



مدیریت شهری

اشاره:

است که بعد مشارکت مردمی در اداره شهر - که اصلی‌ترین جنبه مدیریت شهری است - کم‌رنگ شده و در نتیجه مسایل و مشکلات شهروندان به‌ویژه در شهرهای صنعتی و بزرگ بطور روزافزون افزایش یابد.

نظر به اهمیت و حساسیت موضوع، میزگرد این شماره به مساله مدیریت شهری اختصاص یافته و چندین از مدیران ضمن پذیرش دعوت تدبیر و شرکت در میزگرد، تلاش کرده‌اند تجارب و آموخته‌های خود را در این زمینه در اختیار خوانندگان مجله قرار دهند.

مفهوم مدیریت شهری، مسایل و مشکلات عمده شهری و راه‌حلهای راهبردهایی که در این راستا می‌توان ارائه داد، پرسش‌هایی است که شرکت‌کنندگان در این میزگرد درصدد پاسخگویی به آنها برآمده‌اند. همین‌جا یادآور می‌شویم آنچه در این نشست مورد بحث و گفتگو قرار گرفته بخش کوچکی از مدیریت شهری است و پرداختن به ابعاد دیگر قضیه نظیر جمعیت، اشتغال و آثار ناشی از صنعتی شدن شهرها، فرصت‌های بیشتری را طلب می‌کند که امید است

در آینده بتوانیم با استفاده از تجارب و نظرات دیگر اندیشمندان به این مهم جامه عمل ببوشانیم.

درجهان پرشتاب امروز، شهرها از اهمیت و جایگاه خاصی برخوردارند، بطوری که مدیران جامعه بدون در نظر گرفتن نیازها و سرنوشت شهرهای قلمرو مدیریت خود قادر به تصمیم‌گیری، انتخاب و برنامه‌ریزی درجهت حفظ حقوق شهروندان و توسعه و سالم‌سازی شهرها نیستند.

اگرچه پیشینه شهر و شهرنشینی در کشور ما طولانی است و از این حیث تجارب گرانبها و ارزشمندی در اداره شهر و مدیریت شهری برجای مانده ولی نفوذ و گسترش دامنه صنعت، فن‌آوری، ارتباطات، انفورماتیک، اطلاعات و آثار دیگر ناشی از تحولات علمی، نه تنها باعث ایجاد و گسترش ابعاد فیزیکی شهرها و مصرف بیش از حد منابع طبیعی شده بلکه نیازهای شهروندان را نیز متنوع‌تر و پیچیده‌تر کرده است. بی‌شک برای تامین خواسته‌ها و نیازهای امروز ساکنان شهرها و حل مشکلات اداره شهرها و رسیدن به توسعه پایدار راهی جز بهره‌گیری از ساختارهای جدید و مدیریت شهری نوین وجود ندارد.

البته شیوه‌های مدیریت شهری متفاوت است و برای اداره شهرها دیدگاه واحد و یکسانی وجود ندارد. همین امر در جامعه ما موجب شده

شرکت‌کنندگان در میزگرد:

* غلامرضا ثانی‌نژاد: فوق‌لیسانس علوم سیاسی از دانشگاه شهید بهشتی، شهردار منطقه ۱۵ تهران، عضو هیات‌مدیره فرهنگسرای خاوران.

* امیرحسین حکیمیان: فوق‌لیسانس عمران از دانشگاه شیراز، مدیرکل دفتر ارزیابی زیست محیطی سازمان حفاظت محیط‌زیست.

* محمدحسن خوشنویس: مدیردفتر پژوهش‌های فرهنگی

* سیدمحمدعلی کیایی: فوق‌لیسانس معماری و شهرسازی، فوق‌لیسانس مدیریت ساختمان، مدیرعامل مهندسان مشاور ره‌شهر

* منصور مجدم: عضو هیات علمی کارشناسی ارشد سازمان مدیریت صنعتی و مجله تدبیر

مجموعه: مدیریت شهری از جمله مقولاتی است که برای مدیران ما موضوع مهمی است زیرا مدیر به عنوان مسئول یک مجموعه اقتصادی امروزه بیشتر مسایلش محیطی است تا درون سازمانی. در دنیای امروز و قرن آینده مسئله شهرها مساله بسیار پیچیده و حساسی خواهد شد. بخصوص برای کشورهای در حال توسعه که معمولاً میزان مهاجرت از روستاها به شهرها خیلی زیاد است. بنابراین مدیران اقتصادی که می خواهند از خدمات و امکانات شهری و هم چنین از نیروی انسانی شهری استفاده کنند همواره به صورت های مختلف در معرض این تحولات شهری قرار می گیرند. پرداخت عوارض، اتلاف وقت و انرژی در ترافیک، اشتغال، مهاجرت و مسایل زیست محیطی از جمله مواردی است که مدیران در شهرها همواره با آن مواجه و دست به گریبان هستند.

از طرف دیگر شهر تعریف واحدی ندارد که قابل قبول برای همگان باشد. شهر به صورت های گوناگون نظیر سیاسی، کارکردی، اقتصادی، جمعیتی و براساس بینش های مختلف تعریف بیان شده است. لذا به همین نحو، تعریف مدیریت شهری ممکن است از دیدگاه های مختلف متفاوت باشد.

مدیریت شهری می تواند از یک سطح بسیار ساده شهرداری با خدمات اولیه شروع شود، همین طور است جایی که حکومت محلی در آن حاکم باشد و تمام ادارات مستتب به وزارت خانه ها در زیر نفوذ مدیریت شهر قرار گیرد. بنابراین ما در این طیف تعریف شهر و مدیریت شهری قرار داریم. اکنون با توجه به ساختارها و ایدئولوژی و بینش های جامعه ایرانی این سوال مطرح می شود که منظور از مفهوم مدیریت شهری چیست و مسایل عمده آن کدامست.

خوشنویس: جامعه ایرانی به دلایل تاریخی و ژئوپلیتیکی، در طول تاریخ صدها ساله، جامعه ای بوده است استبدادی، دیوانسالارانه در سطح ملی، منطقه ای و محلی و قائم به تصمیمات فردی و خاندانی. کنترل کامل جامعه با حکومت بوده و تغییرات دائمی ساختار جامعه نیز تحولی در آن ایجاد نکرده است فقط در دورانی که «توسعه برونزا» آغاز می شود و لاجرم ارتباط با جهان خارج و ادغام اقتصاد در نظام جهانی سرمایه داری پیش می آید، دگرگونی هایی در آن پدید می آید. لذا قبل از آنکه به تعریف

جامعی از مدیریت شهری برسیم، لازم است اشاره ای به جامعه شهری در گذشته کنیم، گذشته ای که نظام های شاهی، ایلی، ملوک الطوائفی و غیره «شهروند» را به چشم رعایای حکومت و خان نگریسته، طبعاً رابطه متقابل سالمی میان نظام حاکم با مردم یا شهروند وجود نداشت. چنانچه بخواهیم ویژگی های دوران گذشته و این روند را فهرست کنیم، می توان چنین گفت:

- ۱ - غلبه عرصه حکومت بر عرصه اقتصادی و اجتماعی.
- ۲ - افراد به عنوان رعایای بی حقوقی حکومت تلقی می شدند.



- ۳ - برهمن پایه در طول تاریخ هیچگاه احترام به حقوق مدنی افراد، به عنوان یک شهروند، شکل نگرفت.
- ۴ - طبعاً عدم شکل گیری جامعه مدنی و مفهوم شهروندی، موجب شد، تا انجمن ها و نهادهایی که می بایستی با اراده و علاقه آنان شکل گیرد به وجود نیاید.

۵ - روشن است که این چنین وضعیتی موجب می شد تا هیچ گونه احساس تعلق میان شهروند و کشور و به طور کلی عرصه های عمومی پدید نیاید.

۶ - ضعف شدید مشارکت های عمومی در عرصه های اجتماعی و عمومی، زیرا پذیرش عمومی آن چنان بود که تمامی امور می بایستی توسط حکومت سازماندهی و اجرا شود و مردم صرفاً خود را تماشاگر تلقی می کردند.

۷ - نتیجه این که کارگزاران حکومتی در رده های مختلف، به ویژه سطوح اول بسیار پر شمار بودند. به بیان ساده تر جامعه ما پس از پیروزی انقلاب اسلامی وارث چنین تلقی غلطی میان حکومت و مردم بود. با تمام برنامه ریزی هایی که صورت گرفته اما هنوز بخش عمده ای از مردم این تصور را دارند که همه چیز در گرو سازماندهی و حرکت حکومت، به ویژه دولت است، شاید

یکی از ویژگی های دفاع مقدس هشت ساله، مشارکت و نقش مردم در تمامی سطوح بود، اما این نگاه در دوران سازندگی تمام و کمال طی نشد. بر همین پایه شاید لازم باشد تعریف جدیدی از رابطه فرد با فرد، فرد با سازمان حقوقی، بالعکس و سازمان با سازمان به دست دهیم. این مهم در ارتباط با شهرداری که اصطلاحاً از «مدیریت دوجبه» سود می جوید معنی دارتر می شود.

شهرداری از سویی استراتژیک «تامین و ایجاد» را به عهده دارد و از سوی دیگر «مدیریت بهره برداری و رفتار» جامعه را.

در ارتباط با مبحث جامعه مدنی سه رکن اساسی یعنی ساختار، تکنولوژی و مردم باید در کنار یکدیگر قرار گیرند و همپای هم رشد کنند. در کشور ما، جامعه مدنی بر پایه قوانین مدنی اسلام و با ضمانت وجدان دینی مردم که مهمترین و اساسی ترین قدرت و نیرو برای تنظیم مناسبات اجتماعی است باید شکل گیرد، اما متأسفانه نوعی جهل یا بی توجهی و یا جدی نگرفتن در این عرصه دیده می شود. همین قدر نظم اجتماعی هم که وجود دارد، نه به لحاظ وجود نهادهای قدرتمند اجتماعی و یا انتظامی است. این وجدان دینی مردم است که مناسبات را حفظ کرده و امنیت و آسایش اجتماعی موجود هم به دلیل آن وجدان است. نباید اجازه داد این وجدان سست شود.

باید در اینجا این سه مفهوم روشن شود، برای مثال در تعریف «مردم» که در اینجا شهروند گفته می شود آمده است: «عضوی از جامعه ساکن شهر که دارای حقوق مشخص و پذیرفته شده ای است و در قبال چنین حقوق وظایفی دارد، که می بایستی به دقت به آن پایبند بوده، اجرا نماید.»

به بیان ساده تر مدیریت شهری جدید، چیزی نیست جز مدیریت جامعه که در آن مناسبات متقابل تعریف شده باشد و به سمت و سوی حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب که هنرزیستن انسانها در کنار یکدیگر است، روشن شده باشد، پس باید پذیرفت که «برنامه ریزی شهری» در پی «برنامه ریزی مناسبات بهینه» تعریف می شود.

برای دستیابی به چنین هنری چاره ای نیست جز این که در مدیریت شهری نوین در جریان اجرای یک برنامه آگاه سازی عمومی مردم را نسبت به حقوق متقابلشان آشنا ساخت، وقتی

مردم به حقوق خود آشنا شدند شهروند و جامعه مدنی نیز خود به خود تعریف می‌شود، در آن صورت «نظام شهری» و «مدیریت شهری» باتمام ویژگی‌هایش مشخص خواهد شد.

ثانی نژاد: مفهوم مدیریت شهری، یک مفهوم وسیع با برداشت‌های متفاوت اولیه و ابتدایی و معنای وسیع و جدید است. یک تعریف جامع و رسمی از مدیریت شهری مبنای سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی خواهد بود و چشم‌انداز رفع مشکلات شهرها و حتی فراتر از آن، رفع بخشی از مشکلات کشور و تنگناهای موجود را نوید خواهد داد.

در مفاهیم اولیه و ابتدایی، مدیریت شهری همان بلدی و شهرداری قدیم است که عهده‌دار خدماتی مانند رفت‌و‌رو و جمع‌آوری زباله است و در معنای تحول‌یافته کنونی، مدیریت شهری و شهرداری یک مدیریت اجتماعی است که بر اساس تعامل و ارتباط متقابل میان شهروندان و مدیریت شهری بنیان‌گذاری شده و از این نگاه، مدیریت شهری وجه بسیار متفاوت از مدیریت کشورداری دارد.

در بنیان و اساس، جامعه امروز ما نیازمند یک انسجام نظری و تئوریک در فلسفه مدیریت شهری است. تکوین اندیشه و انسجام تفکر و فلسفه مدیریت شهری پیش‌نیاز تعیین اهداف و سیاست‌گذاری شهری در کشور ماست.

درواقع تفکر مدیریت شهری مانند هر اندیشه دیگر، که با سرنوشت جامعه و تمدن ما گره خورده است، اگر به گونه‌ای کامل و عمیق طرح نشود، پاسخ‌های اساسی به آن داده نخواهد شد.

به عبارت دیگر به نظر می‌رسد، فقدان تعریف جامع و رسمی از مدیریت شهری به تناسب مقتضیات و شرایط روز ناشی از آن است که سوال‌های اساسی طرح نشده است. برای نمونه:

مدیریت شهری چیست؟ وجه تمایز و تفاوت مدیریت شهری و مدیریت کشورداری کدام است؟

آمیختگی وظایف و تعهدات بین مدیریت شهری و مدیریت کشورداری چه نوع بارهای اضافی برای مدیران کشور به بار می‌آورد؟ تفکیک‌نشدن وظایف، تکالیف و اختیارات در سطوح کشوری و شهری کدام موانع را در سرراه توسعه در سطوح ملی و شهری ایجاد می‌کند؟ و بالاخره ارتباط مدیران بین دو حوزه شهری و



ثانی نژاد:

*** در معنای تحول‌یافته کنونی، مدیریت شهری و شهرداری، یک مدیریت اجتماعی است که بر اساس تعامل و ارتباط میان شهروندان و مدیریت شهری بنیان‌گذاری شده است.**

*** جامعه ما، جریان شهروندسازی را طی نکرده است و لذا مردم ما بیشتر شهروند نیستند تا شهروند.**

کشوری چگونه است و وظایف مشترک آنها چیست؟

در مجموع اگر در حوزه نظری، پرسشهای اساسی طرح شد و فلسفه مدیریت شهری تدوین گردید، مطالعات و پژوهش، سیاست‌گذاری و تعیین اهداف، برنامه‌ریزی و اجرا جهت اساسی خویش را پیدا خواهد کرد.

از این زاویه، مدیریت کشور، مسایل شهری را بعنوان یک بار اضافی تلقی کرده و آن را به مدیریت شهر می‌سپارد و در واقع مسئول نهایی رفع آلودگی هوای شهر، احداث مدارس و نگهداری آنها، روان بودن شهر و... مدیریت شهر است. شهردار بر این اساس، بایستی هزینه‌های خدمات مورد نیاز شهر را تامین کند. در سطوح ملی، مدیران از مسایل جزئی و محلی فارغ می‌شوند و فرصت بیشتری برای رسیدگی به مسائل اساسی اختصاص می‌یابد.

همچنین مشکلات روزمره مردم و نیازهای جزئی در سطح مدیریت شهر حل و فصل می‌شود.

به اعتقاد من هنگامی که مدیریت شهری منسجم و هماهنگ شد و بر اساس وظایف،

اختیارات کامل به آن اعطاء شد، شهروند هم نقش خود را پیدا خواهد کرد. برای مثال تعمیر و نوسازی مدرسه و طراحی و احداث مدارس مورد نیاز شهر به عهده مدیریت شهر است که با مشارکت شهروندان بایستی صورت گیرد. آموزش و پرورش و مدیران مدارس مسئول بهره‌برداری از فضای آموزشی و ایفای نقش خویش برای انجام رسالت مهم تعلیم و تربیت هستند و دیگر مدیر مدرسه برای نگهداری و تجهیز مدرسه گرفتار نخواهد بود.

مدیریت شهر بعنوان یک نهاد اجتماعی، فضای مناسب برای شهروندسازی را فراهم خواهد ساخت و عناصر گوناگون درگیر با یکدیگر در سطح شهر را برای رشد سالم و صحیح اهالی شهر، سامان خواهد داد و توسعه کالبدی شهر و رفع مشکلات فیزیکی و مادی در جهت شکوفایی اجتماعی و فرهنگی شهروندان صورت خواهد گرفت که در مجموع این شهروندان عهده‌دار ایجاد تمدن اسلامی هستند.

شهروند، عهده‌دار و مأمور محقق‌کردن یک زندگی اجتماعی موفق و پایدار، بر اساس ارزشهای جامعه است و مهم‌تر از آن، مأمور حفظ دست‌آورد این زندگی اجتماعی و شهری است. ایجاد تمدن اسلامی کوشش مشترک مدیران و شهروندان جامعه ماست.

باین تعریف، جامعه ما در واقع جریان شهروندسازی را طی نکرده است، مردم ما بیشتر شهروند نیستند تا شهروند.

حکیمیان: در سخنان آقایان خوشنویس و ثانی نژاد دو اشاره درست و بجا صورت گرفت. نکته و اشاره اول اینکه در مدیریت شهری باید بر بعد اجتماعی و فرهنگی آن بیشتر تاکید کرد زیرا این دو جایگاه خاصی دارد و قبلاً کمتر به این ابعاد پرداخته شده است.

سخن بعدی این بود که تعریف درستی از واژه مدیریت شهری در دست نداریم.

مساله مدیریت شهری یک پدیده جدید قرن ۱۹ و ۲۰ است. اگر تاریخ گذشته خودمان را مطالعه کنیم شهرهایی مانند نیشابور و تبریز قبل از حمله مغول دارای یک میلیون نفر جمعیت بودند.

سوال مهم این است که یک شهر یک میلیون نفری در آن روزگار چگونه اداره می‌شده و تامین نیازهای غذایی، بهداشتی، خدماتی، اجتماعی و فرهنگی آن از چه طریقی صورت می‌گرفته است. مورخان درباره تبریز آن روز می‌نویسند مالیات بازار این شهر برابر با مالیات کل فرانسه بوده

است. با این تاریخ درخشان، ما متأسفانه امروزه مقوله مدیریت شهری را یک مفهوم جدید می‌دانیم و بیشتر به دنبال راه‌حلهای خارجی برای اداره شهر هستیم.

به اعتقاد من باتوجه به جنبه‌های غالب اجتماعی و فرهنگی تاریخ گذشته کشورمان ما می‌توانیم برای حل بخشی از مشکلات اداره شهر از مدیریت بومی استفاده کنیم.

نکته دیگر اینکه تاکنون در زمینه شناخت مسایل اجتماعی، کمتر به جنبه‌های آموزشی پرداخته شده و در این مورد می‌توان از وسایل مختلف ارتباط جمعی بهره فراوان گرفت. مطلب بسعدی اینست که مدیریت شهری همانند دیگر مدیریت‌ها به نوعی استفاده هرچه مناسب‌تر از منابع مختلف نظیر نیروی انسانی و کاربری زمین است که باید بیشتر مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

به‌رحال عدم شناخت نسبت به مقوله مدیریت شهری باعث می‌شود که راه‌حلهای موثری برای حل مشکلات بدست نیاید.

کیایی: همانگونه که اشاره شد واژه شهر و مدیریت شهری یک واژه جدیدی نیست در گذشته نیز کسانی چون فارابی و ابن‌سینا هم در زمان خود به مفهوم شهر و نحوه اداره آن اشاراتی داشتند چنانکه متفکری چون فارابی درباره مدینه فاضله سخن گفته است. به‌ترتیب در ادوار گذشته هم دستورالعمل‌های برای اداره شهر وجود داشت.

مدیریت برای خود تعریفی دارد و مدیریت شهری هم دارای تعریفی است.

یک مدیر از ابزارهای مختلفی برای برنامه‌ریزی استفاده می‌کند مانند برنامه‌ریزی تشکیلاتی و سازماندهی به منظور توسعه شهری. همچنین تامین نیازهای اجتماعی و فرهنگی شهروندان نظیر احساس امنیت، رعایت حقوق فردی و اجتماعی، طراحی خیابانها و معابر شهر و نیز حل مساله ترافیک.

قبل از هرچیز باید مفهوم مدیریت شهر در رابطه با واژه شهر روشن شود. در اینجا بی‌مناسبت نیست برای روشن شدن موضوع مثالی بیاوریم، اگر اتوبوسی با ظرفیت چهل نفر، بیست مسافر حمل کند، بدیهی است برای اداره این تعداد مسافر به راحتی می‌توان برنامه‌ریزی کرد و هیچ مسافری هم نگران از دست دادن جای خود نیست. و مسافران به‌سادگی می‌توانند با یکدیگر روابط اجتماعی و انسانی برقرار کنند. اگر همین اتوبوس با ظرفیت کامل چهل مسافر

سوار کند، فضای اجتماعی لازم برای ایجاد ارتباط به حداقل می‌رسد و برای مدیریت این افراد باید یک دفتر مدیریتی و انضباطی نیز داشت. اما اگر چنین اتوبوسی شصت مسافر سوار کند دیگر مدیریت متعارف نیست بلکه فقط با مدیریت بحران می‌توان این افراد را اداره کرد.

بنابراین برای روشن شدن مفهوم مدیریت شهری مانند مثال اتوبوس نخست باید تعریف شهر و ظرفیت‌های آن را در دست داشت.

مدیریت شهری از قدیم‌الایام، یک مدیریت تعریف شده است و تلقی امروزی ما از این مفهوم نمی‌تواند یک برداشت خیلی خاص و متفاوت باشد. در جامعه خودمان نیز، خارج از مقوله کلاسیک مدیریت، ما از گذشته تجربه‌های بزرگ و ارزنده‌ای داریم. بنابراین مدیریت شهری نمی‌تواند کار پیچیده‌ای باشد.

خوشنویس: شاید مهم‌ترین مسئله حضور دولت در عرصه‌های عمومی است که هنوز پرتنگ‌تر از حد مطلوب است. در صورتی که شایسته‌تر آن است که دولت در جهت افزایش سرمایه‌گذاری در زمینه‌های آموزش و پرورش، بهداشت عمومی و مسایل رفاهی وارد عرصه‌های عمومی شود، در این صورت تعداد



حکیمیان:

*** مقوله اصلی مدیریت شهری باید شهرداریها باشند. تا زمانی که بجز این باشد قطعاً مسایل و مشکلات شهری حل نخواهد شد.**

*** به اعتقاد من باتوجه به جنبه‌های غالب اجتماعی و فرهنگی تاریخ گذشته کشورمان، ما می‌توانیم برای حل بخشی از مشکلات اداره شهر از مدیریت بومی استفاده کنیم.**

کارگزاران دولتی کاهش یافته، هر شهروند به فراخور، انجام یک مأموریت یا وظیفه را در جامعه به‌عهده گرفته، در نتیجه بخش خصوصی توانمندتر شده و از بار مالی دولت کاسته خواهد شد. تردیدی نیست در این مورد نقش دولت می‌تواند حمایتی، هدایتی، نظارتی باشد و روز به روز دولت به‌عنوان یک کارشناس و کاردان مجرب و سفارش دهنده و تحویل‌گیرنده خوب نقش خود را ایفا کند.

از جمله مشکلات دیگر در مدیریت شهری، وجود و حضور پاره‌ای مناسبات روستایی در جامعه شهری است. این مناسبات، گاه در عرصه مدیریت ظاهر می‌شود و گاه در عرصه شهروندی. طبیعی است که چنین وضعی هرگاه در جامعه شهری بروز کند، پاسخ‌های لازم را در روابط متقابل شهری و مدنی نخواهیم یافت.

باتوجه به این نکته که قرن آینده، قرن شهرها نام‌گذاری شده است، باید بررسی کرد که در آینده، شهرها چه سرنوشتی خواهند داشت، بحث و بررسی‌های پیچیده اجتماعی، روانشناسی، محیط‌زیست و تکنولوژی و مباحث پیچیده‌تر ساختاری و رفتاری مطرح می‌شود، که بی‌تردید از هم‌اکنون باید به آنها پرداخته شود. اگر ما در پی تغییرات بهینه در رفتار مردم و مناسبات شهری و شهروندی هستیم، لازم است که تغییرات لازم در تکنولوژی و ساختار - چه در شهر و چه در مدیریت شهری و سازمان‌های اداره‌کننده - داده شود. در این صورت است که به‌سوی هدف، یعنی ایجاد حرکت از نقطه فعلی به‌سوی وضعیت مطلوب پیش خواهیم رفت. و اگر مدیریت را در یک کلمه یعنی «حرکت» خلاصه کنیم، بنابراین مدیریت شهری یعنی همین اتفاق. درست است که هم‌اکنون مدیریت نوینی در شهرداری مطرح است و این شعار وجود دارد که باید شهرداری از یک نهاد صرفاً خدماتی به یک نهاد فرهنگی - خدماتی تبدیل شود، ولی مطالعه نشان می‌دهد که مشکلات خدماتی و ساخت‌وساز شهری (فضای سبز، پارک، شریان‌های ارتباطی، تغییر بافت شهری و...) ارث رسیده از سال‌های قبل از انقلاب، آن‌چنان نیرو و توان مدیریت شهرداری را معطوف به خود کرده که باوجود ایجاد سازمان‌های جدید فرهنگی / اجتماعی در این نهاد شهری، هنوز بخش‌های فرهنگی / اجتماعی، پژوهش‌های بنیادین روان / رفتاری در نزد شهروندان، ناشی از تاثیر ایجاد و بهره‌برداری

فضاهای فرهنگی، اجتماعی، هنری و ورزشی آنچنان که باید اتفاق نیفتاده است. در این رابطه شاید یک‌دست نبودن و نگاه متفاوت در میان مدیران سطوح مختلف شهرداری، عدم آموزش‌های کافی حین خدمت، و کمتر بهره‌بردن از کارگزاران آگاه و آموزش دیده در ابعاد فرهنگی و اجتماعی، از مشکلات کنونی شهرداری باشد.

یکی دیگر از مشکلات مدیریت شهری، بهره‌یژه در ارتباط با مناطق مختلف، بهره‌گیری از فلسفه یکسان‌نگری است، نه عنایت به یکسونگری. به بیان ساده‌تر، چنانچه انجام یک حرکت فرهنگی، اجتماعی و هنری در بخش و منطقه‌ای از شهر آثار و تبعات بالنسبه درخوری را میان مخاطبان همان منطقه به وجود آورد، همان حرکت به عنوان الگو و راه‌کار سایر مناطق قرار می‌گیرد، بدون این‌که در اینجا نیاز، میل و مصلحت مخاطبان منطقه مورد سنجش یا بررسی و تحقیق قرار گرفته باشد.

نکته آخر این که گرچه مردم از فعالیت‌های شهرداری نظیر عوض شدن فضای شهر، تمیزی، تسریع در حمل زباله، سرعت در تحدید حیات محیط‌زیست، ایجاد خانه‌های فرهنگ و فرهنگسراها، همچنین فضا سازی برای کودکان و محیط‌های ورزشی راضی و خشنود هستند، ولی در مجموع شهرداری در جلب مشارکت مردم برای اداره شهر هنوز در آغاز کار است.

سعادت و آینده مطلوب شهرها، در گرو جلب مشارکت مردم در اداره شهرهاست و ما باید این را عمیقاً درک کنیم و صادقانه به کار بندیم.

ثانی نژاد: ما در وظایف فردی و خانوادگی نقش خود را کم و بیش ایفاء می‌کنیم ولی در انجام تکالیف اجتماعی و برای تامین هزینه‌های خدمات مورد نیاز شهر و نگهداری از امکانات و تجهیزات شهری که اموال عمومی است احساس مسئولیت فراگیر به چشم نمی‌خورد.

بنابراین در اینجا سوال این است که مسئولیت ایجاد زمینه و بستر مناسب برای ارتقاء اجتماعی و فرهنگی مردم شهرنشین به سوی یک شهروند جامعه اسلامی برعهده چه نهادی است؟

به هر صورت مدیریت اجتماعی شهر، بستر مناسب برای فرهنگ شهرنشینی و شهروندسازی را فراهم خواهد ساخت و از رهگذر آن، بتدریج زمینه‌های ایجاد مشارکت در شهر ایجاد می‌شود. مباحث مهم مدنیت شهری، شهروندسازی، شهروندسازی و مدیریت شهری از ابعاد گوناگون قابل بررسی و مطالعه است که امیدواریم در

محافل علمی و پژوهشی کشور فرصت مقتضی برای آن فراهم آید.

حکیمیان: مدیریت شهری تعریف شده نیست. برای مثال وقتی صحبت از آن می‌شود فقط شهردار را مدیر شهر می‌دانند و در کنار آن بجای برخورد تخصصی با قضیه، برخورد سیاسی صورت می‌گیرد. عدم توجه به مساله تخصصی قضیه همانطوری که آقای ثانی نژاد به آن اشاره کردند موجب مشکلاتی در حل مسایل مدیریت شهری می‌شود. اصولاً تمام سازمانها و ارگانها نظیر آب، برق، گاز، تلفن، مسکن، بهداشت، آموزش و پرورش و محیط زیست به علت نوع ارائه وظایفشان در مسایل شهری ذی‌نفع هستند ولی متولی اصلی مدیریت شهری باید شهرداریها باشند. تا زمانی که بجز این باشد قطعاً مشکلات و مسایل شهری حل نخواهد شد. علاوه بر این پیچیدگی‌های شهری هر روز وسیع‌تر شده و در چند دهه اخیر عناصر و کالاهای وارداتی عامل اصلی بسیاری از مشکلات شهری ماست.

نمونه بارز این قضیه، اتومبیل‌های وارداتی که همراه خود فرهنگ وارداتی را به دنبال آورده است. اتومبیل در کشورهای غربی یک پدیده درون‌زا بوده و به علت این ویژگی داخلی،



خوشنویس:

* در کشور ما جامعه مدنی بر پایه قوانین مدنی اسلام و با ضمانت وجدان دینی مردم که مهمترین و اساسی‌ترین قدرت و نیرو برای تنظیم مناسبات اجتماعی است باید شکل گیرد.

* اگر ما در پی تغییرات بهینه در رفتار مردم و مناسبات شهری و شهروندی هستیم، لازم است که تغییرات لازم در تکنولوژی و ساختار داده شود.

مشکلات ناشی از آن به راحتی در این کشورها حل شد. اما در کشور ما نه تنها این پدیده وارداتی است بلکه راه حل آن هم وارداتی می‌باشد و لذا متأسفانه این خود بر پیچیدگی مسایل شهری در جسامه ما افزوده است. در گذشته حتی در محیط‌های شهری، خانواده‌ها گسترده بودند و روابط عاطفی نزدیکی در میان خانواده‌ها و همسایگان برقرار بود ولی امروزه این روابط نزدیک جای خود را به جدایی و عدم شناخت داده است. این مسایل از مواردی است که به مشکلات شهری افزوده است. بهر حال اعتقاد من بر این است که برای رفع مسایل و مشکلات شهری از جمله مسایل زیست محیطی راهی بجز مشارکت و به کارگیری مردم در امور شهری وجود ندارد و ما در زمینه محیط زیست حداقل در چند زمینه از این فکر استفاده کرده و تجربه‌های موفق بدست آورده‌ایم.

کیایی: مقوله اصلی در مدیریت شهری این است که مردم خودشان در انتخاب مدیران اداره‌کننده شهر بطور مستقیم دخیل باشند. در غیر این صورت و اگر این امر با واسطه بوجود بیاید طبیعتاً امکان سوال و جواب هم برای مردم میسر نخواهد بود. منظور آن نوع مدیریت شهری است که از حمایت دولت برخوردار است و می‌تواند در کنار دولت همه مسایل خود را رأساً و بدون مشورت با مردم انجام دهد.

مساله این است که مردم باید در امر ساخت و ساز و تنظیم روابط انسانی و اجتماعی خود مشارکت فعال داشته باشند این امر تنها زمانی امکان‌پذیر خواهد بود که مردم خود مستقیماً مدیران اداره‌کننده شهر را انتخاب کرده باشند.

اصولاً تا زمانی که ما به مردم بها و ارزش ندیم نمی‌توانیم از آنها انتظار کمک و مشارکت داشته باشیم. شرط اول جلب همکاری و مشارکت مردم هم این است که اطلاعات و آمار درست در اختیار آنها قرار دهیم.

با ایجاد دوگانگی نمی‌توان از مردم انتظار کمک داشت. در همه زمینه‌ها از جمله آموزش و پرورش و مسایل اجتماعی، فرهنگی، شهروندسازی و غیره باید واقعیت‌ها را به مردم اعلام کرد تا آنها با شناخت نیازها خود را برای خودیاری و همکاری و مشارکت آماده و تجهیز کنند.

مدیریت شهری تاکنون فعالیت‌های بزرگی را در سطح شهر انجام داده است ولی عدم تنظیم روابط صحیح و فقدان برنامه‌ریزی جامع در این موارد، مشکلات دیگری را بوجود آورده است.

به‌عنوان مثال مدیریت شهری برای کسب درآمد بیشتر، زمانی اجازه داد تا افراد در هر نقطه از شهر و با هر ضابطه‌ای دست به ساختمان‌سازی بزنند. اما درآمدی که از این راه برای مدیریت شهری حاصل شد براساس تولید و اقتصاد سالم نبود. لذا این امر می‌تواند مشکلات فراوانی را در اقتصاد شهری و تنظیم روابط بین قطب‌های اقتصاد شهری ایجاد کند. به هر حال مساله نخست این است که عموم مردم در انتخاب مدیریت شهری دخالت ندارند و لذا این امکان برای آنها بدست نمی‌آید که در امور اداره شهر مشارکت داشته باشند و یا مدیر منتخب خود را مورد سوال و جواب قرار دهند. مساله عمده این است که چون مسایل مهم شهری در مجموعه مدیریت شهری به‌صورت به‌هم پیوسته و جامع بررسی نشده لذا اثرات نامطلوب به‌دنبال داشته است.

مسجدم: مساله این است که مفاهیم و ساختارهایی به‌صورت جهانی مطرح است و نمی‌توان به آنها عنوان وارداتی اطلاق کرد. امروزه ما در نهادهای بین‌المللی حضور داریم و در مسیری حرکت می‌کنیم که مورد قبول تمام جوامع است. اینک مسایلی نظیر محیط‌زیست، حقوق زن و حقوق کودک در دستور کار سازمان ملل قرار دارد و لذا ما ناگزیریم درباره این مفاهیم و تحولاتی که در کشورمان روی می‌دهد صحبت کرده و از مبانی ارزشی جامعه و ساختارهای آن دفاع کنیم. در هر حال در جامعه معاصر، مفهومی به اسم ملت شهر وجود دارد که یک مفهوم تشکیلاتی است. در این مفهوم که اکنون به آن شهروند گفته می‌شود، مردم از طریق فرآیند انتخابات، اختیارات خود را به تشکیلات شهری واگذار کرده‌اند.

نظام شهری برخلاف نظام روستایی، نظامی مصنوع و قراردادی است و حقوق و وظایف افراد تعریف شده است. این نظام به ساختارهایی نیاز دارد که فرایند ارتباطات را تسهیل و آسان می‌کند. اهم این ساختارها عبارتند از مدیریت شهری، مدیریت حکومت‌های محلی، مجالس ملی، دولت و قوه قضائیه. در یک‌صدسال گذشته وقتی مفهوم ملت شهر بخاطر فرایند نوگرایی وارد کشور شد مورد قبول مبانی ارزشی جامعه ما قرار نگرفت و مردم در برابر آن مقاومت کردند و حتی این ایستادگی امروز هم تداوم دارد. در واقع مفهوم ملت شهر به‌عنوان یک ابزار ناقص در اختیار حکومت‌های مرکزی قرار گرفت ولی از



کیایی:

*** مقوله اصلی در مدیریت شهری این است که مردم خودشان در انتخاب مدیران اداره‌کننده شهر بطور مستقیم دخیل باشند.**

*** برای جامعه شهری خودمان باید اندیشه و طرحی را اجرا کنیم که برای نیروی انسانی موجود و بویژه جوانان جاذبه داشته باشد.**

بین نرفت. در قوانین اساسی کشورمان از زمان مشروطیت تا قبل از پیروزی انقلاب اسلامی، انجمن‌های ایالتی و ولایتی و انجمن‌های شهر و پس از انقلاب، شوراهای اسلامی شهر وجود داشت ولی هیچک موفق نبودند و در نتیجه مفهوم ملت شهر بطور کامل اجرا نشد.

بنابراین تعریف شهروند در همان تعریف تاریخی باقی ماند اما تحولات جهانی مانع از این نشد که در برابر این تحولات متوقف شویم.

وقتی شهروند ایرانی در معرض دریافت اطلاعات لحظه‌ای از شبکه رسانه‌های گروهی است و این اطلاعات برای او توقعات و انتظارات شهری ایجاد می‌کند بطوریکه اگر قدرت داشته باشد اطلاعات خود را از راه‌های مختلف اعمال می‌کند و بر روابط شهر آثار وضعی می‌گذارد، در آن صورت نظامات حکومتی و شهری نمی‌توانند در مقابل این حرکت متوقف شده و انفعالی برخورد کنند. امروزه همین تغییرات فیزیکی در شهرداری موجب ایجاد آثار وضعی رفتار اجتماعی شده است.

طبیعی است این آثار وضعی در مرحله بعدی، به تشکیلات خاصی نیازمند است تا در سطح بالاتری نیازهای جدید را ارضا کند. امروزه نیازهای شهروندان پیچیده شده و مقولاتی نظیر

کلان شهر، شهرک‌های اقماری و سیستم‌های کارکردهی آن و نیز روابط دولت با شهرداریها باید از طریق توزیع اختیارات، منابع و امکانات حل شود.

نکته دیگر آنست که آیا نیازهای شهروندان را باید مدیریت منسجم شهری تامین کند یا خیر، باید این مدیریت به‌صورت فعلی، پراکنده باشد و منابع به‌صورت نادرست توزیع شود، یا سازمان محیط‌زیست اگر خواستار شهروند مطیع و مجری قوانین و مقررات زیست محیطی است، آیا باید فقط از طریق قوه قضائیه مسایل خود را حل کند یا اینکه نظامهای شهری از طریق کارکردهای هنری و فرهنگی قادر به حل مسایل خود هستند و نیز از طریق طراحی‌های فیزیکی در محیط هم می‌توان به اهداف مورد نظر دست یافت.

همانطوری که آقای خوشنویس فرمودند اکنون مسایل زیست‌محیطی بیشترین بودجه را مصرف می‌کند، به‌طوری که حتی مورد اعتراض کشورهای گروه ۷۷ هم قرار گرفته و این گروه اعلام کرده است که تحمل مصرف‌کردن این بودجه برای حفظ استانداردهای زیست‌محیطی را ندارد.

بنابراین برای رسیدن به توسعه پایدار که مفهومش حفظ و بقای نسل سالم و باکیفیت برای آینده است به ساختارهای جدید نیاز می‌باشد. در این شرایط متحول شاید ساختارهای تاریخی، بومی و نهادی شده جواب نیازهای انسان امروز را ندهند.

شاید بعضی از مسایل روشن باشد ولی ساختارهای مناسب آنرا باید طراحی کرد تا این ساختارها بتوانند فرآیند کمال‌گرایی انسانی را حل کنند. اگر قرار است ساختارهای شهری در خدمت تامین نیازهای فرد باشد هر فردی آرمان‌گرا و کمال‌گراست و بر پایه مبانی ارزشی خود آخرت‌نگر است. ما باید برای این فرد آرمان‌گرا فضا و ساختاری ایجاد کنیم که بتواند این مسیر تعالی را طی کند. چنانچه این مسیر برای او هموار و باز شد در آن صورت به سیستم اعتماد می‌کند. در واقع علت کارکرده سیستم‌های شهری قبل از تحولات تاریخی در ایران قدیم، اعتماد به والیان حکومت بوده که فضای تعالی‌گرا و کمال‌گرا را برای شهروندان بوجود می‌آورد. ارتباطات در قدیم بصورت مستقیم و ساده بود و تحولات پیچیده تکنولوژی امروز را نداشت و خانواده نیز در آن نقش عمده و گسترده‌ای ایفا

می‌کرد. اما امروزه آپارتمان‌نشینی حتی نظام ارزشی را در مناسبات اجتماعی تغییر داده است. در جامعه ما مساله توطن به صورت ملت شهری نیست. همین که گفته می‌شود وقتی از وطنت خارج شدی باید نماز را شکسته بخوانی و روزهات را بشکنی، یک نوع تعلق خاطر است، زیرا فکر انسانی که از شهر خارج شده راحت و آسوده نیست.

مفهوم ملت شهر امروزه در جوامع جهانی زیر سوال است و یکی از بن‌بست‌های فرهنگی جوامع غربی، ساختارهای ملت شهر است. نکته دیگر اینکه در شهرهای کلان، خودرو نقش محوری دارد.

وقتی یک شهروند اختیار خرید یک اتومبیل کهنه سی ساله با مکانیزم معارض با محیط‌زیست را دارد و می‌تواند در هر نقطه شهر حتی در ۵۰ کیلومتری خارج از شهر برای خود خانه بسازد، طبیعی است که بعداً برای تامین آب، برق، تلفن، گاز جاده و ایجاد امنیت انتظاراتی از حکومت خواهد داشت. در حالیکه اگر نظامات حکومتی راساً شهرک‌هایی طراحی و احداث کنند که خدمات مختلف ارائه دهند مسلماً شهروندان در آن شهرکها زندگی آسوده‌تری خواهند داشت. مشکلات ترافیکی یکی دیگر از مسایل ناشی از اختیارات شهروندی بخاطر استفاده از خودرو است.

این نوع مسایل شهری نیازمند برنامه‌ریزی، انسجام و تحول در ساختارهاست و در حد مسایل عمومی و عادی نمی‌توان با آنها برخورد کرد. اصولاً زمینه‌ساز آن، فضاهای فرهنگی است که ایجاد می‌کند یک شهروند باین جاذبه‌ها به سوی ساختارهای جدید حرکت کند تا بعداً وظایف و حقوق او مشخص شود.

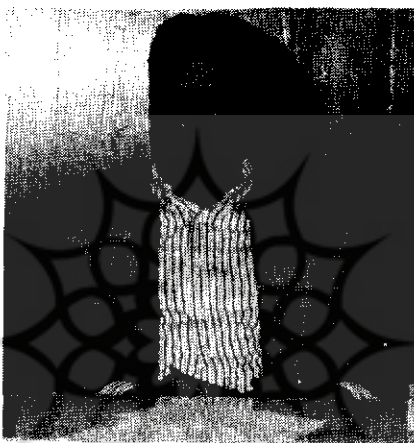
جامعه ما یک انقلاب بزرگ و تحولات فرهنگی و ارزشی و نیز جنگ تحمیلی را پشت سر گذاشته، هرم جمعیتی کشور نیز به گونه‌ای است که بخش بزرگی از جمعیت آن برای سالهای طولانی مصرف‌کننده است و نقشی در مشارکت و تولید ملی نخواهد داشت و بسیاری از خدمات را به خود اختصاص خواهد داد.

سوال این است که باتوجه به این مسایل و پیچیدگی‌ها که در مفهوم کلان شهر و سایر مفاهیم مربوط به مدیریت شهری وجود دارد. نظامات شهری چه راهبردهایی می‌توانند در جهت حل این مسایل و آینده نسل جوان کشور، اشتغال، تشکیل خانواده و بالاخره حفظ و بقای

جامعه ارائه دهند.

خوشنویس: قبل از هر چیز باید به این نکته اشاره نمود: مسایل پیچیده شهری - به‌ویژه در یک کلان شهر - و ارائه راه‌کار برای تسهیل یا حذف کلی و کامل آن، مقوله‌ای نیست که بتوان در یک نشست و بایک نگاه به آن پرداخت، اما شاید بتوان نیازها و مسایل شهری را به دو بخش عمده تقسیم نمود:

اول - بخشی از نیازهای یک کلان شهر که کاملاً قابل رویت بوده و برای حل آنها بیشتر به منابعی چون سرمایه، تکنولوژی، مواد، مدیریت و زمان نیاز است، مانند احداث بزرگ‌راه‌ها برای تسهیل جابجایی، ایجاد کانال‌های گذر هرز آب، توسعه فضای سبز، پارک‌ها، تفریح‌گاهها، زمین‌های



* مجدم:

در یک‌صدسال گذشته وقتی مفهوم ملت شهر بخاطر فرایند نوگرایی وارد کشور شد مورد قبول مبانی ارزشی جامعه ما قرار نگرفت و مردم در برابر آن مقاومت کردند.

* علت کارکرد سیستم‌های شهری قبل از تحولات تاریخی در ایران قدیم، اعتماد به والیان حکومت بوده که فضای تعالی‌گرا و کمال‌گرا را برای شهروندان بوجود می‌آوردند.

ورزشی، کتابخانه‌ها، خانه‌های فرهنگ و فرهنگسراها و غیره که این امور حداقل در چند سال گذشته با سرعت توسط مدیریت نوین شهرداری به‌انجام رسیده یا در دست انجام است. دوم - که شاید در مقطع کنونی مهم‌تر باشد دست‌یابی و شناخت آن دست از نیازها است که عمدتاً غیرقابل ابراز یا خفته در ضمیر ناخودآگاه

تک‌تک شهروندان می‌باشد. روشن است که عدم پاسخگویی به چنین نیازهایی در رفتار فردی، گروهی، طبقاتی، سنی، معیشتی و... متجلی شده و به‌آن رنگ و بوی فرهنگ و رفتار اجتماعی می‌دهد.

بی‌تردید آگاهی از این دسته نیازها است که می‌تواند به ارائه خطوط مشی، سیاست‌گذاری و تعبیه مکانیزم‌های فرهنگی - رفتاری در نزد سیاست‌گذاران بخش فرهنگ عمومی و مدیریت شهری منجر شود. و این مهم تنها می‌تواند در سایه پژوهش‌های بنیادین، به‌ویژه میدانی در زمینه شناخت نیاز و سنجش نخرش در نزد شهروندان یک کلان شهر، باتوجه به ویژگی‌های سنی، طبقاتی، تحصیلی، شغلی، زیست محیطی، قومی، فرهنگی و... به‌خصوص با نگاه به آینده رسانه‌ها، تهاجم فرهنگی، تکنولوژی فردا و... محقق شود. اما شاید بتوان مختصر در چند دسته آن‌ها را به‌این صورت تعریف کرد:

۱ - «امنیت» گرچه امنیت در مفهوم کلی آن، نیروی انتظامی و امنیت جانی و مالی را به‌ذهن نزدیک می‌کند، اما در اینجا طیفی از مفاهیم امنیت از جمله روانی، بهداشتی، آموزشی، شغلی، اسکان، اجتماعی (زنان، بی‌شهران، معلولین ذهنی، بازنشستگان، ازکار افتادگان، مددجویان، توریزم شهری، مستمندان...) مطرح است که مدیریت شهری می‌بایستی بخش عمده‌ای از منابع خود را صرف ایجاد چنین «امنیتی» کند. در اینجا باید یادآور شوم که بخش عمده‌ای از سرمایه مصرف‌شده از سوی شهرهای بزرگ جهان به‌این مهم اختصاص می‌یابد.

۲ - توجه روزافزون به محیط‌زیست به‌مفهوم کلی آن که پس از «امنیت» بیشترین منابع شهرهای بزرگ جهان را به خود اختصاص می‌دهد.

۳ - آموزش و آگاه‌سازی همگانی (مستقیم و غیرمستقیم) به‌ویژه از طریق بهره‌گیری از رسانه‌های گروهی، بخشی از عناوین یا کتب درسی (از پیش‌دبستانی گرفته تا پایان تحصیلات متوسطه)، پلاکاردها در مناظر عمومی و...

۴ - به‌مدد آگاه‌سازی عمومی، جلب مشارکت مردمی و عمومی چه به‌عنوان یک شهروند آشنا به وظایف خود چه در جلب سرمایه‌های سرگردان و راه‌بری آن در سرمایه‌گذاری‌های عمومی از طریق تقویت مدیریت دوسویه.

۵ - تغییر ساختار شهرداری، حتی نگاه مجدد به ساختار تشکیلاتی، ماموریت و وظایف آن،

به طوری که در هر تصمیم و حرکتی حل مسایل فرهنگی - اجتماعی قبل از هر هدف دیگری مورد توجه قرار گیرد و در این مسیر هماهنگی و به کارگیری نیروهای تمامی دستگاههای ذیربط دولتی ضروری است.

اما در مورد اینکه چه راهبردهایی را می توان در رابطه با مسایل شهری ارائه داد در واقع در بحث های گذشته کم و بیش به بخشی از این سوال پاسخ گفته شد، اما یکی از نکات این است که پیش بینی می شود جمعیت کشور طی بیست سال آینده به یکصد تا یکصد و بیست میلیون تن بالغ شود، که طبعاً تهران و دیگر شهرهای بزرگ ایران، به نسبت سهم بیشتری از این جمعیت را در خود جای خواهند داد، در این صورت لازم است که برنامه ریزی های بلندمدت، از جمله بیست و پنج ساله، نگاه دقیق و ژرف تری را به مسئله معطوف کنند. به بیان دیگر از هم اکنون مدیریت شهری و مسئولان کشور باید تدابیر و راه کارهای برخورد با این معضل در آینده را در برنامه ریزی های خود لحاظ کرده، و به گونه ای هماهنگی میان استراتژی های تصمیم گیری و اجرا را مدنظر قرار دهند، چرا که در بیست سال آینده، بحث های پیچیده اجتماعی، روانشناسی، محیطی و تکنولوژیک، پیچیده تر شده و در نتیجه ساختارها و رفتار دیگری را طلب می کند. با این اشاره گرچه شاید در دو دهه اول قرن بیست و یکم مرزهای سیاسی برجای بمانند، اما به یقین مرزهای تکنولوژیک، به ویژه فرهنگی - رفتاری به کلی دگرگون خواهد شد. اگرچه هم اینک به مدد تکنولوژی برتر و سرمایه، انتقال نیرو، آب، شاهراههای ارتباطی، محصولات بیگانه دیداری / شنیداری تصفیه نشده و... مرزهای جغرافیایی از میان برداشته شده و رفته رفته می رود تا پیش بینی مکالوهان از دهکده کوچک جهانی به عینیت نزدیک شود. از همین رو لازم است که سیاست گذاران بخش فرهنگ عمومی و مدیریت شهری، اهتمام، اندیشه، سیاست گذاری و اجرای بهینه ای در این خصوص پیش بینی کنند، به ویژه این که کشور ما صاحب جوان ترین جمعیت جهان است.

حکیمیان: من هم اعتقاد دارم که در زمینه مسایل آموزشی و تفکرات دینی در ایران بتوانیم آموزشهایی بدهیم ما این کار را معمولاً به صورت محدود شروع می کنیم. بخش برنامه آقای ایمنی در مورد گاز یکی از موفقترین برنامه های تلویزیونی است. به گفته مسئولین شرکت گاز از

زمانی که این برنامه پخش می شود حوادث ناشی از گاز خیلی کم شده است. من عقیده دارم اگر مردم درست رانند اتومبیل را آموزش به بینند در زمینه های دیگر زندگی موفقترند. مایک اصل مهم در اسلام داریم که همان مساله امر به معروف و نهی از منکر است که مقوله بسیار وسیعی است و ما باید در سطح کلی با آن برخورد کنیم. در مورد مساله اسراف باید بگوییم که ما حداقل تا ۵۰ سال پیش با این پدیده مواجه نبودیم.

اکنون یکی از بزرگترین مشکلات جامعه شهری ما این است که هفتاد درصد از زیاله ها را مواد آلی تشکیل می دهد و این خود اسرافست. زیاله های کشور ما باتمام کشورهای پیشرفته فرق می کند و برای استفاده از آنها طرح های خاصی مورد نیاز است.

موضوع دیگری که باید به آن توجه خاصی کرد این است که انسانی که در این شهر متولد می شود و رشد پیدا می کند غیر از عوامل ارثی و ژنتیک رفتارهایش بیشتر متأثر از محیط اجتماعی اوست.

فضای سبز، محیط باز، مراکز تفریحی و ورزشی تماماً بر محصول محیط شهری تأثیر دارند و آن محصول در واقع سرنوشت یک جامعه را معلوم می کند.

کیایی: بحث هایی که راجع به کلان شهر یا شهرکهای اقماری مطرح است شاید از بعد فیزیکی جایگاهی داشته باشد ولی در ابعاد اجتماعی و آموزشی مساله کاملاً متفاوت است. جهان امروز بر اثر گسترش سیستم های پیشرفته اطلاع رسانی کامپیوتری با اقصی نقاط دنیا ارتباط برقرار کرده تا نیازهای خود را با هزینه ای بسیار اندک و صرف وقتی کمتر و زمانی کوتاه تامین کنند. جاذبه این کار به قدری در دنیا زیاد شده است که گروه های سنی جوان را به شدت به خود مشغول کرده به نحوی که حاضر نیستند از این سیستم خارج شوند. اکنون در جامعه ما صحبت از ایجاد فضاهای فرهنگی در شهر است. آیا فقط ایجاد فیزیکی فضای فرهنگی مهم است یا ایجاد جاذبه برای افرادی که وارد این فضا می شوند. باید با ایجاد جذابیت جوانها را وارد این فضاها کرد.

جاذبه این نیست که افراد به صورت یک توریست از طریق کامپیوتر جاهای دیدنی دنیا را به بینند و با خصوصیات مردم آن جاها آشنا شوند.

هرچند این یک پدیده قریب الوقوع است و

هر روز دامنه آن در دنیا و حتی در کشور ما گسترش می یابد. بقول آقای مجدم روزی چهل میلیون کامپیوتر به اینترنت وصل می شود بطوری که این امر سیستم جهانی مخابرات را کند کرده است.

بنابراین مفاهیم، امروزه دیگر دهکده جهانی مطرح شده است و بحث شهرک های اقماری و کلان شهرها جزو مباحث صرفاً فیزیکی هستند مساله توسعه روابط اجتماعی را باید در جای دیگری جستجو کرد. باید توجه داشته باشیم که برای جامعه شهری خودمان اندیشه و طرحی را اجرا کنیم که برای نیروی انسانی موجود و بویژه جوانان جاذبه داشته باشد.

اگر می خواهیم فرهنگسراها و مجتمع های فرهنگی، از نقاطی باشد که برای افراد جذابیت داشته باشد ناگزیر باید کاری کنیم که جذابیت های آن از شبکه اینترنت کمتر نباشد. فرهنگسراها باید به گونه ای برنامه ریزی شوند که ضمن بهره گیری از سیستم های اطلاع رسانی، خود بدل به مراکز اصلی اطلاع رسانی به جوانان ما باشند تا جاذبه های لازم ایجاد شود. به عقیده من حل این مسایل نیاز چندانی به دانش مدیریت شهری ندارد ولی باید خیلی سریع بتوانیم این مسایل را حل کنیم و با درک شرایط روحی و روانی جامعه آن را به پیش ببریم. مشکل دیگر رشد سریع جمعیت است. این رشد از یک جهت نعمت است و از دید دیگر نعمت محسوب نمی شود.

بر اثر رشد جمعیت منابع طبیعی بسیاری از بین می رود ولی از طرف دیگر خود نیروی انسانی یک منبع عظیم تولید است، این امر در صورتی تحقق می یابد که نیروی انسانی از آموزش و تربیت صحیح و مداوم برخوردار باشد. امروزه دیگر تولید به صورت قدیمی و سنتی آن مطرح نیست و می توان از افراد به عنوان منبع عظیم تولید در جهت مسایل فنی و اجتماعی استفاده کرد. بنابراین توجه به این نکته بسیار مهم است که در آینده، نیروی انسانی آموزش دیده، تنها سرمایه ما خواهد بود و نه منابع طبیعی و زیرزمینی.

نکته دیگر در مورد مساله محیط زیست و حفاظت از آن است. متأسفانه در کشور ما از انرژیهای کهنه و یا به قول امروزها از انرژیهای نو نظیر آب، باد، خورشید و جزر و مد دریا به دلیل عدم آموزش استفاده چندانی نمی شود. مساله صرفه جویی در انرژی، عدم اتلاف انرژی به



شیوه‌های مدیریت در حل تعارضات سازمانی

تهیه و تنظیم: سعید خواجه‌ای

احساس رضایت و موفقیت ممکن است مفهوم شکست و نارضایتی برای طرف مقابل را در برداشته باشد.

«تامپسون» هر رفتاری را که از جانب اعضای یک سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا سرزند را تعارض می‌داند.^(۱)

«مارشال دیماک» معتقد است که اگر شرایط تعارض اجتماعی، رقابتهای محدود (قانونی)، تمصبات تخصصی و روابط کارمند و کارفرما را کنار یکدیگر قرار دهیم می‌توانیم نتیجه بگیریم و این مسائل را در یک موضوع مشترک بدانیم، مدیریت مستلزم قدرت تشخیص منافع متعدد اجتماعی و خصوصی می‌باشد اگر چه مدیر شخصاً خود با افراد در تماس نباشد.^(۲)

از نظر «دیماک» ریشه تعارض را می‌توان شکست در انجام اقداماتی دانست که برای همکاری ضرورت دارند، شکست در شناخت مشکلات گروههای دیگر، شکست در درک انگیزه‌های روانی و از همه مهم‌تر شکست در ایجاد سازمانی که در آن افراد قادر به کشف موارد توافق و عدم توافق باشند و در نتیجه بتوانند به توافق و یا سازش موثر برسند و عدم توانایی در مشارکت تمام قسمتهای سازمان در اداره امور که نتیجه آن عدم احساس تعلق افراد به سازمان است و این احساس را به وجود می‌آورد که همکاری افراد مورد توجه سازمان نیست، و بالاخره شکست در تامین منافع کارگر و کارفرما برعکس همکاری نقطه مقابل تعارضات است.

