

توسعه کارآفرینی؛ تنگناها و راهکارها

اشاره

شرایط اقتصادی، صنعتی، اجتماعی و فرهنگی امروز کشور به گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگناها، الگوها و راه‌حل‌های جدید و متفاوتی را طلب می‌کند. ترکیب جمعیتی جوان کشور، ضرورت ایجاد فرصت‌های شغلی و نیز روند مستمر کاهش بهای نفت سه عامل عمده‌ای هستند که موجب می‌شود سیاستگذاران و تصمیم‌سازان کلان کشور به منبع درآمد سهل‌الوصول دیگری به جز نفت بیندیشند و بی‌شک آن منبع جز ابتکار، خلاقیت، و نوآوری، آبخشور دیگری نمی‌تواند داشته باشد.

اکنون در عرصه جهانی، افراد خلاق، نوآور و مبتکر به‌عنوان «کارآفرینان» منشاء تحولات بزرگی در زمینه‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی شده‌اند و از آنها نیز به‌عنوان قهرمانان ملی یاد می‌شود. چرخه‌های توسعه اقتصادی همواره با توسعه کارآفرینی به حرکت درمی‌آید. در اهمیت کارآفرینی همین بس که طی بیست سال (۱۹۸۰-۱۹۶۰) در یکی از کشورهای جهان سوم (هند) تنها پانصد موسسه کارآفرینی شروع به کار کرده‌اند و حتی پاره‌ای شرکت‌های بزرگ جهانی برای حل مشکلات خود به کارآفرینان روی آورده‌اند. این درحالیست که در ایران حتی یک موسسه کارآفرینی در دهه‌های اخیر هیچگاه نداشته‌ایم.

آنچه در شرایط سخت کنونی ضرورت آن در جامعه ما بیش از پیش احساس می‌شود پرداختن به این مقوله اساسی، یعنی «کارآفرینی» است. زیرا مسلماً کارآفرینان با توجه به خصوصیات ممتاز و برجسته خود قادرند در چنین شرایطی منابع را برای ایجاد رشد و توسعه در زمینه‌های تولید و منابع انسانی فراهم کرده، اشتغال و کسب‌وکار جدید ایجاد نموده و با نوآوری‌های صنعتی بر توسعه دامنه محصولات و خدمات جدید بیفزایند.

اکنون باید عرصه‌های مختلف کارآفرینی در برابر نسل جوان جامعه گشوده شود و این امر در گرو ایجاد بستر مناسب و حمایت‌های همه‌جانبه دولت اعم از مادی، معنوی، فرهنگی، تحقیقاتی و علمی و نیز برداشتن موانع موجود بر سر راه جوانان کارآفرین است.

برنامه سوم توسعه در راه است. در برنامه‌های اول و دوم، متأسفانه مقوله کارآفرینی به فراموشی سپرده شده بود. اکنون ضرورت ایجاد می‌کند که در برنامه سوم، فصل و جایگاه ویژه‌ای به «کارآفرینی و کارآفرینان» اختصاص داده شود و بودجه خاصی برای حمایت همه‌جانبه و توسعه فرهنگ کارآفرینی و نیز بهره‌گیری از پتانسیل‌های موجود منظور گردد.

نظر به اهمیت و حساسیت موضوع، میزگرد شماره پایانی سال به بررسی مقوله کارآفرینی اختصاص یافته و طی آن جمعی از استادان، صاحب‌نظران و مدیران کوشیده‌اند تا این بحث را در سطوح مختلف فردی، سازمانی، ملی و جهانی و در زمینه‌های گوناگون مورد تحلیل و نقد و بررسی قرار داده و پیشنهادها و راهکارهای جدیدی ارائه دهند. حاصل این گفت‌وگو و شنود اینک پیش روی شماست.

آذرهوش: به نام خدا و ضمن تشکر از میهمانان ارجمند، در ابتدای بحث، لازم است به سه عامل افزایش جمعیت کشور، مشکل ایجاد اشتغال و روند مستمر کاهش قیمت نفت توجه کنیم. در این شرایط، حق این است که به منبع درآمد دیگری به غیر از نفت بیندیشیم و آن منبع جز فکرهای نو و خلاقیت‌های ما، چیز دیگری نمی‌تواند باشد.

تجارب موجود در مورد سایر ملل نیز نشان می‌دهد، جوامعی که بیشتر به فکر متکی بودند تا به منابع زیرزمینی در بلندمدت موفق‌تر و سرفرازتر بوده‌اند. نمونه این کشورها ژاپن، آلمان و انگلیس را می‌توان نام برد. علت این که برای میزگرد این شماره مجله تدبیر مبحث کارآفرینی انتخاب شده است نیز همین است. در کارآفرینی بحث از به کارگرفتن فکر، ابتکار، خلاقیت، فرصت‌جویی و فرصت‌آفرینی مطرح می‌شود؛ مباحثی که از حالا به بعد در کشورمان به آنها احتیاج بیشتری داریم. عصری که ما در آن زندگی می‌کنیم عصر دانایی، عصر خلاقیت، دوران بسیج اندیشه‌ها و ابتکارات و تلفیق آنهاست.

در این میزگرد، افرادی حضور دارند که از نعمت خلاقیت و مهارت‌های مدیریت، از هر دو برخوردارند و با این قابلیت‌ها می‌توانند نیازها، فرصت‌ها و امکانات موجود را پیدا کنند، حمایت سیاستگذاران و صاحبان منابع را به‌کار خود جلب کنند و به سازندگی بپردازند. چون کار این افراد ساختن، آبادکردن، تولیدکردن، جستجو کردن و تلفیق عوامل مولد است، به آنها کارآفرین گفته می‌شود. شاید هم این اصطلاح چندان وافی مقصود نباشد و بهتر است به آنها کسب‌وکارآفرین گفت، زیرا از واژه کارآفرین نخستین معنی که در

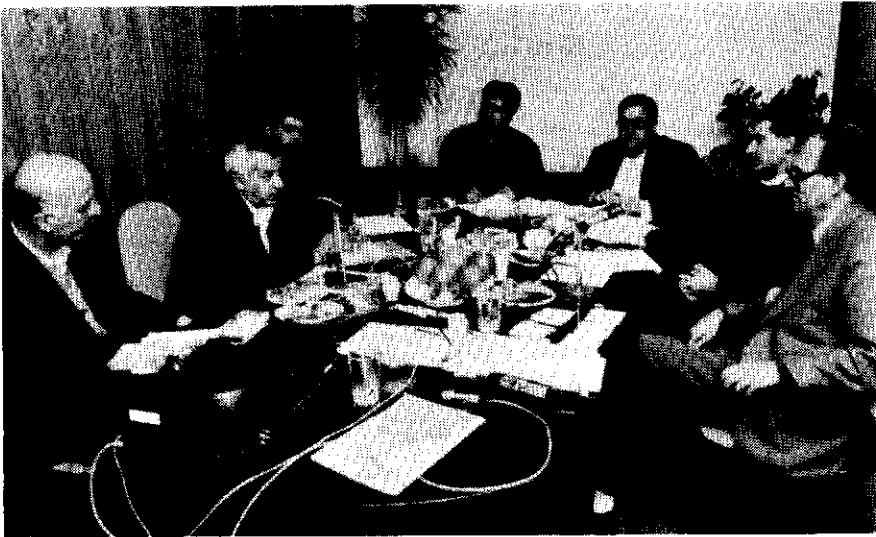
ذهن می آید، ایجاد اشتغال است، در حالیکه اشتغال یکی از آثار کارآفرینی است. ممکن است فعالیت‌های کارآفرینانه، اشتغال ایجاد نکند اما تولید ثروت کند و یا به دانایی، بیفزاید.

به‌طور خلاصه در هر جامعه‌ای گروهی وجود دارند که از منابع انسانی، مادی و تکنولوژی بهتر از دیگران، در جهت آباد کردن می‌توانند استفاده کنند. باید این گروه را شناخت و به آنها امکان فعالیت و رشد داد. چگونگی این شناخت، پرورش قابلیت‌های کارآفرینی و ترغیب و ایجاد فضا و بستر مناسب برای فعالیت‌های مورد بحث البته موضوعاتی است درخور تحقیق برنامه‌ریزی شده. هدف این میزگرد جلب توجه جامعه، مدیران، سیاستگذاران و موسسات آموزش و پرورش مدیریت به این مهم است. انشالله همه دوستان حاضر در رساندن پیامی که مجله تدبیر در نظر دارد، مشارکت خواهند کرد و بهمین منظور ابتدا از آقای دکتر احمدپور که رساله دکترای خود را موضوع کارآفرینی انتخاب کرده‌اند، خواهش می‌کنم راجع به تاریخچه و تعریف این واژه، مطالبی را بفرمایند تا اگر ابهامی وجود دارد رفع شود.

احمدپور: بسم... الرحمن الرحیم بحث راجع به کارآفرینی با توجه به معنی عام آن یعنی «خلق ثروت» در آستانه بیستمین سالگرد انقلاب اسلامی، جای بسی خوشحالی است. چون اگر از ما به‌عنوان یک مسلمان ایرانی راجع به موفقیت‌های نظام جمهوری اسلامی سوال شود، درمورد موفقیت‌های اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، نظامی و ورزشی پاسخ‌های مثبت زیادی داریم، اما در زمینه اقتصادی متأسفانه خیلی حرف قوی و دنیابسندی که در سطح استانداردهای جهانی باشد، نداریم. لذا معتقد هستیم کشوری موفق است که اقتصاد موفق در سطح بین‌الملل داشته باشد و این درگرو داشتن شرکت‌های موفق است و ایجاد شرکت‌های موفق به دست کارآفرینان انجام می‌گردد که کارآفرینان سازنده و ایجادکننده اصلی شرکت‌های موفق می‌باشند.

پیشینه کارآفرینی

واژه کارآفرینی بیش از دو قرن نیست که در دبیات مدیریت و اقتصاد وارد شده و مانند سایر واژه‌ها تغییرات زیادی را به خود گرفته و از رشد تکاملی برخوردار بوده است. مطالعات نشان می‌دهد از ابتدای تاریخ بشر انسانها همواره به دنبال پیدا کردن عامل موجد ارزش و عامل



شرکت‌کنندگان در میزگرد:

- * فریدون آذرهوش: دکترای مدیریت دولتی از دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، دارای سوابق طولانی کارشناسی، مشاوره و مدیریت در زمینه‌های بهبود و بازسازی سازمان در سازمان‌های بزرگ، استاد دانشگاه، عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی.
- * محمود احمدپور: دارای دکترای مدیریت صنعتی از دانشگاه تربیت مدرس، معاون بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی و مدیرعامل سازمان صنایع و معادن بنیاد.
- * رامین اخوان آملی: فوق‌لیسانس مدیریت دولتی، دارای سوابق مدیریتی و اجرایی، عضو هیات مدیره و مدیرعامل شرکت سهامی لبنیات پاک.
- * اسد... رحیم‌زاده: مهندس مکانیک از دانشگاه صنعتی شریف، دارای سوابق مدیریتی و اجرایی، رئیس هیات‌مدیره شرکت صنایع فیض غدیر.
- * کامبیز طالبی: دکترای مدیریت صنعتی (باگرایش مدیریت کارآفرینی)، مدرس کارشناسی و کارشناسی ارشد، مشاور تحقیقاتی و مسئول آموزش سازمان صنایع کوچک وزارت صنایع.
- * نصرت... مختاری: مهندس الکترونیک، رئیس هیات‌مدیره و مدیرعامل شرکت ملی صنایع الکترونیک دماوند.

اینجا بود که عامل جدید نیروی انسانی به اضافه سرمایه و کار معنا پیدا کرد. بعد از مکتب کلاسیک‌ها، فرد جدیدی به نام آقای شومپیتر مقوله‌ای را به نام کارآفرینی مطرح کرد و آن را به‌عنوان موتور توسعه اقتصادی معرفی کرد. شومپیتر که از اعضای مکتب اقتصادی آلمان است و در واقع پدر کارآفرینی محسوب می‌شود، در سال ۱۹۴۸ چنین بیان می‌کند که تولید هست که فعالیتی موجب ایجاد ارزش می‌شود. این تولید از طریق عامل موجد ارزش نوآوری است، چیزی که تاکنون به آن توجه نشده است. اساس حرف در این است که تخریب خلاق باعث می‌شود تا زاد و ولد و ایجاد و رشد شرکت‌ها از طریق نوآوران به‌وجود آید. همان‌طور که امروز

تغییر بوده‌اند و اولین بار دانشمندان علم اقتصاد، به کارآفرینی توجه کردند، به‌گونه‌ای که در ابتدا این مسئله توسط تجار و بازرگانان شروع شد. عده‌ای فکر می‌کردند عامل موجد ارزش طلا و نقره است و از طریق فعالیت تجاری است که می‌توانند ارزش آفرینی کنند و کشورهایی مثل ایتالیا و انگلیس فعالیت‌های زیادی را روی این مسئله بعد از دوران رنسانس انجام دادند. عده‌ای دیگر هم عامل موجد ارزش را در زمین و فعالیت‌های کشاورزی جستجو کردند که به فیزیوکرات‌ها معروفند و گروهی دیگر پایه‌گذار مکتب کلاسیک بودند که اساساً صنعت را عامل موجد ارزش می‌دانستند. در این طرزتفکر به کار و نیروی انسانی اهمیت زیادی داده شد و در

به‌خوبی شاهدیم، چگونه شرکت‌های کوچک و نوآور، شرکت‌های بزرگ را از دور رقابت خارج می‌کنند.

او می‌گوید کسانی که در هر فعالیت و کسب و کار تجاری، محصول جدیدی تولید می‌کنند، یا روش‌های جدیدی در فرایند تولید، بازاریابی و... به‌کار می‌گیرند و یا از منابع جدیدی استفاده می‌کنند و یا موسسه جدیدی را تاسیس می‌کنند، دارای ویژگی‌های کارآفرینی هستند و نوآور محسوب می‌شوند.

به‌عبارت دیگر کارآفرین، فردی است که ایده جدید را به محصول یا خدمات تبدیل می‌کند و کارآفرین به قول جعفری تیمونز، کسی است که باعث خلق بینشی ارزشمند از هیچ می‌شود. حال باید دید که نوآوران دارای چه ویژگی‌ها و مشخصاتی هستند. از اینجا به بعد روان‌شناسان به کمک علم اقتصاد آمدند و تلاش آنها در سه دهه ۵۰ تا ۷۰ به این نکته بود که آیا می‌توان افرادی را شناخت که نشدنیها را شدنی کنند، افرادی که خیلی خلاق و جدی هستند، عزم و اراده و پشت کارشان زیاد است، توفیق طلب هستند، شب و روز نمی‌شناسند، کارهایشان اداری نیست و... آنها تاکنون ۱۵۰ ویژگی را کشف کردند که ۵ ویژگی آن مورد توافق همه است. به این معنی که کارآفرینان معمولاً افرادی هستند که ریسک معتدل را در دستور کار خود قرار می‌دهند، خلاق و نوآور هستند، عزم و اراده قوی دارند، استقلال‌طلبی بالایی دارند، همواره دوست دارند برای خودشان کار کنند، و از قدرت تحمل ابهام بالایی برخوردارند. آنها ثروت طلب نیستند اما پول را نشانه موفقیت می‌دانند.

اما روان‌شناسان درباره ویژگی‌های جمعیت‌شناختی یا دموگرافیکی کارآفرینان نیز مطالعات زیادی کرده‌اند که بحث مفصلی دارد اما به‌طور اختصار می‌توان گفت که کارآفرینان اغلب دارای تجربه کاری قبلی در زمینه شغلی خود بوده و نارضایتی از شغل قبلی، یکی از عوامل انگیزشی آنها برای آغاز فعالیت‌های جدید است. همچنین وجود یک الگوی نقش در خانواده یا محیط کار و... باعث تشویق تلاش‌های کارآفرینانه آنها می‌شود. ضمن اینکه آمار و ارقام نشان می‌دهد حدود ۴۰٪ از کارآفرینان شرایط خاصی در دوران کودکی داشته‌اند. از قبیل فقر، عدم امنیت، طلاق یا مرگ والدین، آتش‌سوزی و... سوال دیگر این است که آیا فقط ویژگی‌های فردی است که باعث موفقیت فرد می‌شود و یک

موسسه را موفق می‌کند یا نه. در این رابطه جامعه‌شناسان به کمک روان‌شناسان آمدند و مسایل اجتماعی را مطرح کردند که در واقع اصل موضوع شبیه به مثال معروف است که می‌گوید: اگر شما بذر خوبی داشته باشید ولی زمین مناسبی نداشته باشید ممکن است آن بذر در آن زمین رشد کند. اما اگر زمین مناسبی داشته باشید ولی بذر خوبی نداشته باشید ممکن است در آن زمین مناسب بذر هرطور شده رشد کند. این دو اندیشه با هم تلاقی دارند و به همین دلیل جوامع، دولت‌ها و سازمان‌ها به فکر شناسایی بستر مناسب برای رشد و پرورش کارآفرینان افتادند که مقوله جدیدی است.

جهت روشن‌تر شدن موضوع لازم است چند تعریف دیگر از مفهوم کارآفرینی برای مخاطبان مسجله که بیشتر مدیران، سیاست‌گذاران و دانشگاهیان عزیز هستند عرض کنم. پیتر دراگر می‌گوید: کارآفرینی یک رفتار است نه یک صفت ویژه در شخصیت فرد کارآفرینان. وی می‌گوید: کارآفرینی کاربرد مفاهیم تکنیک‌های مدیریت است. استانداردسازی محصول، به‌کارگیری ابزارها و فرایندهای طراحی و بنانهادن کار برپایه آموزش و تحلیل کار است. فرد دیگری به نام «فری» معتقد است که کارآفرین فردی است که در وهله اول مسئول جمع‌آوری منابع لازم برای فعالیت اقتصادی است، فردی است که منابع را برای ایجاد رشد جمع‌آوری می‌کند و بر توسعه محصولات و خدمات جدید تاکید می‌کند. فردی است که فعالیت پرریسکی را آغاز می‌کند و از طریق ابزار نوآوری آن را بهبود می‌دهد.

ما در ایران بعد از تحقیقات مختلف در زمینه نوآوری، به این جمع‌بندی رسیدیم که یک کارآفرین را در چند زمینه می‌توان شناسایی کرد. به‌عبارت دیگر نتیجه فعالیت کارآفرین، یا نوآوری است یا ایجاد و یا رشد در زمینه تولید یعنی رشد تولید، رشد سود، رشد منابع انسانی، رشد کسب و کار و... در زمینه ایجاد یعنی ایجاد و سازماندهی واحدهایی مثل تحقیق و توسعه (R&D)، طراحی مهندسی و بازاریابی و یا ایجاد کسب‌وکارهای جدید و...

آذرهوش: اگر فرمایش آقای دکتر احمدپور را به صورت خلاصه نگاه کنیم این است که در کارآفرینی با گروهی نسبتاً متمایزی از افرادی که توأمأ خلاق و مدیرند مواجهیم و اینها به کمک این دو دسته توانا، کارهایی را می‌توانند انجام

دهند که دیگران نمی‌توانند. به عبارت دیگر کارآفرینی ترکیبی خاص و بدیع از خلاقیت و مدیریت است. با این مقدمه، وقت آن است که نگاهی به سایر کشورها بیندازیم و ببینیم دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، دولتی، بنگاه‌های کوچک و بزرگ خصوصی و مراکز صنعتی و حرفه‌ای چه نگرشی و سیاستی نسبت به تحقیق و ترویج در زمینه کارآفرینی دارند. اطلاعات حاصل از این جستجو می‌تواند راهنما و الهام‌بخش فعالیت‌های ما در ایران باشد. آقای دکتر طالبی که درباره کارآفرینی و صنایع کوچک مطالعه دارند و در همین زمینه به‌فعالیت مشغولند، لطف بفرمایند و ما را راهنمایی کنند.

طالبی: بسم... الرحمن الرحیم، تجربیات کشورهای مختلف را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: کشورهای پیشرفته صنعتی که در حقیقت همان ۷ کشور پیشرفته صنعتی هستند، کشورهای نوپای صنعتی و کشورهای که در جهت رسیدن به کشورهای کاملاً صنعتی هستند. روحیه کارآفرینی خودبه‌خود در این کشورها وجود داشت یعنی درحقیقت بعد از انقلاب صنعتی ما شاهد دگرگونی در وضعیت اقتصادی کشورهای جهان بودیم و صنعت به‌عنوان یک پدیده ناشناخته و هراس‌انگیزی وجود داشت که معادلات اقتصادی جهان را بهم می‌ریخت بخصوص در کشورهایی که این پدیده در آنها تازه شروع شده بود و به افرادی که بتوانند این اسب سرکش را مهار کنند نیاز بیشتری بود.

در همین زمینه افرادی به صورت تصادفی و با داشتن همان انگیزه‌هایی که آقای دکتر احمدپور اشاره کردند، توانستند این اسب را رام کرده و از آن استفاده کنند. به این ترتیب بوجود آمدن فرهنگ کارآفرینی و کارآفرینان تصادفی بود. تعداد آنها بسیار اندک بود و همین تعداد اندک تحولات شدیدی را در زمینه اقتصادی بوجود آورد. به‌وجود آمدن شرکت‌های بزرگ صنعتی نظیر جنرال موتورز، فورد و شرکت‌های بزرگ دیگر نتیجه تلاش افراد کارآفرین بود. بنابراین می‌توان گفت: که واژه کارآفرین یا کارآفرینان یک بحث تصادفی بوده است، یعنی یک‌سری عوامل رفتاری، اقتصادی و فطری باعث بوجود آمدن و شکل دادن به یک شخصیت ویژه و برجسته به نام کارآفرین است.

اما در این رهگذر، کشورهای پیشرفته صنعتی، خیلی سریع متوجه شدند که نقش این

افراد را در توسعه اقتصادی کشف کنند و به دنبال توسعه و ترویج چنین فرهنگی در میان مدیران اقتصادی صنعتی باشند. جالب توجه اینکه بخش خصوصی در امور اقتصادی همیشه از ریسک بالایی برخوردار است و کمتر کسی جرأت می‌کند که وارد این مقوله شود، بخصوص در زمینه‌هایی که سیاست حمایتی وجود ندارد. اما افرادی که در این زمینه پیروز می‌شوند و کار را دست خودشان می‌گیرند افراد بسیار برجسته‌ای هستند و همین مسئله، جرقه‌ای برای سیاستگذاران اقتصادی و سیاستگذاران کلان کشورهای پیشرفته صنعتی زد.

اولین کشورهایی که در این زمینه کار کردند و به ترتیب قدم جلو گذاشتند. آلمان، انگلیس و آمریکا بودند. در آلمان در سالهای ۱۹۳۳ تا ۱۹۳۵ مطالعه و شناسایی بر روی افراد جسور و نوآور و افراد با انگیزه‌ای که اتفاقاً دارای محدودیت‌های شدید مالی بودند آغاز شد. اولین سیاستها، سیاست‌های حمایتی از این افراد بود. به همین منظور اولین آموزشکده برای تربیت این افراد در آن سالها در این کشور ایجاد شد. این نوع آموزشکده‌ها بین سالهای ۱۹۳۷ تا ۱۹۴۰ در انگلیس و سپس کمی دیرتر یعنی میان سالهای ۱۹۴۲ تا ۱۹۴۳ در آمریکا دایر شد.

افراد در این آموزشکده‌ها طی دوره‌های کوتاه‌مدتی، آموزشهای لازم را برای شروع کارهای اقتصادی طی می‌کردند و یکی از مباحث این بود که چگونه اقتصاد از طریق توسعه کارآفرینی رشد باید. آموزش عمدتاً به صورت کلاسیک نبود بلکه حالت آموزش و سمینارگونه داشت. افراد در این آموزشکده‌ها مسایل خودشان را می‌گفتند، از تعدادی روان‌شناس، رفتارشناس و جامعه‌شناس و استاد مدیریت استفاده می‌کردند و این گروه، افراد را جهت می‌دادند که چگونه افکار و رفتار آنها پروراند شود.

آموزش کارآفرینی

اواخر دهه ۵۰ میلادی، اولین کشوری که در این زمینه خیلی کلاسیک کار کرد و ترویج فرهنگ کارآفرینی را از سطح دبیرستان شروع کرد و آموزش‌هایی را داد کشور ژاپن بود. اولین موسسه در توکیو در سال ۱۹۵۶ میلادی آغاز به کار کرد. در سال ۱۹۵۸ سازمان آموزش و پرورش ژاپن طرحی را برای اشاعه فرهنگ کارآفرینی تحت عنوان «سربازان فداکار اقتصادی

ژاپن» پیاده و اجرا کرد.

براساس این طرح افراد از سطح دبیرستانها به مسئله کارآفرینی پرداختند و آموزش می‌دیدند که در حین تحصیل چگونه کار بکنند و به دنبال کسب سود باشند و چگونه کشورشان را از وابستگی صنعتی رهایی بدهند. مساله کارآفرینی در ژاپن به سطح دانشگاهها هم کشیده شد. به طوری که اکنون در ژاپن ۲۵۰ موسسه بزرگ کارآفرینان وجود دارد که در زمینه کارآفرینی فعالیت می‌کنند. آمارهایی که در این مورد وجود دارد جالب است. بین سالهای ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۲ میلادی بیش از ۹۶٪ نوآوری‌های صنعتی که

سازمان می‌بینند تا بتوانند با نوآوری‌های خود به صنعت کمک کنند.

اینجا لازم است اشاره کنم که به طور اصولی کارآفرینان در محیط‌های صنعتی کوچک و متوسط رشد کرده‌اند. آماری از کشور آمریکا در دست است که اشاره دارد بیش از ۶۹٪ از اختراعات و نوآوریها توسط کارآفرینان واحدهای صنعتی کوچک و متوسط انجام شده است.

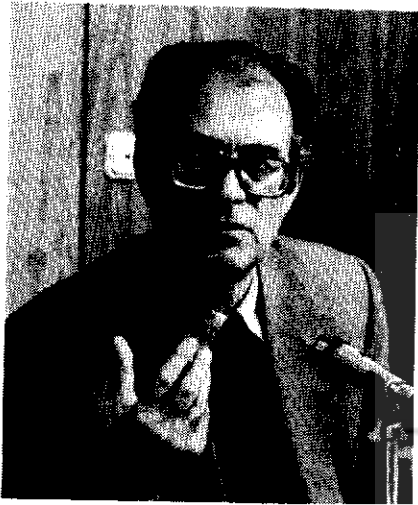
در ارتباط با هندوستان، توسعه کارآفرینی را در سه مرحله می‌توانیم ببینیم. مرحله اول آن اوایل دهه ۱۹۵۰ شروع شد که هندوستان تازه از

آذرهوش:

* عصری که ما در آن زندگی می‌کنیم، عصر دانایی، عصر خلاقیت، دوران بسیج اندیشه‌ها و ابتکارات و تلفیق آنهاست.

* دولت می‌تواند با حذف مقررات زاید، موانع را از سر راه بردارد و در عین حال نقش حمایتی مهمی برای کارآفرینان داشته باشد.

* حمایت از کارآفرینان باید به نحوی صورت گیرد که روحیه خودانگیزگی، توفیق‌طلبی، پشتکار و خطرپذیری را از میان نبرد.



توانست موفقیت ژاپن را در اقتصاد جهانی به یک موفقیت برجسته و برتر تبدیل کند توسط کارآفرینان صورت گرفت.

البته سیاست‌گذارها و حمایت‌های دولت در این زمینه، نقش مهمی داشت. کارآفرین‌ها در یک اتاق خاص و در مراکز مجهز و مناسب کار می‌کردند و تشویق می‌شدند و اختراعات و ابتکارات به اسم آنها ثبت می‌شد و به عنوان قهرمان ملی معرفی می‌شدند. هنوز هم در کشور ژاپن در شرکت‌هایی بزرگ مثل شرکت میتسوبیسی و چند شرکت دیگر یک سری افرادی استخدام می‌شوند و بدون داشتن هیچ نوع پست سازمانی، در داخل اتاقها می‌نشینند و در زمینه نوآوری کار می‌کنند. سپس صاحب شرکت علاوه بر حقوق ماهانه آنها قرار داد نوآوری را از آنان خریداری می‌کند. درحقیقت گرایش در سالهای ۱۹۹۷ به بعد در شرکت‌های ژاپنی به تریبی است که مهندسان خیره خود را مجبور به جدا شدن از

استعمار رها شده بود و یک کشور بسیار فقیر و بدون منابع بود. اولین بحث این بود که چگونه ایجاد اشتغال شود و هرکس بتواند در زمینه‌های صنعتی و کشاورزی یک ایده جدیدی را که کمک به وضعیت اقتصاد می‌کند عرضه کند. دولت هندوستان در آن شرایط علی‌رغم تمام کمبودها، بیشترین کمک را به کارآفرینان کرد و در قانون اساسی این کشور برای کارآفرینان جایگاه خاصی در نظر گرفته شد. در این مرحله فقط ایجاد اشتغال مطرح بود. البته بحث کارآفرینی فقط ایجاد اشتغال نیست، بلکه یکی از برکات کارآفرینی، اشتغال‌زایی است. در مرحله دوم یعنی در دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ میلادی، کمک به توسعه کارآفرینی و کارآفرینان مجرب که می‌توانند به توسعه صنعتی در هندوستان کمک بکنند قرار گرفت. بنابراین در این مرحله بحث خوداتکایی و خودکفایی صنعتی مطرح شد. بین سالهای ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ یعنی ظرف ۲۰

سال ۵۰۰ موسسه ترویج کارآفرینی شروع به کار کردند تا کارآفرینان مجرب بتوانند نوآوریهای صنعتی ایجاد کنند، در تامین نیازهای اساسی مردم کمک کنند و باعث جلوگیری از مهاجرت روستاییان و حاشیه نشینان به شهرها شوند. بنابراین ما ترویج کارآفرینی را در هند با سه ایده مختلف و در سه نوع موسسات گوناگون و در سه مرحله دیدیم.

احمدپور: در اینجا من سعی می‌کنم اطلاعات و آمارهای مختلفی در ارتباط با تحقیقات، آموزش و مراکز آموزش کارآفرین در جهان نقل کنم. تا به حال چهار دسته تحقیقات در زمینه کارآفرینی انجام شده است که عبارتند از:

- ۱ - مطالعات در خصوص ویژگیهای کارآفرینان
- ۲ - مطالعات در خصوص سازوکارهای تشکیل شرکتهای نوپا
- ۳ - مطالعات در خصوص ارتباط کارآفرینی با جامعه
- ۴ - مطالعات در خصوص آموزش، روش شناسی تحقیق و نقش دولت در کارآفرینی.

اما از سال ۱۹۹۰ که پارادایم تازه‌ای در کارآفرینی شکل گرفت، تحقیقات جدیدی در خصوص کارآفرینی سازمانی انجام می‌شود که البته از مبانی نظری چندین جامع و مانعی برخوردار نیست. اما در رابطه با آموزش کارآفرینی باید گفت که به‌طور کلی در دنیا چهار نوع دوره برگزار می‌شود که از دوره‌های یک روزه هست تا دوره‌های چهارساله. یکی دوره‌های آگاهی‌دهنده است که فقط جهت افزایش آگاهی فراگیران نسبت به کارآفرینی طراحی می‌شود. دیگری دوره‌های آموزشی مربوط به تاسیس شرکت است که موضوعاتی در خصوص تامین مالی، بازاریابی، استخدام، مکان‌یابی و... جهت تاسیس یک شرکت جدید را به فراگیران آموزش می‌دهد. نوع سوم، دوره‌هایی است که برای رشد و بقای شرکتهای کوچک طراحی می‌شود و نوع چهارم، دوره‌های آموزش کارآفرینی سازمانی است که برای سازمانهای متوسط و بزرگ طراحی می‌شود.

لازم به ذکر است که از سال ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۸ تعداد ۱۳۰ دانشکده کارآفرینی در امریکا ایجاد شده است. براساس این آمار در سال ۱۹۸۵ تعداد ۲۵۳ دانشکده کارآفرینی در دوگرایش ایجاد شده است که تعداد ۲۱۲ گرایش در دانشکده‌های بازرگانی و تعداد ۴۱ گرایش در دانشکده‌های رشته مهندسی است. در امریکا آموزش

کارآفرینی همیشه در دو سطح مهندسی با گرایش‌های مختلف و مدیریت بازرگانی مورد توجه بوده است. دهه ۱۹۹۰ این شتاب خیلی بیشتر شده است. به طوری که در این دهه تعداد ۵۰۰ دانشکده کارآفرینی در امریکا دیده می‌شود. نام پاره‌ای از این دوره‌ها عبارتند از اندیشه‌سازی، مدیریت نوآوری، ارزشیابی و تحلیل امکان‌سنجی و تامین مالی شرکتهای نوپا، که موضوع بسیار مهمی است و در واقع مشکل همه کارآفرینان این است که چگونه بایستی تامین مالی بشوند. به همین جهت در دانشکده‌ها دروس مختلفی نظیر استراتژیهای بازاریابی در



احمدپور:

* کارآفرینان معمولاً افرادی هستند که ریسک معتدل را در دستور کار خود قرار می‌دهند، خلاق و نوآور هستند، عزم و اراده قوی و استقلال‌طلبی بالایی دارند و ثروت طلب نیستند.

* در دهه ۱۹۹۰، تعداد دانشکده‌های کارآفرینی (با گرایشهای مختلف) در آمریکا، به مرز ۵۰۰ رسیده است.

* کارآفرینی برای سیاستگذاران، دو دستاورد مهم دارد: ایجاد اشتغال و ایجاد رفاه.

گسترش فعالیتهای کارآفرینی چیست؟

مختاری: به نام خدا و با تشکر از مجله تدبیر، من اجازه می‌خواهم در ابتدای سخن برای این که بحث را به‌طور منسجم ادامه دهم به مطلبی که آقای دکتر احمدپور اشاره کردند بپردازم.

ایشان گفتند که یک جامعه چگونه دنبال کارآفرینی می‌رود. مسئله آخری که ایشان اشاره کردند، بعد اجتماعی کارآفرینی است. کارآفرینی ابتدا در اروپا شکل می‌گیرد و سپس به امریکا منتقل می‌شود و از آنجا به سمت شرق آسیا و ژاپن بازمی‌گردد و الان هم بقیه دنیا به ترتیب معقولی با آن برخورد می‌کند. علت چیست؟ عده‌ای از محققان اجتماعی به این موضوع پاسخ می‌دهند. اروپا اجبار داشت زیرا در اثر جنگهای صلیبی به شدت ضعیف شده بود و برای بقای خود به سوی توسعه کارآفرینی رفت.

امریکا برای اینکه بتواند بقا پیدا کند، جهت حل مشکل خود برای کارآفرینان خود ارزش قابل

شرکتهای نوپا، حسابداری و مالیات‌بندی در شرکتهای نوپا و اقتصاد کارآفرینها تدریس می‌شود.

آذرهوش: آمار و اطلاعاتی که آقایان دکتر احمدپور و دکتر طالبی دادند بسیار گویا و قابل توجه است. نکته‌ای که من اضافه می‌کنم، حجم مطالبی است که بر اثر کار این مراکز پژوهشی در زمینه کارآفرینی ایجاد شده و می‌شود. مآخذشناسی جامع کارآفرینی که دو سال قبل منتشر شد، دارای سی‌هزار عنوان است و به این عنوان هر سال حدود ۷۰۰ عنوان - به تعداد مقالات پژوهشی - اضافه می‌شود. سالی حداقل یک یا دو کنگره بزرگ در زمینه کارآفرینی برگزار می‌گردد. این تعداد منبع علمی نشانه اهمیت مطلب و توجه به موضوع کارآفرینی است. متأسفانه ما در کشور، چه در سطح سیاستگذاری و چه در قلمرو پژوهشی - آموزشی، کار منظم و حساب‌شده‌ای در زمینه کارآفرینی انجام نداده‌ایم.

می‌شود. به همین جهت پایه‌های دو شرکت بزرگ در این کشور را کارآفرینان پایه‌گذاری کرده‌اند. یکی از این شرکتها مجموعه بل است که بودجه آن ۱/۵ برابر گردش پول کل امریکاست. دومین شرکت، جنرال الکتریک است که آمار سه سال قبل حاکی است که گردش پول آن نصف بودجه امریکاست. اما علت این رشد آن است که جامعه امریکا ناگزیر است که به دنبال کارآفرینان برود. به اعتقاد من سیستم سرمایه‌داری دارای یک مشکل اساسی است و ما باید به این مشکل با دید حقیقی نگاه کنیم. به عبارت دیگر ماهیت این سیستم موجب رشد کارآفرینی در این کشور شده است. همین حالت را می‌توان در ژاپن مشاهده کرد. اگر ژاپن در جنگ جهانی دوم هدف بمباران اتمی امریکا قرار نمی‌گرفت نیاز به رشد فراوان نداشت.

به عقیده من، انتخار کلمه کارآفرین به جزیره کوچک سنگاپور تعلق می‌گیرد که امریکا به آن ببر (TIGER) می‌گوید. میزان صادرات سنگاپور در سال رقمی معادل ۲۵۰ میلیارد دلار است و این درحالی است که صادرات نفت کشور ما بیش از ده میلیارد دلار نیست. از همین ارقام می‌توان مفهوم کارآفرینی را استنباط کرد.

وقتی سنگاپور از کشورهای ثروتمند درخواست می‌کند که به جای کشورهای اروپایی پولهای خود را در بانکهای این کشور بگذارند و بهره بیشتری دریافت کنند، مفهوم این سخن یعنی خلاقیت و کارآفرینی. در چین هم این قضیه دنبال می‌شود.

عواملی نظیر تهاجم سیستم سرمایه‌داری علیه انقلاب، جنگ تحمیلی و افزایش جمعیت واداران کرده است که به سمت کارآفرینی حرکت کنیم. این عاقلانه نیست که میدانهای کارآفرینی را برای نسل جوان باز نکنیم، زیرا در صورت بی‌توجهی به توسعه کارآفرینی، جوانان خود حرکت کرده و راه را البته با مشکلات و چالشهای بیشتر باز خواهند کرد.

بستر کارآفرینی

بنابراین در بستر مساعد کارآفرینی است که کارآفرین خلق می‌شود و دانشگاهها و موسسات آموزشی و پژوهشی مربوط به آن ایجاد می‌گردد. این نکته را هم اینجا عرض کنم که ۲۵ تن از نیروهایی که من در حوزه تخصصی خودم تربیت کردم متأسفانه به کانادا مهاجرت کردند و درواقع به نوعی کارآفرینی در صادرات نیروی انسانی صورت گرفت. لذا من نتیجه می‌گیرم که

کارآفرینی برای ایجاد و رشد خود بستر مناسب و مساعد خود را لازم دارد.

اما درمورد مشکلات کارآفرینی باید بگویم وقتی که بستر کارآفرینی آماده باشد، شاید آدم‌هایی مثل من نگویم سودطلب، بگویم خدمت‌طلب و حتی توفیق‌طلب. در اینجا فقط کافی است که من مسایل اجتماعی را علمی ببینم در آن صورت روشهای کارآفرینی صحیح را هم با آن تلفیق می‌کنم. یک روز صدای تلویزیون قطع می‌شد و نیاز جامعه این بود که ماکنورتور درست کردیم. امروز جامعه خیلی مرا به حساب نمی‌آورد. برای اینکه قدرت خودم را نشان بدهم

آذرهوش:

*** قبل از اینکه تسهیلاتی در اختیار کارآفرینان قرار گیرد، باید از هدفها، قابلیت‌های بالفعل و بالقوه آنها تاحدی اطمینان حاصل کرد.**
*** اشتغال، تنها یکی از آثار کارآفرینی است و ممکن است فعالیت‌های کارآفرینانه ایجاد اشتغال نکند اما تولید ثروت کند یا بر دانایی بیفزاید.**

باید یا تکنولوژی‌ام را نشان بدهم و یا اقتصادم را، بنابراین نیاز ما در اختراع است. این نیازها در جامعه با هم جمع می‌شوند و کارآفرینی را در سیستم موجود ایجاد می‌کنند. شرکت ما از این مرحله حدود ده سال قبل گذشته است. الان به جای اینکه کارآفرینی را نگاه بکنیم، کارآفرین تربیت می‌کنیم.

اگر ۱۰٪ از این کارآفرینها در سیستم خودمان و فسادار باقی بمانند نسبت رشد شرکت ما لگاریتمی می‌شود. از کارآفرینانی که ما تربیت کرده‌ایم حدود دویست و اندی شرکت تاسیس کرده‌اند و نزدیک به سیصد نفر هم دست به مهاجرت زده‌اند.

آذرهوش: ملاحظه می‌فرمایید که آقای مهندس مختاری، شرایط خاص اقتصادی و اجتماعی را برای توسعه کارآفرینی ضروری می‌دانند که اگر حاصل شود، دولت و موسسات پژوهشی و آموزشی، برای فعالیتهای ترویجی و ترغیبی با سرعت بیشتری حرکت خواهند کرد. به دنبال سخنان ایشان می‌توان گفت که امروز در جامعه ما حداقل در میان سیاستگذاران و برنامه‌ریزان ضرورت پرداختن به کارآفرینی حس شده است.

البته همانگونه که قبلاً مطرح شد، بخصوص با مقایسه ارقامی که درباره کشورهای دیگر آمد، در کشور ما توجه برنامه‌ریزی شده‌ای به کارآفرینی صورت نگرفته است. هنوز هیچیک از دانشگاههای ما در این رشته، درسی ارائه نکرده‌اند. اخیراً وزارت فرهنگ و آموزش عالی موضوع گنجانیدن یک درس در این زمینه را، در برنامه‌های دانشکده‌های مهندسی مدنظر قرار داده است.

در کنار این حرکات کند، در مدیریت صنعتی کشور، تحولاتی، اینجا و آنجا، صورت گرفته است که می‌تواند از لحاظ گسترش کارآفرینی الگو قرار گیرد. یکی از این موارد، توسعه کمی و کیفی سازمانهایی است که در صنعت قطعه‌سازی اتموبیل فعالیت دارند. تعدادی از این سازمانها، در قالب شرکتهای کوچک قطعه‌ساز، با ساپکو که درواقع «شرکت مادر» قطعه‌سازی محسوب می‌شود ارتباط دارند. آقای مهندس رحیم‌زاده که در این میزگرد حضور دارند، مدیریت یکی از همین شرکتهای را عهده‌دارند. از ایشان خواهش می‌کنم ضمن بیان ارتباط شرکت خود (فیض غدیر) با ساپکو، تشریح فرمایند آیا این الگوی ارتباطی که در آن یک موسسه دولتی با تعداد زیادی گوسواره‌های کارآفرینی از موسسات خصوصی کار می‌کند می‌تواند یک مدل خوب و الهام‌بخش برای ترغیب کارآفرینی و احتمالاً خصوصی‌سازی تدریجی موسسات دولتی باشد؟

رحیم‌زاده: بسم... الرحمن الرحیم، از آنجا که کل مطالب به صورت مجموعه‌ای عرضه خواهد شد، بهتر است بحث ما هم تکمیل‌کننده صحبت دوستان باشد. در ابتدا باید دید، کارآفرین چه شخصی است و از چه مسیری به نتیجه می‌رسد. به اعتقاد من کارآفرین، یک تغییرآفرین است که از یک مسیر جرأت‌خواه حرکت می‌کند و درعین حال کوشش طلب و خستگی‌ناپذیر است. هرچند معمولاً وقتی کارآفرینان به جاهایی می‌رسند جرأت‌ها کم می‌شود و ریسک‌ها پایین می‌آید زیرا خودشان تبدیل به نهاد می‌شوند. اما اشاره شد که ساپکو چگونه شروع کرده و چرا شرکت‌هایی که با ساپکو ارتباط داشتند به موفقیت‌هایی دست پیدا کردند.

در پاسخ باید گفت اولاً ساپکو یک ارگان دولتی است و چیزی را می‌خواسته که نیاز واقعی‌اش بوده است. دوم اینکه کسی یا شرکتی تا به حال در این مسیر نیامده بود و یا به تعبیری

جرات وارد شدن به این مسیر را نداشت. تعابیر بسیار زیادی وجود دارد مبنی بر اینکه افراد می‌گویند مسیرهایی که تابحال طی کرده‌ایم نتایج خیلی خوبی نداشتند و آنچه می‌خواستیم نشده است و این کمی بی‌انصافی است.

باید گفت کشور ما وارد صنعت قطعه‌سازی شد و به موفقیت‌های چشمگیری نائل شد و حال فرصت رشد و بالندگی را می‌خواهد. در مسیر عمومی معمولاً مدیران می‌گویند چند عامل را در اختیار ما قرار دهید و چه چیزهایی را می‌خواهیم تا به نتیجه برسیم. اما کارآفرینان اول امکانات تولید را، ابزار یا ماشین تراش را حتی در زیر یک چادر فراهم می‌کنند یا در مسیرهای دیگر به محصول می‌رسند و در ازای آن محصول، خودشان رشد می‌کنند. تجربه چهارساله ما که گاهی از نگاه دیگران موفقیت‌آمیز نمایش داده می‌شود این بود که وقتی ما شروع کردیم گفتیم در کشور ما امکانات زیادی وجود دارد منتها مثل دانه تسبیح در جایی ول است و حتی خیلی از ماشین‌ابزارها هم در دست نااهلان است که نمی‌توانند استفاده کنند و یا به‌منظور دیگری فراهم کرده‌اند. لذا ما با فرض اینکه این امکانات در کشور وجود دارد و حتی بدون خرید سخت‌افزاری شروع به تولید محصول پیچیده‌ای کردیم.

خلاصیت

در اینجا بدنیست اشاره‌ای هم به تجارب شخصی شود. در ابتدای کار به ساپکو مراجعه شد و سوال کردیم چه قطعه‌ای دارید که تا به حال کسی به سراغ آن نیامده است، زیرا می‌دانستیم که اگر رقیب باشد مانع کار است. گفتند ما یک مجموعه پیچیده‌ای به نام دلکو داریم که کسی سراغ آن نیامده است و اگر هم آمدند نپذیرفتند یا موفق نشدند، گفتیم بسیار خوب. شاید اگر امروز کسی این سخن را به ما بگوید، ما چنین جراتی نمی‌کردیم، ولی آن روز گفتیم می‌توانیم و تا انتهای کار رفتیم. ساختار دلکو ۹۶ قطعه است یعنی شما ۹۶ قطعه را باید با مواد مختلف و از روشهای مختلف تولید کنید و در یک سیستم هماهنگ در یک محصول عرضه کنید. یعنی واحدی که در روز حدود ۵۰۰ عدد دلکو تولید می‌کند باید روزانه ۴۸۰۰۰ قطعه را تغییر شکل بدهد و در مراحل مختلف مونتاژ کند و لذا کاری که ما شروع کردیم در ابتدا نه سراغ سخت‌افزار رفتیم و نه سراغ امکانات تولید،

متناسب با امکانات موجود. همه چیز را برای تولید بسیج کردیم و بعد محصول خودمان را به بازار عرضه کردیم. حتی چون روش کار ما طراحی مهندسی بود خیلی‌ها می‌گفتند که چون تمام قطعات ما توسط دیگران ساخته می‌شود، این کار شما را دیگران خواهند دزدید.

روزی که ما شروع کردیم، حتی یک پرس دستی نداشتیم و تمام قطعات ما توسط دیگران تولید می‌شد. خیلی‌ها به ما می‌گفتند؛ اگر کارگاهها با هم جمع شوند می‌توانند کار شما را تولید کنند. نزدیک به چهارسال گذشت و این برای ما تجربه شد. امکاناتی که آنها داشتند، هیچکدامشان را ما نداشتیم ولی ما یک عامل در اختیار داشتیم که هیچ‌کدام از آنها نداشتند و به همین خاطر تمامی آن کارهایی که ما کردیم آن کارگاهها نتوانستند انجام دهند.

رحیم‌زاده:

* همیشه بزرگترین مانع در سر راه کارآفرینان، مسایل فرهنگی است و بزرگترین نقش دولت در این زمینه، تغییر فرهنگ ارزشی کشور است.
* متأسفانه در کشور ما وضع به گونه‌ای است که اگر فردی دلالتی کند، هیچکس به او کاری ندارد، ولی اگر کسی دست به تولید زد انواع مانع تراشی‌ها در سر راه او ایجاد می‌شوند.

این عامل آن بود که با بسیج و اراده از راه علمی و درست این کار را انجام دهیم. چیزی که روی آن خیلی تاکید می‌کنم خلاصیت بوده است. روزی که ما این کار را شروع کردیم هیچ کارخانه ساخت دلکو در دنیا ندیده بودیم. یعنی بدون اینکه هیچ سند و هکسی داشته باشیم، یا حتی کارخانه‌ای را دیده باشیم، لذا مهندسی موردنیاز ما یک روش خشک نیست، بلکه به یک خمیرمایه و چسب محکم خلاصیت نیاز دارد. ما در این فرایند هرجا که متوقف شدیم نایستادیم، بلکه پریدیم.

حالا من مثالی برای خودم می‌زنم. مسیر ما مسیر جویباری بود. جویبار به هر مانعی که می‌رسد یا آن‌قدر جمع می‌شود که از رویش عبور می‌کند یا دورش می‌زند، ولی خودش را به دریا می‌رساند. حالا اگر به‌عنوان تجربه ملی بخواهیم وارد ساختار کشورمان شویم باید بگوییم که اگر

یک عده کارآفرین را کاری به کارشان نداشته باشند و فقط مانع برایشان نترسیم، مطمئناً این قضیه به نتیجه خواهد رسید. ما جوان بسیار داریم، اکثر آنها بعد از انقلاب، آموزش دیده‌اند و اگر آشنا با روشها و متدهای جهانی نباشند حداقل شمه‌ای به گوش آنها رسیده است و می‌توانند همه امکانات موجود را بسیج کرده و به نتیجه برسند. جالب اینکه ما بعد از چهارسال کار خودمان را محکم می‌زنیم و از شرکتهای معتبر بین‌المللی برای بازدید از کارمان دعوت می‌کنیم. اولین بار که عده‌ای از فرانسه آمده بودند، خود ما شک داشتیم که چه جوابهایی ممکن است به سوالات آنها بدهیم.

قرار بود این بازدید حدود ۴۵ دقیقه باشد ولی بازدید از کارخانه هفت ساعت به طول انجامید و در پایان نماینده آن شرکت اعلام کرد حاضریم با شما کار کنیم و اکنون پس از دو سال، این شرکت خیلی راحت با ما کار می‌کند و خوشبختانه مشکلی وجود ندارد زیرا ما را باور کردند.

آذرهوش: آقای رحیم‌زاده فرمودند اگر ما را به حال خودمان بگذارند بهتر است. آیا منظور این است که در حال حاضر مقررات بازدارنده‌ای وجود دارد که سد راه کارآفرینان می‌شود. منظور من از سوال، البته نکته دیگری بود. آیا بستری که ساپکو ایجاد کرده و رابطه‌ای که در قالب قراردادهای خرید و درکنار آن کمکهای فنی به قطعه‌سازان می‌کند، بستر مناسبی برای توسعه کارآفرینی است یا نه؟

آیا می‌توان گفت در این الگو، یک شرکت دولتی، وسیله و واسطه ترغیب کارآفرینی در بخش خصوصی، بویژه در شرکتهای کوچک شده است؟

رحیم‌زاده: همان‌طوری که اشاره کردم ساپکو یک نیاز کاملاً واقعی را تعریف کرد. البته قطعاً تمام حمایت را در حیطه کار خودش انجام داد. ولی ما در کشوری زندگی می‌کنیم که رابطه ما و ساپکو بخشی از روابطی است که با همه جا داریم. ساپکو در حقیقت راهگشا و آغازگر این کار بوده است و اگر این نبود ما مجبور بودیم این محصول را در صنعت دیگری جستجو کنیم و مسایل و مشکلات خاص آن را داشته باشیم.

ما در کشوری زندگی می‌کنیم که عوامل بسیار زیادی وجود دارد. بی‌شک وجود ساپکو و ایده اینکه قطعه‌ای داخلی شود، آغازگر بسیار

خوبی برای ما و تعدادی از شرکتهای ما بوده است و ما رشد خود را مدیون این سیاستگذاری و این نیاز ملی می‌دانیم. به اعتقاد من سیاستهای ساپکو بخشی از سیاستهای ماست و اگر این دیدگاه در کل کشور باز شود نتیجه بسیار خوبی خواهد داد.

آذرهوش: نقش دولت در بسترسازی برای کارآفرینی، مسئله بسیار مهمی است و بجاست که کارآفرینان در این مورد، ارزیابیهای خود را مطرح کنند. اینک از آقای اخوان که در صنعت شیر فعالیت دارند این سوال را می‌کنم. صنعت شیر گویا در این اواخر مشکلاتی داشته است. به عنوان کارآفرینی که در توسعه فعالیت‌های سازمان خود سهم مهمی داشته‌اید، نقش دولت را در ترغیب کارآفرینی چه می‌بینید و چه میزان بستر برای کارآفرینی آماده است؟

اخوان: باتعریفی که آقای مختاری ارائه فرمودند من احساس می‌کنم که همه اساتید دانشگاه و اصولاً همه کسانی که تدریس می‌کنند، کارآفرین هستند، در صورتی که این‌طور نیست من خیلی اعتقاد به این ندارم که می‌توان کارآفرینی را آموزش داد، بنظر می‌رسد که فقط می‌توان در زمینه پرورش کارآفرینی حرکت کنیم. به طوری که آقای دکتر احمدپور فرمودند ریسک‌پذیری، عزم و اراده قوی، استقلال طلبی و ثروت طلب نبودن از مشخصه‌های اصلی کارآفرینان می‌باشد. به نظر من این مفاهیم بیشتر پرورشی هستند تا آموزشی.

از سوی دیگر آقای دکتر طالبی فرمودند که یک عده افراد در میتسویشی هستند که فقط فکر می‌کنند حقوق می‌گیرند به نظر من نتیجه کار ایشان چیزی درحد سیستم پیشنهادات است. چون هرکدام از ما پیشنهادهایی داریم که ممکن است مورد قبول واقع شود و همه بخواهند از آن تبعیت کنند و ممکن است که این پیشنهادها مورد قبول واقع نشود. به نظر من نتیجه کار کارآفرینان از خصلتهای فردیشان بروز می‌کند ولی بایست که این خصلتها پرورش داده شود. نهایتاً اینکه برداشت من این است که خیلی بدنبال تعریف کارآفرینی نرویم چون هر چه بیشتر تعریف ارائه کنیم با مشکلات بیشتری مواجه می‌شویم.

من لذت کارآفرینی را طی هشت سال که در گروه زمزم کار کردم چشیدم. در زمزم افراد ریسک‌پذیر، استقلال طلب و با عزم و اراده قوی حضور داشتند که به دنبال منافع شخصی نبودند

و حرکت جدیدی را آغاز کردند.

تغییر یک فرایند ارادی است، آنها خواستند و انجام دادند به طوری که در مدت چندسال تولید نوشابه را از ۶۹۵ میلیون بطر به ۲ میلیارد بطر رساندند. ما توانستیم یک تقاضای پنهان را آشکار کنیم. من تولید نوشابه خانواده را نتیجه کارآفرینی می‌دانم. لازم به توضیح است که قبل از تولید این محصول، حدود یک میلیون بطر نوشابه خانواده از خارج برای مصارف داخلی وارد کشور می‌شد. ولیکن درحال حاضر مصرف این نوع نوشابه بالای ۳۰ میلیون بطر در سال است.

طالبی:

* یک سری عوامل رفتاری، اقتصادی و فطری، باعث به وجود آمدن و شکل‌دادن به یک شخصیت ویژه و برجسته به نام کارآفرین است.

* بین سالهای ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۲ میلادی بیش از ۹۶ درصد نوآوری‌های صنعتی که توانست ژاپن را در اقتصاد جهانی به یک موقعیت برجسته تبدیل کند، توسط کارآفرینان صورت گرفت.

* کارآفرینی، یک هنر موروثی نیست، بلکه یک ایده و تفکر قابل پرورش و قابل ساخت است.

ما توانستیم خرید نوشابه برای مصارف خانگی را از یک خرید مردانه به یک خرید زنانه تبدیل کنیم و مردان را از حمل صندوق نوشابه‌های خالی و مراجعه به مغازه‌ها خلاص کنیم.

ما برای تولید این محصول بسیاری از دستگاه‌های فرسوده و قدیمی قبل از انقلاب را از انبارهای اسقاط بیرون کشیدیم، اصلاح و بازسازی کردیم و تغییر روش دادیم ولی متأسفانه منافع این کارآفرینی به زمزم نرسید و سیاستگذاری غیرمنطقی دولت تمام این سودها را به جیب دلالتان سرازیر کرد و نهایتاً می‌توان گفت که دولت اجازه نداد که به رشد بیشتری دست یابیم.

واقعیت این است که خیلی از افراد در آن موقع با تغییر الگوی مصرف نوشابه به شکل جدید مخالف بودند اما ما بسترسازی کردیم و به نتیجه هم رسیدیم. درست است که کارآفرینان خیلی به دنبال

پول نیستند ولیکن بالاخره پول و سود اقتصادی نیز یک انگیزه است و کسی خلاقیتش را دارد که بتواند یک مصرف یک میلیونی را به ۳۰ میلیون برساند، باید سودش را هم ببرد. بنابراین من می‌خواهم ظاهرسازی تقاضاهای پنهان را نیز به نتیجه کار کارآفرینان اضافه کنم.

صحبت از مشکلات شد، یکی از مشکلات، سیاستهای ضدو تقیض است، زمانی صحبت از خصوصی‌سازی و حمایت از سرمایه‌گذاری و سرمایه‌دار می‌شود و زمانی سرمایه‌گذاری (بخصوص بخش خصوصی) و سرمایه‌دار بودن جرم محسوب می‌شود.



یکی از نکات مورد بحث در این جلسه بسترسازی بود. بسترسازی موقعی صورت می‌گیرد که منافع آن به فرد یا سازمان بسترساز تعلق پیدا کند. در کشور ما قانون کی‌رایت، جدی نمی‌باشد و به همین دلیل هرکس که ارتباطات بیشتری داشته باشد می‌تواند محصولی را کپی کرده و در بازار عرضه کند.

اما در مورد صنایع لینی مشکلات دست‌وپاگیر و مقررات زائد مانع کارآفرینی می‌شود. در حال حاضر حدود ۵ ماه است که دو محصول جدید را طراحی کرده‌ایم که می‌بایست در فصول سرد به بازار عرضه شود ولیکن عدم دریافت پروانه ساخت، تاکنون مانع از عرضه این محصولات به بازار شده است. از طرف دیگر مقررات جاری به گونه‌ای است که باید تمام فرمولها و روش ساخت در اختیار مسئولان ذی‌ربط قرار گیرد که این موضوع خیلی صحیح به نظر نمی‌رسد. اما با وجود تمام مشکلاتی که گفته شد توانستیم در کارخانه شیرپاک با یک عزم

و اراده سازمانی در سه زمینه نوآوری، رشد و ایجاد و زمینه چهارم که همان آشکار شدن تقاضای پنهان می‌باشد به نتایج خوبی دست یابیم، از جمله تولید بستنی‌های جدید، ورود به بازارهای جدید، بسته‌بندی‌های جدید، رشد مقداری تولید، رشد سودآوری، صادرات، ایجاد واحد تحقیق و توسعه، ایجاد شرکتهای خواهر در شهرستانها و سرمایه‌گذاری در تاجیکستان را می‌توان نام برد.

بنابراین بدون اینکه تعریفی از کارآفرینی ارائه کنم فقط می‌توانم بگویم که اولاً نتیجه کار کارآفرینان منتج به نوآوری، رشد، ایجاد و ظاهر ساختن تقاضاهای پنهان می‌شود و کارآفرینان (اهم از سازمانی یا فردی) قطعاً استقلال طلب هستند، عزم و اراده قوی دارند، ریسک‌پذیر هستند و لزوماً بدنبال ثروت‌اندوزی نمی‌باشند بلکه قابلیت توفیق‌طلبی در ایشان مشخص‌تر است.

آذرهوش: مجدداً بازمی‌گردیم به نقش دولت در زمینه ترغیب کارآفرینی. موضوع سیاستهای مناسب کارآفرینی، ذهن بسیاری از سیاستگذاران و پژوهشگران سایر کشورها را به خود جلب کرده است. این میزگرد شاید آغازی باشد برای این که در ایران نیز به این موضوع دقیق‌تر و سازمان‌یافته‌تر نگاه کنیم.

نقش دولت

دولت در زمینه کارآفرینی و ترغیب فعالیتهای کارآفرینانه دوگونه نقش می‌تواند ایفا کند. یک دسته نقشهایی است که از اعمال حاکمیت نشأت می‌گیرد، مانند صدور پروانه‌های مختلف که روابط اقتصادی و اجتماعی را تنظیم می‌کند. مقرراتی که در این‌باره وضع می‌شود در فعالیتهای کارآفرینانه تاثیر مهمی دارند.

اگر مقررات مورد بحث را بخواهیم خلاصه کنیم شامل سه‌دسته است: دسته‌ای از لحاظ ورود افراد به قلمرو کارآفرینی موثرند و ممکن است نقش بازدارنده داشته باشند. برای مثال، جوانی که می‌خواهد وارد دنیای کسب‌وکار شود، وقتی مشکلات و مقررات پیچیده را می‌بیند ممکن است از کار خود پشیمان شود. دسته‌ای دیگر موانع رشد کسب و کار است. وقتی شما کسب و کاری را شروع می‌کنید، توسعه امری الزامی می‌شود، اما همواره در این زمینه موانعی وجود دارد که مقررات مختلف از آن جمله است. به‌طور مثال بانکها طبق مقرراتی که دارند، در

مقابل وثیقه ملکی، وام می‌دهند و وثیقه فکری و یا قابلیت‌های کارآفرینی را پشتوانه وام قرار نمی‌دهند. درعین حال موانعی هم برای خروج از کسب‌وکار وجود دارد. اگر کسی در کسب‌وکار خود موفق نباشد و بخواهد قلمرو خود را ترک و در زمینه دیگری فعالیت کند، با مشکلات مختلف قانونی روبه‌رو خواهد شد. مشکل خروج از کسب‌وکار جاذبه ورود را کم می‌کند. دولت می‌تواند با حذف مقررات زائد موانع را از سر راه بردارد. از سوی دیگر دولت می‌تواند نقش حمایتی مهمی برای کارآفرینان داشته باشد زیرا کارآفرینی معمولاً از کسب‌وکار کوچک شروع



مختاری:

* به عقیده من افتخار کلمه کارآفرینی به جزیره کوچک سنگاپور تعلق می‌گیرد که سالانه معادل ۲۵۰ میلیارد دلار صادرات دارد.

* عواملی نظیر تهاجم سیستم سرمایه‌داری علیه انقلاب، جنگ تحمیلی و افزایش جمعیت واداران کرده است که به سمت کارآفرینی حرکت کنیم.

* این عاقلانه نیست که میدانهای کارآفرینی را برای نسل جوان باز نکنیم.

کارآفرینی می‌گویم، یکی از بنیانگذاران هوش مصنوعی، پرفسور هشرودی است که به شدت دنیا را متحول کرد.

در کشور ما، فلان ماشین ساخته می‌شود، بسیار موفق است، زمینه‌سازی می‌کنند و آنرا منهدم می‌کنند تا واردات متوقف نشود، این عمل، ضد کارآفرینی است. بودجه‌های تحقیقاتی و حمایتی، بخشی از کمک به کارآفرینی است. وقتی ۵۰ درصد از بودجه‌های تحقیقاتی کاسته می‌شود، یعنی جنگ مشخصی که با سیستم کارآفرینی صورت می‌گیرد. طبیعی است که در چنین حالتی جامعه، کارآفرینان را نمی‌خواهد.

ما در اتمسفر سیستم سرمایه‌داری جهان سخن می‌گوییم و در این چارچوب، کارآفرینی را مسح می‌زنیم. اگر سیستم سرمایه‌داری را برداریم و با عینک دیگری نگاه کنیم ممکن است کل داستان عوض شود، از طرف دیگر موج اجبار کارآفرینی هم به جامعه ما کشیده شده است و ما مجبور هستیم به آن بها دهیم. زمانی کارآفرینی

می‌شود. صنایع و کسب‌وکارهای کوچک، قدرت مالی و انسانی گسترده‌ای ندارند که برای صنعت خود زیربنای لازم را فراهم کنند دولت با تامین خدمات زیربنایی به کارآفرینان کمک می‌کند که کوشش خود را متمرکز بر فعالیتهای تولیدی کنند. منظور از خدمات زیربنایی تنها تامین آب و برق و تلفن و راه نیست. در عصر حاضر خدمات اطلاع‌رسانی و پژوهش برای توسعه نیز از خدمات مهم مورد نیاز کارآفرینان است. در ارزیابی نقش دولت در ایران باید به این مسایل پرداخت که در کجا مقررات نقش بازدارنده دارد و در کجا نقش حمایتی دولت کافی نیست.

مختاری: من نمی‌خواهم خدای ناکرده به بخش دولتی انتقادی وارد کنم. زیرا آدم بسیار شریفی در راس ساپکو قرار دارد. ساپکو معمولاً برای انجام کار مثلاً با چهار شرکت وارد گفتگو می‌شود و در نهایت با دو شرکت قرارداد می‌بندد. قطعاً در اینجا دو شرکت که از کارآفرینان واقعی مملکت

خود را در جامعه نشان می‌دهد که سیستم پدرخوانده و دولتی را از اقتصاد و صنعت حذف کنیم که البته این مسئله خودبه‌خود و به‌طور طبیعی در جامعه پیش خواهد آمد.

آذرهوش: خلاصه گفته‌های آقای مهندس این است که قیدوبندهای موجود مانع رشد کارآفرینی است. ایشان انتظار سیاست حمایتی از سوی دولت را ندارند و فقط عدم دخالت را توصیه می‌کنند. از آقای دکتر احمدپور نیز که مدیریت مجموعه‌ای از بنگاههای صنعتی را عهده‌دارند، خواهش می‌کنم نظرات خود را در مورد سیاستهای دولت در زمینه کارآفرینی تشریح کنند.

احمدپور: باید بین نوآور، مخترع، کارآفرین، مدیر و سرمایه‌گذار تفاوت قایل شد. کارآفرین کسی است که ایده را به محصول یا خدمات تبدیل کند. کارآفرین با مدیر هم فرق دارد. مدیران دنبال مدیریت منابع و تهدیدات هستند، ولی کارآفرینان به دنبال مدیریت فرصت هستند. مدیران دوست دارند محافظه‌کار باشند و فقط اداره کنند، اما کارآفرینان دنبال این هستند که ریسک کنند و در واقع مخاطره‌پذیرند. کارآفرین با سرمایه‌گذار هم فرق دارد. یک کارآفرین می‌تواند خودش یک سرمایه‌گذار باشد، ولی هر سرمایه‌گذاری نمی‌تواند کارآفرین باشد. کارآفرینان می‌توانند مدیر باشند، اما همه مدیران نمی‌توانند کارآفرین باشند.

در واقع کارآفرینی، فرایندی بلندمدت و پرودشی است و در آن آموزشهای کوتاه‌مدت، مهارتها را زیاد می‌کند، تجربه‌ها را عوض می‌کند و دانشها را افزایش می‌دهد. به‌عنوان مثال در مورد آقای مهندس رحیم‌زاده، به‌عنوان یک کارآفرین می‌توان گفت، مجموعاً عواملی از قبیل الگوی نقش پدر، کار حین تحصیل، حوادث و عوامل محیطی باعث شد که ایشان با نظام طراحی مهندسی آشنا شدند و بدون داشتن کارخانه آن فکر را به یک ایده تبدیل کردند. ایده ایشان با مراجعه به ساپکو به فرصت تبدیل شد، نوصتی برای تولید دلکو بدون داشتن کارخانه، این یک نوع کارآفرینی است.

کارآفرینی سازمانی

اما کارآفرینی فقط فردی نیست، سازمانی هم می‌تواند باشد، به‌عبارتی شرکتهای بزرگ اعم از دولتی و خصوصی هم می‌توانند دست به کارآفرینی بزنند.

مطالعات جهانی نشان می‌دهد که پس از

انقلاب صنعتی و ایجاد شرکتهای بزرگ و تولید انبوه و پیداشدن مشکلات بوروکراسی و ایجاد رقابت شدید در صحنه بین‌المللی، نیروهای خلاق کارآفرین و مبتکر احساس خفگی کردند و مجبور شدند که سازمان را ترک کنند.

موضوع جدیدی پیش آمد که به‌مسئله «کوچک زیباست» منجر شد. شرکتهای کوچک و متوسط بوجود آمدند. کارآفرینان مستقل در این مرحله خیلی رشد کردند. اما یک دفعه شرکتهای بزرگ متوجه شدند که نیروهایشان از دست می‌رود و لذا، به فکر علاج افتادند. در دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰، سازمانهای کوچک و متوسط بزرگ شدند اما در دهه ۹۰ سازمانهای بزرگ نتوانستند با شرکتهای کوچک رقابت کنند و

احمدپور:

*** در بخش خصوصی، دولت باید از طریق تشویق و توسعه فرهنگ کارآفرینی، زمینه رشد و ارتقای فرهنگ کارآفرینی را ایجاد کند و یا با سازوکارهای خاص، سرمایه‌گذاران ریسکی را فعال سازد.**

*** مدیران دنبال مدیریت منابع و تهدیدات هستند، ولی کارآفرینان به دنبال مدیریت فرصت.**

به‌فکر کوچک‌سازی (DOWN SIZING)، شرکتهای تحت پوشش خودمختار (SPIN OFF)، تولید ناب (LEAN PRODUCTION)، و تیمهای موقعیتهای ریسکی (VENTURE TEAMS) و... افتادند.

مثال معروف در این مورد بیل گیتس است. وی ابتدا پیشنهاد خود را به آی.بی.ام. می‌دهد، اما این شرکت او را فردی بی‌سواد و بدون اطلاع دانسته و پیشنهادش را رد می‌کند. سپس وی پیشنهاد خود را با چند سرمایه‌گذار دیگر مطرح می‌کند و مورد قبول هیچکدام واقع نمی‌شود. سرانجام با سرمایه‌گذار دیگر، کار جدیدی را آغاز می‌کند که منجر به یک کارآفرینی کوچک و شرکت جدید می‌شود.

بی‌مناسبت نیست همین‌جا چند آمار در ارتباط با اهمیت شرکتهای کوچک و متوسط در کشورهای مختلف عرض کنیم. به‌عنوان مثال ۸۴/۴٪ از جمعیت ژاپن در سال ۱۹۸۱ در بخش صنایع کوچک شاغل بوده‌اند و ۹۰٪ از

اشتغال‌زایی در فرانسه بین سالهای ۱۹۸۹ - ۱۹۸۸ مربوط به بخش صنایع کوچک بوده است و یا در سال ۱۹۸۱، ۹۹٪ از صنایع آلمان را واحدهای کوچک و متوسط تشکیل داده است و از همه جالب‌تر اینکه بین سالهای ۱۹۸۶-۱۹۸۰ یعنی در عرض ۶ سال، کارگاههای کوچک اقتصادی چین ۲۱۴ برابر شده است، یعنی از ۵۶۰۰۰ واحد به بیش از ۱۲ میلیون واحد افزایش یافته است.

آمار کشور خودمان نیز بیانگر اهمیت این بخش می‌باشد، یعنی سال ۱۳۷۶ - ۱۳۷۵، ۹۴/۵٪ از کل صنایع ایران، صنایع کوچک و متوسط بوده ضمن اینکه در همان سال ضایعات مواد اولیه در صنایع کوچک ۱۰/۵٪ و در صنایع سنگین ۲۳٪ اعلام شده است.

بحث سازمانهای بزرگ در دنیا این است که

فیل چگونه می‌تواند روی زمین یخی اسکی کند. به‌بیان دیگر، سازمانهای بزرگ با بدنه سنگین و متورم خود و با ساختار بوروکراتیک و ارتباطات رسمی و خشک و... چگونه می‌توانند با رقبای کوچک، سریع، منعطف و نوآور رقابت کنند، بخصوص در محیط چستان پویا، پیچیده و نامطمئن امروزی. لذا، به این فکرافتادند که تغییر ایجاد کنند. ما خودمان در بنیاد مستضعفان کارآفرینی سازمانی را از مزمز شروع کرده و در لبنیات پاک و ایران کشمیر و سیناکاشی و... ادامه دادیم.

در ایران، دولت می‌تواند در خیلی از بخشها از کارآفرینان حمایت کند. مثلاً در بخش خصوصی دولت باید از طریق تشویق و توسعه فرهنگ کارآفرینی، زمینه رشد و ارتقای فرهنگ کارآفرینی را ایجاد کند. و یا با سازوکارهای خاص سرمایه‌گذاران ریسکی (VENTURE CAPITALISTS) را فعال سازد تا بدین وسیله هم کارآفرینان بتوانند برای سرمایه‌گذاری خود تامین مالی کنند و هم بار مالی آن، به بخش عمومی منتقل نشود و یا مثل سایر کشورها به‌وسیله مرکزی به نام مرکز توسعه کارآفرینی، خدمات آموزشی، مشاوره‌ای، سرمایه‌ای، فنی، اطلاعاتی و... را در اختیار کارآفرینان لاین قرار دهد.

استعدادهای خیلی خوبی در بخش خصوصی دیده می‌شود. بعد از انقلاب به لحاظ محدودیت نگرشی، بخش خصوصی توسعه پیدا نکرد و لذا باید به توسعه بخش خصوصی اهمیت دهیم. در بخش دولتی هم می‌توان به کارآفرینی‌های بزرگ دست زد. برای مثال

ایران خودرو، شرکتی است که به دوران پیری رسیده است. اما برای بقای خود ساپکو را ایجاد کرده است تا زنجیره ارزشمند صنعتی را سازماندهی کند که خودرو ایجاد کند. پس شرکت به دنبال محصول جدید است. خیلی از شرکتها این کار را کردند. مثلاً لبنیات پاک هم داشت از بین می‌رفت و رقبای جدید داشتند جای آن را می‌گرفتند. لذا برای بقای شرکت، کارآفرینی را مورد توجه قرار داد. در حال حاضر نیز خیلی از شرکتها هستند که کارایی، بهره‌وری و اثربخشی ندارند و کارآفرینی باید به‌عنوان یک اصل و هدف استراتژیک مورد توجه قرار گیرد.

در بخش خصوصی هم همین‌طور است، اما حمایتها را دولت باید انجام دهد. در کشورهای مختلف هم، حمایتهای گوناگونی در رابطه با توسعه کارآفرینی صورت می‌گیرد.

در مورد توسعه اقتصادی، فعالیتهای بیشتری صورت گیرد.

کارآفرینی برای سیاستگذاران دو دستاورد مهم دارد: ایجاد اشتغال و ایجاد رفاه. اگر ما به دنبال عدالت اجتماعی هستیم باید کارآفرینی را توسعه دهیم و فضایی ایجاد کنیم که کارآفرینان به انجام فعالیتهای کسب و کار تشویق شوند.

اگر آقای مهندس مختاری توضیح می‌دهند که دست‌پرونده‌هایشان می‌روند به این دلیل است که اولین چیزی که احساس می‌کنند عدم امنیت برای رشد است. من فکر می‌کنم این موضوع را باید در بخش خصوصی حل کنیم.

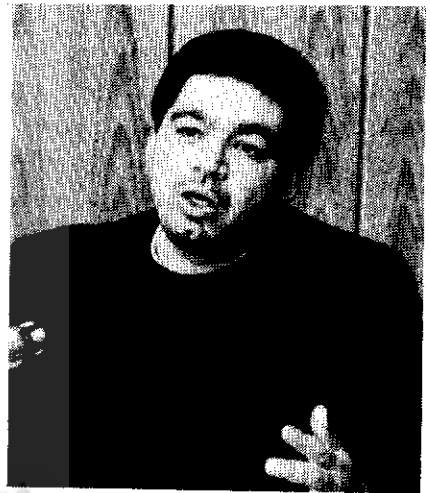
این نکته را هم یادآوری کنم که کارآفرینان فقط در صنعت خلاصه نمی‌شوند بلکه در خدمات، کشاورزی و هتلداری و سایر بخشها هم وجود دارند. من شخصاً اعتقاد دارم نیاز

رحیم‌زاده:

* به اعتقاد من کارآفرین یک تغییرآفرین است که از یک مسیر جرأت‌خواه حرکت می‌کند و در عین حال کوشش طلب و خستگی‌ناپذیر است.

* ما در فرایند (تولید محصول خودمان) هر جا که متوقف شدیم نایستادیم، بلکه پریدیم.

* تمام کارآفرینانی که در داخل و خارج به موفقیت رسیدند، همه از دوران سخت و ناداری و امکانات کم شروع کردند و به نتیجه رسیدند.



ثروت؟

اما نکته‌ای را که می‌خواهم عرض کنم این است که در کشور ما سیاستگذاران باید در ابتدا یک مسئله را حل کنند و آن اینکه آیا ثروت و ثروتمندشدن در کشور ما ارزش است یا خیر؟ به قول آقای دکتر آذرهوش کسب و کار احترام دارد یا نه؟ فضایی که کارآفرین می‌خواهد، ثبات سیاسی و امنیت سرمایه‌گذاری است.

به اعتقاد من از نظر مبانی ارزشی پاسخ‌مان مثبت است و ثروت ارزش است. کسی نمی‌تواند آیات و احادیثی عرضه کند که کسب‌وکار احترام نداشته باشد. اما در کشور ما تنگ‌نظری و نگرش محدود در این زمینه وجود دارد که باید حل شود. همان‌طور که الان در کشور ما در زمینه توسعه سیاسی تلاش می‌شود، باید

کشور و منافع ملی ایجاد می‌کند که توازن بین بخشهای مختلف دولتی، خصوصی، تعاونی و... بوجود آید و بیش از این بخش عمومی توسعه نیابد.

آذرهوش: تفاوت ما با کشورهای شرقی، این است که در آنجا تاچندی قبل، کارآفرین غیردولتی وجود نداشت ولی در ایران، بخش خصوصی و کارآفرین همواره وجود داشته است. در واقع ما کارآفرینان زیادی در کشور داریم. اگر توجهی علمی و برنامه‌ریزی شده به ایجاد فرصت و هموارکردن میدان فعالیت برای آنان بکنیم، با انرژی کمتر، کارهای بزرگتری می‌توان انجام داد. برای این کار توجه به موانع مانند موانع فرهنگی بسیار مهم است. آقای دکتر احمدپور به مسئله ثروت و ثروتمندشدن اشاره

کردند. در برخی از کشورها، مالیات بر مصرف معمول است، یعنی ثروت اشکالی ندارد. مصرف زیاد خیلی مقبول نیست لذا بر آن مالیات وضع شده است. مانع دیگر تلقی جوانان ما از کسب و کار است و مقایسه آن با کارهای دولتی.

طالبی: حمایتهای دولت از کارآفرینی باشد، منتها نحوه و تشکل حمایتها در زمانهای مختلف تغییر پیدا می‌کند. زمانی شعار حمایت از سرمایه‌گذاری در زمینه صنعت داده می‌شد، بعد از شروع دوران سازندگی بحث صدور موافقتنامه‌های اصولی بود که بدون هیچ نوع ضابطه‌ای این موافقتنامه‌ها صادر می‌شد. در حال حاضر ما با ۸۹۰۰ واحد صنعتی روبرو هستیم که شاید به‌زور به ۳۰٪ پیشرفت فیزیکی رسیده باشند علت را که جستجو می‌کنید می‌بینید که کشور در سالهای بین ۷۰ تا ۷۳ از درآمدهای نسبتاً خوب ارزی برخوردار بوده و دولت فکر می‌کرد با صدور موافقتنامه‌های اصولی می‌تواند صنعت را گسترش دهد. ولی بعد از سالهای ۷۴ و ۷۵ که دچار کمبود ارزی شدیم ناگهان دولت حمایت خود را از صنعت قطع کرد. این مسئله باتوجه به اینکه همه افرادی که به دنبال گرفتن موافقتنامه اصولی بودند، کارآفرین نبودند شکست خیلی فاحشی را بوجود آورد.

بنابراین سیاستهای دولتی باید از حالت مقطعی خارج شده و به‌صورت سیاستهای منطقی‌تر درآید. یعنی در ابتدا سیاستها مبنی بر شناسایی کارآفرینان جدید، حمایت از کارآفرینان فعلی و نهایتاً توسعه و ترویج کارآفرینان صنعت از طریق همکاری سازمانهایی که مشخص توانمندی و تخصص چنین حرکتی را داشت باشند.

من مثالی در ارتباط با چگونگی حمایت دولتها از بحث کارآفرینی عرض می‌کنم رئیس‌جمهور جدید کسره چندماه قبل انتخاب شدن در یکی از سخنرانیهای خود به شرکتیهای کوچک و متوسط و کارآفرین‌های کر اعلام کرد؛ در این موقعیت اقتصادی تمام افکار خودم را صرف توسعه و حمایت از این واحده و این افراد (کارآفرینان) خواهم کرد. فراموش نشود که صنایع کوچک و متوسط بستر بسیا مهمی برای کشف، رشد و بالندگی کارآفرینان د کوه جنوبی، تایوان، هندوستان و درحال حاضر در آمریکا به‌شمار می‌آید.

در کشور ما متأسفانه هنوز اینگونه تصو می‌شود که بخش خصوصی، یک سدراه توسعه

است و صرفاً به جهت چپاول حق دیگران نباید به آن اجازه رشد داد و دولت تردید از این موضوع دارد که مبدا توازن و عدالت اجتماعی با افزایش و حضور کارآفرینان بخش خصوصی در اقتصاد کشور بهم بخورد. بالعکس تمام دولتهای دنیا به طرف رهاسازی مسئولیتهای خود و بهدوش انداختن فعالیتهای کلان به سمت بخش خصوصی می‌روند.

به اعتقاد من در ابتدا باید فرهنگ بخش خصوصی و ایجاد کسب و کار را در کشور توسط خود دولت (زیر مجموعه‌هایی که قدرت این کار را دارند) شکل داد. حمایت‌هایی که دولت در این زمینه می‌تواند انجام دهد عبارتند از: توسعه و واگذاری بخشی از مسئولیتهای درآمدزای خود به بخش خصوصی، حمایت‌های همه‌جانبه و بسیار وسیع در زمینه‌های مالی، اطلاع‌رسانی، خدمات فنی و مهندسی و تشویق و ترغیب کارآفرینان برای حضور در بازارهای جهانی و معرفی کردن توانمندی‌های آنها در زمینه‌های مختلف.

من مثالی عرض کنم، در ترکیه قبل از سقوط دولت مسعود ییلماز، وزیر صنایع این کشور در کنفرانسی اعلام کرد که من به کارآفرین‌های ترکیه این وعده را می‌دهم بدون هیچگونه تضمین سند ملکی یا وثیقه، تا ۹۰٪ پروژه‌های شما را وام تضمین شده دهیم. پرداخت این وام فقط یک شرط داشت و آن اینکه کارآفرین‌های بخش‌های صنعتی توسط اتحادیه‌های مربوطه تایید شوند و کارشناسان بانک نیز پروژه‌ها را تایید کنند.

دولت ترکیه معتقد است تنها قشری که توانسته است موقعیت اقتصادی این کشور را حفظ کند و درآمد ارزی برای ترکیه بوجود آورد کارآفرینانی بوده‌اند که بیش از ۵ میلیارد دلار کالاهای صنعتی این کشور را به اروپا و بقیه نقاط دنیا صادر کرده‌اند.

آقای دکتر آذرهوش به کارآفرینی در اروپای شرقی اشاره کردند. در مجارستان بعد از فروپاشی کمونیسم و از سال ۹۱ بیشتر سرمایه‌گذاری‌ها در زمینه ترویج و پرورش، بخش کارآفرین انجام شد. مجارها اعلام کردند که بحث تربیت این‌گونه افراد در یک محیط کلاسیک نیست و ما نمی‌خواهیم این‌شتن‌ها را تربیت کنیم، ما درواقع می‌خواهیم آن تفکرات کارآفرینی را در افراد شناسایی کرده و تشویق‌های لازم را همراه با حمایت‌های منطقی برای رشد آنها فراهم کنیم. طبق برنامه‌ریزی قصد کردند که تا پایان سال ۹۶، ۳۰۰ هزار کارآفرین صنعتی تربیت کنند که



اخوان:

* من خیلی اعتقاد به این ندارم که می‌توان کارآفرینی را آموزش داد، به نظر می‌رسد که فقط می‌توان در زمینه پرورش کارآفرینی حرکت کرد.

