

حجم عمده‌ای از وقت ما در هنگام بیداری به تعامل و ارتباط با دیگران می‌گذرد. بر همین اساس، روش ما در برقراری ارتباط با دیگران نقش تعیین‌کننده‌ای در چگونگی زندگی ما دارد. زندگی در دوران گذشته از پیچیدگی کمتری برخوردار بود. تحرک اجتماعی و سیستم‌های سازمانی کمتر بودند و انسانها در روابطشان نقشهای ساده و مشخصی داشتند. اما زندگی در آستانه قرن بیست و یکم پیچیدگی فزاینده‌ای پیدا کرده است و قواعد و مقررات، براساس نظامی که انسانها در یک زمان خاص در آن فعالیت دارند، تغییر می‌کند. چنین وضعیتی مهارتهای ارتباطی و اجتماعی خاص و پیچیده‌ای را طلب می‌کند و از این روی یادگیری مهارتهای اجتماعی دیگر یک پدیده ساده و خودجوش نیست و نیازمند توجه‌ای حرفه‌ای و نظام‌دار است.

رفتار متجلی از مهارتهای ارتباطی - به عنوان یک عامل اساسی در مدیریت کارآمد - پدیده‌ای است که خیلی به آن توجه نمی‌شود. چنین پدیده‌ای ناشی از این است که افراد معمولاً امکان مهار و تنظیم آگاهانه رفتار بین شخصی براساس موقعیتهای مختلف را درک نکرده‌اند.

در دنیای امروز آموزش مهارتهای فنی اهمیت ویژه‌ای دارد، و برای هر شغل و حرفه‌ای مجموعه‌ای از چنین آموزشهایی لحاظ می‌شود. امروزه هر کسی می‌داند که

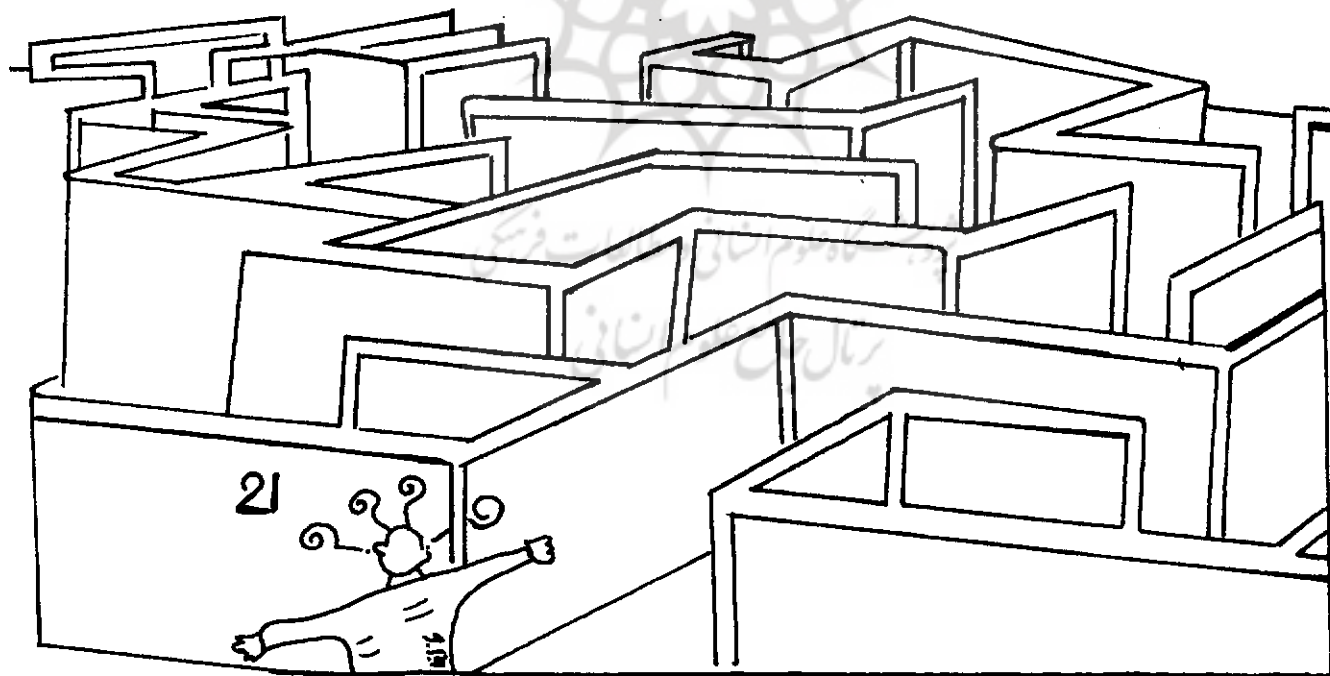
مهارتهای ارتباطی: زیربنای مدیریت بهره‌ور

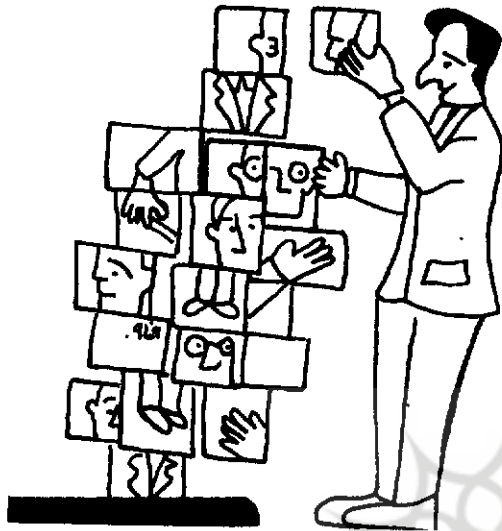
نیما قربانی

را می‌آموزد، الا اینکه چطور باید با بیماران خود ارتباط برقرار کند تا فشار روانی ناشی از بیماری را نیز در آنها کاهش دهد. چنین پدیده‌ای نشان می‌دهد که صرف‌نظر از اهمیت کلی مهارت‌های ارتباطی در دنیای امروز، برخی حرفه‌ها هستند که با دیگران بیشتر سر و کار دارند و از این روی سبک برقراری ارتباط در چنین حرفه‌هایی ارتباط مستقیمی با کارایی و بهره‌وری فرد در خود آن شغل دارد. با وجود این، در این حرفه‌ها به مهارت‌های ارتباطی به عنوان یک فن ضروری آموزشی نگاه نمی‌شود.

مدیریت نیز جزء آن دسته از مشاغلی است که تسلط بر مهارت‌های ارتباطی زیربنای موفقیت و کارایی در آن است. اما چرا؟

رانندگی نیاز به آموزش فنونی دارد که بدون یادگیری آنها، نمی‌توان فرد را به لحاظ حرفه‌ای راننده دانست. چنین فنونی در خصوص حرفه‌هایی چون نقاشی ساختمان، معلمی، مهندسی، پزشکی، مدیریت و... نیز مصداق دارد. اما گذشته از اینکه هر حرفه‌ای نیازمند آموزش‌های فنی است، برخی از مشاغل هستند که در آن فرد با هم‌نوعان خود، به صورت مستقیم، سر و کار بیشتری دارد. حال در این وضعیت سؤال مهم این است که تکلیف یک پزشک، معلم و مدیری که از شایستگی‌های بالایی برخوردار است، اما نمی‌تواند به طور سازنده‌ای با بیمار، شاگرد و یا کارکنان خود ارتباط برقرار کند چه می‌شود؟ برای مثال، نظام آموزشی پزشکی، به پزشک تمامی چم و خم‌های فنی کار



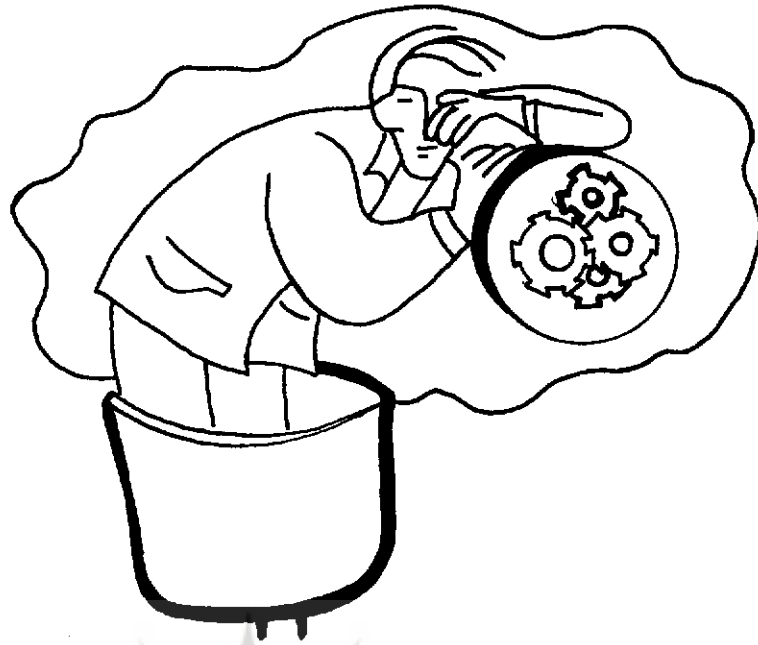


بنابر تعریف متداول، مدیریت هنر انجام امور به وسیله دیگران، علم و هنر هماهنگی کوشش‌ها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف معین^(۱)، و یا کار با و به وسیله افراد و گروه‌ها و دیگر منابع به منظور نیل به اهداف سازمانی^(۲) است. بر مبنای تعاریف مذکور، وظایفی که به طور کلی می‌توان در حیطه عمل مدیران قرار داد عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت، هدایت و انگیزش، ارتباطات، و تصمیم‌گیری. در میان وظایف مذکور، نقش مهارت‌های ارتباطی به صورت آشکار و مستقیم در بُعد ارتباطات، و به صورت پنهان، اما باز هم مستقیم، در وظایف دیگر نهفته است. زیرا برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت، هدایت

و انگیزش، و تصمیم‌گیری نیز هر یک در چارچوب یک فرآیند ارتباطی و تعاملی تحقق پیدا می‌کنند. در عین حال، در یک الگوی نظری سلسله‌مراتبی در خصوص نقش آشکار مهارت‌های ارتباطی در یک مدیریت بهره‌ور، می‌توان گفت که میزان اشباع وظایف مدیریتی از مهارت‌های ارتباطی از تصمیم‌گیری آغاز می‌شود، با برنامه‌ریزی و سازماندهی ادامه می‌یابد، و به کنترل و نظارت، هدایت و انگیزش، و در نهایت ارتباطات منتهی می‌گردد. اما شایان ذکر است که در یک الگوی عملی، تمامی وظایف مدیریتی ماهیتی در همتنیده دارند و مهارت‌های ارتباطی در بطن تمامی آنها وجود دارد.

یادگیری مهارت‌های ارتباطی امکان مهندسی رفتار آشکار را به منظور رسیدن به اهداف مورد نظر در فرد فراهم می‌کند.

یافته‌های پژوهشی و تجربه روزمره هر یک از ما گواه این امر است که هشتاد درصد از وقت مدیران صرف برقراری ارتباط با دیگران می‌شود^(۳). با توجه به چنین حجم زمانی عظیمی، بدیهی است که سبک مدیر در برقراری ارتباط با کارکنان، همکاران، مقامات بالاتر، و منابع برون سازمانی نقشی تعیین‌کننده در عملکرد وی دارند. تغییرات فن‌آوری، فرهنگی، و آموزشی در جوامع



چون سخت‌کوشی، دانش فنی و حرفه‌ای، توانایی تصمیم‌گیری، و ... از جمله عوامل مؤثر در یک مدیریت موفق هستند که باز هم به رفتار مربوط می‌شوند، اما نه رفتار آشکاری که در تعاملها و ارتباطات مؤثر است. همچنین، علاوه بر عوامل رفتاری مذکور، متغیرهای موقعیتی نیز در کارایی یک

مدیر مؤثر است. در مجموع، رفتار آشکار فرد در تعاملهای بین شخصی در کنار عوامل متعدد دیگر زمینه‌ساز یک مدیریت بهره‌ور هستند. اما

تغییرات فن آوری، فرهنگی، و آموزشی در جوامع امروز، منجر به دگرگونی تصویر قالبی مدیر از یک رهبر مستبد و خشن به فردی حساس به احساسات و افکار دیگران، و مجهز به مهارت‌های ارتباطی شده است که به اهمیت شناخت عواملی که رفتار انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، آگاه است.

رفتار متجلی از مهارت‌های ارتباطی - به عنوان یک عامل اساسی در مدیریت کارآمد - پدیده‌ای است که خیلی به آن توجه نمی‌شود. چنین پدیده‌ای ناشی از این است که افراد

امروز، منجر به دگرگونی تصویر قالبی مدیر از یک رهبر مستبد و خشن به فردی حساس به احساسات و افکار دیگران، و مجهز به مهارت‌های ارتباطی شده است که به اهمیت شناخت عواملی که رفتار انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، آگاه است.^(۴)

اهمیت رفتار آشکار در ارتباطات

رفتار، به عنوان موضوع مورد مطالعه روانشناسی، به دو بعد رفتار بیرونی و یا آشکار، و رفتار درونی و یا پنهان - همچون احساسات و افکار - تقسیم می‌شود. رفتار آشکار در روابط بین شخصی اهمیتی بنیادین دارد، زیرا این تنها رفتار آشکار ما است که در معرض دید و قضاوت دیگران قرار می‌گیرد. این امر بخصوص در موقعیتهایی که ما مایلیم با عملکرد و یا دیدگاهمان دیگران را تحت تأثیر قرار دهیم و یا اعتباری شخصی کسب کنیم اهمیتی فزاینده دارد.

در عین حال شایان ذکر است که این تنها رفتار آشکار نیست که تعیین‌کننده موفقیت یک مدیر است. عواملی



حتی برخلاف پیامدهای مثبت رفتار صادقانه، مسئله را تشدید کند. برای مثال، فرض کنید منشی شما نامه‌ای را گم کرده و یا درست تایپ نکرده است. احساس شما به عملکرد منشی تان می‌تواند به صورتهای متعددی در رفتار آشکار شما متجلی شود. ممکن است: به او اخم کنید ولی چیزی نگوئید، ممکن است بگوئید اصلاً نامه تایپ کردن بلد نیست، بگویند منشی خوبی نیست، ممکن است از کارهای دیگر او ایراد بگیرید، و تمامی این روشها که متجلی احساس عصبانیت شما در رفتار آشکارتان است، در عین حال که بر صداقت و تجلی بیرونی احساسات تأکید دارند، کارآمد نیستند. زیرا در تمامی مثالهای مذکور، منشی شما در موقعیتی مبهم قرار می‌گیرد.

ادامه در صفحه ۶۷

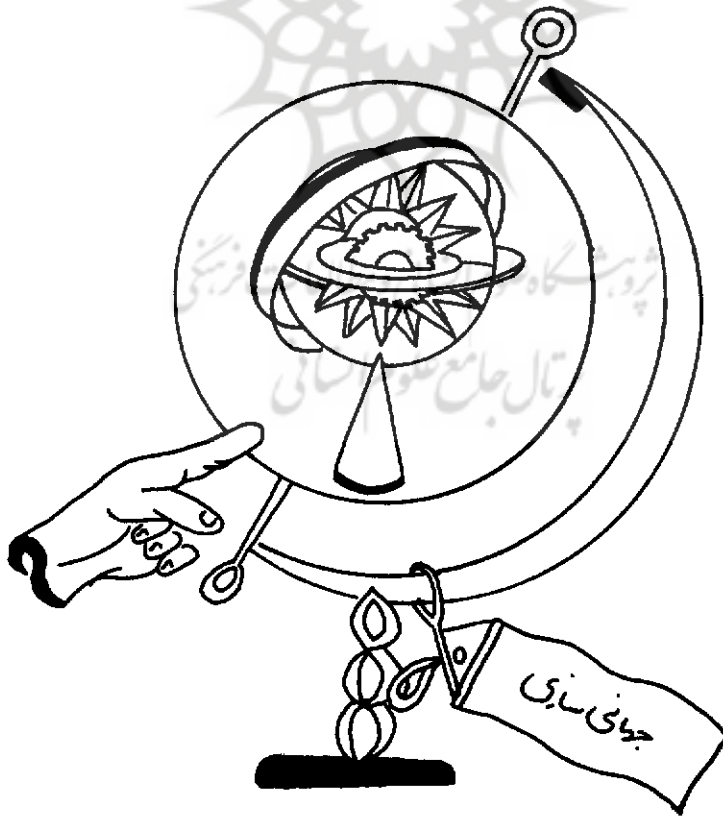
معمولاً امکان مهار و تنظیم آگاهانه رفتار بین شخصی براساس موقعیتهای مختلف را درک نکرده‌اند. همچنین برخی ممکن است اینطور تصور کنند که تنظیم و مهار آگاهانه رفتار آشکار مغایر صداقت است، و اگر فرد احساسات و دیدگاههای درونیش با رفتار آشکارش هماهنگی نداشته باشد، رفتارش فاقد اصالت و صداقت است. اما واقعیت این است که صداقت و صراحت الزاماً به این معنا نیست که شما باید حتماً احساسات درونی خود را در رفتار آشکار خود نمایان سازید. چنین عملی به تحلیل شما از موقعیت و اهدافی که مایلید در رابطه کسب کنید بستگی دارد.

از طرف دیگر، تجلی احساسات در رفتار آشکار می‌تواند نمودهای متعددی داشته باشد، و در مواردی

مصاحبه با بنیانگذار اجلاس داووس

حاضر بسیاری از مدیران شدیداً احساس آسیب‌پذیری می‌کنند؛ اما در ضمن آنهایی که حاضرند ریسک کنند و به پیش بروند فرصتهای بزرگی در پیش رو دارند. اگر سخنان اقتصاددانانی را که در این اجلاس سخنرانی کردند می‌شنیدند، پی می‌بردید که آنها معتقدند ناچیز بودن میزان پس‌انداز و همچنین تقبل نقش صندوق بین‌المللی پول، به عنوان آخرین تیر ترکش آمریکا را در برابر بحران اقتصادی آسیب‌پذیر ساخته است. اما تمامی مدیران شرکتهای حاضر در این اجلاس

کلاوس شوآب، بنیانگذار و رئیس مجمع اقتصاد جهانی، بهتر از هر کس دیگر می‌تواند مطالب مطرح شده در سی‌امین کنفرانس سالانه مجمع اقتصاد جهانی را که در داووس برگزار شد، جمع‌بندی کند. در متن زیر خلاصه‌ای از مصاحبه او با ریچارد هورنیک، سردبیر تایم در امور اقتصادی اروپا، آمده است.



تایم: ظاهراً عده‌ای از مدیران شرکتهای حاضر در این اجلاس از رضایت فاطر برخوردار بودند. به نظر شما دلیل این امر چیست؟
شوآب: در حال



ما فوراً بازسازی شود.

مسأله دوم به عملکرد خود شرکتها مربوط می‌شود. این اجلاس در طرح موضوع مسؤولیت جامعه نسبت به شرکتها نقش مهمی داشت. بحران کشورهایی چون اندونزی که در آن بخش اعظم طبقه متوسط از بین رفت و کودکان از مدارس به خیابانها ریختند، شرکتها را بر آن داشت که حساب شده‌تر عمل کنند. حال به انسجام اجتماعی اهمیت بیشتری داده می‌شود، زیرا هر قدر انسجام اجتماعی کمتر باشد، جامعه در برابر بحرانها آسیب‌پذیرتر می‌شود.