«ماری پارکر فالت» دید مثبتی از تعارض در سازمانها داشته و برخورد افراد را در سازمان سازنده و خلاق و بوجودآورنده نیرو و انرژی می‌پندارد. وی معتقد است در صورتیکه طرفین معارض طوری وارد قضیه شوند که همراه با

دانسته‌اند و این تصویری است اشتباه که بایستی با قدری تعمق گفت که تعارض نه تنها لازمه کار، بلکه عامل مولد در جهت پیشبرد اهداف در ساختار سازمانی نیز می‌باشد. به عبارت دیگر در صورتی که مدیر در محیط کار خود موفق به شناخت به موقع تعارض در سازمان گردد و از تکنیک‌های صحیح و مدیریت تعارض استعانت گیرد طبعاً می‌تواند از این عامل مولد در جهت ایجاد رقابت سالم و افزایش پیشبرد اهداف سازمانی استفاده مناسبی کند. چرا که باید خطرناکترین اثر تعارض را در پنهان کردن آن در درازمدت دانست و به طوری که واضح است خواسته یا ناخواسته، ماهیت آن برای افراد و گروههای ذینفع و قدرتمند آشکار و نمایان گردیده و احیاناً حیات سازمان را به خطر می‌اندازد که در این میان افراد ناظر نیز وارد معرکه شده و با قضاوتهای ناصحیح و نایجابی خود حساسیت و بحرانی کردن اوضاع را در دست چندان می‌نمایند.

مفاهیم کلی مدیریت تعارض:

برای شناخت مدیریت صحیح در کنترل تعارضات بین افراد و بین افراد و سازمان می‌بایستی به تعاریف و مفاهیمی که در خصوص تعارض شده توجه بیشتری کنیم، بطوریکه تعارض را در کوتاهترین تعریف «وجود عدم توافق بین دو یا چند گروه» نامیده‌اند.

«میلر» معتقد است که کلاً تعارض از ناهماهنگی شدید منافع ناشی می‌شود و هرگونه

از بدو خلقت انسان تاکنون که پیشرفت غیرقابل تصویری در زمینه ارتباطات اجتماعی و تعاملات بین فردی و گروهی و تنوع فرهنگها و برداشتها بر منش افراد بوجود آمده است پدیده‌ای به نام رقابت، تضاد و تعارض پدید آمده و رفته رفته با ایجاد نگرشهای نوین انتظار می‌رود که این تعارضات در ابعاد گسترده‌تر در جامعه محیط کار و محل زندگی شکل تازه‌ای به خود گیرد.

تمام مسائلی که بنحوی منجر به ایجاد تضاد، رقابت و تعارض در بین افراد در سازمانها می‌گردند باعث شده تا افکار بسیاری از مدیران و افراد سازمان را تا حدود زیادی معطوف به خود نماید و نیز در مواقعی باعث نگرانی خاطر آنان گردد.

در آخرین بررسی‌های متخصصان پیرامون موقعیت تعارض در میان مدیران سطوح بالا و میانی سازمان به این نتیجه رسیده‌اند که در سطوح بالای سازمانی اداره امور تعارضات (مدیریت تعارض) از نظر اهمیت برابر یا حتی در مواقعی بیشتر از برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارتباطات، انگیزش و تصمیم‌گیری است و با آنکه مدیران حدوداً ۲۰٪ از وقت خود را صرف تعارضات می‌کنند هنوز به نظر نمی‌رسد که بتوانند همه تعارضات موجود در سطوح مختلف سازمان را تصور نمایند.

البته از دیدگاه عمومی تعارض را عامل وقفه‌دهنده و مانعی در جهت انجام امور

ایجاد افکار جدیدی برای رفع مساله برای طرفین باشد طبعاً تعارض منجر به ایجاد انگیزه‌های قوی و فرصتی جالب برای بروز افکار ابداعی و نیروهای سازنده و خلاق بوده و مطالعه و بررسی مشترک حقایق امور و روشن کردن اختلافات امری اساسی و ضروری به نظر می‌رسد و از همین نقطه نظر است که قانونی را تحت عنوان قانون موقعیت بیان داشته‌اند که در بخشهای دیگر مقاله بدان اشاره خواهیم کرد.

«لویی کورز» در کتاب «کارکردهای تعارض اجتماعی»^(۳) حل تعارض را عاملی جهت رفع افتراق در روابط سازمانی دانسته و همواره معتقد است که تعارض عاملی است مثبت به جهت شناخت افراد در درون سازمان.

وی معتقد است که تعارض در درون گروه و بین گروهها در جوامع می‌تواند استقرار همکاری و روابط عادی که منجر به عدم خلاقیت و ابداع در سازمان می‌گردد جلوگیری کرده و تا حد امکان در جهت شناخت انگیزه‌های افراد در برابر اهداف سازمان و همکاران اطلاعات لازم را به مدیران منعکس می‌کند.

«گراس» در کتاب «سازمانها و مدیریت»، جریان همکاری و تعارض را مورد بحث و بررسی قرار داده و ضمن بحث درباره انواع و منابع تعارض و همکاری معتقد است که:

۱ - پدیده تعارض پدیده‌ای پیچیده بوده که ذاتی است و اتفاقی نمی‌باشد.

۲ - تعارض و همکاری پایه‌ای هم قرار داشته و دو پدیده مجزا به حساب نمی‌آیند. «گراس» تعارض را مخرب و اجتناب‌ناپذیر دانسته و معتقد است که اغلب تعارضات سازمان به صورت چندجانبه از منافع ظاهر می‌گردد که غالباً نمی‌توان آنها را در ترکیب سازمانی از علائق متضاد قرار داد و هر تضادی معمولاً مجموعه پیچیده‌ای از علائق و منافع را در بر دارد که هر یک از تعارضات را می‌توان در نقطه متفاوتی در ترکیب فوق‌الذکر قرار داد و تنها از این طریق می‌توان برشها و جوانب و نیمرخهای آنرا روشن ساخت.

«دراکر»^(۴) در کتاب «عصر عدم پیوستگی» خود معتقد است که صرفنظر از ماهیت و اهداف در هر سازمانی بین اهداف افراد و سازمان ممکن است همخوانی کاملی وجود نداشته باشد که این خود عاملی در جهت تعارض بین افراد و سازمان نامیده می‌شود. «دراکر» معتقد است که این

تعارض چه در گذشته و چه در آینده ادامه داشته و خواهد داشت و مهم این است که مدیران بایستی برخی از مسائل مربوط به وحدت را مورد بررسی و ارزیابی لازم قرار دهند.

افرادی با آگاهیها و تخصص‌های مختلف هرکدام همکاری خاصی را در جهت نیل به اهداف کلی انجام می‌دهند به این ترتیب دراکر در تئوری‌های اداری معتقد به تداوم است در واقع او برای توافق سازمانی مزایا و کارکردی قائل شده و می‌گوید که تعارض موجب می‌گردد که درصدی از عدم کارایی و سودآوری در پی یکدیگر در سازمان رخ دهد.

● مشارکت افراد موجب می‌گردد که مسایل با تفصیل بیشتر تجزیه و تحلیل شده و راههای بالنسبه جامع و کاملی ارایه شود.

● تعارض نه تنها لازمه کار، بلکه عامل مولد در جهت پیشبرد اهداف در ساختار سازمانی نیز می‌باشد.

● تعارض را در کوتاهترین تعریف «وجود عدم توافق بین دو یا چند گروه» نامیده‌اند.

«توماس» در تعریف خود تعارض را شرایطی می‌داند که در آن مسائل مورد توجه و طرف ناسازگار و ناهماهنگ به نظر می‌رسد. «رایبیتز» معتقد است که تعارض فرآیندی است که در آن شخص اول به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص دوم در رسیدن به علائق و اهدافش گردد.^(۵)

مدیریت تعارض نیز بدین معنا تعبیر شده است که منظور بکارگیری صحیح تکنیک‌های حل تعارض در هنگام مواجهه با تعارض بوده و این نیست که خود از تعارض گریزان و هراسان گردد بلکه منظور شناساندن ضرورت برخورد صحیح مدیر در مسئله تعارض به جهت افزایش کارایی افراد در سازمان می‌باشد.

دیدگاهی که مدیران از تعارض داشته‌اند با دیدگاهی که در چندسال اخیر حاکم بر مدیریت سازمانهاست متفاوت می‌باشد بطوریکه مدیران

و افراد در قدیم در سازمانها معتقد بودند که تعارض:

۱ - اجتناب‌پذیر است.

۲ - حل‌نشده و غیرقابل ارزیابی در سازمان است.

۳ - معمولاً عامل تعارض، مدیران هستند.

۴ - تعارض جنبه مخرب برای سازمان داشته و ترمزی است جهت پیشرفت اهداف مدون سازمانی.

۵ - یکی از عمده وظایف مدیران رفع کامل تعارض در سازمان است.

در مقابل تفکرات اندیشمندان قدیم نظرات علمای مدیریت در چند سال اخیر نسبت به مساله تعارض شامل موارد ذیل است:

۱ - تعارض پدیده‌ای است اجتناب‌ناپذیر و جزو لاینفک سازمان است.

۲ - پدیده تعارض را می‌توان تا حدود زیادی به جهت رفع مشکل توسط افراد به کمک مدیر در درون سازمان رفع کرد.

۳ - عامل اصلی تعارض می‌تواند هر عاملی چون ساختار سازمان، تفاوت و تنوع در اهداف، تفاوت در ادراک و ارزشهای جنبه مثبتی برای سازمان داشته بطوریکه عاملی است مولد در جهت توجیه افراد به تصمیمات مدیران ارشد.

۵ - از وظایف مدیران اداره سطوح گوناگون تعارض و حل آنان برای اجرای بهینه اهداف سازمانی است.^(۶)

انواع تعارض:

از دیدگاه‌های مختلف می‌توان تعارض را به انواع گوناگونی طبقه‌بندی کرد. از بعد نیروی انسانی تعارض را به سه دسته کلی، ۱ - تعارض فردی ۲ - تعارض گروهی ۳ - تعارض سازمانی، طبقه‌بندی می‌کنیم.

۱ - تعارض فردی:

معمولاً به وضعیتی اطلاق می‌شود که فرد در درون خود دچار یک نوع کشمکش و تعارض می‌گردد که می‌تواند به هر دلیلی باشد. ما در این جا یک نوع از این تعارض را که به نام تعارض نقش می‌باشد توضیح می‌دهیم:

تعارض نقش حالتی است که فرد مواجه با دستورات متناقض و متعارض می‌شود همچون موقعیتی که پذیرش آن منجر به خدشه‌دار شدن روابط با دیگران می‌شود. به عنوان مثال، فردی که با قبول فرمان و دستور مدیر ارشد عملاً منجر به رد فرمان رئیس خود می‌گردد، که البته نمی‌توان

همیشه منبع این چنین تعارضی را آشکار دانست.

نکته‌ای که برای مدیران بیش از هر چیزی مهم می‌باشد جدی تلقی کردن موضوع فوق‌الذکر است و رفع آن جهت جلوگیری از دغدغه خاطر و تاثیر سویی که بر روحیه و عملکرد افراد در سازمان خواهد گذاشت.

۲- تعارض گروهی:

تعارض گروهی را معمولاً می‌توان به دو شکل عمده طبقه‌بندی کرد:
الف) تعارض بین اشخاص:

عامل اصلی این نوع تعارض را می‌توان بی‌توجهی به عقاید و مقررات دیگران دانست بطوریکه شخص در این موقعیت تنها به عقاید خود صرف‌نظر از صحت یا سقم آن توجه داشته است که البته می‌توان با ایجاد تعادلات منطقی درصد رفع تعارض و ایجاد تعاون و حسن تفاهم کامل برآمد.

ب) تعارض بین اشخاص و گروه:

عامل اصلی این نوع تعارض را می‌توان همسو نبودن اهداف در بین شخص و گروه نامید بطوریکه توقعات فرد از گروه در مقابل اعمالی که انجام می‌دهد یا توقعات گروه در برابر فرد در انجام اعمال وی همخوانی نداشته است. این نوع تعارض ممکن است منشاء قانونی داشته باشد و گاهی نیز غیرقانونی و ناشی از نداشتن بینش صحیح در افراد و گروه باشد.

۳- تعارض سازمانی:

نوع سوم تعارضات در ابعاد انسانی تعارض سازمانی است، تعارضات سازمانی را می‌توان به سه دسته اصلی طبقه‌بندی کرد:

الف) تعارض بین اشخاص:

این نوع تعارض همانند تعارض بین اشخاص در تعارض گروهی است با این تفاوت که تعارض فوق‌الذکر در سطح وسیعتری در گروهها صورت پذیرفته و سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهد که متعاقب آن تعارض بین اشخاص در سطح کل سازمان را منجر می‌شود.

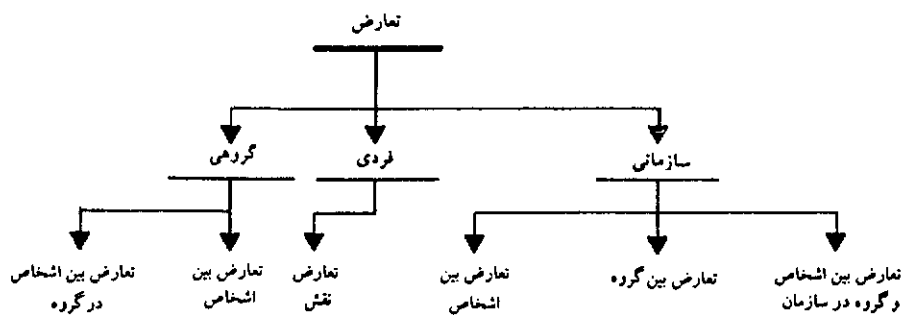
ب- تعارض بین گروهها:

این نوع تعارض به دلیل عدم وضوح بین خط‌مشی‌ها و اهداف هرگروه، به تعاون و همکاری بین آنان مربوط می‌باشد که البته این نوع تعارض نیز می‌تواند دارای جنبه‌های مشروع و قانونی و جنبه غیرمنطقی و شخصی باشد.

ج) تعارض بین گروهها و سازمان:

این نوع تعارض معمولاً در موقعیت‌های بحرانی و حساس در سازمان بوجود می‌آید که معمولاً علت اصلی این نوع تعارض را تصمیمات یک جانبه و بی‌توجهی مدیران سیاست‌گذار در سازمان به نیازهای رده‌های پایین تر بدون آگاهی لازم دانسته‌اند.

تعارضات را می‌توان از جنبه و دیدگاههای گوناگون دیگری نیز طبقه‌بندی کرد، بطوریکه از بعد سلسله مراتب سازمانی تعارضات را می‌توان به تعارضات افقی و عمودی و در بعد عملکردی به تعارض عملکردی و غیرعملکردی طبقه‌بندی کرد.



مراحل چهارگانه تعارض از دیدگاه «رابینتز»:

«رابینتز» فرآیند تعارض را به چهار مرحله اساسی طبقه‌بندی کرده است:

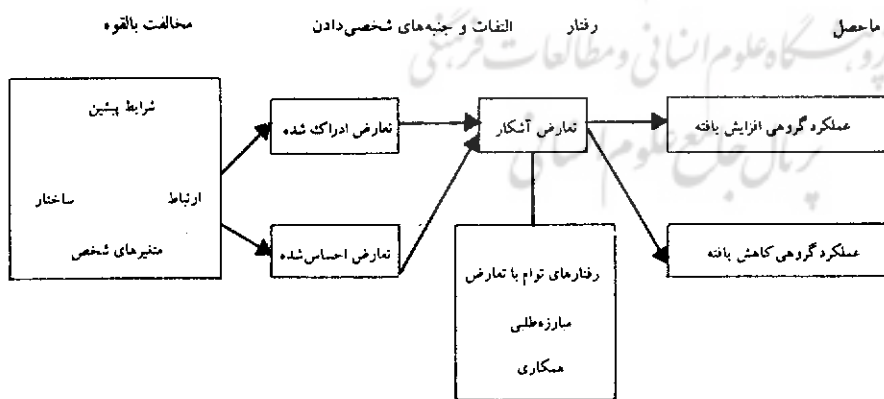
مرحله اول: مخالفت بالقوه

مرحله دوم: التفات و جنبه‌های شخصی دادن

مرحله سوم: رفتار

مرحله چهارم: ماحصل (مستنده)

مرحله I ————— مرحله II ————— مرحله III ————— مرحله IV



● تعارضات و مشارکت افراد، نحوه برداشت و دید آنها را نسبت به مسایل بازگو می‌کند.

● تعارض یکی از عمده‌ترین مسایلی است که افکار مدیران را به خود مشغول کرده و تا حدود زیادی همه سازمان‌ها با این پدیده مواجه می‌باشند.

*** مرحله اول (مخالفت بالقوه):**

این مرحله، اولین مرحله تعارض، به عنوان علل یا منابع تعارض نیز نامیده می‌شود که می‌توان به سه دسته کلی ارتباط، ساختار و متغیرهای شخصی طبقه‌بندی کرد.

الف - ارتباط: یکی از عوامل اساسی تعارض ایجاد ارتباط ضعیف بین افراد است اما این تنها ارتباط ضعیف نیست که سبب تمامی تعارضات می‌شود. طبق تحقیقات انجام شده مشکلات بیانی، مبادله ناکافی اطلاعات و بگو مگوهای موجود در کانال ارتباط هر یک به تنهایی سدی در برابر ارتباط بوده و شرایط بالقوه بودن مراجع را برای تعارض تشکیل می‌دهند. هرگاه ارتباط بیش از حد زیاد و کم باشد امکان بالقوه بودن تعارض بالا می‌گیرد.

ب - ساختار: یافت و ساختار سازمانی نقش مهمی در ایجاد تعارض بین افراد داشته است بطوریکه معتقدند هر قدر گروهی بزرگتر بوده و در فعالیت‌های تخصصی تر شده باشد، احتمال تعارض در آن بیشتر است و از سوی دیگر نیز رابطه بین مقام و تعارض را با هم در ارتباط معکوس دانسته‌اند و هر جا که اعضاء گروه جواتر بوده و استعفا نسبت به استخدام بالا باشد امکان بالقوه بودن تعارض در بالاترین سطح خود قرار دارد.

طبق تحقیقات بعمل آمده معلوم شده است که شیوه رهبری دقیق، مراقبت مستمر و نظارت محدودکننده بر رفتار دیگران، امکان بالقوه تعارض را افزایش می‌دهد.

ج - متغیرهای شخصی:

ویژگیها و صفات شخصی افراد در سازمان عامل دیگری در جهت تعارضات می‌باشد. شواهد، نمایانگر این موضوع است که انواع شخصیت، مثلاً کسانی که بیش از حد اقتدار طلب یا جزمی هستند و آنها که از اعتبار چندانی برخوردار نیستند کارشان به تعارض می‌کشد.

*** مرحله دوم (التفات و جنبه‌های شخصی دادن):** همانگونه که قبلاً نیز اشاره کردیم لازمه تعارض درک آن است، به همین جهت طرفین متعارض معمولاً بایستی از شرایط مرجع به عنوان مبنای مقایسه مطلع باشند ولی در هر حال اطلاع از تعارض بدین معنا نیست که به آن جنبه شخصی داده باشیم.

*** مرحله سوم (رفتار):**

مرحله سوم تعارض زمانی است که فرد اول

مانع رسیدن به هدف فرد دوم شود، البته این عمل بایستی از روی آگاهی توسط فرد اول صورت پذیرد، یعنی باید اقدامی خواسته در جهت ناکامی فرد دیگر باشد. در این مرحله تعارض نمایان شده است.

تعارض آشکار، سلسله اعمالی را شامل می‌گردد که از دخالت‌های غیرمستقیم بسیار ماهرانه شروع و به اشکال مستقیم نهاجمی خشونت‌بار و مبارزه مهارنشده ختم می‌شوند. در این مرحله است که طرفین معارض روشهایی برای مقابله با تعارض را بوجود خواهند آورد. این شیوه‌های پنج‌گانه شامل مبارزه طلبی، تشریک مساعی، اجتناب، سازش و مصالح می‌باشند.

الف) مبارزه طلبی: وقتی یکی از طرفین درگیر در پی رسیدن به اهداف خود و یا پیشبرد منافع باشد دست بکار رقابت و استیلاطلبی زده است، بی آنکه به تأیید طرفین تعارض توجهی داشته باشد.

ب) همکاری (تشریک مساعی): در تشریک مساعی طرفین طوری رفتار می‌کنند که به هدف حل مشکل برسند یعنی به جای آنکه خود را با نظرات گوناگون تطابق دهند سعی در روشن کردن اختلافات دارند.

ج) اجتناب: گاهی طرفین تعارض در مقابل تعارض، عقب‌کشیدن و سرپوش‌گذاردن را انتخاب می‌کنند، بی‌اعتنایی یا میل به طفره رفتن از تظاهر آشکار به مخالفت باعث خواهد شد تا کار عقب بیفتد. این وضعیت بیشتر زمانی رخ می‌دهد که اعضاء گروه به دلیل عدم وابستگی تکالیف خویش، نیاز به تعامل پیدا می‌کنند و پنهان کردن تعارض (سرکوب) را از عقب‌نشینی معمولتر می‌دانند.

د) سازش و تمکین: حالتی است که یکی از طرفین معارض ممکن است حاضر شود منافع

● یکی از عوامل اساسی تعارض ایجاد ارتباط ضعیف بین افراد است.

● ریشه تعارض را می‌توان شکست در انجام اقداماتی دانست که برای همکاری ضرورت دارند.

● دیدگاهی که مدیران از تعارض داشته‌اند با دیدگاهی که در چند سال اخیر حاکم بر مدیریت سازمان‌هاست متفاوت می‌باشد.

● تعارض پدیدهای است اجتناب‌ناپذیر و جزو لاینفک سازمان است.

دیگری را بر منافع خود مقدم شمرده، این حالت معمولاً در زوجین شایع تر است بطوریکه وقتی زن‌ها و شوهرها با هم اختلافاتی دارند بعید نیست که یکی از آنها بخاطر همسازی با دیگری، منافع او را بر منافع خود مقدم بدارد.

ه) مصالحه: هرگاه که موضوع مورد تعارض قابل تقسیم نباشد یکی از طرفین با تسلیم چیزی هم ارزش به طرف دیگر تلافی می‌کند. به تعبیر دیگر مشخصه مصالحه این است که هر یک از طرفین تعارض از چیزی بگذرد.

*** مرحله چهارم (ماحصل):**

در مرحله آخر تعارض، تاثیر متقابل رفتار تعارض‌آمیز علنی و رفتار مخصوص مقابله با تعارض پیامدهایی در بر دارد. ممکن است این پیامدها از این نظر که به پیشرفت عملکرد گروهی انجامیده کارکردی باشند یا بلعکس مانع عملکرد گروهی شوند که در آن صورت آن‌را ستانده غیرکارکردی می‌نامیم در زیر نمودار تعارض و عملکرد واحدها را مشاهده می‌کنیم:

موقعیت	سطح تعارض	نوع تعارض	خصوصیات داخلی واحد	نتیجه عملکرد واحد
A	پایین یا هیچ	غیرکارکردی	بی تفاوت، ایستا، بی‌اعتنا در مقابل متغیر خالی از نظرهای تازه	حداقل
B	مطلوبترین	کارکردی	مناسب رشد و ترقی، انتقادکننده از خود	حداکثر
C	حداکثر	غیرکارکردی	اخلالگر، بی‌نظم و ترتیب، ناهمکار	حداقل

شده و تفاوت بین این دو نگرش نیز مورد ارزیابی قرار گرفته است.

نسیس به مدل ۴ مرحله‌ای «استفن رابینز» اشاره شد و چهار مرحله مخالفت بالقوه، التیفات و جنبه‌های شخصی دادن، رفتار و ماحصل نیز به تفکیک هر مرحله، مورد ارزیابی قرار گرفت و متغیرهای هر مرحله نیز معرفی گردید.

در بخش دیگر به سطوح کارکردی و غیرکارکردی تعارض براساس عملکرد هر واحد اشاره شد و در انتها نیز تکنیک‌های حل تعارض از دیدگاه‌های گوناگون معرفی گردید و ۵ سبک متداول که براساس پذیرش خود و پذیرش آراء و افکار سایرین در برخورد با تعارض توسط «رابینز» پیشنهاد شده بود مورد تحلیل قرار گرفت.

در انتها نیز در جهت برخورد و حل مساله تعارض توصیه‌های لازم به مدیران ارائه گردید. □

نویسنده:

1. JAMES D. THOMPSON
"ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF CONFLICT" ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY (MARCH 1980) P.389

2. MARSHAL E. DIMOCK PUBLIC ADMINISTRATION (NEW YORK AND TORONTO: RICHARD AND COMPANY, INC) 1983. P. 257-387.

3. LEWIS A COSER, THE FUNCTIONS OF SOCIAL CONFLICT (GLEN COE, 111. THE FREE PRESS 1986) PAGE 80.

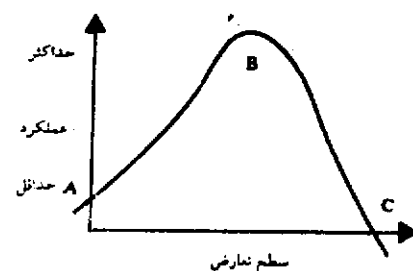
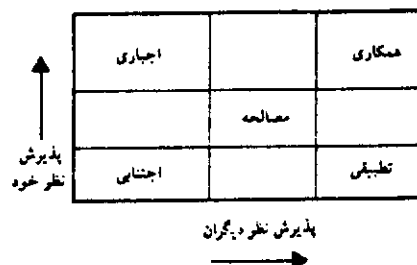
4. PETER. F. DRACKER, THE AGE OF DISCONTIONUTY (NEW YORK: HARPER AND ROW. 1988) PAGE 195-210

5. STEPHEN P. ROBBINS, ORGANIZATION THEORY, (ENGLEWOOD CLIFFS, NEW JERSEY, PRENTICE - HALL INTERNATIONAL, 1987 PAGE 334

۶ - سیدمحمد میرکمالی، مدیریت تعارض: (تهران). فصلنامه دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری و بازرگانی، شماره ۱۱ زمستان ۱۳۷۱ (صفحه ۵۱)

۷ - جمفر ممی‌زاده، مدیریت تعارض: (تهران). فصلنامه زمینه، مرداد و شهریور ۱۳۷۳ سال چهارم شماره ۳۸ و ۳۹ ص ۳۰

* سعید خواجه‌ای دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، مدرس دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران.



تکنیک‌های حل تعارض بین افراد:

در حل تکنیک‌های متنوعی توسط افراد و صاحب‌نظران ارائه گردیده که به عمومی‌ترین آنها اشاره خواهیم کرد:

- ۱ - چالش یا مبارزه‌جویی: در این نوع تکنیک مدیر سعی می‌کند تا تعارض را بین طرفین مخالف (معارض) تبدیل به یک رقابت سالم کند.
 - ۲ - اجتناب: در این تکنیک نیز مدیر افراد معارض را به خویشتن دارای دعوت می‌کند.
 - ۳ - سازش دادن: در تکنیک سازش دادن مدیر سعی می‌کند تا یکی از طرفین معارض را نسبت به طرف مقابل تسلیم و وی را با طرف مقابل سازگار سازد.
 - ۴ - مصالحه: در این روش مدیر درصدد است تا حد واسطی را برای طرفین معرفی کرده تا از این طریق رفع تعارض شود.
 - ۵ - معاضدت (تشریک مساعی): در این تکنیک مدیر سعی داشته تا تعارض را به تعاون و تشریک مساعی بین طرفین معارض مبدل کند.
 - ۶ - مواجهه و ریشه‌یابی: در تکنیک فوق مدیر درصدد است تا برخورد صحیح و منطقی با تعارض کرده و درصدد علت و رفع آن برآید.
 - ۷ - سرپوش‌گذاشتن: در این روش توصیه به سرپوش‌گذاشتن و بی‌اهمیت جلوه‌دادن موضوع (تعارض) از طرف مدیر به طرفین معارض می‌گردد.
 - ۸ - اجبار و تحمیل: در این روش نیز مدیر سعی داشته تا با تحمیل موقعیتی خاص برطرفین درگیر در تعارض برآید.^(۷)
- «رابینز» حالات ۸ گانه فوق را به صورت پنج حالت اصلی که براساس پذیرش نظر خود فرد و یا پذیرش طرف مقابل طبق جدول ذیل ارائه کرده است:
- در انتها استراتژی‌های مدیریت تعارض با تکنیک‌ها و روش‌های گوناگونی کسب می‌گردد که

از جمله آنها توسعه و اهداف مشترک، تغییر ساختار سازمان و انتخاب بهترین رفتار در برخورد با تعارضات به منظور کسب موفقیت است. مطلوبترین رفتار در اغلب مواقع برخورد رودرو و ریشه‌یابی می‌باشد. از جمله مهمترین مسائل ایجاد یک محیط مناسب جهت حل

تعارضات فردی و گروهی این محیط منجر می‌شود به اینکه:

۱ - افراد بطور یک جانبه روی مسائل قضاوت نکنند.

۲ - توقعات و انتظارات افراد تعدیل شود.

۳ - افراد از موانع و مشکلات و امکانات مطلع شوند.

۴ - مشارکت افراد موجب می‌گردد که مسایل با تفصیل بیشتر تجزیه و تحلیل شده و راه‌های بالنسبه جامع و کاملی ارایه شود.

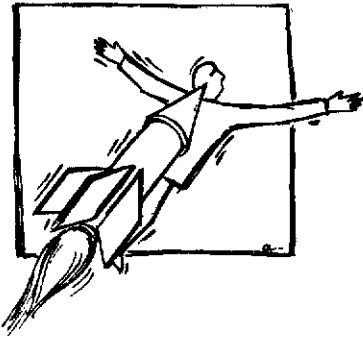
۵ - تعارضات و مشارکت افراد نحوه برداشت و دید آنها را نسبت به مسایل بازگو می‌کند و الگویی از طرز تلقی و منطق فردی و گروهی بدست می‌دهد که در شناخت نیازهای انسانی موثر است.

۶ - حالت تعارض و مشارکت افراد موجب می‌گردد که با شقوق متعدد و ریزه‌کاری‌های امور آشنا شوند و کمتر تحت تاثیر تلقین و تفکرات یک جانبه و نسنجیده قرار گیرند.

خلاصه و نتیجه‌گیری:

تعارض یکی از عمده‌ترین مسائلی است که افکار مدیران را به خود مشغول کرده و تا حدود زیادی همه سازمانها با این پدیده مواجه می‌باشند. تعارض انواع گوناگونی دارد که ما سعی داشتیم در این مقاله به نوعی از آن تحت‌عنوان تعارض سازمانی بپردازیم که به سه دسته کلی تعارضات فردی و گروهی و سازمانی اشاره داشتیم.

مفاهیم عمده‌ای که از تعارض از ابتداء تاکنون توسط اندیشمندان علم مدیریت و علوم رفتاری ارائه گردیده در قالب نگرش قدیم و نگرش جدید نسبت به تعارض در سازمان معرفی



نظام ارزشیابی کمی و کیفی کارکنان و مدیران

هنجارها و الگوهای مناسب سازمانی مورد ارزیابی واقع می‌شود. ارزیابی‌های کارکنان برای تشخیص بازده عملی و بهبود عملکرد نامناسب از طریق نظارت مستمر و تهیه برنامه‌های کامل انجام می‌شود. در یک مدیریت منظم و سیستمی، منطقی‌ترین شکل برای پاسخگو نگاهداشتن تمام کارکنان با در نظر گرفتن توانایی و قابلیت‌های آنها، برقراری هدف‌گرایی است.

هدف‌گرایی

غالباً اهداف را نقطه آغاز مدیریت کارآمد در نظر می‌گیرند. اهداف پایه و مبنایی برای برنامه‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌های عملیاتی، اولویت‌ها و تخصیص منابع قرار گرفته و همچنین نقطه تمرکز اقدامات و تصمیمات مدیریتی است. لازمه مدیریت کارآمد، هدف‌گذاری و دستیابی به اهداف می‌باشد. تحقیق نشان می‌دهد، اهداف مشکلی که روشن و مشخص بوده و کارکنان و مدیران آنها را پذیرفته باشند، بیشتر از اهداف آسان ولی نامشخص و یا عملیات بدون هدف، منتج به عملکرد بالای کارکنان و سازمان می‌گردد. هدف‌گذاری از طریق فرایند مدیریت بر مبنای هدف به صورت گسترده به عنوان یکی از کارآمدترین شیوه‌های انگیزش و هدایت کارکنان شناخته شده است. چرا که مدیریت بر مبنای هدف، اساس تصمیمات مدیریتی را به جای حدس و گمان، بر واقعیات سازمانی قرار می‌دهد. هدف‌گرایی در یک سازمان می‌تواند با تنظیم شرح فلسفه وجودی سازمان شروع شده و با برقراری اهداف کلی در زمینه‌های سود، جریان نقدینگی، درآمد و غیره ادامه یابد. اهداف کلی را می‌توان به اهداف کوچکتری برای بخشهای اصلی سازمان تقسیم کرد و اهداف بخشهای اصلی را به اهدافی برای واحدهای تابعه تجزیه کرد و در نهایت اهداف و فعالیت‌های هر بخش یا

این سیستم را می‌توان برای برانگیختن کارکنان جهت توسعه و تکامل نیروی تولیدی آنها بکار برد. در این روش و سیستم ارزشیابی یک دیدگاه کل‌نگر و سیستمی مدنظر قرار گرفته است. اجزای این سیستم به‌قرار زیر است:

اختیار و پاسخگویی

رعایت ارتباط دائمی بین اختیار و پاسخگویی برای تمام سازمانها و کارکنان آنها امری واجب است. عدم اجازه به سرپرستان و کارکنان برای اخذ تصمیمات و انجام کارهای خودکامه به منظور قطع این ارتباط، یک اصل پایدار در مدیریت نوین می‌باشد. پیوستگی مستحکم و تداوم ارتباط اختیار - پاسخگویی در ساختار سیستمی، کارکنان را تشویق می‌کند که درباره عملکردشان بازخور مناسب را بخواهند و آنرا از سیستم دریافت کنند. وقتی مدیریت و سیستم سازمانی از همه کارکنان اعم از سرپرستان و زیردستان، برای بهره‌وری و کارایی آنها پاسخگویی دقیق بخواهد، این موضوع در میان افراد سازمان «وحدت هدف» ایجاد می‌کند. اگر سازمانی در جستجوی دستیابی به کارایی و بهره‌وری کارکنان خود است، بایستی شرایط مذکور را در محیط سازمان و رفتار کارکنان بوجود آورد.

اجرای اصل اختیار - پاسخگویی بستگی به آن دارد که عملکرد، بهره‌وری و رفتار هر یک از کارکنان با مقایسه با معیارهای عملکرد عینی و ذهنی منظم‌آرزیابی گردد. در مرحله اول، تعیین بازدهی کارکنان و ارزشیابی‌های عینی بهره‌وری آنها ضرورت دارد. در مرحله بعدی، ارزیابی‌های واقعی به‌عنوان پایه و اساس برای تخصیص پاداش، متناسب با بهره‌وری کارکنان بکار گرفته می‌شود. در مرحله سوم، ارزیابی‌های ذهنی برای تعیین چگونگی انجام کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این شیوه، رفتار کارکنان براساس

ارزشیابی کارکنان و مدیران تحت عناوین تعیین شایستگی و ارزیابی عملکرد و نظایر اینها در اغلب سازمانها و موسسات مطرح می‌باشد. ارزشیابی ابزار موثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آنکه سازمان‌ها با کارایی و کارآمدی به اهداف خود می‌رسند، منافع کارکنان نیز تامین می‌گردد.

انجام صحیح و دقیق مراحل ارزشیابی امری نسبتاً مشکل است. زیرا کار ارزشیابی مستلزم اعمال نوهی قضاوت و داوری درباره رفتار و عملکرد افراد است. بنابراین انجام ارزشیابی با کیفیت و روشی که کمترین آثار سوء را داشته باشد و موجب حداقل مخالفت و تعارض گردد، ضرورت دارد. در تعدد ادای از سازمانها و موسسات امر ارزشیابی جنبه ظاهر سازی و تشریفات پیدا کرده و آثار و نتایج مورد انتظار از آن حاصل نمی‌گردد.

بیشتر روشهای معمول ارزشیابی، جنبه و حالت ذهنی و کیفی دارند. همین امر سبب عدم رضایت و ناخوسندی کارکنان می‌گردد زیرا آنها معیارهای عملکردی و قابل اندازه‌گیری را بر ضوابط کیفی و مرتبط با خصوصیات کلی ترجیح می‌دهند. کارکنان به تجربه دریافته‌اند که در اغلب موارد و به دلایل متعدد شخصی و سازمانی، معیارهای کلی و کیفی ارزشیابی، بصورت آگاهانه یا ناخودآگاه، با تعصب، حمایت از کارکنان خاص و انحراف از اهداف ارزشیابی همراه است.

سیستم ارزشیابی

در این نوشته یک سیستم ارزشیابی کارکنان و مدیران که در آن سعی شده معیارهای قابل اندازه‌گیری و سنجش عینی و کمی و نیز کیفی به کار رود، معرفی می‌گردد. به علاوه، ارزیابی به نحوی اجرا می‌شود تا کمترین تنش و واکنش در کارکنان بوجود آید، چون خود آنها در جریان کامل روند ارزیابی قرار می‌گیرند.

اداره را به اهداف هر یک از کارکنان آن اداره یا بخش تقسیم کرد. در سازمانهای مختلف مشاغل و فعالیت‌هایی وجود دارد که تعریف آنها در قالب بازه و تعداد محصول یا بازه واحد یا اداره بسیار مشکل است. این موضوع شاید موجب گردد که به سادگی اعلام کنیم بعضی مشاغل را نمی‌توان در قالب اهداف قابل اندازه‌گیری درآورد. این مطلب به هر دلیلی که باشد اعم از مشکل تعریف شغل یا دشواری شرح اهداف، اشتباه است. این فرایند، با طرح این سوال که چگونه یک فرد در می‌یابد یک شغل با کارایی و تمامیت کامل انجام گیرد؟ شروع می‌شود. تحلیل‌گر شغل یا کسی که شرح شغل را تدوین می‌کند، با کسب اطلاعات کافی درباره ارزشی که هر شغل در فعالیت‌ها و عملیات شرکت ایجاد می‌کند، شرح کامل مشاغل را تهیه می‌کند. در حقیقت، تهیه سیستم هدف‌گذاری و تعیین معیارهای قابل اندازه‌گیری با استفاده از شرح شغل، روش مفیدی هم برای کارمند و هم برای سرپرستان است.

نظارت بر عملکرد

یکی از عوامل درجه اول انگیزشی، ارائه «بازخورد» در مورد نتایج عملکرد کارکنان به آنها است. در سیستم‌ها و برنامه‌های ارزشیابی عملکرد، بازخورد مناسب به کارکنان انرژی و نیروی لازم را فراهم می‌آورد. سیستم‌های نوین ارزشیابی، بازخورد اولیه درباره جنبه‌های مقداری کار محوله به کارکنان را ارائه می‌کند. برای عملی کردن این موضوع با استفاده از شیوه «مدیریت از طریق استثناء» می‌توان تکنولوژی کامپیوتری را به کار گرفت و از آن برای آگاه کردن کارکنان از وضعیت عملکرد فعلی آنها سود برد. برای نظارت بر عملکرد می‌توان از روش نموداری بهره‌گیری کرد. در نمودار عملکرد، هدف موردنظر با یک خط و عملکرد واقعی هر کارمند با خط دیگری نمایش داده می‌شود. اگر عملکرد واقعی به هدف یا عملکرد مورد انتظار نزدیک نشود و از آن فاصله بگیرد کارمند سریعاً وارد عمل شده تا از همکار یا سرپرست کمک دریافت کند. بنابراین توانایی کشف و اصلاح سریع مسائل به وسیله این سیستم آن را ابزار جالبی برای افزایش بهره‌وری کارکنان می‌سازد. تعدادی از شرکتهای بزرگ در سطح دنیا از این نرم‌افزارها به خوبی سود برده‌اند و ادعا دارند که سیستم نوین مدیریت، به طور منظم عملکرد افراد، واحدها و بخشهای مختلف را

تحت نظارت دارد و با وجود این جزئیات، هیچ مدیری نمی‌تواند مدعی شود که از مسائل حساس و بحرانی آگاهی نداشته است. در فعالیت‌های شرکتها و رقابت در بعضی مسائل، وجود ابهام بسیاری از مدیران را به حالت فلج در می‌آورد، سیستم‌های مدیریت می‌توانند با ارائه گزارش وضعیت جاری و با عملکردهای کاملاً نظارت شده، این ابهام در کارها را کاهش دهند.

برنامه زمان‌بندی حقوق و دستمزد

برنامه زمان‌بندی حقوق و مزایا، روشی برجسته در تخصیص پاداش در سازمانها و شرکتهایی است که می‌خواهند کارکنان درک روشنی از نظام پاداش و جبران داشته باشند تا انگیزه‌های آنها حداکثر گردد. در سازمانها و شرکتهایی که مقادیر عینی عملکرد معیار محاسبه حقوق قرار می‌گیرد، این برنامه‌ها و معیارها که در آنها میزان و موعد پرداخت پاداشها اعلام می‌گردد، در ایجاد انگیزه بسیار موثر است.

برنامه زمان‌بندی اعلام‌شده حقوق و پاداش، برای هر کارمند، اطلاعات دقیق درباره سیستم جبران کار و روش ترفی دستمزد و افزایش درآمد را فراهم می‌آورد هر کارمندی می‌تواند در دوره‌های ارزشیابی آنرا کسب کند.

● لازمه مدیریت کارآمد، هدف‌گذاری و دستیابی به اهداف می‌باشد.

● مدیریت بر مبنای هدف، اساس تصمیمات مدیریتی را به جای حدس و گمان، بر واقعیات سازمانی قرار می‌دهد.

سیستم و برنامه پرداخت حقوق، کارکنان را در جهت کسب آموزش، تشویق می‌کند. در صورتی که کارکنان معلومات و دانش کاری خود را افزایش دهند، آنگاه سازمان می‌تواند انتظار اضافه شدن ارزش افزوده را داشته باشد برنامه زمان‌بندی حقوق، سطوح حقوق و دستمزد موجود را شرح داده و نوع عملکرد لازم برای حرکت از یک سطح به سطح بعدی را نشان می‌دهد.

وقتی برای پرداخت حقوق و دستمزد معیار و استاندارد به کار نرود، کارکنان بدون آگاهی از وضعیت آینده خود، رها می‌شوند. در حالیکه

ضرورت دارد آنها از سیستم پرداخت حقوق و مزایا، مقدار و میزان پاداشها و کارانه‌هایی که بعد از ارزشیابی عملکرد به آنان تعلق می‌گیرد به خوبی و در حد معقول مطلع باشند. عدم آگاهی از روش تعیین و پرداخت حقوق، مزایا و پاداشها، موجب کاهش تعهد و وفاداری کارکنان شده و بتدریج احساس مسئولیت و حساسیت آنها نسبت به سازمان تحلیل خواهد رفت. در صورتی که کارکنان ناراضی و به کار خود بی‌اشتیاق شوند و علاقمندی به سازمان در آنها کم‌رنگ گردد، تمایل به ترک کار و جابجایی و خروج از سازمان افزایش می‌یابد و این موضوع در بسیاری شرایط و موارد به نفع سازمانها نیست.

سلسله‌مراتب و مراحل ارزشیابی

در اکثر کشورهای صنعتی، برای پرداخت دستمزد عادلانه و حفظ حقوق کارکنان و کارگران سازمانهای خصوصی و دولتی، قوانین و مقرراتی وضع گردیده و در قوانین کار و امور استخدامی اغلب کشورهای پیشرفته دنیا، اعمال تبعیض بین کارکنان از جنبه خصوصیات فردی، غیر از موضوع بهره‌وری (کیفیت و کمیت کار) ممنوع است. به عبارتی دیگر در سیستم‌های نوین مدیریت مبنای اصلی ارزشیابی میزان عملکرد و بهره‌وری کارکنان می‌باشد.

سیستم‌های جدید مدیریت به این واقعیت توجه دارند که عملکرد کارکنان ستادی و بعضی رده‌های عملیاتی را نمی‌توان دقیقاً اندازه‌گیری کرد. مدیران می‌توانند بازه مستقیم کارکنان مانند: پیشرفت در اجرای پروژه، انجام و اتمام کارهای واگذاری، ایستای تعهدات و سایر فعالیت‌های مشابه را نظارت کرده و اندازه‌گیری کنند. اما سرپرستان و مسئولان قادر نخواهند بود، ارزش افزوده کارکنان به سازمان را از طریق بازه‌های غیرمستقیم آنها دقیقاً بسنجند. برای مثال محاسبه و اندازه‌گیری میزان مشارکت کارکنان در کمک و مساعدت به کارکنان جوانتر، فعالیت در جلب مشتری و ارباب رجوع، ارائه عقاید نوین و ابداعی برای بهبود محصول یا خدمت و سایر موارد مشابه، بسیار مشکل است. در اجرای مطلوب سیستم ارزشیابی کارکنان بهترین کاری که می‌توان انجام داد آنست که کارکنان را به سمت قدرت تولیدی هدایت کنیم و در آنها انگیزه کار و خدمت بوجود آوریم و پاداش مناسب برای بهره‌وری ارزنده بدهیم.

به مفهوم دیگر، روشهای ارزشیابی بایستی

برای نظارت مستقیم بازده کارکنان طراحی گردد. بنابراین هدف ارزشیابی کارکنان در این سیستم ارزیابی آنست که به افراد برای افزایش ارزش افزوده و پیشرفت مداوم سازمان، یاری و مساعدت کند.

در ادامه بحث، خطمشی‌های لازم برای تقویت کل برنامه ارزشیابی کارکنان، شکل کلی فرایند ارزیابی و روشهای توسعه سرمایه‌های انسانی در سازمان ارائه می‌گردد.

خطمشی‌هایی که لازم است در فرایند ارزیابی باید از حقوقشان در فرایند ارزیابی کارکنان برای آگاهی همه افراد بکار رود، عبارتند از:

۱ - همه کارکنان قبل از شروع ارزیابی باید از حقوقشان در فرایند ارزیابی و داوری اطلاع یابند.

فرایند داوری حق‌های زیر را برای همه کارکنان قائل است:

○ ارزیابی‌های عینی و بدون اعمال تعصب، مثبت و مناسب را بفهمند

○ درباره استانداردهای عملکرد که در ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرند، کاملاً آگاهی داشته باشند.

○ کارکنان باید بتوانند درباره قابل حصول بودن استانداردهای عملکرد مورد استفاده در ارزیابی، آگاهی یافته و دلایل برقراری آنها را بدانند.

○ دریافت راهنمایی‌های سودمند درباره رفع اشکالات عملکرد در طول دوره ارزیابی.

○ کارکنان بایستی قادر باشند در مورد هر نوع گزارش نادرست، نکات منفی و ارزیابی ناقص، عکس‌العمل نشان دهند.

۲ - تمام اطلاعات که نشان‌دهنده درستی و کامل بودن برنامه ارزشیابی کارکنان است بایستی به روشنی اعلام گردد. کارکنان بایستی به همه اسناد مربوط به فرایند ارزشیابی کارکنان شامل: شرح

شغل، اهداف فعالیت‌ها، استانداردها، معیارهای عملکرد، روشهای ارزیابی عینی، طبقات حقوق و دستمزد و غیره دسترسی داشته باشند. وقتی این اطلاعات در دسترس بودند این امر به پیشرفت کلیه کارکنان کمک می‌کند.

۳ - بهره‌وری (کیفیت و کمیت کار) بایستی به‌عنوان تنها معیار پاداش کارکنان برای عملکرد مناسب به کار رود. در سیستم ارزیابی بایستی اهداف عینی همراه با معیارهای قابل اندازه‌گیری که معرف کیفیت، کمیت و هزینه انجام کار است مورد استفاده قرار گیرد.

مستاسفانه، در مواقعی که ارزیابی‌ها و

داوری‌های ذهنی به‌عنوان تنها معیار و مبنای برای ارزشیابی کارکنان به کار رود جلوگیری از کاربرد تعصب و جانب‌داری مدیر از بعضی افراد وابسته به خود در تخصیص پاداش، بسیار مشکل است.

۴ - در واگذاری کار و فعالیت‌های دوره‌ای یا سالانه به کارکنان، ظرفیت کاری و فرصت برابر برای دریافت پاداش‌ها و حق برقراری ارتباط با همکاران در نظر گرفته شود. این روش، کارکنان هر واحد را در انجام وظایف به هم مرتبط می‌سازد. دادن شانس برای بدست آوردن پاداش شایسته با واگذاری کار همسان انجام می‌گیرد. اهداف و فعالیت‌های تعیین شده باید مستعکس‌کننده ترکیب صحیح معلومات، مهارت‌ها و منافع حرفه‌ای هر کارمند باشد. وقتی

اندازه‌گیری شود. در اندازه‌گیری بهره‌وری کارکنان تعداد زیادی متغیر مشارکت دارد، درباره یک شغل پیشنهاد آن است که معیارهایی مورد استفاده قرار گیرند که جنبه‌های کلی از عملکرد را دربر دارند. اگر به‌اندازه کافی جستجو و بررسی شود می‌توان حدی را یافت که آن حد نشانگر آن است که کارمند کارش را خوب یا بد انجام می‌دهد. این معیار برای فردی که عملیات یک واحد از سازمان را کنترل می‌کند، می‌تواند بازده دارایی‌های آن واحد باشد. در هر سازمان تجاری نیز می‌توان این معیار را برای اندازه‌گیری میزان بهره‌وری دارایی‌های تحت اختیار آن سازمان به کار برد. بنابراین به‌طور کلی در کنترل عملیات یک واحد، می‌توان کیفیت عملکرد کارمند را با

● هر کارمند

متعهد و ملزم می‌گردد که

«بهترین تلاش خود» را

و نه «بهترین

تلاش» را انجام دهد.

● بعضی متخصصان عقیده دارند که حتی شکست کارکنان در ارائه عملکرد بهتر، می‌تواند مستقیم یا غیرمستقیم ناشی از سهل‌انگاری مدیریت باشد.

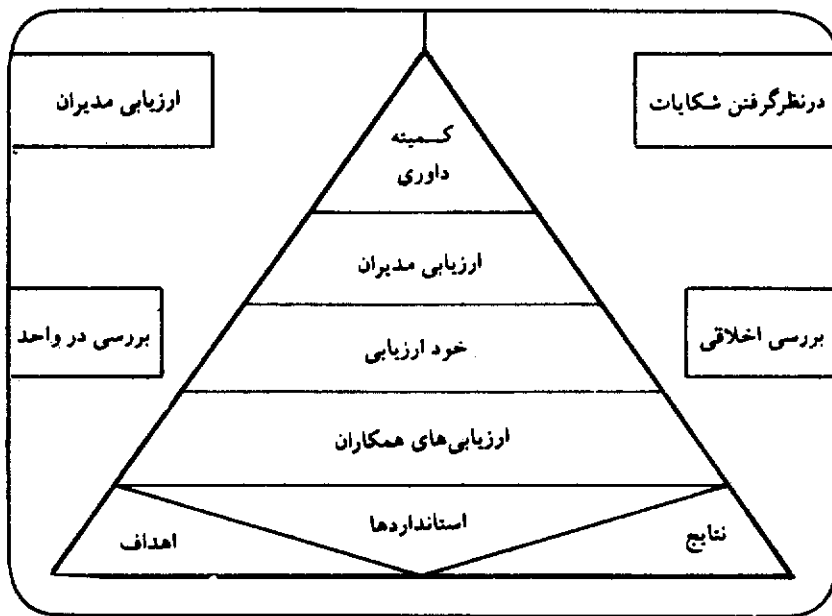


تطبيق بازده دارایی با استانداردهای پیش‌بینی شده، تحت کنترل و ارزیابی قرار داد.

۶ - عملکرد مدیران نیز توسط همان استانداردهای خبرگی و کیفی که سرپرستان برای ارزیابی زیردستان به کار می‌برند، ارزشیابی می‌شود. هرگاه مدیران را با همان استانداردهای کیفی به کار رفته برای ارزشیابی زیردستان، ارزشیابی نکنیم آنها اجازه می‌یابند اهمیت و نقش تخصص‌های اداری کارکنان در موفقیت برنامه‌ها و حصول به اهداف را کم‌ارزش و کم رنگ جلوه دهند. در چنین شرایطی اغلب مدیران ارتباط بین اختیار - پاسخگویی را از هم جدا کرده و اقدامات حمایتی و جانب‌داری از افراد را جایگزین مهارت‌های رهبری و مدیریتی

کارمندی کار برجسته و فراتر از دیگران انجام داد، سرپرستان می‌توانند به وی کارهای مهم‌تر واگذار کنند و در نتیجه پاداش بیشتری به او بدهند به‌نحوی که در شرایط مساوی، دیگران به آن دسترسی نداشته باشند. این نوع کارمندان علاقمند به کار و پرتلاش، بهبود مناسبی در اجرای کار بوجود می‌آورند، در واقع آنها افزایش شایستگی خود را قبل از پایان ارزشیابی تضمین می‌کنند.

۵ - برای ارزیابی قابلیت کارکنان در اجرای وظایفشان باید یک معیار شغلی مورد استفاده قرار گیرد. عقیده بر آن است که قابلیت در کنار پاسخگویی است و مستلزم آن است که بهره‌وری کارمند باتوجه به استانداردهای عملکرد،



نمودار (۱)

می‌کنند. در این حالت سرپرستان و مدیران فاقد اخلاق انسانی، ممکن است با برتر دانستن خود افراد را تنبیه کرده و به آسانی مقررات استبدادی و اصول خودسرانه را جایگزین کار سیستمی کرده و انحرافات عمده خود را زیر چتر بوروکراسی مخفی کنند. مدیرانی که از زیردستان صدمه‌ای دیده‌اند، بیشتر طرفدار این نوع سیاست هستند و سعی در اعمال کامل آن دارند. به علاوه حفظ این سیاست، مدیران را به سمت تصاحب سمت‌هایی که دخالت آنها را در سازمان بیشتر کند سوق می‌دهد. وقتی مدیران سازمان اجازه دهند سیاست‌ها و خط‌مشی‌های غیرمکتوب و مدون نشده برای ارزیابی کارکنان به کار رود، در نتیجه سرپرستان واحدها نیز می‌توانند بهره‌وری واقعی کارمندان غیروابسته به خود را در دنیایی از تقلب پنهان کنند، این اشکال موجب می‌شود که سرپرستان مستبد، پاداش و مزایا و کارانه را براساس جانب‌داری و حمایت گروهی و وابستگی به خود توزیع کنند.

تا اینجا خط‌مشی‌های ارزشیابی کارکنان شرح داده شد، حال می‌توان به سیستم مرحله‌ای ارزشیابی پرداخت. این شیوه سلسله‌مراتبی ارزشیابی به عنوان وسیله و روش کنترل - توازن برای حداقل کردن اثرات منفی ضعف اخلاقی انسان عمل می‌کند. هر مرحله از سیستم ارزشیابی اطلاعات تکمیلی را به فرایند ارزشیابی عملکرد ارائه داده و موجب ایجاد تمرکز و دقت برای ارزشیابی می‌گردد. مراحل ارزشیابی در نمودار ۱ نشان داده شده است و مراحل ذیل را شامل می‌شود:

مرحله یک به صورت عینی معین می‌کند که کارمند در دوره ارزشیابی بایستی چه بازدهی داشته باشد. در مراحل دو، سه و چهار ارزشیابی کیفی و ذهنی درباره نحوه انجام کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مراحل بر سعی و تلاش کارمند تمرکز دارند زیرا رفتار مطلوب و مورد نظر بیشتر از نتایج ناشی از عوامل متعدد، قابل کنترل است. سیستم سلسله‌مراتبی ارزشیابی، پاداش‌های مالی کارمند را از طریق مرحله یک فراهم می‌کند، مراحل دو تا چهار برای کنترل و نظارت بر نتایج آموزش‌های نیروی انسانی طراحی شده‌اند، در مرحله پنجم یک کمیته داوری در نظر گرفته شده است که قضاوت درباره عملکرد مدیریت را به عهده دارد و از کارهای غیرقانونی و اقدامات کاهش‌دهنده بهره‌وری کارکنان جلوگیری می‌کند.

اهداف، استانداردها و نتایج

این سیستم سلسله‌مراتبی ارزشیابی نیاز به مدیرانی دارد که شیوه مدیریت بر مبنای هدف را در واگذاری کار به زیردستان مورد استفاده قرار دهند. کاربرد این شیوه هدف‌گرا همراه با بررسی دقیق سرپرستان از فلسفه وجودی سازمان، می‌تواند آنها را در تعیین اهمیت فعالیت‌ها و پروژه‌ها، کارهای محوله، وظایف و مسئولیت‌های افراد و واحدها کمک کند. سپس می‌توان برای هر واحد، با بررسی مجدد درباره ارتباط کار با معلومات، مهارت‌ها و علائق حرفه‌ای کارکنان به عمل آورد و فعالیت‌ها یا پروژه‌ها را به افراد واگذار کرد. سرپرستان باید قادر باشند اهداف واحدشان را به نتایج عملکردی و فعالیت‌های مشخص تبدیل و آنها را از طریق ارتباط رسمی یا مذاکره به زیردستان و کارکنان تفویض کنند.

در فرایند مدیریت بر مبنای هدف اگر سرپرستان بخواهند، تعهد زیردستانشان را در حصول به اهداف بدست آورند، نیاز به دقت و توجه به حقیقی بودن اهداف و همچنین نیاز به زمان مناسب برای واگذاری دارند. اگر کارمندی برای اطمینان و یقین در موفقیت مسئولیت بپذیرد و ادعا کند که فقط قادر به دستیابی به عملکرد پائین و غیرواقعی است، آنگاه لازم است، سرپرست تأییدیه دیگران برای تقبل کار و مسئولیت مشابه با عملکرد بیشتر را به این زیردست نشان داده و او را در قبول عملکرد

واقعی کمک کند.

در این حالت کارمند را می‌توان تشویق کرد که با کارکنان مذکور تماس بگیرد و در این زمینه بحث کند. ممکن است کارمند غیرتمند و پرتلاشی، هدف و نتایج بالایی را مدنظر قرار داده و تعهد زیادی را بپذیرد. در چنین مواقعی مدیران و سرپرستان باید این قبیل کارکنان را متقاعد کنند که حد انتظاراتشان را واقعی کرده و پائین بیاورند تا از شکست و یاس احتمالی در آینده اجتناب گردد.

