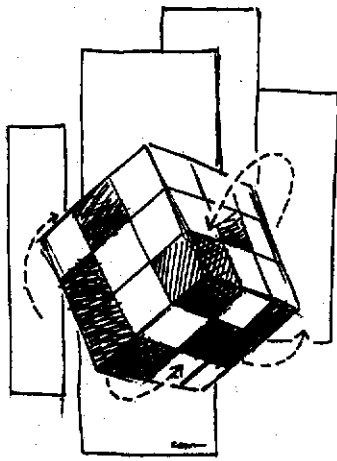




شرکت‌های انعطاف‌پذیر، مهارت‌ها و اشتغال

منبع: 6/1996 - MPT INTERNATIONAL
ترجمه: دکتر سیروس شهروان

دست یابند.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

نگرش انعطاف‌پذیری مبتنی بر بازار

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

● برای رشد نه‌آوری، شرکت‌ها مجبور به استفاده از مهارت‌ها و خلاقیت‌های کارگران در تمام زمینه‌ها هستند.

● شیوه‌های مختلف انعطاف‌پذیری در فضای رقابت‌آمیز جهانی مبین تغییر دایمی استراتژی شرکت‌هاست.

● روند سازماندهی مجدد شرکت‌ها و موسسات تجاری، اثرات خود را در سطح کل جامعه نیز برجای می‌گذارد.

نگرش انعطاف‌پذیری مبتنی بر روابط

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

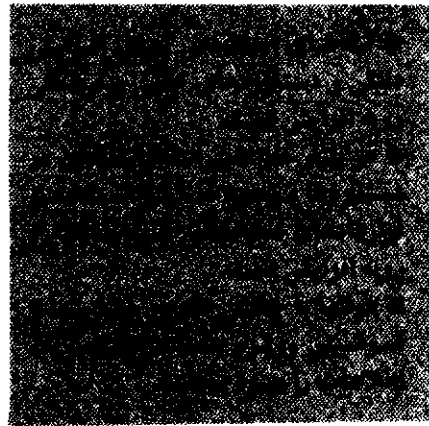
نگرش انعطاف‌پذیری مبتنی بر توافق جمعی شرکت

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

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

تغییر استراتژی

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



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

انعطاف‌پذیری در محل کار

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

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

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

چالش دولتها

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

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

کارگری را به بهترین وجه مهار می‌سازد، تشکیل شد.

جدول ۱ - اشکال جدید سازماندهی کار استراتژی

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

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

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

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

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

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

- سازماندهی جدید برای استفاده از تکنولوژی جدید الزامی است.

منابع انسانی

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

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

- افزایش چندمهارتی و چرخش شغلی، محوکردن اختلاف بین فعالیتهای، دستمزد و شرایط.

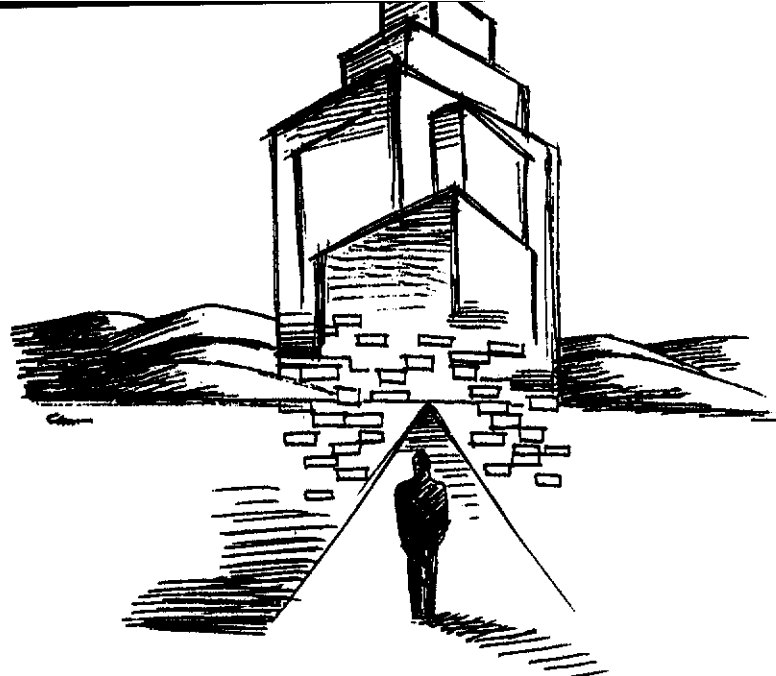
- پرداخت براساس مهارت، توانائی، کارایی، افزایش محصول و کیفیت آن.

- تشویق برای بهبود کارائی، افزایش محصول بر کیفیت آن.

جدول ۲ - مرزهای ناروشن بین انعطاف‌پذیری کمی و وظیفه‌ای

انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای

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



ارزش و ماهیت مدیریت استراتژیک

از: دفتر مطالعات موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی

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

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

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

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

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

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

فرآیندهای مدیریت استراتژیک

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ابعاد تصمیم‌های استراتژیک

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

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

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

- امور استراتژیک احتمالاً تاثیر چشمگیری بر کسبایی بلندمدت سازمان خواهد نهاد: تصمیم‌های استراتژیک در ظاهر، سازمان را برای یک مدت طولانی، مثلاً ۵ سال، متعهد خواهد کرد؛ اما چارچوب زمانی تاثیر، اغلب طولانی‌تر است. به محض اینکه یک سازمان خود را به یک روش کلی متعهد به یک انتخاب استراتژیک کرد، وجهه و مزیت رقابتی آن معمولاً با آن استراتژی گره خواهد خورد. سازمانها، در بازارهای معین، برای تولیدات معین و با ویژگیهای معین شناخته می‌شوند. با تغییر چنین بازارها، محصولات یا تکنولوژی‌هایی و با اتخاذ استراتژی‌های کاملاً متفاوت، پیشرفتهای قبلی در معرض خطر قرار خواهد گرفت. بنابراین، تصمیم‌های استراتژیک، بدون در نظر گرفتن خوب یا بد بودن آنها، تاثیرات

دیرپایی برجای خواهند نهاد.

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

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

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

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

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

منبع:

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

- STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGY FORMULATION AND IMPLEMENTATION.

پانویس‌ها:

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



ارزیابی عملکرد؛

راهنمای حرکت از «هست» به «باید»

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

تنظیم از: فرامرز پوروستمی

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- چگونگی مدیریت در ارزیابی عملکرد چه جایگاهی دارد؟

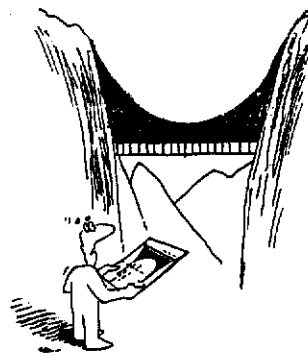
- آیا باید در ارزیابی عملکرد تنها به کارایی توجه کنیم یا کارایی و اثربخشی را در کنار هم ببینیم. به عبارت دیگر اثربخشی خدمات و محصولات را که تا به حال کمتر به آن توجه می‌شد هم اندازه کارایی بدانیم.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

خودداری از قضاوت‌های فردی

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



«دکتر رضا شهاب‌نگ: ارزیابی عملکرد باید به سبب انگیزش و تقویت حساسیت عملکرد و سبب‌های است برای حصول اطمینان از توجه به سه مولفه بهره‌وری یعنی کارایی، رعایت صرفه‌های اقتصادی و اثربخشی»

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

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

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

«اگر بهره‌وری را ملاک و معیار عملکرد

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

جستجوی راه‌های بهتر

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

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

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

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

دلایل بروز این پدیده به مسایل آموزش، رضایت و سایر عوامل انسانی توجه خواهند کرد.

جایگاه ارزیابی عملکرد در سیستم مدیریت

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

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

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

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



کجاست؟

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

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

همچنین از عامل مهم نیروی انسانی نباید صرف‌نظر کنیم چرا که انسان یکی از محورهای اساسی توسعه است. پس عواملی مثل آموزش، رضایت کارکنان، و... و جایگاه آنان در ارزیابی عملکرد سازمانها نیز باید مورد توجه قرار گیرد. بدیهی است که آموزش، رضایت شغلی کارکنان، رضایت مشتریان ایجاد انگیزه، مواردی هستند که در یک سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. اما نتایج این عوامل در مولفه‌های سدگانه بهره‌وری متبلور خواهد شد. در سازمانی که کارکنان آن از سطح آموزش نسبتاً بالایی برخوردارند، از شغل خود راضی هستند و یا انگیزه کافی برای انجام مسئولیت‌های خویش دارند. مسلماً کارایی و اثربخشی بالاتری در آن سازمان وجود خواهد داشت. چنانچه گروههای ارزیابی در یک سازمان با سطح پایین کارایی و اثربخشی مواجه شوند، در جستجو و تحلیل

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

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

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

ضوابط، اعمال واقعی و آثار

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

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

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

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

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

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

توجه به محیط زیست

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

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

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

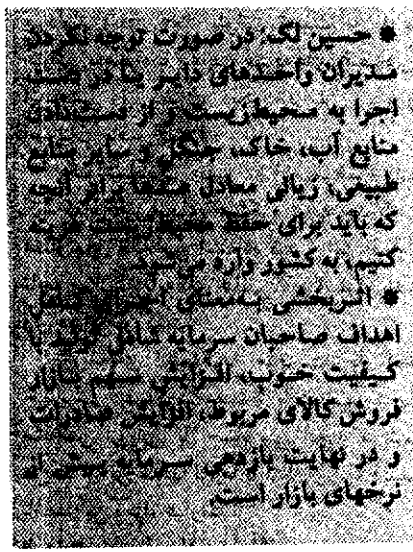
مورد خلاصه نمی‌شود. چرا که در توسعه اقتصادی و برقراری عدالت اجتماعی انسان محور است و مدیریت نقشی بنیادی در سازماندهی نیروی انسانی، تجهیزات و منابع مالی دارد. با برقراری سیستمهای اطلاعات مدیریت مناسب در شرکتها، مدیران می‌توانند با استفاده از آن و ارتباط با مراکز علمی و استفاده از منابع واحد اقتصادی، در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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

