

مدیریت سازمان های هوشمند

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW - MARCH - APRIL 1996

ترجمه: علی مفتخر

دانش شناختی - ادراکی سازمان (دانستن «چه چیزها»)

این بخش از تخصص حرفه ای به وسیله گذراندن آموزش های پی در پی و اخذ مدارج و مدارک بالا بدست می آید. این دانش لازم، ولی برای موفقیت بازرگانی کافی نیست.

مهارت های پیشرفته (دانستن «چطورها»)

در این مرحله فرد و سازمان می آموزند که آموخته های رسمی و آکادمیک و «کتابی» را به کاربرد اثربخش عملی تبدیل کنند. توانایی کاربرد آموخته های آکادمیک برای حل مسائل و مشکلات واقعی در محیط کار، بالاترین ارزش را در مهارت حرفه ای بدست می دهد.

درک سیستم ها (دانستن «چراها»)

این مرحله شناخت و دانش رابطه علت و معلول ها است. این بخش به متخصصان اجازه می دهد تا فراتر از انجام و اجرای امور، مسائل بزرگتر و بغرنج تر سازمان را حل و فصل کنند و باعث بوجود آمدن ارزشهای فوق العاده گردند. اینگونه متخصصان که «چراهای» مسائل را درک می کنند، قادرند پی آمدها، کنش ها و واکنش ها را پیش بینی کنند. نهایت تخصص، درک سیستم های یک سازمان بسیار حرفه ای است. برای مثال دانش و تخصص یک مدیر تحقیق و پژوهش در سطح عالی که دقیقاً می داند کدام پروژه را، چه وقت و چطور تامین اعتبار کند.

ارزش و هوش و فراست از سطح دانش ادراکی به سطح خلاقیت خودجوش افزایش می یابد

خلاقیت خودجوش (اهمیت دادن به «چراها»)

این سطح، تمایل، انگیزش و سازگاری برای توفیق را نشان می دهد. در بسیاری از موارد گروههایی که دارای انگیزه و روحیه کاری بالاتری

در عصر فراصنعتی، توفیق سازمان، بیشتر به هوشمندی منابع انسانی و سیستم های آن مربوط است تا صرفاً به دارایی های ملموس و فیزیکی. توانایی مدیریت بر کارکنان هوشمند و تبدیل سریع آن به تولید و خدمات بالنده، رمز و راز کامیابی و مهارت تعیین کننده مدیریت موفق عصر حاضر می باشد. در نتیجه علاقه خاصی به دانش و هوش انسانی، خلاقیت، نوآوری، و سازمانهای یادگیرنده مبذول گشته است. اما با کمال تعجب، توجه لازم و کافی به مدیریت هوش و دانش تخصصی کارکنان مبذول نگشته است.

عدم دقت و نیز اشتباه رایج در این فرآیند قابل تأمل است. زیرا هوش و ذکاوت حرفه ای، پایه و اساس و کارمایه ایجاد فضیلت در ارزش های اقتصاد نوین می باشد. فواید آن در صنایع عظیم خدماتی فوراً قابل رویت است. از جمله صنایع نرم افزاری، بهداشتی و درمانی، خدمات مالی، ارتباطی و مشاوره ای. حتی در صنایع تولیدی نیز متخصصین تولید، از طریق فعالیت های تحقیق و توسعه، طراحی فرایند، طراحی محصول، راه کارها، بازاریابی و مدیریت سیستم ها، ایجاد ارزش های پایدار می کنند. صرف نظر از اهمیت درحال رشد هوش و دانش تخصصی در کار، معدودی از مدیران، حتی برای این پرسش های پایه ای، پاسخ های مناسب دارند: هوشمندی و دانش تخصصی چیست؟ چگونه آن را توسعه دهیم؟ چگونه درجهت شکوفایی کار و ایجاد اهرم در سازمان از آن بهره مند شویم؟

هوش و دانش تخصصی - حرفه ای چیست؟

متخصص حقیقی، مجموعه ای از دانش را می طلبد که همواره درحال بهبود و به روز شدن است. هوش و دانش و خرد یک سازمان در چهار سطح به شرح ذیل و با اولویت پائین به بالا عمل می کند:

هستند، حتی با محدودیت های مادی و فیزیکی، کار را از گروه مجهز به امکانات مادی و فیزیکی، بهتر انجام می دهند. بدون خلاقیت خودجوش، رهبران باهوش و خردمند، به دلیل رضایت کاذب از امتیاز دانش برتر خود، بدون داشتن احساس خلاقیت خود-جوش، با شکست مواجه می شوند. و در شرایط تغییرات و تحولات شدید و بحرانی، و بخصوص مواردی که با دانش و تخصص قبلی آنها سازگاری ندارد، با عدم توفیق روبه رو می شوند - درست مثل تکنیک های طراحی مولکولی که امروزه از سیستم ایجاد موانع و محافظ شیمیایی در علم داروسازی و داروشناسی پیشی گرفته اند - به همین دلیل است که امروزه داشتن بالاترین سطح هوش و خرد سازمانی حیاتی است. سازمان هایی که احساس خلاقیت خودجوش را در کارکنانشان پرورش می دهند، قادرند با تحولات عظیم و سریع اجتماعی، اقتصادی و سیاسی روز مقابله و با وجود آنها به کار موفقیت آمیز خود ادامه دهند. و درعین حال سه سطح دیگر دانش ادراکی، مهارت های پیشرفته، و درک سیستم های خود را همواره بازسازی کرده و آن را بهبود بخشند، تا بتوانند در این جهان پرتلاطم، به رقابت بپردازند و موج های بعدی پیشرفت را تحمل کنند.

هوش، خرد، دانش و ذکاوت، بطور روشن در مغز متخصصان است. سه سطح اول هوش و دانش تخصصی در سیستم ها، پایگاه های اطلاعاتی و تکنولوژی عملیاتی سازمانها نهفته است، اما سطح چهارم، هوش و دانش تخصصی، یعنی خلاقیت خودجوش، در فرهنگ سازمانی یافت می شود. ارزش هوش تخصصی، به شکل قابل ملاحظه ای با بالا رفتن سطح هوش فرد و سازمان از مرحله یک، شناخت ادراکی، تا مرحله چهار، خلاقیت خودجوش، افزایش می یابد. اما اغلب سازمانها تقریباً تمام فعالیت های آموزشی خود را صرف توجه به مهارت های اولیه (سطوح

یک تا سه)، بجای سطح چهارم می‌کنند. اکثریت متخصصان در سازمانها بجای توجه به خلاقیت، توجه به کامل‌گرایی دارند. آنچه مشتریان انتظار دارند، دانش تخصصی است که با اعتماد و اطمینان کامل و با بالاترین مهارت ممکن ارائه شود. اگرچه در موارد نادر مشتریان به دنبال خلاقیت هستند. اما بیشتر کارهایی که توسط واحدهای حسابداری، بیمارستانها، شرکت‌های نرم‌افزار کامپیوتری، یا ارائه‌دهندگان امور مالی - خدماتی ارائه می‌شود نیاز به مهارت در سطح بالا دارد. و اگرچه فعالیت‌ها و مسایل پیچیده هستند اما اغلب از ماهیت مشابهی برخوردارند. معمولاً مشتریان از جراحان، خلبانان، حسابداران، مسئولان نگهداری و تعمیرات یا کارکنان نیروگاه هسته‌ای انتظار خلاقیت بالا ندارند. البته مدیران، متخصصان را برای رویارویی با موارد استثنایی که نیاز به خلاقیت دارند آماده می‌سازند، اما بخش اعظم توجه و تلاش آنان به ارائه خدمات کامل و بدون نقص و با مهارت و دانش و کیفیت بالا معطوف می‌گردد.

به دلیل اینکه متخصصان، دانش و مهارت استثنایی و منحصر به فرد دارند. تحت گروه نخبگان قلمداد می‌شوند، و لذا قضاوت خویش را در سایر موارد و زمینه‌ها، منز و مقدس می‌پندارند. متخصصان سطح بالا، معمولاً مشکل پیروی از دستورات مقامات مافوق را دارند و گاهی اوقات چنانچه اهداف سازمان با اهداف آنها هماهنگی نداشته باشد از آن حمایت نمی‌کنند. به همین دلیل است که اکثر موسسات تخصصی به صورت شرکت سهامی، و نه سازمان سلسله مراتبی، اداره می‌شوند و نیز به همین علت است که پایبندی متخصصان به یک راهبرد (استراتژی) واحد دشوار است.

برای تعیین استاندارد و هنجار کاری و رفتاری، اعضاء یک فعالیت تخصصی معمولاً به سایر متخصصان مشابه و هم حرفه‌ای خود نگاه می‌کنند. آنان قضاوت و ارزیابی دیگران را خارج از گروه تخصصی خود در امور مختلف نمی‌پذیرند. برای مثال بسیاری از پزشکان توصیه‌های سازمان‌های بهداشتی و شرکت‌های بیمه را درباره رفتار و عملکرد شایسته حرفه پزشکی نمی‌پذیرند. چنین نگرشها و نقطه‌نظرات متخصصان منبع و منشأ بسیاری از مشکلات تخصصی و سازمانی است. متخصصان با دوستان و کسانی که در حرفه آنان هستند و دارای ارزشهای مشابه و مشترک می‌باشند، معاشرت می‌کنند. به

همین علت بسیاری از سازمانهای حرفه‌ای و تخصصی، به زودی حالت انجماد و درون‌نگری و دیوانسالاری خاصی پیدا می‌کنند، و در مقابل تغییر، بسیار مقاومت نشان می‌دهند و از مشتری فاصله می‌گیرند. برای نمونه واحدهای پژوهش یا فعالیت‌های طراحی نرم‌افزار را در نظر بگیرید. در بسیاری از سازمانها این فعالیتها در گوشه‌ای جدا از بطن فعالیت سازمان، منزوی شده‌اند و با سایر بخش‌های تخصصی و حرفه‌ای سازمان، مثل واحدهای بازاریابی و تولید، درگیری و تضاد دارند.



● تکنولوژی اطلاعات به یک شرکت مدرن خدماتی امروزی اجازه می‌دهد تا هم اثربخشی و هم انعطاف‌پذیری لازم را دارا باشد.

● در کارگروهی وسایل بفرنج، یک «بهترین راه‌حل» برای تمام وسایل وجود ندارد و هر مورد یا مساله نیاز به راه‌حل خاص خود را دارد.

● در عصر فراصنعتی، توفیق سازمان، بیشتر به هوشمندی منابع انسانی و سیستم‌های آن مربوط است تا صرفاً به دارایی‌های ملموس و فیزیکی.

توسعه و بهسازی هوش و خرد تخصصی - بهترین توصیه‌ها

در قلب سازمانهای هوشمند و متخصص و موفق، متوجه یک دسته از رفتار و اعمالی می‌شویم که بیش از هر چیز شبیه به راهنمایی و هدایت می‌باشند. این دسته از عوامل عبارتند از:

انتخاب و استخدام بهترین‌ها

انتخاب و استخدام بهترین نیروها برای سازمان آقدر مهم است که می‌تواند در موفقیت یا شکست سازمان حیاتی باشد. متخصصان و نیروی انسانی با توان و هوش و خلاقیت بالا می‌توانند یک سازمان را از نابودی و ورشکستگی نجات دهند. «ماروین باور» بنیان‌گذار شرکت «مکینزی» «رابرت نويس» و «گوردن مور» ایجادکنندگان شرکت «اینتل»، «ویلیام گیتس» و «پال آلن» بنیان‌گذاران شرکت «میکروسافت»، «هربرت بویر» و «رابرت سوانسون»، مبتکران شرکت «جنه تک» و «آلبرت انیشتن» که باعث شد تا انستیتو «پرینستون» برای مطالعات پیشرفته روی نقشه جغرافیایی قرار گیرد. اما حتی چنین سازمانهایی نیز باید بهترین نیروهای فوق‌العاده را جذب و نگهداری کنند.

بخاطر اینکه واجد شرایطترین و بهترین نیروهای بازار کار مایلند با بهترین مدیران و همکاران کار کنند. لذا سازمانهای موفق، مشهور و مطرح در سطح جهانی، بیش از سازمانهای دارای محبوبیت کمتر، بهترین و توانمندترین نیروها را به سوی خود جلب و جذب می‌کنند. برای مثال بهترین برنامه‌نویسان بازرگانی تلاش می‌کنند تا در شرکت «میکروسافت» کار کنند زیرا معتقدند «میکروسافت» مسیر و حرکت صنعت نرم‌افزار را در آینده رقم خواهد زد.

بهسازی و توسعه کارکنان را از روز نخست و با جدیت دنبال کنید

دانش تخصصی در اثر تجربه و مشاهده و دست وپنجه نرم کردن مکرر با پیچیدگی‌های واقعی کار و مشکلات آن، رشد کرده و شکوفا می‌شود. لذا برای اغلب متخصصان، منحنی یادگیری، شدیداً بستگی به برخورد و کار مستقیم آنها با مشتری دارد. بنابراین، بهترین سازمانها، متخصصان جدید و جوان را، تحت نظارت کامل یک راهنمای باتجربه، از ابتدا بطور سیستماتیک، در تماس با مشتری قرار می‌دهند. برای نمونه، «میکروسافت» طراحان جدید نرم‌افزار را در

گروههای کوچک سه تا هفت نفره قرار می‌دهد. تحت نظارت متخصصان و راهنماهای باتجربه، طراحان جدید از همان ابتدا وارد کار طراحی نرم‌افزار براساس نیازهای عظیم و پیچیده کاربران و مشتریان می‌شوند.

داستان‌های معروف دود چراغ خوردن‌ها و شب‌زنده‌داری‌ها و ۸۰ ساعت کار در هفته، از همین‌جا نشأت می‌گیرند. این‌گونه کارکردن، به طراحان و متخصصان جدید امکان می‌دهد که توان یادگیری و منحنی یادگیری خود را هرچه سریع‌تر رشد دهند و به خودشان و دیگران ثابت کنند که تا چه حد توانایی ارائه کار برجسته را دارند. پس در اینجا سه عنصر آموزش مستمر و فشرده حین کار، راهنمایی و هدایت توسط متخصصان باتجربه و طراز اول، و فشار گروه در رابطه با افزایش کیفیت و کمیت کار، سبب می‌شوند تا طراحان جوان در مدت بسیار کوتاهی به اوج بازده و عملکرد و ارائه دانش و توان تخصصی خود برسند.

