توکل تصمیمات خود را می‌گیرد. او به موفقیت‌ها و لحظات شیرین امروز مشغول نمی‌شود و برای کسب موفقیت فزون‌تر و عبور از گذرگاه‌های خطرناک آینده با اراده آهنین به پیش می‌رود. از سختی‌ها نمی‌هراسد و سخنان مایوس‌کننده او را از پای دژ نمی‌آورد. برای مدیر فعال، علاوه بر اهداف سازمانی، اهداف کارکنان و همکاران و نیز هدف غایی جامعه مهم و ارزشمند است و سعی دارد تا با همسو کردن این سه هدف، زمینه تحقق آنها را فراهم آورد تا سازمان موفق، در کنار انسان‌های موفق و فعال و در درون جامعه موفق و با نشاط به حیات خویش ادامه دهد.

در مقابل، از آنجا که مدیر منفعل تنها براساس وظیفه اداری - نه رسالت اجتماعی و الهی - در پست مدیریت اشتغال دارد، بسیار عاقبت‌طلب است. او قدرت خطرپذیری نداشته و توانایی ایجاد تحویل و اصلاح در سازمان را ندارد. او تنها در سازمان آرام و نظام‌یافته می‌تواند مدیریت کند و از مدیریت در بحران‌گیزان است. با شرایط موجود خود می‌کند و برای حفظ آن به هر اقدامی دست می‌زند. برای کسب موفقیت بیشتر آماده دست‌کشیدن از لحظات شیرین - اما کوتاه‌مدت - امروز نیست. مدیر منفعل نسبت به اظهارنظر دیگران بشدت حساس است و سعی در کسب رضایت و محبت تمامی افراد و کلیه همکاران دارد و برای وصول به این نیاز درونی خویش از هر وسیله‌ای استفاده کرده و هرگونه باجی را نیز می‌دهد. او بشدت مصلحت‌اندیش است و خود را با سرعت با محیط همانگ می‌سازد و برای حفظ مقام و پست خویش تمامی امکانات و سرمایه‌های سازمان را به کار می‌گیرد.

ویژگی هشتم

مدیر فعال: مدیریت اقتضائی

مدیر منفعل: مدیریت ثابت و قطعی

با عنایت به مطالب مذکور، مشخص می‌شود که مدیر منفعل، تنها یک روش مدیریت را در سازمان خود به کار می‌گیرد. او با پذیرش یک تئوری از تئوری‌های مدیریت، تمامی راه‌کارها و وظایف مناسب را از تئوری مقبول خود انتخاب و در سازمان به مرحله اجرا در می‌آورد. در شرایط مختلف و در زمان‌های گوناگون به صورت ثابت از همان شیوه مدیریت خویش استفاده می‌کند و حتی با تغییر سازمان و دگرگونی شرح وظایف، باز همان روش را به کار می‌برد و کوچکترین تغییری در نگرش، در رفتار و شیوه مدیریت خویش بوجود نمی‌آورد.

مدیر فعال، برخلاف مدیر منفعل، با شناخت تئوری‌ها و فنون مختلف مدیریت تلاش می‌کند تا در هر شرایط بهترین روش مدیریت را به کار گیرد او با درک مقتضیات زمان و مکان و با شناخت تغییرات و تحولات سازمانی سعی دارد تا متناسب با شرایط، مدیریت خویش را اعمال کند. مدیر فعال، برای هر مشکل سازمانی، نسخه از قبل نوشته شده، ندارد بلکه با تسلط بر اصول و ضوابط مدیریتی و با پایبندی به اهداف و برنامه‌های اصولی سازمان خویش، بهترین تصمیم را به اقتضاء شرایط و امکانات اتخاذ می‌کند. از جزمیت و ثبات‌گرایی کور می‌پرهیزد و با بصیرت و انعطاف معقول برنامه‌های خود را به مرحله اجرا در می‌آورد. □

منابع:

- ۱ - بال هرسی و کنت ریچارد: مدیریت رفتار - ترجمه دکتر علی علاقه‌بند، انتشارات امیرکبیر - ۱۳۶۵
- ۲ - دکتر علی رضائیان: مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - ۱۳۷۲
- ۳ - چتر بارنارد: وظیفه‌های مدیران - ترجمه: محمدعلی طوسی، انتشارات: مرکز آموزش مدیریت دولتی - ۱۳۷۰
- ۴ - جان والش: حل المسائل مدیران - ترجمه معاونت اقتصادی بنیاد مستضعفان، انتشارات: بنیاد مستضعفان - ۱۳۷۳
- ۵ - دکتر سیدمهدی الوانی: مدیریت عمومی، نشر نی - ۱۳۷۰
- ۶ - دکتر سیدمهدی الوانی: مجله مدیریت دولتی شماره ۲۶ و ۲۷ مقاله سازمان‌های کامیاب امروز سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌آفرین



مدیریت اسلامی؛ الگوهای اصیل و سازگاری با شرایط نوین

اشاره:

مدیریت از جمله علوم است که به دلیل ارتباط مستقیم با انسان‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. این اهمیت از آنجا ناشی می‌شود که انسان‌ها به‌عنوان یکی از منابع مورد استفاده در سازمان و به‌رغم محدودیت دیگر منابع، از نظر کیفی نامحدود هستند. به‌سختی دیگر، در صورت وجود شرایط و محیط مناسب برای پالندگی انسان‌ها، حدی برای توانایی‌ها و قابلیت‌های آنان نمی‌توان تصور شد. در اینجا است که مدیریت نه تنها به‌مثابه یک علم که به‌عنوان یک هنر، یا به‌عرصه می‌گذارد، یعنی هنر بهره‌برداری و از قوه به‌فعل درآوردن توانایی‌های انسان. بدیهی است که امکان وقوع عکس این جریان نیز وجود دارد. پس آنچه سمت‌روسی چنین جریانی را تعیین می‌کند، نوع مدیریت و نحوه نگرش مدیر است.

مدیران نه تنها وظیفه پیوند محیط بیرونی و درونی سازمان را به‌عهده دارند، بلکه در درون سازمان نقش یک اسوه را نیز ایفا می‌کنند و ناگزیر

باید به‌گونه‌ای رفتار و عمل نمایند که حاصل آن، همگامی با محیط بیرونی، انجام تعهدات درونی، ارضای اهداف سازمانی و فردی، نیل به کمال انسانی و... باشد. آنچه رهبر و مدیر را از دیگران متمایز می‌سازد، میزان تقوه و تاثیرگذاری آنان بر کارکنان به‌منظور انجام وظایف و دستیابی به اهداف است و یکی از لوازم تقوه بر دیگران، همسویی سخن و عمل با یکدیگر است. این مسأله آنگاه که بحث ارزش‌های دینی و فرهنگی مطرح می‌شود، دقت نظر بیشتری را طلب می‌کند. چرا که حرمت باورها و ارزش‌ها، تنها با عمل بدانها حفظ می‌شود.

تفاوت بارز میان مدیریت اسلامی و مدیریت غربی هم، ناشی از حاکمیت ارزش‌های دینی بر مدیریت اسلامی است، لذا با توجه به اینکه در اسلام، هدف، تکامل انسانها در جهت قرب الهی است، مدیریت اسلامی نمی‌تواند بدون عنایت به این غایت، روش‌ها و شیوه‌های اداره امور را تبیین

و تدوین کند، هرچند آن دسته از نظریه‌های مدیریت غربی که نافی ارزش‌های اسلامی و فرهنگی جامعه نیستند، قابل استفاده و استناد تلقی می‌شوند ولی هدف از پرداختن به مدیریت اسلامی، طراحی اصول مدیریت بر اساس ارزش‌های دینی و متناسب با فرهنگ جامعه است. زیرا آمیختگی ارزش‌های فرهنگی جوامع با ابزارهای مدیریتی، روش‌های مدیریتی متفاوتی را به دست می‌دهد و مطالعات تطبیقی میان تفکر اسلامی در مدیریت و مدیریت غربی نیز گواه این مدعا است.

در همین راستا، همایشی تحت عنوان «مدیریت و رهبری در سازمان» با هدف، ایجاد تکامل در تفکر مدیریت جامعه به منظور حل مسائل عملی جامعه و نیز سوق دادن محیط به لحاظ ارزشی به سمت محیط اسلامی و سازگار با تعالیم اسلام، تشکیل شد. آنچه در ذیل می‌آید، چکیده گفت‌وگوی تدبیر با چند تن از صاحب‌نظران و اساتید دانشگاه در این زمینه است

پیروزی انقلاب تاکنون ما باین پدیده یعنی پدیده مدیریت از دیدگاه اسلامی به‌صورت تئوریک روبرو نبوده‌ایم. الان این بحث آغاز شده است: شما که در زمینه اقتصاد، سیاست، خدانشناسی ادعا دارید در زمینه مدیریتی چه نظریاتی دارید؟ به‌نظر ما، هرگاه کسی بخواهد با انسان که اصل پدیده مدیریت در سازمانها است برخورد کند، اگر ابتدا ویژگی‌های خالق انسان را درک کند یقیناً نحوه بکارگیری او بهتر خواهد بود. اما چگونه باید به مدیریت اسلامی بپردازیم، اگر بخواهیم سریع وارد بحث مدیریت‌ها شویم، احتمالاً نتیجه مناسبی نخواهیم گرفت. از عمر این کشور بعد از پیروزی انقلاب حدود ۱۷ سال می‌گذرد که ۸ سال آن بحران جنگ و مسایل بیرونی بوده است و تازه داریم به یک شیوه مدیریتی می‌رسیم. آنچه که اهمیت دارد این است که آیا ما با این ادعا می‌توانیم یک ساختار قوی مدیریتی را برنامه‌ریزی کنیم یا خیر؟»

می‌رسد که این بینش کامل نیست. به‌اعتقاد ما اگر انسان را از دید خالق او بشناسیم احتمالاً نحوه برخورد ما با او بهتر خواهد بود چون او می‌داند چه آفریده است. من وقتی با یک انسان روبرو می‌شوم شناخت من از او کم است لذا نظری که درباره این انسان می‌دهم احتمالاً ضعیف است. حال اگر ویژگی‌های کسی که خالق این انسان است را مورد بحث، و بر مبنای آن ساختار مدیریتی و حکومتی را شکل دهیم، احتمالاً این مبنای قوی‌تر و مستدل‌تر خواهد بود. به‌این ترتیب بحث مدیریت اسلامی از موضوعاتی بود که طی سالهای ۶۸ و ۶۹ شکل گرفت و مبنای آن یک فرایند یا جریان مدیریتی و حکومتی بر اساس جهان‌بینی توحیدی است.

از نظر کلی وقتی ما ادعای حکومت می‌کنیم باید ادعای مدیریت نیز داشته باشیم. یعنی اگر دینی ادعای داشتن حکومتی می‌کند باید یک ساختار مدیریتی هم برای خود داشته باشد. بعد از

به‌باور دکتر محمدعلی حقیقی مدیر گروه دولتی دانشکده علوم اداری دانشگاه شهید بهشتی «از آنجا که اسلام می‌تواند جهانی باشد و جهانی فکر کند بنابراین، نیاز به یک ساختار حکومتی دارد، لذا پرداختن به یک سری موضوعات مدیریتی نقش مهمی را در این زمینه ایفا می‌کند. از طرفی دیگر به‌نظر می‌رسد با توجه به ادعای جهان شمولی، اسلام باید همانطور که در ساختار اقتصادی و در روش و راه و مسلک زندگی مردم نظر می‌دهد، حتماً به چنین موضوعاتی نیز پاسخ دهد.

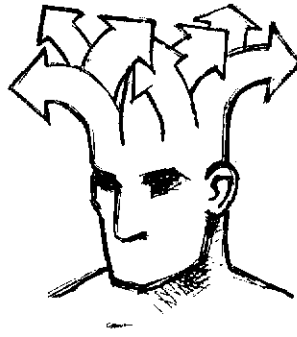
اگر از دید دیگر به‌این مطلب نگاه شود، می‌توان گفت پدیده‌ای که اسلام با آن روبرو است پدیده کمال انسانی و برخورد با انسانها در مدیریت است. در نظام غرب شناخت انسان از طریق خود انسان مطرح شده است. یعنی وقتی این مطلب مطرح می‌شود از دیدگاه نظریه‌پردازانی است که بر اساس بینش خود به انسان پرداخته‌اند و به‌نظر

ضرورت توجه به مدیریت اسلامی

یکی از کارشناسان مرکز بررسی‌ها و مطالعات استراتژیک اداری نیز در مورد اهمیت مدیریت اسلامی می‌گوید: «جمهوری اسلامی ایران داعیه این را دارد که به‌روشهای مترقی مسائل مدیریتی را در سطح کلان حل کند و بتواند مدیریت بالایی را ارائه نماید. ولی باتوجه به مسایل بحرانی که از اوایل انقلاب داشته‌ایم هنوز منویات خود را به‌صورت دسته‌بندی شده و ارائه الگو مطرح نموده‌ایم. احتمالاً این شبهه برای برخی بوجود آمده است که دین شامل یک سری ذهنیات است و عملاً این قابلیت را ندارد که بتواند در عرصه مدیریت‌های اجرایی مطرح شود و به نمودهای فرهنگی و واحدهای اداری وارد شود. پس این اولویت احساس می‌شود، ما هرچه در این زمینه فرصت را از دست بدهیم امکان دارد این شبهه تقویت شود و فرصت مشخص کردن جایگاه مدیریت اسلامی از دست برود. از این جهت تدوین دیدگاههایی از مدیریت اسلامی اولویت دارد.

مدیریت اسلامی برای خود فرهنگ منسجمی دارد که وابسته به مکتب اسلام است و مشکلی در تدوین سیاست‌های مدیریت اسلامی وجود ندارد اما مشکل تدوین این الگوها باعث شده است باگذشت زمان این اولویت حساسیت بیشتری نشان دهد.

واقعیت این است که مدیریت غربی وابسته به مسایل عینی و اجرایی است و علاقه زیادی به کنکاش و تحقیق در مدیریت غربی وجود دارد. آنها درباره همه چیز تحقیق کرده‌اند یعنی کمتر موضوعی پیدا می‌شود که در جزئیات به آن نپرداخته باشند. منتهی ویژگی این نوع تحقیق این است که عمق آن کم است اما وسعت زیاد دارد. اگر بخواهیم مراتب شناختی را درباره آن ارزیابی کنیم می‌بینیم از نظر مراتب شناختی، سطح پائین دارد اما تعدد موضوعات زیاد است. به‌نحوی که دانشمندان مدیریتی و محققان علوم اداری مدت ۱۰ یا ۲۰ سال را برای پژوهش پیرامون یک موضوع خاص اختصاص می‌دهند. اما در مجموع نتایج حاصل، از نظر شناختی عمق لازم را ندارد و بیشتر در موارد جزئی است. در مسایل مدیریت غربی، اساس اصول و وظایفی که برای مدیریت مطرح شده خود اجرائیات بوده است یعنی ابتدا یک مساله در زمینه مسایل اجرایی مطرح شده است و بعد افراد متفکر مثل مدیران آنها را نظام داده‌اند. یعنی هنگام برخورد با مسایل اجرایی آنها



* دکتر میرزایی استاد مدیریت دانشگاه تهران: نظام اسلامی بدون مدیریت اسلامی پیاده‌شدنی نیست.

را به‌نحوی سامان‌دهی کرده‌اند و اغلب نظریات و اصول مطرح شده در مدیریت غربی حاصل تجارب بدست آمده بوده‌اند و متأسفانه هیچکدام از این نظریه‌ها و اصول بیان شده مبتنی بر یک دیدگاه منسجم نیست و بنابراین نمی‌توان بر آنها تکیه کرد یعنی به‌نحوی نمی‌توانند برای مدیریت جامعه دینی دستورالعمل صادر کنند که هم جهان‌شمول و هم در زمینه خود از عمق لازم برخوردار باشد. به‌همین دلیل مدیریت در تاریخ کوتاه خود بسیار متحول شده است. چون در زمانی، یک دیدگاه و یک مساله مدنظر قرار گرفته و بعد از مدتی همان دیدگاه کاملاً متحول شده و دیدگاه دیگری مطرح شده است. بویژه چون این موضوعات در کشورهای مختلف و از سوی افراد مختلف مطرح شده‌اند، حتی یک انسجام جهانی هم نمی‌توانیم در این مورد داشته باشیم. به‌طوری که به یک نظریه نیز در جاهای مختلف دنیا با نگرشهای مختلفی نگریسته می‌شود. به‌نظر می‌رسد آن چیز واحدی که در مجموعه هدایت جریان مدیریت غربی وجود دارد، اصالت مسایل اقتصادی است و این سرنوشت مدیریت غربی را رقم می‌زند. از این جهت است که مدیریت موجود را نمی‌توان به‌عنوان یک چتر فلسفی که بتواند دیدگاه منسجمی را پوشش دهد پذیرفت و به آن مطمئن بود که در زمانهای مختلف عکس‌العمل‌های منطقی و در ارتباط با هم را از خود نشان دهد. مشکل اصلی ما این است که اعتبار لازم را در مدیریت غربی نمی‌بینیم تا بتوانیم از آن تبعیت کنیم و مدیریت را به اصول و منابع موجود مدیریت که در دسترس ما وجود دارد، بسپاریم.»

دکتر حسن میرزایی استاد مدیریت دانشگاه تهران در مورد اهمیت و ضرورت مدیریت اسلامی می‌گوید: «درباره ضرورت و اهمیت مدیریت اسلامی باید گفت که نباید آن را از سایر مدیریت‌ها جدا کرد. همانطور که در جهان امروز، مدیریت جایگاهی فراتر از اقتصاد و سیاست پیدا کرده است و مطرح است که مدیریت آری، حکومت نه، دقیقاً مدیریت اسلامی چنین جایگاهی در یک جامعه اسلامی دارد. یعنی همان اهمیتی که مدیریت در پیشبرد بخشهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در جوامع مختلف دارد همان نقش و جایگاه و اهمیت را مدیریت اسلامی در جامعه اسلامی دارا است. اگر نقص‌ها و غیوب بزرگ جامعه مانند طولانی بودن بوروکراسی‌ها و تورم ریشه‌یابی گردد علت اصلی آن به عدم مدیریت و نبود یک ساختار دقیق مدیریتی مربوط می‌شود. مدیریت اسلامی نقش کلیدی دارد. همانطور که مدیریت غربی اولین نقش در جامعه غربی و مدیریت سوسیالیستی در جوامع سوسیالیستی را بازی می‌کند، مدیریت اسلامی نیز در مقایسه با سایر عوامل همانند عوامل اقتصادی و سیاسی اولویت اول را دارد.

برای آنکه بتوانیم یک نظام اسلامی را به معنای واقعی و کاربردی پیاده کنیم، و آنطور که اهداف وحی و ارزش‌های اسلامی تعیین کرده‌اند آرمانها و اهدافی در رفتارهای افراد در سازمانها جلوه و تجلی دهیم، هیچ‌گیزی در پیاده کردن آنها در اصول و چارچوبها و ساختار مدیریتی نداریم. بنابراین یک نظام اسلامی بدون مدیریت اسلامی پیاده‌شدنی نیست.»

اسلام و تبعیت از خالق

تئورسین‌ها و جامعه‌شناسان اگر تعریفی از انسان کرده‌اند بر همان اساس نوع و شیوه مدیریتی را مطرح کرده‌اند. موضوعی که انتظار می‌رود بهتر شکافته شود، تبیین تفاوت بین مدیریت غربی و چهره استثماری و استعماری آن با مدیریت انسانی است. و نکته مهمی که به‌نظر می‌رسد خیلی کم‌رنگ روی آن کار شده است تفاوت بین مدیریت انسانی و مدیریت اسلامی است. بسیاری از تئوریا عقلاً منطقی هستند و اشکالی وجود ندارد که از آنها استفاده کنیم زیرا این مدیریت انسانی است و ما نباید از آنها ترس داشته باشیم. آنچه که در این همایش‌ها انتظار می‌رود بدست آید، ترسیم مرز بین مدیریت انسانی و مدیریت اسلامی است.

نکنه دیگر مشکلات موجود در سرراه تبیین مدیریت اسلامی است. یعنی ما اگر به دنبال این باشیم که هر واژه‌ای که در مدیریت غرب مطرح می‌شود، تصویر آن واژه را در مدیریت اسلامی بیاوریم همواره باید چشم به غرب داشته باشیم تا یک واژه یا اصطلاح جدید بیاید و ما هم از آن استفاده کنیم.

درحالی که هنر ما باید در این باشد که بتوانیم وارد عمل شویم تا احساس نشود به دلیل آنکه غرب در مدیریت بیشتر کار کرده است خدای نکرده ما تنها در تعریف و برگرداندن و نیز استنادکردن واژه‌ها تلاش می‌کنیم و به ریشه‌ها نمی‌پردازیم، آنچه که برای ما اهمیت دارد تبیین ریشه‌هاست. در غیر اینصورت تنها واژه‌ای به نام انگیزه، یا رفتار سازمانی که میوه‌های یک درخت هستند را بیان کرده‌ایم. اما ریشه‌های فکری که مدنظر مدیریت غرب است و اینکه چرا در غرب وجود دارد را نتوانسته‌ایم خوب بیان کنیم. لذا گاهی موضوع برخی مقاله‌ها تئوریهای گوناگون می‌شود که میوه‌های آن درخت هستند. مثلاً ما «فاکس» را وارد می‌کنیم و کلمه فاکس را به «نمایر» تبدیل می‌کنیم و می‌گوییم این واژه را فارسی کرده‌ایم. حال آنکه هنر ما باید در این باشد که این میوه را تولید کنیم یعنی فاکس تولید شود و به دنیا بگوئیم هر نامی دوست دارند برای آن انتخاب کنند. ما نباید در یک موضع انفعالی حرکت کنیم و در این صورت است که می‌توانیم الگوهایی داشته باشیم. در جامعه خودمان مدیران موفق را در صنایع کشور داشته‌ایم.

مدیریت‌های ما، هیچوقت نیامده‌اند مدیریت جنگ، مدیریت انقلاب و مدیریت صنایع زمان جنگ را بشکافند در صورتی که اگر این کار را می‌کردند مبانی مدیریت بدست می‌آمد.

روش تحقیق در مدیریت اسلامی

دکتر میرزایی در مورد تحقیق در مدیریت اسلامی می‌گوید: «روش خاص تحقیق در مدیریت اسلامی باید از بالاترین نقطه ارزشها تدوین، تعریف و مشخص شود. مثلاً تقوی در سازمان یعنی چه؟ آیا تقوی در سازمان یعنی به موقع سرکار آمدن؟ یا خوشرویی با دیگران؟ اینها دقیقاً با تعاریف مشخص و چارچوب‌های ارزشهایی که ما از وحی یا فرهنگ غنی اسلامی خود می‌گیریم باید دوباره نظم داده شوند و در سازمانها تعریف و مشخص گردند. پس از روشن شدن ارزشها باید روش تجربی که روشی جهانی

است در سازمانها جاری شود. سازمانها خوشبختانه موجودات عینی هستند و در جامعه فضایی جغرافیایی را اشغال کرده‌اند و عملاً به حیات خود در داخل حیات جامعه ادامه می‌دهند. پس این ارزشها و مفاهیم مشخص شده توسط پژوهشگران باید در درون سازمانها جاری شوند و تک تک این مفاهیم دوباره در شرایط عملی سازمان‌های اسلامی مورد آزمایش قرار گیرند و مفاهیمی را تکامل ببخشند. هم‌زمان سازمانها را با این ارزشهای تعریف و مشخص شده توسعه و مفاهیم را براساس واقعیات جاری در میدان‌های عمل سازمانها تکامل بدهند».

موانع تحقیق مدیریت اسلامی

ارزشها باید در سطوح آکادمیک و سطوح تخصصی توسط دانشگاهها و حوزه تعریف شوند. تصادفاً این دو می‌توانند مشترکاً در تدوین این ارزشها نقش خود را ایفا کنند. شاید یکی از موانع اساسی تحقیقات که در سازمانها پانگرفته است، همین باشد.

درواقع یکی از علت‌های اساسی این سردرگمی‌ها، نامشخص بودن ارزشها و مفاهیمی است که در اختیار محققین قرار دارد.

به علت اینکه ساختار سازمانی ما به گونه‌ای است که به هر دلیل مدیران ما که در سطوح مختلف مدیریتی در سازمانها قرار دارند خیلی کمتر با اصول دانش و نگرشها و رفتارهای مدیریتی آشنا هستند، آموزش از ضروریات اجتناب‌ناپذیر پیاده کردن سیستم سازمانی اسلامی است و بدون تصور اینکه مدیران را آموزش دهیم (از پائین‌ترین رده تا بالاترین)، تصور پیاده شدن مدیریت اسلامی ممکن نیست. بنابراین شاید بزرگترین نقص جامعه ما در بحث آموزش این باشد که توانایی مدیران شاغل در سازمانها و بخش‌های مختلف جامعه ما در مدیریت بصورت امری بدیهی یا به عنوان استعدادی مادرزادی نگریسته می‌شود. یعنی تصور می‌شود که اگر هر کس توانایی برای اداره کردن امور را دارد، او مدیر و آشنا به علم مدیریت است. که در واقع اینطور نیست ما می‌دانیم در مدت صدسال عمر و تجربه مدیریت، میلیونها تحقیقات مدیریتی انجام شده است. بین ۱۸۰ یا ۱۹۰ کشوری که عضو سازمان ملل هستند، حداقل دو یا سه دانشکده مدیریت و در هر دانشکده حداقل تا ۱۵ استاد و حدود چهارصد دانشجو در اختیار دارند و جامعه عظیمی از تحقیقات و پژوهش در علم مدیریت در

* یکی از کارشناسان مرکز بررسی‌ها و مطالعات استراتژیک اداری: مدیران ما همگی تحت پوشش ولایت فقیه حرکت می‌کنند و همه خواهان این هستند که مدیریت اسلامی را به صحنه عمل بیاورند.

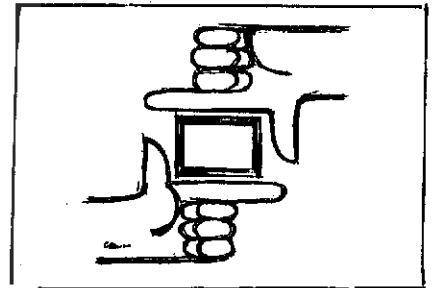
سطح جهان فعالیت دارد که صدسال تمام جزئیات را حس کرده و مورد آزمایش قرار می‌دهند تا به نتایجی برسند. ما دریایی از این تجارب را داریم که مدون شده‌اند خوب آن قسمت‌های مفیدی را که از این دریای تجربه برای پیشرفت و پیشبرد هر نوع هدف سازمان مثل کارایی یا تولید محصول، تنها زمانی می‌توان بکار گرفت که مدیران ما با این ذخائر علمی و رفتاری آشنا بوده و آموزش دیده باشند.

فرایند تحقیق مدیریت اسلامی

یکی از کارشناسان مرکز بررسی‌ها و مطالعات استراتژیک اداری در مورد فرایند تحقیق در مدیریت اسلامی می‌گوید: «واقعیت این است که نظریاتی که در این جا اعلام می‌شود در واقع نظریات شخصی است و نمی‌تواند تکیه‌گاهی برای شناسایی مدیریت اسلامی تلقی شود. در مراکز تحقیقی از این جهت که پژوهشگران به‌مناسبت انجام تحقیق گاهی دچار تفکراتی می‌شوند این اجازه را به ما می‌دهد که پاسخ این سوالات را بدهیم و ادعایی در این رابطه وجود ندارد که بخواهیم مساله مدیریت اسلامی را روشن کنیم».