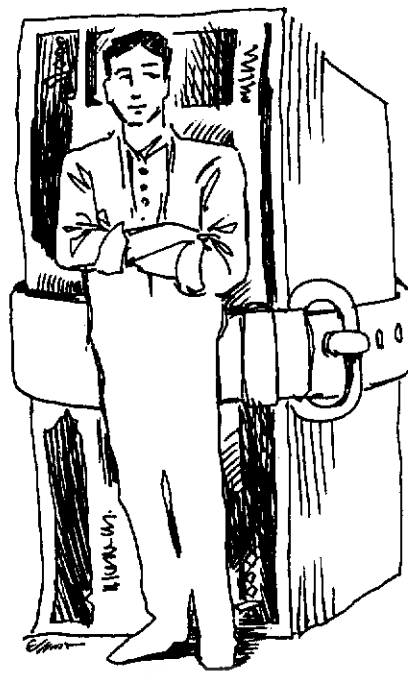
تمرکز بر ارزیابی هریک از این سه گروه می‌تواند تفاوت اساسی داشته باشد. چنانچه فرآیند کار بنگاههای اقتصادی و عملکرد مدیریت آنها را به‌صورت استفاده بهینه از منابع برای تولید اثربخش‌ترین کالا و خدمات در نظر بگیریم، در بخش تولید و ساخت تکنیکهای موجود ارزیابی بیشتر تاکید بر ارزیابی کارایی عملکرد دارد و تقریباً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

البته این نکته را بایستی از نظر دور داشت که در همه بخشهای فوق بخصوص تولید و ساخت مسایل محیطی، مسایل محیط‌زیست از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که البته در این مورد تکنیکهای موجود ارزیابی، عملکرد آنها را به‌درستی تعیین نمی‌کنند. بنابراین در هریک از گروههای یادشده بایستی براساس رسالت و مأموریتی که برعهده دارند معیارهای صحیح ارزیابی را طراحی و مورد استفاده قرار دهند.

تعیین معیارهای مناسب

کارایی استفاده از منابع و عملکرد فرآیندها، کارایی استفاده از مجموعه عوامل سیستم به‌همراه اثربخشی حاصل از فرآیندها همچنین به‌کارگرفتن منابع صحیح در راستای رسالت و مأموریت بنگاههای اقتصادی، همگی اینها به‌خودی‌خود پیچیده بوده و نیازمند مجموعه وسیعی از اطلاعات است.

به‌عبارت بهتر هرچقدر از مسایل فیزیکی به‌سمت مسایل غیرفیزیکی و خدماتی حرکت کنیم، پیچیدگی عوامل، بیشتر خودش را نشان



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

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

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

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

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

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

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

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

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

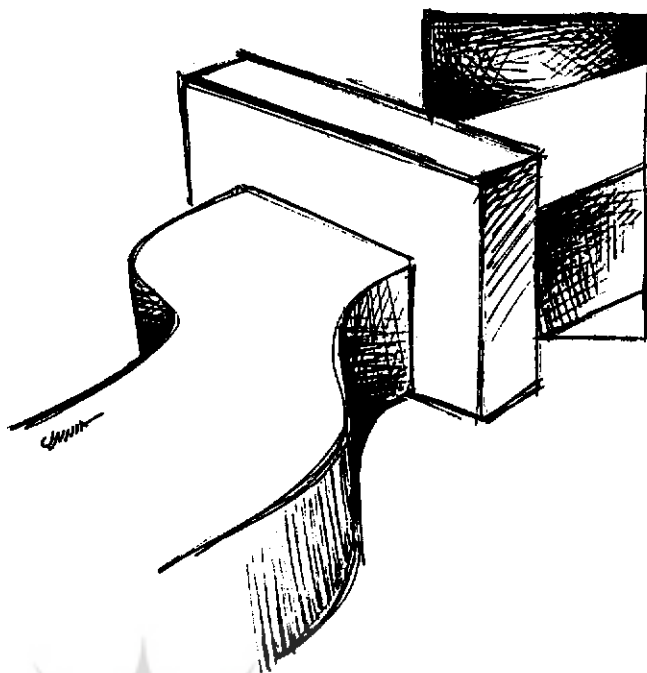
در مورد این پرسش که چنانچه بپذیریم انسان یکی از محورهای توسعه است، عواملی مانند آموزش، رضایت کارکنان و رضایت مشتریان دارای چه جایگاهی خواهند بود، مشاور بخش تحقیق و مشاوره سازمان مدیریت صنعتی گفت:

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

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

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

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



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

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

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

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

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

طراحی کانالوگهای صادراتی

۰۹۱۱-۲۲۰-۹۵۳۰

طراحی آرم و پوستر



طی یک نشست آموزشی بررسی شد زنان، مدیریت و رهبری



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

وقتی یک نیاز برطرف شود یا مساله ای حل شود، نیاز یا مساله دیگری بروز می کند که مشکل تر است زیرا وسیع تر است و در سطح بالاتری قرار دارد. اینجاست که نقش مدیریت چه برای حل مشکلات و چه تحقق امر توسعه

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

گمان. یعنی درست برخلاف تفکر جهان سومی که تحقیق را به شرط چاقو انجام می دهند. کارهای علمی و تحقیقی مانند پهن کردن تور است. هر چقدر این تور بیشتر پهن باشد احتمال رسیدن به یک نتیجه مطلوب بیشتر است. این تورها ممکن است تمدنی را تغییر دهند. درآمدی را افزایش دهند و باعث برگشت سرمایه ها شوند. با اضافه شدن شاخه های جدید رشته مدیریت مانند JIT, TQM, ISO, JIS بر اهمیت علم مدیریت نیز افزوده می شود. بسیاری کسانی که دوره کارشناسی خود را در رشته های غیر مدیریتی می گذرانند تحصیلات خود را در رشته مدیریت (MBA) ادامه می دهند. این شیوه در کشورهای صنعتی بیشتر صورت می گیرد.

ما در کشورمان مشکل برق نداریم بلکه مشکل مدیریت داریم. هیچوقت موفق به جذب بهترین استعدادها در علم مدیریت نشده ایم. نباید فراموش شود که مدیریت یک علم میان رشته ای است و استقلال ندارد بلکه از سایر دانشها تغذیه می کند، حتی با سایر رشته ها ترکیب می شود و به کمک آنها می شتابد. علم مدیریت تلاش دارد تا تناقض ها را حل کند. این علم جای موفق تر است که کار به صورت گروهی انجام می شود. به عبارتی علم مدیریت در جوامع مدرن یا توسعه یافته کاربرد بیشتری نسبت به جوامعی که تمام کارها انفرادی انجام می شود، دارد. یک سازمان هم زمانی موفق است که با کارگروهی، گروه ای از جامعه بگشاید. اگر غیر از این باشد بی تردید از میدان رقابت و مبارزه خارج خواهد شد. زیرا در اقتصاد یک جامعه دستهای بصورت پنهان وجود دارد که آنچه را غیر مفید است، از بین می برد.

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

هرچه نقش زنان در فعالیت های اجتماعی بیشتر می شود و هرچه از تفاوت های زنان و مردان در به عهده گرفتن مقامها و مسئولیت های گوناگون کاسته می شود، زنان بیشتر به مناصب مدیریتی در سازمانها و نهادهای مختلف دست می یابند. همراه با این دگرگونی ها، دشواریها و مسایل پیچیده مدیریت برای مدیران زن به قوت دو چندان خودنمایی می کند.

«مهارت های رهبری برای زنان»، عنوان سمینار آموزشی سه روزه ای بود که در نیمه اول آبان ماه سال جاری در مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی توسط آقای دکتر سهراب خلیلی شوری، عضو هیات علمی دانشگاه صنعت نفت برگزار شد.

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

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

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

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

حدیث آدمهای غایب

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

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

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

چگونه می‌توان یک زن واقعی بود؟

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

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

- زنان زیاد ایرادگیرند.

- کارکردن برای زنان دشوار است.

- زنان توانایی دیدن چشم‌انداز وسیع را ندارند.

- زنان مسایل را بسیار شخصی تلقی می‌کنند.

- زنان برای کار تیمی مناسب نیستند.

- نرمش زنان مانع تصمیم‌گیری است.

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

- و زنان مسائل را بیش از حد پیچیده می‌کنند.

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

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

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

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

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

کلیشه‌های منفی و راه‌حلهای مناسب

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

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

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

۳ - در مقابله با بدرفتاری یا خویشتن یا تحقیر و

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

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

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

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

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

۷ - من قول می‌دهم که از حالا به هیچ چیز کمتر از شایستگی خودم در سازمان رضایت ندهم تا به آنچه که شایستگی رسیدن به آن دارم برسم. یکی از اساسی‌ترین مشکلات خانها در سازمانها این است که وضعیت زنان در سازمان و مدیریت به‌روشنی مشخص نشده است و آماری در این زمینه وجود ندارد به عبارتی هیچ‌گونه تحقیقی در این باره صورت نگرفته است. شاید اولین اقدام این باشد که تمامی اطلاعات مربوط به خانهای شاغل ثبت و ضبط شود تا براین اساس بتوان فرضیه‌سازی کرد. اما آنچه حقیقت دارد این است که بین زن و مرد از نظر سبک رهبری تفاوت معناداری وجود ندارد.

مشارکت در مسایل جامعه

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



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

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

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

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

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

شرایط کسب استانداردهای زیست محیطی

استانداردهای بین المللی مدیریت زیست محیطی ایزو ۱۴۰۰۰ عنوان سمیناری بود که در تاریخ ۲۷ مهرماه ۱۳۷۶ توسط آقایان حسین ادب و رامین محمدحسینی ناجی زاده در سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد. در این سمینار علل مطرح شدن استانداردهای زیست محیطی ایزو ۱۴۰۰۰، معرفی عناصر تشکیل دهنده استاندارد، مزایا و دلایل بکارگیری استاندارد و مفاهیم و نیازمندیهای این استاندارد مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

به گزارش خبرنگار تدبیر آقای مهندس ادب درباره علل مطرح شدن این استاندارد اظهار داشت: «امروزه ما از یکسو با تغییرات و دگرگونیهای آب و هوایی و ویژه ای در دنیا روبه رو می شویم. تغییراتی که در سالیان گذشته بندرت رخ می داد و کمتر مسئله برانگیز بود و از سوی دیگر با حساسیتهایی ویژه از سوی محافل بین المللی در مورد ضرورت حفظ محیط زیست برخورد می کنیم. دنیا بتدریج به این باور می رسد که مسائل و مشکلات محیط زیست، مسائلی ویژه یک گروه علاقمند به حفظ محیط زیست نیست، بلکه فراتر از آن بحثی ملی و جهانی است. حال باید تحلیل کنیم که چه اتفاقاتی باعث ایجاد این حساسیت در جهان معاصر و در پیامد آن ضرورت تدوین و اجرای استانداردهایی در این زمینه شد.