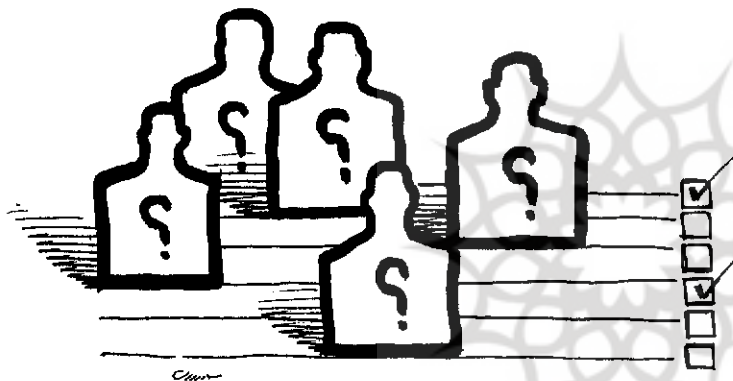
افرادی که این چنین تجربیاتی را پشت سر می‌گذارند، در مدت کوتاهی، بین شش ماه تا یکسال، به شکل قابل ملاحظه‌ای توانمندی خویش را افزایش می‌دهند و برای سازمان بسیار بالارزش می‌شوند.

همواره چالش‌های حرفه‌ای و تخصصی را افزایش دهید

هوش و ذکاوت و تخصص زمانی بیشترین رشد را دارد که متخصصان چالش‌های جدی سازمان را بپذیرند و از آن استقبال کنند. رهبران سازمان‌های موفق بطور جدی خواهان کار و عملکرد در سطح عالی هستند، دیدگاه بلندمدت و برنامه‌های مشخص دارند و تحمل تلاش نیمه‌کاره و ضعیف را ندارند. آنها، اغلب هدف‌های تقریباً غیرممکن را برای بهبود عملکرد تعیین می‌کنند. بهترین سازمانها، تنها به دانش آکادمیک متخصصان خود بسنده نمی‌کنند، بلکه همواره دانشی فراتر از دانش کتابی از آنان انتظار دارند تا در کار و زندگی واقعی و ارتباط مستقیم با مشتریان حقیقی سازمان و عملیات روزمره سازمان، با پیچیدگی‌های گوناگون، فرهنگ‌های متفاوت، موفق و سازنده باشند. سازمان‌های درجه دو و سه از این کار غافل می‌مانند.

ارزشیابی و دست‌چین بهترین نیروها و کنار گذاشتن نیروهای ضعیف
متخصصان دوست دارند ارزیابی شده،

مقایسه شوند و رقابت کنند تا بدانند در مقایسه و در مقابل سایر همکاران و متخصصان چگونه می‌درخشند. درعین حال آنان مایلند به شکل کاملاً عینی و عملی و عادلانه و توسط بهترین‌ها در رشته خودشان ارزیابی شوند. لذا رقابت شدید داخلی در ارائه خدمات برجسته در بین متخصصان سازمان، یک پدیده عادی است، و ارزیابی عملکرد در سطح بسیار دقیق و بطور مکرر و مرتب در سازمانهای موفق همیشه در جریان است. در نتیجه یک فرایند دست‌چینی بهترین نیروها یا کنارگذاشتن ضعیف‌ترین متخصصان همیشه در جریان است. سازمانهای بسیار موفق در ارزیابی شایستگی و تفکیک افراد برجسته از افراد ضعیف، و تشویق علنی و شایسته افراد برجسته، به هیچ‌وجه دریغ ندارند. اینها عملکرد فوق‌العاده را می‌طلبند و در تشویق و تقدیر از آن هیچ ملاحظه و مضایقه ندارند. سازمانهای موفق که



شکست می‌خورند آنهایی هستند که از این عمل و توجه به اهمیت این پدیده غافل مانده‌اند و ارزش تشویق کارکنان برجسته و عالی و نوعی برخورد صحیح با کارکنان ضعیف را فراموش کرده‌اند.

استفاده از هوش حرفه‌ای و تخصصی به عنوان یک اهرم قدرتمند

عقل سلیم به ما می‌گوید تنها فرصت‌های محدودی برای بکارگیری اهرم‌های حرفه‌ای در فعالیت‌های سازمان موجود است. یک خلبان قادر است تنها یک هواپیما را در یک زمان هدایت کند. یک آشپز ماهر می‌تواند تعداد محدودی غذا را در یک زمان تهیه کند. یک محقق قادر است محدودی پژوهش و آزمایش را هم‌زمان انجام دهد، یک پزشک می‌تواند فقط یک بیمار را در یک لحظه معاینه و مداوا کند. در این‌گونه موارد، اضافه کردن متخصصان برابر است با افزایش هزینه‌ها، حتی

اگر این افزایش نیروی متخصص منجر به درآمد سود بیشتر شود. در گذشته، در اکثر موارد، رشد برابر بود با افزایش تعداد نیروی انسانی و دیوان‌سالاری منتج از آن در فعالیت‌های هماهنگی، نظارت و پشتیبانی متخصصان بدون افزایش متخصصان واقعی دانشگاهها، بیمارستانها، واحدهای پژوهشی، گروه‌های حسابداران و مشاوران، همه سزای این عمل را پرداختند.

سالها بود که تنها دو راه برای گسترش

فعالیت‌های سازمانها و ایجاد اهرم موفقیت وجود داشت: یا به کارکنان از طریق آموزش و کار بیشتر، بیش از رقبای خود فشار می‌آوردند و یا تعداد دستیاران و نیروهای پشتیبانی متخصصان را

افزایش می‌دادند. این مفهوم دوم، یعنی استفاده از معاون و دستیار در فعالیت‌های حقوقی،

مشاوره‌ای و حسابداری، همان معنی و مفهوم اهرم را پیدا کرده بود.

اما تکنولوژی مدیریت نوین و رویکردهای نو، طرز برخورد و نگرش تازه‌ای را برای استفاده بهتر و بکارگیری مدیریت هوش تخصصی ارائه داده است. سازمانهای گسترده راههای تازه‌ای را برای ترکیب و ادغام ابزار نرم‌افزاری، با سیستم‌های پاداش و تشویق سازمان و طراحی نوین ساختار سازمانی، به وجود آورده‌اند. تا این اهرم بکارگیری هوش و ذکاوت تخصصی را در سطح بالاتری بهینه سازند. اگرچه هر سازمانی راه کارهای مخصوص به فعالیت خود را تدارک دیده است. اما اصول کلی و مشترکی در این فرایند استفاده از اهرم هوش تخصصی دیده می‌شوند که اکنون در ذیل به شرح آنها می‌پردازیم:

با ارائه سیستم و نرم افزارهای هوشمند، توانمندی حل مسئله را در متخصصان افزایش دهید.

پایه و اساس و رمز موفقیت و توانمندی بسیاری از سازمانهای مالی در تخصص و مهارت منابع انسانی، سیستمهای سازمانی و کیفیت نرم افزارهای آنها، که اجازه جمع آوری و تجزیه و تحلیل و نهایتاً تصمیم گیری برای سرمایه گذاری را می دهند، نهفته است. محدودی از متخصصان مالی در ادارات مرکزی این سازمانها، قدرت کاربردهای نفوذ و اهرمهای علمی و تخصصی خویش را، همراه مهارت بالای تجزیه و تحلیل، ضمن هماهنگی نزدیک با سایر متخصصان و مدل سازان و دانشمندان که به مقادیر حجیمی از اطلاعات و پایگاههای اطلاعاتی و روند دادوستدهای تجاری دسترسی دارند، در میان می گذارند. نرم افزارهای بسیار پیشرفته و پیچیده و بانکهای اطلاعاتی قدرتمند، به سادگی اجازه تجزیه و تحلیل بازارها و سهام و روندهای اقتصادی را به این متخصصان می دهند.

نرم افزارهای موجود، سپس از بین شقوق مختلف و ممکن برای سرمایه گذاری، بهترین و بهینه ترین نتایج و اطلاعات را برای تصمیم گیری ارائه می دهند. متخصصان براساس این داده ها، مناسب ترین تصمیم سرمایه گذاری در هر مورد را اتخاذ می کنند. اگر بر فرض این سازمانها را از طریق چند گروه (NODE) یا نقطه ارتباطی، متصل به مشتری بدانیم، بنابراین اهرم کارساز، و موفقیت ما، بستگی به ارزش دانش موجود ضرب در تعداد نقاط یا گره های ارتباطی با مشتری دارد. در اینجا، چنانچه تعداد آزمایشات و تجربیات علمی (دانستن «چراها») را افزایش دهد، و ساختار و نظام پاداش و تشویق سازمان، تعهد نیروی انسانی و «اهمیت دادن این نیرو به چراها»، را فزونی بخشد، از این طریق ارزشهای جدید متبلور می شوند.

تکنولوژی اطلاعات به یک شرکت مدرن خدماتی اجازه می دهد تا هم اثربخشی و هم انعطاف پذیری لازم را دارا باشد. این نوع شرکت نه تنها قدرت اطلاعاتی، بلکه امتیاز صرفه جویی های اقتصادی به دلیل اندازه یک شرکت بزرگ بین المللی را دارا خواهد بود. در عین حال دلالان و واسطه های شرکت می توانند شخصاً خدمات محلی و خصوصی خود را در هر ناحیه به مشتریان ارائه دهند و مشابه یک بنگاه کاملاً خصوصی فعالیت کنند. نظام تشویق در این

● هوش، ذکاوت و تخصص زمانی بیشترین رشد را دارد که متخصصان، چالش های جدی سازمان را بپذیرند و از آن استقبال کنند.

شرکت نیز بستگی به موفقیت هر نماینده محلی آن دارد. مرکز یا مقر اصلی شرکت به عنوان منبع اطلاعاتی، هماهنگ کننده ارتباطی و مرجع داوری برای موارد استثنایی و تصمیم گیریهای بحرانی عمل می کند. نمایندگان و کارکنان فقط برای کسب بازخورد از عملکرد خود، و نه اخذ اطلاعات و راهنمایی مخصوص، از ادارات مرکزی شرکت استفاده می کنند. در عین حال، همزمان، مرکز شرکت می تواند به شکل الکترونیکی به فعالیت کلیه کارکنان شرکت از لحاظ کیفیت و ممارست و پشتکار نظارت کند. اغلب مقررات و دستورالعمل های ویژه شرکت در سیستم مکانیزه برنامه ریزی می شوند و به صورت اتوماتیک تغییرات لازم در نرم افزارها داده می شود تا به اطلاع همگان رسانده شود. سیستم های الکترونیکی جایگزین دستورات و کنترل های انسانی و رویه های شفاهی می شوند. علاوه بر آن، این سیستم های الکترونیکی بسیاری از دوباره کاریها و تکراری بودن مراحل کار را حذف می کنند، و به کارکنان آزادی بیشتری برای ابراز خلاقیتها و مهارت ها می دهند و به مشاغل اجازه می دهند تا بیشتر غیر متمرکز، چالش انگیز و رضایت بخش باشند.

تمایل متخصصان به توزیع و سهم شدن اطلاعات ما بین یکدیگر را افزایش دهید

سهم شدن متخصصان در اطلاعات و دانش یکدیگر، و توزیع سریع اطلاعات بین این گروه برای رشد سازمان بسیار حیاتی است، چون سرمایه های هوشمند، برخلاف دارایی های فیزیکی، هرچه بیشتر توسط همگان استفاده شوند، ارزشمندتر می شوند. به عبارت دیگر، وقتی از دانش و اطلاعات و خرد بیشتر استفاده کنیم و دیگران را نیز در این راه شریک و سهم سازیم، رشد تصاعدی یا نمایی و فزاینده ای پیدا می کند. این ویژگی در مورد کلیه منحنی های تجربی و فراگیری صادق است. یک نظریه اساسی ارتباط می گوید که هرچه تعداد اعضاء یا کاربران یک نظام اطلاعاتی هوشمند فزونی یابد، مزایای بالقوه این نظام افزایش خواهد یافت. مشکل

نیست که چگونگی این پدیده را درک کنیم. اگر دو نفر با هم دادوستد اطلاعاتی داشته باشند، هر دو نفر اطلاعات بیشتری پیدا می کنند، و این منحنی رشد خطی خواهد داشت. اما اگر این دو نفر هر دو اطلاعات و دریافت های خود را با دیگران نیز سهم شوند، و هریک از این مجموعه با مطرح کردن نظرات، پیشنهادات، سوالات و توجهات به نکات اساسی و تازه و سازنده به موضوع نگاه کند، در این حالت مزایا رشد تصاعدی یا نمایی خواهد داشت.

سازمانهایی که از این فرایند استفاده می کنند، و از کاربران، مشتریان، تولیدکنندگان، توزیع کنندگان و متخصصین خود می آموزند و این آموخته ها را بکار می بندند، مزایای کیفی و کمی کلانی از این راه بدست می آورند. بکارگیری این رشد تصاعدی، در هوشمندی و دانش و اطلاعات سازمان بسیار مهم است. و هرگاه یک سازمان از این امتیاز، یعنی «هوشمندتر بودن» برخوردار گردد، در کار و فعالیت خود از سایر رقبای پیشی خواهد گرفت و با سرعت بیشتری از دیگران به جلو خواهد رفت.

بنابراین باید متخصصان را تشویق کنیم تا با ارزش ترین دارایی، یعنی دانش و هوشمندی خود را، با سایر همکاران تخصصی سهم شوند.

