

مدیریت حافظه سازمان : یک ابزار رقابتی جدید

Organization Development Journal

گروه مترجمان ماهنامه توسعه مدیریت

حافظه سازمانی یا عبارت دیگر مجموعه تجارب سازمان یک ابزار رقابتی جدید و مهم در فرآیند توسعه سازمانی است، زیرا نقش مهمی در موضوعات مختلف سازمانی از جمله تصمیم گیری، آموزش، برنامه ریزی، انجام آزمایشها و غیره دارد. با توجه به شرایط بازار کار، سازمان ها باید تلاش کنند که نیروی کار بوجود آمده در صنایع غربی را از اذهان پاک کنند. در قبال هر شیوه مدیریتی خلاصه کوتاهی ذکر شده است.

مقدمه

با پیدایش شرایط بازار کار، دنیای کار دچار تغییر و تحول شده است. امروزه انتظار می رود که هر نیروی کاری، حدود یازده تجربه شغلی مختلف را در کارنامه شغلی خویش داشته باشد. در حالی که بدون شک شرایط کاری مزایای بسیاری را برای سازمانها به ارمغان می آورند، اما هزینه های مرتبطی نیز در این خصوص وجود دارند. یکی از این هزینه ها کمبود حافظه (سابقه) سازمانی است. حافظه سازمانی به دانش و معلوماتی اطلاق می شود که افراد از تجربیاتشان در سازمان ها بدست

می آورند. هنگامیکه کارکنان سازمان را ترک می کنند، حافظه سازمانی یک موجود با ارزش است که برای حفظ آن باید تلاش کرد. حافظه سازمانی سهم مهمی در ایجاد درک و شناخت از موقعیت های گوناگونی دارد که سازمانها و کارکنانشان با آنها روبرو هستند، همانند مشکلات معرفتی و شناختی معاصر که خود مدیران توسعه سازمانی با آنها مواجه هستند، درک و شناخت از این ارتباط برای بسیاری از مریبان توسعه سازمانی که نیروی کار را برای مواجهه با مشکلات شناختی نیز آماده می کنند، از اهمیت بسیاری برخوردار است. همچنین تصمیم گیری، آموزش، برنامه ریزی ابقای کارکنان و در کل تمامی موارد در خصوص «آموزش سازمانی» می توانند از برخی الهامات درونی در این رقابت سود جویند.

اقتصاد نوین، تغییر و تحول از کنار فیزیکی به کار ذهنی و در کنار این نقل و انتقال اهمیت عوامل سنتی تولید همچون زمین، کار و سرمایه بعنوان ایجادکنندگان ثروت را نشان می دهد. در این میان دانش و استدلالات آن،

آخرین عامل تصمیم گیرنده جایگزینی ها و استفادهها می باشد. در حقیقت، دیدار مدیران فرهیخته شاهدی است بر این مدعا که شرکت ها در حال ارائه یک آگاهی و هوشیاری فزاینده از اهمیت دانش و معلومات به عنوان ابزارهای رقابتی جدید هستند. توجه ما در این مطالعه بر محاسبات عددی ارزشهای این دانش (سرمایه ذهنی Intellectual Capital) نیست. بلکه ما بر یک دیدگاه خاص مدیریت و ابقای حافظه سازمانی توجه داریم. در حالی که یک سرمایه ذهنی متشکل از داده ها، اطلاعات، دانش و خصوصیات ذهنی می باشد. ما در اینجا به بخش تجربی سرمایه ذهنی همراه با معنا و مفهومی که می تواند جمع آوری و ثبت شود، می پردازیم. شروع مطالب این مبحث تفاوت میان داده ها، اطلاعات، دانش مرز میان دانش صریح (explicit knowledge) و دانش ضمنی

داده ها واقعیات توصیف شده به شکل اعداد یا آمار هستند. از داده ها در متون همچون متون تاریخی با عنوان اطلاعات نام برده می شود. در مقابل دانش در خصوص آنچه که بر اساس

پنج سال به طول می انجامد ، حافظه سازمانی متوسط در حدود ده سال و زمان بی نهایت برای حافظه بلندمدت. حافظه کوتاه مدت و متوسط بدلیل طبیعتشان عموماً بیشتر با موارد کاری که سازمان با آن روبرو است، منطبق و مرتبط هستند در حالی که حافظه بلندمدت بیشتر با استراتژی و فرهنگ مطابقت دارد.

مضامین ناشی از کمبود حافظه سازمانی در این خصوص فرضیات اندکی پیشنهاد گردیده اند. اولاً دانش به عنوان یک منبع مهم و اصلی مدیریت تغییر و تحول، اقتصاد غرب را از آغاز دوران صنعتی شدن تا دوران دانش همراهی رده است.

است. از نظر کیفی، دانش با حافظه یعنی آنچه که فراموش نشده است و یا با بازسازی مجدد حوادث همبستگی دارد. به این مجموعه، این حقیقت را نیز بیفزایید که در تجارت همچون زندگی می توان با بهره گیری از آینده نگری ، تصمیمات بهتری اتخاذ نمود که ارزش های آن به طور مشخص نشانگر توانائی های شرکت هستند در واقع حقیقتاً مهمترین عامل تشکیل دهنده هر نهاد پایدار نیز همین است.