در این مورد با تجارب اندکی که بدست آمده است می‌توان گفت، یکی از رسالت‌های مدیریت اسلامی این است که نظریات مدیریت روز را کاملاً شناسایی کند و به‌نحوی میناها و روشهای آنها را اصلاح نماید که بتواند مدیریت جهانی را متحول کند (چون اساساً جهان شمول بودن اسلام این اقتضاء را مطرح می‌کند). در صورتی که این رسالت را برای مدیریت اسلامی قائل شویم. اگر بخواهیم فرایندی برای تطبیق نوع مدیریت اسلامی و مدیریت روز ترسیم کنیم، می‌توانیم فرایند را اینگونه مطرح کنیم همچنان که در فقه اسلامی مطرح است و نمود مشخص آن در تشکیلات دولتی، شورای نگهبان و قانون اساسی است، می‌توانیم یک فعالیت مشابه را در مواجهه مدیریت اسلامی و مدیریت علمی از نظر الگوپذیری، از آنجا در نظر بگیریم، به این نحو که

ابتدا به جای آنکه یک الگوی مشخصی از مدیریت اسلامی مطرح کنیم و بعد نظریات موجود مدیریت را با آن بسنجیم این را در نظر بگیریم که با وجود ثبات مبنایی مدیریت اسلامی، برداشتهای ما از روشهای مدیریت اسلامی مقطعی است و باید این باور را داشته باشیم که اسلام برای ازل تا ابد آمده است و طبیعی است اگر دیدگاهی را الان در این زمان درباره مدیریت اسلامی مطرح کنیم، علی القاعده صدسال بعد اشخاص دیگری با برداشتهای متکامل تری باید دیدگاهها را تکمیل کنند و با استفاده از منابع اسلامی این دیدگاه را به صورت پخته تر و با استفاده از تجاربی که از اکنون تا آن زمان خواهند داشت، مطرح کنند. مادر اصول ثابت (مثل ولایت فقیه) دیدگاه مدیریت اسلامی را تشریح کرده و آن دیدگاه را به صورت مستقل و فارغ از برداشتها و نظریات موجود در مدیریت غربی مطرح می کنیم. اما اگر بنا داریم که مدیریت اسلامی را با مدیریت موجود مواجهه دهیم، باید این را در نظر داشته باشیم که - مثل مکانیزمی که در فقه وجود دارد - مسایلی موجود



دانش مدیریت را به صورت موردکاوی یا نمونه پژوهی به منابع اسلامی عرضه کنیم به این ترتیب که در رابطه با نظریات موجود بینیم در مجموعه فرهنگ اسلامی خود چه نقاطی داریم که می تواند پاسخگوی آنها باشد، چون هدف ما این است که این موضوعات را شناسایی و بعد متکامل کنیم. اگر این چنین باشد ما در برخورد با موضوعات موجود و تشریح و عرضه آنها به منابع اسلامی، می توانیم کم کم روی مبنایها و روشهای اتخاذ شده کار کنیم و آنها را تکامل ببخشیم. به عبارت دیگر ما می خواهیم هر سوال را به طور مشخص پاسخ دهیم. یعنی به جای آنکه مجموعه معارف مدیریت روز را با مجموعه معارف موجود در مدیریت اسلامی برخورد دهیم به طور موضوعی هر مورد را که در مدیریت مطرح است با مدیریت اسلامی مواجهه دهیم و جواب مشخص همان مورد خاص را از مجموعه معارف مدیریت اسلامی بگیریم. اگر بنا باشد هر کدام از موارد را

به طور مشخص مطرح کنیم بهتر می توانیم موضوع خودمان را در مورد هر مساله خاص مشخص نمائیم. نتیجه دیگر این موردکاوی این است که ما فرایند «تحقیقات تطبیقی» را دنبال می کنیم. به این ترتیب که اگر قرار باشد در این فرایند یک موضوع خاص علمی را با مسایل مدیریت اسلامی مواجهه دهیم، این مکانیزم را می توانیم پیش بگیریم که در مرحله اول خود موضوعی را که در دانش مدیریت مطرح است (به صورت موردی نه نظری) بررسی کنیم. البته اولویت با این است که این موارد هرچه بیشتر ریز باشند تا منجر به دقت بیشتر شود. هر مورد را می توان ابتدا بررسی کرد و آنرا به معارف اسلامی عرضه نمود. در این صورت حتی اگر دیدگاه مشخصی نداشته باشیم، این عرضه به معارف اسلامی منجر می شود که بینیم مشابه این مسایل در مدیریت اسلامی چیست و بعد در پاسخگویی به موضوعات موجود آنها را تکامل خواهیم کرد. بدین طریق هم در مورد مبنایها می توان صحبت کرد و هم روشهای آنها را تکامل بخشید. نتیجه کلی این خواهد بود که مدیریت اسلامی کم کم خود را نشان خواهد داد. این مسیری است که در قرون اولیه اسلامی هم داشته ایم یعنی فلسفه ما به این ترتیب تکامل شد که ابتدا فلسفه موجود - که مربوط به فرهنگهای دیگر بوده است - شناسایی شد و بعد مرحله مطالعه و رشد قرار گرفته و سرانجام فرهنگ اسلامی خود را نشان داده است. به نظر می رسد که این روش انشاءالله ما را به جهتی که مربوط به روشی شدن مدیریت اسلامی است، برساند. البته باید گفت نحوه پیگیری مسایل به صورت فردی ممکن نیست. یعنی در یک فرد همه این معارف و این موضوعات جمع نیست و برای آنکه بررسی این موضوعات با دقت همراه باشد به یک مجموعه نیاز است و کار باید جمعی باشد. بررسی دقیق این بحث نیاز به مجموعه ای از تخصص ها دارد که باید هم دانشگاهیان و هم روحانیون معظم حوزه ها در آن دخالت داشته باشند.

مدیران اسلامی و الگوسازی

حجت الاسلام محسن منطقی سعادتی مدرس دانشگاه آزاد اسلامی پیرامون مدیریت و الگوسازی می گوید: «یکی از نیازهای اساسی انسان ها مساله الگوپذیری از دیگران است. انسان ها همواره به دنبال این هستند که از محیط خود و انسانهایی که برای آنها دارای ارزش هستند به نوعی الگو بگیرند. مدیران اسلامی نیز باید

به عنوان بهترین الگوهای جامعه باشند به طوری که برای زیردستانشان که ممکن است براساس یک تشکیلات سازمانی در آینده تغییر کنند و مدیر شوند الگو و اسوه اخلاقی و انسانی مناسبی از یک مدیر موفق باشند. مساله الگوپذیری در شرع مقدس اسلام زیاد مطرح شده است. ذکر ائمه و بزرگان دین یا مطالبی که در قرآن کریم آمده است براساس الگودهی یا الگوپذیری است. وقتی داستان حضرت یوسف نقل می شود هدف قصه پردازی نیست، در اصل الگو را معرفی می کند که اگر در صحنه عمل در مقام مخالفت با برادرانمان و مبارزه با هوای نفس قرار گرفتند جد کنید. بسیاری از مفاهیم دینی براساس الگوپذیری آموخته می شوند.

نیوز یک سیستم اطلاعاتی منسجم و قوی بتواند مدیران موفق را معرفی کند یکی از مشکلات اساسی برای معرفی مدیران الگو در جامعه ماست. البته برنامه معرفی مدیران نمونه داریم اما باید سراغ خود فرد رفت تا خصوصیتها و ویژگیهای او روشن شود. لیکن متأسفانه چنین تحقیقاتی وجود ندارد. برای ارزیابی نیاز به شاخص وجود دارد. نداشتن شاخص باعث خواهد شد که مقدار انحراف از هدف به خوبی مشخص نشود و آسیب شناسی سازمان به خوبی صورت نگیرد. تعیین این شاخص ها نیز احتیاج به تحقیقات مناسبی دارد.

تبدیل الگوهای مدیریت غربی به اسلامی کاری سخت است چون پیش فرض های آن مشخص نشده است. یعنی پیش فرض های آنها را هنوز استحصال نکرده ایم. چون تا قبل از پیروزی انقلاب اسلامی احساس نمی کردیم، ممکن است در این باره ضرورت هایی پیش بیاید و امروز که این ضرورت احساس شده است زمان می برد. تحقیقات غربی ها هم یک شبه به نتیجه نرسیده و سالها زمان برده است. در مدیریت اسلامی هم همینطور است و زمان می خواهد تا پیش فرض ها و تعاریف، راه کارها و مکانیزم های عمل کردن معلوم شوند این کار البته تحقیقات گسترده ای را می طلبد. و نه از دست دانشگاه بر می آید و نه از دست حوزه بلکه هر دو باید دست به دست یکدیگر دهند تا بتوانند این مشکل را حل کنند. کشور ما کشوری اسلامی است و مردم ما علاقه مند هستند که کشورشان به دست کسانی اداره شود که با فرهنگ خودشان سازگار باشند. فرهنگ ملی و مذهبی ما این تلفیق حوزه و دانشگاه را می پذیرد اما طول خواهد کشید.

آموزش و تربیت مدیران اسلامی

یکی از کارشناسان مرکز بررسی‌ها و مطالعات استراتژیک اداری در مورد آموزش مدیران اسلامی می‌گوید: «به دلیل آنکه مدیران ما در شرایط بحرانی منتصب شده‌اند (چه از جهت شرایطی که به انقلابی بودن کشورمان مربوط است و چه از جهت ویژگی‌های خاصی که کشورمان داشته است مثل جنگ تحمیلی و بحران‌های دیگر) باید اعتراف کرد که مدیریت در جامعه انقلابی ما، یک مدیریت در شرایط عادی نبوده است. به همین دلیل ما آموزش و تربیت مدیران را در اولویت قرار داده‌ایم و به نظر می‌رسد که مسئولان مملکت به آموزش مدیریت عنایت داشته‌اند و به اینکه در شرایط بحرانی افزایش اطلاعات مدیران ضرورت دارد، اذعان دارند. اما در واقع چون هنوز مدیریت اسلامی تدوین نشده بود، آموزش مدیران ما عملاً بر آموزش همین نظریات و مبانی و اصولی که خودمان هم به آنها اعتقاد نداریم متمرکز شده است. یعنی از طرفی ما در مواجهه با فرهنگ اسلامی خود احساس می‌کنیم که نظریات موجود مدیریت از کاستی‌هایی برخوردار است. (بخصوص از نظر مواجهه با فرهنگ ما نمی‌تواند پاسخگوی مدیریت ویژه کشورمان باشد) و از طرف دیگر ناگزیر بوده‌ایم که اطلاعات مناسبی را به مدیران خود بدهیم تا به نحوی بتوانند با صلاحیت‌های بالاتر و تصمیم‌گیری‌های قوی‌تر با مسایل انقلاب روبرو شوند. پس می‌بینیم در حال حاضر درست به همین دلیل عملاً غایت آموزش‌های مدیران ما تجهیز آنها به نظریات و اصول و مبانی موجود مدیریت و به نحوی تطبیق با دانش مدیریت موجود است که مخالف آن هستیم»

ما در شرایط حاضر مواد خامی را که مربوط به شناخت مدیریت اسلامی است در دسترس داریم. درست است که این‌ها تدوین نشده است اما به معنای فقدان آن نیست. در آموزش مدیران ما بویژه در سطوح تحصیلات تکمیلی حتی یک درس در رشته مدیریت دولتی در رابطه با مدیریت اسلامی نداریم و به نظر می‌رسد احتیاط می‌کنند که طرح یک دیدگاه خاص به گونه‌ای تلقی نشود که ما به طور کلی توانسته‌ایم مدیریت اسلامی را مطرح کنیم. این احتیاط به‌جاست اما از جهت اینکه فرصتها را از ما می‌گیرد و به اصول و مبانی که مورد اعتقاد ما نیستند تمرکز می‌دهد، مشکل‌زاست. به نظر می‌رسد در آموزش‌هایی که به مدیران خود می‌دهیم، تجارب موجود در کتابها،

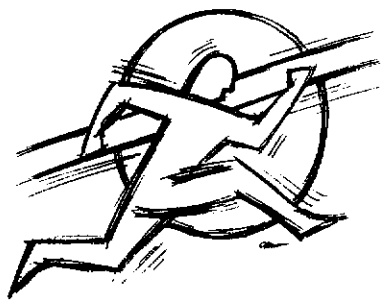
مقالات و مجامع علمی که تفکرانی را مطرح کرده‌اند را به‌ترتیبی از طریق افراد یا گروهی جمع‌بندی کنیم و در همین سطح به مدیران انتقال دهیم چون ما مدیرانی داریم که بسیار به اسلام ملتزم هستند ولی به دلیل آنکه شرایط و منابع کافی ندارند که مدیریت اسلامی را بشناسند ناگزیر هستند که مدیریت سنتی را اعمال کنند و یا همراه با آن حداکثر، روش‌های مدیریت غربی را پیش بگیرند. به همین دلیل اولین شرطی که برای آموزش مدیران اسلامی می‌توان قائل شد، این است که دستاوردهای موجود مدیریت اسلامی را جمع‌بندی کنند و آنها را در مجموعه آموزش‌هایی که به مدیران داده می‌شود، نفوذ دهند. چون پیروی از همین اصول موجود ممکن است حتی در التزام مدیران ما به مبانی ارزشی خدش‌های ایجاد کند و خدای ناکرده در دیگران این شبهه را ایجاد کند که ما اعتماد به نفس نداریم یا اینکه تئوریا و دیدگاه‌های ما قابل اجرا نیستند».

در جامعه ما مدیران با فرهنگ خاص مردم سروکار دارند و ما دارای پیشینه فرهنگی ملی هستیم ضمن اینکه این پیشینه فرهنگی با ارزشها و اعتقادات دینی ما ممزوج شده است. غربی‌ها نیز در بحث‌های مدیریتی و رفتار سازمانی خود همواره به مساله فرهنگ توجه خاص دارند. و اعتقاد دارند که تئوریا باید مناسب فرهنگ جامعه باشد. ما نیز در جامعه برای آموزش مدیران خود باید به این مساله توجه داشته باشیم. تنها یاد دادن الگوهای متداول و آکادمیک در غرب کارگشا نیست. بلکه مدیر باید مفاهیم دینی را نیز بیاموزد، تا این مفاهیم باعث شود تا عنوان ممزوج مدیر اسلامی به آنها داده شود. نه اینکه صرفاً فقط ظاهر اسلامی داشته باشند. این گام اول است. مسایل دیگری مثل درک واقعی ارزش کار در فرهنگ اسلامی گام بعدی می‌تواند باشد. یکی از مشکلات جامعه ما در رابطه با تورم و مشکلات اقتصادی این است که مردم ما آنطور که باید ارزش کار در جامعه را نمی‌دانند. به همین جهت در آمارها می‌بینیم میزان بهره‌وری در جامعه و در سازمانهای ما از بسیاری کشورهای هم‌ردیف ما پائین‌تر است. این هم یک مشکل است. زیرا مردم ما عادت کرده‌اند تا از انجام کارها تاحدی شانه خالی کنند و اگر کسی کاری برای انجام دادن نداشته باشد برای او راحتی تلقی می‌شود. تلقی ما از مدیر مترادف شده است با تلقی از رئیس و تفاوت‌هایی بین مدیر و رئیس قائل نمی‌شوند این نشان می‌دهد که معنای واقعی کار را هنوز نفهمیده‌ایم. در حالی که وقتی

که مدیر می‌شود بار سنگینی را باید روی شانه‌های خود احساس کند چون مسئولیت سنگینی را به عهده گرفته است.

وجوه اشتراک مدیریت اسلامی و مدیریت غربی

دکتر میرزایی درباره موارد اشتراک بین مدیریت اسلامی و غربی می‌گوید: «آنچه که امروز تحت عنوان مدیریت در کلاسهای دانشگاهی از آن صحبت می‌شود، در گذار از تقاطع شرایط اجتماعی - تاریخی در غرب تکوین پیدا کرده است پس، مفاهیم اصلی و ساختار و ابزار کلیدی مفاهیم، خواه ناخواه در آنجا بوجود آمده‌اند. بعضی از این اصول و مفاهیم، اصول مربوط به



تکنیکها و روشها و فنون است. مثل اکسیژن که در فرانسه کشف شده است و قسمتی از شیمی در انگلستان تدوین یافته و بعد این ساختمان را در کشورهای دیگر تکمیل کرده‌اند، بعضی از روشها و فنون یا شیوه‌های مدیریت هم اینچنین است. از ابتدا به این نتیجه رسیده‌اند که باید برنامه‌ریزی وجود داشته باشد. این دیگر جایگاه خاص فرهنگی ندارد و آن را به عنوان یک اصل می‌شناسند. به ویژه اینکه چون مدیریت یک علم اجرایی و علمی است که در عمل امتحان و بعد اجرا می‌شود، بیشتر این روشها و تکنیک‌های فنی را به صورت تجربی اجرا می‌کند. بنابراین قسمتی از این اصول که مربوط می‌شود به ساختارها، تکنیک‌ها، مکانیک‌ها، روشها و طی این تاریخچه ۹۶ ساله یا حدود صدساله مدیریتی قرن با میلیونها انسان امتحان شده‌اند و صحت آنها ثابت شده است. یک چنین اصول غیرارزشی در اینجا همان است. ما وقتی از برنامه‌ریزی، کنترل، روش تصمیم‌گیری و روش طراحی برای یک موضوع خاص صحبت می‌کنیم مثل روش‌های «O.R»، روش «پرت» یا روش‌های شبکه‌بندی برای انجام دادن سلیقه‌ها است ولی یک بخش برمی‌گردد به این مساله که این اصول مانند اصول علم طبیعی

صددرد خالص نیستند و چون علم مدیریت، علمی اجرایی است، هنگامی که در شرایط مختلف فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی متفاوت اجرا می‌شود، نتایج متفاوتی می‌دهد بعضی از آنها با جامعه ما متباین می‌شود و نمی‌توان بعضی از اصول را همانطور که در جوامع غرب نتیجه گرفته‌اند در جامعه خودمان هم همان نتیجه را گرفت. این بحث بیشتر مربوط به خط‌مشی‌گذارها و اصول ارزشی است و این جاست که راه ما از غرب جدا می‌شود ولی در اصول تکنیکی مشترکات زیادی داریم یعنی همانطور که هر علمی ساختمانی است که هر کشور بعضی از مسایل و طبقات آنرا تکمیل می‌کند ما با زمینه‌های غنی که در مفاهیم ارزشی و برگرفته از وحی داریم می‌توانیم این ساختمان را تکمیل کنیم. ولی آلات و ابزار و تجهیزات این ساختمان مثل بنا و مصالح آن در تقاطع شرایط اجتماعی تاریخ در آنجا پیدا شده است.»

ابزارهای مدیریتی و وجوه اشتراک

حجت‌الاسلام منطقی در مورد وجوه مشترک بین مدیریت اسلامی و غربی می‌گوید: «وجه اشتراک بین مدیریت اسلامی و غربی در ابزارهاست و عمدتاً هیچ مانعی وجود ندارد که مثلاً برای کاهش فشار در جامعه از همان شیوه‌هایی که آنها استفاده کرده‌اند ما نیز استفاده کنیم. ولی باز اعتقاد داریم این امر باید با توجه به مسایل ارزشی و فرهنگی خودمان باشد. مثلاً برای ایجاد اعتماد بین کارمندان در سازمان، روشهایی را ارائه داده‌اند و ما هم از آنها استفاده می‌کنیم. اشتراکات در این زمینه‌هاست اما تفاوتها عمدتاً در اهداف است. در مدیریت غربی هدف این بوده است که از انسان تا آنجا که می‌توان باید کارکشید. تمام مکاتب مدیریت علمی و مدیریت کلاسیک، نوین، روابط انسانی، اقتضایی و ساختاری، همه تئوریا یک هدف داشتند، اینکه از انسان حداکثر استفاده را کنند. ولی در مدیریت اسلامی هدف اصلی تکامل یافتن انسان است ضمن آنکه هدف بکارگیری انسانها هم وجود دارد. در تعریف ماهیت مدیریت اسلامی اشاره می‌شود، که می‌خواهیم کاری کنیم تا افراد یک سازمان همه در کنار دستیابی به اهداف سازمانی به نوعی رشد معنوی نیز برسند. کارکشیدن از کارگران تا آنجایی مجاز است که به روحیه انسانی آنها لطمه وارد نسازد. درست نیست روشهایی اتخاذ شود که نیروی انسانی از مسایل معنوی

خود باز بماند و به تکامل روحی نرسد اما سازمان به اهداف مادی خود برسد.

مدیریت و مطالعات تطبیقی

تفاوتی بین مدیریت علمی و مدیریت دینی یا اسلامی وجود دارد. و این تلقی نادرست در اذهان بوجود آمده است که حوزوی‌ها اعتقاد دارند که مدیریت اسلامی فقط آن چیزی است که ما می‌گوئیم و هیچ استفاده‌ای از مدیریت غربی نمی‌خواهیم داشته باشیم. در مقابل، این نظریه نیز وجود دارد که می‌گوید آن چیزی که می‌تواند کارگشای معضلات جامعه باشد فقط همان مدیریت علمی است و حوزه نباید دخالت داشته باشد. زمانی که یک حوزوی مطلبی درباره مدیریت اسلامی می‌دهد می‌گوید این بحث‌ها،

* تنها یاد دادن الگوهای متداول و آکادمیک در غرب برای آنکه علم یک مدیر کارگشای او باشد، کافی نیست.

بحث اخلاقی است و به درد همگان می‌خورد و تنها مختص مدیر نیست این شکاف باید برداشته شود. این مطلب باید واضح شود که مدیریت اسلامی آنطور نیست که مدیریت علمی را نفی کند. ما در سفارش‌های دینی خود داریم که حکمت را بگیرد اگر حتی از دست کافر باشد. در هر جای دنیا اگر می‌توان به نکته‌ای دست یافت تا کارگشای زندگی دنیایی باشد آنرا بگیرد. این مطلب بدین معناست که برای اکتشاف مدیریت اسلامی سراغ مدیریت غربی می‌رویم و از ابزارهای آن استفاده کرده و آنرا زیر چتر ارزشهای خود بکار می‌بریم و هرکدام که با ارزشهای ما مطابقت نداشت، را کنار می‌گذاریم. تمام دستاوردهای آنها را که روی اصولی است و مطالعات مفصلی روی آنها شده است مغتنم می‌شماریم و آنها را دوباره کاری نمی‌کنیم ولی باید این اصول را با ارزشها و فرهنگ خودمان تطبیق دهیم.

تأثیر و تاجر مدیریت اسلامی

یک کارشناس مرکز بررسی‌ها و مطالعات استراتژیک اداری در مورد اصول مدیریت اسلامی می‌گوید: «واقعیت این است که در صحنه عمل در حال حاضر شرایط فراهم است که نظرات روشنی از مدیریت اسلامی مدون شود. مدیریت غربی به این ترتیب پیشرفت کرده است که مدیران، تجار و خود را جمع‌بندی کرده‌اند یا کسانی که در جنب

مدیریت بوده‌اند توانسته‌اند این تجارب را به صورت مدون در بیاورند. راه این است که از مدیران خود بخواهیم تجاربی را که دارند به صورت مدون در بیاورند. ما مدیریتی به صورت معجون داریم، نه کاملاً از نظریات علمی پیروی می‌کند و نه کاملاً بر مدیریت اسلامی منطبق است. ضمن آنکه التزام مدیران خود را نسبت به مکتب اسلام قبول داریم. از طرفی در فرهنگ خودمان شاهد ویژگی خاص در مدیریت هستیم. به این دلیل ما باید این معجون را به سمت وحدت پیش ببریم. به این ترتیب که ابتدا بررسی کنیم، مدیران تا چه حد توانسته‌اند در شرایط موجود مدیریتهای مطلوب را اعمال کنند. بعد می‌توان از مجموعه تجارب موجود مدیران بخش مدون‌شده‌ای را مطرح و با هماهنگ‌کردن مواضع مشترک که معمولاً در اعمال مدیریت مدیران وجود دارد، به نظریات کوتاه‌مدت دست یافت. برای صحنه عمل نیز تا تکمیل تحقیقات نظری در مواجهه با مدیریت اسلامی با دانش مدیریت می‌توان از تجارب موجود هم استفاده کرد. ما ناگزیر از همکاری رشته‌های دیگر مثل جامعه‌شناسی و روانشناسی هستیم تا مدیریت را در شرایط موجود کمک کنند.

مدیران ما همگی تحت پوشش ولایت فقیه حرکت می‌کنند و همه خواهان این هستند که مدیریت اسلامی را به صحنه عمل بیاورند. ما می‌توانیم به این ترتیب تا حدی به صورت مرحله‌ای شرایط را فراهم آوریم تا انشاءالله مدیریت ما به سمت اسلامی شدن پیش برود.»

ویژگی‌های مدیران اسلامی

دکتر میرزایی ویژگی‌های مدیران اسلامی را چنین تعریف می‌کند: «ویژگی‌ها را باید در عملکرد مدیران مسلمان موفق جستجو و از آنها استخراج کرد تا به نتیجه رسید. باید دید بالاخره طی ۱۷ یا ۱۸ سال، مدیران مسلمانی داشته‌ایم یا نه؟ که قطعاً داشته‌ایم و ببینیم به ویژه در شرایط خاص تاریخی اجتماعی که پر از بحران‌های مدیریتی بوده است چه کسانی از این مدیران مسلمان توانسته‌اند موفقیت‌های چندبعدی یعنی هم رضایت افراد زیرمجموعه، هم تولید و کارایی و اثربخشی و هم ارتباطات جامعه خودشان را با سازمان‌های دیگر و با مدیریت بالاتر کسب کنند. تعداد این مدیران هرچند انگشت‌شمار باشند اما باید ویژگی‌های آنها مورد مطالعه قرار گیرد تا روشن شود ویژگی‌های آنها چیست. مثلاً وقت

شناسند و صادق هستند، با افراد زیرمجموعه روابط دوستانه دارند و از برقراری روابط یک طرفه اجتناب می‌کنند و این ویژگی‌ها را به عنوان ویژگی‌های مدیران اسلامی تدوین کنیم».

الگوسازی و الگوپذیری در مدیریت اسلامی
دکتر میرزایی نظرات خود را پیرامون الگوپذیری در مدیریت اسلامی چنین تشریح می‌کند: «قطعا بهترین راههای شروع و رواج مدیران لایق الگوسازی است چون یک نوع آموزش اجتماعی است انسانها چون ذاتا انسان‌های کمال جو هستند و از خوبی‌ها و صفات کاملتر خوششان می‌آید بنابراین وقتی این ویژگی‌ها و صفات را در سایر افراد می‌بینند، خودآگاه یا ناخودآگاه از آنها لذت می‌برند و در بسیاری موارد از آنها تقلید می‌کنند. بنابراین تقلید از ویژگی‌ها و صفات و رفتار حسنه یا توان‌های تصمیم‌گیری به موقع هم، نوعی ویژگی عام و هم بسیار جلویرنده است. به جای آنکه آموزش‌های پرهزینه‌ای را اجرا کنیم و نگرش و ویژگی خاص مدیریتی را بخواهیم منتقل کنیم، وقتی عملاً مدیران الگویی را در سازمانها پرورش داده باشیم، صدها نفر افراد زیرمجموعه آنها را آموزش ذهنی داده‌ایم، اگر آموزش مستقیم نداده باشیم، چون بعد از مدتی برای نهادینه شدن ویژگی‌ها در افراد لازم است و آنان خود به خود مدیران خود را الگو قرار خواهند داد و قسمتی از این رفتار را هرکس بنا به ظرفیت خود می‌پذیرد و کارهای خود را از مدیران خود اقتباس خواهد کرد. پس یکی از بهترین راههای شروع مدیریت اسلامی، پرورش و آموزش مدیرانی است که خودشان به صورت یک الگو یا اسوه درآمده باشند که بقیه مدیران رده‌های پایین‌تر بتوانند آن ویژگی‌هایی را که عملاً در آنها تبلور و تجسم یافته‌است اقتباس کنند. مزیت دیگر این است که در الگوها فاصله بین عمل و تئوری از بین می‌رود. بالاخره الگو آن فکر را در رفتار و عمل او بروز می‌دهد اگر خیلی چیزها را ما به عنوان ایده‌آل بگوئیم و در عمل مشاهده کنیم قابل پیاده شدن نیست، این فاصله همچنان وجود خواهد داشت. اما در الگو حلقه واسطه‌ای است که این کار را کرده و ثابت کرده است آن آرمان یا ویژگی خاص که لازمه کار مدیریت است عملاً می‌توان انجام داد زیرا خود آن را به نمایش گذاشته است».

نقش مدیران اسلامی در صحنه عمل و الگوها
حجت‌الاسلام منطقی می‌گوید: «مدیران در

* بهترین راههای شروع و رواج مدیران لایق الگوسازی است.

صحنه عمل کشورمان با مشکلاتی از جمله نبود سیستم‌های تحقیقاتی در کشور روبرویند. هنوز آنچنان باب نشده است که روشهای موفقیت یک مدیر را مورد بررسی قرار دهند. و اگر چند مورد انجام شده به اطلاع عموم نرسیده است. این عمل در غرب متداول است که روی عملکرد یک مدیر متمرکز می‌شوند و خصوصیات او را مورد بررسی قرار داده و تحقیقات دانشگاهی بر روی خصوصیات او انجام می‌دهند. این امر در کشورمان رایج نیست، بنابراین نمی‌توان در صحنه عمل روی مدیری متمرکز شویم و او را موفق معرفی کنیم.

اگر بگوئیم که مدیر اسلامی باید تقوی داشته باشد یا امانت‌دار باشد باید در صحنه عمل دیده شود تا بتوان بهتر او را تبیین کرد. اما کلاً می‌توان خصوصیات را برای مدیر اسلامی ذکر کرد. مثلاً توانایی و مهارت است این مهارت اعم از مهارت انسانی، مفهومی و فنی است. دیگر ایمان و دلسوزی نسبت به انجام کار است. یکی از ویژگی‌های مدیر اسلامی اهل مشورت بودن و خودکامه نبودن اوست. ملاحظت نسبت به زیردستان است یعنی به دیده حقارت به آنها نمی‌نگرد. بعضی از این ویژگی‌ها ممکن است در غرب هم متداول باشد ایمان و تعهد، هم در دیدگاه دینی وجود دارد و هم در غربی‌ها، متهمی بار ارزشی ما با آنها تفاوت دارد. حسن سابقه، دریادالی یا سعه صدر، قاطعیت و شجاعت و ویژگی‌های دیگری است که برای یک مدیر اسلامی می‌توان ذکر کرد. زمانی ما موفق خواهیم بود که این ویژگی‌ها را بهتر بیان کنیم و این تئوریا و نظریات اندیشمندان را بتوانیم با عمل تطبیق دهیم چون خصوصیت علم مدیریت این بوده است که از صحنه عمل بیرون آمده است و با علوم دیگر تفاوت دارد. محل تولد علم مدیریت در کارخانه بوده است نه کتابخانه. ما نیز برای آنکه مدیریت خود را مشخص کنیم باید آن را در صحنه عمل بیابیم.