اما این یک چالش و رقابت سخت و سنگینی است و به آسانی حاصل نمی شود. متخصصان معمولاً تمایلی به در اختیار گذاشتن تمام آنچه را که می دانند، با دیگران ندارند و هریک به نحوی از این کار طفره می روند. هرگاه از متخصصان خواسته شود تا در حل مسائل علمی یا یکدیگر همکاری و همفکری و تبادل نظر کنند، اغلب پاسخ مناسبی نمی دهند و هر یک از آنها مایلند سعی کنند تا خودشان شخصاً یک پاسخ یا راه حل کامل و بدون نقص برای مساله پیدا کنند.

تمایل متخصصان هوشمند به اینکه هریک خود را به نحوی یک «نخبه» و با ارزشهای منحصر به فرد بدانند، ممکن است مانع از این شود تا از دانش های مختلف افراد یک سازمان بهره کامل بگیریم.

دلیل این امر روشن است. دانش یک متخصص، پایگاه قدرت اوست و آن را به سادگی به دیگران نخواهد داد. حتی اگر هم متخصصان در اطلاعات با یکدیگر سهم شوند، هریک دارای ویژگیهای تخصصی و فرهنگ و ارزشهای منحصر به فردی است که مانع از آن می شود تا به راحتی با

سایر متخصصان با فرهنگ‌های علمی متفاوت به تبادل اطلاعات بپردازد. بسیاری از متخصصان، برای سایر افراد خارج از تخصص خودشان، احترام چندانی قایل نیستند، حتی زمانی که همه به دنبال یک هدف مشترک باشند. در شرکت‌های تولیدی، پژوهشگران و محققان با طراحان میانه خوبی ندارند، و طراحان با مهندسان روابط خوبی ندارند. در فعالیت‌های پزشکی و بهداشتی و درمانی، محققان علوم پایه از پزشکان دل خوشی ندارند (زیرا معتقدند پزشکان رابطه علت و معلول را مثل آنان درک نمی‌کنند). و پزشکان از محققان دل ناخوشند (زیرا معتقدند آنان اختلافات فردی و آشکار بین بیماران واقعی را در نظر نمی‌گیرند) و همچنین از پرستاران ناراضی‌اند (چرا که نظم و انضباط این تخصص را درک نمی‌کنند). پرستاران از هر دو گروه پزشکان و محققان بیزارند (زیرا معتقدند این دو گروه احساسات و عواطف را کنار گذاشته‌اند) و هر سه گروه از مدیریت اجرایی ناراضی‌اند (زیرا آنها را دیوان‌سالاران بدون بازده و بی‌مصرف می‌پندارند).

سازمان را براساس عقل و هوش و خرد طراحی کنید

در گذشته، سازمانها تلاش می‌کردند تا افزایش بازده سرمایه‌گذاری از طریق دارایی‌های فیزیکی مثل کارخانه، ماشین‌آلات، وسایل و تجهیزات حاصل گردد. ساختارهای سازمانی سنتی بصورت دستورات و کنترل برای این بازده معقول بود و مدیریت از این راه تلاش می‌کرد تا از تجهیزات و سرمایه‌های فیزیکی بیشتر استفاده کند. مثلاً بهره‌وری یک کارخانه تولیدی معمولاً رابطه مستقیمی با تصمیمات مدیریت ارشد آن درباره سرمایه‌گذاری روی تجهیزات و وسایل داشت، و اینکه یک دسته از دستورالعمل‌ها و مقررات استاندارد می‌بایست رعایت شوند و یا اینکه تنوع خط تولید کارخانه و ضریب یا درصد بهره‌گیری بیشتر از امکانات، اما دارایی‌های انسانی، یعنی عقل و هوش و خرد سازمانی می‌تواند برای مسایل مختلف و متفاوت که هیچگاه پایانی ندارند، راه‌حل‌های منحصر به فرد و مفید پیدا کند.

ایجاد شبکه‌های هوشمند

در شرکت «نوواکر»، متخصصانی که ارزشها را ایجاد می‌کنند به نسبت زیادی عناصر یاری‌دهنده، خودکفا و مستقل هستند. ساختار سازمانی

● تداخل‌ها و حرکت‌های آگاهانه و برنامه‌ریزی شده مدیریتی، می‌تواند از اغلب نارسایی‌ها و شکست‌ها جلوگیری کند.

وارونه، همراه با نرم‌افزارهای قدرتمند و مناسب و پادشاهای خوب، به این متخصصان کمک می‌کند تا بالاترین رشد بهره‌وری را داشته باشند و درعین حال با استقلال کامل شغلی عمل کنند. در سایر فعالیت‌های بازرگانی، از این هوشمندی تخصصی زمانی استفاده می‌شود که مساله توسط یک نفر قابل حل نباشد. زمانی که مسائلی پیچیده‌تر می‌شوند یا تعریف آنها مشکل‌تر می‌شود، یک نفر یا یک بخش از سازمان، به تنهایی نمی‌تواند پاسخگویی ابعاد مختلف این مساله باشد، و یا بگوید که راه‌حل‌ها را کجا باید جستجو کرد.

برای حل چنین مواردی، و برای ایجاد اهرم امتیاز از طریق بکارگیری حداکثر دانش و هوشمندی سازمان، تعدادی از سازمانها روش جدیدی را ابداع کرده‌اند که ما آن را «تار عنکبوت» می‌نامیم. این نوع شبکه یا سازمان خودجوش، با شبکه‌های معمول اطلاع‌رسانی یا ساختارهای سازمانی ماتریس متفاوت است. به این صورت که این شبکه یا «تار عنکبوتی» زمانی شکل می‌گیرد که یک مساله بفرنج پیش آمده باشد و توسط یک یا دو نفر متخصص قابل حل نباشد. لذا یک شبکه موقت از متخصصان سطح بالای سازمان، بین ۸ تا ۱۰ نفر، از نقاط مختلف شرکت تشکیل می‌شود و سریعاً به حل مساله موردنظر می‌پردازند. پس از حل مساله، این شبکه دیگر وجود خارجی ندارد و خودبخود بهم می‌خورد و افراد آن به کارهای قبلی خود باز می‌گردند تا احتمالاً مساله بفرنج دیگری بوجود آید. از این طریق توان تخصصی و هوشمندی این شبکه موقت، ده‌ها برابر می‌شود و مسئله سریعاً به شکل خوب و موثری حل می‌شود.

● اینکه نحوه ارتباط گروه‌های تخصصی و هوشمند سازمان با یکدیگر چگونه است، به همان اندازه دانش و توان تخصصی این گروه‌ها، اهمیت دارد.

● درحقیقت، در یک سازمان و در یک زمان، بسیاری از مدل‌های ساختار سازمانی توأماً بکار گرفته می‌شوند.

اگر گروه‌های کاری شرکت «مریل لینچ» را در نظر بگیریم می‌بینیم که در مرکز شرکت متخصصان با سایر کسانی که در همان تخصص هستند کار می‌کنند. برای مثال در بازارهای خرید سهام با بازده بالا یا در بازار اوراق قرضه. اما زمانی که یک سرمایه‌گذاری کلان و استثنایی پیش می‌آید، پروژه تبدیل به کارگروهی متخصصان هوشمندان سازمان می‌شود و بهترین متخصصان از تمام نقاط، برای تصمیم‌گیری و ارائه راه‌حل گرد هم می‌آیند. چنین پروژه‌هایی آنقدر پیچیده هستند که یک مدیر می‌گوید: «هیچ‌کس به تنهایی قادر نیست چنین مساله بانکی یا مالی را حل کند». البته مشتری مایل نیست با یک تیم متخصص سروکار داشته باشد، اما شرکت مساله را در بین متخصصان خود حل می‌کند و راه‌حل را برای ارائه به مشتری، به فردی می‌دهد که با مشتری در تماس مستقیم می‌باشد. در اینجا کلید و رمز موفقیت این است که گروهی از متخصصان را برای حل مساله بفرنج یک مشتری برای زمانی کوتاه دور هم جمع می‌کنیم. معمولاً مدیران و مسئولینی که مشکلات و نیازهای مشتری را بیشتر و بهتر درک می‌کنند، چنین پروژه‌هایی را هدایت می‌کنند. اما کنترل مستقیم سلسله مراتبی و قدرت سازمانی روی متخصصان پروژه و اعضاء این تیم ندارند.

با وجود محبوبیت و شهرت این‌گونه سازماندهی و شبکه‌های تخصصی اطلاع‌رسانی داخل سازمانی، درحال حاضر تنها معدودی از سازمانها می‌توانند در موقع مناسب و به شکل مطلوب از این ساختار و شبکه‌ها استفاده کنند، تا هوش و دانش بالاتر و برتر سازمان را به خدمت بگیرند، همانطوری که مثال شرکت «مریل لینچ» نشان داد، شبکه‌ها می‌توانند هوشمندی سازمان را از اقصی نقاط پراکنده جغرافیایی گردآوری کنند و روی یک مسئله کلان شرکت متمرکز سازند، اما بدون وجود یک نظام دقیق تشویق و پاداش و ارزیابی عملکرد که از این فرهنگ کار حمایت و پشتیبانی کند، شرکت نخواهد توانست به نتیجه مطلوب برسد.

در شرکت «مریل لینچ»، یک متخصص در طی سال با تعداد زیادی از متخصصان دیگر در پروژه‌های مختلف کار خواهد کرد. همه این افراد وظیفه دارند در هر پروژه، یکدیگر را به شکل کاملاً صادقانه و عادلانه کتباً، و به صورت کاملاً محرمانه، ارزیابی کنند و نتایج ارزیابی را برای مدیران در مرکز ارسال کنند. چون سهم شدن و در اختیار گذاشتن دانش و اطلاعات و هوشمندی هر

نفر از جمله ارزشهای شرکت است که به آن پاداش و بها داده می‌شود، لذا تمامی این متخصصان کوشش می‌کنند تا هرچه بهتر و بیشتر اطلاعات تخصصی خود را در اختیار سایر متخصصان قرار دهند تا در ارزیابی نهایی نیز امتیاز بالاتری بدست آورند. این فرهنگ کاری هم به نفع فرد است هم به نفع سازمان و هم به نفع جامعه، متخصصان می‌دانند که ارزیابی نهایی آنها بستگی به این دارد که تا چه حد در دادن اطلاعات تخصصی خویش فعال بوده‌اند و آنرا خالصانه برای حل مساله گروه و شرکت در اختیار گذارده‌اند.

به دلیل اینکه جبران خدمات، حقوق و مزایا، ترفیعات و پاداشها در این شرکت یک عامل مهم انگیزشی به‌شمار می‌رود و مستقیماً بستگی به همکاری هوشمندانه در این پروژه‌ها دارد، و به دلیل اینکه افراد با تیم‌ها و متخصصان مختلفی کار می‌کنند که در طی سال چندین ارزیابی عملکرد کامل از نحوه مشارکت آنان بعمل خواهد آمد و گزارش خواهد شد، لذا همه تلاش می‌کنند تا خالصانه آنچه را که می‌دانند در اختیار تیم و پروژه و سازمان قرار دهند و این یک رمز موفقیت شرکت می‌شود. در عین حال این فرهنگ سازمانی کسانی را که از این کار سرباز می‌زنند، ارج کمتری می‌نهد و در ارزیابی نهایی و پاداش و حقوق و مزایای آنان شدیداً دخالت می‌دهد، تحت چنین شرایط و مقرراتی در اینگونه «تارهای عنکبوتی» یا شبکه‌ها کارهای ارتباط و کارگرومی در شرکت موفقیت‌آمیز بوده است. در مورد دادوستدهای خاص نیز شرکت معمولاً بهترین متخصصان را مامور هر موضوع خاص جهت ارائه خدمت به مشتریان می‌کند. البته شرکت آگاه است که در کارگرومی و مسائل بفرنج، یک «بهترین راه‌حل» برای تمام مسائل وجود ندارد و هر مورد یا مساله نیاز به راه‌حل خاص خود را دارد. برای بسیاری از پروژه‌ها، شاید یک مرکز اختیار و اقتدار منحصر بفرد وجود نداشته باشد. در اغلب موارد، اگر هدف، مساله یا راه‌حل به حد کافی روشن باشد، اگر مسئولان به توافق برسند، تصمیمات ممکن است از طریق فرایندهای غیررسمی اتخاذ شوند. زمانی که مراکز کمال و هوشمندی سازمان نیازمند انجام کار با هماهنگی بسیار نزدیک می‌باشند، ممکن است آنها بطور موقت رهبری و هدایت پروژه را به یک نفر واگذار کنند، مثل زمانی که محققان از نقاط مختلف دوردست، یک قرارداد را پیشنهاد می‌کنند. در موارد دیگر، مرکز سازمان ممکن است یک نفر را به عنوان مدیر پروژه یا

هدایت‌کننده پروژه نامزد کند تا بتواند تصمیمات را سریعتر دیکته کند و تعهدات نهایی را بپذیرد - مانند زمانی که یک شرکت بیمه یا یک بانک سرمایه‌گذار مایل است یک تاریخ نهایی برای تحویل پروژه را مشخص کند و به آن پایبند باشد - چگونگی ایجاد ارتباط داوطلبانه این گروههای متخصص، به همان اندازه مهم است که تاچه حد اعضا این گروهها دارای دانش و هوشمندی پیشرفته و برتر می‌باشند. اما تقریباً برای تمام موارد، سهم شدن این متخصصان در دانش و اطلاعات یکدیگر و ارزشهای مشترک آنان و هماهنگی در ارائه راه‌حل‌ها، برای ایجاد اهرم امتیاز برتری سازمان حیاتی است. تحقیقات در



این زمینه نشان می‌دهد که مدیران اینگونه پروژه‌ها لازم است اعضا متخصص گروهها را تشویق کنند تا در چند پروژه متفاوت، همزمان اظهار نظر و دخالت کنند تا ارتباط و استمرار و فراگیری مشترک افزایش یابد و سهم بودن در اطلاعات به صورت غیررسمی افزایش یابد و تعمداً از ملاحظات و روابط سازمانی سنتی و سلسله مراتبی خودداری کنند، همواره هدفهای پروژه را تاکید نمایند. از اهمیت دادن یا تقسیم سود بیش از حد به یک بخش یا منبع سازمانی خودداری شود، مکانیزمی تدارک دیده شود تا بطور مستمر از محیط خارج از سازمان اطلاعات لازم کسب شود و در تمام این زمینه‌ها، یک فرایند مستمر ارزیابی عملکرد توسط همکاران، مشتریان و سرویس گیرندگان از چگونگی پیشرفت کار بعمل آید، و به متخصصان برجسته در این ارزیابیها توجه و پاداشهای خاص داده شود تا مشارکت آنان و سایرین را در پیشبرد کار افزایش دهد و بهبود بخشد.