از نظر اهداف عملی، حافظه سازمانی را می توان به سه بخش تقسیم نمود. حافظه سازمانی کوتاه مدت که حداکثر

حافظه سازمانی بنا شده است، تفسیری و قابل پیش بینی است و ویژگی قیاسی آن، به دارندگانش اجازه می دهد که پیچیدگی ها و اطلاعات اجزاء دقیق آن را دریابند . دانش از اجزاء صریح و ضمنی تشکیل شده است . دانش صریح نوعی از دانش است که در کتب رایج آموزشی ثبت شده است و دانش ضمنی دانشی است که بخش اعظم آن تلویحی و مبهم است و عمدتاً از طریق تجربیات شخصی و عملی در محدوده سازمانی بدست می آید. از نظر برخی دانشمندان دانش صریح دانشی قابل تبدیل می باشد در حالیکه تبدیل دانش ضمنی به فرمول و برقراری ارتباط با آن بسیار مشکل



دوماً، حافظه سازمانی بعنوان شناخته‌جانبی سرمایه ذهنی اجازه می‌دهد تا تصمیمات، با در نظر گرفتن منافع و تجربیات انجام گرفته و آزموده شده (موفقیت یا شکست) اتخاذ شوند. آلن کانترو (Alan Kantrow) می‌گوید «گذشته ما در جهانی که ما در آن زندگی می‌کنیم، تصمیماتی که گرفته ایم و انتخاب‌های متعددی که پیش رو داریم، و اگر هم آن دخالت را نادیده باییم، تمام کاری که می‌توانیم انجام دهیم این است که همچنان اسیر و زندانی آن باقی بمانیم بدون این که حتی بدانیم گذشته، همانی است که ما هستیم و اگر آن را شناختیم و آموختیم که کاربردهایش را بشناسیم در این صورت با آن کنار آمده ایم و نهایت استفاده را خواهیم برد».

با این تغییر اخیر در محدوده کاری، اهمیت این موارد برای مدیریت در عصر اطلاعات تشدید شده است. این تغییر همان شرایط بازار کار است که تاکنون در مواردی که سازمان اختیار تغییر یکی از مهمترین کارکنانش را بر طبق میل خود دارد، بعنوان قرارداد کار دیده شده است. در شرایط کنونی، این تغییر بر شرایط محیط کار تحمیل می‌شود یعنی جایی که کارگران بطور میانگین هشت شغل مختلف در کارنامه کاری خویش تجربه کرده‌اند. امروزه برای بیش از یک سوم از نیروی کار انسانی غیرمعمول نیست که در هر زمان در سال

اول استخدام خویش باشند. بعلاوه، بیشتر نمودارها برای کشورهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) نشاندهنده آن است که هر ساله از میان هر پنج شغل، یک شغل جدید ایجاد می‌شود و یا از بین می‌رود. این در حالی است که علت از میان رفتن هشتاد درصد این مشاغل، با چرخه اقتصادی مرتبط نیست. با این تخمین، سازمان‌ها اکنون هر چهار یا پنج سال یکبار تقریباً کل نیروی کارشان را تغییر می‌دهند.

در حقیقت، در دوران کاری هر فرد، در حدود ۱۱ شغل مختلف پیش بینی می‌شود و حدود ۱۲ ماه زمان لازم است تا فرد به تجربه کامل و مورد نیاز هر شغل جدید دست یابد. این بدان معناست که ۲۷ درصد از فرصت‌های کاری با سرعتی کمتر از حد نصاب معمولی حرکت خواهند کرد. البته تمامی این صحبتها منکر مزایای جابجایی کارکنان در موارد مختلف نمی‌شود، بلکه سبب افزایش بار مدیریت حافظه سازمانی و حفظ دانش چگونگی به حرکت در آوردن سازمان می‌گردد.

روش‌های حفظ حافظه سازمانی

اگر حافظه سازمانی با کمبود مواجه شود، عدم پیوستگی و نیاز به استخدام‌های مداوم، عواقب اجتناب‌ناپذیر شرایط بازار کار خواهند بود. چگونه سازمان می‌تواند موجب تقلیل تأثیرات بر قدرت و رقابت گردد؟ پاسخ به ایزن، پرسش، در ابزار

مدیریت دانش نهفته است که در شکل حرفه‌ای و هدفمند آن می‌تواند به شکل همزمان هم حافظه سازمانی آن در برداشته باشد و هم ابزار قدرتمندی از گسترش مدیریت و اشتغال ارائه دهد. شیوه‌ای که قابل تقسیم‌بندی بر اساس مفاهیم گسترده سازمانی است، بعنوان پرسش‌های غیرمکتوب شناخته شده که در نوع قدیمی خود، همان مصاحبه‌هایی است که عموماً از ۲۰ پرسش برای آشکار سازی دلایلی که موجب ترک کارمندان می‌گردد، تشکیل شده است.

به منظور دستیابی آسانتر به دانش حافظه سازمانی کوتاه و میان مدت، برنامه‌های پرسش و پاسخ می‌توانند در فواصل معمول، در طول مدت تصدی افراد و یا درست بعد از انجام پروژه‌های مهم و یا هنگامی که یک کارمند، بازنشسته می‌گردد و یا سازمان را به منظور پیوستن به شرکتی دیگر ترک می‌کند، به کار برده شوند. همانگونه که افراد دانش صریح را به دانش ضمنی درونی خود تبدیل می‌کنند و به این شکل ارزشهای خویش را افزایش می‌دهند. در این راه مطالعات، پیش رو انجام می‌پذیرند تا توضیح دهند که چگونه از طریق پرسش و پاسخهای غیرمکتوب، میتوان از مزایای شرایط کار بهره‌مند شد.

شرکت بزرگ داروسازی گلاکسو ول کام (Glaxo Wellcome) و بانک تجاری ان.ام.روث چایلد (NMRothchild) دو

شرکت انگلیسی هستند که از این شیوه ها به منظور غلبه بر مشکلات کمبود دانش و تخصص استفاده کرده اند. در شرکت گلاکسول کام طی یک دوره ۱۸ ماهه، هشت مسیر خروجی و پانزده مسیر ورودی وجود داشته است. دفتر برنامه ریزی متشکل از ۲۰ نفر می باشد که به شناخت کامل بازارهای پزشکی و تجاری متکی هستند. علاوه بر استخدام های دوره ای هر داوطلب جدید باید دانش مورد نیاز کار خویش را که آموزش آن پرهزینه و اتلاف کننده زمان است، داشته باشد.

در شرکت کرافت (Kraft) آمریکا از بایگانی غیرمکتوب شرکت برای ایجاد یک شیوه بازاریابی محصولات قدیمی استفاده گردید: در اواخر سال ۱۹۸۰، شرکت پنیر کراکر بارل (Cracker Barrel) که یکی از شعب کرافت بود رشد اندکی را نشان می داد.