دو سه سال قبل مدیران شرکتها آنقدر سرگرم اصلاحات و بازسازی بودند که به چنین مسائلی فکر

از موفق‌ترین مدیران در حوزه کار خود هستند. شرکتهای آنها طی سه یا چهار سال اخیر شاهد اصلاحات اساسی برده است و جمع و جورتر شده تا از اتلاف وقت و سرمایه جلوگیری شود. این مدیران نسبت به آینده خوشبین هستند. مثلاً یورگن اسکرپ و رابرت ایتون، که از مدیران شرکت دایملر و کرایسلر هستند، معتقدند بازار جهانی اتومبیل اشباع شده است، با این حال آنها نسبت به آینده شرکت امیدوار هستند.

از سوی دیگر، آغاز رواج یورو کمک زیادی به بهبود اقتصاد اروپا می‌کند، در حالی که در ایالات متحده، بسیاری بر این باور بودند که عصر اقتصادی قدیم پایان یافته و عصر جدیدی فرا رسیده است. مدیران شرکتهای آسیایی حاضر در اجلاس هم معتقدند که از وخامت اوضاع اقتصادی آسیا کاسته شده است. شاید وضعیت حاضر را وضعیت بی‌ثباتی تلقی کنید، اما به نظر من وضعیت فعلی سرآغاز روند عادی شدن اوضاع در آینده است.

تایم: چگونه می‌توان مشکل آسیب‌پذیری شرکتها را حل کرد؟

شوآب: جهانی‌سازی ما را با دو مسأله متفاوت مواجه ساخته است. اولاً، لازم است که نظام قانونمند جدیدی برای تجارت جهانی ایجاد شود. این کار، کار دولتهاست. در این مورد، شرکتها فقط می‌توانند دولت خود را به ایجاد این نظام ترغیب کنند. در این اجلاس معلوم شد به رغم وجود چند نظر مخالف، خیلی‌ها با این طرح موافقت. تمام دولتهای حاضر در اجلاس اظهار داشتند که لازم است ساختار مالی بین‌المللی

نمی‌کردند. تحول دیگری که رخ داده این است که قبلاً شرکتها خود را نسبت به کشور خودشان مسؤول می‌دانستند، اما امروزه باید به اصول جهانی پایبند باشند. این امر خواهی نخواهی صورت خواهد گرفت، اما تحقق آن به درازا خواهد کشید.

تایم: به همین دلیل مضمون اجلاس امسال "جهانی شدن مسؤولانه" بود؟

شواآب: این مضمون برای عده‌ای عجیب بود، آنها پرسیدند چرا به جای جهانی سازی، از واژه جهانی شدن استفاده شده است. در پاسخ باید عرض کنم که جهانی سازی بار معنایی ایدئولوژیک پیدا کرده است. جهانی سازی یک فرآیند اقتصادی بی‌رحمانه تلقی می‌شود.



که مشاغل و فرهنگها را نابود می‌کند و هر پدیده بدی تحت این عنوان به مردم عرضه می‌گردد. از این رو من واژه جهانی شدن را ترجیح می‌دهم زیرا این واژه هم به جهانی سازی مربوط می‌شود و هم به ما کمک می‌کند که تمام وجوه جهان، اعم از وجوه اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیک، اجتماعی و فرهنگی آن را در نظر بگیریم.

تایم: از اجلاس اقتصادی جهان چه کاری ساخته است؟

شواآب: امروز باید ببینیم چه شرکت‌هایی به موفقیت جهانی دست یافته‌اند. آنها را می‌توان الگو قرار داد و ما می‌توانیم شرکت‌های دیگر را به پیروی از آنها تشویق کنیم. این کار برای اجلاس تازگی ندارد. ما از سال ۱۹۷۲ بدین سو شعار جهانی کردن شرکتها را سر دادیم؛ ما پیرو ایدئولوژی خاصی نیستیم اما ارزش خاصی برای این شعار قائلیم.

تایم: در پنج تا ده سال آینده چه تمولی در این اجلاس رخ می‌دهد؟

شواآب: ما نمی‌توانیم تعداد اعضا را افزایش دهیم و به صورت یک محفل خاص باقی بمانیم. این بدان معناست که عده‌ای از اعضا از اجلاس خارج خواهند شد و جای خود را به اعضای پیشتاز خواهند داد. سیاست فعلی ما ایجاب می‌کند در پایان هر اجلاس، از ۵٪ از اعضا تقاضا می‌کنیم که از این جمع خارج شوند. از طرف دیگر می‌خواهیم این اجلاس به مدیران نشان دهد که از چه تکنولوژی‌ای استفاده کنند.

ادامه در صفحه ۶۹

چگونه باید از اطلاعات استفاده نمایند. مدیرانی که دارای سواد و فرهنگ اطلاعاتی باشند بسیار نادرند. آنها می‌توانند (آهنگ ساده‌ای) مانند "مری یک بره کوچک داشت" را بنوازند ولی نه (سمفونی‌های) بتهون را.

امروز شنیدم که مدیر فروش یکی از محصولات در یکی از شرکتهای معروف دارویی سعی کرده است مقالات علمی مربوط به محصولی را که توزیع می‌کند (از کتابخانه) بگیرد ولی مسئول کتابخانه شرکت به مدیر خود شکایت کرده است. براساس مقررات، خانم کتابدار مقالات علمی را باید تنها در اختیار متخصصین و حقوقدانان شرکت قرار دهد. او مجبور شد به یک مشاوره کامپیوتری مراجعه کند تا به خارج از شرکت رفته و ۲۰ مقاله علمی مربوط به این محصول را از یک پایگاه اطلاعاتی استخراج کند تا بتواند یک آگهی تبلیغاتی صادقانه برای محصول مذکور تهیه کند. نکته اصلی در داستان فوق این مطلب است که این مدیر فراتر از سایر مدیران می‌اندیشد؛ ۹۹

مدیریت عالی در عصر

فرا-سرمایه‌داری

گفتگویی با پیترا دراکر

«ترجمه: منصور شریفی کلوثی»

«قسمت پنجم»

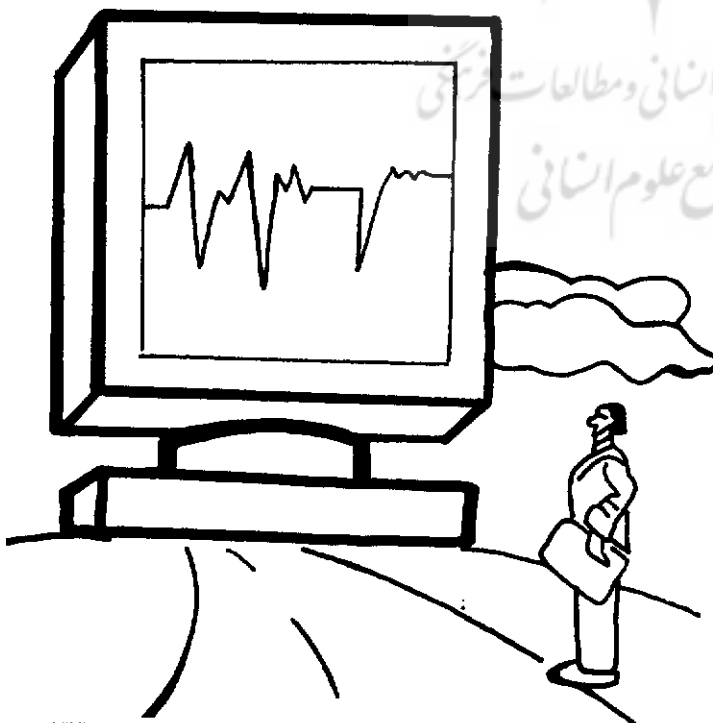
HBR: در مورد نظرتان راجع به "مسئولیت اطلاعاتی"

و جایگاه آن در جامعه فرا-سرمایه‌داری توضیح دهید؟

دراکر: تعداد کثیری از مدیران فکر می‌کنند متخصصین کامپیوتر می‌دانند که مدیران برای اینکه کارهایشان را انجام دهند به چه اطلاعاتی نیازمندند و چه اطلاعاتی را باید برای دیگران تهیه نمایند. سیستم‌های اطلاعاتی کامپیوتری گرایش به تمرکز بیش از اندازه بر روی اطلاعات درون سازمانی دارند تا منابع خارج از مؤسسه نظیر مشتریانی که باید روی آنها حساب کرد.

در سازمانهای امروزی، شما ناگزیرید مسئولیت اطلاعاتی را به عهده بگیرید، زیرا اطلاعات ابزار اصلی شما محسوب می‌گردند، لیکن اکثر مدیران نمی‌دانند که

توسعه مدیریت - اردیبهشت ۱۳۷۸



درصد مدیران هنوز به ضرورت نیاز به این قبیل اطلاعات (برون سازمانی) برای پاسخگویی به نیاز مشتریان پی نبرده‌اند و تازه هیچ راهی را هم برای دستیابی به آن نمی‌شناسند. اولین گام در این مسیر این است که بگوئیم "من به آن احتیاج دارم".

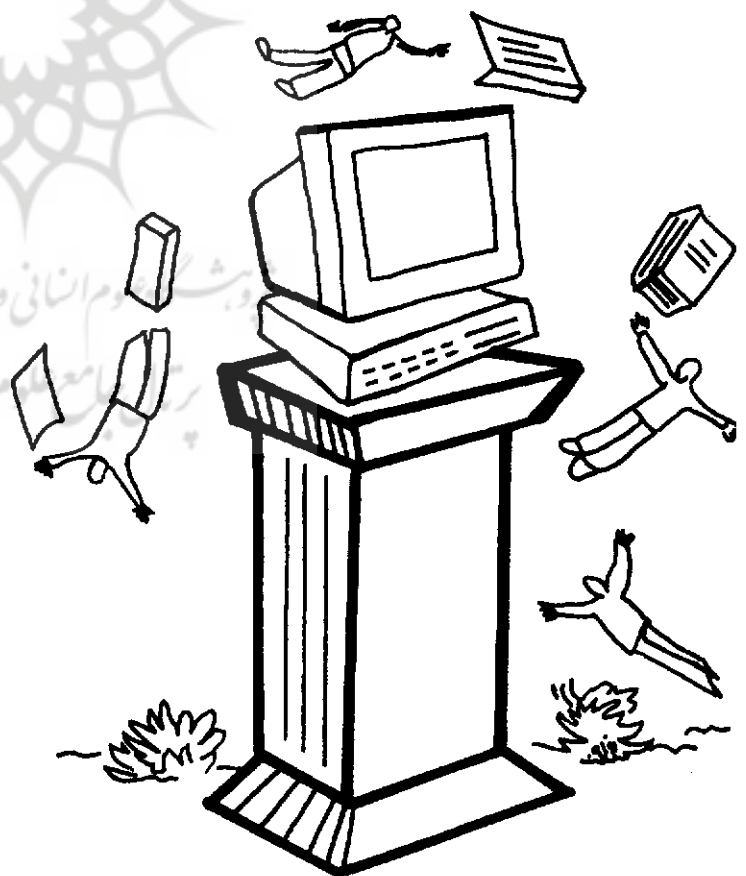
بسیاری از افراد به اهمیت گام «تشخیص نیاز» پی نبرده‌اند. مدتی است با مدیر یک شرکت بزرگ خدمات اطلاعات مالی که بیش از ۱/۵ میلیارد دلار صرف سرمایه‌گذاری بر روی سیستم‌های اطلاعاتی خود نموده است، کار می‌کنم. من و او تمام قبل از ظهرها را با ۸ تن از مدیران زن و ۱۰ تن از مدیران مرد دوایر و دپارتمانهای

مختلف او صحبت می‌کردیم. همگی خیلی باهوش بودند، اما هیچکدام به طور جدی در مورد این مطلب که به چه نوع اطلاعاتی برای کمک و خدمت به مشتریان نیاز دارند فکر نکرده بودند. وقتی من این مطلب را مطرح کردم آنها گفتند "آیا رئیس این را به ما اعلام نخواهد کرد" بالاخره در پایان جلسه همگی موافقت کردند که ظرف یک ماه آینده بطور جدی در مورد تعیین اطلاعاتی که نیاز دارند و از آن مهمتر در مورد اطلاعاتی که نیاز ندارند، نیز کار کنند.

HBR: بنابراین یک مدیر، مسیر خود را برای "مسئولیت اطلاعاتی" با شناسایی کمبود معلومات آغاز می‌کند؟

دراکر: دقیقاً. برای باسواد شدن در زمینه اطلاعات، باید یاد بگیرید که به چه اطلاعاتی نیاز دارید. بیشتر صحبتها در حال حاضر حول تکنولوژی اطلاعاتی دور می‌زند و از آن بدتر در مورد سرعت تجهیزات، هم‌ااش سرعت، سرعت. این طور برخورد محدود تکنیکی سبب از دست دادن و ناپدید شدن ماهیت و نقش بنیادین اطلاعات در سازمانهای امروزی می‌گردد. به منظور سازماندهی روش انجام کار، شما ناگزیر باید از یک کار بخصوص شروع کنید، سپس در مورد اطلاعات ورودی و در پایان در مورد روابط انسانی مورد نیاز برای انجام کار فکر کنید. تأکید اصلی مهندسی مجدد، تغییر سازمانها از گردش اشیاء به گردش اطلاعات می‌باشد. کامپیوتر در این میان صرفاً نقش یک ابزار را به عهده دارد. چنانچه برای خرید یک چکش به فروشگاه لوازم و ابزار صنعتی بروید، از خود سؤال نمی‌کنید

ادامه در صفحه ۶۹



سازمانهای محصور

مسعود حجاریان

برمی آیند تا حصار را اطراف خود بکشند و بر دروازه آن خود بایستند (و یا دروازه بانان وابسته ای بگمارند) تا دیگران از نقاط ضعف آنها آگاه نشوند و ابزاری در اختیار رقبای خود قرار ندهند تا علیه شان بکار گرفته شود.

این واقعیت که عوارض درمانهای سازمانی، می تواند از

امراض سازمان وخیم تر

باشد در این پدیده نیز

رخ می نماید و سازمان را

به یک سازمان محصور

تبدیل می کند.

حصارهای تو در توی

سازمان از تخلیه انرژی

بسی نظامی های درونی

جلوگیری می کند که

موجب تخریب سازمان

می گردد.

اطلاعات

منتشره از

سازمانهای محصور بگونه ای است که چهره

اغلب سازمانها، گرداگرد حیطه مسئولیت خود حصار اطلاعاتی می کشند و دروازه هایی بر آن تعبیه می کنند و جریان اطلاعات را صرفاً از طریق این دروازه ها مجاز می شمارند. بر این دروازه نیز دروازه بانهای مطمئنی می گمارند تا جریان اطلاعات را آنگونه که می خواهند هدایت کنند.

این مشی

اطلاعاتی که برای

حفاظت سازمان از

گزند نامحرمان

الزامی است و

بهره گیری از آن در

بخشهای خاصی از

سازمان متعارف

است؛ اغلب بر

روابط داخلی

واحدها، تأثیر منفی

می گذارد. کارکنان،

سرپرستان، مدیران میانی و حتی مدیران عالی نیز در صدد



بیرونی آنها، زیبا و مثبت جلوه می‌کند، اما برخلاف چهره ظاهر فریبشان درونی آشفته دارند. این سازمانها قادر به بهبود امور خود نیستند و خلاقیت و نوآوری نیز در آنها نوعی تشریفات است که نه تنها ایجاد منافع نمی‌کند و درآمدها را افزایش نمی‌دهد بلکه هزینه‌ها را زیاد کرده و منافع را از بین می‌برد. سازمانهای محصور اگر در محیطی رقابتی قرار گیرند به سرعت بازار خود را به رقبا واگذار می‌کنند و از بین می‌روند.

چهره واقعی سازمانهای محصور زمانی آشکار می‌شود که تغییراتی در مدیریت ارشد آنها بوجود آید و یا آن که میان دروازه‌بانان اطلاعاتی و مدیران، اختلافاتی بروز کند و دروازه‌بانان صحنه را ترک کرده و در خارج سازمان به افشای واقعیات پردازند. به همین دلیل انتصاب در این سازمانها به روش گزینشی و از میان وابستگان (و نه شایستگان) انجام می‌شود که خود موجب افول بیشتر سازمان می‌گردد.

یکی از عوارض حصارهای اطلاعاتی سازمانها، نگرانی مالکین نسبت به عملکرد مدیران آنها است.

مالکین برای آن که این نگرانی به بی‌اعتمادی تبدیل نشود، به کسب اطلاعات از

سازمان می‌پردازند و بصورتی سنتی از روش "بازرسی" استفاده می‌کنند، در این روش استقلال بازرسی اهمیت ویژه‌ای دارد و هرگونه وابستگی میان مدیر و بازرسی اثربخشی این روش را از میان می‌برد. به همین دلیل بعضی از مدیران که از این مشی اطلاعاتی تبعیت می‌کنند برای بقای خود به تطمیع بازرسی دست می‌زنند که مشکل را دو چندان می‌کند.

محدودیت اساسی که در روش سنتی بازرسی وجود دارد، محدود بودن تخصص بازرسان و متنوع بودن تخصص در سازمانهای امروزی است. بطوری که بازرسان را صرفاً به اطلاعات حسابداری محدود می‌سازد و اظهارنظر در خصوص کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران در سایر بخشهای سازمان را میسر نمی‌کند.

تجربیات نشان داده است که بازرسی - به ویژه وقتی

بازرس، نگرش منفی داشته باشد و یا از روشهای غیراخلاقی استفاده کند - اعتماد میان کارکنان، مدیران و رهبران را زایل می‌سازد و انگیزه افراد، مخصوصاً افراد متعهد و دلسوز سازمان را از میان می‌برد.

ابتکار و خلاقیت نیز از دیگر قربانیان بازرسی سنتی به شمار



برداشت کرده و مطابق میل خود پردازش کنند و نسبت به عملکرد سازمان شناخت پیدا کنند. در این روش برای کسب اطلاعات واقعی نیازی به بازجویی کارکنان وجود ندارد.

در حقیقت شبکه‌های اطلاعاتی، سازمانهای خود را از یک سیستم بسته به یک سیستم باز مبدل می‌کنند و موجبات تخلیه بی‌نظمی‌های درونی آنها را فراهم می‌سازند. همچنین عملکرد همه عناصر در یک محیط شفاف مورد ارزیابی افراد مجاز قرار می‌گیرد و بطور طبیعی عناصر ضعیف جای خود را به افرادی شایسته خواهند سپرد و یا آنکه با پشتکار و دقت و فراگیری، بر تواناییهای خود می‌افزایند و به جزئی مؤثر، برای سازمانی پیشرو تبدیل می‌شوند.

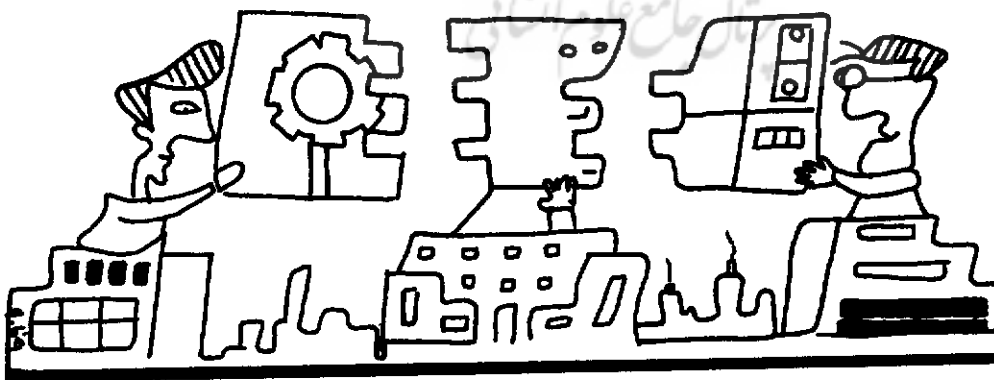
بازرس نیز در سازمانهای جدید نقش تازه‌ای پیدا می‌کند. مسئولیت بازرس از جمع‌آوری اطلاعات به تجزیه و تحلیل اطلاعات ارتقاء می‌یابد و مراجعه بازرسان به اجزای سازمان صرفاً به موارد ضروری محدود می‌شود.