این قبیل تداخلها و حرکتهای آگاهانه و برنامه‌ریزی شده مدیریتی، می‌تواند از اغلب نارسائیه‌ها و شکستها جلوگیری کند. عامل یا اهرم امتیاز کلیدی دیگری که در این

شبکه‌ها یا «تارهای عنکبوتی» به چشم می‌خورد، تکنولوژی است. امکانات الکترونیکی عصر حاضر به ما اجازه می‌دهد تا بسیاری از مهارتها و تخصص‌های بسیار مهم و ارزشمند را سریعاً در یک مرکز گردآوری کنیم و با استفاده از ارتباطات الکترونیکی، و شبکه‌های دوردست، روی یک پروژه مهم هرآنچه می‌خواهیم اطلاعات کسب کنیم. چون ارتباطات الکترونیکی و ماهواره‌ای به ما اجازه می‌دهد تا تقریباً با هر نقطه‌ای از جهان ارتباط برقرار کنیم، کلید و رمز موفقیت این ارتباطات و اطلاع‌رسانی الکترونیکی، نرم‌افزارهای طراحی شده هستند. اگر این نرم‌افزارها بتوانند یک زبان مشترک در پایگاههای اطلاعاتی ایجاد کنند، و اگر بتوانند از محیط خارج سازمان اطلاعات حیاتی برای تصمیم‌گیریهای کلان و استراتژیک کسب کنند، و یا به متخصصان کمک کنند تا منابع اطلاعاتی و شبکه‌های مفید اطلاع‌رسانی را پیدا کنند، در این صورت حجم و اهمیت اطلاعات بدست آمده چندین برابر می‌شود و مساله سریعتر و صحیح‌تر حل می‌شود. البته هر یک از مراکز یا «گره‌ها» نرم‌افزار تخصصی خود را خواهد داشت. اما شبکه شدن این نرم‌افزارها، و گرومی شدن اطلاعات و نرم‌افزارهای دو یا چندجانبه، همراه با این طرز تفکر و فرهنگ سهم بودن و سهم شدن در اطلاعات، کلید و رمز موفقیت این سیستم‌ها می‌باشند.

ناگفته نماند که اهرم امتیاز سازمان را می‌توان از طریق استخدام بهترین‌ها از بازار کار، ارائه و استمرار بهترین آموزشهای ممکن، ایجاد سیستم‌ها و نظامات انگیزشی بسیار کارساز و پیشرفته، میسر ساخت. اما مدیران و سازمانهای پیشرو این روزها متوجه شده‌اند که تنها مدیریت خوب بر دانش و هوشمندی منابع انسانی کافی نیست، بلکه ساختارهای سازمانی نوین، همراه با نرم‌افزارهای قدرتمند برای این منظورها، نیز از جمله نیازها و شرایط حیاتی رقابت و پیشرفت در عصر حاضر می‌باشد.

اینکه نحوه ارتباط گروههای تخصصی و هوشمند سازمان با یکدیگر چگونه است، به همان اندازه دانش و توان تخصصی این گروهها اهمیت دارد.

این سیستم‌ها خمیرمایه اتصال مراکز اطلاع‌رسانی به متخصصان طراز اول و سازمانهای مدرن و پیشرو می‌باشند. سیستم‌هایی که بتوانند از اهرم امتیاز پایگاههای اطلاعاتی هوشمند، بقیه در صفحه ۱۲۱

بسیاری از توانمندیهای مدیریت اکتسابی هستند، بنابراین مدیران پیشرو می‌توانند با بررسی و مطالعه تجارب مدیران موفق، به‌کار بستن آنها و در صورت لزوم تطبیق تجارب مذکور بر فرهنگ موجود، به توانمندیهای خود برای مدیریت موثرتر بیافزایند. با این دیدگاه نوشتار حاضر که جمع‌بندی شده نظرات یک مدیر باتجربه است، برای استفاده مدیران علاقه‌مند ارایه می‌شود.

همه مدیران به‌صورت روزمره با مشکلات بالقوه روبرو هستند. حتی عکس‌العملهای ظاهراً بی‌اهمیت آنان می‌تواند به گله‌گذاری، ایجاد مشکل و یا تعارض بیانجامد. مهمترین منابعی که ممکن است برای مدیران ایجاد مشکل کنند، در جدول (۱) ارایه شده و در ادامه تمهیدات مناسب برای اجتناب از بروز مشکلات، ارایه شده است.

جدول ۱ - ده اشتباه رایج که هر مدیری ممکن است مرتکب شود.

- ۱ - کوتاهی در ایجاد ارتباط
- ۲ - کوتاهی در تفویض اختیار
- ۳ - برخورد شخصی با مسائل
- ۴ - کوتاهی در جانداختن معیارها
- ۵ - فراموش کردن تقدیر و تشکر
- ۶ - کوتاهی در ایجاد انگیزش
- ۷ - برخورد یکسان با همه کارکنان
- ۸ - کوتاهی در کسب اطلاعات
- ۹ - کوتاهی در اثبات تعهد
- ۱۰ - کوتاهی در طرح‌ریزی فعالیت‌ها

● کوتاهی در ایجاد ارتباط:

کارکنان آگاه و مطلع از مسائل، کلید ایجاد یک محیط کاری سالم و شاداب هستند. مدیری را تصور کنید که از کارایی یکی از کارکنان خود مرتباً ناراضی‌تر می‌شود، اما به‌اشارت کوتاهی در این مورد بسنده می‌کند و یا به یکباره در هنگام بازنگری عملکرد سالانه کارمند مذکور با او برخورد حاد می‌کند. با چنین برخورد ناگهانی، فرد موردنظر، شوکه می‌شود و تواناییهایش برای بهبود سلب می‌گردد.

هنگامی که مشکلی را مشاهده می‌کنید، در مقابل آن عکس‌العمل نشان دهید و زمانی که باید انتقاد کنید، مورد را به فرصتی برای ارتقای جنبه‌های مثبت کارکنان تبدیل کنید. هرگز مسائل گسترده را در لحظه مطرح نکنید، مسائل ظاهراً کوچک، تغییرات جزئی در برنامه‌های کاری یا شکل تازه‌ای از کنترل پرداختها، همگی مهم

اشتباهات بزرگ مدیریت ده اشتباه رایج

منبع: I&SM - JAN 1996

ترجمه: یحیی جانفریان

هستند. با صحبت کردن در مورد مسائل کوچک، شما می‌توانید از دامن زدن به مباحث بیهوده جلوگیری کنید.

● کوتاهی در تفویض اختیار:

کوتاهی در تفویض اختیار یکی از مشکلات رایج مدیران بی‌تجربه است. تفویض اختیار بدون واهمه، نه تنها از شلوغ شدن بیهوده میز کار شما جلوگیری می‌کند، بلکه به کارکنان نیز این فرصت را می‌دهد که شخصاً به حل مشکلات بپردازند و با توجه به تواناییهایشان ارتقا یابند.

● برخورد شخصی با مسائل:

مطمئناً وقتی که یک کار مهم در زمان مورد نظر انجام نشود شما خشمگین می‌شوید، اما به‌خاطر بسپارید هنگامی که یک مساله کاری را تبدیل به مساله‌ای شخصی می‌کنید به‌آسانی خصومت را در میان کارکنان پیرامون خود دامن می‌زنید. سعی کنید فارغ از احساسات، فقط به کار و اهداف موردنظر بپردازید.

● کوتاهی در جانداختن معیارها:

سبک‌های مختلف مدیریت، مجموعه معینی از توقعات و رفتارها را در کارکنان ایجاد می‌کنند. به‌عنوان مثال اگر شما از آن گروه مدیرانی هستید که تمایل دارید از مشکلات مرتبط با موجودیهای شرکت مطلع شوید، این مساله را برای کارکنان خود جا بیاندازید. مطمئن باشید که کارکنان انتظارات شما را درک می‌کنند.

● فراموش کردن تقدیر و تشکر:

یک کلمه خوشایند در قبال کاری که خوب انجام شده و یا حتی کاری پیش پا افتاده، بیانگر تاکید بر ارزش‌های کارکنان شما است. بسیاری از افراد برای ابراز توانمندی‌های خود به قدردانی نیاز دارند.

● کوتاهی در ایجاد انگیزش:

آسانترین فرض آن است که تصور کنیم، تنها پرداخت حقوق ماهانه در کارکنان ایجاد انگیزه می‌کند. مدیران باتجربه بر نادرست بودن این موضوع اتفاق نظر دارند.

سایر عواملی که می‌توانند ایجاد انگیزه کنند عبارتند از: سهم‌شدن در منافع حاصل، ایجاد فرصت برای ارتقای شخصی، دوستی در کار، ایجاد فرصت برای یادگیری. تمام این موارد ممکن است برای کارکنان مهم و حیاتی باشند. یک مدیر خردمند مسائلی را که در هریک از کارکنان ایجاد انگیزه می‌کنند، شناخته و مطابق با آن عکس‌العمل مناسب نشان می‌دهد.

● برخورد یکسان با همه کارکنان:

ممکن است تصور شما براین باشد که مدیران باید با همه کارکنان رفتاری یکسان داشته باشند. نگرشی که این روش را عادلانه می‌داند اشتباه است. دو کارمند را نمی‌توان یافت که دارای مهارت‌ها، روحیات و یا تجربیات مشابه باشند. در عین حال هیچ دو کارمندی به یک نوع سرپرستی نیاز ندارند. برخی از کارکنان به‌کار یکنواخت علاقه‌مندند و برخی تمایل به داشتن فرصت‌هایی برای بروز خلاقیت‌های خود دارند. مشخص کنید که هریک از کارکنان شما برای انجام هرچه بهتر کار خود، به چه چیزهایی نیاز دارند و مطابق با این شناخت با آنها برخورد کنید.

● کوتاهی در کسب اطلاعات:

اطلاعات نادرست یا ناقص منجر به تصمیم‌گیری‌های نامطمئن می‌شود. کسب اطلاعات نه تنها از طریق گزارش‌های رسمی کارکنان، بلکه از طریق صحبت‌ها، همایش‌ها و نیز منابع غیررسمی امکان‌پذیر است. سعی کنید سه یا چهار مجرای ارتباطی در اختیار داشته باشید. در چنین صورتی است که غافلگیری‌های ناگوار را به حداقل ممکن کاهش خواهید داد.

● کوتاهی در اثبات تعهد:

اغلب مدیران توقع دارند که کارکنانشان مراتب تعهد خود را به آنان نشان دهند، اما اغلب فراموش می‌کنند که تعهد یک امر دو جانبه است.

نشان دادن تعهد به کارکنان، از طریق توجه کردن به نیازهای شخصی آنان و استفاده از اشتباهات آنان به‌عنوان یک فرصت دوجانبه برای یادگیری و ارتقا امکان‌پذیر خواهد بود.

● کوتاهی در طرح‌ریزی فعالیت‌ها:

این بیماری مدیریت، باعث جابه‌جایی اولویت‌ها، برنامه‌ریزی ضعیف و اختصاص دادن نامناسب زمان خواهد شد. اهداف روشنی که با برنامه‌ریزی صحیح و طرح‌ریزی برای انجام عکس‌العمل‌های مناسب همراه باشند، موجب هدایت شما و کارکنان در مسیر صحیح می‌شوند.

سعه صادرات

توسعه مل

نمایشگاه بین المللی صادراتی کین کیش



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

با مجوز رسمی سازمان منطقه آزاد کیش
با ۶۰ هزار متر مربع فضای نمایشگاهی در زمینی به مساحت ۵۰ هزار متر مربع شامل غرفه ها، دفاتر بازرگانی، بازارهای مدرن و مجهز به پیشرفته ترین تجهیزات
اطلاع رسانی و پردازش اطلاعات کامپیوتری و خدمات مالی و بازرگانی بین المللی، امکانات وسیع نگهداری و آماده سازی کالا برای صادرات و صادرات مجدد، دفاتر
نمایندگان بانک ها و موسسات بیمه و حمل و نقل داخلی و خارجی، مجموعه های رفاهی و پذیرائی در منطقه آزاد تجاری - صنعتی کیش در جریان احداث و بهره برداری



چک در گردش بانک صادرات ایران جایگزین مطمئن پول



بانک صادرات ایران در خدمت مردم

سیستم جامع سندپرداز

• نرم افزار یکپارچه اطلاعات مدیریت



• برای تصمیم‌گیری بهنگام

☒ وسیله‌ای برای ارتقاء شغلی کارکنان

☒ امکانی برای کنترل متمرکز اطلاعات و عملیات

9

☒ یک قدم اساسی بسوی

ISO 9000



تهران - خیابان فلسطین - شماره ۲۳۷ - کدپستی ۱۳۱۶۷ تلفن: ۸۸۹۰۲۳۷-۸۸۹۰۳۷۲

۸۹۱۶۱-۸۹۷۳۷۹-۸۹۳۰۹۸ دفتر فروش ۸۹۵۱۹۹ فکس ۸۹۸۳۲۷ صندوق پستی ۵۶۱۶-۱۳۱۵۵

HD

HIGH DENSITY
MFD-2HD

نرم افزار سیسنا

سیسنا

سیستم های مالی

دیسک ۱

راهنمای نصب:

۱- دیسک ۱ را در درایو A قرار دهید.