ارتباط بین حوزه و دانشگاه

حجت‌الاسلام منطقی ارتباط حوزه و دانشگاه را چنین توصیف می‌کند: «مشکل عمده‌ای که درباره مساله دریافت اطلاعات در

کشور وجود دارد دیرآمدن اطلاعات غربی‌ها به دست ما است. گاهی کتابها دیر ترجمه می‌شوند و همگان توانایی استفاده از منابع دست اول را ندارند حتی تهیه برخی کتابها آن هم در نمایشگاه کتاب بسیار با سختی و مشقت همراه است. آنها با هزینه سنگین، به عبارتی وقتی نتیجه تحقیقات غربی‌ها به دست ما می‌رسد که فاسد یا بیات شده است. خوشبختانه شبکه‌های کامپیوتری و اینترنت تا حدی این نقیصه را رفع کرده است. در حوزه هم باعنائی که مقام معظم رهبری داشته‌اند، طی ۸ سال گذشته به این سمت گام‌های اساسی برداشته شده است و مراکزی تاسیس شده‌اند که کار دسته‌بندی یا کامپیوتری کردن علوم را برعهده دارند و درصدد هستند تا در سطوح بین‌المللی از طریق شبکه اینترنت ارتباط برقرار سازند. هفته‌نامه، ماهنامه و فصلنامه‌های تخصصی تهیه می‌کنند و حوزه این توفیق را داشته است تا اطلاعات به‌روزتری را تهیه کند و چون این علوم آنچنان در حوزه جا نیفتاده است هنوز استفاده کافی از آن نمی‌شود.

آموزش و مدیریت نوین

دکتر حقیقی در زمینه آموزش مدیران چنین اظهارنظر می‌کند: درباره مساله آموزش مدیران، باید گفت که جامعه‌ای موفق‌تر خواهد بود که آموزش ابتدا در بطن خانواده ایجاد شود تا خدای ناکرده کودک دچار پدیده دوشخصیتی نشود. درباره موانع و مشکلات موجود باید گفت، ریشه مدیریت نوین در غرب است. اما آیا مدیریت در واقع منحصر به غرب است؟ ما می‌خواهیم بگوئیم این طور نیست.

مشکل تجزیه و تحلیل مسایل مدیریت اسلامی را با توجه به سفرهای اخیر خودم به چند کشور بیان می‌کنم. با اندونزی‌ها و مالزی‌ها که صحبت می‌کردم متوجه شدم آنها به دنبال الگوی مدیریتی ما هستند و تشنه‌اند ببینند ما چه می‌کنیم. و فکر می‌کنند تمام الگوها از ایران خواهد آمد پس رسالتی فوق‌العاده سنگین بر دوش حوزه و دانشگاه است. جهان اسلام چشم خود را به ما دوخته است. بنابراین کسانی که در زمینه مدیریت اسلامی کار می‌کنند باید مدیریت را خوب درک کرده باشند و بدانند مدیریت یعنی چه و با ریشه و اساس آن مدیریت آشنا باشند. عده‌ای هم بایستی آشنا با مبانی اسلامی باشند. اگر این چالش فکری بین جهان فکری غرب و جهان مدیریت اسلامی ایجاد شود می‌توان به مبانی و

روش تحقیق دست یافت. امروزه کتابهای بسیاری به نام مدیریت اسلامی چاپ شده‌اند که تئوریهای گوناگون را آورده‌اند و چند آیه از قرآن مجید را نیز در کنار آنها نوشته‌اند و اسم کتاب را مدیریت اسلامی نهاده‌اند. درباره مساله ضرورت مدیریت اسلامی باید گفت مدیریت مثل جامعه‌شناسی یا روان‌شناسی یک رشته مصرف‌کننده است، یعنی تابعی است از رشته‌های دیگر. پس اگر تغییراتی در سایر رشته‌ها انجام می‌شود مدیریت باید به تبع آن، تغییرات را اعمال و مدنظر داشته باشد. لذا شیوه و روش تحقیق که در مدیریت بکار برده می‌شود عمدتاً در پدیده‌های کاربردی براساس آزمون و خطا است.

در دهه ۹۰ میلادی شاهد چاپ کتابهایی درباره مدیریت هستیم که فوق‌العاده آراء قلبی را دچار تغییر ساخته است. دلیل هم این است که

*** ریشه مدیریت نوین در غرب است. اما آیا مدیریت منحصر به غرب است؟ ما می‌خواهیم بگوئیم این طور نیست.**

تئوریهای تولیدکننده آنها عوض شده است. تقاضای من این است که مدیران، اساتید و صاحب نظران حتماً به آراء نوین مدیریتی پیرامون مبانی مدیریت توجه جدی داشته باشند، تا تغییر و تحولات مدیریتی آنها برای ما روشن تر باشد. لذا متد، تابعی از آنها (مدیریت و آراء نوین مدیریتی) خواهد بود. در مبحث مدیریت اسلامی بحث این است که براساس اصول موضوعه یا متعارف، مبانی را شکل دهند و به یک سری نتایج دست یابند. آنچه اهمیت دارد این است که تفاوت بین مدیریت انسانی، مدیریت اسلامی و مدیریت غربی روشن شود.

درباره مدیران اسلامی در صحنه عمل به عنوان الگو باید اشاره کنم، بهترین الگویی را که می‌توان براساس ویژگی‌های شخصیتی ارزشی مطرح کرد، حضرت امام (ره) است. ایشان از نظر نوع برنامه‌ریزی در خانواده، نوع رفتار در سیستم حکومتی و نوع رفتار در شرایط مختلف از نظر جاذبه‌ها و دافعه‌ها الگوی بسیار مناسبی هستند.

به عبارتی ایشان تبلوری از آیات و احادیث هستند. در مورد اینکه مدیران ما بتوانند براساس مدیریت اسلامی حرکت کنند به اعتقاد من اگر سطوح مدیریت عالی را در نظر بگیرید مشکلی نداریم. مدیران و مردم جامعه ما در زمان جنگ امتحان خود را به خوبی پس داده‌اند و علاقه و

وفاداری خود را نیز به نظام نشان داده‌اند اما اینکه چقدر توانسته‌اند الگوی مدیریت اسلامی را مطرح کنند، به نظر من براساس برداشت‌های شخصی خودشان موفق بوده‌اند. در هر حال پارامترهای اقتصادی با شرایط اجتماعی مختلف ممکن است مشکلاتی را برای بعضی‌ها ایجاد کند. اما آنها تا حدودی مهارتهای خاص خود را داشته‌اند و امروز مدیران کاملاً موفق داریم که در سطح جهانی قابل مطرح شدن هستند و الگوهای موفق در سازمانهای خود ارائه داده‌اند. ارزشیابی عملکرد مدیران هم تابع مبانی است یعنی اگر مبانی روشنی وجود نداشته باشد نمی‌توان به ارزشیابی درستی از مدیران دست یافت. باید دید چه چیزهایی را داریم و چه چیزهایی را باید اضافه کنیم. آنچه که می‌خواهیم، تبیین نظام الهی است. پس اگر مبانی درست باشد ارزشیابی عملکرد مدیران نیز تا حدی انجام خواهد شد.

سیره مدیریتی الگوها و اسوه‌های مدیران اسلامی

کاشف‌شناس مرکز بررسی‌ها و مطالعات استراتژیک اداری درمورد الگوهای اصیل مدیریت اسلامی می‌گوید: مدیریت اسلامی از جهت اینکه به مناسبت حکومت‌های جور امکان اعمال عملی موازین و منویات خود را نداشته است؛ تا حد زیادی نیاز به این دارد که کلیات و اصول خود را در روشها نفوذ دهد. باید اعتراف کرد با وجودی که این مشکل را در شرایط خاصی داریم، اما نباید این مطلب را نادیده بگیریم که تا اواسط قرن پنجم اسلامی دارای حکومت‌هایی بوده‌ایم که متأثر از آراء و منویات مطرح شده از سوی معصومین (ع) بوده‌اند. بعضی از علما معتقد هستند حضرت رسول (ص) چرخ را در مجموعه مدیریت اسلامی حرکت داده‌اند و هرچند پس از ایشان فرصتی نبود که مدیریت، به حد کمال مدیریت اسلامی پیاده شود، اما همان حرکت چرخ باعث شد تا حد قابل توجهی مدیریت‌های ما تا نیمه قرن پنجم نزدیکی با جهات اسلامی داشته باشد.

یکی از منابعی که در مطالعه مدیریت اسلامی

در دسترس داریم، مطالعه همین سیره است یعنی ما می‌توانیم با تحقیق در قصص قرآن آنجا که مبانی مدیریت اسلامی مطرح است، همچنین با تاکید بر سیره مدیریتی معصومین (ع) و در درجه بعد سیره مسلمین که در واقع نتیجه و صورت

عملی اعمال مدیریت اسلامی بوده است به دستاوردهای جدیدی برسیم.

برای آنکه سیره مسلمین را در دوران حکومت اسلامی و تا حالا به یکدیگر متصل کنیم مشکل زیادی نخواهیم داشت. یعنی ما اگر اعتماد به نفس لازم را داشته باشیم خواهیم توانست از سیره‌های موجود با توجه به تجربه اندک مدیریت بعد از انقلاب و حاصل کار و تلاش فقهای ما که بی‌وقفه ادامه داشته است به نحوی به روشهای مدیریت اسلامی با سرعت بیشتری دست یابیم باید اذعان کرد الگوها و اسوه‌هایی که در انقلاب اسلامی از جهت مدیریت اسلامی مطرح شده‌اند، نمونه‌های خوبی هستند. از سوی دیگر می‌توان منش و روش مدیریت‌های برین آنها را احصاء نمود و در جهت الگوگیری از آنها گام برداشت. □

دکتر حقیقی درمورد شرایط الگوسازی در

مدیریت اسلامی می‌گوید: «اگر بتوانیم اسوه و الگو را به خوبی در نظام مدیریتی تربیت کنیم، یقیناً راه‌های بعدی را خواهیم رفت. چون به اعتقاد من با توجه به فرهنگ و شرایط اجتماعی، مردم ما به اسوه بهتر نگاه می‌کنند و به مدیر خود بهتر می‌نگرند. اگر مدیر بتواند این شیوه رفتاری را در خود داشته باشد آنرا به پائین‌ترین سطح سازمانی منتقل خواهد کرد.

ما هنوز شیوه اسوه‌سازی را نداریم. مدیران ما بعد از اسوه شدن، دچار مشکل می‌شوند. اسوه یا الگوسازی شرط اصلی ماست. از نظر ویژگی‌های بارز شخصیتی یک مدیر در نهج‌البلاغه این ویژگی‌ها آمده است. اما درباره برخی ویژگی‌ها باید دقت بیشتری شود، مدیر باید زیرک، مومن، مسلم، متکبر و جبار باشد. ما فقط می‌گوئیم مدیر باید خوب باشد. یک قسمت از مدیریت اسلامی، زیرکی مدیر است تا بتواند تمامی شیوه‌های مدیریتی را به کار بگیرد. ما عمدتاً به شرط امانت‌داری می‌پردازیم اما زمانی که یک مدیر با دنیای غرب روبرو می‌شود باید بتواند سر دنیای غرب کلاه بگذارد و بتواند بادنیای غرب لیج کند. اگر بتواند این کار را بکند تازه‌وارد اولین گام‌های مدیریتی شده است.

به باور حجت‌الاسلام منطقی، منابع مورد استفاده در مدیریت اسلامی قرآن کریم، روایات و تاریخ زندگانی ائمه است. البته در این مورد با دو مشکل عمده روبرو هستیم. ابتدا بعد زمانی که نسبت به منابع دست اول خودمان داریم (فاصله چهارده قرنی)، مشکل دوم اینکه دست‌اندرکاران دین ما یا ائمه، خیلی فرصت مدیریت به معنای

«اطلاعیه»

«قابل توجه مؤسسات و شرکت های دولتی، خصوصی و داوطلبان آزاد»

مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی برای سمینارهای آموزشی

مرداد و شهریور ماه ۱۳۷۵ ثبت نام می نماید.

«عنوان سمینار»	«سخنران»	«تاریخ»
۱- بهره وری نیروی انسانی	آقای ابوالقاسم کرم بیگی	۷۵/۵/۲۱
۲- برنامه ریزی مواد و کنترل تولید	آقای دکتر حمید دادپور	۷۵/۵/۲۲
۳- صنعت در عصر اطلاعات	خانم دکتر شهیندخت خوارزمی	۷۵/۵/۲۴
۴- مروری چندجانبه بر استانداردهای ISO 9000	آقایان ریاحی، امیران و حقیقی	۲۴ و ۲۵/۵/۷۵ (بخش اول) ۳۱ مرداد و ۱/۶/۷۵ (بخش دوم) ۷ و ۸/۶/۷۵ (بخش سوم)
۵- الگوهای نوین رفتار سازمانی و روابط مؤثر بین مدیران و کارکنان	آقای دکتر محمدعلی حقیقی	۷۵/۵/۲۸
۶- ارتباطات و توسعه اقتصادی	آقای دکتر علی اکبر فرهنگی	۷۵/۵/۲۹
۷- برنامه ریزی مالی و سیستمهای پشتیبان تصمیم گیری	آقای دکتر سید محمد رضا طباطبایی	۷۵/۵/۳۰
۸- نگرشی یکپارچه به تکنولوژی های نوین اطلاعاتی	آقای وارث و خانمها برخوردار، اویسی و اکبری	۷۵/۶/۵ و ۴
۹- مدیریت سیستم های اطلاعاتی	آقای ژوزف بهنامی	۷۵/۶/۱۱
۱۰- استانداردهای بین المللی ISO 14000 و مقایسه تطبیقی آن با استانداردهای بین المللی ISO 9000	آقای مهندس حسین حقیقی	۷۵/۶/۱۲
۱۱- نگرشی نظام گرا به بهره وری سیستمهای تولیدی	آقای دکتر مصطفی شگری	۱۲ و ۱۵/۶/۷۵

علاقتمندان جهت کسب اطلاعات بیشتر می توانند با شماره تلفنهای ۲۰۲۶۵۲۸ (مستقیم) یا ۹-۲۳۰۵۱-۲۰ (داخلی ۱۳۸) و یا فاکس ۸۱-۲۰۴۱۰ تماس حاصل فرمایند.

◀ آیا مشکلات فروش و بازاریابی قابل حل هستند؟

◀ آیا روشهای سنتی فروش و بازاریابی جوابگوی نیاز بازار متحول

امروزی می باشد؟

◀ آموزش کاربردی فروش و طراحی سیستمهای مدیریتی فروش

◀ شناسایی و گسترش بازارهای داخلی و خارجی

◀ طراحی و اجرای سیستمهای بازاریابی داخلی و خارجی

◀ طراحی، بررسی و اجرای سیستمهای تأمین مالی، هزینه و قیمت گذاری



مشاوران پویانگر

خیابان خرمشهر، شماره ۱۶۹، طبقه اول،
تهران ۱۵۳۳۸ تلفن و فکس: ۸۷۶۳۷۴۹



ارتباطات مناسب برای بهره‌وری بیشتر

مطرح بوده و سازمان به گونه‌ای طراحی می‌شود که اثربخشی نظام فنی آن به حداکثر برسد. افراد در این نظام اجزاء تکمیل‌کننده ماشین قلمداد شده و به‌عنوان قطعات ماشین به کار گرفته می‌شوند.

حداکثر تفکیک ممکن برای وظایف وجود داشته و مهارت‌های موجود مهارت‌های ساده و محدودی است. تاکید بسیار بر کنترل‌های زیاد و خارجی بوده و نمودار سازمانی چنین سازمانی نیز از نوع بلند (سلسله‌مراتب زیاد) است. کمیت‌گرایی در این سازمان اصل بوده و رهبری و سرپرستی از نوع آمرانه است.

اما بالعکس این سازمان در سازمان‌هایی که مدیریت جدید بهره‌وری در آنها سبک و سیاق حاکم است، بهینه‌سازی اجتماعی وقتی به‌عنوان یک اصل مطرح بوده و افراد تکمیل‌کننده ماشین محسوب شده و از آنچنان مقام و منزلتی برخوردارند که از آنها به‌عنوان منابع یاد می‌شود. وظایف به‌صورتی درست گروه‌بندی شده و مهارت‌های نیروی انسانی وسیع و گوناگون است. به‌جای تاکید بر کنترل‌های خارجی، تکیه بر خودکنترلی و خودتنظیمی بوده و نمودار سازمانی از نوع مسطح (سلسله‌مراتب کم) است. کیفیت‌گرایی اصل حاکم بوده و مدیریت از نوع مشارکتی است و با تحلیل ویژگی‌های مدیریت جدید بهره‌وری درمی‌یابیم که تا چه حد توجه به مساله ارتباطات در این شیوه ضروری و واجب است.

عوامل موثر در ارتباطات

ارتباطات به‌بیانی تفهیم و تفاهم و تسهیم تجارب و دانسته‌های خود با دیگران است. ارتباطات از خویشتن و شناخت خویشتن آغاز می‌شود. «دین بارنولد» یکی از محققان به‌نام ارتباطات در سالهای اخیر، این مفهوم را در نگرشی که فرد «از شش شخص» دارد بیان می‌کند در واقع او ارتباط میان دو انسان را به شش شخص تعمیم می‌دهد، این شش شخص از خویشتن آغاز می‌شود و آن این است که شما در مورد خود چه نظری دارید. بدان معنی که شما در مورد خود چه

به‌معنای کار بیشتر نبوده، بلکه جلوگیری از کارهای لغو و بیهوده است. بهره‌وری مترادف با کم‌مصرف کردن نیست بلکه به‌مفهوم بجا و درست مصرف کردن است. حتی زندگی نیز از دیدگاه بهره‌وری قابل تعریف و تفسیر است. زندگی از دیدگاه بهره‌وری استفاده صحیح از عمر برای زندگی بهتر و متعالی‌تر است و لزوماً خلاصه کردن ایام در کار و فقط کار نیست.

در یک کلام بهره‌وری نگرشی است واقع‌گرایانه به زندگی، بهره‌وری یک فرهنگ است که در آن انسان با فکر و هوشمندی خویش فعالیت‌هایش را با ارزش‌ها و واقعیات منطبق ساخته تا بهترین نتیجه را در جهت اهداف مادی و

*** ارتباطات یکی از عمده‌ترین ابزارهای ارتقاء بهره‌وری است.**

*** مطالعات مدیریتی نشان می‌دهد که در بهترین سازمان‌ها، رهبری خوب و موثر وجود داشته و اهداف مشترک وجود دارد.**

*** ارتباطات به‌بیانی تفهیم و تسهیم تجارب و دانسته‌های خود با دیگران است.**

معنوی حاصل کند. حال که به‌اهمیت بهره‌وری واقف شدیم لازم و واجب است که از کلیه ابزارها و امکاناتی که به‌شکل تحقق این مهم را میسر می‌سازد کمک بگیریم و ارتباطات یکی از عمده‌ترین ابزارهای ارتقاء بهره‌وری است.

مدیریت جدید بهره‌وری

اگر نظام‌های مدیریت را به دو دسته تقسیم کنیم، یک دسته نظام‌های مدیریت مبتنی بر مدیریت علمی سنتی است و دیگری نظام‌های مدیریت مبتنی بر مدیریت جدید بهره‌وری در نظام‌های مدیریت علمی سنتی تکنولوژی به‌عنوان اولین عامل تعیین‌کننده عملکرد سازمان

و ارتباطات برای بهره‌وری بیشتر عنوان سمیناری است که در تاریخ ۲۲ خرداد ماه ۱۳۷۵ توسط دکتر فرهنگی در محل سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد. در این سمینار دکتر فرهنگی در خصوص اهمیت مساله ارتباطات در ارتقاء بهره‌وری مطالبی برای حاضران بیان کرد.

به‌گزارش خبرنگار تدبیر دکتر فرهنگی ابتدا در مورد اهمیت ارتباطات مناسب اظهار داشت: «در سالهای اخیر نظریه‌پردازان مدیریت در بسیاری از تحقیقات خویش به این نتیجه رسیده‌اند که یکی از عمده‌ترین دشواری‌هایی که مدیران با آن مواجه‌اند ناشی از مساله ارتباطات نامناسب است. به‌این ترتیب این نظریه‌پردازان دریافتند که اگر مدیران بخواهند دشواریهای نظام‌های مدیریتی را مرتفع کنند لزوماً باید دگرگونی‌هایی را در زمینه ارتباطات ایجاد کنند و سیستم‌های گذشته را به‌صورتی مناسب ساماندهی کنند.

دشواری مهارت‌های ارتباطی در سطوح مختلف سازمانها معضلی است که نیاز به چاره‌اندیشی و تدبیر مدیریتی داشته و اصولاً این مساله‌ای است که نه‌فقط در سطح سازمانها فراگیر بوده بلکه حتی در سطح خانواده‌ها نیز وجود داشته و مشکلات عدیده‌ای را حاصل می‌کند. شاید به‌جرات بتوان گفت بسیاری از مشکلاتی که در زندگی روزمره ما آمده‌ها پیش می‌آید ناشی از عدم درک متقابل است و واقعاً انسان متاسف می‌شود از اینکه چرا بسیاری از مسائلی که با ارتقاء مهارت‌های ارتباطی به‌سادگی قابل رفع است بدلیل بی‌توجهی به فاجعه‌ای بدل می‌شود.

نگاهی ژرف به بهره‌وری

ما قصد داریم تا از دیدگاه بهره‌وری به مساله ارتباطات نگریم و نشان دهیم چگونه توسعه مهارت‌های ارتباطی به ارتقاء بهره‌وری منجر می‌شود و به‌این دلیل لازم است که در ابتدا تعریفی از بهره‌وری ارائه شود تا ابعاد مختلف این قضیه هرچه بیشتر روشن گردد. بهره‌وری برخلاف تصور بسیاری صرفاً یک معیار اقتصادی و مالی نیست. بهره‌وری در عمق معنای خویش نگرشی است برای عقلایی‌کردن فعالیت‌ها. بهره‌وری الزاماً

چگونگی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی

با تلاش دانشگاه آزاد اسلامی و با همکاری وزارتخانه‌های فرهنگ و آموزش عالی، ارشاد اسلامی، صنایع، کار و امور اجتماعی و سازمان امور اداری و استخدامی، سمینار دو روزه‌ای در اواخر خردادماه امسال تحت عنوان «اجلاس بررسی راههای عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی» برگزار شد.

صاحب‌نظران امور فرهنگی و اجتماعی اعتقاد دارند غفلت از ملحوظ داشتن عوامل زیربنایی فرهنگی و نادیده انگاشتن ارزش‌های حاکم بر تفکر و رفتارهای فردی و جمعی جامعه از جمله وجدان‌کاری و انضباط اجتماعی، پی‌آمدهای ناگواری خواهد داشت. به عبارتی در نبود این عناصر فرهنگی هیچ فعالیتی به ثمر نخواهد نشست و آثار و نتایج مثبت به بار نخواهد آورد. پس وجدان‌کاری و انضباط اجتماعی هر دو تکیه بر فرهنگ و ریشه در باورهای مذهبی ما دارند و باید هنگام بحث در مقوله توسعه و مسایل اجتماعی و اقتصادی مورد توجه قرار گیرند. در امور اقتصادی جامعه، چنانچه توان صرفاً به کسب سود امکانات مادی معطوف باشد از نظر رشد اقتصادی نیز به رشد مورد نظر نخواهیم رسید. نبود اعتقاد عمیق و عملی به ارزشها و معیارها، بر هزینه‌ها می‌افزاید و کیفیت تولید را می‌کاهد. پس سازندگی به تأخیر افتاده و از اعتماد عمومی کاسته می‌شود. برعکس چنانچه به وجه معنوی موضوع و ارزشها توجه شود، به یقین در چنین شرایطی انسانهای خلاق، سازنده و صاحب منزلت اجتماعی پدید می‌آیند که فعالیت‌هایشان در مسیر توسعه کشور متمرکز خواهد بود. پیدایش و تقویت این دو عنصر فرهنگی در جامعه مستلزم آن است که مردم از شرایط و وضعیت داخلی کشور و مشکلاتی که یک کشور مستقل، آزاد و با آرمان‌های الهی در برابر خود دارد، آگاه باشند، ارزش کار شناخته شود، دستگاهها و سازمانها اعم از دولتی و غیردولتی از مقررات بازدارنده خود بیرون آمده و مظهر انضباط شوند. کارهای مردم بدون تأخیر انجام یابد، رشوه‌خواری و

انسانی بوجود می‌آید. آمدن فرد دیگری به محدوده ارتباطی هر انسان، فراگرد ارتباطی را پیچیده‌تر می‌کند. هر انسان با خود مسایل و پیچیدگی‌های زیادی را به همراه خواهد آورد و در تقابل با دیگران این پیچیدگی‌ها به مراتب وسیع‌تر جلوه‌گر می‌شود. هر انسانی راهی متفاوت برای بیان احساسات و عواطف خود دارد و این راه در بیشتر موارد با راه دیگران نه تنها نزدیکی نداشته بلکه کاملاً مغایر است. بنابراین احتمال وقوع ارتباط موثر و موفق کاهش می‌یابد.

ارتباط جمعی شکل دیگری از ارتباط است که براساس آن فرد با تعداد کثیری از انسانهای دیگر ارتباط برقرار می‌کند. این ارتباط فراگرد تفهیم و تفاهم و تسهیم معنی با شمار کثیری از انسانهای دیگر است.

از نقطه نظر ارتباطات فعالیت‌های ما در سه دسته عمده گفتاری، نوشتاری و کرداری تقسیم می‌شود. متأسفانه نظام اداری ما بیش از حد به ارتباط نوشتاری متکی است. مدیران ما کمتر گفتاری برخورد می‌کنند، وقتشان کم است و در ارتباط گفتاری نیز به صورت مونولوگ - و نه دیالوگ - عمل می‌کنند و همین مساله از جمله ضعف‌های عمده در ارتباطات ماست. عموماً افرادی که مهارت ارتباطی بالایی دارند از دو ویژگی ADAPTATION (سازگاری) و MANIPULATION (مهارت در اجرا) برخوردارند. به بیان دیگر هریک از ما به عنوان جزئی از یک سیستم در وهله اول باید آمادگی سازگاری یا سیستم را داشته باشیم تا سیستم ما را دفع نکند و از سوی دیگر باید از قدرت اجرا کردن MANIPULATE برخوردار باشیم تا بتوانیم دگرگونی‌های لازم را در سیستم ایجاد کنیم و اصولاً هرچقدر انسانی متعالی‌تر و والاتر باشد قدرت اجرا کردن MANIPULATE وی نیز بالاتر خواهد بود.

هر مدیر قوی در وهله اول در مجموعه تحت مدیریت خویش با سازگاری ADAPTATION آغاز می‌کند و بتدریج تلاش بر دگرگونی را آغاز می‌کند. به عبارت دیگر فردی که از اول ساز مخالف در یک سازمانی بزند اصولاً جایگاهی پیدا نخواهد کرد تا بتواند مساله اجرای ماهرانه MANIPULATE را تحقق بخشد و هر مدیری که در پی دگرگونی موثر در سازمان خویش است باید به این نکته توجه کند.

می‌اندیشید و در خود چه توانایی‌هایی را سراغ دارید. دوم به گونه‌ای که شما به دیگری نظر دارید. یعنی شما در مورد شخص مقابل خود که احتمالاً دریافت‌کننده پیام از شما خواهد بود چگونه می‌اندیشید. سوم نظرتان درباره اینکه شخص دیگر به شما چگونه می‌نگرد. چهارم آنکه چگونه شخص مقابل به خود می‌نگرد. پنجم چگونه شخص دیگر به شما می‌نگرد و ششم آنکه شخص دیگر می‌اندیشد که شما چگونه به او می‌اندیشید. «بارنلوند» بر این اعتقاد است که همان‌گونه که ما خود را می‌سازیم دیگران را نیز از طریق ارتباط با خود، می‌سازیم.

«بارنلوند» بر این عقیده است که اگر انسان خود، آدمی کژاندیش و ناپایدار باشد مسلماً با هر کس که در ارتباط نیز باشد او را به آن گونه که خود می‌اندیشد در ذهن متصور می‌کند. کل ادراک ما از یک فراگرد ارتباطی به خود ما بستگی دارد. به عنوان یک شرکت‌کننده در یک فراگرد ارتباطی، چه به عنوان فرستنده «پیام» یا گیرنده «آن»، محدود به نگرش خود از وضعیت حاکم هستیم.