می‌رود زیرا همواره ابتکارات و نوآوری‌ها با مخاطره و شکست همراه است که با اشکالیابی بازرسان، تضاد دارد. سازمانهایی در نوآوری پیشتاز خواهند بود که شکست را فرصتی برای یادگیری سازمان بدانند و از آن استقبال کنند نه آنکه شکست‌ها را در پرونده ارزشیابی کارآفرینان ثبت نمایند. این گفته دانشمندان علم مدیریت را به خاطر بسیاریم «بازرسی، مرگ تعهد و ابتکار را بدنبال دارد».

اصلاح سازمانهای محصور با یک دگرگونی (و نه بهبود تدریجی) امکان‌پذیر است این تحول در بهره‌گیری از تکنولوژی اطلاعات نهفته است.

امروزه خودکارسازی فعالیتهای سازمانها و توسعه سیستمهای اطلاعاتی کامپیوتری مشکلات مربوط به حصارهای اطلاعاتی را مرتفع نموده است. شبکه‌های اطلاعاتی در هر نقطه از سازمان دارای پایانه‌هایی هستند که واقعیتهای عملکردی را به صورت دقیق جمع‌آوری

می‌کنند و عناصر سازمان قادر به محدودسازی جریان اطلاعات نیستند. مدیران و مالکین می‌توانند با ورود به شبکه اطلاعاتی سازمان، اطلاعات موجود را در هر سطحی که مایل باشند



نقش آموزش

در

موفقیت شرکتها

شرکتهای وابسته به شرکت فیات و بزرگترین شرکت ایتالیایی سرمایه گذار در چین است. آقای دوناتی طی یازده سال گذشته در هتل جینلینگ در شهر نانچینگ زندگی کرده است. برنامه‌ای که وی در زمینه آموزش و تبادلات فرهنگی تدوین نموده، از تمام برنامه‌هایی که توسط شرکتهای اروپایی در چین تدوین و اجرا شده، بلند پروازانه‌تر است.

بنابراین نوشیدن قهوه‌ای که به سبک ایتالیایی تهیه شده است صرفاً یکی از ویژگیهای غیرعادی یک ایتالیایی ساکن در خارج محسوب می‌شود. این کار بخشی از مجموعه فعالیتهای مربوط به تبادلات فرهنگی بین چین و ایتالیاست که به عقیده او برای موفقیت شرکت ایوکو در چین کاملاً ضروری است.

مدیران کارخانجات تولیدکننده کامیون‌های ایوکو به این نتیجه رسیدند که باید به کارگران چینی بیاموزند که به زبان ایتالیایی سخن بگویند و رویه‌های اروپایی را الگوی خود قرار دهند.

آقای کامیلو دوناتی در حالی که در دفترش در چین بر روی کاناپه راحت خود نشسته است، جملاتی را به زبان ایتالیایی به زبان می‌آورد.

منشی او خانم وو فوراً با دو فنجان کوچک قهوه وارد اتاق می‌شود. بوی مطبوع قهوه ایتالیایی فضای اتاق را پر می‌کند. سپس خانم وو دو پیغام تلفنی را به زبان ایتالیایی و بدون کوچکترین اشتباه در ادعای جملات به رئیس خود منتقل می‌کند. آنگاه اتاق را ترک می‌کند تا درباره اهمیت توجه به مسائل فرهنگی برای شرکتهایی که در چین مشغول فعالیت هستند به صحبت پردازند.

آقای دوناتی نماینده کارخانجات ایوکو در چین است. شرکت ایوکو که در زمینه تولید کامیون فعالیت دارد یکی از



آغاز کرد. آقای دوناتی در سال ۱۹۸۳ برای اولین بار وارد چین شد تا دربارهٔ جواز بکارگیری فن‌آوری‌های شرکت ایوکو در چین، با مقامات این کشور مذاکره کند.

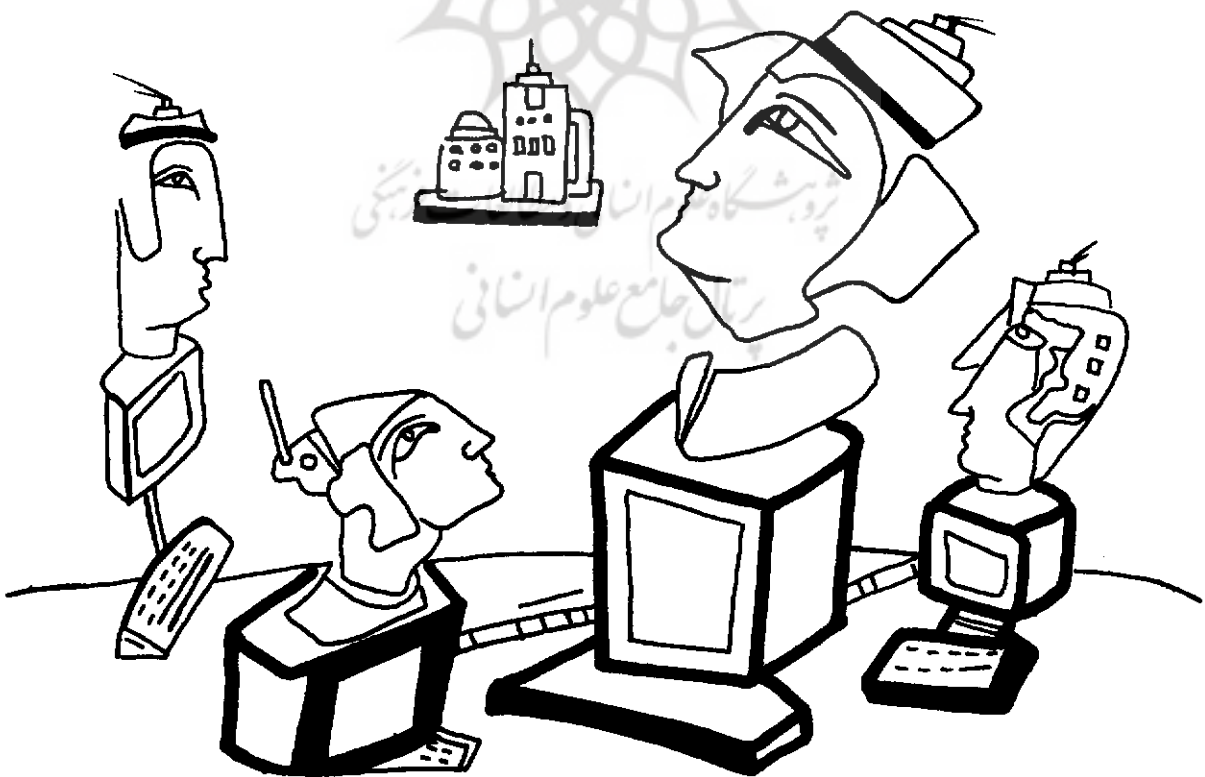
وی می‌گوید: طی مذاکرات مشخص شد که چین خواستار فن‌آوری ماست اما من مخالفت کردم. به مذاکره‌کنندگان چینی گفتم ما دانش فنی در اختیار شما قرار می‌دهیم. در سال ۱۹۸۶ آقای دوناتی ترتیبی داد که ۳۲ نفر ایتالیایی به شهر نانجینگ بیایند تا به ۳۷۰ نفر مکانیک و دیگر کارکنان چینی، مبانی زبان ایتالیایی را بیاموزند.

پس از پایان دورهٔ آموزش، این افراد به کارخانه‌های مختلف شرکت ایوکو در ایتالیا منتقل شدند تا در آنجا عملاً با نحوهٔ مونتاژ کامیون‌ها و نیز فرهنگ حاکم بر جامعه و شرکت‌های صنعتی ایتالیا آشنا شوند.

این برنامه آموزش زبان، برای شرکت ایوکو بیش از هر

آقای دوناتی می‌گوید ما سعی کرده‌ایم این امکان برای چینی‌ها فراهم شود که فرهنگ صنعتی ما را درک کنند و فرصت بیابند تا از نزدیک با شیوهٔ زندگی ما آشنا شوند. در اواخر دههٔ ۱۹۸۰، شرکت ایوکو حدود چهارصد مهندس و دو کارگر چینی را انتخاب کرد، آنها را با زبان ایتالیایی آشنا کرد و از ایشان در کارخانه‌های ایتالیایی فعال در چین استفاده کرد.

آقای دوناتی می‌گوید: ما سعی کردیم تفاوت‌های موجود در نحوهٔ زندگی و چگونگی صحبت کردن را از میان ببریم. شرکت ایوکو که در حال حاضر مشهورترین شرکت تولیدکنندهٔ کامیون‌های سبک در چین و اولین شرکتی بود که پس از باز شدن درهای چین به روی شرکت‌های خارجی در اواخر دههٔ ۱۹۷۰، فعالیت خود را در این کشور



و خود کارخانه‌ای برای ساخت کامیون تأسیس کند.

برنامه‌های آموزشی فراگیر شرکت ایوکو از بسیاری جهات با برنامه‌های دیگر شرکتهای خارجی تولیدکننده

کالا در

چین

تفاوت

دارد. در

اغلب

موارد

مدیران

شرکتهای

خارجی

صرفاً در

لفظ بر



شرکت دیگر تولیدکننده وسائط نقلیه، ضروری بود. آقای دوناتی می‌گوید: در آن زمان ما در زمینه چگونگی برقراری

ارتباط با

چینی‌ها

مشکلاتی

داشتیم.

چینی‌ها

به زبان

انگلیسی

صحبت

نمی‌کردند

و در

واقع



اهمیت آموزش زبان و تبادلات فرهنگی تأکید می‌کنند اما در عمل هیچ اقدامی در این جهت انجام نمی‌دهند. آقای دوناتی می‌گوید در نتیجه این امر، شرکتهای خارجی فعال در چین سالهای متمادی وقت خود را صرف پرداختن به امور غیرمهم و پیش پا افتاده می‌کنند، برای کسب قدرت به رقابت می‌پردازند و درک درستی از مقاصد یکدیگر ندارند.

در واقع رویکردی که شرکت ایوکو در چین اتخاذ نموده است، با فعالیت‌هایی که شرکت پی‌اکیو - یکی از شرکتهای وابسته به شرکت فیات که در گوانگ دونگ موتورگازی تولید می‌کند - تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای دارد. اخیراً شرکت پی‌اکیو از تعداد کارگران ایتالیایی در کارخانه‌های خود در خارج کاسته است اما به اندازه

کارکنان ایتالیایی نیز چندان به زبان انگلیسی مسلط نبودند. دلائلی وجود داشت که ما را متقاعد می‌کرد صرفاً به ارائه توضیحات فنی بر روی کاغذ اکتفا نکنیم. آقای دوناتی می‌گوید: اگر بخواهید درختی را در چین بکارید باید همان زمینی را که در ایتالیا وجود دارد برای آن آماده کنید.

در برنامه کمک دولت ایتالیا حدود هفت میلیون دلار (۴/۲ میلیون پوند) برای آموزش فنی مردم چین در نظر گرفته شده است که می‌توان از آن برای اجرای برنامه تبادلات فرهنگی استفاده کرد. همچنین دولت ایتالیا حاضر است دویست میلیون دلار به صورت وام‌های بدون بهره یا کم بهره و وام برای صادرات به چین ارائه دهد تا این کشور بتواند با استفاده از آن فن‌آوری شرکت ایوکو را کسب کرده

می‌دهد مقامات شرکت ایوکو مایلند از تمام فرصتها استفاده کنند.

با آنکه مدت مذاکره بیش از حد به درازا کشیده شده بود، آقای دوناتی از اینکه توانسته بود قراردادی در زمینه سرمایه‌گذاری مشترک منعقد کند که در آن سهم طرفهای ایتالیایی و چینی برابر است، بسیار خوشحال بود. زیرا

دیگر شرکتهای خارجی در قراردادهای خود سهم بسیار کمتری در سرمایه‌گذاری مشترک داشتند.

سهم شرکت ایوکو در این سرمایه‌گذاری مشترک دوست میلیون دلار بود. بر



طبق مفاد قرارداد سرمایه‌گذاری مشترک، قرار بر این بود که شصت هزار وسیله نقلیه سبک و ۷۵ هزار موتور در سال تولید شود. این کارخانه در سال ۱۹۹۷، ۲۵ میلیون دلار سود برد و تحلیل‌گران تخمین می‌زنند این شرکت در سال ۱۹۹۸ دو برابر این میزان سود کرده است. اما با توجه به کل سرمایه‌گذاری شرکت ایوکو، انتظار می‌رود این پروژه در سال ۲۰۰۲، نخستین سود را نصیب سرمایه‌گذاران کند.

ادامه در صفحه ۷۰

شرکت ایوکو، به آموزش و تبادلات فرهنگی توجه ندارد. در عوض شرکت پی‌اچ‌اچ برای مدتی طولانی در کارخانه خود در گوانگ دونگ - کارخانه‌ای با ۴۵۰ پرسنل - حدود پانزده خارجی را در استخدام خود داشت. در حالی که شرکت ایوکو در بخش عملیات کارخانه خود در نانجینگ - بخشی با سه هزار پرسنل - از وجود هفت نفر ایتالیایی استفاده می‌کرد.

آقای دوناتی می‌گوید: رواج فرهنگ کاستن از تعداد ایتالیایی‌ها، در دهه ۱۹۹۰ اساس توسعه شرکت ایوکو را در نانجینگ تشکیل می‌داد.

در سال ۱۹۹۲ چینی‌ها بار دیگر درباره انعقاد یک قرارداد سرمایه‌گذاری مشترک برای تولید، با مقامات این شرکت ایتالیایی به بحث و گفتگو پرداختند.

برخی تحلیل‌گران می‌گویند اگر شرکت ایوکو در اواسط دهه ۱۹۸۰ فعالیت‌های خود را در چین آغاز کرده بود، فرصت‌هایی از این دست خیلی زودتر در اختیار آن - و حتی در اختیار شرکت فیات - قرار می‌گرفت. مذاکرات شرکت ایوکو برای تولید کامیون‌های سبک در نانجینگ در سال ۱۹۹۲ آغاز شد و پس از چهار سال، تولید آغاز شد. برخی تحلیل‌گران می‌گویند به درازا کشیدن مذاکرات نشان

انضباط اقتصادی

در آیات و روایات

«قسمت ششم»

علی اکبر ایزدی فرد

رعایت انضباط اقتصادی توسط مسؤولین و مدیران جامعه عامل مهم دیگری که به نظر اسلام می‌تواند در تحقق انضباط اقتصادی بسیار مؤثر باشد، این است که زمامداران امور و مدیران جامعه که به عنوان الگو برای مردم مطرح‌اند باید خود فردی مقتصد و میانه‌رو بوده و انضباط اقتصادی نمود عینی در زندگی‌شان داشته باشد. بگونه‌ای که وضع معیشت آنها باید در حد زندگی فقراء باشد. حضرت علی (ع) فرمود:

«انَّ اللَّهَ تَعَالَى فَرَضَ عَلَيَّ اِثْمَةَ الْعَدْلِ اِنْ يَقْدَرُوا اَنْفُسَهُمْ بَضْعَةَ النَّاسِ كَيْلًا يَتَّبِعُ بِالْفَقِيرِ فَقْرَهُ»^(۱)

خداوند بر پیشوایان دادگر فرض کرده است که زندگی خود را با طبقه ضعیف تطبیق دهند که رنج فقر، مستمندان را ناراحت نکند.

و در جای دیگر فرمود:

«انَّ اللَّهَ جَعَلَنِي اِمَامًا لِّخَلْقِهِ فَفَرَضَ عَلَيَّ التَّقْدِيرَ فِي نَفْسِي وَ مَشْرِبِي وَ مَلْبَسِي كَضَعَاءِ النَّاسِ»^(۲)

خداوند مرا امام و رهبر خلق خود قرار داد. بر من واجب کرده که در خوردن و آشامیدن و پوشیدن همانند ضعیف‌ترین مردم باشم.

حضرت علی (ع) همواره توصیه‌اش به نمایندگان و کارگزاران خود رعایت سادگی در وضع معیشت و آسایش مردم بود. آنها را به تقوی، حفظ اموال بیت‌المال، میانه‌روی و اعتدال در زندگی، رعایت عدالت در تقسیم بیت‌المال و عدم اسراف و تبذیر پشمارش می‌فرمود^(۳).

اگر مدیران و مسئولان در جامعه اسلامی افرادی ساده و مقتصد و از لحاظ اقتصادی و

وضع زندگی منضبط باشند و مُسرف و ولخرج نباشند، قطعاً به موجب «الناس علی دین ملوکهم» جامعه نیز به پیروی از آنها جامعه‌ای مقتصد و منضبط می‌شود. در اسلام مسئولی که وضع زندگی‌اش در حد زندگی فقرا و ضعیفان نباشد و نسبت به اموال مسلمین خیانت بورزد و از مقام و موقعیت خود سوء استفاده کند نه تنها لیاقت اداره و رهبری مردم را ندارد، بلکه باید به شدت با او مقابله کرد. به حضرت علی (ع) وقتی خبر رسید که یکی از کارگزارانش از مقام خود سوء استفاده کرده و از مسیر تقوی و عدالت و اعتدال خارج شده است، در نامه‌ای به او چنین فرمود:

«فقد بلغنی عنک امر ان کنت فعلته فقد اسخطت ربک و عصیت امامک و اخزیت امانتک، بلغنی انک جرّدت الارض فاخذت ما تحت قدمیک و اکلت ما تحت یدیک فارفع الیّ حسابک واعلم انّ حساب الله اعظم من حساب الناس»^(۴)

همان به من از تو خبری رسید که اگر آن را انجام داده باشی پروردگارت را به خشم آورده‌ای و نسبت به امام و پیشوایت نافرمانی کرده‌ای و امانت خود را (که همان لیاقت حکمرانی است) خوار گردانیده‌ای. به من خبر رسیده که تو زمین را برهنه کرده‌ای (و محصول درختان و زراعت را برای خود برده‌ای و به رعیت چیزی نداده‌ای)، پس هر چه زیر دو پایت بوده گرفته‌ای و آنچه در دستت بوده خورده‌ای (اموال و دارایی بیت‌المال را تصرف کرده و برای خویش انداخته‌ای)، اکنون برای من حساب (و دخل و خرج) خود را بفرست و بدان که حساب خدا (در روز قیامت) از حساب و دادرسی مردم بزرگتر (و دقیق‌تر) است. (زیرا ممکن است در دنیا کسی برخلاف واقع سندی را تنظیم کند ولی در قیامت واقعیت اعمال نمایان می‌شود).