* یکی از مشکلات، سیاست‌های ضد و نقیض است. زمانی صحبت از حمایت از سرمایه‌گذاری می‌شود و زمانی دیگر سرمایه‌گذاری جرم محسوب می‌شود.

* نتیجه کار کارآفرینان منتج به نوآوری، رشد، ایجاد و ظاهر ساختن تقاضاهای پنهان می‌شود.

کارخانه موجب شدند. بنابراین در تایید اظهارات آقای دکتر احمدپور، کارآفرینی حتی در واحدهای دولتی هم می‌تواند شکل بگیرد. حمایت‌های خاصی که در سطح جهان انجام می‌گیرد، من به صورت خیلی ریز عرض می‌کنم. در هندوستان در بخش صنعت بیش از ۶۶٪ اعتبارات صرف کارآفرینان بخش صنایع کوچک و متوسط، توسعه و ترویج فرهنگ کارآفرینی و تربیت کارآفرینان می‌شود. در کشور کره جنوبی افرادی که دارای میزان محدودی از خلاقیت و تفکر کارآفرینی برخوردار هستند قبل از شروع هر نوع فعالیت صنعتی یا خدماتی در مراکزی که به منظور تقویت و پرورش دیگر ویژگی‌های کارآفرینی توسط دولت و حتی بخش خصوصی و با حمایت دولت ایجاد شده است مورد آموزش و تست‌های روان‌شناسی، مدیریتی و غیره قرار می‌گیرند. درحقیقت شخص و یا اشخاص خارج شده از این موسسات آموزشی نیروهای بالنگیزه و دارای پتانسیل لازم برای شروع فعالیتهای اقتصادی و غیره خواهند بود. شایان توجه است که سیاست‌های حمایتی دولت خصوصاً در مورد کارآفرینان صنایع کوچک و متوسط، بسیار گسترده و درخور تحسین می‌باشد.

بنابراین می‌توان از بحث این‌طور نتیجه گرفت که کارآفرینی یک هنر موروثی نمی‌باشد بلکه یک ایده و تفکر قابل پرورش و قابل ساخت خواهد بود. چرخه توسعه اقتصادی همواره با وجود فعالیتهای کارآفرینی به حرکت درمی‌آید و به قول شومپتر هر محیطی که افرادش برخوردار از تفکر و هنر کارآفرینی باشد، اقتصاد پویا و متنوع خواهد داشت. بقیه در صفحه ۱۱۴

همینطور هم شد. افراد کارآفرین شده عمدتاً افرادی هوشمند بودند که در کارخانه‌های صنعت سنگین مجارستان مشغول به کار بودند. همین افراد بلافاصله با وامها و حمایت‌های بسیار خوب وارد بازار کار شدند. مجارستان بعد از روسیه، بزرگترین کشور کمونیستی سابق است که بالاترین جذب سرمایه‌گذاری خارجی را کسب کرده است و بیش از ۴۶٪ نیازهای صنعتی فرانسه را تامین می‌کند. جالب اینکه همین کشور اخیراً اعلام کرده است که هر خارجی می‌تواند با داشتن ۲۵۰ هزار دلار در مجارستان سرمایه‌گذاری کند و مانند یک شهروند مجارستانی از آنها حمایت می‌شود. در آسیای جنوب شرقی، مالزی دارای وزارت کارآفرین و جوانان است. فیلیپین دارای چندین موسسه توسعه تولید کارآفرینی است و در کره هم حدود ۵۰ موسسه و دانشگاه در این زمینه کار می‌کنند. بیش از ۶۰ درصد جمعیت کشور ما را جوانان تشکیل می‌دهند. این گروه با پتانسیل‌های بسیار قوی خود نیاز به حمایت همه‌جانبه دارد. وامی که بانک مرکزی برای پیشرفت صنعت در نظر گرفته است فقط ۱۳٪ آن صرف کارآفرین‌ها در بخش کوچک و متوسط شده است اینها به ارزش افزوده بیش از ۵۶٪ است. ولی حتی یک موسسه ترویج و تربیت کارآفرینی وجود ندارد.

البته ما در بخش‌های دولتی هم نیز کارآفرینان خوبی داریم. نمونه بارز کارآفرینی در واحدهای بزرگ صنعتی و (حتی دولتی) را می‌توانم در ذوب آهن و فولاد مبارکه مثال بزنم که آقای مهندس صادقی با روحیه کارآفرینی در ذوب آهن، ابتکارات و پیشرفت‌های بزرگی را در این



توسعه مدیران اجرایی، امروز ضروری و فردا حیاتی است

یک مدل مفهومی برای توسعه اثربخشی مدیران اجرایی

علیرضا علی احمدی
عضو هیات علمی دانشگاه علم و صنعت ایران

رهاغافاریان
مدیرعامل صنایع الکترونیک ایران (صایران)

چکیده

در این مقاله به موضوع توسعه مدیران اجرایی پرداخته شده است. هرچند اهمیت این امر بر هیچکس پوشیده نیست ولی همواره بررسی و تدقیق، ابعاد تازه‌ای از موضوع را آشکار می‌سازد. مقاله سعی می‌کند به یک سوال اساسی در مورد عوامل اثربخشی یک مدیر اجرایی و روشهای توسعه آن پاسخ دهد. مقاله در ابتدا تلاش دارد تا مفاهیم دقیق «اثربخشی»، «توسعه» و «خصوصیات» مدیریتی را مشخص کند. پس از آن، بررسی مولفه‌ها و تنظیم روابط ساختاری مابین آنها به یک مدل تحلیلی می‌انجامد. این مدل که متناظر با سوال اساسی مطرح شده است، به‌عنوان یک مدل تحقیق برای طراحی و اعتبار بخشی یک الگوی توسعه مدیریتی پیشنهاد می‌شود. الگویی که می‌تواند به روش مطمئنی برای دستیابی به مدیران اجرایی کارساز منجر شود.

که در آن مواد خام هر روز بیش از پیش نقش خود را در ساختار هزینه محصول از دست می‌دهد. * اتوماسیون به‌طرزی سیری‌ناپذیر سهم نیروی کار را می‌بلعد و سرمایه برای باوروری (به‌دنبال یک کسب‌وکار سودآور) قاره به قاره جهان را در می‌نوردد، آنچه در صحنه رقابتهای جهانی تعیین‌کننده می‌ماند نقش مدیریت است.

امروز در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می‌خورد. بیل گیتز (B.GATES) برای مایکروسافت (MICRO-SOFT)، آندرو گرو (A.GROVE) برای اینتل (INTEL)، کونوسوکی ماتسوشیتا (K.MATSUSHITA) برای ماتسوشیتا و گرتسنر (L.V.GERTSNER) برای IBM، نقش آفرینان بزرگ این صحنه هستند. بزرگترین دغدغه دنیای کسب‌وکار امروز، دستیابی به مدیران تحول‌زاست. استن‌شیه (S.SHIH) مدیرعامل شرکت ۷ میلیارد دلاری ACER، در استراتژی خود، تربیت ۲۰۰ مدیر اجرایی را در رأس برنامه‌ها قرار داده است. وی در سخنرانی خود می‌گوید: «شما مدیر تربیت کنید، همه چیز خودش می‌آید».^(۱)

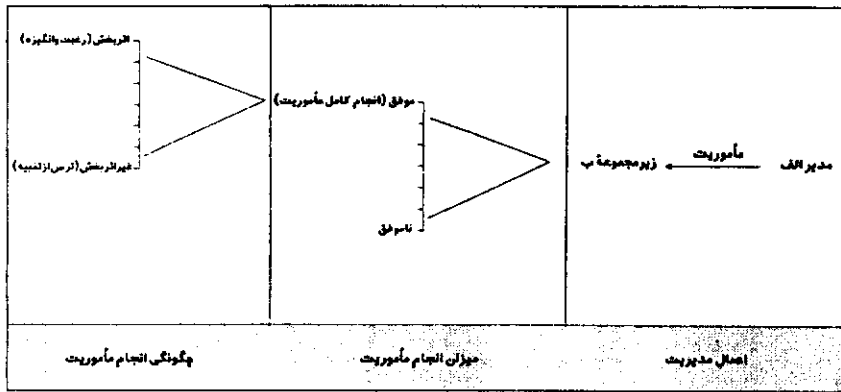
در دنیا بیش از یکصد دانشگاه، دوره‌های رسمی مدیریت اجرایی را ارائه می‌کنند^(۲) و چندین برابر این تعداد، توسط انستیتوهای مخصوص توسعه مدیران به‌اجرا درمی‌آید، سالانه بیش از یکصد هزار نفر فارغ‌التحصیل رشته‌های مدیریتی به جهان عرضه می‌شود، ولی

مقدمه: پیترو دراگر (PETER DRUCKER) طی مصاحبه‌ای درخصوص نظام نوین اقتصاد جهانی می‌گوید: «عوامل سنتی تولید یعنی زمین، کار و حتی سرمایه، دیگر برای هیچ کشوری امتیاز رقابتی ویژه‌ای به حساب نمی‌آید. در مقابل توان «مدیریت» به‌عنوان عامل انکارناپذیر موفقیت در تولید درآمده است».^(۱) در اقتصاد صنعتی امروز

هنوز مدیران اجرایی اثربخش کمی هستند. سوال اساسی این است که: اثربخشی یک مدیر اجرایی به چه خصوصیتی بستگی دارد و چگونه می‌توان این خصوصیات را از طریق روش‌های اکتسابی توسعه داد؟

معرفی: ماهیت چندبعدی کار مدیریت و پیچیدگی آن، دستیابی به یک الگوی یکنواخت، همه‌پذیر و موثر مدیریتی را امری امکان‌ناپذیر ساخته و به جای آن تلاش در جهت توسعه الگوهای متناسب با عوامل محیطی و ساختاری سازمانها جایگزین شده است. ما در این مقاله به تشریح یک مدیر موفق نمی‌پردازیم، توصیه‌ای نیز برای روش‌های توسعه مدیریت نخواهیم داشت، بلکه آنچه موردنظر قرار دارد، طراحی یک مدل تحقیق برای انجام مطالعات نظری و میدانی، پیرامون عوامل اثربخشی مدیران اجرایی است. این مقاله و مدل تحقیق، راه را برای کار بعدی (اجرای مدل و انجام تحقیق) با هدف دستیابی به الگوی توسعه مدیران اجرایی، متناسب با شرایط کشور می‌گشاید. کاری که می‌تواند توسط دیگران به انجام برسد.

آغاز راه با سوال اساسی: اجازه دهید به سوال اساسی مقاله بازگردیم: اثربخشی یک مدیر اجرایی به چه خصوصیتی بستگی دارد و چگونه می‌توان این خصوصیات را از طریق روش‌های اکتسابی توسعه داد؟ این سوال چند گزاره از اهداف کار را بیان داشته است و درعین حال چند سوال مفهومی را نیز به همراه خود دارد. اولین پیش‌فرض سوال آغازین این است که اثربخشی مدیر با خصوصیات وی مرتبط است و بلافاصله گزاره دوم چنین بیان می‌کند که این خصوصیات قابل توسعه هستند و با توسعه آنها (متغیرهای مستقل) اثربخشی مدیران نیز بهبود می‌یابد (متغیر وابسته). سوئین محتوای گزاره‌ای این سوال مشخص می‌کند که در این بررسی، خصوصیتی موردنظر هستند که از طریق اکتسابی (آموزشی و تربیتی) قابل توسعه باشند، این بدین مفهوم است که خصوصیات ذاتی که روش‌های توسعه‌ای برای آن شناخته نشده است

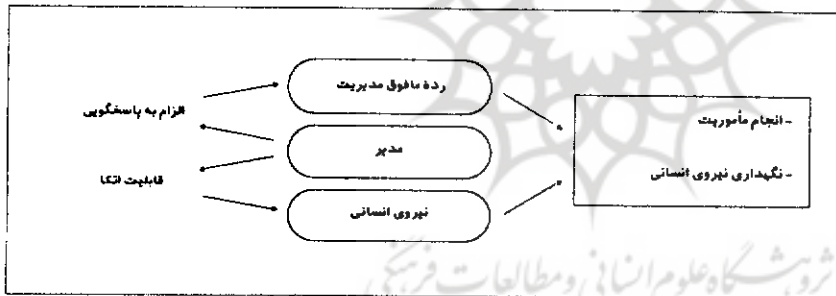


شکل ۲ - اثربخشی و موفقیت مدیران (نظریه LUTHANS)

براساس این نظریه، چنانچه این امر از طریق قدرت رهبری (مدیر الف) و یا رغبت و انگیزه (زیرمجموعه ب) صورت پذیرفته باشد، فرایند به نحو اثربخشی انجام گرفته است و چنانچه ترس از تنبیه و یا امید به تشویق مبنای انجام کار باشد، میزان اثربخشی، پایین ارزیابی می شود. از دیگر کسانی که به موضوع اثربخشی مدیران پرداخته اند شرمهورن (J.SCHERMERHORN) و همکاران وی هستند. آنها از مدیر اثربخش با دو شاخص یاد می کنند:

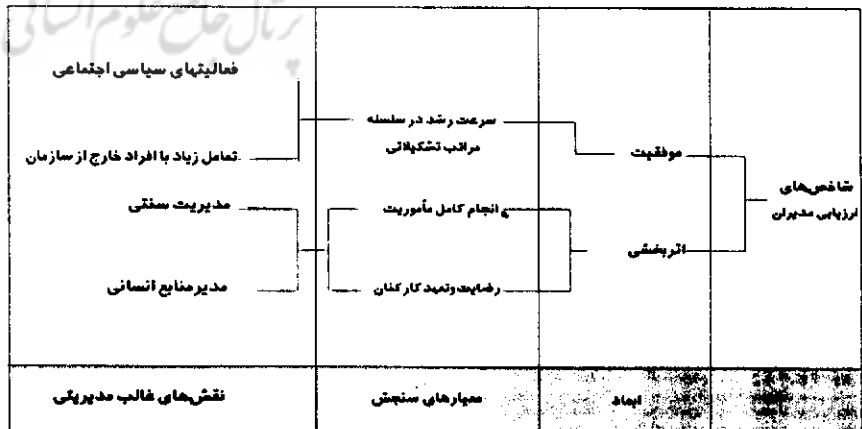
خارجی سازمان معطوف ساخته و کمتر متوجه منابع انسانی و مدیریت سنتی (برنامه ریزی، کنترل و...) هستند، این در حالی است که بیشترین توان یک مدیر اثربخش صرف مدیریت سنتی و منابع انسانی می شود. (شکل ۱)

کرسی و بلانچارد (P.HERSEY AND K.BLANCHARD) نیز به نحو مشابهی اثربخشی و مدیریت را از هم تفکیک می کنند. (۵) آنان میزان تحقق اهداف مقرر توسط مدیر (الف) که توسط زیرمجموعه (ب) انجام می شود را شاخص موفقیت وی می دانند (شکل ۲).



شکل ۳ - اثربخشی مدیران (J. Schermerhorn)

- انجام کامل مأموریت از نظر کمی و کیفی. و
 - نگهداری نیروی انسانی (۶). در الگوی شرمهورن انجام کامل مأموریت به سبب لزوم پاسخگویی به رده مافوق و نگهداری نیروی انسانی به لحاظ تکیه اصولی مدیر (برای انجام مأموریت) به منابع انسانی، چالشهای اصلی مدیریت به شمار می آید. (شکل ۳)
- در این الگو نیز اثربخشی مدیریت در قالب دو مولفه تبیین شده است و این دو با میزان انجام مأموریت (از نظر کمی و کیفی) و نگهداری نیروی انسانی (از نظر رضایت و تعهد) ارزیابی می شوند. چگونه می توان شاخصه های اثربخشی را در مدیران بهبود بخشید؟

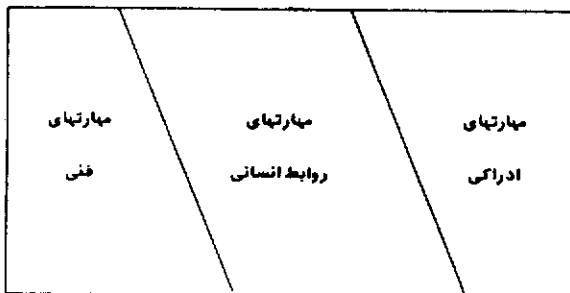


شکل ۱ - اثربخشی و موفقیت مدیران (نظریه Luthans)

ب - مهارتها - یکی از مهمترین عوامل اثربخشی مدیر، مهارتهای اوست. مهارت بنابه تعریف عبارتست از توانایی تبدیل علم به عمل و نتیجه آن کیفیت عملکرد است. (۱۵) در بخش ۳-۳ مدلهای متعددی برای طبقه‌بندی مهارتهای مدیریتی ارائه گردید، بتلی (T.BATLEY-1989) نیز یک فهرست از مهارتهای مهم مدیریتی را ارائه کرده است. (۱۶)

مدلها و فهرست‌هایی از این قبیل بر تجزیه و تحلیل مشاغل مدیریتی و یا الگوهای

مدیریت ارشد
مدیریت میانی
مدیریت عملیاتی



شکل ۶- مهارتهای مدیریتی در سطوح مختلف (R. Katz)

نقش کلان
نقش خرد

پاسداری از ارزشهای اعتقادی	تغییر	تأمین منابع	اداره سازمان
مدیریت منابع انسانی	فعالیت‌های شبکه‌سازی	تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری	فعالیت‌های سنتن مدیریت
ابداع و خلاقیت			ارتباطات

نقش‌های مدیریتی
فعالیت‌های مدیریتی
عملیات مدیریتی

شکل ۷ - مدل رفتار - مدیریتی سه لایه‌ای

نقش‌های مدیریتی استوار است. یک الگوی رفتار مدیریتی جدید، رفتار مدیران را در سه لایه عملیات، فعالیتها و نقش‌های مدیریتی طبقه‌بندی کرده است. (شکل ۷) (۱۷)

بر اساس این مدل، مهارتهای پایه‌ای لازم برای انجام عملیات مدیریتی به سه گروه اصلی تقسیم می‌شوند: مهارتهای ارتباطی، مهارتهای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری و مهارتهای مرتبط با ابداع و خلاقیت. این مهارتها مبنایی برای موفقیت مدیر در انجام فعالیت‌های مدیریتی و در نهایت ایفای نقش‌های مدیریتی هستند.

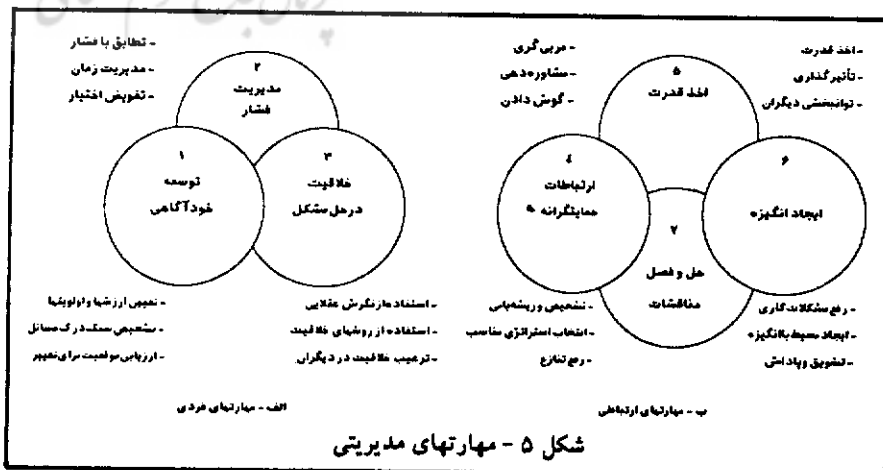
این الگو، در نگاه اول با الگوی پیشنهادی کاتز تفاوت‌هایی را دارد چراکه در آن ذکر از مهارتهای فنی نگردیده است. ولی توجه به این امر که الگوی کاتز سطوح پایین مدیریتی تا سرپرستی خطوط تولید (جایی که مهارتهای فنی اهمیت زیادی دارد) را می‌پوشاند ولی الگوی حاضر مربوط به مدیران اجرایی (رده ارشد سازمان که در آن مهارتهای فنی اهمیت بالایی ندارد) است این تفاوت را توجیه می‌کند. در عوض مهارتهای ادراکی (که در رده بالای سازمانی اهمیت زیادی دارد) در این مدل به دو مهارت: ۱ - ابداع و خلاقیت و ۲ - تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری که دو وجه بارز و متباین فعالیت‌های ذهنی مدیر است تفکیک

مدیریت و رهبری، مدیریت منابع انسانی، اصول سازماندهی، نظریه‌های اقتصادی و فرایندهای بازار، مدیریت دولتی، برنامه‌ریزی استراتژیک، مباحث کیفیت و بهره‌وری مدیریت بر منابع، مدیریت تغییر، روشهای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری، مهارتهای سیاسی در مدیریت، برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، برنامه‌ریزی و ارزیابی خطوط مشی سازمانی، کاربرد کامپیوتر، کسب‌وکار بین‌المللی، توسعه و اداره تیم‌های کاری، باز مهندسی فرایندها، مشتری‌گرایی، تجزیه و تحلیل حسابهای مالی و مباحث حقوقی کسب‌وکار عنوانین استخراج شده از چند دوره مدیریتی هستند. (۱۴)

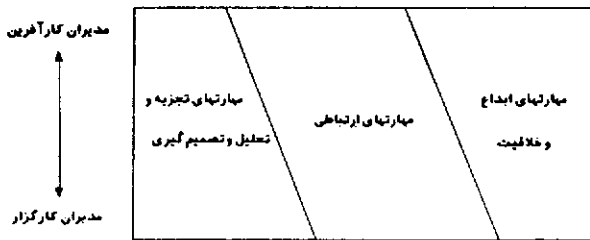
و در بعد دیگر به خصوصیات ذاتی و خصوصیات اکتسابی قابل تقسیم هستند. در این تقسیم‌بندیها طبیعتاً وجوه مشترکی نیز وجود دارد که این امر، از ارتباط ضروری مابین مباحث نظری و عملی مدیریت سرچشمه گرفته است.

۱-۳-۳ - خصوصیات فردی: خصوصیات فردی ویژگیهایی هستند که چگونگی رفتار فرد و یا نحوه نگرش وی به رفتار دیگران را تعیین می‌کند. این ویژگیها ساختار مشخصه‌ای فرد را تشکیل می‌دهند و معرف شخصیت حرفه‌ای وی هستند. این خصوصیات به دو گروه خصوصیات اکتسابی (قابل توسعه) و خصوصیات ذاتی (غیرقابل توسعه) تقسیم می‌شود. * و آنچه در این مقاله مورد نظر قرار دارد ابعاد قابل توسعه است.

الف - دانش و معلومات حرفه‌ای - آگاهی از دانش مدیریتی یک عامل موثر در اثربخشی مدیران به‌شمار می‌آید. تلاش برای ارائه سرفصل این عنوان به فهرست طولی منجر خواهد شد ولی خصوصیات ساختاری سازمان، شرایط محیطی و ماهیت شغلی مدیر، در عمل مبنایی برای انتخاب‌گری از این فهرست است. اصول



شکل ۵ - مهارتهای مدیریتی



شکل ۸ - الگوی مهارت‌های مدیران اجرایی

گردیده است. آیا این دو مهارت برای کلیه مدیران اجرایی یکسان است؟ می‌توان این‌گونه توضیح داد که مدیران «کارآفرین» بیشتر توانمندی خود را بر ابداع و خلاقیت استوار می‌سازند و در مقابل بخش اعظمی از توان مدیران «کارگزار» مصروف تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری می‌شود. (شکل ۸)

مدیران کارآفرین از طریق بررسی نوع ارتباطات، از مدیران کارگزار قابل تمیز هستند. مدیرانی که حجم مکاتبات آغازین آنها (مکاتباتی که ابتدا به ساکن از دفتر آنان شروع می‌شود) به حجم مکاتباتی که در پاسخ به مکاتبات وارده انجام می‌گیرد فزونی داشته باشد ماهیت کارآفرینی داشته و در مقابل مدیرانی که اغلب مکاتبات آنان را پاسخگویی به مکاتبات دیگران (موضوعاتی که از سوی دیگران آغاز شده) تشکیل دهد، در فعالیت روزمره خود ماهیت کارگزاری را دارا هستند. همین منطبق در مورد ارتباطات شفاهی (تلفن - جلسات) نیز قابل تعمیم است.

ج - ویژگی‌های شخصیتی - خصوصیات شخصیتی یکی از عوامل مهم تاثیرگذار بر کیفیت عملکرد مدیران است. دانشمندان جامعه‌شناس، تناسب روحی فرد با شغل وی را یک عامل مهم در اثربخشی وی می‌دانند.

کالدول و اوریلی (۱۸) با انجام تحقیقات گسترده‌ای مشاغل را برحسب طبقه‌بندی‌های روانشناسی فردی، دسته‌بندی کرده‌اند. این مطالعه بعداً توسط باریک و مونت در میان تعدادی از مدیران آمریکایی انجام گردید و بار دیگر رابطه عوامل شخصیتی با عملکرد مدیران نشان داده شده است. (۱۹)

شخصیت عبارتست از مجموعه‌ای از الگوهای منحصر به فرد و نسبتاً ثابت رفتاری، احساسی و فکری که انسانها از خود بروز می‌دهند. (۲۰)

امروزه بسیاری از مطالعات روانشناسی فردی براساس تجزیه و تحلیل ابعاد پنج‌گانه شخصیتی لگدبرگ (تجربه‌پذیری و درون‌گرایی، برون‌گرایی، بشاشیت، میزان هوشیاری، ثبات احساسی) بنا می‌شود. در این مقاله بدون اینکه درصدد باشیم به مباحث عمیق روانشناسی شخصیت پرداخته شود عوامل شخصیتی موثر در عملکرد یک مدیر معرفی می‌شوند:

ج - ۱ - خوش‌بینی در مقابل بدبینی - مطالعاتی که در خصوص ویژگی خوش‌بینی مدیران انجام

شده (در این باره مطالعاتی توسط SUTTON (در STAW انجام شده است) نشان می‌دهد که خوش‌بینی شخصیتی در یک مدیر سبب افزایش صحت تصمیمات وی می‌گردد. همچنین این خصوصیت، همکاری گروهی را افزایش می‌دهد و استعداد اعمال مدیریت را تقویت می‌کند.

ج - ۲ - فردمن و روزنمن (M.FRIEDMAN & H.ROSENMAN) افراد را از نظر نحوه برخورد با کار به دو گروه A و B تقسیم کرده‌اند. براساس این نظریه، ویژگی‌های گروه A سرعت عمل، رقابت‌جویی و خشکی در برخوردهای کاری است و گروه B خونسردی و سهولت برخورد با موضوعها را از خود نشان می‌دهند. معمولاً درگیری گروه A با عناصر زیرمجموعه و هم‌رده خود بیش از گروه B است ولی دلیلی وجود ندارد که کیفیت عملکرد آنان بهتر از افراد گروه B باشد.

ج - ۳ - اعتماد به نفس نیز یکی دیگر از متغیرهای شخصیتی موثر است. برخی از محققان این ویژگی را به‌عنوان مهم‌ترین عامل شخصیت شغلی افراد دانسته‌اند. اعتماد به نفس از خوش‌بینی انسان نسبت به قابلیت‌های خود سرچشمه می‌گیرد، در چنین حالتی تمایل فرد برای اثبات این امر سبب ایجاد یک پیش‌رانه قوی برای انجام صحیح کارها می‌شود. ایجاد مهارت‌های کاری و الگوگیری از افراد موفق اسباب تقویت اعتماد به نفس به‌شمار می‌آیند.

● آنچه در صحنه رقابتهای جهانی تعیین‌کننده می‌ماند، نقش مدیریت است.

● بزرگترین دغدغه دنیای کسب‌وکار امروز، دستیابی به مدیران تحول‌زاست.

● سالانه در جهان بیش از ۱۰۰ هزار نفر در رشته مدیریت فارغ‌التحصیل می‌شوند ولی هنوز مدیران اجرایی اثربخش، حکم‌کیمیا را دارند.

ج - ۴ - خودباوری - اعتماد به نفس یکی از جنبه‌های برداشت فرد نسبت به خود است. یکی از دیگر جنبه‌های این نگرش، خودباوری است. اگر فرد در مورد رفتار، خصوصیات و عملکرد خود، نظر مثبتی داشته باشد با محیط کار فعال‌تر برخورد می‌کند و تمامی تواناییها و مهارت‌های خود را برای حل مشکلات کاری سازماندهی می‌کند. چنین ویژگی شخصیتی، اثربخشی مدیر را افزایش می‌دهد. ایجاد فضایی که مدیر احساس اعتبار و ارزشمندی نماید به خودباوری وی کمک می‌کند. ایجاد احساس امنیت و تعلق نیز در تقویت این ویژگی موثر است.

ج - ۵ - خودمراقبتی - حساس بودن به عکس‌العمل دیگران مبنای خود مراقبتی در رفتار انسانهاست. افراد (بسته به میزان این ویژگی) همواره رفتار خود را برای بیشترین و بهترین تاثیرگذاری بر روی مخاطب تنظیم می‌کنند. چنین خصوصیتی در شخصیت مدیران، آنان را در یک حلقه بسته کنترل رفتار قرار می‌دهد که می‌توان آن را مدیریت تاثیرگذاری دانست. این ویژگی شخصیتی ارتباطات مدیر را اثربخش‌تر و مطبوع‌تر سازد.

ج - ۶ - مسئولیت‌پذیری - نظریه مک‌گرگور در مورد انسانهای نوع X و Y یک طبقه‌بندی شخصیتی است. برخی از انسانها ذاتاً به قبول مسئولیت علاقه دارند و در جهت انجام مطلوب آن با انگیزه عمل می‌کنند. علاقه‌مندی به پذیرش مسئولیت با خودباوری افراد در ارتباط است و از تمایل آنان برای اثبات قابلیت‌های خود سرچشمه می‌گیرد.

د - نگرش و بینش - زندگی شغلی یک مدیر مملو از تصمیم‌گیری‌های سرنوشت‌ساز است. هیچ تصمیمی در یک محیط خالی از ارزش اتخاذ نمی‌شود. یک نگرش تحلیلی به فرایند تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که یکی از عملکردهای اصلی، موازنه ارزشی است. اخلاق کسب‌وکار و اخلاق معاشرت

عمومی نیز در ارتباطات یک مدیر نقش آفرین است. این خصوصیات در عملیات «ارتباطات» و «تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری» مدیریتی تأثیرگذارند. یک سوال اساسی دیگر این است که یک مدیر مسئولیت (پاسخگویی) نهایی را در برابر چه کسی می‌داند؟ مقام رده مافوق، مردم و یا خداوند. هریک از این چارچوبهای ذهنی جهت‌گیری رفتاری مدیر را دگرگون خواهد ساخت. این قضایا و ابعاد مشابه دیگر مبین تأثیرگذاری مولفه‌های بینشی در اثربخشی مدیران است.

۲-۳-۳ - خصوصیات اجتماعی مدیران
 خصوصیات اجتماعی مدیران از ویژگی‌های ارتباطی آنان با دیگران (افراد، گروه‌ها، سازمانها و...) ایجاد می‌شود. این خصوصیات در طول زمان شکل گرفته و نتایج حاصل در قالب اعتبار حرفه‌ای و اعتبار عمومی مدیر تجلی می‌کند. اعتبار اجتماعی مدیران در اثربخشی آنان تأثیرگذار است.

الف - اعتبار حرفه‌ای - اعتبار حرفه‌ای مدیر به جایگاه وی در شبکه ارتباطات حرفه‌ای بازمی‌گردد. کمیت و کیفیت ارتباطات رسمی، سطح و عمق ارتباطات غیررسمی، شهرت مدیر (باعنوان خصوصیات برجسته وی) و ارتباطات سیاسی از مولفه‌های بارز این اعتبار هستند. یک مدیر اجرایی بدون این اعتبار قادر نخواهد بود تا مجموعه تحت مدیریت خود را به نحو مطلوبی پشتیبانی و اداره کند. توسعه این اعتبار، متناسب با توسعه سایر ابعاد (دانش حرفه‌ای، مهارتها و...) رشد موزون اثربخشی مدیر را به دنبال خواهد داشت. متقابلاً افزایش اثربخشی و موفقیت مدیر، اعتبار حرفه‌ای وی را توسعه خواهد داد.

ب - اعتبار عمومی - یک مدیر نمی‌تواند زندگی کاری خود را به صورت کاملاً منفصل از زندگی عمومی خود اداره کند. این دو (زندگی کاری و زندگی عمومی) بر یکدیگر تأثیرگذارند. اعتبار عمومی یک مدیر جایگاه غیرحرفه‌ای وی در اجتماع است. خانواده، اولین (و یکی از مهمترین) عوامل اعتباربخش است. محیط معاشرتی (محل زندگی، برنامه‌های اوقات فراغت، تفریحات و...) نیز در این اعتبار تأثیرگذارند. شهرت عمومی فرد در جامعه، ایجاد ارتباطات حرفه‌ای و اثربخشی آن را تقویت می‌کند. برای بهبود اثربخشی، این بعد از

خصوصیات مدیر نیز می‌بایستی به نحوی متوازن با سایر ابعاد وی توسعه یابد.

در پایان بخش سوم، تصویر روشنی از سوال آغازین در ذهن ایجاد شده است. «اثربخشی» مفهوم معینی یافته، دیدگاههای توسعه مشخص شده و خصوصیات مدیران برشمرده شده‌اند. این دانسته‌ها می‌تواند در طراحی یک مدل تحلیلی ساختاریافته به ما کمک کنند.

مدل توسعه مدیران

مدل تحلیلی، الگویی است که مفاهیم و فرضیه‌ها را به یکدیگر مرتبط ساخته و چارچوب تحلیلی منسجمی را ارائه می‌دهد. (۲۱) یک مدل می‌بایستی بیانگر مفاهیم، ابعاد، مولفه‌ها، شاخصها و ارتباطات آنها با یکدیگر باشد، به نحوی که فرضیات متعددی که زاینده مدل هستند را به خوبی بیان کند. در سوال اساسی موضوع، یک فرض کلی نهفته است که ساختار اصلی مدل را تشکیل می‌دهد: برای مدیر خصوصیاتی (اکتسابی) وجود دارد که توسعه آنها، اثربخشی وی را افزایش خواهد داد.

مفاهیم مذکور در بخش سوم مقاله این مدل ساده را تکامل می‌بخشد. در این مرحله خصوصیات موردنظر به عنوان متغیرهای مستقل و شاخص‌های اثربخشی به عنوان متغیرهای وابسته، مدل را شکل می‌دهد. (شکل ۹)

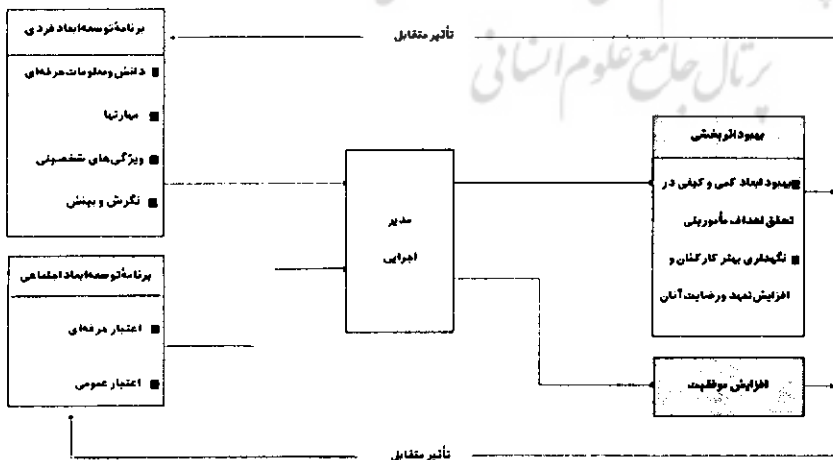
این مدل یک مدل مادر است و برحسب شرایط و اهداف موردنظر می‌تواند زاینده مدل‌هایی با شاخصهای جزئی‌تر و دقیق‌تر باشد. به طور مثال اگر مدیر اجرایی برای اداره یک شرکت تجاری موردنظر باشد، با استفاده از توضیحات بخش ۱-۳-۳ الف، سرفصل‌هایی همچون نظریه‌های اقتصادی و فرایندهای بازار، مهارتهای سیاسی در

مدیریت، کسب و کار بین‌المللی، مشتری‌گرایی، مباحث حقوقی کسب و کار شاخصهای ارزیابی (و توسعه) مدیر در بعد دانش و معلومات حرفه‌ای قرار می‌گیرد و در سوی دیگر مدل در مبحث تحقق اهداف ماموریتی، تعداد قراردادهای و حجم آن (بعد کمی) و تعداد قراردادهای مجدد با مشتریان قبلی (بعد کیفی) شاخصهای سنجش اثربخشی را تشکیل خواهند داد.

چنین مدل‌هایی براساس یافته‌های نظری طراحی شده‌اند و هریک می‌بایستی در مقایسه با مشاهدات جامعه آماری مورد نظر با واقعیت‌های عینی بازمینی شده و با داده‌های مربوط مقابله داده شود. بدین ترتیب، با پاسخگویی به دهها فرضیه‌ای که در مدل نهفته است، الگوی واقعی و قابل اتکای توسعه اثربخشی مدیران از طریق روشهای اکتسابی (سوال آغازین) حاصل می‌شود. الگویی که می‌تواند مبنای برنامه‌های آموزشی و تربیتی مدیران و افزایش قابلیت‌های آنان در تحقق اهداف و توسعه پایدار سازمان (و جامعه) قرار گیرد. آرمانی که در ورای این نگرش نهفته، بارقه‌ای است که سرنوشت ملتها را از هم متمایز خواهد ساخت. مدیران سرنوشت‌ساز محیط خود هستند.

جمع‌بندی

مدیریت شاه بیت غزل هستی است. آنچه می‌تواند مواهب الهی (منابع طبیعی، انسانی و...) را به توسعه انسانها، جوامع و بشریت رهنمون گردد، همان چیزی است که در اولین رتبه خود نیازمند توسعه است. واگذاشتن توسعه مدیران به امید شانس (تا دگر مادر گیتی چو تو فرزند بزاید) خلاف عقل و حکمت، و چالش



شکل ۹ - مدل توسعه مدیران اجرایی

KEITH, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, MC GRAW - HILL, 1997, 10TH, EDITION, PAGE 201.
10 - DUBRIN ANDREW, IRLAND R. DUCANE, WILLIAMS J. CLIFTON, MANAGEMENT AND ORGANIZATION, SOUTHWESTERN PUB. 1989, PAGE 337.

11 GORDON JUDITH R. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, ALLYN AND BACOM, 1993, 4TH EDITION, PAGE 311.

۱۲ - مرجع ردیف ۴، صفحه ۳۸۸.

13 - KOONTZ HAROLD AND WEHRICH HEINZ, MANAGEMENT, MCGRAW-HILL, 1988, 9TH. EDITION, PAGE 322.

14 - FEDERAL EXECUTIVE INSTITUTE (FEI) PROGRAM.

2- AIMA - 200 ADVANCED MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM.

3- WESTAGE CENTER FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT.

4 - ACER GENERAL MANAGER DEVELOPMENT PROGRAM.

۱۵ - مرجع ردیف ۶ صفحه ۲۴.

۱۶ - مرجع ردیف ۷ صفحه ۲۱۳.

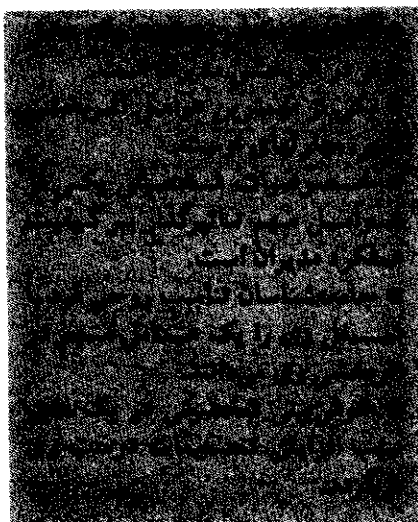
۱۷ - غفاریان وفا، نقشهای مدیریتی، بررسی آرا و ارائه یک نظریه جدید، مدیرساز، سال اول، شماره ۱، بهار ۷۷، صفحه ۱۱.

18 - CALDWELL, D.F. & O'REILLY, C.A. (1990), MEASURING PERSON - JOB FIT WITH A PROFILE COMPARISON PROCESS, JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 75, PAGE 648.

19 - BARRICK M.R. AND MOUNT, M.K. (1993), AUTONOMY AS A MODERATOR OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE BIG FIVE PERSONALITY DIMENSIONS AND JOB PERFORMANCE, JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 78, PAGE 111.

20 - GREENBERG GERALD AND BARON ROBERT A. BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS, PRENTICE HALL, 1995, 5TH. EDITION. PAGE 117.

۲۱ - کیوی، ریمون و کامپنهود لوک وان، روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه دکتر عبدالحسین نیک‌گهر، نشر توتیا، تابستان ۱۳۷۶، چاپ دوم، صفحه ۱۴۴.



توسعه آنها (مانند روشهای توسعه خلاقیت) شناخته شده است. در این گروه‌بندی، هر جزء (ذاتی و یا اکتسابی) در جای خود مورد نظر قرار دارد.

منابع و مأخذ

۱ - دراکر پتر. اف، مدیریت آینده - دهه ۱۹۹۰ و پس از آن، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی‌نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۳ صفحه ۲۸.
۲ - گزارش نماینده اعزامی صایران به سمینار سالیانه کمپانی ACER، ویتنام - ۱۹۹۷.
۳ - آذر هوش، فریدون، آشنایی با دوره‌های فوق‌لیسانس مدیریت در کشورهای صنعتی، تدبیر شماره ۱، خرداد ۶۹ صفحه ۴۸.

4 - LUTHANS FRED, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, MCGRAW-HILL, 1995, 7TH. EDITION, PAGE 384.

5 - HERSEY PAUL AND BLANCHARD KENETH H. MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, PRENTICE HALL, 1988, 5 TH. EDITION, PAGE 128.

6 - SHERMERHORN JOHN R. HUNT JAMES G AND OSBORN RICHARD N. MANAGING ORGANIZATION BEHAVIOR, JOHN WILEY & SONS, 1994, 5TH. EDITION PAGE 15.

7 - WOODALL JEAN, MANAGEMENT DEVELOPMENT, BLACKWELL, 1998, PAGE 4.

8 - CONGER JAY A. PERSONAL GROWTH TRAINING, ORGANIZATIONAL DYNAMIC, SUMMER, 1993, PAGE 19.

9 - NEWSTORM JOHN W. AND DAVIS

برای در دست گرفتن و اداره هوشیارانه این فرایند (توسعه مدیران) امری مطابق شأن و تدبیر بشر است. رویکردهای معمول در این راستا اگر چه در مقیاس گسترده و روبه رشدی در جریان است ولی به دلیل توجه بیش از حد به یک بعد (دانش و معلومات) و غفلت از ابعاد دیگر (ابعاد مهارتی، شخصیتی، نگرشی، اعتبار حرفه‌ای و اجتماعی)، خود گرفتار فقدان اثربخشی گردیده است. ضرورت تناسب الگوی توسعه با ابعاد محیطی و ساختاری سازمان نیز بر پیچیدگی این امر می‌افزاید. روش پیشنهادی در این مقاله، انجام یک تحقیق اجتماعی برای تشخیص و تعیین خصوصیات و ویژگیهای موثر در اثربخشی مدیران، متناسب با شرایط محیطی و ساختاری سازمان است. چنین رویکردی به دو تحقیق نظری (ساخت مدل تحلیلی) و عملی (تحقیق میدانی) نیاز داشته که بخش اول در حد اجمال طی این مقاله ارائه گردید. مدل تحلیلی ارائه شده در این مقاله کمک می‌کند تا برنامه تحقیق عملی، مطابق با شرایط محیطی و ساختاری مورد نظر استخراج شده و فرضیه‌سازی لازم (بر مبنای مدل) با سهولت و صحت بیشتری انجام پذیرد. اگرچه این بخش از کار است و انجام تحقیق میدانی شامل مشاهده، تحلیل یافته‌های واقعی، نتیجه‌گیری و ارائه الگوی بهینه گامهای بعدی لازم در انجام این مهم است، ولی در دست داشتن یک مدل تحلیلی مناسب (کاری که این مقاله تلاش به انجام آن داشته است) برای اجتناب از سردرگمی و افزایش صحت کار عملی، ضروری به‌شمار می‌آید. □

پانوش:

* سهم ارزش مواد خام در آنالیز هزینه یک فرآورده به دلیل کاهش ضایعات، افزایش بهره‌وری و تکنولوژی روزبه روز کاهش می‌یابد. ژاپن بین سالهای ۶۵ تا ۸۵ حجم محصولات خود را به ۲/۵ برابر افزایش داده و این درحالی است که مصرف مواد خام مصرفی و سوخت تقریباً در همان حد مانده است. در یک خودرو (به عنوان سمبل تولید دهه ۶۰) ۶۰٪ هزینه مربوط مواد اولیه است و این رقم برای یک تراشه نیمه‌هادی (به عنوان سمبل تولید دهه ۹۰) به کمتر از ۲٪ می‌رسد.

** برخی از خصوصیات در هر دو گروه جای می‌گیرد. به عنوان مثال بسیاری از ابعاد ذهنی و ادراکی ذاتی افراد هستند ولی روشهایی نیز برای

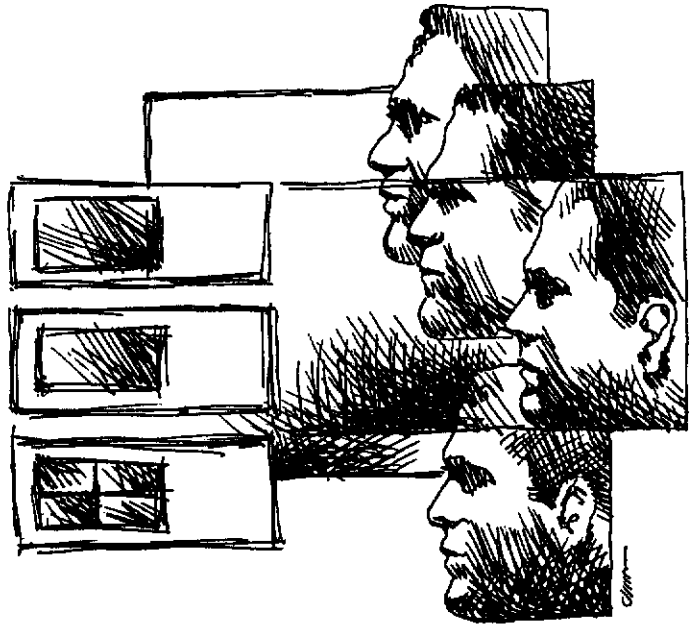
نیروی انسانی صورت می‌گیرد، کارکنانی که در شرکت باقی می‌مانند باید کارهای افراد برکنار شده را برعهده گیرند. برای اطمینان یافتن از این که این مقصود به خوبی عملی شود، شرکتها اغلب از کارکنان خود می‌خواهند که اضافه کاری کنند. اضافه کاری هزینه‌های اجتماعی دارد: دشواریهای خانوادگی و جدایی همسران، واماندگی، و کاهش میزان اثربخشی کار. از آنجا که طبیعت کار اضافه کردن حالت اجبار دارد، گروهی از کارکنان در برابر آن ایستادگی کرده و به شورش برمی‌خیزند. در کارخانه‌های تولیدی و خدماتی، هنگامی که کارکنان احساس کرده‌اند که اوضاع و احوال نامساعدی در حال پیدایش است به اعتصاب یا اعمالی نزدیک به اعتصاب دست می‌زنند.

در بهار سال ۱۹۹۴، کارگران کارخانه‌های فولادسازی شرکت «الگنی لودهام» (ALLEGHNEY LUDHUM) هنگامی که از برخی کارگران خواسته شد تا ۱۴۶ ساعت در دو هفته به کار بپردازند، دست به اعتصاب زدند. در ژوئن ۱۹۹۴، کارگران شرکت «کاتریپلار» برای اعتراض به معلق کردن شماری از کارگران که از نوبت کاری اضافی سرباز زده بودند به اعتصاب دست زدند. در سپتامبر ۱۹۹۴، بیش از یازده هزارتن از کارگران کارخانه خودروسازی جنرال موتورز در شهر «فلینت» ایالت میشیگان در برابر ۶۶ ساعت کار در هفته، برای گروهی از کارگران، به اعتصاب دست زدند.

اضافه کارکردن تنها در شرکت‌های بزرگ معمول نیست که شرکت‌های کوچک هم از کارگران خود درخواست افزایش ساعتهای کار روزانه دارند.

اضافه کارکردن و بیش از اندازه کارکردن یک نفاق و جدایی در میان کارگران پدید آورده است. به سبب سرشت کار و ضرورت‌های کاری، اضافه کارکردن به زندگی شخصی کارکنان آسیب وارد می‌آورد. از سوی دیگر پرداخت اضافه کاری به آنان اجازه می‌دهد تا چیزهایی را که در زندگی شخصی آنان اثر مطلوب دارد خریداری کنند. بسیاری از کارگران به ارزیابی مجدد درباره اضافه کارکردن پرداخته‌اند و می‌کوشند تا میان کار و زمان مربوط به زندگی خانوادگی تعادلی مطلوب فراهم آورند. آنان حتی حاضر هستند از پول و درآمد بیشتر چشم‌پوشی کنند تا ساعتهای بیشتری را صرف خانواده کنند.

در یک بررسی از ۱۰۰۰ کارگر و کارمند



شورش در برابر اضافه کاری نشانی از یک دشواری بزرگ

منبع: EXECUTIVE MANAGEMENT ACADEMY FEB/1998

ترجمه و اقتباس: دکتر محمدعلی طوسی

مقدمه

اضافه کاری پدیده‌ای است که از گذشته دور در محل کار وجود داشته است. هم‌اکنون در بسیاری از شرکت‌های صنعتی - خدماتی جهان به اضافه کاری توسل می‌جویند. در کشور ما هم شمار بسیاری از شرکتها اضافه کاری را به صورت مستمر در روش کار اداری خود قرار داده‌اند. بررسی این موضوع از جهت عارضه‌هایی که پدید می‌آورد شایسته توجه است.

دشواری اضافه کاری

در شرکت‌هایی که از شیوه‌های از نو مهندسی کردن، از نو سازمان دادن و تعدیل نیروی انسانی استفاده کرده‌اند، از کارکنان باقی مانده در شرکت، توقع و درخواست است که ساعتهای بیشتری را به کار بپردازند، و روزهای بیشتری از هفته را در شرکت بمانند، و این آهنگ کار را برای دوره‌های طولانی‌تر بدون توقف حفظ کنند.

در روزگار ناپایداری اشتغال و تعدیل نیروی انسانی، بسیاری از کارکنان، از بیم از دست دادن شغل، به کار سخت‌تر و طولانی‌تر با کوشش بیشتر تن می‌دهند. حتی در اوضاع و احوال اقتصادی رضایت‌بخشی که هم‌اکنون در امریکا وجود دارد، گرایش به سوی برکنارکردن نیروی انسانی در سراسر شرکت‌های بزرگ و کوچک درخور رویت است. در سه سال گذشته شرکت‌های آمریکایی بیش از یک میلیون ونیم شغل را از دست داده‌اند. شغل بسیاری از مدیران، بویژه مدیران میانی و کارگران از میان برداشته شده است. برکناری چهل هزار نفر از کارکنان شرکت تلفن و تلگراف امریکا در ژانویه ۱۹۹۶ تنها یک نمونه است. بازتاب مساعد و هوادار نظام مالی «والاستریت» گواهی بر تاکیدی است که هم‌اکنون بر افزایش کارایی و بهره‌گیری بهتر از منابع انسانی صورت می‌گیرد. در شرکت‌هایی که تعدیل یا متناسب‌سازی

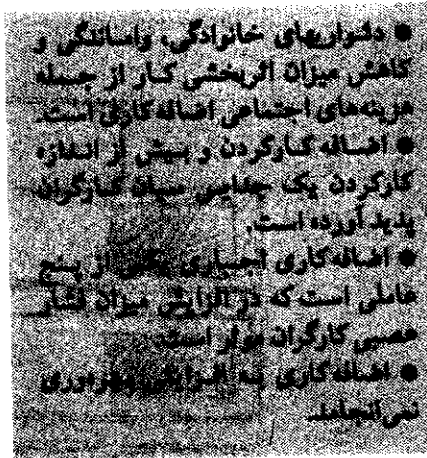
هتلهای «هیلتون» چنین آشکار شد که آنان داشتن مرخصی و گذران وقت را در خانواده یا با دوستان، بیش از درآمد بیشتر ارزش می‌گذارند. خانم «جوولیت شور» (JULIET SCHOR) دانشیار اقتصاد دانشگاه هاروارد و نویسنده کتاب «امریکای خسته از کار» (THE OVERWORKED AMERICAN) می‌نویسد؛ ۷۰ درصد از آمریکاییانی که بیش از ۳۰ هزار دلار در سال درآمد دارند، حاضرند یک روز حقوق خود را بدهند تا آن روز را در استراحت بگذرانند.

در یک بررسی که از سوی پانزده شرکت بزرگ، مانند شرکت تلفن و تلگراف آمریکا، زیراکس، لوی اشتراس، جانسون و جانسون، دوپان، حمایت می‌شد، چنین آشکار گردید که برای ۶۰ درصد آمریکاییان مهم‌ترین عامل در برگزیدن کارفرما و محل کار تأثیری بود که کار بر زندگی شخصی و خانوادگی آنها می‌گذاشت. این بررسی بدین نتیجه رسید که اگر کار و اوضاع زندگی کاری نامساعد باشد پادشاهای مادی دربرگیرنده به عملکرد بالا و پرورش وفاداری اثر محدود خواهد داشت. در یک بررسی از ۶۰۰ کارگر آمریکایی چنین آشکار گردید که فشار عصبی و آگیر «تلفات عاطفی سنگین بر کارکنان آمریکایی وارد می‌آورد، بر شمار ادعاهای خسارات ناشی از ناتوانی در محل کار می‌افزاید، بهره‌وری کار را کاهش می‌دهد، و غیبت از کار را برمی‌انگیزد». ۷۰ درصد کسانی که به فشار عصبی و بیماریهای ناشی از آن گرفتار بودند یک علت آن را اجبار به کار اضافی در محل کار می‌دانستند. برپایه نظر کارگران، اضافه کاری اجباری یکی از پنج عامل عمده‌ای است که در افزایش درجه فشار عصبی آنان موثر است.

به دلیل ساعتها و روزهای اضافی کار، یک کارگر معمولی آمریکایی هم‌اکنون در مقایسه با بیست سال پیش، هرسال بیش از یک ماه وقت اضافی در محل کار می‌گذراند. کارگران آمریکایی هرسال به اندازه دوماه بیش از کارگران اروپایی در محل کار وقت می‌گذرانند. تنها کارگران ژاپنی در مقایسه با کارگران آمریکایی ساعتها بیشتری را در محل کار به خدمت می‌پردازند.

دشواری «کاروشی» (KAROSHI)

کاروشی، در زبان ژاپنی به معنی «مرگ ناشی از کار زیاد» است. در سال ۱۹۸۹ این‌گونه مرگ که ناشی از فشار عصبی بالا و فشارهای برخاسته از



اضافه کاری است به صورت رسمی به‌عنوان یک بیماری کشف شده شناخته شد. نخستین کسی که به‌صورت رسمی بدین بیماری درگذشت مردی ۴۸ ساله بود که به‌طور معمول ۱۵ ساعت در روز کار می‌کرد و هرماه ۱۰۰ ساعت اضافه کاری برای یک سال انجام داده بود. سرانجام، این بار سنگین کار، او را از پادراورد. هنگامی که سه روز پی‌درپی روزی پانزده ساعت کارکرد بر اثر کار سنگین جان سپرد. هر سال نزدیک به ۱۰۰۰۰۰ تن بر اثر این بیماری در ژاپن جان می‌سپارند.

در بسیاری از سازمانهای ژاپنی، اضافه کارکردن یک رسم و آیین اطاعت و سرسپردگی است با این همه، اضافه کاری به افزایش بهره‌وری نمی‌انجامد. کارکنان آمریکایی هم، به دلخواه یا به اجبار، سخت به کار می‌پردازند و احساس واماندگی در کار دارند.

اضافه کاری دلخواه و اجباری

همه اضافه کاریها اجباری نیست. بسیاری از کارکنان بویژه کارکنان مشاغل یقه‌سفید، به‌عنوان نشانه‌ای از تعهدشان به شرکتشان، ساعتها زیادی را در کار می‌گذرانند. گروهی هم احساس می‌کنند که اضافه کارکردن یک معیار برای پیشرفت در کار است. در برخی از این اضافه کاریها، کارمندان دریافت پول می‌کنند. در برخی دیگر از حالات برای اضافه کاری پولی پرداخت نمی‌شود.

عاملهای دیگری در این زمینه موثرند. تلاش برای پرهیز از رانندگی در ساعتها شلوغ، عده‌ای را وادار می‌کند تا در بامداد، ساعتی زودتر از موعد به سرکار حاضر شوند و در شامگاه هم ساعتی دیرتر از دیگران محل کار را ترک گویند. برکناری عده‌ای از کارمندان، موجب می‌شود تا

دیگران که در خدمت باقی می‌مانند، بار بیشتری را بر دوش بگیرند و ساعتها بیشتری را در محل کار صرف کنند.

فشار عصبی کارگران که از اضافه کاری سرچشمه می‌گیرد و اثری که بر تندرستی و عملکرد ایشان به جای می‌گذارد، توجه دولتها را به خود جلب کرده است. بررسی‌ای که به آن اشاره شد، نشان داد که اضافه کاری اجباری، علت عمده فشار عصبی در میان کارگران آمریکایی است. در همان حال، پی برده شد که ۳۵ درصد کارکنان جدید، کسانی هستند که کار قبلی خود را به سبب فشار عصبی رها کرده‌اند.

فشار عصبی ناشی از کار اضافه، اکنون در آمریکا و ژاپن به درجه و آگیر رسیده است. شرکت بیمه عمر فوکوکو در ژاپن از یک بررسی از ۵۰۰ کارگر و کارمند ژاپنی که سابقه خدمت پانزده ساله در شرکت محل کار خود داشتند، چنین پی برد که ۸۰ درصد از آنان آرزوی فرصت خواب طولانی‌تر دارند؛ ۷۰ درصد از آنان احساس فشار عصبی می‌کنند؛ ۴۴ درصد در بیم مرگ ناشی از کار دارند؛ ۲۸ درصد بدون انگیزه و بی‌بهره از خلاقیت هستند؛ و ۲۳ درصد هم میل دارند به محل کار خود تلفنی اطلاع دهند که بیماراند. دولت ژاپن یک سقف ۱۸۰۰ ساعت کار در سال را به‌عنوان هدف تعیین کرده است که این میزان کاهش برابر یک ماه‌ونیم کار است. شرکت «سونی» هم‌اکنون دوهفته مرخصی اجباری را برقرار کرده است.

در بررسی‌ای که در آمریکا صورت گرفته و به آن اشاره شد، هفتاد درصد آمریکاییان شاغل اظهار داشتند که در روزهای عادی کار، احساس فشار عصبی دارند. از این عده ۳۰ درصد به فشار عصبی با درجه بالا اشاره کرده‌اند. به یک روایت، آمریکا برای هر کارگر ۷۵۰۰ دلار زیان فشار عصبی می‌پردازد. این زیان یا از طریق کاهش بهره‌وری، افزایش غیبت از کار، یا بهره‌گرفتن از مزایای جبرانی تامین شود.

اثر اضافه کاری بر کیفیت

در موقعیت‌های بسیاری که اضافه کاری اجباری وجود دارد، به کیفیت زندگی کارکنان توجه نمی‌شود. برای دستیابی به هدفهای شرکتها اغلب در میان کارکنان این بیم را پدید می‌آورند تا آنان به کار اضافه تن دهند. در سال ۱۹۹۴ شرکت خطوط مسافری هوایی «دلتا» فروشندگان بلیت و ذخیره جا را در زمان «جنگ قیمتها» وادار به

درپس این فشارهای اجباری، موضوع رقابت قرار دارد. مدیریت شرکتها می‌خواهند کار بیشتر را با دستمزد کمتر فراهم آورند. این تلاش برای رقابت با کار کشورهای است که با دستمزد ارزان، کالا یا خدمات خود را به بازار جهانی روانه می‌کنند. با آن که اضافه کاری می‌تواند هزینه پرداخت دستمزد به نیروی کار را کاهش دهد ولی آیا شرکتها در بلندمدت از اضافه کاری کارکنان خود سود می‌برند؟ بی‌گمان، اضافه کاری می‌تواند بر کیفیت اثرگذار و پی‌آمدهای بلندمدت آن می‌تواند سنگین و زیان‌بار باشد.

در یک اقتصاد روبه رشد، یک شرکت باید هزینه‌های جذب، نگهداری، و جدایی نیروی کار را به دقت بررسی کند. نیروی کار، به راههای گوناگون، یک جزء از فرایند تولید فرآورده است. نیروی کار می‌تواند بیندیشد و دستخوش احساسات شود. به همان شیوه که یک شرکت می‌کوشد تا از مواد مرغوب برای ساخت و پرداخت فرآورده خود استفاده کند، به همان اندازه کارکنان با کیفیت برای تولید فرآورده یا خدمات ضروری هستند. بهره‌گیری نادرست از کارکنان با کیفیت، می‌تواند آنان را «ضایع» گرداند. از نیروی انسانی هم باید مانند دستگاهها نگهداری شود. نیروی کار هم به چرخه نگهداری و مراقبت همچون ساعت‌های استراحت، آسایش شبانه، تعطیلات پایان هفته، و مرخصی‌های سالانه نیاز دارد. همان‌گونه که یک دستگاه اگر خوب نگهداری نشود می‌تواند خارج از حد مجاز به کار بپردازد، کارگران خسته و مجبور یا مایل به اضافه کاری هم می‌توانند مرتکب لغزش شوند.

از آغاز سده نوزدهم، مصلحان اجتماعی به خستگی کارکنان و پی‌آمدهای آن در کیفیت زندگی و میزان بهره‌وری توجه داشته‌اند. در سال ۱۹۱۲ «جوزفین گسندمارک» (JOSEPHIN GOLDMARK) اضافه کاری را نه تنها یک امر غیرانسانی می‌دانست بلکه آن را از جهت اقتصادی نامعقول برای کسب‌وکار می‌پنداشت. درجایی که مدیریت به کیفیت زندگی کاری کارکنان توجه اندک داشت، کارگران ناگزیر دلسرد و بی‌توجه به حاصل کار خود بودند. در سال ۱۹۲۴ «التون مایو» (ELTON MAYO) بر این اعتقاد بود که مهم‌ترین عامل یگانه‌ای که کارایی تولید را تعیین می‌کند ذهنیت و دلمشغولی کارگر در محیط کار است.

اضافه کاری و کار بیش از اندازه پی‌آمدهایی
از این دست دارد: کاهش تندرستی، اختلال در روابط خانوادگی، افزایش میزان غیبت از کار، ضعف در تمرکز حواس، قضاوت نادرست، فزونی حوادث، کاهش احساس هویت و تعلق، و بهره‌وری پایین، که همه اینها می‌تواند به ضایعه و کیفیت پایین کالا یا خدمات سازمان منتهی گردند. هزینه این‌گونه پی‌آمدها چه می‌زانی است؟ «فیلیپ کرازی» (PHILIP CROSBY) می‌گوید که هزینه اصلاح و مرمت کار و ناکارایی‌های موجود در انجام کار ۲۰ تا ۳۵ درصد هزینه‌های شرکت‌های تولیدی یا خدماتی را پدید می‌آورند.

هنگامی که اضافه کاری به حد بالای خود برسد، کارگران ممکن است خود را اسیر و زندانی کار احساس کنند. همان‌گونه که زندانیان جنگی دستور دارند از زندان بگریزند، یا از یاری دادن به زندانیان خود دریغ دارند و آسایش آنان را برهم زنند، زندانیان کار هم می‌توانند به‌طور ازادی کمتر از آنچه توان کاری دارند به کار بپردازند. چنین وضعی می‌تواند نشانه‌ای از کاهش اعتماد و احترام میان کارگران و کارفرمایان باشد. چنین وضعی به برهم زدن بنیاد مشارکت کامل، بهترکردن پیوسته کار، و تعهد و دلبستگی به کار برای جلب رضایت مشتری از راه پدید آوردن کالا و خدمات با کیفیت بینجامد.

مشتریان داخلی

شرکتها باید نه تنها به نیازهای خود توجه داشته باشند بلکه نیازهای کارکنان را هم در نظر بگیرند. اضافه کاری برای کارکنانی که نیاز به پول و درآمد بیشتر دارند، می‌تواند مطلوب باشد، ولی وقتی به صورت اجباری بر کارکنان تحمیل شود، احتمال آن دارد که بر کیفیت زندگی کاری آنان و خشنودی شغلی ایشان و مشارکتشان در کار آسیب وارد آورد.

● فشار جسمی کارگران که از اضافه کاری سرچشمه می‌گیرد، توجه دولت‌ها را به خود جلب کرده است.
● مدیران کامیاب آینده کسانی هستند که از خرد جمعی افرادی که در قلمرو کار آنها هستند، بهترین بهره را بگیرند.
● هنگامی که کارکنان خود در تصمیم‌گیریها دخالت دارند، نسبت به اجرای آن هم متعهد می‌شوند.

مدیریتی که دلسوز کارکنانش باشد، همواره کارکنانی خواهدداشت که دلسوز کارشان و مشتریان شرکت باشند. شرکت «جی.دبلیو. ماریوت» (J.W.MARRIOTT) که در قلمرو کسب وکار هتلداری است بر این باور است که، «در زمینه کسب‌وکار خدماتی، شما نمی‌توانید میهمانان خود را با کارکنان ناشاد، خرسند و شادمان سازید». هواداران کیفیت از شرکتها درخواست دارند تا پندار دلسوزی و خدمت را به درون شرکت و کارکنان آن متوجه گردانند، همان‌گونه که این توجه را به مشتریان بیرون از شرکت معطوف می‌دارند. مدیریتی که سیاست اضافه کاری اجباری را درپیش می‌گیرد، پیامهای ناسازگاری ارسال می‌دارد که کارکنان می‌پندارند آنان در درون شرکت موجوداتی درخور چشم پوشیدن هستند.

اظهار نظر درباره اضافه کاری

اضافه کاری اجباری در کسانی که ترجیح می‌دهند وقت آزاد بیشتری برای خود داشته باشند می‌تواند احساس درماندگی و بی‌زاری پدید آورد. اضافه کاری اجباری می‌تواند به زیان الگوی مشارکت و سپردن اختیار که از خصوصیات شرکت‌های برنده جایزه «بالدریج» (BALDRIGE) هستند عمل کند. اضافه کاری اجباری همچنین می‌تواند معارض الگوی شرکت «لوی اشتراس» باشد که می‌گوید «انجام‌دهنده کار باید متفکر و اندیشمند باشد». مدیران کامیاب آینده کسانی هستند که از خرد جمعی افرادی که در قلمرو کار آنها هستند بهترین بهره را می‌گیرند. در برخورد یا رویارویی با درخواست و تقاضای کالا یا خدمات گسترده از یک شرکت، شایسته آن است که کارکنان شرکت، بخت آن داده شود تا دریابند که تقاضای بالا چه فرصت نیکویی برای آنان و شرکت فراهم می‌آورد، سپس باید به کارکنان اجازه داد تا درباره بهترین شیوه رویارویی با درخواست گسترده نظر بدهند. اگر اضافه کاری ضرورت دارد، به آنان اجازه داده شود تا به صورت جمعی، شیوه‌هایی را برای رویارویی مناسب با آن فراهم آورند. هنگامی که کارکنان خود در آن‌باره تصمیم می‌گیرند، نسبت به اجرای آن هم متعهد می‌شوند. افزون بر آن، احساس از این که در شرکت نسبت به کارکنان دلسوزی وجود دارد هم برای آنان که می‌خواهند وقت آزاد بیشتری داشته باشند و هم برای آنان که اضافه کاری و درآمد بیشتر را می‌طلبند خشنودی‌بخش و دلپذیر است.

پی‌آمدهای منفی اضافه کاری

۱ - پدید آوردن انعطاف: هنگامی که اضافه کاری به اجبار در حدی بالا تحمیل می‌شود، بسیاری از کارکنان ممکن است از وقت راحت یا گذران وقت خود با خانواده چشم‌پوشی نکنند. مدیریت باید کارگرانی را آماده کند که جای آنان را که از اضافه کاری پرهیز دارند پر کنند. یک راه برای رسیدن به این مقصود، استخدام کارکنان با چند مهارت شغلی است یا پرورش این‌گونه کارکنان در درون سازمان است. این اقدامات بهره‌وری را بهبود بخشیده و به مدیریت امکان می‌دهد تا کارکنان را به جای یک دیگر به کار گیرد.

راه دیگر برای پدید آوردن نرمش و انعطاف، فراهم آوردن برنامه زمان‌بندی کار منعطف است که با نیازهای گوناگون کارکنان سازگار باشد. استخدام پاره‌وقت دائم یا موقت، مشارکت در یک شغل، فشرده کردن هفته کاری در چند روز و شیوه‌هایی از این دست می‌توانند درخواست برای اضافه کاری را کاهش دهند.

۲ - فراهم آوردن مراقبت از کودکان و سالمندان: مقابله با درخواستهای متعارض خانواده و کار برای همه کارکنان در همه رده‌های سازمانی، زبانی پدیدار می‌شود. شرکت «ماریوت» در یک بررسی داخلی، پی برد که ۲۰ درصد از کارکنان به سبب تعارضهای موجود میان درخواست خانواده و کار، شغل‌های قبلی خود را رها کرده‌اند. چهارده درصد از کارکنان شرکت وظیفه نگهداری کودکان و اعضای سالمند خانواده را برعهده داشتند.

شرکتهایی مانند «ماریوت»، «تاکو»، «ای.بی.ام.» و «هانی ول» نقشی پیشگام در فراهم آوردن خدمات مراقبت از وابستگان به کارکنان برعهده گرفته‌اند. مراقبت از کودکان و سالمندان خانواده موجب کاهش غیبت از کار، افزایش بهره‌وری، و صرفه‌جویی در هزینه می‌شود. شرکت «ای.بی.ام.» به‌منظور بهتر کردن کیفیت مراقبت از کودکان و بسط خدمات نگهداری از سالمندان وابسته به خانواده کارکنان خود ۲۵ میلیون دلار بودجه تخصیص داده است. باید توجه داشت که چنین مراقبت‌هایی، ویژه شرکت‌های بزرگ نیست که شرکت‌های کوچک هم به آن توجه دارند.

۳ - دادن مرخصی یا حقوق در برابر اضافه کاری: یک راه دیگر برای فراهم آوردن انعطاف در برابر اضافه کاری آن است که اجازه داده شود اضافه کاری کارکنان در زمان درخواست بالا برای



● شماری از شرکتها از روش سالانه کردن ساعتهای کار استفاده می‌کنند که نتیجه آن تاکنون رضایت‌بخش بوده است.

کالا یا خدمات شرکت به صورت مرخصی یا حقوق در زمان کاهش درخواست شرکت به اضافه کاری به آنان داده شود. این مرخصی غیر از مرخصی سالانه قانونی است که به کارکنان تعلق می‌گیرد. مدیران با رایزنی با کارکنان می‌توانند راه‌های ابتکاری دیگری برای حل مساله اضافه کاری فراهم آورند.

۴ - کاهش نیاز به اضافه کاری: بسیاری از شرکتها هم‌اکنون به از نو مهندسی کردن سازمان خود می‌پردازند و به تعدیل یا متناسب‌سازی منابع انسانی خود دست می‌زنند. در دهه ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ نزدیک به نیم میلیون شغل در سه شرکت خودروسازی ایالت‌های متحد آمریکا از میان برداشته شده است. کاهش نیروی کار باید همراه با پرورش کاردانی و تواناییهای شغلی کسانی باشد که در شرکت باقی می‌مانند. این تواناییها را باید از راه آموزش، طراحی تازه فراگردها، خدمات پشتیبانی لازم، و تحصیل نرم‌افزارها یا سخت‌افزارهای بهتر پرورش داد.

مدیریت باید توجه کند که فراهم آوردن سازوکار پشتیبانی قوی و استقرار فرهنگ سازمانی هوادار دخالت دادن کارکنان می‌توانند ساعتهای محدود کاری را با بهره‌وری بالا همراه

سازد.

۵ - استفاده از کارکنان موقت: با استفاده از کارکنان موقت، شرکتها می‌توانند از دشواریهای اضافه کاری در محیط کار دوری جویند. ادغام شرکتها و تعدیل نیروی انسانی، بازار کار را از افراد دارای صلاحیت و شایستگی کار انباشته است. بسیاری از این کارکنان می‌توانند به خوبی در شکل استخدام موقت نیاز شرکت را به کار اضافی تامین کنند.

کارکنان بازنشسته نیرویی آماده برای کار هستند که می‌توانند برای استخدام موقت شایسته باشند. اشتیاق آنان به بازگشت به کار پاره‌وقت آنان را مورد توجه شرکت‌های نیازمند به اضافه کاری قرار داده است. استفاده از کارکنان بازنشسته بسیاری از هزینه‌های استخدامی را مانند بیمه و بازنشستگی کاهش می‌دهد. هرگاه بازنشستگان یک سازمان به کار موقت در آن سازمان دعوت شوند، سودمندیهای بسیاری خواهد داشت. باید به یاد سپرد که بسیاری از نظریه‌هایی که درباره کارگران سالمند داده می‌شود - از قبیل غیبت فراوان آنان از کار، نداشتن انگیزه، و توانایی یادگیری محدود - از بسیاری جهات نادرست است.

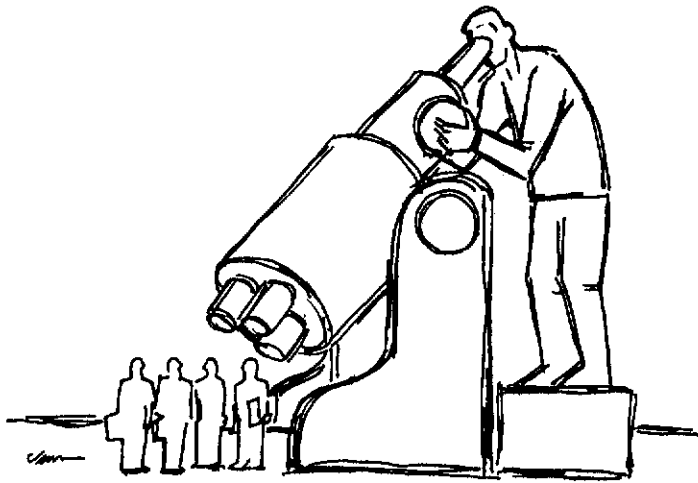
۶ - سالانه کردن ساعتهای کار: بسیاری از شرکت‌های اروپایی ساعتهای کار کارکنان را به صورت سالانه تعیین می‌کنند و این ساعتهای کار در سراسر سال پخش می‌شود. از این راه شرکت می‌تواند به‌آسانی ساعتهای کار را با تغییرات در میزان درخواست کالا یا خدمات هماهنگ سازد و تنها در زمانهای بسیار حاد به پرداخت دستمزد بالا برای اضافه کاری دست بزند. کارکنان در زمان درخواست بالا، ساعتهای بیشتر و در زمان کاهش درخواست، ساعتهای کمتری به کار می‌پردازند.

شماری از شرکت‌هایی که به روش سالانه کردن ساعتهای کار پرداخته‌اند، کاهش درخور توجهی در نرخ ترک خدمت، غیبت از کار، کاهش هزینه‌های واحد تولید و آسادگی بیشتر کارکنان برای پرورش و شکوفایی شخصی و پذیرش تغییر دست یافته‌اند.

درحالی که سالانه کردن ساعتهای کار هنوز در همه جا رواج پیدا نکرده است ولی باتوجه به سودمندیهایی که تاکنون در موارد گوناگون از آن حاصل آمده است، شایسته به‌نظر می‌رسد که درباره آن بررسی لازم صورت گیرد و از آن برای پیشرفت هدفهای جمعی و فردی استفاده شود. □

مدیریت منابع انسانی

از: احمد رضا سنجری



مقدمه

ما غالباً شاهد تفاوت‌های فاحش در عملکرد کارکنانی هستیم که در شغلی یکسان به کار اشتغال دارند. بدین معنی که عده‌ای از افراد ممکن است در این شغل اصلاً متناسب با توانمندیهای خویش کار نکنند در حالیکه برخی دیگر تا دوبرابر همکارانشان کارایی دارند. اگر چنین استدلال کنیم که افراد براساس شرح وظایف به کار گمارده می‌شوند و اگر انتخاب آنان براساس ویژگیهای تخصصی و شایستگی‌های فنی باشد قاعدتاً توقع داریم که توانایی ایفای وظایف را داشته باشند. اما باید دانست صرفاً داشتن صلاحیت فنی و تخصصی به معنی انجام کار نیست. زیرا عامل انسانی و ویژگیهای فردی همواره در تعامل با تواناییهای تخصصی قرار می‌گیرد و واکنشهای متقابلی ایجاد می‌کند به نحوی که اگر عامل انسانی در راستای توانایی تخصصی باشد، همخوانی، تجانس، کارایی و اثربخشی به دنبال خواهد داشت در غیر این صورت تضاد، تعارض، ناکارایی و ناکارآمدی به بار می‌آورد.

هر فرد دارای ویژگیهای خاصی است. به عبارت دیگر، تفاوت‌های وی در قالب نیازها، علایق، انگیزه‌ها، نگرشها و شخصیت و آموزشهای فردی قابل بررسی است. این تفاوت‌های فردی ارتباط تنگاتنگی با اداره بسیاری از فعالیتهای پرسنلی، انتخاب کارکنان دارای مهارتهای مورد نیاز، پرداخت اضافه حقوق به کارکنان دارای عملکرد بالاتر، ارتقاء کارکنان بااستعدادتر و تنظیم برنامه‌های آموزشی، دارد. تفاوت‌های فردی تعیین‌کننده این امر است که چه افرادی برای نقشهای متفاوت سازمانی مناسب هستند. چه حقوقی باید به آنها پرداخت شود و چه فعالیتهای آموزشی در این زمینه لازم است. بنابراین کلیه فعالیتهای منابع انسانی دربرگیرنده تفاوت‌های فردی متوجه تعیین هدفها و ارزشیابی نتایج است و می‌تواند فرصتهای عالی جهت بهبود بهره‌وری نیروی انسانی و سازمانها ایجاد کند. لذا وظیفه مدیران و به‌ویژه مدیران منابع

انسانی پیچیده‌تر از مدیریت مواد خام یا مدیریت مالی است. مدیران منابع باید تصمیم بگیرند که کدامیک از ویژگیها و تفاوت‌های فردی بر آینده فرد تاثیر می‌گذارد.

مساله چیست؟

برخی آمارهای رسمی و غیررسمی و شواهد مویذ آن است که بهره‌وری نیروی انسانی و به تبع آن کیفیت و بهره‌وری سازمانهای صنعتی، آموزشی، بازرگانی و دولتی تا سطح بسیار نازلی کاهش یافته است.^(۱) می‌شنویم که کارکنان به‌طور منظم سرکار خود باقی نمی‌مانند، میزان جابجایی و گردش شغلی افزایش یافته و کارکنان بدون توجه به صلاحیتهای به کار گرفته می‌شوند.

اگر بافرض ثابت نگاه‌داشتن سایر عوامل (سیاسی، اقتصادی، بازار نیروی کار، اشتغال...) بپذیریم بخشی از ملاحظات فوق مربوط به عدم تناسب شغل و شاغل است یعنی اینکه نه تنها تطبیق فرد با شغل صورت نگرفته بلکه تطبیق شغل با فرد نیز تحقق نپذیرفته است، قبل از هر چیز موضوع را باید از دیدگاه عدم توجه به تفاوت‌های فردی (که از عوامل موثر در طراحی شغل است) مورد بررسی قرار داد.

چه‌بسا افراد براساس ویژگیها و دارابودن شرایط احراز مقدماتی به استخدام این‌گونه سازمانها درآمده‌اند، لکن عدم توجه کافی و کارشناسانه مدیران و مدیران منابع انسانی به شایستگیها، تواناییها و خصلتهای روحی هر فرد که او را نسبت به دیگر افراد منحصر بفرد و متفاوت می‌کند (و از طریق آزمونهای ویژه و به‌روشهای علمی قابل سنجش و اندازه‌گیری هستند) عملاً سازمانها را دچار مشکل کرده است و معضلات شغلی چون؛ جابجاییهای بیش از حد، غیبتها، کاهش صلاحیتهای و حتی بیگانگی و نارضایتی‌های شغلی را اجتناب‌ناپذیر کرده است.

ضرورت و اهمیت تفاوت‌های فردی در مدیریت منابع انسانی

چون سازمانها و نهادها تاثیر عمده‌ای بر سیستمها و از جمله سیستمهای اجتماعی می‌گذارند، باید چگونگی فعالیت این سازمانها به‌نحوی باشد که زیانی متوجه جامعه و نیروی انسانی نشود. بررسی بیشتر قضایای مدیریتی نشان می‌دهد که گروهی از مدیران ما در نحوه استفاده از نیروهای انسانی دچار مشکل هستند و این مشکل، سازمانها را به تدریج به‌اضمحلال می‌کشاند و بدین‌سبب فعالیتهای این مدیران باعث آسیب‌دیدن دیگر سیستمهای جامعه و افراد می‌شود.^(۲)

باید گفت در میان فعالیتهای مدیریت منابع انسانی دو فعالیت کارگزینی و آموزش قویا بستگی به تفاوت‌های توانایی فردی دارد و این توانایی در واقع، توان تطبیق و سازگاری بین افراد و مشاغل است. از طریق فعالیتهای کارگزینی، افراد به درون سازمان هدایت می‌شوند، در سازمان کار می‌کنند و به‌خارج سازمان سوق داده می‌شوند. چه‌بسا افرادی که به‌خدمت گرفته شده‌اند، ترفیع گرفته‌اند، منتقل شده‌اند یا کنار گذاشته شده‌اند همواره ضروری می‌دانستند تواناییهای خود را در رابطه با مرتفع‌ساختن نیازهای شغلی نمایان سازند. بنابراین سنجش میزان تواناییها و پیش‌بینی رفتارهای آینده ناشی از این قابلیتها، هدف فعالیت کارگزینی است. فعالیتهای آموزشی، قابلیتها و شایستگیهای افراد را به‌نحو بهتری به نیازمندیهای شغلی پیوند می‌دهند. بنابراین واضح است که مربیان بایستی قابلیت‌های کارکنان را قبل از آموزش به‌دقت زیرنظر بگیرند و اطمینان حاصل کنند که مساله آموزش با قدرت فراگیری افراد همخوان است. بعد از آموزش هم مربیان باید مطمئن شوند که آموزش

ارائه شده، تواناییهای افراد را بیشتر در جهت نیازهای شغلی توسعه و بهبود بخشیده است. در واقع کلیه فعالیتهای منابع انسانی در سازمانها در راستای تعیین اهداف و ارزیابی نتایج و عملکردها همواره باید تفاوتهای فردی را مدنظر قرار دهند. تفاوتهای فردی مشخص می‌کنند که چه افرادی برای نقشهای مختلف در سازمانها مناسب هستند و چه فعالیتهای آموزشی جهت رشد و بهسازی آنان باید طراحی و در نظر گرفته شود. تفاوتهای فردی فرصتهای بسیار خوبی جهت کارایی و سودآوری فراهم می‌کند. تحقیقات به عمل آمده در مورد مشاغل تولیدی و صنعتی نشان می‌دهد که مجریان قوی ۲۰ درصد فعالتر از مجریان متوسط و ۴۴ درصد بهتر از مجریان ضعیف هستند. همچنین نقش تفاوتهای فردی در کارهایی که مستلزم بینش و صلاحدید (موقعیتهای مدیریتی) هستند تأثیرات بیشتری دارد. محققان ارتش آمریکا به این نتیجه رسیده‌اند که ۹ تانک که توسط یک فرمانده ارشد شایسته، هدایت می‌شوند، بهتر از ۱۷ تانک که توسط یک فرمانده ارشد متوسط هدایت می‌شوند کارایی داشته‌اند.^(۳)

امروزه جدای از تفاوتها در جنسیت، قد، وزن، رنگ چشم، پوست و مو می‌توان مصادیق تفاوتهای فردی را در همه سازمانها و در اموری چون بلندکردن اشیاء سنگین، کار با ماشین‌آلات، قدرت و سرعت و استقامت در مشاغل فیزیکی و یا میزان دانش و قوه درک، توان ریاضی، قدرت بیان و توانایی در خواندن افراد در مشاغل فکری اندازه‌گیری کرد و همان‌طور که ذکر شد در امور پرسنلی چون انتخاب، جذب، گزینش، آموزش و انتصاب، آنها را مدنظر قرار داد.