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

اولین دوره، دوره کشاورزی است. مشخصه این دوره عدم وجود استاندارد است. در این دوره ماشین آلاتی وجود نداشته و به همان نسبت آلودگی های حاصل از آنها نیز به چشم نمی خورد. در دوره صنعتی و با پاگرفتن موج انقلاب صنعتی و گسترش صنایع، بتدریج پدیده ای تحت عنوان تولید انبوه در صنایع مطرح شد. در

تولید انبوه کالاها، ضرورت وجود استاندارد برای حصول اطمینان از کیفیت محصولات بیش از پیش اهمیت می یافت. در عصر صنعت اصطلاح «بزرگتر زیاست» فلسفه عمده دوران بود. با گسترش صنایع، آلودگی های حاصل از آنها نیز به همان شدت رشد یافت.

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

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

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

البته این استاندارد نیز نظیر هر استاندارد

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

در بخش بعدی سمینار آقای مهندس ناجی زاده در مورد علل مطرح شدن استانداردهای ایزو ۱۴۰۰۰ اظهار داشت: «برای اینکه با علل مطرح شدن استاندارد آشنا شویم بهتر است قدری به عقب برگردیم و تحلیلی از مسائل کنونی جامعه صنعتی داشته باشیم. امروزه با توجه به مسئله رشد جمعیت و محدودیت منابع، حفاظت از محیط زیست به یکی از عمده ترین مسائل جامعه بشری تبدیل شده است. بحرانهای زیست محیطی نظیر ایجاد حفره در لایه اوزن، اثر گلخانه ای، بارانهای اسیدی و... از جمله مسائلی است که اذهان بسیاری از محافل صنعتی و آکادمیک را به خود مشغول داشته است. امروز مواد مخرب لایه اوزن که شامل فرئون ها (کلرو فلئوروکربن - CFC) و متیل برماید است به صورت گسترده ای در محصولات مختلف بکار می رود.

برای مثال C.F.C در انواع اسپری، عایق های سخت، حلالها، موانع سردکننده، فوم های قابل انعطاف و... بکار می رود. جالب است بدانیم که کشورهای صنعتی بالاترین سهم را در تخریب لایه اوزن دارند. در واقع این مشکل، عارضه ای است که بیش از هر چیز توسط کشورهای صنعتی به جهان تحمیل شده است.

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

مشکل دیگر اثر گلخانه ای است. CO₂ حاصل از سوختهای فسیلی اجازه عبور امواج گرمایی انعکاس یافته از سطح زمین را نمی دهد و به همین دلیل این امواج در زمین محبوس می مانند و سبب بالارفتن دمای زمین می شود. بالارفتن دمای زمین کل اکوسیستم موجود را دچار اختلال می کند. یخهای قطبی آب می شوند سطح دریاهای آزاد بالا می رود و بسیاری از تاسیسات ساحلی از بین خواهد رفت و هزاران مشکل دیگر که همگی حاصل از عارضه گلخانه ای است.

بارانهای اسیدی نیز مشکلی دیگر است که

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

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

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

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

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

خانواده ایزو ۱۴۰۰۰ استانداردهای مدیریت زیست‌محیطی بوده که شامل سیستم‌ها و ابزارهایی برای مدیریت، ممیزی، نشانه‌گذاری و ارزیابی عملکرد زیست‌محیطی سازمان و محصولات هستند. از این خانواده فقط دوسری ایزو ۱۴۰۰۱ سیستم مدیریت زیست‌محیطی (EMS) و ایزو ۱۴۰۲۴ نشانه‌گذاری زیست‌محیطی (EL) نیاز به ارزیابی انطباق

توسط شخص ثالث دارند. همانند مدیریت کیفیت، مدیریت زیست‌محیطی نیز از یک مدل بهبود مستمر پیروی می‌کند و ایزو ۱۴۰۰۰ روشهای جدید در انتخاب مواد، طراحی محصول و فرآیند را در هر مرحله از چرخه حیات محصول بکار می‌گیرد. به‌طور کلی چارچوب ایزو ۱۴۰۰۰ حرکتی را به‌سوی توسعه پایدار در قالب سیستم اقتصادی بازار آزاد ارائه می‌کند. به‌طور کلی می‌توان موضوع استانداردهای سری ایزو ۱۴۰۰۰ را به دو بخش مجزا تقسیم کرد. بخش اول شامل آن دسته از استانداردهای زیست‌محیطی می‌باشد که هدف آنها «ارزیابی سازمان» است و بخشی دیگر نیز دربرگیرنده آن دسته از استانداردهای زیست‌محیطی است که هدف آنها «ارزیابی محصول» است.

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

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

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

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

نتیجه این مطالعات در پاییز ۱۹۹۲، به هیأت‌مدیره فنی سازمانی جهانی استاندارد ارائه شد. براین اساس کمیته فنی ۲۰۷ در ژانویه ۹۳ توسط سازمان بین‌المللی استاندارد تشکیل و

ماموریت «تدوین استاندارد مدیریت محیط زیست» برای آن تعریف شد.

آقای ناجی‌زاده سپس گفت: در اینجا لازم می‌بینم اشاره‌ای به قوانین موجود در کشورمان در زمینه محیط‌زیست بکنم. در اصل پنجاهم قانون اساسی صریحاً عنوان می‌شود:

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

ایرکست
 پیشگام تکنولوژی صنعت
 گروه سازی در ایران

گروه مهندسين صنايع متالورژی

ایرکست

بزرگترین سازنده کوره های صنعتی در ایران

با ربع قرن تجربه

- طراحی و ساخت کوره های : عملیات حرارتی ، سخت کاری ، نرمالایزینگ ، آنیلینگ ، تنش گیری ، برگشت ، پيش گرم ، آهنگری ، کربورایزینگ ، اتمسفر کنترل شده ، تیوپ تشمشعی ، پخت لعاب ، واگنی ، کف رولری ، واکینگ بهم ، زنجیر نقاله ای ، ذوب و نگهدارنده و عملیات حرارتی آلومینیوم و فلزات رنگین .
- طراحی و ساخت : ژنراتورهای گاز اندوترمیک ENDO و اگزوترمیک EXO ، مخازن و سیستمهای کوئینچینگ ، خطوط گالوانیزه و خطوط ریخته گری فلزات .
- ارائه خدمات متالورژیکی

شرکت ایرکست

تولید کوره های صنعتی و ارائه خدمات متالورژیکی

دفتر مرکزی:

تهران ، خیابان ولی عصر ، پلاک ۱۷

تلفن : ۸۹۰۰۰ و ۸۹۲۳۶ و ۸۸۱۰۵۹۱ و ۸۸۱۰۵۹۱

۸۹۱۲۷۰

کارخانه:

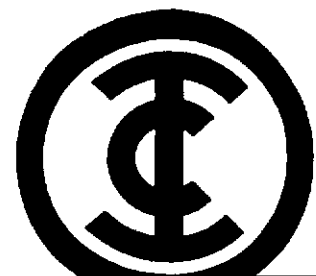
تهران ، خیابان صنعتی ، پلاک ۳۰ و ۲۱۶۶ (۰۲۶۹۷)

خدمات پس از فروش : نمایان سازان کوره ، پست متری خورشید

تهران : ۷۳۳۳۰۳۰

۰۲۶۰۵۸۳۲۳

تلفن دفتر تبریز:





سوغات

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

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

هر لحظه و در هر اقلیم

عشق

انسان

و خدا

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

هیچ زنجیری، نخجیری در کار نبود
دیگر اکنون «خاقان» یک خاطره بود
- همه خادم بودند -

کاخها کوچه عبرت شده بود
«خلق» یک واژه کم مصرف بود
و «خدا» در همه جا کم ظاهر شده بود
هرکسی جامه احساسش را می پوشید
جام اندیشه و احساسش را می نوشید
و عدالت همه جا
دست و بازوی لیاقت می شد
و تملق جایش را به تعلق می داد
نظم

زیبائی

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

در سفر می دیدی

قرن کوتاهتر از ده سال است

«مرز» یک واژه بی خاصیت است

و جهان دهکده ایست

که صدای همه را می شنوی

همه را می بینی از پنجره کوچک تصویری خویش

اثری از در و دیوار نبود

همه پل ساخته اند

و در اندیشه پرواز به قرن دگرند

هرکجا می رفتی

سه نفر را می دیدی، در هر اقلیم

عشق

انسان

و خدا

مهر سجاده من،

همه جا

بوی خاک و وطن را می داد

لحظه هایم کم کم

شوق پیراهن یوسف را داشت

من عزیزم را باید در چاه وطن می جستم

در عبور از دریا

چمدانم را پرکردم از مروارید

و پر از ابریشم

- در عبور از خشکی

کوله باری پرکردم از غیرت و درد

کوله باری پرکردم از عبرت و عشق

باز برگشتم من

آی.... برگشتم من

پای پربله برگشته ام از راه دراز

بار سنگینی بر دوش من است

چمدانم از سوغات آمال شما پر شده است

«مجتبی کاشانی» - پکن ۷۶/۶/۲۴

توصیه‌های مدیریتی

از: حسن خسروی

۲۳ - طوری برخورد نکنید که دیگران از دیدن

شما بترسند، زیرا روح مشارکت و تفاهم از میان خواهد رفت.

۲۴ - گاهی اوقات با کارکنان خود غذا بخورید و از اوضاع و احوال آنان جویا شوید.

۲۵ - به انتقادات و پیشنهادها اهمیت داده و ضعفهای خود را به کمک دیگران و باصراحت و ظرافت برطرف کنید.

۲۶ - کارها و مسایل خانه را به اداره نیاورید و مسایل اداره را به خانواده منتقل نکنید.