۲- تایپ کنید A:install

۳- به کشوی Sinaapi رفته تایپ کنید Sinaapi

• تهران - خیابان بهارست، خیابان دوازدهم، شماره ۲۶ - کپسیتی ۱۵۱۲۷
• تلفن: ۰۲۱ - ۸۷۷۲۸۸۸ - ۸۷۷۲۸۸۷ - ۸۷۷۲۸۸۶ - ۸۷۷۲۸۸۵سیستم های یکپارچه مالی پیوند
از بزرگترین شرکت نرم افزاری ایران

مدیران آگاه می دانند نرم افزارهای مالی که به صورت غیر مرتبط و مستقل عمل می کنند، هیچ وقت نمی توانند صحت ثبت اسناد را تضمین کنند.

سیستم های مالی پیوند به صورت یکپارچه و پیوسته به نحوی طراحی شده اند که با اضافه کردن هر سیستم، رابطه آن با سایر سیستم ها به طور اتوماتیک برقرار شده و صدور و ثبت اسناد به صورت الکترونیکی بین سیستم های مختلف انجام می شود.

سیستم های مالی پیوند بر اساس استانداردهای گزارش گیری مالی بین المللی طراحی شده است و با توجه به نیازهای استفاده کننده می توان آن را در محیط های مختلف پیاده سازی کرد.

در سیستم های مالی پیوند از آخرین تکنولوژی نرم افزار استفاده شده و با به کارگیری رابط کاربری شبه ویندوز، پشتیبانی ماوس و امکان تعریف ماکرو استفاده از سیستم ها در کلیه سطوح یکنواخت و آسان است. هر سیستم دارای گزارشات متنوع با امکان تعیین محدوده های گزارش است. همچنین، تولید گزارش های پیش بینی نشده در محیط سیستم، توسط کاربر امکان پذیر است.

رسم انواع نمودارهای آماری در نرم افزار پیش بینی شده است. سیستم های مالی پیوند از یک روش جامع و کامل حفاظت اطلاعات و تعیین حدود دسترسی برای کاربران برخوردار است. سیستم های مالی پیوند قابل اجرا بر روی کامپیوترهای مستقل و شبکه های کامپیوتری است. سیستم های مالی پیوند را می توانید یکجا تهیه کنید و یا با توجه به نیاز خود، سیستم دلخواه را انتخاب کنید و

در آینده سیستم های دیگر را به آن اضافه کنید. سیستم های مالی پیوند علاوه بر راهنمای کامل موجود در برنامه دارای یک جلد کتاب راهنمای عمومی و هشت جلد کتابهای راهنمای استفاده از هر سیستم، دوره های آموزشی و همچنین پشتیبانی پس از فروش مطابق با استاندارد شرکت نرم افزاری سینا می باشد.

شما در تهیه سیستم های مالی پیوند هیچ گونه ریسکی را نمی پذیرید زیرا به هر دلیلی اگر تا شش ماه پس از خرید، سیستم های مالی پیوند نیاز شما را بر طرف نکرد، می توانید آنرا عودت داده و مبلغ پرداختی خود را به طور کامل پس بگیرید. از همه بالاتر،

سیستم های مالی پیوند محصول بزرگترین شرکت نرم افزاری ایران است.

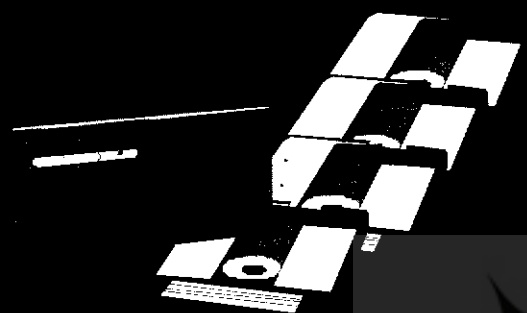
سیسنا

اطلاعات شما، سرمایه شما!

www.iranianoptical.com

2.6GB OPTICAL drive

HIGH PERFORMANCE 2.6GB WORM & REWRITABLE DRIVE



WORM & REWRITABLE

امکان ذخیره یک میلیون
و دویست هزار صفحه
فقط بر روی یک
دیسک نوری



DRIVES IN ONE

2.6GB Drive

2.6GB Drive

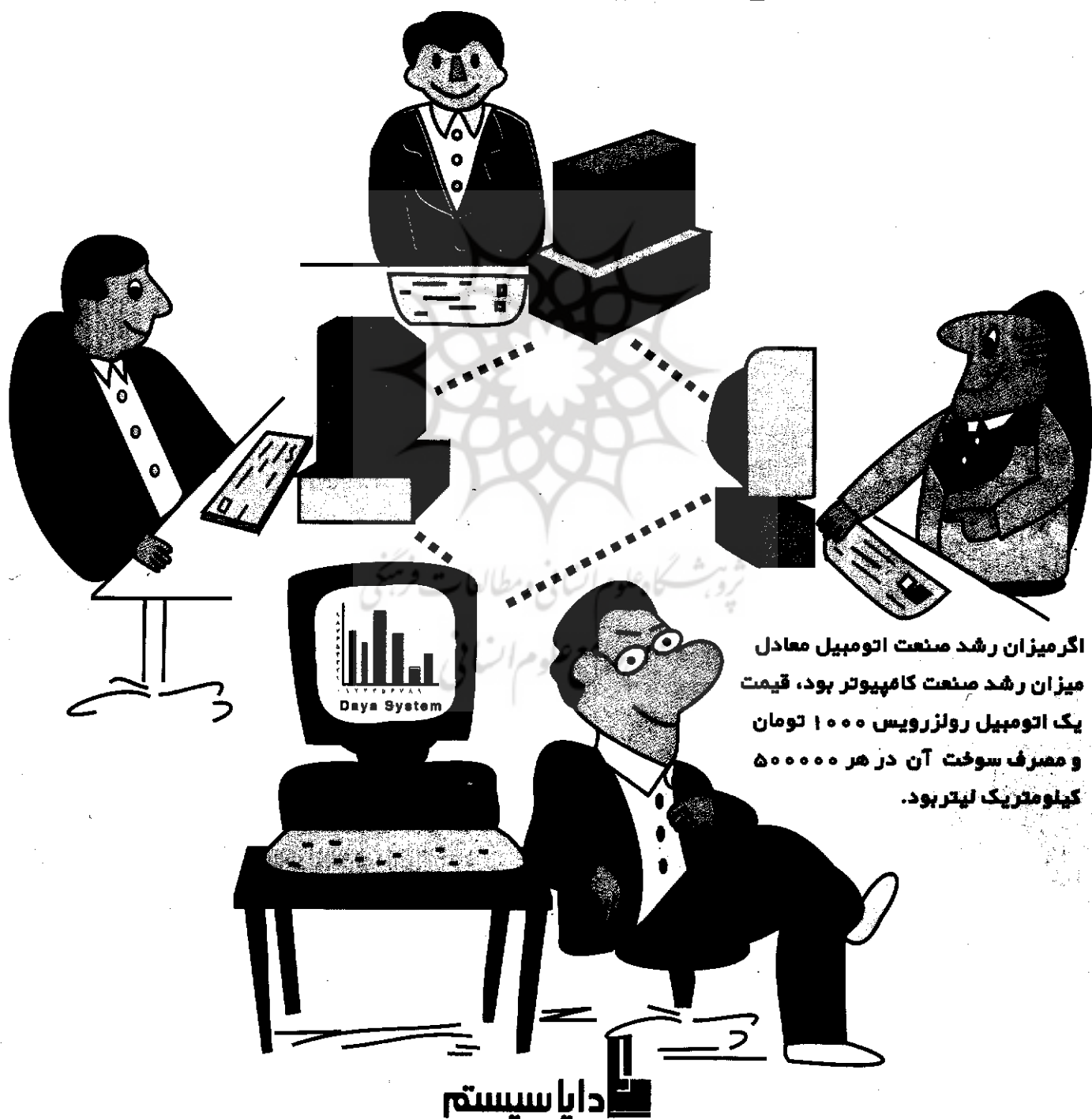
2.6GB Drive

حافظه نوری دیجیتال و ارزان برای مطالعه و تحقیق

- حجم بالا
- عمر طولانی
- امنیت اطلاعات
- سرعت دسترسی بالا
- قابلیت توسعه نامحدود
- قابلیت نقل و انتقال اطلاعات
- قابلیت تهیه نسخه پشتیبان

دایا سیستم ارائه کننده سیستمهای یکپارچه اطلاعات مدیریت

تصمیم گیری به موقع و صحیح = دریافت اطلاعات درست و بهنگام



اگر میزان رشد صنعت اتومبیل معادل
میزان رشد صنعت کامپیوتر بود، قیمت
یک اتومبیل رولز رویس ۱۰۰۰ تومان
و مصرف سوخت آن در هر ۵۰۰۰۰۰
کیلومتر یک لیتر بود.

دایا سیستم

تفکیک (تجزیه و تحلیل) سیستم های

تجزیه و تحلیل سیستم های



✓ UPS از 250 VA تا 5 kVA

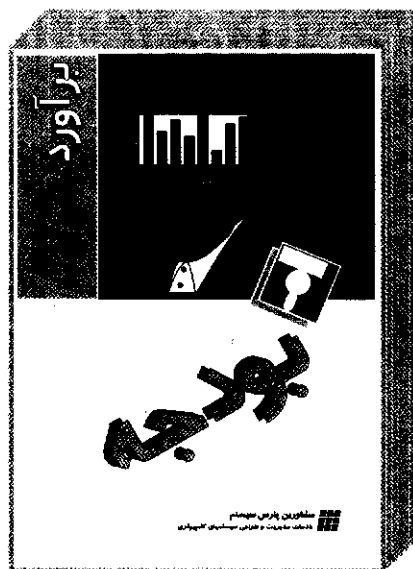
(با باتری خشک داخلی و با باتری بیرونی)

✓ تثبیت کننده ولتاژ (AC STABILIZER)

✓ شارژرهای صنعتی

شرکت مهندسی پارس پاور

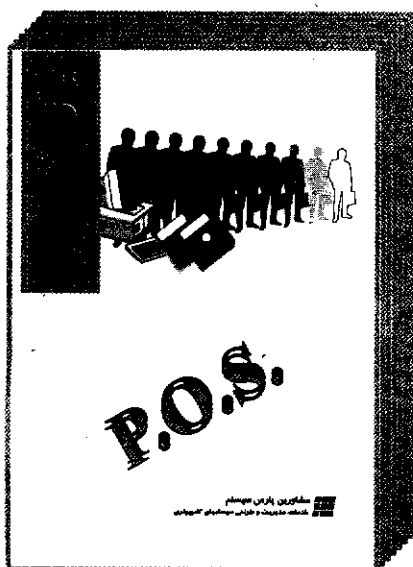
تهران - خیابان دکتر فاطمی - خیابان باباطاهر - کوچه کیوان - شماره ۱۸ - طبقه ۳ - تلفکس ۸۸۵۴۹۱۲ و ۸۸۶۵۵۷۶



مدیریت امروز : نرم افزارهای پارس سیستم



۱۸ سال تجربه و بیش از ۴۰۰ مشتری نرم افزارهای کاربردی



مشاورین پارس سیستم
خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری





مشاركون پارس سيستم
خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری



مشاركون پارس سيستم
خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری

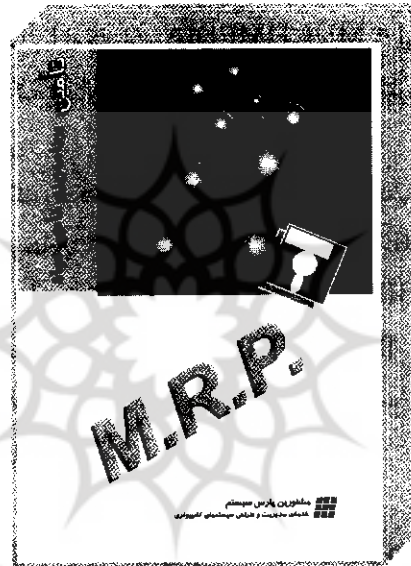


مشاركون پارس سيستم
خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری

گادر خدمات پس از فروش برای سراسر ایران



مشاركون پارس سيستم
خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری

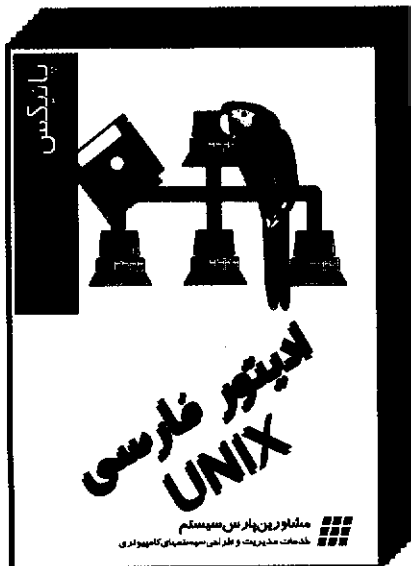


مشاركون پارس سيستم
خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری

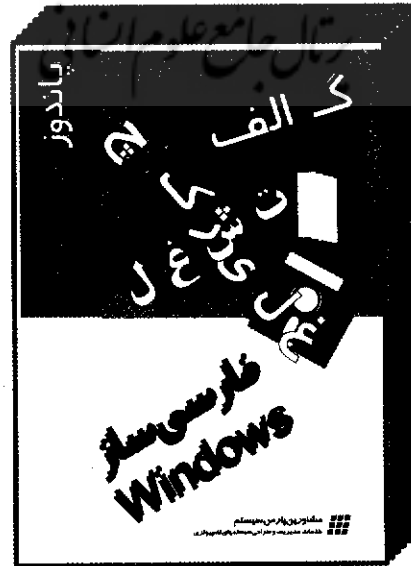


مشاركون پارس سيستم
خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری

عرضه هزاران نسخه نرم افزارهای فارسی ساز



مشاركون پارس سيستم
خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری



مشاركون پارس سيستم
خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری



مشاركون پارس سيستم
خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری

محدوق پستی ۱۵۷۴۵/۱۳۱

تهران ۱۵۸۷۶ - خیابان استاد مطهری - خیابان کوهنور - کوچه ششم - پلاک ۶

تلفن: ۸۷۳۳۶۶۶ - ۸۷۳۱۰۳۲ - ۸۷۳۳۳۸۹ - ۸۷۳۰۶۸۴ - ۸۷۳۰۶۸۳ - ۸۷۳۸۲۱۳ - فاکس: ۸۷۳۳۳۸۹



گروه تکنولوژی اطلاعات سازمان مدیریت صنعتی

بکارگیری شیوه های نو در تجارت داخلی و خارجی،

ارتباطات داخلی و بین المللی

دستیابی به آخرین یافته های علمی و کاربردی از طریق

• برقراری ارتباط مستقیم با اینترنت با امکانات MULTIMEDIA • ایجاد پایگاههای اطلاعاتی و تبلیغاتی در اینترنت و نشر الکترونیک در آن • برقراری ارتباط پست الکترونیک با اینترنت بصورت تک آدرس یا مجموعه آدرس اختصاصی