بهمحض اینکه کارکنان سهم نسبی خودشان را در فعالیت‌ها و اهداف پذیرفتند و برای حصول آن اهداف، مسئول و متعهد شدند، این اهداف می‌تواند وارد بانک اطلاعاتی بشود. این نوع سیستم هدف‌گذاری و تعیین فعالیت‌ها نیاز به سرمایه‌گذاری زیاد برای تدارک کامپیوتر ندارد، کامپیوترهای کوچک می‌تواند امکانات و کاربردهای لازم را در اختیار سازمان قرار دهد.

سرپرستان در جهت تعیین مشکلات، قبل از اینکه آنها به حالت بحرانی درآیند باید مداوماً بر وضعیت حصول به اهداف زیردستان نظارت داشته باشند.

مدیران می‌توانند از سیستم موجود مدیریت درباره عملکرد زیردستان گزارش مرتب و روزانه بخواهند.

متأسفانه، بسیاری از سیستم‌های ارزشیابی در شرکتها و سازمانها از کاربرد معیارهای عینی و کمی اجتناب می‌کنند. هر موسسه‌ای که سیستم

ارزیابی واقعی و ثابت و تمرکز بر استانداردها را به عنوان معیار ارزیابی و اندازه گیری عملکرد به کار نگیرد، نتایج ارزیابی اش مورد تردید خواهد بود. این تردید به دلیل آنست که در ارزیابی های ذهنی، ظن آن می رود که تعصب و خطای روانی ارزیاب، در نتایج، دخالت موثر داشته باشد. این انحرافات ناشی از خصوصیات فردی ارزیاب، فقدان اهداف متمرکز، ارفاق یا عدم حمایت، اثرات هاله ای، تمایل به مرکز، نفوذ و تعصب بین کارکنان و غیره است. اگر معیارهای عینی و کمی ملاک ارزیابی نباشد، موجب می شود دو ارزیاب، بازده یک فرد را با توجه به حمایت و جانبداری، یا بهره وری واقعی او، کاملاً متفاوت ارزیابی کنند. در این شرایط برای کارمند یا کارگر بسیار مشکل است که خود را از نتایج ارزیابی تبعیض آمیز محفوظ بدارد و ارزیابی غیر واقعی در مورد خود را به اثبات برساند.

مداوم در یک دوره ارزیابی در دست داشته باشند، سپس می توان نتایج عملکردی کارکنان را به صورت بکنواخت شامل مقادیر کمی و کیفی کار از طریق کاربرد معیار خاص و برای جمع نمره بهره وری ثبت کرد. این عمل را می توان با استفاده از مدل ارزیابی که در نمودار ۲ نشان داده شده، انجام داد.

ساده انگاری ارزیابی جلوگیری شود. برای کنترل ارزیابی همکاران می توان یک پرسشنامه بسته تنظیم کرد. ارزیابی همکاران با مرحله ارزیابی کارمند از عملکرد خودش دنبال می گردد. این سطح ارزیابی، برای ارائه اطلاعات تکمیلی که احتمالاً در مرحله قبلی فرایند نادیده گرفته شده فرصت

شاخص	PS × وزن	مقیاس تخصصی (PS)												
		۰/۱	۰/۲	۰/۳	۰/۴	۰/۵	۰/۶	۰/۷	۰/۸	۰/۹	۱			
۴	۲۰	x												
۸	۲۰				x									
۱۸	۲۰									x				
۷	۱۰							x						
۲	۱۰		x											
۲	۱۰				x									
۵	۱۰					x								
۲۰	۲۰										x			
۱۱	جمع کل													

نمودار (۲)

خوبی فراهم می کند.

ارزیابی سرپرستان

در این مرحله، سرپرست یا مدیر داده های حاصل از مراحل قبل و مطالب بدست آمده از ارزیاب راجوع، همکاران و طرفهای دیگر سازمان درباره رفتار کارمند را تلفیق کرده و از آنها برای ارزیابی استفاده می کند. این ارزیابی باید نتیجه تطبیق صحیح استانداردهای عملکرد با کارهای واگذاری و انجام شده توسط کارمند و واقعیتها و نتایج تأیید شده به وسیله مدیر باشد. به علاوه، مدیر با مشورت کارمند یا سایر مدیران و سرپرستان در جهت اصلاح رفتار نامطلوب کارمند اقدام و اگر لازم باشد زمینه شرکت او را در دوره یا برنامه های آموزشی را فراهم می بیند. همچنین در این سیستم، دادن بازخورد به موقع از جانب سرپرست برای ایجاد تسهیل در رسیدن کارکنان به بهره وری کامل و بالقوه در نظر گرفته شده است.

متأسفانه بسیاری از مدیران فاقد مهارت های مدیریتی و رهبری، نقش خود را در دستوردادن به کارکنان و جریمه برای اشتباهات آنان، و پاداش برای موفقیت برجسته ایشان می بینند. این مدیران و سرپرستان با انجام اینگونه اعمال، مانع رقابت آزاد و کاربرد قسوی ذهنی کارکنان می شوند.

به جای آنکه به کارکنان به عنوان رهبر، معلم و مربی در جهت انجام بهتر وظایف کمک کنند، منتظرند تا از کارکنان خطا و اشتباهی سرزند تا

فعالیتها یا پروژه هایی که کارمند انجام آنها را پذیرفته، در ستون فعالیت های واگذاری درج می شود. درصد زمان انجام کار در ستون وزن کار یا فعالیت ثبت می شود، این نسبت یا درصد با در نظر گرفتن ۴۰ یا ۴۴ ساعت کار در هفته تعیین می گردد. در مقیاس تخصصی یا مهارت ضرابی (۰/۱ تا ۱) اختصاص یافته که نشان دهنده کیفیت کار هستند و با استانداردهای عملکردی فعالیتها مرتبط است. ارزش وزنی هر فعالیت، در ضریب ارزش افزوده در مقیاس تخصصی ضرب می شود.

ارزیابی همکاران

ارزیابی ذهنی همکاران، ابزار کمی برای ارزیابی عملکرد کارمند بر اساس شایستگی است. به حال این نوع ارزیابی برای بررسی این موضوع است که آیا وظایف انجام شده کارمند مورد نظر، رضایت بخش بوده است یا خیر؟ کمیته همکاران در هر واحد، برای بهبود شرایط ارزیابی و افزایش معلومات و مهارت های کارکنان، گذراندن دوره های آموزشی را توصیه می کند. اینگونه توصیه ها مهم هستند زیرا به طور کلی مشخص گردیده که فشار همکاران در رفتار کارمند اثر بیشتری از فشارهای مستقیم مدیران دارد.

اگر ارزیابی همکاران محتوای بدخواهانه داشته باشد، می تواند برای کارمند مشکل آفرین شود. بررسی ها و ارزیابی های همکاران که جنبه ذهنی و عاطفی دارد، توسط گروه ارزیاب تأیید می گردد تا بدینوسیله از تمایلات بدخواهانه و یا

در تعریف بهره وری، با توجه به کیفیت و کمیت کار، سه نوع معیار برای ارزیابی کارکنان پیشنهاد می گردد. این معیارها عبارتند از:

۱ - معیار کیفیت، اهمیت کار و یا زمان مورد نیاز برای انجام کار که برای تکمیل یک فعالیت لازم است.

۲ - معیار کمیت، این معیار در یک مقیاس تخصصی طراحی شده است که این مقیاس اجرایی فعالیت های پیش بینی شده را با استانداردها، تطبیق و اندازه گیری می کند.

۳ - معیار کارکنان، تفاوت های بهره وری کارکنان یک واحد است که در سطوح مختلف ارزیابی از آنها انتظار می رود، مانند همکاری، مشارکت، ارشدیت و غیره.

در شروع کار، مدیران می توانند برای برآورد این معیارها از تجربیات خود و شیوه های پیشی استفاده کنند، سپس روشهای تجربی را برای اصلاح معیارهای عینی، معتبر، قابل اعتماد و اندازه گیری را به کار گیرند. این موضوع بایستی مورد توجه باشد که اگر این ضوابط بدون در نظر گرفتن جنبه های روانشناسی و آماری در فرایند ارزیابی به کار روده، اعتبار عملکردی نخواهد داشت. سرپرستان باید معیارها یا استانداردی که به صورت عمومی در سازمان پذیرفته شده، در واحد یا اداره خود به کار برده و بتدریج آنرا کامل کنند.

سرپرستان می توانند از طریق لوازم الکترونیکی و سیستم شبکه ای کامپیوتری یا اخذ گزارشهای دستی از کارکنان، اطلاعات مستمر و

آنها را تنبیه و توبیخ کنند. این مدیران خشک و بوروکرات از حقیقت نزول بهره‌وری کارکنان و سازمان منتج از رهبری و هدایت ضعیف توسط مدیر، آگاه نیستند. بنابراین اگر مقامات و مدیران یک سازمان برای کیفیت کار و مسئولیت‌های خود به صورت دقیق پاسخگو نباشند، این مطلب به آنها اجازه می‌دهد که کارکنان ضعیف یا خطاکار را به صورت کارکنان شکست خورده دائمی در نظر آورند.

مدیران باید بدانند که کارکنان با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمان هستند، زیرا همانطور که آنها وظایفشان را با کارایی انجام می‌دهند در ایجاد ارزش افزوده در سازمان مشارکت می‌کنند. اقتدار و تخصص مدیر وقتی نمود پیدا می‌کند که بتواند کارهای سازمان را از طریق کارکنان به شایستگی محقق گرداند در حالیکه کارکنان نیز راضی باشند. مدیران و سرپرستان شایسته و کارآمد در جهت تحقق اهداف سازمان، سعی می‌کنند قبل از دوره ارزیابی به کارکنان توضیح دهند که در اجرای وظایف و مسئولیت‌ها، رفتار خوب و مطلوب شامل چه نوع اعمالی است. چون استانداردهای رفتاری قبلاً مشخص شده‌اند، مدیران به راحتی می‌توانند اشکالات رفتاری کارکنان را به آنها تذکر داده و احساس خود را در این باره اعلام کنند. البته مدیران بایستی کاملاً مراقب باشند که ارزشهای فردی و شخصیت کارکنان مورد انتقاد قرار نگیرد. مدیران باید بدانند و آگاه باشند که کارکنان علاقمندند به عنوان افرادی ارزشمند و با شخصیت شناخته شوند. وقتی کارکنان احساس خوبی درباره خودشان پیدا کنند، مدیران هم متوجه خواهند شد که کمک به کارکنان مفید و موثر بوده است.

کمیته داوری

پیش‌بینی کمیته داوری در این فرایند ارزیابی، مبتنی بر آنست که در اداره موفقیت‌آمیز سازمان، پاسخگویی و احساس مسئولیت مدیران و کارکنان اساس و مبنای عمل می‌باشد. برای اینکه مدیران در مقابل عملکردشان دقیقاً پاسخگو باشند یک سلسله مراتب کمیته داوری (در سطوح عملیاتی، میانی و عالی) در نظر گرفته شده است. این کمیته‌های ارزیابی برای استمرار عملیات و فعالیت‌های مفید و موثر در کلیه سطوح مدیریت طراحی شده‌اند. کمیته‌های داوری به عنوان نیروی مانع و رادع سوء مدیریت، به کارکنان معرفی می‌شوند. در هر سازمان،

تصمیمات خودسرانه، بدون ضابطه و بی‌مطالعه مدیران، برای کارکنان مسائل و مشکلات زیادی بوجود می‌آورد و این موارد موجب تحلیل رفتن بهره‌وری آنها می‌گردد. البته مدیران در استفاده از اختیاراتشان برای بررسی اعمال و رفتار کارکنان غیرمولد و کم کار، مسئول و مختار هستند. این سیستم و ساختار با تاکید بر کار گروهی و مشترک و از طریق برقراری روابط حسنه بین سرپرستان و کارکنان، تمایلات رقابتی منفی و ناسالم را به حداقل می‌رساند. وقتی روح تعاون و همکاری در سازمان توسعه یافت کارکنان قادر خواهند بود با تلاش جمعی در بالا بردن بهره‌وری سازمان اقدام کنند.

سلسله مراتب کمیته‌های ارزیابی برای حداقل کردن بیهوده کاری، عدم کارایی، سوء مدیریت و فریبکاری در واحدهای سازمان طراحی شده و نقش حلقه‌های اتصال را برای سازمان دارند.

برای انجام وظیفه اعضای گروه، یک دستورالعمل و روش کار خواهد داشت.

کمیته داوری چهار مسئولیت اصلی دارد که عبارتند از:

- ۱- ارزیابی منظم عملکرد سرپرستان.
- ۲- تحقیق در حل مناسب و منصفانه اختلافات کارکنان.
- ۳- انجام بررسی منظم عملیاتی.
- ۴- اجرای تحقیق اخلاقی سالیانه.

برای اداره اثربخش سازمان، لازم است که از کارکنان خواسته شود کلیه مدیران و سرپرستانی که بر بهره‌وری آنها مستقیماً اثر دارند، ارزیابی کنند. این سیستم ارزیابی مدیران و مسئولان سازمان برای سنجش کیفیت تخصص و اندازه‌گیری خودگرا یا خدمت‌گرا بودن آنها در اجرای خط‌مشی‌ها، طراحی شده است. وقتی در نتیجه این ارزیابی مشخص شود که یک مسئول فاقد تخصص لازم برای انجام وظایفش است، مدیران سازمان باید فرد دیگری را که بتواند با عملکرد بهتر کار کند، به جای مسئول قبلی بگمارند.

کارکنانی که بر علیه نحوه ارزیابی سرپرستان شکایت دارند، اغلب وقت زیادی را برای رفع بی‌عدالتی صرف می‌کنند و این نوع اتلاف وقت با اهداف سازمان مغایر است. یک مزیت مهم این کمیته آنست که می‌تواند وقتی زیادی را صرف شنیدن شکایات افراد کند. به اعضای کمیته داوری اختیار ارائه توصیه مناسب به مدیران

● در سیستم‌های نوین مدیریت مبنای اصلی ارزشیابی میزان عملکرد و بهره‌وری کارکنان می‌باشد.

● بهره‌وری بایستی به عنوان تنها معیار پاداش کارکنان برای عملکرد مناسب به کار رود.

برای حل اختلافات و کاهش درگیری و تعارضات، داده می‌شود. اقدامات کمیته داوری وقتی موثرتر خواهد شد که مدیریت سازمان اهمیت لازم را برای اهداف آن قائل باشد. البته کمیته داوری فقط حالت مشورتی دارد و تحت نظر مدیریت اقدام می‌کند، اما این گروه منتخب می‌تواند فشار اخلاقی قابل ملاحظه به مدیران تحمیل کند تا آنها با کارکنان عمل و رفتار درست داشته باشند. در نتیجه رفتار با احترام مدیران با کارکنان، کیفیت روابط بین همکاران بالا خواهد رفت، بنابراین یک فضای قابل اطمینان در واحدها همیشگی می‌گردد.

کمیته داوری، خط‌مشی‌ها، اعمال و روشهای اداری را بررسی کرده و بر تلاشهای کارکنان در جهت بهبود کارایی و عملیات بهره‌ور در سازمان تمرکز خواهد داشت. تاکید سازمانها و شرکتهای بر کاربرد اصول منطقی و صحیح اداری به آنها برای بهینه کردن ارزش افزوده کمک خواهد کرد. همچنین کمیته داوری بر کیفیت برنامه‌ها در سایر واحدهای سازمان نظارت داشته و رسیدگی می‌کند. این نوع روش ممیزی داخلی در سازمان، از کاربرد اجبار برای ممانعت از بیان و ابراز حقایق جلوگیری خواهد کرد.

بررسی اخلاقی در این فرایند، برای کنترل مدیریت و ایجاد فضای مثبت و حداقل کردن مقاومت روانی کارکنان انجام می‌شود. واگذاری اختیارات مناسب به کارکنان و جلب مشارکت آنها هم فضای مثبت ایجاد کرده و هم بهره‌وری را بالا خواهد برد. بنابراین کاربرد سیستم‌های کامپیوتری و ایجاد شبکه اطلاع‌رسانی در سازمان وجود کمیته داوری موجب می‌شود که واحدها و ادارات با آزادی عمل بیشتری اجازه فعالیت یابند. در نتیجه سرپرست و مدیر می‌تواند وقت خود را به صورت موثر برای هدایت و رهبری بکار برد. نتایج حاصل از ارزیابی چند مرحله‌ای و پیش‌بینی برنامه‌های توسعه کارکنان، زمینه‌های رشد سرمایه‌های انسانی را فراهم می‌کند.

برنامه‌های توسعه کارکنان و سرپرستان

این حقیقت مسلم است که بهره‌وری کارکنان را نمی‌توان با دقت اندازه‌گیری کرد، بنابراین ادعا می‌شود که ارزیابی کارکنان به‌تنهایی و به‌صورت مجرد ابزار مفیدی نخواهد بود مگر اینکه دربرگیرنده تقدیر و حق‌شناسی از سرمایه انسانی از طریق تهیه و تدوین طرحها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی باشد. چون هفتاد درصد منابع سازمانها را سرمایه‌های انسانی تشکیل می‌دهد، بنابراین می‌توان پیش‌بینی کرد که با تنظیم و اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی، عملکرد یک سازمان یا شرکت بهبود یابد.

مدیران از جهت اینکه بر سرمایه‌های انسانی نظارت دارند بایستی دقیقاً به هیات‌مدیره و مدیران عالی سازمان پاسخگو باشند. کیفیت اقدامات و تلاشهای مدیریتی از نظر اینکه نشان‌دهنده بازگشت بالای سرمایه انسانی نسبت به دارایی‌های مادی و فیزیکی است، فوق‌العاده اهمیت دارد. اندازه‌گیری سرمایه انسانی یک سازمان یا شرکت با سرمایه‌ای کردن بازده کارکنان امکان‌پذیر است. یعنی اهمیت سرمایه انسانی سازمان می‌تواند با افزودن سرمایه‌های انسانی به تراز موازنه سازمان مورد تحلیل قرار گیرد.

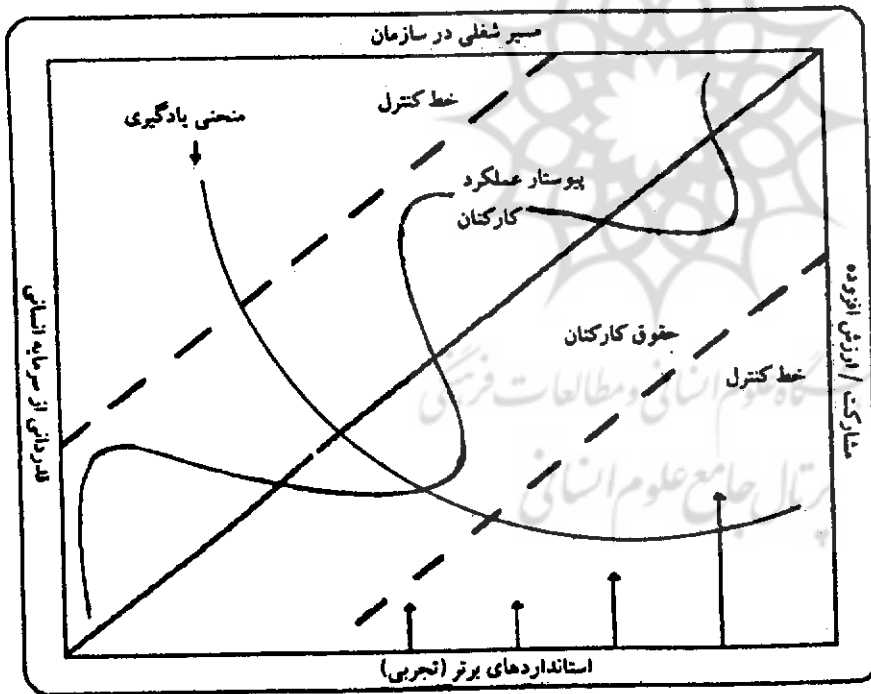
برای اینکه کارکنان بتوانند وظایف و مسئولیت‌های خود را با کارایی و عملکرد بهتر انجام دهند، لازم است مدیران در جهت آموزش و ارشاد کارکنان برنامه‌ریزی جامع داشته باشند. مدیران بایستی قابلیت و توانایی‌های فعلی کارکنان را شناخته و جهت توسعه و تکامل آنها گام بردارند. در دنیای متحول و متغیر کنونی افزایش دانش و بهبود مهارت‌های فردی و سازمانی کارکنان اجتناب‌ناپذیر است و سازمانهایی که در زمینه بالا بردن دانش و مهارت‌های کارکنان خود برنامه‌ریزی نکنند با مشکل و دشواری مواجه خواهند گردید. هرچه کارگران و کارکنان یک شرکت یا سازمان ماهرتر و آگاه‌تر باشند تلاشهای مدیریت برای بهبود بهره‌وری و عملکرد کارکنان ثمره بیشتری خواهد داشت و بهبود در عملکرد مدیران و کارکنان موجب ارزش افزوده اقتصادی بیشتری می‌گردد.

اندازه‌گیری و سنجش عملکرد در شرکتها و سازمانهای تولیدی چندان دشوار نیست زیرا بازده کارگر در کارخانجات و شرکتهای تولیدی بسهولت قابل اندازه‌گیری است و ارزیابی عملکرد اینگونه مشاغل بسادگی صورت می‌گیرد. دشواری در ارزیابی سنجش عملکرد

کارکنان اداری است و تعیین میزان نقش آنها در ارزش افزوده سازمان به‌راحتی عملی نمی‌باشد. مدیران در شرکتهای بزرگ دنیا سعی می‌کنند که با استفاده از فنون و شیوه‌های نوین، عملکرد کارکنان با معیارهای کمی و کیفی اندازه‌گیری کنند. یکی از جدیدترین شیوه‌های اداره عملکرد سیستم‌های کامپیوتری نظارت و کنترل عملکرد می‌باشد. رشد سریع و توسعه روزافزون کامپیوترهای کوچک و کاربرد ساده آنها، طراحی نرم‌افزارهای ارزان شرکتها را برای استفاده مطلوب از این سیستم‌ها قادر ساخته است. این سیستم و سایر سیستم‌های مدیریت به‌نحوی طراحی می‌شوند که سازمانها در تطبیق با تغییر سریع و شتابان محیط سهل‌تر عمل کنند.

ارتباط روش تعیین حقوق و مزایا و پاداش کارکنان بابت عملکرد بهینه و مطلوب، مسیر شغلی و پیشرفت آنها در سازمان، استانداردهای کاری عملکردی میزان دانش و آگاهی و مشارکت کارکنان و ارزش افزوده اقتصادی ایجاد شده در سازمان در نمودار ۳ نشان داده شده است.

خط کنترلی نوسان کند. در حقیقت این خطوط کنترلی یا کانال کنترل حدود تغییرات مجاز عملکرد کارکنان را تعیین می‌کند و تا وقتی که منحی عملکرد کارکنان از این حدود کنترلی خارج نشده است، نیاز به اقدامی از جانب مدیریت نیست. این خطوط کنترلی حد پایین و بالای استانداردهای عملکرد طراحی شده را نشان می‌دهد. فعالیت‌ها و تلاش‌های کارکنان و جمع امتیازهای بهره‌وری کارمند از طریق کانال کنترلی به اهداف واگذاری به او ارتباط می‌یابد. اهداف فردی و ترکیب اهداف در واحد سازمان می‌تواند از طریق مذاکره و جلب مشارکت کارکنان یا کاربرد مدیریت بر مبنای هدف برقرار شود. بنابراین هر کارمند متعهد و ملزم می‌گردد که «بهترین تلاش خود» را و نه «بهترین تلاش» را انجام دهد. رشد در بهره‌وری می‌تواند از طریق کل مسیر شغلی، همانطوری که پیوستار عملکرد کارکنان نشان می‌دهد با برقراری فعالیت اهداف به‌صورت تدریجی در حد ظرفیت و توانایی فعلی کارمند ولی با توجه به قدرت



نمودار (۳)

بالتوجهش، ادامه یابد.

موضوع تعهد و الزام هرکس در حد توانایی‌ها و قدرت جسمی و فکری خودش، در دین و مذهب ما هم مورد توجه قرار گرفته است. خداوند در قرآن مجید در دو آیه براین امر تأکید دارد: در ابتدای آیه ۲۸۵ سوره بقره می‌فرماید؛

در این نمودار برای عملکرد کارکنان یک حد متوسط در نظر گرفته شده که قطر مستطیل می‌باشد و دو خط به‌صورت خط‌چین به‌موازات خط متوسط عملکرد در پایین و بالای آن رسم شده که این دو خط را خطوط کنترلی می‌نامیم و عملکرد کارکنان می‌تواند در حد فاصل بین دو

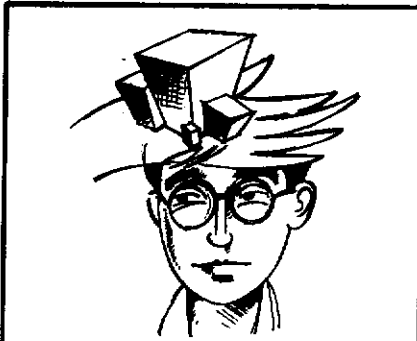
«لا یكلف الله نفسا الا وسعها» یعنی خداوند هیچکس را تکلیف نکند مگر به قدر توانایی او، و همچنین در آیه ۴۱ سوره اعراف می فرماید: **«لا تکلف نفسا الا وسعها»** یعنی ما کسی را بیش از وسعش تکلیف نکنیم.

وقتی یک سرپرست وظیفه گرا و کم توجه به مسائل زیردستان، اقدامات اجباری برای حداکثر کردن بازده زیردستان در کوتاه مدت را بکار برد، این اقدامات می تواند فشار روانی خردکننده و مخرب بر زندگی افراد ایجاد کند. کارکنان تحت فشار برای صعود در منحنی عملکرد با کاربرد «بهترین تلاش» مجبور می شوند تا مسائل و جنبه هایی از زندگی عادی خود را نادیده گرفته و از آنها چشم پوشی کنند تا به کارکنان و کارگران خوب تطبیق یافته با شرایط تبدیل شوند. کارکنان مجبورند تحت شرایط اجباری جنبه هایی از زندگی را نادیده بگیرند که شامل: رشد فکری، روابط فامیلی، مطالب معنوی، پیشرفت در مسیر

شغلی، برنامه ریزی مالی، مرادوات اجتماعی و نظایر آن می باشد. وقتی کارکنان تحت شرایط اجبار و فشار به نوک منحنی عملکرد برسند در اغلب موارد نیرو و توان آنها تحلیل رفته و به دنبال آن توقف در بهره وری بوجود می آید.

انتگیزه برای افزایش رشد در عملکرد کارکنان از طریق مراحل توسعه مذکور و بادر نظر گرفتن معیار اندازه گیری با ارائه استانداردهای عالی فراهم می شود. هر زمانی که بازده کارکنان با توجه به خطوط کنترلی نزول کند، این کارمندان می توانند انتظار داشته باشند که از جانب سرپرستان در جهت اصلاح مشکلات عملکردشان، کمک دریافت کنند. سرپرستان برای به کارگیری مهارت های رهبری و مدیریتی در جهت کمک به کارکنان تحت سرپرستی خود که مشکل دارند و برای متعادل کردن مدیریت می توانند در جهت حفظ بازده کارکنان در یک حد بهینه به جای بازده حداکثر، در مسیر منحنی عملکرد، بهره وری آنها را در طول پیوستار عملکرد حقوق، نظارت و هدایت کنند. از کارکنان نمی توان انتظار داشت که دقیقاً براساس پیوستار عملکرد اقدام کنند، بازده آنها در اطراف این دوره های بهره وری نوسان خواهد کرد. کارکنان در طول بعضی دوره ها، تولید بالاتر و در دوره دیگر از آنچه مورد نظر بوده تولید کمتری خواهند داشت. مهمترین عامل آنست که آیا کارمند در حد خطوط کنترلی رشد می کند؟ پیوستار عملکرد حقوق را می توان براساس

سه مرحله توسعه کارکنان در سازمان تقسیم کرد. در مرحله اول، کارمند بر فراگیری و افزایش دانش شغلی تمرکز خواهد کرد. در مرحله دوم برای کارمند شرایط انجام کار با کارایی بالا فراهم می شود. در بخش آخر، بعد از موفقیت کارکنان در دو مرحله قبلی از آنان انتظار می رود به عنوان مربی، استادکار در واحد خود و سازمان خدمت کنند.



● مدیران باید بدانند که کارکنان با ارزش ترین سرمایه های سازمان هستند.

● در نتیجه رفتار با احترام مدیران با کارکنان، کیفیت روابط بین همکاران بالا خواهد رفت.

● واگذاری اختیارات مناسب به کارکنان و جلب مشارکت آنها هم فضای مثبت ایجاد کرده و هم بهره وری را بالا خواهد برد.

● اندازه گیری سرمایه انسانی یک سازمان یا شرکت با سرمایه ای کردن بازده کارکنان امکان پذیر است.

بعضی اوقات بررسی و نتیجه گیری مدیران درباره مشکلات عملکرد کارکنان دربرگیرنده این موضوع نیست که این «مدیریت کار» است که شکست خورده نه زیردستان. درواقع بعضی متخصصان عقیده دارند که حتی شکست کارکنان در ارائه عملکرد بهتر، می تواند مستقیم یا غیرمستقیم ناشی از سهل انگاری مدیریت باشد. احتمال زیاد دارد که بتوان مسائل عملکرد را با اجرای بعضی اقدامات مدیریتی، به صورت موثر

اصلاح و حل کرد. برای مثال، طرح دقیق تر اهداف، تغییر در خط مشی یا تطبیق شیوه ها با شرایط را می توان نام برد. ممکن است برای کمک به کارکنان جهت قابل پذیرش شدن مجدد سطوح بهره وری همه این اقدامات لازم و ضروری باشد.

سرپرستان باید طرح های مشورتی، آموزشی و ارشادی را برای اصلاح مشکلات عملکردی به کار برند. وقتی کارکنان برای دستیابی به رشد در بهره وری و ارزش افزوده، بالاتر از مسیر شغلی شان، تشویق شوند، آنگاه، اهداف ترکیبی کارکنان و سرپرستان، زیردستان را برای اصلاح اشتباهات، شکست ها و کاستی های کار ترغیب می کند. کاربرد موثر برنامه های ارشادی، آموزشی، تحصیلی برای حل مسائلی که بهره وری کارکنان را تحلیل می برد، در خلق و ایجاد نیروی کار رقابت گر، وفادار و متعهد به

سازمان کمک خواهد کرد. □

مراجع:

JAMEN WALKER, HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT, MG GROW HILL, NEW YORK 1992.

THONTON GEORGE, ASSESSMENT CENTERS IN HUMAN RESOURCE MANAGMENT, ADDISON - WESLEY PUBLISHING CO. U.S.A. 1992.

MARC G SINGER, HUMAN RESOURCE MANAGMENT, PWS KENT PUBLISHING CO. 1990.

GARY DESSLER, HUMAN RESOURCE MANAGMENT, PRENTICE HALL INC. 6TH ED, U.S.A. 1994.

MANAGMENT DECISION VOL. 31 NO. 1993.

نمودارهای ۱ و ۲ و ۳ از جداول و نمودارهای مندرج در شماره ۳۱ نشریه MANAGEMENT DECISION - 1993 اقتباس شده است.

حجت اله مهریاری:

کارشناس ارشد در رشته مدیریت با گرایش سیستم ها از دانشگاه تهران، کارشناسی ارشد در رشته مدیریت منابع انسانی از دانشگاه علامه طباطبایی، ۲۰ سال تجربه کاری - ۱۴ سال کار در پروژه های بزرگ نیروگاهی، مدرس دانشگاه صنعت آب و برق (دانشگاه عباسپور)

و تکنیکی چه میزان پتانسیل دارد و یا چه پتانسیل جدیدی باید در آن ایجاد شود (در سازمان‌های تولیدی، واحدهایی مثل تحقیق و توسعه، مهندسی تولید در این بخش قرار می‌گیرند).

(۱) ب - پس از آن مهارت‌های مارکتینگ (بازارشناسی، بازاریابی و بازاریابی) مورد تحلیل قرار گرفته و سؤال می‌شود که آیا مهارت‌های بالقوه و بالفعل مارکتینگ قدرت انجام وظایف مربوط و مرتبط با نتایج عملیات بند (۱) الف را داراست. در صورتی که جواب مساعد باشد، به مرحله دوم می‌رویم.

مرحله دوم

در این مرحله با استفاده از یافته‌های پژوهش بازار و نتایج بررسی بازار که در مرحله (۱) ب انجام یافته بود شناسایی فعالیت‌های مارکتینگ آغاز و برای محصولات (خدمات) مطرح شده در مرحله (۱) الف، بازاریابی نموده و در صورت مطلوب بودن نتایج، فعالیت‌های فنی و تکنیکی آغاز می‌گردد.

مرحله سوم

پس از دریافت اطلاعات لازم از وضعیت بازار براساس فعالیت‌های مرحله دوم، اقدامات عملی (مطالعات فنی و تحقیقاتی) روی محصولات (خدمات) آغاز و جهت کسب اطمینان بیشتر و اعمال نظریات مصرف‌کنندگان، اطلاعات مورد لزوم درخواست و دریافت می‌گردد.

مرحله چهارم

حال پس از حصول اطمینان از نتایج فعالیت‌های فنی و تکنیکی، واحد مارکتینگ اطلاعات و دیدگاه‌های بازار را روی محصول پیشنهادی در مرحله (۱) ب جمع‌آوری و پس از تجزیه و تحلیل لازم نقطه نظریات مصرف‌کنندگان را منعکس می‌سازد.

مرحله پنجم

(۵) الف و ب - در این مرحله محصول یا خدمات براساس فعالیت‌های فنی و تکنیکی و همچنین اطلاعات حاصله از بازار به مرحله مشخصی رسیده تا با آن وسیله، وضعیت محصولات (خدمات) جدید تعیین گردد.

مرحله ششم

وضعیت محصول جدید بطور خلاصه از نتایج عملکرد نهایی موارد ذیل تعیین و به مرحله اجرا گذاشته می‌شود:

طراحی استراتژیک برای جلب رضایت مشتری

از: ناصر فقهی فرهند

● طراحی برای جلب رضایت مشتری، می‌تواند به حرکت صحیح و معقول سازمانی در یک جامعه سالم و مستقل اقتصادی کمک کند.

در این مقاله، نگارنده سعی دارد این پیام را انتقال دهد که بهتر است هر سازمانی بطور مستقل اقدامات لازم را در اجرای عملیات مربوط به بازار در راستای توجه به مصرف‌کنندگان (کسانی که سازمان به خاطر آنها ایجاد شده است) به عمل آورده و ضمن هماهنگی با سایر سازمان‌های ذیربط در جامعه با یک نگرش سیستمی (توجه به ورودیها و خروجیها، میزان تاثیرپذیری و تاثیرگذاری و...) در جهت تحقق اهداف کلان

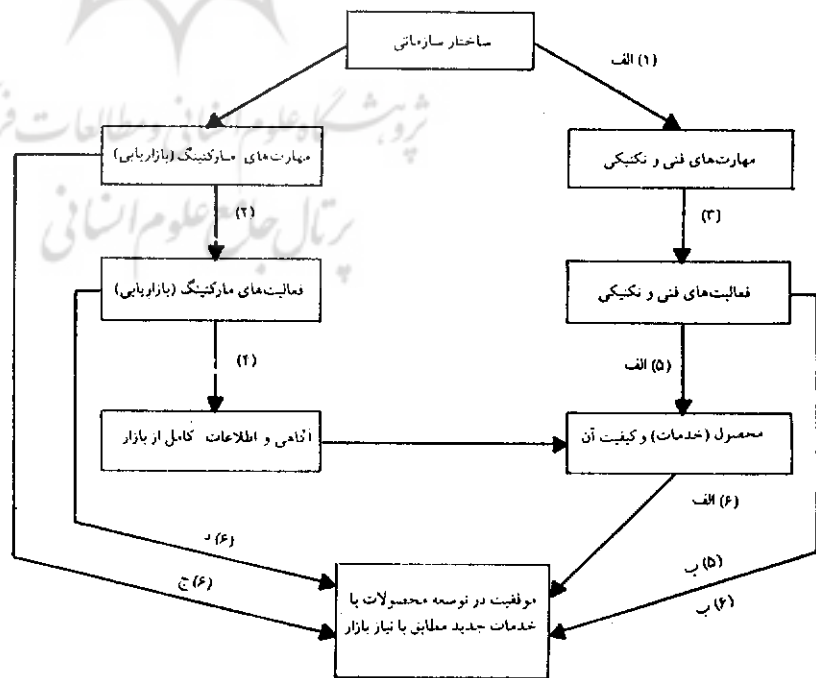
اقتصادی کشور اعم از تامین مایحتاج نیازهای داخل کشور و یا کسب سهم بیشتر در صادرات غیرنفتی اقدام کند.

همانطوری که در شکل ۱ ملاحظه می‌کنید، با الهام از ساختار سازمانی جهت تحقق اهداف شرکت به منظور موفقیت در بازار و جلب رضایت مشتری بطور خلاصه مراحل زیر بایستی به ترتیب به اجرا درآید:

مرحله اول

(۱) الف - ابتدا با توجه به پتانسیل و امکانات درون سازمانی اعم از تکنولوژی موجود و امکانات بالقوه، میزان توانایی و قدرت فنی تکنیکی سازمان مشخص شده و برحسب وظایف این بخش تعیین می‌گردد که سازمان از لحاظ فنی

شکل شماره ۱ - مدل پیشنهادی در رابطه با ساختار سازمانی و موفقیت محصولات (خدمات) جدید:



عوامل موثر در موفقیت محصولات

و خدمات جدید

- (۶) الف - کیفیت محصولات (خدمات)
- (۶) ب - فعالیت‌های فنی و تکنیکی
- (۶) ج - ناشی از مهارت‌های مارکتینگ
- (۶) د - با الهام از فعالیت‌های مارکتینگ انجام یافته بطور خلاصه می‌توان نتیجه گرفت که براساس همکاریهای متقابل واحدهای فنی، اجرایی و مارکتینگ مطابق با فرآیند شکل یک، موفقیت محصولات (خدمات) جدید بستگی به کیفیت، توانایی و پتانسیل فعالیت‌های انجام یافته دارد. البته این مدل علاوه بر محصول (خدمات) جدید، توسعه کمی و کیفی محصولات (خدمات) فعلی را هم دربرمی‌گیرد و مسلم است که اجرای ارتباطات مدل مذکور باتوجه به وضعیت و موفقیت هر سازمان تعیین و قابل پیاده خواهد بود.

شکل شماره دو ماتریس راهنمای تسهیل اجرای مدل مذکور در شکل یک و تعیین مسیر فعالیت مارکتینگ یک سازمان است. باتوجه به مدل مذکور، ملاحظه می‌شود که هدف هر خانه ماتریس، درنهایت جلب رضایت مشتری و ایجاد ارتباط بین تولیدکننده محصولات یا خدمات با مصرف‌کننده است. و اگر این ارتباط قطع شود و یا اختلالاتی در آن ایجاد شود، مسلماً با موانع و مشکلاتی مواجه خواهیم گشت. باتوجه به این که هر سازمانی به خاطر تولید محصول یا ارائه خدمات ایجاد می‌شود، پس باید مطابق با رضایت مشتری مربوطه فعالیت کند و اگر از این مسیر منحرف شود، درواقع از اهداف اصلی خویش دور شده و احتمال دارد که فقط برای مدتی بتواند به این وضعیت ادامه دهد، ولی دایمی نخواهد بود. زیرا بتدریج حالت ایستایی و رکود به خود گرفته و از روند فعالیت‌های جهانی باز می‌ماند. و زمانی به خود می‌آید که مشتریان و همچنین زمان را از دست داده است.

پس رضایت مشتری و مصرف‌کننده حائز اهمیت می‌باشد و درغیراین صورت حالت تحمیلی خواهد داشت. در این زمینه شکل شماره ۳ برای رضایت مشتری ارائه می‌گردد: (که با مونتاژ نهایی آن تبدیل به یک بسته یا پاکت خواهد شد)

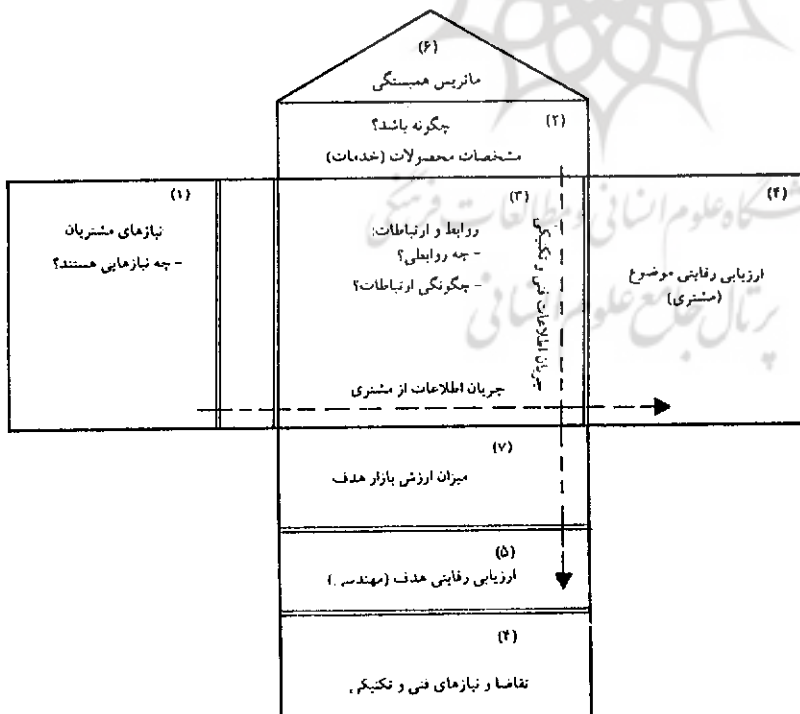
منطقه (۱) - نیازهای مشتریان چه هستند؟ آیا مشخص و یا نامشخص هستند؟ اغلب سازمانها فکر می‌کنند که آنها از قبل جواب این سؤال را می‌دانند و براساس آن عمل می‌کنند، ولی تجربه نشان داده است که این سازمانها در

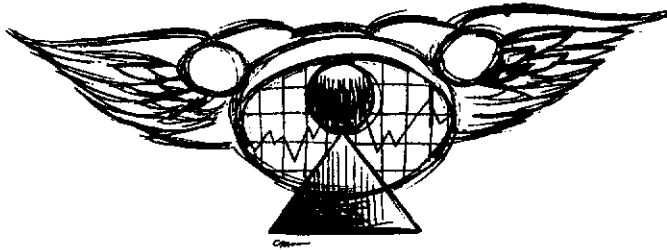
شکل دو - ماتریس راهنمای سازمان در رابطه با وضعیت بازار و ستاده‌های سازمان

محصولات (خدمات) وضعیت بازار	اگر وضعیت بازار مطلوب است	اگر بازار، محصولات (خدمات) را می‌خواهد که بهبود یابند	اگر وضعیت بازار مطلوب است
اگر وضعیت بازار فعلی و موجود مطلوب است.	بهبود وضعیت بازار	- به وسیله ایجاد وجوه تمایز در مورد مشخصات و ویژگیهای محصولات یا خدمات خود نسبت به رقیب، اقدام به فروش بیشتری کنید	بهبود وضعیت بازار
اگر بازار فعلی در حال رشد و افزایش است	بهبود وضعیت بازار	- باتوجه به درخواست و سفارش بخش‌های مختلف بازار، تغییرات لازم را روی محصول یا خدمات اعمال کنید	بهبود وضعیت بازار
اگر با بازار جدیدی مواجه هستید	بهبود وضعیت بازار	- مطابق با درخواست و سفارش منطقه جغرافیایی جدید، تغییرات روی محصولات یا خدمات را خوب اعمال کنید	بهبود وضعیت بازار

I.O.DANIELS - GROWTH VECTOR ANALYSIS, MIR, VOL 23,1983-3 P.5

شکل سه - طرح برای جلب رضایت مشتری محصولات یا خدمات سازمان





رابطه با چنین سوالی، نقطه نظرات متفاوتی دارند.

منطقه (۲) - ویژگیها و مشخصات محصول را مورد سوال قرار می‌دهد. محصولات یا خدمات بایستی چه ویژگی‌هایی را داشته باشد؟ یا به عبارتی مشتریان محصولات یا خدمات سازمان چه نیازهایی را دنبال می‌کنند؟

منطقه (۳) - ایجاد ارتباط گروهی برای نشان دادن روابط بین چه‌ها و چگونه‌ها، چه محصولات یا خدماتی باید ارائه شود و ضمناً چگونه باید عرضه گردد و...

منطقه (۴) - ناحیه مهمی از فرآیند بهبود و توسعه کیفیت (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT = QFD) که ارزیابی رقابتی، موضوع توسط مشتری تحقق می‌یابد (اهمیت قائل شدن به نقش کیفیت)

منطقه (۵) - ارزیابی رقابتی هدف، مقایسه‌ای فنی/تکنیکی بین محصولات یا خدمات موجود در مقابل رقبا می‌باشد که توسط مهندسان سازمان مربوطه توان رقابت فنی سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

منطقه (۶) - ماتریس همبستگی (ارتباطات) به وسیله تیم مذکور در زمینه برقراری روابط ممکن بین ویژگیها و مشخصات مختلف محصولات و خدمات تحقق می‌یابد و درحالتی که مشخصه‌ها و ویژگیهای محصولات یا خدمات در جهت ارتقاء آن همسو هستند، در آن زمان نتیجه مثبت خواهد بود و بالعکس آن حالت منفی را نتیجه خواهد داد.

منطقه (۷) - توسعه و ترویج ارزش‌های بازار هدف نهایی سازمان (مشخصات محصول یا خدمات موردنیاز) مرحله آخر از ایجاد جایگاه QFD محسوب می‌شود که تمام اطلاعات قبلاً بایستی در جایگاه QFD جمع‌آوری و در فرآیند مربوطه به مرحله اجرا گذاشته شود.

نتیجه:

باتوجه به مطالب مذکور در این مقاله، با تاکید روی ساختار سازمانی جهت ایجاد ارتباط بین مجموعه سازمان (توان فنی و تکنیکی) با مصرف‌کنندگان سازمان (محصولات یا خدمات) توسط عامل ارتباطی بنام مهارتها و فعالیت‌های مارکتینگ (بازارشناسی، بازاریابی و بازاریاری) می‌توان پویایی سازمان را در محیط متغیر و

متلاطم با عوامل غیرقابل کنترل ارتقاء داد. و با استفاده از ماتریس راهنمای هر سازمان (یادرنظر گرفتن ستاده‌های سازمان به‌عنوان محصولات یا خدمات در وضعیت و موقعیت‌های مختلف و متفاوت بازار) برای تعیین موقعیت و مقصد سازمان، سرعت و سمت حرکت فعالیت‌های سازمانی را مشخص کرد. ضمن ایجاد نگرش پایانی فعالیت‌ها در کل سازمان به منظور انجام اقدامات لازم. طراحی برای جلب رضایت مشتری (که در واقع سازمان به خاطر آن ایجاد شده و ایجاد آن تضمین‌کننده پویایی سازمان محسوب می‌شود) می‌تواند به حرکت صحیح و معقول سازمانی در یک جامعه سالم و مستقل اقتصادی کمک کرد.

۱- آیا در سازمانی که به نحوی با آن در ارتباط هستید، با اجرای مدل‌های مذکور (پس از تطبیق مربوطه) موافق هستید و آیا اصلاً اعمال آنها معقول به نظر می‌رسد؟ اگر نه چرا؟

۲- اگر روند مطروحه در این مقاله معقول است و شما با آن موافق می‌باشید، آیا قابلیت اجرایی در سازمان شما را دارد؟ اگر قابل اجرا نیست به موانع آن فکر کنید.

۳- اگر قابل اجرا است و با آن موافق هستید ولی اجرا نمی‌شود، مشکل را در چه می‌بینید؟ لطفاً به سئوالات مذکور پاسخ داده و خودتان تحلیل لازم را به عمل آورده و روی آن فکر کنید.

مطلب را با سخنان رئیس جمهوری کشورمان در مراسم افتتاح فروشگاه زنجیره‌ای رفاه در مرقد مطهر حضرت امام، رهبر کبیر انقلاب به پایان می‌رسانم:

«موقعیت مدیریت فروشگاه‌های رفاه در این است که به فکر کسب رضایت مردم باشند نه

کسب درآمد بیشتر. من از شما که اینجا زحمت می‌کشید توقع دارم همت خود را همیشه بر این اصل قرار دهید که مردم را راضی کنید.» □

* مشتری به‌عنوان مصرف‌کننده محصولات صنعتی، کشاورزی، مصرفی برای کارخانجات تولیدی و خدمات برای سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات مختلف به‌شمار می‌رود.

* ناصر فقهی فرهمند دانشجوی دکترای مدیریت صنعتی و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز است و با مراکز آموزش عالی این شهر همکاری علمی و آموزشی نزدیکی دارد. او هم‌چنین مشاور مدیریت عامل شرکت موتورسازان تراکتورسازی ایران در تبریز است.

سرمشق نوین تحول فردی و سازمانی

نویسنده: رابرت بیکر
ترجمه: محمدرضا ویسی مندجین
منبع: HRD STRATEGIES FOR 2000 AD

جای خود را به ایجاد شرایط کاری داده است که افراد بتوانند با کارکردن به بهترین وجهی، خشنود گردند. و آن بدین معناست که بهترین عملکرد آنان (کارگران) در منافع مشتریان، موسسه، و نیک بودن خود آنان می‌باشد.

آیا اینها از فوائد یک فرآیند فکری ایده‌آل است؟ و یا ترجیحاً انعکاس آرزومندی قلبی در غلبه بر دنیای روبه انحلال سازمانی، به سریع‌ترین وجه ممکن می‌باشد؟

در نگاهی دقیق به گرایش‌ها و تلاشهای موسسات و مدیران، بویژه آنهایی که سخت‌آینده‌گرا هستند امکان تحقق آمال، بدگمانان و مرددین را شگفت‌زده می‌کند - یعنی اینکه هم اینکه موسسات متعددی در جهان غرب در جانداختن رویه‌ها و ساختارهای موجود و حتی مشروعیت بخشیدن به فرهنگ‌های کاری موفق گذشته‌اند - امروزه بازیگران جهانی همچون «کداک»، «پراکتراند گمبل»، «زیراکس»، «آی‌بی‌ام» یا «هیولت پاکارد» همان قوانین اساسی را برای تشکیل ساختاری تجارت‌های ملی، منطقه‌ای یا بومی بکار می‌برند. تنها چیزی که واقعاً مدنظر است این است که چگونه تحقق یافتن وضعیت موجود جای پرسش است، «ادوین آرزت» مدیر ارشد اجرایی و پیشوای خرسند اصلاحات شرکت «پراکتراند گمبل» می‌گوید «باماندن در جایی که قرار دارید خطرات زیادی را به جان خود خریدارید». برای بیشتر مدیران و کارمندان این پروژه‌های مهندسی مجدد نوعی شوک درمانی می‌باشند. ولیکن انقلابی‌ترین آغازها، تنها آغاز تحول اساسی است. تنها یک چیز مسلم است: جهان تجارت در آینده نقش و جنبه کاملاً متفاوتی از قوانین مختلف کلی امروزی خواهد داشت. آن به این خاطر است که نه تنها سازماندهی مجدد و

است که معرف سازمان پاسخگو و شخص پاسخگو است. بایسته است تحول سازمان‌ها و مردم توأم با فرآیند یادگیری و تازه‌گردانی باشد. جامعه علمی که «پیتر دراگر» از آن به نام «جامعه پس از سرمایه‌داری» یاد می‌کند، برای هر سازمان و گروهی از مردم بزرگترین اقبال‌ها را فراهم می‌کند تا چگونگی تسلط یافتن سریع و منطقی بر «کار علمی» را درک کنند. یعنی ایجاد دانش، بهره‌برداری از دانش، کاربرد دانش و کسب بهترین نتایج از دانش. بنابراین، سازمان موفق در آینده، سازمانی با عملکرد بالا خواهد بود که دوستدار کارگر علمی‌ای باشد هوشمند، گشاده‌خاطر و منعطف و در هدایت و نیروی بالقوه‌اش در جهت کسب نتایج، ثابت‌قدم.

بنابراین، سازمان با عملکرد بالا، ادراک خود را از عملکرد بالقوه انسان و ماشین بهینه خواهد ساخت. مفهوم فشار بیشتر به افراد از طریق فرآیندهای فنی بهینه که در زمان «فردریک وینسلو تیلور» و یا «هنری فورد» مطرح بود اینک

- آنچه که ثابت و پایدار خواهد بود همانا خود تغییر است.
- ویژگی سازمان پاسخگو و شخص پاسخگو در یک جامعه دمکراتیک آن است که فرد نه تنها کورکورانه پذیرای امور نیست، بلکه فعالانه و آگاهانه در بازی شرکت می‌کند.
- تنها یک چیز مسلم است: جهان تجارت در آینده نقش و جنبه کاملاً متفاوتی از قوانین مختلف کلی امروزی خواهد داشت.
- مهندسی مجدد به معنای آغاز دوباره همه چیز است.

در رابطه با موضوع عمده تحولات جهانی و ثبات در سال ۲۰۰۰ میلادی، واقعیت این است که موجودیت تحولات جهانی قطعی است اما ثبات چگونه؟ من باور دارم که برای موسسات بازرگانی نیز به مانند دیگر سازمان‌ها دنیای باثبات دوام چندانی نخواهد داشت. آنچه که ثابت و پایدار خواهد بود همانا خود تغییر است. نه تنها سازمان‌ها بلکه درجه‌ای معین از مردم نیز متوجه این ضرورت شده‌اند که عصر پرآسوب تحول فرارسیده است.

مردم‌شناسان، شادمانه ما را آگاه ساخته‌اند که گرایش‌ها، افکار و طرز رفتار ما هنوز همان وضعیت انسان غارنشین را دارد. تکامل تدریجی فرهنگی و روانشناختی انسانها، به مراتب پیشرفت‌های فنی و اقتصادی را محدود می‌کند. مقداری دورخیز کافی است تا ما را برانزده آینده سازد. سبک‌های زندگی و جهان تجارت در لحظات پایانی قرن مستلزم سمت‌گیری‌های کاملاً نوینی است که طرح کلی آنها بیشتر و بیشتر قابل شناسایی است.

سازمان‌ها نیز به‌مانند افراد در برخورد با این پیشرفت‌ها، بی‌توان و غیرسودمند نمی‌گردند. آنها ضمن آنکه عوامل تأثیرگذارند تأثیرپذیر نیز می‌باشند. آنها از پیشرفت‌های سریع تأثیر می‌پذیرند و در عین حال در لایه‌های اجتماع، اقتصاد و فرهنگ نقش خود را ایفاء می‌کنند. ویژگی سازمان پاسخگو و نیز شخص پاسخگو در یک جامعه دمکراتیک آن است که فرد نه تنها کورکورانه پذیرای امور نیست بلکه فعالانه و آگاهانه در بازی شرکت می‌کند، فدرتمند و بانفوذ در بسط قلمرو نفوذش سخت می‌کوشد.

شرکت در شکل‌دهی قاطع و هشیارانه فرآیند تغییر و بخشی فعال بودن در کارکردن برای پیشرفت فطرت‌گرای جامعه انسانی، همان چیزی

تازه‌گردانی برنامه‌های صحیح تغییر امری و نیک‌سازی آن اهمیت دارد، بلکه آنچه که امروزه فوق‌العاده حائز اهمیت است ایجاد چیزی کاملاً متفاوت (با گذشته) است.

مشخصات پارادیم تغییر، آشکارا نمایان می‌گردند. اما ما نسبت به دستورالعمل‌های پیشنهادی توسط استادان مدیریت در قالب گردهمایی‌های تلویزیونی همچون مدیریت کیفیت فراگیر و یا مدیریت حمایت‌گرا، خیلی دقیق شده‌ایم. برای پی‌بردن به تشخیص خردمندانه «پیتر دراگر» همین بس که «هیچ دستورالعملی برای موفقیت نیست الا شکست». کاربرد بنیادین کلی مهندسی مجدد، تنها نیازمندی‌های تحول جهشی را برآورده می‌سازد. مهندسی مجدد به معنای آغاز دوباره همه چیز است - یا بقول «جیمز شامپی»، «مایکل همر» از صفر شروع کردن یا ایجاد نوع نوین سازمان. آن نه فقط به معنای سازماندهی مجدد یا ساختاردهی مجدد می‌باشد بلکه به معنای اختراع مجدد نیز هست. و آن به معنای تغییر چیزهای موجود نیست، بلکه به معنای ایجاد چیزی نوین می‌باشد. اگر ما خواهان فهم مسیرمان به سوئی هستیم که راه تحول ساختارهای سازمانی، فرآیندهای بازرگانی و افراد را به ما نشان دهد، شاید لغات زیرین بتواند روشنائی‌هایی را برای نیل به موفقیت سازمان پاسخگو به‌ارمغان آورد.

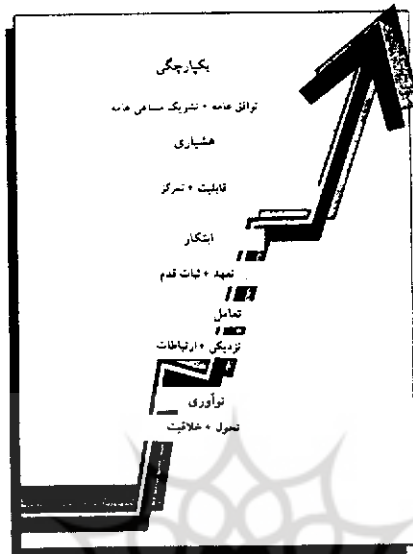
یکپارچگی = توافق عامه + تشریک مساعی عامه
فراست = صلاحیت و شایستگی + تمرکز
ابتکار = تهمد + پای‌بندی + ثبات قدم
تعامل = نزدیکی + ارتباطات
نوآوری = تحول + خلاقیت

الف - یکپارچگی برابر است با، توافق عامه به علاوه تشریک مساعی عامه.