مدیر آن شعبه از نوارهای ضبط شده برای بررسی عوامل و ایجاد یک شیوه جدید بازاریابی استفاده کرد. او با مطالعه یادداشت های مصاحبه ها توانست به افکار مدیر فروش بازنشسته محصولات پنیر، طی سالهای ۱۹۵۹ الی ۱۹۶۲ یعنی زمانی که جهشی در فروش شعبه ایجاد شده بود، پی ببرد.

او احساس کرد که افکار آن مدیر بازنشسته چشم اندازی را به او داده است که در هیچ کجای دیگری قادر به یافتن آن نبوده است.

آموزش تجربی سوابق

از شیوه پرسش های غیرمکتوب می توان در زمینه آموزش تجربی سوابق نیز استفاده کرد. آنچه باید انجام پذیرد این است که سریعاً باید بعد از وقوع هر حادثه ای پرسشگران اطلاعات شفاهی کارکنان کلیدی را جمع آوری نمایند.

سپس این

یادداشت ها دقیقاً

مورد بررسی قرار

می گیرند تا

آموزش های

مرتبطی که می

توانند در پروژه

های مشابه بعدی به کارآیند را استخراج

نمایند. بمنظور حصول اطمینان از عدم

تکرار اشتباهات گذشته و برای

تأثیرگذاری فراوان در شرکت هایی

همچون فورد (Ford) و بی پی (BP)

یعنی شرکت هایی که محققینی را از

انستیتوی تکنولوژی ماساچوست استخدام

کرده اند، از شیوه ثبت تجارب کارکنان

استفاده شده است. در پرسشنامه ها،

مصاحبه شوندگان تجربیات خود را

بخاطر آورده و آنها را با کلمات خویش

به شکلی که انعکاس دهنده تجربیات

جمع آوری شده آنها باشد، عنوان

می کنند. این بهترین تمرینی است که

مدیران و کارکنان پیش از آغاز یک

پروژه جدید می توانند از آن استفاده

کنند. آنچه که کارشناسان برای طراحی

و موضوعات آموزشی از آن بهره

می برند همین دست نوشته های حاصل

از افکار درونی افراد است.

در این راستا شرکت فورد ۱۲۰۰ کارمند

خود را مورد بررسی قرار داده و پیشرفت

گروه را در آمریکا، مجارستان، ایرلند و

برزیل که در حال حاضر دارای سوابق

آموزشی تجربی در بخش های مختلف

در حقیقت، در دوران کاری هر فرد، در حدود ۱۱ شغل

مختلف پیش بینی می شود و حدود ۱۲ ماه زمان لازم است

تا فرد به تجربه کامل و مورد نیاز هر شغل جدید دست یابد.

این بدان معناست که ۲۷ درصد از فرصت های کاری با

سرعتی کمتر از حد نصاب معمولی حرکت خواهند کرد.

صنعت اتومبیل، مونتاز و طراحی

محصولات هستند دنبال می کنند. مدیر

سیستم های دینامیکی و آموزش سازمانی

فورد در دیترویت، تخمین زده است که

کارخانه مونتاز در مقایسه با رشد ده

درصدی دو کارخانه دیگر به رشد کیفی

۲۵۴ درصدی دست یافته است. او می

گوید: «در ابتدای شروع کار رتبه ما سه

بود و در زمان پایان آموزش سوابق به

رتبه اول رسیدیم. در میان مزایای طرح

آموزش تجربی سوابق، این آموزش

هنگامی که شرکت فورد در یک تمرین

کاری جدید حدود ۳۸۰۰۰ نفر نیروی

کار تازه نفس را در سراسر شرکت های

خود پخش می کند به تحمل مشکلات

غیرمنتظره مثل تضاد فرهنگی و تأثیر آن

بر سیستم های دیگر کمک بسیاری

نموده است.» وی گزارش های

مشاوره ای سستی را مردود شمرده است؛ زیرا عقیده دارد که بسیاری از این گزارشات ناشی از ذهن گزارش دهندگان می باشد و دیگر این که اغلب گزارش هایی که مطالعه می شوند درباره گروههای فراموش شده یا کنار گذاشته شده هستند، اما مطالعه آموزش سوابق خوانندگان را مجذوب و شیفته خویش ساخته است.

در «بی بی» جایی که سوابق آموزشی مورد سنجش قرار میگیرند، در یک آزمون سه ساله در یکی از پالایشگاهها، ۲۲/۵ میلیون پوند صرفه جویی شده است. شرکت تصمیم دارد تا این شیوه را از طریق یک پروژه کارآمد به شرکتهای جانبی خود در خارج معرفی نماید. زمانی که یک گروه از کارکنان او هیو (Ohio)، نشت خطرناک گاز بوتان را که مورد بی توجهی مدیران در هشت سال گذشته قرار گرفته بود، مرتفع ساختند، آموزش تجربی سوابق وارد بی بی گشت. از آن زمان دهها پروژه کارآمد و دو آموزش سوابق در پالایشگاه آغاز شدند تا کارکنان بی بی را در افزایش بازدهی مانند رشد ۳۵ درصد در دو سال گذشته یاری کنند.

شیوه های فرورد و بی بی توافق و سازگاری غیرقابل تصویری از مطالعه مجدد پروژه های سستی است. مشکل اصلی در مطالعه مجدد پروژه های قدیمی این است که به هر حال آنها با نگاهی به گذشته به اجرا درمیآیند. اطلاعات دریافتی آنها از هر تنوری،

بسیار وابسته به حافظه انتخابی کوتاه مدت و آنچه که پروفیسور کریس آرگریس (Chris Argris) استاد دانشگاه هاروارد از آن بعنوان «دلیل پردازی تدافعی» نام می برد، هستند.