مفهوم و ماهیت تفاوتهای فردی

افراد بشر به علت زندگی در محیطهای مختلف و عوامل گوناگون ناگزیر با یکدیگر اختلاف فکر و نظر و سلیقه پیدا می‌کنند. اینکه چه عواملی شالوده این تفاوتها را پی‌ریزی می‌کند چیزی است که کسی از آن به‌یقین اطلاع ندارد. تأثیر عامل وراثت و ژنها و یا عوامل اکتسابی آنقدرها معلوم و مشخص نیست.

طرز رفتارها و عکس‌العملهایی که معلول دنیای تفاوتهای فردی و عوامل مربوط به آن است قابل پیش‌بینی نیست و آنچه تاکنون گفته شده یا می‌شود از حدود حدس و گمان، فرضیه و احتمال فراتر نرفته است.^(۴) بر خورد انسان با وقایع و حوادثی که در

مسیر زندگی وی پیش می‌آید ممکن است در شرایط جسمی و روحی او چنان تأثیر شگرفی روی مغز و اعصاب و بالاخره افکار و معتقداتش بگذارد که او و رفتار او را در موقعیتهای خاص از سایرین متمایز سازد. مثلاً ممکن است دو یا چند نفر با واقعه و حادثه یکسانی مواجه شوند ولی به دلایلی این حادثه اثر مشابهی در روح و فکر آنها و در نتیجه رفتار فردی آنان برجای نگذارد. یا اینکه، چند نفر یک داستان را مطالعه و یا مشترکاً فیلمی سینمایی را تماشا کنند و هر یک به‌طور جداگانه تحت تأثیر یکی از شخصیتهای داستان یا هنرپیشه‌های فیلم قرار گیرند. همین دنیای تفاوتهای فردی است که باعث می‌شود اگر کودکان یک خانواده مدارج تحصیلی و تربیتی یکسانی را هم گذرانده باشند و در شرایط زندگی اجتماعی از هر لحاظ مشابهی هم به‌سر برند باز در مقام برخورد با یک مطلب، یک موقعیت، یک واقعه و یا یک مشکل اقتصادی، فرهنگی، سازمانی به احتمال زیاد عقاید، سلیقه‌ها، عکس‌العملها و راه‌حلهای مختلفی را از خود نشان می‌دهند.

بآنکه تقریباً اشخاص سیستمهای زیستی شبیه یکدیگر دارند، از بسیاری جهات با یکدیگر متفاوتند و تفاوتهای زیادی باهم دارند. «روش فکرکردن و تشریح محیط اطراف و چگونگی واکنش در برابر محیط برای هرکسی منحصر بفرد است و این مجموعه عوامل را تفاوتهای فردی می‌نامند».^(۵)

مفهوم تفاوتهای فردی از جمله موضوعهای مطرح در روانشناسی افتراقی (PSYCHOLOGY DIFFERENTIAL) از زیرمجموعه‌های روانشناسی است که به بررسی رفتار و مطالعه تفاوتهای رفتاری میان افراد، میان گروههای فرهنگی، نژادی گوناگون، سطوح مختلف اجتماعی و نیز میان دو جنس مخالف می‌پردازد. در بحث تفاوتهای فردی می‌توان از طریق تشخیص وضعیتهای هوشی به روشهای جدید شناخت توانشهای ذهنی افراد به اندازه‌گیری عینی و تحلیلی عوامل پرداخت.^(۶) بحث وراثت و محیط از جمله بحثهای مطرح و بنیادی در تفاوتهای فردی است و همان‌طور که پیشتر گفته شد تفاوتهای ژنتیکی موثر در تفاوتهای فردی هنوز هم با بحث محیط و محرومیتهای فرهنگی، قومی، نژادی، اجتماعی و تأثیرات آن بر تفاوتهای فردی رویارویی می‌کند.

جدای از تفاوتهای فیزیکی عوامل موثر در

شناسایی ماهیت روانی تفاوتهای فردی به‌طور خلاصه عبارتند از:
الف - شخصیت:

شخصیت یکی از عوامل موثر در ایجاد تفاوتهای فردی است. شخصیت عبارت از مجموعه‌ای از صفات و ویژگیهای شخص است که می‌تواند (برای مقایسه اشخاص با یکدیگر مورد استفاده قرار گیرد) هر شخص را به‌صورت یک موجود منحصر بفرد درآورد.^(۷) مثلاً در مواجهه با مصائب و شرایط سخت زندگی، یکی شکیبایی پیش می‌گیرد، دیگری آه و ناله سر می‌دهد و به روزگار بد می‌گوید و دیگری به جنب‌وجوش می‌افتد و می‌کوشد خود را از آن وضعیت رهایی بخشد. مفهوم شخصیت از آن جهت در مدیریت اهمیت دارد که به‌نظر اکثر مدیران نقش عمده‌ای در چگونگی ادراک، ارزیابی و واکنش فرد در مقابله با مشکلات دارد. در مورد اینکه آیا شخصیت فرد موروثی است یا اکتسابی، یعنی آیا شخصیت هر فرد هنگام تولد وی تعیین می‌شود یا نتیجه روابط متقابلی است که فرد با محیط خود دارد، اساساً هیچ پاسخ ساده و قطعی وجود ندارد. بلکه چنین به‌نظر می‌رسد که شخصیت در نتیجه هردو عامل به‌وجود می‌آید و با موقعیتهای مختلف تعدیل می‌شود.

۱ - وراثت: مقصود از وراثت، عواملی است که از طریق انتقال خصوصیات به‌وسیله ژنها وجود دارد. شکل فیزیکی انسان، جذابیت صورت، خلق و خو، ترکیب ماهیچه‌ها و میزان انرژی از جمله خصوصیات است که معمولاً بخشی یا تمام آنها تحت تأثیر عوامل ژنتیکی بوده است. البته اگر قرار بود همه خصوصیات فردی به‌وسیله ارث تعیین شود، در آن‌صورت این ویژگیها به‌هنگام تولد کاملاً مشخص می‌شد و هیچ نوع آموزش و تجربه‌ای نمی‌توانست آنها را تغییر دهد.

۲ - محیط: محیط عبارت است از «فرهنگی که شخص در آن بزرگ می‌شود، نخستین شرایط یا وضعیتی که برای او به‌وجود می‌آید، هنجارهای بین افراد خانواده، دوستان و گروههای اجتماعی و سایر عوامل دینتفوذ که فرد آنها را تجربه می‌کند.» همه اینها در تشکیل شخصیت انسانها نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند.

برای مثال؛ فرهنگ بوجودآورنده هنجارها و ارزشهایی است که از یک نسل به نسل دیگر منتقل می‌شود و در طول زمان کم‌کم نوعی پایداری و ثبات رویه ایجاد می‌کند. مثلاً در یک

فرهنگ وجود احساس رقابت یک ارزش است در حالیکه در فرهنگ دیگر ممکن است همکاری نزدیک یک ارزش باشد.^(۸)

به نظر می‌رسد چگونگی ترکیب عناصر و عوامل سازنده شخصیت (چه ژنتیکی و چه اکتسابی) و شدت و ضعف پاره‌ای از آنها نسبت به برخی دیگر در هر یک از انسانها، وی را از دیگر هموعان خویش متمایز می‌کند و دارای رفتاری نسبتاً ثابت و یکسان می‌سازد تا جایی که مدیران می‌توانند در مورد او به پیش‌بینی بپردازند و براین اساس در برخورد با موضوع خاصی یا پیشامد معین، حکم کنند و اکتش فرد چه خواهد بود، یعنی چه سلوک و رفتاری خواهد داشت.

ب - نگرش: نگرش، احساسات و طرز تلقی‌های بلندمدت فرد نسبت به موضوعها، پدیده‌ها یا اشیاء است. طرز تلقی می‌تواند بر تفسیر موضوعها اثر بگذارد. به‌عنوان مثال هنگامی که گفته می‌شود «من کارم را دوست دارم»، نگرش فرد درباره کارش ابراز می‌شود. باید دانست که نگرش از پدر و مادر، معلم، اعضای گروه و یا سازمان کسب می‌شود. فرد در سالهای نخستین زندگی خود باتوجه به آنچه را که ستایش می‌کند، به آن احترام می‌گذارد یا حتی از آن می‌ترسد، شروع به الگوسازی می‌کند. همچنین مردم نگرش افراد مشهور یا نگرش کسانی را که مورد تحسین و ستایش آنهاست تقلید می‌کنند.^(۹)

مدیریت برای طرزتلقی‌های کارکنان اهمیت زیادی قائل است. نگرشهای کارکنان با رفتارهایی که برای سازمان از حساسیت برخوردارند در ارتباط است. نگرش فرد نسبت به شغلش از جمله موضوعهایی است که بیشترین تحقیقات درباره آن صورت گرفته است و مدیران در مورد رضایت یا عدم رضایت شغلی کارکنان بیشترین حساسیت را داشته‌اند. فردی که خواهان رسیدن به درجات سازمانی خاص است این امر می‌تواند نشاندهنده سطح رضایت شغلی وی باشد. مدیران باید بپذیرند که افراد مختلف در سازمان در طرز تلقی‌ها و رفتارهایشان با یکدیگر تفاوت دارند و برای تغییر نگرشهای آنان در سازمان باید تغییر و بهبود ایجاد کنند. علاوه بر رضایت شغلی، از دیگر نگرشهای افراد در سازمان، برداشت فرد نسبت به کار، تعهد شغلی و تعهد سازمانی است که عمدتاً دارای علتها و پیامدهای متعددی چون فرصت ارتقاء، ماهیت کار، حقوق و دستمزد، خط‌مشی‌ها و سیاستهای سازمانی و شرایط کار است.

ج - فرآیندهای موقعیتی - فرآیندهای موقعیتی نیز بر چگونگی تشخیص و تفسیر موضوعها توسط فرد اثر می‌گذارند. پس از آنکه آگاهیهای فرد از محیط اطراف نسبت به موضوع کسب شد، آنگاه ادراک می‌شوند، تفسیر شده، شکل می‌گیرند. در این حالت، ممکن است بین فرد و موضوع ارتباط دقیق و ظریفی برقرار شود که منحصر به موقعیت خاصی باشد. یعنی ممکن است یک موضوع واحد در موقعیتهای مختلف توسط شخص واحد به شکلهای متفاوتی درک شود.^(۱۰) و می‌توان چنین استنباط کرد که شخصیت فرد در حالی که دارای ثبات رویه و پایدار است اما در موقعیتهای گوناگون تغییر می‌کند. یعنی خواستها و نیازهای مختلف در موقعیتهای گوناگون باعث می‌شوند که در هر موقعیتی جنبه خاصی از شخصیت ابراز شود.

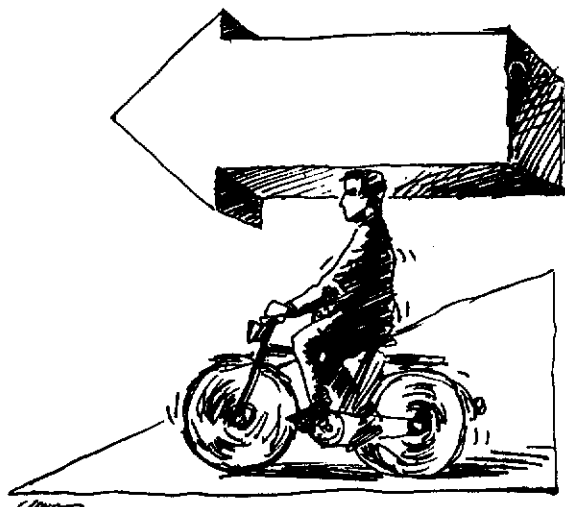
خلاصه و نتیجه‌گیری:

اگرچه اشخاص سیستمهای زیستی تقریباً مشابهی دارند ولی از بسیاری جهات با یکدیگر متفاوتند. این تفاوتها در نحوه نگرش، تلقی‌ها و شخصیت آنها می‌تواند در موقعیتهای مختلف بر نحوه رفتارشان در سازمان و اجتماع تاثیر بگذارد. در راستای به‌کارگیری و حفظ نیروهای متفاوت کارآمد و لایق و باصلاحیت در قالب استراتژیها و سیاستهایی که عدم توجه به آن پیامدهای ناگواری در درازمدت به‌بار خواهد آورد، مدیران و بالاخص مدیران منابع انسانی ما باتوجه به محدودیت منابع باید التفات خاصی نسبت به فرآیندهای انتخاب، جذب، گزینش، آموزش و توسعه نیروهای انسانی لایق نشان دهند. زیرا کارکنان لایق و کارآمد سرمایه اصلی هر سازمان محسوب می‌گردند و وظیفه عملیاتی مدیران منابع انسانی شناسایی و به‌تبع آن، فراهم‌سازی شرایطی است که ضمن شکوفایی و به‌فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه آنان براساس تفاوتهای فردیشان، بتوان میزان وفاداری آنها را نسبت به سازمان استحکام بخشید. در صورت عدم تحقق چنین شرایطی و به‌واسطه عدم توجه به نیازها و شناخت واقعی قابلیتها و نحوه به‌کارگیری آنها، وقتی که نیروی کار شایسته و یا سرمایه اصلی سازمان توان و انرژی خود را صرف کارهای ساده و پیش‌پا افتاده می‌کند و یا او را به کاری می‌گمارند که از نظر جسمی و روانی قابلیت سازگار شدن با آن را ندارد، قدر مسلم آن است که مدیران ما به استعدادهای، انگیزه‌ها، خلاقیتها و هوشمندی منابع انسانی در جهت

کمک به استقلال کشور پشت پا می‌زنند و مسامحه می‌کنند. رئیس، مدیر و یا یک سرپرست باید واقف باشند که از نظر کار و رفتار، تفاوتهای بارزی بین افراد وجود دارد و با هر یک از آنان به‌عنوان یک هویت مستقل برخورد کنند و بدانند تواناییهای جسمی، روانی لازم برای انجام کار امری نیست که بتوان به افراد تحمیل کرد. چنانچه در تصمیم‌گیریهای خود به این تفاوتها توجه نکنند، نتایج تاسف‌بار اقتصادی و اجتماعی در سازمانها و جامعه به‌بار خواهد آمد. بنابراین مدیریت صحیح سازمانها از طریق طراحی مشاغل، ویژگیها و تفاوتهای فردی، نیازها، ساختار، اصول فنی محیط کار را مدنظر قرار دهند به‌نحوی که امکانات توفیق، قدرشناسی، مسئولیت، پیشرفت و رشد فراهم شود و با به‌کارگیری نیروهای لایق و کارآمد و خلاق در مشاغل متناسب، موجبات ایجاد فرهنگ سالم و بهنجار و روابط مطلوب میسر گردد. □

منابع و پانوشتها:

- ۱ - آمار ساعات کار نیروی انسانی - ماهنامه تدبیر، شماره ۵۲، خردادماه ۱۳۷۴، ص ۱۴.
 - ۲ - احمدرضا، سنجری. «استفاده نابجا از اختیارات» فصلنامه مدیریت دولتی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۳۶، بهار ۷۶، ص ۷۱.
 - 3 - MILKOVICK AND BOUDREAU. "PERSONNEL: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT." 1989, CHAP.6, PP. 161-182.
 - ۴ - علیرضا، بشارت. «سیر اندیشه اداری و مبانی علم اداره». تهران: انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، ۱۳۵۴، ص ۶.
 - ۵ - مورهد و گریفین. «رفتار سازمانی» ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید، ۱۳۷۴، ص ۷۶.
 - ۶ - آن، آناستازی. «تفاوتهای فردی». ترجمه جواد طهوریان. مشهد: انتشارات معاونت فرهنگی آستان قدس رضوی، ۱۳۶۷، ص ۲۱.
 - ۷ - منبع شماره ۶، ص ۶۶.
 - ۸ - استفن رابینز. «مدیریت رفتار سازمانی». جلد اول. ترجمه پارسائیان و اعرابی. تهران: انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
 - ۹ - منبع شماره ۶، صص. ۶۸-۶۷.
 - ۱۰ - منبع شماره ۶، ص ۶۸.
- احمدرضا سنجری: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و مدرس دانشگاه.



از: احمد حیدری پهلویان

نقش انسانهای بانگیزه در توسعه جامعه

حتی سنین متفاوت در افراد یکسان نیست. به همین دلیل در مدیریت نوین علمی با بهره‌گیری از مصاحبه‌های تخصصی استخدامی و نیز آزمونهای روانشناسی سعی می‌کنند تفوق انگیزش کارکنان را شناسایی کرده و در انتخاب مناسب افراد برای مشاغل گوناگون آن‌را مورد توجه قرار دهند. هدف از مقاله حاضر تبیین رفتار سازمانی افراد با برتری انگیزشی متفاوت می‌باشد. از آنجا که انگیزه پیشرفت ارتباط تنگاتنگی با توسعه اقتصادی و پیشرفت ملی دارد، نخست به بحث در این مورد می‌پردازیم. طی سالها دانشمندان علوم رفتاری مشاهده کرده‌اند که تعدادی از انسانها نیاز شدیدی به پیشرفت دارند و برخی دیگر که شاید اکثریت را تشکیل می‌دهند به نظر می‌رسد آنقدرها نیاز به پیشرفت را در خود احساس نمی‌کنند. این پدیده نخستین بار به صورت علمی مورد توجه روانشناس مشهور دانشگاه هاروارد «مک کله لند» (MC CLELLAND) قرار گرفت. او و همکارانش بیش از ۳۰ سال به انواع تحقیقات در مورد این نیاز مبرم که خاص نوع آدمی است پرداختند. تحقیقات وی و سایر پژوهشگران در سایر کشورها باعث گردید که روی این انگیزش در جامع‌ترین شکل خود پژوهش صورت گیرد و نظریه نسبتاً جامعی در رابطه با نیاز به پیشرفت و تاثیر آن بر رشد اقتصاد ملی کشورها پدید آورند. برای نمونه مک‌کله‌لند و همکارانش در یکی از

از جمله سوالهایی که هر مدیر کارآمد با آن مواجه می‌شود، این است که چرا و چگونه مردم کار می‌کنند و رفتار ویژه هر فرد ضمن کار چگونه است. چرا افراد در رابطه با کاری که قبلاً نسبت به آن شوق و علاقه داشتند بی‌تفاوت و دل‌سرد می‌شوند؟ چرا برخی افراد توانایی انجام کار ده‌ها نفر را دارند، در حالی که بعضی دیگر به ظاهر از عهده انجام کار ساده‌ای بر نمی‌آیند؟ آیا در کنار تواناییها و مهارتهای فنی که اشخاص برای انجام بهتر کارها باید داشته باشند، خصوصیات شخصیتی خاصی نیز بر عملکرد شغلی آنها تاثیر می‌گذارد؟ آیا کسانی که باعث رشد و شکوفایی حیرت‌آور در کار و جامعه می‌گردند، ویژگیهای شخصیتی متفاوتی دارند؟

در سالهای اخیر موضوع انگیزش کارکنان و نقشی که در بهره‌وری و محیط کار دارند توجه بسیاری از پژوهشگران رفتار سازمانی، روانشناسان و مدیران کارآمد را به سوی خود جلب کرده است. انسانها با نیازها و انگیزشهای گوناگون از قبیل قدرت، ایمنی، جاه‌طلبی، پیوندجویی و تعلق، پیشرفت و غیره وارد سازمان و محیط کار می‌شوند، به دلیل تفوق انگیزشی گوناگون علاوه بر عملکرد متفاوتی که در سازمان و جامعه خواهند داشت به مشاغل خاص گرایش بیشتری دارند. با وجودی که انسان موجودی تک‌ساختی بانگیزه‌ای واحد نیست اما تفوق انگیزشهای گوناگون در زمانهای مختلف و

پژوهشهای اولیه خود به بررسی تمدن باستانی یونانیهای آتن می‌پردازد. به‌طور کلی این چنین فرض می‌شود که پیشرفت آتن ناشی از توسعه اقتصادی بود و نه علت آن که به نوبه خود جهت‌گیری پیشرفت در مردم را سبب گردید. مک کله لند باتوجه به شواهد، استدلال می‌کند که عکس آن نیز درست است، یعنی سطح انگیزش پیشرفت، جوی روانی به وجود آورد که در آن توسعه اقتصادی بعدی را برای مردم آتن ممکن ساخت. برای رسیدن به چنین استدلالی، انگیزش پیشرفت، از نمونه‌های معرف فرهنگ و ادبیات مردم آتن و از طرحهای هنری روی ظروفی که از دوره‌های مختلف گزینش شده بودند، اندازه‌گیری شد. بدین ترتیب مک کله لند توانست نشان دهد که بخش تجارت از ادوار اولیه تا دوره حداکثر اقتصادی بالا رفت و سپس به تدریج افول کرد. نکته دیگر اینکه دوره‌های ترقی و تنزل اقتصادی به دنبال ترقی و تنزل انگیزش پیشرفت به گونه‌ای پدیدار شد که در ادبیات و هنر منعکس شده بود.

مک کله لند همچنین تلاش کرد ارتباط بین انگیزش پیشرفت و رشد اقتصادی در دوران جدیدتر را با استفاده از شاخصهای گوناگون در تعداد زیادی از کشورها نشان دهد. برای مثال او برای اندازه‌گیری رشد اقتصادی، میزان تولید برق یک کشور نسبت به جمعیت آن کشور را برای کشورهای منطقه معتدل، مورد استفاده قرار داد. انگیزش پیشرفت به وسیله کتابهای خوانندگی کودکان در سالهای بین ۱۹۵۰-۱۹۲۵ اندازه‌گیری شد. با فرض اینکه اینگونه خواندنیها، منعکس‌کننده تاکید نسبی بر تلاش برای پیشرفت در یک کشور معین است، داستانهای کتابها برگزیده و مطالب مربوط به پیشرفت را نمره دادند. واکاوی داده‌ها نشان داد که ارتباطی مثبت بین میزان انگیزش پیشرفت در خواندنیهای کودکان در سالهای ۱۹۲۵ و رشد اقتصادی بعدی وجود دارد (براساس مقایسه تولید برق از ۱۹۲۵ تا ۱۹۵۰). کشورهایی که افزایش بیشتری در تولید نشان دادند، مطالب مربوط به پیشرفت در خواندنیهای کودکان را پیش از آن تاریخ نیز مورد تاکید بیشتری قرار داده بودند.^(۱)

یافته‌هایی از این قبیل حاکی از آن است که توسعه اقتصادی در هر جامعه به افزایش افراد بانگیزش پیشرفت بالا در آن جامعه بستگی دارد به‌زبان دیگر تلاش برای پیشرفت و برتری پیش از

توسعه اقتصادی می‌آید. تحقیقات او و سایرین در دهه‌های اخیر در کشورهای توسعه‌یافته و توسعه نیافته بیان می‌دارد جوامعی که نیاز به شوق پیشرفت را نشان می‌دهند با بهره‌گیری از افراد با انگیزش پیشرفت بالا بعدها به‌شدت اقتصادی و وفور نعمت می‌رسند. کشورهایی که راهبردهای فرهنگی‌شان نیاز به پیشرفت اندکی را تبلیغ می‌کنند با انحطاط اقتصادی مواجه می‌گردند. به همین دلیل دو پیشنهاد عمده این دانشمند در اکثر نوشته‌های معتبر رفتار سازمانی بدین سان آمده است: نخست اینکه بازروری شرکت یا کشوری می‌تواند با افزایش افراد با انگیزش پیشرفت بالا، مرتبط باشد و دوم اینکه مردم می‌توانند از طریق آموزش بر نیاز پیشرفت خود و فرزندان‌شان بیفزایند.

ویژگیهای رفتاری افراد با انگیزش پیشرفت بالا توسط محققان در کشورهای زیادی مورد مطالعه قرار گرفته است. در نتیجه پژوهشهای شایان توجهی که در طی سالها انجام گرفته، امروزه یافته‌های زیادی در مورد ویژگیهای شخصیتی افراد با انگیزش پیشرفت بالا به دست آمده است. اشخاصی که این انگیزش در آنها بالا است علاقه‌مند به برتری به‌خاطر برتری هستند و نه به‌خاطر پاداشی که به‌دنبال دارد. آنها روی یک تکلیف به سبب پولی که به‌عنوان پاداش به‌دنبال دارد کار نمی‌کنند، چنانچه به این افراد دو کار، یکی ساده با دستمزدی خوب و دیگری به‌مراتب دشوارتر با دستمزد کمتر با وجود مساوی بودن سایر شرایط پیشنهاد کنند، معمولاً شغل دوم را که نیاز به تلاش و رقابت در آن بیشتر است انتخاب می‌کنند. افرادی که دارای انگیزش پیشرفت بالایی هستند به محض انتخاب یک هدف تا انجام موفقیت‌آمیز آن کاملاً مجذوب آن کار می‌شوند. به‌زیان دیگر وجدان کاری در آنها بسیار بالا است، آنها با حداقل نظارت بیرونی و بدون نظارت، تنها به‌خاطر تقویدهای درونی کار خود را به‌نحو احسن انجام می‌دهند. آنها اشتیاق شدیدی برای کسب استانداردهای ایده‌آل در انجام امور محوله و یا توفیق در موقعیتهای رقابتی دارند، تمایل آنان براین است که موقعیتهای مشتمل بر مخاطره‌های متوسط و میانه را بر موقعیتهایی که در آنها اصلاً خطری وجود ندارد یا خطر بسیار زیاد است ترجیح دهند.

افراد با انگیزش پیشرفت بالا به پس‌فرست (FEEDBACK) کارشان علاقه‌مندند، آنها در هر

شغل و سازمانی موفق عمل نمی‌کنند، در مشاغلی که ارزیابی یا معیارهای عینی و ضابطه‌مند انجام می‌گیرد توفیق بیشتری کسب می‌کنند. چون از انجام وظیفه صرفاً به‌خاطر نفس انجام آن لذت می‌برند، انجام کار به‌نحو احسن برای آنها پادشاهای درونی و رضامندی را در پی دارد به‌همین دلیل از سطح سلامتی روانی بالاتری برخوردارند. به‌پول به‌عنوان فراهم‌کننده ثروت مادی توجهی ندارند بلکه از آن جهت که داشتن درآمد، ملاک سنجش کمال و برتری است به آن اهمیت می‌دهند.

تحقیقات متعدد در کشورهای مختلف و سازمانهای گوناگون نشان می‌دهد سازمانهای بازرگانی و مدیران ابداع‌کننده غالباً از نظر انگیزش پیشرفت در سطح بالایی قرار دارند، چنین افرادی عموماً کارآیی وضع موجود و آنچه را که از گذشته به آنها به‌ارث رسیده است به دیده شک می‌نگرند، با سنت‌شکنی در شیوه‌کاری رایج و ارایه روشها و راههای نو باعث ارتقاء سازمان و کشور می‌گردند. از آنجا که این افراد در مورد تواناییهای خود نظری واقع‌بینانه دارند و هرگز لاف نمی‌زنند و به دیگران نیز امکان مداخله در انجام کارهایشان را نمی‌دهند، ممکن است اغلب، دیگران را ناراحت کنند و به نظر آید که رفتاری دوستانه ندارند. در صورتی که افراد با انگیزش پیشرفت بالا، از مهارتهای اساسی مدیریت علمی نیز برخوردار باشند در شرایطی که جامعه به سوی توسعه پیش برود از بهترین مدیران به‌شمار می‌آیند.

اما ببینیم چرا افراد با انگیزش پیشرفت بالا اینگونه رفتار می‌کنند؟ مک کله لند براین عقیده است که آنان از روی عادت برای انجام بهتر کارها از وقت و اندیشه خود مایه می‌گذارند. برای مثال دانشجویان با انگیزش پیشرفت بالا معمولاً از افرادی که از نظر هوشی با آنها برابرند نمرات درسی بهتری می‌گیرند، چرا که آنها دائم براین تلاش هستند که ترفیعات بیشتری به‌دست آورند و از آنجا که دائم در جستجوی راههای بهتری برای انجام امور هستند سریع‌تر ارتقاء می‌یابند. شرکتی‌هایی که این افراد در آن زیاد هستند ترقی و سوددهی‌شان بیشتر خواهد بود. مک کله لند این نتیجه‌گیری را حتی تا سطح کشورها هم گسترش داده و رشد اقتصاد ملی را با ارایه ارقام و اعداد با حضور بیشتر انسانهای با انگیزش پیشرفت بالا در آن کشور مرتبط می‌داند.

پژوهشهای انجام شده حاکی از آن است که

می‌توان از طریق آموزش هم در اوایل و هم در دوره‌های بعدی زندگی انگیزش پیشرفت را در آدمیان برانگیخت. برنامه‌های آموزشی که در این زمینه در کشورهای مختلف انجام گرفته نشان می‌دهد، این انگیزه تا حد زیادی دارای ماهیت اکتسابی بوده و به‌وسیله آموزش قابل انتقال است. نظریه فوق، گستره‌ای وسیع‌تر از رفتار فردی را در بر می‌گیرد، اندیشمندان براین عقیده‌اند که بازروری فرهنگها و جوامع نیز می‌تواند براساس درجه‌ای که افراد آنها نیاز به پیشرفت را نشان می‌دهند پیش‌بینی شود بررسی‌های انجام شده^(۱) نشان می‌دهد اشخاص با انگیزش پیشرفت بالا در جوامعی رشد می‌یابند که بر مقوله‌های تربیتی و فرهنگی خاص تاکید بیشتر دارند، اگر سازه‌های فرهنگی جامعه به افراد یاد دهد که تبحر، سختکوشی، احتیاط و رفتار مسئولیت‌پذیر به پیامدهای مثبت خواهد انجامید و برعکس عدم مهارت، عدم تلاش و رفتار غیر مسئولانه به پیامدهای منفی منجر خواهد شد، چنین افرادی به‌جای اتکاء به شانس، سرنوشت، قدرت دیگران، به خود ایمان آورده، معتقد خواهند شد که اعمالشان نقش عمده‌ای در به حداکثر رساندن رویدادها و پی‌آمدهای خوب و مثبت دارد. البته شیوه رفتار مدیران فرهنگی، ضرب‌المثلهایی که در کتابها و رسانه‌ها آورده می‌شوند، همگی می‌توانند بر انگیزش پیشرفت کودکان، جوانان و بزرگسالان اثر بگذارند. از آنجا که فرهنگ، ریشه درخت توسعه به‌شمار می‌آید، سخن گفتن از توسعه اقتصادی بدون در نظر گرفتن سازوکارهای فرهنگی مولد آن، آب در هاون کوبیدن است. بنابراین توجه بیش از پیش برنامهریزان و مدیران جامعه و همه کسانی که دلسوز تربیت نسل آینده و اعتلاء و پیشرفت کشور هستند را نسبت به مقوله‌های فرهنگی مرتبط با توسعه اقتصادی کشور جلب می‌کنیم.

منابع:

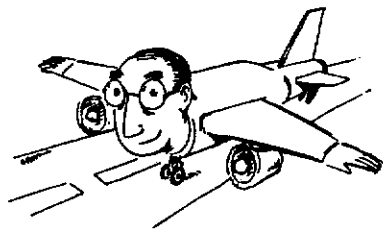
- ۱ - بال، ساموئل، انگیزش در آموزش و پرورش ترجمه علی‌اصغر مسدد. انتشارات دانشگاه شیراز، سال ۱۳۷۳، صفحات ۸۰-۷۷.
- 2 - SCHIFFMAN, L., KANVK, L. CONSUMER BEHAVIOR. 1987. PRENTICE - HALL INC PP 81-103.

● احمد حیدری پهلویان: روانشناس و عضو هیات علمی دانشگاه پزشکی دانشگاه علوم پزشکی همدان

آقایان، موتورهایتان را روشن کنید

مترجم: حکیم شوشتری

منبع: FORTUNE JUNE/98



وقتی رئیس هیات‌مدیره دایملر بنز «یورگن شرمپ» و رئیس هیات مدیره کرایسلر «رابرت ایتون» در مصاحبه مشترکشان در نیویورک رودروزی گزارشگر مجله فورچون نشستند، نتوانستند از کشیدن سیگار برگ که در جشن‌ها مرسوم است خودداری کنند. معامله بی‌ظنری که این دو به سرانجام رساندند قبل از انتشار خبر در ذهن هیچکس نمی‌گنجید. احتمال آن تنها برای این دو نفر قابل رؤیت بود.

سود حاصل از این معامله به نحو چشمگیری بالاست. این دو شرکت که به‌عنوان «دایملر کرایسلر آگ» شناخته خواهند شد، با داشتن ۱۳۰ میلیارد دلار درآمد، کاملاً مکمل یکدیگرند. کرایسلر اتومبیل‌های ارزان‌قیمت و کامیون‌های سبک می‌سازد در حالی که دایملر بنز، اتومبیل‌های لوکس مرسدس بنز و کامیون‌های سنگین تولید می‌کند. کرایسلر در آمریکای شمالی قوی و در اروپای غربی ضعیف است و دایملر درست برعکس. کرایسلر در امر طراحی و خلق محصولات و دایملر در مهندسی و تکنولوژی مهارت دارند. این معامله نه از روی ناچاری بلکه در نتیجه بهره‌برداری از فرصت‌های مناسب شرایط کنونی منعقد شده است. کرایسلر در اوج بهره‌گیری از رونق فروش اتومبیل و وانت در ایالات متحده است. دایملر تجدید سازمان کرده و با سرعتی فوق‌العاده در حال توسعه است. «شرمپ» ۵۳ ساله پس از سه سال به‌عنوان ریاست مشترک هیات عامل با «ایتون» ۵۸ ساله، شرکت را اداره خواهد کرد. سه خودروساز بزرگ آمریکا به دو خودروساز بزرگ تبدیل شده‌اند. مدیران کرایسلر خلاق، باهوش و انعطاف‌پذیرند. اما فاقد تجربه، میراث غنی و سابقه ممتد موفقیت طرف‌های مقابل خود در دایملر هستند. از این رو با داشتن دست بالا به وسیله یک طرف، حل اختلاف داخلی بین این دو آسان‌تر خواهد بود.

ادغام این شرکتها ناگزیر موجب اصطکاک خواهد شد. علی‌رغم حرف‌های بی‌مورد درباره اینکه هریک از این شرکتها دارای مارک‌های تجاری جهانی‌اند، اتومبیل‌های کرایسلر ابدأ دارای جاذبه و انتها و جیب‌های آن نیستند، چه رسد به هاله درخشانی که پیرامون ستاره سه ضلعی بنز قرار دارد. وگرچه هر دو رئیس شرکت سوگند خورده‌اند مدل‌های کرایسلر و بنز را در هم مخلوط نکنند. اما در آینده وسوسه‌های زیادی پیش‌رو خواهد بود که همه آنها بد نخواهد بود.

ادغام دو شرکت غول صنعتی با ۴۲۱ هزار نفر پرسنل کار دشواری خواهد بود اما دو طراح این معامله شایق‌اند هرچه زودتر کار را شروع کنند و اشتیاق آنها در مورد این مشارکت تاریخی خود در دو سوی اقیانوس در دیدار با الکس تی‌لور نویسنده ارشد مجله فورچون کاملاً محسوس بود.

چرا دایملر و کرایسلر حالا ادغام می‌شوند؟
شرمپ: صنعت خودروسازی طی ده سال آینده شاهد ادغام شرکتها در این صنعت و شاید نصف شدن تولیدکنندگان مستقل خواهد بود.

ما به‌دنبال یک شریک بودیم پس از مطالعه شرکت‌های ژاپنی، اروپایی و آمریکایی، روشن شد که کرایسلر آن شریک مورد نظر ماست.

ایتون: مدهاست احساس کرده‌ام که این صنعت راهی جز ادغام ندارد. این روند به‌علت وضعیت آسیا بی‌تردید شتاب گرفته است. اما با توجه به اضافه ظرفیت تولید در اکتاف جهان راه‌گزینی نبود. موقعی که یورگن در ماه ژانویه برای

نمایشگاه اتومبیل به دیترویت آمده بود، وی در دفتر مرکزی کرایسلر در شهر آبرون هیلز، به دیدن آمد. از او می‌خواهم توضیح دهد.

شرمپ: وقتی به دیدن رابرت رفتم فقط طرح موضوع کردم و رفتم. جلسه حدود ۱۷ دقیقه طول کشید. وقتی جلسه تمام شد گفتم: اگر فکر می‌کنی پیشنهاد من ساده‌لوحانه یا بی‌معنی است بگو. او خندید و گفت: به من فرصتی بده. ما نیز ارزیابی‌هایی به‌عمل آورده‌ایم و من ظرف هفته آینده به شما تلفن خواهم کرد.

دیگر شرکای خودروساز را بررسی کردیم. در حقیقت وقتی نزد رابرت رفتم، به‌طور جدی در حال گفتگو با یک شرکت اتومبیل‌سازی دیگر بودم.

ایتون: در اکتبر ۱۹۹۶ ما اهداف بسیار جسورانه‌ای را برای توسعه در خارج از کشور معین کردیم. از آن زمان، معلوم شده است که توانایی مدیریت لازم را برای تحقق آنها نداریم. لذا راجع به اتحاد فکر کردیم.

ابتدا پیرامون منابع مدیریت و اینکه با منابع دیگری قادر به چه کاری بودیم تحقیق کردیم. ما طرح مشارکت در خارج از ایالات متحده را بررسی کردیم که دارای آن نوع محصولی باشد که برای نفوذ واقعی به بازارهای بین‌المللی لازم بود و لذا همین که یورگن موضوع را پیش کشید باعث تعجب نشد.

به چه سرعت می‌خواهید این دو شرکت را یکپارچه کنید؟

ایتون: فکر می‌کنم ظرف سه یا پنج سال. از روز اول کمیسیون‌های یکپارچه‌سازی در تولید، فروش و بازاریابی و مهندسی محصول کار خود را آغاز خواهند کرد. ما فوراً دست به یکپارچه‌سازی نخواهیم زد زیرا که ما هر دو اهداف عمده‌ای را در زمینه عرضه مدل‌های جدید و اجرای برنامه‌های سوددهی پیش‌رو داریم. اما به‌طور همزمان می‌خواهیم این تیمها را دور هم جمع کنیم که کارشان را شروع کنند تا اینکه بتوانیم به یک شرکت یکپارچه مبدل شویم. ما به یک شرکت دارنده سهام معتقد نیستیم.

شرمپ: ما خواهان انجام یک کار مشترک هستیم. اما در یک فرآیند تکاملی. اولین تصمیم این بود که رئیس امور مالی کرایسلر «گری والاد» را به‌عنوان مسئول خرید جهانی انتخاب کردیم. جمعاً دو شرکت سالیانه ۶۰ میلیارد دلار خرید می‌کنند. فعلاً مهندسی، فروش و تولید را از هم جدا نگه می‌داریم. ما می‌خواهیم فوق‌العاده

حفاظت باشیم تا اشتباه نکنیم و در فرآیندهای اری به خودمان آسیب نرسانیم.

گونه می‌خواهید در هزینه‌ها صرفه‌جویی کنید و امدادها را افزایش دهید؟

رمپ: جزئیاتی را که «گری والاد» مطرح کرد بید می‌کنند که ادغام دو شرکت شدیداً مکمل م بوده است. در حقیقت اعلام کرده‌ایم ترکیب نافع کاهش هزینه و سود حاصل از درآمد، شتر برای سال ۱۹۹۹ بیش از ۱/۴ میلیارد دلار واهد بود. اما پیش از طرح موضوع بایستی اقیقت داشته باشد و ما از پس انجام آن برآیم. تیمهایی از کرایسلر و دایملر در سالهای ۱۹۹۹ و ۱۹۹۶ روی تواناییها، صحبت‌های بادی انجام دادند. درمورد احتمال ادغام صحبت نشد، اما فرصتهای توزیع در بیرون از زارهای داخلی مان موردبررسی قرار گرفت.

ستون: به عمد صرفه‌جویی در هزینه‌ها را ستکم گرفتیم. چراکه از ما می‌خواهند آنها را آورده سازیم و واضح است که بایستی از عهده ن کار برآئیم. اما عملکرد ما به‌نحو قابل ملاحظه‌ای بهتر خواهدبود. ما اخیراً تعداد اورنگردنی از پیشنهادات درمورد صرفه‌جویی‌های بالقوه دریافت کردیم که قبلاً طرح نشده بودند و در هیچ یک از ارقام منظور ندهاند. همانطور که یورگن اظهار داشت حالا بیست هزار نفر در این موارد فکر خواهندکرد.

از لحاظ درآمد، یکی از اولین موضوعهایی مطرح شد آن بود که دایملر از موقعیت قابل ملاحظه‌ای در زمینه کامیون در آمریکای جنوبی خوردار است. آنها می‌خواهند انتهای دوج رم (RAM) و داکوتا را به مجرد انجام معامله در آنجا رضه کنند. این یک نمونه است. همانطور که یورگن گفت، دایملر نمی‌تواند به تعداد کافی سومیلهای اسپرت بیابان رو «کلاس‌ام» را در نارخانه جدیدش در آلاباما تولید کند. ما درمورد نکه چگونه این کمبود را جبران کنیم ایده‌هایی اریم.

رمپ: این یک شرکت ادغام شده ۱۳۰ میلیارد لاری است. در سال ۱۹۹۹ ما فرض را تنها بر نژایش درآمد جزئی ۳۰۰ تا ۴۰۰ میلیون دلار رار داده‌ایم. به یاد داشته باشید که مرسدس بنز ک درصد از بازار ایالات متحده را داراست و کرایسلر نیز یک درصد بازار اروپا را دارد. کرایسلر ارای محصولات عالی برای فروش در اروپاست ما دارای زیرساختهای بسیار زیادی هستیم.

شرکت ما به کرایسلر در اروپا کمک خواهدکرد و کرایسلر هم می‌تواند در ایالات متحده به ما کمک کند. همانطور که قبلاً اشاره کردیم فرصتهای دیگری در آمریکای لاتین وجود دارد، در استرالیا و در آفریقای جنوبی هم همینطور. ما عمداً تا به اینجا دو نفر را مسئول فروش و بازاریابی قرار داده‌ایم. یکی از مرسدس بنز و دیگری از کرایسلر و حالا بایستی درمورد اینکه چه چیزهایی برای بازاریابی نتیجه‌بخش خواهدبود به گفتگو بپردازند. این یک فرصت فوق‌العاده است.

ایتون: ایده‌هایی برای منابع جدید درآمد پشت سرهم مطرح می‌شوند و بخش اعظمی از آنها شامل منافعی که اعلام داشته‌ایم نمی‌شود. در آفریقا، برای مثال، یورگن معتقد است می‌توانیم با قرار دادن یک اتاق روی شاسی وانت «رم» یک خودرو ایده‌آل بسازیم.

آیا سهم بازار مرسدس بنز در ایالات متحده و کرایسلر در اروپا افزایش چشمگیری خواهد داشت؟

ایتون: بله، کرایسلر بایستی بتواند سهم خود را در اروپا کاملاً افزایش دهد. اهداف ما افزایش فروش ظرف چند سال آینده به دو بیست هزار اتومبیل، مسینی ون و جیپ بود (از مجموع ۱۰۶۰۰۰ دستگاه در سال گذشته). مسئولان مرسدس بنز گفتند ما بایستی توجه خود را روی چهار برابر کردن میزان فروش متمرکز کنیم.

غالب مردم فکر می‌کنند علت این ادغام مشکل اضافه ظرفیت در سطح جهان است. آیا این امر صحت دارد؟

ایتون: فکر نمی‌کنم تاثیری بر اضافه ظرفیت داشته باشد. درواقع بدون شک ما ظرفیت بیشتری ایجاد خواهیم کرد. در آینده روزی خواهدرسید که از نظر اقتصادی دست نخورده ماندن اضافه ظرفیت در جهان، مقرون به صرفه نخواهدبود. مطمئن نیستم مکانیزم آن را بدانم. آیا از طریق بحران در شرق آسیا کاهش خواهدیافت یا در اروپا، اما این اضافه ظرفیت کاهش خواهدیافت. با این وجود کرایسلر و دایملر به آن خواهند افزود.

وقتی نوبت به تلفیق مهندسی، تولید و فروش برسد، آیا مشکلاتی در ترکیب دو فرهنگ پیش‌بینی می‌کنید؟

شرمپ: می‌دانید من تا حدودی درمورد نقشی که فرهنگ بازی می‌کند، تردید دارم اگر به وضعیت ما در ایالات متحده نگاه کنید، ما دارای مرسدس

بنز آمریکای شمالی هستیم که آلمانی‌ها و آمریکایی‌ها در آن کار می‌کنند و بزودی یک مدیرعامل آمریکایی خواهیم داشت. ما یک مدیرعامل آمریکایی در فریت لاینر شرکت کامیون سنگین مان داریم و آلمانی‌ها عضو هیات‌مدیره آن هستند. در کارخانه آلاباما ما ترکیب بسیار موفقی از مدیریت بین‌المللی داریم. بنابراین در این زمینه صاحب تجربه هستیم. اعتقاد دارم که می‌توان بر تفاوت‌های فرهنگی فائق آمد. اگر این‌طور فکر نمی‌کردیم نمی‌شد معامله‌ای را ظرف چهار ماه به انجام رساند. زمینه برای هر دو طرف مناسب بود. معاملات زیادی انجام داده‌ام ولی این مورد استثنا بود.

ایتون: ما هم همین را تجربه کردیم. تعدادی از کارکنان ما دست‌اندر کار مذاکرات بودند و هیجان‌زده برگشتند زیرا زمینه توجیه ادغام بهتر از آن بود که فکر می‌کردند.

کرایسلر واقعاً فرهنگ‌اش را خیلی تطبیق داده که بسیار فراگیر بوده است. این انطباق فرهنگی با کارکنان رنو شروع شد که بخشی از AMC را تشکیل می‌دادند که ما در سال ۱۹۸۷ آن را خریداری کردیم، و تعداد بسیار زیادی از فورد در اواخر دهه هفتاد و آغاز دهه هشتاد به ما پیوستند. در واقع، در میان تیم مدیریت ارشد ما بیش از نصف آنها از کارکنان قبلی فورداند. من وضعیت فرهنگی را دست کم نمی‌گیرم، اما اعتقاد دارم که در حال حاضر بیش از حد به آن بها داده می‌شود.

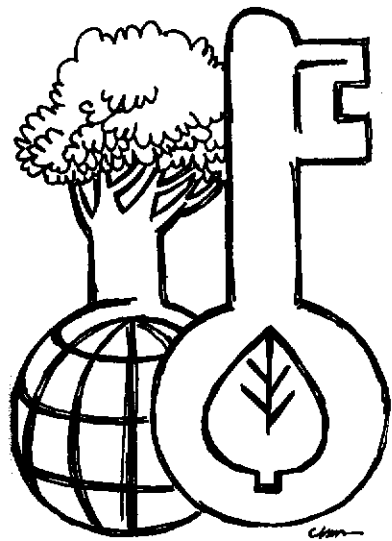
شرمپ: سهام ما در فهرست بورس اوراق بهادار نیویورک قرار دارد. علیرغم انتقاد شدید در آلمان، ما سیستم حسابداری ایالات متحده GAAP را به کار می‌بریم و طی دو سال گذشته معیارهای شرکت را تغییر داده‌ایم تا بیشتر بر پایه آمریکایی (سودگرایی) مبتنی باشد.

چنین ادغامی در حوزه صنایع سنگین بی‌سابقه است. انتظار دارید رقبای شما چگونه از خود واکنش نشان دهند؟

شرمپ: تمامی اظهارات مدیران صنعت خودروسازی در اروپا و آسیا را که خواننده‌ام غالبشان به ما تبریک گفته‌اند. و البته این ادغام آنها را تحت فشار قرار می‌دهد تا دست به کاری بزنند. مثلاً رئیس هیات عامل میتسوبیشی گفته بود، بایستی در داخل ژاپن معامله با خارجی‌ان را بررسی کرد. ولی بین دانستن آنچه باید انجام‌دهی و فرصت انجام آن، فاصله بسیار زیادی وجود دارد. □

آسیب‌شناسی سپهر زیستی

از: سیدمحمد باقری زاده



«هارمونی» است.

غرب صنعتی به برکت برخورداری توانایی شگفت‌انگیز خود در حوزه فنی، هرچند توانست حریصانه و آگاهانه در این دو قرن، حوزه زیستی بهره‌برداری کرد و اکنون که حوزه زیستی را در معرض فاجعه‌ای هولناک قرار داد فریاد برآورده است که، «لایه اوزون»، پاره شد است. و با آرامی زیرلب زمزمه می‌کند که علت پاره شدن و به وجود آمدن آب و هوای گلخانه‌ای در روی زمین ناشی از مصرف بی‌رویه سوخت فسیلی است.

گویا، چون سوخت فسیلی عمدتاً متعلق به سرزمین‌های توسعه‌نیافته و یا درحال توسعه صاحب نفت است، پس تاوان آن را باید صاحبان نفت، که نفتشان را حدود یک قرن «برده» اند بپردازند. به نظر می‌رسد حداقل این تاوان آن باشد که، توسعه صنعتی نیم‌بند «شبه دودکشی» را نیز متوقف کنند.

پاره‌شدن لایه اوزون بین بعضی از عوام به یک طنز تبدیل شده و می‌گویند: «بهتر است یک پنبه‌دوز بفرستند و پارگی را بدوزند»، شاید پشت این طنز ساده و عوامانه درس بزرگی باشد درس بزرگی از شعور جهان هستی، و آن درس این است که شعور جهان هستی برای دوختن ایر پارگی اقدام می‌کند. او دستمزد خود را نیز متصفانه مطالبه می‌کند، که شاید برای بشر بسیا سنگین تمام شود.

جنبه دیگر - غیر از سوخت فسیلی - فضایی است به نام خشکی که حیات را برای بشر فراهم می‌سازد. انسان از زمین به دو صورت

می‌شود، در واقع هدف، خدمت به خود انسان است. زیرا در مجموعه سلسله مراتب سازمان جهان، انسان جزئی از طبیعت است. و در صورتی که با طبیعت در تعادل و توازن باشد، خود او نیز در «هارمونی» است. اما انقلاب صنعتی با همه دستاوردهای فنی، «هارمونی» حوزه زیستی را برهم زده است.

وقوع انقلاب صنعتی در قرن نوزدهم - «موج دوم» - نقطه عطفی در حوزه فنی شد. نقطه عطفی که بهره‌برداری فزاینده از حوزه زیستی را به دنبال داشت. غرب صنعتی شده با شتاب و شادمانی حریصانه، مصرف‌کننده اکثر مواهب حوزه زیستی در هر گوشه ممکن در کره‌خاکی شد. این وضع تا آغاز نیمه دوم قرن بیستم در یک روند روبه افزایش و در عین حال مخرب، اما تقریباً یکنواخت ادامه یافت. تا آن زمان شاید به دلایلی، انسانهای معدودی بودند که دغدغه‌ای برای سپهرزیستی داشتند. اما در نیمه دوم قرن بیستم تعرض و تجاوز به حوزه زیستی شدت گرفت و همه موازنه‌ها را برهم زد.

شاید در نیمه دوم قرن بیستم بیش از طول تاریخ شناخته شده انسان، بشر، هارمونی کره‌خاکی را به هم ریخته است. توسعه شدید حوزه فنی و توسعه شدید حوزه اجتماعی در بعد رشد سریع جمعیت، جمعیتی که از مرز شش میلیارد نفر در جهان گذشته و در همین قرن به بیش از سه برابر رسیده، توازن را برهم زده است. توسعه شدید این دو حوزه، بدون در نظر داشتن توانایی خود - پالایی حوزه زیستی، انسان را در معرض فاجعه قرار داده است. نزدیکی فاجعه هم به این سبب است که «غرب» مصرف‌زده مدعی شد که «طبیعت از آن انسان است.»، و هم «شرق» با دنباله‌روی از غرب، و علی‌رغم بهره‌مندی از فلسفه‌ای که با زیبایی‌باور داشت: «انسان از طبیعت است»، شعور جهان هستی را مورد تعرض و تجاوز قرار داد. شعوری که هستی او از «توحید»، و بنیان شعور او از «عدل» است، و براساس تعادل و توازن و یا به تعبیری در

سپهرزیستی یا حوزه‌زیستی در کنار حوزه اجتماعی و حوزه فنی، همه دارایی انسان بر روی کره‌خاکی است. قبل از خلق و حضور بشر بر روی کره‌خاکی، حوزه زیستی وجود داشت، اما زمانی که انسان در زمین پیدا شد، رفته‌رفته بر آن چیزه گشت. در این روند چیرگی انسان، حوزه اجتماعی و حوزه فنی (حوزه فنی و حوزه اجتماعی) را برای بهره‌برداری هرچه بیشتر از حوزه‌زیستی در جهت توسعه و رشد خود به کار گرفت. برای سالها و قرن‌ها، روند به کارگیری حوزه فنی و حوزه اجتماعی، به گونه‌ای بود که حوزه زیستی قادر بود در چالش با حوزه‌های دیگر از طریق «خود - پالایی» - که بر بنیان شعور جهان هستی قرار دارد - چیرگی بشر را ساماندهی کند. جهان خاکی ما، به عنوان گوشه‌ای از جهان هستی، دارای حوزه زیستی است. این حوزه از سه بخش: هوا، خشکی و آب، تشکیل شده که با یکدیگر پیوستگی ناگسستگی دارند. لیکن تعمیم آنها به حوزه‌های جداگانه صرفاً برای تبیین مجموعه آنهاست.

از زمانی که انسان در زمین حضور یافت و بالاخره بر جهان چیرگی یافت، در حوزه‌زیستی تحولاتی پیدا شد. زیرا انسان مدعی بود در میان موجودات زنده سپهرزیستی، جایگاه ویژه‌ای دارد. هرچند حوزه زیستی، چه در مقیاس کوچک و چه در مقیاس بزرگ توانایی و نیروی خود - پالایی و دفاع از خویش را دارد ولی وقتی دچار فرسودگی بیش از حد شد، آسیب‌های جبران‌ناپذیر می‌بیند.

شاید در وضعیت فرسودگی شدید، شعور جهان هستی برای رسیدن به تعادل و توازن دوباره، یا «هارمونی»، و در جریان خود - سامانگی، انسان را روی کره خاک دچار سرگشتگی، نابسامانی، و حتی نابودی سازد. بهتر است برای عبرت گرفتن، روی اخبار حوادث طبیعی در جهان بیشتر تامل کنیم. بنابراین وقتی سخن از آشتی کردن انسان با طبیعت، در کنار آشتی کردن با خودش مطرح

استفاده می‌کند: روی زمین، خانه‌ها، کارخانه‌ها، خیابانها و نظامهای دیگر برای حمل و نقل می‌سازد و از آن برای کشاورزی و فضای سبز سود می‌جوید. بهره‌برداری از زمین مهمترین نظام تولید غذاست. ولی این امر باعث می‌شود از زمین چیزی مطالبه شود که با فضای خشکی حوزه زیستی تناسب و مطابقت ندارد. در واقع سالانه میلیونها هکتار زمین حاصلخیز از دست می‌رود، چون زیر بتونها و اسفالتها، فدای تاسیسات زیرساخت صنایع، شهرها، جاده‌ها و غیره می‌شود. بدین طریق سالانه بین پنج تا هفت میلیون هکتار زمین از دست می‌رود.^(۱)

برآورد می‌شود که میزان کاهش سالانه زمینهای کشاورزی به ترتیب زیر است:

- به علت بهره‌برداری غیرکشاورزی، هشت میلیون هکتار؛
- به علت فرسایش، سه میلیون هکتار؛
- به علت ویرانی، دومیلیون هکتار؛
- به علت استفاده از سموم، دومیلیون هکتار.

از بین رفتن زمین به علت فرسایش، ویرانی و سموم، همیشه ناشی از رفتار نادرست حوزه فنی و کیفیت زمینهای حوزه زیستی است که با این وسایل در تعارض است.^(۲)

ایران اسلامی، حدود ۵۱ میلیون هکتار زمینهای کشاورزی و قابل کشت دارد. مقدار ۳۳ میلیون هکتار زمینهایی است که یا قابل کشت فوری است و یا با سرمایه‌گذاری اندکی قابل کشت می‌شود. از این مقدار ۱۸/۵ میلیون هکتار زیرکشت است و از ۱۴/۵ میلیون هکتار آن استفاده نمی‌شود.^(۳) و جالب این است که در مکان‌یابی برای ساخت شهرهای جدید و توسعه شهرها به دلیل سرریز جمعیت، عمدتاً و البته شاید عمداً و آگاهانه و از روی خودپرستی و براساس حرص و آز و اگر نگوئیم خیانت، از زمینهای کشاورزی با بهره‌برداری بالا استفاده شده است.^(۴) مقدار جنگلهای ایران نیز از ۱۹ میلیون هکتار به ۱۲ میلیون (بین ۱۲ تا ۱۲/۴ میلیون هکتار نوشته شده)، کاهش داده شده است.^(۵)

یکی دیگر از بخشهای حوزه زیستی «آب» است که در این نوشته بیشتر مورد نظر است. باورداشت جهانی براین است که آب آشامیدنی مهمترین عامل زندگی است. همانطور که قرآن کریم نیز فرموده است: «... و از آب هر چیزی را زنده گردانیدیم». (سوره انبیا، آیه ۳۰). اما این هدف والای بشریت یعنی تهیه آب پاکیزه برای

ساکنان کره‌زمین، هنوز به دست نیامده است. هرچند آب کشاورزی و سایر مصارف را نیز نباید از نظر دورداشت و فراموش کرد.

کل ذخایر آب موجود در کره زمین و ترکیب آنها چنین است:^(۶)

- ۹۷ درصد، آب دریاها (آب شور)؛
- ۳ درصد، آب شیرین (۴۲ میلیون کیلومتر مکعب)؛
- تقسیم‌بندی آبهای شیرین:
- ۷۷ درصد، ذخیره شده در لایه‌های یخ؛
- ۲۲/۴ درصد، در عمق زمین؛
- ۰/۳۵ درصد، در دریاچه‌ها و تالابها؛
- ۰/۰۴ درصد، در جو زمین؛
- ۰/۰۱ درصد، در رودخانه‌ها.

به نظر می‌رسد سهم کشور ما از آبهای شیرین، به دلیل قرارگرفتن در منطقه آب و هوای نیمه‌خشک، و در نتیجه میانگین سالانه بارندگی نسبتاً پایین، محدود و کم باشد. هرچند رودخانه‌های کوچک و بزرگی با حجم قابل توجهی از آب در بسیاری از مناطق کشور، بخصوص در شمال، جنوب و غرب جاری است. و به‌طورمثال آب رودخانه‌های خوزستان حدود یک سوم کل آبهای جاری ایران است، اما دریغ که این «آب»های جاری دیگر «آبی» نیست، بلکه «سیاه» هستند. آنچنان سیاه که دیگر «آب» را باید شست.

آبی که براساس باورهای مذهبی، هنوز در نظر بسیاری از مردم مسلمان نسل حاضر، آنچنان مقدس است که به «مهریه» دخت بزرگوار پیامبر گرامی اسلام اتلاق می‌شود. برخی از مردم هنوز به آن سوگند یاد می‌کنند. آبی که در ادبیات سرزمین ما همواره مظهر پاکی، الهام و زندگی بوده است. آبی که در ادبیات معاصر نیز با دغدغه و البته با دلسوزی و صراحت گفته شده: «آن را گل نکنیم» و «چه گوارا این آب» و «چه زلال این رود»، بود. و گفته شد: «شاید این آب روان، می‌رود پای سپیداری، تا فروشوید اندوه دلی، دست درویشی شاید، نان خشکیده فروبرده در آب» و «مردمان سر رود، آب را می‌فهمند!». اما!

با آب چه کردیم؟ با بخشی از حوزه زیستی (محیط‌زیست) خود چه کردیم؟ آمدیم به بهانه و بهای «توسعه» هرچه توانستیم، از سر خیانت، یا حریصانه و آگاهانه، فاضلابهای خانگی را که هر روز بیشتر می‌شود، پسابهای شیمیایی را که هر روز خطرناکتر و گسترده‌تر می‌شوند، پسابهای صنعتی را که هر روز خوفناکتر می‌شوند، با

اجرای «پروژه‌های» ضدانسانی به رودخانه‌ها روانه کردیم. از این فاجعه‌بارتر و بی‌رحمانه‌تر کار را بجایی رساندیم که ضایعات بیمارستانی را همراه با ضایعات «رادیولوژی» روانه رودخانه‌ها کردیم.

نگاهی به رودخانه‌ها در هر گوشه ایران زمین آشکارا نشان از فاجعه دارد. در مسیر رودخانه‌هایی که از خرم‌آباد در جریان است، از پل دختر، و یا مسیر رودهای «دز» و «کارون» تاجایی که به خلیج فارس می‌ریزند، تاییدی بر این فاجعه است. درحالی که بسیاری از نواحی این کشور مثل اصفهان، یزد، سیستان و بلوچستان، کرانه‌های شمال خلیج فارس و مناطق و مردم بسیاری در تنگنای آب کشاورزی و آشامیدنی قرار دارند.

آبی که به باور بسیاری از صاحب نظران، مساله اصلی قرن بیست و یکم است. و حتی قرن آینده را «قرن جنگ آب» نام نهاده‌اند، ما آبهای جاری و آبی خود را این‌گونه سیاه می‌کنیم. بهتر است این شعر مولانا را باور کنیم که:

این جهان کوه است و فعل ما ندا
سوی ما آید ندادها را صدا

آب در سرزمین می‌تواند و لازم است که سامان یابد. می‌تواند مردم سرزمین ما را نه تنها در جمعیت اکنون، بلکه با جمعیتی به مراتب بیشتر به رشد و توسعه و زندگی سزاوار و شایسته برساند.

شاید «آب» بتواند، در صورتی که ساماندهی شود، بیش از «نفت» ما را یاری رساند. ما با ساماندهی، آبهای ایران می‌توانیم نه تنها ملت خود را نیک‌بخت سازیم، بلکه به علت نزدیکی با کشورهای جنوبی خلیج فارس که عمدتاً محتاج آب پاکیزه برای آشامیدن و کشاورزی هستند، درآمدی سرشار و قابل اعتماد داشته باشیم.

منابع و ماخذ:

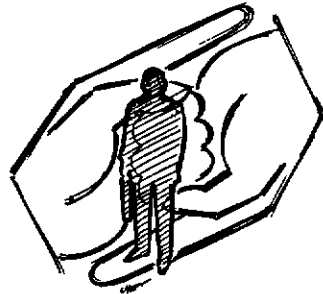
- ۱- آنورلیوچی و دیگران، جهان در آستانه قرن بیست و یکم، ترجمه علی اسدی صفحه ۵۴ و ۵۵
- ۲- ماخذ شماره یک
- ۳- دکتر غلامرضا اسلامی بیدگلی، گردهمایی «بررسی اقتصاد روز»
- ۴- قطعه‌نامه کنفرانس بین‌المللی توسعه شهرها و شهرهای جدید، مسکن و شهرسازی
- ۵- ماخذ شماره ۴
- ۶- ماخذ شماره یک، صفحه ۵۶

● سیدمحمد باقری‌زاده: کارشناس مدیریت، پژوهشگر و نویسنده.

مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار

مترجم: فرشید عبدی ملک آبادی

INTERNATIONAL JOURNAL OF
PRODUCTION & OPERATION
MANAGEMENT NO.12 /95



مقدمه

توسعه مفاهیم و کاربردهای مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان (BUSINESS PROCESS REENGINEERING - BPR) با طرح مطالعاتی «مدیریت در دهه ۹۰» دانشگاه MIT آغاز شد. (۱) اولین مقاله مشهور درباره مهندسی مجدد توسط مایکل هامر در نشریه هاروارد بیزینس ریویو، منتشر شد. (۲) کتاب داوینچ در زمینه نوآوری، خلاقیت در فرآیندها (۳)، اولین اثری بود، که رویکرد زیادی به استفاده از تکنولوژی اطلاعات (IT) در BPR داشت. اما درعین حال واضح بود که بسیاری از مثالهای مورداستفاده در BPR ارتباط زیادی با مدیریت عملیات و خدمات یا مهندسی صنایع داشتند.

البته، بعضی نویسندگان، درمورد BPR کاری را انجام دادند، که قبلاً برای مفاهیم زنجیره تامین، پشتیبانی و ساخت انجام شده بود. (۴) هدف از این مقاله این نیست که نشان دهیم مهندسی مجدد یکی از روشهای مدیریت عملیات است ولی می‌خواهیم مفاهیم و روشهایی که در این حیطه وجود دارد و می‌توان از آنها در BPR استفاده کرد را مورد بررسی قرار دهیم. بنابراین یادگیری از نتایج سایر فلسفه‌های بهبود، می‌تواند به صورت ارزشمندی در برنامه‌های BPR مورداستفاده قرار گیرد. برای این کار، ابتدا لازم است تعریف زیر را از BPR ارائه دهیم:

سازمان، مجموعه‌ای است از فرآیندها، که دارای ویژگی استراتژیکی، عملیاتی و امکان‌پذیری، هستند. BPR، روشی است برای بهبود شدید در عملکرد با استفاده از منابع، به طریقی که حداکثر ارزش افزوده در فعالیتهای سازمان عاید شود. در مهندسی مجدد، فعالیتهای هزینه‌بر در سطح فرآیندها و یا کل سازمان، به

در نظر بگیرید:

- اطلاعات را یکبار و از یک منبع کسب کنید. با این کار اختلافات و نارضایتی‌ها به حداقل می‌رسد؛
- تا حد امکان شغلها را ترکیب کنید تا جایی که مدیران کارگشا یا گروههای کارگشا بوجود بیایند. این افراد تنها نقطه‌های تماس فرایند با خارج از آن هستند؛
- برای هر موقعیت، فرایند مناسب آن را بوجود آورید (چند فرایند برای شرایط مختلف).

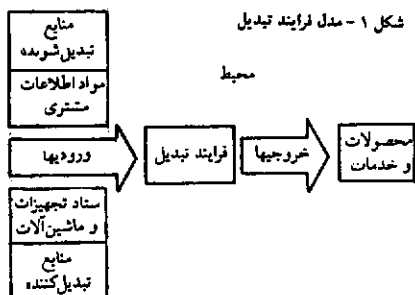
مدیریت تولید و عملیات چیست؟

مدیریت تولید و عملیات عبارت است از منابعی که برای تولید محصولات و خدمات مورداستفاده قرار می‌گیرند. هر کتاب درسی درباره POM شامل فصل‌هایی در ارتباط با طراحی محصولات، طراحی عملیات، برنامه‌ریزی و کنترل ظرفیت مواد، کیفیت و بهره‌وری منابع است. مباحث مطرح شده در این زمینه‌های اصلی ممکن است کاملاً کیفی و یا کمی باشد.

علم مدیریت عملیات، دارای دو زمینه اصلی است، که ارتباط زیادی با مفاهیم و دستورالعمل‌های BPR دارند. اولین زمینه، فرایندگرا بودن مدیریت تولید و مهندسی صنایع است. دوم، مدیریت عملیات نیز مانند BPR شامل مفاهیم و روشهایی برای طراحی مدیریت و بهبود فرآیندهای عملیاتی است.

تعریف فرایند

مدیریت تولید و عملیات، مناسب‌ترین علم برای پاسخ و توضیح درمورد فرآیندها است. ولی این کار ساده نیست. زیرا اکثر نویسندگانی که وابسته به POM هستند، فرایند را بیشتر بر اساس فرآیندهای تبدیل تعریف کرده‌اند. فرایند عبارت است از تبدیل ورودیها (منابع) به خروجیها (محصولات و خدمات) (شکل ۱).



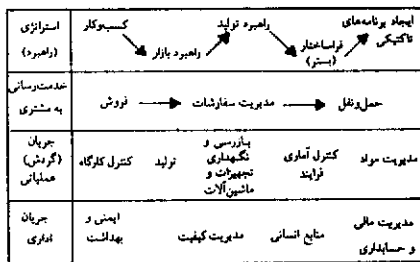
حداقل می‌رسد.

در تعریف BPR، به صورت ضمنی، ساختار سازمانی موردتوجه واقع شده است. اگر سازمان را به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها در نظر بگیریم چطور و چگونه، فرآیندها بر نگرش سازمان تاثیر می‌گذارند؟ بحثهای جدید پیرامون اهمیت نسبی فرآیندها نسبت به وظایف، درحالی که فرآیندها هم با محدودیت مرزهای مشترک سنتی وظیفه‌ای روبرو هستند، احتمالاً پدیده‌ای است که بر اثر اجرای BPR ظهور کرده است. (۵)

قاعده‌های BPR

به عنوان یک شیوه‌نامه یا چارچوب، برای اجرای BPR، اصول مهندسی مجدد پیشنهادی توسط هامر و ویژگیهای فرآیندهای مهندسی مجدد شده که توسط هامر و چمپی ارائه شده‌اند، را ترکیب کرده‌ایم قواعد هشت‌گانه بهبود فرآیندها عبارتند از:

- براساس نتایج سازماندهی کنید نه بر مبنای وظایف؛
- به کسانی که از نتیجه فرایند استفاده می‌کنند، اجازه دهید آن را انجام دهند؛
- با منابعی که از لحاظ جغرافیایی پراکنده هستند، به صورتی رفتار کنید که انگار ترکیبی از سازمانهای متمرکز و غیرمتمرکز هستند؛
- فعالیت‌ها را با نظم طبیعی به هم متصل کنید و آنها را به صورت موازی انجام دهید؛
- کار را درجایی انجام دهید که منطقی است. مخصوصاً تصمیم‌گیری، پردازش اطلاعات و بررسی و کنترل را به عنوان بخشی از فرایند



عملکرد تاکتیکی سازمان را به عهده دارد؛

- ۲ - خدمت‌رسانی به مشتری: این فرایند مسئولیت توسعه پاسخگویی کار را به نیازهای مشتریان به عهده دارد و به تنهایی به منزله یک سیستم جامع کسب و کار است.
- ۳ - جریان عملیات: مسئولیت پشتیبانی و توسعه کلیه فرایندها را به عهده دارد.
- ۴ - جریان اداری: مسئولیت اطمینان از پشتیبانی و توسعه کلیه فرایندها و ایجاد آنها را به عهده دارد.

خواص عناصر فرایندی

در این قسمت به بررسی شش خواص فرایندها می‌پردازیم. لازم به یادآوری است که زمینه آنها از POM گرفته شده است و ریشه در مدیریت عملیات دارند.

- ۱ - زنجیره ارزشها: عناصر فرایند شامل فعالیت‌هایی هستند که دارای ارزش افزوده است. همچنین فعالیت‌هایی نیز در این فرایندها وجود دارند که ارزش افزوده تولید نمی‌کنند. به این فعالیتها، اصطلاحاً «ضایعات» گفته می‌شود. اکثر پیشرفتها در عملکرد عناصر فرایندی به کمک حذف فعالیت‌های ضایع‌کننده انجام می‌شود.
- ۲ - تغییرپذیری: کلیه فرایندها، متغیر هستند. این بدین معنی است که برونداد یک فرایند ممکن است هرگز تکرار نشود. تشخیص علت‌های خاص تغییرپذیری (علل خارجی) و علل طبیعی (که ذاتاً در هر فرایند وجود دارند) برای کنترل فرایند بسیار مهم است. هنگامی که یک فرایند تحت کنترل باشد، می‌توان از روشهای آماری جهت پیش‌بینی برونداد و بررسی فرایند، استفاده کرد.
- ۳ - اندازه‌گیری: کلیه فرایندها قابل اندازه‌گیری هستند. بعضی از شاخص‌های مهم اندازه‌گیری در ارتباط با مشتری هستند که به سوگیری سازمان درجهت خدمت‌رسانی به مشتریان کمک می‌کنند. اگر کل سازمان را زنجیره‌ای از مشتریان

می‌آورد. با این روش، مدیریت تولید و عملیات باید توانایی شروع انواع تبدیل‌ها را در محیط‌های مختلفی داشته باشد، درست همانطور که اصول BPR برای هر فرایند سازمانی قابل استفاده هستند.

برونداها (خروجیها)

برونداهای فرایند تبدیل به دو نوع کلی طبقه‌بندی می‌شوند:

- ۱ - محصولات: که قابل لمس هستند و می‌توان آنها را نگهداری و حمل کرد. کیفیت از دیدگاه مشتری، اساساً مرتبط با محصول است.
 - ۲ - خدمات: که ناملموس هستند و نمی‌توان آنها را حمل و یا نگهداری کرد. آنها نوعاً، همزمان با تولید مصرف می‌شوند. کیفیت در این حالت علاوه بر وابستگی به نتیجه خدمت وابسته به احساس مشتری نسبت به سیستم ارائه خدمات است.
- شایان ذکر است، که اکثر برونداهای فرایندهای تبدیل، ترکیباتی از دو نوع فوق‌الذکر هستند.

فرایندهای کسب و کار

عملیات را می‌توان به‌عنوان نمونه‌ای از فرایندهای کسب و کار در نظر گرفت. نکته اصلی این است که منابع تبدیل‌شونده از خارج محدوده‌های سازمان تأمین می‌شوند و برونداها به شکل محصول یا خدمات از مرزهای سازمان خارج می‌شوند. از این خاصیت «خاتمه به خاتمه» می‌توان برای بیان تفاوت میان فرایندهای کسب و کار استفاده کرد. فرایندها، از ورود برونداها به داخل مرزهای سازمان شروع شده و با خروج برونداها از مرزهای سازمان خاتمه می‌یابند. این دیدگاه، ارتباط کاملی با پیام BPR در مورد «تاسیس دوباره شرکت» دارد. داوون پرت اعتقاد دارد که فعالیت بهبود فرایند ساده نیست.

تاکنون سازمانهای زیادی، شروع از صفر را تجربه کرده‌اند. الگای (شرکتی در بریتانیا) مثالی از این سازمانهاست. در این شرکت تاکنون مهندسی مجدد فقط چهار فرایند اصلی کسب‌وکار (سازمان) را شناسایی کرده است. (شکل ۲) این فرایندها، عبارتند از:

- ۱ - جریان استراتژی: این فرایند مسئولیت توسعه استراتژی به منظور کسب اطمینان از سودآوری بلندمدت و همچنین بهینه‌کردن

برونداها (ورودیها)ی فرایند تبدیل

ورودیها به دو دسته تقسیم می‌شوند:

- الف - منابع تبدیل‌شونده یعنی منابعی که در طول فرایند با روشهای مشخصی تغییر می‌کنند یا تکامل می‌یابند. معمولاً این منابع ترکیبی از مواد، اطلاعات و مشتریان هستند. به عنوان مثال یک بانک در ابتدا اطلاعات را پردازش می‌کند و بعد مواد (پول و صورتحسابها) و مشتریان (فاکتورها و تغییر در حسابها) نیز دچار تغییر می‌شوند.
 - ب - منابع تبدیل‌کننده (یعنی منابعی که برای تبدیل منابع نوع الف مورد استفاده قرار می‌گیرند). دو برونداد اصلی از این نوع عبارتند از کارگاهی (سخت‌افزارهایی نظیر ساختمانها و تجهیزات) و ستاد که وظایف نگهداری و برنامه‌ریزی، اجرا و کلاً مدیریت عملیات را به عهده دارد.
- هر دوگونه ورودیها، برای فرایندهای تبدیل موردنیاز هستند.

فرایند تبدیل

فرایند تبدیل، از منابع تبدیل‌کننده، جهت تبدیل منابع تبدیل‌شونده، استفاده می‌کند. تبدیل ممکن است از مسیرهای مختلفی انجام شود. (شکل ۱)

الف - موادی که از لحاظ فیزیکی تغییر شکل پیدا می‌کنند، مانند ورق فولاد که تبدیل به بدنه ماشین می‌شود یا مکان آنها تغییر می‌کند مثل سفارشات پستی، یا ممکن است مالک آنها تغییر کند مانند خرده‌فروشی، یا ذخیره‌شونده مانند انبارداری.

ب - اطلاعات ممکن است تغییر شکل پیدا کنند مثل پردازشهای مالی یا مخمل آنها تغییر کند مثل مخابرات و یا ممکن است وضعیت آنها تغییر کند. مثل تحصیلات و یا ممکن است ذخیره شوند مثل ثبت اطلاعات موجودی انبار

ج - مشتریان ممکن است به صورت فیزیکی تغییر کنند مثل کوتاه کردن موی سر در آرایشگاه و یا مکان آنها تغییر کند مثل سفر با هواپیما، قطار و... یا ممکن است درجایی سکونت کنند مثل استفاده از امکانات هتلها و مسافرخانهها، یا ممکن است به صورت فیزیولوژیکی تغییر کنند مثل مسائل بهداشتی و درمان و یا از لحاظ روانی دچار تغییر شوند (مثل تفریحات و سرگرمی)

تعداد نسبتاً کمی از انواع فرایندهای تبدیل (بهبود، نگهداری و حرکت) تاکنون پدید آمده‌اند. اغلب در شرایط واقعی، ترکیبی از دو یا بیشتر گونه‌های مختلف تبدیل، فرایند را بوجود

فرض کنیم، می‌توان جهت یکپارچه کردن فرایندها، از شاخص‌های مشترک جهت اندازه‌گیری استفاده کنیم.

۴ - شبکه‌ای بودن: ساختار تجزیه فرایندهای کار، نشان داد که می‌توان مجموعه‌ای منطقی از ارتباطات بین فرایندها در سازمان بوجود آورد. باید برای هر یک از بخشها، هدف‌گزینی و آینده‌نگری کرد و آنها را به صورت استراتژیک هماهنگ کرد. شباهت شیوه تفکر در سازمان سبب ارتقاء تفکر مبتنی بر فرایند حتی فراتر از مرزهای سازمان می‌شود و رابطه‌های خارجی با تامین‌کنندگان، مشتریان و غیره را درون فرایند دربرمی‌گیرد. شبکه فرایند باید تا حد امکان ساده باشد. این مساله، اصلی‌ترین چالش مهندسی مجدد است.

۵ - مالکیت: فرایندها از مالکیت و مسئولیت سود می‌برند. این مزایا هم برای قهرمانان فرایندها (فرایندهای سطوح بالا) و هم برای مالکین فرایندها (برای وظایف) این اطمینان را ایجاد می‌کند که فرایند برای سازمان اهمیت زیادی دارد و در مرکز فعالیت‌های سازمان قرار دارد. فرایندها را همیشه می‌توان بهبود داد. به‌ویژه اگر این بهبود بعد از ساختاردهی مجدد بنیادی انجام شود.

۶ - اتوماسیون: شون‌برگر توصیه می‌کند «اگر تغییرپذیری فرایند را نمی‌توانید از طریق دیگری کنترل کنید، تدریجاً همه چیز را خودکار کنید. اتوماسیون فرایند بایستی پس از ساده‌سازی فرایندی و یکپارچه کردن آن انجام شود و هدف آن ایجاد موتور و نیروی محرک تغییر از درون باشد. نظریه‌پردازان BPR نظیر هامر و چمپی اشاره می‌کنند که IT عامل تقویت BPR است.

فرضیه ما این است که این خواص قابل اعمال به کلیه فرایندها در تمام سطوح سلسله مراتب هستند.

پیشرفتهای مدیریت تولید و عملیات و مهندسی صنایع

سه پیشرفت عمده در حوزه POM و مهندسی صنایع وجود داشته است که با BPR دارای ارتباط است. اولین مفهوم، استراتژی عملیاتی است. که بین راهبرد رقابتی و توانایی عملیاتی سازمان ایجاد ارتباط می‌کند مفهومی که در استراتژی عملیاتی نادیده گرفته شده است. رابطه تنگاتنگی بین هدف رقابت و توانایی عملیات است. با این استدلال که هر ترکیبی از

منابع فقط می‌تواند بعضی از شاخص‌ها را افزایش دهد. یعنی تولید با بهترین کیفیت محصول یا خدمات به صورت سفارشی و با کمترین هزینه و زمان، کار مشکلی است.

دومین پیشرفت POM، واردکردن مشتری به درون زنجیره تولید بوده است. با این تحول، خدمات و تاثیر مشتری به‌عنوان قسمتی از عملیات سازمان در نظر گرفته می‌شود.

سومین پیشرفت، از تلاش ژاپنی‌ها بوجود آمد. این پیشرفت بزرگترین تغییری بود که در طی ۱۵ الی ۲۰ سال گذشته بوجود آمده بود. جالب است که این تحول از طریق دانشگاهها و تئورسین‌های دانشگاهی بوجود نیامد، بلکه توسط مهندسین کارخانه‌های تولید خودرو و لوازم الکترونیکی در ژاپن و پیروان آنها در آمریکا و اروپا پدید آمد.

این تحول سبب ایجاد مفاهیم و کاربردهای کیفیت جامع (TQM)، نظام تولید درست به موقع، مدیریت زنجیره تامین و تولید سفارشی و مهندسی همزمان شد.

درسهایی برای BPR

بررسی جنبه‌های مختلف دانش مدیریت عملیات و مهندسی صنایع و چارچوب قواعد BPR، توجه را به مشترکات JIT، TQM و مهندسی همزمان جلب می‌کند. دلایل شکست و موفقیت JIT، TQM و مهندسی همزمان، نقش مهمی برای آینده BPR دارد. پس اهمیت دارد که با این مسائل هم آشنا شویم.

نقش مدیرعامل، (CEO) برای جهت‌گیری TQM و توجیه JIT دارای اهمیت زیادی است. تعهد مدیریت عالی نسبت به بهبود، مهمترین مساله است. مسئولیت مدیران عالی در برابر برنامه‌های بهبود، غیرقابل تفویض است. CEO باید با برنامه‌های توسعه و بهبود سازمان، همچون یک اولویت استراتژیک رفتار کند.

استفاده از TQM و JIT باید متناسب با محیط کسب و کار هر سازمانی باشد. برای اجرای مفید و مساعد بهتر است در ابتدا وضعیت فرایندهای ویژه را محک زد. این کار برای شکستن وضعیت سابق سازمان و پیدا کردن سه رشته کار، مناسبترین شیوه است.

آموزش در وقت مناسب و سطح مناسب، یکی از راههای کسب موفقیت است. آموزش، حامی فعالیت‌های بهبود است و باید نقش خود را به خوبی ایفاء کند. از آموزش نباید به صورت

انبوه و خسته‌کننده برای انجام هر فعالیت و تلاشی استفاده کرد. آموزش باید بیشتر در حین اجراء، جهت پشتیبانی اجرای صحیح به صورت مداوم انجام شود. مدیران میانی حتماً باید برای آموزش و اجراء موردتوجه واقع شوند. این افراد باید حس کنند که کمبود آموزش برایشان مشکل‌آفرین خواهد شد و آموزش می‌تواند نقش‌های جدید آنها را مشخص و تنظیم کند.

برای این که مشکلات را به شکل کاملی مستوجه شوید، به حرفهای مشتریان، تامین‌کنندگان و کارکنان با دقت گوش کنید. فعالیت‌های سازمان باید درجهتی انجام شود که برای مشتریان دارای اولویت است. حتماً باید حقایق و مسائل سازمان موردبررسی کامل قرار بگیرند باید به این فکر که نباید تقصیرها را به گردن فرد مشخصی انداخت، با مساله برخورد و راه‌حل آن تعیین شود.

نباید فقط به ابزارهای تکنیکی توجه کرد. در بسیاری از موارد، کارکنان، مهارت‌های رهبری و خلاقیت دارای اهمیت بیشتری هستند. ابزارهای پیچیده طراحی فرایند توجه خود را از طراحی مجدد فرایند به درک کامل فرایند موجود تغییر داده‌اند و از مشارکت ستاد غیرهستی جلوگیری می‌کنند و همچنین مانع تعهد و نوآوری هستند. در هر جای نتیجه یا برون‌داد فرایند که تامین‌کنندگان در آن، تاثیرگذار هستند، آنها را دخالت دهید و از آنها استفاده کنید. سازمانهایی دارای وضعیت مناسب هستند که زنجیره تامین آنها خوب عمل کند و از یک نگرش مشارکتی نسبت به روابط مشتریان و تامین‌کنندگان استفاده کنند. چنین نگرشی درون زنجیره تامین می‌تواند منجر به مزایای قابل توجهی برای همه قسمتها شود.

