

برای هریک از پرستل روشن گردد، تا با همیاری آنها بتوان انجام تغییر را به طرز کامل و صحیح اجرا کرد.

۹ - مرحله آخر پرسنی بازخورهای ناشی از تغییر: برای پرسنی بازخورهای میتوان به مسوی پرداخت تغییر یعنی برداشتن اینها با اینکه مجدد میتوان تغییرات در تغییر ایجاد کرد.

توانایی سازمان نیز امکان این تغییر را می دهد شرط لازم است اما روش و زمان اعمال تغییر نیز دارای اهمیت خاص است که اگر تغییر در زمان مقرر انجام پذیرد میتواند بازده مناسب خود را داشته باشد.

۸ - آموزش کارکنان: پس از انجام درست و صحیح تغییر باید به کارکنان آموزش‌های لازم داده شود به گونه‌ای که علت و نیاز به تغییر در سازمان

در این زمان خاص را داریم و به معنای دیگر در این مقطع زمانی تغییر به فرع سازمان خواهد بود یا خیر.

۲ - هلت و نیاز به این تغییر: باید دانست سازمان به چه دلیل نیاز به تغییر دارد، یعنی در واقع داشتن مشکل کنونی سازمان و اینکه تغییر در کدام قسم است و با چه هدفی باید صورت پذیرد و آیا این تغییر مشکلات سازمان مرتضع خواهد شد یا خیر. شاید با یک انتخاب شلط نه تنها به اهداف سازمان تزویج کنند بلکه چه بسا دورت هم خواهیم شد.

۳ - شناخت تغییر: شناخت خود تغییرات بطور کامل، یعنی اگر تبایل داریم قسمت از خط تولید را عرض نماییم، باید نسبت به آن قسمت جایگزین شده اطلاعات کافی بدست آورده و نسبت به توانایی‌ها و عدم توانایی‌های قسمت تعریض شده شناخت کامل پیدا کرد. در واقع باید دانست با تعریض این قسمت جدید سیستم چقدر کارتر خواهد شد.

۴ - توانایی ایجاد تغییر برای سازمان: پس از پرسن مراحل فوق باید به موضوع توانایی سازمان برای ایجاد آن تغییر فکر کرده و باید پرسن شود این تغییر چه ابعاد مالی و هنرمندانی چنین برای سازمان بهار خواهد آورد و در واقع این تغییر به چه قیمتی انجام خواهد شد. چرا که این امکان وجود دارد که با وجود نیاز، این تغییر بار مالی زیادی که بیش از نفع آن باشد ایجاد کند و با به بیان ساده‌تر با وجود نیاز به تغییر این عمل مقرنه به صرفه نباشد یا از ابعاد دیگر نیز نیروی انسانی، مکان و... ممکن است سازمان توانایی انجام آن را نداشته باشد.

۵ - تعداد تغییرات: حتی مقدور تغییرات باید به صورت منفرد اعمال شود و تا حد امکان از انجام تغییرات متعدد در یک زمان خودداری کرد. چرا که این امکان وجود دارد که در گشت تغییرات، هدف اصلی بس معنای گردد و کارکنان دچار سردرگم شوند که در این حالت نه تنها به اهداف سازمان تزویج خواهیم شد بلکه این امکان وجود دارد که سازمان را در خط نابودی قرار دهیم.

۶ - پرسن مراحل تغییر: بعضی وسعت تغییر امکان اعمال یکباره آن را نمی دهد و باید برای اعمال تغییر مراحلی را پس زیزی کرد و در هر مرحله دقتی‌های لازم انجام گرفته و سمعیت را برای مرحله بعد آماده ساخت.