اغلب چنین تصور می‌شود که ارتباطات فقط بین دو نفر و بیشتر از دونفر شکل می‌گیرد اما واقعیت امر چنین نیست. ارتباطات در شرایط مختلف و با افراد و گروه‌های مختلف شکل می‌گیرد. گاهی ما با خود ارتباط برقرار می‌کنیم. زمانی با انسانی دیگر و در زمانی دیگر با تعداد کثیری از انسانها.

ارتباط با خود که در اغلب افراد کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد عبارت است از جریان تفهیم و تفاهم در درون خود که یک نوع ارتباط درونی است. ارتباط با خود دربرگیرنده مشکلات درونی یا حل تعارضات درونی فرد است. این ارتباط همان‌طور که از نامش پیداست، خود را مورد توجه و محور اصلی بحث قرار می‌دهد. این ارتباط کاملاً باید شناخته شود زیرا مبنایی برای ارتباطات بعدی است. علی‌رغم اینکه این ارتباط بسیار زیاد به وقوع می‌پیوندد اما کمتر به آن می‌اندیشیم و به آن توجه می‌کنیم.

ارتباط با دیگران نوع دیگری از ارتباط است که عبارت است از فراگرد تفهیم و تفاهم و تسهیم معنی بین یک شخص و انسانهای دیگر. این ارتباط به دلایل گوناگون به وقوع می‌پیوندد برای حل مسائل و مشکلات خود با دیگران، رفع تضادها و تعارضات، ردوبدل کردن اطلاعات، درک بهتر خود، رفع نیازهای اجتماعی و... این ارتباط به صورت مختلف در زندگی روزمره هر

توصیه‌پذیری ریشه‌کن شود تا جامعه فضای کار و تلاش شود بطور یقین در چنین فضایی، وجدان‌کاری و انضباط اجتماعی با گذشت زمان بر محور عمومی فعالیتها و کارکردها قرار گرفته و به‌عنوان یک خط‌مشی و فرهنگ عمومی جزء ویژگی‌های اصلی مردم خواهد شد.

در مراسم افتتاحیه این نشست پیام ریاست جمهوری کشورمان توسط دکتر جاسمی ریاست دانشگاه آزاد اسلامی خوانده شد. در بخشی از این پیام آمده است، انضباط اجتماعی و وجدان‌کاری، دو عنصر اساسی فرهنگ و اخلاق ما و روشن‌ترین شیوه رفتاری در تاریخ کهنسال ملت ما می‌باشد. این دو با اعتقاد و ایمان مذهب‌ی ملت ما نیز پیوند عمیق و دیرینه دارد که گسترش و تقویت انگیزه‌های الهی در امور مختلف زندگی در ارتقاء و اعتلای آن موثر خواهد بود که تأکید مقام معظم رهبری بر این عناصر نشان ارزش و اهمیت فوق‌العاده آنها در موقعیت حساس کشور است.

دکتر داوود محب‌علی، عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی در بخشی از این اجلاس به تأثیر وجدان‌کاری و انضباط اجتماعی در مقوله بهره‌وری اشاره کرد و گفت: در بررسی مدل‌های مختلف بهره‌وری مشاهده شده است اگرچه در اغلب مدلها یکی از عوامل موثر در بهره‌وری، نیروی انسانی می‌باشد اما به انسان همواره از دیدگاه مادی نگریسته شده است به‌گونه‌ای که در برخی موارد با ارائه نظام پاداش و در برخی دیگر با تمهیداتی جهت جلب مشارکت آنها در امور، در انسان انگیزه بیشتر و اثربخش‌تر ایجاد می‌کنند. برای یافتن جایگاه واژه وجدان‌کاری به عنوان یک ارزش باید جایگاه آن را در تئوری‌های روانشناسی اجتماعی و جامعه‌شناسی ارزشها دنبال کرد و نباید از تأثیر فرهنگ اجتماعی به شخصیت و مکانیزم انتقال ارزشهای اجتماعی و اثربخشی آن بر شخصیت افراد از طریق تربیت و آموزش و در مقوله روانشناسی اجتماعی تنویرهای مربوط به ویژگی‌های شخصیتی در ارتباط با اجتماعی شدن فرد و در ارتباط با کار، با تعهد و یا کمال در ارتباط با وجدان‌کاری غافل شد. برای تعمیق واژه تعهد که در حقیقت زیربنای وجدان‌کاری است، تئوریهایی جامعه‌شناسی روانی، جامعه‌شناسی گروهها و مقوله‌هایی چون ایمان، هدف، پذیرش و اعتقاد به راههای رسیدن به هدف و بالاخره تعلیمات گروهی و سازمانی باید مدنظر قرار گیرند. مقوله وجدان‌کاری و زیربنای آن تعهد به دو رشته

برای یافتن جایگاه واژه وجدان‌کاری باید جایگاه آن را در تئوری‌های روانشناسی اجتماعی و جامعه‌شناسی ارزشها دنبال کرد.

عوامل، درونی (محتوایی) و بیرونی (زمینه‌ای) بستگی دارد که عوامل درونی شامل ویژگی‌های کار (نظیر جالب بودن کار)، اهمیت آن، ارزشهای اجتماعی آن، اهمیت تکلیف و تأثیر آن به زندگی افراد و تنوع است. و عوامل بیرونی شامل دستمزد (نیازهای اولیه، ثانویه مانند مقایسه با دیگران و وجود ارزش‌گذاری به کار) ایمنی شغل، ابهام در کار، روابط با همکاران، عضویت در گروهها، جایگاه در گروه و ارتباط با مدیران، می‌شوند.

محمد حبیبی، کارشناس بخش تحقیق سازمان مدیریت صنعتی، یکی دیگر از سخنرانان این اجلاس بود که علل و پیدایش و تغییر وجدان‌کاری را مورد بررسی قرار داد. وی معتقد است که محور اصلی در ایجاد روحیه وجدان‌کاری، فرهنگ جامعه می‌باشد و مسایل سازمانی بر تقویت یا کاهش این نیرو موثر است. به عبارتی می‌توان وجدان‌کاری را این‌گونه تعریف کرد که «به لحاظ منزلت، در حوزه تمایلات و انگیزه‌ها قرار دارد و پس از گذر از مرحله ذهن، در عینیت متبلور می‌شود».

وی افزود، اگر وجدان را نیرو یا قوای درونی که فرد و مجموعه سازمان یافته‌ای مثل جامعه را به سوی رفتارهای صحیح راهنمایی می‌کنند بدانیم و کار را از دیدگاه فلسفی، فیزیکی و اقتصادی به فعالیت‌های انسان در جهت تولید و توزیع کالا و خدمات مورد نیاز خود و جامعه و در نتیجه ارضاء نیازهای مادی و غیرمادی او، تعریف کنیم پس می‌توان وجدان‌کاری را چنین تعریف کرد، قوای درونی که به مدد آن انسان (در شکل فرد) و جامعه (در شکل سازمان) میل به انجام کار بیشتر و با کیفیت بالاتر پیدا می‌کند و عملانوعی نظام خودکنترلی بر کار حاکم می‌گردد.

چنانچه علل فرهنگی و اجتماعی ضعف وجدان‌کاری کار در جامعه بررسی شود مشاهده خواهد شد که عناصر نامطلوبی در فرهنگ جامعه ما وجود دارد که پیدایش این عناصر خود ریشه در مسایل سیاسی، اقتصادی و تاریخی جامعه دارد و وجود آنها نگرش در کار را منفی می‌سازد که بستر مناسبی را برای روی آوردن افراد به مشاغل

کاذب، کم‌کاری، بی‌دقتی در کار و به پایان نرساندن وظایف مهیا می‌سازد.

حبیبی در این باره افزود: هر فرد قبل از یافتن شغل و آغاز به کار در سازمان‌های تولیدی یا خدماتی، در مهد فرهنگی خاص پرورش یافته و بر اساس ویژگی‌ها و اصول آن تربیت می‌شود. در این پرورش که به همراه فرآیند اجتماعی شدن اتفاق می‌افتد، در زمینه ارزش و اهمیت کار به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به فرد آموزش‌هایی داده شده و جهت‌گیری‌های ذهنی و روحی او در این باب شکل داده می‌شود. فرهنگ حاکم بر خانواده و جامعه، ارزشها و نگرش‌های مشخصی را در مورد کار القاء می‌کند که پس از پیوستن فرد به سازمان کاری، می‌تواند تمایل او به کار را بیشتر یا کمتر نماید.

جامعه‌ای که از ابتدا کارکردن را به‌عنوان یک ارزش به کودکانش نیاموزد و عملاً بخشی از وظایف خانواده، مدرسه و محله را در حین رشد کودک به او واگذار ننماید و همچنین گریز از کار و سپردن آن به سخت‌افزارها را ارزش تلقی کند و اندیشه دست‌یابی به اهداف و رفع حوائج از طریق که نیاز به کار و تلاش مولد نداشته باشد، مشغله اذهان جوانانش باشد و یا درویش مسلکی و ریاضت‌کشی و قناعت بی‌دلیل، جزء ارزشها گردد، چه انگیزه‌ای برای پرداختن به کار صحیح و مطلوب وجود خواهد داشت؟ فرهنگ یک جامعه بایستی فرد را برای انجام کار مطلوب آماده سازد تا هنگام ورود او به بازار کار، با نگرش مثبت و انگیزش کافی به کار و کوشش بپردازد، نه آنکه کارکردن را برای فرد، امری پست و ناپسند جلوه دهد.

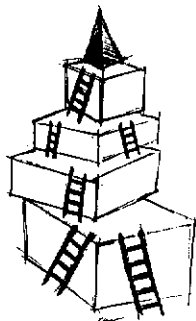
عوامل سازمانی و مدیریتی موثر بر وجدان‌کاری

پس از آنکه افراد وارد بازار کار شده و به‌عنوان کارمند، کارگر، سرپرست، مدیر، مسئول و امثالهم، مشاغلی را عهده‌دار گشتند، عوامل درون سازمانی تأثیرات خود را در تقویت یا تضعیف وجدان‌کاری آغاز خواهند نمود. این عوامل در پیوند با فرهنگ جامعه بوده و به درجات مختلفی از آنها تأثیر پذیرفته و یا در مواردی فرهنگ جامعه را متأثر می‌سازند.

مهمترین عوامل کاهشنده انگیزه کار یا وجدان‌کاری در سازمانها عبارتند از: ضعف در سازمان و سیستم‌های کاری، عدم تناسب کار انجام شده با دستمزدها، ضعف مدیران و برخورد‌های سلیقه‌ای و مشکلات علمی و فنی

در سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد

پایان دوازدهمین دوره بین‌المللی مدیریت استراتژیک



اهداف اصلی توسعه هدایت کنند. مهمتر آنکه با مجهز شدن به دانش روز و استفاده مناسب از تجارب عملی جهان معاصر در تشخیص، انتخاب و تصمیم‌گیری به توان لازم دست می‌یابند. تا با استفاده از امکانات انسانی و مادی خود در فضا سازی تحولات فکری و توسعه صنعتی نقش مهمی را ایفا کنند. در این راستا پایبندی به حفظ و توسعه ارزشهای الهی در شیوه رهبری مدیرانی که اداره سرمایه‌های ملی را به عهده دارند با اهمیت است.»

وی ادامه داد: «چنانچه هریک از کشورهای اشاره شده علاوه بر بکارگیری منابع داخلی خود، از تجربه‌های پربار یکدیگر به کمک شیوه‌های مناسب بهره‌مند شوند شاهد تحول و توسعه در کشورهای خود خواهند بود.

مناسب است تا در این زمینه همه کشورهای اسلامی و منطقه در جهت ایجاد تشکل‌های علمی و تخصصی کوشش بسیار کنند تا از این راه ضمن برخورداری از تجارب علمی و عملی یکدیگر قدرت حرکت بیشتری در توسعه صنعتی خود و نیز سطح منطقه بدست آورند و جمهوری اسلامی ایران این آمادگی را دارد تا از طریق مراکز صنعتی و علمی همچون سازمان مدیریت صنعتی بانی این اقدامها و باعث استحکام هر چه بیشتر و نیز تقویت توان سازندگی آنها شود. این امر باعث خواهد شد تا از یک سو از استقلال در ابعاد گوناگون سیاسی، اقتصادی و فرهنگی برخوردار شوند و از سوی دیگر حضور یکپارچه کشورهای اسلامی و منطقه را در صحنه جهانی موثر و کارساز نمایند. امید بر این است تا با بسیج اراده توانمند این جوامع، غنی‌سازی منابع انسانی و مادی، حرکت پرشتاب به سوی توسعه و نیز محور قراردادن وحدت در جهت حاکمیت بخشیدن به ارزشهای والای الهی در بستر توسعه، رسالت خود را تحقق ببخشیم.

شایان ذکر است که در دوازدهمین دوره مدیریت استراتژیک، ۴۴ نفر از مدیران ارشد کشورهای چون لبنان، پاکستان، ترکیه، سنگال، سودان، بنگلادش، سوریه، ترکمنستان، اردن، سریلانکا، سیرالیون، مصر، هند، کلمبیا و ویتنام شرکت داشتند. □

مراسم پایانی دوازدهمین دوره مدیریت استراتژیک با سخنرانی مهندس نعمت‌زاده وزیر صنایع در خردادماه سال جاری و در سالن همایش سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد.

به گزارش خبرنگار تسدبیر «مهندس نعمت‌زاده» در بخشی از سخنان خود با اشاره به توسعه پایدار و نقش آن در ابعاد گوناگون اجتماعی، گفت: «اعتقاد به توسعه پایدار بر ضرورت پیوند میان کشورهای که دارای مشترکاتی هستند می‌افزاید و خروج از تفکر سنتی جاری در کشورهای جهان سوم، عدم تزلزل و هراس در برابر قدرت‌های مسلط جهانی، اتکاء به توانمندی اقشار مختلف جوامع خود، پی بردن به ارزشهای فرهنگی به ویژه ارزشهای ملل اسلامی، توسعه همه جانبه سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و نیز حضور در جهان پرتلاطم امروزی، از ضروریات دوام ملت‌های در حال توسعه یا عقب نگه داشته شده است. پس حرکت جدی در این بستر می‌طلبد که این کشورها با ایجاد تحولات فکری عمیق در جهت ارتقاء توانایی‌های علمی و فرهنگی خود و افزایش ثروت ملی، کوشش جدی داشته باشند و دست یافتن به چنین آرمان‌هایی به مدیران و کارگزاران لایق و خردمندی نیاز دارد تا با تفکری سازنده، مثبت و حرکت‌زا در جهت تحقق ضروریات فوق‌الذکر حرکت کنند.»

وزیر صنایع افزود: «آنچه که مدیران و کارگزاران در مسیر توسعه صنعتی باید توجه داشته باشند، تدوین دیدگاه‌های نوین برای آینده است. آنها می‌توانند برای تعیین استراتژی‌های توسعه صنعتی توانمندی لازم را کسب و سازمان یا بنگاه‌های اقتصادی تحت نظر خود را در مسیر

نیروی انسانی سخنران درباره مبانی وجدان‌کاری گفت: وجدان‌کاری در واقع تشدید و تحریک انگیزه‌های درونی برای انجام کار صحیح، پیگیری و به نتیجه رسانیدن وظایف است و این مهم تحت تاثیر دو دسته عوامل فرهنگی و اجتماعی، کاهش یا افزایش می‌یابد. به بیان دیگر قدرت یا ضعف وجدان‌کاری بستگی به نگرش‌ها و انگیزه‌های فرد نسبت به کار، شرایط و ویژگی‌های سازمانی، همچنین کار محوله به او دارد.

تاثیر عوامل مدیریتی و سازمانی عمدتاً بر تقویت و یا سرکوب نمودن نیروی وجدان‌کار بوده و در اولویت اول یا اصلی قرار ندارند. بدیهی است که اگر فرد برای کار ارزشی قائل نباشد و آن را امری منفی و بی‌ارزش تلقی نماید، فاکتورهای سازمانی (نظیر تنبیه و تشویق، سیستم و ساختار مناسب، ارزشیابی موثر، ایجاد امنیت شغلی و ...) تاثیر چندانی در ایجاد انگیزه برای کار بهتر و بیشتر نخواهند داشت. به علاوه اگر وجدان‌کاری

به‌عنوان نیروی درونی که فرد را به انجام کار بهتر و بیشتر وامی‌دارد. در نظر گرفته شود، آیا جز آن است که این نیروی درونی (که حالت خودکنترلی را در فرد ایجاد می‌کند)، از ارزش‌ها، ایستارها و باورداشت‌های فرد سرچشمه می‌گیرد؟ در واقع خودکنترلی نیز برخاسته از اعتقادات و باورداشت‌های فرد بوده و بخاطر آن اعتقادات درونی است که فرد سعی در انجام کار کامل و مطلوب (و بدون نیاز به نظارت دیگران) می‌نماید. آنچه که می‌توان نتیجه‌گیری کرد این است که جهت بروز و تقویت وجدان‌کاری، بایستی در حوزه انگیزه‌ها و تمایلات درونی افراد جامعه به کار و تلاش پرداخت و از طریق تغییر در فرهنگ جامعه، وجدان‌کاری افراد را تحریک و تقویت نمود. برای انجام این مهم متوسل شدن به مبانی فکری و فرهنگی غرب نمی‌تواند راهگشای جامعه اسلامی باشد، ترویج این نوع نگرش در فرهنگ جامعه که صرفاً برای دستیابی به رفاه و ثروت، بایستی به کار و سازندگی پرداخت، امری ناپسند است. آنچه می‌تواند به‌عنوان زیربنای ارتقاء وجدان‌کاری در یک جامعه الهی و اسلامی قلمداد گردد. عبادت و عبودیت هرچه بیشتر حضرت حق است و هر کار و تلاشی بایستی در جهت رضایت او انجام گیرد. در این مبنا ارزشهای بسیار والاتری نسبت به مادیات موجب دل‌بستگی فرد به کار و تولید شده و به تبع آن رفاه و ثروت در حد اعلائی خود برای فرد و جامعه حاصل خواهد شد. □ گزارش از: هلی اکبر بابایی

مدیریت نوین انرژی و نگهداری

کنترل سیستم‌های برقی و یا هر سیستم حساس دیگر باشد. اشتباهاتی که حواس پنجگانه انسان ممکن است حین انجام کار با سیستم‌های حساس مرتکب شود خود به نوعی می‌تواند عامل اساسی برای اتلاف برخی انرژیها و افزایش هزینه‌ها باشد.

در بحث مدیریت انرژی و اینکه چگونه می‌توان از اتلاف انرژیهای گوناگون جلوگیری به عمل آورد راه کارها و شیوه‌های متعددی وجود دارد. برخی آن را در ارزان بودن انرژی می‌دانند، عده‌ای اتلاف انرژیها را در مشکل فرهنگی جستجو می‌کنند و بسیاری طرز تلقی‌های دیگر. آنچه اهمیت دارد توجه داشتن به مساله ملی بودن انرژیها می‌باشد و مشکلاتی که ممکن است بر اثر عدم توجه به مصرف مناسب انرژیها برای آیندگان بوجود آید. شاید این وظیفه تک‌تک ما باشد که به نوبه خود در صرفه‌جویی‌ها بکوشیم. به کمک خود برقی که زائیده تکنولوژی است، میلیاردها دلار خرج شده است تا تکنولوژیهای دیگری ساخته شود و بتوان به صرفه‌جویی‌های قابل توجهی دست یافت مثل تبدیل لامپ‌های ۴۰ وات به ۳۶ وات که در سطح کلان عدد قابل توجهی از صرفه‌جویی بدست آورده‌اند.

کشور کانادا با وجودی که برق بسیار دارد، مردم خود را به استفاده از لامپ‌های کم‌مصرف تشویق می‌کنند. آنجا به جای پرداخت سوبسید این قبیل اقدامات را انجام داده‌اند و به نتایج ارزنده‌ای رسیده‌اند. امروز تکنولوژیها در خدمت اقتصاد هستند و باعث افزایش توانایی‌ها و کاهش قیمت‌ها شده‌اند.

مدیرعامل اترک انرژی ادامه داد: «مدیریت مصرف برق به برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر آن قسمت از فعالیت‌های مرتبط با برق که سبب به وجود آمدن تغییرات مطلوب در شکل بار، الگوی زمانی مصرف و میزان مصرف انرژی می‌گردد، اطلاق می‌شود و هدف آن بهینه‌سازی مصرف نه با اجبار مصرف‌کنندگان به مصرف کمتر، بلکه مجموعه‌ای است از فعالیتها که ضمن

حفظ مطلوبیت مصرف‌کننده در زمینه تامین نیازهای خود، منجر به کاهش میزان مصرف برق می‌گردد. روشهای اعمال این مدیریت در وهله اول بهینه‌سازی مصرف و بعد آگاهی از میزان

مهندس زربخش ادامه داد: «براساس تحقیقات بانک جهانی در سال ۱۹۹۳ مشخص شده است که به خاطر پائین بودن قیمت انرژی در ایران سالیانه حدود ۵ میلیارد دلار به بودجه کشور زیان وارد می‌شود درحالی که درآمدهای دولت از فروش فرآورده‌های نفتی حدود ۴۵ میلیون دلار است. طی دهه گذشته شاخص شدت انرژی در ایران برخلاف کشورهای صنعتی روبه افزایش بوده است. برای حل این مشکل دولت درصدد انتخاب الگوی مناسبی در مصرف انرژی برآمده است و برای تحقق این هدف بند «و» تبصره ۱۹ از قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی که به تأیید وزارت نیرو رسیده است و مجلس شورای اسلامی نیز با توجه خاصی که به مسایل انرژی در کشور دارد این بند را مورد تصویب قرار داده است و این می‌تواند نقطه عطفی باشد در حل مسایل انرژی در کشورمان. در این بند به منظور اعمال صرفه‌جویی در مصرف انرژی قوانینی وجود دارد که سه وزارتخانه نیرو، صنایع و نفت در حال تهیه آئین‌نامه‌های اجرایی آن هستند. این بند کلیه تولیدکنندگان و واردکنندگان تجهیزات مربوط به انرژی را ملزم به رعایت استانداردهای لازم کرده است و کمیته‌ای متشکل از نمایندگان وزارت نیرو، وزارت نفت، موسسه استاندارد و وزارت صنایع بر این امر نظارت دارند.

«مهندس سعید شعاری نژاد»، مدیرعامل شرکت مهندسی اترک انرژی در این گردهمایی ضمن تحلیل مسایل و مشکلات بخش صنعت، به تشریح قابلیت‌های سیستم‌های هوشمند به‌عنوان ابزاری پیشرفته جهت صرفه‌جویی در هزینه‌های انرژی الکتریکی در صنایع پرداخت و گفت: «دنیای امروز دنیای اطلاعات است و هرکس در هر رده تخصصی چه در بعد تئوری و چه عملی اگر فاقد اطلاعات مناسب باشد نه تنها کاری مثبت انجام نخواهد داد بلکه گمراه‌شده و رفتاری در تضاد با خود پیدا می‌کند. منظور از اطلاعات مناسب، دقیق بودن، موثق بودن و همچنین به لحظه بودن آن است. تهیه آمار و اطلاعات از سیستم‌های درحال کار توسط نیروی انسانی مشکلاتی دربر دارد و آن به خاطر بهره‌گیری از حواس پنجگانه انسان است که دچار اشتباه می‌شوند. به ویژه آنکه این حواس درباره

گردهمایی مدیریت انرژی و مدیریت نگهداری با استفاده از سیستم‌های هوشمند، عنوان سمیناری بود که از سوی انجمن مدیران صنایع و با همکاری شرکت مهندسی اترک انرژی و سازمان بهره‌وری انرژی ایران وابسته به وزارت نیرو در اواخر خردادماه امسال با حضور گروهی از مدیران صنایع عضو انجمن، نمایندگان شرکت «پی-ال-ام» کانادا و علاقه‌مندان به مسایل انرژی برگزار شد.

به گزارش خیرنگار تدبیر، این نشست کوتاه اهدافی چون بررسی وضعیت مصرف انرژی در ایران، تحلیل مسایل و مشکلات بخش صنعت و تشریح قابلیت‌های سیستم‌های هوشمند را پیش‌رو داشت. به اعتقاد کارشناسان و صاحبان فن در امور انرژی، بخش صنعت با توجه به رشد و توسعه کشور سهم بالایی در مصرف انرژی دارد و رشد مصرف انرژی با توجه به سیاست حذف سوبسیدها مشکلات جدیدی را برای صنایع پدید آورده است. از سوی دیگر هزینه‌های نگهداری، تعمیرات و نیز محدودیت‌های ارزی، که تامین نیازهای تدارکاتی و جایگزین کردن قطعات جدید را باعث می‌شوند، هر روز سنگین‌تر و دشوارتر می‌گردند. این امر منجر به افزایش قیمت تمام شده تولیدات و نیز افزایش قیمت‌ها خواهد شد و بدیهی است که ورود تولیدکنندگان ایرانی به بازارهای داخلی و خارجی به حضور تولیدکنندگان متعدد و نیز کالاهای خارجی گوناگون در بازار را با مشکل روبرو خواهد ساخت.

«مهندس محمدحسن زربخش»، کارشناس معاونت انرژی وزارت نیرو، به بررسی وضعیت مصرف انرژی در ایران پرداخت و گفت: «بهینه کردن سیستم‌ها جهت انجام صرفه‌جویی‌های لازم در مصرف انرژی ضروری می‌باشد و اگر به آمارهای اخیر به ویژه آمار سال ۷۳ توجه شود متوجه خواهیم شد که ۷۴ درصد انرژی اولیه کشور در ارتباط با انرژیهای سنتی است مانند چوب و ذغال و حدود ۹۹/۳ درصد به انرژیهای صنعتی و تجاری اختصاص دارد. پس می‌توان گفت حدود ۱/۷ درصد انرژیهایی که از برق و نیروگاههای آبی تولید می‌شوند تجدیدپذیرند اما ۹۸/۴ درصد آنها از انرژیهای فسیلی و تجدیدناپذیر هستند که از بین می‌روند. بنابراین مهمترین قدمی که می‌توان در جهت کاهش مصرف انرژی برداشت این است که سیستم‌های خود را بهینه سازیم.

تلفات انرژی و مقابله با آن همچنین آگاهی از نحوه کارکرد تجهیزات مصرف‌کنندگان است.

درباره مصرف انرژی و جلوگیری از مصارف غلط چند پارامتر باید مدنظر قرار گیرد:

- توجه داشتن به مساله نگهداری سیستم‌ها و اینکه با نگهداری درست و مناسب سیستم‌ها صرفه‌جویی اقتصادی ایجاد می‌شود.
- توجه به تعرفه وزارت نیرو و بکارگیری آن.
- مشخص کردن دیماندر واقعی.
- بسیاری از صرفه‌جویی‌ها به دلیل یافتن به موقع نشت‌ها می‌باشد.
- استفاده از عایق‌بندی مناسب برای انتقال بار حرارتی به بیرون.
- وی افزود: M.SCADA یا «کنترل نظارت‌گونه و کسب اطلاعات»، به عنوان ابزاری دقیق در برنامه‌ریزیها و تصمیم‌گیریها مورد استفاده قرار می‌گیرد. که به علت دقیق و گران‌بودن، در پالایشگاههای نفت و گاز و یا نیروگاهها از آن بهره گرفته می‌شود. امروزه در صنایع به ویژه در بخش برق نیز از آن استفاده می‌شود این سیستم دارای اجزاء هوشمند، شبکه تلفنی و یک مرکز کامپیوتر

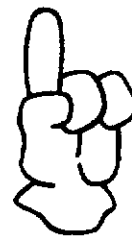
شخصی است و امکانات زیر را دارد.

- ارائه اطلاعات بی‌درنگ به اپراتور
- نمونه‌برداری، این سیستم بر اساس برنامه‌ریزی اتوماتیک، اطلاعات را پردازش کرده و حدود ۹۶ پارامتر را ارائه می‌دهد.
- ثبت حداکثر و حداقل بودن جریان برق و نشان دادن عدم تعادل آنها بین سه فاز.
- کنترل کیفیت برق برای جلوگیری از اعوجاجهای هارمونیک یا آلودگی‌های محیط برق که باعث موتورسوزیها و گرم شدن اضافی موتورها می‌شوند.
- کنترل دستگاه از راه دور توسط تلفن جهت فرمان قطع یا وصل
- ثبت اتفاقات و زمان وقوع اتفاق تا روشن شود زمان وقوع اتفاق، چند آمپر برق قطع شده است و این به خاطر وجود حافظه در سیستم هوشمند M.SCADA است که تا ۴۰ روز اطلاعات را نگه می‌دارد. از طرفی دارای اسم رمز است که تا ۶ تعرفه توانایی اندازه‌گیری انرژیها را دارد.
- دارای دفتر شیفت است تا به کمک کدهای ورودی اتفاقات را ثبت نماید

- قادر است مشکل موج ولتاژها و جریانهای درحالت گذار را ثبت کند مانند قطع و وصل‌ها، اتصال کوتاهیها و اضافه ولتاژها.