ارزیابی آموزش

با تغییر توجه به پرسش های غیر مکتوب به موضوعی دیگر ممکن است بتوانیم بر موانع غلبه کنیم. با شیوه ای به نام ارزیابی آموزش، پرسش های غیر مکتوب در فواصل زمانی معین و با حضور تصمیم گیرندگان مهم پروژه به خدمت گرفته می شوند. در پایان پروژه، یک یادداشت گفتاری ویرایش شده مشتمل بر شواهد روشن و فلسفی از چگونگی و چرایی تصمیمات گرفته شده توسط افراد تهیه می شود. این یادداشت ها سپس مورد بررسی دقیق کارشناسان مستقلی قرار می گیرند که این کارشناسان علاوه بر ثبت مواد گفتاری باید مانند مدیران و مشاوران آکادمیک در مطالعه مجدد پروژه های قراردادی گذشته، توأمأ فهرستی از پیشنهادها و مواردی که در آینده مفید واقع خواهند شد را تهیه کنند. نکته مهم این است که تا وقتی حوادث تازه و هنوز در خاطره ها هستند و خصوصاً قبل از این که به نتیجه برسند، باید اطلاعاتشان ثبت شود. در عمل، این شیوه به درکی روشن از آنچه بوقوع

پیوسته را در تضاد با شناختی که از طریق یادآوری حادثه بدست می آید به فرد می دهد و به این شکل حوادث همانگونه که در زمان واقعی بوقوع پیوسته اند درک می شوند. بدون هر گونه نکته ابهام برانگیزی که معمولاً از دست نوشته های یک فرد ثالث برداشت می شود، این مراحل بی شباهت به اصول جعبه سیاه هواپیما نیستند که اطلاعات دقیقی از زمان وقوع حادثه ارائه می دهد و برای فهمیدن آنچه که اشتباه شده است، مورد استفاده قرار می گیرد.

نکته قابل توجه در تمامی شیوه های پرسش های غیرمکتوب، پرسش از ساختاری است که از جزئیات مطالعه بر افراد، ادارات و مذاکرات با همکاران ایجاد می شود. اینکه وقایع چگونه رخ می دهند و چگونه عمل می کنند، نتایج حاصل از این منابع هستند. ارائه یک الگوی قابل اجرا برای دستیابی به موفقیت های ارزشمند آزموده نشده، مدیران را قادر می سازد تا از تجربیات خود و دیگران حداکثر استفاده را به عمل آورند. پروژه ها باید از همکاری تمام و کمال افراد مربوطه و انسانی که اعتماد به نفس بالایی دارند و عقیده دارند که هر آزمون بیش از آنکه به معنای یک همکاری برای یافتن سپرهای بلا باشد، به معنای یک فرصت خوب

یادگیری است، برخوردار باشند در عمل از این شیوه های مطالعه تنها در آموزشهای سازمانی استفاده میشود.

نتیجه

تاکنون شرایط بازار کار مشکلات بسیاری را پنهان کرده است و این در حالی است که مدیران شرکت های کوچک با پرداخت مزایای استخدام های کوتاه مدت هر ۴ الی ۵ سال تقریباً کل کارکنان خود را تغییر می دهند. بعلاوه، حافظه انتخابی کوتاه مدت که تقریباً در همه شرکتها وجود دارد بزرگترین منبع دانستن چگونگی افساء دانش و فنون شرکتها نیز میباشد. ضعف حافظه و در

تاکنون شرایط بازار کار مشکلات بسیاری را پنهان کرده است و این در حالی است که مدیران شرکت های کوچک با پرداخت مزایای استخدام های کوتاه مدت هر ۴ الی ۵ سال تقریباً کل کارکنان خود را تغییر می دهند. بعلاوه، حافظه انتخابی کوتاه مدت که تقریباً در همه شرکتها وجود دارد بزرگترین منبع دانستن چگونگی افساء دانش و فنون شرکتها نیز میباشد

پی آن انحلال پی در پی شرکتها، پیشرفت کند بخش های تولیدی، طولانی شدن میزان تغییرات، بودجه هنگفت مورد نیاز، اجرای دیرتر از موعد پروژه ها، تکرار اشتباهات، اختراعات مجدد و دیگر موارد از ویژگی های بخش بزرگی از صنعت هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی است. بعبارت ساده تر، اگر سازمان ها و کارکنانشان اجازه درک وضعیت خودشان را ندهند، تمام کاری که آنها

می توانند انجام دهند استفاده از تجارب دیگر کارمندان و شیوه های انجام کارها، محیط های مشابه و جریانات بازار است که همیشه دارای تفاوت های بسیاری هستند. شرکت ها باید حداقل یکبار هزینه تجربیاتشان را بپردازند و اگر نمی خواهیم تمامی مراحل را مجدداً از سرآغاز کنیم، باید از این تجارت مثل هر ثروت دیگری بدقت نگهداری کنیم. با پرداختن به تعاریف مختلف حافظه سازمانی و در نظر گرفتن برخی مضامین ناشی از کمبود آن، باید شیوه هایی که موجب ابقای حافظه و حداقل رساندن کمبودها می شوند را مطرح سازیم و با استفاده از شیوه پرسشهای غیرمکتوب

برای انجام
استخدامهای
ی رایج بر
اساس
نیازهای
دوره ای و

یا خصوصاً زمانی که بعضی افراد کار خود را ترک می گویند، به این اهداف برسیم. گلاکسول کام و ان ام روث چابلدو شرکتی هستند که به شکل قابل توجهی از این شیوه استفاده کرده اند و نتایج جالب آن یعنی توانایی ساختار بندی فرهنگ یک سازمان برخوردار شده اند. این کار به کارمندان جدید امکان می دهد تا اطلاعات بیشتری از محیطی که وارد آن شده اند کسب کنند. بعلاوه این اطلاعات بدست

آمده از تولیدات گذشته، برای یک آغاز مجدد استفاده می شوند و می توانند طرحی برای تولیدات آینده ارائه دهند. شرکت های فورد و BP در آمریکا نشان داده اند که چگونه میتوان از پرسش و پاسخ غیرمکتوب در ایجاد سوابق آموزشی استفاده کرد در حالیکه ارزیابی آموزش، پیشنهادهایی را برای سازمان ارائه می کنند. این شیوه ها به سازمان کمک میکنند تا به سرمایه گذاری های مهم و ارزشمندی دست یابد.