۲۷ - خود را معتاد به زیادماندن در اداره نکنید و وقت شناس باشید.

۲۸ - به آموزش در محیط کار، بها داده و کارکنان را به دانش روز تجهیز نمایید.

۲۹ - سعی کنید میان خواسته‌های سازمان و خواسته‌های کارکنان، آشتی و تعادل برقرار کنید.

۳۰ - از مخالفت دیگران در مقابل حرفها و نظریات خود ترسید.

۳۱ - قطعاً همه افراد از شما راضی نخواهند بود و همه کارکنان شما را دوست نخواهند داشت، اما سعی کنید رضای خدا را در نظر داشته باشید و کار درست را انجام دهید.

۳۲ - عده‌ای از افراد به غلط کارکردن، و کم‌کاری عادت کرده‌اند، در انجام تغییر و تحول مراقب گزند و مقاومت آنان باشید.

۳۳ - اگر به پست جدیدی منصوب شدید، اول فرهنگ محیط و کارکنان آنجا را شناسایی و تحلیل کنید.

۳۴ - یک مدیر خوب باید بتواند خوب حرف بزند و خوب گوش کند.

۳۵ - مدیر، پزشک سازمان، پس سعی کنید علل دردها را خوب بشناسید و خوب مداوا کنید.

۳۶ - کارکنان به تعبیری ابزار شما هستند از ابزارهای خود خوب و صحیح استفاده کنید.

۳۷ - اشتباهات و تخلفات را حل کنید و نگذارید در محیط کار شما، فساد اخلاقی و مالی ریشه بزند.

۳۸ - به تفویض اختیار اهمیت دهید و انجام همه کارها را به خود منحصر نسازید.

۳۹ - تنها به حضور فیزیکی افراد، بها ندهید و در پرداختها، کارایی و لیاقت افراد را در نظر داشته باشید. □

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

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

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

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

۱ - بعضی از کارکنان را مقرب درگاه خویش نساخته و از همشهری‌گرایی پرهیز نمایید.

۲ - به عقاید و نظرات زیردستان احترام بگذارید و اگر حرف‌ها و نظرات زیردست را قبول ندارید در فرصتی مناسب، در صورتی که حق با شماست او را توجیه کنید.

۳ - در اعلام دستورات، سلسله مراتب را رعایت کنید و به‌طور مستقیم به کارکنان تحت امر دستور ندهید. در این صورت، مسئول واسطه میان شما و کارمندان، از جریان امور بی‌خبر شده و باعث تضعیف او می‌شود.

۴ - برای شخصیت زیردستان خود احترام قایل شوید و نشان دهید که به آنها اطمینان و اعتماد دارید.

۵ - استعدادها را شکوفا کنید و فرصت ترقی، رشد و تعالی را برای همکاران خود فراهم آورید.

از سرعت کم پیشرفت کارها مایوس نشوید و با صبر و توکل کارها را به پیش ببرید.

۶ - در مراسم شادی و غم زیردستان حتی‌الامکان شرکت کنید و خود را جزئی از پیکره کاری و زندگی آنان بدانید.

۷ - در هنگام عصبانیت، تصمیم نگیرید و از

هر کسی باید حق اشتباه کردن داشته باشد

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

متن مصاحبه

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

۸۸ / تدبیر / شماره ۷۸ / آذرماه ۷۶

کارنامه روزانه

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

فرم شماره ۲

پانوشته‌ها:

✱ برای مطالعه بیشتر درمورد اتلاف‌کنندگان وقت به مقاله این نگارنده تحت عنوان «عوامل اتلاف وقت مدیران پروژه» که در شماره ۶۳ مجله تدبیر چاپ شده است، مراجعه شود.
✱✱ فرم‌های شماره ۱ و ۲ از صفحه ۳۵۵ کتاب زیر اقتباس شده است:

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

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

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

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

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

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

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

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

● آیا برنامه کاری شما انعطاف‌پذیر است؟

● آیا دستور عملی برای انجام کارهای تکراری تهیه کرده‌اید؟

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

گاهی مدیران پروژه در تنظیم موثر فرصت‌های خود ناتوانند، در این حالت اتلاف‌کنندگان وقت^(*)، موجب اتلاف مضاعف فرصت‌ها و منابع زمانی مدیران پروژه می‌شوند.

تنظیم و اداره وقت

برای تنظیم موثر وقت و جلوگیری از اتلاف آن، استفاده از فرم‌های شماره^(*) ۱ و ۲ پیشنهاد می‌شود که با کاربرد آنها، مدیران پروژه و

بینش استراتژیک

مترجم: اسکندر شکوهی

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

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

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

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

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

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

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

بینش‌ها درجهت تقویت افراد برای دیدن آنچه که هنوز وجود ندارد ولی، سازمان می‌تواند آنها را به‌ظهور برساند، تنظیم می‌شوند. آنان، راستایی را با هدف وادار کردن افراد به تشریک مساعی با بینش، پیشنهاد می‌کنند.

فراخوان مقاله

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

موضوعات مورد بحث

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

دعوتنامه رسمی متعاقباً به آدرس شرکت کنندگان ارسال خواهد شد.

آدرس دبیرخانه: تهران - خیابان آزادی - روبروی میمنت - شماره ۵۶۳ تلفن: ۶۰۰۵۷۳۷۷ - ۶۰۰۶۱۰۹ نمابر: ۶۰۰۶۱۰۹

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

اعلام آمادگی جهت اجرای سیستم پیشنهادات و مدیریت مشارکتی

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

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

شرکتهایی مانند:

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

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

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

آیا می دانید؟

تحقیقات بازاریابی (Marketing Research)

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

شما می توانید

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

ما می توانیم

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

مبلغ

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

تلفن: ۸۷۳۳۰۶۹، ۸۷۳۳۰۷۰، ۸۷۳۳۰۷۱ فاکس: ۸۷۳۶۰۸۸

فن آوران کوشان
با مسئولیت محدود
صنعتی - بازرگانی

از همکاری و مشاوره

با بخش بازرگانی ما

صاحبان صنایع سود می برند

مدیران دولتی سود می رسانند

مدیران بازرگانی همیشه سرافرازند

تلفن: ۷۰-۸۴۰۰۹۵

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

تدارکات داخلی و خارجی موسسات

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

شرکت مهندسی تولید قطعات خودرو

سفارش ساخت انواع سرسیلندر به خصوص موتورهای دیزل سنگین و بستزینی همراه با ضمانت ساخت پذیرفته می شود.

شماره تلفن دفتر: ۳۹۱۴۱۵ - ۳۱۱۹۵۹۲

شماره فاکس: ۲۲۸۰۵۵۳

شماره تلفن کارخانه: ۰۲۶۱-۶۵۳۲۱۸



شرکت بر اساس سیستم مدیریت کیفیت (ایس ۹۰۰۰)

ایریسا، تنها شرکت ایرانی

مجاز در طراحی و پیاده سازی

• سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS)

• اتوماسیون صنعتی

برای سازمانهای بزرگ (نظیر فولاد مبارکه)

تلفن: ۰۲۱/۶۱۱۶۲۰ و ۰۲۱/۸۷۳۳۹۶-۷۰ فاکس: ۰۲۱/۶۲۴۰۴۱

نام کتاب: مامدرنیت

نویسنده: داریوش آشوری

ناشر: موسسه فرهنگی صراط

تاریخ چاپ: چاپ اول - فروردین ۱۳۷۶، ۳۰۳

صفحه، ۷۵۰ تومان

تلفیص: سید محمد باقری زاده

نگاه کلی

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

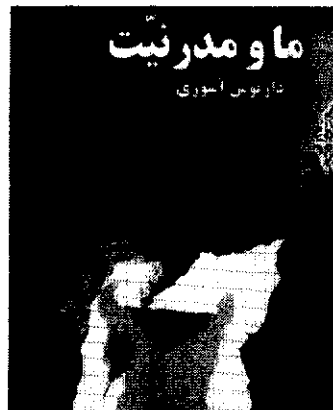
این مجموعه، حرکت در سه حوزه گفت‌وگوهای سیاسی و فرهنگی و فلسفی این سه دهه را نشان می‌دهد. نخست گفت‌وگو «شرق و غرب»، دیگر گفت‌وگو «جهان سوم» که با وضعیت ما در رابطه با جهان یکم و دوم - پیش از نابودی این دومین، مربوط می‌شده و سه دیگر گفت‌وگو «مدرنیت» که از دیدگاهی تازه به مسئله رابطه و نسبت ما با «غرب»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

۱- شرق و غرب

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

نگاهی به یک کتاب

ما و مدرنیت



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

۲ - جهان سوم

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

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

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

بینش دینی و شهود عرفانی فرد در قوم هندی و ایرانی به نوعی جهان شناسی کامل رسیده است که اساسی ترین ویژگی آن آگاهی به زمان کیهانی و سیر در آن است. حال آن که اندیشه یونانی با نگرشی گیتیانه و زمینی خود به سیر در زمان تاریخی نسبی و انسانی می پردازد. در یونان، اندیشه فلسفی جدا از دین عامه و بر اساس روش عقلانی و منطقی رشد می کند. اما اندیشه هند و ایرانی همواره رشته پیوند خود را با دین نگاه می دارد. حتی آن عناصری از یونانیت که بعدها از راه ترجمه های عربی پای به عالم اندیشه ایرانی می گذارد و با ایستادگی سخت از جانب سرآمدان فرهنگی همچون غزالی ها، مولوی ها و حافظها، روبرو می شود و حتی در اندیشه ابن سینا، برجسته ترین شاگرد ارسطو در عالم اسلام، گرایش به تحلیل رفتن در اندیشه عرفانی را از خود نشان می دهد.

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

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

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

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

آخرین تاخت بزرگ از بیرون به ما تاختی

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

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



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

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

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

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

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

۳ - مدرنیته

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

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

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

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

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

مدینه های بشری را از حیث نسبتی که با

«مسبدا» دارند می توان رده بندی کرد، یکی مدینه های پیش - مدرن و دیگر مدینه های مدرن.