سعی نکنید یک مرتبه کار زیادی را انجام دهید. هنگامی موفقیت خود را جشن بگیرید که به تداوم آن اعتماد داشته باشید. میزان تحرک برای تغییر در اثر تجربه طولانی بدست می‌آید و این کار باید قبل از شروع هر حرکت جدیدی با دقت تعیین شود. روشهای بهبود نیز مانند منحنی فراگیری پیشرفت می‌کنند و الگویی مطابق آن دارند.

TQM و JIT شامل پیامهایی برای تغییر و چالش هستند که باید منتشر شوند. این فرایند ارتباطی می‌تواند با به‌کارگیری بازها و شبیه‌سازی جهت شروع آن تسهیل و پیام آن ارائه شود. درحقیقت این روشها، حاوی مطالبی

ستند که باید BPR هم از توصیف آنها استفاده کند.

از معیارهای صحیح برای نشان دادن یقین خود استفاده کنید. اعتماد شدید به ساخص‌های مالی کوتاه‌مدت بدون درک اخص‌های عملیاتی اصلی، تصویر غلطی از عملکرد و پیشرفت‌ها ایجاد خواهد کرد. برای یقین مهندسی مجدد فرایندهای سازمان، باید این سه موضوع اصلی و پراهمیت توجه کنیم: اولاً، استفاده از رویکرد BPR در نهایت از زمان را فریبندگرا خواهد کرد. فرایندی بودن، نگامی مفید است که به آن نگرش سیستمی شته باشیم. اما نگرش سیستمی، مطالبی مورد چگونگی مدیریت در چنین سازمانهایی ارائه نمی‌کند. این مساله برای مشخص کردن گونگی مدیریت فرایندها در سطوح مختلف و مدیریت فرایندهای عملیاتی استراتژیک و ساده‌سازی و تعامل بین آنها، دارای اهمیت یاری است و POM نیز هنوز راه‌حلی برای آن صورت قطعی ندارد.

ثانیاً، اگر یک سازمان فرایندی ایجاد کردیم، بطور می‌توانیم وضعیت سیستم‌های استقرار یافته جدید را برای پشتیبانی فرایندها، کنترل کنیم؟ چگونه می‌توانیم این سلسله‌ها را رد سنجش قرار دهیم؟ این مساله را ما ادعا رده‌ایم. این ادعا براساس مسائلی است که در رکتها مشاهده کرده‌ایم. در شرکتهای مورد نظر، یستم‌های اندازه‌گیری عملکرد، هرگز به شکل ناسبی مساله را حل نکرده‌اند و همواره ایجاد رضایتی کرده‌اند. درحقیقت این سئوالها، فراتر محدوده POM است و برای پاسخگویی به آن ید از علوم مالی، حسابداری، منابع انسانی و متراتژیک استفاده کرد.

ثالثاً، به نظر می‌رسد، تعارض در روشها بین سعه‌دهندگان سیستم‌های اطلاعاتی و اعضای تاد عملیاتی بوجود آید و این امر مشکل آفرین شود. انفجار و رشد بیش از حد ابزارهای امپورتی برای پشتیبانی BPR مشخص کرد که از و تقاضا برای ابزارهای پیچیده طراحی فرایند جود دارد. اما، هنوز هم استفاده از این ابزارهای چیده برای افراد غیرمتخصص مشکل است. ستفاده از این ابزارهای پیچیده - با استفاده از ایچی که درمورد سایر فلسفه‌های بهبود و ستفاده از آنها ارائه شد - BPR را در مراحل نازین دچار مشکل خواهد کرد و به آن خسارت واهدزد. مجدداً، مانند حالت قبلی، این مساله

را به صورت مجزا فقط نمی‌توانیم در محدوده‌های سیستم‌های اطلاعاتی (IS) و یا POM حل کنیم. این مساله فقط با در نظر گرفتن کلیه جنبه‌های فرایند، کارکنان و تکنولوژی به شکل موفقیت‌آمیزی قابل حل است.

نتیجه‌گیری

با مطالعه مسائل و مباحث POM می‌توانیم برنامه‌های BPR را با موفقیت اجرا کنیم. ارزشمندی این کار، اجتناب از خطراتی است که، BPR ممکن است با آن مواجه شود. این خطرات و مشکلات قبلاً در مدیریت تولید و عملیات تجربه شده است. از نظر ما، موضوع IT شیوه ایجاد فرایندها است، درحالی که TQM و مهندسی همزمان، بیشتر در مورد چگونگی تغییر هستند. درست مثل سایر فلسفه‌های بهبود، BPR نیز جهت‌کامیابی نیاز به تعهد مدیریت عالی و یک رویکرد چند رشته‌ای (مثل مهندسی صنایع و مدیریت) دارد و از علوم مختلفی باید استفاده کند. چون که اکثر اصول BPR از واحدهای تولیدی به ادارات و محیط‌های خدماتی انتقال یافته‌اند. اگر از کارکنان تولید (یا مهندسین صنایع) در گروهای BPR استفاده کنیم، احتمال موفقیت افزایش می‌یابد و این کار دارای ارزش زیادی است.

تعریف فرایند مثل تعریف کیفیت، کار ساده‌ای نیست. چرا که تفسیرهای زیادی در مورد آن وجود دارد و این تفسیرها، اشتباه‌آفرین هستند. به این علت که قسمت اصلی و قلب BPR را فرایندها تشکیل می‌دهند، باید تعریف محکمی از فرایند ارائه کنیم.

* ساده‌ترین تعریف فرایند، تبدیل ورودیها (منابع) به خروجیها (محصولات یا خدمات) است؛

* یک فرایند کسب و کار، یک حالت «خاتمه به خاتمه» از تعریف فوق است. یعنی ورودیهای آن از خارج مرزهای سازمان تامین می‌شود و پرونده‌های آن نیز به خارج از مرزهای سازمان ارسال می‌شوند. فرایندهای کسب و کار در سازمانهای مهندسی مجدد شده از لحاظ تعداد، کم‌شمار هستند (شاید فقط ۴ الی ۶ فرایند).

* سایر فرایندها (اجزاء فرایندهای کسب و کار) می‌توانند و باید به صورت سلسله‌مراتبی مرتب شوند. هرچه تعداد سطوح کمتر باشد بهتر است. پیشنهاد ما ۴ سطح است.

* کلیه فرایندها در سطوح مختلف دارای خواص

مشترکی هستند. ترکیبی از فعالیتهای دارای ارزش افزوده و فعالیتهایی که ارزش افزوده تولید نمی‌کنند، تغییرپذیری ذاتی، قابلیت اندازه‌گیری، ارتباط منطقی با یکدیگر (شبکه بودن)، سود بردن از مالکیت و نیاز شدید به اتوماسیون بعداز اینکه مهندسی مجدد اجرا شد.

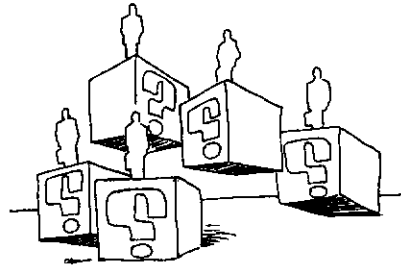
زمینه BPR درحال توسعه است و هنوز مرحله توسعه را پشت سر نگذاشته است. اجرای موثر BPR نیاز به استفاده از همه علوم مدیریت دارد. اگر مفاهیم رشته‌های مختلف علوم مدیریت را به همان صورت که قابل اعمال و استفاده مفید در BPR هستند، درک کنیم، احتمال موفقیت در اجرای مهندسی مجدد افزایش می‌یابد. نباید مشکلات و تجربه‌های اجرای سایر فلسفه‌های بهبود را فراموش کنیم. به کارگیری تکنیک‌ها و مفاهیم مدیریت تولید و مهندسی صنایع در مهندسی مجدد، به صورت بالقوه دارای ارزش زیادی است. □

منابع:

- 1 - SCOTT MORTON, M.S., THE CORPORATION OF THE 1990s: INFORMATION TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION, OXFORD UNIVERSITY PRESS, OXFORD, 1991.
- 2 - HAMMER, M., "RE-ENGINEERING WORK: DON T AUTOMATE. OBLITERATE, HARVARD BUSINESS REVIEW. JUNE 1990.
- 3 - DAVENPORT, T.H. PROCESS INNOVATION: REENGINEERING WORK THROUGH INFORMATION TECHNOLOGY. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, M.A.1993.
- 4 - JOHANSSON, H.J. MCHUGH. P.PENDLEBURY. A.J. AND WHEELER, W.A. III, BUSINESS PROCESS REENGINEERING - BREAKPOINT STRATEGIES FOR MARKET DOMINANCE, JOHN WILEY & SONS, NEW YORK, NY, 1993.
- 5 - WOMACK, J.P. AND JONES, D.T. "FROM LEAN PRODUCTION TO THE IEAN ENTERPRISE". HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH/APRIL 1994.

شناخت شخصیت کارکنان، لازمه مدیریت رفتار سازمانی*

از: سید محمد مقیمی



سازمانها متشکل از مجموعه‌ای از انسانها هستند که این افراد هر یک دارای شخصیت منحصر به فردی هستند که در تعاملات خود با سازمان و دیگران آنرا بروز می‌دهند.

در اهمیت افراد در سازمان همین بس که مدیریت را عبارت از کارکردن با دیگران دانسته‌اند. مدیران برای آنکه بتوانند با این افراد کار کنند، الزاماً بایستی ویژگیهای شخصیتی افراد تحت سرپرستی خود را بشناسند و مطابق این ویژگیها، افراد را به کار گمارند. چرا که بعضی از مشاغل و فعالیتها با ویژگیهای شخصیتی افراد تطابق ندارد و همین عاملی می‌شود تا سازمان و فرد در رسیدن به هدفهای خود با شکست مواجه شوند. علاوه بر آن افراد در سازمان نیز از تمامی جنبه‌های شخصیتی خود شناخت کافی ندارند که بایستی زمینه‌ای فراهم شود تا افراد نسبت به ویژگیهای شخصیتی خود وقوف یابند و نسبت به تقویت جنبه‌های مثبت و پرهیز از جنبه‌های منفی شخصیتی خود اقدام کنند. عمده مشکلاتی که در سازمان رخ می‌دهد ناشی از درک نکردن متقابل افراد از یکدیگر است. شناخت صفات شخصیتی افراد، مدیر را یاری می‌دهد تا از به وجود آمدن چنین وضعیتی جلوگیری کند و به توانمندی و ظرفیتهای کارکنان پی ببرد. در این مقاله تلاش بر آن است تا ابعاد و ویژگیهای شخصیتی کارکنان در سازمان مورد بحث قرار گیرد تا افراد با مطالعه آن بتوانند تا حدودی به ویژگیهای شخصیتی خود واقف شوند. در پایان مقاله، پرسشنامه‌ای آورده شده تا افراد یکی از جنبه‌های شخصیتی خود را مورد سنجش قرار دهند.

شخصیت، مفهومی است که افراد پیوسته در زندگی روزمره خود از آن استفاده می‌کنند. «سالواتوره مادی» شخصیت را اینگونه تعریف می‌کند:

«شخصیت مجموعه‌ای از ویژگیها و

هم نیستند و هر زیردستی، شخصیتی منحصر به فردی دارد و ممکن است به یک محرک پاسخ دهد یا ندهد (همانند پرداخت پاداش یا توبیه فرد) نهایتاً رفتارهای شخصیتی افراد ناشی از «فشارهای اجتماعی و زیستی» است. به عنوان مثال اگر رئیس از افراد بخواهد که کاری را به روشی مشخص انجام دهد، حتی اگر فرد موافق آن نباشد، آنرا انجام خواهد داد. این یک نوع فشار اجتماعی است و همچنین شما به‌عنوان گرسنگی کار را می‌کنید و برای صرف ناهار و غذاخوری می‌روید که این نیز یک نوع فشار زیستی است. از این رو این رفتارها نیازمند هیچ توضیحی نیست. زیرا علل چنین رفتارهایی به روشنی قابل فهم است.

عوامل اثرگذار بر شخصیت

دو عامل عمده بر شکل‌گیری و بهبود شخصیت تاثیر می‌گذارند. این عوامل عبارتند از عوامل وراثتی و عوامل محیطی. اینکه کدامیک از این عوامل تاثیر بیشتری بر ساختار شخصیت دارند، جای بحث فراوان دارد. بعضی دانشمندان علوم رفتاری بر این باورند که ویژگیهای شخصیتی ناشی از عوامل وراثتی است و محیط مناسب فقط زمینه را برای بروز آنها فراهم می‌کند. بعضی دیگر معتقدند که تاثر محیط قوی‌تر از عامل وراثت است. طبق نظریه «مایر» (MAIRE) دانش، مهارت و زبان کاملاً اکتسابی هستند که موجب تعدیل رفتار می‌گردد و این ویژگیها به‌وسیله افراد از طریق تجربه شخصی آنها حاصل می‌شود. یک نظریه دیگر عوامل وراثتی و محیطی را تماماً بر شکل‌گیری شخصیت موثر می‌داند. شکل شماره ۱ تاثر عوامل وراثتی و محیطی را بر روی شخصیت نشان می‌دهد:

ابعاد شخصیت سازمانی

مهمترین ابعاد شخصیتی که با رفتارها و سازمانی و روابط متقابل شخصی ارتباط نزدیکی دارند، عبارتند از:

شخصیت اقتدارگرا: این‌گونه افراد تمایل به پذیرش کورکورانه قدرت دارند. افراد قدرت‌طلب اعتقاد به اطاعت و فرمانبرداری از قدرت دارند؛ شخصیت دیوانسالار: شخص دیوانسالار همانند فرد قدرت‌گراست، اما تنها تفاوتی که بین این دو شخصیت وجود دارد آن است که احترام شخص دیوانسالار به قدرت کورکورانه نیست و عمد مبتنی بر قوانین و مقررات سازمانی است؛

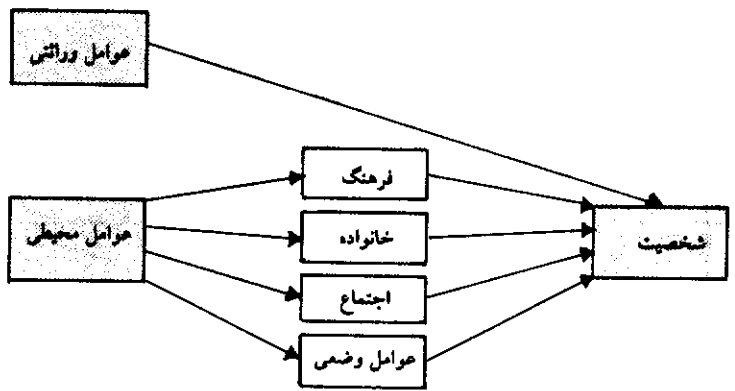
تمایلات نسبتاً پایدار است که مشترکات و تفاوتها در رفتار روانی (تفکرات، احساسات و اقدامات) افراد را که دارای استمرار زمانی است، مشخص می‌سازد و ممکن است در همان لحظه به‌آسانی به‌عنوان پیامد مجرد فشارهای اجتماعی و زیستی درک نشود.»

اولین جنبه شخصیت مطابق تعریف فوق عبارت است از: «مجموعه ویژگیهای نسبتاً پایدار»، این ویژگیها به‌عنوان الگوهای ثابت رفتار مطرحند، اگر شخصیت افراد به‌طور کلی و ناگهانی تغییر کند، توانایی پیش‌بینی صفات مشخصه شخصیتی وجود نخواهد داشت. به‌عنوان نمونه اگر باور داریم که شخصی دارای شخصیت گرم و دوستانه است، در حالی که همین شخص بعضی اوقات گرم و دوستانه و بعضی اوقات سرد و خصومت‌آمیز رفتار کند، پس ما نمی‌توانیم نتیجه بگیریم که شخصیت او گرم و دوستانه است. بنابراین وقتی شخصیت یک فرد را ارزیابی می‌کنیم بایستی ویژگیهای نسبتاً ثابت را بجوییم و یا ویژگیهایی که در دوره زمانی بلندمدت خیلی آرام تغییر می‌کند. دومین جنبه عبارت است از: «نقاط مشترک و تفاوتها» در رفتار افراد.

هر شخصی جنبه‌های مشخصی دارد:

- شبیه دیگر افراد است.
- شبیه برخی افراد است.
- شبیه هیچ فردی نیست.

مدیر بایستی بداند که تمامی زیردستان شبیه



شکل شماره (۱)

برایشان دست‌یافتنی است. تحقیقات نشان می‌دهد که این افراد از اعتماد به نفس بالایی برخوردارند و به دنبال موقعیتی هستند که بتوانند از حکمت و جدیت خود برای حوادث آینده استفاده کنند و نتایج را کنترل کنند. این‌گونه افراد مشاغل سطح بالایی را اشغال می‌کنند، سریعتر مسیر ترقی خود را طی می‌کنند و همچنین به پادشاهای درونی همچون احساس موفقیت بهای بیشتری می‌دهند. در مقابل افراد با کانون کنترلی بیرونی، شخصیتی دارند که به پادشاهای بیرونی اهمیت بیشتری می‌دهند و به مشاغلی که از امنیت شغلی بالاتری برخوردار است، گرایش دارند.

شکل شماره ۲ نتایج حاصله از این دو شخصیت متفاوت را در عملکرد سازمانی نشان می‌دهد:*

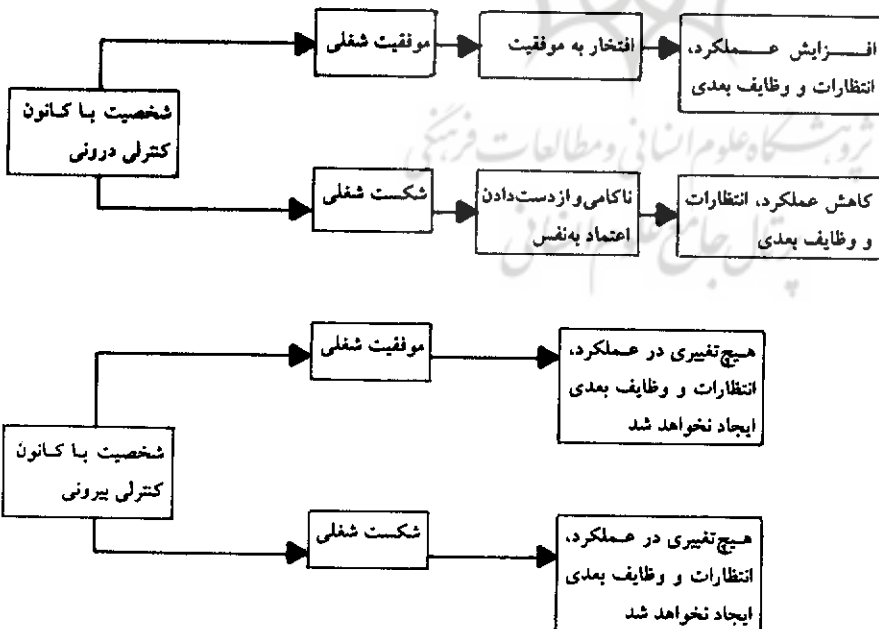
در پایان مقاله پرسشنامه‌ای آورده شده است که به وسیله آن افراد می‌توانند کانون کنترلی خود را بسنجند و با استفاده از این ابزار میزان خودکنترلی را در شخصیت خود ارزیابی کنند. شخصیت درونگرا و بیرونگرا: افراد بیرونگرا خجالتی بوده، در برقراری ارتباط با دیگران مشکل دارند و ترجیح می‌دهند تنها باشند. افراد بیرونگرا به میان مردم می‌روند، در ارتباطات خوب عمل می‌کنند و رفتاری تهاجمی دارند. برطبق نظر «مورس» (L.W. MORRIS) افراد درونگرا از نظر رفتاری افرادی آرام، خویشتن‌نگر، هوشمند، منظم، احساسی، ارزشمدار (ارزشگرا)

د. سبک تفکری - شهودی: این افراد، خلاق، جدی و مخترع هستند و مشاغلی که از جهت طراحی و تجزیه و تحلیل چالشی هستند را دوست دارند، مشاغلی همچون طراحی سیستم، تحقیق و توسعه و مدیریت عالی برای این‌گونه افراد مناسب است. کانون کنترل: تعدادی از افراد باور دارند که بر زندگی خود کنترل دارند و بعضی دیگر بر این باورند که نیروهای خارجی زندگی آنها را کنترل می‌کنند و این نیروها خارج از کنترل آنها هستند. شخصی که دارای کانون کنترلی درونی است، حوادث مرتبط با زندگی خود را کنترل می‌کند و صفات مشخصه درونی فرد تعیین می‌کند که در یک موقعیت چه اتفاقی خواهد افتاد. چنین افرادی معتقدند که هرچه آنها بخواهند با استعانت به ذات مقدس پروردگار

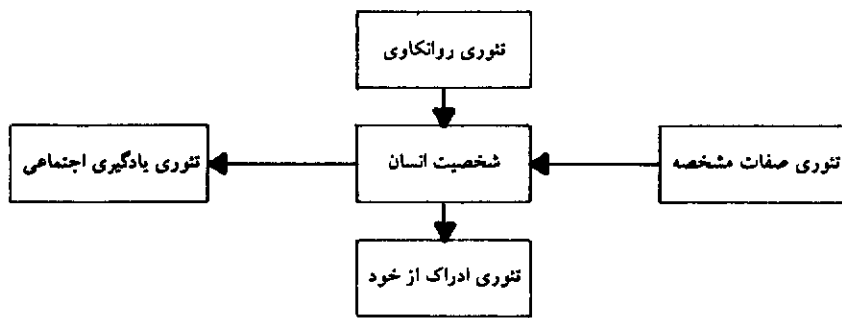
ماکیاولیستی: تفکر و شخصیت ماکیاولیستی برگرفته از نظریه نیکولاماکیاولی نویسنده قرن شانزدهم میلادی است. ماکیاولی معتقد بود که هدف وسیله را توجیه می‌کند. افرادی که دارای این نوع شخصیت هستند، همواره در سازمان در پی به دست آوردن کنترل بر روی دیگران هستند تا صرفاً به هدفهای شخصی خود نائل شوند و از هر وسیله‌ای برای کسب قدرت سود می‌جویند. سبک حل مساله: بعضی افراد خیلی دقیق، ریزبین و تفصیل‌گرا هستند و بعضی دیگر دارای قوه تحرک سریع ذهنی بوده و به آسانی به طرف چیزی که به نظر روشن می‌آید، سوق داده می‌شوند. سبک حل مساله دارای دو بعد است. یکی از بعد جمع‌آوری اطلاعات است که شامل جمع‌آوری و سازماندهی داده‌هاست و دیگری از جنبه ارزیابی داده‌ها و تصمیم‌گیری است. وقتی این دو بعد با هم ترکیب شوند چهار سبک حل مساله به وجود می‌آید:

الف. سبک احساسی - عاطفی: افرادی اجتماعی، وابسته و صمیمی هستند و حقایق را با توجه به افراد می‌سنجند. آنها اشخاصی عملگرا و روشمند بوده و مشاغلی که با مردم ارتباط دارد را دوست دارند. مشاغلی همچون روابط عمومی، تدریس، فروشنده‌گی و...

ب. سبک تفکری - احساسی: افرادی عملگرا، منطقی، قاطع و حساس به جزئیات هستند و سازمان بوروکراتیک را ترجیح می‌دهند. آنها در روابط متقابل شخصی مهارت زیادی ندارند و بیشتر برای مشاغلی همچون تولید، حسابداری، مهندسی و برنامه‌ریزی کامپیوتر مناسب هستند. ج. سبک احساسی - شهودی: این افراد با حرارت، انسانگرا، کریزماتیک و مشرورتر هستند. مشاغلی که با این سبک تناسب دارند عبارتند از: روابط عمومی، تبلیغات، امور سیاسی و پرسنلی.



شکل شماره ۲



شکل شماره ۳

است که برای درک رفتار فرد بهترین موضع چارچوب درونی خود فرد است. یک فرد خودش مرکز تجربه است و تصور خود فرد از اینکه به خود چگونه می‌نگرد و اینکه دیگران به او چگونه می‌نگرند، برای شناخت شخصیت فرد می‌تواند مرجع خوبی باشد. این ادراک از خود نتیجه تعامل فرد با محیطش است. وقتی فرد از دیگران باخورد مثبت می‌گیرد، ادراک از خود به‌طور مثبت تقویت می‌شود. از نقطه‌نظر رفتار سازمانی، مدیران باید بدانند که هر فرد دارای ادراک از خود منحصر به فردی است و به‌کارگیری شیوه‌های متعدد انگیزشی، غنی‌سازی شغل و شبکه‌های رهبری تاثیرات مختلفی بر روی افراد مختلف خواهد داشت. بنابراین اگر کارمندی ادراکش از خود بدین‌صورت است که فردی هوشمند، مستقل و متکی به خود است، امکان ندارد که در جستجوی فنون تقویتی همچون پاداشهای مالی، امنیت شغلی یا سرپرستی مستقیم باشد. بلکه چنین فردی به‌دنبال محیطی چالشی است که مسئولیت‌پذیری، موفقیت و مطرح‌شدن او را به‌دنبال داشته باشد.

۴ - نظریه یادگیری اجتماعی^(۴): نظریه یادگیری اجتماعی متفاوت از نظریه روانکاوی است. اولاً این نظریه باور دارد که بهبود شخصیت بیشتر نتیجه متغیرهای اجتماعی است تا انگیزه‌های زیستی و ثانیاً انگیزه‌ها ناشی از نیازهای شناخته شده و خودآگاه هستند و نه تمایلات نهانی و ناخودآگاه. بنابراین نظریه یادگیری اجتماعی شخصیت را عبارت از مجموعه چیزهایی که شخص آموخته، می‌داند. این نظریه از شیوه تقویت و تنبیه برای درک شخصیت استفاده می‌کند. رفتار و محیط خارجی دارای تعامل متقابل هستند. به‌این ترتیب که رفتار بخشی از محیط شخص را خلق می‌کند و محیط نیز بر رفتار شخص تاثیر می‌گذارد.

به‌عنوان مثال ناکامی ایجاد شده به‌وسیله

است که برای ایجاد یک شخصیت سالم بایستی بین سه عنصر نهاد (ID)، من (EGO) فرامن (SUPEREGO) توازن ایجاد شود. در مباحث بهبود بازسازی سازمانی، تکنیک تجزیه و تحلیل تعاملی به‌منظور بهبود مهارت‌های ارتباطی، می‌تواند در قالب مفاهیم روانکاوی تشریح شود.

۲ - نظریه صفات مشخصه^(۲): این نظریه شخصیت را به‌عنوان بازتابی از صفات مشخصه فردی قلمداد می‌کند. «کاتل (CATTELL)» برای تشریح ساختار شخصیت، صفات مشخصه را در دو گروه اصلی طبقه‌بندی می‌کند:

الف. صفات مشخصه باطنی.

ب. صفات مشخصه ظاهری.

به‌عنوان نمونه لکننت زبان یک صفت مشخصه ظاهری است که حاصل صفت مشخصه باطنی خجالتی بودن است.

بعضی از صفات مشخصه ظاهری عبارتند از: دانایی یا نادانی، خوش مشربی یا منزوی، صادق یا کاذب و امثال آن.

بعضی از صفات مشخصه باطنی عبارتند از: بااعتماد یا مشکوک، رک‌گو یا زیرک، منعطف یا بدون انعطاف، غالب یا مغلوب، بشاش یا دلتنگ و امثال آن.

۳ - نظریه ادراک از خود^(۳): افراد به فعالیت‌هایی که با تصورات آنها درباره خودشان سازگاری داشته باشد، تمایل دارند. «کارل راجرز» معتقد

*** سازمانها مجموعه‌ای از افرادی هستند که هریک دارای شخصیت منحصر به فردی هستند.**

*** مدیران بایستی ویژگیهای شخصیتی کارکنان زیردست خود را بشناسند.**

*** عمده مشکلاتی که در سازمان رخ می‌دهد ناشی از درک نکردن متقابل افراد از یکدیگر است.**

و ناتوان در بیان مقصود هستند. همچنین شرکت در گروه‌های کوچک که دوستان صمیمی در آن حضور دارند را ترجیح می‌دهند، در حالی که افراد برون‌گرا، افرادی خوش‌مشرب، پرتحرک، کاوشگر در چیزهای جدید و بدون دلبستگی هستند که مقصود خود را با بیانی رسا اظهار می‌کنند. از نقطه نظر سازمانی، بیشتر مدیران که نقش مدیر را در کارکردن با او به‌وسیله دیگران انجام می‌دهند، مدیرانی برون‌گرا هستند و مدیرانی که تنها در یک دفتر آرام و بدون تاثیر عوامل خارجی کار می‌کنند، مدیرانی درون‌گرا هستند.

عزت نفس: درجه‌ای از احترام شخص به‌خود است. عزت نفس معیار اتکاء به‌نفس و احترام به تواناییها و انگیزه‌های فردی است. عزت نفس ارتباط مثبتی با قاطعیت، خلاقیت و استقلال دارد و در سلسله مراتب نیازهای مازلو در سطح بالایی قرار دارد.

حضرت علی (ع) در نامه‌ای خطاب به امام حسن (ع) که در نهج‌البلاغه به‌چاپ رسیده می‌فرماید:

«نفس خود را گرامی بدار از اینکه مبادا دچار پستی‌ها شود. زیرا اگر از نفس خود چیزی را از دست دادی، هیچ چیز دیگری نمی‌تواند جای آن را پر کند.»

افرادی که دارای عزت نفس بالایی هستند، خیلی صمیمی و با محبت هستند و بیان‌کننده نقاط مثبت در دیگرانند و افرادی که از عزت نفس پایینی برخوردارند، معمولاً از دیگران انتقاد می‌کنند، دیگران را مورد سرزنش قرار می‌دهند و به‌علت ایراداتی که دارند، دیگران را دلتنگ می‌کنند.

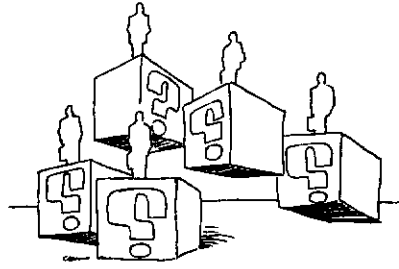
از نظر سازمانی، افرادی که دارای عزت نفس بالا هستند دارای عملکرد عالی هستند و افرادی که از عزت نفس پایین برخوردارند دارای عملکردی ضعیف هستند که به نوبه خود باعث تضعیف عزت نفس در آنها می‌شود.

نظریه‌های شخصیت

متغیرهای شخصیت شامل الگوهای رفتاری هستند که در طبقات مشخصی قابل طبقه‌بندی هستند. زمانی که الگوهای رفتاری شناخته شوند، رفتارها قابل پیش‌بینی خواهند بود.

شکل شماره ۳

۱ - نظریه روانکاوی^(۱): این نظریه مبتنی بر نظریات «زیگموند فروید» (FREUD) از ضمیر خودآگاه و ناخودآگاه انسان است. فروید معتقد



محیط خارجی سبب رفتار تهاجمی به عنوان صفت مشخصه شخصیتی در فرد می شود و یا رفتار خوب از طرف جامعه پاداش داده می شود که این به نوبه خود رفتار خوب را تقویت می کند. یادگیری می تواند به سادگی از مشاهده به جای تعامل با محیط ایجاد شود. شخص رفتار دیگران را مشاهده می کند و از آن درس می گیرد و نهایتاً در رفتارهای خود آن را بروز می دهد.

امام علی (ع) در نهج البلاغه در بخش پایانی نامه پنجاه و سوم خود به مالک اشتر، الگوگیری از پیامبر (ص)، و فرمانروایان دادگر را به مالک توصیه می فرمایند:

و تو را باید از دادگری فرمانروایان و از ستمهای نیکو که پیش از فرمانروایی تو روی داده است و یا خبری که از پیامبر (ص) نقل کرده اند و یا فریضه ای از کتاب خدای را که برپا داشته اند، یاد کنی و آنچه از آن امور دانی که ما به کار بسته ایم از آن پیروی کن.»

پرسشنامه ارزیابی کانون کنترل افراد

هدف: این ابزار تمایل فرد به کنترل بیرونی و درونی را مورد سنجش قرار می دهد. (۵) فرد با پاسخگویی به سئوالهای این پرسشنامه میزان خودکنترلی در شخصیت خود را ارزیابی خواهد کرد. نحوه تکمیل پرسشنامه: با کشیدن دایره به دور الف یا ب، نشان دهید که با کدامیک از دو گزینه موافقت می کنید.

الف: ترفیعات از طریق سخت کوشی و مداومت در کار به دست می آید.

ب: ترفیعات علائم پول زیاد درآوردن است.

الف: به تجربه دریافته ام که معمولاً ارتباط مستقیمی میان میزان سخت کوشی در مطالعه و گرفتن نمره وجود دارد.

ب: بیشتر اوقات به نظر می رسد که واکنش معلمان نسبت به من برحسب تصادف است.

الف: تعداد طلاقها نشان می دهد که اکثر افراد در انتخاب همسر حداکثر تلاش خود را به عمل نمی آورند.

ب: ازدواج عمدتاً یک ریسک است.

الف: وقتی حق با من است، می توانم دیگران را متقاعد کنم.

ب: این فکر احمقانه ای است که اگر کسی فکر کند، واقعاً می تواند نگرشهای اساسی اشخاص دیگر را تغییر دهد.

الف: در جامعه ما، قدرت درآمدزایی آتی افراد بستگی به توانایی آنها دارد.

*** وقتی فرد از دیگران بازخور مثبت می گیرد، ادراک از خود به طور مثبت تقویت می شود.**

*** رفتارهای شخصیتی کارکنان ناشی از فشارهای اجتماعی و زیستی است.**

*** عوامل وراثتی و محیطی بر شکل گیری و بهبود شخصیت موثرند.**

مقدمه:

ب: ارتقاء یافتن، واقعاً حاکی از خوش شانسی است.

الف: اگر شخصی چگونگی رفتار با افراد را بداند، واقعاً افراد به آسانی قابل هدایت هستند.

ب: من نفوذ کمی بر روی افراد دیگر دارم.

الف: گروههای شغلی را که به دست آورده ام، نتیجه تلاشهایم بوده است و هیچ شانسی در این زمینه برای من وجود نداشته است.

ب: بعضی اوقات احساس می کنم، گروههای شغلی که می گیرم، بیش از استحقاق من است.

الف: اگر ما خودمان را باور کنیم، افرادی همانند من می توانیم امور جهانی را تغییر دهیم.

ب: این تنها به صورت یک آرزو باقی خواهد ماند که کسی بتواند واقعاً در آنچه که در جامعه اتفاق افتاده نفوذ کند.

الف: من بر سرنوشت و تقدیر خودم مسلط هستم.

ب: بیشتر حوادثی که برای من اتفاق می افتد، احتمالاً ناشی از شانس و اقبال است.

الف: با افراد سرکردن یک مهارتی است که نیاز به ممارست دارد.

ب: آن تقریباً غیرممکن است که انسان روشی را در پیش گیرد که بعضی افراد خوشنود راضی شوند.

نحوه امتیازبندی و تفسیر نتایج:

برای هرگزینه یک امتیاز اختصاص دهید و امتیاز گزینته های الف را جمع ببندید و نتیجه را در اینجا

ثبت کنید: IC = (INTERNAL CONTROL) IC
سپس امتیاز گزینه های ب را جمع ببندید و نتیجه حاصله را در اینجا ثبت کنید:

EC = (EXTERNAL CONTROL) EC
۱) اگر امتیاز «IC» بیشتر از ۵ شود، حاکی از آن است که فرد به کنترل سرنوشت خود باور دارد و اهمیت زیادی به «خود کنترلی» می دهد. (کنترل درونی).

۲) اگر امتیاز «EC» بیشتر از ۵ شود، فرد عقیده دارد که آنچه اتفاق می افتد عمدتاً در دست نیروهای بیرونی است. این گونه افراد کمتر آسوده هستند و اهمیت زیادی برای کنترلهای خارجی در محیط کار خود قائلند (کنترل بیرونی).^(۶)

پانویسها:

1 - PSYCHOANALYTICAL THEORY

2 - TRAIT THEORY

3 - SELF - CONCEPT THEORY

4 - SOCIAL LEARNING THEORY

۵ - این پرسشنامه توسط «جولیان روتر» ابداع گردیده و منبع اصلی آن شرح ذیل است:

JULIAN P. ROTTER, "EXTERNAL CONTROL & INTERNAL CONTROL", PSYCHOLOGY TODAY, (JUNE 1971), P. 42.

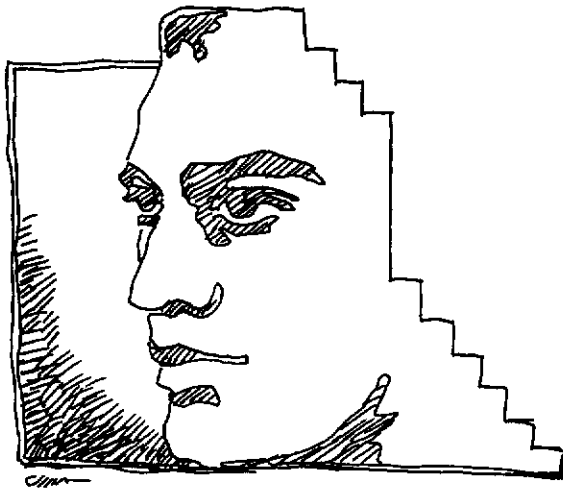
6 - JOHN R. SCHERMERBORN, MANAGEMENT FOR PRODUCTIVITY, TORONTO: JOHN WILEY & SONS, 1993, P. 640.

عمده مطالب این مقاله از منبع ذیل اقتباس شده است:

JIT S. CHANADAN, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, NEW DELHI UBS PUBLISHERS, DISTRIBUTORS LTD, 1997. PP 144-157.

** این شکل توسط ریچارد ام. استیرز (RICHARD M. STEERS) ارائه شده است.

● سید محمد مقیمی: عضو هیات علمی دانشگاه تهران (مجتمع آموزش عالی قم) و دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تهران.



ناحیه سکون در مسیر ترقی شغلی

از: بهروز قلچلی

- چنانچه شخصی در مسیر ترقی شغلی به ناحیه سکون برسد دیگر در شغل خود پیشرفت نخواهد کرد.
- ناحیه سکون در مسیر ترقی شغلی هم برای کارکنان و هم برای سازمان قابل تأمل است.
- مدیران سازمانها می بایستی به کارکنان در ایجاد انگیزه به منظور بالارفتن از پلکان ترقی کمک کنند.
- استراتژیهای پیشرفت برنامه‌های عملی هستند که کارکنان را در مسیر ترقی شغلی هدایت می‌کنند.
- پست‌های سازمانی همچون استراتژیهای پیشرفت برنامه‌های عملی هستند که سازمانها با اجرای صحیح آنها می‌توانند کارایی کارکنان را افزایش دهند.

مقدمه

آیا شما در سرکار به روش و شیوه ثابتی عادت کرده‌اید؟ آیا احساس می‌کنید در سازمان‌تان به حداکثر ظرفیت و ارتقا رسیده‌اید؟ آیا منتظر اتفاقی هستید؟ آیا از یکنواختی امور روزانه خسته شده‌اید و فکر می‌کنید تنها یک فیش حقوقی انگیزه شمار را تحریک می‌کند؟ اگر پاسخ شما به هر یک از موارد بالا مثبت باشد، پس، شما احتمال دارد در «ناحیه سکون» مسیر ترقی شغلی‌تان واقع شده باشید.

در این مقاله، به بحث راجع به مواردی چون «ناحیه سکون»، «مسیر ترقی شغلی»، و «برنامه‌های عملی برای پیشرفت (در مسیر ترقی)» خواهیم پرداخت.

قبل از توضیح «ناحیه سکون»، در اینجا لازم است، ابتدا تعریفی مقتضی از مسیر ترقی شغلی مورد نظر ما ارائه شود.

مسیر ترقی شغلی

مسیر ترقی شغلی عبارتست از «الگوی سلسله مراتبی از مشاغلی که یک فرد می‌تواند در طی زندگی کاری خود آنها را به دست آورد» (WERTHER & QAVIS, 1989). نمونه‌ای از الگوی مزبور برای شغل فروش در جدول شماره یک نشان داده شده است (MOORHEAD & GRIFFIN, 1989).

مایکل درایور، در نتیجه تحقیقات خود، اظهار می‌دارد: «الگوی سلسله مراتبی مسیر ترقی شغلی، شباهت بسیار زیادی با دیدگاههای بیشتر کارکنان دارد. یعنی، فرد در زندگی خود،

رشته شغلی خاصی را برای کار انتخاب و در آن زمینه برنامه‌ریزی می‌کند و در رشته مزبور پیش می‌رود و سرانجام به‌عنوان یک فرد آگاه در آن رشته درمی‌آید». به اعتقاد درایور، افرادی که چنین الگویی را برمی‌گزینند درصدد پیمودن پلکان ترقی در سلسله مراتب اختیارات سازمانی برخواهند آمد. الگوی مذکور بیشتر در میان مدیران شرکتهای بزرگ و استادان دانشگاه مشاهده می‌شود؛ آنها در سازمان از پله اول شروع می‌کنند و به‌تدریج به مسئولیتها، مقام، و درآمد بیشتر می‌رسند.

ناحیه سکون (در مسیر ترقی شغلی)

جو دیس باردویک که اولین بار پدیده «ناحیه سکون» را مطرح کرد، تخمین می‌زند که تنها یک درصد از نیروی کار در زندگی کاری‌شان گرفتار این پدیده نمی‌شوند. در این ناحیه احتمال صعود از نردبان مسیر ترقی پایین می‌آید. به عبارت دیگر، مقصود از «ناحیه سکون» در مسیر ترقی شغلی، ناحیه‌ای است که چون شخص بدانجا رسد، احتمال بسیار اندکی وجود دارد که بتواند پس از آن ارتقای مقام یابد. این حالت، یا به دلیل شخصی، چون فقدان مهارت لازم برای ارتقا به پست‌های بالاتر، و یا به دلیل سازمانی، چون فقدان پست خالی برای ارتقا، احتمال دارد در طول مسیر ترقی شغلی کارکنان یک سازمان اتفاق بیفتد.

ناحیه سکون در مسیر ترقی شغلی، هم برای کارکنانی که به کلی از تحرک آهسته خسته شده‌اند و هم برای یک سازمان، به جهت اینکه کارکنان با

قرارگرفتن در این ناحیه، رضایت شغلی‌شان کاهش خواهد یافت و به دنبال آن، عملکردشان نیز ضعیف خواهد شد، مسئله‌ای قابل توجه است.

درواقع، تحقیقی که در سازمانهای مالی بریتانیا روی مدیران میانی انجام شد، دو پژوهشگر به نامهای ایوانز و گیلبرت به این نتیجه رسیدند که قرارگرفتن در ناحیه سکون و بالارفتن سن کارکنان موجب شده است که آنها انگیزه خود را از دست بدهند و رضایت شغلی‌شان کاهش یابد. پس، باتوجه به بحث فوق، مدیران سازمانها (سازمانهایی که کارکنان آنها دارای الگوی سلسله مراتبی مسیر ترقی شغلی هستند) و متخصصان مدیریت منابع انسانی بایست جهت کمک به کارکنان در ایجاد انگیزه به منظور تحقق اهداف مسیر ترقی شغلی‌شان، یعنی موقعیتهای آتی، که افراد سعی دارند به آنها دست یابند، اقدامات لازم را انجام دهند. از این طریق، میزان وفاداری کارکنان نسبت به سازمان افزایش، میزان جابجایی آنها کاهش، و استعدادهای موجود در سازمان پرورش می‌یابد، و سرانجام، به تحقق نیازهایی چون، نیل به موفقیت کمک می‌شود.

به‌رغم تلاشهای مدیران و متخصصان، می‌توان ادعا کرد که، موفقیت یا شکست در مسیر ترقی شغلی به بهترین وجه توسط خود فرد تعیین می‌شود و کسانی مانند همکاران، والدین، همسر یا دوستان در این میان نقشی بسیار ناچیز دارند. کسانی که در مسیر ترقی شغلی خود، نقشی فعال برعهده می‌گیرند و در مقایسه با دیگران دارای انگیزه بیشتری هستند و در این راه

قاطع‌تر عمل می‌کنند. این امر باعث می‌شود که آنها فایده‌های بیشتری به سازمان برسانند و احتمالاً افرادی موفق‌تر (در درون سازمان) خواهند بود. فلذا، زمانی که افراد در وضعیت «ناحیه سکون» مسیر ترقی شغلی خود واقع شوند، توصیه می‌شود که خود مسئولیت اداره آن را به‌عهده بگیرند.

در مسدول پیشنهادی از سوی مانفرد ک. د. وریس (MANFRED K.D. VERIS) ممکن است در تعامل اداره‌کننده وضعیت «ناحیه سکون» و محیط، چهار سبک رفتاری به‌وجود آید. همان‌طور که در جدول شماره دو، ملاحظه می‌شود، این چهار سبک در ابعاد ذیل به نمایش گذاشته می‌شوند:

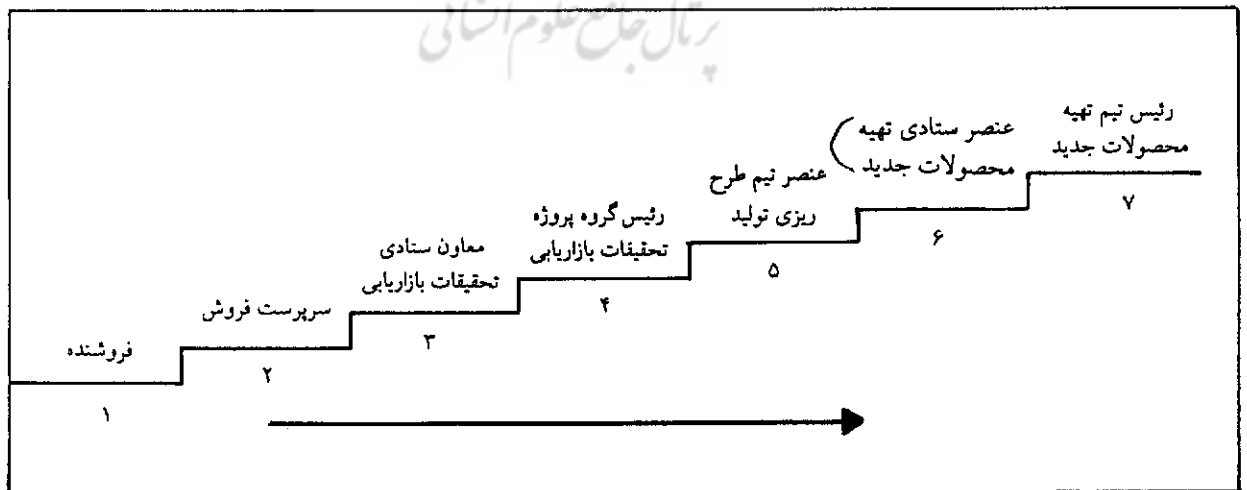
الف. سرگیری فرد نسبت به آنچه که رخ می‌دهد؛
و ب. میزان فعالیت فرد.

جدول شماره ۲: سبکهای رفتاری به‌وجود آمده از تعامل اداره‌کننده وضعیت «ناحیه سکون» و محیط

		سرگیری واقع‌بینانه	
		فرد کم‌کار	فرد سازنده
میزان فعالیت فرد	بالا	فرد کم‌کار	فرد سازنده
	پایین	فرد افسرده	فرد تدافعی
		سرگیری تحریف‌شده	

مطابق جدول دو، چهار سبک رفتاری به‌وجود آمده به شرح ذیل هستند:

جدول شماره یک: الگوی سلسله مراتب فرضی مسیر ترقی شغل فروش



۱- فرد تدافعی: چنین فردی راجع به واقعیت، دیدگاه تحریف شده‌ای پیدا می‌کند و به‌طور فعالانه در برابر تغییر دست به مقاومت می‌زند. او تمایلی جهت کمک به توسعه همکاران جوان‌تر ندارد، و از سایرین ایراد می‌گیرد.

۲- فرد افسرده: چنین فردی نسبت به واقعیت نیز دیدگاه تحریف شده‌ای پیدا می‌کند. او احساس می‌کند که در مسیر ترقی شغلی‌اش آرزوهای اساسی‌اش برآورده نشده‌اند، و چون زمان حاضر برای او درآورد است، شروع به تفکر درباره گذشته می‌کند. کناره‌گیری روانی وی از کار و فعالیت اغلب به رخوت و بدبینی دائمی‌اش منتج می‌شود.

۳- فرد کم‌کار: چنین فردی نسبت به واقعیت دیدگاه بهتری پیدا می‌کند. او انسانی منفعل است و به سادگی ارضاء می‌شود. این فرد از وضعیت سکون به‌وجود آمده خوشحال است. او رفتار قابل توجهی ندارد و سطح مشارکت‌اش را در سازمان تقلیل می‌دهد.

۴- فرد سازنده: چنین فردی نسبت به واقعیت نیز دیدگاه بهتری پیدا می‌کند. او به‌طور واقع‌بینانه وضعیت سکون به‌وجود آمده را تشخیص می‌دهد و آن را به‌طور سازنده اداره می‌کند، او از حالت مشورت‌گیرنده به سوی حالت مشورت‌دهنده حرکت می‌کند. چنین فردی می‌تواند راجع به تغییر جهت به سمت مشاغل دیگر تصمیم‌گیری کند، یا واقعیت عدم تحقق آرزوهای اساسی‌اش را بپذیرد و با حداقل ناخشنودی به سوی آرزوهای کوچکتر یا سایر آرزوها حرکت کند.

همان‌طور که قبلاً متذکر شدیم، از آنجایی که

«ناحیه سکون» در مسیر ترقی شغلی، هم برای کارکنان و هم برای سازمان، مسئله‌ای قابل توجه است، لازم است در اینجا رهنمودهای ارائه شده از سوی محققان و نویسندگان مختلف، برای آن دسته از سازمانها و کارکنانی که الگوی سلسله مراتبی مسیر ترقی شغلی را گزینش می‌کنند و احتمالاً پدیده «ناحیه سکون» را تجربه خواهند کرد، بیان گردد. این رهنمودها، به ترتیب تحت دو عنوان «استراتژیهای پیشرفت (در مسیر ترقی شغلی) برای کارکنان» و «پادزهرهای سازمانی برای ناحیه سکون» در این قسمت ارائه می‌شوند:

الف) استراتژیهای پیشرفت (در مسیر ترقی شغلی) برای کارکنان

استراتژیهای پیشرفت، برنامه‌های عملی هستند که برای کسب اهداف (در مسیر ترقی شغلی) به فعالیت‌های کارکنان جهت داده و آنها را هدایت می‌کنند. مارکوس و فریدلند (۱۹۹۳) هشت استراتژی عنوان کرده‌اند، که کارکنان با به‌کارگیری آنها می‌توانند در مسیر ترقی شغلی خود به‌نحو موثری پیشرفت کنند. این هشت استراتژی عبارتند از (MARCUS & FRIEDLAND, 1993):

● با نشان دادن نحوه کمک‌تان به تحقق مهمترین نیازهای شرکت مانند، افزایش سود، کاهش هزینه افزایش بهره‌وری و کارایی، بهبود روابط عمومی، و حتی دستیابی به ارباب‌رجوع یا مشتریان جدید، پذیرای ارزشها و هنجارهای محیط کار باشید. در این باره، آیا قادر به تغییر طرزفکر تان برای پذیرش این ارزشها و هنجارها هستید؟ اگر چنین است، شما ارزش بیشتری برای کارفرمایان تان دارید.

● به‌طور مستمر در پی شیوه‌ها و روشهای جدیدتر و بهتر انجام کار باشید تا در نظر کارفرما ارزش بیشتری داشته باشید. در غیر این صورت، در انتظار وارد شدن ضربه سختی باشید. بدانید که سازمان شما هر روز در حال تغییر و تحول است، پس ضروری است که شما هم با آن تغییر کنید.

● خود را در یک خلاء اطلاعاتی محدود نگه نندارید. امروزه شما دیگر قادر به تحمل بی‌اطلاعی راجع به آنچه که در شرکت، صنعت، جامعه، و در حدی وسیع‌تر دنیای اطرافتان اتفاق می‌افتد نیستید. کارخانه‌ای که در یک منطقه یا ناحیه دوردست راه‌اندازی می‌شود، می‌تواند اثر مستقیمی بر شغل یا مشاغل زندگی کاری‌تان داشته باشد. شما باید در دنیایی که به‌طور دائم

در حال تغییر است، آخرین اطلاعات را راجع به مهارتهای شغلی، شبکه ارتباطات، و آشکار شدن ماهیت اکثر مشاغل به‌دست آورید. بدون داشتن اطلاعات دقیق و بهنگام، اعمالتان براساس حدس و گمان خواهد بود.

● کارمند منفعلی نباشید. امروزه افرادی، انسانهای موفق تلقی می‌شوند که خود را جلوتر از زمان تجهیز کنند. پس، مسائل و فرصتها را پیش‌بینی کنید، آماده و مهیا شوید، و زمانی که امری رخ می‌دهد فقط همراه و موافق با آن نباشید، بلکه سعی کنید نسبت به آن واکنشی نشان دهید. معمولاً سازمانها افرادی غیرمنفعل را بعد از اجرای برنامه کاهش نیروی انسانی نگه می‌دارند، برای اشغال پستها در اولویت و نوبت می‌گذارند، ترفیع و ارتقاء می‌دهند، و زمانی هم که مشاغل و فرصتهای جدیدی فراهم شوند افرادی شایسته و واجد شرایط تلقی می‌شوند.

● به‌طور مستمر در پی آموزش خارج از محیط کار باشید. توسعه دانش، افزایش اطلاعات و مهارتهای جدیدگامی ممتاز است. افراد موفق درمی‌یابند که چه مهارتها و دانش جدیدی را باید یاد بگیرند، چگونه از اوقات فراغت خود استفاده کنند، و برای یادگیری زحمت بکشند. سایر افراد به‌سادگی، اشخاص رقابتی نخواهند شد.

● ضعفها و ناشایستگی‌های تان را آشکار سازید اجازه ندهید آنها در ذهن شما بیش از حد بزرگ جلوه کنند. به‌خاطر بسپارید که هیچ‌کسی بدون ضعف، ناشایستگی و اشتباه نیست. اطلاع از این عیبه‌ها و سعی برای تصحیح آنها، موجب می‌شود که شما در مسیر ترقی شغلی خود پیشرفت کنید.

● بی‌آنکه باکی داشته باشید خود را مطرح و عرضه کنید. خواه شما شغلی داشته باشید، خواه در حال جستجوی آن باشید، دنیای امروزی، برای بقا و موفق شدن می‌طلبد که یادگیریم چطور خود را از طریق شیوه‌هایی مانند ایجاد شبکه ارتباطی با سایرین، مطرح کنیم.

● در موقعیتهای دشوار و نامطمئن مسیر ترقی، داشتن احساسات و هیجانات قوی‌ای چون، ترس، اضطراب، و ناامیدی، جزء طبیعت انسان است. مسئله این است که بسیاری از ما به این احساسات و هیجانات اجازه می‌دهیم تا کردار و گفتارمان را رهبری و هدایت کنند. لذا شما نباید اجازه دهید عصبانیت، ترس، و ناامیدی مانع از تلاش شما برای دستیابی به اهداف‌تان در مسیر ترقی شغلی شوند.

باعنایت به هشت استراتژی پیشرفت مذکور،

می‌توان مدعی شد که چنانچه کارکنان این استراتژیها را درست بکارگیرند، احتمال اینکه در مسیر ترقی شغلی خود در دام «ناحیه سکون» گرفتار شوند، پایین می‌آید.

ب) پادزهرهای سازمانی برای ناحیه سکون

پادزهرهای سازمانی، به مانند استراتژیهای پیشرفت، برنامه‌های عملی هستند که سازمانها با اجرای صحیح آنها، می‌توانند ضمن برانگیختن کارکنان جهت تحقق اهداف موجود در مسیر ترقی شغلی خود، میزان تعهد سازمانی، اثربخشی و کارایی آنها را نیز افزایش دهند.

پادزهرهای سازمانی به شرح ذیل هستند (BROOKS, 1997):

الف) آموزش مهارتها: افزایش میزان مهارتهای شغلی کارکنان از طریق آموزش ضمن خدمت؛ مساعدت مالی فرد، درحدا امکان، به منظور کسب مهارتهای شغلی؛ ارائه واحدهای درسی مرتبط با شغل همراه با فراهم کردن زمان مطالعه.

ب) انعطاف‌پذیری ساختاری: برنامه زمان کاری منعطف (سیستمی که در آن کارکنان می‌توانند هر روز کار خود را در زمانهای مختلف تعیین شده از سوی سازمان شروع و تمام کنند)؛ برنامه انجام کار به روش پاره‌وقتی؛ تقسیم کار اشتراکی (ترتیب‌کاری‌ای که، از طریق آن یک شغل تمام‌وقت مشترکاً توسط چند کارمند پاره‌وقت انجام شود)؛ چرخش شغلی؛ تیم‌های کاری خودگردان؛ افزایش مشارکت و اختیار در تصمیم‌های کلیدی؛ دادن مرخصی کوتاه‌مدت.

ج) جبران خدمت به‌صورت نقدی: سهم کردن کارکنان در سود؛ پرداخت نقدی بر مبنای عملکرد؛ به‌کارگیری طرحهای تشویقی؛ بیمه و سایر مزایا.

د) ارتباطات: رایزنی مدیران منابع انسانی و کارکنان راجع به مشاغل زندگی کاری موجود در مسیر ترقی؛ ارائه بازخورد منصفانه راجع به عملکرد و نحوه رشد کارکنان در مسیر ترقی؛ اعلان کتبی یا شفاهی برای فرصتهای جدید شغلی و شرایط دستیابی به آنها.

ه) شناساندن کارکنان شایسته و اعطای پاداش به آنها: تحسین و ستایش کارکنان و اعطای جوایز به آنها در نظر همگان در سازمان.

گذشته از موارد مذکور در بالا، به اعتقاد خانم بورلی کی (BEVERLY KAYE) پادزهر ناحیه سکون، «غنی‌سازی مشاغل زندگی کاری در مسیر ترقی» (CAREER ENRICHMENT) است. خانم کی اظهار می‌دارد: «چنانچه مشاغل

زندگی کاری از چالش، رشد، تنوع، و انعطاف برخوردار نشوند، شاغلان احساس وفاداری کمتری نسبت به سازمان خود خواهند داشت و ممکن است آن را ترک کنند». همچنین، خانم جین میچل، مشاور خدمات آموزشی، معتقد است: «غنی‌سازی، تغییر را افزایش نمی‌دهد، بلکه تا آنجا که امکان‌پذیر باشد کارکنان را برای شناساندن آماده و مهیا می‌سازد و فرصتهایی را برای پیشرفت آنها فراهم می‌سازد».

طبق نظریه غنی‌کردن شغل، که از سوی فردریک هرزبرگ (FREDRICK HERZBERG) در اوایل سالهای ۱۹۶۰ مطرح شد، مشاغل را به شش شکل ذیل می‌توان غنی ساخت:

● پاسخگویی: کارکنان باید مسئولیت عملکرد خود را به عهده بگیرند؛
● کسب موفقیت: کارکنان باید احساس کنند که کار مهمی انجام می‌دهند؛

● بازخور: کارکنان باید اطلاعات مستقیم و روشن درباره عملکردشان دریافت کنند؛

● فضای کار: تاجایی که ممکن است کارکنان باید فضای کار خود را خودشان تنظیم کنند؛

● اعمال کنترل بر منابع: کارکنان باید بر منابع مصرفی خود کنترل داشته باشند؛

● رشد و بهسازی شخصی: کارکنان باید فرصت یادگیری مهارتهای جدید را داشته باشند.

نکته قابل ذکر در بحث غنی‌سازی، میزان پذیرش کارکنان از فرایند غنی‌سازی است.

کارکنانی که افزایش مسئولیت را دوست ندارند، چگونه می‌توان مشاغلشان را غنی کرد. مثلاً در مطالعه‌ای که در کارخانه «شاب» سوئد انجام شد،

۶ کارگر که مونتاژ کار موتور بودند پس از غنی‌کردن شغل آنها، آزادی و مسئولیت بیشتری

در انجام کارهایشان پیدا کردند. پس از یک ماه ۵ نفر از ۶ نفر گزارش کردند که ترجیح می‌دهند به

شغل قدیمی خودشان در خط مونتاژ برگردند. به

هرحال کارکنانی که علاقه‌ای به کسب موفقیت نداشتند شغل‌های غنی‌شده ناراضی‌آنان را

افزایش داد. به‌طور خلاصه، برنامه غنی‌سازی شغل برای همه کارکنان یکسان نیست. با توجه به

بحث مذکور در بالا، بروکس به نقل از خانم کی اظهار می‌دارد: «مسئولان سازمانها، در فرایند

غنی‌سازی مشاغل زندگی کاری پنج پرسش را می‌توانند مطرح کنند و کارکنان خود را برای این

منظور ارزیابی کنند». پنج پرسش مزبور در جدول شماره ۳ ذکر شده‌اند (BROOKS, 1994):

جدول شماره ۳: پرسشهای مربوط به ارزیابی کارکنان برای فرایند غنی‌سازی مشاغل

۱ - شما چه کسی هستید؟ چه مهارتها، علایق، و ارزشهایی دارید؟ آیا به کارتان علاقه دارید؟

۲ - سایر کارکنان راجع به شما چه می‌گویند؟ نظر مشتریان یا همکاران درباره شما چیست؟

۳ - فرهنگ موجود در سازمان چیست؟ چه نوع فرصتها و محدودیت‌هایی برای ترقی‌تان در سازمان وجود دارد؟

۴ - چه مسئولیتها و اختیاراتی در سازمان دارید؟

۵ - چگونه می‌توانید به اهداف خود دست یابید؟ و سرانجام، در چه جایی نیاز به رشد و پرورش دارید؟

خلاصه و نتیجه‌گیری

در مقاله حاضر، مسیر ترقی شغلی، ناحیه سکون (در مسیر ترقی شغلی)، و برنامه‌های

عملی برای پیشرفت کارکنان در مسیر ترقی شغلی تشریح گردیدند. گفته شد که، مسیر ترقی

شغلی عبارتست از «الگوی سلسله‌مراتبی از مشاغلی که یک فرد می‌تواند در طی زندگی

کاری خود آنها را به دست آورد». و ناحیه سکون (در مسیر ترقی شغلی)، ناحیه‌ای است که چون

شخص بدانجا رسد، احتمال بسیار اندکی وجود دارد که بتواند پس از آن ارتقای مقام یابد. از

آنجایی که «ناحیه سکون» هم برای کارکنان و هم برای سازمانها، مسئله‌ای قابل توجه است، سعی

شد که برنامه‌هایی عملی برای دستیابی به موفقیت در مسیر ترقی شغلی ارائه شوند، تا

ضمن اینکه کارکنان با آگاهی از آنها، امکان پیشرفت سریع‌تر خود را در مسیر مذکور فراهم

سازند، مدیران و متخصصان منابع انسانی نیز با به‌کارگیری آن برنامه‌ها به کارکنان برای تحقق

اهداف موجود در مسیر ترقی شغلی کمک کنند. و در نتیجه، میزان تعهد سازمانی، اثربخشی و

کارایی کارکنان را افزایش دهند.

در خاتمه باید یادآور شد که، تحقیقات و مطالعات نظری بسیار ناچیزی راجع به

موضوعهای مربوط به مسیر ترقی شغلی در کشور ایران صورت گرفته است، امید است

محققان و مدیران منابع انسانی با انجام تحقیقات و مطالعات نظری و کاربردی بیشتر، زمینه‌های

تحقق نتایج ثمربخش مسیر ترقی شغلی را فراهم سازند. □
منابع:

۱ - رضائیان، دکترعلی، «مدیریت مسیر ترقی (راه پیشرفت)»، فصلنامه علمی پژوهشی دانش مدیریت، شماره ۲۳، زمستان ۱۳۷۲.

2 - BROOKS, S.S. "CAREER PATHS", HRMAGAZINE, VOL.39, 1994.

3 - EVANS, MARTIN.G & GILBERT ELIZABETH, "PLATEAUED MANAGERS: THEIR NEED GRATIFICATIONS & THEIR EFFORT PERFORMANCE EXPECTATIONS," JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, VOL.21, NO.1, 1984.

4 - FERENCE, THOMAS.P, STONER, JAMES.A.F & WARREN, KIRBY.E. "MANAGING THE CAREER PLATEAU," ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, VOL.2, NO.4.1977.

5 - FLIPPO, E.B. PERSONNEL MANAGEMENT, MCGRAW-HILL, 1984.

6 - GOLDMAN, R.B. AWORKEXPIMENT: SIX AMERICANS IN A SWEDISH PLANT, N.Y.:FORD FOUNDATION, 1976.

7 - LUTHANS, F. & REIF, W.E. JOB ENRICHMENT: LONG ON THEORY, SHORT ON PRACTICE, ORGANIZATIONAL DYNAMICS, 1974.

8 - MARCUS, S.I. & FRIEDLAND, J.C. "CARRER DEVELOPMENT", HRMAGAZINE, VOL.39, 1993.

9 - MOORHEAD, G. & GRIFFIN, R.W. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 2DED, HOUGHTON MIFFLIN, BOSTON, 1989.

10 - STEERS, RICHARD. M & SPENCER, D.G. "THE ROLE OF ACHIEVEMENT MOTIVATION IN JOB DISIGN, GOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, VOL.62, 1977.

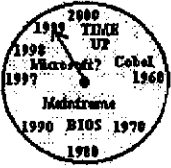
11 - STONER, JAMES A.F, & FREEMAN, R. EDWARD. MANAGEMENT, NEW DELHI: PRENTICE - HALL, 1983.

12 - WERTHER, W.B. & QAVIS, K. HUMAN RESOURCE & PERSONNEL MANAGEMENT, MCGRAW- HILL, INC, 1989.

● بهروز قلیچ‌لی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

The YEAR 2000 BUG

مشکلات سال ۲۰۰۰ میلادی یا سال (منفی) ۱۳۲۱ -
مشکلات و راه حل های آن



کمتر از ۳۵۰ روز باقی مانده است. چنانچه از رایانه برای انبارداری یا حسابداری استفاده می کنید پیش از آن که دیرتر بشود اقدام کنید نرم افزارهای شما حتی در رایانه های بنتیوم با مشکل روبرو خواهند شد. آیا شما هنوز اقدامی برای رفع این مشکل انجام داده اید؟ چنانچه شما از رایانه برای کار خود استفاده میکنید، احتمال روبرو شدن با این مشکل زیاد بوده و امکان از بین رفتن یا خراب شدن اطلاعات شما نیز می باشد.

مشکلات سال ۲۰۰۰ به سه دسته تقسیم می شود: ۱- سخت افزار. ۲- سیستم عامل. ۳- نرم افزار.

• سیستمهای DOS و Windows 3.x

• رایانه های ۴۸۶، ۳۸۶ و ۲۸۶

• راهکارهای رفع مشکل رایانه های اصلی و حسابداری و انبارداری و ...

• مراکز دولتی با سیستمهای Mainframe با نرم افزارهای تحت Cobol و غیره ...

• مراکز پزشکی، تحقیقاتی و آزمایشگاهی که از دستگاه ها و نرم افزارهای بخصوص استفاده میکنند.

وقت را نمی شود خرید

برای یک بررسی سریع با ما تماس حاصل فرمائید:

تلفن ۶۴۱۷۰۱۵ و ۶۴۶۰۲۶۶

فاکس ۶۴۶۸۵۶۹

E-mail: parandeh@biomedialtd.com

پژوهشکده قرن



شرکت توفیق طلب
مشاور و مجری طرحها و خدمات
بهداشت صنعتی و طب کار

تجربه ما برای حفظ و حراست از سلامتی با ارزش ترین سرمایه
هر واحد تولیدی و خدماتی یعنی نیروی انسانی است.

مدیران محترم:

علل بروز مشکلات پرسنل شما مانند بی میلی به انجام کار، غیبت های پی در پی در کار، پائین بودن کارایی و بهره وری و بسیاری از مشکلات مشابه زمینه وجود عوامل زیان آور اعم از عوامل فیزیکی، شیمیایی، ارگونومی، بیولوژیکی و روانی دارد.

متخصصان ما با سابقه طولانی در فعالیتهای دانشگاهی و صنعتی در جهت کنترل عوامل یاد شده و ارتقای سلامتی کارکنان شما آماده مشاوره با شما هستیم.

برای آشنایی با فعالیتهای گسترده شرکت با ما تماس بگیرید.

آدرس: میدان رسالت، بین میدان و خیابان راه سرسبز شماره
۷۸۹۲۲۱۱ تلفن: ۷۸۹۲۲۱۱، شماره: ۷۸۹۲۲۱۱

بسمه تعالی

اطلاعیه

اولین دوره دو ساله گارپردی مدیریت صنعتی

ویژه کادر اجرایی واحدهای صنعتی

هدف: هدف از برگزاری این دوره، پرورش کارکنان واحدهای صنعتی برای افزایش آمادگی آنان جهت بهتر انجام دادن ویا پذیرش پست های مدیریت در سطوح میانی وپائین وهمزمانی وهماهنگی بیشتر با مدیریت در سطوح بالا می باشد.

محتوای دوره: محتوای دوره مجموعه ای از دروس نظری و تخصصی خواهد بود که شامل ۲۲ واحد دروس عمومی وپایه و ۲۶ واحد دروس اصلی و ۱۶ واحد دروس تخصصی و ۴ واحد کارآموزی میباشد.

زمان ونحوه تشکیل دوره: دوره به مدت دو سال سه روز در هفته (روزهای زوج) از ساعت ۱۵/۳۰ الی ۱۹/۳۰ برگزار خواهد گردید.

شرایط شرکت کنندگان: داشتن مدرک کامل متوسطه

نوع ثبت نام: علاتمندان جهت کسب اطلاعات بیشتر یا ثبت نام به نشانی - تهران خ ولیعصر - نبش جام جم - مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی مراجعه یا با شماره تلفن های ۳-۲۰۴۱۰۸۲ ویا با شماره ۹-۲۰۴۳۰۵۱ داخلی ۱۸۶ و ۱۸۲ تماس حاصل فرمایند.



تبادل اطلاعات و ارتباطات مبتنی بر کامپیوتر ستون فقرات عصر حاضر و ضرورتی اجتناب ناپذیر برای ورود به عرصه رقابت جهانی می باشد.

مهندسیین مورد تأیید میکروسافت در گروه مهندسی شبکه سازمان مدیریت صنعتی
گام به گام ، شما را در استقرار وبه کارگیری بهینه سیستم های
ارتباطی و اطلاع رسانی یاری می دهند.

- ◀ مشاوره در زمینه شبکه های کامپیوتری و ارتباطات اینترنتی
- ◀ مشاوره در زمینه ارتباطات ماهواره ای
- ◀ ارائه راه حل های جامع برای استقرار و استفاده بهینه از فن آوری های نوین در زمینه ارتباطات کامپیوتری ،
مبتنی بر نیازها و فرهنگ موسسات
- ◀ طراحی شبکه های کامپیوتری و اینترنت ها
- ◀ راه اندازی اینترنت ها با امکانات کامل فارسی
- ◀ پشتیبانی فنی و نگهداری شبکه های کامپیوتری
- ◀ طراحی پایگاه وب به زبان فارسی و انگلیسی
- ◀ ثبت نام موسسات در اینترنت و تخصیص آدرس مستقل پست الکترونیک و وب

Microsoft Certified
Professional
Systems Engineer

تهران . خیابان ولیعصر. نبش جام جم
کد پستی: ۱۹۹۹۲
تلفن ۰۲۵۳۸۰۸ . فاکس ۰۲۰۳۳۰۰۱
آدرس پست الکترونیک: lgroup@inim2.com

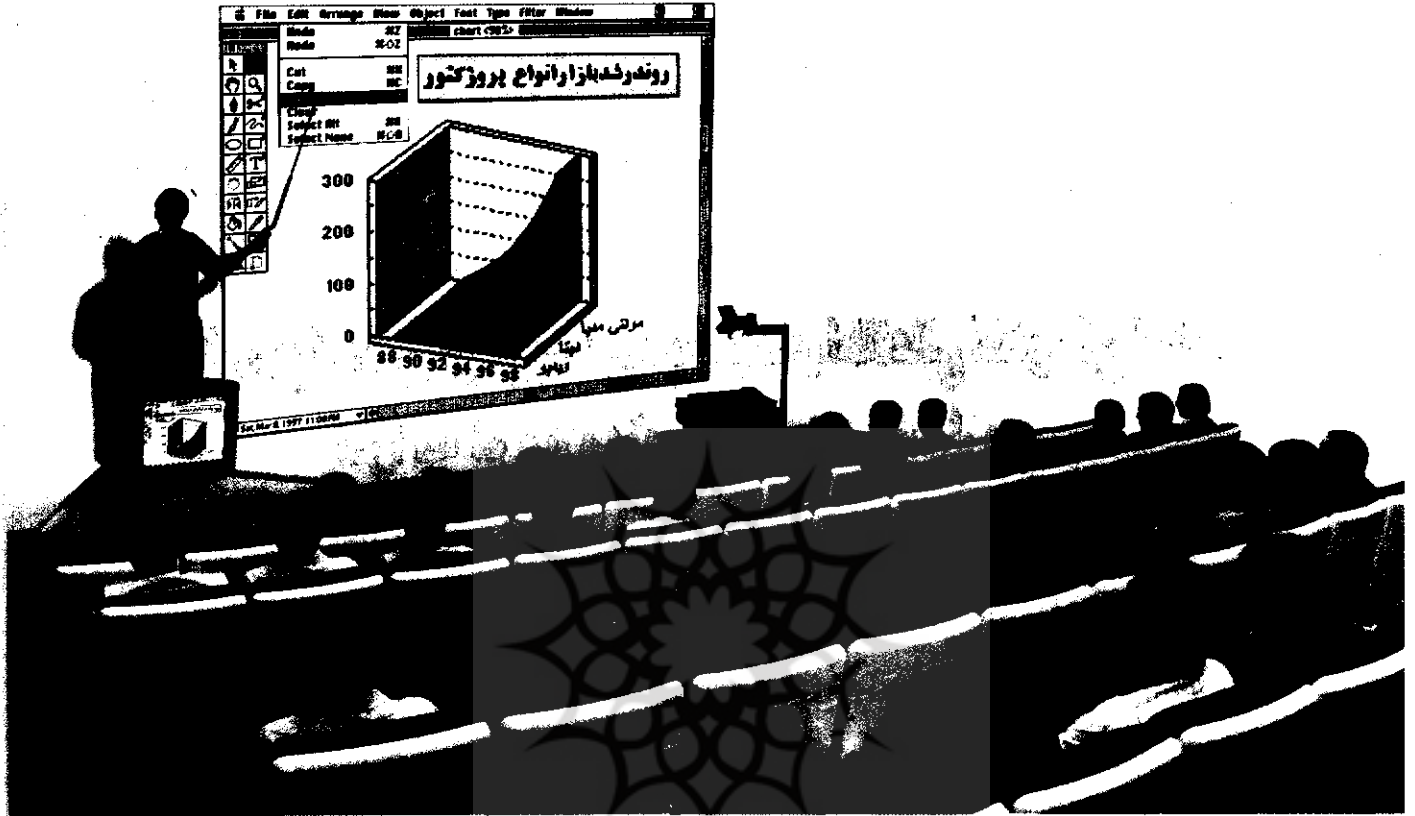
گروه تکنولوژی اطلاعات
سازمان مدیریت صنعتی



بیشترین بهره‌گیری از توان کامپیوتر و ویدیو در همایش‌ها

فقط با: **PROXIMA®** Desktop Projection Products

حتی در روشنایی...



نمایش اطلاعات و تصاویر همراه با فیلم، نمودار و انیمیشن
بر روی هر نوع پرده نمایش و کنترل همه امور

با نشانه‌گیر لیزری **CYCLOPS®**

- برای برگزاری سمینار مطلوب
- برای تضمین موفقیت دوره‌های آموزشی
- برای تشکیل مجامع عمومی شرکت‌ها
- برای ارائه مطلوب طرح‌های تحقیقاتی

DESKTOP
PROJECTION



ما با تکنولوژی برتر در کنار شما هستیم

نماینده انحصاری پراکسیما:

تهران، خیابان سلیمان خاطر (امیرتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره یک
تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰، ۸۸۴۷۰۳۱، فاکس: ۸۸۲۴۲۸۷

شرکت کامپیوتری پایگاه داده‌ها
شرکت تدارکاتی کیله (سهامی خاص)

لطفاً حرکت نکنید...



... و فقط در چند ثانیه

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

امکانات سیستم صدور کارت شناسایی کامپیوتری:

- صدور کارت‌های رنگی ایمن منطبق با استانداردهای بین‌المللی ISO 9000
- نگهداری تصاویر و اطلاعات در یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری ایمن
- صدور کارت شناسایی عکس‌دار بدون حضور فیزیکی و با استفاده از عکس
- به‌کارگیری آخرین تکنولوژی گرافیکی با بیشترین امکانات برای طراحی کارت

● کارت‌های PVC و ABS انواع اطلاعات و ویژگی‌های ایمنی را می‌پذیرد از قبیل:

- چاپ‌های ایمنی ● هولوگرام ● نوار امضاء ایمنی
- نوارهای مغناطیسی ● بارکد BARCODE ● سلول‌های حافظه MICROCHIP

● قابل استفاده در سیستم‌های ایمنی ACCESS CONTROL و قفل‌های کارتی MICRO LOCK

● قابلیت اضافه نمودن تصویر و اطلاعات به کارت‌های آماده با سلول حافظه (SMART CARD)

● قابلیت انعطاف برای یک کارت فوری و یا به صورت انباشته

● قابلیت اجرای متعدد بر روی یک نمونه

● امکانات متعدد و فراوان دیگری بر حسب نیاز در سیستم قابل اعمال خواهد بود

تهران: خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره ۱
شرکت کامپیوتری پایگاه داده‌ها:

تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ - ۸۸۴۷۰۳۱ - ۸۸۴۴۴۸۷

برنامه ریزی و نظارت شرط اول موفقیت

معدن و محصولات شرکت فرارزان برای

فرارزان پیمانی Time Line 5

فرارزان پیمانی MSP 4

فرارزان پیمانی Project scheduler 6.0

شرکت داخلی و خارجی برنامه مدیریت پروژه

سیستم اطلاعات مدیریت پروژه PMS

فرارزان پیمانی Project scheduler 7.0

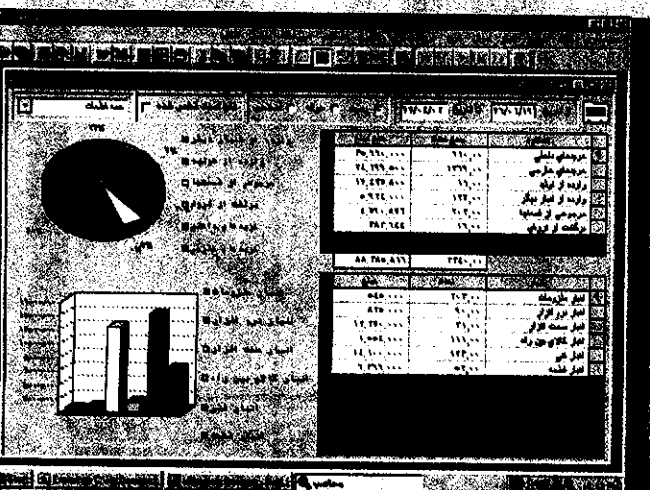
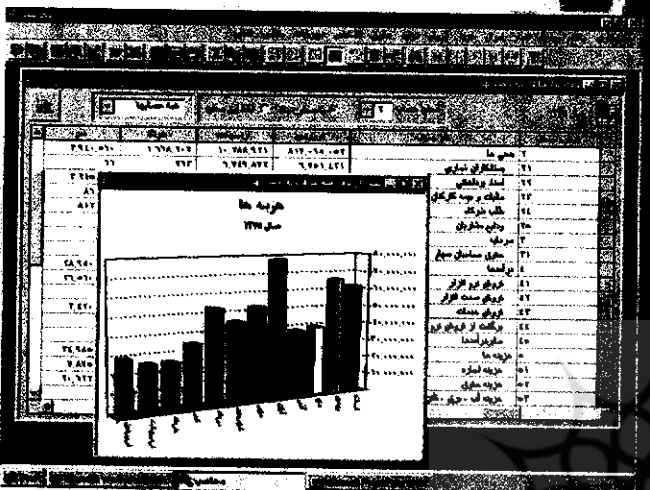
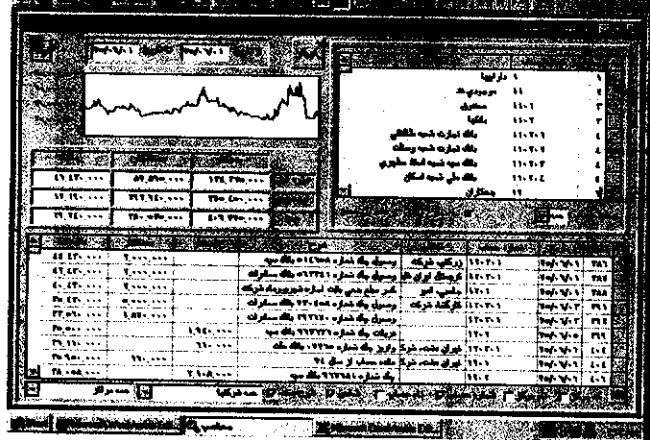
پست خدمات مشتریان برنامه ریزی و نظارت پروژه

برگزاری سمینارهای علمی کارپژای من رفیق مدیریت پروژه

محاسب ۵

سیستم یکپارچه مالی و اداری
در

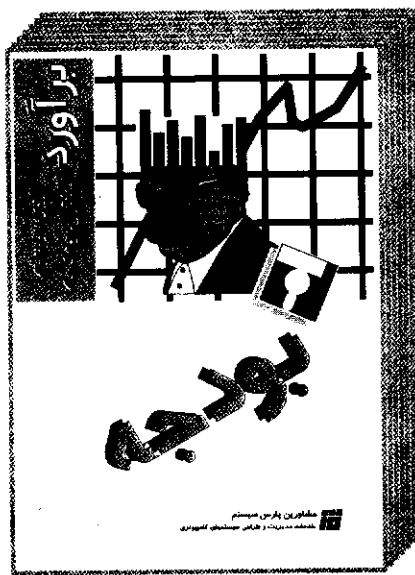
Windows 95



- حسابداری
- کنترل نقدینگی
- بودجه و اعتبار
- اموال و دارایی ثابت
- انبار و حسابداری
- خرید و تدارکات
- فروش و حسابداری
- کنترل تولید و قیمت تمام شده
- پرسنلی و حقوق
- بازرگانی و پیگیری
- دبیرخانه و امور اداری
- منشیگری

شرکت ماشینهای محاسب پارس

دفتر مرکزی: تهران - خیابان شهید بهشتی - خیابان شهید
 قنبرزاده - شماره ۳۳ (ساختمان ایران) - طبقه سوم
 تلفن: ۸۷۱۶۷۱۵ - ۸۷۱۶۷۱۶ - ۸۷۶۹۸۸۶
 فاکس: ۸۷۶۸۹۳۱
 پست الکترونیک: emc@neda.net



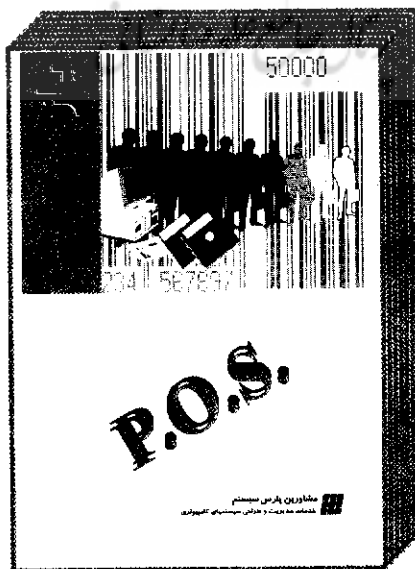
نیازهای آینده شما هدف امروز ماست



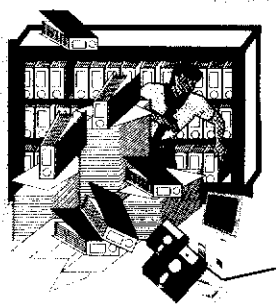
بیش از ۸ سال سابقه و بیش از ۲۵۰۰ مشتری و حدود ۶۰۰ مشتری نرم افزارهای کاربردی

مالی
اداری
بازرگانی و توله

- فهرست نمایندگی‌های شهرستانها :
- تهران : شرکتهای پانیران - فراگام - رای پرد
- اصفهان : شهر نرم افزار
- سبزوار : موسسه حسابرسی کاوش
- اراک : پردازش اراک - کامپیوتر حدیف
- بابل : آموزشگاه پویا
- شیراز : آذر بسامد - آیناک
- زاهدان : سروش زاهدان
- بندرعباس : هرمز گپی
- قم : کامپیوتر طلوع
- یاسوج : جهینه پردازی یاسوج
- دزفول : دز کامپیوتر
- کرمان : مهندسی نیروی غرب - کنترل اعداد
- شیراز : باهوش کامپیوتر
- رشت : کادوس کامپیوتر



رایزن
نرم افزار مدیریت
ویسگی کامپت



رایزر خانه

مشاورین پارس سیستم
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری



پارسی
حضور و غیاب

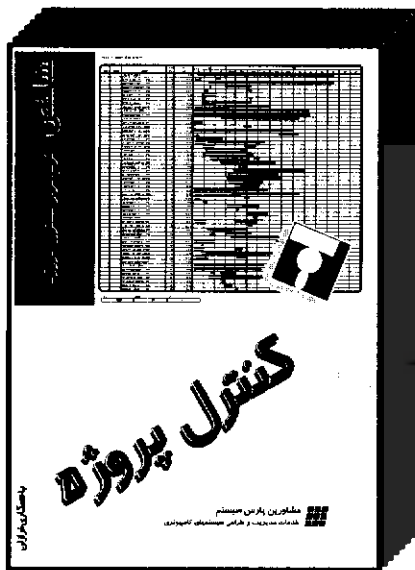
مشاورین پارس سیستم
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری



حقوق و دستمزد

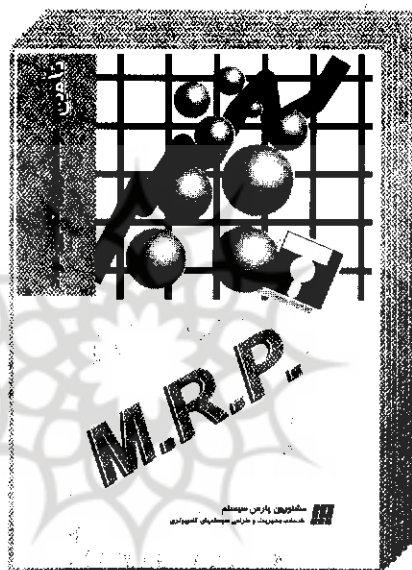
مشاورین پارس سیستم
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری

گادر خدمات پس از فروش برای سراسر ایران



کنترل پروژه

مشاورین پارس سیستم
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری



M.R.P.