به طور کل می‌توان گفت، امروز اعتقاد بر این است که باید از کمیت برق خارج و به سوی کیفیت برق روی آورد و این بدون استفاده از سیستم‌های هوشمند امکان‌پذیر نیست به ویژه آن دسته از سازمانها و کارخانه‌هایی که به دنبال ISO 9000 هستند. زیرا بدون داشتن گواهینامه‌های ISO نه می‌توان صادرات داشت و نه تجارت سیستم‌های هوشمند کمک می‌کنند تا همه چیز کیفی شود به همین دلیل است که می‌توان از آن در بخش‌های مهم و حساس بهره‌گرفت بخش‌هایی چون صنایع نفت و گاز و کارخانه‌های شیمیایی، فولاد، نورد، نساجی و پوشاک، دارویی، چوب و کاغذ و در بخش واحدهای خدماتی مانند، فرودگاهها، بیمارستانها، لابراتوارها، ساختمان‌های اداری در بخش چاههای نفت، گاز و آب، خطوط لوله نفت و گاز، منابع و شبکه‌های آب و فاضلاب و مهمتر آنکه در بخش مراکز نیرو، مخابرات، دستگاههای رادار، شبکه‌های برق و معادن کاربرد بسیار دارد. □

همه چیز درباره بارکد...



6431655



نخستین شرکت تخصصی
سیستمهای شناسایی خودکار

Scanners, Decoders, Label Printers, POS, Access Control, ...

تلفن: ۶۴۳۱۶۵۵

فاکس: ۶۴۳۱۶۵۶



تواہ و تواتر

خلاقیت در محیط کار

منبع: STRATEGIC DIRECTION - JULY/AUGUST 1995

ترجمه: فرشته قطبی

موضوعات راه حل تازه یا رویکرد جدیدی برای حل مشکلات ارائه می دهد.

هنگامی که فرض ما در مورد موضوعی به قدری انسجام دارد که قابل تفکیک نمی باشد «متی مور» تمرین ساده زیر را پیشنهاد می کند:

فهرستی از تمامی حقایق، اصول، مشخصه ها و ویژگیهای تولیدات یا مشکل تحت بررسی را تهیه کنید. سپس در مقابل تمامی مواردی که تهیه کرده اید عمل نفی و حذف را انجام دهید و یا اینکه به نکات مخالف فهرست شده، فکر کنید. سپس ارزیابی کنید که چه در دست دارید. مجدداً مراحل طی شده بالا را با فرضیات جدیدی که از طریق انجام تمرین بدست می آید تکرار کنید.

۵ - ایده های خود را نام گذاری کنید. گاهی اوقات قراردادن نام برای چیزی می تواند ایده های نو بسازد، حتی قبل از آنکه در مورد تولیدی تفکر شود، بگذارید نظرات پرورش یابند. روش بالا همچنین می تواند فن مفیدی در مورد بازاریابی تولید جدید یا ارتقاء و تکمیل ایده ها باشد. تفکر خلاق بخش کلیدی و اعظم آنچه را که «انجمن توسعه و مدیریت تولید دانشگاه ایندیانا» به نام تصور نامیده، می باشد. فرایندی که به موجب آن مفهوم کلی تولید جدید روشن شده، بررسی و پالایش گردیده است. تفکر خلاق همچنین در تمامی مراحل توسعه تولید نقش دارد.

مرحله دوم شامل توسعه مفهوم کلی و تحقیق بیشتر به منظور بررسی و امکان سنجی انجام کار می باشد. در این مرحله تحقیقات اولیه و مقدماتی برای بازاریابی انجام می شود و خط مشی روشنی نیز تدوین می گردد. اگر مفهوم کلی قابل اجرا باشد در مرحله بعدی که شامل عملیات مهندسی و ساخت است یک ایده به یک محصول مورد نظر تبدیل می شود و آنگاه ارزیابی دقیق از بازار انجام می گیرد. مرحله نهایی، تجاری کردن تولید است. در این مرحله نقش روابط عمومی، بازاریابی و ساخت توأم مطرح می شود. در هر یک از این مراحل پرداختن به تفکر خلاق امر مهمی است، چه برای تدوین خط مشی ها به منظور توسعه و بهبود تولید و چه برای حل مشکلات مهندسی و ساخت. در امور بازاریابی و رقابت های روابط عمومی گفته می شود که خلاقیت اغلب از آن طراحان و هنرمندان است. اما رهبران آینده نگر نیز این خصلت را دارند. آنها پیش آمدها و عوامل محرکه آنها را پیش بینی می کنند. اگر خلاقیت را مشکل می انگارید قدری تفکر جانبی را تمرین کنید. محیط کار را از اشیاء پر کنید و اجازه دهید که فکر شما آزاد باشد. □

داخل چشمی شرکت «باش اندلومیز» مدیران اجرایی کارخانه در دو گروه که در آن یک گروه نقش کره چشم و گروه دیگر در نقش لنز ظاهر می شدند، توانستند قابلیتها و امکانات لنزهای جدید تولید شده را کشف کنند. بدین ترتیب پس از درخواست گروهی که نقش کره چشم را بازی می کردند، برای ماده نرم و لطیفی که ناراحتی ناشی از سختی لنز را برطرف کند، کارخانه سازنده ماده مخصوصی را در لنزها بکار برد که سبب می شود تا فرد پس از گذاشتن لنز در داخل چشم احساس راحتی کند.

۳ - به طبیعت نگاه کنید و الهام بگیرید. طبیعت در تمامی گونه های متفاوت خود، سرچشمه پایان ناپذیر ایده ها و الهام ها می باشد. «جورج دو مسترال» کاشف چسب پرزی (VELERO)، ایده کشف را از چسبیدن خارها و پرزهای شکوفه هایی که به سلوار او چسبیده بود الهام گرفت. مورد مشابه دیگر دستگاه جمع آوری، خردکننده و متراکم کننده زباله ها می باشد که توسط شخصی به نام «جی جی گوردون» اختراع شد. ایشان پس از بررسی چگونگی دفع فضولات حیوانات، ماشین متراکم کننده زباله را ساخت. فضولات بز که خشک است و دارای شکل جامد می باشد، نشانگر بهترین روش و راه حل برای استخراج آب از زباله ها و ضایعات انسان و متراکم کردن آن می باشد.

۴ - تمام فرضیات خود را به شکل پرسش مطرح کنید. کودکان همیشه سؤال می کنند، چرا؟ بزرگسالان نیز می توانند این روش را به شکل سودمندی برای حل مشکلات در بسیاری از موارد خصوصاً برای معرفی تولیدات جدید بکار برند. صرفاً چون موضوعی و یا چیزی طراحی شده و مرتباً را طی کرده بدین معنی نیست که باید با شرایط موجود ادامه یابد. برای مثال چرا مربا در شیشه های دهان گشاد و لوبیا پخته در قوطی های فلزی جا داده می شود. طرح سؤال در مورد فرضیات، دلیل بر نادرست بودن طراحی نیست و یا اینکه بهترین ظرف برای نگهداری مربا، شیشه دهان گشاد نیست، بلکه پاره ای اوقات پرسشی کردن

در فیلمی به نام «بزرگ»، «تام هنکس»، نقش پسری را بازی می کند که آرزوی او برای بزرگتر بودن به حقیقت می پیوندد. بعنوان پسر بچه ای در قالب یک مرد، در شرکت تولیدی اسباب بازی کودکان بعنوان اپراتور کامپیوتر کاری می گیرد. اما نیروی کودکی او برای بازی کردن و اینکه دریابد کدام اسباب بازی کار می کند و کدام به درد نمی خورد، به زودی «تام» را تا سطح مدیریت شرکت می رساند تا اینکه تصمیم می گیرد بزرگ بودن کافی است و بهتر است به سن ۱۲ سالگی که دنیای بازی و خلاقیت است، برگردد.

توانایی و نیروی بازی و خلاقیت اغلب در دنیای پرمشغله کار و مسئولیت افراد بالغ گم می شود. اما براساس نظریه «برایان متی مور»، مشاور خلاقیت و مدیر «موسسه مشاوره نوآوری گروه متی مور»، توانایی و نیروی مورد بحث باید پرورش یابد، به ویژه که این نیرو در معرفی تولیدات جدید نقش مهمی دارد. هرگاه تفکری از تخیلات حقیقی دور شود و یا قدمی ورای حقیقت برداشته شود، اغلب ایده های نو و فرصت های تازه را در پی دارد.

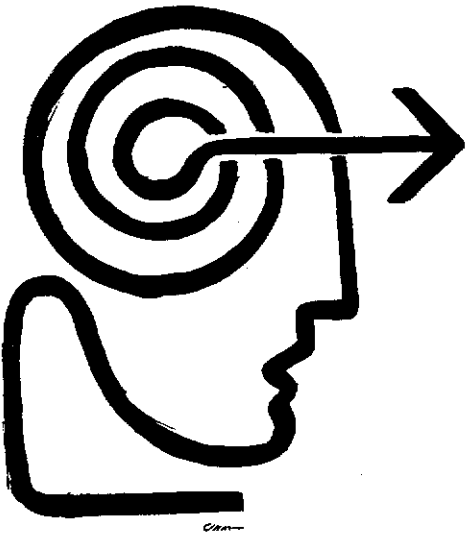
«برایان متی مور» نکات زیر را پیشنهاد می کند:
۱ - در پیرامون و محیط کار خود اشیاء گوناگون داشته باشید. همانگونه که ذهن، مغز و یا حافظه ما می تواند با دیدن چیزی یا شنیدن صدای فردی بکار افتد، اشیاء هم باعث می شوند بسیاری از ایده های نامعمول به حافظه و ذهن ما وارد شوند. چرا که اشیاء سبب خلاقیت ورود ایده های مختلف جدید در ذهن ما می شوند. استفاده از این روش در مورد افراد دیگر موثر بوده و بنابراین در مورد شما نیز به همان ترتیب اثر خواهد داشت.

۲ - خود را در نقش یک «تولید» تصور کنید و نقش آن تولید را بازی کنید. نقش بازی کردن از دیرباز بعنوان روشی موثر برای یافتن اثر رفتارهای ویژه روی دیگران در محیط های آموزشی معرفی و رایج شده است. «متی مور» نقش بازی کردن را بعنوان روشی مفید به ویژه برای تولیدات جدید پیشنهاد می کند.

در بخش تکنولوژی کارخانه سازنده لنزهای

زمان‌سنجی و مدیریت

از: رامین ناجی‌زاده



قیمت تمام شده هر واحد محصول است. برای تعیین قیمت تمام شده یکی از پیش‌نیازها دانستن این مطلب است که در هر ایستگاه کاری به تفکیک ماشین‌آلات و نیروی انسانی، هر یک چه زمانی صرف تولید یک واحد محصول کرده‌اند و این اطلاعات نیز یکی از نتایج حاصل از زمان‌سنجی خواهد بود.

زمان‌سنجی از بعد درونی

از نقطه‌نظر مسائل درونی شرکت، اطلاعات بدست آمده از زمان‌سنجی فعالیتها، پاسخگویی نیازهای ذیل خواهد بود:

● **تعیین ظرفیت تولید در شرایط موجود:** در هر شرکت پس از گذشت چندین سال که از بهره‌برداری آن می‌گذرد، در اثر گذشت زمان ماشین‌آلات استهلاک‌یافته، شرایط کار تغییر می‌کند و در پاره‌ای موارد مواد اولیه‌ای که در ابتدا مورد استفاده قرار می‌گرفته به علت مشکلات موجود در تدارک آنها دیگر مورد استفاده قرار نمی‌گیرند و حتی در بعضی از شرکتها بنا به ضرورت بخشی از خط و یا فرآیند تولید دستخوش تغییر می‌گردد. به دنبال بوجود آمدن این تغییرات، ظرفیت تولید نیز تغییر کرده و با آنچه که در کاتالوگ‌های مربوط به ماشین‌آلات قید شده، متفاوت خواهد بود. در این حالت باید مشخص کرد که با توجه به شرایط موجود، ظرفیت تولید چه می‌تواند باشد. این ظرفیت نیز با انجام زمان‌سنجی فعالیتها تعیین خواهد شد.

● **شناسایی گلوگاهها در فرآیند تولید:** یکی دیگر از کاربردهای زمان‌سنجی، شناسایی گلوگاهها در فرآیند تولید می‌باشد. در یک خط تولید، گاهی اوقات فعالیت‌هایی وجود دارند که زمان انجام آنها تعیین‌کننده ظرفیت خط مورد نظر بوده و زمان آنها در مقایسه با سایر فعالیت‌هایی که در آن خط انجام می‌شود، طولانی‌تر است. بنابراین برای یک مدیر در وهله اول شناسایی گلوگاهها و در قدم بعد، استفاده از تمهیداتی که بتوان زمان مربوط به این فعالیتها را کاهش و در نتیجه ظرفیت تولید را افزایش داد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد بود.

● **برنامه‌ریزی و کنترل تولید:** یکی از پیش‌نیازهای ضروری برای انجام برنامه‌ریزی تولید، مشخص بودن ظرفیت واقعی تولید هر محصول است تا براساس آن بتوان برای یک دوره زمانی معین،

درپی مشارکت در چندین طرح مشاوره‌ای در زمینه زمان‌سنجی بر آن شدم تا تجربیات خود را در این زمینه به رشته تحریر درآورم. هدف از نگارش این مقاله نشان دادن کمک‌هایی است که اطلاعات حاصل از زمان‌سنجی فعالیتها می‌تواند به مدیران در بکارگیری صحیح سایر سیستم‌ها بنماید. در این مقاله مساله زمان‌سنجی از دو بعد محیطی و درونی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

زمان‌سنجی از بعد محیطی

در حال حاضر وجود سه عامل محیطی، صاحبان صنایع و مدیران ما را بر آن می‌دارد تا با بینش عمیق و درک صحیح شرایط از این سه عامل به عنوان فرصت‌هایی که سبب ساز رشد و ارتقاء شرکت می‌شوند، استفاده کنیم. به عبارت دیگر، عدم توجه و ندادن بها کافی به این عوامل، می‌تواند آنها را به تهدیداتی علیه شرکت تبدیل کند. این عوامل عبارتند از:

- اخذ گواهینامه‌های مربوط به سری ISO 9000
- پذیرفته شدن در بازار بورس
- واگذاری شرکتها به بخش غیردولتی

در جامعه صنعتی امروز، داشتن گواهینامه‌های مربوط به سری ISO 9000 به منزله احراز حداقل کیفیت قابل قبول بوده و برای ورود به بازارهای جهانی و مطرح شدن در امر صادرات الزامی است. یکی از شرایط دریافت این گواهینامه‌ها، مکتوب بودن کلیه روشها و دستورالعمل‌هایی است که در شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد. یکی از این مستندات که مشخص‌کننده شرایط استاندارد کار و زمان لازم برای انجام هر فعالیت می‌باشد از زمان‌سنجی بدست می‌آید. از طرف دیگر یکی از مسائل مهم در تحصیل رضایت مشتریان، تحویل به موقع کالا (یا خدمات) می‌باشد و برای برآورد دقیق زمان تحویل نیاز به دانستن زمان لازم برای تولید هر واحد محصول در شرایط موجود می‌باشد که این مساله نیز با انجام زمان‌سنجی فعالیتها حاصل می‌شود.

یکی دیگر از مسائل محیطی امروز برای شرکتها و کارخانه‌ها، پذیرفته شدن در بازار بورس است. شرکت‌های مختلف برای ورود به بازار بورس و عرضه سهام خود باید دارای شرایط مشخصی باشند. از جمله این شرایط، داشتن

برنامه‌ریزی کرد. از طرف دیگر به منظور حفظ و پویایی سیستم، رفع نقائص احتمالی و پاسخگو بودن به تغییرات محیطی، باید در زمان‌های معینی تولید واقعی را با آنچه که در برنامه پیش‌بینی شده است، مقایسه و انحرافات و دلایل مربوط به آنها را تعیین کرد. در اینجا نیز یکی از مراجعی که در تعیین انحرافات مورد استفاده قرار می‌گیرد، زمان‌های استاندارد مربوط به انجام هر فعالیت می‌باشد. بنابراین به منظور انجام یک برنامه‌ریزی و کنترل تولید بهینه، داشتن اطلاعات حاصل از زمان‌سنجی، ضروری است.

● **پاداش عملکرد کارکنان:** در بسیاری از شرکتها به منظور ایجاد انگیزه بیشتر در کارکنان، چنانچه میزان تولید با حفظ کیفیت مورد انتظار از شاخص تعیین شده بیشتر شود، در آن صورت براساس روش مشخصی، بخشی از درآمد ناشی از اضافه تولید تحت عنوان پاداش عملکرد بین افراد شاغل در شرکت توزیع می‌گردد. در اینجا نیز برای اجرای سیستم پاداش عملکرد و تعیین شاخص‌های مربوطه نیاز به اطلاعات حاصل از زمان‌سنجی خواهد بود.

بهره‌وری

در پایان به عنوان جمع‌بندی مطالب فوق، می‌توان گفت استفاده از اطلاعات بدست آمده از زمان‌سنجی فعالیتها، موثر در ارتقاء بهره‌وری هستند.

بنابراین می‌توان گفت که استفاده از اطلاعات حاصل از یک زمان‌سنجی صحیح، موجب افزایش بهره‌وری در تمامی ابعاد شرکت خواهد شد. □



نگرشی به آینده کارگران در قرن بیست و یکم

نویسندگان: ISHAC DIWAN - ANA REVENGA
FINANCE AND DEVELOPMENT - SEP.1995
ترجمه: کریم مردانه

پله‌های تکنولوژیک را طی می‌کنند. این دو سناریو در رابطه با موضوع رشد در هر منطقه با هم اختلاف دارند اما در رابطه با نتایج مترتب به نیروی کار در مناطق مختلف، از اختلاف ظریف و دقیق تری برخوردار می‌باشند.

سناریوی افتراق بیانگر رشد آهسته دستمزد در بسیاری از مناطق و افزایش عدم تعادل میان مناطق مختلف است، در مقابل سناریوی همبستگی افزایش درآمدها و کاهش عدم تعادل بین بسیاری از کشورها و مناطق را نشان می‌دهد. تفاوت بین رشد آهسته و نامتعادل از یک طرف و رشد سریع و متعادل از طرف دیگر، از ساختارهای اقتصادی خاص مناطق که میراث گذشته هستند، فعالیت‌های مرتبط با مزیت نسبی و رقابت و منابع مختلف خطر، ناشی می‌شود. حال بینیم نتایج حاصل از دو سناریو برای مناطق خاص یا یک کشور خاص چگونه تعریف می‌شود؟

کشورهای برخوردار از اقتصاد صنعتی
در این کشورها انتظار می‌رود که کارگران به جای تولید کالاها یا خدماتی که نیازمند مهارت پایین و متوسط هستند، به تولید کالاها و خدماتی پردازنده از تکنولوژی بالایی بهره می‌برند و این روند ادامه پیدا کند. از دید سناریوی افتراق، پیشرفت کند بوده و به علت کسری مالی زیاد و صادرات پایین، تقاضا برای کارگران ماهر کاهش می‌یابد.

رقابت فزاینده از سوی تولیدکنندگانی با هزینه تولید پایین و تغییر فنی مفرضانه، باعث افزایش عدم تعادل می‌شود، در حالی که از دید سناریوی همبستگی، شرایط داخلی و خارجی مطلوب‌تر بوده و صادرات کالاها یا برخوردار از تکنولوژی بالا سریعاً توسعه می‌یابد. در نتیجه تقاضا برای مهارت‌ها سریعاً افزایش می‌یابد و کارگران سریعاً مهارت‌شان را افزایش می‌دهند؛ دستمزد کارگران غیرماهر هم افزایش یافته و عدم تعادل کاهش می‌یابد.

میزان ثبت‌نام در مدارس در سطح فعلی باقی می‌ماند و نرخ کسانی که ترک تحصیل می‌کنند کاهش می‌یابد و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، انتقالات تکنولوژیک، و بهبود در هیأت حاکمه ممالک باعث افزایش بهره‌وری نیروی کار خواهد شد.

سناریوی همبستگی باید از طریق افزایش در نرخ پس‌انداز به میزان کم، کاهش کمبود مالی در کشورهای غنی، و به گردش درآمدن منطقی سرمایه در عرصه بین‌المللی تقویت و حمایت شود که این امر پیشبرد و توسعه را هم در بر می‌گیرد. تلاش و فعالیت‌ها باید مخصوصاً در مناطقی که در پایین صحرای آفریقا واقع شده‌اند بیشتر باشد. صحنه بین‌المللی حائز اهمیت فراوانی است. سناریوی افتراق فرض می‌کند که سیستم‌های فعلی حمایت از اقتصاد و بازرگانی به حیات خود ادامه خواهند داد که در این صورت آن کشورها (کشورهای واقع در زیر صحرای آفریقا) یا باید دنباله‌رو «موافقت‌نامه دور اروگوئه» باشند و یا اینکه از طریق نوعی دیگر از سیستم حمایتی منطقه‌ای، منافع از دست رفته را جبران کنند. از دید سناریوی همبستگی «موافقت‌نامه دور اروگوئه» بطور کامل به اجرا درمی‌آید و پیشرفت زیادی در نگرش تجاری حاصل خواهد شد که این امر توسعه نگرش به کشاورزی را، هم در سطوح منطقه‌ای و هم در سطح چندجانبه در بر می‌گیرد. در سناریوی «افتراق» رشد صادرات آهسته بوده و تغییر اندکی در تقسیم کار بین‌المللی حاصل می‌شود. در مقابل در سناریوی همبستگی، اتحاد جهانی روی سرمایه‌گذاری و مردم اثر می‌گذارد و منافع خالص عمده‌ای را حاصل می‌کند و مناطق در حال توسعه، با سرمایه‌گذاری روی مهارت‌های کارگران‌شان، در بازار جهانی در حال گسترش،

آیا قرن بیست و یکم خواهد توانست سرآغاز و طلیمه دوره‌ای از اشتراک در درآمدها باشد یا این قرن هم شاهد روندهای گذشته خواهد بود؟ دو سناریوی جهانی که «گزارش توسعه جهان در سال ۱۹۹۵» به آنها پرداخته، احتمالات و خطراتی را بیان می‌دارد که کارگران در مناطق عمده جهان با آن مواجه هستند.

اولین سناریو (که ناخوشایند است) فرض می‌کند که روند گذشته ادامه خواهد یافت. چون تداوم این روند احتمالاً منجر به گسترش اختلافات بین مناطق مختلف و گسترش عدم تساوی در درآمدها در میان بعضی از کشورها خواهد شد، ما این سناریو را سناریوی «افتراق یا واگرایی» می‌نامیم. دومین سناریو که سناریوی «همبستگی یا همگرایی» است، ترکیب خط‌مشی‌های داخلی قوی و متعادل (برای هر کشور) با ائتلاف عمیق بین‌المللی را بیان می‌کند. هر دو سناریو چنین فرض می‌کنند که گرایش به سوی تکنولوژی به نفع کارگران ماهر، که مشخصه دو دهه گذشته می‌باشد ادامه خواهد یافت. هر دو سناریو جنبه توصیفی دارند اما در عین حال ما را به نحو شایسته‌ای در مورد دلایل موفقیت و ناکامی راهنمایی می‌کنند و هم به فعالیت‌های موجود در پهنه اقتصاد و هم به فعالیت‌ها در ترکیب بین‌المللی توجه دارند.

عامل عمده تعیین‌کننده وضعیت کارگران در آینده، سرمایه‌گذاری داخلی، آموزش، زیرساز و تکنولوژی است. سناریوی افتراق فرض می‌کند که روندهای فعلی سرمایه‌گذاری ادامه یافته یا بدتر می‌شوند، تعداد افرادی که در مدارس ثبت‌نام می‌کنند کاهش می‌یابد و رشد کل بهره‌وری نیروی کار کند خواهد بود. سناریوی همبستگی فرض می‌کند که نرخ سرمایه‌گذاری افزایش می‌یابد،

آسیای شرقی

اقتصاد تازه صنعتی شده آسیا در مسیر تولید کالاهایی است که نیاز به مهارت متوسط دارند و به طرف تولید کالاهایی برخوردار از تکنولوژی بالا حرکت می‌کند. از طرف کشورهای صنعتی این خطر وجود دارد که واکنش نشان داده و این حرکت را متوقف سازند و از طرف کشورهایی که در اقتصادشان سطح دستمزدها پایین است، خطر فشارهای رقابتی وجود دارد. آهسته کردن حرکت تولید باعث می‌شود دستمزد پایین برای تمام کارگران رایج شود و گذر سریع از یک مرحله ممکن است کمبودها را آشکار ساخته و باعث پیدایش دوره‌ای موقت شود که در این دوره آموزش‌دهندگان، درآمد کلانی کسب کنند و عدم تعادل مضاعف شود.

کشورهای برخوردار از اقتصاد متحول و درحال تبدیل

آنگونه که در مورد آسیای شرقی صادق است، فعالیت اقتصادی همراه با برنامه‌ریزی متمرکز قبلی، باعث افزایش کیفیت کالاها شده و این کشورها را به عنوان تولیدکنندگان عمده کالاهای نیازمند به تکنولوژی متوسط و بالا تثبیت می‌کند. اما این کشورها کار مضاعف دیگری هم دارند و آن توسعه اقتصاد بازار است. در این راستا اگر اصلاحات ناموفق باشد منجر به عدم ثبات، سرمایه‌گذاری پایین و نهایتاً رشد پایین می‌شود ولی اگر اصلاحات موفقیت‌آمیز باشد، می‌تواند چرخه مناسبی از سرمایه‌گذاری و رشد را ایجاد کند که همه از آن سود ببرند. در حالت اول توزیع درآمد خیلی ناعادلانه‌تر می‌شود در حالی که در حالت دوم توزیع دستمزدها بطور مطلوب بوده و توسعه خدمات به حفظ تقاضا برای کارگران غیرماهر کمک می‌کند.

امریکای لاتین

امریکای لاتین فعالیت در معدن و کشاورزی را بطور مطلوبی توسعه داده و سریعاً تبدیل به تولیدکننده کالاهای برخوردار از تکنولوژی توسعه یافته خواهد شد. این خطر وجود دارد که عدم تعادل عمده‌ای ایجاد شود که این خود می‌تواند باعث نگهداشتن رشد در حد پایین بشود؛ تا جایی که از یک طرف رقابت فزاینده از سوی تولیدکنندگانی که دستمزد کمتری می‌پردازند و از طرف دیگر کاهش سوبسید محصولات کشاورزی (آنگونه که در «موافقت‌نامه دور اروگوئه» در این زمینه توافق حاصل شده) می‌تواند به کارگران

غیرماهر ضربه بزند. به هرحال این امکان وجود دارد که از طریق سرمایه‌گذاری و آموزش بیشتر به رشدی موزون دست یابیم و درجایی واقع شویم که تمام کارگران سود ببرند که این امر منوط به غنی‌سازی اصلاحات است. در این منطقه گسترش «نفثا» به ایجاد ثبات سیاسی و جلوگیری از تغییر کمک خواهد کرد و امکان دارد عدم ثبات در گردش سرمایه را هم کاهش دهد.

خاورمیانه و شمال آفریقا

از بعضی جهات فعالیت‌های این منطقه مشابه فعالیت‌های امریکای لاتین است اما یک جنبه دیگری که این منطقه دارد، گذر از مرحله رشد از طریق هدایت دولت و خطرات مربوط به امنیت منطقه است.

اگر رشد پایین باشد، عدم تعادل افزایش یافته و منجر به سرمایه‌گذاری پایین، جنگ بر سر سرمایه، و انزوای فزاینده بین‌المللی می‌شود. چنین نتیجه‌ای ظاهراً به نفع نیروی کار با سواد است ولی باعث افزایش بیکاری در میان تحصیل‌کرده‌ها می‌شود. به هرحال اگر چنانچه خصوصی‌سازی و اصلاحات تجاری موفقیت‌آمیز باشند، طراحی مسیری برای رشد به همراه کاهش سریع عدم تعادل، امکان‌پذیر می‌باشد.

هدف از این فعالیت‌ها تقویت صادرات است که از صادرات کالاهای نیازمند به مهارت کمتر شروع شده و سریعاً به صادرات کالاهای نیازمند به مهارت بالا می‌رسد و این امر باعث می‌شود که قبل از اینکه «موافقت‌نامه دور اروگوئه» بطور کامل اجراء شود، تولیدکنندگانی که دستمزدهای پایین را می‌پردازند، غافلگیر شوند. در این منطقه امکان همکاری نزدیک با اروپا و حل و فصل مسالمت‌آمیز تضادهای قدیمی منطقه‌ای، فرصت‌هایی را برای رشد ایجاد خواهد کرد.