مدینه انسان مدرن بر پایه «انسانیت» بنا می شود نه الوهیت. بدین سان نسبت او با همه چیز، بازگونه نسبتی است که انسان پیش - مدرن با همه چیز داشت. در این اسطوره جدید که آفریده ذهن مدرن است داده نخستین «دولت» است. آرمانشهر و بهشت در یک چیز مشترک اند: «فساد ناپذیری» اما آرمانشهر، در برابر بهشت، یعنی جهان حسی کامل، جهان عقلی کامل است.

۳-۳ - چنانکه می دانیم، انسان «شرقی» یعنی انسانی که در مدار جهان فرو بسته اسطوره ای خود می زند، مرزهای جهان فرهنگی خود را مرزهای تنها جهان ممکن معنادار «راستین» می شناسد و «حقیقت» را از آن خود و خود را مالک حقیقت مطلق می داند که در قالب دین ب

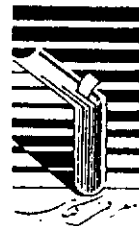
سنت خاصی به او به ارث رسیده است. سنت یعنی آن شیوه آموخته اندیشه و رفتار که هیچ گونه درنگ و اندیشه و باز پرسیدن و تحلیلی را روا نمی داند.

۳-۴ - زمینه اصلی اندیشه من در باب فرهنگ هم همین مسئله برخورد با دنیای غرب و یا به تعبیر امروزی، با مدرنیته است و این که جهان و زندگانی فرهنگی گذشته ما چگونه بوده و از این برخورد چدها حاصل آمده، و گیسو گرفتاری ها کجا است و بیماری ها کدام. هنگامی که ما در تماس قرار می گیریم چه روی می دهد؟

تا زمانی که نتوانیم به پس پشت این رابطه برویم و بفهمیم که کم و بیش آنجا چه اتفاقی افتاده، یعنی عقلانیت آنها دانش چیست و از کجا می آید و آنها را هم در جایگاه تاریخی - جغرافیایی نسبی شان نبینیم، این رابطه تغییر ناپذیر است. مثلاً این که ما پس از ملاصدرا متفکر بزرگی نداشته ایم، و به عبارتی، نقطه پایان فکر فلسفی در ایران مقارن با آغاز چیرگی عقل و بر آمدن عصر خود در تاریخ غرب است، پیامد عوامل تاریخی است یا چگونگی بینشی هستی شناختی؟

از همان «فوکو» آموخته ایم که تکامل فکر در غرب اندام وار (ارگانیکی)، لحظه به لحظه و پیوسته نبوده است. اهمیت فوکو و ساختار گرایان در این است که منطق ناپوستگی را کشف کرده اند و «گسست شناخت شناسانه» را.

مسئله امروز ما رابطه بین جامعه مدنی و دولت است، در حالی که برای غربی ها، از انقلاب فرانسه به این طرف روشن بوده است. به هر حال ما نمی توانیم پله به پله و آجر به آجر تمامی ساختمان تاریخی تفکر غرب را تکرار کنیم. □



امید دستیابی به چشم‌انداز این روند در مقطع تاریخی اولیه قرن آینده و کم و کیف یک رابطه قابل دفاع با آن را از سوی جمهوری اسلامی ایران ارایه نماید.

عناوین فصلهای هشتگانه کتاب برای علاقه‌مندان به مباحث اقتصادی - سیاسی درج می‌شود:

فصل اول: نظریه انتقالات بزرگ تاریخی و اتحادیه اروپایی. فصل دوم: اتحاد بیشتر اروپا (اولین حرکت یک تحول بزرگ تاریخی). فصل سوم: انتقال به پول واحد اروپایی (مهمترین حرکت اتحادیه اروپایی). فصل چهارم: نظم جهانی و اتحادیه اروپایی (جهان سه قطبی هماهنگ شده غرب). فصل پنجم: باور اتحادیه اروپایی (نتایج یک دهه آزمون). فصل ششم: چشم‌انداز اتحادیه اروپایی سال ۲۰۰۰. فصل هفتم: روابط جمهوری اسلامی ایران با اتحادیه اروپایی (ظرفیت و زمینه‌ها). فصل هشتم: اتحادیه اروپایی ۲۰۰۰ و ایران (قابلیت دفاع و کیفیت رابطه متقابل). دو یادداشت پایانی کتاب را «اروپایی که می‌تواند باشد» و «اروپای شرقی و اتحادیه اروپایی» تشکیل می‌دهد. کتاب روابط بین‌الملل (اتحادیه اروپایی ۲۰۰۰) به رغم حجم اندک خود، حاوی اطلاعات و تحلیل‌های جدیدی است و لذا مطالعه آن به دوستداران این گونه آثار توصیه می‌شود. □

● مدیریت کیفیت جامع

مولف: دکتر رضا مهربان

ناشر: نشر البرز

چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۱۶۷ صفحه

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

بها: ۵۲۰۰ ریال

در سالهای اخیر شرکتهای بزرگ دنیا به‌منظور رقابت در سطح بازار بین‌المللی و برای پایین‌آوردن هزینه‌های تولید، ضایعات و بالا بردن کارایی شیوه‌ها و سودآوری بیشتر شرکتهای، و در نتیجه، قابل رقابت ساختن قیمتها اقدام به استفاده از روش جدید مدیریت با نام «مدیریت کیفیت جامع» کرده‌اند. این روش مدیریت را در دهه ۱۹۵۰ دکتر ادوارد دمنینگ و فیگن بام در امریکا ابداع کردند.

به‌اجرا درآوردن این روش مدیریت، به‌علت نیاز به سرمایه‌گذاری در آموزش مدیران و مسئولان شرکتهای، چندان مورد توجه صاحبان و مدیران کارخانه‌های آمریکایی قرار نگرفت و دکتر

● روابط بین‌الملل (اتحادیه اروپایی ۲۰۰۰)

تألیف: محسن طلائی

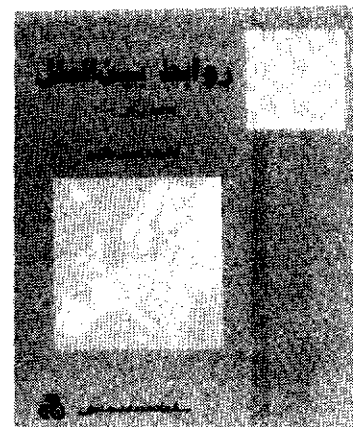
ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۱۰۸ صفحه

تیراژ: ۳۳۰۰ نسخه

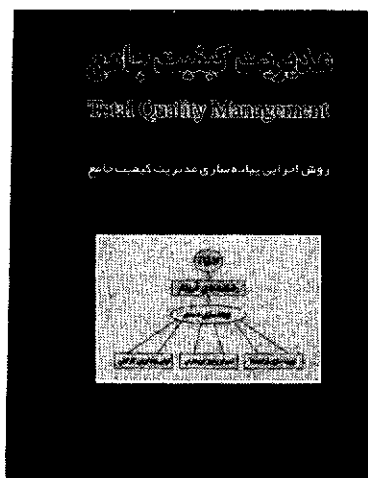
بها: ۴۵۰۰ ریال

اتحادیه اروپایی و به طور کلی قاره اروپا، دوران انتقالی عظیمی را پشت سر می‌گذارد و پیشرفت کار این اتحادیه با طی دوره‌ای بیش از یک دهه، ضرورت توجه جهان خارج از اروپا را به الزامات داخلی این اتحادیه، یک بار دیگر در قرن جاری به خوبی نشان داده است.



برای اکثر صاحب‌نظران اتحاد پولی اروپا، به گردش در آمدن پول واحد اروپایی یکی از مهمترین نقاط عطف ادغام اقتصادی اروپاست. زمان‌بندی تحقق آن، سالهای پایانی قرن بیستم و سال ۲۰۰۰ هدفگذاری شده است. از این رو پرداختن به سناریوها و چشم‌اندازهای احتمالی روند ادغام مزبور، همچنان یکی از موضوعات اصلی پرداختن به مبانی نظام اقتصادی - سیاسی جدید جهان است که تبیین مناسبات خارجی اتحادیه اروپایی نیز در چارچوب آن بهتر قابل ارزیابی می‌باشد.

کتاب حاضر با دو مقدمه، هشت فصل و دو یادداشت پایانی می‌کوشد تصویری سازگار از روند تحولات گذشته و جاری اتحادیه اروپایی به



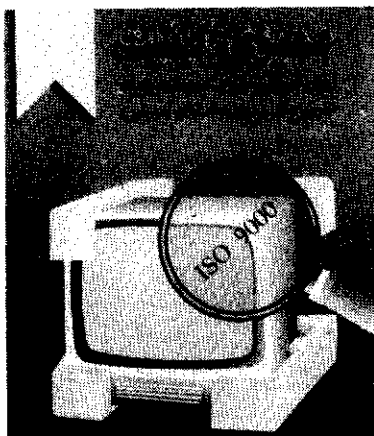
دمنینگ، بنابه درخواست جامعه مهندسان ژاپن، این روش را در ژاپن به‌مورد اجرا گذاشت که سبب بالارفتن سطح کارایی سازمانهای تولیدی و کیفیت کالاهای کارخانه‌های ژاپنی شد. استفاده از این روش مدیریت بود که افزایش صدور محصولات کارخانه‌های ژاپنی را به بازارهای دنیا موجب گردید.

در سالهای ۱۹۸۰، هم زمان با تسخیر بیشتر بازارهای بین‌المللی به دست ژاپنی‌ها، شرکتهای امریکایی، که بازار فروش خود را به تدریج از دست می‌دادند، مجبور به تعطیل کردن تعداد فراوانی از کارخانه‌های تولیدی خودشان شده بودند، در صدد برآمدند به‌منظور جلوگیری از وخیم‌تر شدن اوضاع، ورشکستگی بیشتر کارخانه‌ها، از روش مدیریت کیفیت جامع بهره گیرند تا بار دیگر کالاهایشان قابل رقابت گردد. به‌همین منظور، شرکتهای بزرگ امریکایی، به‌ویژه شرکتهای اتومبیل‌سازی امریکا که زیان هنگفتی از این بابت دیده بودند، از دکتر دمنینگ دعوت کردند تا این روش جدید مدیریت را به آنها بیاموزد. هم‌زمان مدیران دیگر شرکتهای تولیدی با مطالعه شیوه‌های مدیریت شرکتهای ژاپنی، روش مدیریت خودشان را به تدریج تغییر دادند و به‌اجرای روش مدیریت کیفیت جامع پرداختند.