۷ - روش و زمان اعمال تغییر: اینکه تغییر ضروری است و نیاز سازمان بر این است و

خلاقیت و فوآوری در بازار و قابقی امروز

مترجم: حمید توحیدی
NEW - WORLD, MARCH 1998

۱۹۸۶ به بعد دو برابر شده است. شرکتهای نظیر INTEL، علیه هرگز که از ایدهات و اختراعات مهم آنها سوءاستفاده کند دادخواست تنظیم من کنند. از طرف دیگر شرکتها بطور روزافزون به این موضوع پس میبرند که دارایی ذهنی و اندیشه آنها هم بک رسچشم غش درآمدشان بوده و هم یک منبع پردازش قابل استقبال است. برای مثال سال گذشته شرکتهای آمریکایی بالغ بر یکصد میلیارد دلار درآمد داشتند که هفت برابر عایدی آنها در سال ۱۹۹۰ بود. در اروپا شرکت زیمنس بازیگر پیشگام در عرصه ابداع و اختراع است. امروز این شرکت میتواند یکصد هزار اختراع را مطرح کند که همراه با توافقها و فواردادهای تاییدشده، مجموعاً دارای ارزش یک میلیارد دلاری است. برای هدایت فرهنگ شدن یک اختراع، ترتیبات بین‌المللی وجود دارد که در واقع این اختراع باید بینگر یک ابداع تکنیکی واقعی باشد و نمی‌تواند فقط اینچه را که از قبل موجود بوده است به روز درآور. بنابراین مخفوع این حق را دارد که اختراع خود را به مدت ۱۵ یا ۲۰ سال تولیدکرده و به بازار ارائه دهد و یا اینکه دیگران را از استفاده تجاری از آن منع کند.

اما مسئله بفرنچ این است که مخفوع در امریکا الزاماً کسی نیست که برای اولین بار اختراع خود را به ثبت می‌رساند بلکه کسی است که بتواند ثابت کند او اولین شخصی است که آن را ساخته است. یک نمونه از این مورد را می‌توان

در میدان نبرد رقباً بازار جهانی اسراره، اختراعات و نوآوریها سلاح قدرتمندی به شمار می‌روند. داشن فنی که به صورت قانونی حمایت می‌شود نه تنها میلیونها دلار به شرکتها سود می‌رساند بلکه میتواند به سرعت ورقا را از میدان ببرون کند. مدعاً ابداع و اختراع همانند نظامیان ارشد عصر صنعتی هستند. زبان گفتاری آنها به گفتار ژنو‌ها شایسته دارد؛ نیروها از ایش داده شده و مستقه مخصوص دیده‌های می‌شود. نیروهای متعدد به پیش رانده شده و نبردها آغاز می‌شود. حملات گولزنند و تهدیدات وجود داشته و سنگرهای بربا شده و باج گیری شروع می‌شود.

«اویلهام ون لیرس» مدیر امور ابداع و اختراع شرکت زیمنس که با ۱۵۰ محقق کار می‌کند، می‌گوید: «هیچ چیز بهتر از مسائل نظامی نمی‌تواند آنچه تا انجام می‌دهیم! توصیف کند. دلیل آن ساده است: وقتی محصولاتی تولید می‌شود شرکتها توجه خبردار را به خود جلب می‌کنند یعنی اختراعات این فرست را به آنها می‌دهد که مستقیماً به دیال رقبای خود باشند». اختراعات در سالهای اخیر از اهمیت بسیار زیادی برخوردار شده‌اند. از یک طرف ابداعات و اختراقات برای قوت پخشیدن به ادعاها، ایمن ساختن سهام بازار و ترساندن رقباً مورداً استفاده فراز من گیرند. از این منظر، این نکته اهمیت دارد که تعداد اختراقات مورد بحث در آمریکا از سال

ویژگیهای مدیر پیکار و مصرف

از: حمید شاهین‌دززاده

زیر دست خود دارد، در مقابل مدیران بالادست رام و اسپرند.

در حقیقت بیشتر به بلطف بانگویی می‌پردازند چون نصیحت‌خواهند سوچیت خود را از دست بدند. پذیرش حقیقت برای انسانها سخت و غیرقابل تصور است و به همین علت بیش از پیش چاپلوس خواهند شد. این حالت در مدیرانی که از نظر فن نیز کمربود دارند بیشتر پروز من گشته.

- معمولاً با رئیس بالادست هم‌صدماً هستند و سعی دارند که نظر او را به خود معرفت سازند؛
- معمولاً نظرات پرسنل زیر دست را برای رسیدن به هدف به نام خود ثبت می‌کنند، به

و فتن سقوطیت بهبود می‌آیند آیا به تبلیغ‌های دیگران احترام می‌گذارند یا خیر؟ آیا مثل سابق که از مدیریت دیگران اشکال می‌گرفتند اکنون اشکالات خود را می‌بینند یا خیر؟ و آیا به اشکالاتی که از طرف دیگران بیان می‌شود و یا انتقاداتی که از شما می‌شود با روحیه کثیر شما سازگار است؟ تاچه حد نظرات دیگران را در تضمیم گیریهای خود ارجاع می‌دانند و اگر به این موارد بی‌اعتنای شده‌اید به هوش پاشید که دارید مدیر یکبار مصرف می‌شود.