جمع آوری اطلاعات از طریق پرسش و پاسخ های غیرمکتوب اساساً یک توانایی است که همه سازمان ها باید به منظور بدست آوردن و حفظ مزایای رقابتی آن به جستجوی این توانایی بپردازند. برای مدیریت توسعه سازمانی، همچنانکه سازمانها توجه خود را بر منابع ارزشمند معطوف می دارند و در همان زمان ارتباط از نوع رقابتی آن را در میان نیروی کار خویش تحمیل می کنند، استفاده کردن حافظه سازمانی از مزایای دوراناندیشی اهمیت می یابد. سازمانها به انتخاب و استخدام مشاورین و متخصصین توسعه سازمانی بمنظور کمک به حل پیچیدگی های نگرشهای بشری می پردازند. مشاوران و متخصصان توسعه سازمانی نیز به نوبت تجارب و دانشی را که برای کنترل این پیچیدگی ها کسب کرده اند، ارائه می دهند.

پاسخ به پرسشهای توسعه مدیریت

احمدنوروزی

مدیرعامل پارس نئوپان

خواسته های مشتریان در بازار هدف سنجیده شده و سپس بر اساس آن خواسته ها تولید نمود. اگر این رویه را در پیش بگیریم کمتر اتفاق می افتد که خواسته های مشتریان تامین نگردد. بهمین دلیل ما برای معرفی محصولات خود با مشتریان تماس مستقیم داشته و نظرات آنان را در طراحی محصول جدید و یا رفع نقائص برای رسیدن به تولید با کیفیت برتر، که بتواند رضایت مشتریان را تأمین نماید، بکار می بندیم و به این وسیله می توانیم ضمن حفظ مشتریان خود سهم بازارمان را توسعه دهیم. به این نکته نیز آگاهی داریم که در صورت عدم تأمین خواسته های مشتریان باید بهای سنگینی بابت از دست دادن آنان بپردازیم.

۳. چه میزان با صنعت اطلاعات (خدمات شبکه ای، خدمات وب، محیط شبکه ای باز و ...) آشنا هستید؟ نگاه شما به این صنعت چگونه است؟ آیا می دانید بیش از هر صنعت دیگر در حال جذب نیروست؟

ج: با صنعت اطلاعات آشنا هستیم و از خدمات شبکه ای و وب نیز تا حدی استفاده می کنیم. نگاه ما به این صنعت همراه با افسوس و حسرت است که چرا تا به این حد جامعه ما اینهمه از پیشرفتهای تکنولوژیک به بهانه های واهی عقب مانده است و تلاش می کنیم بهره نحو که شده این عقب ماندگی را جبران کنیم. ضمن آنکه به این موضوع مهم نیز واقفیم که در دنیای امروز آشنایی با صنعت اطلاعات کافی نیست، بلکه در این زمینه استفاده کنندگان باید مسلط شوند؛ زیرا که سرعت رشد این صنعت در جهان امروز بسیار بالاست و ما با تسلط باید بتوانیم از آن بهره مند شویم.

بدنبال چاپ مقاله «آیا پاسخ این پرسشها برای شما معلوم است؟» در شماره ۴۱ ماهنامه توسعه مدیریت، پاسخهایی از سوی مدیران شرکت ها و دستگاههای مختلف به دفتر ماهنامه ارسال شده که انشا... بتواند راهگشای برخی از موضوعات مدیریتی شود.

۱. استخدام همکاران با کیفیت درجه عالی به چه معنا است؟ آیا تنها برخورداری از مهارت های فنی و هوش سرشار کافی است؟

ج: استخدام همکاران با درجه عالی را میتوان در یک کلام خلاصه نمود و آن استخدام افراد شایسته است و معیارهای شایستگی عبارتند از: داشتن دانش بیشتر - مهارت بالاتر - کارایی افزونتر - وفاداری بیشتر به سیستم - دلسوزی بیشتر از سایرین - قابلیت سازگاری بیشتر با محیط سازمان داشتن و هماهنگ با اهداف سازمان بودن - گروه گرا بودن و از همه مهمتر دارای طبع بلند و جانشین پرور بودن - این افراد همواره منافع سیستم را بر منافع فردی ترجیح میدهند و ضمن داشتن همت بلند دارای بهره هوشی بیشتر بوده و قدرت ریسک پذیری بالاتری دارند، بهمین علت تنها داشتن مهارتهای فنی و هوش سرشار کافی نیست.

۲. نحوه معرفی محصولات و خدمات شما به بازار چگونه است؟ به چه وسیله می توانید نسل امروز را - که پیش از هر نسل دیگری از امکانات برخوردار است - بصورت خریدار کالاهای خود در آورید؟ آیا می دانید که در صورت عدم تأمین خواسته های آنان، باید بهای سنگینی بابت از دست دادن این بازار مهم، پرداخت؟

ج: در دنیای امروز تحقق بازاریابی در مقایسه با تولید از تقدم زمانی برخوردار است. بدین معنی که ابتدا باید سلاتق و

۴. آیا از میزان ارتباط فن آوریهای نوین با صنعت خود آگاهی دارید؟ و آیا با تکنولوژی جدید، شما ماندگار خواهید بود؟
ج: از سطح ارتباط فن آوریهای نوین با صنعت خودمان آگاهی داریم و همواره سعی در استفاده از این فن آوریها در فرآیندهای مختلف داریم تا بتوانیم محصولی با کیفیت و کمیت برتر به مشتری عرضه کنیم. زیرا که تنها رمز بقا در صنعت استفاده از تکنولوژی نوین است.

۵. پروفیسور مجید جمالی می گوید: در تاریخ ترین قسمتهای هر صنعت فرصتها را میتوان تشخیص داد. آیا شما فرصت شناس هستید؟!