در سالهای اخیر شرکتهای بزرگ ایران به‌منظور افزایش صادرات غیرنفتی خود به کشورهای دیگر مجبور به اخذ گواهی ایزو ۹۰۰۰ گردیده‌اند و برای گرفتن این گواهی مبالغ هنگفتی هزینه می‌کنند. باید توجه کرد که این صادرات با مستندکردن روش موجود مدیریت افزایش نخواهد یافت. صادرات زمانی افزایش خواهد یافت که محصولات شرکتهای تولیدی

اگرچه استانداردهای خانواده ISO 9000 مدت زمان زیادی نیست که ایجاد و گسترش یافته است، اما موضوعیت آن که همان کیفیت است، مطلب جدیدی نیست. اهمیت و نقش کیفیت در تامین «نیازمندی‌ها» باعث شده که همواره استانداردها، فنون و سیستم‌هایی نظیر کنترل کیفیت آماری، کنترل کیفیت جامع، مدیریت کیفیت جامع و بالاخره استانداردهای ISO 9000 طراحی و توسعه یابند.

فلسفه وجودی استانداردهای ISO 9000 که برای اولین بار در سال ۱۹۸۷ انتشار یافته، توسعه تفکر «جلوگیری از وقوع عیب» به جای تفکر «شناسایی و رفع عیب» است. از ویژگیهای بارز این استانداردها یکی در نظر گرفتن اکثر فعالیت‌های مربوط به کیفیت محصول یا ارائه خدمات که شامل مراحل شناسایی تا آخرین مرحله که ارضا نیازیمندها و انتظارات مصرف‌کننده است و دیگر فراگیر بودن کاربرد آن در کلیه بخشهای اقتصادی و صنعتی است. همین ویژگیهاست که آنرا زبان مشترک و قابل فهم در کلیه بخشهای اقتصادی و صنعتی و برای کلیه کشورها ساخته است.



اعضای سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) که استانداردهای ISO 9000 را مورد تایید قرار داده‌اند، هیچگونه الزام قانونی برای بکارگیری آنها در کشورهای عضو تعیین نکرده‌اند. با این وجود، برای حصول اطمینان از بکارگیری و انطباق سیستم کیفیت با استانداردهای وضع شده، شرکت‌هایی در سطح بین‌المللی که مورد تایید مراجعی مانند موسسات استاندارد کشورها یا موسسات مستقل نظیر IRCA (موسسه بین‌المللی ثبت میزان تایید شده) در انگلستان هستند، اقدام به «ممیزی» سیستم‌های کیفیت و صدور گواهینامه مربوطه می‌نمایند. گفتنی است



نشریات و کتابهای متعددی که در این زمینه تالیف، ترجمه و انتشار یافته از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده است، چرا که اولین گام جدی آشنایی با این مقولات از این طریق حاصل می‌گردد.

برخورد با موضوع کیفیت و استانداردهای ISO 9000 می‌تواند از جنبه‌های مختلف و نیز از دیدگاههای گوناگون صورت پذیرد و هریک نیز دارای فواید و ثمراتی انکارناپذیر است. کتاب حاضر، که به عنوان یک کتاب ارزشمند و کاربردی در این مرحله، جهت ترجمه و انتشار تشخیص داده شده، دارای ویژگیهایی قابل ذکر است. این کتاب اولاً از سوی فردی تالیف شده است که موضوع کیفیت و استانداردهای تضمین کیفیت را نه تنها در میان انبوهی از کتابها و مدارک کتابخانه‌ای، بلکه در عرصه عمل و کاربرد آموخته و به کار برده است.

ثانیاً این کتاب نگرشی جدیدی را بر مبنای سیستم مدیریت کیفیت براساس ISO 9000 مطرح و تشریح می‌کند و از زاویه‌ای دیگر به موضوع می‌نگرد که حداقل در ایران کتابی با این نوع نگرش تاکنون منتشر نشده است. و بالاخره این کتاب در مورد کاربرد و استقرار ISO 9000 در صنایع کشور ایالات متحده بحث می‌کند که نسبت به سایر کشورهای صنعتی و بویژه اروپا، بسیار دیرتر به آن پرداخته ولی به سرعت گامهای بلندی برداشته است که این خود یک ویژگی قابل توجه به‌شمار می‌رود.

● ممیزی کیفیت

دوره آموزشی ممیزی BMIOA

ترجمه: گروه مترجمین

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۲۳۹ صفحه

تیراژ: ۳۳۰۰ نسخه

بها: ۹۰۰۰ ریال

ایران بتوانند در سطح بین‌المللی با محصولات مشابه رقابت کنند. نکته مهم دیگری که باید مورد توجه مسئولان دولت جمهوری اسلامی ایران قرار گیرد این است که استفاده از این روش مدیریت، به دلیل پایین آوردن هزینه‌های تولیدی و ضایعات و بالا بردن کارایی نیروهای موجود، وابستگی به کشورهای دیگر را کمتر می‌کند و احتیاج به خروج ارز را کاهش می‌دهد.

کتاب «مدیریت کیفیت جامع» با نه فصل به موضوع مهم روش اجرایی پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع می‌پردازد. تاریخچه شکل‌گیری مدیریت کیفیت - مفاهیم اصول مدیریت کیفیت جامع - اصول چهارده‌گانه مدیریت دمیینگ و مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع در این کتاب مورد بررسی قرار می‌گیرد.

● هشت گام در استقرار موفقیت‌آمیز

ایزو ۹۰۰۰

مؤلف: لارنس ویلسون

ترجمه: رضا نیسانی - عبدالمحمد وازانی -

علی اصغر آزادی

ناشر: موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

چاپ اول - بهار ۱۳۷۶ - ۳۸۹ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۱۵۰۰۰ ریال

موضوع کیفیت و استانداردهای بین‌المللی مدیریت و تضمین کیفیت، ISO 9000، از جمله موضوعات مهم و اساسی است که بویژه در صنایع کشور ما از اهمیت خاصی برخوردار است. بحث در خصوص ضرورت و اهمیت این مقوله، دیگر بحث تازه‌ای به‌شمار نمی‌رود، چرا که امروز دیگر کمتر مدیر صنعتی است که از این امر آگاه نباشد.

خوشبختانه علیرغم این که مدت کوتاهی از عمر فعالیتهای جنبش کیفیت‌خواهی در ایران می‌گذرد، ولیکن گامهای بسیار اساسی در این زمینه برداشته شده است، که از آن جمله می‌توان به تشکیل صداها دوره و سمینار توجیهی، آموزشی و تخصصی؛ تلاش برای استقرار سیستم تضمین کیفیت براساس ISO 9000 و بالاخره اخذ گواهینامه تایید کیفیت ISO 9000 از سوی دهها شرکت داخلی اشاره کرد. علاوه بر این، ترویج فرهنگ کیفیت در سطح جامعه و بویژه جامعه صنعتی کشور از اقدامات مهم و اساسی در این مدت بوده است. در این میان نقش

بازاریابی بحث شده و سرانجام دو قضیه واقعی
بازاریابی بین‌المللی در کشورهای پاکستان و
تایلند به‌عنوان نمونه آورده شده است. □

کتاب‌ها و نشریات رسیده

● گفتگو

فصلنامه فرهنگی و اجتماعی

شماره ۱۷ - پاییز ۱۳۷۶

صاحب امتیاز و مدیرمسئول و سردبیر: رضا و

مراد ثقفی

بها: ۲۵۰۰ ریال

● فصلنامه پژوهش و مهندسی

سال دوم - شماره ۵ و ۶ - تابستان ۱۳۷۶

صاحب امتیاز، مدیرمسئول و سردبیر: مهندس

غلامرضا نصیرزاده

بها: ۴۰۰۰ ریال

● مدیریت دولتی

فصلنامه علمی - کاربردی

شماره ۳۶ - بهار ۱۳۷۶

مرکز آموزش مدیریت دولتی

سازمان امور اداری و استخدامی کشور

بها: ۱۰۰۰ ریال

● اصول و مفاهیم بیمه‌های بازرگانی

تألیف: دکتر منوچهر فرجادی

ناشر: شرکت سهامی بیمه البرز

چاپ اول - تابستان ۷۶ - ۳۱۵ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۸۵۰۰ ریال

● حسابرسی مدیریت در بخش عمومی

اثر: جان گلین

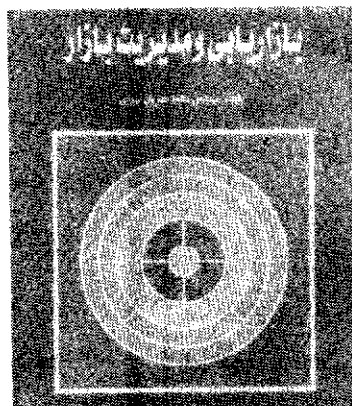
ترجمه و تألیف: کمیته تخصصی حسابرسی

مدیریت

ناشر: موسسه حسابرسی مفید راهبر

چاپ اول - آذر ۷۵ - ۱۲۱ صفحه

تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه



به‌گونه‌ای که هر فصل مستقل از دیگری است و می‌تواند موضوع بحث جداگانه‌ای باشد.

در فصل اول، اصول و کلیات بازاریابی که به‌عنوان یکی از شاخه‌های جدید علوم در ادبیات بازرگانی و صنعتی و خدماتی در ایران شناخته شده، معرفی گردیده است.

در فصل دوم، ویژگی‌های کالاها و خدمات موردبحث قرار گرفته است.

در فصل سوم، تبلیغات و فروش سازوکارهای دستیابی به اهداف کمی فروش موردبحث قرار گرفته و آژانس‌های تبلیغاتی و الگوی عملیاتی آنها مورد تجزیه و تحلیل واقع شده است.

در فصل چهارم، بسته‌بندی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در معرفی، جابجایی و تسهیل فروش موردبحث قرار گرفته است.

در فصل پنجم، توزیع و عملیات شبکه‌های نمایندگی، عمده‌فروشی، خرده‌فروشی و فرانشر مطالعه شده است.

در فصل ششم، روش‌های قیمت‌گذاری و هزینه‌بایی موردبررسی واقع گردیده است.