۱- نهج البلاغه، خطبه ۲۰۷

۲- اصول کافی، جلد ۱۲، ص ۳۶۳

۳- نهج البلاغه، خطبه ۱۵، ۲۱، ۱۲۷، و نامه ۴۱، ۴۵، ۵۳

۴- نهج البلاغه، نامه ۴۰

نگرش مقدماتی در برنامه‌ریزی

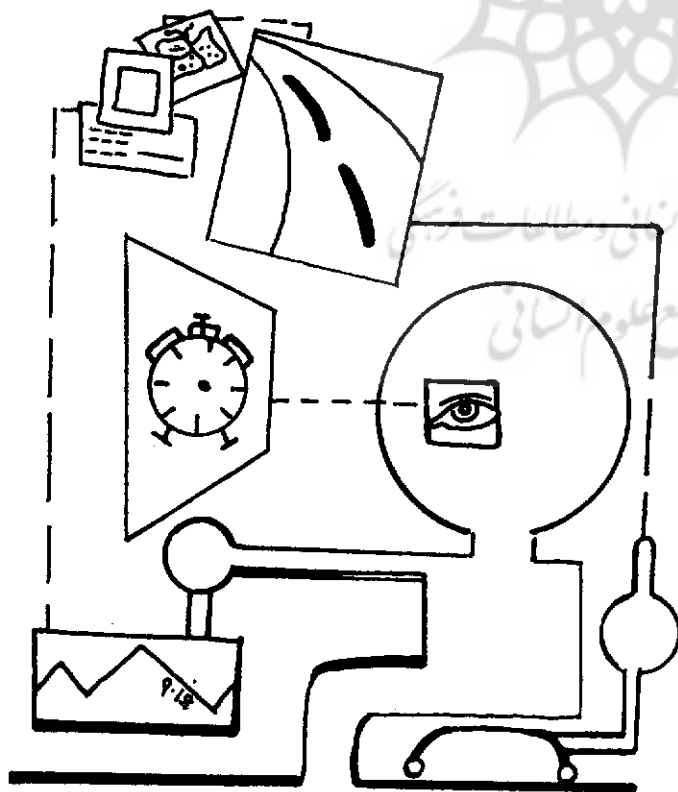
دکتر گوئل کهن

دکترای مهندسی صنایع و فوق دکترای مدیریت انتقال سیستم های استراتژیک

دانشیار افتخاری دانشگاه لندن (امپریال کالج)

مستقابل و موجود بین برنامه‌ریزی، برنامه‌ریز و برنامه
بپردازیم. در نهایت، فرآیندهای وابسته به برنامه‌ریزی،
سیاست‌گذاری و اجرا مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار

اصطلاح برنامه‌ریزی ابعاد و مفاهیم گوناگونی را در
برمی‌گیرد. در مواقعی که واژه‌هایی مانند "برنامه" و
"برنامه‌ریز" به کار برده می‌شود، منظور واقعی چندان
روشن نیست. افزون بر این، موارد کاربرد اصطلاح
"برنامه‌ریزی" آن چنان گسترده است که تشخیص عناصر
اصلی آن، کار ساده‌ای نیست و نمی‌توان به راحتی آن را از
فعالیت‌هایی مانند "سیاست‌گذاری" یا "اجرا و پیاده‌سازی
برنامه" جدا کرد. به علت عدم وجود یک مفهوم دقیق و
فراگیر از کاربرد اصطلاح برنامه‌ریزی، اغلب عناوین
موجود در ادبیات برنامه‌ریزی، از صراحت لازم
برخوردار نیست. هدف ما در این نوشتار، برطرف نمودن
برداشتهای نادرست در این زمینه و معرفی دیدگاهی
است که اصطلاحات و مفاهیم پایه‌ای کم و بیش دقیقی را
از برنامه‌ریزی ارائه دهد. از این رو، ابتدا کوشش به عمل
می‌آید تا عناصر اصلی برنامه‌ریزی، شاخه‌ها و انواع
برنامه‌ریزی را شناسایی کرده و پس از آن، به ارتباط



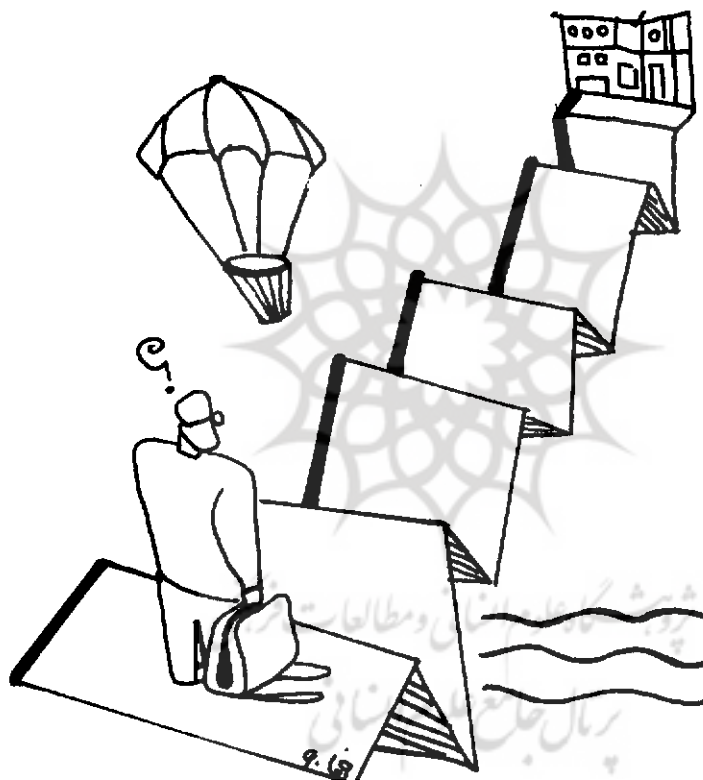
است و بنابراین مهمترین عنصر مفهوم برنامه‌ریزی را در خود دارد. برای آگاهی و شناخت هر یک از این عناصر و درک ماهیت برنامه‌ریزی، هر یک از آنها را به اختصار مورد بررسی قرار می‌دهیم.

برنامه‌ریزی به معنای گزینش

برنامه‌ریزی را می‌توان به عنوان فرآیندی برای گزینش بهترین فعالیت مطلوب در نظر گرفت. این گزینش به علت محدودیتی است که در زمینه عدم امکان اجرای یکباره

همه برنامه‌ها و طرحها وجود دارد. بدین ترتیب، برنامه‌ریزی، شامل انتخاب از بین راه کارها و یا روشهای جانشین و مشابه به منظور دستیابی به یک هدف مشخص است. برای روشن شدن موضوع می‌توان برنامه‌ریزی

یک مسافرت را در نظر گرفت. در اغلب موارد، مسافر به منظور رسیدن به مقصد، با گزینه‌های گوناگونی مواجه می‌شود، به این ترتیب که وی جاده‌های متفاوت و امکانات گوناگون حمل و نقل را در مقابل خود مشاهده می‌کند. برنامه‌ریزی سفر، تصمیم‌گیری و انتخاب یکی از راهها - یعنی یکی از گزینه‌هاست.



خواهد گرفت. البته هدف ما در این نوشتار، "برنامه‌ریزی" برای رسیدن به "توسعه" است و ماهیت توسعه نیز نیازمند نگرش "میان رشته‌ای" به برنامه‌ریزی است.

عناصر برنامه‌ریزی

همچنان که اشاره شد تعاریف بی‌شماری را می‌توان برای "برنامه‌ریزی" عنوان کرد. کتابهایی که در این زمینه وجود دارد، مفاهیم متفاوت و گوناگونی را ارائه می‌دهند.

اسناد ملی سیاسی و رهبران سیاسی کشورها نیز تعاریفی را بیان می‌کنند که نمایانگر برداشت آنان از برنامه‌ریزی است. با وجود این، علیرغم گوناگونی تعاریف موجود، ما با توجه به هدفهای این نوشتار، سه یک تعریف کاربردی نیاز داریم. بر این پایه، برداشت و تعریف خود از برنامه‌ریزی را به صورت زیر بیان می‌کنیم:

"برنامه‌ریزی فرآیند

پیوسته و مستمری است که تصمیمات و انتخاب راه کارها و تعیین گزینه‌هایی را برای استفاده بهینه از منابع موجود به منظور دستیابی به اهدافی خاص در زمانی مشخص در آینده، در بر می‌گیرد."

در این تعریف، نکات اکثر تعاریف دیگر نیز موجود

نکته مهم این است که اگر چه این دو نوع انتخاب متفاوتند اما در زمینه تصمیم‌گیری، فرآیندهای مشابهی دارند. رابطه موجود میان برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری تا آن جا اهمیت دارد که اکثر منابع نظری درباره برنامه‌ریزی، به نگرشهای گزینه‌ای در تصمیم‌گیری مربوط می‌شوند، بویژه به عواملی که در زمان تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌گیرند و سلسله عملیاتی که در فرآیند تصمیم‌گیری وجود دارد.

افزون بر این، برنامه‌ریزان برای بهبود و ارتقای روش تصمیم‌گیری، از فنون خاص و متنوعی بهره می‌گیرند. اکثر این روشها و ماهیت فرآیند

تصمیم‌گیری، در بخش دوم این نوشتار بررسی خواهد شد.

برنامه‌ریزی: وسیله‌ای برای تخصیص منابع

عنصر مهم دیگر برنامه‌ریزی، با تخصیص منابع ارتباط می‌یابد. "منبع" به چیزی گفته می‌شود که به منظور دستیابی به هدفی خاص در فرآیند تصمیم‌گیری قابل استفاده است. بنابراین، نه تنها منابع طبیعی (زمین، آب، محیط زیست، ذخایر کانی) بلکه نیروی انسانی (منابع

انسانی)، منابع سرمایه‌ای (جاده‌ها، ساختمانها، امکانات زیربنایی یا فراساختاری و تجهیزات) و منابع مالی را نیز در بر می‌گیرد. افزون بر این، تشخیص این که چه چیزی "منبع" شمرده می‌شود و کدام یک "منبع" تلقی نخواهد شد، به هدف استفاده‌کننده و درک او از ارزش و توانایی وی در به کارگیری آن منبع بستگی دارد.

به طور کلی، برنامه‌ریزی شامل تصمیم‌گیری

در زمینه

چگونگی

استفاده بهینه از

منابع موجود

است. در نتیجه،

کیفیت و کمیت

این منابع،

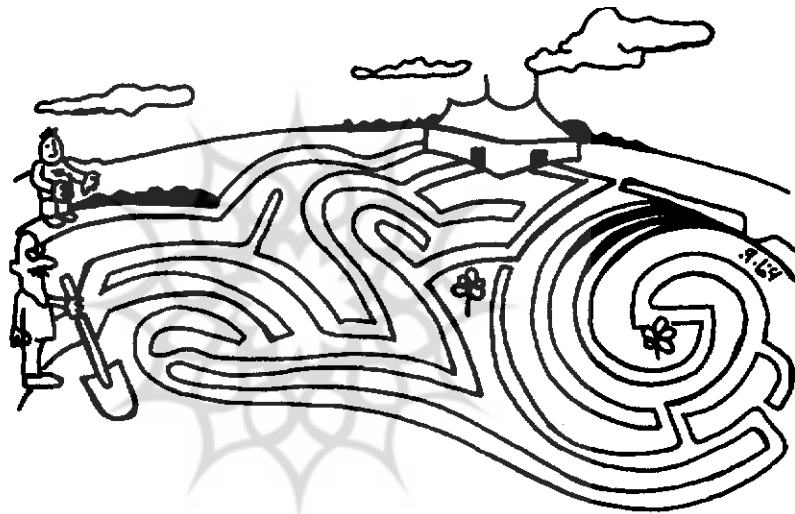
فرآیند‌گزینش

بین راه کارهای

گوناگون را به

شدت تحت

تأثیر قرار می‌دهد. از آن جا که همواره در استفاده از منابع قابل دسترس با محدودیتهای کمی و کیفی مواجهیم، برنامه‌ریزی، همانا تصمیم‌گیری در زمینه الویت بخشیدن به تعدادی راه کار مطلوب است. از سوی دیگر، در انتخاب بین راه کارهای گزینه‌ای، قابلیت دسترسی به منابع، در تعیین دامنه گزینه‌های قابل استفاده و پذیرفتنی‌ترین آنها، نقش عمده‌ای ایفا می‌کند. با توجه به اینکه برنامه‌ریزی به تخصیص منابع ارتباط می‌یابد، گردآوری و تحلیل اطلاعات درباره قابلیت استفاده از منابع موجود، جزء



مهمی از فرآیند برنامه‌ریزی به شمار می‌آید. به این ترتیب ما با دو پرسش روش‌شناسی مواجه می‌شویم:

- پرسشهای مفهومی در زمینه چگونگی فرآیند گردآوری اطلاعات و اخذ تصمیم بر اساس اطلاعات کمی و کیفی؛

- پرسشهای مربوط به مسائل روش‌شناسی درباره راههای گردآوری و تحلیل اطلاعات.

برنامه‌ریزی: وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف

این که برنامه‌ریزی را تنها تصمیم‌گیری درباره استفاده

از منابع بدانیم، کافی نیست؛ زیرا بهترین نحوه استفاده از هر مجموعه خاصی از منابع، بستگی به هدف دارد. به زبان دیگر، برنامه‌ریزی، شامل

تصمیم‌گیری درباره گزینه‌هایی به منظور دستیابی به اهدافی خاص است. در مثال مربوط به برنامه سفر فردی، هدف برنامه‌ریزی، رسیدن به مقصدی معین بود و مسافر می‌بایست در مورد بهترین راه دستیابی به مقصد خود تصمیم‌گیری کند. این مثال، به روشنی اهمیت تعیین هدف را مشخص می‌سازد. زیرا تا هنگامی که شخص مقصد خود را نداند، برنامه‌ریزی سفرش کاری

بیهوده خواهد بود. در یک فرآیند برنامه‌ریزی پیچیده‌تر، رابطه موجود میان برنامه‌ریزی و رسیدن به اهداف را می‌توان، به عنوان مثال، در برنامه‌ریزی کشاورزی مشاهده نمود. برنامه‌ریزی کشاورزی، تصمیم‌گیری درباره نوع فعالیتهای کشاورزی، محل این فعالیتها، روشهای تولید، نوع سازمان و خدمات مورد نیاز، امکانات زیربنایی و مانند اینهاست. اما تا زمانی که هدف، به طور کامل، مشخص نباشد این تصمیم‌گیرها دشوار و ناکارآ خواهد بود. برای مثال، باید پرسید که آیا هدف، افزایش تولید مواد غذایی

داخلی است یا افزایش تولید محصولات صادراتی، یا افزایش بازده در هکتار است یا توزیع منصفانه سود تولیدات کشاورزی؟

برنامه‌ریزی به عنوان ابزار دستیابی

به هدف، مسائلی را درباره ماهیت اهداف و فرآیند تنظیم اهداف مطرح می‌سازد. یکی از دشواریهایی که غالب برنامه‌ریزان با آن مواجه‌اند، این است که اهدافشان به اندازه کافی تعریف نشده و بسیار مبهم است. برای مثال در زمینه برنامه‌ریزی کشاورزی، هدف "افزایش تولیدات کشاورزی"، برنامه‌ریزان کشاورزی را به خوبی راهنمایی نمی‌کند. در موارد دیگر، با اهداف غیرواقعی‌نانه مواجه



می‌شویم. در اکثر موارد، برنامه‌ریزان با برآورده ساختن چندین هدف، روبرو می‌شوند که در برخی موارد، یکی از اهداف با دیگری متناقض است. بنابراین، برای برنامه‌ریزان، افزایش بازده در هکتار و کاهش نابرابری در میان کشاورزان، مشکل اصلی خواهد بود. زیرا دو هدف با یکدیگر مغایرت دارند. دشواری عمده زمانی است که اهداف معنی‌داری وجود ندارند و یا اهداف به طور مشخص با منابع اکثر جمعیت کشور در تضاد است.

پرسشی که در این جا مطرح می‌شود این است که برنامه‌ریزان چه کاری باید انجام دهند؟ چندین راه برای آنان وجود دارد:

- یکی اینکه، از اهداف مبهم به عنوان نقطه آغاز استفاده کنند. با گذشت زمان، یا موقعیت آنان روشن‌تر خواهد شد و یا به مسیرهای مبهم دیگری می‌رسند که از آن طریق به مسیری که باید طی می‌کردند، هدایت می‌شوند. این نگرش را که "برنامه‌ریزی فزاینده‌نگی" می‌نامند می‌توان با ذکر دوباره مثال برنامه‌ریزی کشاورزی تشریح نمود که طی آن، هدف اصلی، افزایش حجم تولیدات کشاورزی، در نظر گرفته شده بود.

- دوم این که ممکن است تا زمانی که اولویت نوع خاصی از تولیدات مشخص شود، آنان راههای افزایش تولیدات گوناگون کشاورزی (مانند تولید برای کاربرد داخلی و صادرات یا فرآورده‌های دامی) را در نظر بگیرند. در برخی موارد، برنامه‌ریزان برای تسریع در کار تنظیم اهداف، چه بسا که از وزیر کشاورزی و یا دیگر مدیران ارشد دولتی یاری می‌طلبند.

- سوم این که برنامه‌ریزان خود به تنهایی، اهداف را

تنظیم کنند. بنابراین ممکن است برنامه‌ریزان کشاورزی، خود به افزایش فرآورده‌های غذایی برای مصرف داخلی اولویت دهند و پس از آن، بر اساس اولویت مزبور، به طرح‌ریزی بپردازند. در این حالت، مشکل زمانی بروز خواهد کرد که در مرحله بعدی، این اهداف مورد پرسش قرار گیرند یا آن که سیاستمداران یا دیگر مسئولان، خود، اهداف گزینه‌ای دیگری را تنظیم کنند.

راه نهایی این است که برنامه‌ریزان تا زمانی که به اهداف روشن و قابل‌پذیرشی دست نیافته‌اند، هیچ عملی انجام ندهند. البته باید توجه داشت که عدم اقدام، در واقع، تصمیم به ادامه همان برنامه‌ای است که در حال اجراست. بنابراین، در آن موقعیت، برنامه‌ریزان کشاورزی اجازه می‌دهند تا برنامه‌های کشاورزی موجود ادامه یابند. از این رو، این کار که در ابتدا عملی منفی به نظر می‌رسید، قابل قبول خواهد بود.

همچنان که اشاره شد، یکی از راههایی که برنامه‌ریزان می‌توانند مسئولیت خود را انجام دهند این است که خودشان اهداف را تنظیم کنند. در این زمینه، مجموعه‌ای از مسائل پیچیده مطرح می‌شود:

- چه کسی باید مسئول تعیین اهداف باشد و در این میان منافع چه کسانی باید در نظر گرفته شود؟ این مسائل ما را به سوی درک رابطه سیاست، برنامه‌ریزی و نقش سیاستمداران و برنامه‌ریزان و سهم مشارکت همگانی در فرآیند برنامه‌ریزی هدایت می‌کند. در بخشهای آینده به تفصیل این مسائل را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

ادامه دارد

نوآوری در خدمت منافع شرکت

اما کدام شرکت می‌تواند در رقابت پیشی بگیرد؟ پاسخ روشن است: آن شرکتی که با نوآوری‌های پیایی در تولید و خدمات، حرکت می‌کند. به این ترتیب موضوع نوآوری به یکی از مؤلفه‌های مورد توجه مدیران تبدیل شده است.

شرکت اجازه می‌دهد هر یک از حقوق‌بگیران نوآوری‌ها و ابتکار عمل‌هایشان را ارائه دهند و از این طریق فرآیندی پویا را ایجاد می‌کند که طی آن راه‌حل‌های جدید برای مشکلات و مسائل شرکت یافت می‌شود و پتانسیل نیروی انسانی حاضر در شرکت در راستای منافع شرکت آزاد می‌گردد. برای تحقق این هدف، شرایط کاری و محیط نقش اساسی دارند. همکاران باید احساس کنند که با ارائه طرح‌ها و ایده‌های تازه رضایت خاطر و منافعشان تأمین شود.

مدیریت شرکت باید با ایجاد فضایی مناسب، انگیزه



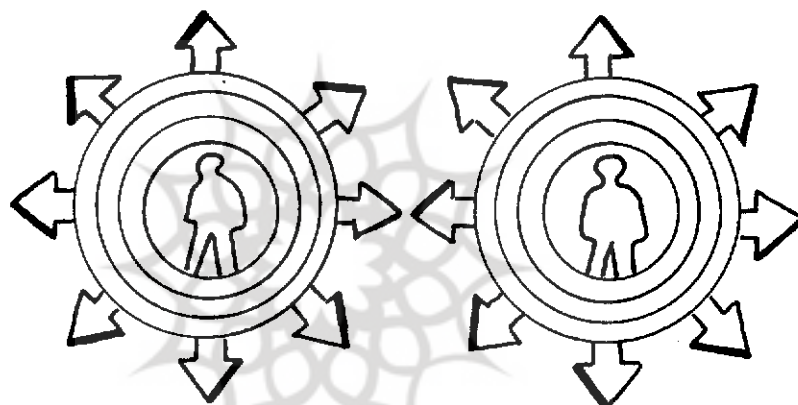
در طی سالهای اخیر، نوآوری به یکی از اصلی‌ترین دلمشغولی شرکت‌ها تبدیل شده است.