مشاورین پارس سیستم
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری



B.O.M.

مشاورین پارس سیستم
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری

عرضه هزاران نسخه نرم افزارهای فارسی ساز



فارسی ساز
Windows
فارسی ساز
Unix

مشاورین پارس سیستم
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری



فارسی ساز
DOS

مشاورین پارس سیستم
خدمات تخصصی و طراحی سیستم های کامپیوتری

پرستجری از مشتریان نرم افزارهای کاربردی:
 لهوماشین سازی ایران - داروسازی آریا -
 اختمانی کپسون - گروه صنعتی سنید -
 رکت صنعتی سینتا - جامدارو چارس سرام
 رکت شهاب خودرو - دوده صنعتی پارس -
 سال - کارخانجات صنعتی آزمایش
 نش بلا - کاغذ سازی کارون - نورد ولوله اهواز
 رکت صنعتی ملایر - ایران دما - متالوژی پودر
 له و پروفیل سعید - مهندسین مشاور دزآب
 سایبشگاه معلولین وسالمندان کهریزک
 پندسی فیروزا - ایران سیلندر - نفت پارس
 کویران - سیمان شمال - سیمان تهران
 رخانجات مقدم - کاشی نیلو - الکتروکاوه
 بمان ایلام

تهران ۱۵۸۷۶ - خیابان استادمطهری - کوچه ششم - پلاک ۶
 تلفن: ۸۷۳۵۶۶۶ - ۸۷۳۱۰۳۳ - ۸۷۳۵۳۸۹ - ۸۷۳۰۴۸۴ - ۸۷۳۰۴۸۳ - ۸۷۳۸۲۱۳ - فاکس: ۸۷۳۵۳۸۹

تهران ۱۵۸۷۶ - خیابان استادمطهری - کوچه ششم - پلاک ۶
 تلفن: ۸۷۳۵۶۶۶ - ۸۷۳۱۰۳۳ - ۸۷۳۵۳۸۹ - ۸۷۳۰۴۸۴ - ۸۷۳۰۴۸۳ - ۸۷۳۸۲۱۳ - فاکس: ۸۷۳۵۳۸۹



سازمان مدیریت صنعتی با ۳۵ سال تجربه

در ارائه خدمات مشاوره‌ای، آموزشی و تحقیقاتی

گروه مهندسی نرم افزار

سازمان مدیریت صنعتی

ارائه دهنده خدمات مورد نیاز مؤسسات تولیدی، بازرگانی و خدماتی در زمینه طراحی و مکانیزه سیستم‌های اطلاعاتی، ویژگیهای خدمات خود را به شرح زیر معرفی می‌نماید:

- طراحی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت با توجه به نیاز مؤسسات.
- برخورداری از فن‌آوریهای روز و بکارگیری دستاوردهای تحقیقاتی در زمینه توسعه سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت.
- بکارگیری جدیدترین و کارآمدترین نرم‌افزارها در توسعه سیستم‌ها.



برای کسب اطلاعات بیشتر با شماره تلفن ۲۰۴۳۰۰۹ و یا دورنویس ۲۰۴۳۰۰۱ تماس حاصل فرمایید

سازمان مرکزی - تهران: خیابان ولیعصر - نبش جام جم

نمابندگی شیراز: خیابان باغ ارم، روبروی سازمان آب، کوچه شمار ۲، تلفن ۳۰۲۲۲۶-۰۷۱، دورنویس ۳۰۴۴۲۷-۰۷۱

نمابندگی مشهد: بلوار بعثت، بعثت ۱۱، پلاک ۳، تلفن و دورنویس ۸۲۰۹۰۸-۰۵۱

نمابندگی تبریز: ولیعصر، خیابان پروین اعتصامی، خیابان جامی، تلفن ۳۰۸۱۵۵-۰۴۱، دورنویس ۳۱۶۳۷۵-۰۴۱

نمابندگی سنج: میدان آزادی، خیابان حسن آباد، خیابان هدایت، تلفن ۴۲۷۳۶-۰۸۷۱، دورنویس ۳۹۲۸۲-۰۸۷۱

نمابندگی اصفهان: خیابان چهارباغ بالا، نبش بهار آزادی، پلاک ۲، شماره ۱۰۴ تلفن ۲۷۰۱۷۰-۰۳۱، دورنویس ۲۷۸۲۰۷-۰۳۱

نمابندگی اهواز: کیان پارس - بلوار چمران، نبش خیابان سروش، طبقه اول تلفن و دورنویس ۳۶۲۵۳۴-۰۶۱

بیف ویژه
پیام اسفندماه ۷۷

نیاپال

۱۷ نرہ افزار بجای ۵ نرہ افزار

کلیہ نرہ افزارها دارای:

- ۷ کتاب راهنما
- ۷ فیلم ویدیو جهت آموزش
- ۷ قفل سخت افزاری
- ۷ آموزش رایگان
- ۷ یکسال ضمانت



نیاپال

نرہ افزارها

سببدارق مالی

بسنلی و حقوق دستمزد

بان و حسابداری انبار

خدمات

روش کاپی و انبار

سبب شبکه

آدر س : ایرانشهر شمالی - کوی برنا - پلاک ۳۳ - طبقه ۳ غربی
 تلفن واحد فروش : ۸۸۴۹۲۸۷ - ۸۸۴۳۱۰۲ - ۸۸۴۵۶۰۷
 واحد پشتیبانی : ۸۸۴۳۶۵۸ فاکس : ۸۸۴۵۶۰۶

سازمانهای یادگیرنده احیا می‌شوند

منبع: PRODUCTIVITY DIGEST/ 1997

مترجم: مسعود محمدی

- یادگیری در سطح سیستمها فراتر از مجموع سطح دانش کارکنان است.
- سازمانها نماینده روشهای گوناگون یادگیری در سطح سیستمها هستند.

- مادامی که یک سازمان برای رفع مشکلات خود تلاش می‌کند در واقع فرهنگی را می‌سازد که برای آموزش آموخته‌های سازمان ذخیره می‌شود.
- فرهنگ اجزای مختلف سازمان را به یکدیگر متصل کرده و موجب حفظ انسجام سازمانی می‌شود.

- در سازمان یادگیرنده، فرآیندهای یادگیری تجزیه و تحلیل و سپس با هدفهای نوآوری هماهنگ می‌شوند.
- یادگیری سازمانی، تمرکز خاصی بر یادگیری سازمانی در سطح سیستمها دارد.

مقدمه:

همه سازمانها یاد می‌گیرند، اما لزوماً برای بهبود و بهتر شدن، یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که دارای ظرفیت تقویت شده‌ای برای یادگرفتن. انطباق‌پذیری و تغییر باشد و آن سازمانی است که فرآیندهای یادگیری در آن تجزیه و تحلیل، نظارت، توسعه و مدیریت گردیده و با هدفهای نوآوری و بهبود هماهنگ شود. بینش، استراتژی، رهبری، ارزشها، ساختار، سیستمها، فرآیندها و تجارب همه باید اعمال شود تا یادگیری افراد ترویج و توسعه یافته و به دنبال خود یادگیری در سطح سیستمها را شتاب دهند.

یادگیری در سطح سیستمها (SYSTEM - LEVEL LEARNING)

در هر سازمان، یادگیری در سطح گوناگونی نظیر سطوح انفرادی، گروهی و سازمانی حادث می‌شود. اگر چه افراد و تیمها یا گروههای سازمان، نمایندگانی هستند خوردچوش که یادگیری سازمانی از آنها سرچشمه می‌گیرد اما با وجود این، یادگیری سازمانی تمرکز خاصی بر یادگیری سازمانی در سطح سیستمها دارد. یادگیری در سطح سیستمها فراتر از مجموع سطح دانش و یادگیری کارکنان است و آن زمانی اتفاق می‌افتد که سازمانها ادغام می‌شوند، سپس قوه عقلانی و هوشمندانه افراد را بنیان می‌نهند و باعث می‌شوند که یادگیری در حافظه‌های آنها، در فرهنگ، سیستمهای آموزشی و امور جاری آنها حک شود و به عنوان یک اصل رقابتی خود

را نمایان سازد. کارکنان ممکن است بیایند و بروند و مدیریت هم عوض شود اما حافظه سازمان، رفتار، هنجارها، ارزشها و رویه‌های تفکرش را در اغلب مواقع حفظ می‌کند.

مادامی که یک سازمان مشکلات حیاتی‌اش را برطرف می‌کند در واقع فرهنگی را می‌سازد که برای آموزش آموخته‌های سازمان ذخیره می‌شود و نیز اصل رقابتی را ایجاد می‌کند که نشان‌دهنده مجموعه‌ای از یادگیری کارکنان آن در حال و گذشته است و همان طور که اعضا سازمان می‌روند و تازه‌واردان جایشان را می‌گیرند و اجتماعی می‌شوند، معلومات و رقابت به نسلهای یادگیرنده بعدی منتقل می‌شود.

سازمانها نماینده الگوها و روشهای گوناگون یادگیری در سطح سیستمها هستند، به عبارت دیگر آنها به طور متفاوتی یاد می‌گیرند و این یادگیری بستگی به محتوای شغلیشان دارد:

● تقاضای زمان، منابع و فشارهای رقابتی که کارکنان با آن مواجه می‌شوند؛

● عوامل محیطی که مدل‌های یادگیری را تحت تاثیر قرار می‌دهند که شامل استراتژی‌های رقابت، فرهنگ سازمانی، نوع صنعت، دوره عمر تولید و تکنولوژی است؛

● منابع و تمرکز یادگیری نیز می‌تواند با چرخه‌های مرتبط با صنعت، تکنولوژی و عمر تولید تغییر کنند.

پژوهشگران بر این باورند که طرق یادگیری بازتاب یک دوره بخصوص از یک توسعه سازمانی است. در هر سازمان با گذشت هر

دوره‌ای، یادگیری از غیرارادی بودن، انفرادی بودن و ناتمام بودن خارج شده و تبدیل به یک عرف شده و تا هنگامی که یک مجموعه ر تشکیل نداده و در آن حل نشده است، به صورت قسمتی از کل سازمان درآمده و توسعه می‌یابد. طبق تحقیق انجام شده در چند شرکت آمریکایی، پژوهشگران مرکز یادگیری انستیتو تکنولوژی ماساچوست (MIT) دریافته‌اند که روشهای یادگیری به عوامل ذیل بستگی دارد:

۱- منبع اصلی دانش یک سازمان داخلی باشد یا خارجی؛

۲- سرمایه‌گذاری روی دانش و آگاهی در کالاهای و خدمات خاصی انجام می‌شود و یا در فرآیندهایی که تولیدات و خدمات از آن طریق توسعه یافته و ارائه می‌گردد، انجام می‌شود؛

۳- در یادگیری روشهای مشخص یا غیرمشخصی به کار می‌رود؛

۴- مکانیزمهای رسمی یا غیررسمی برای اشاعه یادگیری و دانش به کار برده می‌شود؛

۵- یادگیری سازمان در ارتقاء سازمان و تغییرات مثبت آن متجلی می‌شود؛

۶- ارزشهای یک سازمان در طراحی و یا در انتقال تولیدات و خدمات آن انعکاس می‌یابد؛

۷- توسعه مهارت و یادگیری بر افراد و گروهها تاکید می‌کند.

روش متداولی که ارتقاء و پیشرفت یک سازمان یادگیرنده را نشان می‌دهد، مجموعه‌ای از سیستمهای مرتبط با یکدیگر است. مطالعات نشان می‌دهد که برای درک یادگیری در سطح

سیستمها واجب است تا نظرمآن را بر ساختار سازمانی، فرایندها و سیستمهایی که باعث تسهیل در یادگیری می‌شوند معطوف بداریم و فعالیتهای درونی بین این عوامل است که به طبیعت و ماهیت یادگیری بهره‌ور شکل می‌دهد. بنابراین سازمانهای یادگیرنده اطمینان می‌بخشند که افراد و گروه‌های آموزشی به یادگیری در سطح سیستمهای سازمانی کمک می‌کنند و اینکه یادگیری سازمانی به یک فعالیت بهره‌ور منجر می‌شود. تحقیق صورت گرفته در مورد دستیابی به چارچوب کاری سازمان یادگیرنده بیانگر این واقعیت است که بیشتر مدل‌های یک سازمان یادگیرنده بر عناصر ذیل تاکید دارد:

● مدیریت و رهبری؛

● فرهنگ؛

● سیستمهای ارتباطی، اطلاعات و آگاهی؛

● تاکید کمی هم بر ساختار سازمانی و سیستمهایی که برای تسهیل و ابزارسازی تغییر شامل تکنولوژی و سیستمهای پشتیبانی برای اجرا مدیریت اجرایی به کار می‌رود، شده است.

مدیریت و رهبری

در سازمانهای یادگیرنده، رهبران و مدیران در تمام سطوح ذیل تسهیل‌کننده حمایت‌های حساس جهت یادگیری و توسعه افراد و گروه‌ها هستند:

۱- مدل‌سازی رفتار یادگیری؛

۲- ارائه سیستمهایی که یادگیری را تسهیل می‌کند؛

۳- تشویق افراد برای خلق ایده‌های جدید؛

۴- اطمینان از اشاعه و انتشار یادگیری و دانش در سازمان؛

۵- آزادسازی منابع در جهت تعهد سازمان به یادگیری؛

۶- مشارکت در رهبری.

مدیران قدرت فوق‌العاده‌ای دارند تا یک محیط یادگیری موثر را ایجاد کنند، آنها می‌توانند سیستمی را ایجاد کنند که یادگیری را تشویق کند، آنها همچنین می‌توانند دانش، مهارتها و تواناییهای کارمندانشان را از طریق برنامه‌های توسعه شخصی، جابجایی شغلی و مسئولیتهای بخشهای مختلف، توسعه و بهبود بخشند. آنها می‌توانند از طریق انجام فعالیتهای آموزشی و ارزیابی نتایج اجرای آن و نیز پاداش به کارکنانی که از اشتباهات خود درس می‌گیرند، شرایط مثبتی را برای یادگیری فراهم کنند. در یک سازمان یادگیرنده، مدیران افراد را تشویق می‌کنند

تا ایده‌های جدیدی را ارائه کنند. آنها مرتباً از کارکنانشان می‌خواهند تا ورودیهایشان را بروی مشکلات و بازخورهایی که از ایده‌هایشان می‌گیرند متمرکز کنند.

شرکت هوندا پیشنهادات ارزشمندی از کارکنانش جمع‌آوری کرده است و به این نتیجه رسیده است که «در کارخانه معلومات و دانش بیشتری وجود دارد تا اداره».

مدیران می‌توانند یک رابط حیاتی و مهم برای انتقال معلومات و آموزش از طریق دستیابی به راه‌حلهایی از مناطق مختلف سازمان باشند و از طریق تسهیم دستاوردها و شکستها با سایر مدیران این ارتباط را برقرار کنند.

فرهنگ

فرهنگ همچون ماده چسبنده‌ای است که اجزای مختلف سازمان را به یکدیگر متصل کرده و موجب حفظ انسجام سازمانی می‌شود. فرهنگ اساس سازمان را شامل می‌شود. اغلب فرضیات در مورد چیزهایی که انجام می‌شوند غیرقابل آزمایش هستند، همان گونه که هنجارها و ارزشهایی که رفتار کارکنان را هدایت می‌کند غیرقابل آزمایش هستند.

نقش فرهنگ در یک سازمان یادگیرنده عبارتند از:

● یادگیری و کارآفرینی را حمایت و تشویق می‌کند؛

● تحقیق و جستجو، گفتگو، ریسک‌پذیری و کسب تجربه را تشویق می‌کند؛

● اجازه می‌دهد که مشارکت در قبول (پذیرش) اشتباهات به عنوان یک فرصت برای یادگیری سازمان دیده شود؛

● به آسایش و رفاه تمامی کارکنان ارجح می‌نهد. یک فرهنگ باز پرسش و گفتگوی مورد نیاز

برای تعالی سازمانی و حل مشکلات را تشویق می‌کند، برای مثال در شرکت HARLEY DAVIDSON «کنجکاوای هوشمندانه» یکی از ۱۵ اصل ارزش است. طبق این اصل، کارکنان تشویق می‌شوند که سوال بکنند و از چرایی و چگونگی تحولات طبق وقوع‌شان آگاه شوند و راههای بهبود و پیشرفت آن را نیز بیابند.

محیط باز و فرهنگ مطمئنی که در آن سرزنش و تحقیر وجود ندارد، محیط آزادی را ایجاد می‌کند که افراد در آن می‌توانند به راحتی ریسک کرده و اظهار عقیده کنند. در سازمان جهانی یادگیری (GLOBAL LEARNING)

(ORGANIZATION) مارک و رینالدز در مورد کارکنان این طور توضیح می‌دهند که شرکت کارکنان در برنامه‌های جنرال الکتریک «ورزش» نامیده می‌شود که از یک حالت عدم اطمینان بین کارگران و مدیریت به یک محیط همکاری و احترام متقابل تبدیل شده است. این ورزش مانند یک تور سه روزه شهری است، تیمها بدون اینکه مسئولی داشته باشند همدیگر را در فاصله دو روز ملاقات می‌کنند تا برای مشکلات راه‌حلی بیابند، در روز سوم مسئول تیم، مشکلات را در جلسه ارائه می‌دهد و روسای گروه‌ها باید یکی از سه جواب ذیل را به آنها بدهند: جواب منفی؛ جواب مثبت؛ سوال مجدد برای اطلاعات بیشتر. این تمرین کمک می‌کند تا یک محیط باز و فرهنگ چالشی را جهت ارائه راه‌حل مسائل در جنرال الکتریک ایجاد کند.

همه سازمانهای یادگیرنده، الزاماً بر یادگیری و نوآوری تمرکز نمی‌کنند، بعضی از آنها به رفاه و آسایش کارکنانشان بیشتر ارزش قابل هستند. این چنین سازمانهایی، روشهای گوناگون زندگی را ارجح می‌نهند و چشم‌اندازها و ایده‌های جدیدی را برای هدایت آن پیشنهاد می‌کنند.

سیستمهای ارتباطی و معلومات

یک سیستم باز و آزاد برای ارتباطات، اطلاعات و دانش مایه حیات یادگیری سازمان است، این چنین سیستم ارتباطی محورهای ذیل را فراهم می‌کند:

● دانش عملی جدیدی را ایجاد می‌کند؛

● دستیابی به اطلاعات تجاری و استراتژیک را فراهم می‌سازد؛

● جذب منابع خارجی برای اطلاعات را تسهیل می‌کند؛

● هر یک از آنها را مورد حمایت قرار داده و جانی دوباره می‌بخشد.

ساختار

ساختار سازمان یادگیرنده:

● ناهمواریهای ساختاری داخلی را مرتفع می‌سازد؛

● از محدودیتهای خارجی به عنوان محمولی برای یادگیری استفاده می‌کند؛

● یادگیری سازمانی را فراهم می‌سازد.

فائق آمدن بر محدودیتهای عملیاتی در نواحی مختلف سازمان در شرکتی که سعی می‌کنند جزو سازمانهای یادگیرنده بشوند چالش

بزرگی است. در یک سازمان یادگیر، قوانین قابل انعطاف هستند و کار در تیمهای مقطعی - عملیاتی که دورنمای آن را در عرض سازمان می توان دید، انجام می شود. از جمله مواردی که باعث انعطاف نیروی کار می شود، آموزش مقطعی، واگذاری شغل به صورت بخشی - مقطعی و نیز گردش کاری است.

سیستمهای حمایتی

سیستمهای حمایتی برای حمایت عملکرد و حمایت مدیریت عملکرد، پاداشهایی را تهیه می کند که یادگیری و دانش را به طرق ذیل ارتقاء می دهد:

- ارائه شاخصهای رشد سازمانی؛
- شناسایی نکات بهبود؛
- توسعه شکوفایی استعدادهای کارکنان به طور انفرادی.

اما هر سیستمی تنها زمانی خوب هست که کاربردش را اندازه گیری بکند. این سیستم نیازمند اندازه گیری عملکرد و یادگیری است که بتواند به پیشرفت سازمانی کمک بکند، نکات بهبود موثر و ادامه پیشرفتها را شناسایی کند، سیستم اندازه گیری کارا را قادر خواهد ساخت تا افراد و تیمها را شناسایی بکند و نیز حسن نیت کارکنان به اهداف تجاری را سنجیده و اعتماد و شایستگی آنان را ارتقاء دهد.

تکنولوژی

فن آوری در هیچ جای دنیا، طبیعت کار و یادگیری را به اندازه سازمانهای یادگیرنده تغییر نمی دهد. نقش فن آوری عبارتند از:

- ارزیابی جهانی تجارت و استراتژی اطلاع رسانی را مهیا می کند؛
- روشها و فرآیندهای موثرتر یادگیری را مجاز می کند؛
- فراگیری گروهی را افزایش می دهد؛
- جریان سریع و آزاد اطلاعات را مهیا کرده و به افراد توان یادگیری موثرتری می بخشد.

همچنین فن آوری می تواند یادگیری گروهی را در ضمن تصمیم گیری ارتقاء دهد. فن آوری این امکان را به تمامی افراد می دهد که به راحتی انتقاد کرده و مخالفتهایشان را به منظور ارتقاء و تعالی سازمان ابراز کنند.

سه دورنما

یادگیری یک سازمان بر اصل حرکت از حالت کنونی در جهت ارتقاء یادگیری در سطح سیستمهای سازمان استوار است. سازمانهای

یادگیرنده به جای اعمال یک دستور ثابت برای نیل به موفقیت اهداف خود از رویکردهای متفاوتی بهره می جویند. در همین راستا «دی بلاذ» در مرکز یادگیری سازمانی MIT سه دورنما را برای یادگیری سازمانی و تغییر در آن پیشنهاد کرده است که این دورنماها عبارتند از:

نرمال سازی، توسعه یابی و قابلیت (که به توانایی و صلاحیت نیز تعبیر می شود). این دورنماها، اصولی است که هر سازمانی برای پیوستن به جرگه سازمانهای یادگیرنده می بایست به آنها تمسک جوید. این دورنماها در عمل و به موازات هم ممکن است اعمال شوند ولیکن در اغلب مواقع یکی از آنها به عنوان عامل مسلط بر دیگری در سیستم پایدار می شود.

زمانی لزوم دورنماهای نرمال شده و توسعه یافته در یک سازمان یادگیرنده تداعی می شود که موقعیتهای ویژه و پرمعنی در آن سازمان ایجاد شده باشد، در این شرایط با ایجاد موقعیتهای ویژه و رایجترین رویکرد قابل اعمال در بین دورنماهای مذکور، همان نرمال سازی است.

در دنیای امروزی شرکتها با اتکا بر این اصول شیوههایی نظیر شیوههای یاد شده مذکور را به منظور اهرم کردن یادگیری در کار با اتخاذ به یک هدف تجاری ویژه در جهت نیل به تصمیم گیری درست، شرکت خود را راهبری می کنند.

در این نوع شرکتها مدیران از طریق هماهنگ سازی، بنا نهادن دید و ایجاد ساختار و اعمال سیستمهای حمایتی نقشی کلیدی را در سطوح مختلف شرکت برعهده دارند. در این شرایط نیروهای کار داخلی برای برداشت شخصی افراد، کمک به تشخیص موقعیت حال و آینده، اندازه گیری و شناسایی تقدمهای فواصل و تصمیم گیری در مواردی که کی و چگونه افعال می بایست به انجام برسد، آزمایش و کنترل می شوند.

رویکردهای نرمال شده با اتخاذ این شرایط آزمایشی و کنترلی هستند که در سطوح سازمانی مشخص و ملموس می گردند. حال این بحث پیش می آید که رویکردهای توسعه ای در این شرایط چگونه در صحنه یک سازمان یادگیرنده در کنار سایر رویکردها ظهور می کنند؟ پاسخ این سوال در این نکته نهفته است که این رویکردها دارای خواص مشترک و روابطی تنگاتنگ با رویکردهای نرمال شده هستند که این فصول مشترک در صحنه های سازمانها در صورت ظاهر به صورت متفاوت ولیکن با نتایجی یکسان

وجود دارند و نهایتاً این رویکردها در سازمانهای یادگیرنده به عنوان چشم انداز وسیعی به موفقیت ویژه سازمان در برهه های خاص زمانی مطرح می شود. به عبارتی دیگر رویکردهای توسعه ای در جستجوی تغییرات اساسی در یک سیستم است.

به هرحال این رویکردها در وهله اول با تشخیص نیازهای تجاری یک سازمان به عنوان تعیین کننده آنچه که برای سازمان مطلوب است مطرح می شود و با ورود یک مشاور داخلی یا خارجی، رهبران شرکت در صحنه سازمان به عنوان رویکردی اساسی در جهت انتقال و دستیابی به یک ابزار عارضه یابی برای اندازه گیری فرآیندها مشروعیت می یابد. در این حال انتقال از یک مرحله به مرحله دیگر همواره به یک نسبت ثابت امکان پذیر نیست بلکه افراد یا بخشهای مختلف ممکن است با نسبتهای متفاوتی پیشرفت کنند (که این امر در دنیای کنونی عمومیت بیشتر دارد). در عوض این انتقال، تصور می شود که وجود رویکردهایی نظیر رویکردهای استوار؛ بر شایستگی و شایسته سالاری ب صورت طبیعی می تواند بدون انتقال به تمامی تغییرات در سازمان پاسخ گفته و یک سطوح سازمان را دربرگیرند. در این شرایط انتقال هیچ نوع یادگیری بر دیگری تقدم نخواهد داشت بلکه آنچه در این برهه، در جهت گسترش یادگیری سازمانی از اهمیت به سزا برخوردار است چیزی جز کشف، بزرگ سازی و طرح الگوهای رایج یادگیری نیست.

مسئله مدیران نیاز به تعیین الگوهای دارند که به وسیله آن این توانایی برای مدیران فراهم آید که بتوانند تصمیمات اعلام شده را در حیطه مسایلی نظیر آنچه که می بایست یاد داده شود، یاد گرفته شود و زمان و مکان یادگیری را برنامه ریزی و مراتب اجرای آن را مهیا سازند که این امر تنها در صورتی امکان پذیر خواهد بود که یک ایده آل تعریف شود و در راستای آن قابلیت رویکردها در جهت یادگیری سازمانها، توسعه و گسترش یابد. در این چارچوب مدیران نمی توانند در سفرهای اکتشافی خود در جهت راهنمایی، مشاوره و طراحی ایده های نو برای انواع یادگیری که بهترین روش نیز هست غرق شوند و از کار خود لذت برند و در این راستا سازمانهای سنتی را به سازمانهای یادگیرنده و خلاق تبدیل کنند. در دنیای کنونی این رمز موفقیت افراد یاددهنده و سازمانهای یادگیرنده است. □

- * انتخاب مدیران پروژه یکی از موضوعهای قابل بحث در سازمانها و دستگاههای اجرایی است.
- * مدیر پروژه بایستی قادر باشد در شرایط متغیر تصمیم بگیرد.
- * مدیران پروژه با داشتن یک شیوه صحیح مدیریت باید کارکنان زیردست خود را با شرایط سازمان سازگار کنند.



انتخاب مدیران پروژه فعال و کارآمد برای مدیریت طرحها و پروژههای عمرانی و صنعتی، یکی از موضوعهایی است که مدیران عالی نهادها، سازمانها و دستگاههای اجرایی با آن روبرو هستند. در صورت انتخاب مدیری مناسب برای پروژهها و طرحها، موفقیت آنها تا حد زیادی تضمین می‌شود.

شاید تعدادی از مدیران پروژه قادر باشند در موقعیتهای عادی، پروژه و سازمان تحت نظر خود را اداره کنند. اما اغلب طرحها و پروژهها با فشارهای گوناگون داخلی و محیطی روبرو هستند و معمولاً مدیر پروژه بایستی قادر باشد در شرایط متحول و متغیر، تصمیم بگیرد. بهر حال مدیران دستگاههای اجرایی و نهادها باید بر توانایی و قابلیت‌های مدیر پروژه انتخابی وقوف کامل داشته باشند تا پروژه و عملیات اجرایی آن، بعدها دچار مشکل نگردد اگرچه مسمکن است مسدیران عالی سازمانها و دستگاههای اجرایی با خصوصیات اخلاقی و سبکهای تصمیم‌گیری مدیران پروژه مورد نظر خود آشنایی لازم داشته باشند و شرح وظایف و محدوده اخذ تصمیم آنها نیز کاملاً روشن و تعریف شده باشد، ولی با وجود این، احتمال دارد در انتخاب مدیر پروژه اشتباه رخ دهد و مدیر مناسبی برگزیده نشود.

مدیر پروژه نامناسب

معیارهایی که منتج به انتخاب مدیر پروژه نامناسب و فاقد تواناییهای لازم می‌شود، به‌قرار زیر است:

بلوغ سنی

بعضی مدیران، موهای خاکستری یا طاسی سر افراد را نشانه‌های بلوغ و پختگی آنها در نظر می‌گیرند، اما این نوع بلوغ برای ایفای وظایف مدیریت پروژه‌ها کفایت نمی‌کند. بلوغ و پختگی در مدیریت پروژه آن است که مدیر در عملیات اجرایی و پروژهها یا سمتهای متفاوت کار کرده باشد. در بعضی صنایع، اداره و هدایت پروژه‌های مشابه، برای مدتی امکان‌پذیر است. وقتی چنین مدیر پروژه‌ای برای هدایت یک پروژه جدید برگزیده شود، ممکن است سعی و تلاش کند کارکنان، امکانات و نیازهای پروژه را به سمت خط‌مشی‌ها و روشهای پروژه قبلی سوق داده و فقط از همان خط‌مشی‌ها بهره‌گیری کند. به مفهوم دیگر چنین مدیرانی احتمالاً فقط

روشهای محدودی را برای اداره پروژه به کار می‌برند.

شاید این قبیل افراد در پست معاون یا قائم مقام پروژه عملکرد خوبی داشته باشند، بنابراین صرف داشتن تجربه کاری طولانی و سن افراد برای انتخاب آنها به عنوان مدیر پروژه نمی‌تواند ملاک و معیار مناسبی باشد.

توانایی اعمال نظارت دقیق

کاربرد شیوه‌های نظارت از نزدیک بر زیردستان می‌تواند موجب تضعیف روحیه آنان شود. مدیران پروژه بایستی بدون اعمال نظارت خشک و هدایت‌های مداوم، به کارکنان پروژه آزادی عمل کافی بدهند.

کارکنان عملیاتی که در واحدها و ادارات خود با آزادی عمل با مدیران کار کرده‌اند وقتی به یک پروژه انتقال یابند و خود را تحت نظارت مستقیم و دقیق یک مدیر پروژه ببینند به افرادی ناخشنود تبدیل خواهند شد، بنابراین لازم است به کارکنان پروژه آموزش داده شود که در مواقع بروز بحران و در حالت‌های خاصی، فشار نظارت بیشتر خواهد شد. به‌هر حال اگر مدیر پروژه‌ای برگزیده شود که بتواند نظارت مداوم و مستقیمی را اعمال کند، چنین مدیری ممکن است برای پروژه‌های بعدی یا مراحل توسعه پروژه با مشکل پیدا کردن همکاران متخصص و توانا روبرو شود.

مفهوم بلوغ و ارشدیت برای مدیران پروژه، توانایی برقراری ارتباط و تعامل با دیگران است. مدیران عملیاتی به علت اینکه کنترل تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان در دست آنهاست به یک نوع سبک رهبری نیاز دارند و با همین یک سبک رهبری می‌توانند کارکنان زیردست خود را با شرایط سازمان و روش کار، سازگار کنند. اما معمولاً مدیران پروژه، کنترل تعیین و پرداخت حقوق و مزایای افراد را در دست ندارند. چون افراد پروژه از درون سازمان اصلی تامین می‌شوند، بنابراین مدیران پروژه ناچارند با استفاده از چند سبک رهبری، آنها را در جهت هدایت و سازگاری افراد با پروژه به کار گیرند.

در دسترس بودن

مدیران دستگاههای اجرایی و سازمانها نیابستی مدیریت پروژه را به فردی که در سازمان در دسترس است یا به‌سادگی قبول مسئولیت می‌کند، واگذار کنند. مدیران سازمانها ممکن است به دلایل متعددی مدیران پروژه را جابجا کنند. یکی از این علل، اولویت زیادی یک پروژه و نیاز آن به یک مدیر باتجربه است و علت دیگر آن است که پروژه‌های مختلف وضعیت‌ها و شرایط متفاوتی دارند به‌همین دلیل مدیران عالی سازمانها معمولاً در مرحله برنامه‌ریزی پروژه،

فردی را که به برنامه‌ریزی دقیق و دورنگر شهرت یافته برای مدیریت پروژه منصوب می‌کنند، یا احتمال دارد در اواسط اجرای یک پروژه، به‌علت بیماری و مشکلات فردی و اداری مدیر پروژه، مدیر دیگری به‌جای او برگزیده شود. به‌مرحال انتخاب مدیر پروژه بدون مطالعه لازم و کافی، به‌احتمال زیاد پروژه را با مشکلات متفاوتی مواجه خواهد کرد.

تخصص فنی

مدیران دستگاه‌های اجرایی و سازمانهای بزرگ اغلب امکان رشد را برای مدیران عملیاتی با تخصص فنی فراهم می‌کنند بدون اینکه عواقب آن را کاملاً تشخیص دهند.

متخصصان فنی کمتر قادرند خود را از علائق و جاذبه‌های فنی و تخصصی جدا کرده و در حدی بالاتر از یک فرد عملیاتی و اجرایی قرار گیرند یعنی یک مدیر پروژه کارآمد بشوند. مدیران سازمانها ممکن است برای ارتقاء

یک متخصص فنی به مدیریت پروژه دلایل زیادی مانند ارتباط بهتر با محققان، توان جلوگیری از دوباره‌کاری، کار گروهی بهتر، اطلاعات فنی و تکنیکی، درک و فهم موضوع سودآوری، علاقه‌مندی به آموزش و تدریس و نظایر آنها داشته باشند.

ارتقاء افراد فنی و مهندسان به مدیریت پروژه فقط زمانی قابل قبول است که پروژه واقعاً به یک متخصص و کارشناس فنی نیاز دارد. برای پروژه‌ها و طرحهایی که احتیاج به یک مدیر همه‌جانبه نگر دارند، واگذاری کار به کارشناس و متخصص ممکن است برای پروژه مشکل‌آفرین باشد.

فرصت جدید شغلی

در صورتی که مدیران دستگاه‌های اجرایی و سازمانهای بزرگ تولیدی درخواست یک فرد برای ارتقاء و انتصاب به مدیریت پروژه را تنها به‌منظور ایجاد یک فرصت جدید شغلی بپذیرند، خطر عدم موفقیت یا طولانی‌شدن و افزایش هزینه آن پروژه را به‌عهده گرفته‌اند. احتمال دارد مدیر یک سازمان بزرگ تولیدی تصمیم بگیرد یک فرد عملیاتی و اجرایی را به‌جهت اینکه درک بهتری از ارتباطات پروژه دارد برای مدتی به مدیریت پروژه منصوب کرده و بعد از چندی او را به واحدهای عملیاتی برگرداند. این روش در اشکال عمده دارد، اول، احتمال دارد فردی که

برای مدتی در پروژه کار کرده است از نظر فنی، حالت و دیدی کاملاً فنی و تخصصی پیدا کرده و از انعطافش کم می‌شود. اشکال دوم آن است که فردی که برای مدتی در پروژه کار کند دوباره حاضر به بازگشت به خطوط عملیاتی و اجرایی نخواهد بود.

گردش شغلی

واقعیت آن است که کارکردن افراد در بخشهای مختلف سازمان، موفقیت آن فرد را به‌عنوان مدیر پروژه تضمین نمی‌کند. گردش شغلی یک فرد در پستهای متفاوت و در واحدهای مختلف، شاید نشان‌دهنده آن باشد که آن شخص هیچ کاری را نمی‌تواند به‌خوبی اداره و هدایت کند. در بعضی موارد مدیریت سازمانها تصمیم می‌گیرند چنین فردی را در راس یک پروژه قرار دهند، در این صورت فرد مذکور به سازمان زیان عمده‌ای خواهد رساند.

معیارهای انتخاب

برای شکست یک پروژه، نسخه‌ای مطمئن‌تر از انتخاب یک مدیر پروژه نامناسب وجود ندارد. عده‌ای فکر می‌کنند که یک مدیر پروژه صرفاً دنبال‌کننده پیشرفت پروژه، یا فردی است که پیشرفت پروژه را اندازه‌گیری می‌کند و گزارش می‌دهد. مدیریت پروژه فراتر از این موضوع است. حالت مدیر پروژه نسبت به پروژه مانند حالت ناخدا نسبت به کشتی است. مدیر پروژه بایستی پروژه را از میان مهلکه‌ها و توفانهای نامناسب به ساحل اجرای موفقیت‌آمیز هدایت کند.

به‌نسبتی که به بزرگی و پیچیدگی پروژه افزوده می‌شود، نیاز به مهارتهای خاص صنعتی وقتی کاهش یافته و ضرورت ترکیب مهارتهای مدیریتی با معلومات عمومی در صنعت افزایش می‌یابد.

یک مدیر پروژه موفق، مدیری است که خودش را وقف پروژه کند و در مورد اقدامات خود و گروهی که در پروژه کار می‌کنند، مسئولیت بپذیرد. مدیر پروژه باید، ایمان، تعهد، عزم و اراده غلبه بر مسایل و دشواریهای را داشته و دارای ذهن انعطاف‌پذیر بوده تا بتواند راه‌حل مشکلات را پیدا کند و فقط افراد متعهد و توانمند را جهت دستیابی به اهداف پروژه به‌کار گیرد.

پست مدیر پروژه، سمتی ساده نیست، مدیر پروژه ممکن است مسئولیتهای بسیار و اختیارات

کمی داشته باشد. این فقدان اختیار او را تحت فشار می‌گذارد و در نتیجه بایستی به‌صورت مداوم با مدیران سطوح پایین مذاکره و گفتگو کند.

اگرچه سازمان پروژه، تخصصی و کاملاً وظیفه‌گر است ولی نمی‌تواند از ساختار سازمان اصلی و دستگاه اجرایی جدا باشد. بنابراین مدیر پروژه باید در مرز این دو سازمان حرکت کند. برای این نقش مدیر پروژه معمولاً اصطلاح مدیریت فصل مشترک به‌کار می‌رود.

برای اینکه یک مدیر پروژه کارایی داشته باشد، باید دارای مهارتهای فنی بوده و از

مهارتهای مدیریتی هم برخوردار باشد. مدیران دستگاههای اجرایی این‌طور فکر می‌کنند که آموزش مهندسان برای اشغال پست مدیریت پروژه از آموزش افراد بازرگانی و مدیریتی ساده‌تر است، زیرا مهندسان اغلب محدودیت مسیر کاری در نظام عملیات را تشخیص می‌دهند.

بنابراین آنها مدیریت پروژه را به‌عنوان فرصتی برای تغییر مسیر کاری در آینده می‌نگرند، اما مدیر شدن متضمن فراگیری مطالبی در زمینه روانشناسی، رفتار انسانی، رابطه بین افراد و ارتباطات است.

متوسط سن مدیران پروژه در صنایع بین ۳۰ تا ۴۰ سال است و سه دلیل برای آن ذکر می‌کنند:

● اغلب افراد سودآورترین و موثرترین همکاری و مشارکت در جامعه را بین سنین ۳۰ تا ۴۰ سالگی ارائه می‌دهند. اگر فردی تا سن ۴۰ سالگی در سلسله مراتب سازمانی ترقی نکند ممکن است در مسیر کاری خود محدود شود.

● چه زمانی افراد علاقه‌مند به کسب درآمد هستند؟ (برای این سؤال جوابی قابل قبول وجود ندارد) هر شخص متخصص در سنین بین ۲۰ تا ۳۰ سالگی از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده و به‌دنبال کار و موقعیت مناسب می‌گردد. در سنین بین ۳۰ تا ۴۰ سالگی است که فرد روش و سبک زندگی خود را یافته و در فکر ایمنی در زمان حال و برای آینده، منزل جدید، مسافرت و تحصیل و آینده فرزندان می‌افتد.

● افراد جوانتر در اغلب موارد قدرت پذیرش ریسک بیشتری دارند. به‌علاوه افراد جوان تمایل بیشتری برای کارکردن در ساعات طولانی و کار اضافی دارند.

نکته آخر آنکه مدیر پروژه جوان، تمایل به قبول ریسک دارد ولی اغلب آنها درک کاملی از عمق و عواقب ریسک ندارند. زیرا تجربه کافی

داشته و نمی‌توانند دید عینی دربارہ اجرا و پادہ کردن فکر و ایده پیدا کنند.

بہر حال در عمل سن مدیر پروژه در صنایع متفاوت و مختلف است. مثلاً در پروژه‌های حقیقاتی مدیران پروژه جوانتر مناسب‌اند در حالیکہ در صنایع ساختمانی و صنعتی، مدیر روزه مسن‌تر بہ دلیل اهمیت تجربہ در اینگونه حوزہ‌های کاری موثرتر است.

انتخاب یک مدیر پروژه بایستی مبتنی بر سہ جنبہ‌های یک پروژه باشد تا انتخاب سحیحی صورت گیرد و مدیر پروژه بتواند در کار خود موفق شود.

برگزیدن مدیر پروژه

مدیر پروژه از کجا انتخاب شدہ و چگونه آموزش دیدہ است؟ این سؤالی است کہ برای غلب سازمانهایی کہ قبلاً مدیر پروژه نداشته‌اند، یش می‌آید. در حالت عادی مدیر پروژه از داخل سازمان انتخاب می‌شود. ممکن است برای پروژه ا مدت اجرای طولانی، مدیر پروژه از خارج از سازمان استخدام شود، بہر حال تجربہ نشان اده است کہ پروژه‌ها زمان و مدت اجرای شخصی دارند و فرصتی برای اتلاف وقت ندارند.

مدیر پروژه‌ای کہ از خارج سازمان آورده شود، چندہفتہ یا حتی ماہهای اول کار خود را سرف شناختن سازمان جدید و پیدا کردن راهها و سیرہای کاری در سازمان می‌کند.

مدیر پروژه اجبار ندارد سازمان غیررسمی را شناسد ولی بایستی راجع بہ سازمان غیررسمی طلاعاتی کسب کند. همچنین دربارہ اینکہ افراد ر شرایط واقعی چگونه فعالیت خواهند کرد مطالبی را جمع‌آوری کردہ و تصویر حقیقی از نها در ذہن داشته باشد. مدیر پروژه باید از سیاستها و خط‌مشی‌های شرکت و سازمان طالب کلی را فراگیرد و ہمہ این موارد نیاز بہ مان دارد. بدتر آنکہ ممکن است این اتلاف قتها، موجب بروز خطا و اشکال در مراحل ولیہ پروژه بشود کہ بعدها نتایج متفاوتی ایجاد می‌کند.

برگزیدن مدیر پروژه از داخل سازمان نیز چند سئلہ دارد، اولاً اگر سازمان قبلاً مدیر پروژه نداشته است، ممکن است در انتخاب مدیر پروژه ردید ایجاد شود. افراد سازمان عقیدہ دارند کہ کر نو خوب است اما یک پروژه دورہ کوتاه و حدود دارد و بعداز اتمام پروژه معلوم نیست چہ پیش خواهد آمد؟ سادہ‌ترین جواب آن است

کہ مدیر پروژه از این پروژه بہ پروژه دیگر خواهد رفت.

در پروژه‌های با تکنولوژی بالا، خیلی عادی است کہ مدیر پروژه با تخصص فنی برگزیدہ شود. در این صورت مسئلہ آن خواهد بود کہ بہ دلیل درگیری در اجرای پروژه از پیشرفت تکنولوژی در زمینہ تخصصی غافل می‌ماند. این موضوع حتی در حالتی کہ پروژه تکنولوژی پیشرفته را بہ خدمت بگیرد، باز صادق بودہ و اتفاق خواهد افتاد.

برای انتخاب مدیر پروژه از داخل سازمان ضروری است کہ بہ دنبال افرادی باشیم کہ در سازمان، آینده روشنی دارند. بہر حال مدیر پروژه باید فردی منعطف بودہ تا بتواند سریعاً خودش را با تغییر و تحول تطبیق دہد. در پروژه‌ها اثرات منفی اعمال مدیریت بد و نادرست خیلی سریع آشکار می‌شود.

موفقیت یا شکست یک مدیر پروژه بستگی بہ موقعیت مدیر پروژه در داخل سازمان نیز دارد. در این بارہ بہ دو سوال باید پاسخ گفت:

● مدیر پروژه چہ حقوق و مزایایی دریافت خواهد کرد؟

● مدیر پروژه بہ چہ کسی گزارش می‌دہد؟ اگر درجہ و رتبہ شغلی سمتهای اصلی یک سازمان را مطابق نمودار زیر فرض کنیم و اعداد سمت راست، اعداد رتبہ و پایہ برای پرداخت حقوق باشد. تاثیر و عدم تاثیر سطوح مختلف سازمانی بر مدیر پروژه بہ قرار زیر است:

مدیر عامل	۶۰	مؤثر بر پروژه
معاون مدیر عامل	۵۰	
مدیر کل	۴۰	
مدیر امور	۳۰	
مدیر قسمت	۲۰	نامؤثر بر پروژه
رئیس بخش یا ادارہ	۱۰	
کارکنان	۹	

چون مدیران پروژه عملاً با مدیران عملیاتی مانند مدیرکل و مدیرامور بہ صورت روزانہ سروکار دارند و بایستی با آنها مذاکرہ و گفتگو داشته باشند، بنابراین باتوجہ بہ اندازہ پروژه، حقوق دریافتی مدیران پروژه بایستی در حدود رتبہ‌های ۳۰ تا ۴۰ باشد.

در سازمانهایی کہ مدیران پروژه بیشتر یا کمتر از مدیران کل یا مدیران امور، حقوق و مزایا

دریافت کنند، باعث بروز تعارض خواهد شد.

گزارش دہی مدیر پروژه، معمولاً بستگی بہ آن دارد کہ مدیر پروژه تا چہ اندازہ در سود و زیان سازمان یا شرکت نقش دارد و بیشتر کارشناسان مدیریت بہ دلایل زیر اعتقاد دارند کہ مدیر پروژه باید بہ مقامات مافوق سازمان گزارش بدهد:

● مدیر پروژه در وضعیتی است کہ باید از هماہنگی تلاشها و عملیات نتیجہ خوب بدست آورد بنابراین باید بہ کسی گزارش دہد کہ بر ہمہ سطوح عملیاتی احاطہ دارد؛

● مدیر پروژه باید مقام مناسب سازمانی داشته باشد تا شغل خود را با کارائی انجام دہد؛

● در محیط رقابتی اگر مدیر پروژه بہ سطوح بالای سازمانی گزارش دہد باعث تاثیر خوب بر مشتریان و صاحب‌کاران می‌شود؛

و بالاخرہ اگر مدیر پروژه مجبور باشد بہ سطوح پائین گزارش دہد، لازم است این حق را داشته باشد کہ بتواند گزارش خود را بہ مدیران عالی نیز ارائه دہد. □

منابع

- KERZNER HARLOD - PROJECT MANAGEMENT A SYSTEM APPROACH TO PLANNING, SCHEDULING AND CONTROLLING 3RD ED U.S.A. 1989.

- MEREDITH JACK R-PROJECT MANAGEMENT, A MANAGEMENT APPROACH, JOHN WILEY SON INC 3RD ED-CANADA 1995.

- KERRIDGE ARTHUR E, ENGINEERING AND CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT - GULF PUBLISHING CO. U.S.A. 1986.

- CLELAND L-DAVID AND KING WILLIAM R-PROJECT MANAGEMENT HAND BOOK-VAN NOSTRAND REINHOLD 2RD ED-U.S.A. 1988.

- KERZNER HAROLD AND THAMHAIN HANS-PROJECT MANAGEMENT OPERATING GUIDELINES - VAN NOSTRAND REIN HOLD CO. U.S.A. 1986.

● حجت‌ا... مہریری: فوق‌لیسانس مدیریت ساگرایش سیستم‌ها از دانشگاه تہران - فوق‌لیسانس منابع انسانی از دانشگاه علامہ طباطبائی - کارشناس ارشد در شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران.

● از عمر مدیریت خوردگی زمان زیادی نمی‌گذرد ولی در همین مدت کوتاه توانمندیهای خود را در شاخه‌های مختلف صنعت نشان داده است.

مدیریت خوردگی

از: مهندس رضا جواهردشتی

هر پروژه صنعتی کلان را می‌توان مرکب از چهار مرحله دانست:

۱- طراحی؛

۲- ساخت؛

۳- تولید و بهره‌برداری؛

۴- حفاظت و نگهداری.

این پروژه می‌تواند ساخت یک کارخانه، مراحل لازم برای تولید یک خودرو جدید و یا روشهای حفاظت و نگهداری تاسیسات در یک پالایشگاه باشد. اگر در هر کدام از این مراحل اشتباهی رخ دهد، نتیجه آن به سایر مراحل نیز سرایت خواهد کرد. مثلاً در صورتی که طراحی دارای نقص باشد، هزینه‌های حفاظت و نگهداری بالا خواهد رفت و یا اگر مثلاً در طی مراحل ساخت یک کالای صنعتی اصول آن رعایت نشود، تولید و بهره‌برداری از آن کالا با مشکل روبرو خواهد شد.

خوردگی (CORROSION) نیز از مواردی است که گرچه در رده‌بندی مراکز صنعتی جزو روشهای حفاظت و نگهداری طبقه‌بندی می‌شود اما فی‌الواقع با تمامی عوامل بالا نسبت دارد. کلمه CORROSION از اصل لاتینی مشتق شده که معنای جویدن و گازگرفتن می‌دهد. ظاهراً شکلی که قطعه پس از مفروض بودن به خوردگی پیدا کرده، باعث این نامگذاری شده است. برای خوردگی تعاریف متعددی ذکر شده اما یکی از جامع‌ترین تعاریف خوردگی عبارتست از آن چیزی که استاندارد ایزو - ۸۰۴۴ بدست می‌دهد. «واکنش فیزیکی - شیمیایی متقابل بین فلز و محیط اطرافش که معمولاً دارای طبیعت الکتروشیمیایی بوده و نتیجه‌اش تغییر در خواص فلزی است. تغییرات خواص فلز ممکن است منجر به از دست رفتن توانایی عملکردی فلز، محیط یا سیستمی شود که این دو، قسمتی از آن را تشکیل می‌دهند». برای مبارزه با خوردگی

● مدل‌سازی، تعریف سیستم خورنده، اطلاعات و شفافیت چهار ویژگی مدیریت خوردگی است.

منابع و اهداف خود، پرسودترین، کم‌هزینه‌ترین و کوتاهترین مسیر را پیدا کنند. برای آنکه یک مدیر بتواند چنین بار امانتی را سالم به مقصا برساند باید قادر باشد به سه سوال زیر جواب دهد:

۱- منابع چیست؟

۲- چرا این هدف را برگزیده‌ام؟

۳- چگونه می‌توانم با آن منابع به آن هدف یا اهداف برسم؟

برای مبارزه با مسئله خوردگی از طریق مهندسی فاکتورهای انسانی نیز باید به سه سوال «چیست»، «چرا» و «چگونه» پاسخ دهیم. این البته به آن معنا نیست که برای طراحی این سیستم، خود شخص لازم است تا از اصول فنر خوردگی اطلاع داشته باشد - البته در صورت وجود این اطلاعات فنی، روند کار سریعتر و آسانتر انجام خواهد شد. به عبارت دیگر، اگر شخص بتواند اصول مدیریت خوردگی و اهمیت آن را درک کند قادر خواهد بود با یاری گرفتن از متخصصان و مشاوران خود اقدام به طراحی سیستم مبارزه با خوردگی در واحد صنعتی کند. منابع برای مبارزه با خوردگی عبارتند از:

● نیروی انسانی متخصص؛

● سرمایه؛

● آموزش؛

● تحقیقات برای جایگزین کردن مواد جدید مقاوم به خوردگی؛

● تحقیقات برای پیدا کردن روشهای جدید مبارزه با خوردگی؛

● زمان؛

● انرژی؛

● اطلاعات.

هدف از مبارزه با خوردگی عبارتست از:

۱- ضرر و زیانهای خوردگی به شکل اتلاف ماد و انرژی؛

۲- ضرر و زیانهای اقتصادی ناشی از خوردگی؛

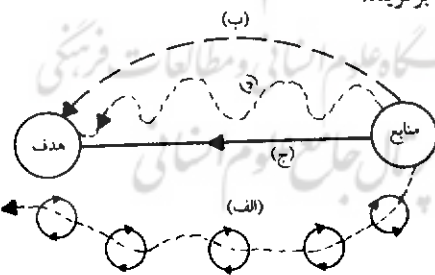
۳- ضرر و زیانهای خوردگی به محیط‌زیست و ایمنی.

به‌عنوان مثال می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: ضرر و زیانهای خوردگی به شکل اتلاف ماد و انرژی؛ در سطح جهانی، پنجاه درصد از هر تن فولاد تولیدی برای جایگزین کردن به جای تاسیسات فولادی زنگ‌زده به کار می‌رود. در هر دقیقه، انرژی مصرفی یک سال یک خانواده متوسط به شکل خوردگی فولاد از بین می‌رود. در یک لوله فولادی ۸ اینچی به طول تهران -

به‌عنوان استراتژی می‌توان تاکتیک‌هایی را که شامل فاکتورهای فنی و انسانی است نام برد. فاکتورهای فنی شامل اعمال روشهایی مانند پوشش، حفاظت کاتدی، حفاظت آندی... هستند، درحالی که فاکتورهای انسانی نیاز به سیستمی مدیریتی دارند که در حیطه علم و مهندسی خوردگی می‌توان آن را «مدیریت خوردگی» یا CORROSION MANAGEMENT نامید.

اما منظور از فاکتورهای انسانی و مدیریت آن چیست. یکی از مهمترین ویژگی‌های مدیر خوب آن است که هنر هماهنگی را به‌خوبی بداند، یعنی آگاه باشد که چگونه می‌تواند بین شرایط فعلی و نیازهای آینده هماهنگی برقرار کند.

به‌عبارت دیگر، یک مدیر آگاه از تمامی منابع در دسترس خود آگاه است و سعی می‌کند با داشتن ذهنی باز و تفکری منطقی، هدف یا اهداف خود را نیز بازبینی کند و بهترین راه را برگزیند:



اگر مدیری مسیر «الف» را انتخاب کند درواقع به این معناست که، به دلیل عدم درک روشن از منابع و اهداف خود، باری به هر جهت حرکت می‌کند، مسیرهای فرعی گوناگون را تجربه می‌کند، وقت و انرژی و پول را هدر می‌دهد و دست آخر نیز به هدف نمی‌رسد. مدیری که مسیر «د» را نیز انتخاب کند درواقع با صرف انرژی، زمان و پول، آهسته سعی می‌کند تا کاری انجام دهد. پس مدیر باید بتواند با درک

همدان با اعمال روشهای حفاظت از خوردگی می‌توان در ضخامت لوله چیزی در حدود هفت صدم اینچ صرفه‌جویی کرد و این مقدار صرفه‌جویی معادل است با صرفه‌جویی ۳۷۰۰ تن فولاد.

ضرر و زیانهای اقتصادی ناشی از خوردگی: برطبق آمار سال ۱۹۹۴ ضرر و زیان اقتصادی مستقیم ناشی از خوردگی در صنایع ایالات متحده ۳۰۰ میلیارد دلار و در صنایع آلمان ۱۱۷ میلیارد مارک بوده است. طبق تخمین نویسنده این سطور، ضرر و زیان اقتصادی مستقیم ناشی از خوردگی به صنایع ما در سال ۱۳۷۵، حداقل، ۹۰۰ میلیارد تومان بوده است.

ضرر و زیانهای خوردگی به محیط‌زیست و ایمنی: بسیاری از فجایعی که در محیط‌های صنعتی نظیر پالایشگاهها و یا نیروگاهها رخ می‌دهد به دلیل بی‌توجهی به مسائل مربوط به خوردگی است. به‌طورمثال در سال ۱۹۹۷ در کانادا، در عرض یک شب سی و پنج هزار لیتر نفت از یک خط لوله معیوب متعلق به شرکت نفتی موبیل وارد محیط شد؛ دلیل آن وجود نشتی (LEAKAGE) در این خط لوله بود که حالتی از خوردگی حفره‌ای (PITTING) است. روش مبارزه با خوردگی نیز همان مدیریت خوردگی خواهد بود. برای آنکه بتوان سیستم مبارزه با خوردگی را بنیان نهاد باید ۱ - به منابع در دسترس خود آگاهی داشته باشیم و بتوانیم ضعف‌های آن را جبران کنیم، ۲ - از هدف خود درک روشن داشته باشیم که این در سایه شناخت دلایل خودمان از انتخاب آن هدف حاصل می‌شود و ۳ - روشی را انتخاب کرد تا هم کوتاهترین و پرسودترین و هم کم‌هزینه‌ترین روش باشد.

مدیریت خوردگی خود دارای چهار ویژگی زیر است:

- مدل‌سازی؛
- تعریف سیستم خورنده (CINS و یا GOFs)؛
- اطلاعات؛
- شفافیت.

به‌منظور جلوگیری از تفصیل، در اینجا فقط به شرح ویژگی «شفافیت» در سیستم مدیریت خوردگی می‌پردازیم: چهار فایده عمده یک سیستم شفاف مدیریت خوردگی عبارتند از:

- ۱ - کنترل صحت و سلامت کار: با تهیه دستورالعمل‌های مدیریت خوردگی که ناظر به موارد عملیات و بازرسی و بهره‌برداری و تجارب

مربوط باشند، مبنایی بوجود می‌آید که براساس آن می‌توان هرگونه انحراف از مسیر درست را تشخیص داد و آن را به موقع تصحیح کرد. البته با توجه به مورد، می‌توان از این مبنا عدول نیز کرد. با تهیه این دستورالعمل‌ها، روندی ایجاد می‌شود که در آن تاریخچه واحد یا دستگاه مربوط به نحوی منظم و فنی گردآوری شده و خوراک‌بخش بعد، یعنی ممیزی، را فراهم می‌کند.

۲ - توانایی ممیزی: شفافیت مدیریت خوردگی باعث می‌شود که ممیزی در دو سطح انجام شود: سطح اول - تعریف کردن مجموعه‌ای از ابزارهای ممکن برای دستیابی به مدیریت بهتر خوردگی،

سطح دوم - که نسبت به سطح اول جزئی‌نگرتر خواهد بود، اطلاعات مربوط به یک قطعه خاص از یک دستگاه را به منظور اطمینان از کارکرد هماهنگ آن از نقطه‌نظر خوردگی جمع‌آوری می‌کند و به این ترتیب مسائل مربوط با جزئیات بیشتر و قابل اطمینان‌تری مطرح می‌گردند.

۳ - عملکرد موثرتر و موکدتر روشهای فن‌آوری: آنالیز منظم خوردگی و مسائل ناشی از آن می‌تواند مسائل قابل حل را برای ما مشخص کند و به این ترتیب به ما اجازه دهد تا از تکنولوژی موجود کمال استفاده را ببریم و یا آنکه در مواردی که تجارب محدود عملی موجود است و یا راه‌حلهای موجود اقتصادی نیستند برای تحقیقات، موضوعات مناسب انتخاب شود. وقتی که به انجام پروژه تحقیقاتی نیاز باشد، بدیهی است که به‌عنوان پیش‌نیاز باید داده‌های تجربی واضح که در طی پروسه آنالیز و تحقیق بدست آمده موجود باشد.

۴ - فواید مالی و عملیاتی: مراحل ابتدایی مدیریت خوردگی بر: مدیریت داده‌ها؛ تحقیق (آنالیز) و فراهم نمودن بازخورد قابل اطمینان و سامانمند برای مدیریت،

تاکید می‌ورزد. با دوره داده‌ها و تبدیل آنها به اطلاعات، قبل از آنکه به ذخیره‌سازی صرف آنها بپردازیم می‌توانیم مجموعه‌های اطلاعاتی بسیار مفید بازرسی بوجود بیاوریم. با تحقیقات و بررسیهای ابتدایی و تطبیق اطلاعات فوق‌الذکر با اطلاعات مربوط به فرایند و جنبه‌های آن (اعم از فیزیکی، مکانیکی، شیمیایی و بیولوژیکی) می‌توان از توقف کارهای بی‌مورد بسیاری از دستگاهها جلوگیری کرد.

از عمر مدیریت خوردگی به شکل یک

مجموعه مدرن و سامان‌یافته زمان زیادی نمی‌گذرد ولی در همین مدت کوتاه توانمندیهای خود را در شاخه‌های مختلف صنعتی از جهت فراهم آوردن بستر مشترک برای تبادل نظر و اجرا بین مهندسان رشته‌های مختلف با مدیران و متخصصان علوم انسانی نشان داده است: یک نمونه آن پالایشگاههای کشور عمان است که با اعمال اصول مدیریت خوردگی، به عمر خط لوله‌هایش ده سال افزوده و تا ۲۵ درصد در هزینه‌های قابل پیشگیری خوردگی صرفه‌جویی به‌عمل آمد. مثالهایی که از کاربرد CM در صنایع ایالات متحده در دست است نشان‌دهنده آن است که صرفه‌جویی‌های حاصل از چنین اعمال استراتژی‌هایی براساس ارزش خالص فعلی دارایی‌ها، بالغ بر میلیونها دلار شده است. بنابراین جا دارد مدیریت صنعت ما نیز اهمیت عامل حفاظت و نگهداری که همان مصرف بهینه ماده - یا مبارزه با خوردگی - در کنار مصرف بهینه انرژی است را درک کرده و درباره آن برنامه‌ریزی‌های اساسی کند. □

منابع:

1 - Z. AHMAD, "ECONOMIC & TECHNOLOGICAL SOLUTION OF CORROSION PROBLEMS IN IRAN", INTL. SYMPO. ON CORROSION & CORROSION CONTROL, SHARIF TECH. UNIV, APRIL/1976, TEHRAN - IRAN.

2 - P.A. ATTWOOD ETAL., PAPER F-01, PROCEEDINGS OF 7TH MIDDLE EAST CORROSION CONFERENCE, VOL.2, BAHRAIN-SOCIETY OF ENGINEERS - NACE, 1996.

۳ - مهندس رحیم زمانیان، «خوردگی و اهمیت آن» اولین کنگره ملی خوردگی، دانشگاه تهران، آبان ۱۳۷۶.

۴ - خبرنامه انجمن خوردگی ایران، شماره ۱، ۱۳۷۴.

۵ - مهندس رضا جواهردشتی، «مدیریت خوردگی»، موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، زمستان ۱۳۷۶.

● رضا جواهردشتی: فوق لیسانس مهندسی متالوژی از دانشگاه ترکیه، دبیر و عضو هیئت مدیره انجمن خوردگی ایران و کارشناس مدیریت توسعه تکنولوژی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

اراده‌های پولادین معاصر ایران

«چاپ دوم»

مدیر عزیز:

چگونه می‌توان مجموعه‌های پویا، نوآور با کارکنانی کار آفرین، خلاق و سماجت کاری داشت؟ چگونه امید محرک تکاپو و نوآفرینی کارکنان می‌شود و یأس و ناامیدی، هراس از سوانح، ترس از کارهای بزرگ و شایسته، از فضای کار و فعالیت طرد خواهد شد؟

آیا امید، خلاقیت، سماجت و پشتکار در کارگاهها و کلاسهای آموزشی با هزینه کم و نتیجه مقبول، آموختنی است؟
با هدیه کتاب اراده‌های پولادین معاصر ایران به کارکنان، با هزینه‌ای اندک نتیجه مطلوبی می‌توان گرفت.

اراده‌های پولادین، سرگذشت هوشیاری، خلاقیت، امید و نوآوری کارآفرینان ایرانی است.

پروفسور هشترودی - دکتر علی شریعتی - جهان پهلوان تختی

پروفسور مسابی - دکتر مصطفی پهمران - جبار باغچه بان

پروفسور قدس - دکتر محمد معین - هوشنگ مرادی کرمانی

استاد عباس سحاب - دکتر ماندگار - فسرده پرویز علی (زاده استاد

پوریایی - دکتر پیرا - مهیب ترابی - استاد سبزواری دکتر فرزاد

طیباتی - مجتبی کاشانی - عزت ا... انتظامی دکتر گوئل کهن

همیت ا... سلیمی

انتشارات ولّقی کتافروشیهای مقابل دانشگاه

پخش سبا ۶۷۲۶۷۱۲-۶۷۱۱۲۸۵

۶۴۰۱۸۱۸-۶۴۶۲۲۱۰

نرم افزارهای تندر نور

Digitasim : سیستم های کنترل
Digitach : سیستم های کنترل با C
Digitmon : کنترل و مانیتورینگ
Digitym : طراحی ابجکتهای گرافیکی
Digitcfg : پیکربندی و تنظیمات

✓ پیاده سازی پروژه های نرم افزاری خاص

نرم افزار مرکزی کارت اعتباری هوشمند
مدیریت اخبار (اخبار و اطلاعات علمی و صنعتی)

✓ اتوماسیون سیستمهای اداری

حسابدار، صندوق، دبیرخانه، انباردار، کارگزین، پیمان و بودجه

✓ ارائه مشاوره های تخصصی در زمینه های اتوماسیون صنعتی و اداری

✓ طراحی، نصب و پشتیبانی شبکه های کامپیوتری با توپولوژیهای متنوع

توسعه و نشر دانش رایانه

میدان هفتم تیر، کوچه بختیار، شماره ۷۳ ط ۲ - تلفن و دورنویس ۸۸۲۲۶۵۵

مدیر محترم

پروستار! شما را در جمع یا غیر حضوره زبان انگلیسی آموزش می دهیم

و دستمزد خود را تا پایان کار به ضمانت می سپاریم

آیا میل دارید با این شیوه متفاوت بیشتر آشنا گردید؟

۲۲۸ ۳۵ ۷۸

با ما تماس بگیرید

نشرآوران در چیه ای به دنیای اطلاعات

- توزیع گسترده نشریات معتبر خارجی ، کتاب و CD های علمی و آموزشی همزمان با اروپا و آمریکا.
- ارائه اطلاعات روز از سراسر جهان در منزل یا محل کار شما.

منطقه ۱۴

25.11.98

تهران

The Economist

L'EXPRESS

DER SPIEGEL

Newsweek

LE POINT



تهران - خیابان ولی عصر ، بعد از سه راه شهید بهشتی ، خیابان شهید اکبری (مستوفی) ، شماره ۴۶ ، کد پستی ۱۴۳۳۸

تلفن: ۸۷۱۷۴۳۴ و ۸۷۲ ۳۲۲۸ - ۸۷۱ ۴۵۱۴ نمابر: صندوق پستی: تهران ۱۳۶۶ - ۱۵۸۷۵

E mail: Nashravaran@Neda.net

Intranet: Tel.: (21)8716617 - URL : www.nashravaran.com/

شرکت فرامطلق

تهران ۱۳۳۸ - خیابان ولیعصر - مقابل پارک ملی - شماره ۱۰۵/۱۶ - واحد ۲۰۸
تلفن: ۰۲۱-۸۷۱۳۷۰۶ - ۸۷۱۳۷۰۷ - ۸۷۱۳۷۰۸ - ۸۷۱۳۷۰۹ - ۸۷۱۳۷۱۰
EMAIL: framagha@meda.net

کارآمدترین مرکز جهت ارائه:

- نرم افزارهای تصویری آرشو، دیرخانه و پاکالی، گردش مکاتبات، ایجاد بانک اطلاعاتی
- نرم افزارهای تجاری خرید، فروش، انبار، کنترل حسابهای بانکی و مشتریان، حسابداری حقوق و دستمزد، اموال

خدمات تخصصی:

- زیرساخت دیجیتال
- تولید رسانه
- پاکالی
- زیرساخت آرشو
- آرشو
- جدول
- دایره
- خفیه
- مجموعه
- مجموعه
- اندازه گیری و بررسی
- اندازه گیری
- پخش و پخش
- مطابق و دستمزد
- اموال



صدها سالین نه!

فقط یک

زونکن



فرامطلق

◀ دیروز:

پرس و جو

◀ امروز:

تحقیقات بازاریابی

تولید کنندگان و تاجران قدیمی تلاش می کردند
باروش پرس و جو بازار مصرف را پیشناسند،
اما تولید کنندگان و بازرگانان امروزی از روش
علمی تحقیقات بازاریابی استفاده می کنند.

تولید کالای جدید بدون شناخت بازار
ریسک بالایی دارد.

تحقیقات بازاریابی به شما نشان می دهد:

- ◀ مصرف کنندگان چه کسانی هستند؟
- ◀ بازارهای احتمالی چه ویژگی هایی دارند؟
- ◀ مصرف کنندگان چه انتظاراتی از کالای جدید دارند؟
- ◀ مشخصات ظاهری، کیفیت و ارزش کالای جدید چگونه باشد که فروش را تضمین کند؟
- ◀ بخش تحقیقات بازاریابی شرکت مبلغان آماده مشاوره با شماست.

تهران، خیابان شهید بهشتی،

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

تلفن: ۰۲۱-۸۷۴۸۰۳۹، ۸۷۴۸۰۳۸، ۸۷۴۸۰۳۷، ۸۷۴۸۰۳۶، ۸۷۴۸۰۳۵



ایران بازدید
IRAN BAZDID

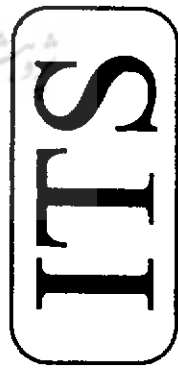
با حضور در ۵۵۰ بازار جهان با سوز بزرگ استاندارد و بانک مرکزی سالیانه که در اردیبهشت ماه برگزار می شود.

هرگز فراموش نمی کنیم شما حق انتخاب دارید.

تلفن: ۰۲۱-۸۷۴۷۷۰۸، ۸۷۴۷۷۰۹

۱ حضور در براد عازم، بندر عباس، بندر امام خمینی، بندر ماهشهر، بندر تهریز، بندر انزلی، بندر چابهار.

کیفیت بالا در بازرسی کالا



Intertek Testing Services
The world's largest product and commodities testing organization

شامل شرکت های بازرسی GIIMSI و Caleb Brett



گروه گزارش: علی اکبر بابایی، فرانک جواهردشتی، سیما هاشمی، مهرانگیز یقین لو

بررسی چندوچون یک پدیده جهانی در اقتصاد ایران:

شرایط ادغام و یکپارچه سازی در صنایع ایران چیست؟

برخی از تحلیلگران اقتصادی باتوجه به جهانی شدن سرمایه، زمان برای شرکتهای قدرتمند مساعد است؛ و شرکتهای متوسط از میدان عمل خارج می شوند. در واقع شرکتهای بزرگ با بلعیدن شرکتهای متوسط بر سراسر جهان چیره خواهند شد و شرکتهای کوچک به حاشیه رانده می شوند.

در ایران نیز در ماههای اخیر گاهی از روش ادغام به عنوان راهکاری مناسب برای بهبود اوضاع اقتصادی برخی از صنایع نام برده می شود. بویژه در مورد صنایع خودروسازی که موضوع به شکل جدیتری مطرح شد و شاهد برخی اقدامات عملی نیز بودیم.

اما پرسش اساسی این است که اگر ادغام در برخی از کشورها موفق بوده است، در ایران نیز می تواند موفق شود و به بهبود اوضاع کمک کند؟ از این گذشته، روش ادغام در چه شرایطی قابل اجراست و چه پیش زمینه ها و بسترسازیهای مورد نیاز است؟ آیا تنها باید به مسایل اقتصادی توجه کرد یا توجه به مسایل اجتماعی و فرهنگی نیز لازم است تا مشخص شود که ما اگر قرار است از این روش استفاده کنیم، چگونه به سراغ ادغام برویم تا مبادا به جای رفع مانع، سدی در راه پیشرفت اقتصاد کشور نشود و به قولی به جای یار شاطر، بار خاطری نسازیم.

برای یافتن پاسخ این پرسشها موضوع گزارش ویژه این شماره را به ادغام در ایران و بایدها و نبایدهای آن اختصاص داده ایم و با یاری تنی چند از دست اندرکاران اقتصاد و کارشناسان امر، تلاش کرده ایم تا از زوایای گوناگون به نیک و بد این پدیده نگاه کنیم. □

ادغام، یکپارچه سازی، خرید، همکاری های متقابل شرکتهای بزرگ و کوچک تولیدی و خدماتی یکی از پیامدهای جهانی شدن اقتصاد است که از دهه هشتاد میلادی به طور جدی آغاز شد. این روند در دهه ۹۰ ابعاد گسترده ای به خود گرفت و دهها شرکت بزرگ تولیدی، خدماتی و بازرگانی که در زمینه های گوناگونی فعالیت می کنند، یا در هم ادغام شدند و شرکتهای جدیدی را تشکیل دادند یا برخی از شرکتهای خرید شرکتهای کوچکتر آنها را به عنوان بخشی از شرکتهای خود درآوردند. برخی نیز تلاش کردند تا امکانات شرکتهایشان را به مشارکت بگذارند و از این طریق از توانمندیهای یکدیگر بهره ببرند.

پیوستن و جدا شدن شرکتهای سابقه ای طولانی دارد و تحت تاثیر شرایط اقتصادی و اجتماعی در دهه های گوناگون قرن بیستم شاهد این پدیده بوده ایم. مثلاً دو شرکت بزرگ نفتی «موویل» و «اکسون» که به تازگی در هم ادغام شدند و یکی از بزرگترین شرکتهای نفتی جهان را بوجود آوردند، در دهه ۲۰ میلادی به شرکت نفتی بزرگی به نام «استاندارد اویل» تعلق داشتند که به دلیل تصویب قانون ضد تراست از آن جدا شدند و سالها به عنوان دو شرکت مستقل فعالیت کردند. اما به دلیل شرایط اقتصادی جدید، بویژه کاهش شدید قیمت نفت در اواخر سال ۱۹۹۸ میلادی به یکدیگر پیوستند و شرکت جدیدی را پایه ریزی کردند. گستره ادغامها، تنها به شرکتهای نفتی محدود نمی شود، این پدیده در شرکتهای هواپیمایی و بانکها نیز به چشم می خورد و نمونه اخیر آن، ادغام دو بانک آمریکایی و آلمانی یعنی «بانک رزتر است» با «دویچ بانک آلمان» است که نشان از گسترش این پدیده دارد. به گفته

نخستین پرسشی که با کارشناسان در میان گذاشتیم و مطرح کردیم این بود که دلایل اصلی یکپارچه سازی و ادغام شرکتهای و بنگاههای اقتصادی در جهان چیست؟ آیا این دلایل یا برخی از آنها در اقتصاد ایران نیز وجود دارد یا خیر؟ تا بتوانیم از ادغام و یکپارچه سازی که گاهی اوقات در برخی از محافل از آن به عنوان یک راه برای خروج از بحران نام می برند، و آن را ضروری می شمارند استفاده کنیم؟

آقای داود مسگریان حقیقی معاون اقتصادی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، یکی از کارشناسانی بود که این پرسش را با وی مطرح

کردیم. آقای حقیقی در پاسخ گفت: ادغام اعم از کوچک یا بزرگ یک حرکت اصلاح ساختاری است که در واقع بر اساس یک سری ضرورتها ایجاد می شود. به عبارت روشنتر، انگیزه اساسی ادغامها بر استفاده از اصل سینرژی صورت می گیرد. اصل سینرژی در واقع مبتنی بر استفاده از منابع مشترک و کاهش هزینه های تحقیقاتی، بازاریابی، ستادی و... است. در واقع این اصل کاهش هزینه ها را مدنظر قرار می دهد و هدف غسایی آن، نهایی شدن رقابت بین قیمتها و دسترسی به بازارهاست. به عنوان مثال شرکتهای نفتی وقتی می خواهند وارد بازار یک کشور

شوند سعی می کنند از کانالهای توزیع آن کشور و در نهایت استفاده از منابع مشترک شرکت خودشان و شرکت مادر استفاده کنند. به عبارتی با یکدیگر پیوند می خورند. یا زمانی که کمپانی بنز با کرایسلر یکپارچه می شود، هدفش آن است که خودش را به بازارهای خودروهایی متوسط بکشانند. حال در کشور ما سوال این است که ما با کدام انگیزه می خواهیم تصمیم بگیریم که با یکدیگر ادغام شویم. طبعاً در بعضی از صنایع می توان عمل ادغام را انجام داد مثل صنایع غذایی که ماهیت آنها طوری است که می توان روی آن برنامه ریزی کرد و کار ادغام را به انجام

نگاهی به پدیده ادغام

ادغام شرکت‌های بزرگ و کوچک و پیامدهای آن که به تازگی توجه بسیاری را به خود جلب کرده است، پشینه‌ای چندده ساله دارد و به اوایل قرن بیستم برمی‌گردد.

به عنوان نمونه در شرکت بزرگ نفتی یعنی «امویل» و «اکسون» که چند ماه پیش ادغام آنها به یک موضوع پرسروصدا در محافل اقتصادی بدل گشت، در دهه نخست قرن بیستم میلادی یعنی تا سال ۱۹۱۱ به شرکت بزرگ نفتی «استاندارد اویل» تعلق داشتند. این دو شرکت سپس به دلیل اجرای قانون ضدتراست ناگزیر به جدایی از استاندارد اویل شدند. اما اینک دوباره با ادغام خود یک شرکت بزرگ نفتی را تشکیل داده‌اند.

ادغام شرکتها در یکدیگر در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی نیز ادامه یافت و در بازه‌ای سواره حاصل ادغام، شرکت‌های بزرگی بود که توانستند رهبری و پیششار خود را در زمینه‌هایی که فعالیت می‌کردند بر دیگران تحمیل کنند. از جمله این موارد که در اواخر دهه ۶۰ رخ داد، ادغام دو شرکت «امپت» و «امپت» هوابیایی «داگلاس ارکرانت» و «مک‌دانل ارکرانت» بود که در سال ۱۹۶۷ اتفاق افتاد و سهم عمده از بازار صنایع هوابیایی و هوابردی را در اختیار گرفت. این شرکت جدید «مک‌دانل داگلاس» نام گرفت و سرانجام شرکت جدید نیز پس از ۳۰ سال فعالیت به طور رسمی در شرکت بزرگ «بوئینگ» ادغام شد و به مالکیت آن درآمد.

شرکت سوئدی «الکترونیکس» نیز که هم‌اینک دهها نوع از محصولات الکترونیک مثل سیستمال و جاروبرقی و سایر لوازم خانگی را تولید می‌کند تا دهه ۶۰ تنها در سوئد فعالیت می‌کرد و تولید این شرکت نیز جاروبرقی بود. اما در دهه ۷۰ با خرید ادغام شرکت‌های دیگری در سوئد و آمریکا، فرانسه و سوئیس از جمله شرکت‌های آرتوماترن فرانسوی که تجهیزات آشپزخانه تولید می‌کرد، شرکت ترمای سوئیس تولیدکننده لوازم خانگی و شرکت آمریکایی تاپان به یک شرکت عظیم با فعالیتهای گسترده تبدیل شد و توانست به یک تولیدکننده و فروشنده بزرگ لوازم خانگی تبدیل شود.

ادغام شرکتها در دهه ۹۰ از نظر تعداد و نوع،

* آقای حقیقی: یک انگیزه اساسی در ادغام شرکتها، استفاده از اصل سینرژی است و با این انگیزه پس از ادغام و استفاده از منابع مشترک، هزینه‌های تحقیقاتی، بازاریابی و ستادی کاهش می‌یابد.

ادغام حاصل رقابت

آقای عبدالعلی شالوند، کارشناس مسئول آموزش مدیریت در دفتر توسعه منابع انسانی سازمان گسترش نیز که در پاسخ به این پرسش با تاکید بر تغییرات شگرفی که در سالهای اخیر در اقتصاد جهانی پدید آمده است به افزایش صادرات در جهان اشاره کرد و افزود تنها در مورد چین میزان صادرات این کشور از حدود ۸ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۰ به بیش از ۱۸۰ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۷ رسیده که حاکی از افزایش ۲۲ برابر آن است.

آقای شالوند، مطالعات گسترده‌ای در زمینه مسایل اقتصادی دارد، سپس به رقابت‌های گسترده و فشرده ناشی از تغییرات و هزینه‌های سنگینی که باید برای تحقیق و توسعه صرف شود اشاره کرد و برای نمونه گفت اگر بخواهیم بدانیم که چرا ژاپن که جمعیت آن سه برابر جمعیت کره جنوبی است یازده برابر این کشور تولید ناخالص داخلی دارد، باید توجه کنیم که سرمایه‌گذاری ژاپنی‌ها در امر تحقیق و توسعه (R&D) ۱۵ برابر کره‌ای‌ها بوده است. وی افزود: اینک شایسته است که به الزامات کسب توانایی برای پرواز برفراز چنین آسمانی از رقابت‌های بی‌سابقه در جهان توجه شود: دستیابی به موفقیت در این رقابتها منوط به برخورداری از فن‌آوری برتر است، و فن‌آوری برتر، درگرو توانایی سرمایه‌گذاری و تحمل هزینه‌های سنگین در زمینه‌های پژوهشی خواهد بود. بدین ترتیب یکی از راههای ظفر و کامیابی در عرصه رقابتها، ادغام و یکپارچه شدن بنگاههای اقتصادی و تحقق بخشیدن به ضرب‌المثل مشهور ۲+۲=۵ است. پنجم آذرماه سال جاری (برابر با بیست‌وسوم ماه نوامبر) خبرگزاریهای جهان به ادغام گریزناپذیر سه شرکت مهم آمریکایی در حوزه تولید نرم‌افزارهای کامپیوتری برای مقابله با رجزخوانی‌های «میکروسافت»، اشاره کردند. اگر «جنرال موتورز» غول صنایع خودروسازی جهان و آمریکا، با ۶۰۸۰۰۰ نفر کارکنانش و ۱۷۸ میلیارد دلار

رسانید. در بخش خصوصی وجود این انگیزه‌ها قویتر است اما در بخش دولتی به علت دست‌وپاگیر بودن قوانین و مقررات، این کار کمتر رخ می‌دهد. ما در بخشی از صنایع کشورمان به علت بعضی از سیاست‌گذارهای دولت با دادن موافقت اصولی، راه را برای صنایع کوچک و توسعه شرکت‌های کوچک باز کرده است. قطعاً اگر یک تجدید ساختار کلی صورت گیرد به جای آنکه با چند شرکت کوچک ضعیف و دارای فعالیت یکسان، می‌توانیم با چند شرکت بزرگ و قدرتمند راه همکاری را باز کنیم.