در فصل هفتم، تحقیقات بازاریابی که اولین حلقه از عملیات بازاریابی است معرفی شده و روش تهیه، تکمیل و استنتاج از پرسشنامه‌های بازرگانی ارائه شده است.

در فصل هشتم، مذاکره در بازاریابی به‌اختصار مورد اشاره قرار گرفته است.

در فصل نهم، شرکت در نمایشگاه‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اقدامات در اطلاع‌رسانی و معرفی کالاها در بازاریابی داخلی و بین‌المللی موردبحث واقع شده است.

در فصل دهم، به اصول و مبانی برخورد استراتژیک با مقوله بازاریابی پرداخته شده و کاربرد متدولوژی SWOT در تجزیه و تحلیل‌های بازاریابی و تعیین استراتژی و برنامه‌های اجرایی

که ممیزی‌ها می‌توانند بر مبنای استانداردهای ISO 9000 با هر استاندارد توافق شده دیگری انجام شوند.

به‌دلیل اهمیت ممیزی در بحث استانداردهای ISO 9000، دوره‌های آموزشی جهت پرورش ممیزان توسط موسسات معتبر بین‌المللی طراحی و به‌اجرا گذاشته می‌شود. یکی از این دوره‌ها توسط BMIQA در اردیبهشت ۱۳۷۴ در سازمان مدیریت صنعتی برگزار گردید. به‌منظور تهیه منابع مناسب برای استفاده در دوره‌های آموزشی و نیز آشنانمودن دست‌اندرکاران، علاقمندان به موضوع، سازمان مدیریت صنعتی مبادرت به ترجمه متن جزوه ممیزی این دوره کرده است.

● بازاریابی و مدیریت بازاریاب

مؤلف: مهندس محمد بلوریان تهرانی

ناشر: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

چاپ اول - بهار ۱۳۷۶ - ۲۶۹ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ جلد

بها: ۱۱۰۰۰ ریال

برای اداره موسسات تولیدی و بازرگانی باید طیف وسیعی از فعالیت‌های مدیریتی بکار گرفته شود. این طیف شامل زمینه‌های مختلف و متنوعی مانند مدیریت بازاریابی، مدیریت تولید، مدیریت عملیات، مدیریت مالی و مدیریت منابع انسانی است.

مدیریت بازاریابی نیز به‌نوبه خود شامل طیف وسیعی از کلیه عملیات و فعالیت‌هایی است که با انجام تحقیقات و بررسی‌های لازم در مورد کالا یا خدمت، مشتریان و وضعیت رقابت، قبل از تولید شروع شده و پس از تولید، توزیع، فروش و خدمات بعد از فروش تا مرحله تحقیق در مورد رضایت مشتری ادامه می‌یابد. موقعیت خاص اقتصادی و بازرگانی در کشور ما ایران به‌گونه‌ای است که کارآفرینان اقتصادی برای احراز موفقیت در بازارهای داخلی و خارجی باید با سلاح بازاریابی و فنون نوین تجزیه و تحلیل آن آشنا باشند تا بتوانند کالاهایی تولید یا خدماتی ارائه نمایند که علاوه بر تأمین نیاز مصرف‌کننده، تکرار فروش و تحصیل رضایت، سود معقولی را نیز برای بنگاه تأمین و فرآیند انباشت سرمایه و توسعه بازرگانی را تسهیل نماید. مؤلف این کتاب با انگیزه تألیف کتابی ساده و جامع، در ۱۰ فصل مطالب و موضوعات مهم در بازاریابی را به شرح زیر موردبحث و تجزیه و تحلیل قرار داده است،



Dorostnama Statistical Research

شرکت درستناما

مشاوره و تحقیقات آماری

(با مسئولیت محدود)

- ☐ مشاوره آماری برای طراحی و اجرای پروژه های تحقیقاتی
- ☐ انجام عملیات داده پردازی طرح های آماری تحقیقاتی
- ☐ تهیه طرحهای نمونه گیری، بررسی های نمونه ای
- ☐ طراحی، اجرا و تحلیل آماری نظر سنجی های مورد نیاز سازمانها
- ☐ ارائه خدمات مشاوره ای، طرح ریزی و اجرای پروژه های مهندسی کیفیت (کنترل کیفیت غیر ضمن تولید و ضمن تولید)

کرج - چهار راه طالقانی - ابتدای بلوار طالقانی پلاک ۳۶۶ طبقه دوم

تلفن/فاکس ۴۱۲۴۸۴ صندوق پستی ۳۱۵۸۵/۱۴۱۴

* تخصص در همه زمینه ها برای یک مدیر

نه ضروری است و نه امکان پذیر

* افزایش کار آیی با فضا سازی و مبلمان مناسب

هم ضروری است و هم امکان پذیر

* استفاده بهینه از بودجه مختص هر کار

هم ضروری است و هم امکان پذیر



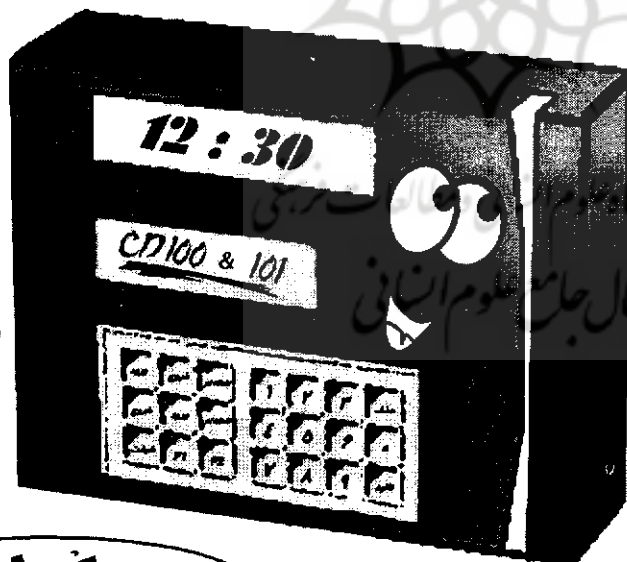
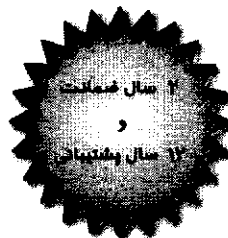
با شبکه ای از طرح و تدبیر

آماده ایم تا برای دست یابی به بهترین نتایج در دکوراسیون و مبلمان فضای اداری در کنار و همراه شما باشیم.

تلفن و فاکس: ۸۶۷۱۱۹



ساعت حضور و غیاب کامپیوتری



کاملاً فارسی

بدنه بسیار مقاوم

برق اضطراری ۱۵ ساعته

کنترل چند درب با یک ساعت

۲ سال ضمانت و ۱۲ سال پشتیبانی

کارت های بارکد رایگان و غیر قابل کپی

ظرفیت نگهداری ۱۵۰۰۰ ورود و خروج

شرکت کد ایران

فروش: ۸۸۴۱۶۸۸ - ۸۸۲۷۰۰۸ - ۸۳۱۳۰۸

مرکزی: ۶۴۳۱۶۵۶ - ۶۴۳۱۶۵۵ - ۶۴۲۸۱۱۷



تجربه نشان داده است



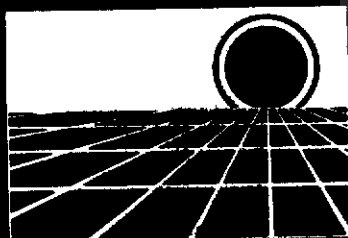
برنامه ما بخشی دوست داشتنی
از کار شما خواهد شد

زیرا سیستم یکپارچه

حسابداری و انبار

رایانگان فردا آنچه را شما می خواهید در بر دارد

و تنها برنامه قدرتمند حسابداری
و **برروی DOS و WINDOWS**
است. **95**



رایانگان
فردا

با ما تماس بگیرید :

آدرس: تهران - خیابان سه‌روردی شمالی
بالانراز خیابان شهید بهشتی پلاک ۳۶

۸۷۴۶۲۹۴ - ۵ - ۶

۸۷۴۷۵۱۸ - ۱۹

فکس: ۸۷۴۶۹۳۶

اندیشه پردازان

مشاوره و اجرای سیستم‌های صنعتی و مدیریت



حاصل تخصص و تجربه ما، در قالب جامع‌ترین
سیستم‌های اطلاعاتی صنعتی در اختیار شماست:

نرم‌افزارهای کامپیوتری

- برنامه‌ریزی مواد، برنامه‌ریزی تولید، درخت محصول.
- برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه.

خدمات مشاوره‌ای

- جهت اخذ گواهینامه سری ISO 9000.
- ارائه راه‌حل‌های جامع مدیریتی در صنعت.

تلفن و فاکس: ۸۸۳۴۹۸۹

کیفیت بالا در بازرسی کالا

ITS

Intertek Testing Services

The world's largest product and commodities testing organization

شامل شرکت‌های بازرسی GHMSI و Calsb Brett
با حضور در ۵۰ قاره جهان با مجوز مؤسسه استاندارد و بانک مرکزی می‌باشد که واردات ایران را بارزد می‌کند

هرگز فراموش نمی‌کنیم شما حق انتخاب دارید

تلفن: ۸۸۷۷۷۷۷۷ - فکس: ۸۸۷۷۷۷۷۷
با حضور در تهران، مازندران، تبریز، مشهد، اصفهان، یزد



IRAN BAZID

راهنمای اشتراك تدبير برای سال ۱۳۷۶

در صورت تمایل به اشتراك مجله تدبیر، لطفاً نکات ذیل را در نظر داشته باشید:

- ۱- فرم اشتراك را كامل و خوانا پر کرده و كدپستی و شماره تلفن تماس را حتماً بنویسید.
 - ۲- حق اشتراك را به حساب ۷۱۷۰۳ بانك ملت شعبه جام‌جم (قابل پرداخت در كلیه شعب بانك ملت) واریز نموده واصل فیش بانكی را همراه با فرم تكمیل شده اشتراك به آدرس تهران - خیابان ولیعصر - نیش خیابان جام‌جم - سازمان مدیریت صنعتی - كدپستی ۱۹۹۹۴ مجله تدبیر ارسال فرمائید.
 - ۳- كپی فیش بانكی را تا زمان دریافت نخستین شماره اشتراك نزد خود نگاه دارید.
 - ۴- از فرستادن وجه نقد خودداری كنید ولی ارسال چك از طریق پست مالی بلامانع است.
 - ۵- حق اشتراك برای ده شماره در سال (سالانه فقط ده شماره منتشر می‌شود) با پست عادی مبلغ ۳۰۰۰۰ ریال و با پست سفارشی ۳۵۰۰۰ ریال است.
 - ۶- اشتراك برای پنج نسخه به بالا فقط با پست سفارشی پذیرفته می‌شود.
 - ۷- حق اشتراك برای اساتید دانشگاه‌ها، دانشجویان و فرهنگیان با ارسال كپی از هر دو طرف كارت معتبر یا گواهی تحصیلی با پست عادی ۱۵۰۰۰ ریال و با پست سفارشی مبلغ ۲۰۰۰۰ ریال است. (ارسال كپی كارت یا گواهی تحصیلی الزامی است)
- * در صورت نیاز به اطلاعات بیشتر با تلفن ۲۰۴۲۰۱۵ تماس بگیرید.