همه مدیران منابع انسانی متفق‌القولند که ارزش یک شرکت را حقوق‌بگیران آن تعیین می‌کنند. به همین دلیل است که شرکتها از حقوق‌بگیرانشان انتظار دارند که هماهنگی، قابلیت و کیفیات بیشتری از خودشان بروز دهند و به ویژه کاری کنند که شرکت در رقابت با واحدهای اقتصادی دیگر، گوی سبقت را به دست آورد.

مثبت بین اعضای گروه اهمیت دهیم، به همان اندازه از درخت نوآوری بهترین میوه‌ها را خواهیم چید.

در چنین بستری، مدیر باید گوش دادن به نظرات همکارانش را بلد باشد، به تبادل اطلاعات و نظرات اهمیت بدهد، پیشنهادات همکارانش را با روی باز دریافت کند و در راه اجرای پیشنهادات مناسب بکوشد. مدیر باید به پیشنهاد ارائه شده گوش دهد و از همکارش درباره آن توضیح بخواهد؛

اصلاً مناسب نیست که یک مدیر از همان بدو طرح پیشنهاد، با آن مخالفت ورزیده یا از کنار آن بی‌اعتنا عبور کند. در این صورت او سرچشمه نوآوری را در شرکت تحت



مدیریتش خشک کرده است.

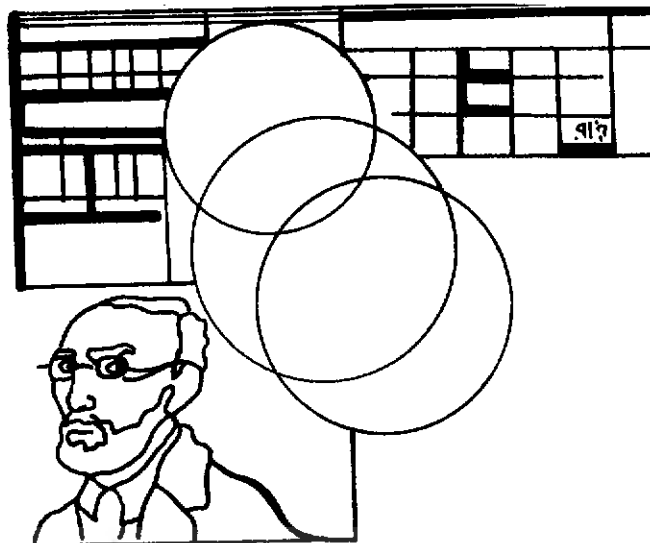
مدیری که می‌خواهد در شرکتش جایگاهی والا را به نوآوری اختصاص دهد، ممکن است در آغاز با مقاومت همکارانش که به یک رویه کاری عادت کرده‌اند، مواجه شود. مدیر باید به گونه‌ای عمل کند که نوآوری برای همکاران به عنوان یک منبع لذت و هیجان مطرح باشد. نفع مدیر و شرکتی که می‌خواهد از میوه‌های نوآوری بهره‌مند باشد در آن است که به همکاران اجازه دهد پتانسیل خودشان را ارائه دهند، هر چند ممکن است گاهی

نوآوری فرد را برانگیزاند؛ مدیریت همچنین باید سازماندهی شرکت را به گونه‌ای سامان دهد که نوآوری در آن، به عنوان یک ارزش تلقی شود. تنها به این ترتیب است که می‌توان به کمک نوآوری و طرح‌های تازه، تولید یا خدمات شرکت را بهبود بخشید. نوآوری در همه بخشهای شرکت، اعم از تحقیق، توسعه و بازاریابی اهمیت دارد.

اما چگونه می‌توان همکاران را به ارائه طرح‌های نو و در یک کلام به نوآوری تشویق کرد؟ باید گفت که مدیریت نوآوری، قبل از هر چیز

مدیریت رفتارهاست. نوآوری باید به عنوان یک ارزش در بین حقوق‌بگیران شرکت تثبیت شود. همه حقوق‌بگیران باید احساس کنند که نوآوری می‌تواند آنها را به مدارج بالاتر سوق دهد. یک واحد اقتصادی، از مجموعه‌ای از افراد مختلف با فرهنگهای متفاوت تشکیل شده است که به لزوم با هم اتفاق نظر ندارند و اتفاقاً طرح‌های تازه از درون همین اختلاف نظر حقوق‌بگیران زاده می‌شود. فقط باید شرایط گفتگو و تبادل نظر را در شرکت برقرار کرد. واقعیت آن است که هر چقدر به طرح نظرات و ارتباط

پاداشی برای استعدادهای مبتکر در نظر بگیرد و همه کارکنان را از سود حاصله از نوآوری بهره‌مند سازد. باید بدانیم که رشد و شکوفایی یک مجموعه اقتصادی، تنها از طریق افزایش بهره‌وری و کاهش بهای تولید محقق نمی‌شود. بلکه نوآوری نیز امروز از جمله عناصر اصلی موفقیت یک شرکت است. امروز آن دسته از شرکت‌هایی موفق هستند که به نوآوری اهمیت می‌دهند و ارزش سودآوری طرح‌های ابتکاری



حقوق‌بگیران را می‌دانند.

مسئله حقوق نوآوری

آیا آن مهندسان حقوق‌بگیری که با نوآوری‌هایشان سودهای کلانی را نصیب شرکت‌هایشان می‌کنند، حق دارند خودشان نیز به جز حقوق دریافتی، حق‌السهم خاصی داشته باشند؟ باید بگوییم حداقل دادگاه استیناف پاریس چنین نظری دارد و آن را طی حکمی در سال گذشته درباره آقای رینو اعلام کرده است.

ماجرای ژان - پیر رینو، به اوایل دهه هشتاد برمی‌گردد. آقای رینو پژوهشگر شرکت داروسازی روسل - اوکلاف است. او قبل از آنکه به سمت مدیریت بخش تحقیقات و نوآوری شرکت برسد، در چارچوب تحقیقات معمولش موفق شده بود دارویی را برای سرطان پروستات بسازد. این دارو در سال ۱۹۷۹ اجازه استفاده در فرانسه یافت و چهار سال بعد نیز به آمریکا راه پیدا کرد.

وقتی در سال ۱۹۸۶، مجوز فروش تجاری و گسترده

اشتباهاتی رخ دهد و ضررهایی موقتی متوجه شرکت بشود. مدیر باید به توانایی

همکارانش اعتماد کند و این اعتماد را به آنها نیز منتقل نماید.

برای بهره بردن از نوآوری، برخی خصوصیات لازم است: تخیل، به استقبال خطر رفتن، حس نوآوری داشتن، تجربه، اقدامات فی‌البداهه و آنی، و توانایی خروج از چنبره مشکلاتی که ممکن است پیش روی آدم ظاهر شوند. باید بگوییم که محدودیت به هیچ وجه با نوآوری تضاد ندارد. یک فرد تحت فشار، معمولاً نوآورتر است. وقتی برای انجام کاری، برای همکاران در شرکت، یک محدوده زمانی کوتاه را در نظر می‌گیریم، در واقع به تفکر و تصمیم‌گیری سریع‌تر او کمک کرده‌ایم.

مدیر وظیفه دارد منابع مالی و امکانات لازم را برای دست یازیدن کارکنان به طرح‌های مبتکرانه ایجاد کند. از آنجایی که هر کاری شایسته پاداش است، مدیر باید



دارو صادر شد، شرکت

داروسازی فرانسوی روزهای خوشی را آغاز نمود. میزان فروش دارو به ۴۰۰ میلیون فرانک در سطح جهان رسید. مشکل بین آقای رینو و شرکت داروسازی وقتی آغاز شد که شرکت مذکور تصمیم گرفت به عنوان پاداش، معادل دو تا سه ماه از حقوق رینو را به وی بپردازد. رینو این پاداش اندک را در مقابل کار بزرگش، قبول نکرد و به دادگاه شکایت کرد. او مدعی شد که مطابق

قراردادش میزان پاداش پرداختی باید به نسبت سودی که داروی جدید نصیب شرکت کرده، محاسبه شود.

خلاصه اینکه بعد از سالها دعوای قضایی، بالاخره در دسامبر ۱۹۹۷، دادگاه استیناف پاریس شرکت داروسازی روسل - اوکلاف را ملزم به پرداخت چهار میلیون فرانک به آقای رینو کرد. با وجود این هنوز میزان پاداش دریافتی رینو در مقابل سود عظیمی که داروی جدیدش نصیب شرکت کرد، ناچیز می نماید. البته آن دسته از شرکتهای صنعتی که طرحهای مبتکرانه پرشماری را به ثبت می رسانند، از این بابت خوشحالند که رینو نتوانست پول کلانتری بدست آورد.

یکی از مسئولان یک گروه تجاری بزرگ در این مورد توضیح می دهد: کاملاً روشن است که چنین اتفاقاتی برایمان ناخوشایند است. ما از آن می ترسیم که حقوق بگیران متخصص ما بخواهند برای نوآوری های گذشته یا آینده شان از ما پول زیادی طلب کنند و ما را به

دادگاه بکشانند. البته باید توجه داشت نوآوری هایی مثل آنچه رینو به ثبت رسانید، نادر هستند و این چنین نیست که هر نوآوری یا طرح ابتکاری، درآمدی شبیه داروی تولیدی رینو داشته باشد.

واقعیت آن است که شمار تولیدات جدید در فرانسه بسیار زیاد است. در سال ۱۹۹۷، ۱۶۸۸۹ مجوز استفاده از محصولات جدید صادر شده است. ۹۰٪ این تولیدات در چارچوب قراردادی که پژوهشگر را موظف به ارائه محصولات جدید می کند، به دست آمده اند. ژان - پل مارتن، نویسنده کتاب نوآوری های حقوق بگیران می گوید: "دیگر تصور اینکه یک محقق مستقل در گاراژ خانه اش مهمترین کشف سده را رقم بزند، کاملاً دور از واقعیت است. اکثر محصولات جدیدی که ساخته می شود، در چارچوب فعالیتهای شرکتها قرار دارد و به اسم شرکتها تمام می شود."

ادامه در صفحه ۷۱

اصول مدیریت اسلامی والگوهای آن

حجة الاسلام والمسلمین دکتر ولی... نفی پورفر
«قسمت هشتم»

مالک اشتر و علی (ع)

اطاعت مالک اشتر از امام علی (ع) هم، عجیب است؛ در صحنه‌ای که قرآن‌ها بر نیزه است و ولوله ایجاد شد، مالک تا پشت خیمه معاویه پیش رفته و چیزی به پیروزی نمانده است که مسلمانان کوردل، امام را به بازگشت مالک مجبور می‌کنند؛ امام پیام می‌فرستد که مالک برگردد، مالک قرب پیروزی را تذکر می‌دهد؛ برای بار دوم، امام پیام می‌فرستد که اگر می‌خواهی من را زنده ببینی برگرد! و او فوری برمی‌گردد.

لذت پیروزی، برای یک فرمانده، وصف‌نشدنی است! اما در مقابل امر امام (ع)، تسلیم محض است و با دردمندی برمی‌گردد.

امام در وصف او، هنگامی که خیر شهادتش را دریافت می‌کند، با تأثر فراوان می‌فرماید:

«مالک و ما مالک و الله لو کان جبلاً لکان فندا...»
(نهج / حکمت ۴۴۳)

«چه کسی توان توصیف مالک را دارد! به خدا قسم اگر مالک مثل کوهی مجسم می‌شد، کوهی عظیم و منفرد بود که پرنده را توان رسیدن به قله‌اش و چهارپا را توان قدم نهادن بر فرزش نبود!».

اما برعکس این اطاعتها، نقل است در یکی از جنگهای حضرت، یکی از سربازان ایشان، از فرمان قرار گرفتن در فلان موضع، سرباز می‌زند و می‌گوید: دوست دارم در کنار شما باشم؛ بار دوم، امام فرمان می‌دهند، باز امتناع می‌کند! بعد از جنگ که امام بر کشته‌ها می‌گذشت، به جسد این فرد برخورد کرد، فرمود: او را در قبرستان غیر مسلمانان دفن کنید!

این مطلب، دارای پیام عجیبی است: چون از امر مولا اطاعت نکرد، و بر آنچه مأمور بود انجام وظیفه نکرد، پس مسلمان نیست!

بخش سوم - آثار اصل عدم تقدم بر خدا و رسول

الف - ثبات بر یقینها و استحکام نفسانی

مدیریت الهی در دل بحرانها، نیازمند آن است که از حیث روحی، مستحکم و مستقر باشد؛ تا بتواند با اعصابی مسلط، تصمیمات لازم را در حوزه مدیریت، اتخاذ کند و بر اساس مبانی و ضوابط دین خدا، عمل نماید.

نخستین اثر اصل اول، این است که ثبات بر یقین و ایمان افراد را فزونی می‌دهد، و به دنبال آن استحکام نفسانی پدید می‌آید.

یقین، ثمره اطاعت از خداست و هر چه یقین وسعت گیرد و عمق پذیرد، انسان مستحکم‌تر می‌شود و در بحرانها صلابت بیشتری را از خود نشان می‌دهد. (سوره حجر/ ۹۹) نمونه این صلابت و استحکام و یقین را در اطاعت مالک از امام، در پذیرفتن حکمیت و برگشتن از جنگ؛ و یا در اطاعت حجر بن عدی از امام حسن (ع)، می‌بینیم:

نفس مالک، ولع شدید دارد تا قدم پیروزی را بردارد و در حالیکه، چیزی به پیروزی نهایی نمانده، اطاعت از مسؤول معصوم را بر میل خویش، مقدم می‌دارد! اینها همه از بندگی مستمر مالک، حکایت می‌کند. اطاعت از امر خدا، توان ویژه تسلط بر نفس را، عاید او کرده است.

به میزان عدول از امر خداست که به تزلزل دچار می‌شویم؛ و در بحرانهاست که می‌توانیم میزان قوت و ضعف خویش را در اطاعت خدا، دریابیم.

البته این مطلب، درجات دارد؛ ما معمولاً، گمان می‌کنیم که نفس را می‌بایست در حوزه‌های منفی مهار کرد؛ در صورتی که گاه نفس انسان به حوزه‌ای وارد می‌شود که مطلوب الهی را می‌طلبد، اما غفلت از یک امر مهمتری، واقع می‌شود! این مورد از حوزه‌های حساس و سخت امتحان الهی است: توجه به یک مطلوب ملکوتی، بازدارنده از تکلیف دنیوی!

مأخذ: کتاب «اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن (۱)»، نوشته: حجة الاسلام والمسلمین دکتر ولی... نفی پورفر

هنر تجارت / اکتبر ۱۹۸۸

۹۰ سال تجربه ماتسوشیتا

در گذشته تجارت شأن امروز را نداشت. تلقی مردم از آن، حرفه‌ای دنیوی و فاقد اصالت فعالیت‌های فکری، هنری یا مذهبی بود. شرکتهای خصوصی نسبت به ارگانهای دولتی از وجهه عمومی و جایگاه پایین‌تری برخوردار بودند. این نگرش حداقل تا زمان جنگ جهانی دوم بر ژاپن حاکم بود. در جامعه فئودالی دوره توکوگاوا

طی سالهای ۱۸۶۷-۱۶۰۳ میلادی سلسله مراتب طبقاتی

عبارت بودند از: جنگاوران (ساموراییها)، کشاورزان، صنعتگران و بازرگانان.

گرچه طبقه تاجر به کمک ثروت، موفق به کسب قدرت شد اما ساختار اجتماعی همچنان ثابت بود. تصور عمومی در مورد تشکیل طبقات تا عصر جدید ادامه داشت و از این زاویه تجارت و حتی صنعت در مقایسه با مشاغل رسمی - دیوانی - از اعتبار و ارزش کمتری برخوردار بود.

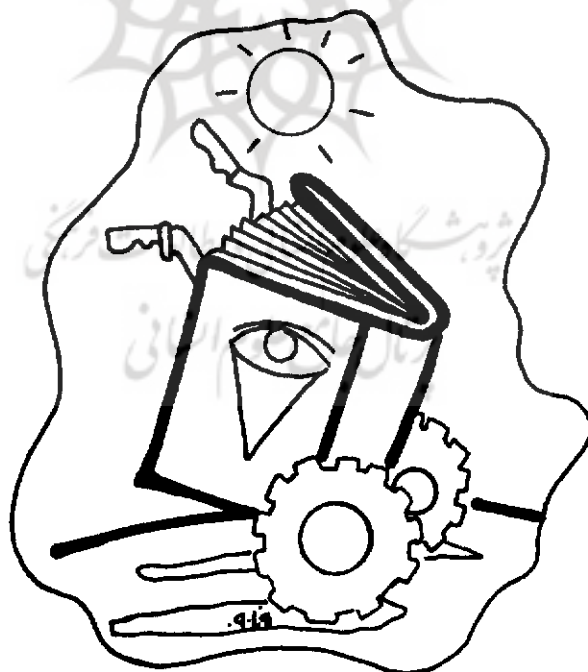
جایگاه اجتماعی و

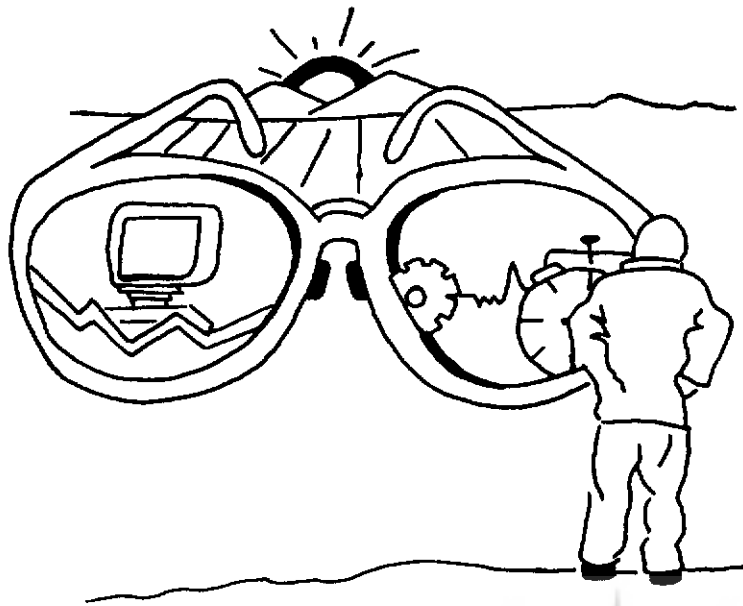
ارزش تجارت در ژاپن پس از جنگ جهانی دوم به ویژه در سالهای رونق و رشد اقتصادی سریع، به طور قابل ملاحظه‌ای ارتقا پیدا کرد. یکی از علائم ارتقاء را می‌توان در تعداد روزافزون دانش‌جویان برجسته‌ای شاهد بود که در مراکز آموزشی عالی تلاش می‌کنند به جای پیوستن به یک ارگان رسمی، جذب بخش تجاری

شوند. هر چند مشاهده این روند موجب خشنودی است

ولی احساس می‌کنم هنوز مدیریت به اعتبار و شأن سزاوار خود دست نیافته است.

مردم ژاپن سالهای متمادی برای سخت‌افزار اهمیت بیشتری در مقایسه با نرم‌افزار قائل بودند. علم نامرئی مدیریت، از مشکل بسیار حساس ارزیابی رنج می‌برد. از زمان شروع کار تجاری‌ام این احساس را داشتم تا چه حد اهمیت دارد که اگر عامه مردم از جمله بازرگانان به اصل





مهارت مدیریت در رشد هر کسب یا شرکتی واقف شوند. برپایه این استدلال، در اوایل دهه ۵۰ هنگامی که شرکت ماتسوشیتا انجام یک پروژه مشترک با شرکتی اروپایی را آغاز کرد، خواهان اخذ حق امتیاز برای تخصص مدیریتی خود شد.