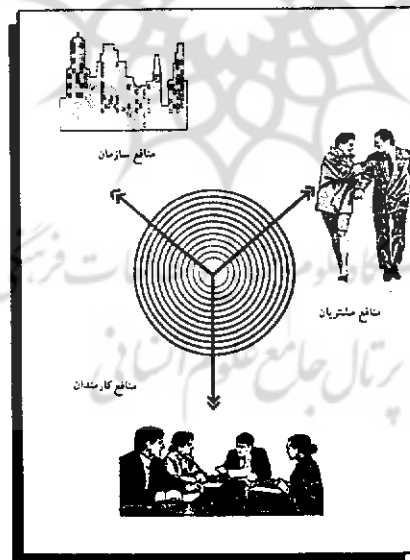
توازن را مدیریت کردن! برای سنتز^(۱) یکپار کردن! رقابت غیر ضروری را برطرف ساختن! تنش‌ها را کاهش دادن! این‌ها مقتضیاتی است که مدیر آینده باید آنها را در ذهنش ثبت کند. زمانی که دیگر تبعیت کورکورانه افراد از نظام‌های باهدف تک‌بعدی و استراتژی محدودکننده دیگر^(۲) مدت‌هاست سپری گردیده است. از یک طرف خط سود به عنوان قدرت مطلق یا قدرت سهم بازار و یا توانایی گرداندن کارها با کمترین هزینه، مطرح می‌گردد. از طرف دیگر آنها مسحور امکانات تکنولوژی و کیفیت برتر می‌گردند در عین اینکه بیرحمانه توسط مشتریانی که به این کیفیت‌ها

- خود انگیزی، خودسازمانی، خودکنترلی و خود مسئولیتی، عناصر سحرآمیز رشد شخصی است.
- مدیریت تغییر یک چالش نهایی برای هر سازمان و هر شخص است.

فرمول موفقیت سازمان و نیز فرد پاسخگو



توازن پویا از منافع گروه‌های مختلف



میلی نشان نمی‌دهند و یا حاضر نیستند بابت آنها پرداختی صورت دهند، بهت‌زده می‌شوند. نه فقط مشتریان حریص، نه فقط سهام داران مشتاق برگشت سرمایه، نه فقط مدیران ارشد اجرایی زیرک یا فروشندگان پورسانتی شرکت، هیچ‌کدام به تنهایی اربابان جهان تجارت نیستند. موفقیت واقعی تنها از آن‌هاست خواهد بود

که مشتری مدار بوده و در عین حال به منافع سایر گروه‌ها نیز بپردازند. تقریباً، شماری از سایر نهادهای مهم وجود دارد که سازمان‌ها الزاماً با آنها دارای روابط هستند، مثل سهامداران و صاحبان شرکت، قانونگذاران و واضعین مقررات، مالکان شرکت و عرضه‌کنندگان (کالا و خدمات) و حتی دون پایه‌ترین کارمندان و خانواده‌هایشان، که سازمان‌ها ملزم به برآوردن نیازها و آرزوهایشان هستند تا به پایداری منزلتشان، وفاداری و پشتیبانیشان، بیفزایند.

بسیاری از کسب و کارهای امروزی یا در جهت حداکثر نمودن ارزش دست‌آورد سهامداران اداره می‌شوند یا حداکثر نمودن شهرت مدیریت. در آینده به عکس خواهد بود یعنی اینکه سازمان‌ها از جهت تامین توازن منافع همه ذینفعان ارزیابی خواهند شد.

تحول سازمانی نیز به مانند تحول فردی باید مبتنی بر چندگانگی هم بسته از اهداف و نیازمندی‌ها باشد. مهارت مدیریت در بطن مصالحه مجدد رو به توسعه و پویا میان علائق متعارض و اهداف در عالی‌ترین سطح، نهفته است. واژه‌های کلیدی در این‌جا عبارتند از: خشنودی مشتری، بهزیستی و انگیزش کارمندان، موفقیت تجاری، بازده سرمایه‌گذاری، دریافتی سهامداران، منافع تهیه‌کنندگان و سایر گروه‌های ذینفع، ملاحظات زیست محیطی و سایر اهداف جامعه نوین.

همه این‌ها مستلزم آمادگی برای یکپارچگی، توافق عامه و سنتز است یعنی اینکه، تحول فردی و سازمانی تنها در صورتی میسر خواهد بود که یک مصالحه رضایتبخش بین قدرت‌های مختلف و بعضاً مخالف وجود داشته باشد. اداره نمودن متوازن به معنای ایجاد مصالحه رضایتبخش بین دادوستد موسسات، بین انسان و ماشین، بین درآمد و هزینه، بین مشتریان و عرضه‌کنندگان و بین امروز و فردا است، و برای پرورش شخصیت فردی، به معنای یافتن مصالحه بهینه بین کار و فراغت، بین خودگرایی و نوع دوستی، بین جسم و روح و بین بودن و داشتن است.

بایسته است که از تعارض انرژی بر بیادده راهی به توحید مساعی و هم‌آوایی یافت تا همگی در خدمت پیشرفت دستگاههای سازمانی یا انسانی و شخصیت‌ها قرار گیرد.

ب - فراست برابر است با، تمرکز به علاوه قابلیت
سازمان‌ها و افراد، موقع کاربرد، استفاده،

نگهداری و پرورش آگاهانه منابع خود باهدف موفقیت، هم امروز و هم فردا، هشیارانه عمل می‌کنند. منابع موردنظر در اینجا بیشتر دارائی‌های مادی و غیرمادی است، مثلاً: اموال، مالکیت، دانش، مهارت‌ها و همچنین عوامل مربوط به خود همچون فرهنگ، ارزش‌ها، نگرش‌ها و گرایش‌ها. فراسات بیش از دانش و دانش بیش از اطلاعات است. تنها زمانی می‌توان راه‌حل‌هایی هوشمندانه برای حل مشکل یافت که اطلاعات کم‌کم دانش را فراهم کند و این دانش برای پیشرفتهای انسانی و سازمانی به کار رود. در جهان فوق‌العاده بفرنج و پیچیده امروزی، یافتن راه‌های هشیارانه حل مشکل تنها در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که افراد بر موضوع متمرکز شوند و به قابلیت و شایستگی در عرصه‌هایی برسند که در آن‌ها عزم موفقیت است.

سازمان‌ها نمی‌توانند در کیفیت یا قبول قرارداد کمترین هزینه، سرآمد مطلق باشند، الزاماً، آنها نمی‌توانند شسته رفته‌ترین یا تیزگام‌ترین باشند، اما بایسته است که هشیار بوده و در نتیجه دارای بهره‌وری باشند به‌این مضمون که مشتریانشان در عملکرد کلی (یعنی استفاده از محصول و قیمت) نسبت به رقبای ارزش بیشتری برای آنها قائل باشند. به‌مانند انسان‌ها، سازمان‌ها نیز دارای منابع محدودی هستند و در نتیجه زمانی واقعاً قابلیت خواهند یافت که تمرکز به خرج دهند.

آنکه در خدمت اربابان زیادی است، آنکه بین مهم و غیرمهم نمی‌تواند تصمیم بگیرد، آنکه نمی‌تواند منابعش را با یکدیگر دسته‌بندی کند و به‌نحوی آنها را تلف می‌کند، خودش را در بیراهه خواهد یافت، در غیراینصورت تنها به‌صورت صوری عمل خواهد کرد. سازمان‌ها به‌منظور رسیدن به شایستگی و نیز عملکرد بالا بایسته است بر روی فعالیت‌های محوری خود متمرکز شوند و هشیارانه فرآیندهای محوری خود را ترتیب بخشند.

پ - ابتکار برابر است با تعهد به علاوه ثبات قدم

بیشتر سازمان‌ها و افراد با مارک رخوت (لختی)^(۳۲) نشان می‌خورند و مارک تجاری رخوت بر آنها مستولی است، علامتی با جلوه‌های متعدد که متمایزکننده است، یعنی اینکه در مواجهه با پیشرفت‌ها به‌جای آنکه فعالانه در پی تاثیرگذاری بر آنها باشند، منتظر می‌مانند و سپس عکس‌العمل نشان می‌دهند. قبل از اینکه آنها بتوانند بر

● موفقیت واقعی تنها از آن‌هایی خواهد بود که مشتری مدار بوده و در عین حال به مانع سایر گروه‌ها نیز پردازند.
● سازمان‌ها به‌منظور رسیدن به شایستگی و نیز عملکرد بالا، بایسته است بر روی فعالیت‌های محوری خود متمرکز شوند و هشیارانه فرآیندهای محوری خود را ترتیب بخشند.

رخوتشان غلبه کنند و فعال شوند بایسته است که هشدار داده شوند، با زور به جلو برده شوند، حرکت داده شوند، تطمیع شوند، تحت فشار قرار گیرند یا به هر شکلی که بتوان آنها را برانگیخت. گردش خون در چنین سازمانها و افرادی به‌کندی جریان دارد، اعضا خیلی سنگین بوده و هر قدمی زحمت و دردسر را به‌ارمغان می‌آورد. کمی تعجب‌انگیز است که چنین سازمان‌ها و افرادی را نمی‌توان در سطوح عالی یافت اما در جریان کار می‌توان آنها را پیدا کرد.

در سازمان‌های پاسخگو و افراد پاسخگو، خون به‌نحو دیگری در طپش است، اینجا هرچیزی به سمت جنبش، عمل، نتایج، گام‌های بلندی را برمی‌دارد. مطابق آنچه را که در آلمان اصالت وظیفه و در فرانسه تعهد اصیل گویند، تنها آنهایی موفق خواهند بود که به‌خودشان اجازه ندهند از جانب محیط خارج تحت‌فشار قرار گیرند، در مخاطره قرار گیرند و یا کنترل شوند بلکه بیشتر تعهداتشان را به‌جای آورند. پاسخگو بودن به‌معنای پایبندی به نفس به اهداف و آساج‌ها، عملکرد و وظائف، اعمال و نتایج است.

استواری و ثابت قدم بودن، برادر تنی تعهد است. هر دو آنها به‌اتفاق یکدیگر تضمین می‌کنند که رسیدن به درجه متوسط برای فرد رضایتبخش نیست بلکه تلاش تنها برای رسیدن به اوج عملکرد است. استواری بدین معنا نیست که به‌خودتان سخت بگیرید بلکه بیشتر بدین مفهوم است که در پیگیری اهدافتان، مصمم باشید. از طرح‌ریزی تا اجرا، ابتکار به‌عنوان عامل محرک و حیاتبخش نمایان می‌شود.

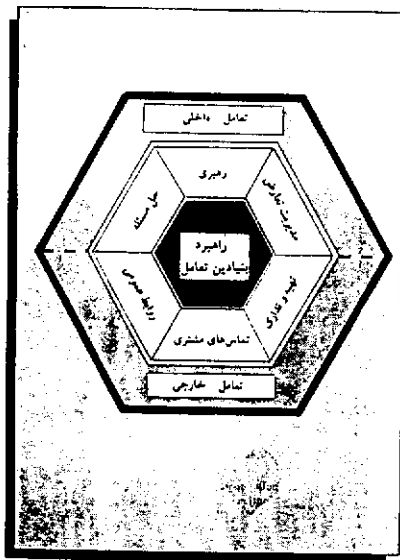
برای انجام تحول در سازمانها این بدین معنی است که یک فرهنگ کاری از ابتکار ایجاد شود تا افراد بتوانند استعدادها و مهارت‌هایشان را نمایان سازند. سبک نوین رهبری دقیقاً شامل هدایت و کنترل، و نیز فقط انگیزش و تحریک نیست، بلکه

همه آن چیزی است که در انعقاد یک پیمان منصفانه مطرح است، یعنی اینکه در آینده تعهد کارمند، عنصر کلیدی فرهنگ کاری است. در عین حال، سازمان پاسخگو بایسته است که، کارمندانش را ترفیع و پرورش بخشد. در این‌جاست که هدف تحول فردی در مسیر تکامل تدریجی از مدیریت خارجی به خودمدیریتی قرار می‌گیرد یعنی اینکه، خود انگیزشی، خود سازمانی، خود کنترلی و خود مسئولیتی، عناصر سحرآمیز رشد شخصی است.

ت - تعامل برابر است با نزدیکی به علاوه ارتباطات

مدیریت به‌معنای تعامل است. بدین‌صورت که کارشناسان ارزیابی کرده‌اند بیش از ۹۰٪ مدیریت با ایجاد روابط بین فردی و تماس‌ها انجام می‌پذیرد. رویدادهای سازمانی به‌تقریب تماماً مبتنی بر توانائی آدمی در ایجاد ارتباط، و با یکدیگر مرتبط بودن است. افراد تصمیم‌گیری می‌کنند، وظائف خود را انجام می‌دهند، مشکلات را حل می‌کنند، هدایت جلسات فروش را به‌عهده دارند و با یکدیگر مشورت می‌کنند و همیار یکدیگر هستند.

راهبردهای ویژه و بنیادین تعامل



امروزه، کسب و کارهای ما از انبوه افرادی تشکیل یافته است که در رفتار سازنده و مثبت با یکدیگر مشکلاتی دارند. لذا نشانه‌های ناسالمی همچون خصومت، پرخاشگری، سوء تفاهات، لایقیدی‌ها و تسلیم را می‌توان دید. کارکرد در فرآیند مدیریت، نارضایتی، آزردهی خاطر در بخشی از مالکین و عدم انگیزش کارمندان

به دلایل متعددی می‌تواند ناشی از تعامل ناموفق باشد.

یک سازمان تعاملی، روابط و برخوردها را در مرکز خط‌مشی مدیریت قرار می‌دهد. یک چارچوب راهبردی، سازمانی، فردی، و فرهنگی را خلق می‌کند به طوری که افراد بتوانند روابط و برخوردهایشان را به طریقی انسانی‌تر، مطمئن و در خور ملاحظه بنا نهند.

ما با پرورش یک فرهنگ اخلاق و تعاملی و از طریق ایجاد یک فرآیند یادگیری پویا می‌بایست سازمان را به یک مرحله «پاسخ‌دهنده» سوق دهیم.

ویژگی‌های اساسی یک سازمان تعاملی عبارتند از نزدیکی و ثبات، اعتماد، توازن میان علائق و گرایش به ما به جای من و منیت.

انسانهایی که در چارچوب فعالیت‌های سازمانی با یکدیگر رابطه می‌یابند، از لحاظ ذهنی، عاطفی، فرهنگی و گویشی برای یکدیگر ارزش و احترام قائلند. آنها هوای یکدیگر را دارند و سنگ صبور یکدیگر به هم، این افراد بدون آنکه نیازمند الفاظ زیادی باشند هم دیگر را می‌فهمند چرا که از مبانی ارزشی و گرایش‌های مشترکی برخوردارند.

انسانهای تعاملی نه جبارند و نه مطیع. آنها با طیب خاطر خودگرایی‌هایشان را به سمت نوع دوستی رهنمون می‌کنند. اساساً، به دلیل نگرش صادقانه‌شان، در عین حال هم قادرند که از خودشان دفاع کنند و هم دیگران را نیز مدنظر داشته باشند.

در یک سازمان پاسخگو، افراد گرایش به سمت اهداف، منافع، نظرات و ارزشهای اخلاقی خود دارند و در عین حال با شرکاء خود نیز در تعامل هستند. آنها سعی در ایجاد ارتباط بین ایده‌های خود با انتظارات شرکاء دارند و نشان می‌دهند که یکدیگر را درک می‌کنند و به اتفاق سعی در رسیدن به بهترین راه‌حل دوجانبه را دارند.

ث - نوآوری برابر است با تحول به علاوه خلاقیت

سازمانهای قدیمی‌تر، بر مبنای دستیابی به یک نظم پایدار بنیان نهاده شده بودند یعنی توزیع وظائف، تخصیص حقوق و تمهیدات. جزئیات جریانات عادی کار، متضمن کارائی بالا در کار بود. آنچه که من از آن به عنوان «خطوط سلسله مراتب وظیفه‌ای» یاد می‌کنم چیزی است که هر مدیر و کارمندی می‌توانست موقعیت پیچیده‌اش را در آن

پیدا کند یعنی آنهایی که در بالای سلسله مراتب قرار داشتند، دستور می‌دادند و آنهایی که در پایین سلسله مراتب قرار داشتند اطاعت می‌کردند و هر کسی می‌دانست که چکاری را باید انجام دهد یا ندهد.

هنوز از یک جهت سازمانهای مبتنی بر ثبات با مجموعه‌ای از قوانین و پرونده می‌تواند بر روی قوه ذهنی کارمند دولت اثر گذارد.

در دورنمای متلاطم و رقابت تنگاتنگ در سال ۲۰۰۰ میلادی، مدیر محافظه کار سازمان بیهوده در جستجوی یک آرامش خاطر است یعنی اینکه آشفتنگی پایه‌های «قصر» را به مخاطره می‌اندازد و آمادگی سازمانی بیشتر از گذشته

● سازمان پاسخگو احتیاج به انسانهایی دارد که در کارشان با نشاط بوده و نسبت به عملکرد و بهره‌وری متعهد باشند.
● ملاک راه‌حل‌های سازمانی، در توانایی ایجاد پیوند میان پتانسیل انسان و تکنولوژی است که در نتیجه عملکرد، بهره‌وری و انعطاف پذیری، بهینه می‌شوند.
● بدون تشریح بنیادی و عمل انقلابی، هیچ چیز اتفاق نخواهد افتاد.

شگفتی آور خواهد شد. برای دیدن به کالبد نظم و وضعیت کنونی، شعار هرکس در زندگی این است: «هر چیزی تحت کنترل است». موفقیت مدیریت در بازارهای پویا با همان اشکال کلاسیک سازمانی، کاملاً غیرممکن است.

مدیر امروزی از اکتشافات نوین تکاملی زیست‌شناسی استفاده می‌کند، اینکه ساختارهای نامتعطف، ماهیتاً منجر به ایست، سقوط و مرگ می‌شود. رشد و حیات مستلزم تعادل پویای باز و خلاق میان قطب‌های نظم و آشفتگی است.

آن که یک سازمان خلاق زنده را خلق و توسعه خواهد بخشید، بنای خود را بر ساختارهای شبکه‌ای، فرآیندهای باز و استعداد یادگیری کارمندان، بنیان خواهد گذاشت. مرزهای سازمانی اهمیت خود را از دست خواهند داد یعنی اینکه عامل حفاظتی دیوارها با خاک یکسان خواهد شد و مرزهای محدود، از میان برداشته خواهد شد. صمیمیت بازرگانی توجه خود را معطوف به تعامل پویا بین عرضه‌کنندگان،

مشتریان و شرکاء بازرگانی از هر نوع، خواهد ساخت. یک زیربنای قوی ارتباطات، مردم را سریع و ساده به یکدیگر متصل می‌کند و آنها را قادر به جمع‌آوری موثر اطلاعات و کنترل آن می‌کند.

اگر سازمانها و مردم دارای فکری آزاد باشند و در وضعیتی قرار داشته باشند که بتوانند دائماً از خودشان پرسش کنند و بدون پیش‌فرضهای قبلی گام‌های جدیدی را بردارند، آنگاه منصف و مستعد یادگیری و پیشرفت خواهند بود.

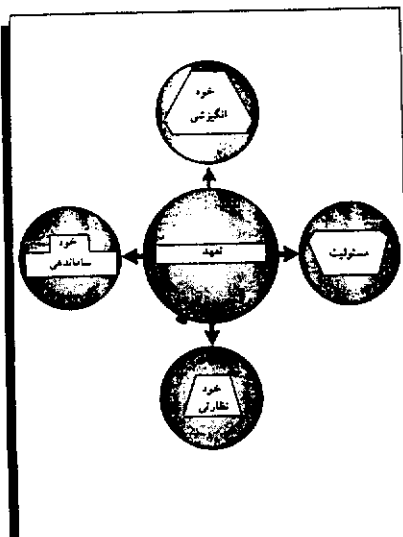
توانایی و آمادگی برای تغییر در هر سطح و جزئی از سازمان، تبدیل به سبک روزمره آن سازمان می‌شود.

نتیجه اینکه چالش‌ها و پیشامدهای در سرراه توسعه منابع انسانی و سازمانی موجود است بدین نحو که ایجاد سازمان پاسخگو تنها در صورتی دست‌یافتنی است که افراد نه تنها آگاهی‌هایشان بهبود بخشند بلکه مجموعه روشهای انجام امور را مجدداً به‌نظم درآورند. برای تحول افراد و سازمانها، ضرورت‌های پنجگانه عمده‌ای به شرح زیر مطرح است:

۱ - مدیریت تغییر

مدیریت تغییر یک چالش نهایی برای هر سازمان و هر شخصی است. توانایی طرح واگذاری آنچه که فرد دارد و ایجاد چیزی نو و یادگیری انجام نوآوری، توسط فرآیندهای نظام‌گرا تضمین شده‌اند. یادگیری و نوآوری، کار عقلانی و سخت است و نه تنها مستلزم خلاقیت و الهام است بلکه نیازمند تلاش سیستماتیک و انضباط قوی در نیل به نتایج است.

خودمدیریتی و خودتمهیدی، مبنای فرهنگ کاری است.





۲ - مدیریت توازن!

محدودیت فکری و دیدن و نادیده گرفتن بایستی ریشه کن شود. تناقضها و اعتراضها، اهداف و منافع متفاوت، باید به وضعیت توازن پویا برگردانده شوند. عدم انعطاف، سرسختی و خودرانی را باید از تن به در کرد.

افراد و سازمانها در نظامهایی زندگی می کنند که تنها هنگامی رشد و رونق خواهند داشت که عناصر متناقض، یکپارچه و ترکیب (سنتز) شوند.

۳ - خلق یک فرهنگ کاری مبتنی بر خود مدیریتی و خود تهمدی!

سازمانها و افراد بایسته است که به عنوان نظامهای خود مدیریتی عمل کنند. ابتکار و مسئولیت مبنائی را برای خود مدیریتی بوجود می آورد که برای ایجاد پیوند بین رضایتمندی ناشی از انجام کار با مسئولیت برای نتایج بدست آمده، طرح ریزی شده است. سازمان پاسخگو احتیاج به انسانهایی دارد که در کارشان بانشاط بوده و نسبت به عملکرد و بهره وری متعهد باشند. همچنین سازمان پاسخگو احتیاج به

چارچوبهایی دارد که در سایه آن، تعهد مردم دستاورد بالارزشی از انجام وظائف و دستیابی به اهداف را به ارمغان آورد.

۴ - ترویج قابلیت تعامل!

بهبودی افراد و عملکرد سازمانها، عمدتاً مبتنی بر کیفیت تعاملاتی است که در سازمانها و یا در محیط اجتماعی، به وقوع می پیوندد. سازمانها مدیون خودشان هستند که ساختاری را ایجاد کنند که مروج روابط و تعاملات انسانی باشد و نیز توانائی کارمندان در ایجاد رابطه را فزونی بخشد. به مدیران و کارمندان باید کمک کرد تا کیفیت تعامل فردیشان را بهبود بخشند، تا بدانجا که بتوانند بطریقی سازنده و مطمئن با شرکاء ارتباطی خود رابطه برقرار کنند. در سازمانهای چندملیتی یک قابلیت تعامل برتر تنها خودش را در قالب کلامی عرضه نمی دارد. تفاهم دوجانبه دقیقاً مبتنی بر چگونگی غلبه بر محدودیتهای فرهنگی، دست یافتن به تعامل مشترک و فرهنگ کار خواهد بود.

به طور معمول، همانطور که در آغاز بحث مطرح شد، بدون تشریح بنیادی و عمل انقلابی، هیچ چیز اتفاق نخواهد افتاد. اگر سازمانها بتوانند به سستی فائق آیند. آنگاه تازه گردانی فرآیندها را در ابعاد متعدد، به عهده خواهند گرفت. اما سازمانها به تنهایی قادر به انجام این وظائف نمی باشند، آنها نیاز دارند تا توسط نیروهای اجتماع و فرهنگ، حمایت گردند. □

* واژه پارادیم (PARADIGM) - سرمشق - برای

اولین بار توسط «توماس کوهن» در تجزیه و تحلیلی که از چگونگی تحولات علمی در علوم فیزیکی انجام داد به کار رفته است. این واژه از اوایل ۱۹۶۰ به بعد در علوم اجتماعی و مدیریت نیز به کار گرفته شد، هرچند که گروهی از نویسندگان تعبیر «کوهن» را مردود دانسته و لاقول آن را در زمینه علوم اجتماعی نافذ نمی دانند از نظر «کوهن» یافته های علمی هر رشته که دارای دو ویژگی زیر باشند «پارادیم» نامیده می شود.

«اول اینکه تازگی این یافته ها به حدی باشد که گروهی «دانش» را که به شیوه های قبلی اعتقاد دارند به سوی خود جلب کند» «دانش» که چارچوب گسترده ای ارائه کند که کلیه مسائلی را که گروه های علمی و حرفه ای مربوط با آن سروکار دارند پوشانند. به عبارت دیگر «پارادیم» - سرمشق - دارای یک محتوی وسیعی است که حاوی «تعدادی از مثال های مورد قبول براساس روش های واقعی علمی است» و شامل قوانین علمی، تئوری ها، کاربرد و ابزار علمی است که رویهم مدلهایی برای انجام یک سلسله پژوهش های مرتبط علمی را فراهم می سازد.

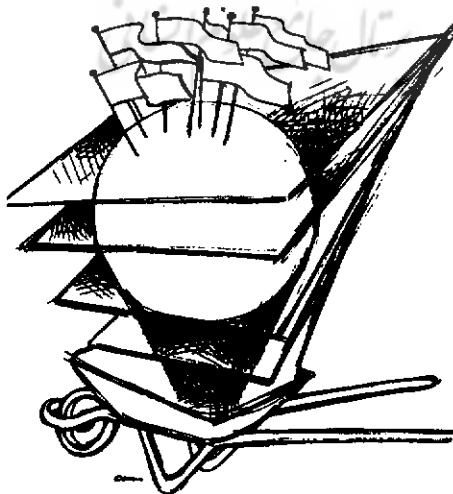
۱ - هم نهاد کردن، نقطه مقابل تحلیل یا ANALYSIS که در آن در مقابل هر موقعیتی وضعیتی را ایجاد می نمایند تا از ترکیب آنها موقع مناسب تری برای سیستم فراهم گردد (آنالیز سیاقی انفعالی دارد سنتز سیاقی فعال و خلاق).

۲ - اشاره به توجه مدیر به حفظ توازن روابط میان شرکت و صاحبان منافع آنست که بعضاً خواسته هایشان با یکدیگر در تضاد است. کنایه از تقید بیش از حد به استراتژی همانند اسبی که دارای چشم بند می باشد.

۳ - در متن اصلی از عبارت MOMENT OF INERTIA استفاده شده است که در فیزیک به میزان تمایل یک جسم دوار به مقاومت در مقابل تغییر در سرعت دوران گفته می شود، و در فارسی آن را گشتاور ماند گویند.

۵ - هم نیروزائی در نیروی بالقوه افراد و تکنولوژی

راه هوشمندانه حل مشکل با این واقعیت آشکار نمی شود که هر روز و به هر طریقی آخرین تکنولوژی ها که دقیقاً ارزان هم نیستند، به کار گرفته شوند. در زمینه تکنولوژی اطلاعاتی، شناخت آنچه که از نظر فنی شدنی است شایع نبوده بلکه بیشتر توجه معطوف به محور فنی - انسانی قضیه است. ملاک راه حل های سازمانی، در توانائی ایجاد پیوند میان پتانسیل انسان و تکنولوژی است که در نتیجه عملکرد، بهره وری و انعطاف پذیری، بهینه می شوند. شانس رسیدن به چنین تحول سازمانها و افراد چیست؟



سنجش روش دستیابی به سود

نویسنده: UMIT S. BITTICI

منبع: MANAGEMENT DECISION VOL 32-NO6-1994

ترجمه: حبیب نجفی نویر

در بازار امروزی جهان، سازمانهای تولیدی کوچک و بزرگ مجبورند فعالیت‌های خود را با نگرش به‌ارتقا کیفیت، بهبود خدمات و کارآیی هزینه‌ها همسو کنند تا بتوانند موقعیت رقابتی خویش را حفظ کنند و در یک محیط اقتصادی و تجاری دشوار زنده بمانند. معیارهای سنتی و سطح بالای سنجش عملکرد کسب و کار همچون سود، رشد و نرخ برگشت سرمایه که با انواع بسیاری از معیارهای مالی پشتیبانی می‌گردند فاقد ساختارند و منجر به تقویت روشهای واکنشی مدیریت می‌گردند. استراتژی‌های کسب و کاری که مبتنی بر چنین معیارهای مالی سنتی هستند منجر به گرایش به سوی استراتژی‌هایی می‌شوند که بخش‌های خاصی از سازمان را مجزا از دیگر بخشهای آن ناهینه می‌کنند.

عامل اساسی دستیابی به رقابت کارساز و بهسازی کسب و کار استقرار یک استراتژی بهینه کسب و کار است که با استراتژی‌های عملیاتی پشتیبانی گردد.

تدوین چنین استراتژی‌های بهینه‌ای برای کسب و کار و عملیات مستلزم آن است که تیم مدیریت حساسیت‌های اساسی را درک کند و عوامل کلیدی را که با معیارهای مالی و سنتی عملکرد، منعکس نمی‌شوند، بشناسد. لذا باید معیارهای غیرمالی دیگری برای سنجش عملکرد تعریف شود که مبتنی بر اهداف سطح بالای کسب و کار باشد. واقعیات برآمده از این معیارهای جایگزین، داده‌های ارزشمندی را برای بهبود، استقرار و راهبری استراتژی‌های عملیاتی فراهم می‌آورند. چنین معیارهایی علاوه بر تامین مجموعه‌ای از ابزارهای بهسازی مستمر کسب و کار، برای تیم مدیریت فرصتی فراهم می‌سازد تا روش مدیریت کنشی (ACTIVE) را پیش گیرند.

هدف این نوشتار تشریح روشی برای تدوین و اعمال استراتژی‌های رقابتی مبتنی بر معیارهای عملکرد جامع و یکپارچه کسب و کار است. ذیلاً نگاهی اجمالی به معیارهای سنتی عملکرد کسب و کار می‌افکنیم و مفهوم نهفته در پس معیارهای یکپارچه عملکرد را تشریح می‌کنیم و برای تدوین و اعمال آنها، روش‌هایی را مورد بحث قرار می‌دهیم.

مسائل و مشکلات معیارهای سنتی

ابزارهای متعارف ارزیابی عملکرد در صنعت امروزی، همه مبتنی بر رویه‌های حسابداری

مدیریت است. هرچند که از سال ۱۹۲۵ تاکنون تمامی این رویه‌ها متحول شده‌اند، اما این پرسش مطرح است که آیا تکنیک‌های هزینه‌یابی موجود می‌تواند داده‌های مناسبی برای تصمیم‌گیری در صنایع نوین امروزی بدست دهد؟ بر مبنای تجارب شخصی نگارنده، مدیران امروزی در شرایطی پیچیده که برآمده از تحول تکنولوژی است براساس اطلاعاتی که غالباً نادرست و گمراه‌کننده است تصمیم می‌گیرند، زیرا که رویه‌های موجود حسابداری هزینه:

● هزینه‌های محصولات، فرآیندها و فعالیت‌ها را به درستی ردیابی نمی‌کند.

● فعالیت‌های بی‌ارزش را به درستی تفکیک نمی‌کند.

● تولید اضافی را چریمه نمی‌کند.

● هزینه‌های کیفیت را به درستی نشان نمی‌دهد.

● بر کنترل فرآیندها به صورت مجزا تمرکز می‌کند، به جای آنکه در چارچوب یک سیستم کلی آنها را تحت کنترل گیرند.

● معیارهای ارزیابی عملکردی را به کار می‌گیرند که غالباً با اهداف استراتژیک سازمان در تضاد هستند.

● اهمیت معیارهای غیرمالی که مبتنی بر کیفیت، خدمات مشتریان، انعطاف‌پذیری و تولید نهایی هستند را به درستی ارزیابی نمی‌کنند.

● از توجه برنامه‌های سرمایه‌گذاری بمنظور بهبود معیارهای غیرمالی همچون کیفیت، خدمات مشتریان، انعطاف‌پذیری، تولید نهایی و غیره پشتیبانی نمی‌کنند.

برخلاف نکاتی که در بالا به آنها اشاره شد، از نظر مشتری، کیفیت، ارایه خدمات، وجهه شرکت و قیمت، مهمترین ملاحظات هستند.

نکته‌ای که باید توجه خواننده گرامی را بدان معطوف سازیم این است که هزینه و قیمت که حسابداری هزینه در تلاش کنترل آن است، یکی از این چهار عامل بسیار مهم می‌باشد. آنها در تامین اطلاعات درست برای کنترل معیارهای غیرمالی

همچون کیفیت، خدمات و وجهه شرکت فرو می‌مانند. براه نادیده گرفتن معیارهای غیرمالی، حتی اطلاعات غیرواقعی در مورد هزینه‌یابی کیفیت بدست می‌دهند زیرا از حسابداری هزینه‌های مرتبط با کیفیت عاجزند، در واقع افزایش توان دست‌یابی به سود، و سهم بازار بیشتر از طریق بهبود کیفیت را نادیده می‌گیرند.

رویه‌های حسابداری هزینه نیاز به یکپارچه‌سازی کسب و کار را تشخیص نمی‌دهند. زیرا آنان بر کنترل فرایندهای مجزا متمرکزند و این خود موجب اشاعه پروژه‌های بهسازی موضعی و مجزا می‌گردد و به چشم‌انداز و به اهداف کلی کسب‌وکار توجه نمی‌کنند.

روش

روش مورد بحث بر مفهوم ساده‌ای از مدیریت کیفیت جامع مبتنی است و آن ارتباط مشتریان و تامین‌کنندگان درون و بیرون از سازمان است. اصل اساسی این است که تمامی کسب و کارها متشکل از تعدادی فرایند هستند و هر یک از این فرایندها مشتریانی در درون و بیرون سازمان دارند. به عنوان مثال یکی از مشتریان بیرونی فرایند فروش ممکن است همان مشتری واقعی و متعارف باشد، مشتری دیگر این فرایند در داخل سازمان می‌تواند فرایند برنامه‌ریزی تولید باشد زیرا این فرایند به پیش‌بینی‌های دقیق فرایند فروش نیاز دارد تا بتواند برنامه دقیقی برای تولید تدوین کند.

اساساً عناصر کلیدی این روش بر همین مفهوم ساده متمرکز است و بیان جزئیاتی از این روش مبین گفتار فوق است.

این روش متشکل از شش گام به شرح ذیل است:

گام یکم - تدوین اهداف کسب و کار

گام دوم - تدوین معیارهای استراتژیک عملکرد و استراتژی‌های کسب و کار

گام سوم - تدوین معیارهای ارزیابی عملکرد برای عملیات

• از نظر مشتری، کیفیت، ارابه خدمات، وجهه شرکت و قیمت، مهمترین ملاحظات هستند.

• در بازار امروزی جهان، سازمان‌های تولیدی کوچک و بزرگ مجبورند فعالیت‌های خود را بانگرش به ارتقاء کیفیت، بهبود خدمات و کارآیی هزینه‌ها همسو کنند تا بتوانند موقعیت رقابتی خویش را حفظ کنند و در یک محیط اقتصادی و تجاری دشوار زنده بمانند.

گام چهارم - یکپارچه‌سازی

گام پنجم - تدوین استراتژی‌های عملیاتی

گام ششم - بهسازی مداوم و بازبینی

بخش آتی، کاربرد این روش را در یک موردکاوی صنعتی تشریح می‌کند.

موردکاوی کاربردی

هویت شرکتی که در این موردکاوی مورد بحث قرار گرفته است مخفی نگه‌داشته شده است. شرکت متخصص در کار طراحی، تولید و تامین تجهیزات مخابرات در مقیاس جهانی است. دفتر مرکزی آن در دانمارک و فعالیت‌های تولیدی آن در انگلستان و آمریکا استقرار یافته است. دفتر دانمارک تعدادی شرکت‌های وابسته و همچنین عوامل توزیع راکه در نقاط مختلف جهان فعالیت می‌کنند، اداره می‌کند. بخش بازاریابی که در دانمارک مستقر است به صورت متمرکز از مشتریان در سراسر جهان سفارش می‌پذیرد. پس از آن سفارش‌های دریافتی به انگلستان ارسال می‌شود تا در آنجا که یک مرکز تولید است، برنامه‌ریزی شود. بخش برنامه‌ریزی مستقر در انگلستان همچنین مسئول برنامه‌های واحد مستقر در آمریکا می‌باشد.

برنامه‌ای برای یکپارچه‌سازی کسب و کار

در تابستان سال ۱۹۹۱ شرکت ضرورت انسجام بیشتر بین دفتر مرکزی و امکانات تولیدی را دریافت و برنامه‌ای برای یکپارچه‌سازی کسب و کار آغاز شد. حیطة برنامه مطالعه عوامل مهم موفقیت شرکت و معیارهای سنجش قابل کاربرد برای تدوین استراتژی‌های کسب و کار و استراتژی‌های عملیاتی بود. این باور و انتظار

وجود داشت که این استراتژی‌ها برای راهبری شرکت به سوی اهدافش بسیار مهم هستند.

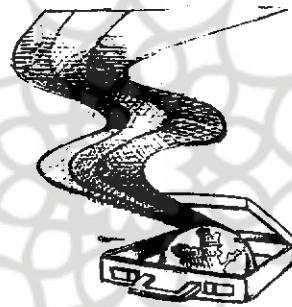
در خلال این برنامه، شرکت منطبق با روشی که در بخش پیشین این نوشتار تشریح گردید عمل کرد. ذیلاً کاربرد هر مرحله از روش مزبور در خلال برنامه یکپارچه‌سازی کسب و کار تشریح می‌گردد.

گام یکم - اهداف کسب و کار

در اثناء جلسه برنامه استراتژیک که در پائیز سال ۱۹۹۱ برگزار شد موقعیت رقابتی شرکت در قبال بازار و رقیبان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و واقعیات ذیل یادداشت شد:

• در بازار جهانی شرکت در جایگاه دوم قرار دارد.
• اگر چه محصولات شرکت با کیفیتی برتر از دیگران به نظر می‌رسد اما به لحاظ قیمت، شرکت در موقعیت رقابتی قرار ندارد.

• کیفیت ارائه خدمات به مشتریان، بالا ارزیابی می‌شود اگرچه این امر حاصل انبارهای انباشته از تجهیزات و قطعات توسط توزیع‌کنندگان و نمایندگان می‌باشد.



• شرکت در حال حاضر سودآور است ولی برای رشد بیشتر نیاز به یک تحول اساسی احساس می‌شود.

• در رابطه با ثمربخشی عملیات شرکت، شرکت با انباشتگی انبارها و ضایعات بسیار و کارآیی کم در موقعیتی بحرانی قرار گرفته است.

بر اثر ادامه کار گروهی تیم مدیریت ارشد نقاط کلیدی مهم را بشرح ذیل بازشناخت:
برای دستیابی به چشم‌اندازمان از کسب و کار، باید:

• آرایه‌ای از محصولات و خدمات پیشتاز در بازار با کیفیت بسیار بالا را به دقت برگزینیم که همواره برطبق نیازها و انتظارات مشتریانمان و حتی فراتر از آن باشد.

• هزینه‌هایی را که برای عرضه خدمات پیشنهاد می‌کنیم همواره باید منطبق با الزامات بازار باشد و عرضه خدمات توسط تامین‌کنندگان و سیستمهای

نیرومندی پشتیبانی گردد، که برای مافدرت رقابت بیافریند.

• افرادی بانگیزه بسیار بالا و کاملاً آموزش دیده داشته باشیم که خدماتشان منصفانه جبران گردد و با امنیت خاطر در محیط کارشان حضور داشته باشند.

• یک فرهنگ سازمانی که رهبری و پیشتازی را ترغیب کند همراه با استانداردهای اخلاقی بسیار بالا و آگاهی کامل از پویایی بازار داشته باشیم تا استراتژیها و تاکتیک‌های ما را به صورت برگ برنده‌مان در بازار در آورد.

گام دوم - معیارهای استراتژیک سنجش عملکرد و استراتژی کسب و کار

در خلال این مرحله مشتریان و نیازهایشان توسط کار گروهی تیم مدیریت ارشد شناسایی و تدوین گردید. مشتریان شامل مشتریان متعارف تجاری، کارکنان، شرکت مادر، توزیع‌کنندگان، نمایندگان، موسسه استاندارد، گمرک و ماموران اخذ مالیات بودند.

بر اساس نیازهای مشتریان بار دیگر تیم مدیریت ارشد مبادرت به کار گروهی کرد و معیارهای استراتژیک سنجش عملکرد را تدوین کرد. این معیارها چنان طراحی شده بودند که عملکرد شرکت را در رابطه با برآوردن نیازهای مشتریان ارزیابی می‌کردند.

تعداد زیادی از این معیارها در خلال کار گروهی شناسایی و تدوین گردیدند. بعضی از آنها مشترک و برخی بسیار جزئی و کم اهمیت بودند، بنابراین معیارها خلاصه و منطقی شدند.

نتیجه کار تدوین معیارهای استراتژیک سنجش عملکرد شرکت شد.

طی یک دوره سه ماهه عملکرد جاری شرکت

ارزیابی گردید تا دشواری‌های موجود در عملکرد جاری شناخته شود. در خلال همین دوره تعداد زیادی از مشتریان تجاری شرکت مورد بررسی قرار گرفتند. همچنین بهترین عملکردهای سایر شرکتها مطالعه گردید، آنگاه تیم مدیریت ارشد از طریق یک کار گروهی مجدد، عملکرد جاری شرکت را با معیارهای استراتژیک عملکرد سنجید و باتوجه به چشم‌انداز کسب و کار شرکت و ارزشهای موجود و نتایج حاصل از بررسی‌های مقایسه‌ای، معیارهای استراتژیک سنجش عملکرد اولویت‌بندی شدند آنگاه اهداف مرحله‌ای باتوجه به چنین معیارهای اولویت‌بندی شده‌ای در برابر هر معیار تعیین گردید.

مجموعه معیارهای استراتژیک سنجش عملکرد، اولویت‌ها و اهداف مرحله‌ای. مبنای تدوین استراتژی کسب و کار برای شرکت گردید.

گام سوم - معیارهای عملیاتی

در خلال این مرحله، کارگروهی با مشارکت افراد عملیاتی در هر بخش انجام پذیرفت تا نقش‌ها و مسئولیت‌های آنان شناسایی و مورد توافق قرار گرفت، یعنی فرایندهای کسب و کار برای هر بخش تدوین گردید. آنگاه نقش‌ها و مسئولیت‌های تدوین شده مزبور برای بازبینی و بحث بیشتر برای مشتریان هر بخش ارسال شد. در جدول شماره (۲) نقش‌ها و مسئولیت‌های هر بخش از شرکت آورده شده است.

جدول شماره (۱) نمونه‌ای از مشتریان

شرکت و نیازهای آنان

مشترک	مشترک تجلی	کلکان	شرکت ملر
کیفیت	رضایت شغلی	نرخ برگشت سرمایه	تولید
ثبات اعتماد	امینت شغلی	حداکثر کلای	تولیت بندی
تحویل توری	ارزنده هزینه	پیش‌بینی دقیق سود	خدمات سطح بالا
حفاظت سطح بالا	روح خوب	دستیابی به اهداف	حفاظت نیت
	محیط دلپذیر	احساس تلق	
	احراز هویت		

با مشخص شدن فرایندهای هر بخش از کسب و کار حصول توافق در مورد آنها، گروه‌های کاری در هر بخش تشکیل شد تا نقش‌ها و مسئولیت‌های تدوین شده را تجزیه و تحلیل کنند. تمرکز این گروه‌ها کاری بیشتر بر شناختن مشتریان هر فرایند (اعم از اینکه مشتری درونی باشد یا بیرونی) و خواسته‌های آنان و معیارهای عملکردی بوده که توانایی فرایندها را برای تامین خواسته‌های مشتریان محک می‌زند.

در تدوین چنین معیارهای عملیاتی پرسش‌های زیر مطرح بود:

- برای تمامی فرایندها: مشتریان فرایند چه کسانی هستند؟
- برای هر مشتری: خواسته‌های مشتری چیست؟
- برای هر خواسته: چه معیار عملکردی قابل اعمال است؟

گام چهارم - یکپارچه‌سازی

این گام نیز از طریق کارگروهی افراد عملیاتی تدوین گردید. برای هر یک از بخش‌ها، کارگروهی ویژه‌ای انجام شد تا در آن آثار هر یک از معیارهای عملیاتی بر معیارهای استراتژیک ارزیابی گردد.

گام پنجم - استراتژی عملیاتی

استراتژی عملیاتی بر مبنای اولویت‌هایی که در سطح استراتژیک مورد توافق قرار گرفته بودند تدوین شدند و در سطح بخش‌های مختلف منظم گردیدند. نظم مزبور به سهولت و با انتقال اولویت‌های معیارهای استراتژیک به سطوح عملیاتی و با بهره‌گیری از جدول ارتباطی میان عوامل گردید. به عبارت دیگر آن دسته از معیارهای عملیاتی که تاثیر عمده بر معیارهای استراتژیک عملکرد داشتند تحت عنوان معیارهای عملیاتی اولویت‌دار دسته‌بندی شدند. استراتژی‌های عملیاتی بر مبنای اولویت‌های توافق شده و نتایج حاصل از محک‌زدن عملکرد جاری شرکت پیکربندی شدند و به صورت بیانیه استراتژی‌های عملیاتی در حالی که با معیارهای مناسب عملکرد پشتیبانی شده‌اند، منتشر گردیدند.

گام ششم - بهسازی مداوم

تیم مدیریت ارشد از زمانی که معیارهای استراتژیک عملکرد اعمال گردیدند، از آنها به عنوان مبنای در جلسات ماهانه مدیریت استفاده کردند. نتیجه بازبینی معیارها در چنین سطحی تشکیل تیم‌های چندمنظور و چند رده‌ای شد که وظیفه آنها انجام بهسازی‌های خاصی بود.

همچنین معیارهای عملیاتی نیز در سطوح عملیاتی در جلسات هفتگی و یا ماهانه تیم‌های عملیاتی به کار گرفته شدند و آغاز اقدامات بهسازی موضعی را در پی داشتند.

در تاریخ مقرر، بهسازی‌های خلاقانه ایجاد شده در خلال این فرایند منافع ذیل را به بار آورد:

- گردش موجودی انبار از ۳ به $\frac{4}{8}$ افزایش یافت.
- ضایعات از ۲۷۱ هزار پوند به ۷۷ هزار پوند کاهش یافت.
- کار در جریان ۲۵٪ کاهش یافت.
- کیفیت داخلی ۵٪ بهبود یافت.
- عملکرد تولید از ۱۲٪ به $\frac{۸۹}{۲}$ ٪ بهبود یافت.

در خلال اجرای این پروژه با یک مشکل کلیدی مواجه شدند و آن این بود که معیارهای عملکرد در سطوح استراتژیک و تاکتیکی که مورد توافق قرار گرفته بود با معیارهای پرداخت پاداش به بعضی از مدیران تضاد داشت. به عنوان مثال پاداش مدیر تولید مبتنی بر میزان افزایش تولید ماهانه بود لذا در پایان هرماه صرف‌نظر از سفارش‌های معوق مشتریان برای تولید محصولات تندتر برنامه‌ریزی می‌شد.

جدول شماره (۲) نقش‌ها و مسئولیت‌های

توافق شده در گروه‌های کار

- خدمات مشتریان
- تهیه پیشنهاد قیمت
- مدیریت سفارش و مشتری
- فراوری سفارش‌ها
- نظارت بر پیشرفت کارها
- نظارت بر عملکرد تحویل کالا
- نگهداری پرونده اصلی مشتری
- حسابداری مالی
- حسابداری مالی
- مدیریت نقدینگی
- کنترل اعتبارات
- صدور صورتحساب
- فراوری اسناد به‌کارآفرینان
- مدیریت ترازنامه و تغییر قیمت‌ها
- مدیریت و پرداخت
- صورتحساب‌های خرید
- برنامه‌ریزی تولید
- برنامه‌ریزی ظرفیت تولید
- برنامه اصلی تولید
- برنامه‌ریزی تامین مواد
- مدیریت سفارش‌ها
- تخصیص انبارها
- تهیه فهرست مواد

پشتیبانی

- مدیریت نقاضا
- برنامه‌ریزی تامین
- مدیریت موجودی انبار
- مدیریت موجودی مربوطه قراردادها
- نظارت بر عملکرد پیش‌بینی
- نظارت بر سطح استراتژیک خدمات
- مدیریت داده‌ها
- ثبت و نگهداری داده‌ها
- نگهداری سیستم‌ها
- تخصیص کد محصولات
- ارتقاء سیستم‌ها

حمل

- فراوری سفارش‌ها
- ثبت سفارش‌ها
- کنترل هزینه‌ها
- کنترل موجودی‌ها
- تهیه مدارک گمرک و مالیات
- کنترل پالت‌ها
- برنامه‌ریزی و کنترل ارسال

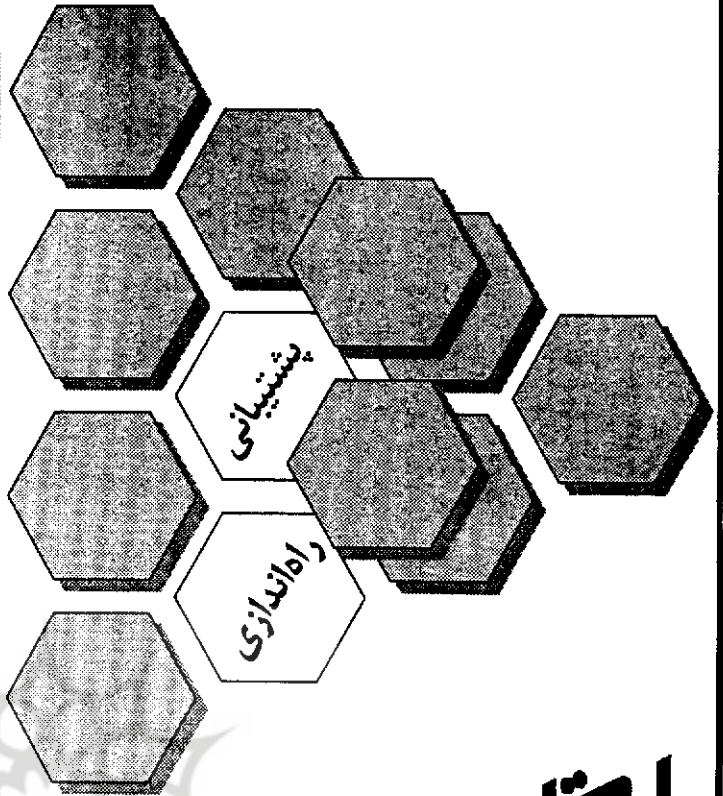
آشکار است که چنین برنامه‌ای مستقیماً با معیارهای استراتژیک با اولویت بالاتری که نرخ تحویل سفارشات مشتریان را ملحوظ می‌دارد در تضاد است. درسی که از این موضوع می‌توان گرفت این است که برای اجرای موفقیت‌آمیز این روش باید حصول اطمینان شود که طرح پرداخت پاداش در سازمان، بازبینی شده و در راستای معیارهای عملکرد قابل کاربرد تصحیح گردیده است. □

حسابداری

فروش

انبار

بازرگان

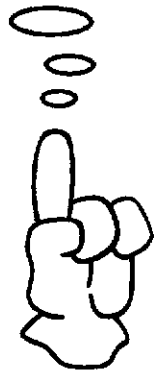


خیابان سپهبدقزنی، کوچه آبنوس، پلاک ۸، تلفن ۸-۸۸۴۵۵۳۴

بایستا

همه چیز درباره بارکد...

همکاران عزیز
برای دریافت کدبارکد



6431655

شرکت کدایران

۶۴۳۱۶۵۵، ۶۴۳۱۶۵۶ فاکس: ۶۴۳۱۱۱۷

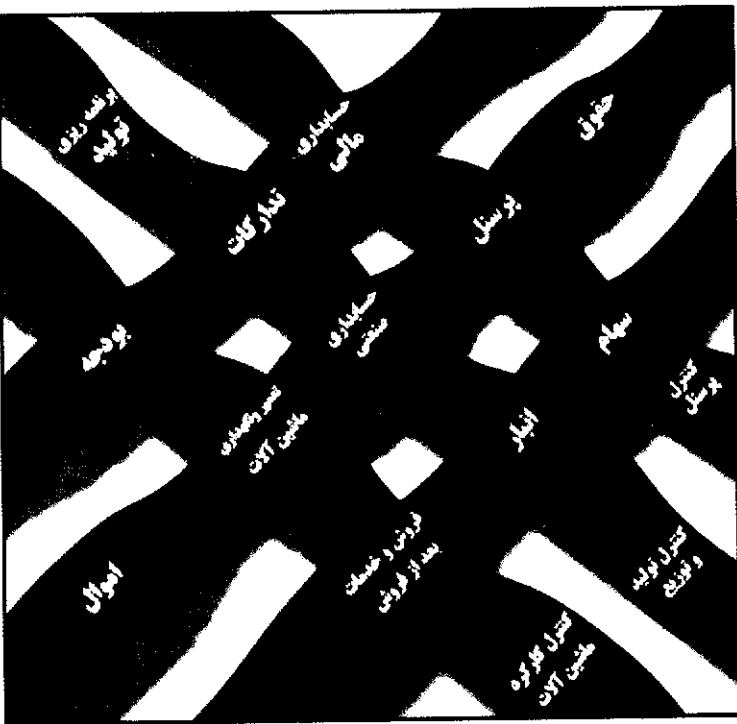
دکتر فروش: ۸۳۳۰۸ فاکس: ۸۸۴۶۸۸

کدایران
CODIRAN

نخستین شرکت تخصصی
سیستمهای شناسایی خودکار
(تاسیس ۱۳۷۱)

عضو انجمن صنفی
شرکتهای اتوماسیون صنعتی

رایورز



مدیریت مؤثر با

شبکه یکپارچه سیستم‌های کاربردی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

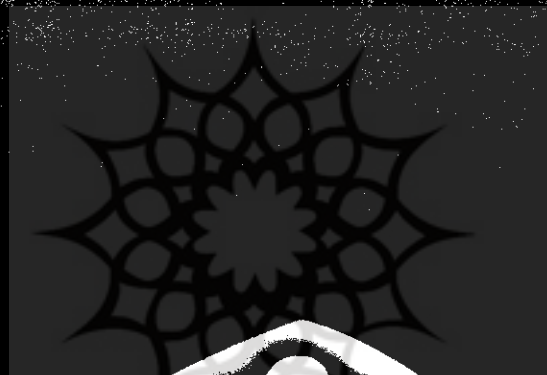
با بکارگیری سیستم جامع اطلاعات مدیریت رایورز از امکانات زیر برخوردار شوید :

- 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





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
مجلس شورای اسلامی
تهران



digital

رُز سیستم

نماینده رسمی شرکت دیجیتال در ایران

DIGITAL AUTHORIZED DISTRIBUTOR

OEM - System Integrator

اُستوان

نماینده رسمی شرکت دیجیتال در ایران

DIGITAL MASTER DISTRIBUTOR

After Sales, Support, Training

تهران - خیابان دکتر شریعتی

پلاک ۱۰۱۳

تلفن ۶۶۱۳۳۳۳

فکس ۶۶۱۳۳۳۳

دیجیتال جهانی شبکه نمایندگان رسمی خود را در ایران معرفی می نماید

داده پردازی آسیا

نماینده رسمی کامپیوترهای شخصی دیجیتال در ایران

DIGITAL AUTHORIZED DISTRIBUTOR

P.C. Distributor

تهران - میدان ولی عصر

ابتدای خیابان کریم خان زند - پلاک ۳۱۴

تلفن ۶۶۱۳۳۳۳

فکس ۶۶۱۳۳۳۳

digital

به آینده می اندیشد!