• نصب و راه اندازی بولتن های الکترونیک BBS • راه اندازی اینترنت INTRANET • راه اندازی شبکه های محلی با انواع سیستم های عامل WINDOWS 95, NETWARE & WINDOWS NT • استقرار سیستم های اتوماسیون اداری یکپارچه در محیط شبکه و BBS

• برنامه ریزی استراتژی تبادل داده ها (INTRANET, INTERNET, LAN, BBS) • خدمات مشاوره ای در زمینه تکنولوژی اطلاعات • برنامه ریزی استراتژی توسعه سخت افزار و نرم افزار

آموزش (برگزاری سمینار و دوره های اختصاصی)

ارائه نرم افزارهای تخصصی

- Galacticom worldGroup BBS 2.0 • Windows NT Server 4.0 • SNA Server
- Exchange Server • SQL Server • System Managemet Server
- Internet mail connector

به همراه آموزش، پشتیبانی فنی یک ساله و ارائه آخرین ویرایش نرم افزارهای مربوطه

تهران - خیابان ولیعصر نبش جام جم صندوق پستی: ۸۴۴۸-۱۱۳۶۵

کدپستی: ۱۹۹۹۴ تلفن: ۲۰۵۳۸۰۸ فاکس: ۲۰۴۳۰۰۱

آدرس پست الکترونیک: itg@imiran2.com

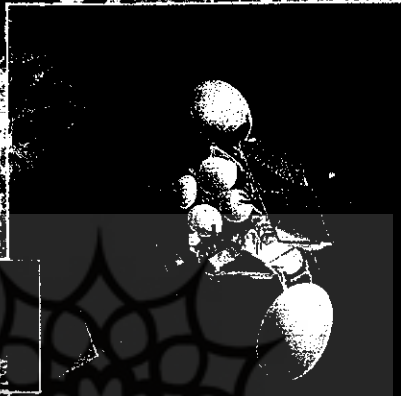
آدرس سایت اینترنت: http://www.imiran.com



مشاوره آموزش تحقیق

Total Communication Solution

Mu



مشاوره آموزش تحقيق

Windows NT Ne

Computer-based Training

شركه علوم و فناوري
مال جامع علوم و فناوري





مجموعه‌ای از بهترین نرم‌افزارها



- ◀ حسابداری
- ◀ مدیریت مالی
- ◀ حقوق و دستمزد
- ◀ پرسنلی
- ◀ سیستم فروشگاهها (راهبر)
- ◀ انبار
- ◀ فروش
- ◀ اموال
- ◀ سهام
- ◀ خصوصیات ترموفیزیکی مواد (THERMOPRO)
- ◀ عوارض شهرداری
- ◀ کتابخانه
- ◀ سیستم های یکپارچه عملیاتی (TOTAL SYSTEM)

شرکت شماران سیستم ۵۶۱۳۶۱۸ - ۷۰۳۳۶۱۸

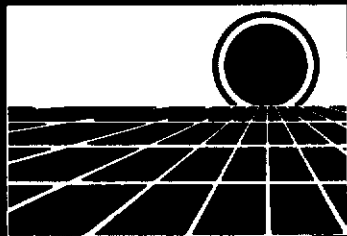
تجربه نشان داده است

برنامه ما بخشی دوست داشتنی
از کار شما خواهد شد

زیر سیستم یکپارچه

حسابداری و انبار

رایانگان فردا آنچه را شما می خواهید در بردارد



رایانگان

فردا

با ما تماس بگیرید:

آدرس: تهران - خیابان سه‌رودی شمالی
بالا تر از خیابان شهید بهشتی پلاک ۳۶

۵ - ۶ - ۸۷۴۶۲۹۴

۱۹ - ۸۷۴۷۵۱۸

فکس: ۸۷۴۶۹۳۶

آیا می دانید؟

تحقیقات بازاریابی
(Marketing Research)

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

شما می توانید

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

ما می توانیم

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

مبلغا

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

تلفن: ۸۷۳۳۰۶۹، ۸۷۳۳۰۷۰ فکس: ۸۷۳۶۰۸۸

راهی به سوی سیستم‌های اطلاعات مدیریت

از: محمد ظاهری



- بسته‌های نرم‌افزاری، به دلیل تولید انبوه اصولاً قادر به پشتیبانی نیازهای اختصاصی نیستند.
- در کشور ما، فعالیت‌های مشاوره‌ای از اهمیت زیادی برخوردار نیست.
- زمانبر بودن پروژه در کشور ما، به دلیل بی‌ثباتی نیازهای اطلاعاتی، پروژه را با ریسک و خطرات اساسی مواجه می‌سازد.

درخصوص برقراری ارتباط بین بسته‌های نرم‌افزاری خود به عمل آورده‌اند. بکارگیری بسته‌های نرم‌افزاری در سازمانهای بزرگ دارای مزایا و معایبی است که به آن اشاره می‌گردد:

- مزایای بسته‌های نرم‌افزاری
- بسته‌های نرم‌افزاری به سرعت دردسترس قرار می‌گیرند.

* از آنجایی که کاربر برنامه آماده را بررسی و سپس خریداری می‌کند، لذا عموماً بکارگیری و بهره‌برداری از بسته‌های نرم‌افزاری از نظر سازمانی با مسائل کمتری روبروست.

* بسته‌های نرم‌افزاری به دلیل تولید انبوه، عموماً از قیمت‌های نازلی برخوردار و از این جهت مقرون به صرفه هستند.

* بسته‌های نرم‌افزاری دائماً تحت بررسی و بهبود می‌باشند و معمولاً به مرور زمان نسخه‌های بهتری از سوی تولیدکننده عرضه می‌گردد. این پویایی درمورد پروژه‌های خاص منظوره به چشم نمی‌خورد.

* بسته‌های نرم‌افزاری به دلیل تولید انبوه و امکان سرمایه‌گذاری بیشتر معمولاً در مقایسه با سیستم‌های خاص منظوره از تسهیلات بیشتری برخوردارند.

- معایب بکارگیری بسته‌های نرم‌افزاری در سازمانهای بزرگ

از آنجایی که مساله موردبررسی در این نوشتار، رسیدن به MIS در سازمان‌های بزرگ است باید بتوان بسته‌های نرم‌افزاری مختلفی را برای سیستم‌های مختلف بکار گرفت و این

انفجار اطلاعات را باید مهمترین حادثه صنعتی قرن بیستم دانست که سایر عرصه‌های صنعت را تحت‌الشعاع خود قرار داده است. در دنیای رقابتی امروز، اطلاعات، هم‌تراز سرمایه و نیروی انسانی، در شمار عوامل تولید و به‌عنوان مهمترین مزیت نسبی بنگاههای اقتصادی محسوب می‌گردد. در همین راستا، سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS) در کشورهای پیشرفته صنعتی از سالها پیش و در کشور ما طی سال‌های اخیر موردتوجه خاص مدیران قرار گرفته است. سیستم‌های اطلاعات مدیریت نه تنها با حذف عملیات تکراری در واحدهای مختلف باعث تسهیل و تضمین صحت عملیات می‌گردند، بلکه با در اختیار گذاردن اطلاعات طبقه‌بندی شده و تحلیلی، مدیران عالی را در برنامه‌ریزی و اتخاذ تصمیم مناسب و به موقع پشتیبانی می‌کند.

هنگامی که یک سازمان با ابعاد بزرگ، بکارگیری سیستم‌های اطلاعات مدیریت را در دستور کار قرار می‌دهد راه‌های مختلفی پیش‌روی اوست. در این نوشتار با تشریح این روشها و بررسی نقاط قوت و ضعف هر یک، بکارگیری سیستم جامع به‌عنوان یک راه‌حل اصولی پیشنهاد شده است که از جهات مختلف با شرایط کنونی کشور تناسب دارد.

۱ - بسته‌های نرم‌افزاری

بسته نرم‌افزاری، برنامه آماده‌ای است که به‌وفور تکثیر گردیده و به فوریت قابل نصب و بهره‌برداری است. درمورد سازمانهایی با ابعاد بزرگ که موضوع این نوشتار است سیستم‌های متنوعی موردنیاز است، که برای هر یک باید بسته نرم‌افزاری جداگانه‌ای بکار گرفته شود و از آنجا که ارتباط بین سیستم‌ها ضروری است، در اکثر موارد شرکت‌های تولیدکننده پیش‌بینی لازم را

درحالی است که منطقاً امکان طراحی یکپارچه درمورد بسته‌های نرم‌افزاری مختلف (به دلیل طراحی منفک آنها) وجود ندارد. طراحی یکپارچه به این مفهوم است که کلیه سیستم‌ها به‌عنوان جزء لاینفک MIS به‌شمار روند و بدون آنکه کاربر نقشی داشته باشد، سیستم‌ها بر روی بانک اطلاعاتی یکدیگر بنویسند و از بانک اطلاعاتی یکدیگر بخوانند.

فقدان یکپارچگی در بسته‌های نرم‌افزاری، باعث می‌شود استفاده از آنها همراه با مسائل زیر باشد:

- * بطورکلی امکان کنترل به‌منظور جلوگیری از خطای کاربر فراهم نمی‌شود، زیرا عمده این کنترلها با استفاده از اطلاعات سایر زیرسیستم‌ها می‌تواند اعمال گردد.
- * افزونگی کنترل نشده اطلاعات که می‌تواند منجر به مغایرت در داده‌ها گردد.

* یکی از ویژگی‌های مهم یک سیستم جامع، که به عنوان پردازش تراکنش شناخته می‌شود، آن است که در صورتی که عملیات به صورت ناخواسته متوقف گردد، سیستم باید تدابیر لازم را در مورد عملیات ناتمام در نظر گرفته باشد تا مغایرتی در اطلاعات زیر سیستم‌ها ایجاد نگردد و این درگرو طراحی یکپارچه سیستم‌هاست و طبیعتاً در مورد بسته‌های نرم‌افزاری ممکن نیست.

* بسته‌های نرم‌افزاری، به دلیل تولید انبوه، اصولاً قادر به پشتیبانی نیازهای اختصاصی نیستند.

* طراحی منفک بسته‌های نرم‌افزاری باعث می‌شود تسهیلاتی از قبیل امکان بازخوانی اطلاعات سایر زیرسیستم‌ها یا امکان صدور اتوماتیک سند را که یک نرم‌افزار یکپارچه بطور معمول در اختیار قرار می‌دهد، فراهم نسازد.

* بسته‌های نرم‌افزاری به دلیل فقدان طراحی یکپارچه، قادر به استخراج گزارش‌های تحلیلی و مدیریتی نیستند.

۲ - جزایر اطلاعاتی

یکی دیگر از راه‌حل‌های تقریباً منسوخ، استفاده از جزایر اطلاعاتی است، به این مفهوم که قسمت‌های مختلف یک سازمان مستقلاً مورد مطالعه قرار گرفته، طراحی و پیاده‌سازی آن به انجام می‌رسد. بدین ترتیب به مرور، مجموعه‌ای از سیستم‌های اطلاعاتی جدا از هم، کل سازمان را پوشش می‌دهد.

مزیت اصلی این روش، توسعه آسان و امکان تأمین نیازهای اختصاصی سازمان با هزینه نه‌چندان زیاد (بیشتر از بسته‌های نرم‌افزاری و کمتر از پروژه‌های خاص منظوره) است ولی سایر معایب بسته‌های نرم‌افزاری و اجرای پروژه‌های خاص منظوره را یکجا در خود جمع کرده‌است و باید تأکید کرد گرچه راهی است برای رسیدن به برخی اهداف و برآوردن پاره‌ای نیازها، ولی مطلقاً به یک MIS کارآمد منتهی نمی‌گردد.

۳ - اجرای پروژه‌های خاص منظوره MIS

تقریباً تنها راهی که در حال حاضر توسط اکثر مشاوران انفورماتیک به مدیران عالی سازمان‌های بزرگ توصیه می‌گردد، اجرای پروژه‌های توسعه سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی است که منجر به برقراری یک نظام انفورماتیک می‌شود. گرچه می‌توان تصور کرد که با اجرای این‌گونه پروژه‌ها یک سیستم یکپارچه اطلاعات مدیریت با تمامی ویژگی‌های مورد نظر از قبیل

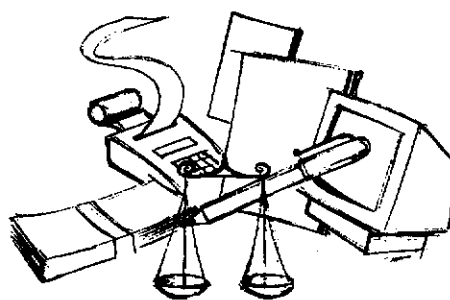
یکپارچگی، پردازش تراکنش، امنیت و کاملاً منطبق با نیازهای سازمان بوجود می‌آید، ولی آکنده از مسائل و مشکلاتی است که فهرست‌وار به آن اشاره می‌گردد:

• هزینه سنگین

معمولاً اجرای یک پروژه اتوماسیون با کیفیت قابل قبول گران و فی‌الواقع مقرون به صرفه نیست. علت این مساله آن است که در کشور ما فعالیت‌های مشاوره‌ای از اهمیت زیادی برخوردار نیست و علاقه عمومی به خرید سخت‌افزار (به معنی اعم) به مراتب بیش از نرم‌افزار (به معنی اعم) می‌باشد. این مطلب به این معناست که خدمات مشاوره‌ای جزو آخرین عرصه‌هایی است که مورد سرمایه‌گذاری قرار می‌گیرد.