از نظر من، مدیریت نوعی هنر خلاق است. یک نقاش پس از تجسم طرحهایی در ذهن خود، با رسم خطوطی کاملاً ابتدایی، مجموعه را

برای آزمایش می‌آفریند و سپس خلق اثر خود را آغاز می‌کند. آنچه خلق می‌شود، صرفاً خطوط و نقشهایی بر روی پارچه و کاغذ نیست بلکه مجموعه‌ای است که از احساسات و جهان‌بینی یک هنرمند - نقاش - به تصویر درآمده است. زیبایی تنها دلیل ارزش یک اثر هنری نیست. بلکه ارزش واقعی آن تعالی معنوی است که به بینندگان خود اعطا می‌کند.

یک مدیر نیز به همین نحو با یک طرح آغاز می‌کند و سپس آن را به برنامه‌های اجرایی در تجارت مبدل می‌سازد. بر همین اساس او به تأمین بودجه مورد نیاز جهت سرمایه‌گذاری در بخش ماشین‌آلات، می‌پردازد. پیش از شروع تولید، کارگرانی را استخدام می‌کند تا نمونه اولیه محصول مورد نظر او را تولید کنند. بدین وسیله او می‌تواند تأمین مواد اولیه و لوازم یدکی مورد نیاز خود را تضمین نماید. بازاریابی برای فروش اجناس تولید شده نیز ضرورت

دارد. اما پیش از این مرحله باید تبلیغات فروش و تضمین و تدوین خدمات پس از فروش نیز برنامه‌ریزی شود. علاوه بر این راه‌اندازی بخشهای ضروری و یاری‌دهنده مانند حسابداری، کارگزینی و روابط عمومی نیز باید آغاز گردد. هر یک از موارد ذکر شده به عنوان ابزاری از تجارت به همان نوع خلاقیتی نیاز دارد که یک نقاش در کار خود از آن بهره می‌گیرد. یک مدیر با ترکیب تمامی این جوانب از قدرت و توان خود جهت هدایت وظایف تمامی پرسنل برای هماهنگی استفاده می‌کند. محصول نهایی ممکن است یک رادیو ساده یا یک خودرو بسیار پیشرفته باشد ولی فارغ از نوع تولید وجود یک مدیریت خلاق ضرورت دارد.

در عین حال مدیریت باید به طور مستمر به تغییر سلیقه و نیازهای مشتریان و تحولات بازار و وضعیت اقتصادی خرد و کلان توجه کرده و واکنش نشان دهد. با توجه به آن که اختراعات تکنولوژیک هرگز متوقف

می آزارد در حالی که تولیدکننده با تولید محصولات معیوب به افراد دیگر نیز آسیب می زند. بدتر از همه آن که در صورت ورشکستگی، تمامی افرادی که مستقیم یا غیرمستقیم وابسته به او هستند، خسارت خواهند دید. هر چه مؤسسه بزرگتر باشد، آثار ناشی از شکست آن شدیدتر و غیرقابل کنترل تر خواهند بود. با توجه به مسئولیت اجتماعی خطیری که مدیران برعهده دارند، باید نه تنها خود را از نظر انجام وظایف اداری بلکه از نظر اخلاق و رفتار شخصی منضبط سازند.

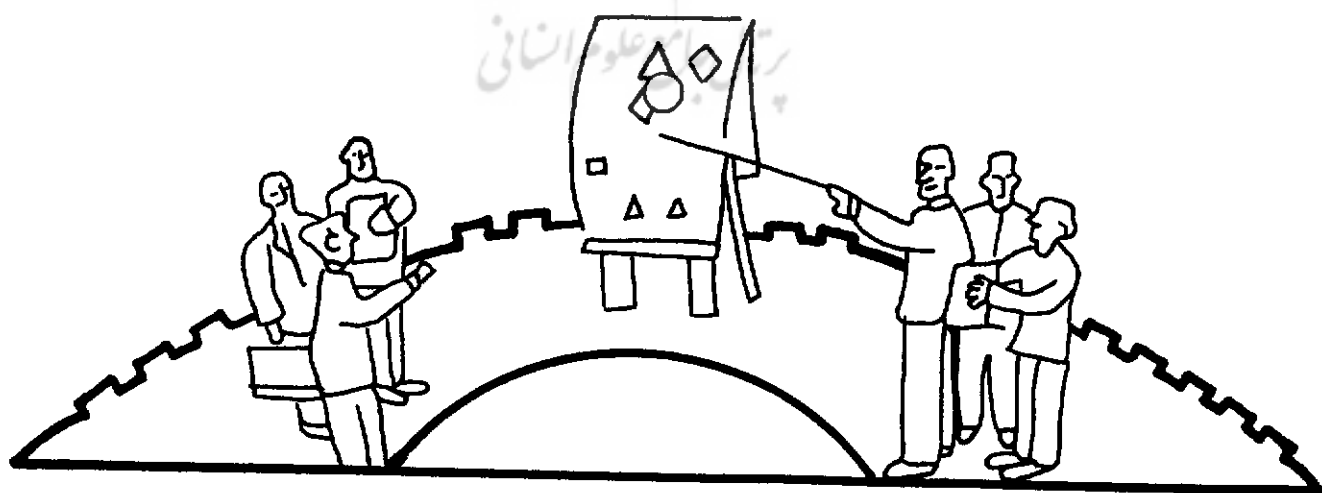
هرگز یک تاجر موفق را آکادمیهای هنر تحسین نمی کنند و یا به او جایزه نوبل اهدا نمی شود اما به دلیل اشتراک مساعی در ارتقای وضعیت رفاهی بشریت، می تواند خشنود باشد و ارزش کار خود را همانند یک هنرمند ارزیابی کند.

مأخذ: کتاب «دیدگاههای من»، نوشته: کونوسوکه ماتسوشیتا، ترجمه باقر ولی بیگ - زهرا روغنی

نمی شوند، مدیریت نیز باید از یک روند پویا برخوردار باشد و فنی در حال پیشرفت تلقی شود. سیالیت فن مدیریت موجب می شود تا به هنری پویا و متحول تبدیل گردد.

مؤسسه ای که به نحو مطلوب اداره می شود نه تنها از نظر وجهه ظاهری، وضعیت متعادل مالی و شیوه های جذب ارائه آگهیهای تجارتي بلکه از نظر تجهیزات و امکاناتی که کمتر به چشم می آید با یک شاهکار ادبی یا سمفونی زیبا قابل مقایسه است و خود نیز یک اثر هنری محسوب می شود.

این امکانات حسن رفتار فروشنندگان، و آموزش کارکنان که موجب رشد فردی می شود و روابط هماهنگ انسانی در محل کار را در بر می گیرد. مهمترین این امکانات، فلسفه مدیریت است که تک تک کارمندان قلباً به آن ارج می نهند. اما تجارت با هنر یک تفاوت اساسی دارد. یک هنرمند با خلق یک اثر کم ارزش فقط خود را



با استفاده از شیوه EVA، نتایج را ثبت کردیم و موفق شدیم

وقتی تیم رهبری ما در سال ۱۹۹۵ انتصاب یافت، شرکت "هرمان میلر" یک تاریخچه فرهنگی غنی، تولیدات چشمگیر و کارکنان مستعد داشت. شرکت از نظر اقتصادی غنی بود، صنعت در حال رشد و توسعه بود و سرعت رشد فروش ما حتی از آن هم بیشتر بود اما نکاتی نیز فراموش شده بود. نتایج به خوبی مشهود نبودند. ما احتیاج به یکسری ابزار داشتیم تا به ما کمک کند تلاشمان را متمرکز کنیم و ما این ابزار را در EVA یافتیم. در طی دو سال، ما کاملاً تغییر جهت دادیم و با بکارگیری همان مقدار سرمایه که در سال ۱۹۹۵ داشتیم، فروش ما از یک میلیارد دلار به یک و نیم میلیارد دلار افزایش یافت. در سال ۱۹۹۷ بودجه شرکت EVA، چهار میلیون دلار بود که به یک افزایش تقریبی حدود ۳۰۰٪ بالاتر از بودجه ۱۰ میلیون دلاری سال ۱۹۹۶ دست یافته بود. قیمت سهام از حداقل ۱۱ دلار در اواخر سال ۱۹۹۵ به حداکثر ۳۶ دلار در اواخر سال ۱۹۹۷ افزایش یافت. ما در شرکت "هرمان میلر" مشارکت کارکنان را از زمان شروع کارکنان یعنی در حدود ۷۵ سال پیش ارزیابی کردیم.

EVA براساس سابقه کاریش به "کارفرمایان / کارکنان" اجازه داد تا کارهای خود را در راستای تصمیم‌گیری بهتر برای مشتریان و کارکنان هماهنگ نمایند. تجزیه و تحلیل EVA ما را قادر ساخت تا اتلاف در هزینه‌ها و استفاده بهینه از سرمایه را شناسایی نمائیم. فهرست کالاهای موجود در کشور در دو سال گذشته تا ۲۴٪ یا ۱۷ میلیون دلار کاهش یافت. معوقه‌های مالی قابل دریافت از ۲۲٪ در طی ۵۵ روز در سال ۱۹۹۵ به ۴۳ روز در آخر سال ۱۹۹۷ کاهش یافت. طی دو سال گذشته فروش ما به ۳۸٪ افزایش یافت. در همان زمان ما متراژ ساختمانهایمان را ۱۵٪ کاهش دادیم. تجزیه و تحلیل EVA ثابت کرد سرمایه استقراری ارزاتر از سرمایه سهامداران (سرمایه نقدی) بوده است. هیئت مدیره ما سال گذشته یکسری سرمایه استقراری با بهره ۳۰٪ تا ۳۵٪ در اختیار داشت. از این رو سرمایه (بودجه) ما در بخش خصوصی یکصد میلیون دلار افزایش

یافت. در سال ۱۹۹۷ ما حدود یکصد و ده میلیون دلار را به صورت خرید دوباره سهام یا افزایش سرمایه یا سود سهام به سهامداران برگرداندیم.

EVA یک عامل کلیدی برای کارکنان "هرمان میلر" بود. با استفاده از شیوه شرکت EVA ما شاهد بودیم که شرکت ما نیز رشد کرده و میزان کمک و پایبندی کارکنان به «هرمان میلر» افزایش یافته است. شرکت EVA محور سیستم پاداش و تشویق در شرکت ما است. طی دو سال ما سرمایه "کارفرمایان - کارکنان" خود را تا بیش از یکصد میلیون دلار افزایش دادیم. اگر از آنها سؤال کنید که آنها بر این نکته توافق دارند که آثار شرکت EVA را در هر زاویه از شرکت "هرمان میلر" می‌توان دید آنها با این موضوع موافق خواهند بود.

مدیران عامل محترم شرکتها به متن آگهی زیر توجه فرمایند:

در صورتی که با EVA آشنایی دارید و می‌خواهید از روش محاسبه آن برای فروش بیشتر شرکت و افزایش سودجه شرکت و افزایش ارزش سهام شرکت و اتلاف کمتر و کاهش هزینه‌ها و نحوه پرداخت معوقه‌های مالی و کاهش شدید سرمایه‌های زائد و پرداخت سود به موقع و خوب به سهامداران و مالکان شرکت، آشنایی کامل حاصل نمائید با صندوق پستی ۴۹۹۱-۱۵۸۷۵ یا فاکس ۸۸۲۸۸۲۹ تماس حاصل نمایند.

با استفاده از روش EVA پرداخت پاداش به کارکنان و مدیران، با عدالت بیشتری صورت خواهد پذیرفت.

EVA روشی پیشرفته

برای مدیران پیشرو

شناخت علل پایین بودن سطح بهره‌وری

دفتر معاملات سهام بنیاد

مجموعه‌هایی چون: وابستگی اقتصادی، ساختار اقتصاد و توزیع غیربهبوده فعالیت‌های اقتصادی، ساختار مالی غیربهبوده، نوسان‌پذیری پارامترهای کلان و فقدان تکنیک‌های پیشرفته تثبیت و جلوگیری از نوسان، تورم و روند روزافزون هزینه، تنزل تدریجی ارزش پول و ارزش کم‌رنگ کار اقتصادی، قیمت‌گذاری حسابداری و اداری، مجموعه پیچیده خطرپذیری (Risk)، مهاجرت و رشد جمعیت به عنوان تنگناهای ساختار اقتصادی مؤثر در سطح ضعیف بهره‌وری شناخته می‌شوند. در این زمینه، عوامل دیگری مانند عدم بهره‌برداری مطلوب از منابع، نارسایی تغذیه، رشد انگل‌گونه بخش خدمات، نرخ بی‌سوادی، سطح ضعیف درآمد سرانه و فقدان استراتژی توسعه نیز

حرکت و رشد اقتصادی نشانه بهره‌وری و سطح بهره‌وری بیانگر ابعاد رشد و توسعه‌یافتگی اقتصاد است. بهره‌وری سیستم اداری به عنوان یکی از شاخصهای عملکرد مدیریتی، یکی از نشانه‌های توسعه‌یافتگی است. به منظور بررسی علل سطح ضعیف بهره‌وری نظام اداری، مطالعه عوامل مؤثر بر بهره‌وری در سطح کلان ضروری است.

پایین بودن سطح بهره‌وری و عدم رشد کافی آن یک مسئله پیچیده و متأثر از عوامل متعدد است. پدیده‌ها و ساختار اقتصادی و مدیریتی در این رابطه از نقش اساسی برخوردارند. در گروه اول با عنوان ساختار اقتصادی زیر



در بهره‌وری تأثیر دارند.

در گروه دوم یا فرآیند مدیریت، پدیده‌هایی چون استفاده غیربهبهینه از منابع انسانی، عدم استفاده از تکنیکهای مدیریت علمی، ساختار نامتناسب و نوسان‌پذیری مقررات، خلأ اطلاعاتی، ضعف ابعاد نظارتی، طیف محدود انگیزه و وجود سازمانهای موازی در سطح بهره‌وری تأثیر منفی بر جای می‌گذارد.

با نگرش به بهره‌وری به منزله شاخص کارآیی مدیریت، شناخت عوامل مؤثر در سطح درآمد و هزینه چگونگی رشد ناکافی سطح بهره‌وری در مؤسسات را آشکار می‌سازد. کشورهای توسعه یافته، در اثر شناسایی این عوامل و ایجاد پویایی و تغییر مطلوب در آنها، قادر شده‌اند به نرخ بهره‌وری بالا و قابل قبولی دست یابند.

عدم رشد کافی بهره‌وری در سطح کلان عوارض و پیامدهایی چون تشدید وابستگی، عدم توسعه اقتصادی، گسترش بی‌رویه ضایعات، عدم پویایی تصمیمات مالی، پولی و اقتصادی و نرخ پایین سرمایه‌گذاری را به دنبال دارد که این عوامل به نوبه خود نابرابریهای اجتماعی و فرهنگی و ضعف بهره‌وری منابع انسانی را تشدید می‌کنند.

بهره‌وری از دیدگاه کلان

از دیدگاه کلان بهره‌وری به نارسائیهای زیربنایی ارتباط پیدا می‌کند. این نارسائیها را تنگناهایی چون ساختار غیربهبهینه اقتصادی، مالی و مدیریتی تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر، زمانی که عوامل و متغیرات برونزا نارسا و ناکافی باشند تأثیر مدارهای توسعه نیافتگی اقتصاد در

بهره‌وری به صورت بازدارنده خواهد بود.

پدیده‌های کلان مؤثر در بهره‌وری، به شرح عناوین مندرج در جدول شماره ۱، در ادامه تشریح شده است.

جدول شماره ۱ - پدیده‌های کلان مؤثر در بهره‌وری

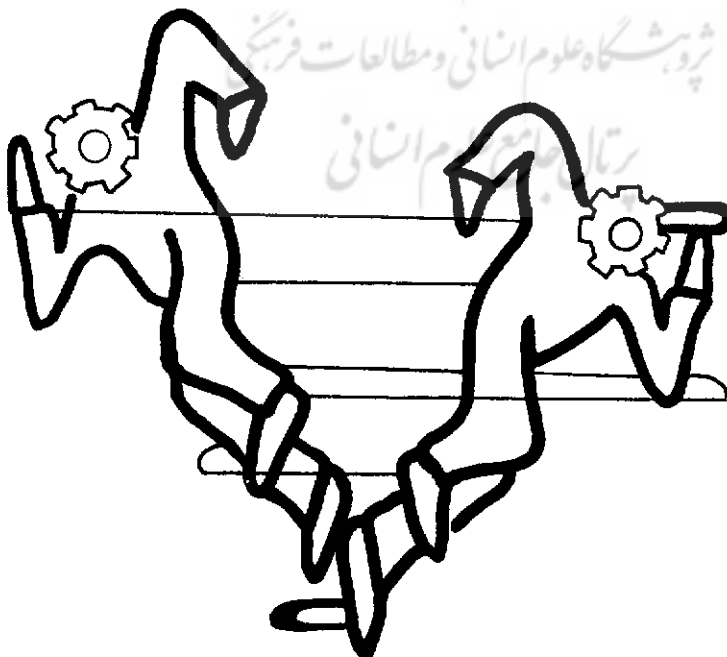
ردیف	پدیده‌های کلان مؤثر در بهره‌وری
۱	درجه وابستگی اقتصادی
۲	ساختار اقتصاد و توزیع فعالیتهای اقتصادی (استراتژی توسعه)
۳	ساختار مالی
۴	نوسانات پارامترهای کلان (بهره، تورم، نرخ ارز، مقررات)
۵	تورم و روند روزافزون هزینه
۶	ارزش پول و کار اقتصادی
۷	روش قیمت‌گذاری اقلام، کالاها، خدمات، اوراق بهادار
۸	مجموعه پیچیده خطرپذیریهای موجود در اقتصاد
۹	مهاجرت و رشد جمعیت



از بانک محور یا بازار محور، زیرمجموعه‌ای از پیکره و ساختار اقتصادی تلقی می‌شود. علاوه بر نحوه توزیع، فعالیت‌های مالی، ترکیب مالکیتی سیستم مالی در رقابت و کارایی اقتصادی نقش اساسی دارد. اگر ساختار مالی دارای شکل بهینه و از تنوع ابزار و بازار برخوردار باشد هزینه کل فرآیند تأمین مالی و ریسک آن تقلیل می‌یابد.

(۴) نوسانات پارامترهای کلان اقتصادی - از آغاز دهه هفتاد میلادی که نظام ارزی شناور برقرار شد نوساناتی در کلیه پارامترهای کلان در سطح بین‌الملل و اقتصاد داخلی کشورها به وجود آمد. این نوسانات ابتدا در برگیرنده نرخ مبادله ارزها بود سپس به نرخ بهره، نرخ تورم و مقررات اقتصادی عمومیت یافت. نوسان‌پذیری عوامل مزبور انواع فعالیت‌های اقتصادی را تحت تأثیر قرار داده و این تأثیرات در مطالعات مختلف ارزیابی شده است. وجود نوسانات، ریسک را تشدید می‌کند به صورتی که براساس تحقیقات جدید و متون سرمایه‌گذاری پیشرفته، اندازه‌گیری نوسانات بازده واقعی از بازده مورد انتظار یکی از مناسب‌ترین روش‌های محاسبه ریسک تلقی می‌شود.