گروه تکنولوژی اطلاعات سازمان مدیریت صنعتی

بکارگیری شیوه های نو در تجارت داخلی و خارجی،

ارتباطات داخلی و بین المللی

دستیابی به آخرین یافته های علمی و کاربردی از طریق

• برقراری ارتباط مستقیم با اینترنت با امکانات MULTIMEDIA • ایجاد پایگاههای اطلاعاتی و تبلیغاتی در اینترنت و نشر الکترونیک در آن • برقراری ارتباط پست الکترونیک با اینترنت بصورت تک آدرس یا مجموعه آدرس اختصاصی

• نصب و راه اندازی بولتن های الکترونیک BBS • راه اندازی اینترانت INTRANET • راه اندازی شبکه های محلی با انواع سیستم های عامل WINDOWS 95, NETWARE & WINDOWS NT • استقرار سیستم های اتوماسیون اداری یکپارچه در محیط شبکه و BBS

• برنامه ریزی استراتژی تبادل داده ها (INTRANET, INTERNET, LAN, BBS) • خدمات مشاوره ای در زمینه تکنولوژی اطلاعات • برنامه ریزی استراتژی توسعه سخت افزار و نرم افزار

آموزش (برگزاری سمینار و دوره های اختصاصی)

ارائه نرم افزارهای تخصصی

- Galacticom worldGroup BBS 2.0
- Windows NT Server 4.0
- SNA Server
- Exchange Server
- SQL Server
- System Managemet Server
- Internet mail connector

به همراه آموزش، پشتیبانی فنی یک ساله و ارائه آخرین ویرایش نرم افزارهای مربوطه

تهران - خیابان ولیعصر نبش جام جم صندوق پستی: ۱۱۳۶۵-۸۴۴۸

کدپستی: ۱۹۹۹۴ تلفن: ۲۰۵۳۸۰۸ فاکس: ۲۰۴۳۰۰۱

آدرس پست الکترونیک: itg@imiran2.com

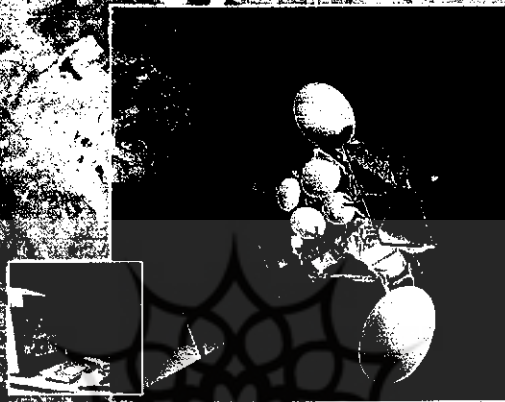
آدرس سایت اینترنت: <http://www.imiran.com>



مشاوره آموزشی تحقیق

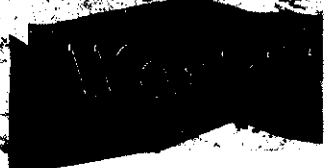
Total Communication Solution

Mult



Windows NT Net

Computer-based Training



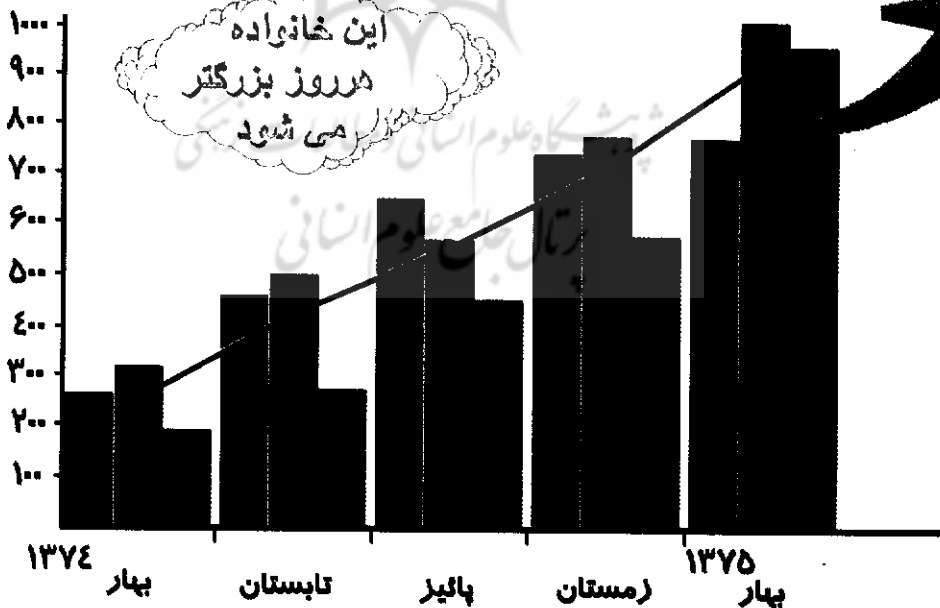
خدم افزایشی فرزندان



✓ شاخصی
 // فاروسی ساز Microsoft Project 4
 // پیشرو ترجمه Project Scheduler 6



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



وزارت راه و ترابری، جهاد سازگاری، کیسول
 مهتاب فتن، مهندسی آب و فاضلاب، ساکنان
 داد و ستد، وزارت دفاع، صنعتی پیک مث
 شهرداری، توسعه پیکره عمران شهرهای جدید
 سازمان ملل زمین و مسکن، خانه سازی ایران
 سرمایه گذاری مسکن و ...

عمران

سازمان مدیریت صنعتی، ایزیران، زمزم
 سپاه پاسداران، نیروی دریایی، نیروی انتظامی
 قوب و روی بانق، اوبیتک، صنایع شهید باقری
 صنایع الکترونیک شیراز، صدا و سیما، مرکز آمار
 انرژی اتمی، لاسیک کومان، برق تکاپورق خراسان
 زنجیره ای رفاه، مطالعات بین المللی انرژی و ...

سایر کاربردها

ایران خودرو، سایپا، پارس خودرو، ایران وفت
 فستاب خودرو، خودرو سازان فتح، متا خودرو
 زامیاد، مرکز تحقیقات و نوآوری صنایع خودرو
 ماشین سازی پارس، سایکو، هیگو، آفراب
 طراحی و مهندسی خودروهای سنگین، مخابرات
 شرکت نفت، پتروشیمی، صنایع دفاع و ...

صنعت

ایران خودرو، سایپا، پارس خودرو، ایران وفت، فستاب خودرو، خودرو سازان فتح، متا خودرو، زامیاد، مرکز تحقیقات و نوآوری صنایع خودرو، ماشین سازی پارس، سایکو، هیگو، آفراب، طراحی و مهندسی خودروهای سنگین، مخابرات، شرکت نفت، پتروشیمی، صنایع دفاع و ...

KARA BBS

KARA BBS

(BULLETIN BOARD SYSTEM)

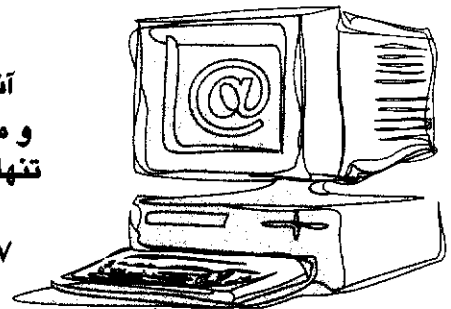
نخستین BBS مهندسی و مدیریت

سیستم اطلاع رسانی کارا

در خدمت جامعه مهندسی و مدیریت کشور

- جدید ترین فایل های اطلاعاتی، روزهای آماده، گوناگون تخصصی و عمومی
- از قبیل مهندسی، مدیریت، آموزش، خدمات، سرمایه گذاری، بورس و امور کار با اینترنت از طریق کامپیوتر
- ایجاد بستری مناسب جهت ارتباط سریع، راحت و موثر سازمانها، کلیه افراد در کشور از طریق سیستم الکترونیکی
- فراهم آوردن امکان تبادل اطلاعات و تجربه های تخصصی
- ارائه خدمات مشاوره و گزارشات سیستم (بخشنامه ها و...)
- ارائه جدیدترین روشها و تخصصی و تجربه های جهانی اینترنت
- ایجاد تسهیلاتی برای کارکنان شرکتها جهت دسترسی به اینترنت (کار از راه دور)
- ارتباط سریع و دسترسی دفاتر مرکزی شرکتها جهت تبادل اطلاعات (ONLINE)
- کارهای سریع و مناسب جهت تبادل اطلاعات پرسنل
- کامل ترین بانک اطلاعات، در زمینه مهندسی، ساختمان، صنایع، سیستمات،
- ایجاد ارتباط بین شرکتها در زمینه پروژه های مشترک (JOINT VENTURE)

آنچه تمامی این امکانات را در منزل و محل کارتان در اختیار شما میگذارد، تنها تماس با سیستم اطلاع رسانی کارا از طریق مودم و با شماره های ۸۰۳۳۵۳۷ و ۸۰۳۵۸۲۶ میباشد



مشاور

نشانی: میدان ونک خیابان ملاصدرا شماره ۵۷ تلفن: ۸۰۳۳۲۸۹ - ۸۰۳۰۲۶۰ فکس: ۸۰۳۳۵۳۷

INTERNET : HEMMATEE@NEDA.NET HEMMATEE@ROSE.IPM.AC.IR

BBS:8043537 - 8035826

صنعت

راهنمای صنعتی

نرم افزار جامع مالی و صنعتی برای شرکتهای تولیدی

سیستم جامع و یکپارچه‌ای که علاوه بر تامین نیاز
شرکتهای تولیدی به سیستمهای مالی حسابداری صنعتی، انبارداری،
حقوق و دستمزد، خزانه‌داری، اموال، مشتریان و خرید و فروش،
قادر به ارائه کدینک و صدور اسناد حسابداری بصورت خودکار می‌باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

از این به بعد تسلط به حسابداری و دانستن حسابداری صنعتی لزومی ندارد.
راهبر صنعتی تنها نرم افزاری است که بصورت خودکار کلیه عملیات جاری شرکت های
تولیدی را بسادگی انجام داده و اسناد حسابداری را پس از تشخیص حساب صادر می نماید.

راهبر صنعتی یعنی یک تیم کامل حسابداری

● حسابداری صنعتی

تعریف استانداردهای تولید و سفارشات
تعریف گزارشات روزانه تولید
تعریف نمودار فرایند عملیات
قیمت تمام شده قطعات و محصولات
آنالیز قیمت تمام شده قطعات در هر مرحله
گزارش انحراف مصرف مواد، دستمزد و سربار

● حسابداری حقوق و دستمزد

اطلاعات عمومی و احکام حقوقی کارکنان
امکان تغییر جدول مالیاتی، نرخ بیمه، اضافه کاری و ...
کارکرد کارکنان براساس ساعات کارکرد در مراکز
مختلف
چاپ فیش حقوق و لیست وامها
لیست مالیات و بیمه
لیست حقوق و مزایا
تعدیل حقوق در ماههای قبل

● دفترداری

ثبت و چاپ اسناد حسابداری بصورت دلخواه
مرور حسابها
چاپ و نمایش دفاتر کل، معین، تفصیلی و روزنامه
گزارش حساب اشخاص و شرکتها بصورت متمرکز
تراز حسابها بصورت چهار و هشت ستونی

● سایر

گزارش سود و زیان فروش محصول
صورتحساب سود و زیان
ترازنامه
تعریف انواع چاپگر
کار در محیط شبکه
آموزش و پشتیبانی سه ماهه
ارائه کتابچه راهنما
ارائه کدینگ حسابها
ارائه فرمهای مناسب و روش گردش آنها

● حسابداری خرید و فروش

صدور فاکتور فروش و برگشت از فروش
صدور فاکتور خرید و برگشت از خرید
تعدیل خرید به صورت مقدار و قیمت
تهیه گزارشات خرید و فروش روزانه
صورتحساب خدمات

● صندوق و بانک

دریافت و پرداخت و تنخواه گردانها
گزارش روزانه صندوق و بانک
اعلام واگذاری، وصول و واخواست چکهای دریافتی
لیستهای گوناگون از سررسید چکهای دریافتی و
پرداختی
لیست چکهای نقدشده و خرج شده

● حسابداری انبار

نگهداری موجودی و کاربرد کس مواد و کالا در هر لحظه،
انتقال بین انبارها
مصرف کالا
لیست گردش موجودی
انبارگردانی و گزارش کسر و اضافات موجودیها
نقطه سفارش موجودیها

● حسابداری اموال

محاسبه ماهانه استهلاک و ثبت سند استهلاک
کارت اموال
گزارش کامل استهلاک اموال
لیست اموال فروش رفته و اسقاط
استهلاک به تفکیک نوع دارایی و مراکز هزینه

انضباط اجتماعی و اقتصادی برای ارتقای بهره‌وری ملی

از: فریدون رهنمای رودپشتی

تلاش برای بهبود بهره‌وری، تلاش برای زندگی بهتر برای افراد و جامعه است. در زندگی اجتماعی و فعالیتهای اقتصادی، تلاش همه‌جانبه جهت ارتقاء بهره‌وری از دیرباز آغاز شده و در

حال تکوین است. این تلاش برای حیات و تداوم فعالیت سازمان و زندگی اجتماعی ضروری است. به تبع افزایش کارایی در سازمان از طریق بهبود بهره‌وری، نه تنها سازمان نفع می‌برد بلکه جامعه نیز سعادتمند می‌گردد و منجر به ارتقای کمی و کیفی زندگی اجتماعی می‌شود. این مهم زمانی تحقق پیدا می‌کند که وجدان کار در تمام سطوح اجتماعی در بین آحاد جامعه حاکم شود، فرهنگ کارگسترش یابد و بستری مناسب در جهت ایجاد انضباط اجتماعی و اقتصادی تلقی شود. گسترش وجدان کار و فرهنگ کار و استقرار نظم اجتماعی اقتصادی به وسیله مدیریت آگاه و راهبری صحیح و استفاده مطلوب و بهینه از امکانات در تمام سطوح جامعه میسر و ممکن می‌گردد.

سه عامل انکارناپذیر ارتقای بهره‌وری یعنی وجدان کار، فرهنگ کار و انضباط اجتماعی و اقتصادی در ارتباط متقابل با یکدیگر هستند و بر یکدیگر تاثیر و تاثر متقابل دارند و در تعامل باهم می‌باشند.

مفاهیم بهره‌وری

در دنیای پرتغییر و تحول و شتاب‌آمیز امروز، برای هر فرهنگ، جامعه، سازمان و بنگاه اقتصادی، به دلیل تفاوت‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، بهره‌وری مفهوم خاص خود را به صورت امری نسبی داراست. لیکن امروز بهره‌وری به عنوان ابزار مهم توسعه، یک مفهوم مشترک بین فرهنگها، جوامع و سازمانها پیدا کرده است. هرچند توسعه نیز امری نسبی است.

بهره‌وری برای اینکه بتواند در یک جامعه پایگاهی یافته و ماندگار شود و در متن عقاید و سنتهای بومی ریشه‌دار گردد، باید نه تنها به عنوان یک معیار اقتصادی صرف، بلکه به عنوان یک اندیشه قلمداد گردد.

مفهوم بهره‌وری در جامعه زمانی جایگاه مناسب پیدا می‌کند که به عنوان یک ضرورت انکارناپذیر تلقی شود، این نیز لاجرم دیدگاه جدیدی را طلب می‌کند.

بهره‌وری با باورهای ملی و فرهنگی جامعه ما نیز تعارض ندارد. مفاهیمی نظیر قناعت، عدم اسراف، استفاده مناسب از زندگی، تاکید بر ارزش

کار، حرکت دایمی به سمت کمال و نکوهیده‌بودن توقف و سکون، همگی نشان‌دهنده وجود زمینه‌های مناسب فکری در فرهنگ ماست. علاوه بر آن جامعه ما ویژگیهای دیگری نیز دارد که اگر به آنها توجه کافی شود می‌تواند باعث پیشرفت قابل توجهی در بهبود بهره‌وری شود از جمله هوش و استعداد افراد جامعه، تاریخ گذشته و وجود محققان و اساتید برجسته ایرانی در مراکز مهم علمی سراسر جهان جملگی نشانگر آن است که می‌تواند با توجه به آنها برنامه‌های مناسب جهت ارتقای بهره‌وری تدوین و بکار گرفته شود که قطعاً اثر بسیار مطلوبی را برجای خواهد گذاشت.

به طور کلی در سالهای اخیر بهره‌وری از یک پارامتر سنجش عملکرد سازمانی به یک مفهوم اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی تبدیل شده است. مفهوم بهره‌وری دستیابی به نتیجه‌ای بهتر و مناسب‌تر در استفاده از حجم کار، فکر، زمان، طبیعت، دارایی‌ها و سرمایه است. بهره‌وری به عنوان مفهومی جهت کسب نتیجه بهتر مدنظر قرار گرفته و ارتقای آن یعنی بهتر زیستن و کیفیت زندگی بالاتر، چه در عرصه‌های بین‌المللی چه در عرصه‌های ملی برای توسعه و پیشرفت و حتی در زندگی روزمره مانند فکروکردن، کارکردن، رفت و آمد، تفریح کردن و نهایتاً بهره‌وری به معنی بهره‌بردن از فرصت‌ها، امکانات خدادادی و مزیت‌های موجود است. به طور خلاصه بهره‌وری نگرشی واقع‌گرایانه به زندگی است، یک فرهنگ است که در آن انسان با فکر و هوشمندی خود فعالیت‌هایش را با ارزشها و واقعیات منطبق می‌سازد تا بهترین نتیجه را در جهت اهداف مادی

و معنوی حاصل کند. مطالب فوق را می‌توان به صورت جدول تقابل‌های مثبت و منفی زیر نشان داد:

تعریف بهره‌وری

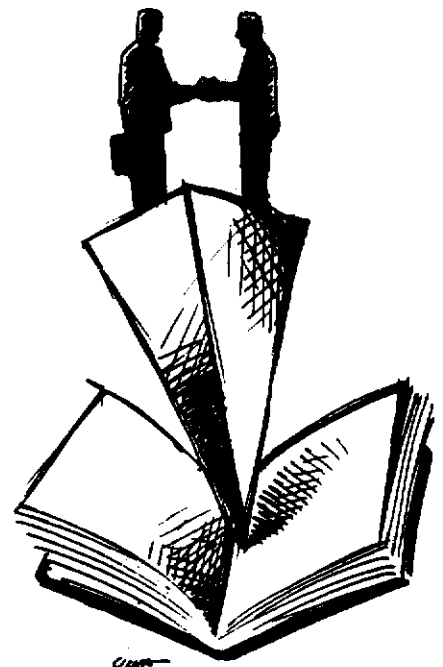
«بهره‌وری درجه استفاده موثر از هریک از عوامل تولید است.»

«بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رسانیدن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریقه علمی و با کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آن‌گونه که به نفع کارکنان، مدیران و مصرف‌کننده باشد.»

بهره‌وری در جامع‌ترین تعریف «عبارت است از رابطه بین مطلوبیت‌های حاصله (ستاده‌ها) و منابع صرف شده (داده‌ها) در سیستم، در فاصله دو دوره (پریود) زمانی که یک دوره آن، دوره میناست.»

شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری

از دید برخی از صاحب‌نظران برای اداره کارکنان، یک فرمول ریاضی و علمی که بتواند در هر شرکتی به عنوان یک رویه استاندارد مورد استفاده قرار گیرد وجود ندارد، بلکه یک هنر محسوب می‌شود. «تام پیترز» و «رابرت واترمن» در کتاب «جستجوی تعالی» چنین می‌گویند: «مهمترین درس‌هایی که می‌توان از شرکتهای موفق آموخت این است که با کارکنان به عنوان افراد بالغ و شرکای خود، با وقار و احترام و همچون مهمترین عامل دستیابی به بهره‌وری رفتار کنید.»



از عوامل قابل کنترل و تاثیرگذار بهره‌وری، عامل انسانی است. عامل انسانی چه در رده عملیاتی و چه در رده عالی، در بهره‌وری تاثیر می‌گذارد.

میرهن است که حاصل ارتقای بهره‌وری و بهبود کیفیت بهره‌وری، رفاه و توسعه برای جامعه است. توسعه جامعه منوط به بکارگیری مطلوب و بهینه منابع، علی‌الخصوص منابع انسانی است.

نیروی انسانی با وجدان کاری بالا، بهره‌وری را بهبود می‌بخشد. رفاه و عدالت اجتماعی را فراهم می‌کند. هرچند وجدان کار شرط لازم ارتقای بهره‌وری است اما کافی به نظر نمی‌رسد. زیرا به پیش نیازهای لازم بستگی دارد. به عبارت دیگر مجموعه عوامل هستند که در ارتقای بهره‌وری موثر می‌باشند. پرواضح است که مهمترین عامل انکارناپذیر ارتقای بهره‌وری همان عامل وجدان کاری است.

گسترش وجدان کار در تک‌تک آحاد یک جامعه در ارتباط متقابل با انضباط اجتماعی و فرهنگ کار حاکم در آن جامعه است.

«فرهنگ کار عبارت از آگاهی و باوری است که مردم در تفسیر تجربیات خود و محیط اطراف خود از کارکردن و نتیجه آن دارند و طبعاً این تفسیر رفتار اجتماعی و یا سازمانی خاصی را در جهت میل به کار، پرکاری و یا بی‌ رغبتی به کار و کم‌کاری دیکته می‌کند و این فرمان تماماً از ضمیر ناخودآگاه صادر می‌گردد.»

وجدان کار را می‌توان در درون تعریف فرهنگ کار جستجو کرد. هرچند تعریف جداگانه‌ای نیز بر آن متصور است «وجدان کار را می‌توان وضعیتی دانست که در آن افراد جامعه در مشاغل گوناگون سعی دارند تا کارهای محوله را به بهترین وجه و به‌طور دقیق و کامل و با رعایت اصول بهینه‌سازی انجام دهند.»

از تفسیر و تعریف فوق می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ کار عمدتاً بر کمیت می‌تواند تاکید داشته و وجدان کاربرکیفیت

وجدان کار، تعهد کاری و به عبارتی اخلاق کاری را به دنبال دارد. براساس نتیجه کار، عملکرد مطلوب افراد قابل اندازه‌گیری است. براین پایه، تاکید اصلی بر کارایی، بهره‌وری و بالاخره سودآوری است. آنچه در این نگارش مدنظر است توجه به کمیت و کیفیت کار با هم است یعنی فرهنگ کار و وجدان کار در کنار هم قرار می‌گیرند. بهره‌وری یک فرهنگ است. نگرش خردمندانه به کار و زندگی است که هدف آن

به‌طور کلی شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری چه از بعد علمی و چه از بعد هنر بودن، را می‌توان براساس چهار عنصر تجارب بهره‌وری، مدیریت و سیاستهای بهره‌وری، تاریخچه نظریات و تجارب بهره‌وری و اصول نظریه بهره‌وری، پایه‌ریزی کرد. از شاخص‌های مهم اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح کلان و جامعه، مدیریت و سیاست‌های بهره‌وری است. به‌کارگیری مطلوب منابع و امکانات مادی و انسانی با توجه به ارزشهای اساسی جامعه، مدیریت تعریف می‌گردد که نتیجه این فرآیند، ارتقای بهره‌وری ملی است. مدیریت رهبری کارا و اثربخش، از طریق برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری اصولی برنامه‌های ارتقای بهره‌وری را تبیین می‌کند.

مدیریت موفق و رهبری اثربخش می‌تواند وجدان کار را در بین نیروها ترغیب کند، فرهنگ کار را حاکم نماید و به تبع آن نظم اجتماعی و اقتصادی را در جامعه و سازمان استقرار بخشد.

وجدان کار، فرهنگ کار و انضباط اجتماعی و اقتصادی

پایین بودن سطح بهره‌وری که ویژگیهای اغلب کشورهای در حال توسعه به حساب آمده است. ناشی از عوامل مختلف تاثیرگذار بر بهره‌وری است. برخی از این عوامل غیرقابل کنترل و برخی دیگر قابل کنترل و چاره‌جویی است.

بهره‌وری به‌صورتی مجرد قابل حصول نیست زیرا تابعی از عوامل مختلف نظیر تعداد نیروی انسانی، کیفیت نیروی انسانی، میزان دستمزدها و سطح انگیزش افراد است.

بهره‌وری را باید به‌عنوان یک هنر در نظر گرفت، زیرا نمی‌توان مطابق قوانین علمی، مقدار تغییرات بهره‌وری را دقیقاً نشان داد.

علیرغم مطالب فوق‌الذکر، می‌توان ساختاری از دانش بنا نهاد که بهره‌وری را به علمی، برای فادر ساختن ما به تلاش بی‌وقفه جهت ارتقای بهره‌وری در زمینه‌های خاص تبدیل کرد. می‌توان شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری بهره‌وری در نظر گرفت از جمله: شاخص‌های مالی و حسابداری (نسبت‌های مالی) جهت ارزیابی عملکرد مالی و شاخص‌های مهندسی جهت ارزیابی عملکرد عملیاتی (تولید - کارایی).

بهره‌وری	
چه هست	چه نیست
یک نگرش برای عقلایی کردن فعالیتهاست جلوگیری از کارهای لغو و بیهوده است درست و به‌جا مصرف‌کردن است استفاده صحیح از عمر برای زندگی بهتر و متعالی تر است بهره‌برداری مناسب از مواهب طبیعی است ایجاد محیطی دلپذیر و شاداب در حد امکانات است هماهنگ کردن کیفیت و هزینه در رقابت است فرار گرفتن در جایگاه خود در جامعه است همکاری و مشارکت برای منافع مشترک است	صرفاً یک مسئله اقتصادی و مالی نیست الزاماً کار بیشتر نیست کم مصرف کردن نیست زندگی برای کارکردن نیست جلوگیری از کارهای مورد علاقه نیست تجمل‌گرایی نیست صرفاً تولید بیشتر نیست نفع طلبی فردی یا چشم‌پوشی از حاصل فعالیت‌ها نیست استثمار و بهره‌کشی از زیردستان نیست

هوشمندانه کردن فعالیتها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی تر است.

زمانی بهره‌وری به‌عنوان یک اندیشه و فرهنگ قلمداد می‌شود که فرهنگ کار و وجدان کار در همه عرصه‌ها حاکمیت پیدا کند و نظم اجتماعی و اقتصادی استقرار یابد.

همان‌طور که ذکر گردید، عنصر اصلی ارتقای بهره‌وری، عامل انسانی است. بکارگیری مطلوب عامل انسانی با وجدان کاری بالا، خود تابعی از سطح انگیزش نیروی انسانی است. بهبود کمی و کیفی انگیزش عامل انسانی، به فضای منضبط اجتماعی و اقتصادی و همچنین فرهنگ کار و اخلاق کاری بستگی دارد.

جامعه با انضباط می‌تواند افراد را در چارچوبی مشخص و منظم نظم دهد و بستر لازم جهت ترغیب وجدان و گسترش فرهنگ کاری را فراهم سازد.

شرایط لازم و ضروری گسترش فرهنگ کار و ترغیب وجدان کاری، نظم و انضباط اجتماعی و اقتصادی است زیرا نمی‌توان از سیستم بی‌نظم که تمایل به آنتروپی (از هم گسیختگی و حرکت به سمت فساد و نابودی) در آن زیاد است، انتظار گسترش فرهنگ کار و حاکمیت وجدان کار را داشت و به تبع آن ارتقا و بهبود بهره‌وری ملی را طلب کرد.

در ارتباط متقابل با نظم اجتماعی و اقتصادی، اگر وجدان کار و فرهنگ کار وجود نداشته باشد، نیز نمی‌توان نظم اجتماعی و اقتصادی را حاکمیت بخشید.

فرهنگ کار، وجدان کار و انضباط اجتماعی و اقتصادی در تعامل با یکدیگر هستند. تقویت ارتباط سه پدیده فوق می‌تواند زمینه رشد و ارتقای بهره‌وری را فراهم و تسریع بخشد. مدل زیر ارتباط این سه پدیده و عوامل موثر بر آنها را نشان می‌دهد.

همان‌طور که در مدل ارتباطی فوق مشخص است وجدان کار، فرهنگ کار و نظم اجتماعی و اقتصادی به‌عنوان سه‌راس مثلث در تعامل با یکدیگر هستند که بر بهره‌وری تاثیر می‌گذارند. این سه عامل در فضای سازمانی متأثر از فرهنگ و ساختار سازمان، مدیران و شیوه‌های مدیریتی، کارکنان و همکاران و برنامه‌های آموزشی و در جهت تمسیم این فرهنگ است. فضای سازمانی به‌نوبه خود از فرهنگ و فضای عمومی جامعه عواملی از قبیل عوامل اجتماعی (خانوادگی و فرهنگی)، اقتصادی، تکنولوژیک، ارزشها، باور و اعتقادات، حاکمیت و رهبری متأثر می‌شود. از آنجا که پدیده‌های فوق، بستر فرهنگی دارد لذا توجه به عوامل تاثیرگذار بر فرهنگ افراد که بر شخصیت و رفتار کاری آنها تاثیر می‌گذارد ضروری و لازم است تا از این رهگذر باور و اعتقادات افراد که زمینه ایجاد وجدان کار است رشد پیدا کند.

راههای عملی حاکمیت وجدان کار و فرهنگ کار و انضباط اجتماعی و اقتصادی ارتقای بهره‌وری و گسترش آن از وظایف

اصلی مدیران و رهبران به‌ترتیب در سازمان و جامعه است. به تبع آن فراهم کردن شرایط ارتقا و رشد بهره‌وری ملی، که همانا حاکمیت وجدان کاری، گسترش فرهنگ کاری و ایجاد انضباط اجتماعی و اقتصادی است. نیز از وظایف اصلی، اساسی و انکارناپذیر مدیران و رهبران است.

مدیریت و رهبران گزارآمد و اثربخش می‌توانند انگیزه‌ها را در نیروی انسانی ارتقا بخشند. وجدان کاری را در آنها ترغیب کنند. اخلاق کاری ایجاد نمایند، نظم و انضباط را در محیط حاکم کنند و بهره‌وری را افزایش دهند.

به‌طور کلی عوامل زیر می‌تواند فرهنگ کار، وجدان کار و انضباط اجتماعی و اقتصادی را عینیت بخشد و بهره‌وری را افزایش دهد. تحقق این امر، به‌نگرش منطقی، برنامه‌ریزی آگاهانه و مدیران و رهبران مدیر و با تدبیر نیاز دارد.

۱ - رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران

۲ - فراهم کردن شرایط لازم پیشرفتهای شغلی برای افراد در سطح سازمان و جامعه

۳ - بکارگیری نیروها متناسب با توان و تمایل، تجربیات و تخصص آنها

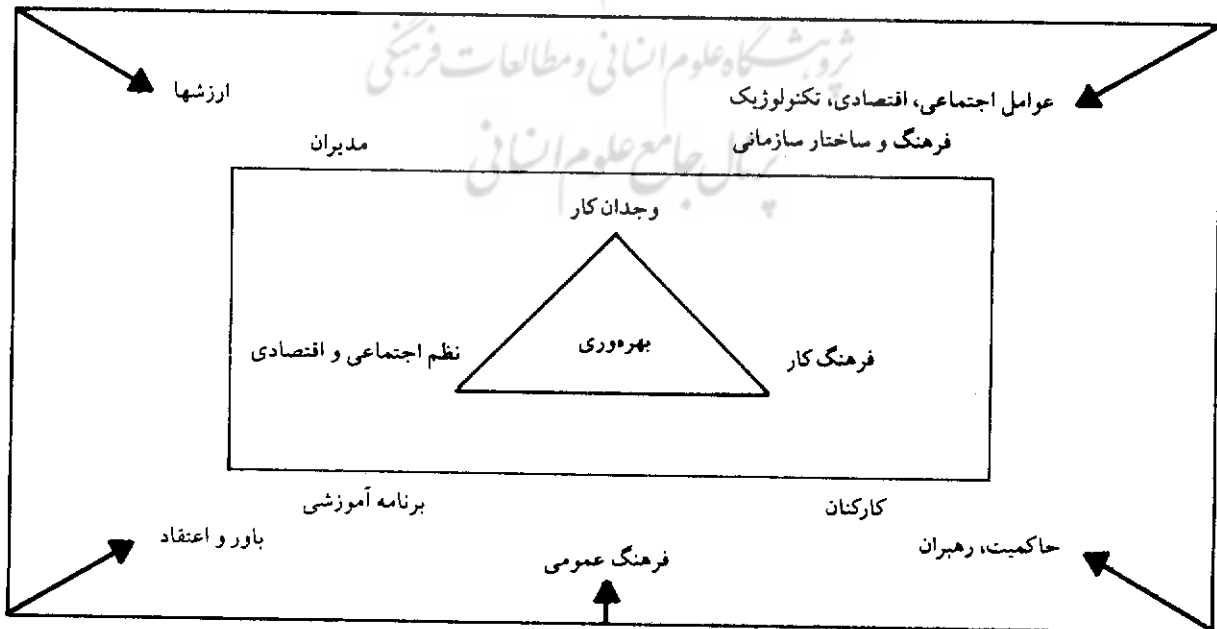
۴ - پرداخت مزد مناسب در قبال انجام کار

۵ - قدردانی از انجام کار به نحو مقتضی و مناسب

۶ - فراهم کردن امکان تصمیم‌گیری مستقل و مشارکت گروهی در تصمیم

۷ - تدارک شرایط کاری مناسب و فراهم کردن امکان بروز خلاقیت و نوآوری

۸ - ایجاد انضباط در محیط و حاکمیت و اطمینان و اعتماد لازم



- ۹ - ایجاد باور و اعتقاد به انجام کارهای درست در افراد
 - ۱۰ - بکارگرفتن آموزش لازم جهت بالا بردن سطح کیفیت نیروی انسانی.
 - ۱۱ - جلوگیری از ایجاد شرایط محیطی امکان سزاستفاده
 - ۱۲ - فراهم کردن سیستم‌های کنترلی مناسب از طریق برنامه‌ریزی اصولی و منطقی
 - ۱۳ - برنامه‌ریزی کلان و خرد با هدف تامین عدالت اجتماعی
 - ۱۴ - تقسیم عدالت و ظلم به‌طور متساوی
 - ۱۵ - الگو بودن مدیران و رهبران در تمام جهات برای زیردستان و مردم جامعه
 - ۱۶ - حاکمیت صداقت کاری در سیستم و بررسی کلیه جوانب کار به‌صورت سیستمی و نظام‌گرا توسط مدیران
 - ۱۷ - تدوین برنامه‌های آموزشی لازم به‌منظور شناساندن اهمیت و ارزش کار، و تبلیغ کار بمنزله تفریح
 - ۱۸ - فراهم کردن فرهنگ تعهد و التزام کاری در افراد از طریق برخورد صادقانه
 - ۱۹ - واگذاری کار به افراد و انتصاب آنها در مشاغل براساس شایستگی علمی و تخصصی و تجربیات افراد
 - ۲۰ - ترغیب تعصب کاری و حسن تعلق خاطر به سازمان و جامعه در افراد
- به‌طور کلی عوامل مذکور، بستر مناسب جهت حاکمیت وجدان کار، فرهنگ کار و انضباط اجتماعی و اقتصادی را فراهم می‌کند.
- فرهنگ کار در جامعه متأثر از فعالیت دولت است زیرا دولت با توجه به گستردگی مسئولیت و وظائف و حجم عملیاتی که عهده‌دار است اقشار وسیعی از مردم را تحت پوشش دارد. از یک طرف تعداد شاغلان در بخش دولتی بسیار بالا است، از طرف دیگر دولت با اقشار وسیعی از مردم به‌عنوان ارائه‌کننده خدمات و عرضه‌کننده کالاها در ارتباط است. مهمتر از همه، دولت حاکمیت و نظام را مشروعیت می‌بخشد. عملکرد دولت بازتاب وسیعی در جامعه خواهد داشت. بنابراین رسالت عملی حاکمیت وجدان کار، فرهنگ کار، انضباط اجتماعی و اقتصادی را برعهده دارد.
- دولت به‌عنوان متولی اصلی طرح‌ریزی راه‌های عملی حاکمیت عوامل سه‌گانه مذکور، بایستی وظایف زیر را برعهده گیرد و راه‌های عملی حاکمیت وجدان کار، فرهنگ کار و انضباط اجتماعی و اقتصادی را مشخص کند.

● سه عامل انکارناپذیر ارتقای بهره‌وری یعنی وجدان کار، فرهنگ کار و انضباط اجتماعی و اقتصادی در ارتباط متقابل با یکدیگر هستند و بر یکدیگر تاثیر و تاثر متقابل دارند و در تعامل با هم می‌باشند.

● مهمترین درس‌هایی که می‌توان از شرکت‌های موفق آموخت این است که با کارکنان به‌عنوان افراد بالغ و شرکای خود، با وقار و احترام و همچون مهمترین عامل دستیابی به بهره‌وری رفتار کنید.

● نظام اداری را مورد بررسی مجدد قرار دهد. با طرح‌ریزی قوانین و مقررات، سازمان و تشکیلات لازم، سیستم و روش مناسب در جهت انجام وظایف، باهدف ایجاد وجدان کار در کارگزاران شرایط لازم را فراهم کند.

● سیستم ترفیع، ارتقا، تنزل، انتقال و پرداخت منصفانه و عادلانه و مکفی را طرح‌ریزی و برقرار کند.

● شاخص‌های انتخاب کارگزاران علی‌الخصوص مدیران را تعیین کند. به‌گونه‌ای که ویژگی لازم جهت عینیت بخشیدن موارد بیست‌گانه مذکور را داشته باشند.

● فرهنگ کار را با استفاده از مکانیزم‌های علمی و مدیریتی ایجاد و گسترش بخشد.

● برنامه‌های مناسب اقتصادی در جهت تحقق عدالت اجتماعی را طرح‌ریزی کند.

نتیجه‌گیری:

بهره‌وری از مباحث بسیار مهم و اساسی در حوزه مدیریت است. بهره‌وری تنها یک مقوله اقتصادی نیست بلکه نگرش و فرهنگ است در جهت هوشمندانه عمل کردن و عقلایی تصمیم گرفتن.

سه عنصر اصلی که بر بهره‌وری ملی تاثیر می‌گذارد. عبارتند از: وجدان کار، فرهنگ کار و انضباط اجتماعی و اقتصادی. این سه عامل در ارتباط متقابل با یکدیگر بوده و بهره‌وری را بهبود می‌بخشند. ارتقای بهره‌وری نیاز به بستر دارد که این بستر از طریق گسترش فرهنگ کار، ترغیب وجدان کار و حاکمیت نظم و انضباط اجتماعی و اقتصادی عینیت می‌یابد. زمانی فرهنگ کار، وجدان کار و انضباط اجتماعی و اقتصادی عینیت

پیدا می‌کند که شرایط مناسبی فراهم شود. از جمله اینکه افراد باور و اعتقاد به کار پیدا کنند. مدیریت و رهبری کارآمد، اثربخش و باتدبیر، می‌تواند با نگرش منطقی، برنامه‌ریزی آگاهانه و عملکردی مناسب به‌طوری که شایسته یک مدیر است، انگیزش در نیروی انسانی ایجاد کند و اعتقاد به کار در آنها را بوجود آورد.

فراهم کردن سازوکارهای عملی حاکمیت وجدان کار و فرهنگ کار و انضباط اجتماعی و اقتصادی، رسالت دولت و کارگزاران دولت است. زیرا عملکرد دولت و نظام اداری در جامعه به‌دلیل گستردگی در وظایف، اشتغال تعداد کثیر افراد در این حوزه، ارائه خدمات و عرضه کالاها، بازتاب وسیعی در جامعه دارد. بنابراین طراحی و تنظیم راه‌های عملی از وظایف انکارناپذیر دولت و نظام اداری است. □

منابع و ماخذ:

- ۱ - جاسسی، عبدالله. «اهمیت بهره‌وری با تاکید بر بعد فرهنگی آن»، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره‌های ۱۱، ۱۰
- ۲ - حکیمی‌پور، ابوالقاسم. «نقدی بر بهره‌وری»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۶/۲۷، ۱۳۷۳
- ۳ - شریف‌زاده، فتاح. «بهره‌وری و جایگاه آن در ارزیابی عملیات سازمان». مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۳.
- ۴ - «فرهنگ ملی و بهره‌وری»، خبرنامه بهره‌وری ضمیمه نشریه صنعت سنگین، آبان‌ماه ۱۳۷۱.
- ۵ - مرعشی، محمدجعفر. «جامعه بهره‌ور» مجله صنعت و ایمنی، فروردین و اردیبهشت، ۱۳۷۴.
- ۶ - میرسپاسی، ناصر، «فرهنگ کار، وجدان کار و قانون کار»، مجله تدبیر، شماره ۵۰، ۱۳۷۳.
- ۷ - میرسپاسی، ناصر. «فرهنگ کار و بهره‌وری»، مجله تدبیر، شماره ۳۷، ۱۳۷۲.
- ۸ - میرسپاسی، ناصر. «تاثیر متقابل بهره‌وری و کیفیت زندگی کار»، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۵، ۱۳۷۱.

* فریدون رهنمای رودپشتی فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی است. او هم‌اکنون مدیریت مالی شرکت تعاونی تجهیزات مخابراتی و معاونت گروه اطلاعات علمی، فنی و خدمات کامپیوتری مرکز تحقیقات مخابرات ایران را نیز برعهده دارد. از وی تاکنون مقالاتی در نشریات علمی کشور چاپ شده است.



دگرگونی نظام مالیاتی؛

افزایش کارایی

نیازهای آحاد جامعه می‌شود، ناگزیر به انجام هزینه‌هایی خواهد بود و برای تامین مالی این هزینه‌ها به درآمد نیاز دارد، بدیهی است که بهترین منبع کسب درآمد، برای دولت «مالیات» است. ترجیح این منبع بر سایر منابع به دلیل قابلیت کنترل آن توسط اقتصاد داخلی است. اما باید به این نکته توجه داشت که وجود مالیات در اقتصاد کشور به‌عنوان منبع درآمد، لزوماً تحقق اهداف مورد نظر دولت را به همراه ندارد. دستیابی به اهدافی همچون محو فقر و محرومیت، بهبود توزیع درآمد و ثروت، کاهش وابستگی اقتصاد کشور به درآمدهای نفتی و... زمانی میسر است که اولاً سیاست‌های مالیاتی در جهت نیل به اهداف کلان اقتصادی اتخاذ شوند و ثانیاً به سهولت قابل اجرا و اعمال باشند.

اتخاذ سیاست‌های مالیاتی مناسب و در راستای اهداف کلان، موکول به شناخت دقیق شرایط اقتصادی کشور از یک سو و آگاهی از کلیه روشهای اخذ مالیات از دیگر سوست، تا ترکیبی از این روشها با توجه به شرایط اقتصادی انتخاب و اعمال شود، در غیر این صورت به دلیل تاثیرپذیری شدید اقتصاد از این سیاستها، صدمات جبران‌ناپذیری به آن وارد خواهد شد. نکته مهم و قابل تاکید دیگر، ضرورت برخورداری از ساختاری مناسب جهت اجرا و اعمال شیوه‌های اخذ مالیات است، چنانکه در قانون برنامه نیز، بازنگری در تشکیلات و روشهای اخذ مالیات مورد توجه قرار گرفته است. زیرا یک نظام مالیاتی زمانی به صورت کارآمد عمل خواهد کرد که در قالبی مناسب امکان ظهور بیابد. یک سیاست مالیاتی هر قدر هم با رعایت کلیه جوانب وضع شده باشد و در عرصه نظر خدش‌های بر آن وارد نباشد، تنها با استفاده از ابزار و تشکیلات مناسب در عرصه عمل موفق خواهد بود. بنابراین نمی‌توان تقدم و تأخیری نسبت به تصحیح سیاست‌گذاریها و تصحیح تشکیلات قائل شد و صحت عملکرد هر یک را منوط به وجود دیگری کرد بلکه تنها با حضور و اعمال مدیریتی قوی، توانایی استفاده کارآمد از مالیات به‌عنوان منبع درآمدی مناسب وجود خواهد داشت.

شایان ذکر است که تاکید ویژه برنامه دوم و دولت به امر توسعه صادرات غیرنفتی، مقوله مالیات را از نظر اتخاذ سیاست‌های مالیاتی مناسب جهت صادرات حائز اهمیت بیشتری می‌سازد و توجه بیشتری را هم طلب می‌کند.

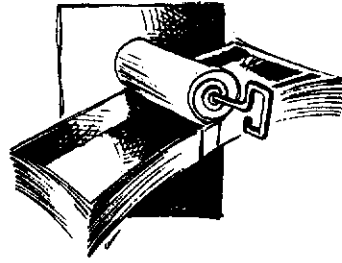
تلاش در جهت تحقق عدالت اجتماعی از اهداف کلان کیفی در قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور است که طی آن مواردی همچون:

- * توسعه و بهبود کیفیت شرایط عمومی زندگی مردم شامل بهبود توزیع درآمد و ثروت و کاهش ضریب جینی
- * اصلاح سیستم مالیاتی به نحوی که از صاحبان درآمدهای بالا، مالیات متناسب و تصاعدی اخذ شود.
- * جهت دادن کمک‌های انتقالی دولت در بودجه عمومی در قالب سوبسیدها، بخشودگیها، عوارض، مالیات و سایر تسهیلات و امتیازات در راستای حمایت از اقشار آسیب‌پذیر و نیازمند و محرومیت‌زدایی مدنظر قرار گرفته است. همچنین تلاش در جهت کاهش وابستگی اقتصاد کشور به درآمدهای حاصل از نفت و توسعه بیش از پیش صادرات غیرنفتی از دیگر اهداف کلان کیفی است که برنامه، یکی از طرق محقق ساختن این هدف را، استفاده حداکثر از ظرفیت‌های موجود مالیاتی کشور می‌داند.

در قانون برنامه دوم «سیاست‌های درآمدی به گونه‌ای طراحی شده است که همراه با کاهش ابعاد دولت، تامین هزینه‌های جاری صرفاً از طریق افزایش سهم درآمدهای مالیاتی در بلندمدت با:

- * افزایش سهم مالیات‌های مستقیم در درآمدهای مالیاتی کشور به استثنای حقوق بگیران
- * حذف تدریجی فعالیت‌های مالیاتی اعطا شده به بخشها، رشته فعالیتها و موسسات مختلف همراه با اصلاح قسمت‌ها و تخصیص بودجه و بازنگری نظام مالیاتی براساس تعریف پایه درآمد...
- * تصحیح و تکمیل قوانین مالیاتی جهت برقراری تعرفه‌های مالیاتی غیرمستقیم به صورت مطلوب و منطقی
- * بررسی جهت برقراری روش‌های جدید و نظام مالیاتی کشور متناسب با درآمدها به منظور افزایش وصولی درآمدهای مالیاتی
- * بازنگری در تشکیلات و روشهای اخذ مالیات با هدف مدرن کردن و افزایش کارایی نظام مالیاتی و... امکان پذیر است.

بدین ترتیب اهمیت وضع مالیات و شیوه‌های کارآمد اخذ آن به‌عنوان ابزار محقق ساختن اهداف کلان برنامه و دولت روشن می‌شود. زمانی که دولت براساس اصل چهل و سوم قانون اساسی، متعهد تامین استقلال اقتصادی جامعه و ریشه‌کن کردن فقر و محرومیت و برآوردن



*** رحیم اسماعیلی عضو هیات مدیره و نائب رئیس هیات مدیره شرکت ایران خودرو: مالیات و روشهای اخذ آن شالوده ساختار اقتصادی یک کشور است.**

*** مالیاتها یکی از اجزای مهم سیاستهای دولت در بهبود توزیع درآمد است.**

*** مالیاتهای غیرمستقیم نقش کمتری در تغییر توزیع درآمد دارند زیرا این نوع مالیاتها اغلب طبیعت تنازلی دارند و بار آنها بر دوش افراد کم درآمد سنگینی می کند.**

درآمدهای مالیاتی و طبقه بندی مودیان مالیاتی نشان دهند که هدفها کدام است و ما به چه سمتی حرکت می کنیم. ممکن است در قانون معافیتهای در نظر گرفته شود اما این معافیت اثرسازی لازم را نداشته باشد. در حال حاضر شرکت هایی که در مناطق دور افتاده تاسیس می شود تا ۸ سال از پرداخت مالیات معاف هستند باید دید که این معافیت تا چه حد موثر بوده است. در این مورد دست اندرکاران باید آمار بدهند. از زمان اجرای این قانون ۹ سال می گذرد و باید دید این معافیت چه پیآمدهایی داشته است. بطور کلی باید بررسی شود که قانون در جهت تحقق هدفها تا چه اندازه موثر بوده است.

یک طبقه بندی اساسی

بررسی سهم و اهمیت هر یک از مالیات های مستقیم و مالیات های غیرمستقیم در درآمد مالیاتی دولت آشکارکننده سمت و سوی اساسی نظام مالیاتی است در این زمینه «داود مسگریان حقیقی» می گوید: «یک بررسی تحلیلی تجزیه و تحلیل سهم مالیات های مستقیم و غیرمستقیم

تحلیل گران اقتصادی موضوع مالیات را از نظر تئوریک و دیدگاه اقتصاد کلان مورد بررسی قرار می دهند. به باور این پژوهشگران تمامی نقاط ضعف و قوت را باید در دیدگاه اصلی و اساسی و حاکم بر نظام مالیاتی کشور جستجو کرد. «داود مسگریان حقیقی» عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی در مورد اهداف کلان نظام مالیاتی می گوید: «باید دید از نظر تئوریک و دیدگاه اقتصاد کلان اهداف یک نظام مالیاتی چه اولویتهایی را پیش رو دارد. باید بررسی کرد که اولویت کدام است. بطور مثال هدایت فعالیت های اقتصادی یا تامین منابع مالی دولت مورد نظر است و یا اینکه باز توزیع درآمدها و ایجاد عدالت اجتماعی در دستور کار قرار دارد. تمامی این موارد به این بستگی دارد که حکومت ها دارای چه زیربنای فلسفی هستند و چگونه جامعه را اداره می کنند که این موضوع در هر کشوری متفاوت است. بنابراین در میان احزاب چپ و راست اروپا و امریکا اختلاف نظر وجود دارد. چپ ها می گویند نرخ مالیات ها را باید بالا برد و از درآمد آن برای رفاه اجتماعی استفاده کرد. و برعکس راست ها می گویند باید میزان مالیات را کاهش داد تا مردم مجبور به کار شوند. از این طریق اقتصاد رونق گرفته و خود به خود برای تمامی مردم اشتغال ایجاد می شود. این دو دیدگاه است که در احزاب محافظه کار و کارگر انگلیس اختلاف نظر ایجاد کرده است. بنابراین در اینجا باید هدفهای نظام های مالیاتی را مشخص کرد. نخست باید دیدگاه علمی و تئوری را مشخص کرد و بررسی شود که اول چه هدف های کلان را به صورت بالقوه در نظام مالیاتی باید تعیین شود.

وضعیت کنونی و هدف های پیش رو

بررسی نظام مالیاتی شامل کنکاشی در برنامه های در حال اجرا و هدف های آینده است. در این زمینه «داود مسگریان حقیقی» می گوید: «باید بررسی شود که در نظام فعلی مالیاتی کشور چه هدف هایی دنبال می شود. در این مورد دست اندرکاران باید به مواد قانونی اشاره کنند و اگر عنوان می کنند که هدف از این قانون مالیاتی تشویق فعالیت های صنعتی است باید مشخص شود که این مواد قانونی چه پیامدهای مثبت صنعتی داشته است. در واقع در اینجا وضعیت موجود نظام مالیاتی مورد بررسی قرار می گیرد. در این زمینه دست اندرکاران نظام مالیاتی باید آمار ارائه دهند و به استناد آمار مربوط به ترکیب

و طبقه بندی منابع پرداخت کننده مالیات یا مودیان است زیرا مودیان مالیاتی را شرکت های دولتی و خصوصی و افراد حقیقی تشکیل می دهند. این مهم است که بدانیم هر کدام از این بخش ها چقدر مالیات می دهند و مالیات آنها در آن طبقه بندی مستقیم و غیرمستقیم چگونه توزیع می شود یک شخص طی سال مقداری مالیات می دهد که یک بخش آن را مستقیماً از روی درآمدش پرداخت می کند و یک بخش دیگر مالیات های غیرمستقیم است و بدون اینکه متوجه شود روی کالاها یا خریداری شده پرداخت می کند. محاسبه این مقدار مالیات به کار کارشناسی دقیق نیاز دارد. از این طریق اطلاعاتی بدست می آید که بسیار مهم است زیرا توسط این اطلاعات می توانید آگاه شوید که هدفها تا چه اندازه محقق شده است. بطور مثال دولت علاقه دارد مالیات کم درآمدها کم شود و مالیات حقوق را کاهش می دهد. اما از سوی دیگر همین فرد که مالیاتش کاهش یافته روی انواع کالاها مالیات غیرمستقیم می دهد. در اینجا یک سوال مهم مطرح می شود که سهم مالیات های مستقیم و غیرمستقیم در کل درآمدهای مالیاتی دولت چقدر است و آیا سهم هر کدام از این منابع مالیاتی معقول است. در اینجا دست اندرکاران نظام مالیاتی بایستی شاخصی بدهند که در دنیا این سمت گیری چگونه بوده و در ایران به چه شکلی است این بررسی باید شامل موارد زیرین باشد:

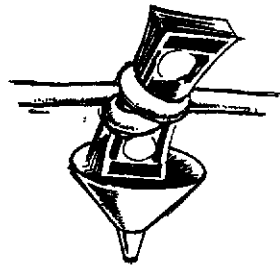
- آیا سهم مالیات های مستقیم و غیرمستقیم در درآمدهای مالیاتی دولت معقول است.
- آیا با هدف های اقتصاد کلان هماهنگ است. بطور مثال در یک سیستم که هدف آن باز توزیع درآمدها است تلاش می شود که مالیات مستقیم را از فعالیت های بسیار سودده که در اقتصاد ما به آن تجارت و دلالی می گوئیم، گرفته شود. بنابراین بخش عمده مالیات مستقیم از محل این فعالیت ها تامین می شود. مالیات های غیرمستقیم نیز باید روی کالاها یا بسیار لوکس و مورد مصرف طبقات مرفه جامعه گرفته شود. بطور کلی باید دید که ترکیب مالیات های مستقیم و غیرمستقیم و منابع کسب مالیات با هدف های نظام مالیاتی هماهنگ و همسو است؟ دولت مالیات وصول می کند. حقوق بگیرها نمی توانند از پرداخت مالیات فرار کنند و شرکت های بزرگ نیز دفتر و سیستم مشخص دارند و دولت می تواند از آنها مالیات بگیرد. کسانی مالیات نمی دهند که دلالی و یا تجارت می کنند. □

مالیات و توسعه اقتصادی

مالیات یکی از منابع عمده تامین درآمد دولت را تشکیل می‌دهد. بنابراین پی‌ریزی یک نظام اصولی مالیاتی بستر مناسبی برای اجرای برنامه‌های گوناگون که در قالب برنامه توسعه اقتصادی پیش‌بینی شده است، ایجاد می‌کند. «دکتر جمشید پژویان» مدیر گروه اقتصاد نظری دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبایی موردنقش درآمدهای ناشی از مالیات در توسعه اقتصادی کشور می‌گوید: «توجه به این نکته ضروری است که به دلیل اختلاف‌نظر میان استادان، توسعه اقتصادی به هر صورتی که تعریف شود به‌طور قطع یکی از ارکان آن رشد اقتصادی مناسب و پایدار است. یعنی برای نیل به توسعه اقتصادی، رشد پایدار و مداوم لازم است. دولت به‌عنوان متولی و ایجادکننده چنین رشدی در جامعه، نیازمند درآمدهایی است که از طریق سرمایه‌گذاری‌های خود و هدایت اقتصاد بدست می‌آید. اگر درآمدهای دولت متکی به درآمدهای نفتی باشد، نمی‌تواند استمرار داشته باشد و در نتیجه نمی‌تواند موجب رشد پایدار موردنظر باشد. زیرا درآمدهای نفتی بیش از آنکه تحت تاثیر اقتصاد داخلی یا حتی نظریه‌های اقتصادی باشد، تابع مسائل سیاسی و سیاست‌گذاری‌ها است، لذا دائماً در نوسانند. پس دولت از درآمد پایداری بهره‌مند نخواهد شد و در نتیجه نخواهد توانست بر این اساس، برای رشد مداوم اقتصادی، برنامه‌ریزی کند. در حالی که درآمدهای مالیاتی از درون اقتصاد برمی‌خیزند و هرگاه ساختار اقتصادی، پایدار باشد می‌تواند درآمد پایداری هم ایجاد کند و دولت می‌تواند با اتکاء به چنین درآمدی که قابل پیش‌بینی و پایدار است، به رشد اقتصادی موردنظر خود دست پیدا کند».

«رحیم اسماعیلی» عضو هیات مدیره و نایب رئیس هیات مدیره شرکت ایران خودرو در مورد نقش درآمدهای ناشی از مالیات در توسعه اقتصادی می‌گوید: «قوانین مالیاتی نه تنها باید متضمن ایجاد درآمد برای دولت باشد، بلکه باید در عین حال در خدمت دیگر اهداف نیز قرار داشته باشد و یا حداقل بطور ملموسی در تضاد با آن هدفها نباشد. همچنین مالیات باید به‌عنوان عاملی در جهت توسعه اقتصادی مورد توجه قرار گیرد. مالیات، زمانی که به‌عنوان اهرمی برای توسعه اقتصادی به کار گرفته شود، در زمینه‌های مختلف و متفاوتی می‌تواند بکار آید. می‌توان از

*** دکتر پژویان، مدیر گروه اقتصاد نظری دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبایی: با دریافت مالیات از افراد با درآمدهای بالا و پرداخت یارانه به افراد با درآمدهای پائین، هم فقر در جامعه کاهش پیدا می‌کند و هم رفاه جامعه افزایش می‌یابد.**



آن به‌عنوان مشوق سرمایه‌گذاری و پس‌انداز استفاده کرد و یا در جهت اعمال سیاست‌های صادراتی و یا حتی کنترل نقدینگی استفاده کرد. به‌طور سنتی، وضع مالیات، در کشورهای درحال توسعه برای رسیدن به دو هدف است. اول، امتیازهای مالیاتی و دیگر انگیزه‌های مالی مشابه به منظور تشویق سرمایه‌گذاران خاص. این نوع امتیازهای مالیاتی نوعاً به سرمایه‌گذاران خارجی خصوصی برای تشویق آنها به ایجاد مؤسسات اقتصادی در کشورهای درحال توسعه اعطا می‌شود، که این خود نیز ممکن است باعث افزایش ورود منابع خارجی به داخل کشور شده و منجر به رشد و توسعه اقتصادی شود.

هدف دوم از وضع مالیاتها - تجهیز منابع به منظور تامین مالی هزینه‌های دولت - بسیار مهمتر است. توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهای درحال توسعه بدون توجه به ایده‌های رایج سیاسی و اقتصادی آنها، تا حد زیادی درگرو توانائی حکومت‌های این کشورها در ایجاد درآمدهای کافی برای تامین مالی برنامه‌های ضروری، و برنامه‌های خدمات دولتی فاقد درآمد مانند بهداشت، آموزش، حمل و نقل، ارتباطات و دیگر اجزاء زیرساخت اقتصادی و اجتماعی است. علاوه بر این، بیشتر حکومت‌های جهان سوم بطور مستقیم در فعالیت‌های اقتصادی کشور خود، از طریق مالکیت و یا کنترل شرکت‌های دولتی و مؤسسات تجاری دولتی

مداخله دارند. بنابراین، وضع مالیات‌های مستقیم و غیرمستقیم آنها را قادر به تامین سرمایه و هزینه‌های جاری مؤسسات اقتصادی دولتی، که بسیاری از آنها با ضرر کار می‌کنند، می‌کند.