مدیرانی که پس از مصرف در سازمانها و موسسات مختلف زیاد به چشم می‌خورد آنان ویژگیهای خاص خود را دارند. که در ذیل به چند

اکثر اتفاقات با روحیه کثیر شما سازگار نیست و در

تصمیم‌گیریهای خود پذیرفروزان اهمیت نمی‌دهند
به هوش پاشید که دارید مدیر پیکار و مصرف می‌شود

همین خاطر کارکنان دیگر نظرات خوب خود را ابراز نخواهند کرد. درواقع آنان با این کار خلاصت و نتیجه درین پرسنل خود را ازین می‌برند؛

- جلسه‌ای برای نظرخواهی از پرسنل و هفتگری تشکیل نمی‌دهند اگر هم تشکیل دهند کسی حرفی نخواهد زد؛
- کاشتن آ忿ن‌های ارتباطی و کسب خبر میان پرسنل؛
- اشکال گیریهای آنان به حدی است که در نفع افرادی، انگار می‌خواهند از هر چیزی اشکالی پژوهشند و آن را به نوعی اصلاح کنند؛
- برای سخت‌گیری بیشتر آنان نیاز به یک اشاره از مدیران ارشد خود دارند. □

به قبلاً مهندس گمنام GILBERT HYATT که ناشناخته بود اشاره کرد که ادعا اختراع آمریکا بس از بیست سال نبرد قانونی، او را در سال ۱۹۹۰ به عنوان مخترع میکروپروسورها یا ریزپردازندۀ‌های پیکارچه شناسایی کرد. درنهایت شرکت PHILLIPS اختراع او را خریداری و سعن کرد که ادعاهای HYATT را به اثبات برساند گرچه به موقوفیت چندانی دست پیدا نکرد.

دادگاهها درقبال تنظیم از قوانین اختراع، بهشدت عکس العمل نشان می‌دهند. برای مثال زمانی که شرکت پولاروید در دهه ۱۹۸۰ حکم را از دادگاه گرفت مبنی بر اینکه شرکت کذاک را از ساخت دوربین‌های همکاس با عکس نوری متن می‌گرد نتایج کار بسیار فاجعه‌آمیز بود: شرکت کذاک مجبور شد کارخانه‌ای را تعطیل کرده و سه برابر ضرر درآمد از دست رفته را به اضمام بهره و هزینه‌های گواهی پردازد. این هزینه‌ها بر میلیاردها دلار بالغ گردید.

از آن این ارقام و اعداد شاید به این اندازه شگفت‌آور نباشد که پدانید مخترعان و وکلای وجود دارند که در انتظار خرصنی برای دام گشترند و یا به عبارتی کلاهبرداری از دیگران بمسر می‌برند. به عنوان نمونه در آمریکا افرادی وجود دارند که اختراعات را تنها برای سودجویی خودشان بذست می‌آورند. و در اروپا نیز حلوات در کمین مخترعان نشستن، زیر دندان شرکتها مزه کرده است. آنها عمدتاً اطلاعات به دست آمده در مروره رقبا را درخصوص تجاوز و زیبایگذاشتن قانون اختراع مورد بررسی قرار می‌دهند. آنگاه نا زمانی که شرکت دیگری مقدار زیادی روی این اختراع سرمایه‌گذاری کند و آنها بتوانند از این همگر هزینه‌های گواهی و خسارت زیادی را به دست بیاورند، صبر می‌کنند. این افراد به عنوان یک تهدید موثر درخصوص کسب حکم دادگاه برای بستن کل شرکتی که این مخصوص تولیدشده از راه علاف را می‌فروشد، شهرت یافته‌اند.

یک مقام آمریکایی در این باره می‌گوید: «اختراعات می‌توانند یا به عنوان حقایق در دفاع و یا شمشیری در حمله موره‌استفاده قرار گیرند». برچمی که شرکتها بزرگ به صورت مدام برای نبرد زیر آن روزه می‌روند اغلب کارکس را برای انجام دادن در مخصوص اختراعات طلب می‌کنند: نامهای تجاری مثل «مرسدس» و «کرکاکولا» که اعتباری برای بازار به همراه دارند بیشتر از تمام اختراعاتی که این شرکتها انجام داده‌اند ارزش دارند. □