بدیهی است در چنین شرایطی و با توجه به شرایط خاص اقتصاد بعد از جنگ و ضرورت سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی و با اولویت بسیار بالا، وضعیت سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های مشاوره‌ای و منجمه خدمات انفورماتیکی چه میزان اسفبار می‌تواند باشد.

مهمترین تأثیر فقدان سرمایه‌گذاری در نرم‌افزار، خامی و آکنده از خطا بودن فعالیت‌ها در این صنعت است و بدیهی است تحت این شرایط، هزینه اجرای پروژه‌های اتوماسیون به شدت افزایش می‌یابد، خصوصاً آنکه نرم‌افزار صنعتی است که با پیشرفت پروژه، هزینه تصحیح خطا به صورت چشمگیری افزایش یافته و متأسفانه در کشور ما (باز به دلیل فقدان سرمایه‌گذاری کافی) معمولاً تا انتهای پروژه و زمان بهره‌برداری، خطای سیستم در طراحی یا برنامه‌سازی آشکار نمی‌گردد. بنابراین بدیهی است در عمل خدمات نرم‌افزاری در مورد سیستم‌های با ابعاد بزرگ، در مقایسه با سایر خدمات، گران و درعین حال با کیفیت نه چندان مطلوب ارائه می‌گردد.



باید تأکید کرد که یکی از اصلی‌ترین علل بروز خطا، شکل ارتباط کارفرما و پیمانکار در پروژه‌های اتوماسیون است که ماهیتاً مخدوش است و عملاً وظائف خود را از دیگری توقع می‌کنند. برای پیشگیری از بروز آن، باید در مطالعات اولیه امکان‌سنجی و مفاد قرارداد دقت‌های لازم را بکار بست که متأسفانه در این زمینه نیز تخصص و تجربه قابل توجهی در کشور وجود ندارد.

• زمانبر

یک پروژه اتوماسیون، خصوصاً اگر ابعاد سازمان بزرگ باشد، پروژه‌ای زمانبر است چرا که باید اطلاعات متنوعی استخراج و توسط گروه‌کاری جمع‌بندی گردد. فشارهای اداری جهت کوتاه‌کردن دوره پروژه، می‌تواند منجر به افزایش خطا گردد که بسیار نامطلوب و خطرآفرین است.

زمانبر بودن پروژه در کشور ما، به دلیل بی‌ثباتی نیازهای اطلاعاتی، پروژه را با ریسک و خطرات اساسی مواجه می‌سازد.

• مقاومت‌های سازمانی

اجرای یک پروژه اتوماسیون، مستلزم مشارکت نزدیک کاربران و مجریان پروژه در کلیه مراحل تحلیل، طراحی، پیاده‌سازی و راه‌اندازی است که به دلایل مختلف این مشارکت به نحو مطلوبی انجام نمی‌گیرد و به همین جهت به‌هنگام بهره‌برداری، با مقاومت کاربران روبرو می‌شود خصوصاً اگر کاربران وجود MIS را به معنی از دست دادن موقعیت شغلی یا تنزل موقعیت سازمانی خود بدانند یا از ناتوانی خود در بکارگیری آن واهمه داشته باشند.

• روش‌های غیراصولی

مجریان پروژه‌های اتوماسیون، در عمل معمولاً با این مشکل مواجه می‌شوند که کارفرما، برای فعالیت‌های جاری خود از روش‌هایی استفاده می‌کند که براساس اصول حرفه‌ای تنظیم نشده است. واضح است که تحلیل و شناخت روش‌های غیراصولی چه میزان وقت‌گیر است و مکانیزه کردن آن با چه مسائلی می‌تواند روبرو باشد، خصوصاً اگر روش‌های مزبور، از ثبات لازم نیز برخوردار نباشد و مدیران عالی یا میانی نیز به دلیل خاصیت انعطاف‌پذیری این روش‌ها، علاقمند به حفظ آن باشند و زیر بار محدودیت‌های ناشی از سیستم‌های منسجم و انعطاف‌ناپذیر مکانیزه نروند.

در سیستم‌های اطلاعاتی با ابعاد بزرگ، مساله بستر نرم‌افزاری و ابزار توسعه باید پس از بررسی جوانب مختلفی از قبیل سرعت، امنیت، امکانات پشتیبانی فنی و غیره انتخاب گردد که این موضوع معمولاً با دقت کافی انجام نشده، باعث می‌گردد در عمل مشکلات فراوانی بوجود آید و حتی منجر به شکست پروژه گردد. باید دقت شود که ریشه این مشکل نیز در فقدان متخصصان باتجربه و عدم دسترسی به مراکز علمی و تخصصی است و مناسفانه اظهارنظرهای موجود براساس مشاهدات نه‌چندان عمیق و برخی شنیده‌ها یا نوشته‌های سطحی در مجلات است که طبیعتاً اعتبار چندانی ندارد.

● فقدان نظارت

نظارت ضعیف کارفرما در طول پروژه، باعث انباشت خطا و غیرکارا شدن نرم‌افزار می‌شود و کارفرمایان معمولاً برای گریز از مسئولیت آن، در قرارداد، بندهایی را می‌گنجانند که مسئولیت این موضوع را متوجه پیمانکار نماید و پیمانکار نیز متقابلاً با بکارگیری برخی ترفندها، مسئولیت را متوجه کارفرما ساخته و در این شرایط تنها دستاورد، یک نزاع بی‌حاصل است که معمولاً به دلیل فقدان یک قرارداد جامع‌الشرائط، اختلاف تبدیل به گره کوری می‌شود که به آسانی قابل گشودن نیست.

ریشه اصلی نظارت ضعیف کارفرمایان، استخدام کارشناسان و مشاوران ضعیف است که کارفرمایان به منظور صرفه‌جویی در هزینه‌ها بکار می‌گیرند ولی درنهایت هزینه‌های بسیار سنگین تری را به ایشان تحمیل می‌کند.

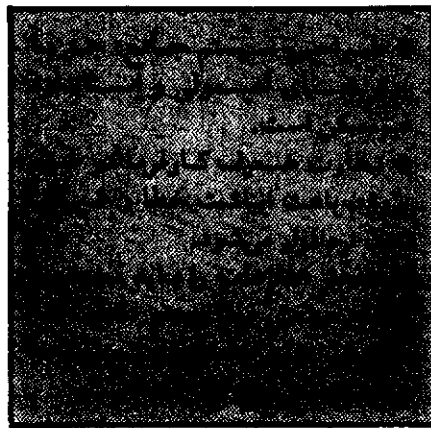
درمجموع تعریف و اجرای پروژه‌های خاص منظوره گرچه یک راه‌حل اساسی برای دستیابی به سیستم‌های اطلاعات مدیریت است ولی در کشور ما عملی‌زمانبر و نه‌چندان مقرون به صرفه به حساب می‌آید.

۴ - سیستم جامع

تهیه و بکارگیری سیستم‌های جامع راه‌حل بسیار مطمئنی جهت وصول به یک MIS کارآمد و مطلوب در سازمان‌هاست و اگر سیستم جامعی متناسب با نیازهای آنها وجود داشته باشد، باید غنیمت شمرده شود.

● سیستم جامع چیست؟

سیستم جامع، یک نرم‌افزار یکپارچه اطلاعات مدیریت است که به منظور ارضای



سازمان‌هایی که در مسائل جاری خود از روش‌های مشابهی پیروی می‌کنند توسعه یافته و قسمت عمده‌ای از نیازهای اطلاعاتی این‌گونه سازمانها را سریع و ارزان در اختیار آنها قرار داده و در عین حال، به دلیل برخورداری از ساختار داده‌ای بسیار دقیق و بکارگیری ابزارهای طراحی قدرتمند، بستر مناسبی برای الحاق سیستم‌های پیشرفته اطلاعات مدیریت و تامین نیازهای اختصاصی شرکت‌ها به حساب می‌آید.

● سیستم جامع چگونه توسعه می‌یابد؟

توسعه‌دهندگان سیستم جامع گروه‌هایی از سازمانها که دارای نیازهای اطلاعاتی مشابهی هستند و درمسائل جاری خود از روشهای یکسانی تبعیت می‌کنند را شناسایی کرده، آنها را در دو حوزه مورد مطالعه قرار می‌دهند. حوزه اول نیازهای عمومی و مشترک آنها و حوزه دوم نیازهای اختصاصی است. نتیجه مطالعه حوزه اول، طراحی و توسعه نرم‌افزاری است که نیازهای عمومی را ارضاء می‌کند و باتوجه به اینکه سازمانها بنا به فرض، نیازهای اطلاعاتی مشابهی دارند، قسمت اعظم نیازهای اطلاعاتی ایشان توسط نرم‌افزار قابل برآورد شدن است. نتیجه مطالعه حوزه دوم، اعمال پیش‌بینی‌های لازم در ساختار داده‌ای نرم‌افزار است به‌گونه‌ای که نرم‌افزار توسعه‌یافته، با اندکی تغییرات قادر باشد نیازهای اختصاصی سازمان را نیز برآورده سازد.

● مزایای سیستم جامع

از دید کلی، بکارگیری سیستم جامع کلیه مزایای روش‌های گذشته را با پرهیز از معایب آنها در خود جمع کرده است که به آن اشاره می‌گردد:

- سیستم جامع مشابه بسته‌های نرم‌افزاری به سرعت در دسترس قرار می‌گیرند چرا که درواقع باید به نوعی نرم‌افزار آماده به حساب آیند.

- جذب سیستم جامع برای یک سازمان به مراتب آسانتر از جذب نرم‌افزارهای خاص منظوره است.

- سیستم جامع در مقایسه با پروژه‌های خاص منظوره از قیمت نازلتری برخوردارند.

- سیستم جامع مانند بسته‌های نرم‌افزاری رو به بهبود است و مرتباً نسخ کامل تری به بازار عرضه می‌گردد.

- سیستم جامع، کلیه ویژگی‌های موردنیاز در یک MIS از قبیل یکپارچگی، امنیت و کنترل اطلاعات را تامین می‌کند.

- از مسائل بسیار پیچیده و پرهزینه در اجرای پروژه‌های خاص منظوره، شناسایی روشهای جاری سازمان است که در اکثر موارد نیز بهینه نیستند. بکارگیری سیستم جامع نه تنها منجر به تثبیت روش‌های مناسب‌تر می‌گردد بلکه از تحمیل بار مالی سنگین شناسایی روش‌های غیربهینه جاری به سازمان جلوگیری می‌کند.

● گزارش از یک تجربه

مرور یک تجربه موفق در زمینه توسعه سیستم جامع و بکارگیری آن توسط برخی شرکت‌های بزرگ تولیدی، می‌تواند در این خصوص، مفید فایده باشد.

در شهریور سال ۱۳۷۳ شرکت «سندپرداز» اقدام به مطالعه و تحلیل نیازهای اطلاعاتی و عملیاتی شرکت‌های تولیدی با اندازه‌های نسبتاً بزرگ کرد. مطالعه مزبور مسائل مالی، اداری و بازرگانی را زیرپوشش قرار می‌داد. در یک دسته‌بندی اولیه مجموعه این نیازها در قالب سیستم‌های زیر شناسایی گردید:

- سیستم‌های مالی شامل حسابداری صدور سند، دریافت و پرداخت، حسابداری صنعتی و بودجه.

- سیستم‌های اداری شامل پرسنلی و حقوق و دستمزد.

- سیستم‌های بازرگانی شامل فروش، صادرات، تدارکات، سفارشات و انبار.

نتیجه بررسی‌های و مطالعات، نشانگر آن بود که در موسساتی که به صورت دسته‌ای تولید می‌کنند سیستم‌های فوق از شباهت زیادی برخوردارند.

- باتوجه به ابعاد این موسسات و حجم اطلاعات سیستم عامل شبکه «NOVELL» و نرم‌افزار «NETWARE SQL» به‌عنوان بستر نرم‌افزاری انتخاب شد که علاوه بر قیمت نازلتر، از معماری پیشرفته خادم /مخدوم برخوردار بود.

این انتخاب مبتنی بر ملاحظات اقتصادی و فنی انجام گرفت که توجیه آن از حوصله این نوشتار خارج است.

* توسعه نرم افزار با بزرگ شدن ابعاد آن‌میره صورت مضاعفی بفرنج می‌شود، چرا که حجم موجودیت‌ها به شدت افزایش می‌یابد و حجم ارتباطات بین آنها و تعریف ارجاعات به‌طور سرسام‌آوری زیاد می‌گردد. لذا طراحی سیستم جامع، اصولاً جز با روش‌های اصولی و استاندارد غیرممکن است. خصوصاً اگر به این موضوع ملاحظات مربوط به دوره نگهداری و بهبود سیستم‌ها نیز اضافه شود.



به همین جهت استاندارد SSADM که یک استاندارد جهانی در آنالیز و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی است مورد استفاده قرار گرفت و طی یک دوره ۲ ساله سیستم جامع سندپرداز توسعه یافت.

* با عرضه سیستم جامع سندپرداز، برخی موسسات تولیدی جهت بکارگیری آن مراجعه کردند که در مرحله اول نیازهای اطلاعاتی ایشان توسط کارشناسان شرکت مورد مطالعه قرار گرفت و به موازات آن کاربران سیستم نیز، سیستم جامع را مورد بررسی قرار دادند تا به این سوال پاسخ گویند که آیا سیستم جامع در مجموع جوابگوی نیازهای عمومی موسسه مزبور هست و اگر نیاز اختصاصی برای آن موسسه وجود دارد، سیستم جامع منطبق با آن نیازها می‌تواند تغییر یابد. با مثبت بودن پاسخ سوالات فوق و اعمال تغییرات موردنظر، سیستم جامع جهت بهره‌برداری موسسه تولیدی موردنظر آماده گردید.