مالیات و روش‌های اخذ آن شالوده ساختار اقتصادی یک کشور است. هرچه تکنیک‌های اخذ مالیات و تخصیص آن پیشرفته‌تر و مناسب‌تر باشد ساختار اقتصادی کشور بهبود خواهد یافت و به همین ترتیب با وجود نظام مالیاتی بیمار، هیچگاه ساختار اقتصادی مطلوب قابل حصول نخواهد بود».

به باور «علی‌مراد تقی‌پور» مدیر مالی شرکت پارس الکتریک مالیات در توسعه اقتصادی بدینگونه تاثیرگذار است: «امروزه در کشورهای پیشرفته مالیات یک وسیله تامین هزینه‌های عمومی به حساب نمی‌آید بلکه معتقدند قبل از وضع هر مالیات باید به آثار اقتصادی مالیات پرداخت و اینکه مالیات چه نقشی در توسعه اقتصادی خواهد داشت. توسعه معافیت‌های مالیاتی می‌تواند یک صنعت خاص و یا توسعه اقتصادی منطقه خاصی و یا یک بخش صنعتی خاص را مدنظر قرار دهد. مالیات وسیله موثر برای اعمال کنترل اقتصادی، مهار تمایلات توری و ضدتوری و توزیع مطلوب منابع بین مصرف و تجمع سرمایه برای هر توسعه اقتصادی مورد توجه است».

ابزاری برای ایجاد عدالت اجتماعی

مالیات یکی از ابزارهای عمده تجدید توزیع و برقراری عدالت اجتماعی است. به باور کارشناسان ایجاد یک نظام اصولی مالیاتی ضمن ایجاد درآمدهای مناسب برای دولت، فاصله زرف بین گروه‌های اجتماعی را کاهش خواهد داد. «رحیم اسماعیلی» در این زمینه اعتقاد دارد: «مالیاتها یکی از اجزای مهم سیاست‌های دولت در بهبود توزیع درآمد است. تمامی مالیاتها دارای اثر درآمدی بوده، و به نحوی در توزیع درآمد افراد تاثیر دارند. نکته حائز اهمیت این است که برخی از نتایج تاثیر مالیات بر توزیع درآمد، بر مبنای تحلیل نظری استوار است، در حالی که در دنیای کنونی، به علت مشکلات مختلف انتقال مالیات، فرار مالیاتی و غیره نتایج عملی مشاهده شده اغلب با نتایج نظری و تئوری تاثیر بر توزیع درآمد متفاوت است.

یکی از مالیاتهای موثر بر توزیع درآمد که قادر است نابرابری را تخفیف دهد، مالیات بردرآمد تصاعدی اشخاص است. اگرچه بیشترین

درآمدهای مطلوب دولت و رفاه شهروندان

استثنای و چه در بخش های دیگر مثل اقتصادی، امنیتی و دفاعی آنها بخش خصوصی می تواند دربار مسائل قضا و قضاوت، وارد شود؟ آیا می تواند سرمایه گذارهای کلان را مثل فولاد مبارکه یا ذوب آهن که سرمایه های بالا می خواهند و ارزیابی بالایی دارند، انجام دهد؟ مثلاً می تواند مساله اشتغال را حل کند یا به استانداردها پیروزه؟ این موارد را باید بخش انجام دهد که خصوصی نباشد بلکه همگن جزء وظایف دولت ها هستند. که با مدیریت خود به مساله اثربخش در تولید و بر بخش خصوصی نیز تاثیر می گذارد در واقع زمینه های لازم فراهم می آید تا بخش خصوصی قادر به فعالیت باشد. پس این طور نیست که بگویم مکانیزم بازار قادر است تمام مسائل را حل کند. بنابراین نقش دولت روشن می شود و شریک قابل انکار است نقش های چون حل مسائل اجتماعی و ایجاد کسالت های اجتماعی. پس ضرورت بودجه و درآمدهای آن که نباید هزینه های اجتماعی را متقبل شود شریک قابل اعتنا می شود.

نوسومه یک بحث درازمدت است و آینده نگری خاص دارد. که منابع نوعی برنامه ریزی و داشتن پیش فرض های آینده است دو اینجا نیز این سوال طرح می شود که آیا بخش خصوصی باید این برنامه ریزیها و آینده نگریها را داشته باشد. بنامه گفت که بخش خصوصی در نهایت به سود خود می نگرد. چون حیات او به سودش بسته است و مسایل اثربخش در تولید و در کیفیت کالا مسایل بعدی بخش خصوصی است. در نقطه مقابل بخش خصوصی یعنی دولت به سود نگاه نمی کند بلکه به ایجاد کیفیت تولید و روند آن همچون به بسیاری مسایل دیگر به صورت کیفی نگاه می کند مانند برنامه های کشور که به صلاح همگان در کشور باشد. چه کسی از اصول مهم آن مدیریت است. در حکومت اسلامی اصول عقلی و دینی نیز وجود دارد. این رشته و کسلی به زمینه های برسی کرده که دولت نباید تنها با ایجاد کند تا انسانها به تعالی برسند. مثلاً آینده نگری کنند تا حکومت را تضمین کرده باشد چه در بخش

تکلیف بودجه دولت برآمدهای مالیاتی، برآمدهای دولت در زمینه کسالت مالیات همراهمه و اثرات آن بر رفاه عمومی و افزایش تولید، سیاست های جاری مالیاتی و تاثیرات آن بر وضعیت بخش خصوصی در زمینه سرمایه گذاری و در کسالت های مالیاتی وزارت امور اقتصادی و دارایی مطرح شد. معاون درآمدهای مالیاتی وزارت امور اقتصادی و دارایی به عنوان ضرورت تامین درآمدهای مناسب برای دولت به ویژه از طریق مالیات اظهار داشت: از زمانی که بشر متولد و شهرتین شده است، نیاز به نظم اجتماعی و رفتار منظم اجتماعی و اخلاقی و اخلاقی وجود آمده و بحث اصلی آن با مدیریت آغاز شده است. چون مدیریت ما می آید و انضباط برقرار می سازد و بر اساس این می تواند

این کسالت در تولید سرمایه گذاری دولت نداشته باشد. در کسالت های مختلف تعاریف گوناگونی از دولت ارائه شده است. قاعدتاً حکومت اسلامی که باید تعریف از دولت داشته باشد و این همان تعریف است که در قانون اساسی در بند اول آمده است که هدف آن رشد و تعالی انسانها است. پس در این چهارمده یا ششویست سالگی یک امر واجب است. پس هزینه های در کار این کار طبعا باید داشته باشد. خوب سوال این است که این هزینه ها از کدام منابع باید تامین شود در بحث مالیات موضوع درآمدهای دولت مطرح می شود. مساله مهم وجود یک دولت اصلی یعنی دولت پس در تمام نگاه هم اصلی تامین هزینه های مدیریت است. اصل اساسی و واجب است. بخش اصلی لازم و ملزوم است.

بنابراین تعریف دولت در اینجا اهمیت دارد که یکی از اصول مهم آن مدیریت است. در حکومت اسلامی اصول عقلی و دینی نیز وجود دارد. این رشته و کسلی به زمینه های برسی کرده که دولت نباید تنها با ایجاد کند تا انسانها به تعالی برسند. مثلاً آینده نگری کنند تا حکومت را تضمین کرده باشد چه در بخش

بار این مالیات بر دوش افراد پردرآمد سنگینی می کند، اما در کاهش نابرابری توزیع درآمد موثر است. باید توجه داشت، هرچه نرخ این نوع مالیات بیشتر باشد، تاثیر آن در توزیع درآمد بیشتر خواهد بود اما اگر نرخ نهایی مالیات بسیار بالا باشد، به علت تاثیر نامساعد این نوع مالیات بر تولید، عرضه کار، پس انداز و غیره، ممکن است نه تنها توزیع درآمد بهبود نیابد بلکه نابرابری را نیز افزایش دهد. بنابراین بهتر است سیستم مالیات پردرآمد تصاعدی، یک سیستم متدل باشد. اگر مالیات پردرآمد شرکتها تصاعدی تلقی شود و بار این مالیات بر صاحبان سهام تحمیل شود، می تواند نقش موثری در کاهش نابرابری توزیع درآمد ایفاء کند، ولی اگر بار این مالیات به صورت افزایش قیمت، به مصرف کنندگان کالاها و تولیدی، شرکتها منتقل شود، در این صورت یک مالیات نزولی تلقی می شود و بر توزیع درآمد، تاثیر نامساعد خواهد داشت.

علاوه بر مالیاتهایی که نام بردیم، سایر مالیاتهای مستقیم، مانند مالیات بر ثروت و دارایی و مستغلات، مالیات بر ارث، مالیات بر هدایا، مالیات بر درآمدهای بادآورده و منافع سرمایه ای می تواند در کاهش نابرابری توزیع درآمد نقش مهمی ایفاء کند. «ریگنانو» اقتصاددان ایتالیایی، برای بهبود توزیع درآمد، اصلی برای مالیات بر ارث پیشنهاد کرده است که این اصل در اقتصاد بخش عمومی، به «اصل ریگنانو» معروف است. براساس این اصل، نرخ مالیات بر ارث باید براساس مدت دارایی (تعداد دفعاتی که این ارث دست به دست شده است) تغییر یابد، یعنی هرچه عمر دارایی بیشتر باشد، نرخ مالیات نیز باید افزایش یابد. برای مثال فرض کنید ثروتی از فرد الف پس از مرگش به فرد ب به ارث رسیده باشد، در این صورت این دارایی باید براساس یک نرخ معین، مشمول مالیات واقع شود. هنگامی که این دارایی پس از مرگ ب، به فرد دیگری مانند ج منتقل شود، باید نرخ مالیات برای فرد ج افزایش یابد، همچنین نرخ این مالیات تا زمانی که این دارایی به نسل های بعدی انتقال می یابد به تدریج باید افزایش یابد.

مالیاتهای غیرمستقیم نقش کمتری در تغییر توزیع درآمد دارند زیرا این نوع مالیاتها اغلب طبیعت تنازلی دارند، در نتیجه بار بیشتر این نوع مالیاتها بر دوش افراد کم درآمد سنگینی می کند. بنابراین چنین مالیاتهایی ممکن است تاثیر

نامطلوبی در توزیع درآمد داشته باشند. برای مثال، مالیات بر فروش عموم کالاها را در نظر بگیرید. با توجه به اینکه افراد ثروتمند و مهای بالای درآمدی به نسبت افراد فقیر و کم درآمد، درصد کمتری از درآمد خود را مصرف می‌کنند، بنابراین اگر مالیات بر مصرف و فروش عموم کالاها، بدون هیچگونه تبعیضی صورت گیرد، بار بیشتر این مالیات بر دوش افراد کم درآمد خواهد بود و تاثیر نامساعدی بر توزیع درآمد خواهد داشت. اما باید توجه داشت، این نوع مالیات همواره یک مالیات تنازلی تلقی نمی‌شود زیرا نوع کالاهای مشمول مالیات در این خصوص نقش مهمی دارند. برای مثال، چنانچه مالیات بیشتر بر کالاهای مصرفی افراد ثروتمند وضع شود و کالاهای مصرفی افراد کم درآمد، با نرخ پائین و یا صفر، مشمول مالیات واقع شود، این نوع مالیات می‌تواند در تقابل نابرابری توزیع درآمد تاثیر داشته باشد.

«علیراد تقی‌پور» پیرامون نقش مالیات در ایجاد عدالت اجتماعی می‌گوید: «یکی از اهداف اقتصادی مالیات امروزه توزیع عادلانه درآمد و ثروت است. مالیات مستقیم بخصوص مالیات بر سرمایه و دارائی در صورتی که طبق اصول مالیاتی متداول وضع شود باعث کاهش شدت تمرکز سرمایه و ثروت می‌شود و چون سرمایه و ثروت منبع تحصیل درآمد است بطور غیرمستقیم باعث تعدیل درآمد یا توزیع عادلانه‌تر درآمد می‌شود و از طرفی دیگر مالیات بردرآمد می‌تواند توزیع درآمد را عادلانه‌تر کند و این دو باعث کاهش فقر عمومی می‌شود و سطح زندگی افراد کشور را بالا می‌برد. تعدیل درآمد باعث کاهش اختلاف طبقاتی شده و رفاه اقتصادی و اجتماعی را افزایش می‌دهد. همچنین مالیات غیرمستقیم به‌ویژه زمانی که بیشتر بر روی کالاهای غیرضروری متمرکز شود با افزایش کالاهای ضروری و کاهش مصرف کالاهای غیرضروری، نتیجتاً رفاه اجتماعی را در پی خواهد داشت.»

«دکتر پژویان» در مورد نقش مالیات در کاهش فقر و توزیع درآمد و رفاه جامعه می‌گوید: «مالیات‌ها از نظر تئوری به دو نوع مثبت و منفی تقسیم می‌شوند. مالیات‌های منفی همان یارانه یا سوبسید هستند و مالیات‌های مثبت مالیاتی است که در اقتصاد مصطلح است. مالیات‌ها اگرچه بر کاهش فقر تاثیر مستقیم ندارند ولی بر توزیع درآمد موثرند، زیرا وقتی از افراد با

درآمدهای بالاتر مالیات گرفته می‌شود، درآمدها کاهش پیدا می‌کند، در نتیجه درآمدها به درآمد افراد فقیرتر نزدیک می‌شود و این توزیع درآمد را بهبود می‌دهد. به عبارت دیگر شاخص‌های توزیع درآمد در این مواقع نشان می‌دهند که توزیع درآمد بهتر شده است. اما از آنجا که در ذات مالیات «گرفتن» نهفته است، نمی‌تواند به تنهایی رفاه جامعه را افزایش یا فقر را کاهش دهد. زمانی مالیات یا مجموعه مالیات‌های مثبت و منفی موفق خواهند بود که منجر به کاهش فقر و افزایش رفاه شوند و این امر وقتی میسر است که دولت بخشی از درآمدهای مالیاتی جمع‌آوری شده را به صورت یارانه به گروه‌های با درآمد پایین یا کسانی که زیر خط فقر قرار دارند، انتقال دهد. در این صورت است که می‌توان گفت مالیات تاثیرش را بر توزیع درآمد تشدید کرده است و فقر نیز کاهش یافته است. چون با دریافت مالیات از افراد با درآمدهای بالا و پرداخت یارانه به افراد با درآمدهای پایین، هم فقر در جامعه کاهش پیدا می‌کند و هم رفاه جامعه افزایش می‌یابد.»



کارایی اقتصادی و روش‌های مناسب

تغییر در نظام تولید کالاها و خدمات، پس از وضع مالیات‌های مختلف نشان می‌دهد که مالیات‌ها اعم از مستقیم مانند مالیات بردرآمد اشخاص حقیقی و حقوقی و غیرمستقیم مانند مالیات بر مصرف، آثار اقتصادی گوناگونی دارند. بطوری که نمی‌توان نظام مالیاتی را خنثی تلقی کرد. تجربه نشان داده است که افراد در تصمیمات اقتصادی مختلف، اعم از مصرف، تولید، پس‌انداز و غیره، تا حد زیادی به نقش مالیات توجه می‌کنند. به عنوان نمونه کارمندی که مالیات درصد بالایی از درآمد اضافی او را به خود تخصیص می‌دهد، انگیزه زیادی برای اضافه کاری نخواهد داشت یا یک سرمایه‌گذار ممکن است با توجه به برآورد ارقام عایدیهایی خالص ناشی از طرح سرمایه‌گذاری خود پس از کسر مالیات‌ها، از سرمایه‌گذاری صرف نظر کند. عضو هیات مدیره

و نائب رئیس هیات مدیره شرکت ایران خودرو موضوع مزبور را چنین تشریح می‌کند: «روشهای اخذ مالیات آنگاه به رشد کارایی اقتصادی کمک خواهند کرد که به اخذ عادلانه مالیات منجر شوند. اخذ «عادلانه» نه اخذ مالیات به صورت «مساوی» است بلکه روشهای اخذ مالیات به هرگونه که باشند بایستی منجر به این نتیجه شوند که «هرکه بامش بیش برفش بیشتر» و از طرف دیگر، این برف نباید آنقدر بیشتر باشد که سقف خانه را فرود آورد. فرود آمدن سقف خانه به معنی کاهش کارآمدی اقتصادی نیست بلکه عین نابودی آن است. چنانچه موسسات و اشخاص به عادلانه بودن روشهای اخذ مالیات ایمان داشته باشند نه تنها مالیات به موقع و به میزان واقعی پرداخت خواهد شد بلکه تولیدکننده و سرمایه‌گذار، توسعه عملیات خود را در آینده ادامه داده و تسریع خواهند بخشید و توسعه سرمایه‌گذاری و تولید یعنی افزایش کارایی اقتصادی. کارایی اقتصادی در مصرف نیز می‌تواند مستتر باشد. منظور از کارایی در مصرف این است که دو مصرف‌کننده درخصوص مصرف

*** دکتر پژویان: مساله مالیات از اهمیت زیادی برخوردار است چون هرگونه سیاست‌گذاری مالیاتی کل جامعه و اقتصاد را به شدت متاثر می‌کند.**

دو کالا به وضعیتی برسند که نتوانند مطلوبیت یکی را بدون کاهش مطلوبیت دیگری افزایش دهد. مصرف‌کننده، در شرایط یکسان، برای کالایی مطلوبیت بیشتری تخصیص می‌دهد که مالیات غیرمستقیم کمتری داشته باشد.

درباره مالیات‌ها و کارایی اقتصادی، باید به دو نکته توجه کرد. اول اینکه هر مالیاتی یک اثر یا بار عادی خواهد داشت. زیرا پس از مالیات بخشی از منابع یک واحد، به بخش عمومی سرازیر می‌شود. اگر مالیاتی فقط دارای بار عادی باشد گفته می‌شود که این مالیات نه تنها وضعیت کارایی اقتصادی را به هم نمی‌زند بلکه موجب حفظ آن نیز می‌شود. دوم اینکه بررسی مفهوم کارایی مالیات‌ها بستگی به انتخاب متغیرهایی دارد که فرض می‌کنیم می‌توانند در نتیجه وضع مالیات تغییر کنند. اما چنانچه دولت بجای مالیات بر مصرف عموم کالاها، همان میزان مالیات را فقط

از طریق کالای الف بدست آورد، این مالیات به زبان الف و به سود ب خواهد انجامید، لذا کارایی اقتصادی دچار تغییر می‌شود. یعنی مالیات علاوه بر بار عادی، یک بار اضافی نیز بوجود می‌آورد. در این حالت بخش عمومی فقط می‌تواند از کالای الف خریداری کند، لذا سودی نصیب کسی نمی‌شود و جامعه به علت تخصیص نادرست منابع، متحمل زیان خواهد شد.

بد نیست که در این قسمت نظری به یک واقعیت مالیاتی در کشورمان داشته باشیم. یکی از مواردی که ضربه موثری بر پیکره اقتصادی اشخاص و موسسات فرود می‌آورد، هزینه‌های غیرقابل قبول مالیاتی است. آنچه مسلم است این است که قریب به اتفاق مدیران موسسات، یکی از وظایف اصلی خود را کنترل هزینه‌ها به منظور حداکثرکردن سود می‌دانند. به عبارت دیگر مدیران، حتی المقدور در مقابل تحمل هزینه مقاومت می‌کنند، اما آنچه مدیران را مجبور به انجام هزینه می‌کند کسب مطلوبیت بیشتر و درآمد بیشتر است. پس می‌توانیم نتیجه بگیریم که در شرایط متعارف، هر هزینه‌ای که در یک موسسه انجام می‌شود به نحو مستقیم یا غیرمستقیم در جهت عملیات موسسه ضروری بوده و بدون آن دستیابی به اهداف موسسه غیرممکن یا حداقل دشوار می‌باشد.

با این استدلال، اصطلاح «هزینه‌های غیرقابل قبول» از اعتبار کافی برخوردار نخواهد بود، به عبارت دیگر تمامی هزینه‌هایی که یک مدیر در یک شرکت انجام می‌دهد بایستی قابل قبول باشد. برگشت دادن این هزینه‌ها و لذا احتساب مالیات بیشتر در این رابطه موجب کاهش انگیزه مدیر در موسسه شده و این امر بدیهی است که به کاهش کارایی موسسه و در نتیجه کاهش کارایی اقتصادی می‌انجامد.

مالیاتها در کارایی و عدم کارایی نظام اقتصادی تاثیر دارند «تقی‌پور» در این زمینه اعتقاد دارد: «همواره اخذ مالیات مستقیم در حد ظرفیت مالیاتی واحد اقتصادی هدف هر نظام اقتصادی است و تعیین مقدار آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اخذ مالیات بیش از ظرفیت مالیاتی موجب کاهش کارایی واحد و عدم تداوم فعالیت شده و از طرفی کمتر اخذکردن مالیات موجب عدم وصول سهم دولت و نرسیدن به اهداف مالیاتی به‌ویژه توزیع عادلانه

مالیاتهای عمومی را که دولت در اختیار می‌گیرد بیشتر حمایت خواهد کرد تا بیشتر فکری کند، کار کنند و کشور را به سمت توسعه سوق دهند. و برعکس هرچه این منابع کمتر باشند، تصمیم‌هایی که اتخاذ می‌شود متخلو ترند و کوتاه مدت خواهد بود. بنابراین هرچه درآمدنا نوسان بیشتری داشته باشند مشکلات دولت در برنامه‌ریزیها نیز افزایش خواهد یافت. در تمام کشورها درآمدهای مالیاتی که جزء سیاست‌های مالی است، از سه بخش اقتصاد یعنی مالی عمومی (درآمدهای هزینه‌ها)، سیاست‌های ارزی و سیاست‌های پولی تشکیل شده است. این سه بخش در اصل بدنه اقتصاد را تشکیل می‌دهند. اگر دولتی پول نداشته باشد و به سمت استقراض برود چه خواهد شد؟ استقراضی باعث خواهد شد تا دولت پولی را از بانک دریافت و آن را وارد سیستم شریان‌های اقتصادی کشور کند. پول در جامعه زیاد می‌شود، رشد قیمت‌ها اتفاق می‌افتد، تورم بوجود می‌آید و این تورم، بر بخش خصوصی و دولت اثرگذار است. دولت چون مانند یک بنگاه وارد بازار شده و خدمات و کالا را خریداری می‌کند ناگزیر پول بیشتری پرداخت کرده و متضرر می‌شود. در کشورهای توسعه‌یافته که عرضه مازاد دارند و میزان تقاضای آنها نسبت به عرضه در کشورشان کمتر است، سیاست‌های پولی بیشتر تجویز می‌شود تا ایجاد تقاضا شود و تولیدات آنها به فروش برسد پس در کشوری مثل کشورمان که مازاد تقاضا دارد و عرضه آن محدود است با توجه به مشکلاتی که در بخش عرضه وجود دارد مانند ارز، وام بانکی و سونامی در گردش، اگر سطح عرضه کاهش یابد چون نیاز یا تقاضاها از بین نرفته است پس نباید واردات را جایگزین کرد. واردات اگر از کانال‌های قانونی‌اش باشد خوب است اما اگر دولت ممانعت کند از راه غیرقانونی وارد خواهد شد که به مراتب ضرر بیشتری متوجه بنگاههای دولتی و خصوصی، خواهد بود. و دولت نیز متضرر خواهد شد پس تورم به نفع هیچ‌کس نیست. بعد دیگر این است که باید بتوانیم تعاملی بین عرضه و تقاضا بوجود آوریم. البته باید خاطرنشان ساخت که تعادل بین عرضه و تقاضا را در کشورهای درحال توسعه سیاست‌های مالی باید ایجاد کند و کسری بودجه و استقراض‌ها را باید از بین ببرند تا بتوانند مشکلات ارزی و پولی خود را سامان دهند. در همین صورت هرچه تورم باقی بماند و

کاهش ارزش مداوم اتفاق افتد توسعه صنعتی بوجود خواهد آمد. یعنی کارخانه‌ای که به جای ۷۰ درصد تنها ۲۰ درصد تولید داشته باشد، مشکلش بر مشکلات اضافه خواهد کرد. بنابراین نقش درآمدهای مالیاتی در توسعه صنعتی به‌خصوص روشن می‌شود. اگر اقتصاد کشور تنها متکی به نفت باشد این رکود و صعود ارزی تمام برنامه‌ریزیهای ما را دچار نوسان خواهد کرد. اما ریال این‌گونه نیست بلکه ریال هم باعث تثبیت پول می‌شود هم پول ملی را قوت و ارزش می‌بخشد و باعث رونق صادرات می‌شود (منظور ارزی است که کارخانه‌ها و بنگاههای تولیدی می‌توانند بدست آورند). از طرفی باید مردم رفاه داشته باشند و قادر باشند با پول خود خرید کنند فقر که فقر است و وقتی می‌آید برای همگان می‌آید با شدت و ضعف‌های مختلف پس دود فقر به چشم همه می‌رود. نباید فراموش کرد که برای جلوگیری از فقر، باید نوعی ضرورت ملی ایجاد کرد یعنی باید در بخش ریالی، ریال را در برابر ارزهای خارجی تقویت کنیم دیگر آنکه صادرات خود را باید براساس صادرات کالاهای غیرنفتی استوار سازیم و نفت را صرف برنامه‌های توسعه برای نسل‌های بعدی کنیم.

سیاست‌گذاری و مدیریت مالیاتی

بدون تردید اگر در یک بنگاه دقت کنیم و به هرم تصمیم‌گیری آن که شامل منجم و هیات مدیره می‌شود توجه داشته باشیم، متوجه می‌شویم این ساختار از دو چیز آغاز می‌شود اصولاً اعتقاد بر این است که این انسان است که توسعه را خلق می‌کند نه ماشین، پس این انسان و اصولاً هنر مدیر و مدیریت است که توسعه را خلق می‌کند از طرفی چون انسان به ماشین چیرگی دارد می‌توان گفت انسان یا مدیر می‌تواند اقتصاد را اصلاح کند. در سیاست‌گذاری نیز چنین است که این به نگرش مدیران مربوط بوده و اهمیت دارد. رفتار مؤدیان یا مدیران و برعکس نیز با اهمیت است زیرا اثر متقابل برجا می‌گذارد و نوعی فرهنگ‌سازی را دربردارد. سنت‌ها و باورهای که میزان و کادر تشخیص از مؤدیان خود دارند و رفتاری که ممیزین مالیاتی و مدیران‌شان نسبت به مؤدیان به‌عنوان بنگاه مالیات‌دهنده دارند با اهمیت است. مأموران مالیاتی باید این نگرش را داشته باشند که بنگاههای خصوصی و دولتی به‌ویژه در بخش تولید که در حال فعالیت هستند باید کار کنند و

درآمد و ثروت خواهد شد. همچنین روشهای اخذ مالیاتهای غیرمستقیم نیز می‌تواند موثر باشد. "ات غیرمستقیم باعث افزایش قیمت می‌شود. افزایش قیمت به علت وجود تابع تقاضا باعث کاهش تقاضا برای کالائی که مأخذ تعلق مالیات قرار می‌گیرد و کاهش تقاضا به نوبه خود باعث کاهش تولید کالا شده و قسمتی از عوامل تولید که قبل از وضع مالیات به تولید کالای مزبور اشتغال داشته آزاد می‌سازد. در صورتی این عوامل تولید جذب صنایع دیگر شود. مالیات غیرمستقیم باعث رکود برخی صنایع و رونق گروهی دیگر می‌شود و از این رو در واقع سوق دادن عوامل تولید از یک صنعت به صنعت دیگر را میسر می‌سازد. هدف اقتصادی سیاست مالی در زمینه مالیات ایجاد یک اقتصاد متعادل و در حال پیشرفت است بدین منظور که اشتغال با ثبات اقتصادی و درحد مطلوب با ثبات قیمت‌ها و وجود نرخ مناسب تجمع سرمایه برای افزایش منطقی سطح زندگی افراد میسر می‌شود. مخارج بخش‌های خصوصی و عمومی درحد تعادل موجب حداکثر بهره‌وری از منابع برای هر جامعه است."

اولویت عدالت و کارایی

همواره یک پرسش اساسی پیش‌روی سیاست‌گذاری مالیاتی وجود دارد: در برنامه‌ریزی‌های مالیاتی و تدوین نظام مالیاتی کشور به کسب درآمدهای دولت باید اولویت داد یا برقراری عدالت اجتماعی؟ برنامه‌ریزان با توجه به نگرش و ویژگی‌های کشور اولویت را مشخص می‌کنند اما به نظر می‌رسد تلفیقی از این دو اولویت با در نظر گرفتن شرایط جاری و نگاهی به آینده خردمندان تر است. «دکتر پژویان» در این زمینه اعتقاد دارد: «به‌طور کلی مالیات‌ها یکی از ابزارهای بهبود توزیع درآمد است و باید به‌گونه‌ای وضع شوند که کمترین عدم کارایی را داشته باشند. مالیات‌ها منبع عمده درآمد دولت هستند. بنابراین همواره این سوال مطرح است که به هنگام برقراری مالیات آیا باید به مالیات در ابتدا به‌عنوان درآمد دولت توجه کرد، سپس عدالت و کارایی مالیات‌ها را در نظر گرفت و یا بالعکس. واقعیت این است که انواع مالیات‌ها با توجه به اثراتی که بر اقتصاد دارند، خود، این مساله را هدایت می‌کنند یعنی مالیات‌هایی هستند که عمدتاً به عنوان درآمد برای دولت مطرح هستند و مالیات‌های دیگری هم وجود دارند که می‌توانند در توزیع درآمد موثر باشند مثل مالیات

*** وقتی سرمایه‌گذاران می‌بینند که با هر افزایش سرمایه‌گذاری اگر سود بیشتری کسب کنند باید مالیات بیشتری هم بپردازند و بازده خالص سرمایه‌گذاری آنها کاهش پیدا می‌کند، انگیزه سرمایه‌گذاری در آنها کم می‌شود.**

بر درآمد. در هر صورت، برای وضع هر یک از این مالیات‌ها باید تلاش شود حتی‌المقدور عدم کارایی حاصل از وضع مالیات در حداقل باشد. در نتیجه نمی‌توان گفت که کدامیک از این موارد در اولویت هستند. آنچه مسلم است اینکه دولت درآمد مالیاتی لازم دارد و این درآمد باید از طریق هزینه‌هایش توجیه شود. یعنی ابتدا دولت باید توجیه کند چرا به این درآمد مالیاتی نیاز دارد. این مساله در واقع توجیه هزینه‌هایی است که می‌خواهد انجام دهد. درآمد مالیاتی را دولت باید به صورتی جمع‌آوری کند که توزیع درآمد بهتر شود و عدم کارایی ایجاد شده نیز به حداقل برسد. پس با انواع مالیات‌ها روبروست که می‌تواند از میان آنها، مالیات‌هایی را که در جهت توزیع مناسبتر درآمد هستند و عدم کارایی کمتری دارند انتخاب کند.»

نقش مدیریت مالیاتی در افزایش درآمدها

مدیریت مناسب و اصولی مالیاتی نقش عمده‌ای در کسب درآمدهای مالیاتی دولت خواهد داشت اما این امر مهم در صورتی تحقق خواهد یافت که نظام مالیاتی کشور نارسایی نداشته باشد. «دکتر جمشید پژویان» در مورد نقش سیاست‌گذاری و مدیریت مالیاتی در افزایش درآمدهای مالیاتی می‌گوید: «بر اساس قانون عمدتاً پایه‌ها و نرخ‌های مالیاتی در کنترل قانون‌گذار و قوه مقننه است و قوه مجریه یا دستگاه اجرایی نقش عمده‌ای در تعیین پایه‌های مالیاتی و در نتیجه درآمدهای مالیاتی ندارد. اما نقشی که سیستم اجرایی دارد در زمینه جلوگیری از فرار مالیاتی است. نکته مهم و قابل توجه این است که نباید تصور کرد جلوگیری از فرار مالیاتی بدین معنی است که باید افراد را سریعاً به دام انداخت، تحت فشار قرار داد و تا آنجا که میسر است از آنان مالیات گرفت. این عمل خود تشدیدکننده فرار مالیاتی است. به عبارت دیگر وجود یک نوع تبعیض آن هم نه تبعیض از قبل تعیین شده بلکه تبعیضی که به سیستم اجرایی

تحمیل می‌شود، باعث فرار مالیاتی می‌شود و چون سیستم نمی‌تواند همه را در تور مالیاتی خود بگیرد، در نتیجه عده‌ای از پرداخت مالیات فرار می‌کنند و کسانی که در تور مالیاتی قرار دارند و شاهدند که عده‌ای در خارج از تور به راحتی در حال کسب درآمدهای کلان هستند، حتی اگر مالیاتی که باید بپردازند، به حق وضع شده باشد، آنها را تحت فشار قرار می‌دهد. از یک طرف چون مجری مالیاتی تنها عده معدودی را در تور مالیاتی دارد، هر زمان که درآمد مالیاتی به هر دلیلی باید افزایش پیدا کند برای دریافت مالیات به همان عده مراجعه می‌کند و این باعث می‌شود که افراد برای فرار از تور مالیاتی تلاش کنند و بدین ترتیب فرار مالیاتی تشدید می‌شود. از طرف دیگر فشاری که به بعضی از پایه‌های مالیاتی مثل مزد و حقوق بگیران و یا حتی شرکت‌ها با وضع مالیات تصاعدی، وارد می‌شود، اثرات مخربی بر بازار کار و سرمایه خواهد گذاشت. اصولاً برقراری نرخ‌های مالیاتی تصاعدی به جز در زمانی که مالیات بر مجموع درآمدها مطرح است، توجیه ندارد و وقتی که مالیات مثلاً بر دستمزدها با نرخ تند تصاعدی روبروست، باعث می‌شود نیروی کار ماهر از عرضه کار خود حداقل به بازارهای رسمی که مالیات در آنجا وجود دارد اکراه داشته باشد و خودداری کند. به همین ترتیب، جریان سرمایه‌گذاری هم کند می‌شود. وقتی سرمایه‌گذاران می‌بینند که با هر افزایش سرمایه‌گذاری اگر سود بیشتری کسب کنند باید مالیات بیشتری هم بپردازند و بازده خالص سرمایه‌گذاری آنها کاهش پیدا می‌کند، انگیزه سرمایه‌گذاری در آنها کم می‌شود. بنابراین فشارهای مالیاتی باعث می‌شود سرمایه‌گذاران به تدریج اجازه دهند سرمایه‌شان مستهلک شود و دیگر به فکر تجدید سرمایه‌گذاری نباشند. این مسائل بر روی تولید ناخالص ملی و اقتصاد در بلندمدت اثرات سوء خواهد داشت. به عنوان یک راه‌حل به اعتقاد من بهتر است دولت به مالیات‌های دیگر توجه کند. مثلاً مالیات بر مجموع درآمد باید به تدریج و طی یک زمان کافی رواج یابد یا اینکه باید مالیات بر هزینه‌ها را مطرح کرد. در واقع تا چند سال پیش مالیات‌هایی که بر هزینه گرفته می‌شد، یکی دو مالیات انتخابی مثل مالیات بر سیگار و نوشابه بود، صرف نظر از توجیه آنها، باید گفت، اگر بعد از آن هم چنین مالیات‌هایی وضع شده است بسیار شتاب‌زده و تنها برای

افزایش درآمد بوده است در حالی که باید سیستم مالیات بر هزینه را به تدریج اشاعه دارد. این سیستم مالیاتی می‌تواند یا به صورت مالیات بر فروش باشد یا مالیات بر ارزش افزوده. اما باید مطالعه کافی و وافی صورت بگیرد تا مشخص شود با توجه به شرایط اقتصادی، کدامیک از این دو نوع مالیات بر هزینه می‌تواند موثرتر باشد. منبع دیگر درآمدهای مالیاتی، اخذ مالیات از بخش کشاورزی است که فعلاً از پرداخت مالیات معاف است. درست است که از یک دیدگاه، کشاورزان، گروهی با درآمد کمتر از شهری‌ها محسوب می‌شوند ولی واقعیت این است که کل فعالیت کشاورزی تنها شامل فعالیت روستاییان یا خرده‌مالکان نیست بلکه گروه‌هایی را هم که از بخش کشاورزی درآمدهای خوب و مناسب بدست می‌آورند را هم دربرمی‌گیرد. البته هدف این نیست که بر سر راه فعالیت‌های کشاورزی مانع ایجاد شود ولی باید توجه کرد که از این بخش به صورت مناسب و با برنامه‌ریزی می‌توان کسب درآمد مالیاتی کرد. اگرچه نمی‌توان حکم قطعی داد ولی به اعتقاد من هریک از تصمیماتی که در زمینه مالیات‌ها، معرفی یک مالیات جدید و تعیین نرخ آن اتخاذ می‌شود بایستی متکی به یک مطالعه کاربردی و گسترده باشد تا از میان آنها بهترین روش اخذ مالیات انتخاب شود. مساله مالیات از اهمیت زیادی برخوردار است چون هرگونه سیاست‌گذاری مالیاتی، کل جامعه و اقتصاد را به شدت متاثر می‌کند و هریک از سیاستها و تصمیم‌ها می‌تواند هم به اقتصاد صدمه بزند و هم در صورت صحت، منفعتی برای جامعه ایجاد کند. پس هر چقدر که برای مطالعه در این زمینه زمان و هزینه صرف شود، نایب‌ا نیست.

تاثیر مالیات بر فعالیت‌های بخش خصوصی
تاثیر مالیات بر سرمایه‌گذاری بخش خصوصی از دیدگاه‌های مختلفی قابل بحث است و با توجه به نقش عوامل بسیار متنوع مالیاتی موثر بر سرمایه‌گذاری، بطور کلی نمی‌توان به یک نتیجه‌گیری قطعی رسید. به باور رحیم اسماعیلی عضو هیات مدیره شرکت ایران خودرو عواملی که در بررسی آثار مالیات بر سرمایه‌گذاری نقش قابل توجهی دارند عبارتند از:
- هدف سرمایه‌گذاری: چنانچه هدف سرمایه‌گذاری، کسب سود و درآمد باشد با توجه به اینکه تمامی مالیاتها سود ناشی از سرمایه‌گذاری را کاهش می‌دهند به علت پائین

روتی داشته باشند تا با افزایش قافر به پرداخت مالیات باشند و اگر این دید و نگرش در آنها باشد که قصد شرکتان اقتصاد را داشته باشند بهیناً این گروه بنگاه‌ها به سمت عدم پرداخت مالیات خواهند رفت. برعکس اگر مؤدیان ما صداقت خود را به بخش سیستم مالیاتی اظهار نکنند، باید بدانند اول خود صدمه خواهند دید و دوم به کمک قانون، مالیات از آنها گرفته خواهد شد. مطابق قانون ۲۰۱ اگر کسی خلاف اظهار کند یا گمیان کند بین ۲ تا ۸ ماه حبس دارد چه دولتی باشد و چه غیردولتی. این سخت‌گیری به خاطر وجود ضرورت ملی است که تا به حال هم به صورت اظهار بوده است اما در صورت لزوم اجرا نیز خواهد شد. هدف این است که انضباط عمومی باشد و جایگاه انسانهای صادق و درستکار مشخصی تا جایگاه انسان‌های متقلب نیز روشن شود. بنابراین مؤدیان ما باید این باور را داشته باشند که باید به این امر کمک کنند و به دنبال این نباشند که از ما مرتب تقاضای تخفیف کنند این کار به بانکها مربوط می‌شود.

من اعتقاد دارم باید از روشهای سابقه‌ای بهره‌بر گرفته و به کمک روش‌های مناسب و منطقی مالیات‌ها دریافت شود. که این مطلب در بحث نگرش‌ها بسیار اهمیت است. مثلاً در بازار دهانه کلاس‌هایی برای ایجاد نگرش‌های مناسب در ادیان مسلمان برگزار می‌شود و آماده‌سیم تا کلاس‌های دیگری را در بیرون از بازار بخانه برپا سازیم تا دو توجیه مطلب و رفع اشکال، همگان را باری کنیم. دیده می‌شود که شرکتها افرادی را استخدام کرده و به نزد ما می‌فرستند تا میزان مالیات‌ها را کاهش دهند. این شرکتها بدانند یا استفاده این افراد مشکلات خودشان را افزایش داده‌اند خودشان صادقانه نزد ما می‌ایند. این شرکتها حتماً به سمت مستندسازی بروند و حساب مالی و تراز تشکیل دهند به لطف خدا سیستم مالیاتی کشور تغییر کرده است و توانمند به جلو گام برمی‌دارد از ابزار مناسب بهره می‌گیرد با خلاقیت‌ها را مشخص سازد سیستم مالیاتی ما مرتباً خود و دیگران را کنترل می‌کند. اعتقاد ما بر این است که به تولیدکنندگان و صادرکنندگان که در این کشور زحمت می‌کنند و خدماتی را ارائه می‌دهند نباید کمک کرد ولی نباید توجه داشته باشند که مالیات از آنها گرفته نشود آنها کمک کنند تا اطلاعات واقعی در اختیار دارائی قرار گیرد و دست افراد بدحساب را

روکنند تا مالیات‌ها از آنها گرفته شود. در بخش صنعت سعی بر این نیست که فشار زیاد باشد ولی وقتی هزینه‌ها سنگین می‌شود واز سوی آنها به دارائی کمک نشود تا بدحساب مشخص شوند دارائی نیز نمی‌تواند به آنها کمک کند، با مخفی شدن این بدحساب هم شرکتها و هم مملکت در رنج خواهند بود.

مقام معظم رهبری نیز در بیانات خود نظرشان متوجه همه افسار مدیران و به‌ویژه مدیران دولتی بود که فرمودند همه مسئولان موظفند کمک کنند تا بخش صنعت احیا شود. مانند سایر کشورهایی که مملکت خود را با دریافت مالیات تامین می‌کنند. انشاءالله ما هم از این نظر، استقلال اقتصادی در ارتباط با سیاست‌های مالی داشته باشیم.

کاهش فقر و توزیع درآمد

در جمهوری اسلامی مالیات‌ها براساس درآمدها است و مالیات‌ها بیشتر به افرادی که درآمد بیشتری دارند تعلق می‌گیرد. این سیاستی است که اتخاذ شده است. پس از افراد پردرآمد مالیات‌ها گرفته می‌شود و به خزانه واریز می‌شود. از آنجا که بخش‌هایی چون صنعت، کشاورزی و سایر بخش‌هایی که مجلس نظر می‌دهد اختصاص می‌یابد. این عمل دو تاثیر دارد یک تاثیر این است که به کمک مالیات‌های گرفته شده امکانات رفاهی و زیربنایی در جامعه ایجاد می‌شود مثلاً اگر مدرسه‌ای تاسیس می‌شود هم کسی که مالیات خود را پرداخته است استفاده می‌کند و هم کسی که از پرداخت مالیات خود سرباز زده است پس خود به خود توزیع درآمد شده است. این کار اگر در کشور ما شکل بگیرد و گسترش یابد بهیناً در توزیع درآمد اثر دارد. تاثیر مالیات‌ها بر کاهش فقر این است که وقتی درآمدهای پردرآمدها را تعدیل می‌کند در اصل به نفع مستمندان و افرادی که از پرداخت مالیات معاف هستند می‌باشد. از این راه اشتغال نیز ایجاد شده است. زمانی نیز این معافیت‌ها افزایش می‌یابد مثلاً اخیراً قانون درآمد تا سقف ۱۵۰ هزار تومان در سال را از پرداخت مالیات معاف کرده است. وقتی دولت این ۱۵۰ هزار تومان را نمی‌گیرد مثل این است که این پول را به معاف شده از پرداخت مالیات داده است. پس به نوعی به این خانوار کمک شده است. دولت وقتی مدرسه‌ای می‌سازد به کارخانه‌های تولید آجر و آهن و سیمان نیز کمک می‌کند. در این چرخه از یک سو با معافیت

آوردن نرخ بازدهی موردانتظار ناشی از سرمایه‌گذاری، انگیزه سرمایه‌گذاری کاهش می‌یابد. اما اگر هدف از سرمایه‌گذاری صرفاً کسب سود نباشد، کاهش انگیزه فعالیت بخش خصوصی، سرعت چندان به خود نمی‌گیرد.

- انگیزه‌های موجود در نظام مالیاتی: انواع مختلف کاهش بدهی مالیاتی در فعالیت بخش خصوصی نقش موثر دارد. برای مثال انواع گوناگون معافیتها و تحقیقات مالیاتی می‌توانند در تصمیم‌گیریها تاثیر مهمی داشته باشند.

* روش‌های اخذ مالیات آنگاه به رشد کارایی اقتصادی کمک خواهند کرد که به اخذ عادلانه مالیات منجر شوند.

- مبنای درآمد مشمول مالیات: درآمد واقعی شرکتها و درآمد مشمول مالیات به علت وجود انواع مختلف کسورات ممکن، با یکدیگر متفاوتند در نظام‌های مختلف مالیاتی، درآمد مشمول مالیات با توجه به عوامل مختلفی از جمله، نوع سرمایه‌گذاریها (به شکل ماشین‌آلات، ساختمان کالا و...)، بخش‌های مختلف اقتصادی (صنایع، تجارت و...)، روشهای تامین مالی وجوه لازم برای سرمایه‌گذاریها (استقراض، انتشار سهام جدید و...)، تغییرات پیش‌بینی نشده در نرخ‌های تورم و غیره تعیین می‌شود، بنابراین تنوع قوانین و روش‌های مختلف محاسبه مالیات سرمایه‌گذاری اجازه نمی‌دهد که در این زمینه به یک نتیجه‌گیری کلی و قطعی برسیم.

«علیمراد تقی‌پور» در مورد اثرات مالیات بر فعالیت‌های بخش خصوصی می‌گوید: «هر سرمایه‌گذار قبل از سرمایه‌گذاری در یک اقتصاد منسجم ابتدا میزان مالیات را مدنظر قرار داده که نظام مالیاتی چه برخوردی با او در سنوات بعد خواهد داشت، به چه میزان و از چه زمانی و با چه نرخی و چه اندازه از معافیت بهره‌مند خواهد شد. حتی برای اطمینان در بعضی از کشورها مقررات زمان حاکم بر سرمایه‌گذاری حداقل برای مدت پنج سال برای سرمایه‌گذار ثابت می‌ماند تا با اطمینان خاطر و بطور همه‌جانبه به سرمایه‌گذاری بپردازد و همیشه میزان مالیات به‌عنوان یک عامل موثر همواره تصمیمات و فعالیت‌های بخش خصوصی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.»

سخن آخر یا چاره‌اندیشی

«داود مسگریان حقیقی» موضوع با اهمیت مالیات‌ها را چنین جمع‌بندی کرده و ارائه طریق می‌کند: به منظور بررسی اهداف نظام مالیاتی می‌توان از دیدگاه اقتصاد کلان موضوع را مورد بحث قرار داد. البته چهارچوب کلی و رایج این اهداف را می‌توان از مباحثات تئوریک و متون کلاسیک استخراج کرد. به همین لحاظ هر چند اهداف کلی مورد انتظار از استقرار نظامهای مالیاتی در کشورهای گوناگون از تشابه فراوان برخوردارند لیکن به دلیل اولویت ویژه‌ای که نظامهای سیاسی برای برخی از این اهداف قائلند، پاره‌ای از اهداف امکان دارد از اهمیت بیشتری برخوردار شوند.

هر چند تامین منابع مالی برای دولت از اهداف محوری نظامهای مالیاتی محسوب می‌شود لیکن در کنار این هدف مقاصد دیگری نظیر هدایت فعالیتهای اقتصادی به زمینه‌های مورد نظر، باز توزیع درآمدها و برقراری عدالت اجتماعی نیز قابل تعقیب‌اند ضمن اینکه این دسته از اهداف که به ظاهر ثانوی محسوب می‌شوند، دارای اهمیت خاصی می‌باشند که نباید از نظر دور داشته شود.

اولویت اهداف فوق‌الذکر به میزان وسیعی تابع عوامل دیگری نظیر زیربنای ایدئولوژیک و اعتقادی حکومت‌ها، ساختار درآمدهای دولت و شرایط اجتماعی و سیاسی است. برای مثال در کشورهای صادرکننده نفت، به دلایل گوناگون، انکاء بیشتری به درآمدهای حاصل از صادرات نفت داشته‌اند تا مالیات، البته این وضعیت همواره مورد انتقاد بوده است.

نمونه دیگر از این تفاوت دیدگاهها را می‌توان در سیاستهای احزاب سیاسی معروف به چپ در مقایسه با احزاب راست ملاحظه کرد. احزاب چپ، صرفنظر از اینکه امروزه تنوع فراوانی در سیاست‌هایشان ملاحظه می‌شود، عموماً در اعمال نرخ‌های بالای مالیات برای فشار پر درآمد جامعه و صرف این درآمدها به منظور ارائه خدمات اجتماعی و یا سرمایه‌گذاریهای زیربنایی دارای اشتراک نظر هستند. در حالیکه جناح مخالف کاهش نرخ‌های مالیاتی و در کنار آن حذف خدمات رفاهی دولتی را مدنظر قرار می‌دهند. به اعتقاد طرفداران این جناح کاهش نرخ‌های مالیات موجب افزایش درآمد قابل تصرف افراد جامعه شده و آنها حق

انتخاب خواهند داشت تا از این مزاد درآمد به نحوی که خود می‌خواهند بهره‌برداری کنند.

به منظور بررسی وضعیت کنونی نظام مالیاتی کشور ضرورت دارد که ابتدا اهداف زیربنایی آن، براساس قانون موجود و سیاستهای اقتصادی دولت، شناسایی شوند.

در این بین، کاهش وابستگی دولت به درآمدهای حاصل از صادرات نفت و گاز و افزایش هر چه بیشتر سهم مالیاتها و درآمدهای بودجه از سیاستهای اعلام شده در برنامه‌های توسعه اقتصاد کشور است. لیکن این موضوع که درآمد مزاد مالیاتی بایستی چگونه تامین شود حائز اهمیت ویژه است. آثار مطلوب مورد انتظار از اتخاذ این سیاست زمانی آشکار می‌شود که دولت و دستگاه وصول مالیات قادر باشند مالیات مزاد را عمدتاً از مودیانی که در گذشته شناسایی نشده و یا اینکه به نوعی از دادن مالیات می‌گریخته‌اند وصول کنند. متأسفانه در عمل ساده‌تر این است که همان مودیانی شناخته شده گذشته که دارای سابقه پرداخت مالیات هستند مدنظر قرار گرفته و تحت فشار بیشتر قرار می‌گیرند. لذا به‌عنوان یک شاخص برای ارزیابی توفیق نظام مالیاتی کشور، تعداد مودیانی شناسایی شده جدید، خصوصاً از گروه‌های درآمدی بالا می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

از بعد دیگر، در قوانین مالیاتی عمدتاً معافیت‌هایی در نظر گرفته شده‌اند که قطعاً بایستی هدف از اعطاء این معافیتها به روشنی بیان شده و در عین حال نتایج حاصل از اعمال آنها نیز با شاخص‌های قابل قبول مورد ارزیابی قرار گیرد.

از جمله این معافیتها در قانون موجود معافیت‌های مربوط به فعالیت‌هایی است که در نقاط محروم ایجاد می‌شوند. لازم است که مسئولین مالیاتی کشور با ذکر آمار و ارقام اعلام کنند که اجرای این سیاست چه آثاری در پی داشته و از بعد درآمد از دست رفته، چه هزینه‌ای به کشور تحمیل کرده است تا بتوان در مورد اثربخشی این معافیت‌ها قضاوت کرد. به منظور آگاهی از جهت‌گیریهای قانون مالیاتها، ضروری است درآمدهای مالیاتی دولت در دو سرفصل عمده مالیات‌های مستقیم و غیرمستقیم مورد تحلیل قرار گیرند. خصوصاً طبقه‌بندی این دو سرفصل عمده به زیربخش‌های آن از یکسو و تعیین سهم اقشار و گروه‌های درآمدی مختلف جامعه در پرداخت آنها ازسوی دیگر به‌خوبی این

سمت‌گیری را آشکار می‌سازد. البته شناسائی پرداخت‌کنندگان مالیات‌های غیرمستقیم به سادگی امکان‌پذیر نیست و لذا بایستی از روش‌های غیرمستقیم و معمول دیگر این سهم تخمین زده شود. از جمله، سهم کالا یا خدمات مشمول مالیات غیرمستقیم در سبد مصرف خانوار می‌تواند مبنای چنین تخمینی قرار گیرد. به عبارت دیگر در نبود چنین آمار و ارقامی درباره اثربخشی سیاست‌های مالیاتی دولت در زمینه بازتوزیع درآمد و برقراری عدالت نسبی اجتماعی نمی‌توان اظهار نظر کرد.

نکته بسیار قابل ملاحظه دیگر اینکه ظرف سال‌های اخیر نظام وصول مالیات در کشور دچار یک گسیختگی نگران‌کننده شده است به این ترتیب که در تبصره‌های قوانین بودجه درصدهای گوناگونی تحت عناوین مختلف از تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان برای مصارف خاص دریافت می‌شود. متأسفانه این شیوه از نامناسب‌ترین روش‌های اخذ مالیات محسوب می‌شود. زیرا انسجام و یکپارچگی نظام مالیاتی کشور را از آن سلب می‌کند. از سوی دیگر درآمدهای واقعی مالیاتی دولت کمتر از واقع اظهار شده و بار واقعی مالیاتی مودیان نیز قابل محاسبه نخواهد بود. البته ممکن است در یک دوره کوتاه و محدود عوارض خاصی وضع و وصول شود لیکن تداوم این عوارض و بدل شدن آنها به یک مالیات جدید و خارج از قانون مالیات‌های کشور قطعاً ناصحیح خواهد بود.

بر اساس اطلاعات مندرج در کتاب قانون بودجه سال ۷۵ کل کشور اطلاعات زیر استخراج شده است:

با در نظر داشتن حجم عظیم فعالیت‌های شرکت‌های دولتی و بخش عمومی قطعاً سهم

این گروه از شرکتها از مالیات شرکتها تعیین‌کننده است. به عبارت دیگر شرکت‌های دولتی و بخش عمومی و همچنین شرکت‌های بزرگ و عام در بخش خصوصی که اکثریت آنها تولیدی هستند. بار بخش قابل ملاحظه‌ای از مالیات‌ها را به دوش می‌کشند. در حالی که بخش خدمات، خصوصاً در بخش خصوصی به دلیل شیوه خاص انجام معاملات و عدم ثبت و افشاء صحیح درآمدها تاکنون سهم قابل توجهی نداشته است.

به هر تقدیر، به منظور تحلیل جهت‌گیریهای آتی نظام مالیاتی ضروری است که هدف‌های دولت برای ترکیب درآمدها از یک سو و همچنین چگونگی توزیع مالیات‌ها بین گروه‌های اشاره شده در قبل مشخص شده و مکانیزم‌های عملی و امکان‌پذیر جهت تحقق این خواسته طراحی شود. تداوم وضع موجود به زیان بخش تولیدی کشور و به نفع بخش‌های خدماتی غیرمولد خواهد بود.

به طور کلی گذشته از تدوین قوانین مالیاتی مناسب که باید بر سیاست‌های بلندمدت و در جهت توسعه اقتصادی کشور مبتنی باشد، وجود مدیریت کارآ بر نظام مالیاتی و به‌ویژه دستگاه تشخیص و وصول، از اهمیتی حیاتی برخوردار است.

طبعاً وجوه حالت جنگ و گریز دائمی بین مسؤولان مالیاتی و مودیان، آثار مطلوبی بر جای نخواهد گذاشت و لذا ضروری است با بکارگیری مکانیزم‌های تجربه شده و مناسب، روحیه همکاری و تعاون بین این دو بخش ایجاد شود. پیش‌نیاز استقرار چنین وضعیتی فرهنگ‌سازی مناسب و توسعه فرهنگ مشارکت و تعاون در امر توسعه ملی است. □

سهم مالیات‌ها از کل درآمدهای بودجه عمومی دولت	۷۵ مصوب	۷۴ مصوب	۷۳ قطعی
سهم درآمد حاصل از صادرات نفت	۱۷/۵ درصد	۱۵/۵ درصد	۱۷/۵ درصد
	۴۷ درصد	۵۹ درصد	۶۸ درصد

درآمدهای مالیاتی را نیز می‌توان به شرح زیر تفکیک کرد:

مالیات شرکتها	۷۵ مصوب	۷۴ مصوب	۷۳ قطعی
مالیات بر درآمد	۴۰ درصد	۴۰ درصد	۴۲ درصد
مالیات بر ثروت	۱۵/۵ درصد	۱۷ درصد	۲۰/۵ درصد
مالیات بر واردات	۵ درصد	۵ درصد	۶ درصد
مالیات بر مصرف	۲۴ درصد	۲۱ درصد	۲۳ درصد
	۵/۲ درصد	۷ درصد	۶/۵ درصد
	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد

و به‌ویژه در بخش مالیاتی هم به فرد مستضعف کمک کرده است و هم به تولیدکننده پاری می‌رساند. پس یک نفع عمومی و کلی برای همه برپا دارد. پول‌های زیادی نیز از سطح جامعه جمع‌آوری شده و در واقع چون تقاضا یا عرضه متعادل می‌شود قیمت‌ها نیز کاهش می‌یابد. حالا در نظر بگیرید اگر درآمد دولت باز هم بالاتر رود کمک‌های بیشتری را می‌تواند متوجه کارمندان خود سازد، مثل لایحه‌ای که اخیراً در مجلس شورای اسلامی مطرح بوده و میزان حقوقی تا سقف ۲۸ هزار تومان را معافیت مالیاتی بخشیده است. باید گفت اگر درآمدها تحقق نیابد دولت نمی‌تواند مالیات معافیت تا سقف ۲۸ هزار تومان را ایجاد کند. با این کار به قدرت خرید کارمندان نیز افزوده می‌شود. کارمند با این پول و تسهیلاتی که در اختیار او قرار داده شده است اقدام به خرید کالا می‌کند. این باعث خرواب شدن که زندگی بهتری داشته باشد و از خط فقر دور می‌شود. دیگر آنکه با خرید کالاهای مورد نیاز خود به تولیدکنندگان نیز سود رسانده است. انجام این اقدامات از سوی دولت سودی همگانی دارد. درست مانند این است که در یک حوض بسته می‌پرند یا به عبارتی مانند یک مندار بسته است. پس این پول حوض در حال گردش است. اما پولی که از فروش نفت به دست می‌آید در یک سازه‌ها مانده می‌شود. درست مانند پول‌هایی که بهانه می‌شود. این امر ایجاد اختلال کرده و برای جامعه نامناسب است. در حال حاضر تبصره‌های بودجه بر این اساس است که منابع مالیاتی که در اصلها دریافت می‌شود را تماماً صرف همکاران همان استان کنند و دیگر به استان تهران وارد نمی‌شود تا صرف مردم خودشان شود. پس نوع دیگری از محرومیت‌زدائی در سطح کشور در حال شکل‌گیری است.