دکتر پرویز عقیلی مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری صنایع ایران نیز در مورد این پرسش به برخی از دلایل اشاره کرد. آقای عقیلی گفت: علت ادغام شرکتها و کارخانه‌های بزرگ در کشورهای پیشرفته، رقابت‌های تنگاتنگ بین‌المللی است. این موسسات به منظور حفظ بقای خود و بازدهی مورد قبول برای سهامداران، از طریق ادغام افزایش تولید داده، از تسهیقات و پژوهشهای شرکت‌های خریداری شده بهره‌گیری نموده، و با صرفه‌جویی در هزینه‌ها، قیمت یک واحد تولید شده را کاهش می‌دهند. در کشور ما به هیچ‌یک از موارد فوق توجه نمی‌شود: (الف) منافعی در خرید و واردات ماشین‌آلات وجود دارد که توسعه فعالیت بنگاههای اقتصادی، فقط از این طریق انجام می‌شود. (ب) تحقیقات و پژوهشها در شرکت‌های دولتی و خصوصی، واحد ناشناخته است. (پ) به علت عدم وجود رقابت از یک طرف و وجود کنترل قیمت‌ها از طرف دیگر، به نفع تولیدکننده است که هزینه‌ها را بالا ببرد تا درصد بیشتری سود حاصل کند.

البته برای اینجانب شکی نیست که به علت وضعیت فعلی اقتصادی ما در فاصله نه چندان دور ما با یک بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول رابطه مستقیم برقرار می‌کنیم. این ارتباط سبب خواهد شد که در اقتصاد ما نیز کلیه موارد فوق مورد توجه قرار گیرد. در آن صورت رقابت معنی خواهد داشت. کنترل قیمت‌ها زاید خواهد بود، موسسات دولتی شفاف خواهند شد، سهم دولت در اقتصاد ملی تقلیل خواهد یافت، به صادرات غیرنفتی توجه بیشتری خواهد شد، نرخ دلار افزایش خواهد یافت، و... البته افزایش تولید، تسهیقات و صرفه‌جویی در هزینه‌ها مورد توجه قرار گرفته و در نهایت شاهد ادغام بنگاههای اقتصادی و آماده شدن برای رقابت‌های بین‌المللی خواهیم بود.

فروشش در سال ۱۹۹۷، به عنوان بزرگترین شرکت جهان از نظر درآمد شناخته می شود در فهرست ۱۰۰۰ شرکت رتبه اول دنیا از نظر ارزش سهام (در سال ۹۸)، در مکان پنجاه و سوم (۴۸ میلیارد دلار ارزش سهام) قرار دارد. ولی شرکت «میکروسافت» که حدود ۲۲۲۰۰ نفر در آن کار می کنند و درآمدش در سال ۹۷ حدود ۱۱/۴ میلیارد دلار گزارش شده است، در همان جدول رده بندی شرکتهای جهان از نظر ارزش سهام، در مکان دوم (با ۲۰۹ میلیارد دلار ارزش سهام) جای دارد. «نوآوری» و تکاپوی خردمندانه «بیل گیت» مدیر «میکروسافت» کار را به جایی رساند که رقبای آن در داخل ایالات متحده، راهی به جز ادغام با یکدیگر و روی هم گذاشتن تواناییها و رسیدن به $2+2=5$ نیافتند.

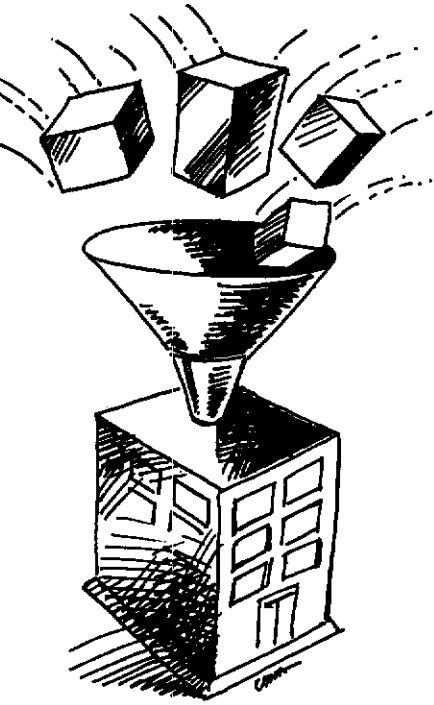
بدین ترتیب، می توان پدیده «ادغام» را محصول تغییرات شگرف در رخساره اقتصادی جهان در آخرین سالهای قرن حاضر دانست. «ادغام» ترفندی برای بقا و ادامه حیات بنگاهها در اقیانوس پرتلاطم رقابتهای جهانی است. دو بانک عظیم ژاپنی که پس از ادغام با یکدیگر، «بانک توکیو - میتسوبیسی» را بوجود آورده اند سعی کرده اند از این طریق با روند نزولی درآمدها و سیر صعودی زیانهای سنوات گذشته مقابله کنند. در سال ۱۹۹۸، بانک توکیو - میتسوبیسی، به خاطر ارزش سهام ۴۸ میلیارد دلاری خود، به عنوان سومین شرکت ژاپنی در مجموع ۱۱۶ شرکت ژاپنی در فهرست ۱۰۰۰ شرکت رتبه اول جهان، به حساب آمده است. تعداد کارکنان این بانک در حال حاضر حدود ۹۴۰۰۰ نفر است.

در تحلیل نهایی، باید اذعان داشت که پدیده «ادغام»، اولاً یک الزام و ضرورت گریزناپذیر و پیش شرط بقا و ادامه حیات در رقابتهای جهانی است، ثانیاً یک «ارزش» است و نه «ضد ارزش». «ادغام»، توانایی بنگاهها برای مقاومت در برابر تندبادهای نابودکننده صحرای رقابتهای اقتصادی را می افزاید، و بنگاهها می توانند با این ترفند، بازارهای خود را به هم پیوند بزنند و بر امکانات خود جهت سرمایه گذاری در پژوهش و توسعه بیفزایند. شاید اگر بگوئیم که هم اینک، بشریت مدیون نتایج اقدامات مشترک و تلاشهای هماهنگ بنگاهها برای «نوآوری و بهسازی» است، سخن گزاف نگفته باشیم. اما در ارتباط با پدیده «ادغام» در ایران: وقوع انقلاب پریبرکت اسلامی و پیامدهای طبیعی و بدیهی این انقلاب، از جمله ضرورت حضور همه جانبه دولت در کلیه

*** آقای عقلی: یک علت اصلی ادغام شرکتهای و کارخانههای بزرگ در کشورهای پیشرفته، رقابتهای تنگاتنگ بین المللی است. این موسسات به منظور حفظ خود و بازدهی مورد قبول برای سهامداران، از طریق ادغام تولید را افزایش می دهند.**

زمینه های اقتصادی و سیاسی، و تشدید این ضرورتها به خاطر تهاجم ظالمانه حکومت بعثی عراق و هشت سال دفاع مقدس مردم خدایپرست و عدالت خواه ایران، فاصله ای نسبتاً زیاد بین «واقعیتها» و «بایدها» به ویژه در عرصه اقتصاد ایجاد کرده است. در حال حاضر، به رغم تلاش دولت، خصوصاً در سالهای اجرای برنامه پنجساله دوم، برای واگذار کردن مسئولیتها به بخش خصوصی، حدود ۸۰ درصد اقتصاد ایران در مالکیت و تصدی دولت قرار دارد. طبیعتاً در چنین فضایی، که نسیم رقابتهای در آن نمی وزد، سکونی خاص حاکم است و تحرک مورد نظر برای رقابت و لاجرم ادغام بنگاهها، خود به خود وجود ندارد. قوانین کنونی کشور، از جمله قانون مالیاتها، قانون کار و نیز گردش کار بسیاری از دستگاههای اجرایی، به سختی از ایجاد رقابت در اقتصاد ایران جلوگیری می کند. حمایت تقریباً بی قید و شرط دولت از بنگاههای صنعتی از یک سو، و فقدان رقبای داخلی در بخش خصوصی از سوی دیگر، ضرورتها و الزامات جهان کنونی برای ادغام بنگاهها را محور کرده است. شرایط محیطی، هیچ تهدیدی را فراروی بنگاههای دولتی قرار نمی دهد. کاهش بهای جهانی نفت و محدود شدن درآمد ارزی کشور و طبیعتاً محدود شدن بنگاههای دولتی از نظر دستیابی به ارز خارجی، هیچ ضرورتی برای ادغام بنگاهها را مطرح نمی کند، زیرا ادغام آنها با یکدیگر، تاثیر فوری و قابل ملاحظه ای بر مسایل پیش گفته، ندارد.

باتوجه به واقعیت های جهان در آستانه ورود به قرن جدید، از جمله، تشکیل اتحادیه های بازرگانی در مناطق مختلف دنیا، NAFTA در امریکای شمالی (ایالات متحده، کانادا و مکزیک)، EFTA در اروپا و AFTA در آسیا و نیز برخی اتحادیه های نه چندان آشکار اقتصادی مانند شورای همکاری خلیج فارس و از همه مهمتر، تشکیل و فعالیت جدی «سازمان جهانی



تجارت»، ضروری است تا در قوانین و نظام اجرایی کشور، پایه های اصلاحات سیاسی عمومی، در حوزه مسائل اقتصادی نیز تغییراتی هوشمندانه، بهنگام و کارآمد، ایجاد شود. فرایند خصوصی سازی که در جریان برنامه دوم، تقریباً به ناکامی کشید، می بایست از نو و البته با «تدبیر» و حسن سلوکی هرچه بیشتر، آغاز شود. نظام پولی - مالی کشور، به عنوان پشتوانه اصلی و کارساز برنامه خصوصی سازی، محتاج بازسازی و تجدید قوا است. به موازات تشویق بخش خصوصی در داخل کشور، می بایست برای جذب عاقلانه سرمایه های خارجی، مجدداً اقدام شود. در حال حاضر، علاوه بر بخش نفت و گاز، سایر زیربخشهای اقتصادی ایران، می توانند به موقع از رکود کنونی اقتصاد جهانی هشیارانه بهره برداری کنند و مبالغ هنگفتی از سرمایه های خارجی - که به دلیل شرایط فعلی حاکم بر دنیا، نرخ دستیابی به آن نازل است - را در خود جذب کنند.

بدین ترتیب، می توان افقی امیدوارکننده برای فعالیت صدها بنگاه تازه تاسیس - و در صورت نیاز، ادغام آنها با یکدیگر - و آغاز دوره ای جدید از اختلاط اقتصاد کشور با جهان بیرونی ترسیم کرد و به آن دل بست.

پرسش یادشده را با آقای پرویز بیات رئیس انجمن مدیریت ایران نیز در میان گذاشتیم. وی در

پاسخ گفت: موضوع ادغام از غرب شروع شده است و مربوط به این است که یک یا دو یا سه شرکت وقتی می‌خواهند ظرفیت تولیدی و میزان صادرات همچنین سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و فن‌آوری را بالا ببرند، بررسی می‌کنند و اگر به جواب مثبت برسند عمل ادغام انجام می‌شود.

بنابراین هدف از ادغام بالا بردن قدرت رقابتی در سطح ملی و بین‌المللی است و کاستن از هزینه‌های تولید و صرفه‌جویی در منابع و بالاخص نیروی انسانی و نیز افزایش قدرت فن‌آوری بهره‌گیری از کارشناسان و متخصصان شرکت‌های ادغام شده، افزایش بهره‌وری و بطورخاص گسترش (R&D) و در نهایت دریافت سهم بیشتر از بازارهای خارجی است. اما باید توجه کرد که دو شرکت نفتی اکسان و موبیل برای ادغام شدن در یکدیگر یک گروه ۱۴۰ نفری را برای سه سال مامور تحقیق در این مورد کرده بودند. منظور این است که انجام عمل ادغام و تصمیم‌گیری در مورد آن در یک زمان کوتاه امکان‌پذیر نیست و ادغام باید براساس محاسبات و نظام علمی و بررسی‌های زیاد صورت پذیرد.

یکپارچه‌سازی و ادغام طبق قانون انجام می‌شود و قانون ادغام از سالهای قبل در غرب تدوین شده است ولی در کشور ما اساساً قانون ادغام وجود ندارد و در قوانین ما هیچ اشاره‌ای به ادغام شرکتها نشده است. به‌عنوان مثال در ابتدای انقلاب دولت در نظر داشت که بانکهای مختلف را که خصوصی بودند در چند بانک دولتی ادغام کند و چون در این مورد قانونی وجود نداشت ابتدا بانکها را ملی کردند و سپس عمل ادغام انجام شد در ایران معمولاً ادغامها یا فرمانی است و یا سیاسی و معمولاً از بالا شروع می‌شود.

تدوین نظام قانونی در سیستم غرب علی‌الاصول با ایران متفاوت است و در غرب ابتدا آزمون انجام می‌شود و سپس بعد از اینکه جواب مساعد داد عمل ادغام اعمال می‌شود ولی در ایران ادغام به‌صورت خودجوش صورت می‌گیرد. در ایران ابتدا سازمان تشکیل می‌شود، سپس قانون درست می‌شود و این قوانین که به این صورت تهیه می‌شود در طول زمان موجب کندی کار و کندی پیشرفت می‌شود، نمونه آن قانون کار فعلی است.

عمل ادغام معمولاً برحسب ضرورت انجام

*** آقای شلالوند: پدیده ادغام یک الزام و ضرورت گریزناپذیر و پیش‌شرط بقا ادامه حیات در رقابتهای جهانی است. ایسن پدیده یک ارزش است و نه ضدارزش، ادغام توانایی بنگاهها برای مقاومت در برابر تندبادهای نابودکننده صحرای رقابتهای اقتصادی را افزایش می‌دهد.**

می‌شود و یا اینکه براساس اهدافی که شرکتها دنبال می‌کنند ادغام صورت می‌گیرد. مثلاً در موسسه تشخیص داده می‌شود که مقدرات و امکانات خود را با هم ادغام کنیم، در جهت مقابله با شرکت بزرگتر یا انجام پروژه عظیم‌تر.

ادغام نیاز آینده

ادغام معمولاً برای شرکتهای همسوی به منظور افزایش توان تولید و واردکردن محصول جدید به بازار و یا اینکه شرکتها، مکمل یکدیگر شوند و نیز بالا بردن توان رقابتی و صادراتی است که در نتیجه هزینه تولید کاهش می‌یابد و سهم بیشتری از بازار نصیب آنها می‌شود و قدرت رقابتی گسترده‌ای پیدا می‌کنند.

با وضع فعلی کشور ما مسئله ادغام یک نیاز اساسی به نظر نمی‌آید ولی در حال برای آینده از هم اکنون این مسئله باید مورد توجه قرار بگیرد. معمولاً ادغام در شرکتهای خصوصی و با اختیارات هیات مدیره و طبق قانون و با توجه به صرفه و سود سهام، سهامداران شکل می‌گیرد. در کشور ما حدود ۸۵ درصد فعالیت‌های تولید، دولتی است و احتیاج به قانون ندارند و با یک دستور از بالا این مسئله انجام می‌شود، کمالاتی که در مسئله خودرو تا حدود زیادی اتفاق افتاده است. و آنچه که اکنون باید به آن توجه کنیم نگاهی به حاصل یک مقایسه است. در کشورهای غربی معمولاً نتیجه ادغام و یکپارچه کردن شرکتها، کاهش نیروی انسانی و افزایش بهره‌وری است. در حالی که آنچه در ایران اتفاق افتاده این است که هر ادغامی موجب افزایش تعداد کارکنان می‌شود و این یک موضوع قابل بررسی است.

آقای محمد ایراتمنش پژوهشگر مسایل اقتصادی نیز در پاسخ به نخستین پرسش تدبیر در مورد ادغام، یکپارچه‌سازی و اشاره به علل و عوامل آن در جهان و ایران درباره انواع اقداماتی

گسترش زیادی یافت و زمینه‌های گوناگون از جمله شرکتهای هواپیمایی، نفتی و بانکها را دربرگرفت. همچنین کشورهای بیشتری شاهد ادغام شرکتهاشان بودند که حاصل آن غولهای صنعتی و خدماتی بود که گستره فعالیت‌هایشان همه جهان بود و نه یک کشور یا یک قاره. از جمله این ادغامها، یکی شدن دو شرکت بزرگ هواپیمایی انگلیسی و آمریکایی یعنی بریتیش ایرویز و آمریکا ایرلاین بود. البته پیش از این بریتیش ایرویز چند شرکت اروپایی را نیز در خود ادغام کرده بود.

فازنده ادغام این دو شرکت به انگلستان و آمریکا محدود نشده و شرکت جدیدی که تشکیل و به وجود آمده است در صدد است تا برخی از شرکتهای هواپیمایی خارج از قاره‌های اروپا و آمریکا به‌ویژه شرکتهای آسیایی را در خود ادغام کند تا بتواند خدمات بهتر و ارزانه‌تری در سراسر جهان به مسافران هواپیمایی بدهد.

در سال ۱۹۹۸ خبر گزارشهای مربوط به ادغامها که با ارقام بزرگی همراه بود، تبدیل به یکی از موضوعات جناب توجه و مورد بحث مسائل اقتصادی و صنعتی جهان شد.

ادغام شرکتهای خودروساز فولوو سوئد و فرانسو فرانسه سرآغازی بر ادغامهای بزرگ بود و چه بسا افراد زیادی نیز این صدای آرام را آن زمان شنیدند اما اعلام خبر ادغام دو شرکت نفتی بریتیش پترولیوم انگلیسی و آمریکا در یازدهم مه اوت (۲۰ مه) و ایجاد سومین شرکت نفتی جهان پس از شرکت انگلیسی - هلندی داچ شل و شرکت آمریکایی اکسون، با سرمایه بالغ بر ۱۱۰ میلیارد، روند ادغامها را سرعت بیشتری بخشید و تحلیل‌گران اقتصادی در اقصی نقاط عالم نیز تحلیل‌های خود در این خصوص را «معامله قرن» گذاشتند.

از دیگر خبرهایی که در این زمینه به گوش رسید و توجه بسیاری را جلب کرد، ادغام شرکتهای بزرگ خودروسازی یعنی مرسدس بنز آلمان با کرایسلر آمریکا بود. بنا خرید شرکت گیاموتورز به وسیله شرکت هیوندای کره جنوبی بود.

در اوایل آذرماه امسال (نوامبر ۱۹۹۸ میلادی) از یک سو خبر ادغام شرکتهای نفتی اکسون آمریکا اولین شرکت بزرگ نفتی آمریکا و دومین شرکت بزرگ نفتی دنیا و موبیل - دومین شرکت نفتی بزرگ آمریکا و چهارمین شرکت

که برای همگام شدن با شرایط روز جهانی انجام می‌شود، نیز توضیح داد.

آقای ایران‌منش به‌عنوان سرآغاز و مقدمه گفت: برطبق تعاریف موجود در کتب دانشگاهی، رشد اقتصادی شرکتها، یکی از عوامل اصلی موفقیت و پویایی آنها به‌شمار می‌آید، به‌طوری که بدون آن، شرکتها به دشواری می‌توانند به اهداف بلندمدت خود برسند. رشد یک شرکت ممکن است درونی باشد یا بیرونی. منظور از رشد درونی، رشدی است که در درون یک شرکت رخ می‌دهد؛ مانند: افزایش فروش، افزایش داراییها، خرید ماشین‌آلات جدید برای گسترش خط تولید و یا مثلاً اجرای طرح توسعه به‌منظور افزایش تولید شرکت. از طرف دیگر رشد خارجی زمانی روی می‌دهد که دو یا چند شرکت با هم ترکیب شوند و یا در یک مجموعه قرار گیرند.

ترکیب دو یا چند شرکت می‌تواند به سه صورت عمده زیر انجام پذیرد:

- ۱- ادغام (MERGER)
 - ۲- یکپارچه‌سازی (CONSOLIDATION)
 - ۳- تشکیل شرکت عمده سهامدار (H.C.) و یا شرکت مادر (PARENT COMPANY)
- ادغام، عبارت است از ترکیب دو یا چند شرکت، به‌طوری که یکی از شرکتها موجودیت خود را حفظ کند ولی شرکت‌های دیگر منحل و در آن جذب شوند.

یکپارچه‌سازی، که اغلب اوقات با ادغام اشتباه گرفته می‌شود، زمانی است که دو یا چند شرکت با هم ترکیب می‌شوند و همگی شخصیت حقوقی خود را از دست می‌دهند و به جای آنها، یک شرکت جدید با شخصیت حقوقی متفاوتی تاسیس می‌شود.

شرکت عمده سهامدار، شرکتی است که بخشی از سهام یک یا چند شرکت دیگر را درحالی که بتواند اداره آنها را در اختیار بگیرد (حتی ۱۰ تا ۱۵ درصد کل سهام آنها) می‌خرد.

در این صورت شرکت‌های تحت اختیار آن را نیز شرکت‌های تابعه می‌خوانند. شرکت‌های تابعه دارای شخصیت حقوقی مستقل هستند، حتی نام و شهرت خود را حفظ می‌کنند. درواقع شرکت عمده سهامدار، بدون اینکه کل داراییهای شرکت‌های دیگر را بخرد، با صرف مبالغ بسیار کمتری، می‌تواند اداره آنها را بدست آورد و از سود، نام، شهرت و سایر مزایای آنها بهره‌مند شود.

*** آقای بیات:** ادغام طبق قانون انجام می‌شود و قانون ادغام از سالهای قبل در غرب تدوین شده است. ولی در کشور ما اساساً قانون ادغام وجود ندارد. به همین دلیل در اوایل انقلاب برای این که بانکها را ادغام کنند اول آنها را ملی کردند، سپس عمل ادغام انجام شد. بنابراین در ایران ادغامها معمولاً از بالا شروع می‌شود.

اهداف ادغام

برگردیم سر موضوع اصلی یعنی ادغام. شرکتها از طریق ادغام درپی نیل به اهدافی هستند. اهم این اهداف بشرح زیر است:

* استفاده از صرفه‌جوییهای حاصل از بزرگتر شدن اندازه شرکت (ECONOMIES OF SCALE): درواقع بزرگتر شدن اندازه یک شرکت، این امکان را به شرکت جدید می‌دهد که در بسیاری از هزینه‌های تولید، فروش، تبلیغات، بازرگانی، حسابداری، آموزش، صرفه‌جویی کند.

* بهبود مدیریت: بزرگ شدن شرکت، امکان جذب مدیران برتر با حقوقهای کلان‌تر را فراهم می‌آورد.

* کاهش ریسک: در اثر بزرگتر شدن شرکت و افزایش حجم فروش یا تنوع فعالیتهای آن، ثبات بیشتری را در فعالیتهای شرکت بیار می‌آید. این عوامل همراه استفاده از تجارب همدیگر، در مجموع سبب کاهش ریسک فعالیت شرکت می‌شود.

* افزایش قدرت انحصاری در فروش: این هدف معمولاً توسط شرکت‌های چندملیتی دنبال می‌شود. ولی در درون کشورهای پیشرفته سرمایه‌داری، با وضع قوانین ضدانحصار، از پیدایش قدرت انحصاری شرکتها، جلوگیری می‌شود.

ادغام می‌تواند به ۴ شکل زیر انجام گیرد:

- ۱- خرید داراییهای یک یا چند شرکت
 - ۲- خرید کلیه سهام یک یا چند شرکت
 - ۳- مبادله سهام دربرابر داراییهای یک یا چند شرکت
 - ۴- مبادله سهام در برابر سهام یک یا چند شرکت
- هرگاه شرکت‌های ادغام شده دارای فعالیتهای مشابه باشند مثلاً همه تولیدکننده مواد شوینده باشند، ادغام افقی (HORIZONTAL MERGER) رخ داده است. هرگاه، شرکت‌های ادغام شده، فعالیتهای مکمل داشته باشند. یعنی

محصول یکی، ماده اولیه دیگر باشد، آن را ادغام عمودی (VERTICAL MERGER) گویند. مانند ادغام شرکت تولید چرم با شرکت تولید کفش. چنانچه فعالیتهای شرکتها، مرتبط نباشد، ادغام مختلط (CONGLOMERATE) روی داده است. منظور ما از آوردن این تعاریف، یکی آن است که اولاً معنی دقیق اصطلاحات را دریابیم (مثلاً دیدیم که ادغام با یکپارچه‌سازی فرق دارد). ثانیاً بدانیم که چه اهدافی در استفاده از این روشها موردنظر است.

تعاریف روشهای یادشده و اهداف هرکدام، مقولاتی است که عمده‌تاً در کشورهای پیشرفته غربی و کشورهای سرمایه‌داری نسبتاً پیشرفته دیگر در سایر نقاط جهان، مصداق دارد. در قانون تجارت ایران، هیچ‌کدام از روشهای ترکیب شرکتها (ادغام، یکپارچه‌سازی و شرکت عمده سهامدار) جایگاهی ندارد. تنها در تبصره ۳۱ برنامه پنجساله دوم، ادغام پیشنهادشده، ولی روش اجرایی آن بیان نشده است. درواقع، هرکدام از روشهای ترکیب که در ساختار اقتصادی - اجتماعی کشورهای یادشده موضوعیت خاص داشته، ظاهراً در ایران، بیشتر به‌عنوان راه‌حلهایی برای دوره‌های بحران اقتصادی، آن هم برای شرکت‌های دولتی، موردنظر قرار گرفته‌اند؛ مثلاً درحال حاضر، موضوع تشکیل شرکت‌های عمده سهامدار دولتی، درحال تبدیل به یک لایحه است تا پس از تصویب، درمورد شرکت‌های دولتی اعمال شود.

لزوم بسترسازی

در برخی از خسرهایی که راجع به یکپارچه‌سازی و ادغام شرکت‌های خارجی منتشر می‌شود، یک نکته مهم وجود دارد. این نکته اهمیتی است که این شرکتها برای تحقیق و بررسی پیش از ادغام قابل هستند و گاهی ماهها طول می‌کشد تا بستر مناسبی برای اقدامات بعدی فراهم شود و شاید یک ادغام موفق و موثر باشد.

از جمله شرکت‌هایی که به‌تازگی تصمیم به ادغام و یکپارچه‌شدن گرفته‌اند دو شرکت مهم تولیدکننده سخت‌افزارهای رایانه‌ای «ال. جی» و «هیوندای» کره جنوبی هستند که پیش از ادغام چندماه را برای بررسی و بسترسازی، اختصاص داده‌اند. این موضوع درباره کارخانه‌های خودروسازی «فیات ایتالیا» و «ولوی سوئد» نیز صدق می‌کند که چند گروه کاری را برای بررسی امکان همکاری با یکدیگر و چگونگی آن

*** آقای ایرانمنش: ترکیب دو یا چند شرکت می‌تواند به سه صورت عمده باشد. یعنی ادغام، یکپارچه‌سازی و تشکیل شرکت عمده سهامدار یا شرکت مادر، اهداف عمده نیز در ادغام عبارتند از بهبود مدیریت، کاهش ریسک، افزایش قدرت انحصاری در فروش و استفاده از صرفه‌جوییهای حاصل از بزرگتر شدن اندازه شرکت.**

اختصاص داده‌اند.

در ایران نیز اگرچه بحث ادغام تنها گاهی و در برخی محافل اقتصادی مطرح می‌شود و بسیاری آن را نیاز اساسی صنایع ما به حساب نمی‌آورند، اما باید دید اگر روزی این موضوع در ایران بخواهد اتفاق بیفتد به چه بسترسازی نیاز داریم و چه مشکلاتی و مسائلی از نظر اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و نوع مدیریت وجود دارد.

این پرسش را هم با کارشناسان مطرح کردیم و از آنان خواستیم تا در مورد شرایط ایران بیشتر توضیح دهند و نقاط قوت و ضعف را برشمارند. آقای ناصر مظفریان مدیرکل روشها، تشکیلات و بودجه وزارت صنایع یکی از کارشناسانی بود که در این باره توضیح مفصلی داد. وی گفت:

۱ - باید به‌پذیریم که ساختار تشکیلات ابزار کار مدیریت است. ما برای آنکه اعمال مدیریت کنیم باید بر توانایی‌های مدیریت متکی باشیم و طراحی ساختار تشکیلات به‌منظور تقسیم وظایف مدیریت و اجرایی کردن اهداف در قالبهای کوچکتر به‌مفهوم یک واحد کوچک است.

۲ - هنگامی که یک کار در دو واحد موازی تصمیم‌گیری و یا پیگیری می‌شود، شاهد ناهم‌آهنگی در رسیدن به هدف خواهیم بود.

۳ - آنچه که امروز تحت‌عنوان ادغام صورت می‌پذیرد و یا مطرح می‌شود، توجه به حذف کارهای موازی است و هدف کاهش هزینه‌ها، انسجام تصمیم‌گیری، کوتاه کردن زمان انجام کار مرجمان است اما موضوع ادغام فراتر از این است.

۴ - ساختار تشکیلات کلان کشور از گذشته به ما ارث رسیده است و ما معتقدیم این ساختار همساز و هم‌خوانی با اهداف متعالی نظام جمهوری اسلامی ندارد و تا این ابزار ملی اصلاح

نشود به‌عقیده ما هر اقدامی که صورت پذیرد باز سازمانها، دستخوش تغییر قرار می‌گیرند و این را نباید به‌عنوان یک تحول قلمداد کرد بلکه باید آنرا به‌عنوان اصلاح یک رویه بخشی دانست که باز در زمانی دیگر تغییر پیدا می‌کند چرا که سلاخی نقش مهمی در ایجاد و یا حذف این سازمانها دارد پس باید معتقد بود قبل از هر چیز باید ساختار کلان کشور را بازنگری و متحول کرد و سپس به زیرمجموعه‌ها پرداخت.

۵ - و اما در بخش صنعت در حال حاضر بیش از ۱۳ دستگاه متولی صنعت هستند. در چنین وضعیتی آیا بحث اصلاح ساختار کلان صنعت ممکن است؟ مسلماً خیر، ما باید ابتدا دیدگاههای صنعت کشور را اصلاح کنیم و هدفمند شویم و به تمرکز سیاستها و مدیریت فکر کنیم تا زمینه برای تحول ساختار صنعت ایجاد شود.

۶ - در حال حاضر ما در مسیر حمایت از صنایع و قانونهای حمایت از صنایع و تعرفه‌ها و مالیاتها مشکل داریم. در همین راستا بد نیست بدانید حدود ۵۷ مورد از صنعت تحت عناوین مختلف مواردی دریافت می‌شود شما ببینید پاسخگویی مدیران ما به این ارتباطات خود یک ساختار ارتباطی می‌خواهد. ما در این ارتباط از سازمان امور اداری و استخدامی کشور خواسته‌ایم مرجع وصول این وصولیها را حداقل یکی کنند تا صنعتگر با یک مرجع مرتبط باشد.

۷ - ادغام باید تعریف شده و هدف داشته باشد تعطیل کردن یک واحد و متورم کردن واحد و یا دستگاهی دیگر مشکل را حل نمی‌کند. اندیشه چنین ادغامی منتج به بازگرد دوباره است. شما تاریخچه وزارت صنایع از سال ۱۲۸۵ تا سال جاری را مطالعه کنید به‌دفعات ادغام و یا جداسازی و بازگرد صورت پذیرفته به‌نظر شما آیا غیر از این است که تحت یک سلیقه این تغییرات صورت پذیرفته؟ مسلماً هم اینطور است. و تا تحول در نظام فکری برای طراحی یک ساختار تشکیلات متناسب با اهداف و افق ۱۴۰۰ بوجود نیاید نباید دست‌به‌کار اصلاحات شد.

با چنین فکری و یکی شدنن می‌توان به:

- برنامه‌ریزی برای استفاده از ظرفیتهای

- برنامه‌ریزی برای استفاده از منابع مطلوب

- برنامه‌ریزی برای افزایش بهره‌وری

- برنامه‌ریزی برای اصلاح ساختارهای

سیاست‌گذاری و نظارتی

- برنامه‌ریزی برای تقویت و ترجیح ارزشهای

بزرگ نفتی جهان - و ایجاد یک شرکت با سرمایه‌ای نزدیک به ۲۰۰ میلیارد دلار و ظهور سومین تولیدکننده نفت بعد از عربستان و ایران و در اصل بزرگترین ادغام تاریخ در بخش صنعتی اعلام شد. از سوی دیگر خیر ادغام «بانک‌تراست» امریکا در «دویچه بانک» آلمان و ایجاد بزرگترین موسسه مالی جهان با سرمایه بیشتر از ۸۰۰ میلیارد دلار بر روی تلکس‌های

خبری رفت. اما مهم‌تر آن که هنوز اخبار و تحلیل‌های مربوط به ادغام اکسون و موبیل به‌طور کامل منتشر نشده بود که خبر دیگری از راه رسید و آن این که شرکت نفتی «توتال» فرانسه شرکت پتروشیمی «پتروفینا» بلژیک را خرید تا ششمین شرکت بزرگ نفتی جهان و سومین شرکت بزرگ نفتی اروپا را ایجاد کند. و این خبر پایان‌نیافته که خبر از ادغام شرکت‌های داروسازی «هوخست» آلمان و «رون یولن» فرانسه برای ایجاد بزرگترین مجتمع داروسازی جهان اعلام شد.

در کنار این خبرها، خبرهای دیگری همچون ادغام بزرگترین بیمارستانهای خصوصی مالت گرفته تا ادغام در صنایع دفاعی اروپا و یا ادغام در صنایع توریستی و تجاری نیز منتشر شده است. در ژاپن نیز ادغام شرکتها به چشم می‌خورد. مثلاً در بهار سال ۱۹۹۹ شاهد فعالیت یک شرکت نفتی به نام «نیسکی میتسوبیسی» خواهیم بود. این شرکت حاصل ادغام شرکت‌های نیهون سیکو، دومین شرکت بزرگ نفتی ژاپن و میتسوبیسی سیکو، ششمین شرکت نفتی ژاپن است. دلیل اصلی این ادغام نیز افزایش توان رقابتی شرکت‌های ژاپنی با شرکت‌های خارجی و کاهش هزینه‌ها عنوان شده است.

در انگلستان نیز بازار ادغام شرکتها، به‌ویژه شرکت‌های نفتی که در زمینه اکتشاف و حفاری فعالیت دارند، داغ است و آنها به این نتیجه رسیده‌اند که برای حفظ فعالیت و زنده ماندن باید به یکدیگر بپیوندند. در واقع اوضاع درهم‌ریخته بازار جهانی نفت، شرکت‌های کوچک و مستقل نفتی در بریتانیا را برای به‌هم پیوستن زیر فشار قرار داده است.

هفته‌نامه سانندی تایمز در یک گزارش تحلیلی در این زمینه نوشت: پس از ادغام برخی شرکت‌های بزرگ نفتی در جهان مانند «اکسون و موبیل» اکنون توجه بازار اقتصادی لندن به سمت شرکت‌های بریتانیایی بخش خصوصی اکتشاف و

- برنامه‌ریزی برای رشد فضایل براساس اخلاق اسلامی و ارتقاء کمی و کیفی فرهنگ کار و فرهنگ عمومی

- برنامه‌ریزی برای اعمال سیاستهای مالی و اعتباری و حمایتی درست

- برنامه‌ریزی برای سیاستهای درآمدی و هزینه‌ای و درست خرج‌کردنها و موضوعاتی از این قبیل پرداخت.

۸- افزون بر آن ما معتقدیم باید قانون کار را یکی کرد. در جامعه ما باید یک قانون کار وجود داشته باشد و کارکنان تحت لوای یک قانون مورد حمایت قرار گیرند و تبعیض و بی‌عدالتی‌ها را ریشه‌کن کنیم، جامعه اسلامی باید با وحدت رویه عمل کند و فاصله را کم کند.

ما باید به‌عدم تمرکز بیندیشیم و امور اجرایی را به مردم واگذار کنیم اما همین امور تعریف درست نشده و روش واگذاری مشخص نشده و ابزارهای واگذاری فراهم نشده است. اما همه ما بحث واگذاری را به‌نحوی دنبال می‌کنیم، ما قبل از هر تصمیم اجرایی باید طرح واگذاری را تهیه کنیم در بحث ادغام نباید به اخراج کارکنان بیندیشیم. قانون تعدیل به‌معنای بیرون کردن نیست، به‌مفهوم جابجایی است، ما باید ایجاد کار کنیم و افراد را جابجا کنیم آنگاه بگوییم تعدیل کرده‌ایم.

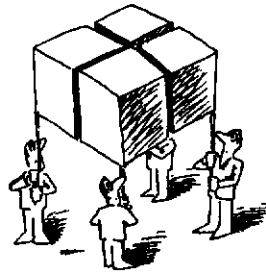
۹- شرکتها با هدف و مأموریت مشخص ایجاد شده‌اند نباید به‌سادگی بر ادغام آنها فکر و اقدام کرد. یعنی نباید سرمایه‌های ملی را دستخوش سلیقه‌ها کرد. همین امر یعنی تفکر برای ایجاد اشتغال و در کشور وسیع ما با این‌همه خلایقها، پشتکار، فکر و اندیشه چرا باید اشتغال یک معضل باشد برای اینکه فرهنگ زندگی ما مصرفی است.

امروز کشور ما نیز مصرف‌گرا شده است.

۱۰- اما در مجموع باید از یک جا شروع کرد:

- ابتدا باید اهداف را روشن کرد.
- باید ساختار کلان کشور را طراحی کرد و برای رسیدن به اهداف تقسیم کار کرد.
- ابزار تشکیلات را فراهم کرد.
- قانون کار را اصلاح کرد و یکی کرد.
- فرهنگ کار سازمانی را تبیین کرد.
- نیروی انسانی ماهر و باتجربه را به‌کار گرفت.
- نظام برنامه‌ریزی را از بالا تا پایین و فرد تعمیم داد و نظام برنامه‌ریزی بر مبنای هدف بنحوی که هر فرد برنامه داشته باشد و کارکردها قابل

*** آقای مظفریان: ادغام باید تعریف شده و هدف داشته باشد. تعطیل کردن یک واحد و متورم کردن واحد یا دستگاهی دیگر مشکل را حل نمی‌کند. اگر تاریخچه وزارت صنایع را از سال ۱۲۸۵ مطالعه کنید به دفعات ادغام و جداسازی و بازگرد انجام شده است.**



اندازه‌گیری شود را مورد هدف قرار داد و نظام آماری را به‌کار تصمیم‌گیری درآورد و قابلیت اندازه‌گیری عملکرد کارکنان، واحدها، مدیران و... را از طریق کامپیوتر فراهم آورد.

پیشنهاد مشخص اینجانب این است که ستاد تحول اداری نباید وارد دستگاهی شود بلکه در یک جایگاه مستقل باید با مطالعه وضع موجود ساختار کلان نظام اداری کشور را با بهره‌گیری از اصول و نظام مقدس اسلام به طراحی آن بپردازد:

برخی پیش‌نیازها

آقای مسگریان حقیقی نیز در پاسخ به پرسش یادشده به بررسی برخی از پیش‌نیازها پرداخت و گفت به‌نظر من مهمترین پیش‌نیاز برای چنین حرکتی، روشن و شفاف بودن قوانین و مقررات، کشور است. به‌عبارتی اگر ما بخواهیم از انحصار جلوگیری به‌عمل آوریم قطعاً بایستی قوانین ضد انحصار در کشور ما روشن و مشخص باشد. در کشورهای خارجی این‌گونه کارها توسط مراجع صلاحیت‌دار بررسی شده و سپس بر روی آن تصمیم‌گیری انجام می‌شود. طبقاً قوانین مالیاتی کشور بایستی به‌گونه‌ای باشد که یک اصلاح ساختاری در مرکزی همچون بورس صورت پذیرد. مثلاً در حال حاضر نقل و انتقال سهام شرکتی‌هایی که خارج از بورس معامله می‌شوند، از نظر مالیاتی گران تمام می‌شوند. و اگر بورس هم بخواهد متولی انجام چنین کاری شود برایش مشکلات عدیده‌ای پیدا خواهد شد و در نتیجه مسائل و مشکلات دوبرابر خواهند شد.

به‌عبارت دیگر اگر بخواهیم این واژه را از نظر فرهنگی و اجتماعی بررسی کنیم بایستی بگوییم که پدیده ادغام برای ما یک ارزش منفی است. زیرا بحث ادغام یک بحث بزرگ سرمایه‌داری را در نهان به‌دنبال دارد که این امر باعث می‌شود نسبت به آن یک جبهه‌گیری منفی صورت پذیرد. در نتیجه بایستی یک بسترسازی فرهنگی و اجتماعی توسط مسئولان امر صورت پذیرد.

همچنین نباید فراموش کنیم که آثار ادغام متفاوت است که باید مورد توجه قرار گیرد. اصولاً ادغام در یک کشور دارای پیامدهای مثبت و منفی است از جمله پیامدهای منفی آن مسئله کاهش نیروی انسانی و بیکاری کارکنان شرکتها است که این خود معضل بزرگی را به‌همراه خواهد داشت که بایستی به آن باهوشیاری کامل نگریسته شود. در نتیجه قوانین و مقررات کشور باید به‌گونه‌ای باشد که بتواند در مدت زمان ادغام و یا حتی انحلال توان پاسخگویی به مسایل و مشکلات بیکاری کارکنان را داشته باشد.

این کارشناس مسایل اقتصادی، سپس به این موضوع اشاره کرد که اگر بخواهیم در ایران ادغام را تجربه کنیم، چه صنایعی مناسب هستند. وی برای توضیح مطلب ابتدا سازمانها و شرکتها را به سه گروه یعنی دولتی و غیردولتی و خصوصی تقسیم کرد و در مورد دو دسته اول گفت:

بخش غیردولتی، بخشی است که از سیاستهای دولت کمتر تبعیت می‌کند. اصولاً سیاستهای خیلی مشخص نیست و اطلاعات کافی نیز از آنها در دست نیست. بخش دولتی نیز بخشی است که انحلال فعالیت‌هایی را که دیگر توجیه اقتصادی ندارد اعلام کرده و آن سازمانها یا واحدها را به بخش خصوصی واگذار می‌کند. بنابراین اگر بخواهیم بحث را بیشتر باز کنیم وضعیت ادغام در موارد یادشده به‌این شکل است. اما راه حل سومی هم در این میان وجود دارد و آن اصلاح ساختار از طریق ادغام و سپس خصوصی‌سازی کردن آن است که البته انجام این کار نیاز به هماهنگی چند ارگان دارد. مثلاً در صنعت نساجی ما موارد مختلفی وجود دارد که نیاز به ادغام دارند و به‌عبارتی ضعیف عمل می‌کنند اما هیچگاه اتفاق نیفتاده که در این صنایع ادغام صورت پذیرد. در واقع همیشه صحبت از انحلال است تا ادغام. به‌علت ناهمگونی صنایع کشور و عدم هماهنگی بین ارگانها، همیشه از مسئله کناره‌گیری شده مثلاً در سازمانی مثل سازمان گسترش یا سازمان صنایع ملی و یا حتی

بانکها هیچگاه بحث ادغام صورت نپذیرفته است. اما باتوجه به سیاست‌گذارهای اخیر تصمیم گرفته شده است که در صنعت خودرو ادغام صورت پذیرد. هدف ادغام نیز ایجاد گروه‌های قدرتمند تولیدکننده و برخورداری از منافع اقتصادی مشترک، سازمان گسترش باتوجه به اصل سینرژی در واقع سرگروه است که اصلاح ساختار ایجاد کند و در نهایت شاید بهتر باشد که در صنعت خودرو با سه گروه خودرو ساز در ارتباط باشیم. طبقاً این ادغام نوعی تحول در صنعت خودروسازی ایجاد می‌کند که شاید به سود کشور هم باشد. اگر بخواهیم بحث خصوصی‌سازی و اصلاح ساختار را مدنظر قرار دهیم. اصلاح ساختار به نظر می‌رسد که منطقی‌تر باشد و کارایی بیشتری ایجاد کند.

صنایع مناسب برای ادغام

آقای شلالوند نیز صنعت خودروی ایران را یکی از مواردی دانست که امکان ادغام دارند و حاصل آن نیز - اگر ادغام براساس اصول علمی و اقتصادی انجام شود - برای کشور سودمند خواهد بود. وی در این زمینه گفت: «صنعت خودرو» در اقتصاد امروز جهان، جایگاهی مهم و درخور توجه دارد. در فهرست ۵۰۰ شرکت رتبه اول دنیا در سال ۱۹۹۷ (از نظر فروش)، فقط نام ۲۵ شرکت خودروسازی تراز اول دیده می‌شود. ولی با این حال، گروه صنایع خودرو از نظر درآمد، نخستین گروه در مقایسه با سایر گروه‌های فعال صنعتی در این فهرست بوده و ۱۰ درصد از کل فروش ۵۰۰ شرکت مذکور (۱۱۴۵۰ میلیارد دلار) یعنی ۱۱۵۱ میلیارد دلار توسط گروه صنایع خودرو حاصل شده است.

در اقتصادهای پیشرفته جهان نیز صنایع خودروسازی صدرنشین جدول رده‌بندی شرکتها از نظر میزان فروش هستند. «جنرال موتورز» در آمریکا، «دایملر بنز» در آلمان، «تویوتا موتور» در ژاپن، «فیات» در ایتالیا، «دوو» در کره جنوبی، و «ولو» در سوئد، برتارک شرکت‌های این کشورها می‌درخشند. در مجموع، می‌توان گفت که صنعت خودرو به «لکوموتیو» توسعه صنعتی در جهان امروز تبدیل شده است.

البته در اقتصاد ایران نیز مشابه چنین وضعیتی وجود دارد. حداقل ۴۵ درصد از ارزش تولیدات صنعتی کشور توسط مجموعه تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران حاصل می‌شود. و بخش عمده‌ای از ارزش

تولیدات و تعداد کارکنان و نیاز ارزی این مجموعه، به صنایع خودروسازی تعلق دارد. چنانچه توسعه صادرات - و البته صدور قطعات خودرو - به عنوان گزینه‌ای استراتژیک در راهبردهای توسعه صنعتی کشور مورد نظر باشد، ادغام صنایع خودروسازی ایران، به دور از هرگونه تلاش ناصواب برای متنوع نبودن محصولات، می‌تواند توانایی این شرکتها برای سرمایه‌گذاری در زمینه‌های تحقیق و توسعه، بهبود کیفی و تنوع بخشی به محصولات، توسعه منابع انسانی و حضور بی‌سابقه را در بازارهای داخلی و خارجی، بویژه در آسیای مرکزی، افزایش دهد. این ادغام می‌تواند زمینه‌های مناسب برای تصمیم‌گیری هماهنگ و کارساز و سرعت بخشیدن به حصول نتایج سیاستهای منخذه را بیش از پیش فراهم آورد.

آقای پرویز بیات نیز در پاسخ به پرسش یادشده به برخی نکات اشاره کرد. وی در زمینه این که اگر قرار شود ادغام در ایران عملی شود چه ویژگی‌هایی دارد گفت: چنانچه قرار باشد روزی عمل یکپارچه‌سازی شرکت‌های همگن و مکمل صورت پذیرد در مورد شرکت‌های دولتی و فعالیتهای دولتی که درصد بالایی نیز دارند، برای ادغام آنها نیازی به تدوین قانون نیست و حداعلای آن مصوبه دولت است. و اگر بخواهیم بصورت قانونی عمل کنیم باید گروهی قانون را تهیه و تنظیم کنند و به صورت آزمایش عمل کنند و پس از سربلندی از آزمون به تصویب مجلس برسد.

در غسیراین صورت چنانچه در بخش خصوصی ادغام انجام شود باید موافقت صددرصد صاحبان سهام گرفته شود که این خود مشکل بزرگی برای مجریان ادغام است.

اصولاً باید وضع مالکیت به صورت شفاف و دقیق مشخص شود و درحالی که از انقلاب ۲۰ سال می‌گذرد وضع مالکیت آنطور که باید شفاف و روشن نیست و کلیه قوانینی که در ارتباط با مسئله ادغام شرکتها وجود دارند باید دوباره مورد تجدیدنظر قرار بگیرند (به گونه‌ای که هیچ‌کدام به صورت ترمز در مقابل ادغام قرار نگیرند) همچنین باید جنبه‌های حمایتی برای اجرای ادغام توسط دولت تهیه شود و بین سازمانها و شرکتها هماهنگی‌هایی حاصل شود. علت نبودن هماهنگی بین بعضی از شرکتها این است که این هماهنگی تبعاتی دارد که مدیران شرکتها از این تبعات می‌گریزند.

استخراج معطوف شده است. جایی که به وجود آمدن موجی از ادغامها در آن پیش‌بینی می‌شود. این هفته‌نامه به نقل از برخی کارشناسان نفتی افزود: بخش خصوصی اکتشاف و استخراج نفت اکنون در شرایط بسیار دشواری قرار دارد. آنها نیاز دارند تا با یکدیگر ادغام شوند و از این طریق با گسترده هزینه‌ها و مخارج خود در یک محدوده وسیع‌تر تجاری بتوانند بقای خویش را حفظ کنند.

شرکت‌های مستقل نفتی بریتانیا ممکن است شرکت‌های بسیار کوچکی باشند، اما با همان مشکلاتی که شرکت‌های بزرگ بین‌المللی نفتی روبرو هستند، دست و پنجه نرم می‌کنند. بویژه آنکه ارزش این شرکت‌های نفتی مستقل در بازار سقوط کرده است.

شرکت‌های «ایشریز اول» و «لاسوم» زمانی در شمار ۱۰۰ شرکت با ارزش بورس لندن قرار داشتند، اما امروز «ایشریز اول» با ارزش ۱/۴ میلیارد پوند در رتبه یک صد و سی و هشتم و شرکت «لاسوم» با ارزش ۹۸۵ میلیون پوند در رتبه یک صد و شصت و هشتم قرار دارد.

ارزش شرکت «بریتیش پترون» از یک میلیارد پوند به ۳۹۱ میلیون پوند رسیده است. بهای شرکت «مانیومنٹ اوپنل انفکس» نیز به ۳۱۵ میلیون پوند کاهش یافته است.

«برمبر اول» بهایی در حدود ۱۵۸ میلیون پوند دارد و «گایرن انرژی» که زمانی ۸۵۰ میلیون پوند ارزش داشت، اکنون ۱۴۸ میلیون پوند بها دارد.

بنا بر این کارشناسان به این نتیجه رسیده‌اند که هر وقت شرکت نفتی مستقل مورد اشاره باید با هم ادغام شوند و شرکت «پرگی اکسپلوریشن بی ال سی» را تشکیل دهند. به این ترتیب آنها در پنج سال می‌توانند تا یک میلیارد پوند سرمایه‌جویی کنند.

این پیش‌بینی اگرچه امکان دارد به همین ترتیب عملی نشود اما نشانه‌ای از روند آینده را در بازار شرکت‌های نفتی مستقل در بریتانیا ارائه می‌دهد.

یکی از آخرین خبرها در این زمینه نیز حاکیست از ادغام در شرکت خدمات تلفن همراه آمریکا و انگلیس بزرگترین شرکت خدمات تلفن همراه جهان ایجاد می‌شود.

شرکت‌های تلفن همراه ایرتاج آمریکا و واتفون انگلیس روز جمعه اعلام کرده‌اند با ادغام

علاوه بر این ادغام در شرکتهای ایران به حساب ضرورت انجام می‌شود و از آنجا که هر مدیری ممکن است به یک گروه سیاسی خاص تعلق داشته باشد، در مورد ادغام باید از مسایل جناحی و سیاسی پرهیز شود. بنابراین در انجام مسئله ادغام و یکپارچه‌سازی ابتدا باید یک نظریه صحیح، روشن و صاف داشت و فلسفه انجام کار باید مشخص باشد و یک ساختار مناسب با مقام و منزلت آن نظریه تدارک دیده شود و بعد هم انسانهای با انگیزه‌ای را بر انجام کار به کارگرفت.

اگر فرض کنیم که همه شرایط موافق باشد و همه قوانین مساعد، دولت موافق و شرکتهای نیز آمادگی ادغام را داشته باشند، شرکتهایی که سابقه طولانی در زمینه تولید دارند و دارای تکنولوژی بومی هستند، شرکتهایی که مواد اولیه آنها حتی المقدور در ایران تهیه شود و وابستگی کم باشد، نیروی انسانی ماهر کارندان به اندازه کافی وجود داشته باشند، بازار داخلی و منطقه‌ای گشش این ادغام را داشته باشد و بالاخره محصولاتی را که عرضه می‌کنند کیفیت مطلوب را داشته باشند و بازار مصرف هم پیشاپیش مورد بررسی قرار گرفته شده باشد. این شرکتهای برای ادغام در ارجحیت قرار دارند.

باتوجه به شرایط فوق صنایعی مثل نساجی، صنایع فلزی دارای شرایط زیربنایی برای انجام ادغام هستند.

آقای محمد ایرانمنش که کارشناس و پژوهشگر مسایل اقتصادی است نیز در این زمینه به نکاتی اشاره کرد که اهم آنها را به آگاهی می‌رسانیم: در ساختار اقتصادی - سیاسی کشورمان که یکی از ویژگیهای بسیار بارز آن، دخالتهای بی‌رویه و شدید و غیرسازنده دولت در اقتصاد و در نتیجه دور شدن فعالیتهای اقتصادی از شرایط رقابتی است، ابزارهایی که در اقتصادهای رقابتی، کاراً عمل می‌کنند، اساساً، ضرورت وجودی خود را از دست می‌دهند.

اعمال محدودیت‌های شدید از طریق قوانین و مقررات پیچیده و ناسنجیده دولتی همراه با تحمیل نظرات بسیاری از جانب سازمانهای غیررسمی بر شرکتهای تولیدی، سست بودن حقوق مالکیت، شرکتهای بزرگ را با مشکلات و ناامنی‌های بیشتری نسبت به شرکتهای کوچک‌تر مواجه می‌سازند. از طرف دیگر نیز، کمبود مدیران کارآمد برای مدیریت شرکتهای بزرگ و بسیاری مسایل دیگر، عملاً نتایج موردانتظار از

ادغام را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند.

استفاده از روش ادغام در شرایط خاص کشورمان که بعضی از شرکتهای دولتی یا شرکتهای عمده سهامدار عمومی مانند بنیادها، سازمان گسترش و سازمان صنایع ملی از شرایط شبه‌انحصاری در برخی تولیدات برخوردارند، می‌تواند در نبود قوانین ضدانحصار، به تقویت انحصارها بینجامد.

از پیامدهای دیگری که معمولاً در تغییر و تحولات اقتصادی در سطح شرکتهای تولیدی، موردغفلت قرار می‌گیرند، هزینه‌های انسانی مترتب بر این تغییرات است.

همانطور که می‌دانیم، در کشورهای پیشرفته، انسانها بر مراتب اقتصادی‌تر و نظام‌مندتر عمل می‌کنند، بطوریکه میزان تاثیرگذاری رفتارهای شخصی کارکنان یک شرکت بر عملکرد آن شرکت بر مراتب کمتر است تا در کشورهای در حال توسعه‌ای با ویژگیهای کشور ما.

به عبارت دیگر، رفتار کارکنان شرکتهای سازمانها در کشورهای اول، غیرشخصی‌تر و رسمی‌تر است. براساس این ویژگیها و سایر عوامل، تغییر و تحولات اساسی در درون شرکتهای در کشورهای مذکور، معمولاً راحت‌تر و با هزینه‌های بمراتب کمتری انجام می‌گیرد. لذا می‌توان انتظار داشت که در ترکیب شرکتهای مسایل انسانی چندانی روی ندهد و در نتیجه اهداف اقتصادی موردنظر، در صورت وجود شرایط عادی در اقتصاد، تقریباً تحقق یابد.

در کشور ما، به علت برقراری روابط شخصی و غیررسمی بین کارکنان یک سازمان، تاثیرپذیری وضعیت سازمانها از روحیات فردی مدیران، نقش تعیین‌کننده سازمانهای غیررسمی بر عملکرد سازمانها از جمله عواملی است که بر آثار مورد انتظار از ادغام می‌تواند بشدت تاثیر گذارند.

باری، وجود عوامل متعددی در کشور و در درون شرکتهای ممکن است از تحقق اهداف مورد نظر در ادغام شرکتهای جلوگیری کند. بنابراین توصیه اکید بنده آن است که پیش از هرگونه اقدام عمل به ادغام و یا روشهای مشابه، حتماً بررسیهای عمیق در مورد جوانب گوناگون مسئله و پیش‌بینی‌های لازم درباره عواقب و آثار ناشی از آن در کلیه زمینه‌ها انجام پذیرد. به‌طور مثال در این بررسیها و پیش‌بینی‌ها، می‌توان به موضوعات زیر پرداخت:

۱ - میزان سازگاری کارکنان شرکتهای ادغام

شونده با همدیگر از جنبه‌های فرهنگی، شخصیتی، سطح سواد و تحصیلات، نحوه ارتباط با مدیران، سابق کار، سطح حقوق و دستمزدها و غیره.

۲ - میزان روحیه انجام کار گروهی،

۳ - نحوه مالکیت شرکتهای (دولتی، نیمه دولتی و یا خصوصی)،

۴ - سهم تولیدات شرکتهای از بازار،

۵ - مکان قرارگیری واحدهای تولیدی،

۶ - نوع فعالیت شرکتهای (مشابه، مکمل، مختلط، تولیدی، خدماتی و...)

۷ - شرایط اقتصادی - سیاسی کلان کشور،

۸ - نقش سازمانهای غیررسمی در درون شرکتهای

و نقش سازمانهای غیررسمی خارج از شرکتهای،

۹ - وضعیت حقوق مالکیت در جامعه،

۱۰ - امکان پیدایش انحصار.

بدیهی است که ادغام دو شرکت که کارکنان

آن از نظر پشتوانه‌های فرهنگی، سابقه کاری،

میزان سواد و تحصیلات، سطح حقوق و

دستمزدها و سایر شاخصهای انسانی و اداری،

تفاوتهای آشکاری دارند و احتمال ناسازگاری بین

آنان کم است، می‌تواند مسایل حادی ایجاد کند

که سایر دستاوردهای احتمالی ادغام را

تحت‌الشعاع قرار دهد.

به نظر می‌رسد که ادغام دو شرکت خصوصی

به‌علت برخورداری از انعطافهای بیشتر، متضمن

مشکلات کمتری نسبت به ادغام دو شرکت

دولتی باشد.

در شرایط سست بودن قوانین حامی حقوق

مالکیت، ایجاد شرکتهای بزرگتر، حقوق مالکانه

را در برابر مخاطرات بیشتری قرار خواهد داد. در

چنین شرایطی، ادغام شرکتهای تولیدی احتمالاً

پرمخاطره‌تر از ادغام شرکتهای خدماتی است؛

زیرا داراییهای شرکتهای تولیدی به‌صورت

سساختمانها، ماشین‌آلات و تاسیسات در

چشم‌رس بیشتری قرار دارد تا اموال شرکتهای

خدماتی که عمدتاً ناپیداتر است.

هرچه سهم شرکتهای ادغام‌شونده (با

فعالتهای مشابه) از بازار بیشتر باشد، احتمال

پیدایش انحصار بیشتر خواهد بود.

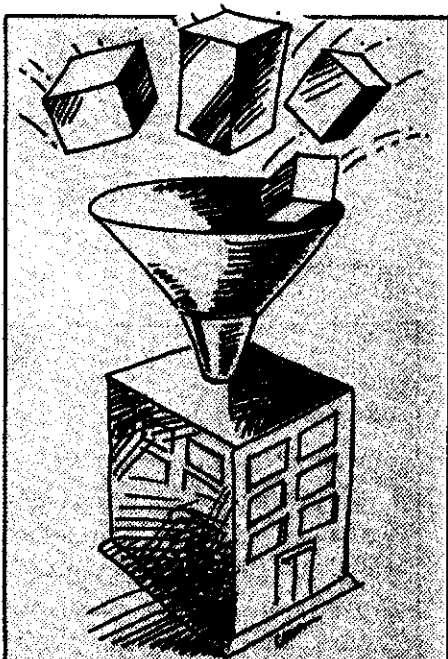
واحدهایی که در مکانهای دورتری از هم

قرار دارند، به‌علت برخورداری از شرایط محیطی

متفاوت‌تر و همچنین لزوم صرف هزینه‌های

بیشتر برای نقل و انتقال، ممکنست مشکلاتی را

در ادغام بوجود آورند.



این دو شرکت ارزش سهام شرکت جدید در بورس ۱۹ میلیارد دلار خواهد بود که از این نظر مقام سوم را در بورس انگلیس خواهد داشت. شرکت جدید ردافون ایرتاج حدود یک میلیارد دلار را در ۲۳ کشور از ۲ تاره جهان تحت پوشش قرار می‌دهد.

ادغام در ایران نیز اگرچه بی‌سابقه نیست، اما به جای اینکه در بنگاه‌های اقتصادی شاهد این پدیده باشیم، بیشتر در مؤسسات و سازمان‌های دولتی باید دنبال سابقه آن بگردیم. البته ادغام بانکها در اوایل پیروزی انقلاب اسلامی را باید یک استثنا بر این قاعده شمرد و با ادغام فولاد خوزستان و فولاد شهربار نیز از نمونه‌های معدود در صنایع است.

ادغام و جداسدن در مورد وزارتخانه‌ها نیز سابقه دارد و در این زمینه می‌توان به ادغام وزارت معادن با صنایع، صنایع با صنایع سنگین، جداسدن صنایع سنگین از صنایع و... اشاره کرد. در مورد سازمانها نیز نمونه‌های چندی وجود دارد که می‌توان به ادغام شرکت سهامی قندوشکر با سازمان گسترش بازرگانی اشاره کرد که حاصل ادغام سازمان گسترش خدمات بازرگانی بود.

این روزها نیز که بحث ادغام کم‌و بیش مطرح می‌شود و برخی آن را به‌عنوان راه‌حلی برای رفع مشکل پاره‌ای از صنایع پیشنهاد می‌کنند، شاهد تشکیل برخی از گروه‌های صنعتی هستیم که از آن جمله می‌توان از گروه تولیدی بهمن نام برد که به‌تازگی در صنعت خودرو تشکیل شده است. □

باشد، قدرت انعطاف شرکتها برای حل مشکلات درون شرکتها، کاهش می‌یابد. با توجه به آنچه که گفته شد، به نظر نمی‌رسد که ادغام بتواند به اهداف مورد انتظار بینجامد. در واقع باید پذیرفت که ادغام شرکتها در شرایط عادی و یا رونق و برای تحقق رشد شرکتها، با ادغام شرایط در شرایط بحران و از سر ناچاری و یا ادغام شرکتها دولتی با ادغام شرکتها خصوصی، عواقب و آثار بسیار متفاوتی را بسبار آورد.

اگر استفاده از ابزاری چون ادغام، شرکتها عمده سهامدار و یا یکپارچه‌سازی شرکتها، در ساختار واقعی خاستگاه آنها (ساختار اقتصادی - اجتماعی کشورهای عمدتاً پیشرفته غربی) می‌تواند به رشد شرکتها مدد رساند و نتایج مساعدی بیار آورد، اما در کشورهای با ساختار اقتصادی - اجتماعی کاملاً متفاوتی چون ایران، ممکن است به نتایج احتمالاً نامساعدی بینجامد. در واقع توصیه می‌شود که پیش از هر اقدامی در این زمینه‌ها، آثار و عواقب احتمالی آنها باید مورد بررسیها و پژوهشهای دقیق قرار گیرد، بریژه پیامدهای انسانی آنها که معمولاً بر سایر عواقب، سنگینی می‌کند. □

بنظر می‌رسد که ترکیب شرکتها هم فعالیت و یا مکمل، از نظر ساختار فنی و اداری مشکلات کمتری را نسبت به شرکتها متنوع دربر داشته باشند. همچنین ترکیب شرکتها خدماتی ظاهراً نسبت به شرکتها تولیدی، متضمن هزینه‌های انسانی کمتری هستند.

از نظر شرایط اقتصادی - سیاسی، کشور، بدهی است که در شرایط بحرانهای اقتصادی یا سیاسی، ادغام می‌تواند با دشواریهای بیشتری روبرو باشد. در شرایط رکود اقتصادی، شرکتها معمولاً با مشکلاتی چون کمبود تقاضا برای محصولات، کاهش فروش و سود، مازاد نیروی انسانی و عدم توانایی برای افزایش حقوق و مزایای کارکنان و غیره روبرو هستند. بنابراین قدرت انعطاف شرکتها در برابر مشکلات کارکنان، به مراتب کمتر و امکان تشدید مشکلات انسانی، بسیار بیشتر می‌شود. معمولاً در شرایط بحرانهای اقتصادی و سیاسی، مداخله دولت در امور شرکتها بیشتر می‌شود (مهار شدیدتر نرخ ارز، تنظیم شدیدتر قیمتها، اعمال مقررات محدودکننده‌تر و یا دخالتهای مستقیم‌تر). هرچه محدودیت‌های دولتی بر عملکرد شرکتها، بیشتر

قابل توجه مدیران محترم موسسات

دولتی و خصوصی
به جای سر رسید

دیوان حافظ

هدیه بدهید

هدیه‌ای ماندگار با بهای مناسب و با

نام موسسه شما

انتشارات حسام

تلفن: ۵۷۱۵۹۵۵



(تعداد و زمان محدود)

رابطه ویژگیهای فرهنگی با مدیریت و رهبری



از: محمد حبیبی

چکیده

از اواسط سال ۱۳۷۵ سازمان مدیریت صنعتی، در راستای اهداف و مأموریت خود، عملیاتی انجام بخشی از یک پژوهش بین‌المللی پیرامون مسائل فرهنگی و سبک‌های مدیریت و رهبری در کشور شد. انعام این پژوهش به دلیل ارتباط آقایان دکتر علی دستمالچیان و دکتر منصور جاویدان (از استادان ایرانی مقیم کانادا) که با سازمان مدیریت صنعتی همکاری دارند، با پروژه، به سازمان واگذار شد. این پژوهش در نوع خود - اگر نگوییم بی نظیر - کم‌نظیر است و یافته‌های بسیار ارزشمندی را به دنبال داشته است که بتدریج در شش شماره‌های آن‌سی تبدیل به کتاب خواهد گردید. مقاله حاضر نخستین مقاله از یافته‌های این پژوهش است که توسط آقای محمد حبیبی (معمری طرح در ایران) تنظیم و تدوین شده است. امید است یافته‌های این پژوهش، مدیران دانش‌ور و علاقه‌مند به پژوهش و مدیریت علمی را در دستیابی به اهداف خویش و توسعه نظام یاری کند.

تحقیق را تکمیل کردند. به دلیل مشکلات خاص پژوهش در ایران، قریب به ۶۳۰ پرسشنامه توزیع شد تا در نهایت گروه تحقیق موفق به دریافت ۳۰۰ پرسشنامه درحد مطلوب و کامل شد.

قابل ذکر است که پرسشنامه (به‌عنوان تکنیک اصلی پژوهش) ویژه این تحقیق در یک مرحله از زبان انگلیسی به فارسی برگردانده شده در مرحله بعد پس از آزمون اولیه (PRETEST) در یک گروه ۵۰ نفری، اشکالات آن مرتفع شده و برخی از پرسشها به دلیل حساسیت‌های خاص سیاسی یا اجتماعی حذف گردید. قابل ذکر است که اجازه حذف برخی از پرسشهای پرسشنامه توسط مدیر پروژه به تمام کشورها داده شده بود.

۲- تعریف فرهنگ

مقوله فرهنگ از دیدگاه‌های گوناگون تعریف شده است. اما دراین تحقیق فرهنگ به‌صورت خاص و به شکل زیر تعریف شده است.

«مجموعه تجربیات مشترک و مشابه افراد یک جامعه که از انگیزه‌ها، ارزشها، اعتقادات، اصول و تعابیر یا تفسیرهایی که افراد جامعه از وقایع مهم دارند، نشأت می‌گیرد».

بیشتر مکاتب فرهنگی و اندیشمندان جامعه‌شناسی در تعریف فرهنگ عمدتاً به ۳ جزء اشاره دارند که عبارتند از: زبان تجربی (آزمایشگاهی) سیستمهای اعتقادی یا ایدئولوژیک و تاریخ. در پروژه GLOBE عمدتاً به ارزشها، عقاید و اعتقادات مشترک افراد توجه شده است.

- در فرهنگ ایرانی ویژگیهای جنس مرد و زن هیچ‌کدام برتری ندارد.
- در جامعه ایرانی موقعیت اجتماعی و سازمانی بسیار مهم هستند.
- در ایران تأملی به نظم وجود ندارد.
- جامعه ایران مهیا برای تغییرات فرهنگی است.

به‌دنبال آن بوده و هست تا تاثیر فرهنگها و خرده‌فرهنگها (SUB CULTURE) را بر سازمانها و عملکردهای مدیریتی دریافته و آنها را به صورت کاربردی دسته‌بندی و ارائه کند.

پرسش‌های اساسی که پروژه GLOBE به‌دنبال پاسخگویی به آنها است عبارتند از:

- چگونه نمودها و چالشهای اجتماعی و فرهنگهای سازمانی، انواع رفتارهای مربوط به مدیران و رهبران سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.
- آیا در حیطه رهبری و عملکردهای سازمانی، رفتارهایی که برای تمامی فرهنگها موثر و موردقبول باشد وجود دارد؟
- ویژگیهای رهبران برجسته و رهبری موثر در هر یک از فرهنگها چیست؟

درمجموع در سطح بین‌المللی، ۱۴۰ نفر این پژوهش را انجام می‌دهند که به این افراد اصطلاحاً CCIS گفته می‌شود. این گروهها توسط هسته مرکزی پروژه یا سیستم هماهنگی تحقیق (به نام GCT) کار پرشگری و هدایت تحقیق در کشورهای خود را برعهده دارند. آقای دکتر منصور جاویدان یکی از ۵ نفر هسته مرکزی این تحقیق است که به همراه دکتر علی دستمالچیان رابطه پروژه با ایران نیز بوده‌اند. این تحقیق در بخش پژوهش سازمان مدیریت صنعتی از سال ۷۵ آغاز شده و هنوز نیز ادامه دارد. خاطرنشان می‌سازد که پروژه GLOBE یک پروژه چندمرحله‌ای است که در آن محققان متعددی با بهره‌گیری از شیوه‌های گوناگون و در طی سالهای متوالی به‌گرددآوری اطلاعات مربوط به فرهنگهای مختلف پرداخته و به تجزیه و تحلیل یافته‌ها - درحد ارتباط و اختیارات خود - می‌پردازند.

۱- جمعیت تحقیق

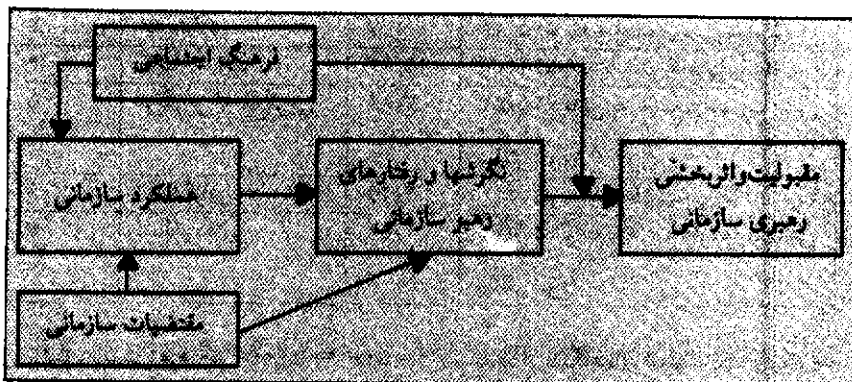
همانند تمامی ۶۰ کشور عضو این پروژه، در جمهوری اسلامی ایران، ۳۰۰ مدیرمیانمی در سه صنعت غذایی، مالی و ارتباطات، پرسشنامه ویژه

پژوهش پیرامون ویژگیهای فرهنگی و رهبری سازمانی ۶۰ کشور جهان (منجمله ایران) و ارتباط متقابل آن با سبک‌های خاص رهبری و مدیریت در این جوامع، به‌منظور دستیابی به یک الگو یا تئوری عمومی، هدف بنیانی این تحقیق را تشکیل می‌دهد. این پژوهش که بنیان اولیه آن تحت مدیریت پروفیسور رابرت هاوس (R.HAVSE) از سال ۱۹۹۴ (در امریکا و کانادا) گذارده شد، در جهان تحت عنوان GLOBE (GLOBAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR EFFECTIVENESS RESEARCH PROGRAM) شناخته می‌شود. GLOBE، پروژه بلندمدتی است که به‌طور مستقیم در جهت بهبود و رهبری علمی در سازمانها تلاش می‌کند. این پژوهش

۳- تئوری تحقیق

تئوری اصلی که راهنمای پروژه GLOBE است از ترکیب چندین نظریه و باتوجه به هدف پژوهش ساخته شده و توسعه داده شده است. در شکل (شماره ۱) شمای کلی این تئوری (مدل) نمایش داده شده است.

اندازه‌گیری شاخصهای فوق به کمک طیف لیکرت با هفت گزینه انجام شده است. این گزینه‌ها بارها و بارها توسط تیم هماهنگی پروژه (در امریکا و کانادا) و نیز محققان هر کشور آزمون شده است. به‌عنوان مثال جهت ترجمه پرسشنامه‌ها به زبان فارسی، ما یک بار توسط



شکل شماره ۱: الگوی کلان یا تئوری اصلی تحقیق

دارد. لذا در ایران به نظم و ترتیب بیش از اندازه تمایل وجود ندارد، ایرانی‌ها، برخی از معیارهای کنترل را می‌پسندند اما نه به‌صورت قوانین گسترده و یا یک سیستم فراگیر.

- جنسیت (مردگرایی - زن‌گرایی):

معدل کل این شاخص عدد ۳/۵۳ از ۷ محاسبه شده است. بنابراین در فرهنگ ایرانی این توافق وجود دارد که نه ویژگی‌های جنس مرد و نه ویژگی‌های جنس زن هیچ‌کدام برتری ندارد. براین اساس فرهنگ ایرانی نه بی‌بندوباری را تشویق می‌کند و نه حجب و حیای بیش از حد را، به‌علاوه پرخاشگری و تواضع بیش از اندازه را حمایت نمی‌کند (رهبرانی که هر یک از این ویژگی‌ها را در حد تناسب دارا نباشند، افراد موفق نخواهند بود).

- آینده‌گرایی:

فرهنگ ایرانی در زمینه این شاخص نیز در حد وسط قرار دارد. معدل این شاخص ۳/۷ از ۷ محاسبه شده است. براین اساس در ایران تأکید زیادی به زندگی کردن برای آینده وجود ندارد. در فرهنگ ایرانی توجه به آینده‌های بلندمدت خیلی مورد توجه نیست ولی کاملاً متمرکز حال یا لحظه‌های موجود نیز نیستند.

- فاصله قدرت:

معدل این شاخص ۵/۴۳ از ۷ محاسبه شده است. این بدان معناست که در جامعه فرهنگ ایرانی، رتبه و موقعیت اجتماعی و سازمانی بسیار مهم هستند. افراد دارای موقعیت‌های بالای اجتماعی و سازمانی از امتیازات فراوانی برخوردارند که طبقه‌های پایین را هرگز بدانها دسترسی نیست. در ایران عموماً اقتداری که از منزلت اجتماعی یا شخصیت فرد نشأت می‌گیرد پذیرفته شده و مورد احترام است. ولی در مجموع، مردم ایران خواهان کاهش شدید شکاف یا فاصله قدرت موجود هستند. (در این زمینه در مقالات بعدی توضیحات بیشتری ارائه می‌شود).

- فردگرایی / جمع‌گرایی:

معدل این شاخص ۳/۸۴ محاسبه شده است و نشانگر حد وسط است. بدین معنا که نمی‌توان ایرانی‌ها را جمع‌گرا یا فردگرای محض دانست. جامعه ایرانی از وفاداری و پیوستن به گروه‌های مختلف (کاری و اجتماعی) حمایت می‌کند، اما این امر موجب کاهش توجه به علائق فردی نمی‌شود.

مترجمان حرفه‌ای و آشنا به موضوع سئوالات و گزینه‌ها را به فارسی برگرداندیم، سپس آنها را ویرایش کردیم و پس از چند پیش آزمون، آنها را نیمه‌نهایی کرده و توسط گروهی دیگر (مترجمان حرفه‌ای) پرسشنامه را دوباره به زبان انگلیسی ترجمه کرده و برای گروه هماهنگی فرستادیم. آنها بایستی از درستی ترجمه و تامین هدفهای تحقیق در طی پرسشها مطمئن می‌شدند. بنابراین پس از آن که پرسشنامه‌ها از طرف گروه هماهنگی تأیید شد، کار پرسشگری در ایران آغاز شد. این‌گونه دقتها در کلیه مراحل تحقیق از جوانب مختلف اعمال شده است.

۵- یافته‌های تحقیق در ایران

داده‌های به‌دست آمده از این پژوهش در مورد وضعیت موجود شاخصهای مورد بررسی به شرح زیر است (شایان ذکر است که در این مقاله به جهت رعایت اختصار مطالب آماری، گویه‌های سنجش معرفی نشدند).

- اجتناب از عدم قطعیت:

معدل کلی این شاخص برای مدیران با پاسخگویان ایرانی ۳/۶۶ از ۷ به‌دست آمده است. بین موضوعهای سه‌گانه مورد بررسی (مالی - غذایی و ارتباطات) نیز تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. بر این اساس فرهنگ ایرانی از لحاظ گریز از ریسک و یا اجتناب از عدم قطعیت و نامشخص امور در حد وسط قرار

بر اساس مدل فوق فرهنگ جامعه - بالاخص ارزشها و اعتقادات فرهنگی و رفتاری - از یک سو و شرایط یا مقتضیات سازمان کار از سوی دیگر بر عملکرد سازمانی، نگرشها و رفتارهای رهبر اثر گذاشته و این نگرشها و رفتارها میزان مقبولیت و اثربخشی رهبر را مشخص می‌کند. در این تحقیق مدل فوق به اجرا درونی آن شکافته شده و بر اساس فرضیات و اصولی کلی، گویه‌ها یا سئوالات ویژه پرسشنامه تحقیق و سئوالات مصاحبه‌ها تعیین شده است.

۴- شاخصهای تحقیق

به‌منظور شناخت از ابعاد و ویژگیهای فرهنگهای مختلف و امکان مشاهده مجموعه‌ای آنها، برای تمام جامعه مورد بررسی شاخصهای زیر تعریف و مورد بررسی قرار گرفته است.

- میزان اجتناب از عدم قطعیت (UNCERTAINTY AVOIDANCE)
- فاصله قدرت (POWER DISTANCE)
- فردگرایی / جمع‌گرایی (INDIVIDUALISM/COLLECTIVISM)
- تفاوت‌های جنسیت (واگرایی / زنگرایی) (GENDER DIFFERENTIATION)
- آینده‌گرایی (FUTURE ORIENTATION)
- عملکردگرایی (PERFORMANCE ORIENTATION)
- انسان‌گرایی (HUMAN ORIENTATION)

- انسان‌گرایی:

امتیاز این شاخص ۴/۲۵ است. بر این اساس در فرهنگ ایرانی بیش از حد متوسط به صفاتی نظیر علاقه‌مندی به دیگران - حساسیت به هم‌نوع، مهربانی، بخشندگی، خطاپوشی و نظایر آن توجه می‌شود. این فرهنگ حالت متخاصم نداشته و سطح معتدلی از انسان‌گرایی مورد حمایت قرار می‌گیرد.

- عملکردگرایی:

امتیاز این شاخص ۴/۵۸ است. بر این اساس در فرهنگ موجود ایران در حد متوسط به پیشرفت مداوم، عملکرد افراد، اثربخشی توجه می‌شود. شایان ذکر است که در وضعیت مطلوب بین عملکردگرایی در حالت موجود و مطالب، فاصله وجود دارد. در این ارتباط در بندهای آخر این نوشتار آمار و اطلاعات لازم ارائه شده است.

مقایسه هست‌ها و بایدهای فرهنگی

در انتهای این مقاله، جدول امتیازات وضعیت مطلوب یا بایدهای فرهنگی - از نظر ۳۰۰ مدیر ایرانی - ارائه می‌شود. مقایسه بین آنچه در متن گفته شده و میانگین‌های جدول زیر فاصله میان وضعیت موجود فرهنگی و شرایط مطلوب را نمایش می‌دهد.

مقایسه بین هست‌ها و بایدها نشان‌دهنده شکاف قابل توجه بین وضع موجود و مطلوب فرهنگی است، بنابراین جامعه ایران مهیا برای تغییرات فرهنگی می‌باشد. به نظر می‌رسد اکثر این شکافها ناشی از تحولات پس از انقلاب اسلامی باشد.

در مقاله بعدی به هنگام مقایسه دیدگاههای مدیران ایرانی با مدیران دیگر کشورها، این نتیجه عاید می‌شود که در جامعه ایران در اکثر موارد بین آنچه که هست و آنچه که بایستی باشد فاصله نسبتاً زیادی وجود دارد و مدیران و رهبران سازمانی، بایستی به این نکته توجه زیادی معطوف دارند.

جمع‌بندی

در هر جامعه و برای اعمال مدیریت موثر، هنجارهای فرهنگی از اهمیت زیادی برخوردارند. چراکه آنها رفتارهای انسان و اجتماع را تنظیم می‌کنند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیرانی که خواهان پیشرفت سازمانهای خود بوده و می‌خواهند به شیوه‌ای موثر به چالشهای آینده پاسخ داده و خلاق و

جدول شماره ۱: میانگین امتیازات شاخصها در وضعیت مطلوب (بایدها از نظر مدیران ایرانی)

ردیف	عنوان شاخص	وضعیت فرهنگها	وضعیت مطلوب (بایدها)
۱	اجتناب از عدم قطعیت	۳/۶۶	۵/۳۳ (اجتناب از عدم قطعیت بایستی بیشتر شود)
۲	زندگرای - فردگرایی	۳/۵۳	۳/۷۵ (حدمتوسط مطلوب است)
۳	آینده‌نگری	۳/۷	۵/۸۳ (توجه به آینده بایستی بیشتر شود)
۴	فاصله قدرت	۵/۴۳	۲/۷۳ (فاصله بایستی کاهش یابد)
۵	فردگرایی / جمع‌گرایی	۳/۸۴	۵/۵۲ (گرایش به جمع‌گرایی بایستی بیشتر شود)
۶	انسان‌گرایی	۴/۲۵	۵/۶۴ (توجه به انسان بایستی بیشتر شود)
۷	عملکردگرایی	۴/۵۸	۵/۰۴ (توجه به عملکردها بایستی بیشتر شود)

نوآور باشند، بایستی فرهنگ جامعه را به خوبی بشناسند و براساس آن عمل کنند چرا که در غیر این صورت با موانع فرهنگی زیادی مواجه خواهند شد. مدیران بایستی توجه داشته باشند که پست‌های فرهنگی و اجتماعی موجود همیشه از اهداف و برنامه‌های سازمانهای آنها حمایت نمی‌کند، بنابراین بایستی در اندیشه تغییر نیز باشند و هرگونه تغییر در سازمانها بایستی با

استفاده از دیدگاههای استراتژیک و باتوجه به فرهنگ، همراه باشد. از دیگر یافته‌های برجسته این پژوهش آن است که فرهنگ و مدیران ایرانی به اجتناب از ریسک و عدم قطعیت تمایل نشان داده‌اند که این امر عموماً باعث کاهش خلاقیت و نوآوری و ابداع خواهد شد. مدیران باید به این نکته توجه کنند. □

ایویستا، تنها شرکت ایرانی
مجاز در طراحی و پیاده سازی



● سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS)

● اتوماسیون صنعتی

برای سازمانهای بزرگ (نظیر فولاد مبارکه)

تلفن: ۰۳۱۶۲۲۳۰۳ و ۰۳۱۶۱۱۶۴۰ و ۰۷-۸۷۳۲۳۹۶ (۰۲۱)

فاکس: ۰۳۱۶۲۲۰۴۱ (۰۳۱)

برنامه را بنویسید و اجرا کنید

در یک سمینار علمی که در مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد، یک استاد ایرانی دانشگاه مرکزی میشیگان به بررسی عوامل تاثیرگذار بر عملکرد نیروی انسانی پرداخت و به ویژه بر رشد و اعتلای تواناییهای شخصی و فردی تاکید کرد.