«ادامه دارد»



(۱) وابستگی اقتصادی - شدت وابستگی اقتصادی به بروز مشکلاتی چون زمان‌بندی طولانی تولید، نوسان هزینه تولید و تجدید مقررات بازرگانی می‌انجامد. این عوامل در مجموع، سطح هزینه‌ها را افزایش و متقابلاً سطح بهره‌وری را تقلیل می‌دهد. وابستگی اقتصادی، حفظ و کنترل سطح هزینه را در موقعیت نامناسب قرار داده از طریق مخاطراتی مانند خطرپذیری کشور (Country Risk)، ریسک تقلب (Fraud Risk)، و ریسک سیاسی (Political Risk) ریسک و هزینه کل واردات را افزایش می‌دهد. در یک بیان خلاصه، استفاده از مواد خام، کالا و تکنولوژی وارداتی ممکن است موجب کاهش سطح بهره‌وری شود.

(۲) ساختار اقتصاد و توزیع فعالیت‌های اقتصادی در شکل بهینه، و فعالیت‌های اقتصادی به طور عمده در اختیار بخش خصوصی قرار می‌گیرد. هم‌اکنون در اقتصاد ما نزدیک به ۸۵ درصد از فعالیت‌های اقتصادی در اختیار بخش عمومی و دولتی است و این وضعیت، هزینه‌های بهره‌برداری از سیستم

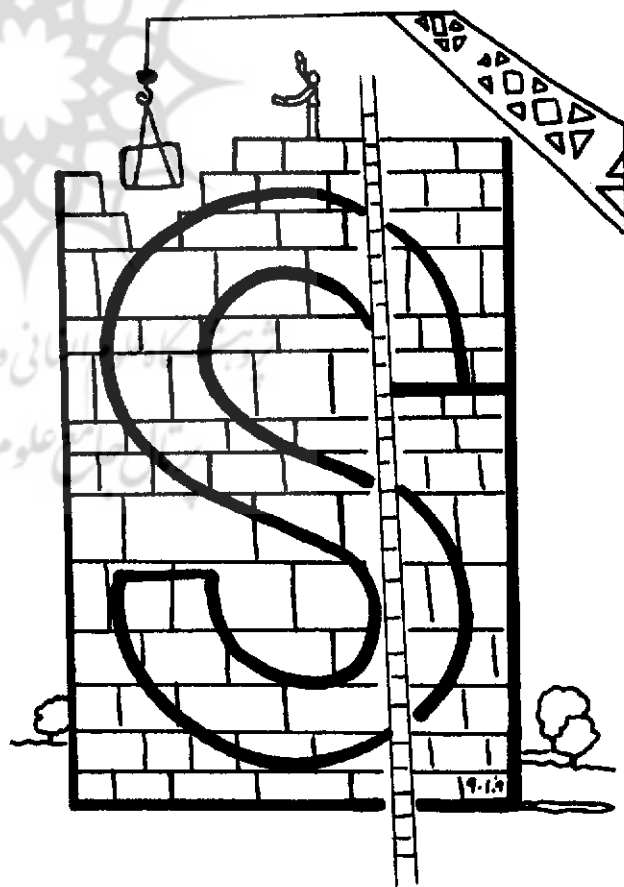
تولید و توزیع را افزایش می‌دهد. به همین دلیل با تداوم تمرکز فعالیت‌ها در بخش دولتی، پیش‌بینی روند روزافزون بودجه جاری غیرواقعی‌بینانه نمی‌باشد. مطابق یک بررسی، ساختار اقتصادی متمرکز به افزایش هزینه‌های جاری دامن زده است.

(۳) ساختار مالی -

ساختار مالی در هر شکل اعم

اداره کردن عملیات صادرات و واردات

(قسمت سیزدهم)

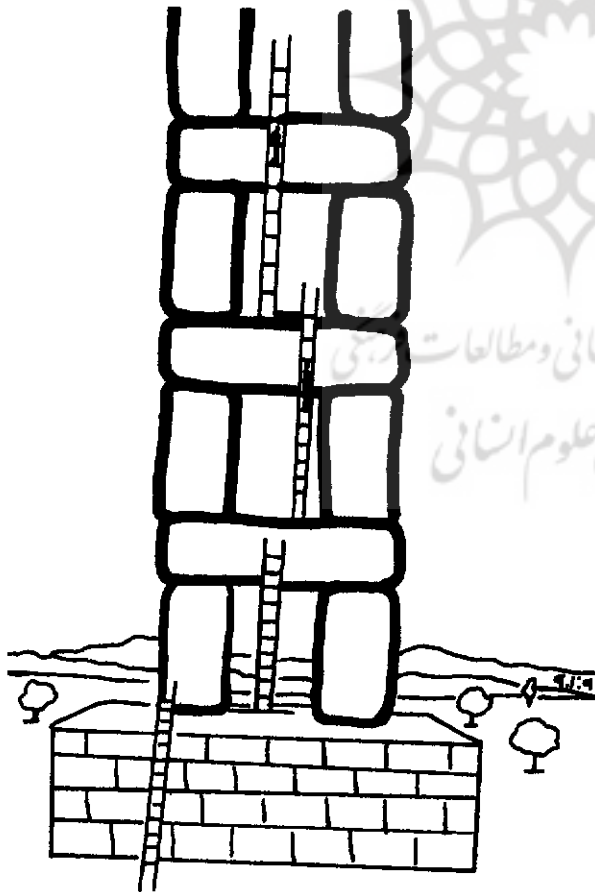


صادرات، واردات، و امور مالی بین‌المللی
سه جنبه مهم امور مالی بین‌المللی، لازم است برای هر صادرکننده و واردکننده کاملاً مفهوم باشد، اثر نرخ واقعی مبادله ارز در مزیت رقابتی، اثر تغییرات نرخ اسمی (nominal) مبادله ارزی بر قابلیت سوددهی صادرات و واردات، و اثر تجارت در نیازهای مالی و منابع.

تکانها یا حرکات نرخ اسمی مبادله ارز می‌تواند تأثیر گزاف و شگفت در قابلیت سودبخشی عملیات بازرگانی بین‌المللی داشته باشد. یک واردکننده کانادایی را که از منابع ایالات متحد استفاده می‌برد در نظر بگیرید. واردکننده‌ای یک ماشین به ارزش ۱۰۰/۰۰۰ دلار برای فروش به یک شرکت کانادایی با ۱۰ درصد سود از قیمت وارده و مهلت پرداخت شش ماهه، خریداری می‌کند. اگر طی این شش ماه مهلت، دلار آمریکا در مقابل دلار کانادا ۲ درصد ترقی کند حاشیه سود ناخالص واردکننده ۲۰ درصد کاهش می‌یابد. واردکننده برای مقابله با این خطر چندین راه در اختیار دارد. یکی اینکه اصرار و تلاش کند تا صادرکننده آمریکایی ماشین را با دلار کانادا قیمت‌گذاری کرده، و اضافه را بر مبنای همین قیمت تعیین کند. این راه به سادگی خطر نرخ تغییر یافته را به صادرکننده آمریکایی برمی‌گرداند و در نتیجه ممکن است قیمت بالاتری برای خرید تعیین شود. واردکننده ممکن است تصمیم بگیرد که خطر را تحمل کند به امید آن‌که دلار کانادا تنزل نمی‌یابد یا حتی ترقی آن هم محتمل باشد. در این مورد واردکننده ممکن است سعی کند بهای

با هر یک از این دو روش، واردکننده می‌تواند قیمت دلار کانادا را برای واردات از آمریکا، با هم هماهنگ کند. واردکننده بعداً می‌تواند به خریدار نهایی براساس قیمت دلار کانادا، تعیین قیمت کند. هر واردکننده می‌تواند برای حساب شخصی خودش همین رویه را دنبال کرده و قبل از خریداری مقایسه کند تا بتواند ارزش دلار کانادا را برای واردات با قیمت‌های سایر کالاهای موجود در بازار کانادا بسنجد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ارزش هر دو روش یکسان است. این تساوی میان همه ارزش‌های عمده در همه دوره‌های تصرف و نگهداری حفظ خواهد شد.

انتخاب بین این دو شق، حول **Liquidity** واردکننده



این خطر را به عهده مشتری نهائی به این طریق بگذارد که قیمت فروش را بالا برد. این عمل نیز ممکن است به از دست رفتن فروش منجر شود.

رویکرد دیگر این که واردکننده از نوعی نقدینه حاجب (**hedge**) با محافظ استفاده کند تا خطر نرخ مبادله را از میان بردارد. هنگام خرید واردکننده می‌تواند معادل دلار کانادایی $100/000$ دلاری (منهای نرخ بهره شش ماهه) را به دلار آمریکا معاوضه یا تبدیل کرده، مبلغ حاصل را در یک سرمایه‌گذاری شش ماهه مالی بگذارد. پس از آنکه ماشین حمل شد، واردکننده می‌تواند سرمایه مالی معادل شده با $100/000$ دلار آمریکا را نقد کرده و به خرید پردازد. همچنین واردکننده می‌تواند وارد بازار مبادله ارز خارجی شده $100/000$ دلار شش ماه قبل از موعد به نرخ شش ماه قبل از سر رسید بخرد تا سر موعد آماده باشد. وقتی در موعد شش ماه ماشین حمل شد وی می‌تواند مقطعه قبلی را مورد استفاده قرار دهد و دلار آمریکایی با نرخ تعیین شده در شش ماه قبل، خریداری کند. بازار پیش فروش برای ارز خارجی (در این مثال دلارهای آمریکا و کانادا) دقیقاً مانند بازار محلی برای مبادله ارز است. نرخ، طبق عرضه و تقاضا برای دلارهای آمریکا و کانادا شش ماه پیش تعیین می‌شود. پیش خرید دلار، خریدار را ناچار می‌سازد که از مقطعه شش ماهه به نرخ مقرر در تاریخ با نرخ معامله در بازار پیش خرید ارز خارجی استفاده کند. (برای مثال، در یکم آوریل سال ۱۹۹۳ هنگامی که نرخ محلی دلار کانادا $1/25$ دلار کانادا مساوی با $1/00$ دلار آمریکا و نرخ شش ماه پیش خرید $1/27$ دلار کانادا برابر با $1/00$ دلار آمریکا بود).

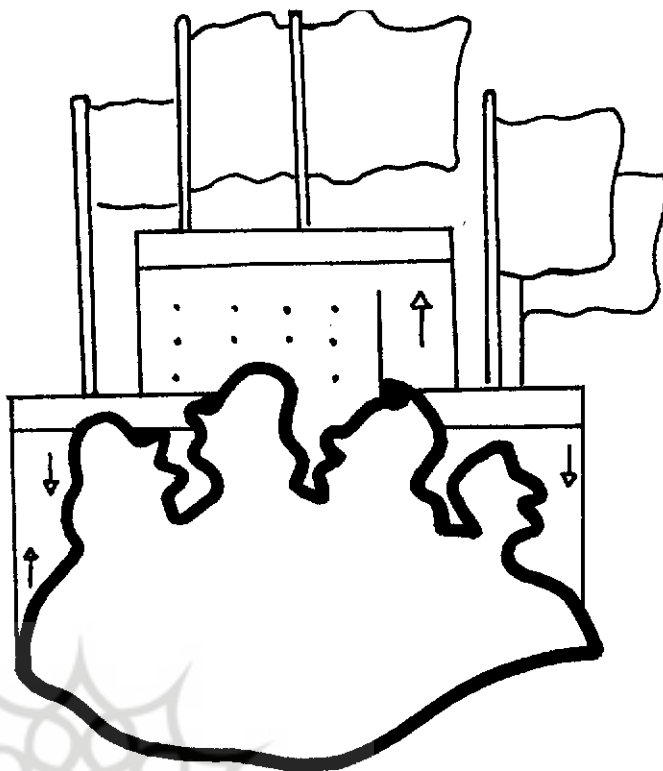
مبارزه با نرخ پیش خرید، یک عمل سفته‌بازی محض و ساده است و کسب و پیشه کسانی که در عملیات تجارت بین‌المللی هستند، نیست.

دو جنبه مهم امور مالی و تجاری وجود دارد: تأثیر تجارت بین‌المللی در نیازهای سرمایه در حال کار - و استفاده از امور مالی تجاری به صورت یک اسلحه رقابتی. برای جنبه بین‌المللی اغلب، دوره درازتر زمانی در فاصله هنگامیکه محصول تولید می‌شود و زمانی که خریدار نهائی آن را دریافت می‌دارد برای محصولاتی که به صورت بین‌المللی به تجارت گذشته می‌شود در مقایسه با آنچه به صورت محلی و داخلی مورد بازرگانی قرار می‌گیرد، لازم

است. چه کسی باید احتیاجات سرمایه‌ای را تأمین مالی کند و هزینه‌های سرمایه‌ای این سیاهه‌ها یا موجودیهای مربوط به محصولات نهائی را بپردازد: تولیدکننده، صادرکننده، واردکننده یا بالاخره یک واسطه مالی؟

اینکه چه کسی این هزینه‌ها را خواهد پرداخت، با قدرت مالی واردکننده و صادرکننده ارتباط پیدا می‌کند. برای مثال، صادرکننده می‌تواند پس از حمل کالا، از طریق یک نامه برگشت‌ناپذیر اعتباری که هنگام بازرگانی کالاهای تجاری بر وسائل نقلیه بین‌المللی صادر شده است تقاضای پرداخت کند. در این مورد، واردکننده باید امور مالی را برای فاصله زمانی بین صدور کالا تا فروش و دریافت قیمت تنظیم کند. به ترتیب مشابهی واردکننده می‌تواند درخواست کند که پرداخت وقتی عملی شود که کالاها به

ادامه در صفحه ۷۲



(اعتبارات به دلار آمریکا تبدیل کردن سرمایه کار را **ties up**)، حجم عملیات متقابل **transaction** (حق‌الزحمه‌ها) و هزینه‌های عملیات متقابل در بازار پیش فروش بالاتر از بازار محلی است و توجه به مالیاتها دور خواهد زد. نکته مهم در این جا آن است که هر دوی آنها خطر مبادله ارزشها را از میان می‌برد، به واردکننده فرصت و اجازه می‌دهد که قیمت را به طور صحیح تعیین کند. به وی (واردکننده) اجازه می‌دهد که توجه خود را به شغل و کسب اصلیش معطوف دارد نه آنکه در فکر نرخهای تبدیل ارز و اثرات آنها روی سود و منفعتش باشد. کسانی که درگیر تجارت بین‌المللی هستند نباید خود را گرفتار تغییرات مربوط به نرخ مبادله ارز کنند. در مثال بالا، نباید تصمیم گرفت که عرضه و ارائه ارز خارجی بر مبنای بعضی پیش‌بینی‌ها راجع به سطح نرخ محل در شش ماه آینده در مقایسه با نرخ پیش خرید جاری مورد مراقبت قرار گیرد. تلاش برای

تفکر خلاق چگونه است

«قسمت دهم»

می دهند تا مهارت‌های خود را فزونی بخشند، اما مدیر معمولی پای بند نظامی است که خلاقیت او را سرکوب می‌کند. در حالی که مزایای بزرگی ممکن است بر اثر افزایش خلاقیت بالقوه معدودی افراد برجسته به میزان

فرضاً ۱۵

درصد برای هر

نفر، نصیب

شرکت گردد (و

یک سازمان

خوب قطعاً

سعی در انجام

این کار خواهد

کرد) اما با

افزایش

خلاقیت

فرضاً ۴۰۰

مدیر به میزان

فقط یک درصد

تفاوت فاحش در کسب و کارها ناشی از درجات متفاوت خلاقیت است. اما علیرغم این موضوع، اکثر سازمانها از خلاقیت‌های افراد معمولی، کمتر بهره می‌گیرند. مدیران اجرایی برخوردار از قدرت خلاقیت استثنایی در

اکثر موارد

شناسایی

می‌شوند، لکن

تقریباً هر کس در

سرشت خود

خلاقیت‌هایی دارد.

سازمانها غالباً

می‌کوشند که

افراد دارای

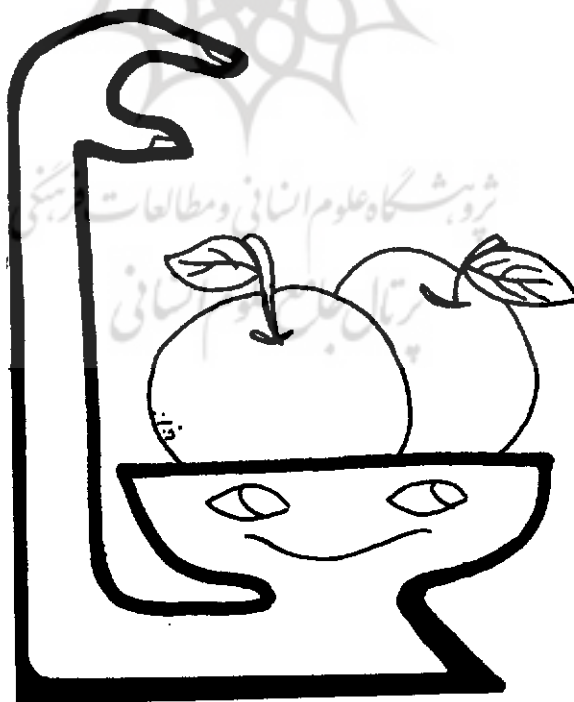
خلاقیت‌های

خارق‌العاده را

پرورش دهند و

فرصت‌هایی در

اختیار آنها قرار



برای هر نفر، نفع به مراتب بیشتری عاید خواهد شد.

چگونه خلاقیت را پرورش دهیم

□ فرآیند خلاقیت شامل پنج قدم اساسی

است:

● شناخت مسأله

● جمع‌آوری اطلاعات درباره مسأله

● بررسی دقیق اطلاعات

● شناسایی یک راه‌حل ممکن

● آزمایش راه‌حل انتخاب شده

خلاقیت تا حدود زیاد، از محیطی که مدیر در آن کار می‌کند، تأثیر می‌پذیرد. محیط سازمان بایستی به گونه‌ای باشد که هر شخصی به اطلاعات و دانسته‌ها تا بیشترین حد ممکن، دسترسی داشته باشد. سازمان بایستی موجبات دسترسی آزادانه هر فردی را به اطلاعات و اندیشه‌های مربوط، به طور عمودی و افقی (یعنی گرفتن اطلاعات از مافوق، از همکار همپایه و از کارمند زیردست) فراهم سازد. این کار همیشه

به آسانی صورت نمی‌گیرد، زیرا در اکثر موارد اطلاعات، آگاهی و اندیشه‌ها آزادانه توزیع نمی‌شوند. اطلاعات بعضی اوقات در مالکیت انحصاری برخی از مدیران قرار می‌گیرد. در اختیار داشتن اطلاعات غالباً نشانه مقام و موقعیت شغلی بعضی از مدیران به شمار می‌آید و اینها

به همین دلیل رغبتی ندارند که آگاهی و دانسته‌های خود را در اختیار دیگران قرار دهند.

خلاقیت زمانی رشد می‌کند که این موضوع به درستی درک شود که هر فرد در یک گروه، از پایین‌ترین رده تا مدیر عالی سازمان، آگاهی و تجربه‌ای دارد که می‌تواند افکار دیگران را غنی‌تر سازد.

بررسی دقیق اطلاعات به منظور پیدا کردن راه‌حل، مرحله بسیار مهمی در خلاقیت است. ضمیر ناخودآگاه، خود را به سوی مسائلی سوق می‌دهد که برای ضمیر آگاه انسان اهمیت دارد. کاری که باید کرد این است که خود را در مشکل غرق کنید و بگذارید که ضمیر ناخودآگاه، شما را به سوی یک راه‌حل هدایت نماید. درباره این فرآیند هنوز چیز زیادی دانسته نشده است، اما بارها به اثبات رسیده است که اگر مشکلی به ضمیر ناخودآگاه سپرده شود، ضمیر ناخودآگاه به کار کردن روی مشکل شروع می‌کند و غالباً هم به راه‌حل می‌رسد. این فرآیند فکر



کردن، بیشترین اثربخشی را زمانی دارد که ضمیر خود آگاه پس از یک مدت تمرکز، در حال استراحت است. ذهن یک مدیر بیشترین کمک را به حل مشکل هنگام شب می‌کند، به شرط آن که کار اداره را به خانه نیاورده باشد!