جنوب آسیا و چین

کشورهای این منطقه فعلاً در تجارت بین‌المللی ضعیف هستند. اگر چنانچه این کشورها بیشتر وارد تجارت بین‌المللی شوند باعث خواهند شد تقاضا در سراسر جهان افزایش یابد ولی در عین حال باعث افزایش کلی فشارهای رقابتی بر روی کارگران غیرماهر خواهند شد. با وجود اینکه کشاورزی این منطقه نیازمند توسعه است ولی خطراتی نیز همراه این توسعه وجود دارد (که به کشاورزان آسیب می‌رساند)؛ امکان وجود مناسبات عمده تجاری باعث از میان رفتن صنایعی می‌شود که به مهارت پایین نیاز دارند (به کارگران فقیر شهری آسیب می‌رساند) و چنین

اصلاحاتی در چین ممکن است منجر به کاهش سطح دستمزدها بشود. همزمان با عملکرد این عوامل که باعث افزایش عدم تعادل می‌شوند، نیروهایی هم وجود دارند که در جهت مخالف عمل می‌کنند. اگر چنانچه افزایش در قیمت غذا به دنبال «موافقت‌نامه دور اروگوئه» باعث افزایش قیمت محصولات تولیدی کشاورزان شود، صنایع دولتی خصوصی شوند و گرایش که در روند تجاری به ضرر روستاها وجود دارد تصحیح شود، فرصت‌های رشد موزون افزایش خواهند یافت. هرچه توسعه صادرات کالاهایی که تولیدشان نیاز به مهارت کمتری دارد با سرعت انجام گیرد، به همان سرعت فقر در این کشورها کاهش می‌یابد و این خود فی‌نفسه با این مساله مرتبط است که کشورهای با اقتصاد پیشرفته با چه سرعتی ساختارهای تولید خود را بهبود بخشیده و تولید کالاهای کاربر را متوقف می‌سازند.

کشورهای واقع در منطقه زیر صحرای آفریقا

جهت هماهنگی با نظم نوین جهانی که در حال پیدایش است، باید تلاش زیادی در جهت رفع گرفتاریهای آفریقا صورت گیرد. اگر چنانچه روندهای گذشته ادامه یابند (فقر اقتصادی - خطرات سیستمی و سرمایه‌گذاری پایین) به انزوای قاره سرعت خواهد بخشید. اگر سیاستها (داخلی و بین‌المللی) در جهت جذب سرمایه‌گذارهای بیشتر و افزایش بهره‌وری نیروی کار باشد، و مخصوصاً اگر سیاست‌های صادراتی بر این اساس باشد که آفریقا مجدداً مزیت‌های خود را در محصولات باز یابد، امکان دارد در این حالت، رشد کاربر و متعادل حاصل شود.

نتیجه

تحت هر سناریو عدم تساوی بین‌المللی فقط اندکی تغییر خواهد کرد اما سناریوی همبستگی و توصیف آن می‌تواند نقطه شروعی برای کاهش تفاوت‌های عظیمی باشد که در حال حاضر وجود دارد. نسبت موجود بین دستمزدهای غنی‌ترین و فقیرترین گروهها در سلسله مراتب دستمزدهای بین‌المللی (کارگران ماهر کشورهای صنعتی و کشاورزان آفریقا) می‌تواند بطور تخمینی از ۱۰۰ در سال ۱۹۹۲ به ۱۰۰ در سال ۲۰۱۰ کاهش یابد. اما اگر سیاست‌هایی که به اهداف مشترک توجه دارند دنبال نشوند، واقعاً اوضاع وخیم خواهد شد: تحت سناریوی افتراق، نسبت درآمد‌های نیروی کار بین این دو گروه می‌تواند به حدود ۱۰ کاهش یابد. □

آمار و ارقام مربوط به بهره‌وری در ایران

گردآوری: فرهاد نژادحاج علی ایرانی

یافته‌های مرکز آمار ایران حاکی از آن است که تعداد کارکنان دولت (کارگر و کارمند) در طی سال ۷۲ قریب ۲ میلیون نفر بوده است حال اگر کار مفید روزانه هر فرد در بخش‌های اداری، خدمات و صنعت را به‌طور میانگین ۱/۵ ساعت در روز بگیریم (در حالیکه میانگین کار مفید روزانه در انگلیس ۱۵/۶ ساعت، در پرتغال ۸/۲۰ ساعت و در مجموعه کشورهای اروپایی ۱۷/۲۰ است) با یک محاسبه ریاضی می‌توان گفت که کارکنان دولتی در روز تنها ۳ میلیون ساعت کار مفید انجام می‌دهند و در عمل ۱۳ میلیون ساعت کار مفید به‌هدر می‌رود. «منبع: روزنامه همشهری ۱۳۷۵/۲/۶»

● بهره‌وری انرژی:

در زمینه مصرف انرژی، طبق آمار ارائه شده نرخ مصرف سرانه انرژی در ایران بالاترین نرخ

مصرف سرانه مواد غذایی در سالهای اخیر؛ ۳۹۰۰ کیلو کالری در روز افزایش یافته است. «منبع: روزنامه همشهری ۱۳۷۴/۹/۱۲»

به‌طور کلی ۲۰٪ ارزش افزوده بخش صنعت را صنایع غذایی تشکیل می‌دهد. اما متأسفانه حدود ۳۰٪ مواد غذایی در ایران ضایع می‌شود که این مقدار غذای ۱۵ میلیون نفر است، اگر به‌طور متوسط تعداد نفرت هر خانواده را حدود ۵ نفر در نظر بگیریم می‌توان گفت هر خانواده ایرانی به‌طور متوسط بیش از غذای یک نفر ضایعات دارد. «منبع شماره ۷ از فهرست منابع و مآخذ - بهره‌وری در خانواده»

بالینکه کشور ما ایران از نظر منابع طبیعی و نیروی انسانی، معادن، مواد اولیه و انرژی دارای ظرفیت و پتانسیل بسیار بالایی است و از بسیاری جهات نسبت به کشورهای دیگر دارای امتیاز و امکانات بالقوه فراوانی بوده و با اینکه باید نیروی کار و بازدهی سرانه صنعت کشور، سرمایه‌های موجود و منابع ملی به‌نحو احسن مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد و نمودارها و شاخص‌ها و بهره‌وری ما در مقایسه با کشورهای پیشرفته جهان و استانداردهای بین‌المللی از شرایط خوب و مطلوبی برخوردار باشد اما متأسفانه ارقام بهره‌وری در کشور از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست. به‌عنوان مثال، درباره آب و میزان بهره‌وری آن می‌توان گفت که از ۱۴۰ میلیارد متر مکعب آب قابل استحصال حداکثر مقدار مورد استفاده ۹۲ میلیارد متر مکعب بوده و در عین حال راندمان آبیاری بسیار پایین و گاهی تا ۳۰٪ هم می‌رسد. «منبع شماره ۲ از فهرست منابع و مآخذ - اسلام، انسان، بهره‌وری»

● بهره‌وری نیروی انسانی:

گزارش‌ها نشان می‌دهد شاخص بهره‌وری نیروی انسانی در ایران در مقایسه با کشورهای منطقه و نیز شرق آسیا بسیار پایین است. آمارهای اعلام شده نشان‌دهنده این است که میزان بهره‌وری نیروی کار در ایران در سال ۶۹ نسبت به سال ۶۴ حدود ۲۵٪ کاسته شده است، یعنی ۲۵ درصد رشد منفی داشته است، در حالی که در فاصله همین سالها، میزان بهره‌وری در هنگ‌کنگ ۴۰ درصد، تایلند ۳۷ درصد، تایوان ۳۶ درصد، کره جنوبی ۳۴ درصد، سنگاپور ۲۷ درصد، هندوستان ۱۹ درصد، و پاکستان ۱۴ درصد افزایش یافته است.

«منبع شماره ۲ از فهرست منابع و مآخذ - اسلام، انسان، بهره‌وری»

● بهره‌وری مواد غذایی:

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که ایران جزو سه کشوری است که بیشترین میزان ضایعات مواد غذایی را در جهان دارند. سرانه مواد غذایی که هر شبانه‌روز در کشور به‌هدر می‌رود، معادل ۱۶۰۰ کیلو کالری است، در صورتی که متوسط میزان



● بهره‌وری ساعات کار:

طبق آمار رسمی منتشرشده توسط مجامع علمی، ساعات کار مفید در ژاپن ۴۹ تا ۶۰ ساعت در هفته است این رقم در کره جنوبی به ۵۴ تا ۷۲ ساعت در هفته و در آمریکا ۳۶ تا ۴۰ ساعت در هفته است در صورتی که در صنایع ما ساعات کار هفتگی به ۹ تا ۶ ساعت می‌رسد.

پژوهشی که در سال ۱۳۶۵ در ایران در مورد ساعات کار مفید کارکنان یک سازمان اداری صورت گرفت، نشان‌دهنده ارقام شگفت‌انگیزی بود. ساعات کار اسمی سازمان مورد نظر ۵۲ ساعت کار در هفته بوده، به‌عبارت دیگر کارکنان سازمان علاوه بر ۴۴ ساعت مقرر، ۸ ساعت اضافه‌کاری داشته‌اند. اما نتیجه پژوهش نشان می‌داد که در عمل فقط ۷ ساعت و ۸ دقیقه کار مفید انجام شده است.

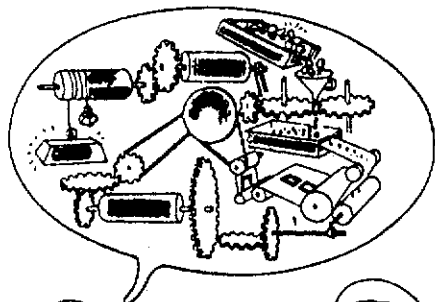
مصرف سرانه در دنیا است. چنانچه مصرف انرژی سرانه در ایران را معادل ۱۰۰ فرض کنیم، مصرف سرانه انرژی در چین ۳۳، در هند ۱۹ و اندونزی ۱۴ می‌باشد. در واقع می‌توان گفت که کشور ایران با جمعیت ۶۰ میلیون چیزی نزدیک به میزان مصرف انرژی کشور چین با جمعیت میلیاردی، مصرف انرژی دارد. «منبع: مجله تدبیر شماره ۴۲»

● تحقیق و توسعه:

طبق آمار در دهه ۷۰، هزینه تحقیقات در آمریکا و سوئیس ۱۸۵ دلار برای هر نفر بوده، در حالیکه در ایران ۱/۵ دلار برای هر نفر بوده است. بررسی بودجه پژوهش و تحقیق بین سالهای ۴۷-۱۳۶۲ در ایران نشان می‌دهد که همواره کمتر از ۱ درصد بودجه کل صرف فعالیت‌های تحقیقاتی شده است. حال آنکه فقط در سال ۱۹۸۱ چهار

نقل قول‌هایی طنزآمیز از دنیای ادارات و شرکتها

ترجمه: ناصرالدین حکیم شوشتری



«در مذاکرات اول بگوئید نه، و بعد مذاکره کنید!»

«اگر نمی‌توانید متقاعدشان کنید، گیجشان کنید!»

«قبل از آنکه با رئیس‌تان مجادله کنید، هم به نظرات او و هم به احتمال از دست دادن شغل‌تان خوب فکر کنید!»

«نشانه یک فوق لیسانس مدیریت بازرگانی واقعی آنست که او غالباً در اشتباه است، اما اینکه تردید داشته باشد نادر است!»

«حتی اگر در مسیر درستی باشی، اگر نجنبی، کنارت خواهند زد.»

«مدیریت، هنر وادار کردن دیگران به انجام همه کارهاست!»

«وقتی می‌گویند فلانی ذاتاً یک مدیر است، منظورشان این است که پدرش صاحب شرکت است!»

«آمریکا سرزمین فرصت‌هاست، البته اگر شما یک بازرگان ژاپنی باشید!»

«هیچ چیز خجالت‌آورتر از این نیست که ببینید کاری را که به مدیرتان اطمینان داده بودید انجام شدنی نیست، انجام داده است!»

HUMOROUS QUOTES
FROM THE
BUSINESS WORLD
SUCCESSORIES PUBLISHING 1992

«ارزان بخر، گران بفروش، طلبت را زود وصول کن، و بدهی‌ات را دیر پرداخت کن.»

از کیفیت آن‌ها) همگانی نامید - یا جمع ساعات اختصاص یافته به برنامه‌های علمی در تلویزیون ایران در سال ۱۳۷۱، معادل ۹ درصد کل برنامه‌های تلویزیون بوده است - و برای هر ۱۲ میلیون ایرانی یک موزه علمی و در تمام کشور،

یک آکواریوم آموزشی وجود دارد، اینها همه مربوط به کمیت هستند در حالیکه وضع کیفیت از این هم بدتر است. «منبع ۱۰ از فهرست منابع و ماخذ - مجله فرهنگ توسعه ۲۰» □

تنها ۱/۵ درصد درآمد یک خانواده ایرانی به مسائل فرهنگی اختصاص دارد در حالی که ۲/۵ درصد از درآمد یک خانواده ایرانی به دخانیات اختصاص دارد.

یکی دیگر از عوامل عدم رشد بهره‌وری در کشور این است که در ایران فعالیت‌هایی که برای همگانی‌کردن علم صورت می‌گیرد بسیار ناچیز است، در این زمینه آمار گویاست: از میان ۱۱۴ نشریه علمی که در سال ۱۳۷۱ در ایران چاپ می‌شده، حداکثر ۱۱ نشریه را می‌توان (صرف‌نظر

کشور آمریکا، شوروی سابق، ژاپن و آلمان غربی حدود ۲۰۰ میلیارد دلار در امر تحقیقات هزینه کرده‌اند. «منبع شماره ۴ از فهرست منابع و ماخذ - مدیریت در ژاپن»

آمار نشان می‌دهد که شاخص‌های فرهنگی در ایران در مقایسه با سایر کشورهای جهان بسیار پایین است. از جمله این شاخص‌های فرهنگی به‌اشاره آمار دو مورد انتشار کتاب و مطبوعات اکتفا می‌کنیم:

● انتشار کتاب:

طبق آمار سال ۱۳۶۸ در ایران ۶۲۸۹ عنوان کتاب منتشر شده است و این در حالی است که در همین سال در تایلند ۱/۸ برابر ایران، در سوئیس ۲/۱ برابر، در کره جنوبی ۶/۲ برابر ایران کتاب منتشر شده است. «منبع: روزنامه همشهری - ۱۳۷۲/۸/۱۸»

● مطبوعات:

بر طبق اطلاعات بدست آمده در سال ۱۳۶۹ در ایران ۲۸ عنوان روزنامه منتشر می‌شد. در حالی که این رقم در همین سال در ترکیه ۳۲۸، در برزیل ۲۸۸ و در شوروی سابق ۷۲۳ بوده است. به عبارت دیگر برزیل ۱۰ برابر، ترکیه ۱۲ برابر و شوروی سابق ۲۶ برابر، کویت ۹ برابر، فنلاند و سوئد ۴۰ برابر ایران عنوان روزنامه داشته‌اند. به‌دیگر سخن در حالی که برای هریک میلیون ایرانی تنها نیم عنوان روزنامه (۰/۵) انتشار می‌یافته است. این رقم برای هر یک میلیون فنلاندی و سوئدی ۲۰ عنوان، ترکیه ۶/۷ عنوان، و کویت ۴/۵ عنوان بوده است. «منبع: روزنامه همشهری - ۱۳۷۲/۸/۱۵»

در تحقیقی که روی دو کارخانه سیمان در ایران و ژاپن شده است، نشان می‌دهد که در کارخانه ایرانی با ظرفیت روزانه ۶۶۰۰ تن برای تولید هر تن ۱۱۵ کیلووات ساعت برق مصرف می‌شود، اما در کارخانه ژاپنی ۹۰ کیلووات ساعت - در کارخانه ایرانی ۱۴۰۰ نفر نیروی کار وجود دارد، اما در کارخانه ژاپنی ۱۷۵ نفر، زمین کارخانه ژاپنی ۰/۲ کیلومتر مربع است و زمین کارخانه ایرانی بیش از ۴ کیلومتر مربع، این نیز یک مثال از هرزرفتن منابع در اقتصاد کشور و نشانه پایین بودن بهره‌وری است. «منبع: مجله تدبیر شماره ۴۹»

باینکه در کشور ما یکی از عواملی که باعث پایین آمدن بهره‌وری می‌شود، حاکم نبودن فرهنگ و نگرش بهره‌وری در کشور است ولی طبق آمار



مستقیم پندر

● اعمال کنترل‌های موقت برای ورود سرمایه به جهان سوم

صندوق بین‌المللی پول با توجه به بحران مالی مکزیک و آثار جهانی آن اعلام کرده است که کشورهای در حال توسعه باید در فکر اعمال کنترل‌های موقت بر روی ورود جریان سرمایه باشند تا از آثار مخرب آن جلوگیری کنند.

روزنامه وال استریت ژورنال نوشت: «در گزارش جدید صندوق بین‌المللی پول با توجه به موفقیت اعمال چنین کنترل‌هایی در کشورهای شیلی، کلمبیا و مالزی آمده است، در زمان افزایش ورود جریان سرمایه، یک کشور باید به فکر اقدام‌هایی برای تاثیرگذاری بر میزان و ویژگی‌های جریان سرمایه باشد.» اعمال مالیات بر اعتبارات بانکی کوتاه‌مدت و محدود ساختن میزان استقراض خارجی توسط بخش خصوصی و دولتی از جمله اقدام‌های مورد نظر این ارگان بین‌المللی است.

این توصیه به‌طور آشکار در تضاد با خط‌مشی‌های گذشته صندوق بین‌المللی پول قرار دارد. صندوق یک دهه قبل به‌طور معمول کشورهایی را که در مسیر پیشرفت و توسعه قرار داشتند ترغیب می‌کرد کنترل‌های خود را بر روی اعتبارات سرمایه خارجی کنار بگذارند. اما اثر مثبت سیاست‌های اقتصادی کشورهای در حال توسعه موفق مانند مالزی در جلوگیری از به‌جریان افتادن سیل وام‌های کوتاه‌مدت به داخل کشور موجب شده است که کارشناسان اقتصادی صندوق دیدگاه خود را تغییر دهند.

به‌نوشته این روزنامه کارشناسان اقتصادی بر این باورند که توصیه انجام شده

در گزارش سالانه صندوق بین‌المللی پول با عنوان «بازارهای بین‌المللی سرمایه، توسعه، چشم‌اندازها و امور خط‌مشی» موجب خواهد شد دولت‌هایی که تاکنون در این جهت شرکت کرده‌اند، فعالیت‌های خود را برای به‌کارگیری چنین کنترل‌هایی تشدید کنند.

(نیویورک - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● ساخت قوی‌ترین لیزر جهان

با آزمایش موفقیت‌آمیز قویترین لیزر جهان در آزمایشگاه ملی «لارنس لیورمور» فصل جدیدی در تاریخ تحقیقات لیزری گشوده شد. این کار عظیم در آزمایشگاه ملی «لارنس لیورمور» در کالیفرنیا شمالی انجام شده است و دانشمندان در این مرکز قدرت عظیم لیزر پتاوات را به‌نمایش گذاشتند. این لیزر رکورد قبلی قدرت لیزر را که ۱۲۵ تریلیون وات بود شکست و به‌میزان بیش از ۱۰۰ برابر افزایش داد.

ایسن لیزر پالس‌های بیش از ۱/۳ کوادریلیون (پتا) وات نیرو را تولید می‌کند که بیش از ۱۳۰۰ برابر کل ظرفیت تولید برق آمریکا است. مدت زمان هر پالس نصف یک تریلیونیم ثانیه است که هزار بار کوتاه‌تر از مدت یک پالس معمولی تولید شده توسط لیزر عظیم نواختر لیورمور است.

«مایکل پری» سرپرست این پروژه گفت: «ساخت پتاوات باز خود گذشته و پشتکار بسیاری از دانشمندان و مهندسان لارنس لیورمور در ۳ سال گذشته و با پیشرفتهای اخیر در زمینه تکنولوژی فمتوسکند (فمتوثانیه) در تمامی حوزه‌های لیزر میسر شده است.» کاربردهای عملی پتاوات، شامل تحقیقات فزونیون، تولید اشعه ایکس با انرژی زیاد، فیزیک پلاسما و هسته‌ای می‌شود.

تکنولوژی فمتوثانیه که در تحقیقات لیزر پر قدرت، انتقالی پدید آورده است؛ شامل یک تکنیک تقویت پالس پیشگام در رادار است. این تکنیک تولید پالس‌های فمتو ثانیه انرژی کم را شامل می‌شود که به‌میزان بیش از ۱۰ هزار برابر در طول زمان کشیده شده‌اند بطوری که بدون آسیب‌رساندن به بینایی قابل

تقویت است و بعد پالسها تقریباً تا مدت زمان اولیه فمتوثانیه فشرده شده‌اند.

(UNITED PRESS-CALIFORNIA)

● رشد توسعه اجتماعی در چین

شاخصهای توسعه اجتماعی در چین در سال گذشته از رشد بیشتری برخوردار بود. به‌نوشته روزنامه «چاینا دیلی»، شاخصهای توسعه اجتماعی در چین در سال گذشته با ۴ درصد رشد نسبت به سال پیش از آن به یکصد و نهم درصد رسید. در این میان شهرهای پکن، شانگهای و تیانچین در صدر قرار دارند. این شاخص‌ها که مبنایشان ۱۰۰ و در ده زمینه مختلف در نظر گرفته شده‌اند عبارتند از محیط‌زیست، جمعیت، رشد اقتصادی، توزیع درآمد و ثروت، نیروی کار، اشتغال، امنیت اجتماعی، بهداشت و خدمات درمانی، آموزش و پرورش، علوم و فنون ورزش.

این گزارش نشان می‌دهد که توسعه اجتماعی در مناطق پکن، تیانچین و شمال شرقی چین و مناطق ساحلی شرق این کشور بیش از مناطق غربی بوده است. (پکن - واحد مرکزی خبر)

● کبد مصنوعی در اسکاتلند ساخته شد

یک گروه از پزشکان و متخصصان اسکاتلندی موفق به ساخت دستگاه «کبد مصنوعی» شده‌اند که می‌تواند جان بیماران مبتلا به نارسایی‌های شدید کبدی را نجات دهد.

در دستگاه «کبد مصنوعی» از سلول‌های کبد خوک برای تصفیه و جداسازی مواد سمی خون استفاده می‌شود.

این طرح مشترک توسط دانشگاه «استرات کلاید» گلاسکو و یکی از بیمارستان‌های ادینبورو و با کمک مالی اتحادیه اروپایی انجام می‌گیرد. محققان یونانی و آلمانی نیز در اجرای این پروژه همکاری دارند.

پیش بینی می‌شود آزمایش استفاده از

این دستگاه برای بیماران انسانی کمتر از یک سال دیگر آغاز شود.

«کسب مصنوعی» می‌تواند به‌عنوان آلترناتیوی برای عمل پیوند کبد در بیماران کبدي استفاده شود و یا اینکه طی مدتی که بیماران پیوندی در انتظار یافتن عضو پیوندی مناسب هستند به‌طور موقت برای زنده نگاه‌داشتن آنها مورد استفاده قرار گیرد.

یکی از بزرگترین مشکلات پزشکی که با بیماری‌های شدید کبدي کار می‌کنند زنده‌نگاه‌داشتن بیمار تنها به‌مدت چند روز است. این مدت کوتاه اجازه خواهد داد بافت کبد مجدداً رشد و نمو کند و بهبود یابد.

کبد یکی از مهمترین اعضای بدن است و وظیفه تصفیه مواد سمی را که وارد خون می‌شود برعهده دارد. علاوه بر این تبدیل چربی و پروتئین به مواد قندی و دیگر مواد حیاتی توسط این عضو انجام می‌گیرد.

دستگاه ساخته‌شده توسط متخصصان اسکاتلندی مانند یک دستگاه دیالیز در بیماران کلیوی کار می‌کند و خون بیمار پس از وارد شدن به این دستگاه و تصفیه، مجدداً به بدن بیمار باز می‌گردد.

(لندن - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● ابداع نخستین کامپیوتر قابل اتصال به بدن انسان

یک شرکت آمریکایی با ساختن نخستین کامپیوتر قابل نصب بر روی بدن، کار مهندسانی را که معمولاً باید کتب و اطلاعات زیادی را به‌همراه داشته باشند ساده کرده است.

سیستم اطلاعات سیار «ترکر» شامل یک کامپیوتر بسیار کوچک است که با ۱۶ مگابایت حافظه موقت «رم» و برخورداری از یک پردازشگر مدل ۴۸۶ قادر است با ۵۰ مگاهرتز سرعت براساس دستور صوتی اپراتور آن اطلاعاتی را که در دیسک سخت یا هارد دیسک ۵۴۰ مگابایتی آن گنجانده شده، در اختیار استفاده‌کننده قرار دهد.

این دستگاه بر روی کمر استفاده‌کننده بسته می‌شود. اپراتور این دستگاه از طریق یک میکروفن که به این دستگاه وصل است به کامپیوتر فرمان داده و پرونده‌های حاوی اطلاعات موردنظر خود را با سرعت بازوبسته

می‌کند.

محتوای این پرونده‌ها به‌صورت تصویر بر روی یک عدسی الکترونیکی که فقط یک چشم را پوشانده و به این دستگاه وصل است نقش بسته و همانند صفحه معمولی کامپیوتر تنها با دو رنگ سبز و سفید، اطلاعات موردنظر را در مقابل دید اپراتور آن قرار می‌دهد.

دستگاه «ترکر» که از سوی شرکت آمریکایی «راک ول» سازنده قطعات الکترونیکی مورد استفاده در هواپیما و موشک ابداع شده در حقیقت برای رفع نیاز مهندسان که مجبورند برای سرویس قسمتهای مختلف هواپیما همیشه چندین کتابچه راهنمای قطور همراه داشته باشند، طرح‌ریزی شده است.

برای نمونه هواپیمای نظامی «سی-۵-ا» ویژه حمل بار، ۲۷۰ کیلوگرم کتابچه راهنما دارد که حمل آنها برای یک یا چند مهندس که قصد سرویس آن را دارند غیرممکن است. حال آنکه با استفاده از «ترکر» آنها هر اطلاعاتی را که مورد نیازشان باشد بلافاصله در جلوی روی خود خواهند داشت.

این دستگاه که اخیراً به‌بازار عرضه شده ۲۰ هزار دلار قیمت دارد ولی «راک ول» امیدوار است بتواند انواع کوچک‌تر و ارزان‌تری از آن را بسازد.

(لندن - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● تأخیر در پیری با مصرف ویتامین "E"

دانشمندان می‌گویند با افزودن ویتامین "E" به رژیم غذایی می‌توان روند پیری را به‌تأخیر انداخت. دکتر «مارگرت کای» استاد میکروبی‌شناسی، ایمنی‌شناسی و طب دانشگاه «آریزونا» در شهر «تاکسون» عقیده دارد: «استفاده از این ویتامین به‌عنوان مکمل، مانع از بروز تغییرات عمده از جمله، پیری مغز و نیز سلولهای سفید خون می‌شود.»

در یک بررسی به‌عمل آمده بر روی تعدادی از موشهای میانسال و پیر، مشخص شد که مصرف زیاد ویتامین "E"، مانع از آسیب دیدن گروه پروتئین‌های موسوم به «بانند ۳» می‌شوند. این پروتئین باطول عمر مرتبط است.

در موشهایی که میزان بیشتری از این ویتامین دریافت کرده بودند، پروتئین‌های مذکور فعالیت عادی خود را به‌مدت بیشتری ادامه دادند. استفاده از تعداد زیادی ویتامین همچنین سبب تأخیر در بروز تغییراتی شد که منجر به پیری و مرگ می‌شود.

«کای»، محقق ارشدی که تحقیقات وی در نشریه «آکادمی ملی علوم» آمریکا به‌چاپ رسیده است، می‌گوید: «خیلی زود است که گفته شود مکمل‌های ویتامین "E" باعث افزایش میانگین طول عمر انسان می‌شود، ولی پیش‌بینی می‌کنیم که باعث طولانی‌تر شدن دوره زندگی شود.»

«آنامک کرومیک» رئیس موسسه ملی بررسی بیولوژیکی سالخوردگی می‌گوید: «این نخستین تحقیقی است که نشان می‌دهد در پستاندار زنده، ویتامین "E" عامل تأخیر تخریب سلولهای ناشی از اکسیداسیون می‌شود.»

وی می‌گوید: «این مطالعات بر روی یک دسته از پروتئین‌ها متمرکز است و نیازمند مطالعات بیشتری برای دستیابی به این موضوع است که آیا ویتامین "E" قادر به‌حفظ دیگر پروتئین‌ها هست یا خیر؟»

براساس این تحقیقات استفاده از ویتامین "E" که حلال چربی نیز هست، می‌تواند از وقوع تغییرات سنی که بروز بیماری‌ها را به‌همراه دارد، جلوگیری کند. □

(UNITED PRESS - WASHINGTON)

● مخفی کردن آتش خشم و سکوت ظاهری عاملی برای تشدید حمله قلبی

پژوهشگران می‌گویند افراد بزرگسالی که آتش خشم و احساسات منفی خود را مخفی نگه می‌دارند و در ظاهر سکوت اختیار می‌کنند بیشتر دچار حملات قلبی مهلک می‌شوند. نتایج تحقیقات این پژوهشگران که در اجلاس انجمن روانشناسی آمریکا ارائه شد، شواهد و مدارک موجود در مورد رابطه تنگاتنگ خشم و احساسات با سلامت قلب را موردتأیید قرار داد.