تاثیر مالیات بر فعالیت بخش خصوصی بسته به نوع سیاستی است که دولت در قبال مجلس دارد. یکی از فعالیت‌های بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری است اگر این سرمایه‌گذاری اتفاق بیفتد بخش خصوصی می‌تواند از ماده ۱۳۱ استفاده کند. یعنی اگر آموزش و تحقیق و توسعه در پیش گرفته‌اند از مالیات و پرداخت آن معاف هستند. بنابراین اگر پول در بخش خصوصی در این جهت‌ها حرکت کند، قانون و دولت به کمک بخش خصوصی می‌شتابد تا توسعه پیدا کند.



پیامی به مناسبت روز جهانی استاندارد توسعه استانداردهای خدمات در سطح جهان

به مناسبت فرارسیدن روز جهانی استاندارد (۱۴ اکتبر) رؤسای «سازمان بین‌المللی استاندارد»، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک و اتحادیه بین‌المللی ارتباطات پیام مشترکی را منتشر کردند.

پیام مزبور که توسط «هنسآ فادری» کارشناس امور بین‌المللی موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به فارسی برگردانده شده است بدین شرح است:

در سال ۱۹۹۵ بالغ بر ۱۲۳۰ بیلیون دلار که بیش از ۲۵ درصد کل تجارت جهان را شامل می‌شود، در بخش خدمات هزینه شده است. نرخ رشد دادوستدهای خدماتی از ۸ درصد در سال ۱۹۹۴ به ۱۴ درصد در سال ۱۹۹۵ رسیده است. سازمان تجارت جهانی، دادوستد خدمات را به‌عنوان بخشی که سریع‌ترین رشد را در تجارت جهانی امروزه دارا می‌باشد، مشخص کرده و واحد ویژه‌ای را زیر عنوان GATS (موافقت عمومی در تجارت خدمات) ایجاد کرده است تا بر این حیطه گسترده نظارت و از بروز موانع تجاری جلوگیری کند. براین اساس پیش‌بینی می‌شود که سازمانهای بین‌المللی مسئول در امر استاندارد در زمینه تهیه و تدوین استانداردهای بین‌المللی برای هماهنگ کردن تجارت بین‌المللی در بخش خدمات نقش مهمی برعهده خواهند داشت.

ISO (سازمان بین‌المللی استاندارد)، IEC (کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک) و ITU (اتحادیه بین‌المللی ارتباطات) برای نمایاندن این پیشرفت‌های جدید، موضوع خدمات را به‌عنوان شعار روز جهانی استاندارد سال جاری برگزیده‌اند.

سازمان‌های سه‌گانه یادشده که مسئولیت استانداردهای بین‌المللی را برعهده دارند، از این پس آماده‌اند تا از حرکت آغاز شده توسط WTO (سازمان تجارت جهانی) حمایت و در زمینه‌های فنی آن را یاری نمایند.

هر سه سازمان فوق‌الذکر از سالها قبل به

است. درحقیقت شکاف سستی بین تولیدکنندگان ارائه‌دهندگان خدمت و عاملان بطور فزاینده‌ای درحال ازبین رفتن است. به هنگام خرید یک اتومبیل، خریدار صرفاً وسیله نقلیه‌ای را خریداری نمی‌کند بلکه از توافقیهای مالی و خدمات پس از فروش آن نیز استفاده می‌کند.

استانداردهای بین‌المللی نکات برجسته را مشخص می‌سازند. آنها به مصرف‌کننده کمک می‌کنند تا با مقایسه خدمات ارائه شده، بهترین آنها را که متناسب با نیازهایش است، برگزینند. همچنین طرفین رقیب را به سوی ارائه هرچه بهتر خدمات و یا حداقل با کیفیتی قابل قبول سوق می‌دهند. استانداردهای بین‌المللی منافع تولیدکننده، ارائه‌کننده خدمت و مصرف‌کننده را به‌طور یکسان مدنظر قرار می‌دهند.

اگرچه استانداردهای بین‌المللی گاهی موجب کندی در ارائه خدمات می‌شوند، اما این کندی بیش از حد انتظار نبوده است. از این‌رو گشایش این سرفصل جدید مساله مهمی خواهد بود. سالروز جهانی استاندارد یادآور آن است که ISO, IEC و ITU درنظر دارند به نحوی موثر پاسخگوی توافقی‌نامه‌های جدید سازمان تجارت جهانی در زمینه خدمات باشند. □

برگزاری مراسم روز جهانی استاندارد

مراسم ویژه «روز جهانی استاندارد» همزمان با بیست و دوم مهرماه از سوی موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران در تالار وحدت برگزار شد. این مراسم با حضور تنی چند از نمایندگان مجلس شورای اسلامی و چند تن از اعضای شورای عالی موسسه استاندارد، همچنین آقای «مت من» رئیس شورای تأیید صلاحیت کشور آلمان برپا گردید.

مهندس نعمت‌زاده وزیر صنایع، طی سخنانی به بررسی وضعیت گذشته و فعلی موسسه استاندارد پرداخت و گفت، طی برنامه اول توسعه، حرکت‌های بزرگی از نظر اقتصادی، صنعتی و کیفیتی صورت گرفته است. ۷ سال قبل ناامیدی فضای موسسه استاندارد را فراگرفته بود و برادران و خواهران شاغل در موسسه هیچ امیدی برای بهبود خدمات نداشتند. اما امروز شرایط دگرگون شده است به گونه‌ای که موسسه، وارد چند فعالیت بین‌المللی نیز شده است. امروز

مناسبت‌های گوناگون با صنعت خدمات در ارتباط بوده‌اند که در بسیاری موارد این امر به معنی تدوین استانداردهای فنی برای حمایت از تسهیل در ارائه خدمات بوده است. به‌عنوان مثال کمیته فنی تکنولوژی اطلاعات ISO/IEC/JTC1 استانداردهایی را برای کاربرد عملی کامپیوتر تدوین کرده و ITU پروتکل‌های استاندارد برای ارائه خدمات ارتباطی به مشتریان را برای مستقاضیان تدارک دیده است. IEC، با تهیه استانداردهایی برای تولید، انتقال و توزیع الکتریسیته همراه با ایمنی بیشتر، خدماتی را ارائه می‌کند که به دستیابی به انرژی بیشتر نیز می‌انجامد.

بسیاری از استانداردهای بین‌المللی به‌طور غیرمستقیم به ارائه خدمات در زمینه‌های گوناگون مانند ماشین‌های مخصوص اغذیه‌رسانی به وسایل نقلیه با ظرفیت زیاد، کارت‌های بانکی و تلفن‌های موبایل ارتباط دارند.

سه سازمان یادشده مسئول تهیه و تدوین استانداردهایی برای طراحی، آزمایش و تهیه راهنما برای ارزیابی تطبیق روشها با استاندارد و فعالیت‌های مربوط به صدور گواهی‌نامه و توافقی‌های متقابل جهانی در این زمینه هستند که تمام این موارد به رسیدن هرچه سریعتر محصول به بازار با هزینه کمتر، تضمین کیفیت محصول و سلامت خریداران و استفاده‌کنندگان می‌انجامد.

درحال حاضر موضوعات جدید بسیاری در برنامه کار تدوین استانداردهای بین‌المللی قرار گرفته‌اند. خدمات، گستره وسیعی چون ارتباطات، تولید، تجارت خرد و کلان، حمل‌ونقل، امور مالی، بیمه و مستغلات و نیز ارائه تسهیلات در ارتباط با مواردی از قبیل حسابداری، مهندسی، امور حقوقی و سایر خدمات فردی را دربر می‌گیرد. در تمامی این فعالیت‌ها، استاندارد می‌تواند به تأمین انتظارات و نیازهای مردم کمک نماید. خدمات چیزی بیش از سیستمی برای رفع مشکلات پس از فروش

موسسه استاندارد ضمن بهره‌گیری از تجارب جهانی، به تأیید صلاحیت‌ها و رسیدگی به مسایل کیفیتی پرداخته و از آنها درجهت تعالی جامعه بهره می‌گیرد.

امروز وقتی به کیفیت محصولات خود می‌نگریم قابل مقایسه با ۷ سال گذشته نیست و طی ۳۵ سال تاریخچه فعالیت استاندارد در ایران، تعداد مهرهای استاندارد و تأیید صلاحیت‌ها افزایش قابل ملاحظه‌ای داشته است. وی افزود: این روند به گونه‌ای است که گاهی از سوی تولیدکنندگان شکایاتی می‌شود که چرا فلان کالا مهر استاندارد ندارد یا آزمایشگاهی نیست تا کالاهای ما را مورد تأیید قرار دهد. امروز صاحبان صنایع شدیداً پی‌گیر استاندارد شدن کالاهای خود هستند. زیرا معتقدند مشتریان خود را چه در داخل و چه خارج از کشور پیدا کرده‌اند. البته سمینارهای علمی که در داخل و خارج برگزار می‌شود گویای عشق و علاقه عزیزان ما برای ارتقاء کیفیت محصولات و خدماتشان است.

آمار نشان می‌دهد که اگر تا ۷ سال پیش واحدی با نام تحقیق و توسعه در کشور موجود نبوده است اما در حال حاضر نزدیک به ۴۰۰ واحد تحقیق و توسعه به فعالیت مشغول هستند که نتیجه فعالیت آنها نوآوری و بهبود کیفیت کالاها و محصولات است.

مهندس نعمت‌زاده درباره ارتباط میان صنعت و دانشگاه گفت: تا چندی پیش ارتباط صنعت و دانشگاه غیرقابل دسترس تصور می‌شد اما امروز با ایجاد ارتباط میان این دو مرکز با اهمیت، افتخار بزرگی نصیب این کشور شده است.

یک مدیر صنعتی افتخار می‌کند که با چند استاد یا محقق دانشگاهی همکاری دارد و اساتید دانشگاه جای خود را در مراکز صنعتی یافته‌اند امروز ۵ شرکت به کمک دانشگاه‌های محلی و وزارت صنایع تشکیل شده است که با واحدهای کوچک صنعتی مشاوره می‌کنند.

امیدوارم که این‌گونه حرکت‌های سازنده میان مدیران، اساتید، کارکنان و کارگران روزافزون شود و باعث افتخار هرچه بیشتر این مملکت شود.

وی سپس افزود: تکیه بر توانمندی داخل کشور و استفاده از تمامی نرم‌افزارها و سخت‌افزارها که به یاری موسسه استاندارد شناخته‌اند باید رشد بیشتری یابد. امروز ما توان

تدوین و ارائه خدمات، کنترل و نظارت و همچنین ارائه خدمات در مشاوره و مهندسی را داریم ولی باید به این توان افزوده شود.

آنچه اهمیت دارد این است که باید به مساله استانداردهای بخش خدمات توجه بیشتری می‌ذود شود زیرا بخش خدمات هنوز نسبت به استاندارد حساس نشده است. خوشبختانه اخیراً اتحادیه بین‌المللی ارتباطات و موسسه جهانی استاندارد بر اعمال استاندارد در بخش خدمات تأکید ورزیده است تا این بخش نیز از کیفیت لازم برخوردار باشد. ما نیز امیدواریم طی سال آینده به کیفیت خدمات در کشور توجه بیشتری شود.

اخیراً صنایع و واحدهای خدماتی کشور به موضوع استانداردهای جهانی «ایزو ۹۰۰۰» توجه خاصی پیدا کرده‌اند به گونه‌ای که در ۳۰ مورد گواهینامه سری استانداردهای ISO صادر شده است. این موفقیتی چشمگیر است و امیدواریم این عدد تا پایان سال جاری دو برابر شود. که در این راستا همه باید کمک کنند تا واحدهای خدماتی و صنعتی ما خود را هرچه بیشتر با نظام‌های مدیریت کنترل کیفیت سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ تطبیق دهند. مهندس نعمت‌زاده در پایان سخنان خود به سری جدید استاندارد جهانی ایزو ۱۴۰۰۰ اشاره کرد و گفت، با تصویب این سری جدید که مدیریت محیط زیست در صنعت می‌باشد امیدواریم تا با عنایت به اصول ارزشی خود که همانا حفظ نعمت‌های الهی و محیط‌زیست است بتوانیم حرکت‌های چشمگیری داشته باشیم. یکی از وظایف واحدهای صنعتی کمک به اجرای دقیق سیستم‌های زیست‌محیطی در واحدهای تولیدی است.

به گزارش خبرنگار تدبیر در پایان این مراسم به ترتیب اسامی ۱۶ شرکت که گواهینامه سری استانداردهای ISO ۹۰۰۰ و ۱۰ شرکت مشاوره‌ای که تأیید صلاحیت از موسسه استاندارد همچنین ۶ شرکت تولیدی صنعتی که گواهینامه کیفیت و لوح تقدیر از موسسات بین‌المللی دریافت کرده‌اند، قرائت شد.

در تکمیل این آمار ۴۴ واحد تولیدی و صادراتی نیز از سوی وزارت صنایع موفق به دریافت لوح تقدیر شده‌اند. □

گزارش از: علی اکبر بابایی

در نشست وزارت صنایع بررسی شد

باکتری‌های بی‌هوازی

و فاضلاب‌های

صنعتی و شهری

طی نشستی که از سوی سازمان صنایع ملی ایران و با همکاری شرکت پژوهش و مهندسی ایران در بیست و سوم مهرماه سال جاری برگزار شد، «دکتر جلال‌الدین شایگان»، استاد دانشگاه صنعتی شریف، نقش باکتری‌های بی‌هوازی در تصفیه فاضلاب‌های صنعتی و شهری را مطرح و آن را مورد بررسی قرار داد.

به گزارش خبرنگار تدبیر، «دکتر شایگان» در این نشست تأکید کرد که افزایش جمعیت، گسترش شهرنشینی و توسعه فعالیت‌های صنعتی از جمله عواملی هستند تا تصفیه و دفع فاضلاب‌ها را در کشورمان با مشکل روبرو سازد. وی افزود: «ایجاد چاه‌های جذبی که یک زمان تنها راه دفع فاضلاب‌های خانگی به حساب می‌آمد اکنون به دلیل تراکم خانه‌های مسکونی و افزایش سطح آب‌های زیرزمینی در محدوده شهرها دیگر راه‌کار معقولی به حساب نمی‌آید. زیرا دفع فاضلاب به داخل رودخانه‌ها و سایر منابع آبی آنچنان افزایش یافته است که عموماً توان خودپالایی منبع آبی، قادر به جذب و هضم آلاینده‌های ورودی نیست. بنابراین باید دانش و فن جدید تصفیه فاضلاب‌ها را بکار گرفت که در این راستا معدود سیستم‌های تصفیه فاضلاب چه در شهرها و چه برای واحدهای صنعتی طراحی و ساخته شده است که هزینه‌های گزافی نیز دربر داشته‌اند اگرچه بعضی از این سیستم‌های تصفیه فاضلاب با راندمان قابل قبولی مورد استفاده قرار می‌گیرند، اما اکثریت آنها به دلایل گوناگون از کارایی مناسبی برخوردار نیستند».

«دکتر شایگان» افزود: یکی از راه‌کارهای موثر و عملی در حذف مواد آلی موجود در فاضلاب‌ها، استفاده از روش‌های بیولوژیکی است. در این روش موجودات ذره‌بینی، اکثر مواد آلی را به عنوان غذا مصرف کرده و آنها را به مواد ساده‌ای تجزیه می‌کنند این امر باعث شد تا از ابتدای قرن جاری استفاده از باکتری‌های هوازی بیشتر مورد توجه قرار گیرد که روش‌های تصفیه مانند استفاده از صافی‌های چکه‌ای، لاکون‌های

هوازی و پروسس های لجن فعال به تدریج متداول و گسترش یافت. اما ظرفیت محدود آب برای جذب اکسیژن و گران بودن انرژی و تاسیسات هوآسانی در اینگونه سیستمها باعث شد تا روشهای هوآزی نیز مورد توجه خاص قرار گیرند. به همین دلیل دانشمندان درصدد بازمینی و رفع مشکلات موجود در سیستمهای بی هوآزی که تا آن زمان بطور پراکنده و بدون شناخت کامل از این سیستمها مورد استفاده قرار می گرفتند، برآمدند.

معایب موجود در این سیستمها که مورد شناسایی قرار گرفتند عبارتند از:
- داشتن زمان ماند طولانی.

- حساسیت سیستم به تغییرات ناگهانی پائین بودن سرعت کم واکنش های تجزیه مواد آلی.

«دکتر شایگان» در ارتباط با یافتن راهحلهایی برای رفع معایب موجود در این سیستمها اظهار داشت: «طی سه دهه اخیر پژوهشگران طی کنکاشهای گستردهای برای رفع اکثر ابهامات، راهکارهای مناسبی را ارائه کردهاند. باید گفت علاوه بر روشهای سنتی تصفیه بی هوآزی نظیر بیوگاز و هاضمهای بی هوآزی، شیوههای

جدیدی مانند، پروسس تماس بی هوآزی، پروسس فیلترهای بی هوآزی، پروسس یو.ا.اس.بی، پروسس بستر میان بی هوآزی و پروسس هیبریدی نیز ابداع شده است.

وی تفاوت موجود در مزایای روش بی هوآزی در مقایسه با روش هوآزی را اینگونه برشمرد:

- توان تصفیه بالا (بین ۵ تا ۲۰ درصد برابر سیستمهای هوآزی

- حذف انرژی لازم برای هوادهی و حذف کامل سیستم تجهیزات هوادهی درمقابل ایجاد گاز متان - کاهش مصرف مواد غذایی مکمل (ازت و فسفر)

- کاهش زمان ماند و در نتیجه کاهش اندازه ابعاد واحدهای بیولوژیکی

- ارزانی فوق العاده سیستم در مقایسه با روشهای هوآزی

سیستمهای بی هوآزی و نقاط ضعف

سخنران در ادامه سخنان خود به نقاط ضعف سیستمهای بی هوآزی نیز اشاره کرد و گفت: «این سیستمها علاوه بر مزایا و قابلیت های بالایی که

در برابر سیستمهای هوآزی دارند دارای نقاط ضعفهایی چون حساس بودن به تغییرات PH و دما و کمتر بودن راندمان تصفیه میباشند.

براساس انجام تحقیقات کاربردی جهت توسعه این روش، نتایج قابل توجهی بدست آمده است، که می توان به طراحی و ساخت یک پایلوت از راکتور «یو.ا.اس.بی» اشاره کرد که برای کارخانه الکل سازی بیدستان راه اندازی شده است. تحقیقات بدست آمده از نصب و راه اندازی این پایلوت در کارخانه مذکور نشان داده است که تصفیه فاضلاب این کارخانه با راندمان نزدیک با ۹۰ درصد کاملاً امکان پذیر است.

به دنبال این تجربه موفق پروژه های دیگری با استفاده از دستگاههای پایلوت توسعه یافته تر در زمینه تصفیه پذیری فاضلاب صنایعی چون صنایع قند، روغن، آرد و نشاسته، نفت و در نهایت فاضلاب شهری مورد بررسی قرار گرفت که از مجموع پژوهش های انجام شده نتیجه زیر حاصل شده است:

- استفاده از روشهای بی هوآزی برای تصفیه فاضلابهای صنعتی و شهری کاملاً امکان پذیر است و خوشبختانه برای استفاده از اینگونه روشها نیازی به خرید تکنولوژی از خارج نیست.

اطلاعیه مهم

آغاز بکار مجله الکترونیک تدبیر

ماهنامه تدبیر با استفاده از امکانات جدید سازمان مدیریت صنعتی از مردادماه در «اینترنِت» عرضه می شود. بدین ترتیب کلیه علاقمندان در سراسر جهان می توانند 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) می توانند با پرداخت هزینه ای پائین، آگهی خود را از یک ماه تا یکسال در «اینترنِت» عرضه کنند. برای کسب اطلاع بیشتر می توانید با تلفن ۲۰۲۲۰۱۵ تماس بگیرید و یا به دفتر مجله مراجعه نمایید. تدبیر، نخستین مجله ایرانی است که آگهی های شما را در شبکه جهانی «اینترنِت» ارائه می کند.

هرگز فراموش نمی کنیم شما حق انتخاب دارید

G.H.M.S.I

کیفیت بالا در بازرسی کالا

I.T.S

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

تهن: ۰۰۲۲۲۷۷-۰۰۲۲۲۷۷ تلفن: ۰۰۲۲۲۷۷
با حضور در تهران، خازک، بندر عباس، بندر امام خمینی، بندر ماهشهر، بندر بوشهر، تبریز، مشهد، استهبان، چابهار

از این پس واردکنندگان می توانند نام I.T.S (محرک اکت G.H.M.S.I) را نیز مستقیماً استناد اسنادی خود را درگزارند.

A
R
A



system



حضور و غیاب

دستیار

تعمیرات و نگهداری

۰۲۱ - ۸۸۸۸۸۸

- تولید کامپیوتر
- تجهیزات جانبی
- تعمیرات و نگهداری
- شبکه های کامپیوتری
- دریاژکن رمزارد دیجیتال
- ساعت های حضور و غیاب

- مشاوره
- آموزش
- کنترل پروژه
- نرم افزار
- سخت افزار

مشاورین سیستم آراء

آدرس: کارگر شمالی - مقابل دانشکده اقتصاد - کوی سوم - پلاک ۵ کد پستی ۱۴۱۳۶

تلفن: ۸۰۲۸۶۹۶ - ۸۰۱۲۷۰۱ - ۸۰۱۲۰۲۷



راه کارهای نفوذ بینش اسلامی در روش‌های

اجرائی مدیریت

تدبیر ۶۵ تحت عنوان «در کشاکش همایش» تحلیلی از همایش «مدیریت و رهبری در سازمان» مطرح کرد؛ که در پی انتشار گزارش ویژه تدبیر ۶۴ و گفتگو با صاحب‌نظران در این باره به چاپ رسید.

ضمن تحلیل مذکور که دارای نکات ارزنده‌ای است، نویسنده محترم در پی پرسشی استقامتی در نخستین فراز پیام خود، نظرگاه خویش را در یک جمله خلاصه فرموده‌اند: «مهم نیست که به چه فکر می‌کنید و چه ذهنیتی دارید. مهم آن چیزی است که عمل می‌کنید».

بیان این نظریه، نقطه آغاز پاسخ ما به تفکرات مشابه در نسبت میان نظر و عمل در اعمال مدیریت اسلامی قرار می‌گیرد. پس از وقوع انقلاب اسلامی، دانش مدیریت در کشور ما وارد عرصه تازه‌ای گردید و آن پیدا کردن میزان تاثیر و تأثری است که «دانش» و «ببینش» مدیریتی بر یکدیگر دارند. ما که اسلام را به عنوان برنامه زندگی جمعی خود انتخاب کرده بودیم، می‌خواستیم در همه شئون اجتماعی خود، معنویات آن را جاری ببینیم. موضوع ولایت فقیه نخستین راه‌آورد این نعمت الهی بود که اساس تحول در بینش مدیریت را پدید آورد و به دنبال آن ما درصدد برآمدیم نمودهای دیگر این تنفیذ الهی را در پیکره کلان نظام خود جستجو و ترسیم نمائیم. مجموعه تلاشهایی که در این زمینه صورت گرفته، اجمالاً در چهار دیدگاه زیر تصریح می‌شود:

(۱) - دانش مدیریت عبارت از مجموعه‌ای از «روش»ها است که مطلوبیت سیستم‌های انسانی و سازمانی را افزایش می‌دهد. این روشها فارغ از فرهنگ و بینش اعتقادی افراد مجموعه، برای همه جوامع بازخوردهای مشابه فراهم می‌کند و در همه آنها کاربرد یکسان دارد. انعکاس این دیدگاه در وضعیت موجود کشور ما این است

که ما صاحب هر اندیشه و مسلک و فرهنگی باشیم باید در برابر دستاوردهای دانش مدیریت خاضع شویم و از روشهای متوقی آن در پیشرفت و توسعه بهره بگیریم. این دیدگاه از ابتدای انقلاب مورد تردید بود و تجربه مدیریت بعد از انقلاب آن را مردود شناخت. چنانکه نویسنده محترم نیز اذعان فرموده‌اند مدیریت اقتضایی نیز به صراحت این نظریه را طرد نموده است.

(۲) - دانش مدیریت با آنکه دارای روش‌های پیشرفته در اداره مطلوب سازمانها است، ضمناً با فرهنگ عمومی و سازمانی مرتبط بوده و در تعامل مستمر با آن، اعتبار و کارایی خود را محک می‌زند. * ترجمه این دیدگاه در جامعه دینی ما اینکه دین و به تعبیری اخلاقیات، امری ذهنی است و در مناسبات انسانی، روش انجام امور، تشکیلات و قوانین سازمانی نفوذ مستقیم ندارد بلکه در ذهنیت جمع، نوعی نظارت ضمنی را برعهده دارد و احتمالاً در بلندمدت با حرکت بطنی فرهنگی در شئون مختلف مسئولیتها، وجدان کاری و... موثر خواهد بود.

در مطالعات تطبیقی**، این نظریه در دو جهت به این نحو مطرح است که بعضی، اعتقادی به دست کاری در حرکت فرهنگ ندارند و تابع تحول تدریجی و خود به خودی آن هستند. اما بعضی، فرهنگ‌سازی در سازمانها را مجاز دانسته و دخل و تصرف و اصلاح آن را ممکن قلمداد می‌نمایند. مطابق دیدگاه دوم، در هر دو صورت اخیر، میان بینش و دانش در مدیریت، نوعی انفکاک موجود بوده و دین به میزانی که در فرهنگ عمومی جامعه نفوذ کرده باشد می‌تواند در بعضی از نمودهای عینی سازمانی وارد شود اما با وجود قدرت فرهنگ‌سازی خود، همچنان بر مدیریت و شئون آن «نظارت ضمنی» خواهد داشت.

عده‌ای از متفکران، طرفدار این دیدگاه هستند. چنانکه تحول مدیریت دینی را در سطح «دانشی و روشی» در اولویت نمی‌بینند. رگه‌هایی از این طرزتفکر در نقد مندرج در تدبیر ۶۵ دیده می‌شود.

برخی دیگر از علمای محترم نیز چنین اذعان فرموده‌اند که اسلام در مدیریت کلان جامعه بر ولایت فقیه نظر دارد ولی در حیطه عملیاتی سطوح دیگر مدیریت، امور را به تجارب بشری سپرده و کاربرد و آموزش آن تجربه‌ها را مانع جاری شدن اصول کلی اسلام در مجموعه‌ها نمی‌شمارند، زیرا اسلام در منابع خود، اصول و کلیات را بیان فرموده و پیشروی در جزئیات را به بهره‌گیری از دستاوردهای مفید علمی موکول نموده است.

(۳) - دیدگاه سوم بر کادرسازی و گزینش مدیران و کارکنان وارسته و عالم متمرکز است. به این معنی که معتقد است باید تدبیر امور جامعه را به دینداران ملتزمی سپرد که از لحاظ اخلاقی ظرفیت تأمین حقوق آحاد سازمانی را داشته و نیز درصدد باشند که با سلاح ایمان، مدیریت اسلامی را محقق گردانند. البته باید اذعان نمود که ایمان و تقوا در تکوین شخصیت، نقش زمینه‌ای داشته و قادر است موانع فعالیت بایسته عقل را برطرف کند، اما «جانشین» تدبیر و کسب اطلاعات نیست و کارگزاران نظام اسلامی لازم است در بستر تقوا به کسب علوم و فنون موردنیاز حوزه کاری خود اهتمام ورزند.

با این وجود و حتی در صورت ترکیب تمهد و تخصص - مدیریت اسلامی به ظرفیت تفهیرپذیر (و اغلب روبه افول) «افراد» و روشهای «فردی» متکی خواهد بود. به دیگر بیان مدیریت اسلامی عبارت از حکومت افراد خواهد بود تا «حکومت ارزشها و جریانهای بایسته».

(۴) و بالاخره در دیدگاه چهارم علاوه بر پذیرش تاثیر و تأثر فرهنگ و مدیریت، همچنین

ضرورت‌گزينش و تربيت مديران و كاركنان متعهد و كارآ، جستجو و تحقق‌متدولوژی تطبيقی آراء مدیریتی اسلام با دستاوردهای دانش مدیریت، امکان‌سنجی می‌شود. به این معنی که پرسشی مقدر را مطرح می‌سازد که آیا مدیریت اسلامی نمی‌تواند به‌عنوان یک الگوی عملی و روش اجرایی به پیاده‌کردن موازین خود مبادرت کند؟ آیا ولایت فقیه به جای حکومت فیلسوف (یا حکیم) به این معنی نیست که اسلام می‌خواهد علاوه بر ذهنیات و اخلاقیات، به درون جزئیات عملی نفوذ کند؟ اگر چنین است چگونه می‌توان به یک متدولوژی دست پیدا کرد که از طرفی از اصول اسلام بهره گرفته باشد و از سوی دیگر با آخرین دستاوردهای تجربی مدیریت همراه گردد؟ به عبارت دیگر آیا ما، باید یا اصول اسلام را برگزینیم و از تجارب کاربردی مدیریت برکنار باشیم و یا آنکه روشهای موجود دانش مدیریت را به کار ببریم و نفوذ اسلام را در حوزه اداره مجموعه‌های سازمانی در حد اخلاقیات و ذهنیات متوقف کنیم (قانون این یا آن؟!؟) آیا نمی‌توان به شق سومي اندیشيد که از طریق آن بتوان به یک روش‌شناسی بدیع که هر دو ویژگی را دارد دست پیدا کرد؟ آیا ما می‌توانیم مطابق روشهای استنباط فقهی، به قواعدی مانند قواعد فقهیه دست پیدا کنیم که بر پویایی مدیریت اجرایی اسلام حکومت کند؟

محققان محترم مسائل مدیریت چنانکه در این دیدگاه غور کرده باشند اذعان خواهند فرمود که مسئله به هیچ عنوان در سطح «بدیهیات» نبوده بلکه به حد کفایت از ظرافت و پیچیدگی برخوردار است. و این عرصه تازه در اندیشه مدیریت است که مایه دغدغه دست‌اندرکاران را فراهم می‌کند و آنان را به گردهمایی و تبادل تجارب و آراء فرا می‌خواند. حال ببینیم ابزار ما برای نیل به این متدولوژی چیست؟

منابع اسلامی حاوی اصول و کلیات زندگی فردی و اجتماعی انسانها است و چنانکه جاودانگی دین اقتضا دارد اساساً بنا نبوده است که بر جزئیات زندگی در مکان‌ها و زمانهای گوناگون تاکید کند، زیرا برای هدایت انسان از ازل تا ابد آمده و بیان جزئیات ویژه شرایط خاص، آن را دچار محدودیت و نقص می‌سازد. پس ابتدا باید بگوئیم که انتظار استخراج جزئیات مسائل مدیریتی از بطن منابع دست اول اسلامی، انتظاری بیجا نیست.***

ابزار دیگر ما در روش‌شناسی مدیریت

تطبيقی، دستاوردهای بی‌شمار دانش مدیریت است که از خاصیت محدود، متکی به مکان و زمان، شرایط و اقتضاء برخوردار است. فرض اولیه در آغاز راه هم این است که به هر حال در تحقیقات عدیده مدیریت، نکات ارزنده‌ای است که عقل سلیم آنها را می‌پذیرد و رمز کاربرد آنها نیز در این نکته نهفته است. اما به دلیل تفاوت متدولوژی خود با روش‌شناسی پژوهش‌های اسلامی از قابلیت تعبیه اصول اسلام در کاربری خود برخوردار نیست. لذا نقاط جستجوی ما شامل پیدا کردن حلقه‌های مفقوده‌ای است که این کلیات را به آن تجارب پیوند دهد و به بیان دیگر به یک رأی تازه و بدیع بیانجامد که از آن خود ما بوده و همچنین از دانش مدیریت بهره برده باشد. اجمالاً به نظر می‌رسد ضمن استفاده از ظرفیت عظیم فقه در تولید آراء و احکام جدید باید از علوم مانند تاریخ (به معنی سیره معصومین سلام الله علیهم و سیره مسلمین)، روانشناسی و جامعه‌شناسی اسلام نیز بهره گرفت و در این روش برتر جزئیات بیشتری را کنگاش نمود.

خلاصه آنکه باید اعتراف کنیم که تولید آراء جدید مدیریتی، امری درحد افراد یا موسسه و یا یک تخصص ویژه نیست، بلکه بسیج عمومی نیروها و سازماندهی گروههای کاری واجد تخصص‌های مکمل را می‌طلبد. تصور ما این است که وحدت حوزه و دانشگاه در طراحی این تلاش‌های مشترک تحقق می‌یابد. به این نحو که ضمن تشکیل این گروههای مشترک، یک متدولوژی تحقیق، تدوین شود که در آن هر موضوع مدیریتی طی مراحل مختلف به منابع اسلامی و علمی عرضه می‌شود و با تبادل «همزمان» اطلاعات حوزوی و دانشگاهی، یک نظریه جدید ابداع می‌گردد. سپس این نظریه در قالب طرح‌های کاربردی در میدان عمل محک زده و نواقص آن رفع می‌شود و طی یک روند رشد یابنده به استمرار در حیطه خود اجرا شده و متناسب با تغییر شرایط تحول پیدا می‌کند.

نکته قابل تذکر در طراحی این متدولوژی، آن است که باید تبعات بینشی و دانشی بطور همزمان انجام شده و درحین بحثها، زایندهگی خود را نشان دهد، وگرنه تحلیل موضوعات بطور مجزا در هر حوزه، در انتهای بررسی، مشکل مواجهه دو روش متفاوت با یکدیگر را دامن می‌زند، حال آنکه تحقیق همزمان یک موضوع در دو حوزه، خود، «روش» مواجهه و ترکیب را مشخص می‌کند و بی‌آنکه حاصل جمع

بینش و دانش باشد، حاصل ضرب آنها در یکدیگر خواهد بود.

انجام این تلاش مشترک بالمآل به تدوین یک روش خواهد انجامید که اعمال مدیریت اسلامی را از سطح اخلاقیات و شعار و ذهنیت (که در جایگاه خود ارزشمند است)، به عمق سطوح اجرایی می‌کشاند. ما معتقدیم که وقتی شما برای رشد انسان، مناسبات و قوانین ویژه‌ای را ضروری بدانید (که دین چنین مقصودی را پی‌می‌گیرد)، این مساله در تشکیلات، روشها و نحوه بکارگیری امکانات و همچنین به فعل درآوردن سرمایه‌های بالقوه موثر خواهد بود.

اساسی‌ترین تفاوت بینش ما با آرای دیگران این است که ما سازمانها را تاسیس می‌کنیم تا «انسانها» رشد کنند و به فعلیت استعدادهای نهفته در درون خود برسند وگرنه محصور کردن ظرفیت درون انسانها به آنچه اهداف محدود سازمانها می‌خواهند، راهی نه در مسیر تکامل مورد نظر دین است.

بررسی تاریخی علم و تحقیق نشان می‌دهد که تحول روشهای بررسی، سهم اساسی در پیشرفت تبعات رشته‌های گوناگون دارد. به نظر می‌رسد تحول روشی در مواجهه اسلام با دانش مدیریت، چاره نفوذ آن در عرصه اجراییات باشد و تدوین این روش همتی والا و تلاشی جمعی و خالصانه را طلب می‌کند.

مرکز بررسیها و مطالعات استراتژیک اداری به دنبال مشارکت در همایش «مدیریت و رهبری سازمان» به معرفی گروههای دست‌اندرکار برای جمع‌بندی آراء مطروحه در همایش پرداخته و همچنین برای تداوم تحقیقات مشترک در سازمان‌های متولی مطالعات تطبیقی مدیریت، ساختار تشکیلاتی و کمیته‌های موضوعی کار را پیشنهاد نموده و آمادگی خود را برای مشارکت در این زمینه‌ها اعلام کرده‌است. شما خود را در چه موقعیتی از این مجموعه ارزیابی می‌فرمائید؟! □

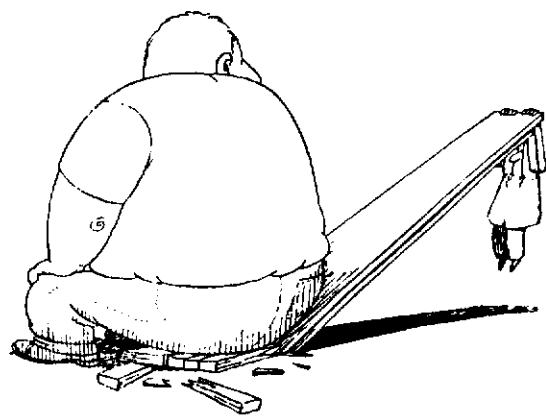
پانویس:

* لازم به ذکر است در صورتی که از سر مسامحه فرهنگ را به دو وجه مادی و معنوی تمیز کنیم، دین، در این دیدگاه متولی تحول فرهنگ معنوی است و در فرهنگ مادی و به عبارتی سطح تکنولوژی جامعه و... دخالت نمی‌کند

** تطبیقی به مفهوم مصطلح بین‌المللی
*** مگر آنکه بتوان به مدد قههای حائز شرایط، موضوعات خاص را به این اصول و کلیات عرضه نمود و نظر اسلام را درباره آنها - طبق قواعدی - بدست آورد.

رشد و افزایش اندازه شرکت‌ها

منبع: THE ECONOMIST-FEBRUARY 1996
ترجمه: کریم مردانه



سهامداران خود نسبت به شرکت‌هایی کسب کنند که در صنایعی با رشد سریع فعالیت می‌کنند. «کاگنیتکس» که یک موسسه تحقیقات اقتصادی است، بیان می‌دارد که در طی سالهای ۱۹۸۹-۱۹۹۳ بسیاری از شرکت‌هایی که از رشدی سریع برخوردار بوده‌اند، در صنایع یکنواختی نظیر صنایع کاغذی، شیمیایی، لاستیک و پلاستیک فعالیت داشته‌اند. «نوگور» که سازنده فولاد است در صنعتی دارای رشد دورقمی بوده، که این صنعت خود در حال افول بوده است. شرکت «کابوت» سالها سعی داشته که در صنایع مختلفی غیر از صنایع شیمیایی صرفاً بدین منظور فعالیت کند که مقاعد شود بهترین راه رشد بازگشت به فعالیت اصلی خود یعنی تولید دوده کربن است. بحث «باتیستا» و «گرتز» اینست که سه نوع استراتژی در پدیدآمدن رشد موثرند.

اولین استراتژی «مدیریت امتیازبندی و انتخاب مشتری» است. یعنی هرچه یک شرکت بتواند تولیدات بهتری نسبت به رقبایش داشته باشد، باید مشتریان را هم به همان اندازه بطور دقیق مشخص کند. انجمن خدمات اتومبیل متحده آمریکا اهمیت شناخت مشتریان را، حتی برای شرکت‌هایی که در صنایع روبه تنزل فعالیت دارند، بیان می‌دارد.

این انجمن بدلیل اینکه روی نیازهای تعمیرکاران و خانواده‌شان دقیق شده از سال ۱۹۸۸ از رشد باثباتی برخوردار بوده و از طریق آنها توانسته است از صنعت بیمه موتور فراتر رفته و در دیگر فعالیت‌های مربوط به مدیریت مالی حضور یابد.

استراتژی دوم تولید جریانی از محصولات جدید است. شرکت‌هایی که در این فن چیره هستند بیش از $\frac{1}{4}$ از عایدی سالانه خود را از

سراهنای نیروی کار در صنایع آمریکا با میانگین ۶/۴٪ در سال روبه کاهش گذاشته است. بدیهی است که در چنین دوره‌ای زحمات زیاد نتایج پربراری خواهد داشت. تحقیق انجام گرفته از سوی انجمن مدیریت آمریکا حاکی از اینست که تنها ۴۵٪ از شرکت‌هایی که از لحاظ اندازه کوچک شده‌اند، افزایش در سود عملیاتی را گزارش کرده‌اند (علت اصلی کاهش اندازه در مرحله اول) و این در حالیکه ۶۷٪ از این شرکت‌ها مجبور بوده‌اند کاهش دوباره و حتی سه‌باره را در اندازه تجربه کنند. همچنین این تحقیق نشان می‌دهد که محتمل‌ترین اثر کاهش اندازه شرکت‌ها، تنزل در روحیه افراد است که می‌تواند باعث کاهش در بهره‌وری و سود گردد. در این رابطه حتی بازار سهام نیز در معرض شک و تردید قرار گرفته است. مطالعه صورت گرفته بر روی ۱۰۰۰ شرکت آمریکایی حاکی است که سرمایه‌گذاران، برای شرکت‌هایی ارزش زیادی قائل می‌شوند که سودشان را از طریق رشد در درآمد کسب کنند نه از طریق کاهش هزینه. بنظر می‌رسد که شرکت‌ها از هر نوع که باشند ظرفیت رشد سریع را دارا می‌باشند و نباید به این موضوع بی‌توجهی شود. با نگاهی به ۱۰۰۰ شرکت موفق می‌بینیم که بین اندازه شرکت و رشد آن هیچگونه همبستگی وجود ندارد، بعضی از شرکت‌ها نظیر «وال مارت»، «هلت پاکارد»، و «موتورولا» که اخیراً بهترین عملکرد را از خود نشان داده‌اند، پیش از این شرکت‌های غول‌آسایی محسوب می‌شدند. همینطور ضرورتی ندارد که حتماً در صنایع فریبنده‌ای نظیر کامپیوتر فعالیت داشته باشیم. «لوسیر» و «آسین» در تحقیقات خود دریافتند که در واقع شرکت‌هایی که در صنایعی با رشد آهسته فعالیت دارند احتمال زیادی دارد که عایدی بیشتری برای

طی سالها، بحث‌های نظریه‌پردازان مدیریت حول کوچک شدن اندازه شرکت‌ها بود. اینان با بحث در مورد اندازه شرکت‌ها و بیان شایستگی کاهش اندازه، توانستند نظر مساعد مدیران ارشد را در این رابطه جلب کرده و آنها را مقاعد سازند که در شرایط نابسامان اقتصادی، اندازه‌های دیگری را باید جستجو کرد. براین اساس طی سالها، میلیون‌ها نفر شغل خود را از دست داده و شرکت‌ها کوچک‌تر شده‌اند. ولی آیا این موضوع می‌تواند به‌عنوان پدیده مثبتی ارزیابی شود؟ احتمالاً چنین نیست چون سبک مدیریتی که در این اواخر ایجاد شده، حاوی پیام دیگری است: «ما ناگهان می‌شنویم که رشد به‌عنوان پدیده‌ای مناسب ارزیابی می‌شود». مجله «استراتژی و تجارت» در شماره‌های اخیر خود موضوع نسبتاً جدیدی دارد که توسط «آلن» و «هامیلتون» نوشته می‌شود و یک موضوع مشاوره‌ای بوده و در رابطه با مساله رشد دو عنوان دارد. یکی از این دو عنوان مطالعه‌ای است روی ۱۸۲۸ شرکت آمریکایی عضو بورس سهام و اوراق بهادار آمریکا که توسط «چارلز لوسیر» و «آمی آسین» صورت گرفته و در این رابطه کتابی تحت عنوان «رشد جهت افزایش اندازه» منتشر شده است.

زمانی که مولفان کتاب یعنی «دویت گرتز» و «جوباتیستا» با ۱۸۰ مدیر ارشد آمریکایی مصاحبه‌ای در مورد اولویت‌های اصلی کاری‌شان انجام دادند، در مقایسه با ۳۶٪ از مدیران که اعلام کردند مناسب‌ترین شکل ادغام را برای آینده در نظر دارند، ۹۴٪ از این مدیران به مساله رشد اشاره کردند. دلیلی که می‌توان برای پیدایش این سبک جدید آورد اینست که افراد از «کوچک‌سازی» خسته شده‌اند. زیرا شرکت‌ها جهت هماهنگی و همسویی با مرحله دگرگونی همه چیز را کاهش داده‌اند. از سال ۱۹۸۵ هزینه

کالاها و خدماتی که در طی ۵ سال گذشته معرفی شده‌اند، بدست می‌آورند: «هلت پاکارد» با ۶۰٪ عایدی در این زمینه پیشتاز بوده و «ژیلت» با ۳۵٪ دنباله‌رو «پاکارد» است و «راپرمید» ۳۳٪ عایدی خود را بدین طریق کسب می‌کند. شرکت‌های مبتکر با گشاده‌دستی به افرادی که دارای عقاید روشن بوده و در واقع مبتکر باشند پاداش می‌دهند ولی در عین حال ابتکار را با دقت تمام هدایت می‌کنند تا مطمئن شوند که منابع را در راه افکار مربوط به فعالیت‌های غیرتجاری به‌هدر نمی‌دهند. سومین استراتژی «مدیریت کانال» است. بعضی از شرکت‌هایی که دارای رشدی سریع هستند، از طریق فروش محصولات بوسیله کانالهایی به شکوفایی رسیده‌اند که شرکت‌های باثبات این کانالها را نادیده گرفته‌اند. «استاپلس» که یک خرده‌فروش وسایل اداری و «تویز-ار-یواس» که یک خرده‌فروش امریکایی اسباب‌بازی می‌باشد، با استفاده از صرفه‌جویی حاصل از بازاریابی انبوه برای خرده‌فروشی وسایل خاص، رشد یافته‌اند. «دیل» که یک شرکت کامپیوتری امریکایی است از طریق فروش کالاهایی به‌همراه تلفن، گوی سبقت را از رقبایش ربوده است. اما احتمالاً فقط یک مسیر قابل اعتماد برای رشد وجود دارد و آن فروش هرچیز به جز اصل و عصاره فعالیت شرکت است. «جی‌پی مورگان» که یک بانک سرمایه‌گذاری است، جهت اندازه‌گیری میزان توجه شرکت‌ها به اصل فعالیت‌شان، شاخصی را تعیین کرده و نمرات از بیست (برای شرکت‌های مرکب که فعالیت‌های بسیار متنوعی دارند) تا صد (برای شرکتی که فقط در یک یا دو زمینه فعالیت می‌کند) را به آنها داد است. این شاخص نشان می‌دهد که اغلب شرکت‌هایی که تعداد زمینه‌های فعالیت خود را کاهش داده‌اند، طی دو سال گذشته ۱۱٪، عملکرد بالاتر از حد انتظار داشته‌اند در حالیکه شرکت‌هایی که فعالیت‌های متنوعی داشته‌اند با ۴٪، دارای عملکردی ضعیف بوده‌اند.

خلاصه

شرکت‌هایی از کار خود راضی خواهند بود که رشد کرده و به رشد به‌عنوان مساله باارزشی نگاه کنند. در طی دهه گذشته فقط حدود ۱۰ شرکت‌های در حال رشد امریکایی رکورد و کاهش ۵ در اندازه را تجربه کرده‌اند. رشد میانگین عایدی سالانه توسط ۵۰۰ شرکت صنعتی در طی سالهای ۹۳-۱۹۸۳ نشان می‌دهد که چرا تعداد

شرکت‌هایی که طی دهه گذشته کاهش در اندازه را تجربه کرده‌اند اندک می‌باشد. از این نرخ رشد میانگین ۰/۳ درصد کسر می‌شود. (این رقم برای شرکت‌های خدماتی بطور متوسط ۲/۲٪ می‌باشد). رشد، اغلب توسط رهبران مدیر ایجاد می‌شود، البته این صفت در هر کسی موجود نبوده و این رهبران هم بطور منظم در رأس مناصب قرار نمی‌گیرند. اگر یک شرکت در وضعیت نابسامانی باشد، رشد به‌راحتی می‌تواند این نابسامانی را تشدید کند. بعضی شرکت‌ها جهت حفظ بقاء خود نیازمند کاهش در اندازه هستند؛ از طرف دیگر بعضی از شرکت‌های

خانوادگی باید کوچک بمانند تا پویایی و هویت خود را حفظ کنند. رشد شدید می‌تواند خیلی مضرت‌تر از رشد آهسته باشد. «دیوید پاکارد»، یکی از بنیانگذاران «هلت پاکارد» می‌گوید که نابودی بسیاری از شرکت‌ها از رشد بیش از اندازه ناشی می‌شود نه از ضعف.

مشاوران بیان می‌دارند که یکی از مسائل ناراحت‌کننده حرفه‌شان، شکاف بین نرخ رشد دورقمی در برنامه هر شرکت و بی‌تفاوت و یکنواخت‌بودن این شرکت‌ها در عمل است و چنین انتظار می‌رود که علاقه‌ای که جدیداً برای رشد بوجود آمده این شکاف را عمیق‌تر سازد. □

نکته مدیریتی:

طراحی شغل در یک شرکت تولیدی کوچک

منبع: MANAGEMENT REVIEW

ترجمه: احمد رضا سنجری



شرکت هیچ سرپرست شیفت یا سرپرست خطوط تولید یا به عبارت دیگر سرپرستی ندارد؛ از متخصصان انتظار می‌رود که خودگردان و خودمدیر باشند. اعضای هر تیم به منظور ایجاد تنوع شغلی و آموزش مقطعی هر ۴ تا ۱۲ هفته یکبار بین خودشان گردش شغلی دارند. آنان همچنین این آموزش را دیده‌اند تا تعمیر و نگهداری معمول تجهیزات را خود انجام دهند و متکی به واحد تعمیر و نگهداری جداگانه‌ای برای پشتیبانی خط تولید نباشند. نهایتاً کارکنان عملکرد یکدیگر را ارزیابی کرده و با متقاضیان مشاغل مصاحبه به‌عمل می‌آورند. تفکر این شرکت تقریباً اعطای نظارت کامل به افراد درجهت کنترل شرایطی است که کار با کیفیت مطلوب اداره شود و طبق گزارش سخنگوی شرکت، طراحی شغلی در این شرکت براساس مشارکت و همکاری در عملکرد فردی است. □

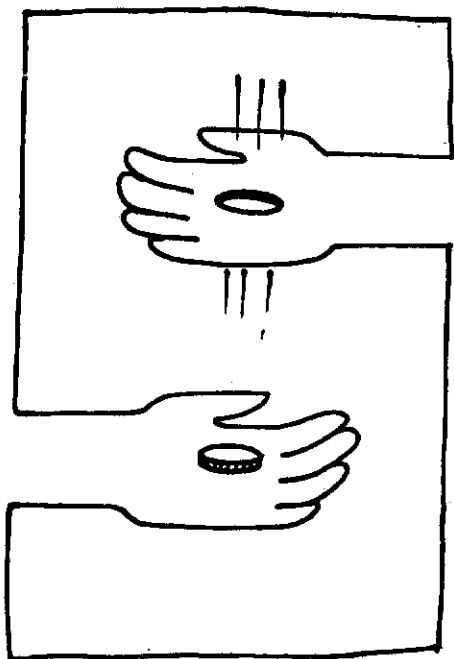
شرکت «رم» و «هاس بیپورت» در سال ۱۹۸۱ به‌منظور تولید موادشیمیایی مخصوص تاسیس شد. محل کارخانه در شهر «لاپورت» ایالت تگزاس واقع است. ۶۷ تن از کارکنان آن به دلیل اینکه مشاغل آنها در ارتباط با فعالیت کاریشان بطور ذهنی طراحی شده است نقش‌های فعالی در مدیریت برعهده دارند. در نتیجه، کارکنان قادرند بطور خودمختار و با حس تعلق به اتخاذ تصمیمات و انجام عملیات مبادرت ورزند. هریک از کارکنان سازمان بدان حد مهارت یافته‌اند که مثل یک مدیر عمل کنند. ۴۶ نفر از متخصصان عملیات و ۱۵ تن از مهندسان و شیمیدانها فقط به یک یا دو مدیر واحد تولید گزارش می‌دهند که این مدیران نیز به نوبه خود گزارش را به کمیته اجرایی تسلیم می‌کنند.

متخصصان ضمن کارکردن در تیم‌های ۴ تا ۷ نفره، تصمیمات عملیاتی را خود اتخاذ می‌کنند.

بدترین کابوس یک بیمه گر

منبع: ECONOMIST - JULY 1995

ترجمه: محمد غلامی



است، ممکن است بی ملاحظه تر از زمانی که بیمه نبوده به رانندگی بپردازد و از این رو حتی اگر فردی بیمه شده بکوشد احتمال وقوع حادثه‌ای را کاهش دهد، امکان دارد به نحوی عمل کند که دامنه زیان بالقوه را افزایش دهد. به عنوان مثال کارخانه‌ای که کشف می‌کند دارای تولیدی معیوب است، ممکن است یافته‌های خود را برای اجتناب از مقررات قانونی که کارخانه را ملزم به برطرف کردن آن می‌کند پنهان نگهدارد، که در این صورت موجب افزایش پرداخت حجم ریسک‌های بیشتر توسط شرکت بیمه می‌شود.

بیمه‌گران از مدتها قبل در جستجوی راههایی برای تطبیق خود با این مسائل بوده‌اند. آنها برای مقابله با «انتخاب مضر»، ممکن است هر یک روشی مختص به خود را اعمال کنند. برقراری نرخ‌های پایین‌تر بیمه سلامتی برای اشخاص جوانتر یا قراردادن ادارات خود در طبقه چهارم آپارتمان بدون آسانسور را انتخاب می‌کنند. برای دفع «مخاطره اخلاقی» آنها تمایل دارند بیمه کامل را ارائه ندهند، بلکه مقداری از ریسک را متوجه مشتریان کنند. بهترین شیوه برخورد به نوع «مخاطره اخلاقی» که بیمه‌گر با آن مواجه است، بستگی دارد. بیمه‌گران زمانی که با «مخاطره اخلاقی» مواجه می‌شوند ریسک را افزایش می‌دهند، اغلب به کسر پذیری روی می‌آورند. این امر متضمن آن است که مشتری اولین بخش از هر مطالبه‌ای را بطور کامل بپردازد. به عنوان مثال وقتی کسی ماشین‌اش تصادف می‌کند مجبور به پرداخت چندصد دلار هزینه اولیه، پیش از دریافت بقیه آن از بیمه‌گر می‌شود. این نه تنها مشتریان را به رانندگی ایمن‌تری تشویق می‌کند بلکه موجب کاهش هزینه‌های اداری بیمه‌گر نیز می‌شود، چرا که مشتریان انگیزه‌ای برای درخواست مطالبه‌های کوچک را ندارند. برای تطبیق با «مخاطره اخلاقی» که احتمالاً

بیمه می‌تواند زیان‌های مالی ناشی از حوادث ویرانگر را کاهش دهد، اما همچنین می‌تواند خطر وقوع آنها را نیز افزایش دهد.

سقوط هواپیما، نشت نفتکش‌ها و معایب تولیدی به‌طور عمومی حوادث غیرقابل پیش‌بینی هستند. اما همه آن‌ها بطورکلی تصادفی نیستند. برخی اوقات بر اثر اشتباه انسانی این امور بوقوع می‌پیوندند. اگرچه بیمه می‌تواند اشخاص را از آسیب زیان‌های حوادث مالی ناگوار دور سازد، همچنین می‌تواند بطور غیرعمدی افراد را متمایل به ارتکاب حوادث بیشتری کند. کار بیمه برپایه شریک شدن در خطرها است و بنا بر همین اصل برای هر مشتری حق بیمه‌ای براساس متوسط ریسک مشترک وضع می‌کند. این نوع نگرش نیازمند بازنگری است: ثابت شده است که مخارج (هزینه) حق بیمه در یک مقیاس جهانی در حال افزایش است. این امر منجر به پدید آمدن دو مساله شده است که اقتصاددانان آن را «انتخاب مضر» و «مخاطره اخلاقی» می‌نامند. مشتریانی که محرک‌های قویتری برای بیمه شدن دارند احتمالاً آنهایی هستند که بدترین ریسک را برای بیمه‌گران از طریق «انتخاب مضر» به بار می‌آورند مثلاً فردی علاقمند به خرید بیمه سلامتی است که از قبل دارای سابقه بیماری است. این امر موجب افزایش غیرمنصفانه مطالبات شده و برای افراد سالمتر حق بیمه بیشتری را به بار می‌آورد. در هر صورت این امر موجب افزایش ریسک کلی جامعه نخواهد شد.

«مخاطره اخلاقی» موجب افزایش ریسک کلی جامعه خواهد شد. این امر مبین آن است که مشتری پس از خرید حق بیمه تمایل به ریسک‌های بزرگتری دارد. «مخاطره اخلاقی» می‌تواند شکل‌های متفاوتی داشته باشد. مثلاً مشتری ممکن است شانس وقوع یک ضرر را افزایش دهد، فردی که دارای ماشین بیمه شده

موجب افزایش دامنه زیان‌های بالقوه می‌شود. بیمه‌گر تقاضای پرداخت‌های مشترک را می‌کند. بیمه‌گران بیش از آنکه مشتریان را به پرداخت کامل حدمعینی مجبور کنند می‌خواهند نسبتی از کل هزینه را بپردازند. زیان‌های بزرگتر به معنای پرداخت‌های مشترک بیشتری برای بیمه‌گذار است، از این رو به نفع مشتری است که زیانها را تا حد ممکن پایین نگهدارد.