دکتر محمود شیخ بهایی، عوامل تاثیرگذار بر عملکرد فردی را اینگونه تعریف کرد: این عوامل اصول و عاداتی هستند که بر رفتار ما حاکم بوده و موافق یا مخالف بودن رفتار با آنها تاحدزیادی موفقیت یا شکست واقعی ما را در زندگی رقم می‌زنند. چون مهمترین آثار شناخت و بکارگیری این اصول در تفکر و رفتار شخصی متبلور است، حاصل آن، ارتقای عملکرد او در تمام شئون زندگی از جمله زندگی سازمانی، خانوادگی و روابط اجتماعی است.

وی افزود: همانطور که قوانین طبیعی حاکم بر محیط فیزیکی ما هستند (جاذبه زمین)، موفقیت و مثر بودن انسان در بعد اجتماعی نیز تابع تعدادی قانون و اصول است. انسانها قبل از اینکه در روابط اجتماعی (سازمان و خانواده) به موفقیت‌های واقعی نایل شوند، باید بیش از هر چیز به خود پردازند و بر خود پیروز شوند به عبارت دیگر همیشه پیروزی بر خود، بر پیروزی و موفقیت در روابط متقابل بیرونی، مقدم است.

پیروزیهای خصوصی و عمومی

سخنران در بخش دیگری از سخنان خود به خلیقات منشی فرد با توجه به سه اصل بینش شخصی، رهبری شخصی و مدیریت شخصی اشاره کرد و گفت این سه بینش تحت عنوان پیروزیهای خصوصی مطرح هستند. بینش شخصی به این معناست که انسان مسئول زندگی خود است که به خاطر مواهبی از قبیل خودآگاهی، شعور و اراده مستقل بشری است. اصل رهبری شخصی به هدفهای غایی انسان و تعیین جهت زندگی او مربوط می‌شود و اصل مدیریت شخصی بر اهمیت اولویت بخشی در زندگی روزمره تاکید می‌کند. به عبارت دیگر اصل اول می‌گوید شما مسئول و برنامه‌نویس زندگی خود هستید. اصل دوم می‌گوید برنامه را بنویسید و اصل سوم می‌گوید برنامه‌ای را که نوشته‌اید، اجرا کنید. پیروی از این اصول در واقع پیروزی بر خویش است که به اثربخشی و موفقیت ما در زمینه‌های مختلف زندگی و سازمانی کمک می‌کند. اما پیروزیهای عمومی کدامند؟ دکتر شیخ بهایی در این باره گفت: پیروزیهای عمومی را نیز می‌توان بر سه اصل زیر مورد مطالعه قرار داد:

- اصل رهبری در رفتار بین شخصی یا تشکر برنده/برنده
- اصل ارتباط براساس همدلی و
- اصل همکاری خلاق یا هم‌افزایی.

تفکر برنده/برنده، نه به‌عنوان یک تکنیک بلکه به‌عنوان یک فلسفه کامل رفتار متقابل انسانی مطرح است. در اصل ارتباط براساس همدلی، برای بالا بردن اثربخشی خود در روابط متقابل، همیشه باید ابتدا طرف مقابل را فهمید. در این زمینه ابزار ارتباطی و اهمیت گوش دادن با قصد

* انسانها برای رسیدن به موفقیت‌های واقعی در روابط اجتماعی باید بیش از هر چیز به خود پردازند و بر خود پیروز شوند. به عبارت دیگر پیروزی بر خود، مقدم بر پیروزی در روابط متقابل بیرونی است.

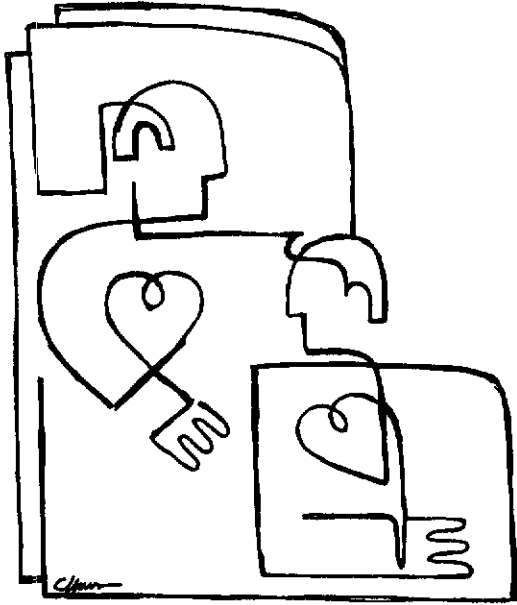
فهمیدن در تاثیرگذاری و موفقیت انسانها بسیار بااهمیت هستند. اصل همکاری خلاق یا هم‌افزایی بر تفاوت‌های میان انسانها تاکید دارد یعنی تفاوت‌های بین انسانها به جای اینکه باعث ستیز و گریز شوند، می‌توانند منبع راه‌حلهای و ایده‌های خلاق و نو باشند. به عبارتی، هم‌افزایی اصلی است طبیعی و به معنای ارزش نهادن به تفاوتهاست. سخنران در پایان به خود احیاسازی و نگهداری و ارتقای مهمترین دارایی انسان یعنی خویش اشاره کرد و گفت: ما باید به‌طور مداوم و مستمر بر روی خود سرمایه‌گذاری کنیم. خود احیاسازی در چهار بعد مطرح است: بعد فیزیکی، بعد فکری بعد معنوی و بعد اجتماعی/احساسی. بعد فیزیکی مانند ورزش و مدیریت افسردگی و استرس. بعد فکری بر خواندن آثار بزرگان، تجسم‌گرایی و برنامه‌ریزی تاکید دارد. بعد معنوی به نقش مهم عبادت، شفاف کردن ارزشها و تعهدها تاکید دارد و بعد اجتماعی/احساسی به ارزش خدمت به دیگران و احترام می‌پردازد. سرمایه‌گذاری در این چهار بعد، ما را در پیروی و نهادین کردن اصولی که ذکر شد کمک خواهد کرد. □

متن پیشنهادی استانداردهای
ISO
9000
برای سال ۲۰۰۰
مترجم: حیدر امیران

سازگت مشاورین کیفیت ساز
تهران: ستاد توسعه صنایع و خدمات استاندارد
ساختمان صنوبر شهر صنعتی ۱۳۳۱ طایفه دوم
وحد ششم در ۱۷ بهمن ۱۳۹۰

مروری بر یک تجربه

موفق در ایران



خانه مدیران سازمان مدیریت صنعتی در سلسله نشست‌های خود، با مروری کوتاه بر دلایل بهبود عملکرد شرکت صنعت چوب شمال، درسهای حاصل از تجربیات این شرکت را مورد بررسی قرار داد. در این نشست کوتاه که با سخنرانی آقای «احمد نوروزی» مدیرعامل شرکت مذکور همراه بود، تاریخچه کوتاهی از شرایط اولیه صنعت چوب شمال، دلایل رشد شرکت و شیوه‌های غلبه بر مشکلات بیان شد.

آقای نوروزی، با اشاره به سال ۱۳۷۰ و شرایط آن زمان که شامل حال این واحد تولیدی و برخی از شرکتهای کارخانه‌های دیگر بود، گفت، در آن سال نشانه‌هایی از بی‌ثباتی، ناامیدی و نبود مدیریت مطلوب به چشم می‌خورد که در شرکت صنعت چوب شمال علاوه بر وجود شرایط نامبرده، نوعی تبعیض و بی‌عدالتی فضای محیط کار شرکت را نامساعد کرده بود. فرهنگ انزواطلبی بر شرکت سایه افکننده بود و مدیران و

سرپرستان از شرایط کار بسیار خسته و ناراحت بودند. اما تجربه خوبی که از آن سال به عنوان یک تجربه موفق به یاد دارم، این است که یکی از مدیران کارخانه که درحال حاضر بسیار موفق است، در آن سال نه طرف مذاکره و مشورت مدیران قرار می‌گرفت و نه اختیاری داشت. یعنی او در شمال مدیرکارخانه بود و مدیرعامل، مدیرمالی - اداری و مدیربازرگانی در تهران بودند. به عبارتی، کل اختیارات در تهران و کل مسئولیتها در منطقه بلوکه شده بود. من در روز اول کار، متوجه شدم که این مدیر، درحال انتقال به شیراز است. وقتی علت را جویا شدم گفتند: «اختیارات را گرفته‌اند و مسئولیتها را واگذار کرده‌اند» و با این شرایط نمی‌شود کار کرد. من روش خود را با ایشان مطرح کردم که «من اختیار می‌دهم اما مسئولیت می‌خواهم». اگر می‌توانی به مسئولیت خواسته شده پاسخ بدهی، بمان و ۶ماه امتحان کن. او هم پذیرفت و امروز پس از هشت سال قائم‌مقام مدیرعامل است و از کسای

خود نیز رضایت دارد.

وی افزود؛ در سال ۷۰ شرکت با مشکلات بسیاری روبرو بود. مثلاً گروههای رسمی و غیررسمی فعال در اکثر مواقع، علیه یکدیگر عمل می‌کردند و اقدام مناسبی برای مقابله با این روشها نمی‌شد و این از مشکلات بزرگ آن زمان بود. از سوی دیگر فقدان نظم و سلسله مراتب اداری مطلوب، نبود کادر متخصص کارآمد، نبود آموزش لازم برای نیروی انسانی، فقدان سیستم‌های مدون کاری، کمبود مواد اولیه و قطعات و کیفیت پائین تولید، از مشکلات بسیار جدی به حساب می‌آمد. بسیاری از سیستم‌های موثر از ماشین‌آلات به دلیل پائین بودن کادر متخصص و سطح پائین مهارتی، از خط تولید حذف شده بودند. بسیاری از ماشینها فرسوده بودند که باید تعویض می‌شدند. بویلر و خشک‌کن کارخانه نیز فرسوده بودند و حداکثر تولید به ۶۸ درصد ظرفیت رسیده بود. طوری که سود قبل از کسر مالیات در سال ۶۹، ۴۶۰ میلیون ریال بود. در صورتی که در آن شرایط در بازار نئوپان، مشتریان تا ۴ ماه می‌بایست در نوبت تحویل محصول باشند. بنابراین می‌توانست بازدهی بالایی داشته باشد.

آغاز دوره بازسازی

مدیرعامل شرکت صنعت چوب شمال سپس به اقدامات اساسی که برای بازسازی شرکت باتوجه به مشکلات و گرفتاریهای موجود، شده بود، پرداخت و افزود؛ باتوجه به سالهای فعالیت شرکت، آن را به سه دوره تقسیم کردیم.

دوره اول (از ۱۳۵۸ تا پایان سال ۱۳۶۳) که مالکین اولیه، شرکت را اداره می‌کردند. در این سالها تولید افزایش داشت و به ۶۵ درصد ظرفیت رسید.

دوره دوم؛ از سال ۶۳ تا ۱۳۶۶ که تولید دوباره کاهش نشان می‌دهد (۲۷ درصد ظرفیت اسمی). در دوره سوم؛ از سال ۱۳۶۷ باتوجه به شرایط اقتصادی و خاتمه جنگ، تولید شرکت دوباره آغاز به رشد کرد اما در سال ۶۹ مجدداً با کیفیت پائین به تولید سال ۶۳ رسید. در نتیجه سازمان صنایع، تصمیم به ایجاد تغییر در شرکت گرفت تا بتوان استفاده بیشتر و بهینه‌تری از ظرفیت شرکت شود. که با انتخاب مدیریت جدید و ایجاد تغییرات لازم، تولید از سال ۷۰ تا ۷۴ به بالاترین سطح خود رسید. اما روند کار چه بود؟

با شناختی که از شرکت ایجاد شده بود، طی یک ماه، مطالعات گسترده‌ای که در شرکت انجام شد، اهدافی را تبیین کردیم و اهداف و سیاستهای شرکت به صورت اطلاعیه‌های رسمی به اطلاع همکاران رسید. آن زمان پیش‌بینی اولیه این بود که ظرفیت کارخانه بسیار بالاتر از ظرفیت تولید کنونی است و باید تلاش شود تا با بهره‌برداری درست از امکانات موجود و برنامه‌ریزی منظم درجهت سرویس، تعمیرات، نوسازی ماشین‌آلات، به ظرفیت قابل قبولی دست یابیم. هدف این نبود که تنها به ظرفیت اسمی برسیم، یا مثلاً مقدار تولید داشته باشیم. بلکه هدف کلی رسیدن به ظرفیت قابل قبول بود از سوی دیگر مساله کیفیت و رشد آن در دستور

کار قرار گرفت. طی مذاکرات شفاهی پیوسته روی این مساله تاکید می‌شد که در مجموعه، مواد اولیه مصرف می‌شود، ماشین‌آلات مستهلک می‌شوند و از نیروی انسانی استفاده می‌شود پس چرا کیفیت محصول پایین باشد و با ورود محصول به جامعه، خسارات زیادی به مصرف‌کننده و در اصل خود جامعه وارد شود.

خوشبختانه با برخورد صادقانه در مجموعه، این مسایل کم‌رنگ‌تر شدند و به جای صحبت کردن، عمل کردیم زیرا اعتقاد داشتیم «عملکرد خود صحبت خواهد کرد». یکی دیگر از اهدافی که برای شرکت تدوین شده بود بر رعایت نظم و سلسله مراتب اداری، رعایت صداقت در رفتار و کردار تاکید داشت تا بتوان به تولید بیشتر با کیفیت مطلوب‌تر دست یافت.

در یکی از اهداف تعریف شده آمده است، با توجه به کمبود کادر متخصص و کارآمد، مصمم هستیم نیروی متخصص و متعهد و کارداران را در حد کفایت و دادن امکانات مناسب جذب کرده و بکار بگیریم و ضمن بهره‌گیری بیشتر به آموزش کارکنان همت کرده تا توان آنها افزایش یابد.

در بند دیگری آورده‌ایم که، حفظ استقلال عمل در کلیه امور شرکت از موارد اساسی در حرکت شرکت خواهد بود. و انتظار این بود که همکاران هر مطلب قابل طرح را ابتدا با مسئولان شرکت مطرح کنند، چنانچه پاسخ قانع‌کننده‌ای دریافت نکردند آن را به سایر مراجع ارجاع دهند. آقای نوروزی افزود؛ ما اگر بتوانیم به سازمان خود شخصیت بدهیم، افراد احساس خواهند کرد که در مجموعه‌ای کار می‌کنند که از احترام خاصی برخوردار است. آنگاه انگیزه‌های آنها بارور می‌شود، استعداد و خلاقیت‌های آنها رشد خواهد کرد و شکوفا می‌شوند. سعی ما بر این بود تا این محیط را برای همکاران ایجاد کنیم تا مسئولیت را برعهده بگیرند و از حیطة اختیارات خود دفاع کنند. نباید به هیچ ارگانی تحت هیچ شرایطی اجازه دخالت دهیم مگر اینکه در چارچوب حقوق مساری و برابر باشیم. یعنی اگر قدمی برای شرکت برداشته شود موظف هستیم قدمی برای آنها برداریم و این یعنی قدردانی کردن. من همیشه گفته‌ام که اگر قرار است از پرسنل خود کار بیشتری بگیریم باید به آنها امکانات بیشتری بدهیم. نه اینکه امکانات بیشتر بدهیم تا کار بیشتری بگیریم. همانطور که می‌دانید از اصول بهره‌وری این است که درقبال

● از جمله عوامل موفقیت در شرکت صنعت چوب شمال این بود که مدیریت برای تحقق اهداف خود، سیاستهای روشن، هدفدار و صادقانه‌ای را برگزید. همچنین تلاش کرد تا به جای توجه به مسایل روزمره به موضوعات اساسی بپردازد.

کار بیشتر امکانات بیشتری را هزینه کنیم که این شیوه در مجموعه ما جاری شد.

با جاری شدن چنین تفکر و فرهنگی در شرکت، آرام‌آرام سعی شد تا بر حجم کار افزوده شود. مثلاً شرکت تا سال ۱۳۶۹ میزان ۲۵۶ روز در سال کارکرد داشته است اما از سال ۱۳۷۳ تا امروز ۳۶۵ روز سال را کار می‌کند. به صورت چهار نوبته در شبانه‌روز که افراد در نوبتهای ۸ ساعته مشغول به کار هستند که دقیقاً سالی ۳۶۵ روز کار انجام می‌شود. ممکن است برای تعمیرات اساسی یا اضطراری کار متوقف شود اما تعطیل نمی‌شود.

تحقق اهداف و سیاستها

آقای نوروزی در ادامه به اصول اولیه‌ای که در ابتدا برای تحقق سیاستهای شرکت ضروری بودند اشاره کرد و چنین گفت: این اصول عبارتند از؛

۱ - مدیریت برای تحقق اهداف خود، سیاستهای روشن، هدفدار و صادقانه‌ای را برگزید.

۲ - تلاش برای جایگزینی فرهنگ توجه به مسایل اساسی به جای مسایل روزمره. یعنی پرداختن به مسایل گروه‌بازی، جای خود را به این دهد که مشکلات شرکت حل شوند.

۳ - اقدامات تبعیض‌آمیز متوقف و سعی در اجرای عدالت نسبی در محیط کار شود.

۴ - به کلیه مسئولان تفهیم شد که نیروی انسانی با ارزش‌ترین سرمایه سازمان است و باید از احترام و جایگاه شایسته‌ای برخوردار باشد.

۵ - با کارکنان تملق و چاپلوس برخورد جدی شود. نه اینکه هر که زبان بازتر است، جلوتر باشد.

۶ - تفویض اختیار با توجه به توانایی و مسئولیتهای افراد به صورت گسترده انجام شود. تا اگر من دوماه در مجموعه نباشم، نبود من احساس نشود و سیستم با تمام توان کار خود را راحت انجام دهد.

۷ - ایجاد فضای مذاکره و گفتگوی مداوم با مدیران، سرپرستان و کارکنان به صورت توجیه و تشریح مسایل.

۸ - فرهنگ در صحنه بودن، جایگزین فرهنگ انزواطلبی شود.

۹ - به کار، تلاش، نوآوری و خلاقیت ارزش داده شود و با باندبازی برخورد شود.

۱۰ - تلاش برای رشد و توسعه، جایگزین رکود گردد.

۱۱ - با روشهای منحل نظم و سلسله مراتب اداری برخورد شود و منطق در کارها حاکم شود.

۱۲ - کادر متخصص و کارآمد بکارگرفته شود.

۱۳ - آموزش به عنوان کلید موفقیت در راه توسعه نیروی انسانی به کارگرفته شود.

۱۴ - نیازهای نیروی انسانی شناسایی و با پاسخ به موقع به نیازها تلاش شود تا از کار خود راضی باشند و برای انجام بهتر آن توجه و دقت بیشتری از خود نشان دهند.

۱۵ - فعالیتهای شرکت با سیستمهای مناسب پوشش داده شود که به طور مکرر از سال ۷۰ از مشاوران مختلف در زمینه‌های گوناگون استفاده شده است.

۱۶ - مدیران و سرپرستان به صورت گروهی برای آشنایی با فعالیتهای سایر شرکتهای اعزام شدند.

۱۷ - ماشین‌آلات خط تولید براساس اطلاعات درست تنظیم و کلیه ماشین‌آلات متوقف و ظرف ۱/۵ سال اول، راه‌اندازی شدند.

سخنران ادامه داد؛ با پشت سر گذاشتن نیمه اول سال ۷۰ و تدوین اهداف و سیاستهای که گفته شد، به صورت خیلی جلی به نیمه دوم وارد شدیم و به همکاران اعلام شد که وقت پرواز است و کمربندها را باید بست. هرکس از سیستم عقب بماند، سیستم او را پس خواهدزد و اگر با سیستم پیش بیائید مطمئن باشید که موفق خواهید بود.

آمار رشد شرکت نشان می‌دهد که از مهرسال ۷۰ به بعد جهش ۳۰ درصدی در تولید کارخانه ایجاد شده است. تغییر در شرکت آغاز شده بود و همه پذیرفتند که می‌توان مشکلات شرکت را حل کرد.

بنابراین سعی شد تا به اصولی که تدوین شده بود عمل کنیم که اولین اصل این بود؛ «مدیریت باید به وظایف خود بپردازد». تعطیلات شرکت کاسته شد و سعی بر این بود تا سه نوبت کاری حتماً جریان داشته باشد. که با تقاضای

کارکنان سه نوبت کاری به چهار نوبت تبدیل شد. مدیریت شرکت از سال ۱۳۷۳ بحث بهره‌وری را مطرح کرد و به آن به صورت طرح بلندمدت نگاه کردیم و امروز با نگاهی همه‌جانبه به کارکنان، اجرا می‌شود. زیرا اعتقاد ما این است که کارکنان در رده اول قرار دارند. تا زمانی که کارکنان توانایی، مهارت، آگاهی، تسلط روی کار و انگیزه نداشته باشند، سهامدار بهره‌ای نخواهد برد. پس این کارکنان هستند که باید مجموعه را بارور کنند. جدای عرصه داخلی، ما معتقدیم که اگر قرار است شرکت پیش‌تاز باشد نمی‌تواند خود را در عرصه داخلی محدود کند. پس یکی از وظایف باارزش مدیریت، آغاز کار صادرات از سال ۱۳۶۳ بود که مجموعه در سال گذشته بیش از یک میلیون و دویست هزار دلار صادرات داشته است. در صورتی که همواره واردکننده نئوپان بوده‌ایم. تفکر ما این است که بهبود بهره‌وری ارتباط مستقیم با آموزش دارد و برای افزایش بهره‌وری باید ارتباطات در سازمان بهبود یابد تا فاصله بین مدیریت و کارکنان کاسته شود که این هنر مدیریت و مدیران است تا دیوار نامرئی میان خود و کارکنان را بردارد. میوه حاصل از بهره‌وری باید بین کارکنان، سهامداران و مصرف‌کننده‌ها تقسیم شود. بنابراین کارکنان باید در جریان کلیه حرکتی که در جهت بهبود صورت می‌گیرد، شریک باشند.

آقای نوروزی در ادامه سخنان خود گفت: اگر ما به عنوان مدیر به وظایف خود به موقع عمل کنیم، قانون کار یا سایر قوانین نمی‌توانند بازدارنده باشند. به شرط آنکه به موقع وظایف انجام شوند اما اگر من که مدیرعامل هستم ساعت ۱۰ صبح سرکار حاضر شوم و انتظار داشته باشم همکاران ساعت ۷ صبح سرکار خود باشند این توقع بسیار بی‌جا خواهد بود. این یعنی من برتر از دیگران هستم. اگر مدیران به موقع سرکار خود حاضر باشند نیازی نیست کارتا بل‌ها به خانه برده شوند. کار مدیریت این نیست که این همه امضاء کنند. اختیارات را بین دیگران تقسیم کنید، آنها را به حساب بیاورید تا کار انجام شود. یکی دیگر از اصولی که مدیریت انجام داده است: «همکاری با نهادهای کارکنان در شرکت و استفاده از آنها برای رفع مشکلات شرکت درجهت پیشبرد برنامه» بود و بسیاری از گرفتاری‌های نیروی انسانی را برگردن خودشان انداختیم. مثلاً صندوق قرضه‌الحسنه تشکیل شد و توسط این صندوق بسیاری از مشکلات پرسنل

رفع شد. از سوی دیگر «کمیت و ام» تشکیل شد. مدیریت، نوعی امنیت شغلی همراه با گردش مشاغل ایجاد کرده است. با وجود مشکلاتی که از سوی قوانین کار وجود دارد، حداقل ۲۰ نفر در طول سال در شرکت جابه‌جا می‌شوند طوری که در طول پنج سال اخیر یک نفر به وزارت کار مراجعه نکرده است. از دیگر وظایف مدیریت، سرمایه‌گذاری مستمر در کلیه زمینه‌ها است که انجام می‌شود.

برای ایجاد محیط انسانی ره‌وسی تدوین کردیم که عبارتند از:

- اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت با همکاری و همفکری کارکنان تهیه شود.

- تهیه طرح تکمیل و توسعه و اقدام جهت اجرای آن و توسعه مشارکت همکاران در امور شرکت.

- برگزاری کلاسها و دوره‌های آموزشی و جلسات بازدید از دیگر شرکتها. (تجربه و تخصص در کنار یکدیگر).

- به‌کارگیری روش شایسته‌سالاری و انتخاب افراد لایق و کارآمد برای مسئولیتهای شرکت یا سایر شرکتها.

پرسش و پاسخ

بخش پایانی این نشست نیز به پرسش و پاسخ اختصاص یافت. در این بخش آقای دکتر مشایخی نیز شرکت داشت.

* آیا نظام مشارکت و سیستم پیشنهادها در شرکت جریان دارد؟

** بله. از سال ۱۳۶۵ به‌صورت مدون این سیستم پیاده شده است که اخیراً از سازمان توسعه مشارکت دعوت شده است تا کادرهای پائین و متوسط را آموزش دهد که چگونه در سیستم فعالتر باشند.

* مبنای حقوق و دستمزد در شرکت چیست و آیا طرح طبقه‌بندی مشاغل در شرکت وجود دارد؟

** نسبت حقوق شرکت به نسبت یک به پنج است، یعنی کارگر معمولی ما هر قدر طبق قانون حقوق دریافت می‌کند، مدیران سطوح عالی پنج برابر آن را دریافت می‌کنند. البته پاداشهای عملکرد نیز به کارکنان پرداخت می‌شود. از نظر طبقه‌بندی مشاغل، این طرح در نیمه دوم سال ۷۰ تا رده سرپرست اجرا شده است. اما از رده سرپرست به بالا بر اساس توافق انجام شده است. یعنی اینکه تحصیلات فرد چیست، چقدر کارائی دارد و میزان درخواستی او چقدر است و شرکت چقدر می‌تواند بپردازد. در مجموعه سعی

بر این است که به سمت روش شایسته‌سالاری برویم. البته ما هم موانع و دشواری‌هایی داریم. سعی ما این است که در این محیط در قبال کار مسأوی، امکانات و مزایای مساوی بپردازیم اما مطلق نیست و باتوجه به مسایل اجتماعی نسبی عمل می‌کنیم.

آقای دکتر مشایخی:

به عقیده من این شرکت مورد بسیار خوبی است برای سازمانهای یادگیرنده. در این سازمانها ۵ نظم وجود دارد که آنها را تبدیل به سازمانهای یادگیرنده می‌کند. یعنی یاد می‌گیرند که مسایل خود را تشخیص دهند و چگونه آنها را حل کنند. اولین نظم این است که باید یک آرمان یا ایده مشترک داشته باشند که کجا می‌خواهند بروند. نظم دوم، داشتن مدل‌های ذهنی مشترک است. با این ذهنیت معلوم می‌شود که چه مواردی مهم هستند، راهکارها چیست و صورت مسایل چیست. افراد در رده‌های مختلف با یک ذهنیت یکسان و تکمیل شده کار می‌کنند. هرکس جزئی به آن اضافه کرده است و مرتب تکامل می‌یابد.

نظم سوم، گفتگو است. به این معنا که افراد با آرامش و آسودگی در مقابل یکدیگر قرار گیرند و آنچه را که در ذهن دارند بدون ترس و نگرانی طرح کنند. تا حرکت پویا ایجاد شود در ضمن، خود شنونده نیز باشند تا نکات مثبت دیگران را بیاموزند. نظم چهارم، داشتن آرمان و امید به آینده از سوی افراد است. افرادی با حرارت که آرمان آنها با آرمان شرکت پیوند خورده باشد، که اگر آرمان شرکت تحقق یابد، آرمان او نیز تحقق خواهد یافت و نظم پنجم تفکر سیستمیک است که انسان چگونه مسایل را سیستمیک ببیند و چگونه آنها را سیستمیک حل کند.

دکتر مشایخی افزود: وقتی سازمانهای یادگیرنده با این ۵ نظم به‌وجود می‌آیند، تبدیل به سازمانی می‌شوند که ضمن تشخیص مسایل خود باتوجه به تحولات محیط، می‌توانند تمام افکار و استعدادهای خود را در قالب یک سازمان یا یک کلیت واحد بکار بگیرند تا با حل مسایل به جلو گام بردارند.

در دنیای غرب اعتقاد بر این است که سازمانهای یادگیرنده یک مزیت مهم رقابتی است یعنی اگر شرکتی یا سازمانی بتواند یاد بگیرد که چه مسایلی دارد و راه‌حلهای آنها را به کمک تمام افراد و نیروهای خود پیدا کند، سریع به جلو گام برخواهد داشت. این شرکت نیز مانند شرکت‌های یادگیرنده عمل کرده است. □

شوراها جلوهای از مدیریت و مشارکت مردم

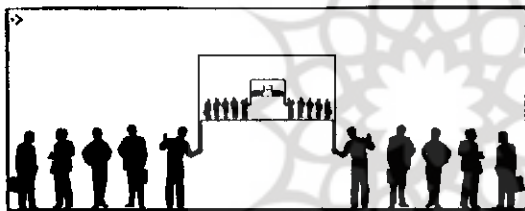
● استاندار تهران: مشارکت، در افراد انگیزه ایجاد می‌کند تا با رضایت در حل مشکلات جامعه فعالیت کنند. در واقع مشارکت تواناییها و استعدادهای بالقوه آحاد جامعه را به کار می‌گیرد.

عامه دارد.

مثلاً در بند هشتم از اصل سوم قانون اساسی آمده است؛ «مشارکت عامه مردم در تعیین سرنوشت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خویش از مواردی است که این اصل به دنبال تحقق آن است.»

اصول ششم و هفتم، اداره امور جامعه را متکی بر آرای عمومی از طریق انتخاب، تعیین رئیس جمهوری، نمایندگان مجلس شورای اسلامی، نمایندگان مجلس خبرگان و اعضای شوراهای مختلف استان، شهر، محل، بخش و روستا می‌داند. کلاً مقدمه قانون اساسی و اصول آن برای موضوع تاکید دارند که لازمه اداره

مشروعیت دینی و الهی داشته باشد و هم متناسب با شرایط زمان باشد و قابل قیاس با نظامهای موجود جهان. حضرت امام (ره) فرموده‌اند؛ اگر فایده‌ای از این جمهوری اسلامی نداشتیم، مگر همین حضور ملت با همه قشرهای آنها در صحنه، این معجزه‌ای است که جای دیگر گمان ندارم تحقق یافته باشد. مشارکت دادن و مشارکت کردن در امور، دوجنبه اجرایی و روانی دارد. گاهی در بحث مشارکت فقط جنبه‌های اجرایی مدنظر گرفته می‌شود و در ادامه راه با عدم استقبال مشارکت‌کنندگان روبه‌رو می‌شویم پس باید به همه ابعاد توجه شود تا با این مشکل مواجه نشویم.



جامعه به صورت سالم، بدور از دیکتاتوری و فساد، جلب و حمایت از مشارکت مردم است. قانون اساسی با الهام از مفاهیم عالی اسلام، اداره جامعه را در مسئولیت مشترک مردم و دولت می‌داند و دولت را ملزم به مشارکت عمومی در همه زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و نظامی می‌کند. مشارکت عمومی یک جریان یک‌طرفه نیست نه برای ملت و نه برای دولت. طبیعی است که ملت ما در انتخاب رهبر، قوای مقننه و مجریه و هیات دولت حضور دارند.

آیت‌اللهی ادامه داد؛ پیامبر گرامی اسلام نیز که به اعتقاد ما همه امور را با تکیه بر وحی انجام می‌دادند و از خداوند در رابطه با مشورت دستور می‌گرفتند، در سیره نبوی، در جاهای مختلف و بسا توجه به پیشنهادها جمع، اقدام به تصمیم‌گیری می‌کردند. نتیجه این عمل باعث ساخته شدن مسلمانانی شد تا پس از رسول خدا بتوانند جامعه اسلامی را اداره کنند و پیش ببرند.

استاندار تهران افزود؛ اگر مردم احساس کنند کارها در دستشان است، به نظریاتشان توجه می‌شود و به مشورتهای اهمیت داده می‌شود و مشورتهای تصمیم‌سازی خواهند کرد، دلیل اجرا و عدم اجرا را متوجه خواهند شد. رابطه مستقیم مشارکت و انگیزش و ایجاد انگیزه در افراد، امری است بدیهی. مشارکت در افراد ایجاد انگیزه می‌کند تا با رضایت در حل مشکلات جامعه فعالیت کنند. مشارکت تواناییها و استعدادهای بالقوه آحاد جامعه را به کار می‌گیرد و در مردم رغبت برای حل مشکلات ایجاد می‌کند. از سوی دیگر مشارکت باعث می‌شود که مردم در کارهای گروهی دخالت کنند، مثل موسسه‌های خیریه که به هیچ‌وجه نیازهای شخصی و فردی مورد توجه نبوده است بلکه تلاشها برای حل مشکلات عمومی جامعه بدون اتکا به دولت بوده است. در قانون اساسی ما، علاوه بر فصل هفتم (بحث شوراها)، موارد متعددی تکیه بر مشارکت

مشارکت مردم در اداره جامعه یکی از موضوعات مهمی است که با برپایی انتخابات هفتم اسفند ماه سال جاری بخش دیگری از آن تحقق خواهد یافت. روندی که در قالب شوراهای شهری و روستایی به مردم این توان را خواهد داد تا در سازندگی جامعه خود نقش فعالتری ایفا کنند.

اگرچه دولت جمهوری اسلامی بارها، تصمیم داشته است که فصل هفتم قانون اساسی را که به شوراهای اختصاص دارد تحقق عینی بخشد، ولی اجرای آن تاکنون به تعویق افتاده است و در یکسال اخیر اقداماتی صورت گرفته است تا با پایان یافتن سال ۷۷ و برپایی انتخاباتی گسترده، مردم در امور اجرایی کشور مشارکت و نقش گسترده‌تری نسبت به سالهای گذشته داشته باشند.

در این راستا و به منظور بررسی مباحث شوراها، نشستی کوتاه در خانه مدیران سازمان مدیریت صنعتی و با سخنرانی آقای محمدرضا آیت‌اللهی استاندار تهران برگزار شد.

آقای آیت‌اللهی در این نشست که در آن اعضای خانه مدیران و فارغ‌التحصیلان دوره‌های عالی اجرایی این سازمان حضور داشتند به تشریح موضوع شوراهای و عملکرد آنها در رشد سیاسی و اجتماعی کشورمان پرداخت و چنین گفت؛ بحث مشارکت دادن مردم در امور اجرایی کشور، بحثی است که عزیزان ما در سمتهای مختلف مدیریتی با آن بیگانه نیستند و با منافع و مشکلات خاص جلب مشارکت عمومی آشنا هستند. بحث مدیریت مشارکتی از مباحث مدیریتی است که اخیراً در کشور موج تازه‌ای ایجاد کرده است.

در اوایل انقلاب، زمانی که هنوز الگوی مشخصی برای اداره جامعه به صورت کامل نداشتیم، اصولی در دیدگاه امام (ره) بود که باعث شدند تا به تدریج نظام حکومتی اسلامی را متناسب با شرایط زمان به صورت نظام جمهوری اسلامی داشته باشیم تا همه نهادهای حکومتی ما قانونمند و متکی بر آرای مردم باشد، یعنی هم

حتی به‌رغم اتفاقات نامطلوب در مسیر حرکت جامعه اسلامی، به‌دلیل پختگی لازم در مسلمانان، از مسیر نبوی چندان منحرف نشد و عاقبت به حرکت مولا علی (ع) منتهی شد.

سابقه امور مشارکتی در کشور

استاندار تهران در بخش دیگری از سخنان خود به امر مشارکت در میان مردم کشورمان اشاره کرد و گفت؛ این سابقه به دوران حکومت مشروطه یا انقلاب مشروطیت در کشور برمی‌گردد. یعنی زمانی که مشروطیت در ایران پدید آمد، انجمن‌های محلی نیز آغاز به کار کردند مانند انجمنهای تبریز و رشت که باعث نگرانی محمدعلی شاه شدند.

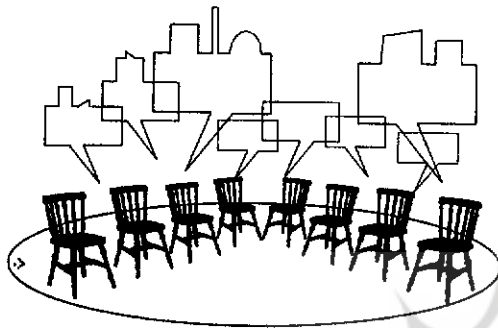
ما در گذشته و در قانون اساسی ایران، انجمنهای ایالتی، ولایتی و بلدیہ را داشتیم. در سال ۱۳۳۲ و حکومت دکتر مصدق به‌دنبال مشارکت ملی، بحث ایجاد نهادهای مشارکتی قوت گرفت که در سال ۱۳۳۴ قانون شهرداریها به‌صورت کاملتر تصویب شد و انجمنهای شهر گسترده‌تر شدند. در سال ۱۳۴۴ ابتدا انجمن ده، روستا و سپس خانه‌های انصاف تصویب شدند. در مقطعی که انقلاب اسلامی شکل می‌گرفت برخی از این انجمن‌ها حضور داشتند اما به‌علت دخالت‌های دولت در انتخاب افراد این انجمنها، تشکلهای مردمی نامبرده، وضع و موقعیت خود را از دست دادند طوری که با پیروزی انقلاب اسلامی، تمام این تشکلهای کنار رفتند و محلی برای اعلام حضور نیافتند.

در سال ۱۳۵۸ شوراهای شهر مصوبه‌ای از شورای انقلاب گرفتند که در یک دوره، ۱۱۶ شهر شورای شهر تشکیل دادند و تا سال ۱۳۶۰ نیز در اداره شهرها حضور داشتند اما به‌علت مشکلات اجرایی و جنگ تحمیلی این شوراهای کارایی خود را از دست دادند.

وی اضافه کرد؛ قانون تشکیل شوراهای در سال ۱۳۶۱ به‌تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. بنابراین آیین‌نامه‌های آن تدوین شد که در سال ۱۳۶۵ اجازه داده شد تا جهاد سازندگی با همکاری وزارت کشور، شوراهای را تشکیل دهد. ولی تا سال ۱۳۶۹ چندین بار مصوبات شوراهای تدوین و تغییراتی در مصوبات آن پیش آمد و در سال ۱۳۷۰ دولت به‌صورت رسمی اعلام کرد قصد تشکیل شوراهای را دارد.

در ادامه این روند، در خرداد ۱۳۷۵ موارد مختلف قانون شوراهای تدوین شد که به‌علت

مواجه‌شدن با انتخابات مجلس شورای اسلامی؛ انتخابات شوراهای به‌سال ۱۳۷۶ موکول شد که در آن سال نیز انتخابات ریاست جمهوری پیش آمد که آقای خاتمی به تشکیل شوراهای نیز تاکید کردند و مقام معظم رهبری نیز دستور تشکیل شوراهای را به وزارت کشور دادند. در ادامه و در نظرخواهی وزارت کشور از ۲۴ استان مبنی بر اعلام آمادگی استانها جهت تشکیل شوراهای، مشخص شد تعداد ۲۳ استان از ۲۴ استان اعلام آمادگی کردند و بر برگزاری هم‌زمان انتخابات شوراهای روستایی و شهری تاکید کردند.



انتخابات هفتم اسفند

آیت‌اللهی در خصوص انتخابات آینده کشور گفت؛ در استان تهران در ۳۹ شهر، ۵ شهرک و ۷۱۵ روستا انتخابات شوراهای برگزار خواهد شد که کل داوطلبان ثبت‌نام شده در استان تهران تعداد ۱۶۶۹۶ نفر هستند (۱۳۲۶ نفر زن و ۱۵۳۷۰ نفر مرد).

در شورای شهری ۹۲۸۶ داوطلب وجود دارد که ۱۰۷۴ نفر آنها زن و ۸۲۱۲ نفر مرد هستند. در شوراهای روستایی از میان ۷۳۰۸ نفر داوطلب تعداد ۲۶۴ نفر زن و ۷۰۶۲ نفر مرد هستند. در شوراهای شهرکها تعداد ۱۰۲ نفر داوطلب وجود دارد که ۶ نفر زن و ۹۶ نفر مرد هستند. تعداد شعب اخذ رای ۵۴۱۴ شعبه است که ۱۵ شعبه مربوط به شهرکها است.

به‌طور کسل می‌توان گفت ۱۵ درصد از شرکت‌کنندگان در انتخابات از میان خانمها هستند که ۵۰ درصد از آنها تحصیلات عالی دارند. ۴۳ درصد داوطلبان دارای مدارک تحصیلی لیسانس تا دکترا هستند، ۲ درصد تحصیلات حوزوی، ۴ درصد دانشجوی، ۳۵ درصد دیپلم و فوق‌دیپلم و ۱۶ درصد داوطلبان در سطح استان، پائین‌تر از دیپلم هستند. ۶۵

درصد از کل داوطلبان دارای مشاغل آزاد و ۳۵ درصد بقیه دارای مشاغل دولتی هستند. از میان ۱۵ درصد خانمهای داوطلب، ۳ درصد کل آنها خانه‌دار هستند. ۲ درصد پزشک، ۴ درصد مهندس و ۸ درصد از مان بازنشستگان هستند. از نظر ترتیب سنی داوطلبان، بیشترین درصد یعنی ۳۷ درصد بین ۲۵ تا ۳۵ سال سن دارند و ۱۹ درصد بالای ۵۶ سال هستند. درصدهای اعلام شده مربوط به شهر تهران است. بررسی صلاحیت داوطلبان آغاز شده است و استعلامهای لازم در حال وصول است و

جلسات هیاتهای اجرایی نیز هر روز به‌طور مرتب انجام می‌شود. پرسش این است که اگر در جایی شورایی تشکیل نشود یا هیات نظارت، انتخابات حوزه‌ای را تأیید نکند، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ در پاسخ می‌نوان گفت؛ اگر در منطقه‌ای انتخابات متوقف شود یا برگزار نشود، اختیارات شورای شهر و امور اجرایی شهر با مجوز قائم‌مقامی شورای شهر برعهده استاندار خواهد بود. البته مطلوب این است که بتوانیم شوراهای را در همه نقاط داشته باشیم چرا که اختیارات وسیعی که در اختیار شوراهای وجود دارد بهتر است شوراهای به‌صورت هماهنگ بین خود ارتباط برقرار سازند. مثلاً درآمد و هزینه شهر توسط شوراهای تنظیم شود، تصویب بودجه شهرداریها و نظارت بر اجرای بودجه توسط شورا انجام شود که از حالت دولتی به‌طور کامل خارج شود.

نکته مهم این است که شهرداریها و امور اجرایی که تا امروز توسط مسئولان منصوب شده از سوی دولت انجام می‌شده و عادت به نظام دولتی داشتند، چگونه می‌توان آنها را توسط شورای منتخب مردم که تجارب کافی را ندارند انتخاب کرد. باید عرض شود که از یکسال قبل که بحث انتخابات شوراهای در سال ۷۷ قطعی شد، اکثر استاندارها راهکارهای مختلفی را پیش

گرفتند. در استان تهران تصمیم این بود که در شهرهای بزرگ شورا به صورت مشاور استاندار تشکیل شوند و اختیارات قائم مقامی به آنها تفویض شود اما به آن اشکال حقوقی وارد شد که چون این تفویض در حالت خاص و توسط وزیر کشور به استاندار انجام می شود محل اشکال است و پذیرفته نشد. در نتیجه گروهی را مامور کردیم تا نقش شورای شهر را بازی کنند که ابتدا نام آن شورای مشورتی بود اما به علت حساسیتهای موجود نام آن به هیات اجرایی امور شهرداریها تغییر یافت که نقش آن همان نقش شورای شهر است به استثنای تصویب عوارض. بقیه امور که با مجوز قائم مقامی، استاندار تصمیم گیرنده آن بود به این گروه تفویض شد و برای جلوگیری از مشکلات اجرایی و حقوقی، در آخر صورتجلسات توسط استاندار به امضاء می رسد.

پرسش و پاسخ

• اتفاقات و شرایط فعلی بر جو انتخابات و کاندیداها اثر سوء داشته است، شما برای انجام انتخابات چه تصمیمی دارید؟

ما نیز ابتدا نگران حضور مردم در ثبت نام داوطلبان بودیم اما افراد شاخصی در شهرهای مختلف استان تهران کاندیدا شدند بعلاوه اینکه ثبت نام بسیار گسترده هم بود و نگرانی ها را از بین برد. در حال حاضر بیش از ۵۰ نفر از افراد سرشناس برای شهر تهران کاندیدا شده اند و در کرج برای ۱۱ نفر بیش از ۹۰۰ نفر ثبت نام کرده اند.

• دلیل انتخاب ۱۵ نفر برای شورای شهر تهران چه بوده است، عوامل کنترلی برای عملکرد شوراها چیست، آیا حدود و اختیارات شوراها در شهر و روستا مشخص است و منابع مالی شوراها کدامند؟

تعداد اعضای شورای شهرها برحسب جمعیت آن شهرها تعیین شده است. این تعداد از سه نفر شروع شده و تا یازده نفر می رسد ولی قانون برای شهر تهران ۱۵ نفر را تعیین کرده است. از نظر کنترل و نظارت بر عملکرد شوراها، این وظیفه برعهده وزارت کشور است، مانند وضع عوارض. حدود و اختیارات شوراها نیز تعیین شده است (ماده ۷۰ قانون) برای مثال درآمد و هزینه در محدوده شهر برعهده شورا است مانند وضع عوارض و ایجاد زمینه های سرمایه گذاری و فعالیتهای مختلف تولیدی، اقتصادی و

• آقای آیت اللهی: تعداد اعضای شورای شهرها برحسب جمعیت آن شهرها تعیین شده است. این تعداد از ۳ نفر شروع می شود و تا یازده نفر هم می رسد ولی قانون برای شهر تهران یازده نفر را تعیین کرده است.

اجتماعی. از نظر منابع مالی شوراها، دولت به جز موارد استثنایی، بودجه خاصی را برای کمک به شوراها اختصاص نخواهد داد، مگر کمکهای عمومی. ضمانت اجرایی شوراها این است که آنها مصوباتی را که بر اقتصاد ملی تاثیر دارند به وزارت کشور ارسال می کنند. چنانچه در پاسخ وزارت کشور اشکالی گرفته شده باشد اعضای شورا باید اصلاح کنند. اما چنانچه شوراها تا یک ماه از وزارت کشور پاسخی دریافت نکنند، آن مصوبات قطعی و لازم الاجرا است. عمر قانونی شوراها نیز چهار سال است.

• باتوجه به ضعف فرهنگ کار گروهی، برای پیشگیری از شکست شوراها، چه اقدام یا پیش بینی هایی برای آموزش داوطلبان شوراها شده است؟

این واقعیتی است که فرهنگ کار گروهی در کشور گسترده نیست، البته در جاهایی کارهای گروهی موفق نیز داشته ایم مثل امور خیریه که اشاره شد. بویژه در سالهای ۵۶ و ۵۷ که شوراهای محلات به صورت خودجوش فعال بودند.

البته وظایف شوراها، نیاز به آموزش دارد که بخش آموزش سیاسی وزارت کشور در جهت تشکیل شوراهای مشورتی در تعدادی از شهرهای کشور، تلاشی انجام داده است. آموزش شوراهای روستایی توسط جهاد سازندگی آغاز شده است. در سایر مناطق نیز براساس امکانات قرار است در زمینه آموزش و عادت دادن مردم به امور شورایی تلاش شود. اما اینکه آموزش را به چه کسی باید داد، در این باره افراد باید اعلام آمادگی کنند. بالاین حال سعی شده است تا آیین نامه هایی که به ساده ترین شیوه تدوین شده اند در اختیار شوراها قرار گیرد. در جلسات اولیه پس از انتخابات نیز کار آموزش اعضای شوراها انجام خواهد شد و طبیعی است که این دوره باید سپری شود. □

شرکت خدمات مهندسی مشاوره

T.S.Q

فرا کیفیت تهران

دارای مجوز ارائه خدمات مهندسی از وزارت صنایع

مشاور و مجری سیستمهای:

- تضمین کیفیت بر مبنای استانداردهای سری ISO 9000 و ISO 14000
- همراه برگزاری کلاسهای آموزشی
- اطلاعات مدیریت (MIS)
- برنامه ریزی و کنترل پروژه
- برنامه ریزی و کنترل تولید مواد
- انبارداری و کدینگ مواد و محصول
- برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه (PM)
- کنترل توزیع محصولات و خدمات پس از فروش
- بازرسی محصول

کردار ما در جهت رسیدن به گفتار ماست

تلفن: ۸۷۰۷۲۴۱ فاکس: ۸۷۰۷۲۴۱



مشاوره ، آموزش
و
مجری استقرار
استانداردهای بین المللی



تدبیر نظام گستر

مهندسی مشاور
مورد تایید موسسه استاندارد و تحقیقات
صنعتی ایران
اولین دارنده گواهینامه ایزو ۹۰۰۲ در
مشاوره سیستم های مدیریت و
دارای مجوز از وزارت صنایع

تهران ، خیابان توانیر ، شماره ۲۵ طبقه دوم - صندوق پستی ۱۴۵۱۵-۷۵۸ تلفن ۸۷۹۸۲۳۸-۸۷۹۸۲۳۹ فاکس: ۸۷۹۸۱۲۴



مشکل فروش را دست کم نگیرید



- ❖ سیستم های فروش و بازاریابی مدرن
- ❖ آموزش کاربردی فروش
- ❖ پژوهش بازار
- ❖ سیستم های تبلیغات پیشبردی

پوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
جامع علوم انسانی

پویانگر



موسسه تخصصی پژوهش بازار

اندیشه پردازان مشاور تخصصی مهندسی صنایع

طراحی و مکانیزاسیون سیستم نگهداری و تعمیرات
(عرضه کننده قوی ترین نرم افزار طراحی شده PM در ایران)

PM تیمار

مشاوره جهت استقرار سیستم های تضمین کیفیت

ISO9000

تلفن و فاکس: ۸۷۸۴۵۹۸ / ۸۸۸۵۰۴۳



با تجربه اجرایی در بیش از ۴۰ واحد تولیدی و خدماتی
از جمله: سازمان امور اداری و استخدامی کشور -
وزارت صنایع - سیما تهران - دخانیات ایران -
لیفت تراک سازی سهند - ماشین سازی تبریز و ...

اجرای سیستم پیشنهادها و مدیریت مشارکتی

نظام پیشنهادهای فردی کارکنان / نظام پیشنهادهای گروهی کارکنان
تشکیل هسته های بهبود کیفیت (Quality Circles)
نظام پیشنهاد گیری از مشتریان / مشارکت های اجرایی

طرح: اسفند ماه ۱۳۸۵

مؤسسه توسعه فرهنگ مشارکت

تهران - میدان تجریش، میدان شهیداندرزکو (میدان چنبر) جنب
بانک صادرات، پلاک ۵، طبقه چهارم، واحد ۱۵ - تلفن و فاکس ۲۲۳۴۶۱۵



شرکت مهندسی مشاور

بهبویان



با ارائه خدمات:



- طراحی سیستم کنترل پروژه
- طراحی و استقرار سیستم ISO9000
- طراحی خطوط تولید
- مطالعه کار و افزایش بهره وری
- تهیه طرح های توجیهی فنی و اقتصادی

در خدمت مدیران و منابع مختلف

نشانی: تهران - صندوق پستی ۷۳۳/۹۶۱۵ تلفن و دورنما: ۹۳۳۶۱۵



فرهنگ سازمانی سالم و فرهنگ سازمانی بیمار

منبع: MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

ترجمه: آذر قبادی

اشاره:

فرهنگ سازمانی چشم‌اندازی تازه برای ارزیابی سازمانهاست. آن را نیرویی اجتماعی تعریف می‌کنند که معرفت و ادراک اعضای سازمان را از مفاهیم و واقعیت‌ها شکل داده، الگوهای رفتار سازمانی را کنترل می‌کند و موجب تعلق یا عدم تعلق افراد به سازمان می‌شود. در تعریفی کامل‌تر می‌توان گفت، فرهنگ مجموعه مفروضات، باورها، ارزشها و

این باره دست یافته‌اند. از نظر آنان همان‌گونه که شخص بیمار تمایلات و رفتارهای افراطی از خود نشان می‌دهد سازمانها نیز تحت مدیریت افراد بیمار دچار اختلال می‌شوند. این صاحب‌نظران پنج نوع فرهنگ سازمانی بیمار را که از سبک مدیران ناشی می‌شوند مشخص کرده سپس در ادامه نظرات خود فرهنگ سازمانهای سالم و بیمار را با یکدیگر مقایسه می‌کنند.

«مترجم»

هنجارهای مشترک میان اعضای سازمان است که از طریق تشریفات، آداب و رسوم سازمانی، داستانها و افسانه‌ها، نمادها، زبان، قهرمانان و مظاهر سازمانی نمود می‌یابد. شکل‌گیری فرهنگ سازمانی بطنی و کند است و از طریق فرایندهای جامعه‌پذیری به اعضای سازمان منتقل می‌شود. یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی، ویژگیهای شخصیتی مدیران است. ریز و میلر در مطالعات خود به یافته‌های جالبی در

همان‌طور که در جدول شماره یک نشان داده

شده، شخصیت دراماتیک یا متکلم‌وحده به فرهنگ کاریزماتیک منجر می‌شود. یک شخصیت ظنین و بدگمان، فرهنگ پارانوئید (سوءظن شدید) را دامن می‌زند. شخصیت افسرده منجر به فرهنگ اجتناب می‌شود، شخصیت منزوی به فرهنگ سازمانی سیاسی شده و شخصیت جابر به فرهنگ بوروکراتیک می‌انجامد. (جدول شماره ۱)

جدول شماره ۱ - فرهنگ سازمانی و انواع شخصیت‌ها

نوع شخصیت	فرهنگ سازمانی بیمار	فرهنگ سازمانی سالم
متکلم وحده	کاریزماتیک	خودکفا
بدگمان	سوءظن شدید (پارانوئید)	اعتماد
افسرده	اجتناب	موفقیت
منزوی	سیاسی شده	متمركز
جابر	بوروکراتیک	اخلاقی

کاریزماتیک در مقابل فرهنگ خودکفا: فرهنگ کاریزما ناشی از مدیر دراماتیک (متکلم‌وحده) است. مدیران دراماتیک در رفتار خود اغراق می‌کنند. آنها نیاز شدیدی به جلب توجه دیگران و خودنمایی دارند. اغلب ناقد انضباط نفس هستند و نمی‌توانند توجه خود را به دوره‌های زمانی بلندمدت معطوف کنند. هدف این سازمانها رشد سریع است. تصمیم‌گیریها بدون تجزیه و تحلیل دقیق از محیط، به صورت شهودی و براساس حدس و گمان انجام می‌شوند. ساختار سازمانی نامناسب، و قدرت در رأس سازمان متمركز است که دو پیامد دارد؛ مدیران عالی کنترل بسته را اعمال می‌کنند و خود در کانون آن باقی می‌مانند. در مقابل، فرهنگ خودکفا بر استقلال، خلاقیت فردی و موفقیت تاکید می‌کند. در این سازمانها اعضا معتقدند که موفقیت سازمان درگرو موفقیت افراد است.

فرهنگ سوءظن در مقابل فرهنگ اعتماد: فرهنگ سوءظن از شخصیت بدگمان ناشی می‌شود.

مدیر ظنین احساس می‌کند توسط دیگران اذیت می‌شود. به افراد اعتماد ندارد و به شیوه نگرهبان عمل می‌کند. معتقد است زیردستان تنبل و نالایق هستند و می‌خواهند بر او چیره شوند و بنابراین با آنان تهاجمی برخورد می‌کند. در این نوع سازمان، بی‌اعتمادی شدیدی حاکم است و این بدگمانی، توانایی سازمان را در پاسخ سریع به فرصتهای مهم و استراتژیک کاهش می‌دهد. اعضا به آسانی اطلاعات را در اختیار یکدیگر نمی‌گذارند زیرا این ترس وجود دارد که دانستن این اطلاعات مزایایی برای فرد دربرداشته باشد. در فرهنگ بدگمان، افراد، منفعل هستند و در مسائل سازمانی مشارکت ندارند. برعکس، در فرهنگ اعتماد، احساس عدالت و انصاف وجود دارد و افراد به راحتی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. مدیران دارای اعتماد به نفس بوده معتقدند که همکاران، متخصصان و کارکنان سازمان شایستگی و انگیزه لازم برای موفقیت را دارند.

فرهنگ اجتناب در مقابل فرهنگ موفقیت: شخصیت افسرده منجر به فرهنگ اجتناب می‌شود. شخصیت افسرده نیاز شدیدی به حمایت دیگران دارد. احساس می‌کند قادر به کاری نیست و نمی‌تواند مسیر رویدادها را عوض کند. این احساس منجر به تنبلی و انفعال، و در نتیجه بی‌هدفی و اجتناب از تغییر می‌شود. در

این سازمانها مدیران از تصمیم‌گیری اجتناب می‌کنند و چون تغییر را تهدیدی برای ارزشهای جاری سازمان و ساختار قدرت می‌دانند مانع آن می‌شوند. اعتماد به نفس کم، میزان اضطراب بالا

و فرهنگ محافظه‌کارانه‌ای حاکم است. بر رویه‌ها، قوانین و خط‌مشی‌ها بیش از حد تاکید می‌شود. برعکس، در فرهنگ موفقیت، مدیران در پی شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان خود نسبت به رقبایشان هستند. آنها نیاز به تغییر را تشخیص داده و اطمینان دارند که تغییرات می‌تواند با موفقیت توأم باشد.

چگونه مدیران زیر دست را تضعیف کنیم؟

از: خداکرم سلیمی فرد

فرهنگ سیاسی شده در مقابل فرهنگ متمرکز: فرهنگ سیاسی شده از شخصیت منزوی ناشی می‌شود. این‌گونه افراد احساس شدید انزوای طلبی دارند. از نظر آنان تعامل با افراد مضر است زیرا می‌ترسند در ارتباط با دیگران مورد تحقیر قرار گیرند. در فرهنگ سازمانی سیاسی شده مسیر روشنی وجود ندارد، مدیر اجرایی قوی نیست و نسبت به سازمان بی تفاوت است. به واسطه فقدان رهبری، مدیران سطوح پایین تر سعی می‌کنند مسیر سازمان را تحت نفوذ خود درآورند



و اغلب بر سر کسب قدرت با هم رقابت می‌کنند. برعکس، در فرهنگ متمرکز افراد دیدگاههای مشترکی درباره هدف و مسیر سازمان دارند. جهت سازمان از سوی مدیران عالی تعیین می‌شود و اعضا به اهداف تعیین شده علاقه‌مند و متعهدند.

فرهنگ بوروکراتیک در مقابل فرهنگ خلاق: فرهنگ بوروکراتیک از شخصیت سازمانی مجبور نشأت می‌گیرد. افراد مجبور نیاز شدیدی به کنترل از سوی محیط دارند. وسواسی رفتار کرده و توجه خود را به جزئیات و مسائل بی‌اهمیت معطوف می‌کنند. این نوع مدیران با زیردستان به شیوه‌ای مستبدانه رفتار کرده سیستم‌ها و فرایندهای دستوری را اعمال می‌کنند. در فرهنگ بوروکراتیک مدیران بیشتر روی اجرای قوانین و رویه‌ها تاکید دارند تا انجام کار. بر رفتار زیردستان کنترل و نظارت دقیق اعمال می‌شود. جایگاه سازمانی افراد، شاخص مهمی است و برتری سلسله مراتبی یک‌هنگار است. از زیردستان انتظار می‌رود با سرپرستان خود رفتاری احترام‌آمیز و تشریفاتی داشته باشند. برعکس، در فرهنگ خلاق اعضای سازمان انضباط نفس دارند. آنها می‌توانند با هم کار کنند بدون اینکه بر اجرای رویه‌ها و قوانین تاکید زیادی داشته باشند. از نظر آنان همکاری، اساس موفقیت است. □

به قول «اریک وبستر» همانگونه که پرندگان سئند پرواز نادرند، یافتن، توسعه و نگهداری مدیران خوب نیز مشکل است. این عجیب نیست زیرا، مدیران در مرکز توفان قرار دارند. میز آنها مقصد نهایی تمامی کارهایی است که در سازمان به سرعت پردازش شده است. کار تمام وقت یک مدیر تلاش در جهت ردیابی و کنترل آنچه در سازمان اتفاق می‌افتد می‌باشد. شرایطی که قبلاً باعث می‌شد مدیری مطمئن باشد که تا ده سال در سمت خود باقیست، اکنون تغییر کرده و ثبات شغلی مدیر را به ده ماه کاهش داده است. هر روز موقعیت‌هایی به وجود می‌آید که مدیر بایستی تصمیم‌هایی مرکب از مسئولیت و ریسک شخصی اتخاذ نماید. برای انجام همه اینها، برای لذت بردن از همه اینها، برای درست انجام دادن همه اینها، ویژگیهایی مانند شجاعت و دلیری، مهربانی، هوشیاری، قضاوت، استواری اعصاب، خوشبینی، حوصله، انگیزش، پایداری، داشتن بنیه یک گاو نر و میزان معینی سختی‌پذیری، نیاز است. آشکار است که افراد زیادی با چنین ویژگیهایی وجود ندارند.

مدیران دارای دو کارکرد اصلی هستند: (الف) تصمیم‌گیری، و (ب) کنترل افراد. آنان برای تصمیم‌گیری به قضاوت و اعتماد نیازمندند. توان تصمیم‌گیری مانند یک عضله است که با انجام ورزش و تمریناتی افزایشی و منظم، توانمندتر می‌گردد. هرچه ورزش زودتر شروع گردد، نتایج موثرتر است.

اگر بخواهید سازمان (تجاری یا غیرتجاری) خود را بگردانید، و نه اینکه خراب نمایید، شما به مدیرانی خوب در زیر دست خود نیاز دارید. اما، بیشتر رئیسانی که فکر می‌کنند به این موضوع آگاهند، کارهایی انجام می‌دهند که مدیران زیردستان را مطمئناً تضعیف می‌کند، که این خود موجب تضعیف سازمان و در نتیجه شکست در دستیابی به هدفهای سازمانی می‌گردد، هرچند که ممکن است منجر به دستیابی رئیس مورد نظر به هدفهای شخصی‌اش گردد. در اینجا چند مورد بنیادین برای تضعیف مدیران زیر دست آمده است:

۱- او را مسئول کارهای بسیار جزئی کنید: با این کار وی را تا حد یک عملگر پایین می‌آورید. آنقدر درگیر مسائل جزئی و پیش پا افتاده می‌شود که فرصت انجام کارهای اساسی را نخواهد داشت.

۲- او را مسئول کارهای بسیار بزرگ و زیاد کنید: در این صورت پوزش طلبی همیشگی او را برای کارهایی که نتوانسته است به پایان رساند و یا انجام دهد، خواهید داشت.

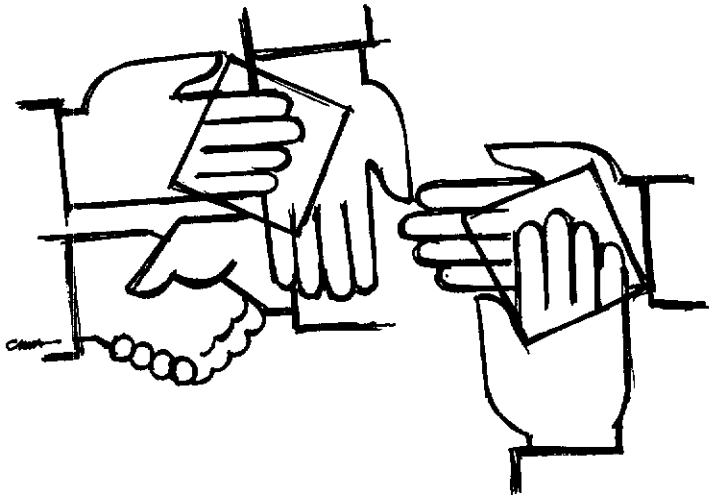
۳- هرگز مسئولیتهای او را تعریف نکنید: بنابراین هرگاه کاری به خطا انجام گردید، می‌توانید او را سرزنش کنید و هرگاه کاری به درستی انجام شد، دلیلی برای تشویق کردن او وجود ندارد.

۴- بدون اینکه به او اختیار دهید، از او مسئولیت بخواهید: او را مسئول عملیاتی نماید که هیچ کنترل بودجه‌ای و اجرایی بر آن ندارد. به او قدرت استخدام، بکارگیری و برکنار کردن زیردستانش را ندهید. در این صورت قدرت مقام او را بسیار کم کرده‌اید.

۵- برای تلاشهای وی هدفهای غیر واقعی تعیین کنید: از او بخواهید سوزنی را در یک انبار گناه بیابد. او هرچه تلاش نماید نمی‌تواند موفق شود. با این کار نیروی جسمی و فکری او را به شدت کاهش می‌دهید. حالا دیگر زمانی است که از او، که به شدت ضعیف شده است خطا سربزند. شما نیز آماده ضربه‌زدن خواهید بود.

۶- هر خطایی را گناه او بدانید: او را به دفتر خود بخوانید، طلبکارانه به او نگاه کنید و تمامی کارهای او را اشتباه و خطا بدانید. او بدزودی و پیش از اینکه بداند گناهش چیست، شروع به دفاع از خود می‌کند. در این هنگام با حالتی عصبانی به او اشاره کنید و بگویید کسی که خودش را تبرئه کند، در واقع خودش را متهم می‌کند. حال خوشحال باشید، چون که او تا مدت زیادی از خودش ناراحت خواهد بود و خودش را لعنت خواهد فرستاد.

۷- زمانی که از او خطایی سر می‌زند، کاملاً انعطاف ناپذیر باشید: کم‌بدها و کوتاهیهای خود



را اشتباهاتی کوچک و دوست داشتنی بدانید و فراموش کنید که هرچه مدیری بیشتر برای شما کار کند، احتمال بروز اشتباه از او بیشتر می‌گردد. به هیچ وجه به خاطر موقعیت‌هایش از اشتباهات هرچند کوچک او چشم‌پوشی نکنید. به او تلقین نمایید که کودن است. در نتیجه او از ترس انجام کار اشتباه، هیچ کاری نخواهد کرد، و این همان چیزی است که شما می‌خواهید.

۸ - همیشه او را در حالت آماده باش نگه دارید: راه استاندارد برای این کار این است که به‌طور غیرمنتظره از او در مورد جزئیات بسیار کوچک و بی‌اهمیت پرسش شود. او دیگر همیشه در حالت اضطراب و دلهره خواهد بود که نکند شما از او چیزی پرسید و او نداند. کمتری اثر این کار، بیماری زخم معده برای اوست.

۹ - به او کمک‌های ناخواسته دهید: او را مجبور به دنباله‌روی از خود کنید. فقط به گفتن اینکه چه کند، بسنده نکنید. به او جزئیات کامل چگونه انجام دادن آن کار را هم بدهید. در این صورت دیگر نمی‌تواند به چگونه انجام دادن کار فکر کند. خلاقیت را در او بخشکانید تا نتواند بدون کمک شما کاری انجام دهد.

۱۰ - زمانی که از شما کمک می‌خواهد، مطمئن شوید کمکی را به او می‌دهید که او نمی‌خواهد: با این کار او را از گرفتن وقت خود، و با انجام دادن هر کار دیگر دلسرد می‌کنید. یک راه برای کاستن از ارتباط او با خود حل سرسری و پنج دقیقه‌ای، مساله‌ای است که او را یک هفته درگیر ساخته است، آنگاه او را با لیخند به بیرون از اتاق کارتان بفرستید. او حالا دو نگرانی و دلمشغولی خواهد داشت، یکی، مساله‌ای که به‌درستی حل نشده است، و دیگری، راه‌حلی که نمی‌تواند مورد استفاده قرار دهد.

۱۱ - شروع کارش را به خودش واگذارید: او را نسبت به یک وظیفه که نیازمند گفتگوی مهارت‌آمیز با افرادی مشکل است، توجیه نمایید. آن افراد را بخواهید و به آنها بگویید «من از آقای الف خواسته‌ام که در مورد موضوع فلان با شما صحبت کند». آنگاه وقتی که آنها دور او حلقه زدند، به او خواهند گفت که این کار قبلاً به وسیله رئیس قبلی انجام شده است و نیازی به توضیح او نیست. این کار نه تنها به او احساس بی‌فایده بودن را تلقین می‌کند، بلکه او را در نظر زیردستانش هم بی‌فایده جلوه می‌دهد.

۱۲ - او را همیشه کنترل کنید: همین که او بیاورد که شما انتظار ندارید که او خودش کاری

انجام دهد، او آنچه را که شما انتظار دارید، دقیقاً و بدون کم و کاست انجام خواهد داد.

۱۳ - دربار او، با زیردستانش گفت‌وگوی دوستانه و گرم داشته باشید: این کار به او اثبات می‌کند که بهتر است به جای بهره‌ور بودن، مقبول دیگران باشد و او را تشویق می‌کند تا از تمامی ظواهر مدیریت کردن چشم‌پوشی کند و وقتش را صرف چاپلوسی کردن از زیردستانش نماید به این امید که یکی از آنها کلمه‌ای دوست داشتنی راجع به او به شما بگوید.

۱۴ - گفتن خبرهای بد را به او واگذارید و خود خبرهای خوب را بگویید: مدیر زیردست را وادارید تا او مواردی مانند اخراج کارکنان، بازنشسته شدن کارکنان، ترفیع افقی، تنزل رتبه، بازرسی، و تذکرات شفاهی را به اطلاع کارکنان برساند. ارتقاء، ترفیع رتبه، پرداخت پاداش و تشویق کارکنان را خودتان به کارکنان اطلاع دهید.

این موارد را پس از آنکه به کارکنان گفتید، به مدیران بگویید، در این صورت کارکنان هر کاری را برای شما انجام خواهند داد و هیچ کاری برای مدیرانشان نمی‌کنند.

۱۵ - او را در جلوی زیردستانش مورد انتقاد و حتی مورد تمسخر قرار دهید: این کار به همه نشان خواهد داد که شما دارای روحیه طنز هستید و افراد دلگرم را استخدام نمی‌کنید. همچنین این کار به شما این اجازه را می‌دهد که بعداً و با صداقت کامل بگویید که تمامی مدیران زیردستان عالی هستند مگر اینکه از آنها چیزی برای انجام دادن بخواهید و همچنین تمامی انگیزشها در سازمان از جانب شماست.

۱۶ - سطوح مدیریتی بسیار زیادی در زیردست داشته باشید: نتیجه این کار سازمانی است که در آن همه خود را معمار می‌دانند و هیچکس آزرچین نیست. در این سازمان جو آزادی کامل وجود دارد و هرکس احساس می‌کند به خوبی دیگران است بنابراین تمامی وقتش را برای اثبات این موضوع صرف می‌کند، در نتیجه هدفهای سازمانی فدای هدفهای تک‌تک افراد می‌گردد.

۱۷ - بیشتر مواقع مدیران زیردست را سازماندهی مجدد کنید: با این کار، با هر تغییر مدیریتی در سازمان، فرآیندهای سازمانی نیز تغییر می‌کند و در نتیجه افراد همیشه درگیر تغییر سازمان و سازگاری خود با سازمان جدید هستند و فرصتی برای دستیابی به هدفهای سازمانی نخواهند داشت.

۱۸ - تفرقه بینداز و حکومت کن: اگر مدیران زیردست همیشه نگران و دلواپس جلوگیری کردن از پیشرفت یکدیگر باشند، هیچگاه نه شما را دلواپس می‌کنند و نه خود دلواپس سازمان خواهند بود. □

منابع

- 1 - FREMONT E.KAST, JAMES E.ROSENZWEIGS, ORGANIZATION AND MANAGEMENT MCGRAW HILL BOOK COMPANY, 1985.
- 2 - STEPHEN P.ROBBINS, MANAGEMENT, 3RD EDITION, PRENTICE HALL, 1991.
- 3 - JAMES A.F.STONER, AND OTHERS, MANAGEMENT, 6TH EDITION, PRENTICE HALL, 1995.

این مصاحبه با جورج استات GEORGE

STAUTE (نام مستعار) سی و پنج ساله صورت گرفته است. حدود چهار سال است که خدمات مشاوره ارائه می‌کند. درآمدش خوب است، ولی در مورد حرفه مشاوره نظر مساعدی ندارد. او با حمله به همکارانش می‌گوید: «کسب و کار مشاوره روبه گسترش است، برای فکر کردن، زمان کمی وجود دارد. اتفاقات زیادی رخ می‌دهد اما کارها بهتر نمی‌شوند».

استات کتاب گزارش گونه‌ای در مورد حرفه مشاوره به رشته تحویر درآورده که در آن وقتی به اصطلاح «ناجیان صنعت» می‌رسد در حملاتش از هیچ چیز فروگذاری نمی‌کند. حتی مشتری هم از خشم او در امان نمی‌ماند. کتاب او تحت عنوان «از شکست تا نابودی مدیریت توسط مشاوران» که توسط انتشارات CAMPUS منتشر گردید نه تنها تحریک‌کننده، بلکه کتاب بسیار جالبی برای مطالعه است.

به خاطر رسوایی و فضاحتی که در مورد حرفه خود به پا می‌کند، ترجیح می‌دهد که کتاب با نام مستعار منتشر شود. او می‌گوید: «چون می‌خواهم تا چند سال دیگر در این حرفه باقی بمانم». با وجود این، انتشار کتاب تحت نام مستعار، تز او را بی‌ارزش نمی‌سازد.

آیا مشاور جدی هم وجود دارد؟

مطمئناً روشهای پیچیده حسابداری، یا انحلال کارتل‌های قانونی را می‌توان مثال زد. در این گونه موارد به نوعی دانش فنی نیاز هست که معمولاً در سازمان وجود ندارد.

در ارتباط با شغل‌تان چه چیزی باعث دردسر شماست؟

ما اغلب برای هیئت مدیره، چیزی فراتر از یک وسیله استتار نیستیم، که این مسئله واقعاً ناامیدکننده است. برای نمونه، مشاوران بزرگ و بد، پتانسیل ۴۰۰۰ شغل اضافی را کشف می‌کنند. آن‌گاه نیروی کار محرک کنترل خود را از دست می‌دهد. در این هنگام مدیریت سوار بر اسب سفید پیش می‌آید و اعلام می‌کند که فقط ۱۵۰۰ شغل اضافی است. این هم طرز کار ماست.

آیا خودتان شاهد چنین مسئله‌ای بودید؟

افراد هوشمند و زرنگ به حد کافی در شرکت‌های بزرگ وجود دارند. آنها به شما می‌گویند چه چیزی واقعاً در حال رخ دادن است. احتمالاً افراد بی‌رونی تا زمانی که مشاور و

نیاز مشاوران به تجزیه و تحلیل

منبع: NEW WORLD / JAN / 1997

مترجم: حمید توحیدی

گذشتن بر موضوع است. واژگان نامشخص و مبهم دستور روز است. بالاخره، اگر ما با یک روش مناسب و صریح قدیمی صحبت کنیم، که هرکسی می‌تواند واقعاً ما را بفهمد!

آیا مثال‌های خوبی سراغ دارید؟

بله، به عوض اینکه کلمه ساده «بد» را به کار بگیریم، می‌گوییم، تقریباً خوب - (SUB-OPTIMAL) یا هر دور کار آسیاب (و یا کارخانه) تبدیل به یک «سیستم مدولار» می‌شود. و فرایند بهبود به حرفهای بهبوده‌ای درباره «بهبودسازی عملکرد» تغییر می‌یابد. در واقع زبان حرفه‌ای مشاوره بطور کامل کسب و کار را آلوده ساخته است.

آیا باعث ایجاد روندهایی هم شده است؟

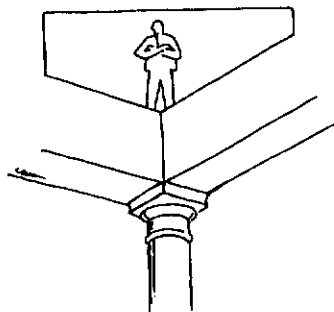
مطمئناً موجهای مدور مدیریت به دنبال هم می‌آیند و مشاوران هم فقط موج سواری می‌کنند. از دید مثبت، فرایند تغییر و تحول را تحمیل می‌کند. اما از دید منفی، این فرایند فقط تکرار طولی واژگانات توخالی است. اگر مشاوران بکارگرفته شوند همواره بدین معنی است که امکان کاهش هزینه‌ها از بین رفته است به عبارت دیگر احتمال ایجاد هزینه‌های اضافی هست. اما این مطلب با انتخاب صحیح کلمات، ملایم می‌شود. آنچه که از آغاز یک کار و اقدام در جهت محدود ساختن حجم شرکت بود بناگاه تبدیل به یک ابتکار رقابت‌آمیز می‌شود.

پس مشاوران هم تیز به درمان دارند؟

هرکس در رده‌های بالا تمایلات استکباری پیدا می‌کند و در توانایی‌های خود دچار خودبزرگ‌بینی می‌شود. هرکسی می‌تواند از یک جلسه مفید تجزیه و تحلیل جدی بهره‌مند شود. من هم همینطور. من هم نیاز دارم بدانم که آیا می‌توانم از عهده موقعیت به‌وجود آمده برآیم.

آیا سرانجام شما هم به دفتر یک مشاور درمانی ختم شد؟

اجازه بدهید فقط بگویم که این کتاب دقیقاً سوپاپ اطمینانی بود که به آن نیاز داشتم. □



مشتری پشت درهای بسته جلسه نکنند؛ آنچه را که رخ می‌دهد باور نمی‌کنند. در ارتباط با هدف قراردادن موسسه مشاوره که نتیجه‌گیری‌های این افراد را باید تایید کند هم هیچ مشکل و گرفتاری ندارند.

یعنی روش این‌گونه است که شما به من کمک می‌کنید و من نیز به شما کمک خواهم کرد حتی از راه ناصواب؟

اغلب اوقات، شرکت به دنبال انجام اصلاحات استراتژیک است، ولی نمی‌خواهد که خودش را درگیر کند؛ چون این‌گونه اصلاحات مطلوبیت عمومی ندارند. طبیعتاً ترجیح داده می‌شود تا مشاوران، مسئولیت سرزنش آن را بپذیرند.

حق‌الزحمه‌های مشاوره‌ای سنگین برای کار پرزحمت؟

قاطعیت و شجاعت، ویژگی‌های کمیابی در سطوح بالای شرکت‌های بزرگ است. شما به پوشش نیاز دارید - و این ارزان به‌دست نمی‌آید. پس شما به عنوان مشاور اساساً یک متخصص آرایش کسب و کار هستید؟

بله، همینطور است مشاوره یعنی فن ارائه. به زبان مشاوره‌ای توجه کنید: پراز واژگان در باب اهمیت مشاوره، اما در واقع فقط برای سرپوش

۵ گام به طرف مصاحبه موثرتر

منبع: TRAINING & DEVELOPMENT NOV.1996

ترجمه: خیریه بیگم حائری زاده

اغلب مدیران پی برده‌اند که موفقیتشان درگرو موفقیت کارکنانشان است لیکن موفقیت با استخدام کارکنان باتجربه (افراد مولدی که بتوانند با مشاغل کلیدی جفت‌وجور شده و در قالب تیم‌های برنده جاگیرند) شروع می‌شود. کار مصاحبه به نظر آسان می‌آید، لیکن مدیران لزوماً برای کسب مهارت در مصاحبه تربیت نشده‌اند.

کوله باری از گذشته

اغلب ما نمادهای از پیش تعریف شده‌ای را درمورد افراد و موقعیت‌ها در ذهن داریم. بسیاری وقتها به هنگام مصاحبه اجازه می‌دهیم که این تجربه‌ها و احساسهای گذشته ما را تحت تاثیر قرار دهند. برای مثال من و همکارانم اخیراً به یک کارفرما در جستجو برای یافتن یک معاون مدیرعامل و مشاور حقوقی برای کار در یک سازمان روبه رشد و خلاق کمک کردیم. این شغل نیازمند شخصی پویا و پرتحرک بود. شخصی که موردنیاز بود می‌بایستی قویاً پراترزی و درگستره وسیعی از فعالیتها وارد و در قالب یک دپارتمان حقوقی کوچک موثر باشد.

پس از مرور تعداد قابل توجهی رزومه (بیوگرافی) یکی از کاندیداها که مردی ۵۹ ساله بود انتخاب شد، که فرد شماره ۲ در دپارتمان حقوقی یک شرکت آمریکایی بزرگ بود.

او قبلاً برای دولت فدرال کار می‌کرد و دارای درجه فوق‌لیسانس در حقوق مالیات بود. قبل از آغاز مصاحبه از کارفرما پرسیدیم، برداشت اولیه شما از این کاندیدا براساس آن چیزی که فکر می‌کنی الان می‌دانی، چیست؟ او گفت: زیاد از این انتخاب خوشحال نیستم چون او ۵۹ ساله است، لذا احتمالاً برای محیط پرتحرک ما، انرژی

لازم را ندارد، ما نیاز به کسی داریم که بتواند ۲ تا هندوانه را با یک دست بگیرد و با دست دیگری یک متن حقوقی را تهیه کند.

من در جواب گفتم من می‌شناسم ۵۹ ساله‌هایی را که خیلی چابک نیستند ولی خود را با محیط کار وفق داده‌اند. ما این نکته را در نظر خواهیم گرفت، دیگر چی؟ کارفرما، ادامه داد دومین برداشت من این است که او برای دولت فدرال کار می‌کرده است، لذا احتمالاً مایل نیست به جدیت کار کند. سوم اینکه او در حال حاضر برای یک کمپانی بزرگ کار می‌کند که احتمالاً ۲۰۰ حقوقدان دارد و من تصور می‌کنم او همه چیز را به دیگر کارکنان ارجاع می‌دهد.

پرسیدم، آیا او امتیاز مثبتی هم دارد که نظر شما را جلب کرده باشد؟ او گفت: بله، او فوق‌لیسانس قانون مالیات است، لذا احتمالاً باید فرد باهوشی باشد.

سوالات درست

صرفنظر از اینکه در جستجوی یک مدیر اجرایی سطح بالا باشید یا مسئول پذیرش یا کارگر خط تولید، چیزی که در مرحله‌گزینش اتفاق می‌افتد، معمولاً مشخص می‌کند که ما کارکنان باهوش و مستعد استخدام کرده‌ایم یا نه. آیا ما به‌راستی براساس چیزهایی که الان فکر می‌کنیم درمورد یک کاندیدا می‌دانیم مهارت‌ها و انرژی واقعی او را نادیده می‌گیریم و از استخدام وی چشم‌پوشی می‌کنیم؟ در مثال فوق، پرسش سوالات صحیح در هنگام مصاحبه به ما نشان داد که سه تا از چهار برداشت کارفرما غلط بود. درواقع مورد ۵۹ ساله در گذشته یک دوندۀ ماراتون در سلامت کامل بود و انرژی بالایی هم داشت. هنگامی که مقتضیات شغلی را درمورد

اداره همزمان پروژه‌های متعدد با او درمیان گذاشتیم، پاسخ داد که از چنین چالشهایی لذت می‌برد. او به پروژه‌هایی اشاره کرد که به‌طور همزمان آنها را با موفقیت انجام داده است. او دولت فدرال را ترک کرد، چرا که هیچیک از همکاران او مایل نبود که کاری برای پیشبرد امور بکنند. تنها دلیلی که باعث شده بود شغل دولتی انتخاب کند این بود که سعی داشت انرژی و مهارت‌های حرفه‌ای خویش را به کار گیرد تا بتواند تغییراتی را در بوروکراسی شدید حاکم ایجاد کند. لیکن پس از اینکه سرش به سنگ خورد، تصمیم گرفت قبل از اینکه از پا درآید آنجا را ترک کند.

بنابراین او در یک شرکت سهامی بزرگ کار می‌کند، که فقط یک حقوقدان دارد. درواقع این کمپانی همان چالشهای رشد سریع را که شرکت کارفرمای ما با آن مواجه است تجربه کرده بود و تجربه کاندیدای مزبور می‌تواند چرخ شرکت کارفرمای ما را به‌خوبی بگرداند.

- البته کارفرمای ما درمورد هوش فرد مزبور محق بود. او خیلی باهوش است.