دکتر «ژوهان دنوسه» استاد دانشگاه

«انتوپر» بلژیک در این اجلاس گفت: «افرادی که خشم و احساسات خود را مخفی نگه می‌دارند و چنین وانمود می‌کنند که هیچ ناراحتی ندارند دچار بیماری قلبی از نوع سوم می‌شوند که بدترین نوع بیماری قلبی است.» وی پس از انجام آزمایش بر روی ۳۰۳ بیمار قلبی ظرف مدت ۶ تا ۱۰ سال دریافت که احتمال مرگ افرادی که احساسات منفی خود را پنهان می‌کنند چهاربرابر بیشتر از دیگران است.

در مطالعه‌ای که در آمریکا بر روی ۲۶۰ تن از زنان انجام گرفت، ثابت شد آنهایی که دچار ناراحتی قلبی هستند، مضطرب‌تر و هیجان‌زده‌تر بوده و خشم خود را سرکوب می‌کنند.

دکتر «دنوسه» خاطر نشان کرد که فشارهای روانی و استرس باعث تنگ شدن عروق قلب و بی‌نظمی قلبی می‌شود و پزشکان باید افرادی را که چنین رفتارهایی از خود نشان می‌دهند، تحت رفتار درمانی مناسب قرار دهند.

(U.S.A. TODAY - NEW YORK)

● خطرات نادیده گرفتن طرح‌های توسعه در جهان

دیرکل سازمان ملل می‌گوید، نادیده گرفتن طرح‌های توسعه در جهان ممکن است به نقض صلح و آرامش بیانجامد و امنیت گیتی را مورد تهدید قرار دهد.

«پطروس غالی» در پیامی به مناسبت ریشه‌کنی فقر خاطر نشان کرده که انتخاب این روز، خود گواه نگرانی فزاینده‌ای است که در سطح جهان در مورد فقر وجود دارد و توجه به این مسئله ضروری است.

روز هفدهم اکتبر (۲۶ مهرماه) روز بین‌المللی ریشه‌کنی فقر تعیین شده است. مجمع عمومی سازمان ملل نیز سال ۱۹۹۶ را به عنوان سال بین‌المللی ریشه‌کنی فقر در جهان اعلام کرده و اجلاس جهانی توسعه اجتماعی از مجمع عمومی خواسته است تا دهه آینده نیز به عنوان دهه ریشه‌کنی فقر تعیین شود.

«غالی» از دولتها و ملل جهان خواست مبارزه با فقر را در اولویت قرار دهند و آن را

جزو وظایف اجتماعی، سیاسی و اقتصادی احاد بشر به حساب آورند.

دیرکل سازمان ملل تاکید کرد: «جهان هر روز یادآور خاطرات تازه و تلخی در مورد بروز مناقشه، خشونت و جنگ ناشی از نادیده گرفتن مسائل ریشه‌ای و حیاتی است که این به نوبه خود مانع ریشه‌کنی فقر و ایجاد توسعه در جهان می‌شود.»

«پطروس غالی» در پیام خود با اشاره به تلاش‌های سازمان ملل برای دست زدن به اقدامات سخت در زمینه ریشه‌کنی فقر، نقش سازمان‌های غیردولتی را برای تضمین مشارکت مردم در زندگی سیاسی اجتماعی و اقتصادی جوامع خود حیاتی دانسته است.

وی در این ارتباط آمادگی سازمان ملل را برای همکاری با سازمان‌های غیردولتی جهان در سطوح مختلف برای تضمین ریشه‌کنی فقر در جهان اعلام کرده است.

«پطروس غالی» در خاتمه همبستگی و اتحاد ملل جهان را برای رهایی از تازیانه فقر و ایجاد آینده‌ای روشن‌تر ضروری خوانده است.

(نیویورک - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● ساخت دقیق‌ترین ساعت جهان

محققان دانشگاه استرالیای غربی موفق به ساخت ساعتی شده‌اند که قادر است زمان را با دقت یک میلیونیم از یک میلیاردیم ثانیه اندازه‌گیری کند.

اندازه‌گیری زمان با این دقت حیرت‌انگیز، ساخت وسایل تکنولوژیک بسیار پیشرفته نظیر رادارهایی که قادر به ردیابی هواپیماهای نامرئی (استیلت) هستند و تلفن‌های موبایل فوق حساسی که صدا را بدون پارازیت انتقال می‌دهند، امکان‌پذیر می‌کند. ساعت جدید که هزار برابر دقیق‌تر از ساعت اتمی است که در تنظیم ساعت «گرینویچ» مورد استفاده قرار می‌گیرد با استفاده از یک قطعه یاقوت که صد هزار برابر درخشنده‌تر از خالص‌ترین شیشه می‌باشد، ساخته شده است.

موج الکترومغناطیسی که به درون این یاقوت منتقل می‌شود، نوعی فراگرد تشدید در درون شبکه بلوری یاقوت به وجود می‌آورد که حاصل آن تولید موجی با توان ۱۱

گیگاهرتز است. از این فرکانس به منظور ثبت گذر زمان استفاده می‌شود.

تنها محدودیت این ساعت فوق‌العاده دقیق آن است که ساختار درونی یاقوت حداکثر به مدت ۵ دقیقه قادر به تولید این فرکانس‌های دقیق است و پس از آن از دقت سیستم کاسته می‌شود.

ساعت دیگری که از حیث دقت در مرتبه بعد از ساعت یاقوتی قرار دارد، ساعت «میزر هیدروژنی» است که دقتش چهل مرتبه کمتر است اما در عوض قادر است تا بیست دقیقه، نحو منظم و بدون نقص فعالیت کند.

ساعت یاقوتی علیرغم محدودیت کنونی‌اش به دانشمندان اجازه می‌دهد تا یکی از مهمترین نظریه‌های علمی قرن اخیر یعنی نظریه نسبیت عام را مورد آزمایش قرار دهند. بر مبنای این نظریه سرعت حرکت نور در میدان جاذبه تغییر می‌کند و هرچه که میزان جاذبه بیشتر باشد، از سرعت سیر نور بیشتر کاسته می‌گردد و به این ترتیب زمان کندتر خواهد شد.

(SUNDAY TIMES - LONDON)

● روسیه، سومین کشور پرتورم در محدوده شوروی سابق

روسیه با وجود ادعای مقامات اقتصادی آن کشور مبنی بر مشاهده آثار ثبات اقتصادی، همچنان با تورم افسار گسیخته‌ای مواجه است.

به نوشته هفته نامه «مسکو نیوز»، این کشور طی سال ۱۹۹۵ میلادی با ۶/۷ تا ۷/۹ درصد تورم ماهانه، پس از تاجیکستان و ترکمنستان، بیشترین افزایش قیمت‌ها را در بین جمهوری‌های شوروی سابق داشته است.

این رقم در ازبکستان، قزاقستان و استونی ۲ درصد در لیتوانی، لتونی، روسیه سفید و گرجستان یک تا ۲ درصد و در مولداوی، ارمنستان و قرقیزستان کمتر از یک درصد بوده است.

هفته‌نامه «مسکو نیوز» همچنین نوشت: «ارزش روبل در سال گذشته ۲۶ درصد نسبت به دلار امریکا کاهش یافت در حالی که این رقم برای «کاربودانتسن» اوکراین ۲۸

کتابها و نشریات رسیده

درصد، «تنگه» قزاقستان ۲۶ درصد، «لی» مولداوی ۵ درصد و «روبل» روسیه سفید ۳ درصد بوده است.

برخی نیز مانند «لیت» لیتوانی ارزش خود را حفظ کرده‌اند. در این حال «ثوم» قرقیزستان ۲ درصد، «منات» آذربایجان و «دگرهم» ارمنستان و «لات» لاتویا ۵ تا ۶ درصد ارزش برابری خود را در مقابل دلار بهبود بخشیدند.

این منبع می‌افزاید: «با وجود مشاهده ثبات نسبی ارزش برابری روبل روسیه در مقابل دلار طی سه ماه گذشته، هنوز ۶۸ درصد اهالی روسیه ترجیح می‌دهند پس‌اندازهای خود را به دلار تبدیل کنند».

مفسر اقتصادی «مسکو نیوز» علت بروز آشفتگی اخیر را در اقتصاد روسیه کسر بوده شدید و عدم واقع‌بینی در اصلاحات اقتصادی می‌داند.

(مسکو - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● چین، پنجمین کشور تولیدکننده طلا در جهان

چین امیدوار است تا پایان قرن حاضر تولید طلا از معادن خود را ۵۰ درصد افزایش دهد و بدین ترتیب پنجمین کشور بزرگ تولیدکننده طلا در جهان شود.

به نوشته «چاینادیلی» در حال حاضر چین ششمین کشور بزرگ تولیدکننده طلا پس از آفریقای جنوبی، آمریکا، استرالیا، کانادا و روسیه است. بدین منظور چین شرکت‌های داخلی و شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری مشترک خارجی را به سرمایه‌گذاری در این بخش تشویق می‌کند.

سرمایه‌گذاران خارجی تنها می‌توانند در معادنی که نیاز به تکنولوژی پیشرفته هست سرمایه‌گذاری کنند. در همین ارتباط یک شرکت کانادایی و یک شرکت چینی ۷۲ میلیون دلار برای استخراج معدن طلا در استان «شاندرنک» در شرق چین سرمایه‌گذاری کردند. انتظار می‌رود که با آغاز استخراج طلا توسط این شرکت مشترک تولید روزانه از ۵۰۰ تن به ۲ هزار تن برسد و تولید سالانه طلای خالص از ۱۳ هزار اونس به ۶۰ هزار اونس افزایش پیدا کند.

(پکن - واحد مرکزی خبر)

● تاریخ روابط خارجی ایران در عهد شاه

اسماعیل صفوی

تالیف: علی اکبر ولایتی

ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۴۱۱ صفحه

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

بها: ۸۵۰۰ ریال

● مطالعات آفریقا

شماره ۴ - سال ۲ - بهار ۱۳۷۵

دقت مطالعات سیاسی و بین‌المللی

بها: ۶۵۰۰ ریال

● تشریح عناصر استانداردهای ISO 9000

ترجمه: فرامرز شاه‌محمدی و اکبر شاه‌کرمی

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

چاپ اول - پائیز ۱۳۷۴ - ۲۲۲ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۵۵۰۰ ریال

● مجموعه ISO 9000 - جلد دوم

مؤلف: حیدر امیران

ناشر: نشر روح

چاپ اول - تیرماه ۱۳۷۴ - ۲۷۳ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۷۰۰۰ ریال

● فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی

شماره ۲ - سال سوم - تابستان ۱۳۷۴

موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارت فرهنگ و آموزش عالی

بها: ۳۰۰۰ ریال

● فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش

سال چهارم - شماره ۱ - بهار ۱۳۷۴

معاونت تامین و تربیت نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش

بها: ۱۶۰۰ ریال

● پدیده ژیرینوفسکیسم

تالیف: محمدرضا دبیری

ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه

چاپ اول - ۱۳۷۴ - ۱۷۱ صفحه

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

بها: ۴۱۰۰ ریال

● مجلس و پژوهش

شماره ۱۹ - سال ۴ - فروردین و اردیبهشت

۱۳۷۵

نشریه مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

بها: ۲۰۰۰ ریال

● تحقیقات مالی

سال دوم - شماره ۶۵ - زمستان ۷۳ و بهار

۱۳۷۴

فصلنامه دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

دانشگاه تهران

بها: ۴۰۰۰ ریال

● مدیریت دولتی

شماره ۲۸ - بهار ۱۳۷۴

فصلنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی

سازمان امور اداری و استخدامی کشور

بها: ۱۰۰۰ ریال

● مدیریت دولتی

شماره‌های ۲۹ و ۳۰

فصلنامه مرکز آموزش مدیریت دولتی

سازمان امور اداری و استخدامی کشور

بها: ۱۵۰۰ ریال

● کتاب کار پیشبران گروه

نویسنده: ورونا گروومن

مترجم: جلال رسول اف

ناشر: مرکز مطالعات برنامه‌ریزی و اقتصاد

کشاورزی

چاپ اول - ۱۳۷۴ - ۱۱۵ صفحه

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

بها: ۲۵۰۰ ریال

نام کتاب: نخستین انقلاب جهانی
نویسندگان: الکساندر کینگ و برتراند اشتایدر
مترجم: شهیندخت خوارزمی
ناشر: شرکت انتشارات احیاء کتاب
تاریخ انتشار: چاپ اول ۱۳۷۴ - ۳۰۴ صفحه

کتاب نخستین انقلاب جهانی - جهان ۲۰ سال پس از محدودیت‌های رشد، گزارشی از باشگاه رم، فراخوانی است برای همبستگی جهانی. در دو بخش تنظیم شده، بخش اول، شرحی جامع و کامل از معضلات جامعه بشری در عصر حاضر است. بخش دوم به ارائه راه‌حل‌ها اختصاص یافته است. آنچه به این کتاب اعتباری خاص می‌بخشد، نظرگاهی است که نسبت به مساله دارد و در تمام کتاب مورد تاکید است، بدین نحو که مسایل و مشکلات، هیچ یک به عنوان پدیده‌ای منفرد و منفک تلقی نمی‌شوند، بلکه هریک در درون مجموعه‌ای نظام‌یافته قرار می‌گیرند که بر دیگری تاثیر داشته و از آن تاثیر می‌پذیرند.

بخش اول - معضل

انسان، هم معضل را به وجود می‌آورد و هم از پی‌آمدهایش رنج می‌برد. بنابراین، این معضل به تجزیه و تحلیل نظام‌یافته‌ای نیاز دارد که نه تنها باید به آنچه رفتار معقول به‌شمار می‌آید توجه کافی مبذول دارد، بلکه باید عناصر غریزی و به ظاهر نامعقول را نیز که در ذات طبیعت بشر نهفته است و جهانی نامطمئن به وجود می‌آورد، دربرگیرد. ما متقاعد شده‌ایم که در آغاز شکل‌گیری نوع جدیدی از جامعه جهانی هستیم که با جامعه امروز همان‌قدر متفاوت است که جامعه‌ای که انقلاب صنعتی طلوعه آن بود با دوران طولانی کشاورزی پیش از خود. این جامعه جدید به نام‌های گوناگون، جامعه اطلاعاتی، جامعه فراصنعتی یا جامعه خدماتی، نامیده شده است.

در حال حاضر، تغییرات بی‌رحمانه‌ای که در همه جا و به‌طور همزمان در جریان است و عوامل ایجادکننده آن نیز بدین‌سان در همه جا حضور دارد و باعث بروز فشارها و توفان‌هایی خواهند شد که

به انقلاب جهانی می‌انجامد. انقلاب جهانی را آمیزه‌ای بی‌نظیر از زمین لرزه‌های استراتژیک جهانی و عوامل اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیک، فرهنگی و اخلاقی شکل می‌دهد. بشریت هیچگاه در گذشته برای ایجاد دنیایی بهتر به اندازه امروز از دانایی، مهارت، منابع و انسجام برخوردار نبوده است. همین امر باید در دل مردمان امروز پژواکی از امید برانگیزد. با این همه در همه جا نگرانی و ترس از تحولاتی احساس می‌شود که به ما خیلی نزدیک‌اند و با تغییرات هضم نشده دهه‌های اخیر برخورد می‌کنند و به عدم ايقان کنونی می‌افزایند.

بذره‌های انقلاب جهانی آینده، طی چندین سال آرام آرام در حال جوانه زدن بوده است. یکی از ضعف‌های انسان تمرکز بیش از حد بر مسایل فوری و توجه بسیار اندک بر پیامدهای آینده است. گردبادهای تحول که اغلب بنیادی هستند و به عبارتی بذره‌های انقلاب جهانی محسوب می‌شوند عبارتند از:

- * جنگ
- * تحولات اقتصادی
- * جمعیت
- * وابستگی‌های متقابل کشورها
- * بیداری اقلیت‌ها و ناسیونالیسم
- * رشد جامعه شهری
- * توسعه
- * محیط زیست
- * شکوفایی تکنولوژی‌های پیشرفته
- * امور مالی جهانی
- * آفت‌های تازه
- * از دست رفتن ارزشها

ویژگی عمومی اوضاع جهان، افزایش عظیم کل فعالیت بشر در قرن حاضر است که تقاضا را برای مواد خام و انرژی بسیار بالا برده است. اکنون متوسط مصرف سرانه مواد و انرژی کشورهای شمال ۴۰ برابر کشورهای کم‌توسعه یافته است. در بالاترین حد خود، نسبت تفاوت ممکن است به بیش از ۱۰۰ به یک برسد. به اعتقاد ما، مصرف‌گرایی به شکل کنونی، نه تنها به سبب محدودیت‌ها، بلکه به دلایل عمیق‌تر ارزشهای انسانی نمی‌تواند دوام آورد.

تولید مواد غذایی کافی، برای پاسخگویی به نیازهای جمعیت جهانی که به سرعت روبه افزایش است، نگرانی عمده‌ای است. همزیستی گرسنگی و پرخوری به نظر تحمل‌ناپذیر می‌آید.

نخستین انقلاب جهانی

خطر بالقوه‌ای که پایداری کشاورزی را تهدید می‌کند، افت و فرسایش گسترده خاک است. برآورد شده است که ۳۵ درصد زمین‌های زیرکشت جهان چنین وضعی دارند.

مسایل محیط زیست، انرژی، جمعیت و توسعه، مجموعه‌ای را درون معضل تشکیل می‌دهد که هریک از عناصر آن بر دیگری نفوذ دارد و کانون عدم ايقانی است که اکنون به آینده بشر مربوط می‌شود. برخی از مقامات برنامه محیط زیست سازمان ملل، احساس می‌کنند که باید انتظار داشت در سطح بین‌المللی بر سر استفاده از آب حدود ۱۶ رودخانه مختلف، اختلاف عمده‌ای درگیرد.

در میان حوزه‌های اصلی نگرانی‌های اخیر، شایسته است که به تحول سریع اقتصاد جهانی توجهی خاص مبذول شود. مهمترین چابجایی در موازنه قدرت اقتصادی جهان در سالهای اخیر، پیدایی ژاپن به عنوان ابرقدرت اقتصادی است. مقیاس سرعت این تحول را می‌توان در بعضی از ارقام تشخیص داد. از سال ۱۹۸۵ تا ۱۹۸۷ - کل دارایی‌های ملی ژاپن از ۱۹/۶ به ۴۳/۷ تریلیون دلار آمریکا رسید. در همین مدت کل دارایی‌های

- آموزش و پرورش باید فرد را در فرایندی دایمی و برای همه عمر، آگاهانه و قاطعانه درگیر کند.
- نقش علم، کشف دانش است.
- در دانش غنی هستیم، اما در خرد بسیار فقیر.

ملی ایالات متحد از ۳۰/۶ به ۳۶/۲ تریلیون دلار افزایش یافت. ژاپن به طور مستمر به تحقیق و توسعه، تاکید ورزیده است. در ده سال گذشته سهم تحقیق و توسعه از تولید ناخالص ملی تقریباً دو برابر و از دو درصد در سال ۱۹۸۰ به حدود ۳/۵ درصد رسیده است. به عنوان نمونه ژاپن هر ساله به اندازه مجموع بقیه کشورهای جهان روپات صنعتی وارد بازار می‌کند.

در بسیاری از کشورها، ایمان مذهبی عمومی بریاد رفته است. احترام به فرآیند سیاسی نیز به تحلیل رفته و تا حدی تحت تاثیر رسانه‌ها و نیز بی‌کفایتی احزاب سیاسی در مقابله با مسایلی واقعی، اگر نه به خصوصت بلکه به بی‌تفاوتی انجامیده است. هنوز اوضاع کاملاً نومیدکننده نیست. اما اگر خواهان ایقان هستیم، باید به سرعت، خرد بشری را راهنمای خود قرار دهیم. حال فهرستی از نشانه‌های گوناگونی ارائه می‌شود که هرچند از نظر ماهیت و پی‌آمدها با یکدیگر تفاوت دارند، ولی همگی دارای یک وجه مشترک‌اند، یعنی جهانی‌اند. این نشانه‌ها عبارتند از: امواج خشونت، تداوم تروریسم بین‌المللی، اقدامات مافیای ملی، افزایش اعتیاد به مواد مخدر، عریان‌گرایی تهاجمی جنسی و رفتارهای منحرف. آنان که نفوذ و اقتدار خود را به فرزندانشان یکسره از دست می‌دهند، کسانی هستند که نسبت به هویت و ارزشهای خود مطمئن نیستند و در نتیجه آشفتگی و بیقراری خود را به نسل جوان انتقال می‌دهند. اکنون نسل جوان باید مدام خود فکر کند و تصمیم بگیرد. زیرا ارزشهای سنتی و جدید زندگی جوانان را دوباره و خطرناک کرده است.

بسیاری از جوانان مثل بزرگترهایشان، مایلند به ریشه‌های سنتی خویش بازگردند که از فرهنگ و مذهب تشکیل یافته است، و متقاعد شده‌اند دست کم در حال حاضر این تنها راه نجات از بدبختی و بیچارگی کنونی است. در واقع جنبه دیگر این گذار عظیم، نیاز آشکار به بازگشت به اصول معنوی چون اسلام و... است.

بخش دوم - راه‌حل‌یابی

«دیگر نباید به انتظار فردا نشست، باید آن را ساخت.» منظور ما از «راه‌حل‌یابی» ارائه روشی نیست که همه عناصر معضل را با تمامی تنوعی که دارد، در آن واحد مورد حمله قرار دهد. این به هیچ‌وجه ممکن نیست. در عوض طرح پیشنهادی ما حمله‌ای همزمان به عناصر اصلی است، به‌گونه‌ای که در هر مورد آثار متقابل هریک از

عناصر دیگر نیز مورد توجه دقیق قرار گیرد. راه‌حل‌یابی برای مسایل جهانی نیاز به اقتباس رهیافتی اخلاقی دارد که بر ارزشهای جمعی مبتنی باشد.

نخستین حوزه، بازگرداندن اقتصاد نظامی به اقتصاد غیرنظامی است. دومین موضوع، گرم شدن جهان و مسایل انرژی است. سوم، میحث توسعه است. این میحث تمامی مسایل فقر و نابرابری‌های جهانی، از جمله شکست در برخورد موثر با بار سنگین بدهی خارجی کشورهای درحال توسعه، را دربرمی‌گیرد.



در درازمدت، اگر می‌خواهیم امنیت سیاره‌مان تضمین شود، باید ساخت اسلحه با هدف تامین سود برای افراد یا کشورها کنترل گردد. جلوگیری از گرم شدن کره زمین یکی از بزرگترین چالش‌هایی است که بشر با آن روبرو شده است. بنابراین فوری‌ترین کار، راه‌اندازی برنامه تبلیغاتی عظیمی در سرتاسر جهان برای ترویج حفظ منافع انرژی و کارایی مصرف آن است. چنین برآورد شده که برای کل جهان یک چهارم گاز دی‌اکسیدکربن که متصاعد می‌شود، بر اثر از بین رفتن جنگل‌ها است، این رقم در کشورهای درحال توسعه به نصف می‌رسد.

از سازمان خواربار و کشاورزی ملل متحد «فاو» همراه با گروه مشاوره‌ای موسسات پژوهشی کشاورزی باید دعوت کرد تا مسئله انرژی را در کشاورزی با این دید مطالعه کنند که برای کاهش مصرف انرژی در کشاورزی، و در همان حال کاهش تصاعد گازهای گرمخانه‌ای، در این بخش توصیه‌هایی ارائه دهند.

باید مفاهیم توسعه جهانی، از جمله مباحث صنعتی شدن یا برنامه‌های آموزش و پرورش یکپارچه شود و در برنامه‌های آموزشی، درس‌هایی درباره حفظ محیط زیست، صرفه‌جویی انرژی و منابع، حفظ ارزشهای فرهنگ و بسیاری جنبه‌های دیگر گنجانده شود. تمام کشورهایی که طالب توسعه هستند، باید برای خود سیاست‌های جمعیتی طراحی کنند. لازم است که این سیاستها بر شناخت تفصیلی دورنمای جمعیتی، و با توجه به موجود بودن منابع و هدف‌های توسعه استوار باشد.

در توسعه جنوب، ایجاد ظرفیتی درون‌زا و بومی برای تحقیق و توسعه در هر کشوری نیازی اساسی است. اما در بسیاری از کشورهای جنوب، مشاغل علمی به طرز حیرت‌آوری کم‌اعتبار است. در چنین جوامعی، افراد با استعداد در رشته‌هایی غیر از رشته‌های علمی بی‌ارزش شده جذب می‌شوند. پاره‌ای از آنان در خارج از کشور و معمولاً در کشورهای غربی به کار پژوهش مشغولند. بنابراین، در هر سیاست علمی ملی باید نسبت به ایجاد شرایط و تسهیلات اساسی برای جذب کردن و بازگرداندن این خزانه علمی و ذخائر و استعداد به منطقه توجه خاصی مبذول شود و کسانی که هم‌اکنون در کشور هستند با رسیدگی بیشتر و دستمزدهای بهتر حفظ شوند. این درحالی است که در کشورهای درحال توسعه باید جهشی کامل رخ دهد که شامل اشاعه روح ابتکار، انضباط و استانداردهای بالاتر در هر سطحی است.

حکومت ما در اصل به شکل وزارتخانه‌های بخشی سازمان یافته‌اند که راه‌حل‌های بخش را تعیین و اعلام نارسایی را جدا از یکدیگر درمان می‌کنند. بنابراین، با این شیوه نمی‌توانند معضل را شناسایی و راه‌حل‌یابی را اعمال کنند. در تخصیص منابع میان چندین بخش، در بسیاری از کشورها، وزرای که قدرت سیاسی زیاد و شخصیتی قوی دارند، راحت‌تر از همکاران ضعیف‌ترشان اعتبار می‌گیرند. زمانی هم که سعی می‌شود با آوردن مشاوران این کار تقویت شود، اغلب هم مردم به بهانه تورم نظام اداری و هم وزیران به عنوان تهدیدی برای قدرت و نفوذشان با آن مخالفت می‌کنند.

حکومت‌ها به‌ندرت نوآوری می‌کنند. حتی در برابر فشارهایی که در پی پیروزی یک انقلاب ظاهر می‌گردد، عکس‌العمل نشان می‌دهند. رهیافت دیوانسالاری‌ها در اصل خطی بوده و بر

وجود و هستی انسان کار چندانی انجام نداده است.

جامعه جهانی که در پیش داریم نمی‌تواند تکوین یابد مگر از سرچشمه ارزش‌های اخلاقی و معنوی سیراب شود، زیرا این ارزشها نیروی محرکه آن را فراهم می‌آورد. فراسوی فرهنگ‌ها، ادیان و فلسفه‌ها، در انسان، عطش آزادی، آرزوی فائق آمدن بر محدودیت‌ها و جستجو وجود دارد. در جوامع صنعتی ارزش‌های معنوی با هجوم مادی‌گرایی از بین رفتند و به نخبگان جوامع درحال توسعه نیز سرایت کرد.

زندگی ما در هجوم نخستین انقلاب جهانی این سیاره کوچک بدین‌گونه است: امکانات بیکران علمی و تکنولوژیک برای بهبود شرایط زندگی بشر در اختیار داریم. در دانش غنی هستیم، اما در خرد بسیار فقیر. در چنین شرایطی است که ما در جستجوی راه‌های تازه‌ای برای بقا و پایداری برآمده‌ایم. برای ایجاد این همبستگی اتحاد میان ساخت زیستی مان و خودپرستی مان سی‌تواند نیروی عظیم به وجود آورد. اگر می‌خواهیم به عنوان یک اصل عالی اخلاقی برای بقا در سطح جهانی همبستگی ایجاد کنیم، نخستین گام آن است که همگان را واداریم آن را درک کنند. □

پرورش به عنوان مایه یا مضمون اصلی تکرار دایمی است. یادگیری در زندگی و از زندگی، و نه صرفاً آنچه در مدرسه آموخته می‌شود، فهمیدن جهان در حال تغییری که در آن زندگی می‌کنیم، انطباق با تکنولوژی‌های جدید، درگیر شدن در ارتباطات جدید میان رشته‌ای، مسئولانه عمل کردن، آموزش و پرورش یعنی همه اینها. آموزش و پرورش باید فرد را در فرآیندی دایمی و برای همه عمر آگاهانه و قاطعانه درگیر کند.

نقش علم کشف دانش است. فرآیند علمی، ناشناخته را کشف می‌کند و داده‌های تازه‌ای ارائه می‌دهد. داده به خودی خود اطلاعات نیست، بلکه ماده خام اطلاعات است. هوش انسان از راه گزینش مناسب، برای تولید اطلاعات، داده‌ها را نظم می‌بخشد و درهم می‌آمیزد. ماتریس از اطلاعات می‌تواند به دانش تبدیل شود دانش به خودی خود، فهم و درک نمی‌آورد. فهم و درک به خرد نیاز دارد که از تجربه حاصل می‌شود. «دانشی که در اطلاعات گم شده است، کجا است؟ و کجا است خردی که در دانش پنهان مانده است؟»
نقطه ضعف علم آن است که هرچند به دستاوردهای مادی، ترویج بهداشت، افزایش طول عمر و فراهم آوردن فرصتی برای فراغت، کمک عظیمی کرده است، ولی در راه غنی‌سازی

قررات خشک رویه‌ای و رفتاری و یا بر تجارب موردی انباشته شده مبتنی است. فساد سیاسی و اخلاقی در بسیاری از کشورها شیوع داشته و روبه افزایش است ریشه‌کن کردن آن کاری است اساسی، زیرا پیش‌شرط، برقراری حکومتی اثربخش و عادل است.