با وجود اینکه به نظر می‌رسد بیمه‌گران از مکانیسم‌های فردی برای تطبیق با بحران اخلاقی برخوردارند، زمانی که می‌کوشند آنها را ترکیب کنند با مشکل مواجه می‌شوند. به عنوان نمونه بیمه‌گران اغلب از مشتریان می‌خواهند تا مقدار قابل کسر اولیه و نسبت کمی از سایر هزینه‌های بالای آن را، خود بپردازند. این دیدگاه دارای یک نقص جدی است. چرا که برقراری یک نرخ قابل کسر می‌تواند بر دامنه زیانهای بالقوه بیافزاید. به عنوان مثال، سازنده ماشینی را در نظر بگیرید که عیبی محتمل را در تعدادی از ماشین‌های فروخته شده کشف می‌کند. این شانس اندک وجود دارد که بسیاری از ماشین‌های فروخته شده دارای بخش معیوب، موجب بروز سلسله‌ای از سوانح مرگبار شوند. کارخانه می‌تواند با هزینه‌ای مثلاً ۲۰ میلیون دلار تمام این ماشینها را فراخواند و آنها را تعمیر کند، که در این صورت جای هیچ حرفی نیست، اما اگر کارخانه ریسک کند مجبور به پرداخت چند

صدمیلیون دلار در صورت کشته شدن اشخاص خواهد شد. بیمه‌گر کارخانه با دو نوع مخاطره اخلاقی مواجه می‌باشد: اگر شرکت را در برابر تمام فراخوانی‌ها (ماشینهای معیوب) بیمه کند بنگاه ممکن است به‌طور غالب از این امر به دلایل جزئی استفاده کند، و اگر آن را تنها در مقابل زیانهای عمده بیمه کند کارخانه ممکن است رویهمرفته از فراخوانی (ماشینهای معیوب) اجتناب کند. ترکیب قابلیت کسر با اندکی شراکت در پرداخت می‌تواند منجر به بدتر شدن این وضع گردد. در برخی موارد، قابلیت کسر اگر بیشتر از مشارکت پرداخت باشد می‌تواند موجب تضعیف فراخوانی ماشینهای معیوب شود اما ترکیب یک کسر قابل توجه با مشارکتی عمده می‌تواند اشخاص را از خرید حق بیمه منصرف کند.

«ریسچاره زکوموس» یکی از اقتصاددانان دانشگاه «هاروارد» در سخنرانی خود در مجمع ژنو (مجمع مشاوره‌ای مدیران اجرایی) راهی را برای حل این مسائل ارائه کرد. او این بحث را

مطرح می‌کند: زمانی که بیمه‌گران به‌طور همزمان مواجه با دو نوع مخاطره اخلاقی می‌باشند باید بطورکلی از روش قابلیت کسر صرفنظر کرده و پرداختهای اشتراکی بالاتر از حد معمول را جایگزین آن سازند.

در مورد سازنده ماشین، چنین نگرشی اغلب می‌تواند به نتایج وخیم‌تری بیانجامد. با تحت پوشش قراردادن همه مطالبه‌های کوچک کارخانه، به جای استفاده از روش قابلیت کسر، بیمه‌گر می‌تواند به‌طور قابل توجهی هزینه‌های یک فراخوانی احتمالی را کاهش دهد. با افزایش حق شراکت بالاتر از سطح اولیه، بیمه‌گر می‌تواند هزینه‌های کارخانه را در صورت بی‌ملاحظگی افزایش دهد.

مسائل مشابهی در سایر شکل‌های بیمه نیز به‌چشم می‌خورد مثلاً زیان‌های بالقوه ناشی از مخاطرات محیطی اگر در ابتدای کار مورد توجه قرار گیرند در صورت تقبل هزینه قابل توجهی توسط شرکت بیمه‌گذار می‌تواند کاهش داده شود. بیمه سپرده‌های تأمین مالی شده دولت

مرکزی نیز می‌تواند اغلب موجب دزدسرهایی شود. در دهه ۱۹۸۰ مجمع وام و پس‌انداز آمریکا به منظور اجتناب از ورشکستگی به وام‌های پرخطرتری روی آورد و از این طریق تعهدات نهایی پرداخت‌های دولت را افزایش داد.

اگرچه نگرش «زکوموس» می‌تواند موجب پیش‌برد برخی از انواع بیمه‌ها نظیر ریسک‌های خطرآفرین و زائد گردد، در اغلب موارد ممکن است در عمل نیز غیرکارا باشد. «مخاطره اخلاقی» به این علت بوجود می‌آید که مشتریان اطلاعات بیشتری درباره رویدادها نسبت به بیمه‌گران خود دارند.

از این‌رو برای بیمه‌گر مشکل و اغلب غیرممکن است که بدانند کدامیک از دو نوع خطر - مطالبه‌های بیشتر از جانب مشتریان (که در آن صورت بیمه‌گران خواهان استفاده از کسرپذیری هستند) یا ضررهای عمده‌تر (که مستضمن استفاده از پرداخت‌های اشتراکی است) - بیشتر است. چه کسی می‌گوید بیمه‌گران عدم اطمینان را دوست دارند؟ □

شیوه قدیمی به پایان رسیده



زمان بازاریابی و فروش به

اقتصاد امروز

روشهای بازاریابی نوین می‌طلبد.



پویانگر

گروه مشاوران مدیریت و پژوهش بازار

○ خیابان خرمشهر ● شماره ۱۶۹ ● طبقه اول ● تهران ۱۵۳۳۸ ● تلفن و فکس ۸۷۶۲۷۲۹ ○



کشف

● مشکلات کامپیوتری جهان در سال ۲۰۰۰

گفته می‌شود زمانی که تقویم به سال میلادی ۲۰۰۰ برسد، در سیستم کامپیوترهای سرتاسر جهان اختلال بوجود خواهد آمد بطوری که ژاپن برای رفع این مشکل به بیش از یک تریلیون ین (حدود ۱۰ میلیارد دلار) و جهان ۶۰ تریلیون ین (حدود ۶۰۰ میلیارد دلار) نیاز دارند.

درست در لحظه‌ای که سال میلادی از ۱۹۹۹ به ۲۰۰۰ تغییر می‌یابد، احتمال توقف در کار کامپیوترهای جهان وجود دارد و این مشکل درون کتاب‌ها نیست، بلکه واقعیتی است که در عدد ۲۰۰۰ نهفته است. این مشکل سال قبل در بخش سیستم اطلاعاتی مربوط به یکی از شرکت‌های بزرگ هواپیمایی که قطعات هواپیما را از قبل خریداری و انبار می‌کند، رخ داد. کارکنان این شرکت قصد برنامه‌ریزی برای خرید قطعات تا پنج سال آینده را داشتند اما هرچه تلاش می‌کردند کامپیوتر اطلاعات را نمی‌پذیرفت. پس از بررسی به این واقعیت که کلید حل مشکل بود، پی بردند.

سال‌های چهار رقمی مثل سال ۱۹۹۶ در کامپیوتر با دو رقم ثبت می‌شوند مثلاً به صورت ۹۶/۱۲/۳۱، سال ۲۰۰۰ به صورت ۰۰/۰۱/۰۱ ثبت می‌شود، لذا هنگامی که تاریخ ۹۹/۱۲/۳۱ به اول ژانویه سال ۲۰۰۰ میلادی برسد کامپیوتر تقویم ۰۱/۰۱/۲۰۰۰ را به صورت اول ژانویه سال ۱۹۰۰ تلقی می‌کند، یعنی دو صفر اول را اشتباهاً سال ۱۹۰۰ درک کرده و سیستم کامپیوتر به صدسال قبل بازمی‌گردد.

در دهه ۱۹۶۰، زمانی که کامپیوتر ساخته شد، متخصصان در اروپا و آمریکا معتقد بودند که قرار دادن دو رقم به جای چهار رقم برای درج سالها در کامپیوتر

مشکلی بوجود نخواهد آورد و ژاپن نیز از آنان تقلید کرد. دورقمی کردن ارقام سالها در کامپیوترها به منظور صرفه‌جویی در ظرفیت حافظه به منظور ساختن کامپیوتر با عکس‌العمل سریع بود.

گفته می‌شود برای تصحیح و رفع این مشکل در آمریکا ۳۰ تریلیون ین (حدود ۳۰۰ میلیارد دلار) و در ژاپن یک تریلیون ین هزینه مورد نیاز است.

(N.H.K. TV - TOKYO)

● نظرسنجی درباره شیوه رفتاری مردم سه قاره جهان

انجام یک نظرسنجی اجتماعی در سطح اروپا نشان داد ایتالیایی‌ها بدقول‌ترین و آلمانی‌ها اخموت‌ترین مردم اروپا هستند و اروپایی‌ها نامطلوب‌ترین جا برای شاغل شدن و یا بازنشستگی را کشور ژاپن می‌دانند. یک موسسه تحقیقاتی بلژیکی اخیراً اقدام به انجام یک نظرسنجی در ۱۶ کشور غربی در مورد نحوه برخورد و وفای به عهد آنها کرد که در مجموع هزار نفر مورد استیصال قرار گرفتند.

مطلوب بودن این کشورها که علاوه بر کشورهای اروپای غربی، روسیه، ژاپن و آمریکا، را نیز در برمی‌گیرد، از حیث اشتغال و یا طی کردن دوران بازنشستگی در آنها نیز به رأی گذاشت.

ارزیابی نتایج این نظرسنجی‌ها که در هفته‌نامه اروپایی «یوروپین» چاپ لندن انتشار یافته حاوی نکات جالبی است. اکثر مردم عموماً به ایتالیایی‌ها و قول آنها اعتمادی ندارند و آنها را بسیار بدقول می‌دانند. فرانسوی‌ها و امریکایی‌ها نیز با قرار گرفتن در رده‌های بعدی از بدقول‌ترین مردمان غرب به حساب می‌آیند. حال آنکه برحسب آرای بدست آمده به قول مردم اسپانیا، یونان و پرتغال نیز چندین اطمینانی نمی‌توان داشت.

این درحالی است که از حیث وفای به عهد ژاپنی‌ها، روسها و مردم کشورهای تروژ و فنلاند در کنار انگلیسی‌ها بالاترین رأی را آورده و خوش قول‌ترین مردم غرب به‌شمار می‌روند.

از لحاظ خوشرویی و مهربانی نتایج نظرسنجی‌ها مزبور حاکی از آن است که آلمانی‌ها از نظر عموم اخموت‌ترین به حساب می‌آیند. سوئیسی‌ها در رده دوم و سوئدی‌ها و انگلیسی‌ها به ترتیب در رده‌های سوم و چهارم مردم اخموی غرب برحسب تعداد آرا قرار گرفته‌اند.

در مقابل، اسپانیایی‌ها و سپس ایتالیایی‌ها خوشروترین مردم غرب به‌شمار می‌آیند. این درحالی است که پرتغالی‌ها و یونانی‌ها نیز از خوشروترین مردمان غرب شناخته شده‌اند.

اگرچه ممکن است سوئیسی‌ها از اخموت‌ترین مردمان غربی باشند اما بیشتر مردم ترجیح می‌دهند در این کشور و آلمان به کار مشغول باشند.

انگلیس و فرانسه از نظر طالبان اشتغال در رده‌های سوم و چهارم قرار دارند و آمریکا پنجمین میزان رأی را به دست آورده است. ژاپن نه تنها نامطلوب‌ترین کشور برای اشتغال به کار به‌شمار آمده بلکه برای طی کردن دوران بازنشستگی نیز در بین کشورهای غربی پایین‌ترین رأی را آورده است.

(لندن - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● کشف یک عدد اول جدید

دانشمندان علوم کامپیوتر در واحد تحقیقات شرکت «کری»، وابسته به شرکت «سیلیکون گرافیک»، موفق به کشف بزرگترین عدد اول شناخته شده، شدند که با داشتن ۲۷۸۶۳۲ رقم، ۱۲ صفحه روزنامه را می‌پوشاند.

اعداد اول به‌طور مساوی تنها بر خود و عدد یک بخش‌پذیر هستند، مانند ۲، ۳، ۵، ۷، ۱۱. عدد اول جدید در شعبه این شرکت در ایالت «ویسکانسن» کشف شد.

«اقلیدس»، ریاضی‌دان یونانی ثابت کرد که شمار اعداد اول نامحدود است ولی با ترتیب منظمی قرار نگرفته‌اند و فرمولی برای ایجاد آنها وجود ندارد.

کشف اعداد اول برای ابرکامپیوترها، آزمایش دشواری است. این کامپیوترها به محققان در فراگیری روش‌های جدید برای

سرعت بخشیدن به عملیات ریاضی کمک می‌کنند. برای انجام این فرایند باید میلیون‌ها عدد را به‌طور اتفاقی ایجاد و آزمایش کرد. لازم به یادآوری است که بزرگترین عدد اول که قبلاً کشف شده بود، ۲۵۸۷۱۶ رقم داشت.

(REUTER-CHICAGO)

● سال ۲۰۰۰ و ۱/۳ میلیارد فقیر در جهان

رئیس صندوق بین‌المللی برای توسعه کشاورزی (ایفاد) اخیراً برآورد کرده که تا پایان قرن حاضر بیش از یک میلیارد و ۳۰۰ میلیون فقیر مطلق در جهان وجود خواهد داشت.

«ادریس جزایری» گفت: «بدبختانه علیرغم شناخت تراژدی کشورهای فقیر، به تعداد آنها اضافه شده است. در حال حاضر طبق برآورد انجام شده بیش از یک میلیارد فقیر در فقر مطلق بسر می‌برند. از ۲۰ میلیون مورد مرگ اجتناب ناپذیر که هرساله اتفاق می‌افتد اکثر آنها به دلیل این وضعیت تکان‌دهنده و شوک‌آور است.»

وی اضافه کرد: «جنبه هشداردهنده مساله افزایش بی‌تناسب تعداد زنان فقیر است. بررسی‌هایی ایفاد نشان می‌دهد که افزایش تعداد افرادی که در سال‌های آینده در فقر زندگی خواهند کرد اساساً بخاطر زنان روستایی خواهد بود. این روند پیامدهای بسیار شومی در آینده خواهد داشت زیرا این زنان روستایی هستند که مسئولیت اولیه خانه‌داری، تهیه غذا، امنیت و رفاه را به عهده دارند.»

«جزایری» گفت: «زنان کشاورز حجم عمده مواد غذایی در افریقا را تولید می‌کنند و زنان کشاورز در آسیا و آمریکای لاتین به ترتیب یک سوم و یک چهارم از محصولات غذایی را تولید می‌کنند، ولی با این حال آنان از توجه کافی آژانس‌های توسعه خدمات، تحقیقات و گسترش در امر کشاورزی موسسات اعتباری و مالی برخوردار نیستند.»

«جزایری» افزود: «چنانچه بهره‌وری زنان روستایی که در واقع اکثر مواد غذایی

کشورهای توسعه‌یافته را تهیه می‌کنند افزایش نیابد در این صورت امیدی نمی‌توان داشت که گرسنگی در جهان پایان یابد. وی در پایان سخنانش گفت: «امروز نیمی از مردم در بسیاری از کشورهای روبه رشد بایستی هر روز تلاش کنند تا زنده بمانند.»

(جاکارتا - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● هوش اکتسابی است یا ذاتی؟

بحث در مورد اینکه هوش اکتسابی یا ژنتیکی است همیشه در محافل علمی مطرح بوده است. در سال ۱۹۷۲ یک محقق آمریکایی بنام «کریستوفر جانکز»، جامعه‌شناس دانشگاه «هاروارد» به این نتیجه رسید که بچه‌ها ۴۵٪ از استعدادهای ذهنی را از طریق ژنتیکی به ارث می‌برند و ۳۵٪ آن را از جامعه و ۲۰٪ مابقی را از هر دو طریق بدست می‌آورند.

یک متخصص ژنتیک استرالیایی این مشکل را دوباره مطرح کرده و بر این باور است که باهوشی احتمالاً مربوط به ژن‌هایی است که بر روی کروموزم ایکس قرار دارد. «گیلیان ترنو» بر این عقیده است که این ژن‌ها از طریق مادر به پسر انتقال می‌یابد.

دخترها که یک کروموزم ایکس از پدر و یکی را از مادر دریافت می‌کنند، می‌توانند از دو طرف از این ژن برخوردار شوند. ولی این پسرها هستند که در نهایت از این ژن بهره‌مند می‌شوند چرا که فقط پسرها با داشتن دو کروموزم متفاوت برخلاف دخترها که فقط یک نوع کروموزم بیشتر ندارند، امکان برخوردار شدن از این ژن را از طریق مادر خواهند داشت. این پژوهشگر استرالیایی بر این باور است که در افراد مذکر بروز جهش‌های ناگهانی و موفق در ژن‌ها معمولاً سبب نوعی باهوشی می‌شود که این نوع باهوشی ناشی از کروموزم ایکس تکراری است.

پروفسور «گیلیان ترنو» برای اثبات ادعای خود با اشاره به درصد تعداد پسرانی که از معلولیت ذهنی رنج می‌برند. بر این اعتقاد است که جنس مذکر ۳۰٪ بیشتر از جنس مونث به بیماریهای ذهنی مبتلا هستند.

(SCIENCE AND LIFE - LONDON)

● نسل آینده تلفن‌های همراه

نوع جدید تلفن‌های همراه که به‌زودی به بازار عرضه خواهد شد، درحقیقت کامپیوترهایی هستند که از طریق آنها می‌توان به موج سواری در فضای ارتباطات اینترنت پرداخت.

هفته‌نامه «استایل» چاپ استرالیا ضمن تشریح تلفن‌های همراه ۹۰۰۰ که به‌تازگی از سوی شرکت «نوکیا» به بازار عرضه شده، نوشت: این دستگاهها علاوه بر داشتن تمامی توانهای تلفن همراه معمولی قادرند مستقیماً به «اینترنت» وصل شوند و دارندگان این تلفن‌ها می‌توانند با بازکردن در آنها به یک صفحه کامپیوتری دسترسی یابند و با گرفتن یک شماره تلفن مستقیماً به «اینترنت» وصل شوند.

این تلفن‌ها همچنین قادر به مخابره و دریافت فاکس و پیام‌های پست الکترونیکی هستند. با به بازار آمدن این تلفن‌ها شخص می‌تواند درحالی که در صندلی خود در اتوبوس و یا قطار نشسته است با گرفتن یک شماره به «اینترنت» وصل شود و از اطلاعات آن بهره‌برداری کند. (سیدنی - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● کشف هورمون کنترل اشتها

گروهی از پژوهشگران پس از انجام تحقیقات گسترده‌ای اعلام کردند یک هورمون ویژه که به‌طور طبیعی در مغز به‌وجود می‌آید، عامل قدرتمندی برای کنترل اشتها در موش‌های آزمایشگاهی است.

محققان انستیتو ملی بیماریهای دستگاه هاضمه و دیابت و بیماریهای کلیوی در آمریکا با انتشار نتایج تحقیقات خود اعلام کردند: «هورمون بوروکورتین در موش‌های آزمایشگاهی به‌عنوان یک وسیله قدرتمند کاهش اشتها عمل می‌کند و باعث می‌شود حتی حیوانات بسیار گرسنه میزان مصرف غذای خود را تا ۷۵٪ کاهش دهند.»

تحقیقات مذکور به سرپرستی دکتر «فیلیپ اسمیت» انجام شده و نتایج جامع آن در شماره آینده نشریه ساینس منتشر خواهد شد. (SCIENCE - LONDON)



● مدیریت زمان

مؤلف: لوتاریس ورت
ترجمه و تالیف: غلامرضا خاکی
ناشر: سازمان بهره‌وری ملی ایران
چاپ اول، بهار ۱۳۷۵ - ۱۲۰ صفحه
بها: ۳۰۰۰ ریال

نگارنده در مقدمه کتاب آورده است که:

لشگر لحظه‌ها در هر نفسی، قسمتی از کشور وجود را فتح می‌کند و انسان در زیرگامهای عبور زمان، یک آن از مجموع فرصت حیات او کاسته می‌شود و در همان لحظه آبی به عمر او افزوده می‌شود.

قدر وقت ارزشناست دل و کاری نکنند

پس خجالت که ازین حاصل اوقات بریم در فرهنگ روزمره، از کودکی به ما آموخته‌اند که «وقت طلاست» غافل از آنکه طلا را هم می‌شود ذخیره کرد و هم می‌توان دوباره بدست آورد، در حالی که زمان را نه می‌توان دوباره بدست آورد و نه ذخیره کرد شاید چینی‌ها بهتر این موضوع را فهمیده‌اند که در ضرب‌المثل‌های خود آورده‌اند: «بایک متر طلا نمی‌توانید یک متر وقت بخرید»

علاوه بر توصیه‌هایی که از فرهنگهای گوناگون در مورد زمان آموخته‌ایم آدمی از نظر وجودی در تنگنای مبهمی گرفتار آمده است از سویی خداوند در او ظرفیت نامحدود «انسانیت» را به امانت گذاشته و از سویی دیگر همین انسان نمی‌داند که فرصت محدود اما نامعلوم زندگی او چقدر است در ماورای این حقیقت آدمی باید بتواند با استفاده بهینه از اوقات عمر، در بارگاه حقیقت شرمنده نباشد.

* * *

تمام فنون و تکنیکهای مطرح شده در علم مدیریت، بر تحقق اهداف در کوتاهترین زمان ممکن و با کمترین هزینه تأکید دارند. این تأکید از چنان اهمیتی برخوردار است که دهها مقاله و کتاب پیرامون چگونگی اداره کردن زمان فردی و

سازمانی نگاشته شده است و در همه آنها دو محور اساسی مورد توجه قرار گرفته است.

۱- شناخت آنها و دامهای زمان (در سطح فردی، مربوط به دیگران ناشناخته‌ها و...)

۲- راههای مبارزه با آنها (ان (عدم آشنایی با فنون مبارزه، غفلت از ادرس زمان).

حرکت حول دو محور بالا - یعنی -

زمان - یکی از مهمترین ابعاد بهبود بهره‌وری کلیه سطوح فردی، سازمانی و ملی است و باید در این راستا منتهای کوشش را به عمل آورد تا آحاد افراد جامعه این ضرورت را درک کنند.

در این کتاب بعد از آنکه نگارنده مفهوم و جایگاه زمان را از بعد تاریخی، فلسفی و عرفانی



آن بررسی می‌کند، طی ۱۲ فصل و یک پیوست به تشریح علل تنگنای زمانی و راههای مبارزه با آن در چارچوب یک زندگی کاری می‌پردازد.

فصل اول: (استفاده مناسب از زمان)

«فقط عده کمی از مردم به قدر کافی وقت دارند، باین وجود اگر بخواهند همه مردم وقت برای هر کاری دارند»

تلاش اساسی نگارنده در این فصل آن است تا خواننده را با درک صحیح تری از زمان آشنا سازد.

فصل دوم: (گرفتن وزن زمان)

«قسمتی از زمانمان را به جبر از ما می‌ستانند و قسمتی دیگر را به نیرنگ، اما آنچه باقی می‌ماند بی آنکه بدانیم ضایع می‌شود»

در فصل دوم با طرح چند پرسشنامه، زمینه‌ای فراهم می‌شود تا خواننده میزان اتلاف زمان خود و دلایل آنرا شناسایی کند.

فصل سوم: (تعیین اهداف)

«وقتی هدفمان را از دست دادیم مجبور

شدیم سعی خود را چندبرابر کنیم»

در این فصل با استناد به قانون پارتنو اهمیت تأکید روی اهداف اساسی‌تر و تعیین آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

فصل چهارم: (مکتوب کردن اهداف و برنامه‌ها)

«کسی که در بهار چیزی نکارد در پائیز چیزی درو نخواهد کرد»

این فصل برنامه‌ریزی را راه میان‌بر دستیابی اهداف در زمان کمتر معرفی می‌کند و توصیه‌هایی برای برنامه‌ریزی بهتر به خواننده ارائه می‌گردد.

فصل پنجم: (استفاده از جداول روزانه)

«هرقدر بیشتر و دقیق‌تر برنامه‌ریزی کنید باز هم اتفاقات سخت‌تری برایتان پیش می‌آید»

بخش عمده فصل مزبور بر کاربرد و نحوه طراحی جداول روزانه کار جهت برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی کارها تأکید دارد.

فصل ششم: (بین اولویتها)

«بهتر است انسان کار صحیح انجام دهد تا کار را به روش صحیح انجام دهد»

تجزیه و تحلیل ABC که در این فصل مطرح می‌گردد فرد را در دسته‌بندی هدفهای مهم و کم‌اهمیت و زمانبندی کار راهنمایی می‌کند.

فصل هفتم: (آغاز کردن با نگرش مثبت)

«یک قلب خوشحال چهره‌ای را شاد می‌کند ولی یک قلب غمگین روح را می‌شکند»

در این فصل دارا بودن نگرشی مثبت در آغاز روز را ضامنی برای موفقیت و کاهش اضطراب معرفی می‌شود و آسایش و لذت از کار را حق هر فرد می‌داند.

فصل هشتم: (بررسی کردن منحنی عملکرد)

«دانه از آن برنده‌ایست که زود بر می‌خیزد»

در فصل مزبور پس از شرح منحنی عملکرد ساعاتی که هر فرد از توان کاری بالا برخوردار است و نوع کارهایی که بهتر است در این ساعات و ساعات دیگر انجام شود مطرح می‌شوند.

فصل نهم: (ذخیره کردن اوقات آرامش)

«بزرگترین حادثه‌ها در شلوغ‌ترین لحظه‌های ما اتفاق نمی‌افتند بلکه در آرام‌ترین آنها رخ می‌دهند»

توقفات کاری به سبب برهم زدن تمرکز فکری برد عامل مهمی در اتلاف زمان معرفی می‌گردد و

از طرف دیگر در نظر گرفتن زمانهای کوتاهی برای استراحت هم عامل بالابردن توان کارشناسی شده‌اند به عبارتی به فرد تنظیم ساعات کار پیوسته و استراحتهای کوتاه مدت را پیشنهاد می‌کند این

موضوع محور اساسی مباحث این فصل است.
فصل دهم: (مدیریت از طریق تفویض اختیار)
«کسی که درگیر کارهایی جزئی است دید
کلان را از دست می‌دهد»

بااستناد به تجزیه و تحلیل ABC فرد مجاب
می‌گردد تا انجام هر کاری را شخصاً برعهده نگیرد،
بلکه تنها به کارهایی که واقعاً قابل تفویض به
سایرین نیستند پردازد و هم‌زمان فردیش را ذخیره
کند و هم فرصت شکوفایی به سایرین بدهد، این
موضوع در این فصل مورد تجزیه و تحلیل قرار
گرفته است.

فصل یازدهم: (استفاده از برنامه‌ریز زمانی)
«برای صید ماهی رفتن به لب رودخانه کفایت
نمی‌کند باید توری هم با خودت برداری»

در این فصل استفاده از برنامه‌ریز زمانی
به‌عنوان تکمیل‌کننده فصول قبل راهی است برای
اطمینان از انجام کارها و زمانبندی نهایی آنها
معرفی می‌گردد.

فصل دوازدهم: (تلاش برای منظم بودن)
«معما چون حل گشت آسان شود»

مزایا و فواید مدیریت زمان و همچنین
خودانضباطی به‌عنوان اصلی برای مدیریت زمان،
دو قلمرو اساسی هستند که با کمی تمرین و
ممارست بدست می‌آید در این فصل مورد بررسی
قرار گرفته‌اند.

پیوست

در انتهای کتاب ۲۰ عامل اتلاف زمان و
راههای مبارزه با آنها معرفی شده‌اند. □

● اقتصاددانان بزرگ

جلد اول (قبل از کینز)

نویسنده: مارک بلاگ

مترجم: غلامعلی فرجادی

ناشر: انتشارات رتقی

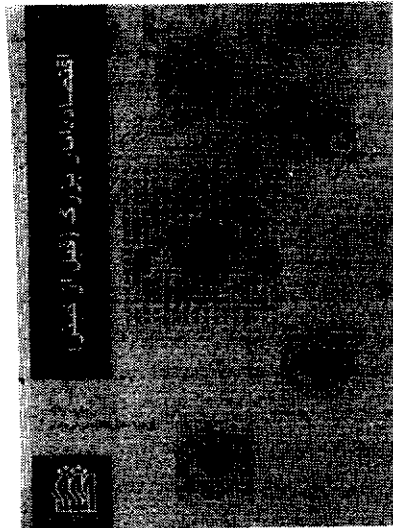
چاپ اول - تابستان ۱۳۷۵ - ۲۱۶ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۶۵۰۰ ریال

سرای شناخت مسایل اقتصادی و حل
معضلات آنها مطالعه تاریخ اندیشه‌های اقتصادی
ضرورت می‌یابد، شناخت بهتر علم اقتصاد
ایجاب می‌کند که دانشجویان و دانش‌پژوهان با
سیر تکوینی نظریه‌ها آشنا باشند. چرا که این
رشته روزگاری اطلاعات پایه‌ای هر اقتصاددانی
را شکل می‌داد.

در حقیقت درک صحیح علم اقتصاد نیاز به



دوبال «نظریه» و «تاریخ» دارد. بدون دانستن
«تاریخ» افراد یک بعد از یادگیری و آموزش را از
دست می‌دهند، بعدی که به دانش آنان عمق و
وسعت می‌بخشد. بدون «نظریه»، علم اقتصاد
صرفاً یک هنر کلامی خواهد بود و نه یک علم
مفید. اقتصاددانان با کمک نظریه می‌توانند تفکر
خود را سازمان و باکمک تاریخ خطوط جدیدی
از تفکرات را در ذهن پرورش دهند. بدون نظریه،
تاریخ فاقد انسجام و سازماندهی بوده و
موضوعی به جز لفاظی نخواهد بود و بدون
تاریخ، نظریه فاقد ریشه‌های تکوینی است.
لذا کتاب اقتصاددانان بزرگ به بررسی
چگونگی اندیشه‌ها و عقاید اقتصاددانانی
می‌پردازد که تاثیر چشمگیری در شکل‌گیری
تفکرات اقتصادی داشته‌اند.

مترجم، جلد اول کتاب را با چگونگی
شکل‌گیری نظرات شصت و شش اقتصاددان قبل
از «کینز» با توجه به تقدم زمانی انسجام بخشیده
است، و جلد دوم آن با اقتصاددانان بعد از «کینز»
و تجزیه و تحلیل نظرات آنها شکل خواهد
گرفت.

● IRAN TRADE YELLOW PAGES (1996 - 1997)

EXPORT PROMOTION CENTER OF
IRAN MINISTRY OF COMMERCE -
EXPORT DEPUTY MOBALLEGHAN
PUBLISHING AND ADVERTISING
836 PAGES

امروزه نشر اطلاعات یکی از عوامل اصلی

توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهای جهان
می‌باشد و اطلاع‌رسانی از وظایف اصلی
بنگاه‌های اقتصادی و سیاسی جوامع است. در
این راستا کتاب حاضر به زبان انگلیسی چاپ و
منتشر گردیده است.

این کتاب با معرفی کوتاهی از تاریخ
پروازونشیب ایران آغاز می‌گردد. این مقاله با
هدف معرفی نقش تاریخی ایران در ساختار
فرهنگ و تمدن جوامع بشری نگاشته شده
است. در بخش بعدی کتاب گزارش سالیانه
اقتصاد کشور به چاپ رسیده که با هدف تشویق
سرمایه‌گذاری در ایران و ارائه تصویری روشن از
فعالیت‌های اقتصادی کشور تدوین شده است.

معرفی سازمان‌های اجرایی مرتبط با
صادرات کشور از جمله: مرکز توسعه صادرات
ایران، بانک مرکزی ایران، گمرک جمهوری
اسلامی ایران و اتاق بازرگانی صنایع و معادن از
فصول دیگر کتاب می‌باشد. در بخش بعدی کتاب
به معرفی مناطق آزاد تجاری کشور پرداخته که در
این راستا چهار منطقه آزاد قشم، کیش، سیرجان
و چابهار معرفی گردیده‌اند.

با توجه به هدف اصلی کتاب حاضر که همانا
اطلاع‌رسانی و لزوم تدوین بانک‌های اطلاعاتی
می‌باشد، مجموعه اطلاعات ۵۰۰۰ شرکت
تولیدی و خدماتی در قالب ۳۰ بانک اطلاعاتی
تدوین و در هر بانک صفحات رنگی معرفی
کالاها و خدمات مربوطه درج گردیده است.
همچنین فهرست محصولات و خدمات تولیدی
و فهرست شرکت‌کنندگان در کتاب به‌شیوه
الفبایی نیز از دیگر بخش‌های بانک اطلاعاتی
کتاب حاضر می‌باشد.

نیاز کشور به جذب توریست و ایجاد درآمد
ارزی از این راه امروزه می‌تواند منافع بالاتر از
صنعت نفت داشته باشد. امکانات ملی و گسترده
بالایی که ایران به لحاظ جغرافیایی و تاریخی دارد
ایجاد بخش خاصی را می‌طلبد که این مهم برای
اولین بار در کتاب حاضر به شکل بخش مستقلی
تدوین شده است. این بخش با نگاهی به
جغرافیای ایران شروع گردیده و به معرفی صنایع
دستی ایران، معرفی چهار شهر تاریخی و
مذهبی، معرفی چهار شخصیت علمی و هنری
مطرح ایران در سطح جهان، معرفی چهاربانی
باشکوه تاریخی و چهار سنت مذهبی و آئینی
می‌پردازد. همچنین تهران به‌عنوان پایتخت
جمهوری اسلامی ایران نیز در این بخش معرفی
شده است. □

نویسنده: پیتراف - دراگر
 مترجم: عبدالرضا رضایی نژاد
 ناشر: موسسه خدمات فرهنگی رسا
 چاپ اول - ۱۳۷۳ - ۲۷۳ صفحه
 تیراژ: ۳۳۰۰ نسخه
 بها: ۹۰۰۰ ریال

پیتراف. دراگر نویسنده این کتاب، دارای تالیفات متعدده و گوناگونی در پهنه وسیع اقتصاد، مدیریت، علوم سیاسی و اجتماعی می باشد. کتاب حاضر به زمینه های گسترده و گوناگونی در دانش مدیریت، نیروی کار، سازمان های نوین و اقتصاد جهانی پرداخته است.

«دراگر» با ژرف نگری و دقت فراوان مشکلات اساسی و مهمی را که مدیران در دهه آخر سده بیستم با آن روبرو خواهند بود بررسی، موسشکافی و تجزیه و تحلیل کرده و راههای پیروزی بر آنها را ارائه داده است. این مشکلات در بخش های گوناگون از جمله نظم نوین اقتصاد جهانی، برخوردهای تازه انسان با کار و فعالیت، روند نوین مدیریت و رهبری در سازمانها را شامل می شود.

بخش نخست - اقتصاد

اینک اقتصاد جهانی با آنچه بازرگانان، سیاستمداران و اقتصاددانان هنوز به طور درست قبول دارند، کاملاً متفاوت می باشد. درگذشته هنگامی که یک قدرت اقتصادی عمده پا می گرفت، بلافاصله سایرین ائتلاف هایی در برابر آن به وجود می آوردند. اعمال سیاست های حمایتی، خوب یا بد، تنها راهی است که سبب می شود تا یک اقتصاد پیشرفته و مغرور غیرغربی مانند ژاپن (و بره های کوچک آسیایی)، به دایره اقتصاد جهانی وابسته به غرب کشانده شوند. این درحالی است که الگوی لجام گسیخته و بی ارزش اقتصاد غرب با معیار نهایی عقلانیت اقتصادی و منطق سودخواهی، برای جامعه کنفوسیوس بیگانه بوده و حتی به آن به چشم امپریالیزم فرهنگی نگاه می کند.

یکی از دلایل پیدایش تغییرات، توانمندی جابجایی عقاید و اطلاعات به گونه ای آسان و ارزان می باشد. روند انتقال کار به محل هایی که مردم زندگی می کنند، به گسترده درجریان

مدیریت آینده

تلخیص: سیدمحمد باقری زاده

است. سیاست اساسی دیگر این سالها یعنی به کرسی نشاندن اقتصاد جهانی برپایه اصول بازار نیز به صورت مستقلى موفق گردیده است.

چه چیزی مایه ثروت است؟ نسل نخست اقتصاددانان عقیده داشتند که قدرت خرید نماد ثروت است، اما با انباشتن شمش های زر و سیم، نظریه دیگری اظهار شد «ثروت زاییده طبیعت است نه، انسان - زمین». گروهی ثروت را وابسته به انسان دانسته و می گفتند «ثروت از نیروی کار انسان» به دست می آید. درصد سال گذشته، مختار به گزینش بین دو اقتصاد بوده ایم - یکی اقتصادی بدون داشتن پایه «ارزشی» و دیگری اقتصادی برپایه «گوهر انسانی». اکنون می دانیم که منبع ثروت چیزی ویژه انسان، یعنی دانش است. چنانچه دانش به کار افزوده شود نتیجه اش بهره وری می باشد. و اگر دانش را به کارهای تازه و بی سابقه بیفزائیم آن را «نوآوری» می نامیم.

اقتصاد فردا بایستی قلمرو اقتصاد داخلی و جهانی را یکپارچه کند. چراغ های «بهره وری» و «نوآوری» می توانند راهنمای ما باشند، اگر به دست آوردن سود در سایه کاهش بهره وری و یا فداکردن نوآوری باشد، نمی توان آن را سود به حساب آورد، این بریاد دادن سرمایه است. ما در آستانه بکارگیری نظریه فرا-اقتصادی هستیم که بر آنچه اکنون از «راه تولید ثروت» درک کرده و می دانیم، پایه گذاری شده است.

همه فرآورده های موفق صادراتی شکل مجزا و مستقل داشته و حتی یکی به صورت کالای وابسته نبوده است. بهایشان قابل رقابت بوده و همه کالاهایی هستند که ارزش افزوده بسیار بالایی دارند و عامل بالابودن ارزش آنها «دانش» و یا لافل نبوغ و ابتکار می باشد.

هزینه دستمزد کارگران معمولی به گونه روزافزونی پیوند خود را با امکان رقابت جهانی از دست می دهد. بهره وری روز به روز بهتر می شود. اهمیت کیفیت، طرح، و خدمات پس از فروش، نوآوری و بازاریابی، همگی درحال افزایش است. رخداد مهم آن است که صنایع استوار بر پایه «هزینه دستمزد»، دیروز - جای

خود را به صنایع متکی به «هزینه کار» فردا، همچون ارتباطات راه دور و دارویی می دهند.

مایه پیروزی ژاپن چیست؟ این داغ ترین موضوعی است که در بحث های امروزی عنوان می شود ولی کمتر کسی به نکته «هزینه مالی سرمایه گذاری» در این کشور اشاره می کند، که نتیجه حجم اقتصاد برپایه مصرف، تاکنون سیاست و نظریه برتر در اقتصاد ایالات متحده و انگلستان می باشد. درحالی که اقتصاد ژاپن برپایه سرمایه گذاری استوار است. پس از جنگ جهانی دوم ژاپن دارای یک سیاست مدون اقتصادی نبوده - بلکه دارای یک سیاست اجتماعی می باشد.

یک نکته که درباره ژاپنی ها قابل توجه است، اینکه در پشت سیاست «سخت نگیرید، قدم به قدم به پیش» آنها، توانایی اقدامات خستگی ناپذیر و تفکر فراوان نهفته است. در جهان هیچکس به توانمندی ژاپنی ها در تصمیم گیری وجود ندارد.

مناطق آزاد صنعتی پدیده تازه ای نبودند. این برنامه بیش از دوست سال سابقه دارد. مناطق آزاد صنعتی در سراسر جهان وجود دارند، اما پیروزی هیچ کدام قابل سنجش با تاثیر اقتصادی آنها در مکزیک نمی باشد. دلیل آن نوآوری کوچک ولی بسیار موثری است که در مدیریت مناطق آزاد به وجود آمده است.

بخش دوم - نیروی انسانی

بهره وری گروه های اجتماعی تازه و بالادست نیروی کار، یعنی کارکنان فرهیخته، و کارکنان بخش خدمات، بزرگترین و دشوارترین تلاشی است که مدیریت در کشورهای پیشرفته در دهه های آینده با آن روبرو خواهد بود. اکنون کاری ترین مردم یعنی ژاپنی ها، سالانه حدود ۲۰۰۰ آمریکایی ها ۱۸۰۰، و آلمانی ها ۱۶۵۰ ساعت در سال کار می کنند. بهره وری موجب گسترش آموزش و پرورش تا ۱۰ برابر و بهداشت حتی بیش از این گشته است.

بهره وری به «ثروت ملل» تبدیل گردیده است. می توان ادعا کرد که انفجار بهره وری مهمترین پیش آمد اجتماعی یکصد سال گذشته و موضوعی است که در تاریخ همانند نداشته است. پیش از شناخت و به کارگیری انفجار بهره وری، برای اینکه کشوری به مرزهای پیشرفت در آید دست کم ۵۰ سال زمان لازم بود. اینک کره جنوبی که تا سال ۱۹۵۵ از

عقب‌مانده‌ترین کشورهای جهان بود، این راه را ۲۰ ساله پیموده‌اند.

در کارهای بخش ساخت و جابجایی فرآورده‌ها برای افزایش بهره‌وری توجه اصلی بر «کار» متمرکز بود ولی در کارهای خدماتی و دانش‌بر بایستی به «نتیجه‌کار» چشم داشت. افزایش در بهره‌وری نیازمند آموختن پیوسته است. هر کشوری که بیشتر از دیگران به پیروزی در این راه دست یابد، نیروی برتر اقتصادی در سده بیست و یکم خواهد بود.

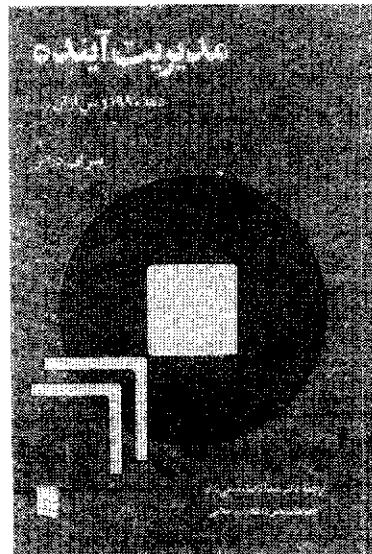
واقعیت دیگری با همین اهمیت وجود دارد و آن اینکه در هر سازمان مدیران ارشد اجرایی را به چشم رهبر نگریده و درباره ایشان به همین‌گونه رفتار و قضاوت می‌کنند. ژاپنی‌ها دریافته‌اند که از رهبران اقتصادی تنها دو انتظار واقعی داشته باشند، یکی پذیرش این که مقام مایه بهره‌مندی از امتیاز نبوده بلکه پدیدآورنده مسئولیت است. دیگر اینکه مدیران هر سازمان بایستی ایجاد همخوانی بین گفتار و کردار و بین رفتار و باورها و ارزش‌های ابراز شده‌ای را که «تکامل انسانی» می‌نامیم، بپذیرند. رهبران پیروزمند وظیفه اصلی خود را به‌وجود آوردن «توان انسانی» و «دید انسانی» در سازمان می‌دانند.

بخش سوم - مدیریت

پس از جنگ جهانی دوم تا نخستین سال‌های دهه ۱۹۸۰ و به مدت ۳۵ سال، روند گسترش مدیریت در ازدیاد لایه‌ها و طبقات پایین و بیشتر به سوی کارشناسان ستادی بود. اینک گردش درجهت مخالف آغاز شده است.

به‌رغم پرداختن همه کتابها و دوره‌های آموزشی مدیریت به موضوع روش‌های اداره زبردستان، موارد بسیار اندکی درخصوص نحوه اداره سرپرستان عنوان شده است. نخستین چیزی که باید به‌خاطر داشت این است که زبردست باید بدانند که وظیفه و منافع وی ایجاب می‌کند تا هرچه بیشتر در موفقیت و کارایی رئیس کوشا باشد. وظیفه زبردست بازسازی، اصلاح، آموزش رئیس نبوده بلکه کمک در راه بهتر انجام دادن کارها و مسئولیت‌های او است و هیچگاه موجبات شگفتی رئیس را فراهم نیاورد.

همه می‌دانند که تکنولوژی با چه شتابی درحال تغییر است. روشن است که بایستی در خیلی از سازمانها عادت‌های دیرینه را از بن دگرگون کرد. مصرف‌کنندگان درخصوص کیفیت



کالا و خدمات حساس‌تر شده‌اند. بر آوردن این نیازها دگرگونی در رفتار را می‌طلبد. واقعیت این است که دگرگونی در رفتارها هنگامی ماندنی است که برپایه فرهنگ جامعه شکل گرفته باشد. سیاست شکستن هزینه‌ها همواره فرصت مناسبی را برای ژرف‌نگری دوباره در جنبه‌های گوناگون کار و ایجاد طراحی نو به دست می‌دهد. از مهمترین عوامل بازدارنده هزینه، بالا بودن بهره‌وری در همه بخش‌های فرآیند می‌باشد.

راهبرد کارکنان فریخته به سوی بهره‌وری از کوشش‌های مهم مدیران آینده خواهد بود. سازمان‌های غیرانتفاعی راه را نشان داده‌اند. این کار نیاز به رسالتی روشن، انتخاب به جای افراد، آموزش‌دهی به فرد و آموزش‌خواهی از او، برقراری روش مدیریت برپایه هدف و کنترل شخصی، انتظار بالا از فرد داشتن، همراه با مسئولیت‌خواهی و پذیرش نتایج کار و عملکرد را دارد.

بخش چهارم - سازمان

برپایه آنچه تجربه چهار ساله به ما نشان می‌دهد، مدیریتی مناسب است که به‌گونه‌ای روشن دربرابر کسی مسئول و پاسخگو بوده و این مسئولیت در ساختار سازمانی مشخص باشد. هیات مدیره‌ای نیز که برپایه «نیت خیر» به کارها بنگرد تاثیری در عملکرد سازمان ندارد.

در بازاریابی برای آینده چهار درس وجود دارد. از میان مهمترین درس‌های بازاریابی دنیای بسیار رقابت‌آمیز دهه ۱۹۹۰، شاید حساس‌ترین آن باشد که دیگر مشتریان را نمی‌توان به‌آسانی خرید. روش شناخت و تعریف بازار، دومین

درسی است که برگرفته‌ایم. بازاریابی بایستی تکیه بر «همه مشتریان» و نه «مشتریان ما» بنا شده باشد.

آخرین درس از عملکرد سازمان‌های بزرگ که دگرگونی‌های آمارنگاری مردم را به‌عنوان فرصت‌های بازاریابی به کار گرفته‌اند، آموخته می‌شود.

برای عملکرد شرکتها، پنج عامل هشداردهنده وجود دارد. نخستین معیار سنجش وضع هر شرکت «توان رقابتی» آن در بازار می‌باشد. دومین دستگاه اندازه‌سنج در تابلو نمایش وضعیت شرکت نبض «نوآوری» را می‌سنجد. سومین هشداردهنده در تابلو کنترل مدیریت اندازه‌سنج «بهره‌وری» است. چهارمین شمارش‌گر برای نشان دادن وضعیت تقدینگی و پول در گردش شرکت به کار گرفته می‌شود. آخرین دستگاه کنترل بایستی ما را در اندازه‌گیری توان سودبخشی کسب و کار که با «سود» سستی تفاوت چندانی ندارد، یاری دهد.

بیشتر شرکت‌ها بر این باورند که بهترین نوآوری در ساخت فرآورده‌ها و یا دادن خدمات، چیزی است که با رفتار کنونی مشتریان هماهنگی داشته باشد. آنچه به‌گونه‌ای روزافزونی ضروری به نظر می‌رسد، این است که صنایع باید به هوش آمده و به دانشها و تکنولوژیهای بیرون از آزمایشگاههای خودی، بیرون از میدان کار خود و بیرون از صنعت خود توجه کنند. جویبارهای تکنولوژی دیگر به موازات هم حرکت نمی‌کند. گروهی از شرکتها که چندان هم زیاد نیستند، از هر دلاری که در پژوهش هزینه می‌کنند پنجاه تا صدبرابر برگشت دارند. رمز پیروزی، دانش، هوشمندی، سخت‌کوشی و یا شانس نیست، بلکه پیروی از فرمان‌های پژوهش به‌عنوان کلید موثر پیروزی است.

۱ - فرآورده‌ها، فرآیندها، و خدمات، از همان روز که به نقطه سر به سر می‌رسند روبه کهنگی می‌گذارند.

۲ - پیش از آنکه رقیبان کالای شما را از میدان بیرون کنند، خود به کاری دست بزنند.

۳ - بهتر است دسته‌بندی پژوهش به «ناب» و «کاربردی» را به فراموشی سپرد.

۴ - درزمینه پژوهش ما به نابغه‌های همه فن حریف نیاز داریم.

۵ - پژوهش ترکیبی از سه کوشش، بهبود بخشیدن، تکامل تدریجی و نوآوری می‌باشد.

۶ - هدف‌های بلندپروازانه داشته باشید.

۷ - توجه به نتایج کوتاه مدت و بلندمدت.

۸ - پژوهش کاری مستقل است ولی حرکتی جداگانه نیست.

۹ - پژوهش موثر نیازمند تحرک درکنار گذاشتن حتی طرح‌های پژوهش می‌باشد.

۱۰ - پژوهش نیز مانند هر چیز دیگر به سنجش درآید.

هریک از مدیران فردا بایستی با طرز تفکر و عملکرد «کسب و کار صنعتی نظام‌یافته» خوب آشنا باشند و همه مدیران را در تمام دوره خدمت

به گونه‌گردشی در کارگماشته و هرچند سال یکبار برای مدتی به مسئولیت‌های فنی و صنعتی در کارخانه بگماریم. در مفهوم ساختار نظام‌یافته، کارخانه اصولاً جا و مکان نیست، بلکه مرحله‌ای از فرآیند است که در آن مواد خام به فرآورده‌ای با ارزش افزوده اقتصادی تبدیل می‌شود.

پس از این دانش کلید حل مشکلات است. جهان در آینده نه برپایه نیروی کار، موادخام، و انرژی، بلکه به محور دانش خواهدگردید. جانشین دنیای کارگری، جامعه فرهیختگان است

که در آن رسیدن به شغل‌های نان و آب‌دار نه در سایه کارت عضویت اتحادیه، بلکه توسط مدرک تحصیلی و دانایی ممکن می‌شود.

نوآوری نظام‌یافته این علاقمندی را می‌طلبد که دگرگونی‌ها را به چشم فرصت‌های مناسب بنگریم. در چنین وضعیتی مدیران اجرایی موثر و کارآ بایستی راه را به خوبی تشخیص داده و ضمن بهره‌گیری از فرصتها به آموختن پیوسته و به روز رساندن دانش و اطلاعات خود در این جهان دانش‌گرا پردازند. □

کتابها و نشریات رسیده

● در میان ژاپنی‌ها - مردم و مدیران

نویسنده: حسین افشین‌منش

ناشر: موسسه چاپ و انتشارات آستان قدس

رضوی

چاپ اول - ۱۳۷۲ - ۲۹۹ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۳۵۰۰ ریال

● تکنولوژی و فرهنگ

نویسنده: آرنولد بیسی

ترجمه: بهرام شالگونی

ناشر: نشر مرکز

چاپ دوم - ۱۳۷۴ - ۳۳۹ صفحه

تیراژ: ۲۰۳۰ نسخه

بها: ۶۹۰۰ ریال

● برنامه‌ریزی تعاملی

نویسنده: راسل ایکاف

ترجمه: دکتر سهراب خلیلی شورینی

ناشر: نشر مرکز

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۳۳۵ صفحه

تیراژ: ۳۰۳۰ نسخه

بها: ۱۰۵۰۰ ریال

● تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری در سیاست خارجی

تالیف: محمدحسین خوشوقت

ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت

امورخارج

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۲۸۵ صفحه

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

بها: ۷۵۰۰ ریال

● مجله سیاست خارجی

فصلنامه دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی

شماره ۲ - سال دهم - تابستان ۱۳۷۵

بها: ۶۵۰۰ ریال

● انسان، آنترپومتری، ارگونومی و طراحی

نویسنده: استفن فیزنت

ترجمه: مهندس علیرضا چوبینه - مهندس

محمدامین موهودی

ناشر: کتاب ماد

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۳۵۲ صفحه

تیراژ: ۳۰۳۰ نسخه

بها: ۱۰۸۰۰ ریال

● مجموعه ISO 9000 - جلد سوم:

مستندسازی روش‌های اجرایی

مؤلف: حیدر امیران

ناشر: مؤلف

چاپ اول - شهریور ۱۳۷۵ - ۳۴۷ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۱۱۰۰۰ ریال

● اقتصاد کشاورزی و توسعه

فصلنامه علمی - پژوهشی

مرکز مطالعات برنامه‌ریزی و اقتصاد کشاورزی

سال ۴ - شماره ۱۴ - تابستان ۱۳۷۵

بها: ۳۰۰۰ ریال

● مجلس و پژوهش

نشریه مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

شماره ۲۰ - سال ۴ - خرداد و تیر ۱۳۷۵

بها: ۲۰۰۰ ریال

● مطالعات آسیای مرکزی و قفقاز

فصلنامه سیاسی، فرهنگی، اقتصادی

مرکز مطالعات آسیای مرکزی و قفقاز

سال ۵ - دوره ۲ - شماره ۱۴ - تابستان ۱۳۷۵

بها: ۴۵۰۰ ریال

ایریسا ، تنها شرکت ایرانی

مجزوب در طراحی و پیاده سازی

● سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS)

● اتوماسیون صنعتی

برای سازمانهای بزرگ (نظیر فولاد مبارکه)

تلفن: ۰۲۱)۶۱۱۶۲۰۰-۷ و ۰۲۱)۸۷۳۴۳۹۶-۷ فاکس: ۰۲۱)۶۲۴۰۴۱-۰۳۱

شرکت مهندسی تولید قطعات خودرو

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

شماره تلفن دفتر: ۳۹۱۴۱۵ - ۳۱۱۹۵۹۲

شماره فاکس: ۲۲۸۰۵۵۳

شماره تلفن کارخانه: ۰۲۶۱-۶۵۳۲۱۸

اندیشه پردازان

مشاوره و اجرای سیستمهای صنعتی و مدیریت



- دارای مجوز ارائه خدمات مهندسی از وزارت صنایع، مشاور تخصصی مهندسی صنایع و مدیریت در زمینه های:
 - برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه.
 - برنامه ریزی و کنترل پروژه.
 - برنامه ریزی و کنترل تولید و مواد (MRP, LP, ...)
 - کنترل کیفیت جامع و آماری (TQC, SQC).
 - مشاوره تضمین کیفیت بر مبنای استانداردهای ISO 9000
 - طراحی لی اوت و استقرار ماشین آلات.
 - استقرار سیستم های اطلاعات مدیریت.
 - مشاوره و اجرای سیستم های یکپارچه کامپیوتری.
- تلفن: ۸۸۴۶۲۰۱ تلفن وفاکس: ۸۸۳۳۲۴۸

مدیریت شهری

بقیه از صفحه ۱۷

منظور حفظ محیط زیست و استفاده صحیح از انرژیهای نو بسیار مهم است. به موازات آن و برای رسیدن به این منظور اثر آموزش در کلیه این زمینه ها از دوران کودکی مساله مهمی است که باید به آن توجه کافی مبذول داشت. مهاجرت، یکی دیگر از مشکلات مدیریت شهری است که بدون تردید با توجه به گسترش سیستم های تبادل اطلاعات، مفهوم آن در آینده تغییر خواهد کرد. در جهان امروز معیارها تغییر کرده است. تنها با صرف یک هزینه ثابت نمی توان جلو مهاجرت افراد را گرفت. باید امکانات جدید در اختیار افراد قرار داد تا تصمیم به مهاجرت نگیرند. مهاجرت افراد همواره کاری با برنامه قبلی است فردی که در دورترین نقطه است می تواند با استفاده از انرژی خورشیدی، سیستم ارتباطات تلفنی و بهترین امکانات با دنیا ارتباط داشته و از مهاجرت منصرف شود. با برنامه ریزی درست می توان جلو مهاجرت را گرفت و گرنه سیستم فعلی مهاجرت نیست بلکه به صورت حمله بدون قصد مهاجرت است.

مجدد: باتشکر فراوان از دوستان، بحث مدیریت شهری برای اولین بار در مجله مطرح شده است. این بحث بیش از سه سال است که در سازمان مدیریت صنعتی آغاز شده و شروع آن با دعوت از شهردار تهران صورت گرفت. متعاقب آن دوره مدیریت شهری در سطح معادل کارشناسی ارشد طراحی شد و از سال گذشته برای سی تن از مدیران و کارشناسان شهرداری تهران به اجرا درآمد. ولی از آنجائی که مسائلی شهری مدنظر جامعه است و مدیران به تحولات شهری و شهرنشینی حساس و علاقه مند هستند، لذا مجله تدبیر لازم دید که این تحولات را به اطلاع مدیران جامعه برساند. اطلاعاتی که گفته شد بی شک راهگشای بحث مدیریت شهری است و انشاءالله در آینده این میزگرد در ابعاد دیگر ادامه پیدا خواهد کرد. □

QUALITY OF MANAGEMENT
QUALITY OF DESIGN
QUALITY OF CONSTRUCTION
QUALITY OF MAINTENANCE
QUALITY OF SERVICE

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

انتخاب اول در بازرسی کالا

B.I.S
BEKHRAD
International Inspection Services

Tel: (9821) 8086116, 238919 Fax: (9821) 8085124 E-mail: 216800@B.I.S

قابل توجه مدیران محترم شرکتهای

ماهنامه تدبیر به اطلاع کلیه شرکتهایی که در زمینه های مشاوره مدیریت، طراحی سیستم های اطلاعات، تولید کالاهای صنعتی و خدمات پس از فروش، نرم افزار، سخت افزار و خدمات کامپیوتر، بازرسی کالا، بانکها و موسسات مالی، اعتباری و سرمایه گذاری فعالیت دارند می رساند که آماده درج پیام های بازرگانی برای معرفی کالاها و خدمات شما در سراسر کشور است.

برای کسب اطلاعات بیشتر می توانید با شماره تلفن ۲۰۴۲۰۱۵ و فاکس ۲۰۴۳۰۰۱ بخش بازرگانی مجله تدبیر تماس حاصل فرمائید.