ج: نظر پروفیسور جمالی مورد تأیید ماست و همواره در تاریکترین قسمتهای هر صنعت، میتوان به فرصتهای تازه ای دست یافت و از این فرصتها بخوبی استفاده کرد البته باید اذعان کرد که استفاده از فرصتها نیاز به بستر مناسب دارد که متأسفانه این بستر در جامعه ما مهیا نشده است و فرصتها یکی پس از دیگری از دست میروند.

۶. آیا رسیدگی به کارکنان و همکاران فقط با پول است؟ آیا به راههایی دیگر برای اثربخشی و کارآیی همکارانتان فکر کرده اید؟!

ج: بنظر ما تأمین حداقلی از نیازهای کارکنان امری الزامیست؛ زیرا که انسان تا وقتی در تأمین نیازهای اولیه زندگی خود با مشکل مواجه است، سایر عوامل انگیزشی چندان تأثیرگذار بر او نخواهند بود. ولی با تأمین حداقلی از نیازها، میتوان با ایجاد محیطی مناسب برای فعالیت کارکنان که در آن عدالت نسبی در توزیع اطلاعات - امکانات و اختیارات برقرار شده باشد، اصول اخلاق حرفه ای در آن مراعات گردد، حرمت انسانها و جایگاه آنان مورد توجه قرار گیرد و به آن عمل شود، اهداف سازمان به روشنی تبیین و اعلام گردد و فعالیت ها ضابطه مند گردد، می توانیم به

اثربخشی و کارآیی افزونتری دست یابیم. ضمناً باید در نظر داشت که انگیزه در افراد مختلف متفاوت بوده و از فردی به فرد دیگر تغییر می یابد. حتی انگیزه های یک فرد در گذر زمان تغییر می یابد و سازمان باید این پویایی و انعطاف را داشته باشد که در مقاطع مختلف بتواند پاسخگویی نیازهای واقعی کارکنان باشد.

تشویق - حمایت - ارتقاء - گذشت و حتی تنبیه ابزارهایی هستند که میتوانند اگر بخوبی مورد استفاده قرار گیرند، اثربخشی مناسبی داشته باشند. البته همواره باید دقت کرد که کلیه این ابزارها در راستای عدالت سازمانی پاسخهای مناسبی ارائه خواهند داد و اگر بدرستی از آنها استفاده نشود، اثرات منفی آنها بیش از اثرات مثبتشان خواهد بود.

۷. آیا از تغییرات تبلیغات برای شناساندن محصول و خدمات آشنا شده اید؟

ج: بله، زیرا که در دنیای امروز از تبلیغات صرفاً برای تأمین نیازها استفاده نمیشود چرا که با توجه به تعدد عرضه کنندگان - دگرگونیهای عمیق تکنولوژیک، نوآوریها و ... تبلیغات توانسته است نیاز را ایجاد کند، زیرا که اکثراً نیازها به سلیقه تبدیل شده اند و هر محصولی که بتواند سلائق بیشتری را تأمین نماید در بازار موفق تر خواهد بود.

۸. آیا میدانید با این همه افراد بیکار، کمبود همکار در هزاره جدید به چه معناست؟ اگر شما پیشرو هستید و یا می خواهید پیشرو باشید آیا می دانید دستیابی به همکاران مستعد و حرفه ای بسیار مشکل است؟

ج: با این همه افراد بیکار، کمبود افراد یا همکاران مناسب در هزاره جدید مساویست با متخصص نبودن افراد، پائین بودن سطح آگاهیهای آنان از تکنولوژیهای جدید، عدم تطبیق توانیها و مهارتهای آنان با نیازهای محیطی قرن جدید.

حالیکه تکنولوژی فعال در کشورهای صنعتی، متعلق به نسل سوم و دوم است که با سیستمهای پیشرفته کنترلی نیز نوسازی و تطبیق داده شده است و بهمین دلیل از قیمت تمام شده بسیار پائینی برخوردار است.

۱۱. موانع جهانی شدن شرکت شما چیست؟ آیا چنین میاندیشید که بدلیل عدم عضویت کشور ما در WTO، شرکت شما نیز نمیتواند جهانی شود؟ تقدم و تاخر تأسیس شرکت های جهانی WTO چگونه بوده است؟ و آیا می دانید اگر نتوانید شرایط جهانی شدن را برای خود هموار کنید و وارد WTO شوید، موانع فراوانی را در پیش راه خود نهادید؟

ج: موانع جهانی شدن شرکت ما همان موانعی است که بر سر راه جمهوری اسلامی قرار دارد زیرا که جهانی شدن شرکت ما یا دیگر شرکتها را نمی توان جدای از جهانی شدن کشور مورد بررسی قرار داد مهمترین این موانع را باید در دیدگاههای توسعه نیافته مسئولین و عدم هماهنگی آنها با تحولات جهانی جستجو نمود. ضمن آنکه ناهماهنگی آنها بر روی مسائل اساسی کشور، یکی از موانع جدی در این راه است.

ما هرگز چنین نمی اندیشیم که چون کشور به عضویت WTO در نیامده ما هم محکوم بوده و نمی توانیم جهانی شویم، بلکه با صرف انرژی چندین برابر، تمامی تلاش و سعی خود را جهت حضور در عرصه های بین المللی بکار خواهیم برد تا از قافله رقابت عقب نمانیم ولی تصدیق میفرمائید که راه بس دشوار و سخت خواهد بود. البته این را هم خوب میدانیم که اگر وارد عرصه رقابت بین المللی نشویم، در آینده با مشکلات بسیاری روبرو خواهیم بود.

برهمن اساس چون ما قصد داریم پیشرو باشیم برای تامین همکاران مستعد و حرفه ای سعی در آموزش مستمر آنان در کلیه زمینه ها داریم و امیدواریم با این روش در یک دروه زمانی مناسب بتوانیم بر مشکلات فائق آئیم.