انسانها که به شیوه‌ای بار آمده‌اند که در برابر یقین‌های خویش، ارزشها، حرفه، ایمان و غیره محکم بایستند، اکنون نه تنها در برابر یک تغییر، بلکه زنجیره‌ای بی‌وقفه از تغییراتی قرار گرفته‌اند که بر جهت‌گیری کل هستی‌شان تاثیر می‌گذارد. این تغییرات با سرعتی بی‌سابقه پدید می‌آیند. از این‌رو چالش این نیست که خود را یک‌بار و برای همیشه با وضعیت جدید انطباق دهیم، بلکه این است که برای آنکه بتوانیم با عدم ایقان، با ابعاد تازه و پیچیدگی و تغییرات موزیانه یا بی‌رحمانه و فرصت‌های بالقوه‌ای مواجه شویم که بر کل جهان ما و انسانها در محیط بلاواسطه‌شان تاثیر می‌گذارد، باید در حالت دایمی انطباق به سر ببریم. در میان عوامل راه‌حل‌یابی، سه عامل وجود دارد که فرد می‌تواند برای عبور از دوره گذار از آنها استفاده کند و عبارتند از: چالش یادگیری آموزش و پرورش، کمک علوم و تکنولوژیهای جدید و نقش رسانه‌های همگانی. مساله آموزش و

اطلاعیه مهم

آغاز بکار مجله الکترونیک تدبیر

ماهنامه تدبیر با استفاده از امکانات جدید سازمان مدیریت صنعتی از مردادماه در «ایترنت» عرضه می‌شود. بدین ترتیب کلیه علاقمندان در سراسر جهان می‌توانند از طریق این شبکه، مطالب تدبیر را دریافت کنند و نیز از طریق پست الکترونیک که مشخصات آن در مجله ذکر شده است با نشریه خود ارتباط برقرار نمایند.

همچنین کلیه صاحبان آگهی (اعم از رنگی یا سیاه و سفید) می‌توانند با پرداخت هزینه‌ای پائین، آگهی خود را از یک ماه تا یکسال در «ایترنت» عرضه کنند. برای کسب اطلاع بیشتر می‌توانید با تلفن ۲۰۴۲۰۱۵ تماس بگیرید و یا به دفتر مجله مراجعه نمایید. تدبیر، نخستین مجله ایرانی است که آگهی‌های شما را در شبکه جهانی «ایترنت» ارائه می‌کند.

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

مشاور شما در اتوماسیون صنعتی جهت شکوفایی صنایع ایران

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

آدرس: تهران - نبش جام‌جم - ساختمان سازمان گسترش
تلفن: ۲۰۴۲۰۱۴، ۲۰۴۲۱۱۵، فاکس: ۲۰۵۵۷۲۷، ۲۰۴۲۱۱۸
دفتر آموزش: ۲۰۵۵۷۳۱



شرکت مهندسی تولید قطعات خودرو

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

شماره تلفن دفتر: ۳۹۱۴۱۵ - ۳۱۱۹۵۹۲
شماره فاکس: ۲۲۸۰۵۵۳
شماره تلفن کارخانه: ۰۲۶۱-۶۵۳۲۱۸

مدیران و مجلس پنجم

بقیه از صفحه ۱۵

این چهارچوب حرکت کند. در حال حاضر قانون واردات و صادرات کشور برای همکاری‌های منطقه‌ای هیچ ویژگی خاصی ندارد. تثبیت موضع منطقه‌ای کشور در میان مدت یک اصل اساسی در قانونگذاری است. وقتی این امر نبود ثبات پیدا نمی‌شود و بنگاهها بلا تکلیف می‌مانند. تحولات چند سال اخیر در خلیج فارس، آسیای مرکزی، پاکستان، افغانستان و عراق موبد این امر است. هدف‌گذاری کوتاه‌مدت به مسایل کلیدی‌تر و حادثه نظیر امنیت ملی باز می‌گردد. مکانیسم قانونگذاری باید به این مسایل توجه کند. ما نمی‌توانیم این طبقه‌بندی را نادیده بگیریم. برای مثال فرض کنید در ۵۰ سال آینده صادرات غیرنفتی ما به رقم ۳۰ میلیارد دلار هم برسد. این هدف‌گذاری نیست و ماهیت سیستمی ندارد.

بله ما مدیر خرج نمی‌خواهیم، مدیر درآمد می‌خواهیم کاملاً این سخن درستی است. اما سؤال اینجاست که چگونه و به چه روش و شیوه‌هایی تحقق این امر میسر است. تا اهمیت نفت و ریشه‌های آن شناخته نشود هم‌چنان اقتصاد ما نفتی باقی می‌ماند. یک نکته هم در اظهارات آقای تقدیسیان بود. در قانون کار ما همین مشکل را داشتیم زیرا متاسفانه فضای سیاسی در آن شرایط نقش تعیین‌کننده داشت و تحت‌تأثیر آن فضا هیچکس حاضر نشد به اصول تن در دهد، به همین جهت شرایط به گونه‌ای شد که قانون کار از اشتغال حمایت نکرد.

ما باید در قانونگذاری شاخص حمایت از کارگر و کارفرما را پیدا کنیم آیا این شاخص‌ها بهره‌وری، کارآمدی سرمایه یا کارآمدی نیروی انسانی است؟ این مسایل اگر مدنظر نباشد طبیعی است که قانون دائماً در تغییر است.

تقدیسیان: من در حقیقت می‌خواهم به شکل ساختاری بحث پردازم. خیلی از مسایلی که مطرح شد موضوعاتی است که در قانونگذاری باید به آنها برسیم. نقش بخش خصوصی باید درست باشد.

اگر مدیران و مجلس ارتباط منظمی با یکدیگر داشته باشند مسلماً کارها به سامان می‌رسد. اما سؤال اساسی این است که کدام ساختار و سیستمی این تعامل و ارتباط متقابل بین مدیران و مجلس را ایجاد خواهد کرد.

من عقیده ندارم که قانون بطور مجرد مقدس است. تجرید قانون هرچقدر هم زیبا نوشته شود غیرقابل استفاده است. قرآن مهمترین کتاب و سیستم قانونگذاری ما مسلمانانست، اگر از آن استفاده نکنیم این قانون الهی غیرقابل استفاده

خواهد ماند. بنابراین ارتباط پیدا کردن با قرآن ما را به نتیجه می‌رساند. لذا قانون برنامه، بسیار قانون خوب، اما آیا این قانون خوب به دست مدیران تا سطوح صف رسیده است. اگر مدیران صف این پیام را دریافت نکنند مثل قرآنی میماند که در کنجی گذاشته‌ایم. از آن طرف قضیه هم مهم است و مدیر باید قادر باشد ارتباط منظمی با سیستم قانونگذاری برقرار کند.

همه چیز در کشور یک انعکاسی در قانون دارد پس به این دلیل نمایندگان مهمند و به آن دلیل که امکانات زیر دست مدیرانست، مدیران اهمیت دارند. به نظر من اگر با تشکیل جلساتی ارتباط منظم برقرار شود همه موضوعات نظیر مسایل اقتصادی، مدیریت، صادرات، ارز و سایر مسایل می‌تواند موضوع آن جلسات قرار گیرد.

مطلب دیگر این است که هر دو بخش قضیه یعنی مدیران و مجلس نباید برای کارکردن در انتظار ایجاد شرایط مساعد باشند. اگر هر زمانی این فکر در ذهن ما ایجاد شد که شرایط برای کارکردن مساعد باشد، حتماً در آن شکست خواهیم خورد. در هیچ جامعه‌ای شرایط مساعد نبوده تا بعداً کار خوبی انجام شود، بلکه این افراد بودند که شرایط مساعد را بوجود آوردند. اگر قانون اشتباه است یا نقضی در سیاست‌های اجرایی کشور است مدیر نباید آنها را مانع بداند بلکه باید ابتکار و خلاقیت داشته باشد و مستمراً برای رفع موانع تلاش کند.

مدیری که شرایط مساعد برای انجام کار داشته باشد مدیر نیست بلکه کارمند است. مدیر فردی است که بتواند در شرایط مختلف و با امکانات موجود فعالیت کند. مجلس هم اگر در انتظار این باشد که دولتی را داشته باشد که کاملاً مورد نظرش باشد مجلس فعال و پویایی نیست. مجلس باید با همین شرایط بتواند ابتکارات خودش را به‌منصه ظهور برساند و قوانین را فعال کند.

مشکل ما، مشکل قانون نیست، ارتباط بین مدیریت و سیستم قانونی باید اصلاح شود. حل این مسایل در گرو این است که نشست‌های متقابل بین مدیران اجرایی با همدیگر، مدیران اجرایی با مجلس و مجتبیان با یکدیگر برقرار شود. من عقیده دارم شرف‌المکان بالمکین. اعتقاد ندارم اگر وزیر یا نماینده بدم مساله برای من قابل حل است. بلکه چنانچه حرف و سخنی برای رفع مشکلات داشتم مساله‌ام حل شده است.

من این نتیجه را می‌گیرم که ساختن آدمها و پژوهش در کشور باید مهمترین اصل باشد. تا وقتی افراد خلاق و پژوهشگر نداشته باشیم هیچیک از این مسایل حل نخواهد شد. ما باید به تحول فکرها در کشور سهم بالایی بدهیم. زیرا همه مشکلات ما به فکرکردن باز می‌گردد. من اعتقاد دارم تعامل بین مدیران و مجلس و ارتباط

منظم بین این دو طیف، مسایل و مشکلات را حل خواهد کرد.

دری نجف‌آبادی: طبیعتاً ما نباید خیلی ایده‌آل و ذهنی برای مسایل و مشکلات کشور فکر کنیم. اگر خیلی ذهنی فکر کنیم مشکلی را حل نخواهد کرد. بنابراین باید طوری فکر کنیم که کارایی عملی داشته باشیم. نکته بعدی بکارگیری شخصیت و هنر مدیران برای حل مشکلات کشور است. اگر شرایط مناسب و امکانات ارزی خوبی برای کشور باشد مدیریت هنر نیست. هنر این است که در سختی‌ها و گرفتاریها انسان بتواند قدم‌های بلند و بالارزشی بردارد. من به‌عنوان یک خدمتگذار کوچک از همه عزیزان می‌خواهم اگر دوست دارند نقشی در سازندگی کشور و این ملت عزیز داشته باشند باید در سختی‌ها و گرفتاریها قدم‌های مثبت و بالارزشی بردارند و کارآفرینی کنند. شکی نیست مدیران هم می‌توانند در این قضیه خیلی موثر واقع شوند.

مساله دیگری که آقای تقدیسیان به آن اشاره کردند ارتباط و هماهنگی نزدیک بین مدیران، مجلس و دستگاه است. حتی در میان مدیران کلان کشور هم، باید سیاست واحد و هماهنگی و همکاری حاکم باشد.

در این مسایل نیاز به عزم ملی و همکاری ملی است و چه بسا ضرورت دارد همه دستگاهها حتی از نظر گسترش و ارتقای فرهنگی پیشقدم شوند.

عمادزاده: ضمن تشکر فراوان از دوستان عزیز و سروران گرمی که با وقت و حوصله به پاسخ سئوالات مطروحه پرداختند به این ترتیب مطالب مطروحه را جمع‌بندی کنیم که برآوردن انتظارات متقابل مجلس و مدیران در گرو داشتن هدف روشن و استراتژی بلندمدت و حرکت مصمم در جهت نیل به آن اهداف است. اصرار بر آموزش مدیریت و تقویت مدیران، اصرار بر اجرای صحیح قوانین، عدم کاربرد سلیقه‌های شخصی در پیاده‌کردن قانون، وضع سیستم‌های بازخوردی و خودکنترلی در مسیر اجرای قانون و پیش‌بینی نظام ارزیابی از چگونگی اجرای قانون از جمله مواردی است که باید بطور جدی پیگیری شود.

برای ایجاد زمینه‌ای که بتوان قوانینی را از ثبات و هماهنگی برخوردار کرد زیربنای فکری و برنامه‌های و داشتن تفکرات روشن و سمت‌گیری‌های هدفمند از جمله ملزومات اساسی کار است. همفکری و همدلی مدیران ستادی و اجرایی و مسئولان بخش دولتی و غیردولتی و تبادل مستمر نظرات بین این گروهها نیل به درجات موفقیت را میسر و ممکن خواهد نمود. امیدواریم به‌زودی شاهد برقراری این هماهنگی و همفکری در مراحل وضع و اجرای قانون باشیم. □

تجربه نشان داده است

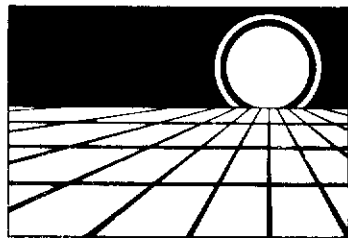


برنامه ما بخشی دوست داشتنی
از کار شما خواهد شد

زیرا سیستم یکپارچه

حسابداری و انبار

رایانگان فردا آنچه را شما می خواهید در بردارد



رایانگان
فردا

با ما تماس بگیرید:

آدرس: تهران - خیابان سهروردی شمالی
بالاتر از خیابان شهید بهشتی پلاک ۳۶

۸۷۴۶۲۹۴ - ۵ - ۶
۸۷۴۷۵۱۸ - ۱۹

فکس: ۸۷۴۶۹۳۶



مشاورین سیستم آراء
(سهامی خاص)

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

تولیدات نرم افزاری آراء:

- ۱- اطلاعات مشترکین (مطبوعات)
- ۲- مولد کد (C.G.S)
- ۳- صورت ریز مواد اولیه (B.O.M)
- ۴- بی.او.ام (نگارش جدید)
- ۵- تدارکات کالا
- ۶- انبار مقداری و ریالی
- ۷- حضور و غیاب
- ۸- حقوق و دستمزد
- ۹- حسابداری انبار
- ۱۰- حسابداری مالی
- ۱۱- گزارشگر (برای کاربران عادی و برنامه نویسان)
- ۱۲- سررسیدنامه
- ۱۳- دستیار (مدیر اطلاعات شخصی)
- ۱۴- انتقال گزارشات کنترل پروژه به اتو کد (R2C)

تلفن: ۸۰۲۸۶۹۶ - ۸۰۱۲۷۰۱ - ۸۰۱۲۰۲۷

طریق بازرگانی و صنعت بود آنچه او آنرا «کار نه برای لقمه‌ای نان» می‌نامد و دیگری اعتقاد به انسان و توانایی او برای رسیدن به این هدف بزرگ اجتماعی - انسانی و تاریخی. اگر بخواهیم این رسالت و فلسفه را ترکیب کنیم می‌توانیم بگوئیم: **نجات و رهایی مردم به کمک مردم**

او براین باور است که هر انسانی یک سرمایه است و در جایی از کتاب «نه برای لقمه‌ای نان» می‌گوید: «من گمان دارم که بیشتر مردم به گونه‌ای کامل می‌توانند پیام‌زود که کاری را که به آنان واگذاشته‌اند به خوبی انجام دهند... سرپرست آنان باید همواره تشویقشان کند و به آنان یاری دهد تا بر کاستی‌هایشان چیره شوند...»

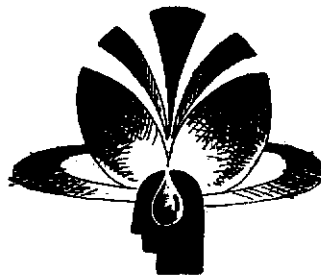
به گمان «ماتسوشیتا» انسان‌ها الماسهای تراشیده هستند مدیران باید همت کنند و وقت بگذارند و سعی کنند تا آنان را پرداخت کنند و به جلوه بیاورند تا قیمتی شوند.

او می‌گوید که همه مدیران افراد غیر عادی و ماهر را استخدام می‌کنند تا از عهده کارهای عادی برآیند اما معمولاً کامیاب نمی‌شوند. من باور دارم که هنر مدیر آنست که بتواند با افراد کاملاً عادی کارهای غیر عادی و برجسته انجام دهد. این دیگر بستگی به اعتقاد مدیر به توانایی انسان و پرورش استعدادها و برانگیختن او در انجام مسئولیتهای بااهمیت دارد. این پیام که «ماتسوشیتا الکتریک پیش از اینکه لوازم برقی بسازد آدم می‌سازد» برخاسته از همین باور است.

اما اعتقاد او به توانایی آنان ریشه‌های انسانی دارد. او قبل از هر چیز انسانها را پاک‌سرشت می‌داند و نگرشی از نوع مدیران «توری Y» که مبتنی بر خوش بینی و مثبت‌اندیشی درباره انسان است دارد. او می‌گوید به انسانها اعتماد کنید. «ماتسوشیتا» در مقدمه کتاب «نخست انسان سپس کالا» می‌نویسد:

«ولی آدمیان آفریدگانی پیچیده و حساسند. گاهی به دشواری می‌توان آنان را درک کرد و اغلب به همکاری تن در نمی‌دهند. هر فردی با دیگران متفاوت است و لحظه به لحظه دستخوش تغییر می‌شود... در محاسبه معمولی یک به اضافه یک برابر دو است ولی درباره مردم این برابری چندان ساده نیست در یک ترکیب مناسب توانایی کار دو انسان می‌تواند برابر سه تا پنج انسان یا حتی کمتر از آن باشد.»

او درباره خشنودی و رضایت انسان می‌گوید: «اغلب گمان می‌کنیم خشنودی انسان تنها از راه



● **هنر مدیریت آنست که آنچه را که نادیدنی است ببینیم.**

● **بزرگی هر شرکت تنها به اندازه عظمت انسان‌هایی است که در آن کار می‌کنند.**

افزایش امکانات مادی فراهم می‌شود در حالیکه پاسخگویی به نیازهای مادی ابزار اولیه‌ای است برای پدیدار شدن امکان خشنودی‌های واقعی و فرامرتبه انسان. او بر این باور است که:

«انسانی که تنها ده درصد از تواناییهایش را به کار می‌گیرد و فردی ثروتمند و معروف می‌شود خشنودی کمتری دارد از کسی که نود درصد از تواناییها و استعدادهایش شکوفا می‌شود و به کار گرفته می‌شود اما هرگز فردی ثروتمند و معروف نیست.» این برداشت و اعتقاد «ماتسوشیتا» را می‌توان منطبق دانست بر فرضیه سلسله مراتب نیازهای انسان «نظریه مازلو» که در آن انسانی خوشبخت و کامیاب است که نیازهای بالاتر او در سلسله مراتب نیازها برآورده می‌شود که بالاترین آن «تحقق خویشتن خویش» انسان است، «شدن» انسان است، «شکوفائی» انسان است که اصلاً در آن عوامل مادی جایی ندارند و معمولاً آن جایگاه و پایگاه، دانشمندان، هنرمندان، مخترعان، کاشفان، رهبران و ناجیان اجتماعی ملت‌ها است. «ماتسوشیتا» معتقد است که مدیران باید درباره احساس خوشبختی همکارانشان دل مشغول و بایرنامه باشند.

مدیریت انسانی، منطقی

او به خوبی دریافته بود که رفتار انسان تحت تاثیر دو نیروی احساس و منطق، که مرکز آنها در دل و مغز انسانست استوار است. او در توجیه رفتاری منطقی انسانی می‌گوید. «این

درست است که استفاده از زور و اسلحه کامیاب نیست ولی ملایمت نیز به تنهایی پاسخ این مشکل نیست. آشکار است که آمیزه ماهرانه‌ای از شدت عمل و ملایمت بهتر می‌تواند چرخ زندگی اجتماعی را به نرمی بچرخاند... کامیاب کسی است که شمشیر انضباط را بالا می‌گیرد و با مردم با آمیزه متعادلی از شدت عمل و ملایمت رفتار می‌کند.» درباره همدلی می‌گوید: «اندیشه همدلی یعنی «ظرافت»، «مهربانی» «به فکر دیگران بودن» گاهی همدلی یعنی توانایی اجرای سرزنش‌ها و کیفرهای سخت، به هنگام لغزش. این روی دیگر سکه همدلی است.

سکه همدلی

روی دوم سکه	توانایی سرزنش
روی اول سکه	ظرافت
	به هنگام رویداد
	له‌زها
	مهربانی و به فکر دیگران بودن

و این همان چیزیست که من از آن به اصل «از اوج جاذبه تا اوج دافعه» در ضرورت رفتار یک مدیر یاد می‌کنم.

توجه به عوامل دیدنی و نادیدنی

- «ماتسوشیتا» بر این پندار بوده که عوامل کار و تولید دو دسته‌اند:
- ۱ - آن دسته که قابل لمس و دیدنی هستند که عبارتند از پول، ساختمان، ماشین، ابزار، مواد و این قبیل چیزها.
- ۲ - آن دسته که قابل لمس نیستند یا به عبارتی نادیدنی هستند مثل انگیزه، تمایل انسان به کار، رضایت و خشنودی او از کار اعتقادات، طرز فکر و...

دیدنی‌ها را که همه می‌بینند، هنر مدیریت آنست که آنچه را که نادیدنی است ببینیم و این تنها انسان است که درونی ناخوانا و نادیدنی دارد و رمز موفقیت ما در مدیریت توجه به همین نادیدنی‌هاست. انگیزه‌مند شدن انسانها در توجه مدیریت به همین عوامل ناپیدای درونی انسانهاست یعنی در واقع نیازهای معنوی و فرامرتبه و افلاکی انسانها، در حالیکه اغلب مدیران گمان می‌کنند که کارکنان در اثر برآورده شدن نیازهای مادی انگیزه‌مند می‌شوند و از همین رو در برانگیختن کارکنان علیرغم هزینه‌های سنگین، کامیاب نمی‌باشند.

راه آهن طلائی...

بقیه از صفحه ۲۳

دریافت منابع اعتباری از کشورهای بیگانه، تنها راه باقیمانده برای اجرای طرحهای عمرانی و صنعتی در مدت زمان معقول، اگر خواسته باشیم از تجربه احداث راه آهن مشهد - سرخس - تجن درسی آموخته باشیم، ترکیب بهینه امکانات مالی و توانایی های شرکت های پیمانکاری داخلی می باشد.

اجرای پروژه راه آهن مشهد - سرخس - تجن در مدتی کاملاً کوتاه این پرسش را مطرح می سازد که چگونه است که در شرایط کاملاً مساوی حتی در مواردی که امکانات اجرایی مناسب تری فراهم است، پروژه های خاصی در کشور دچار اشکالات عمده ای هستند، در صورتی که پروژه راه آهن مورد اشاره در منطقه ای کاملاً دور افتاده و عاری از امکانات اولیه تدارکاتی با چنین سرعتی به مرحله بهره برداری می رسد؟

بهره برداری اقتصادی و اجرایی از طرح راه آهن مشهد - سرخس - تجن می بایستی مدیران اجرایی کشور را از رخوت نسبتاً طولانی بیرون آورده و آنان را به سوی تسریع در اجرای طرح های دردست اجرا هدایت کند. این باعث نگرانی و در عین حال پرسش جدی است که چگونه است که طرح های کلیدی و استراتژیک کشور مانند طرح توسعه نیشکر و صنایع جانبی که حیات اقتصادی و سیاسی کشور بدانها وابسته است این چنین مورد بی مهری و کم توجهی اجرایی قرار گرفته اند، در صورتی که میزان تاثیرگذاری آنها کمتر از راه آهن مشهد - سرخس - تجن نمی باشد. امید است که تصورات و ذهنیت های دور از واقعیت اجرایی پاره ای از دست اندرکاران اجرایی با بهره برداری سریع و اقتصادی از پروژه راه آهن طلائی به پایان رسیده باشد و از آنچه بدست مدیران و کارکنان ایرانی مجری طرح پاد شده صورت تحقق بخود گرفته است، درسی کافی آموخته باشند. انشاءالله □

○ آقای بهمن آرمان دارای دکترای اقتصاد از دانشگاه دولتی رم بوده و تحصیلات خود را در رشته مدیریت در پلی تکنیک برایتون انگلیس ادامه داده است. نامبرده مدرس دانشگاه ونیز محقق و مشاور پروژه های تحقیقاتی در زمینه های مالی و صنعتی است.

کاردان برای شکل دادن به آینده داریم دانشکده حکومت و مدیریت ماتسوشیتا را گشودم... این دانشکده در سپتامبر ۱۹۷۸ برای پرورش مردمان توانا برای رهبری سده بیست و یکم بنیان نهاده شد.

«آینده از آن ماست ما باید پیسروی به سوی آینده را از هم اکنون آغاز کنیم... تا زمانی که از رهبرانی توانا برخورداریم آینده ای درخشان در پیش خواهیم داشت.»

اصل تعادل

در سراسر آنچه درباره نظرگاههای «ماتسوشیتا» درباره مدیریت گفتیم به خوبی اصل تعادل در هر یک از آنها پیدا است. به اعتقاد او گرایش به اعتدال و میانه روی در همه امور ما را به موفقیت می رساند. او حتی هنگامی که درباره اصول اخلاقی و قضیلتی یک سازمان بازرگانی سخن می گوید سود عادلانه را نیز حتی یک بازرگان می داند. اعتقاد او میانه روی مثبت و همراه با نرمش است. به هر حال خوبست به تعادلی که بین پدیده های قابل توجه در یک سازمان صنعتی و بازرگانی باید برقرار باشد و مورد نظر «ماتسوشیتا» است، اشاره کنیم:

تعادل و موازنه بین:

- رشد مادی و معنوی
- فلسفه و اقتصاد و تکنولوژی
- منافع شخصی و اجتماعی
- امور عاطفی و منطقی در رفتار سازمانی و انسانی
- پرورش انگیزه و اندیشه (توجه به دل و مغز انسان)
- توجه به عوامل دیدنی و عوامل نادیدنی
- تشویق و تنبیه (اصل همدلی) و... □

مجتبی کاشانی دارای فوق لیسانس مدیریت از مرکز مطالعات مدیریت ایران، دوره های مدیریت و کنترل کیفیت فراگیر را در ژاپن با موفقیت طی کرده است.

از وی که کارشناس و مشاور مدیریت است تاکنون مقالات مختلفی در زمینه های مدیریت به ویژه کنترل کیفیت و مدیریت مشارکتی در نشریات کشور از جمله ماهنامه تدبیر به چاپ رسیده است.

پرورش و رسیدگی همزمان به دل و مغز در اندیشه و اعتقادات انسانی، «ماتسوشیتا» می گوید: که «بزرگی هر شرکت تنها به اندازه عظمت انسانهایی است که برای آن کار می کنند.» و این عظمت هم از دل و هم از مغز انسانها مدد می آید.

همدلی در اثر پرورش و توجه به دل انسانها و همفکری و مشارکت از پرورش و توجه به مغز انسانها حاصل می شود. «ماتسوشیتا» می گوید: «فلسفه هر شرکت باید در دل و جان هر کارمندی چنان جای گیرد که جزیی و بخشی از خون و تن وی شود... و سرانجام برنامه آموزش و پروراندن باید بر پرورش بینش و مهارت مدیریت نیز ناظر باشد.»

برنامه ریزی دویست و پنجاه ساله

یکی از راههایی که «ماتسوشیتا» اعتقاد کاملی برای پدیدار کردن و ریشه دار کردن آرمانهایش و فلسفه های جهانیش داشت از حرف به عمل در آوردن آنها از طریق برنامه ریزی بود. او تنها به اعلام ماموریت خود بسنده نکرد، بلکه ۲۵۰ سال آینده را برای اجرای کامل آن پیش بینی کرد. ۲۵۰ سالی که باید به ده بخش ۲۵ ساله تقسیم شود. او ده سال اول هر دوره را روزگار ساختن، ده سال دوم را به کار بستن و پنج سال پایانی را زمان به کمال رسانیدن نامید.

او در راستای همین نگرش است که به رهبر آینده و رهبران آینده می اندیشد. از همین رو در سپتامبر ۱۹۷۸ «دانشکده حکومت و مدیریت ماتسوشیتا» را بنیان می گذارد.

رهبران آینده

«ماتسوشیتا» به راستی نمونه یک فیلسوف اجرایی است. آرمان و آرزو - ایجاد نهاد - تبدیل آرزو به واقعیت.

او در زمینه تشکیل این دانشکده می گوید: «در پی جنگ جهانی دوم ژاپن کشور ناداری بود. حکومت که باید گامهایی برای پدید آوردن آینده بهتر برای مردم برمی داشت بسیار سرگرم خواستهای فوری و اضطراری مردم بود... من بر آن شدم تا کوششی را آغاز کنم و موسسه PHP را بنیان نهادم زیرا باور داشتم که می توان کاری را آغاز کرد و تنها یک تن باید گامهای عملی را بردارد.»

«من از روی دل بستگی به آینده ژاپن و جهان با این اعتقاد که ما نیاز به پرورش مردمان شایسته و