محیط سازمن باید به گونه‌ای باشد که هر فرد بتواند آزادانه و بدون ترس از عواقب، هرگونه اطلاعات را که روی ذهنش اثر می‌گذارد، مورد سؤال و بررسی قرار دهد. با ایجاد محیط مناسب برای تفکر خلاق، با ایجاد محیطی که اندیشه‌های نو در آن پرورش یابد و با اعطای آزادی به افراد برای اشتباه کردن و یا محسوب کردن اشتباهات به عنوان قسمتی از بهای پیشرفت، زمینه خلاقیت در یک سازمان به وجود می‌آید.

تعاطی افکار یعنی چه؟

□ تعاطی افکار روشی است که یک گروه (مثلاً ۷ یا ۸ نفر) دور هم گرد آمده و برای مشکلی راه حل می‌جویند.

اساسی‌ترین اصل در تعاطی افکار که به وسیله الکساندر اس آزیبورن بیان‌گذاری شده، این است که در برابر

عقاید و پیشنهادهایی که در جلسه مطرح می‌شود، هیچ کس حق انتقاد یا ارزیابی ندارد. اولین مرحله تعاطی افکار این است که از افراد بخواهیم عقاید خود را بیان کنند. از همه خواسته می‌شود که هر اندیشه‌ای را که به ذهنشان خطور می‌کند، مطرح کنند و از عقاید غیرمعارف خصوصاً استقبال می‌شود. در این روش، شرکت‌کنندگان تشویق می‌شوند که از نگرش متداول نسبت به مسائل دوری گزینند.

تعاطی افکار بر این اصل استوار دارد که هر کس تا حدی از قدرت خلاقیت برخوردار است، اما عوامل اجتماعی و روانی، انسان را از به کارگیری کامل قوه خلاقیت خودش باز می‌دارد. با استفاده از فنون تعاطی افکار می‌توان این‌گونه موانع روانی را از سر راه قوه خلاقیت اشخاص برداشت و آن را به کاملترین وجه مورد استفاده قرار داد.

چگونگی برخورد با یک مسأله

● یکی از متداولترین فنون تحلیلی مورد استفاده، "چک لیست" است. سؤالات ذیل نمونه‌ای است از پرسشهایی که هنگام بحث درباره مسأله‌ای می‌توان طرح کرد:

ادامه در صفحه ۷۳



ادامه

مدیر قرن ۲۱

مسئولین مؤسسات اقتصادی ساختار نردبانی و متمرکز فعلی را به ساختاری یک دست تر تبدیل می‌کنند تا راحت تر بتوانند از خود واکنش نشان دهند. در ساختار جدید، سلسله مراتب رئیس و مرئوس تقریباً وجود ندارد و هر یک از اجزاء سهمی از قدرت دارند. ژیل هانری دویون می‌گوید: "شرکتهای آینده مانند بناهای عظیمی هستند که از مجموعه‌ای خشتهای قطور ساخته شده‌اند. طبعاً کنترل آنها مشکل است، اما اگر لازم باشد، حتماً راهی برای کنترلش پیدا می‌شود. در گذشته، عاملی که دامنه فعالیت و ساختار شرکتها را تعیین می‌کرد، محدودیتهای خاص هر شرکت بود، این امر، بیش از همه در صنایع خودروسازی و شرکتهای هواپیمایی مصداق داشت ولی امروزه، ساختاری کارآمد است که در جهت تأمین خواست مشتری شکل بگیرد. بنابراین عامل تعیین‌کننده "مشتری" است.

شاهد این مدعا اقدام یک شرکت هواپیمایی آمریکا است که برای صرفه‌جویی در هزینه و کسب سود بیشتر، خانمهای میهماندار را واداشت هواپیما را نظافت کنند. مدیر شرکت مذکور مجبور شد به هر طریقی رضایت این خانمها و اتحادیه را جلب کند. اما، نهایتاً هواپیما به جای اینکه ۳۵ دقیقه روی زمین بماند، بعد از یک ربع پرواز کرد. دویون اضافه می‌کند که مدیر باید انعطاف‌پذیر و متقاعدکننده باشد، انعطاف‌پذیر باشد، برای آن که بتواند خود را با وضعیت بازار وفق بدهد و متقاعدکننده، برای آن که بتواند زیردستانش را مجاب کند تا به همکاری با او ادامه بدهند.

مأخذ:

● Cathrine Goolau

● "Un chef pour l'an 2000"

لوپوئن ۱۳۷۸، ۳۰ ژانویه ۱۹۹۹ برابر با ۱۳۷۷/۱۱/۱۰
مجله «ترجمان اقتصادی»، شماره ۴۰، مترجم: د. دهقان

ادامه

بحران آزادی ...

نسبت به منابع انسانی دارد به علاوه شکوفایی فردی و زدودن اضطرابهای روحی ناشی از بحران فرار از آزادی نیز مرهون بینش مدیران به ضرورت مسأله است.

در گفتارهای بعدی به ترتیب از آزادی به عنوان سؤال جاودان آدمی و آزادی به عنوان نیاز وجودی بشر بحث خواهد شد. امید می‌بریم طرح هر دو بحث با بهره‌مندی از سؤالا و دیدگاههای مدیران عزیز راهگشا باشد.

پی‌نوشتها:

- ۱- تفصیل بحث در این خصوص را مراجعه کنید به: فرامرز قراملکی احد. رازها و نیازهای وجودی، معرفت مدیران، ش
- ۲- کلاهدوزان انسیه. دین و آزادی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر احد فرامرز قراملکی، دانشکده الهیات دانشگاه تهران، ۱۳۷۷، ص ۳۰
- ۳- روسو، ژان ژاک. قرارداد اجتماعی، ترجمه عنایت‌الله شکیبایور، تهران، ۱۳۴۵، ص ۱۳
- ۴- نهج البلاغه، حکمت ۳۱

ادامه

دشوارترین دوره ...

نیز کم و بیش به این طریق عمل می‌کنند. آقای پیرجانگل مدیر عامل یک شرکت بزرگ اکتشاف نفت واقع در لندن اظهار می‌دارد که تحلیل‌گران مالی در مورد شرکتهای نفتی با عدم واقع‌بینی مواجه هستند، او معتقد است که ارزش‌گذاری شرکتهای نفتی براساس نرخ بازده سرمایه گمراه‌کننده است زیرا چنین شرکتهایی برای تداوم فعالیت خود نیاز به سرمایه‌گذاریهای عظیم و بلند مدت دارند. آقای یون بایرد مدیر عامل شرکت شلومبرگ که فوق‌العاده در امر خدمات‌رسانی فعالیتهای نفتی موفق است بر این نکته تأکید دارد که «هیچگونه تغییر ساختاری

زمینه‌ساز بروز مشکل بین شما و منشی‌تان می‌شود، و معمولاً سوء تفاهم بین آدمها در چنین موقعیتهایی شکل می‌گیرد.

بنابراین، حتی اگر مایل باشیم به صورتی صریح و صادقانه رفتار کنیم و احساسات و افکار خود را در رفتار آشکارمان متجلی کنیم، تنظیم هوشیارانه رفتار در جهت رسیدن به اهداف و اجتناب از پیامدهای ناخواسته ضروری است. یادگیری مهارت‌های ارتباطی امکان مهندسی رفتار آشکار را به منظور رسیدن به اهداف مورد نظر در فرد فراهم می‌کند.

تنظیم و مهار هوشیارانه رفتار در چه مواقعی بیشترین کاربرد را دارد؟ موارد زیر نمونه‌هایی هستند که در آنها تنظیم رفتار اهمیت دارد: هرگاه که در موقعیتی قرار گرفتید که هدف خاصی داشتید و یا می‌خواهید آگاهانه چیزی بدست آورید، تنظیم و مهار هوشیارانه رفتار بین شخصی نائل شدن به اهداف مورد نظرتان را تسهیل می‌کند. در این شرایط اهداف، و نه احساسات، چگونگی رفتار شما را در یک موقعیت تعیین می‌کنند. هرگاه که در روابط با دیگران هدفتان ترغیب آنها به انجام یک کار است، رفتار شما نقش تعیین‌کننده‌ای در رسیدن به این هدف دارد. وقتی که در موقعیتی هیجانی قرار دارید که در آن احساسات خاصی بر شما مستولی شده است، تنظیم و مهار رفتارتان اهمیتی حیاتی دارد. وقتی در موقعیتی قرار دارید که افراد دارای اهداف متعارضی هستند، رفتار شما در هدایت تعاملها برای رسیدن به یک نتیجه مطلوب بسیار اهمیت دارد. در مجموع باید گفت در تمامی موقعیتهایی که شما به طور آگاهانه هدفمند هستید، تنظیم هوشیارانه رفتار بین شخصی جهت رسیدن به اهداف ضروری است. در عین حال شایان ذکر است که در بسیاری از روابط بین شخصی ما اهداف معین و هوشیارانه‌ای نداریم. مثل وقتی که با دوستان در حال گپ زدن و تفریح هستیم و یا وقتی در یک مهمانی معمولی شرکت داریم. بدیهی است در چنین شرایطی هدایت هوشیارانه رفتار نیز چندان مورد تأکید نخواهد بود.

بوقوع نییوسته است - این فقط عکس‌العمل عادی صنعت نفت به حد پائین قیمت در یک دوره اقتصادی می‌باشد» او می‌گوید که قبلاً نیز بارها شاهد چنین وضعیتی در هنگام سقوط قیمت‌ها بوده است و سپس با افزایش قیمت‌ها این وضع تغییر نموده است.

شاید این درست باشد. ممکن است تمام آنچه که در مورد نیروهای بازار، کارآیی مطلوب و بازدهی بالای سرمایه بیان می‌شود با افزایش قیمت نفت اصلاح شود اگر چه باید گفته شود که احتمال کمی برای این امر وجود دارد. آقای بیل ریچاردسون، وزیر انرژی ایالات متحده می‌گوید تصمیم دارد در چنین شرایطی که قیمت نفت ارزان است برای پوشش دادن افزایش قیمت در آینده ذخائر استراتژیک نفت کشور را به حداکثر ممکن برساند.

در خاتمه باید گفت اگر چه تغییرات غیرقابل‌کنترلی که در اثر ادغام شرکتهای نفتی پیش آمده را نمی‌توان متوقف نمود ولی سایه‌ای از بلا تکلیفی در نشست سالانه شرکت تگزاکو با تحلیل‌گران مالی یک روز بعد از تأیید معاملات توتال و اکسون حکمفرما بود. رئیس شرکت تگزاکو اذعان نمود که از ادغام‌های فوق کاملاً متعجب شده بود، گر چه خود تگزاکو هم بصورت کلی به این راه کار توجه نموده بود. اکنون یک دوجین دیگر از مدیران عامل شرکتهای مترصد پیدا کردن یک یا چند شریک مناسب‌اند. در هر حال شرکتهای اکسون و بریتش پترولیوم که دو شرکت بزرگ در زمینه صنعت نفت هستند روش کار را مشخص کرده‌اند. بقیه شرکتهای انتخابهای محدودی دارند اما مطمئناً همین راه را ادامه می‌دهند.

مأخذ: نقل از مجله «اکونومیست»، دسامبر ۱۹۹۸

ادامه

مهارت‌های ارتباطی ...

در این موارد، منشی از احساسات منفی شما به خود آگاه است اما علت آن را نمی‌داند، و به هر حال به نوعی نسبت به رفتار مدیر واکنش نشان می‌دهد. چنین موقعیتی

اهمیت تنظیم هشیارانه رفتار بین شخصی، آموزش نظامدار و عملی مهارتهای بین فردی را در دنیای امروز به میدان می آورد، و این امر در خصوص مشاغل و جزئی چون مدیریت ضرورتی اجتناب ناپذیر دارد. از همین روی، روشهای متعددی در خصوص آموزش مهارتهای ارتباطی برای مدیران طراحی شده است.

روشهای آموزش مهارتهای ارتباطی

تاکنون روشهای زیر در خصوص آموزش مهارتهای ارتباطی به مدیران به کار رفته است:

- آموزش حساسیت: این روش آموزشی برخاسته از روانشناسی نیروی سوم است و هدف آن ازدیاد خودآگاهی و غنای روابط انسانی مفید است. این روش کاملاً فاقد ساختار و برنامه ریزی است که در آن بر تجارب «این زمان و این مکان» افراد در گروه تأکید می شود. شرکت در این گروهها حساسیت بین شخصی و توانایی برقراری ارتباط افزایش می دهد.

- روشهای گروهی ساخت یافته تر: در این روش بحثهای غیرسازمان یافته گروههای آموزشی حساسیت ساخت یافته تر شده و اهدافی برای آموزش در نظر گرفته می شود. اهدافی مثل افزایش اعتماد به نفس، اعتماد متقابل، و... اما این ساخت یافتگی حالتی کامل ندارد.

- بازی نقش: این روش براساس روش روان نمایشگری مورنو (Moreno, s Psychodrama) طراحی شده است. در این روش با اجرای تئاترهای ارتجالی، سعی می شود که نقشهای متعدد در مهارتهای بین شخصی تمرین و یاد گرفته شود.

- آموزش ادراکی (Preceptual Training): در این روش توانایی مشاهده و تفسیر درست رفتار دیگران، و کاهش قضاوتهای نادرست مورد تأکید قرار می گیرد.

- تحلیل رفتار متقابل (Transactional analysis): این روش براساس نظریه اریک برن (Berne) طراحی شده است و در آن تئوری ساده شده شخصیت و ارتباطات برن به منظور افزایش خودآگاهی و مهارتهای بین شخصی به

کار گرفته می شود.

روش طراحی شده در دفتر امور مدیران

آموزش مهارتهای ارتباطی در مرکز خدمات روانشناختی مدیران، در دو دوره گنجانده شده است: «آموزش قاطعیت ویژه مدیران» و «مهندسی رفتار بین شخصی». توضیح دوره های مذکور مجالی بیش از این مقاله را می طلبد، اما به اختصار می توان گفت که هدف آموزش قاطعیت، آموزش مهارتهای ارتباطی براساس صراحت، صداقت، و احترام متقابل و کاهش رفتار بین شخصی براساس سلطه پذیری، و سلطه گری است. در دوره «مهندسی رفتار بین شخصی» نیز آموزش تنظیم و مهار رفتار ارتباطی با اهداف از پیش تعیین شده، مثل رفتار در جلسات، ارتباطات نوشتاری، سخنرانی و ارائه مطلب، و ارتباطهای فردی با هدف خاص مورد تأکید قرار می گیرد. آموزش قاطعیت ماهیتی کلی تر داشته و پیش نیاز دوره مهندسی رفتار در نظر گرفته شده است. هر دو دوره مذکور ماهیتی سازمان یافته دارند، منتها به صورتی کاملاً «تجربه ای» (Experiential) (۵) ارائه می گردند. به عبارتی دقیق تر، دوره های مذکور از آن نظر که سازمان یافته هستند به روشهای رفتارنگری نزدیک است، اما از آن جهت که این سازمان یافتگی در محیطی کاملاً تجربه ای و با تأکید بر احساسات «این زمانی و این مکانی» اجرا می گردد به روشهای پدیدارشناختی - همچون آموزش حساسیت - نزدیک است. هر دوی این دوره ها براساس راهبرد زیربنای ما، در چارچوب زمینه فرهنگی طراحی شده اند.

پی نوشتها:

۱- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۷۲)، مدیریت عمومی، تهران: نشدنی.

2- Hersey, p., & Blanchard, k. (19' 80). Management of organizational behavior. London: Prentice-Hall.

3- Kelly, J.A. (1982). Social Skills training. New York: Springer.

4- Metcalfe, B.M., (1985). Social Skills training for

گرفته می‌شود.

HBR: بدترین مسئله در مدیریت متخصصین دانایی چیست؟

دراکر: یکی از منحط‌ترین گرایش‌های ۴۰ سال اخیر این اعتقاد بود که اگر صحبت شما به سادگی قابل فهم باشد، عامیانه و ناخوشایند است. وقتی در سنین رشد بودم، فرض مسهم این بود که اقتصاددانها، فیزیکدانها، روانشناسان و رهبران هر رشته، مطالب خود را به زبان قابل فهم بیان کنند. اینشتین سالها وقت صرف کرد تا توانست همراه سه نفر از همکارانش تئوری نسبیت خود را برای افراد عادی قابل فهم نماید. حتی جان مینارد کنیز (John Maynard Keynes) به سختی تلاش کرد تا تئوری اقتصادی خود را قابل فهم نماید. ولی اخیراً شنیدم که یکی از استادان با سابقه مقاله علمی یکی از همکاران جوان‌تر خود را صرفاً به دلیل اینکه بیش از ۵ نفر می‌توانند آن را بفهمند، پذیرفته است. دقیقاً!

ما نمی‌توانیم چنین نخوت و خودبینی را تحمل کنیم. دانایی قدرت است و به همین دلیل است که در گذشته هر کس دارای دانایی بود سعی می‌کرد آن را مخفی نگاه دارد. در عصر فرا- سرمایه‌داری قدرت از تبادل و انتقال اطلاعات برای تولید ناشی می‌گردد و نه از مخفی کردن اطلاعات.

این بدان معناست که شما باید غرور و نخوت ناشی از دانایی را تحمل نکنید. منظورم واقعاً عدم تحمل است. در هر سطح سازمانی افراد دانا باید مطالب را قابل درک، بیان کنند و مدیر در هر رشته‌ای که هست، باید مشتاق به درک و شناخت دیگران باشد. این مطلب شاید مهمترین وظیفه مدیر در قبال افراد متخصص باشد. مدیر نه تنها باید مترجم بین متخصصین باشد بلکه همچنین باید خود از نقطه نظر شناخت تخصص‌های مختلف در نقطه مناسبی بین تخصص و آشنایی کلی (آشکارسازی) قرار گیرد. آشکارسازی تکنیک بسیار مهمی است. به

managers. New York: Springer.

5- Honey, P. (1993). Face to Face Skills. U.K.: Gower.

6- Gillen, T. (1992). Assertiveness for managers. UK: Gower.

7- Hobbs, T. (1992). Experiential Training. London: Routledge.

ادامه

مصاحبه با بنیانگذار ...

عملاً تمام کسانی که از صنعت تکنولوژی اطلاعات استفاده می‌کنند در این اجلاس حضور داشتند. گام بعدی ما این است که به تشکیل اجلاس سالیانه بسنده نکنیم و در پی ایجاد تحولی واقعی باشیم. بسیاری از مضامینی که در داووس مطرح می‌شود توسط کمیسیون‌هایی متشکل از خود مدیران تهیه می‌گردد. ما برای اداره شرکتها کمیسیون ویژه‌ای ترتیب داده‌ایم. مهمترین تفاوت اجلاس آینده با اجلاس فعلی این است که اجلاس آینده عمدتاً توسط خود اعضا اداره خواهد شد.

● Richard Hornic

● Economics and Social Cohesion

تایم ۶، ۱۵ فوریه ۱۹۹۹ برابر با ۱۱/۲۶/۱۳۷۷

مأخذ: مجله «ترجمان اقتصادی»، شماره ۴۱، مترجم: م. جابر

ادامه

مدیریت عالی ...

که باید مبل‌سازی کنید یا به تعمیر درب بپردازید. چنانچه مورد فوق را در قالب نویسندگی مثال بزنم، صرف آشنایی با نحوه کار ماشین تایپ از شما نویسنده نمی‌سازد. حال که موضوع جانشین شدن دانایی به جای سرمایه به عنوان یک نیروی پیش‌برنده در سازمانها مطرح می‌شود به سادگی داده‌ها به جای دانش و تکنولوژی اطلاعات به جای اطلاعات عوضی