۹. آیا با معتقدات مارکیتینگ که به شدت در حال افزایش است آشنا هستید؟ آیا بازار شما توسط دیگران مورد تجاوز قرار گرفته است؟ آیا با روش ها و ویژگی های کلیدی مارکیتینگ برای رهایی از تجاوز آشنا هستید؟

ج: تا حد زیادی بله - بازار ما توسط دیگران هنوز مورد تهدید قرارنگرفته است ولی در آینده با به تولید رسیدن طرحهای در دست اقدام، این بازار تهدید خواهد شد. ضمن آنکه باید پذیرفت که بازار حد و مرز ندارد و هر کسی میتواند عرضه کننده کالا و خدمات باشد و انتخاب با مشتری است که با پذیرفتن این اصل، تجاوز به بازار ما مفهومی نخواهد داشت. ضمناً با روشهای کلیدی مارکیتینگ تا حد زیادی آشنا هستیم.

۱۰. آیا ورود شما به صنعت فعلی درست بوده است؟ آیا این صنعت با ویژگی های محیطی ماندگار است؟ مشکل امروز این صنعت در جهان چیست و شما در کجای آن قرار دارید؟ آیا صنایع در هر کشوری ملی هستند یا جهانی؟

ج: ورود ما به این صنعت درست بوده و این صنعت با ویژگیهای محیطی ماندگار بوده و خواهد بود. مشکل این صنعت در جهان صنعتی، تولید زیاد آنست و بدلیل حجیم بودن و پائین بودن قیمت واحد، حمل و نقل آن به مسافتهای طولانی مقرون به صرفه نمی باشد و بهمین دلیل در کشورهای صنعتی با مشکل فروش روبرو شده است.

البته ما در این صنعت در ابتدای راه هستیم ولی تکنولوژی موجود در کشور اکثراً متعلق به نسل اول و دوم این صنعت است در

۱۲. بخش اعظم پولی که در صنعت شما وارد می شود در کدام بخش سرمایه گذاری می گردد؟ سود هنگفت از کدام بخش از صنعت شما حاصل می شود؟ کدام بخش از صنعت شما در حال رشد سریع است؟!

ج: بخش اعظم پولی که در صنعت ما وارد میشود، صرف سرمایه گذاری در توسعه ظرفیت تولید میشود. سود هنگفت هم از تولید حاصل میشود و ظرفیت تولید در صنعت ما بسرعت در حال رشد است.

۱۳. آیا دیگران شما را فرصت می دانند یا شما برای دیگران فرصت می شوید یا برعکس، دیگران برای شما فرصت اند؟ آیا قدرت تاثیرگذاری بر فرصت ها را دارید یا فقط افسوس فرصت های از دست رفته را می خورید؟!

ج: دیگران ما را فرصت نمی دانند زیرا که ما در این صنعت تازه وارد شده ایم ولی دیگران برای ما فرصت اند زیرا که میتوانیم از تجارب و آگاهیهای آنان استفاده کنیم.

قدرت تاثیرگذاری بر فرصتها را داریم و بهمین دلیل، افسوس فرصتهای از دست رفته را نمیخوریم زیرا که تلاش می کنیم فرصتی را از دست ندهیم.

۱۴. آیا به این فکر کرده اید که جامعه امروز بسیار هوشمندتر از جامعه دیروز است؟ فکر نمی کنید باید بیشتر برای این جامعه هوشمند خدمت کرد؟ در صنعت شما روش های خدمت هوشمندانه کدام اند؟

ج: بله، ما همواره به این فکر کرده و می کنیم که جامعه امروز هوشمندتر از جامعه دیروز است و همواره تلاش می کنیم به این جامعه بیشتر خدمت کنیم. روشهای خدمت هوشمندانه بنظر ما استفاده از تکنولوژی برتر و فراهم کردن امکانات لازم برای آموزش و آگاهی دادن بیشتر به جامعه است.

۱۵. تمرکز قدرت شرکت شما از کدامین گروه های خریدار ناشی می شود؟ آیا میدانید آنها چه می خواهند و آیا آگاهی از خواسته های مشتریان، امتیاز محسوب نمیشود؟

ج: بدلیل پائین بودن حجم تولید و تازه وارد بازار شدن هنوز تمرکز قدرت خریداران مشخص نشده ولی با ارتباط مستمری که با آنها برقرار کرده ایم به نیازهایشان واقفیم و این را هم خوب می دانیم که آگاهی از خواسته های مشتری یک فرصت است و برای شرکت امتیاز محسوب می شود.

۱۶. طول عمر صنعت شما در کجاست؟ در نطفه، طفولیت، کودکی، جوانی و یا در تکامل و بلوغ؟ آیا می دانید بیشتر صنایع جهان سوم و کشوری مثل ایران در دوران تکامل و بلوغ است؟ آیا روشهای دستیابی به بازار در این دوران عمر صنعت را میشناسید؟

ج: طول عمر صنعت ما در دوران جوانیست و تا مرحله تکامل و بلوغ فاصله دارد. ضمناً روشهای دستیابی به بازار در دورانهای مختلف طول عمر صنعت را می شناسیم.

۱۷. آیا می دانید اگر صنایع قدیمی کشورمان را خوب بدانیم و احیاء کنیم، می توانیم موفقیت خود را تضمین کنیم؟ آیا تاکنون به این فکر کرده اید که چرا در صنعت نفت نامی در جهان نداریم؟ چرا در صنایع فروش خاویار، زعفران و پسته نامی معتبر در جهان نداریم؟ چرا این محصولات به نام ایران شهرت دارند تا نام یک شرکت؟! فکر کرده اید این فروش نام ایران به ارزان ترین قیمت است؟

ج: این را خوب می دانیم که اگر صنایع قدیمی کشور را احیاء نموده و توسعه دهیم موفقیت خود را تضمین کرده ایم ولی باید به این نکته اساسی توجه داشت که برای احیاء و توسعه صنعت نیازمند مدیریت و کارکنان توسعه یافته هستیم که متأسفانه جامعه بشدت از این مسئله در رنج است زیرا که فاقد هر دو است.