- به لحاظ برجسب‌های ساده‌انگارانه و نادقیق، ما اغلب کاندیداهای خوب و موثر را یا در مرحله‌گزینش رزومه‌ها، یا در فرایند مصاحبه کنار می‌گذاریم.

- چرا افراد حرفه‌ای اجازه می‌دهند که چنین برجسب‌هایی بر تصمیمات آنان اثر منفی بگذارد؟ یک دلیل آن، این است که اغلب مدیران برای مصاحبه و غربال کردن آموزش ندیده‌اند.

خیلی از آنها روی اطلاعات سطحی تکیه می‌کنند که همیشه دقیق نیست.

۵ نکته کلیدی

در اینجا ۵ حوزه کلیدی در مصاحبه شرح داده می‌شود.

۱ - متوجه ارزیابیها باشید

ما اغلب دیگران را بر حسب اینکه چگونه حرف می‌زنند، چگونه لباس می‌پوشند، چگونه دست می‌دهند و چگونه به کاغذ نگاه می‌کنند و غیره ارزیابی می‌کنیم. برخی از ارزیابی‌های ما دقیق‌اند و برخی دیگر بی‌مورد. ما می‌توانیم افراد را با پرسش‌های ظاهراً ساده لوحانه خویش به سبک بازرسی کلمبو در تلویزیون بسنجیم.

یکی از همکاران ما یکبار از کاندیدایی خواست که خودش را توصیف کند. او پاسخ داد: من آدم متفکری هستم. مصاحبه‌کننده با تعریفی که از «تعمق» در ذهن داشت، او را این‌گونه ارزیابی کرد که او روزهای تولد و سالگردها را خوب به یاد می‌سپارد. درحالی که منظور او این بود که: من زیاد فکر می‌کنم و وقت زیادی را برای کار با اطلاعات قبل از تصمیم نهایی صرف می‌کنم.

با پرسش‌های هدایتگر (راجع به نظرات بیشتر توضیح بده، یا من مطمئن نیستم فهمیده باشم منظور شما چیست) می‌توانیم کته نظریات کاندیدا را بیرون کشیده و مطمئن شویم هر دو روی یک طول موج قرار داریم.

۲- بگذارید کاندیدا صحبت کند

بخصوص مدیران فروش، مستعد حرف زدن با کاندیدا هستند نه مصاحبه با آنها. به حکم فروش همیشگی، مدیران فروش به‌نظر می‌رسد به جای اینکه اجازه دهند کاندیدا ایده‌هایش را بفروشد، بیشتر به متقاعدکردن کاندیدا درمورد اینکه شرکت محل بزرگی برای کارکردن است و اینکه مدیر می‌تواند در آنجا، یک رئیس با عظمت باشد علاقه نشان می‌دهند.

خیلی از ما صرف‌نظر از اینکه فروشنده هستیم یا نه، تمایل به افتادن در دام حرافی داریم. این ناشی از طبیعت انسانی است که سعی می‌کنیم، کاندیدا را با دانش خودمان درباره شغل، ارزشها و فلسفه خودمان و سایر مطالب تحت‌تاثیر قرار دهیم. متأسفانه به این ترتیب ما داریم صحبت را ختم می‌کنیم و زمان مصاحبه را هدر می‌دهیم. و دقایق محدودی باقی می‌ماند که درمورد کاندیدا دست به مکاشفه بزنیم. به عبارت ساده پیام به مدیران باید این باشد که «ساکت شوید و گوش کنید» و اجازه دهید فقط کاندیدای شغل حرف بزند.

۳- اعتمادکنید ولی صحت مطالب را احراز کنید
رئیس جمهور قبلی رونالد ریگان این ضرب‌المثل قدیمی روسی را هنگامی که راجع به خلع سلاح صحبت می‌کرد به کار می‌برد. عین

همین توصیه به هنگام مصاحبه با کاندیدا مطرح است. سوابق کاندیدا را کنترل کنید. صرفاً از روی رزومه مصاحبه را انجام ندهید. درحقیقت حداقل در ۳۰ درصد از اوقات رزومه غیردقیق است.

مسا اغلب درحین مصاحبه متوجه ناسازگاری‌هایی می‌شویم. بدون آن‌که کنترلی درمورد سوابق کاندیدا صورت دهیم. با کاندیدا درمورد مشاغلش بحث کنید. برای مثال، از کاندیدا بخواهید درمورد سال ۱۹۸۶ چیزهایی را به خاطر بیاورد. بی‌توجه به آنچه که در رزومه آمده است از این توضیحات برای شروع و دامن زدن به مباحثات استفاده کنید. و به این ترتیب شما ممکن است به مشاغلی پی ببرید که در رزومه جاسفته است. یک مصاحبه‌کننده می‌بایست از چراها و دلایل کاندیدا آگاه شود.

در کنترل کردن معرف‌ها از پذیرفتن اظهارنظرهای عام از سوی استخدام‌کنندگان قبلی خود پرهیز کنید.

مثال: او کارهای بزرگی انجام می‌داد. او کارمندی بسیار فوق‌العاده بود (به‌شدت دوستش می‌داشتند، با شخصیت بود و به‌موقع سرکار حاضر می‌شد)

مثال دیگر: ما بسیار متأسفیم از اینکه او را از دست می‌دهیم.

این عبارات حقایق زیادی را برای گفتن در خود ندارند (تعارف هستند). در این جا نیز مجدداً مثل کلمبو، شما می‌توانید از سوالات هدایت‌کننده برای پی بردن به کته دیدگاه‌های صاحب‌کارها، و رای توصیف آنها درمورد کاندیدا استفاده کنید. چرا شما متأسفید از اینکه او را از دست می‌دهید؟ توضیح بیشتری بدهید که چطور افراد او را خیلی دوست داشتند. شما ممکن است به این نکته پی ببرید که فرد موردنظر شما یک مدیر سهل‌گیر بوده و اجازه می‌داده افرادی از زیرکار در روند. همچنین در جستجوی ناسازگاری در میان گفته‌های صاحب‌کارهای قبلی باشید.

راجع به صفات متمیز شخصیتی و پروژه‌هایی که کاندیدا انجام داده پرس‌وجو کنید. از یادداشت‌های خودتان در مصاحبه استفاده کنید و دیدگاه‌های کاندیدا را درمورد عملکردش با ارزیابی صاحب کار قبلی مطابقت دهید. آیا به همان اندازه که ادعا می‌شود او در موفقیت شرکتش نقش داشته، چه کسان دیگری درگیر بوده‌اند آیا آنطور که ادعا می‌شود او نقش رهبری داشته است.

شما ممکن است از اینکه کاندیدا را با ناسازگاری درگفته‌ها و اطلاعاتش روبرو کنید ایداشته باشید و دوست نداشته باشید به افراد بلوف بزنید. اما به خاطر داشته باشید که مصاحبه برای افراد آماتور نیست. شما می‌توانید به یک مصاحبه به شکل حرفه‌ای نگاه کنید و درنتیجه تیم قوی‌ای را بوجود آورید که به موفقیت شرکت کمک می‌کند. یا اینکه شما می‌توانید در این کار بی‌مبالا باشید. به‌هرحال شما می‌بایستی با نتایج این کار زندگی کنید.

۴- وچین نکنید نشاء بزنید

گزینشگران، کاندیداهایی که با مشخصات کارفرما مطابقت ندارند را کنار می‌گذارند. لیکن گاهی متوجه می‌شویم که می‌توانیم از فرایند مصاحبه برای تطبیق شغل با کاندیدا استفاده کنیم. یا اینکه بی می‌بریم کاندیدا برای شغل B مناسب است. حال آنکه ما برای شغل A مصاحبه می‌کنیم. ما به این کار «نشاء کردن» می‌گوییم به جای «وچین کردن».

۵- بگذارید منطق راهنمای شما باشد

چاله‌ای که مصاحبه‌کنندگان ناآزموده و بی‌تجربه اغلب در آن می‌افتند این است که اجازه می‌دهند واکنشهای عاطفی آنها نسبت به کاندیدا، قضاوتشان را تیره‌وتار کند.

شرکت ما گهگاه با مدیران ارشدی کار می‌کند که خودخواهی قوی، آنها را به قضاوت‌های بچه‌گانه درمورد کاندیداها می‌کشاند. یک پاسخ اشتباه یا ضعیف منعکس شده می‌تواند ذهن مدیران موفق را برای ملاحظات بیشتر ببندد. به همان طریق این تصور که اگر یک کاندیدا مطرح کند که گلف‌باز است یا از دانشگاه محل تحصیل مدیر فارغ‌التحصیل شده، نمی‌تواند بد باشد مخرب است. اجازه ندهید احساسات شخصی راجع به کاندیدا راه طرح سوالات مشخص را برای کسب اطلاعات خوب به روی شما ببندد. و اجازه ندهید یک لبخند، خوب دست دادن و پز جالب فرد یا خلاف آنها، طرح سوالات شما را درهم بریزد.

پیام نهایی اینکه مصاحبه صحیح و موثر کار سختی است. و این چیزی نیست که مدیران بتوانند آن را به دپارتمان واگذار کنند. با حرکت سازمان به سمت اصلاح و عدم تمرکز، مهارتهای مصاحبه و استخدام برای مدیران موفق پراهمیت‌تر می‌شود. آموزش افراد حرفه‌ای می‌تواند نقش کلیدی در کمک به مدیران در چالشهای سازمانی‌شان ایفا کند. □

تازه‌های محافل مدیران

منبع: FORTUNE SEPT 7, 1998

مترجم: عباس ارون تاج

گزارش کرده‌اند که خطرناک‌ترین این‌گونه ابزارها، آنهایی هستند که فعالیتهای مبتنی بر کاهش هزینه‌ها، دانش مدیریت و مهندسی مجدد را شامل می‌شوند. ثبت نتایج بررسی ۵ ساله مهندسی مجدد مشخص کرد که در طول زمان در مورد نتایج و اثربخشی آن ابهام و توهم وجود داشته است.

از سال ۱۹۹۳ و ۱۹۹۴ مهندسی مجدد به شدت گسترش یافت و مورد پذیرش قرار گرفت. مقبولیت و به کارگیری اولیه آن از نرخ بسیار بالا و موثری برخوردار بود و میزان استفاده از آن از ۶۷ درصد به ۷۱ درصد افزایش یافت. اما در سال ۱۹۹۵ میزان رضایت از مهندسی مجدد مورد آزمایش قرار گرفت. استفاده‌کنندگان اولیه شروع به شکایت کردن از عوارض بلندمدت غیرمنتظره جانبی حاصل از اجرای مهندسی مجدد نظیر کاهش روحیه کارکنان، ازدست رفتن خلاقیت و نوآوری، تحلیل رفتن میزان پایبندی کارکنان و ضعیف شدن کارگروهی، کردند.

علیرغم این علائم هشداردهنده، به کارگیری و استفاده از مهندسی مجدد حتی افزایش یافت و به نقطه اوج آن در ۱۹۹۵ رسید.

در ۱۹۹۶ و ۱۹۹۷ میزان رضایت از مهندسی مجدد به پایین‌ترین نقطه منحنی آن رسید و میزان به کارگیری آن نیز به ۶۴ درصد کاهش یافت. روند مذکور نشان می‌دهد که استفاده از مهندسی مجدد به احتمال زیاد در سالهای بعد بازم کاهش خواهد یافت.

همان‌طور که ابزارها و تکنیک‌های داغی نظیر مهندسی مجدد و مدیریت جامع کیفیت سردتر می‌شوند، سایر ابزارها و نگرشهای مدیریتی جایگاه بالاتری به دست می‌آورند.

آخرین بررسی نشان می‌دهد که ترجیح و گزینش از ابزارها و تکنیک‌های کاهش هزینه به سمت به کارگیری از ابزارها و تکنیک‌های حفظ مشتریان، پیشدستی کردن در مقابل رقبا، با انگیزه کردن کارکنان و شتاب و سرعت بخشیدن به خلاقیت و نوآوری، تغییر جهت داده است. امروز ۹۰ درصد از مدیران گزارش داده‌اند که خواهان بهبود عملکرد از طریق رشد درآمدها هستند و نه

مغازه‌داران کوچک قبل از صرف هر چه به گندم ۳ دلاری، می‌توانند گزارش مصرف آن را بررسی و کنترل کنند، اما مدیران ارشد شرکتها چگونه باید در مورد صرف ۳۰ میلیون دلار بر روی مهندسی مجدد، دانش مدیریت، بیانیه ماموریت، شایستگی‌های اصلی و یا سایر ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی، تصمیم‌گیری کنند؟

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که این کار از طریق برخی رویه‌ها، رواج یافتن و یا از سکه افتادن ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی که با نگرش و رفتار مدیریت در دوره‌های مختلف هماهنگ است، امکان‌پذیر می‌باشد.

خود ما در ابتدا در این مورد دچار شک و تردید بودیم. اما اینک می‌توان آن را اثبات کرد و حتی با معیارهای کمی آن را نشان داد.

موسسه BAIN & CO از سال ۱۹۹۳ یک پروژه تحقیق چندساله در خصوص به کارگیری و میزان رضایت از یک چنین ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی، انجام داده است.

اینک این امکان وجود دارد که افزایش و کاهش میزان به کارگیری از این ابزارها را طی یک دوره زمانی دنبال و ردگیری کرد.

بررسی نشان می‌دهد که میزان به کارگیری از این ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی در میان تمام صنایع و در تمام کشورها در سطح بالایی قرار داشته است. (با میانگین ۱۳ ابزار و تکنیک از میان ۲۵ ابزار رایج و پر استفاده).

۷۷ درصد از مدیران گزارش داده‌اند که این ابزارها و تکنیک‌ها می‌توانند نتایج و اثرات اطمینان‌بخش بیشتر از آن چیزی که نشان می‌دهند، داشته باشند و حتی نرخ بالای به کارگیری از آنها می‌تواند به‌طور گسترده موجب توسعه و تقویت توانمندی و نتایج مالی، رعایت حال مشتریان و مزیت‌های رقابتی شرکتها شود. درحقیقت این‌گونه ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی همانند گلوله نقره‌ای نیستند، بلکه بیشتر مانند یک اهر عمل می‌کنند. اگر از آنها به درستی در جهت حل مشکلات به کار گرفته شوند بسیار موثرند و برعکس بسیار خطرناک و زیان‌بار اگر به نادرستی مورد استفاده قرار بگیرند. مدیران

برنامه‌ریزی ارزشی گذاشته نشود

- جستجو، برای ارائه آمار دقیق برای هر یک از سالهای افق برنامه‌ریزی

- فرض اینکه روشهای قدیم را باید در مقابل روشهای جدید انتخاب نکنیم.

- فرض اینکه روشهای کمی به اندازه‌ای که تبلیغ می‌شوند، مفید نیستند

- انجام برنامه‌ریزی درازمدت به صورت تناوبی

- تصور در توسعه قابلیت‌های برنامه‌ریزی در واحدهای اجرایی اصلی

- کوشش برای انجام کار زیاد در وقت بسیار کم

اشتباهات در به کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک:

- فراموش کردن فرآیند مقدماتی برای تمرین تقسیم بهتر کارها

- رد کردن مکانیزم برنامه‌ریزی رسمی توسط مدیران عالی با اعمال نظرات ذهنی خود که متناقض با برنامه‌های ارائه شده است

- تصور در بکارگیری برنامه به عنوان استاندارد برای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت

- تصور در بکارگیری این حقیقت که برنامه‌ریزی رسمی یک فرآیند مدیریتی است که برای بهبود قابلیت‌های مدیریت در سرتاسر شرکت به کار می‌رود

- تصور در ترغیب مدیران برای برنامه‌ریزی درازمدت

- فرض اینکه برنامه‌های تهیه شده باید به طور دقیق تا زمانی که در سیکل برنامه‌ریزی بعدی تغییر بوجود آید، به اجرا درآید.

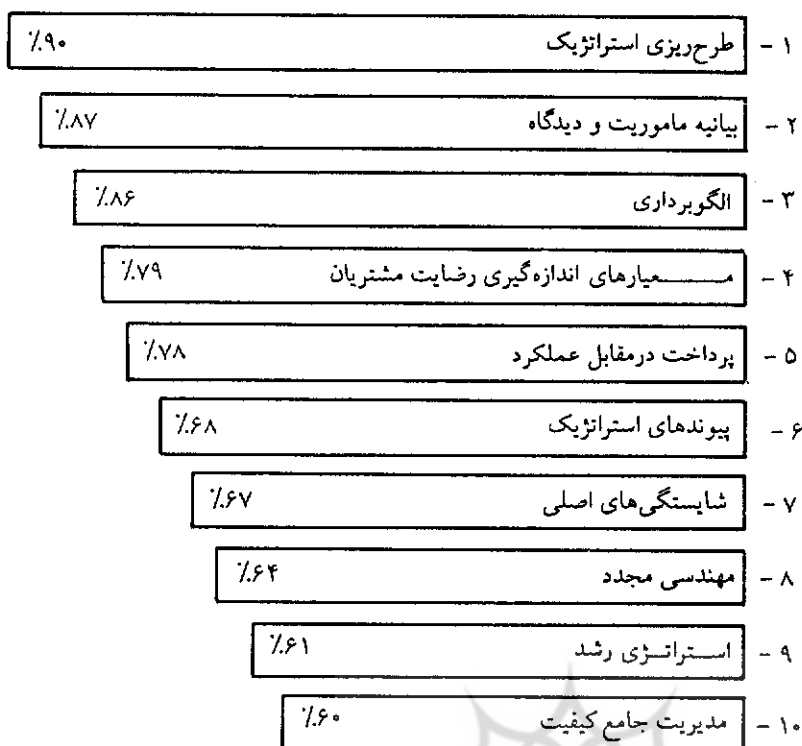
اشتباهات مهم برنامه‌ریزی

- مدیران عالی آن چنان در مسائل جاری غرق شده‌اند که زمان بسیار کمی برای برنامه‌ریزی درازمدت صرف می‌کنند و فرآیند برنامه‌ریزی در بین مدیران بخشها و کارمندان از اعتبار کافی برخوردار نیست

- مدیران عالی تصور می‌کنند که می‌توانند برنامه‌ریزی را به طور کامل به برنامه‌ریز تفویض کنند

- تصور در فرض استفاده از پرسنل اجرائی در فرآیند برنامه‌ریزی

- تصور مدیران عالی در مطرح کردن برنامه‌های درازمدت که از طرف روسای بخشها ارائه شده است. □



به منظور تحقق این امر، مدیران نظامها طرح ریزی استراتژیک را به مرحله اجرا گذاشته اند و ۸۷ درصد از آنان نیز به اصلاح و پالایش بیانیه ماموریت و دیدگاه شرکتهای خود اقدام می کنند. بدین ترتیب این دو ابزار و تکنیک به مهمترین و مشهورترین ابزار تبدیل شده اند. در بیشتر از سه چهارم از پاسخها اظهار شده که مدیران شرکتهای آنان روی هزینه و مخارج استفاده از استراتژی متمرکز شده اند.

همان طور که شرایط فعالیتهای تجاری در طی زمان تغییر می کند، غنی شدن اطلاعات مربوط به ابزارها و تکنیک های مدیریتی به رشد خود ادامه خواهد داد. ۵ سال می تواند زمان کافی برای آزمون و محک خوردن خمیرمایه و قابلیت های هر ابزار و تکنیک مدیریتی باشد. اما طی دوره ۱۹۹۳ تا ۱۹۹۸ قیمت سهام سریعتر از دریافتی ها رشد کرده (۲۰ درصد در برابر ۱۶ درصد) و دریافتی ها نیز سریعتر از درآمدها رشد کرده است (۱۶ درصد در برابر ۷ درصد) ابزارهایی نظیر پرداخت در برابر عملکرد چگونه می تواند در یک چنین بازار سهام و اوراق قرضه عمل کند؟ آیا اقتصاد دچار رکود شده می تواند موجب رونق گرفتن دوباره مهندسی مجدد شود؟

اینها حقایقی است که می تواند و می باید راهنمای شرکتها در انتخاب و به کارگیری ابزارها و تکنیک های مدیریتی باشند و نه زمزمه ها و شایعاتی که شرکتها و سهم بازار آنها را احاطه کرده است.

فهرست معنایی ابزارها و تکنیک های مدیریتی

● BENCHMARKING: الگوبرداری - مقایسه فعالیت های یک شرکت تجاری با بهترین شرکتها و الگوبرداری از آن؛

● CORE COMPETENCIES: شایستگی های اصلی - ایجاد و تقویت توانمندیهای اصلی یک شرکت که برای مشتریان دارای ارزش است و رقبای تجاری فاقد آن هستند.

● CUSTOMER SATISFACTION: معیارهای اندازه گیری رضایت مندی مشتریان - مستمرکشدن، MEASUREMENT تعیین و مشخص کردن و پاسخ دادن به نیازهای مشتریان؛

● GROWTH STRATEGIES: استراتژیهای رشد - تجهیز شدن و دستیابی به افزایش سود از طریق رشد و گسترش درآمدها و نه فقط کاهش

هزینه ها؛

● MISSION AND VISION STATEMENTS: بیانیه ماموریت و دیدگاه - تشریح و بیان اینکه شرکت چه می خواهد و چگونه می خواهد به آن دست یابد؛

● PAY FOR PERFORMANCE: پرداخت براساس عملکرد - وابسته کردن نظام پرداخت حقوق و مزایا به عملکرد و دستیابی به اهداف تعیین شده شرکت؛

● REENGINEERING: مهندسی مجدد - طراحی و تغییر ریشه ای فرایندها و فعالیت های شرکت به منظور افزایش بهره وری و توانمندی رقابتی؛

● STRATEGIC OLLIANCES: پیوندهای

استراتژیک - ایجاد و برقراری پیوند و مشارکت تجاری با مشتریان، تامین کنندگان و حتی رقبای؛

● STRATEGIC PLANNING: طرح ریزی استراتژیک - ایجاد و استقرار یک برنامه جامع برای دستیابی به موفقیت های بلندمدت؛

● TOTAL QUALITY MANAGEMENT: مدیریت جامع کیفیت - ایجاد و به کارگیری یک نظام فراگیر جهت جستجو و یافتن خطاها و معایب به منظور کاهش هزینه ها بهبود کیفیت کالاها و خدمات و ارائه خدمات بهتر به مشتریان. □

در نگاهی کوتاه

سرمقاله

در بخش سرمقاله که یکی از بخشهای ثابت و پایدار دوران حیات تدبیر محسوب می‌شود، همواره سعی بر این بوده است که با تاکید بر ابعاد تئوریک و کاربردی یکی از مسایلی کلان مدیریت کشور، موضوعات به‌گونه‌ای روشن از جهات گوناگون مورد تحلیل و نقد و ارزیابی قرار گرفته و در صورت امکان، راهکارها و پیشنهادهای لازم ارائه شود.

نویسنده سرمقاله‌های تدبیر که خود دارای تجارب فراوان در سطوح بالای مدیریتی است، طی ۹ شماره گذشته بر این اندیشه بوده است که با کالبدشکافی موضوعات گوناگون مدیریتی چون «حکومت جهانی»، «سامان اقتصادی از چالش تا پیوند و تعالی»، «دادگاه شهرداری تهران؛ آسیب‌شناسی نظام اجتماعی»، «توسعه سیاسی یا توسعه اقتصادی؟ هر دو درگرو توسعه فرهنگی»، «ساماندهی اداری»، «کانون اقتدار»، «کارآفرینی»، «تمدن‌ها؛ رویارویی یا گفتگو» بالاخره «سقوط ۹۹» خوانندگان بویژه مدیران را در سطوح مختلف با واقعیت‌های جامعه آشنا کرده و آنها را در شناخت فرایندهای مشکلات و تنگناها در سطوح ملی، منطقه‌ای و جهانی و نیز ارائه راه‌حلها یاری و مدد رساند.

میزگردهای تدبیر در سال جاری نیز همانند سالهای پیش از استقبال خوب خوانندگان پرمهر و صمیمی مجله برخوردار بود. حتی پاره‌ای نشریات ضمن تماس با مجله خواستار درج خلاصه‌ای از آنها در نشریه خود برای استفاده مخاطبان‌شان بودند و تدبیر نیز برپایه رسالت فرهنگی خود همواره با دادن پاسخ مثبت از چنین پیشنهادهایی استقبال کرده است.

در بخش میزگرد پیوسته سعی بر این بوده است که یکی از مسائل اساسی و کلان جامعه که همواره ذهن مدیران بنگاههای اقتصادی و

اشاره: تدبیر با شماره‌ای که پیش‌روی دارید، نهمین سال حیات انتشار خود را پشت سر گذاشت. از اینکه تدبیر طی این مدت توانسته است با تمام کم‌وکاست‌ها ولی با پشت‌گرمی نظرات اصلاحی، رهنمودها و حمایت‌های بی‌دریغ معنوی مخاطبان‌ش، بدون وقفه و به‌موقع منتشر شود و در اختیار خوانندگان بکدل و صمیمی‌اش قرار گیرد شادمان است و خدای مهربان را سپاسگزار.

در سال ۷۷ همچون سالهای گذشته اندیشمندان، مدیران، استادان دانشگاهها و سایر نویسندگان از شهرهای دور و نزدیک کشور ما را مرهون لطف خود قرار داده و با ارسال مطلب و مقاله، به تحقق اهداف و رسالت‌های تدبیر که ارتقای دانش مدیریت در کشور یکی از هدفهای اصلی آن است یاری رساندند. در همین جا ضمن سپاس فراوان از یکایک آنها، از اینکه به علت تراکم و حجم زیاد مقالات رسیده و محدودیت صفحات مجله، چاپ تعدادی از مطالب در زمان مورد نظر نویسندگان صورت نگرفت پوزش می‌خواهیم و امیدواریم در سال آینده بتوانیم با دریافت مطالب کم‌حجم‌تر از این عزیزان، آنها را زیاد در نوبت انتظار چاپ مقالاتشان قرار ندهیم.

تدبیر در سال جاری با بهره‌گیری از رهنمودها، پیشنهاد و همفکری‌های مخاطبان و نویسندگان خود تلاش کرد در هر شماره اطلاعات و مقالات جدیدی را از عرصه دنیای پرتحول مدیریت به علاقه‌مندان خود عرضه کند که استقبال مخاطبان‌شان نشان داد که این تلاشهای جمعی و چندسویه در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر سازنده و ثمربخش بوده است.

مروری کوتاه و گذرا به عناوین سرفصل‌های مطالب شماره‌های مختلف سال ۷۷، گوشه‌ای از این تلاشها را بازگو می‌کند.

سازمانها و شرکتهای واحدهای صنعتی، تولیدی و خدماتی کشور را به خود مشغول داشته توسط چندتن از صاحب‌نظران، مدیران و کارشناسان ذی‌ربط از جنبه‌های مختلف مورد نقد و بررسی و چالش و تحلیل قرار گرفته و در نهایت توصیه‌ها و راهکارهای لازم برای بهره‌گیری خوانندگان بویژه مدیران در اختیار آنان قرار گیرد.

در سال ۷۷، باتوجه به شرایط و اوضاع اقتصادی، مدیریتی و فرهنگی داخلی و بین‌المللی این موضوعات طی ۹ شماره در قالب میزگرد مورد بررسی تحلیلگران مسایلی مدیریتی

کشور قرار گرفت: بحران نفت، چالشهای اقتصادی و صنعتی در سال ۷۷، جامعه مدنی، شایسته‌سالاری و مدیریت نخبگان، مدیریت اقتصاد ملی در عصر اقتصاد جهانی، تولید، اشتغال، سرمایه‌گذاری؛ گلوگاه اقتصاد ملی، جابجایی مدیران؛ آثار و کارکردها، مدیریت، حلقه مفقوده تولید در ایران، تحول نظام اداری؛ عامل یا دستاورد توسعه، توسعه منابع انسانی، مدیریت و جامعه مدنی، و سرانجام روند جهانی شدن؛ الزام یا اختیار؟

مقالات

مقالات تدبیر همواره به دو بخش تقسیم می‌شود: تالیفی و ترجمه. تلاش تدبیر برای اختصاص صفحات بیشتر به مقالات تالیفی و تحقیقی و پرداختن به مسایلی مدیریتی از دیگر حرکت‌های تدبیر بود که در سال جاری تداوم پیدا کرد. البته در کنار این‌گونه مقالات، چاپ مطالب ترجمه‌ای بخصوص از بزرگان و مشاهیر مدیریت که تجارب و اطلاعات گرانبایی را به همراه خود دارد جایگاه خود را در این بخش همچنان حفظ کرده است.

در سال جاری چاپ مقالات تالیفی و ترجمه نظیر «مروری بر انعطاف‌پذیری نرخهای ارز، آینده کار و پایانی بر قرن سازمان، موسسات اقتصادی و مشکل نقدینگی، توان‌بخشی کارکنان پل‌ی به سوی مدیریت آینده، الگوبرداری از بهترینها، مدیریت گذار، استراتژی خرید و مدیریت منبع، چالشهای مدیران در ورود به قرن ۲۱، مهارتهای انسانی مدیران، تعارض فردی در سازمان، مدیریت گشوده، روشهای خلاق برای تدوین استراتژی، نظام اطلاعات مدیریت، بیسوادی در عصر اطلاعات، جهانی‌شدن اقتصاد و دولت - ملت‌ها، تجارت در موج آینده، مهارتهای مدیریت تعارض، مخروط سازمانی، عوامل استرس‌زا در مدیران، ارگونومی و

بهره‌وری، مشارکت کارکنان و الگوهای آن، از کارآفرینی تا جان‌آفرینی، کارگروهی در مدیریت، ظهور تکنولوژی اطلاعات، استانداردگرایی مدیران و کارکنان، مدیریت در شرایط بحرانی، تفسیر دوباره معجزه اقتصادی ژاپن، الگوهای جدید مدیریت، زمینه‌های مسئولیت اجتماعی مدیران، نگرشی نوین در مدیریت قرن بیست‌ویکم، ارزش شعور عاطفی در مدیریت و سازمانها» در پاسخ به نیاز روزافزون جامعه مدیران و دانش‌پژوهان کشور و تجربه‌اندوزی در جهت شناخت مسایل و حل مشکلات صورت گرفته است.

نکته قابل ذکر اینکه مقالات تدبیر نه تنها مورد استفاده مدیران بنگاهها قرار می‌گیرد، بلکه از آنها نیز به‌عنوان منبع در کلاسهای درسی دانشگاهی و در سطوح کارشناسی، کارشناسی ارشد و حتی دکترا استفاده می‌شود و این خود اوزان به دست نیامده است مگر با تلاش دسته‌جمعی خانواده تدبیر بخصوص نویسندگانی که حتی برای یک لحظه ارتباط و پیوند خود را با تدبیر قطع نکرده‌اند.

گزارش ویژه

از دیگر بخشهای خواندنی تدبیر که معمولاً مسائل روز و در سطح بنگاهها در آن مورد مطالعه و تحقیق و بررسی قرار می‌گیرد، بخش گزارش ویژه است. همکاران این بخش برای تهیه مطالب آن، ضمن تهیه اطلاعات مختلف، گفتگوهایی را نیز با مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران انجام می‌دهند و حاصل تلاشهای گروهی آنان در چارچوب گزارش ویژه در هر شماره به اطلاع خوانندگان می‌رسد.

آنچه که طی چند شماره در این بخش در سال ۷۷ تقدیم علاقه‌مندان شد عبارتند از: بودجه سال ۷۷، شرکتهای طراحی مهندسی و موتاز؛ «گنج پنهان اقتصاد ایران، روشهای نوین بازرگانی؛ بزرگراه ورود به بازار جهانی، طرح ساماندهی اقتصاد از نگاهی دیگر، راهکارهای اجرایی پشتوانه طرح ساماندهی، سایه روشن‌های سیاست خارجی ایران در منطقه، تحقیقات بازاریابی؛ سنگ پایه برنامه‌ریزی، نقش مجامع و تشکلهای صنفی در اقتصاد کشور».

گزارشهای داخلی

طرح مباحث همایشها، سمینارها، کنفرانسها و سخنرانیهای مهم مدیریتی داخلی در تدبیر طرفداران خاص خود را دارد این‌گونه مباحث تاکنون بی‌وقفه در هر شماره طی چند

صفحه تداوم داشته است.

در سال ۷۷، همایشها و سمینارهای متعددی در زمینه‌های مدیریت نظیر «فرصتها و تهدیدهای اشتغال در آینده، چشم‌انداز اقتصاد ایران در سال ۷۷ و آینده آن، بهره‌وری و ابعاد توسعه ملی، نقش مدیریت در توسعه همه‌جانبه، روشهای استفاده از مزایای مالیاتی، عوامل تشکیل سرمایه داخلی و جذب سرمایه خارجی، نقش امنیت قضایی در مدیریت، کلید موفقیت در تجارت الکترونیک، موانع توسعه پایدار، مشارکت و چگونگی اجرای نظام پیشنهاد در سازمان، امنیت و نظام اطلاعاتی، تعیین نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان در سازمانهای پویا» برگزار شده‌است که تدبیر نسبت به درج مباحث آنها و سایر همایشهای مهم مدیریتی اقدام کرده است.

کوتاه‌خواندنی

از دیگر بخشهای ثابت تدبیر، بخش کوتاه و خواندنی است که اطلاعات کوتاه و درعین حال جذابی را به مخاطبان مجله عرضه می‌کند. در سال جاری این بخش توانسته است با چاپ مطالبی چون «پنجاه روش مختلف غلبه بر استرس، عوامل موثر بر موفقیت پروژه، مدیریت کیفیت و بهره‌وری، مدیریت زمان، رمز موفقیت شرکتها در ایجاد تغییر، جایگاه مشاوران در پیاده‌سازی استاندارد ایزو ۹۰۰۰، نشانه‌های بحران در نشر آثار مدیریتی، ارتباطات انسانی، مدیریت ضایعات، مدیریت عمر، مخاطرات ارتباط پیشرفته، روش اسلامی در مدیریت نظام اداری، یورو و تاثیرات آن بر اقتصاد، کار یکنواخت و اثرات آن در بروز حواث» همچنان جایگاه خود را به‌عنوان یکی از بخشهای خواندنی و مورد توجه خوانندگان حفظ نماید. افزون بر موارد یادشده، معرفی کتابهای مختلف بویژه آثار مدیریتی، دریافت نظرات خوانندگان از طریق نظرخواهی و نامه و انعکاس آنها در شماره‌های مختلف مجله، سوق دادن روند آگهی‌ها به سوی پیام‌های مدیریتی و پرهیز از چاپ آگهی‌های صرفاً تجاری، ایجاد تنوع بیشتر در طرحهای روی جلد با بهره‌گیری از طراحان مختلف و خوش‌فکر از ویژگیهای عمده تدبیر در سال ۷۷ بود که دوستداران تدبیر از نزدیک شاهد این دگرگونی بودند.

سخن آخر

اما در این رهگذر و به‌عنوان آخرین سخن آنچه بیش از همه ما را باور بوده، بهره‌گیری از

نظرات و پیشنهادهای خوانندگان باوفای تدبیر است. در سال جاری، تدبیر برپایه پیشنهادها و نظرات خوانندگان که از طریق برگ نظرخواهی به دستمان رسیده بود تلاش کرد تا بر غنای مطالب مجله افزوده و طرحهای روی جلد را نیز با استفاده از طراحان مختلف و خوش‌فکر تنوع بخشد.

یکی دیگر از درخواستهای علاقه‌مندان تدبیر، توزیع منظم مجله در مراکز استانها و شهرستانهاست. خوشبختانه با پیگیری‌های به‌عمل آمده قرار است از سال آینده تدبیر از طریق نمایندگیهای مشخص مطبوعاتی در شهرستانها در اختیار علاقه‌مندان قرار گیرد.

امسال نیز همچون سالهای گذشته برگ ویژه نظرخواهی در صفحات پایانی این شماره به چاپ رسیده است و در همین جا از خوانندگان ارجمند تدبیر درخواست می‌کنیم با تکمیل این برگ و ارسال آن به دفتر ماهنامه، دست‌اندرکاران تدبیر را به‌منظور برنامه‌ریزی و ایجاد تغییرات ضروری یاری رسانند.

امید آنکه تدبیر در سال آینده بتواند با حمایت بی‌دریغ مخاطبان صمیمی خود همچون گذشته اطلاعات و یافته‌های جدیدی را در عرصه دنیای مدیریت به خوانندگان خود تقدیم کرده و درحل تنگناها و چالشهای مدیریتی و نیز سرعت بخشیدن به روند توسعه پایدار، مفید و راهگشا باشد، ان‌شاء... □

قابل توجه علاقه‌مندان تدبیر

درپی درخواست‌های مکرر خوانندگان گرامی تدبیر، به اطلاع کلیه علاقه‌مندان بویژه پژوهشگران، استادان دانشگاهها، دانشجویان و کارشناسان می‌رساند: فهرست موضوعی بیست شماره مقالات تدبیر (شماره‌های ۹۰-۷۱) همراه با شماره ۹۱ ماهنامه تدبیر (نخستین شماره سال ۷۸) در اوایل اردیبهشت ماه سال آینده منتشر خواهد شد. یادآور می‌شود، فهرستگان موضوعی هفتاد شماره مقالات تدبیر قبلاً در دو شماره ۵۱ و ۷۱ منتشر شده و دراختیار علاقه‌مندان قرار دارد.

نگاهی به یک کتاب

● اخلاق در مدیریت

مؤلف: ال. تی. هس مر

مترجمان: دکتر سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی

چاپ اول سال ۱۳۷۷، ۲۳۲ صفحه

ناشر: دفتر پژوهشهای فرهنگی

کوچکتر را به روش معمول مذاکره به منظور خرید سهام، مالک می‌شود و سپس به هنگام ادغام دو شرکت، مشخص می‌شود که بعضی پستهای موجود در یک شرکت در شرکت دیگری نیز وجود دارد، آیا صحیح است که مدیران، شاغلان پستهای مضاعف را که سالها به شرکت‌های خود خدمت کرده‌اند، اخراج کرده و یا تنزل مقام دهند؟...

مسائل اخلاقی درحقیقت عمده‌ترین معضلات مدیریتی هستند زیرا آنها بیانگر تقابل بین عملکرد اقتصادی (که به وسیله درآمدها، هزینه‌ها و سودها اندازه‌گیری می‌شود) و عملکرد اجتماعی (که در قالب تعهدات آن سازمان در داخل و خارج در قبال دیگران بیان می‌شود) می‌باشند، ماهیت این تعهدات شامل حمایت از کارگران و کارکنان محلی، حفظ بازارهای رقابتی، تولید و ارائه محصولات، خدمات مفید و مطمئن است. متأسفانه مشکل مدیریت در این مورد این است که این‌گونه تعهدات، هم برای سازمانهایی که عملکرد آنها از طریق استانداردهای مالی ارزیابی می‌شود و هم برای مدیرانی که در معرض کنترلهای مالی قرار دارند هزینه‌آور است. در کتاب، ویژگیهای مسائل اخلاقی در مدیریت به شرح زیر برشمرده شده‌اند:

- بیشتر تصمیمات اخلاقی، پیامدی گسترده و مدت‌دار دارند؛
- بیشتر تصمیمات اخلاقی، جایگزینهای گوناگون دارند؛
- بیشتر تصمیمات اخلاقی، دارای نتایجی مرکب هستند؛
- بیشتر تصمیمات اخلاقی، عواقبی نامعلوم دارند؛
- بیشتر تصمیمات اخلاقی، دارای مفاهیم شخصی هستند.

به نظر می‌رسد که نگارنده کتاب، اخلاق را از زاویه کارکردگرایی (FUNCTIONALISM) مورد توجه داشته و اخلاق را نوعی مکانیزم ایجاد تعادل در جامعه می‌داند و به مفاهیم اخلاقی به عنوان ارمغان ادیان به بشریت نگاه

اظهارنظری از این نوع، دست‌آویزی شدند تا بسیاری از دانشمندان از زیر بار مسائل بزرگ اخلاقی جهان کنونی شانه خالی کنند، اما اوضاع نابسامان جوامع بشری همراه با پیشرفت هرچه واقع‌گرایانه‌تر علوم اجتماعی و انسانی، خردمندان را به این حقیقت، بیشتر نزدیک کرد که بهبود اوضاع جهان درگرو اصلاح نگرش انسانها است. در پرتو این اعتراف بود که مساله اخلاق به عنوان ابزاری برای سعادت‌تمندی هرچه بیشتر انسانها مورد توجه دانشمندان قرار گرفت و مباحثی چون «اخلاق در پزشکی»، «اخلاق حرفه‌ای» و «اخلاق در مدیریت» به عنوان مقولاتی که متخصصان و فن‌آوران را در عمل موفق‌تر می‌کند در دستور مطالعه قرار گرفتند.

اخلاق علم قضاوت درمورد خواسته‌های انسانی و هنر کنترل این خواسته‌هاست. مقولات اخلاقی (به معنای مثبت) را می‌توان از دو زاویه مورد توجه قرار داد.

الف - به عنوان موضوع یک علم (اخلاق نظری)؛

ب - به عنوان جهت‌گیریهای متعالی در رفتار یک انسان مفید به یک تعالیم اخلاقی (اخلاق عملی).

آشکار است که علوم گوناگون بویژه علوم اجتماعی و انسانی به مقولات اخلاقی از زاویه دوم توجه دارند و درمیان علوم گوناگون، علم مدیریت به عنوان علمی که توان کارکردن «با» و «به‌وسیله» مردم (کارمندان) را مورد توجه دارد به مقولات اخلاقی به عنوان جهت‌دهنده‌های رفتار آدمیان درجهت بهره‌وری هرچه بیشتر منابع انسانی، توجه بیشتری نشان می‌دهد. زیرا یک مدیر، در هر سطحی از سلسله مراتب سازمانی نیاز به مهارت انسانی دارد که این مهارت عبارت است از «توانایی و اعتقاد به کار با مردم و به‌وسیله مردم، همراه با شناخت انگیزه‌ها و کاربرد، رهبری موثر در رابطه با آنان».

«مسائل اخلاقی به تناوب در مدیریت روی می‌دهند. این مسائل بسیار فراتر از مشکلات مربوط به ارتشاء، تبانی و دزدی بوده و به محدوده‌هایی نظیر خریداری شرکت‌های دیگر، سیاستهای بازاریابی و سرمایه‌گذاری کلان نیز گسترش یافته‌اند. یک شرکت بزرگ، یک شرکت

نمی‌کند و برای دستورات اخلاقی، حسن و قبح ذاتی خاصی قابل نیست و بیشتر نگران آن است که اگر تصمیمات اخلاقی اتخاذ شوند، چه پیامدهایی را به دنبال دارند و اگر نشوند چه پیامدهای نامناسبی را از نظر اقتصادی به دنبال دارند. و حتی در فرایند این استدلال می‌گوید «به هیچ‌وجه مشخص نیست که پیامدهای عواقب حاصل از پیروی بسیاری از انتخابهای اخلاقی چیست».

سپس برپایه همین ویژگیها، نمونه‌هایی مانند زیر را از مسایل اخلاقی برمی‌گزیند:

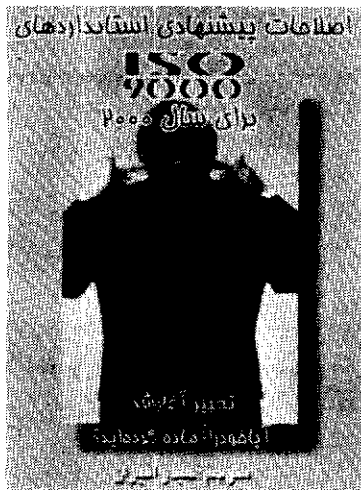
- ۱ - قیمت‌گذاری کالاها و خدمات ۲ - پیامهای تبلیغاتی ۳ - ترویج محصول ۴ - شرایط کاری
 - ۵ - خدمات‌رسانی به مشتریان ۶ - کاهش نیروی انسانی ۷ - آلودگی محیط‌زیست
 - ۸ - رابطه با جامعه ۹ - رابطه با فروشندگان
- سپس نویسنده سؤالی را مطرح می‌کند که: چگونه درمورد این‌گونه مشکلات اخلاقی و سایر موارد دیگر تصمیم‌گیری کنیم؟ شما ممکن است تعدادی از مثالهای ذکرشده را به عنوان مسایل ساده در مدیریت قلمداد کنید، اما اگر ارزیابیهای اولیه، به گونه‌ای منصفانه صورت گرفته باشد، وقتی شخصی مستقیماً با مساله‌ای سروکار نداشته باشد اتخاذ تصمیمات اخلاقی برای وی آسان است. بیرون‌گود نشستن و درباره رفتار دیگران قضاوت کردن و ذکر «آن کار درست است» یا نه «این کار درست نیست» آسان است، اما وقتی همان شخص مستقیماً با مساله‌ای درگیر می‌شود، اخذ تصمیمات اخلاقی برای وی بسیار مشکل‌تر می‌شود.

نویسنده کتاب، متأسفانه نتوانسته است یک «چهارچوب عملی» برای خروج از چنبره تردیدهایی که مدیران و افراد اجرایی را به کام خود می‌کشد ارائه کند و این عدم موفقیت قبل از هر چیز ریشه در این نکته دارد که او به این نکته توجه ندارد که اخلاق بدون یک منشا و حیاتی تنها به توصیه‌های کم‌رنگی می‌انجامد که پایبندی و تقید خاصی را برای بشر ایجاد نمی‌کند، آن هم بشریتی که جهان را برپایه نگرشهای «ماکیاولیستی» می‌نگرد و به طبیعت و هموعان خویش حمله‌ور است زیرا غایت حیات انسانی را «طعام سوز مورچگان» پنداشته است. در خاتمه نگارنده همت مترجمان را در ارائه چنین کتابی به ادبیات مدیریت ایران ارج می‌گذارد. باشد که آغازی برای نگاهی نو به مسایل کهنه شده در جامعه ما باشد. □

فهرست انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

- ۱ - حسابداری دارایی‌ها (حسابداری میانه)، تالیف: پرویز بختیاری
- ۲ - تشریح عناصر استانداردهای ISO 9000 (چاپ سوم)، ترجمه: اکبر شاه‌کرمی و فرامرز شاه‌محمدی
- ۳ - نظام فکری، تالیف: سید جعفر مرعشی
- ۴ - توسعه اجتماعی، تالیف: سید جعفر مرعشی
- ۵ - رهبری نظام اجتماعی، تالیف: سید جعفر مرعشی
- ۶ - داد و ستد بین‌المللی (جلد دوم)، ترجمه: محمدهادی نژادحسینیان
- ۷ - ارتباطات سازمانی، ترجمه: آذر قبادی
- ۸ - نگهداری و تعمیرات بهره‌ور فراگیر (TPM)، ترجمه: علی حاج شیرمحمدی
- ۹ - طرح‌ریزی دوباره مدیریت، ترجمه: ایرج پاد
- ۱۰ - مدیریت انبار و عملیات مرتبط، ترجمه: رمضان‌علی خسروپناه
- ۱۱ - استوس شغلی، ترجمه: غلامرضا خواججه‌پور
- ۱۲ - روش‌های ساخت یافته تجزیه و تحلیل و طراحی (چاپ سوم)، تالیف و ترجمه: بتول ذاکری با راهنمایی: ژوزف بهنامی
- ۱۳ - اصول حسابداری (چاپ دوم)، تالیف: حسینعلی علیمی
- ۱۴ - ارزیابی طرح‌های صنعتی، تالیف: داود مجیدیان
- ۱۵ - برنامه‌ریزی توسعه صنایع سنگین (تنوری و پراتیک)، تالیف: دکتر عبدالکریم کاظمی و یرسی
- ۱۶ - مدیریت تحول (چاپ دوم)، نوشته: دکتر اصغر زمریدیان
- ۱۷ - اصول و فنون مذاکره (چاپ سوم)، ترجمه: دکتر مسعود حیدری
- ۱۸ - پنجمین فرمان (چاپ دوم)، ترجمه: حافظ کمال هدایت و محمد روشن
- ۱۹ - اصول و فنون موفقیت در فروش، ترجمه و تلخیص: اکبر شاه‌کرمی، فرامرز شاه‌محمدی و علی‌عیاری
- ۲۰ - تحلیل ساخت یافته نوین (جلد اول)، ترجمه: مرجان رضایی، ماندانا کویانی‌فر و محمدجواد بهرامی
- ۲۱ - روابط بین‌الملل (اتحادیه اروپایی ۲۰۰۰)، تالیف: محسن طلایی
- ۲۲ - مدیریت انبار و عملیات مرتبط با سیستم‌های انبارداری، تالیف: حسینعلی علیمی
- ۲۳ - حسابداری و مدیریت مالی برای مدیران (چاپ دوم)، تالیف: پرویز بختیاری
- ۲۴ - چالشی نو در مقوله‌های اجتماعی، تالیف: سید جعفر مرعشی
- ۲۵ - پیرامون فرهنگ عمومی کشور، از سازمان مدیریت صنعتی
- ۲۶ - ممیزی کیفیت، از سازمان مدیریت صنعتی
- ۲۷ - آشنایی با استانداردهای بین‌المللی ISO/14000، تالیف: رامین محمدحسینی ناجی‌زاده و حسین ادب
- ۲۸ - برنامه‌ریزی سیستماتیک نظام نگهداری و تعمیرات، تالیف: دکتر سیدمحمد سیدحسینی
- ۲۹ - مدیریت و مشاوره مدیریت در آستانه قرن بیست‌ویکم، ترجمه: پرویز بختیاری
- ۳۰ - متدولوژی توسعه سیستم‌های اطلاعاتی، کار مشترکی از شرکت ا.اف. فرگوسن و سازمان مدیریت صنعتی
- ۳۱ - ABCD فهرست بازبینی برای تعالی عملیاتی، ترجمه: دکتر نسرین جزینی
- ۳۲ - چگونه جلسات را اداره کنیم (روش جدید تعاملی)، ترجمه و تلخیص: فلورا سلطانی تیرانی
- ۳۳ - راهنمای واژه‌پرداز WORD 6، ترجمه: مریم ناظم‌زاده
- ۳۴ - حسابداری بازرگانی (چاپ ششم)، تالیف: پرویز بختیاری
- ۳۵ - مدیریت تحقیق و توسعه، به کوشش: خالد شبلی
- ۳۶ - طرح‌ریزی دوباره شرکت (مهندسی مجدد)، ترجمه: ایرج پاد
- ۳۷ - جوهره مدیریت استراتژیک، ترجمه: جمشید زنگنه
- ۳۸ - مدیریت استراتژیک در برنامه‌های توسعه، ترجمه: علی‌اشرف انخمی
- ۳۹ - مجموعه مقالات «تکنولوژی و توسعه»، به کوشش: غلامرضا نصیرزاده و حسن قاسم‌زاده
- ۴۰ - آشنایی با استانداردهای سری ISO/9000، تالیف: اکبر شاه‌کرمی و فرامرز شاه‌محمدی
- ۴۱ - توسعه صنعتی، قیمت‌های حسابداری و تورم فعلی، تالیف: دکتر علینقی مشایخی
- ۴۲ - مشاوره در مدیریت، ترجمه و تلخیص: غلامرضا نصیرزاده و بهمن رستگار
- ۴۳ - اصول حسابرسی مدیریت، ترجمه: دکتر حسین‌بر، مرجان رضایی و امین محبوبی
- ۴۴ - ابزارهای کنترل کیفیت آماری (نگرشی کاربردی)، مولفان: حقیقی، شاه‌کرمی، شاه‌محمدی، شکری و ناجی‌زاده
- ۴۵ - تفکر یک استراتژیست، مترجم: داود مسگریان حقیقی
- ۴۶ - عامل تازه‌گردانی و در جستجوی برتری، ترجمه: دکتر محمد علی طوسی
- ۴۷ - مدیریت ژاپن، ترجمه: دکتر محمدعلی طوسی

✓ علاقه‌مندان می‌توانند برای خرید به کتابفروشی سازمان واقع در خیابان ولی‌عصر، ابتدای خیابان جام‌جم مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی مراجعه فرمایند. تلفن: ۹-۲۰۴۴۱۰۱ (داخلی ۱۲۵)



گراهنمایی در امر تدریس، تحقیق و مدیریت هستند با چاپ مقدمه نسبتاً مفصلی بر کتاب، ضمن بیان دیدگاههای خود، اهمیت مطالعه این اثر را برای دانشجویان دانشگاهها و نیز مدیران بنگاههای اقتصادی مورد تاکید قرار داده‌اند.

این اثر در واقع از سه ویژگی عمده برخوردار است: نخست اینکه موضوع و محتوای کتاب به یکی از نیازها و اولویت‌های کشور در شرایط امروز پاسخ می‌دهد؛ مترجم مدیری با تجربه است که سالها در این زمینه به فعالیت اشتغال دارد و سه دیگر اینکه کتاب یک منبع آموزشی جامع و کامل محسوب می‌شود.

موضوعات و عناوین مورد بحث در این جلد؛ یعنی، همبستگی اقتصادی و پیمانهای همکاری در بین کشورها، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، ارز و چگونگی تعیین نرخ آن، چگونگی ارزیابی و انتخاب کشورها برای سرمایه‌گذاری، تاثیر شرکتهای چندملیتی و سیاست دادوستد بین‌المللی مسایل مورد نیاز مدیران و دانش‌پژوهانی است که می‌خواهند در جهان امروز و در بازار یکپارچه بین‌المللی فعالیت نمایند.

مطالعه جلد دوم کتاب «دادوستد بین‌المللی» را به همه علاقه‌مندان بویژه اقتصاددانان، مدیران، بازرگانان و دانش‌پژوهان توصیه می‌کنیم. علاقه‌مندان به تهیه این اثر می‌توانند با فروشگاه کتاب سازمان مدیریت صنعتی (داخلی ۱۲۵) تماس گرفته و یا با مراجعه به آن و نیز سایر کتابفروشیهای معتبر نسبت به تهیه کتاب اقدام نمایند. □

● **اصلاحات پیشنهادی استانداردهای ISO 9000 برای سال ۲۰۰۰**

مترجم: حیدر امیران
ناشر و مرکز پخش: شرکت مشاورین کیفیت‌ساز
چاپ اول: دی‌ماه ۱۳۷۷
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
بها: ۴۰۰۰ ریال

استانداردهای ISO 9000 به‌عنوان یکی از پرطرفدارترین پدیده‌های علمی جامعه ما دچار تغییر و اصلاح شده است، به‌طوری‌که پیش‌نویس این تغییرات و اصلاحات موضوع ترجمه‌ای است که پیش‌روی دارید. آشنایی با این تغییرات از دو جنبه ضروری و لازم است:

الف - لزوم تطبیق سیستم‌های تضمین کیفیت شرکتهای دارای گواهینامه ISO 9000 با این اصلاحات



● **دادوستد بین‌المللی (جلد دوم - محیط‌ها و عملیات)**

نویسندگان: جان‌دی. دانیلز، لی‌اچ. رادبو
مترجم: محمدهادی نژادحسینیان
ناشر: سازمان مدیریت صنعتی
چاپ اول - ۱۳۷۷
شمارگان (تیراژ): ۳۳۰۰ نسخه
بها: ۲۲۰۰۰ ریال



سازمان مدیریت صنعتی در راستای انجام رسالت خود مبنی بر پیمودن مسیر توسعه ظرفیت مدیریت کشور و انتقال مفاهیم جدید به دانش‌پژوهان بویژه مدیران جامعه، این‌بار اثر جدیدی را تحت عنوان «دادوستد بین‌المللی» چاپ و روانه بازار نشر کرده است. آنچه در پیش‌روی دارید جلد دوم کتاب است. جلد اول این کتاب که قبلاً منتشر شده بود با استقبال مدیران اجرایی، صاحبان صنایع و دانش‌پژوهان رشته‌های اقتصاد، مدیریت و بازرگانی روبرو گردید. جلد دوم کتاب شامل سه بخش و هفت فصل است که موضوعات مختلفی را در زمینه مسایل دادوستد بین‌المللی همراه با مثالها و مساجراهای واقعی از شرکتهای بزرگ دربرمی‌گیرد.

نویسندگان این کتاب که دوتن از استادان دانشگاههای معتبر آمریکا و دارای تجارب

ب - در نظر گرفتن این تغییرات و اصلاحات مربوط به آن در طراحی سیستم‌های تضمین کیفیت شرکتهای متقاضی گواهینامه ISO 9000 ضرورت‌های مذکور مدیران، مهندسان، کارشناسان و سایر کارکنان شرکتها و سازمانها را بر آن داشته است تا هرچه سریعتر خود را با این تغییرات هماهنگ کنند. از این‌رو ترجمه اصلاحات پیشنهادی برای استانداردهای ISO 9000 که در نیمه دوم سال ۲۰۰۰ میلادی رسمیت خواهد یافت موضوع کتابی است که پیش‌روی دارید.

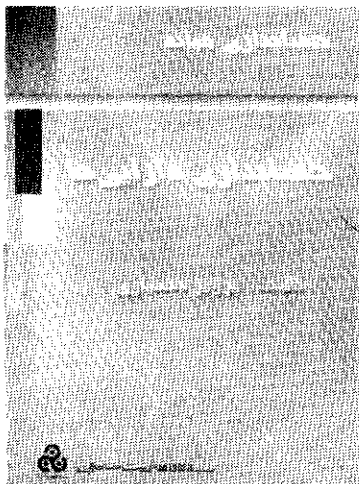
کتاب حاضر از بخشها و سرفصل‌های مختلف تشکیل یافته و علی‌رغم حجم کوچک خود، اطلاعات جدید و باارزشی را از اصلاحات پیشنهادی این‌گونه استانداردهای جهانی در اختیار علاقه‌مندان قرار می‌دهد.

مطالعه این کتاب را به تمامی مدیران آینده‌نگر و افرادی که به کیفیت و ارتقای آن می‌اندیشند توصیه می‌کنیم. □

فهرست مقالات مدیریت (نشریات ادواری انگلیسی)

شماره ۲ تابستان ۱۳۷۷
ناشر: کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی سازمان مدیریت صنعتی

کاربرد وسیع نشریات ادواری در زمینه امور آموزشی و پژوهشی به‌خاطر جدید بودن اطلاعات مندرج در آنها بر کسی پوشیده نیست. برای امکان دستیابی سریع پژوهشگران به این اطلاعات، گروه اطلاع‌رسانی کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی سازمان مدیریت صنعتی اقدام به انتشار فصلنامه فهرست مقالات



قرن اخیر که ویژگی عمده آن کاربردی کردن اختراعات در قالب کارگاههای تولیدی و صنعتی و تولید انبوه با جمعیت انبوه انسانی در زیر یک سقف است به تدریج منطق خشک، علم، ماده، ابزار و ماشین را بر انسان لطیف حاکم کرد و از او موجودی بیش از حد ماشینی، خشک و بی روح ساخت و مدیریت و حکومت مغز را بر قلب حاکم کرد. اما پیشرفت علم روانشناسی موجب شد از آغاز دهه ۳۰ قرن حاضر، انسانیت انسان ابزار تولید مورد توجه و بازفهمی قرار گیرد و نقش انگیزش انسان و تمایل او به انجام کار به تدریج از مغزگرایی محض به سوی ترکیبی از مغزگرایی و قلبگرایی هدایت شود. در حقیقت هدف کتاب، کالبدشکافی این دو مضمون است.

صورت گرفته است.

در این کتاب ضمن ارائه مهمترین مباحث و سرفصل های دارایی، بر مواردی که کاربرد بیشتری در موسسات داشته و فراگیری آنها برای دانشجویان از اولویت برخوردار است تاکید شده است. کتاب شامل سه بخش و نه فصل است. بخش های سه گانه کتاب عبارتند از: دارایی های جاری، اموال و ماشین آلات و تجهیزات، سرمایه گذارهای بلندمدت و دارایی های نامشهود و سایر دارایی ها.

نویسنده که خود از تجربه طولانی در تدریس مطالب این کتاب برخوردار است، به منظور کاربردی کردن مباحث کتاب نیز در پایان هر فصل به طور جداگانه سوالات و مسایل آن فصل را با مثالهای مختلف و با زبانی روشن بیان کرده است. استفاده از آخرین منابع معتبر و نظرات اساتید فن، توجه به قوانین مالیات و تجارت ایران و همچنین چاپ واژه نامه در پایان کتاب از ویژگیهای عمده این کتاب محسوب می شود. اگرچه کتاب حسابداری دارایی ها (حسابداری میانه) به عنوان یک متن آموزشی عمده تاً برای تدریس در دوره های آموزشی سازمان مدیریت صنعتی، تهیه و تالیف شده است، ولی همانند سایر انتشارات آموزشی این سازمان می تواند مورد استفاده دانشجویان دانشگاهها، مدیران، کارشناسان و سایر علاقه مندان به مسایل مالی و حسابداری نیز قرار گیرد.

متقاضیان و دستداران این کتاب برای تهیه آن می توانند با فروشگاه کتاب سازمان مدیریت صنعتی (داخلی ۱۲۵) تماس گرفته و یا مستقیماً به محل فروشگاه و نیز دیگر کتابفروشی های معتبر مراجعه نمایند. □

مؤلف سه محور اساسی را برای ارائه این کتاب در نظر گرفته است. محور اول ارائه تصویر تازه ای از عشق و به عبارت دیگر تلفیق عرفان و عشق در زمان حال است.

محور دوم ارائه الگوهای جدید مدیریتی و نظامهای مدیریت علمی روز در جهان و پیدایش تفکر EQ (قلب و عاطفه) و تلفیق آن با IQ (منطق و عقل) است. در این کتاب مطرح شده است که این قلب انسان است که او را متحول می کند و باعث پیشرفت آدمی می شود.

محور سوم، تلفیق این الگوها با مسائل روزمره زندگی و کار است. مؤلف در این کتاب یافته های علمی در کشورهای آمریکا، کانادا و اروپا را با عرفان، ادبیات، عشق و عاطفه ایرانی تلفیق کرده و نظامی به نام مدیریت عشق و عاطفه به وجود آورده است.

بدون تردید، ترویج مدیریت عشق و عاطفه در ایران یکی از ضروریات جامعه حاضر است. □

● حسابداری دارایی ها (حسابداری میانه) نویسنده: پرویز بختیاری

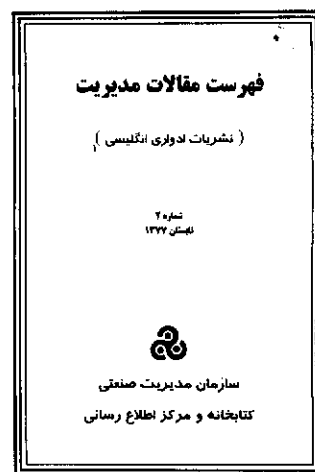
ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

چاپ اول: ۱۳۷۷

شماره گاه (تیراژ): ۳۳۰۰ نسخه

بها: ۱۵۰۰۰ ریال

در سالهای اخیر کتابهای ارزشمندی در زمینه مباحث مختلف دارایی به همت افراد، سازمانها و موسسات حرفه ای حسابداری و حسابرسی تالیف و تدوین شده است، ولی همواره جای خالی کتابی که دربرگیرنده کلیه سرفصل های دارایی در یک مجله باشد محسوس بوده است. کتاب حاضر یکی از نخستین تلاشهایی است که در این مورد و البته در سطح حسابداری میانه



(PERIODICAL INDEX OF MANAGEMENT)

نموده است.

این نشریه فهرست مقالات انگلیسی در زمینه مدیریت بوده و از نشریات موجود در کتابخانه سازمان مدیریت صنعتی گردآوری و انتخاب می شوند. پژوهشگران می توانند با استفاده از نمایه نامه های موضوعی، اشخاص و منابع در پایان مقاله نامه به سرعت مطالب مورد نظر خود را بازیابی نمایند و در صورت نیاز به متن کامل مقاله با مراجعه به کتابخانه و مرکز اطلاع رسانی سازمان مدیریت صنعتی و پرداخت هزینه تکثیر به کپی مقالات دسترسی پیدا کنند.

● مدیریت عشق و عاطفه

نویسنده: دکتر رابرت کوپر

تالیف و ترجمه: علیرضا عزیزی

ناشر: مؤلف

چاپ اول پاییز ۱۳۷۷

تیراژ: ۳۵۰۰ نسخه

بها: ۲۲۰۰ تومان



● مقاله‌نامه مدیریت (خلاصه مقالات)

شماره ۲۲۰، تابستان ۱۳۷۷

ناشر: کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی سازمان

مدیریت صنعتی

بها: ۶۰۰۰ ریال



● نظام‌های اطلاعات مدیریت «MIS»

سازمان و فن‌آوری

نویسندگان: پرفسور کیث سی‌لاودن - دکتر جین

پریس لاودن با همکاری ۵۲ تن از استادان

برجسته دانشگاه‌های جهان

برداشت و نگارش به فارسی: دکتر عبدالرضا

رضایی‌نژاد

ناشر: موسسه فرهنگی رسا - تهران، ۴۷۵ صفحه

چاپ اول، آذرماه ۱۳۷۷ - شمارگان ۲۰۰۰ جلد

بها: ۲۲۰۰ تومان

موضوع کتاب رویکرد به نظام رسمی و

سازمان‌یافته رایانه‌ای اطلاعات، برپایه تعریف‌های

مشخص و ثابت از داده‌ها، و روش‌های گردآوری،

نگهداری، فراورش، و پخش اطلاعات است.

در دوره ما که موج سوم آغاز شده و به جای

زمین و کشتزار، و زروسیم، اطلاعات به صورت

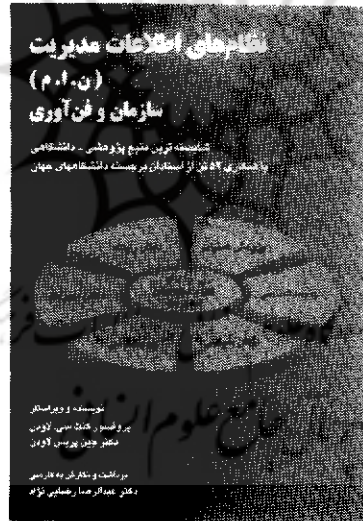
منبع ثروت درآمد است، دانایی به‌راستی

توانایی است. امروزه دستیابی به اطلاعات در

همه زمینه‌های زندگی، به‌ویژه اداره سازمان‌ها که

همه چیز ما را دربرگرفته‌اند، از هر ابزاری

ضروری‌تر است.



این کتاب با هدف مجهزکردن مدیران، دانشجویان، و فرهیختگان به شناخت و درک روند تصمیم‌گیری‌ها و چالش‌های گوناگون، و برخورد گسترده و متناسب با آنها طراحی و نگارش یافته است.

کتاب در پنج بخش: بنیانهای سازمانی نظام اطلاعات - بنیانهای فنی نظام اطلاعات - برپاساختن نظام اطلاعات، رهیافت امروزین - نظام‌های پشتیبانی مدیریت و سازمان - و مدیریت نظام‌های اطلاعات، شامل بیست فصل

تنظیم گردیده و به نیازهای همه مدیران و تصمیم‌گیرندگان در رده‌های مختلف مدیریت ارشد، مدیریت میانی، مدیریت عملیاتی، و گروه فرهیختگان شامل کارشناسان، مهندسان، و طراحان هر سازمان پاسخ‌فانگ‌کننده می‌دهد.

کتاب «نظام‌های اطلاعات مدیریت» در زمینه موضوع خود بسیار نو، بی‌نظیر، و قابل اعتماد است. مطالعه این کتاب را به همه علاقه‌مندان به دانش مدیریت نوین و کاربرد رایانه در نظام مدیریت توصیه می‌کنیم. □

● مدیریت کاربردی - تفکر دیروز، تدبیر

امروز

تالیف: احمد شعاع

ناشر: واگوپه

چاپ اول سال ۱۳۷۷

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۱۲۰۰۰ ریال

جهان امروز دارای ویژگی‌هایی است که با دهه‌های قبل تفاوتی فاحش دارد. انتظارات روزافزون کارکنان موسسات و سازمانها از مدیریت، توسعه سریع و فزاینده تکنولوژی، ناپایداری توازن‌ها و در نتیجه دوری از اصالت، فطرت و پیوندهای معنوی انسانی روند کاری دنیای کنونی را دستخوش التهابات و بحران‌هایی سرنوشت‌ساز کرده است.

حرکت انفراد و گردش کار سازمانها از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب بی‌تردید در راستای تشخیص هدف، سازماندهی هوشمندانه و پیگیری، نظارت و کنترل صورت می‌گیرد. این فعالیتها زمانی نتیجه‌بخش است که از یک رهبری و مدیریتی اثربخش برخوردار باشد.

مدیران موسسات و سازمانها باید در این دنیای پراشوب که مواجه با تغییرات و دگرگونی‌هاست با بهره‌گیری از نظریه‌ها و مکاتب مدیریت، تجربه‌های اصول و قواعد متداول گذشته و تغییر و تطبیق آنها با شرایط فرهنگی و اجتماعی روز، از بحرانها مصون مانده و شیوه‌های مدیریت را با دستیابی به الگوی عملی کارساز به سوی مدیریت کاربردی سوق دهند.

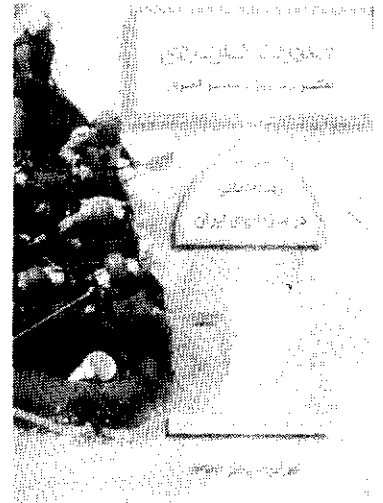
کاربرد تکنیک‌های مدیریت یا به عبارتی دیگر به کارگیری نظریه‌ها در عمل هنوز جای خود را در جامعه کاری ما باز نکرده است و به همین دلیل مؤلف ابراز امیدواری کرده است که این کتاب که حاصل مطالعات و تجربیات مؤلف

کاربرد وسیع نشریات ادواری در زمینه امور آموزشی و پژوهشی بخاطر جدید بودن اطلاعات مندرج در آنها بر کسی پوشیده نیست. برای امکان دستیابی سریع پژوهشگران به این اطلاعات، گروه اطلاع‌رسانی کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی سازمان مدیریت صنعتی «مقاله‌نامه مدیریت» را در قالبی نو منتشر کرده است.

این نشریه فصلی، حاوی مقالات فارسی و انگلیسی در زمینه علوم اجتماعی بویژه مدیریت بوده و مقالات از بین نشریات موجود در کتابخانه سازمان مدیریت صنعتی گردآوری و انتخاب می‌شوند. برای مقالات فارسی، به دلیل اینکه بیشتر موردنیازند، چکیده نیز تهیه می‌گردد. با این وجود بهترین چکیده نیز نمی‌تواند جایگزین اصل مقاله شود.

پژوهشگران می‌توانند با استفاده از نمایه موضوعی، نمایه اشخاص و مجلات مقاله‌نامه به سرعت مطالب موردنظر خود را بازیابی نمایند و در صورت نیاز به متن کامل مقاله با مراجعه به کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی سازمان مدیریت صنعتی و پرداخت هزینه تکثیر به کپی مقاله دسترسی پیدا کنند.

از پژوهشگران، استادان و دانشجویان درخواست می‌شود دیدگاه‌های خود را برای هرچه بهتر کردن مقاله‌نامه، با مسئولان این کتابخانه در میان بگذارند. □



است بتواند برای مدیران، دانشجویان و دانش پژوهان مفید باشد و راه را برای بررسیهای بیشتر دست اندرکاران حرفه مدیریت هموار سازد. □

توسعه انسانی

(دیدگاه و راهبرد)

نویسندگان: کیث گریفین - تری مک کنلی
ترجمه: غلامرضا خواجه پور
نشر و داد، چاپ اول ۱۳۷۷، ۲۳۹ صفحه
بها: ۷۵۰۰ ریال

مدتها توسعه را به معنای رشد تولید ناخالص ملی می دانسته اند. اما تجربه ها و دستاوردهای سالیان در نظر و عمل، بویژه در یکی دودهه اخیر، نشان از آن دارند که هیچ بستگی قطعی میان رشد اقتصادی و پیشرفت انسانی وجود ندارد. درست است که برخورداری از درآمد می تواند آسایي فراهم کند تا انسان، بسیاری از دیگر خواست هایش را برآورده کند، اما رفاه جامعه، بیشتر به چگونگی استفاده از این درآمد بستگی دارد تا به میزان آن. گواه این مدعا آن که از مقایسه سطح کیفی زندگی مردم در کشورهای گوناگون دیده می شود که برخی کشورها با درآمد پسرانه یکسان با دیگر کشورها از سطح زندگی بهتر، رفاه بیشتر، و رشد انسانی بالاتری برخوردارند. یعنی می توان با توزیع عادلانه تر و مصرف معقول تر از درآمد معینی نیز زندگی بهتری برای افراد جامعه فراهم ساخت. وانگهی، ناراحتیها، مشکلات و پسریشانیهای روزافزون و تباهی فزاینده محیط زیست، حتی در کشورهای مرفه جهان،

نشان می دهد که سطح بالای درآمد به خودی خود پیشرفت و تعالی انسان را تامین و تضمین نمی کند (ص ۱۶).

رشد اقتصادی و زندگی انسانی توأمان توسعه ای را تشکیل می دهند که به آن «توسعه انسانی» گفته اند و در سالیان اخیر مورد توجه بوده است. این توسعه یعنی فرایندهایی که به پرورش و شکوفایی استعداد های انسان می انجامند و مشارکت فعالانه افراد را در جریان رشد اقتصادی میسر می سازند. این فرایندها در واقع هدفی را دنبال می کنند که تحقق بخش مفهوم توسعه انسانی است: برخورداری انسان از زندگی طولانی و سالم و خلاق در محیط زیست غنی و در جامعه مدنی دموکراتیک (ص ۱۶).

توسعه انسانی بعد مهم و جدایی ناپذیر دیگری هم دارد: توسعه باید پایدار باشد. یعنی باید حق انتخاب و ضرورت های نسل های آینده محترم شمرده و حفظ شوند. نباید منابع طبیعی تجدیدناپذیر، که حق مسلم نسل های آینده نیز هست، به پایان برده شود. زیرا، به پایان بردن هر بخشی از این سرمایه که میراث همیشگی انسان است و غافل ماندن آن، تجدید آن، یعنی دزدیدن از فرزندان خودمان (ص ۱۸).

بسیاری از این اندیشه ها و مفاهیم در گزارش های توسعه انسانی که برنامه توسعه ملل متحد (UNDP) از ۱۹۹۰ منتشر کرده؛ بیان شده اند. بعد، از کیث گریفین (اقتصاددان برجسته و استاد دانشگاه کالیفرنیا در ریورساید) خواسته شده تا با همکاری تری مک کنلی این اندیشه ها و

مفاهیم را بررسی و جمع بندی کنند. هدف اصلی این بوده تا خلاصه ای روشن و رسا از بررسیهای چندساله تهیه کنند، موضوعهای توسعه انسانی را مشخص کنند، و در این حوزه اندیشه ها و الگوهای راه گشایی پیش روی سیاست گذاران کشورهای گوناگون، بویژه کشورهای رو به توسعه، قرار دهند. به اعتقاد دکتر محبوب الحقی، مشاور ویژه مدیر برنامه توسعه ملل متحد، نویسندگان به طور شایسته از عهده کار برآمده و کار برجسته ای انجام داده اند؛ و هم ماهیت و معنا و هم راه و راهبردهایی برای توسعه انسانی، که اینک موضوعی بحث انگیز است، به دست داده اند (ص ۱۹).

«توسعه انسانی» در اصل کتابی است کاربردی (HANDBOOK) ترکیبی از مباحثی نظیر اقتصاد توسعه و اقتصاد سیاسی است. ویژگی دیگر این کتاب آن است که ضمن ارائه راهبرد و الگوهای عملی برای تحقق توسعه، اشاره هایی دانش شناسانه (EPISTEMOLOGIC) نیز به ماهیت توسعه دارد. به گمان ما، بویژه امروز که موضوع مشارکت مردم در جریان تصمیم گیری و اجرای برنامه های محلی و ملی، سرلوحه رویکرد و سیاست دولت قرار گرفته است، این کتاب می تواند برای سیاست گذاران سودمند باشد. همین طور، مطالعه «توسعه انسانی» را به کارشناسان توسعه، استادان و دانشجویان اقتصاد و علوم سیاسی و دیگر علاقه مندان به این موضوعها، توصیه می کنیم. □

شرکت

تکناز آتیه

مشاور استانداردهای ISO 14000 , ISO 9000

EN 45000 , HACCP

رکورددار اخذ سریعترین

گواهی نامه در ایران

برای شرکت شهد آب ارومیه در مدت چهار ماه

تلفن: ۸۳۳۲۹۶ فاکس: ۲۲۷۱۴۱۶ تلفن همراه: ۰۹۱۱۲۱۵۳۱۲۸

ذکر این نکته بسیار ضروری است که برخلاف آنچه متصور می‌شود در کشور آمریکا بیش از ۶۹٪ از کل فعالیتهای صنعتی و ۷۹٪ از فعالیتهای خدماتی را کارآفرینان بخش نگاههای کوچک و متوسط تشکیل می‌دهد و به دنبال آن کنگره این کشور در سال ۱۹۹۲ میلادی طی یک برنامه مفصل بلندمدت خواهان تربیت ۹ میلیون کارآفرین تا پایان قرن جاری (تا سال ۲۰۰۰) شده است.

در کشور خودمان ما شاهد تفکرات کارآفرینی بسیار ارزشمند، همانند نوآوری‌های دوران هشت سال دفاع مقدس هستیم. شرایط محیطی ایجاب می‌کرد چنین اقدامات کارآفرینی انجام گیرد.

پیشنهادها

اکنون در دوران سازندگی قرار داریم و از طرف دیگر بحران اقتصادی را در پیش داریم، تقویت و ایجاد شرایط محیطی برای رشد کارآفرینان در سطح کلان ضرورت دارد. در این ارتباط این پیشنهادها را برای تحقق آن اعلام می‌دارم:

- ۱- شناخت لازم، اعتقاد راسخ و جدی دولتمردان محترم درخصوص فرهنگ کارآفرینی و تاثیرات آن بر نظام اجتماعی - اقتصادی.
- ۲- برنامه‌ریزی کلان برای ترویج فرهنگ کارآفرینی میان نوجوانان و جوانان کشور با توجه به این نکته که فرهنگ کارآفرینی، خوداشتغالی از زمان نوجوانی قابل شکل‌گیری است، لازم است تغییراتی در نظام آموزش و پرورش و دانشگاهها به همین منظور شروع شود.

۳- پرورش مروجان و مربیان کارآفرینی توسط

سازمانهای تخصصی در امر تربیت مدیریت اقتصادی کشور نظیر سازمان مدیریت صنعتی

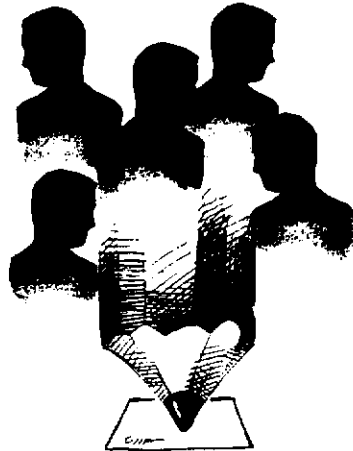
۴- تنظیم و تدوین سیاستهای بلندمدت و میان‌مدت درخصوص حمایت از فعالیتهای کارآفرینی و کارآفرینان نوپا

۵- تدوین سیاستهای حمایتی از کارآفرینان فعلی کشور (مدیران واحدهای صنعتی فعال)

۶- تقویت فرهنگ خوداشتغالی و تشویق ایجاد تشکلهای کارآفرینی

۷- تعیین یک روز در کشور به منظور معرفی بهترین کارآفرینان ملی و اعطای نشان برجسته ملی توسط بالاترین مقام اجرایی کشور به آنان.

در پایان اظهارات خود بی‌مناسبت نیست این آمارها را هم برای اطلاع خوانندگان مجله ذکر



مختاری:

* در بستر مساعد کارآفرینی است که کارآفرینی خلق می‌شود و دانشگاهها و موسسات آموزشی و پژوهشی مربوط به آن ایجاد می‌گردد.

* به اعتقاد من کارآفرینی یعنی برای مردم ایجاد اشتغال کردن.

* وقتی ۵۰ درصد از بودجه‌های تحقیقاتی کاسته می‌شود، یعنی جنگ شخصی که با سیستم کارآفرینی صورت می‌گیرد.

* زمانی کارآفرینی، خود را در جامعه نشان می‌دهد که سیستم پدرخوانده و دولتی را از اقتصاد و صنعت حذف کنیم.

کنم: مالزی دارای وزارت کارآفرینی و جوانان است، هندوستان دارای ۳۳۰ موسسه آموزش و پرورش و ترویج کارآفرینی است، در کره جنوبی نزدیک به ۵۰ موسسه و دانشگاه در ارتباط با کارآفرینی و ترویج آن مشغول به کار هستند، در استرالیا و کانادا، فعالیت درمورد توسعه و ترویج کارآفرینی از دهه ۸۰ به بعد بسیار رشد داشته است و بالاخره در ایران حتی یک واحد درس کارآفرینی در دانشگاه وجود ندارد!؟

رحیم‌زاده: تمام کارآفرینانی که در داخل و خارج به موفقیت رسیدند همه از دوران سخت و ناداری و امکانات کم شروع کردند و به نتیجه رسیدند. اکنون که دولت امکاناتش کم است برای توسعه و تجهیز، منطقاً و عقلاً بیشترین نیاز را به کارآفرینان دارد تا مشکلات را حل کنند. پس هنر

کارآفرینان این است که با امکانات کم به نتیجه مطلوب برسند. دولت به دنبال مدل‌های جهانی است یکی از مدلها این است که سرمایه‌گذار می‌گوید این کار را می‌خواهم انجام دهم و دولت باید ۱ - ۲ - ۳ - ۴ را در اختیار من قرار دهد تا آن را انجام دهم. در صورتی که کارآفرین می‌گوید من ۱ و ۲ دارم و ۳ و ۴ ندارم ولی با همین به نتیجه می‌رسم. پس منطقاً دولت باید کارآفرینی را تقویت کند.

همیشه بزرگترین مانع در سر راه کارآفرینان مسایل فرهنگی بوده است. لذا بزرگترین نقشی که دولت می‌تواند داشته باشد تغییر فرهنگ اوزشی کشور است. متأسفانه در فرهنگ ما کارکردن یک ارزش نیست، بلکه ضدارزش است. در صورتی که ما در شرایطی هستیم که باید همه تلاش کنند تا به نتیجه برسند. بحث بعدی این است که هرکس بیشتر کار کند، فکر کند و دست به نوآوری بزند باید به او ارزش و نشان افتخار داد. در بحث حمایتها باید گفت؛ حمایتها به دو نوع تقسیم می‌شوند، یکی حمایت قانونی، یعنی وقتی کسی می‌خواهد کار جدیدی را انجام دهد، کسی مانع او نباشد. متأسفانه در کشور ما وضع به گونه‌ای است که اگر فردی دلالی و کار چاق‌کنی کند، هیچکس به او کاری ندارد. ولی اگر کسی دست به تولید زد، انواع مانع‌تراشی‌ها در سر راه او ایجاد می‌شوند. حمایت دیگر، حمایت مادی است که در هر حال ضرورت آن همیشه احساس می‌شود.

آذرهوش: درمورد حمایت‌های دولت از کارآفرینی، نکات مهمی وجود دارد که از همین آغاز کار باید به آنها توجه کرد. حمایت از کارآفرینان باید به نحوی صورت گیرد که روحیه خودانگیزی، توفیق‌طلبی، پشتکار و خطرپذیری را از میان نبرد. قبل از اینکه تسهیلاتی در اختیار کارآفرینان قرار دهیم باید از هدفها، قابلیت‌های بالفعل و بالقوه آنها تاحدی اطمینان حاصل کرد. در غیراین صورت طرحهای کمک به کارآفرینان به چارچوبهای جدیدی برای نسوعی سودجویی یا رانت‌جویی تبدیل خواهد شد. در این زمینه از تجارب دنیا مطالب زیادی را می‌توان آموخت.

تدبیر: با سپاس فراوان از تمامی میهمانان ارجمند امید است گفتگوها، نظرات و پیشنهادهای مطرح شده در شناخت بیشتر مفهوم کارآفرینی، رشد و توسعه اقتصادی کشور و نیز اعتلای ایران اسلامی موثر و مفید واقع شود. □