فرم اشتراك ماهنامه تدبير

شماره اشتراك

به دست لیش بانکی به شماره..... به مبلغ..... ریال بابت حق اشتراك یکساله مجله تدبیر (برای ده شماره) ارسال می شود.

خواهشمند است محله را برای مدت یکسال از شماره به نشانی زیر برگزینید.

مشتريك نيودهام □

شماره اشتراك قبلى

قبلاً مشترك بوده‌ام

نام.....

نام خاتوادگی:

نام شرکت یا مؤسسه

شغل

تخصصیات

سین

نشانی:

.. خبیان

کد پستی صندوق پستی

تلفن

نحوه درخواست دوره‌های صحافی شده تدبیر

دوره‌های شش ساله تدبیر (از شماره ۱۱ تا ۷۰) مربوط به سالهای ۷۴، ۷۳، ۷۲، ۷۱، ۷۰ و ۷۵ در شش مجلد با جلد گالینگور زرکوب در تیراژی محدود تهیه شده و آماده عرضه به خوانندگان بصورت یکجا یا هر دوره جداگانه است.

بهای هر دوره یکساله تدبیر ۳۷۵۰۰ ریال می باشد.

مقتضیان در صورت تمایل به دریافت دوره‌های کامل شش‌ساله تدبیر می‌توانند جمعاً مبلغ ۲۲۵٫۰۰۰ ریال به حساب ۷۱۷۰۳ بانک ملت شعبة جام‌جم مجله تدبیر (قابل پرداخت در کلیه شعب بانک ملت) واریز کرده و اصل فیش بانکی را همراه با فرم تکمیل شده زیر به آدرس دفتر مجله ارسال دارند تا نسبت به ارسال دوره برای آنها با پست سفارشی اقدام شود. از مقتضیان درخواست می‌شود تا زمان دریافت دوره، یک نسخه از کپی فیش بانکی را نزد خود نگاه دارند.

تذکر: دوره اول تدبیر موجود نیست.

فرم تقاضای دوره‌های مجله تدبیر

..... به مبلغ ریال بابت خرید..... جلد از دوره‌های دوم □ سوم □ چهارم □ پنجم □ ششم □ هفتم □
محله تدبیر از سال می‌شود.

خواهشمند است آنرا به نشانی

کد پستی صندوق پستی تلفن

بنام اینجانب ارسال دارید.

within the framework of a process known as "policy planning." This process yields "organizational strategies."

Strategy implementation, on the other hand, requires the trust and participation of managers and employees. Therefore, the strategic vision of the management must be thoroughly disseminated and understood.

Transparency, the clarity of goals and objectives together with clear communication channels are all

factors that contribute greatly to the increased efficiency of employees. Managers must be totally aware that the issues that appear clear to them might not be easily understood by the employees. The latter must be totally aware of the direction of the organization so as to be confident about their decisions and activities.

The present article attempts to shed light on the policy planning process and the dimensions of strategic management.

شرکت‌های انعطاف‌پذیر...

بقیه از صفحه ۶۷

را مورد استفاده قرار می‌دهد. ویژگی‌های آن عبارتست از:

- وسیع‌تر کردن محتوای شغل و مرزهای آن
- تحرک بین وظایف
- گسترش دامنه و عمق مهارت افراد
- کارآموزی و کارآموزی مجدد گسترده

تیم کاری خودمختار مدیر چندوظیفه‌ای
ممکن این نوع انعطاف‌پذیری است.

انعطاف‌پذیری کمی

این نوع انعطاف‌پذیری معمولاً کمیت نیروی کار مورد استفاده را تغییر می‌دهد، تغییرات شامل موارد زیر است:

- تعداد کارکنان
- ساعات کار
- استفاده از کارکنان پاره‌وقت
- استفاده از کارکنان موقتی که قراردادشان می‌تواند خاتمه یابد، استفاده از شرایط موجود برای استخدام و اخراج.
- بتدریج که موسسات اقتصادی بیشتر به تامین خدمات خارج از شرکت، ایجاد اتحادهای استراتژیک و برقراری روابط متقابل فعال بین تامین‌کنندگان کالا و مشتریان روی آورند، فضای جدیدی در بازار ایجاد می‌شود.

انعطاف‌پذیری داخلی

انعطاف‌پذیری داخلی شامل ایجاد تغییرات درون شرکت یا در ساختار توافق شده فعلی می‌شود.

انعطاف‌پذیری خارجی

انعطاف‌پذیری خارجی شامل روابط متقابل در بازار خارج از شرکت و معمولاً شامل تغییر ماهیت و نوع قراردادها می‌شود. تداخل بسیار زیادی بین انعطاف‌پذیری داخلی و وظیفه‌ای و همین‌طور انعطاف‌پذیری خارجی و کمی مشاهده می‌شود.

شرکت‌هایی که به دنبال سازمان و تولید سازوارتری هستند، جهت تنظیم نیروی کار مورد استفاده، ترکیب انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و کمی را تغییر می‌دهند. آنها همچنین می‌توانند شیوه تنظیم را تغییر دهند، یعنی اگر از مکانیزم‌های داخل شرکت استفاده می‌کرده‌اند به امکانات خارج روی آورند و یا برعکس. □

سازمان سالم

بقیه از صفحه ۳۰

می‌گردد، توجه سازمان به جلب رضایت گروه‌های ذیربط نقش اساسی در رفتار و عملکرد سازمان دارد. سازمان تلاش خود را در پاسخگویی موثرتر نسبت به تامین خواسته‌های گروه‌های مذکور می‌تواند دامنه وسیعی در برگیرد و تضاد و تعارض بین خواسته‌ها بر رشد و توسعه سازمان و گروه‌های ذیربط تاثیر نامطلوب داشته، موجب توقف، شکست و مرگ سازمان گردد.

همان طوری که قبلاً ذکر شد موضوع تضاد بین افراد و گروه‌ها و چگونگی رفع آنها از مقوله «اخلاق» است. یکی از مهمترین موانع رشد و توسعه سازمان‌ها، غفلت از اهمیت این بعد ارزشی در تکامل سازمان‌ها می‌باشد. در نگرش جامع هر چقدر دامنه گروه‌های ذیربط گسترده‌تر گردد و تامین منافع بلندمدت‌تر آنها مدنظر قرار گیرد، بویژه سلامت نسل‌های آینده و محیط زیست آنان، تعارض بین خواسته‌های گروه‌ها کاهش یافته، توسعه و تکامل اعضا گروه‌ها و سازمان موثرتر صورت خواهد گرفت.

در نگرش اسلامی، سازمان وسیله‌ای برای کمک به کمال و توسعه کلیه گروه‌های ذیربط در افق زمانی بسیار گسترده‌تر با مشارکت و مجاهدت آنان می‌باشد. برای پاسخگویی به نیازهای متنوع، ولی مرتبط با توسعه و تکامل گروه‌های ذیربط، سه عامل اصلی موثر در توسعه (آرمان، تلاش، مراقبت) در سازمان و مدیریت آن باید نهادی گردد. همان طوری که «خدا»، «عبادت» و «تقوا» حداقل شرایط لازم برای تقرب

و کمال فرد به شمار می‌روند، آرمان طلبی، تلاش و مراقبت مستمر نیز موجبات توسعه و تکامل سازمان را فراهم می‌آورد. آرمان کلیه اعضای سازمان، الزاماً «خدا» نیست. زیرا هر چند از دیدگاه اسلام آرمان «الله» قصد و غایت نهائی هستی و بویژه انسان مسلمان و مومن است، ولی یک جامعه یا یک سازمان یک کل متکثر می‌باشد و با توجه به اینکه از اجزا هدفدار کثیری تشکیل یافته است که از آزادی فکر و انتخاب برخوردارند، توافق کامل بر آرمان «الله» لازم و ضروری نیست (لا اکراه فی الدین). هر آرمان دیگری که به توسعه فرد و سازمان کمک کند و موجب ضعف و زیان و رکود و توقف نگردد می‌تواند آرمان اعضای گروه‌های ذیربط قرار گیرد. این بدین دلیل است که آرمان «الله»، «ابر آرمانی» است (META-IDEAL) فراتر از هر آرمان دیگر و هر آرمان تکامل بخشی می‌تواند از آن نشأت گیرد. با توجه به نگرش اسلام نسبت به انسان و با عنایت به نکات فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که سازمان مطلوب از دیدگاه اسلام گروه اجتماعی با آرمان مشترک و تکامل بخشی است که با تقسیم وظائف نسبت به هدف‌های مشترک و تامین موثر نیازهای گروه‌های ذیربط به توسعه و کمال آنان کمک می‌کند و در این جریان از توقف، بازگشت و آسیب رساندن به محیط زیست خود، اعم از محیط طبیعی یا اجتماعی، پرهیز می‌نماید. هر چند سازمان فوق بطور کامل قابل دسترسی نیست ولی اولاً هر سازمانی می‌تواند آنرا الگوی مطلوبی تلقی کرده، جهت آن حرکت کند و ثانیاً می‌تواند بعنوان الگو و معیاری برای سنجش سایر سازمان‌ها بکار گرفته شود. □