هستند و از آن استفاده نمی کنند. با تحولات اینترنت تا حدی آشنا هستیم و از اسرار شرکت‌های اینترنتی اطلاعی نداریم. با کمک اینترنت می توان به بازارهای جدیدی دست یافت از آخرین اخبار اینترنتی هم اطلاع دقیقی نداریم.

۲۰. آیا با پیشرفته های تکنولوژیکی قرن ۲۱ آشنا هستید؟ آیا می دانید محصولات نوین ساختمانی و عمرانی ساخته خواهند شد که هرگز فرسوده نمی شوند؟ تاثیر آنها بر صنعت ساختمان و عمران چیست؟ آیا با نقش های لیزر در پزشکی ، رایانه در آزمایشگاه و کتابخانه ، ربات ها در تولید خدمات ، رایانه های جیبی (به اندازه کارت اعتباری) در زندگی و کار و خودروهایی که با هوا کار می کنند در صنعت نفت، رایانه هایی دارای DNA در صنعت پزشکی و... آشنا هستید؟
ج: با پیشرفتهای تکنولوژی قرن ۲۱ تا حدی آشنا هستیم و تلاش می کنیم آگاهی خود را در این زمینه افزایش دهیم. از اینکه محصولات جدیدی هر لحظه ممکن است به بازار بیایند که تهدیدی برای فعالیت ما محسوب شوند آگاهی داریم و تلاش می کنیم با افزایش آگاهی در مدیریت و کارکنان شرکت تاثیر این تهدیدات را کاهش دهیم.

بطور خلاصه باید گفت زمان خوابهای خرگوشی برای سازمانها به پایان رسیده و فعالیت هوشمندانه باید در راس کلیه اهداف شرکتها قرار گیرد تا بتوانند با ره آوردهای جدید تکنولوژیک همراه شده و در عرصه رقابت عقب نمانند. امیدواریم که مدیران وسازمانهای کشور ما هم این پیام را درک کرده و از رکود و خمودگی حاکم بر آنها خارج گردند. به امید آنگاه

ضمن آنکه دیدگاه حاکم بر مسئولان به صنعت، بعنوان فرزند ناخلف نگاه می کند و تمامی قید و بندها را برای مهار این فرزند بکار بسته و دیگر جایی برای نفس کشیدنش باقی نمانده، بهمین دلیل انتظار احیاء و توسعه صنعت در شرایط موجود جامعه انتظاری بیهوده است و باید منتظر به فلاکت افتادن کامل آن باشیم. علت اینکه در صنعت نفت و خاویار نامی در جهان نداریم پوشش کامل دولتی آن در طول تاریخ این صنایع در کشور است. علت اینکه در صنعت فرش - پسته و زعفران در جهان نامی نداریم، فعالیت سستی ما در این زمینه است و از آنجا که نخواسته و یا نتوانسته ایم فعالیتهای سستی خود را با روشهای روز و پیشرفته بازرگانی - تلفیق نمائیم نتوانسته ایم به موفقیتی دست یابیم.

۱۸. چه برنامه ای برای جذب همکاران پاره وقت دارید؟ آیا جذب این همکاران ساعت صرفه جویی در هزینه کارکنان می شود؟

ج: ما در برخی از زمینه های فعالیت از همکاران پاره وقت استفاده می کنیم. مسلماً استفاده از این روش میتواند در هزینه کارکنان صرفه جویی به همراه داشته باشد.

۱۹. آیا «وب سایت» دارید؟ اگر دارید به چه میزان فروش شرکتتان از آن طریق است؟ آیا طراحی آن به نظر خریداران شما زیباست؟ آیا با تحولات آتی اینترنت آشنا هستید؟ آیا با اسرار شرکت های اینترنتی آشنا هستید؟ آیا با کمک اینترنت بازار جدیدی برای شما گشوده خواهد شد؟ آیا از آخرین اخبار اینترنتی مطلع هستید؟

ج: شرکت دارای وب سایت نیست و هنوز فروش شرکت از طریق وب سایت انجام نشده است. خریداران ما فاقد وب سایت

فلزیاب معدنیاب

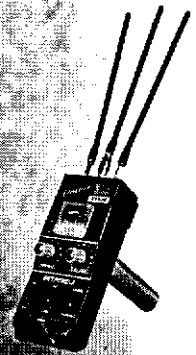
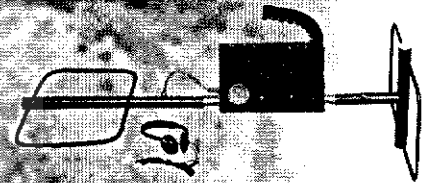
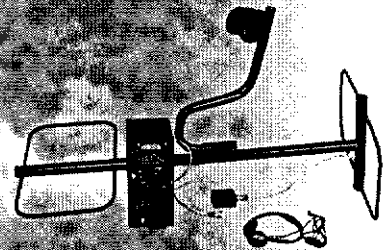
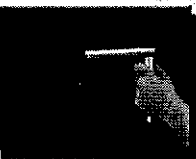
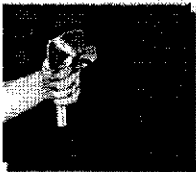
شرکت جویاندهگان آسیا



METAL DETECTOR



مزید برای عموم آزاد است



تهران
 ۰۹۱۱ - ۴۴۱۵ - ۰۲۱ - ۷۳۷۷۸۸۵
 ۰۹۱۱ - ۳۳۰۷۷۱۲ - ۰۲۱ - ۷۳۷۷۸۹۳
 ۰۹۱۱ - ۲۲۴۷۶۹۲ - ۰۲۱ - ۷۳۷۷۲۸۲
 ۰۲۱ - ۷۳۶۸۰۶۶

پائین تر از میدان قنات کوثر تهرانپارس - جنب باشگاه شقایق - خیابان آقابزرگی - پلاک ۱۲۴

جزیره کیش - بازار مرجان - غرفه B-17.1