* با کمک شرکت «سندپرداز»، موسسه تولیدی مورد بحث اقدام به تاسیس واحد انفورماتیک کرد که پرسنل آن از آموزش کافی در ارتباط با کلیت سیستم‌ها و ابزار توسعه برخوردار بودند.

* با آماده بودن سیستم‌های مکانیزه و تشکیل واحد انفورماتیک، اقدام بعدی نصب و راه‌اندازی سیستم‌ها بود. به این منظور با توجه به میزان وابستگی سیستم‌ها با یکدیگر و ضرورت جذب تدریجی مجموعه سیستم جامع، ترتیب خاصی جهت نصب و راه‌اندازی این سیستم‌ها اتخاذ گردید. جذب تدریجی سیستم‌ها به موسسه تولیدی مورد بحث این امکان را داد تا فضای

تشکیلاتی لازم را فراهم آورد، خصوصاً آنکه سیستم‌های مالی زودتر از بقیه بکار گرفته شدند و این موضوع راه بهره‌برداری از سایر سیستم‌ها را هموار ساخت.

* با توجه به پیچیدگی‌های موجود در بکارگیری سیستم جامعه و به‌منظور غلبه بر مقاومت‌های سازمانی، شرکت «سندپرداز» با عقد توافقنامه‌هایی مسئولیت بهره‌برداری از سیستم‌ها را در یک دوره زمانی یک ماهه برعهده گرفت و تضمین کرد که با همکاری پرسنل موسسه تولیدی، هیچ خللی در فعالیت‌های جاری موسسه بوجود نیاید. این اقدام امکان هرگونه بهانه‌گیری را از بین برد و با کمترین اصطکاک سیستم‌های مکانیزه بکار گرفته شدند.

* با این کار موسسه تولیدی مورد بحث قادر گردید ظرف کمتر از ۴ ماه یک سیستم یکپارچه اطلاعاتی متشکل از مجموعه مناسبی از سیستم‌های مالی و اداری را واجد گردد.

خلاصه

در حالی که مجموعه شرایط، بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت MIS را به سازمانها و موسسات تحمیل می‌کند، چه راهی پیش‌روی مدیران است؟

در این نوشتار، بکارگیری سیستم جامع برای سازمانهای با ابعاد بزرگ توصیه شده است. چرا که سیستم جامع در مقایسه با سایر روشها مانند بکارگیری بسته‌های نرم‌افزاری یا اجرای پروژه‌های اتوماسیون و یا جزایر اطلاعاتی، روشی است کوتاه، ارزان و مطمئن. درسیستم جامع، نیازهای عمومی سازمان مورد توجه قرار گرفته، درعین حال نیازهای اختصاصی نیز در مدت زمان کوتاه و با هزینه اندک قابل ارضاء می‌باشد. اگر برای سازمانی، سیستم جامع وجود داشته باشد، بدون تردید باید توسط مدیران مقتنم شمرده شده و بکار گرفته شود. □

آقای محمد ظاهری

لیسانس مهندسی برق از دانشگاه تهران، فوق لیسانس مدیریت و برنامه‌ریزی سیستم‌ها از دانشگاه صنعتی شریف، مدیرعامل شرکت نرم‌افزاری سندپرداز (مجری پروژه‌های سیستم جامع)

تدبیر با شماره‌ای که در پیش‌رو دارید هفت ساله شد. از اینکه توانسته‌ایم با انتشار هفتاد شماره پیاپی، منظم و بی‌وقفه مجله در دهه اول هر ماه با مخاطبان وفادار و صمیمی‌اش که همواره مشوق و همراه ما بوده‌اند دیدار داشته باشیم خوشحال و شادمانیم و خدای را سپاسگزار.

اشتیاق نویسندگان و کارشناسان به‌ویژه مدیران و اندیشمندان جوان از نقاط دور و نزدیک کشور در جهت ارائه همکاری‌های گوناگون، از جمله ارسال مطلب و مقاله و نیز استقبال مخاطبان و خوانندگان علاقمند ما را بر آن داشت که با بهره‌گیری از نظرات و پیشنهادهای دریافتی تلاش کنیم در سال جاری در هر شماره، اطلاعات و یافته‌های تازه‌ای را در زمینه‌های مختلف مدیریت با تاکید بر ابعاد بومی و کاربردی در اختیار علاقمندان قرار دهیم. نگاهی کوتاه به بخش‌ها و سرفصل‌های شماره‌های سال ۷۵ مؤید این مطلب است.

در بخش سرمقاله که از بخش‌های ثابت و کلیدی تدبیر محسوب می‌شود کوشیده‌ایم با عنوانی چون ابعاد دیگر تورم، معنای فقر و فقر در معانی، مجلس پنجم و سامان سیاسی جامعه، حضور در چهارراه، صادرات غیرنفتی، همکاری با دیگر کشورها، چرخشی در مسیر، قانون‌پذیری و نیز جامعه برانگیخته، خوانندگان، بخصوص مدیران را در سطوح مختلف با واقعیت‌های عینی و ملموس جامعه آشنا ساخته و راههای شناخت و آگاهی را در جهت تعیین استراتژی، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری هموارتر سازیم.

میزگردهای برگزار شده در سال جاری نیز همانند سالهای گذشته از اقبال بالایی برخوردار بود. در این بخش سعی شد موضوعات و مسایل روز و در عین حال اساسی جامعه همچون تامین منابع مالی در شرایط انقباضی، مدیریت انرژی در ایران، شرکت‌های سرمایه‌گذاری، مدیران و مجلس پنجم و انتظارات متقابل، فضای میهم صادرات غیرنفتی، مدیران کارآفرین، مدیریت شهری، مدیریت در دوران سازندگی و نیز مدیریت صنعت بیمه در کشور مورد نقد، بررسی و چالش قرار گرفته و به این ترتیب خوانندگان، هرچه بیشتر در فضای تحولات مدیریتی، اقتصادی و صنعتی جامعه و نیز ضرورت‌های مقررات‌گذاری، مقررات‌زدائی و تصمیم‌گیریهایی مناسب قرار گیرند.

تدبیر ۷۵

آنچه گذشت

کتابها و آثار جدید و غنی مدیریتی اهم از ترجمه و تالیف یکی از مواردی بود که براساس درخواست خوانندگان تدبیر در سال جاری صورت پذیرفت.

افزون بر موارد یادشده، طرح سمینارها و کنفرانس‌های بومی در قالب «گزارش‌های داخلی»، تلاش در جهت ارتقای سطح کیفی مطالب، انعکاس بیشتر نظرات خوانندگان در چارچوب «نامه‌های وارده»، سوق دادن روند آگهی‌ها به سوی پیام‌های مدیریتی و معرفی محصولات و ابزارهای موردنیاز مدیران نظیر نرم‌افزارهای مدیریتی، خدمات کامپیوتری و سیستم‌های اطلاعات مدیریت و پرهیز از چاپ آگهی‌های صرفاً تجاری، ایجاد تنوع و گوناگونی در طرح‌های روی جلد و داخلی مجله و سرانجام عرضه تدبیر از طریق شبکه جهانی اینترنت از مردادماه سال جاری از ویژگی‌های عمده تدبیر در سال ۷۵ بود که خوانندگان علاقمند از نزدیک شاهد این دگرگونی‌ها بودند.

همانگونه که در ابتدا نیز اشاره شد آنچه بیش از همه ما را در این وادی رهنمون و یاور بوده، نظرات و پیشنهادهای سازنده مخاطبان تدبیر است. در همین راستا امسال نیز همانند سالهای گذشته فرم نظرخواهی در صفحات پایانی این شماره به چاپ رسیده است، لذا از خوانندگان عزیز و پرمهر مجله تقاضا داریم با تکمیل این فرم و ارائه پیشنهادهای جدید و نیز ارسال به موقع آن به آدرس دفتر ماهنامه، دست‌اندرکاران تدبیر را به منظور برنامه‌ریزی برای سال ۱۳۷۶ و ایجاد تغییرات ضروری یاری دهند.

آنچه در پی می‌آید نگاهی گذرا و مروری کوتاه به سرفصل‌ها و اهم مطالبی است که در ۹ شماره سال ۱۳۷۵ (از شماره ۶۱ تا ۶۹) از نظر خوانندگان گرامی تدبیر گذشت.

اختصاص صفحات بیشتری از مجله به مقالات تالیفی و پرداختن به مسایل و مشکلات مدیریتی و ارائه راهکارهای جدید از دیگر گام‌هایی بود که تدبیر برپایه رسالت فرهنگی و علمی خود در سال جاری برداشت. مقالاتی چون آشنایی با نظام تولید به هنگام، اندازه‌گیری میزان ذهنیت فلسفی مدیران، مدیران فیلسوف و سازمانهای موفق، روند برخورد با مشکلات و تصمیم‌گیری در مدیریت، رقابت نگرشی نظام‌گرا، بازاریابی خدمات، تاثیر ترس بر تصمیم‌گیری کارآمد، شیوه‌های مدیریت در حل تعارضات سازمانی، سنجش روش دستیابی به سود، بهسازی منابع انسانی، مدیریت تغییر و نیز اثر فرهنگ و ارزشهای اجتماعی بر استراتژی و مدیریت در شماره‌های مختلف سال ۷۵ در همین راستا به خوانندگان عرضه شده است.

در بخش گزارش ویژه نیز مخاطبان ماهنامه تدبیر در سال جاری شاهد تلاش گسترده دست‌اندرکاران مجله برای پرداختن به موضوع‌ها و مسایل روز بودند. نظام انگیزش کارکنان، اسراف از دیدگاه خرد و کلان، حمل‌ونقل، مدیریت اسلامی، گمرک و ضرورت تحول در قوانین و مدیریت، نرم‌افزارهای مدیریتی، دگرگونی نظام مالیاتی، گسترش خدمات مهندسی و نیز مساله بسته‌بندی کالاها از موضوعاتی بود که در این بخش در سال جاری به آنها پرداخته شد و عده زیادی ضمن تماس با مجله مراتب رضایت خود را از انتشار آنها اعلام می‌کردند. و در عین حال برخی موضوع‌ها را برای پیگیری، پیشنهاد می‌دادند.

ایجاد بخش جدیدی در مجله زیر عنوان «نگاهی به یک کتاب» به منظور آشنایی سریعتر مخاطبان به‌ویژه مدیران پرمشغله با خلاصه‌ای از

اختصاص یافته است. گفتگو با چندتن از مدیران و اساتید فرزانه درباره نحوه جلوگیری از اسراف و تبذیر در سازمان، قسمت‌هایی از این بخش از مجله را تشکیل می‌دهد.

در بخش گزارش‌های داخلی، خوانندگان با سه گزارش در زمینه تضاد آگاهانه مدیریت و پویایی سازمان‌ها، چگونگی جلوگیری از اتلاف انرژی و نیز تجارت الکترونیک آشنا خواهند شد. علاوه بر بخش‌های کوتاه و خواندنی، تلکس بین‌المللی و معرفی کتاب که از بخش‌های ثابت هر شماره تدبیر است، بخش‌نگاهی به یک کتاب این شماره به معرفی یکی از کتابهای «اکیو مورتیا» نویسنده ژاپنی به نام «ترقی ژاپن؛ تلاشی آگاهانه یا معجزه» اختصاص پیدا کرده که خواندنی است.

شماره ۶۳

در شماره ۶۳ تدبیر خوانندگان مجله با این عناوین آشنا می‌شوند: مجلس پنجم و سامان سیاسی جوامع (سرمقاله)، شرکت‌های سرمایه‌گذاری؛ رهیافت نوین توسعه (میزگرد)، ساخت خودروسازی ساترن یا مدیریت کیفیت جامع، سیستم‌های اطلاعاتی برای مدیران بیمارستان، فرهنگ سازمان در قلمرو بالندگی سازمان، سیاست‌های تجاری و ارزی برای توسعه اقتصادی، استقرار سیستم‌های کیفیت و بالاخره ابزارهای جدید.

در بخش گزارش‌های داخلی چندگزارش خواندنی در زمینه مدیریت شهری، آشنایی با شبکه‌های کامپیوتر برای مدیران، دومین کنگره ملی بهره‌وری و نیز کنفرانس منطقه‌ای تغییر اقلیم به چاپ رسیده که مطالعه آن برای علاقه‌مندان توصیه می‌شود.

از دیگر بخش‌های شماره ۶۳ تدبیر، کوتاه و خواندنی، تلکس بین‌المللی، نگاهی به یک کتاب و نیز معرفی کتاب است که اطلاعات جدید و مطالب متنوعی را در اختیار علاقه‌مندان قرار می‌دهد.

بخش‌نگاهی به یک کتاب این بار به معرفی کتاب «توسعه پایدار» اثر مایکل رادکلیف پرداخته است. این اثر که از انتشارات مرکز مطالعات برنامه‌ریزی و اقتصاد کشاورزی است مفاهیم پایدار، توسعه و محیط‌زیست را مورد تحلیل و بررسی قرار داده است.

شماره ۶۴

مهمترین سرفصل‌های این شماره تدبیر عبارتند از: صادرات غیرنفتی (سرمقاله)، مدیران



شماره ۶۱

در شصت و یکمین شماره تدبیر که نخستین شماره سال جاری نیز هست این عناوین به چشم می‌خورد: ابعاد دیگر تورم (سرمقاله)، تأمین منابع مالی در شرایط انقباضی (میزگرد)، آشنایی با نظام تولید به‌هنگام، مشکلات راهبری شرکت‌های تابعه، کار جدید مدیر؛ بنای سازمان‌های فراگیرنده، افول سازمانی چیست؟، ده راهبرد اصلی توسعه و نتایج آن در ده کشور جهان و بالاخره فرهنگ، شالوده سازمان. در بخشی از نوشتار افول سازمانی چیست؟ آمده است: سازمان‌ها مانند موجودات زنده مراحل تولد، رشد، بلوغ و افول را می‌گذرانند. هریک از این دوره‌ها خصوصیات و ویژگی‌های مربوط به خود را داشته و مدیران باید آنها را شناسایی کرده و واکنش‌های مناسب و درستی را در قبال آنها داشته باشند. افول سازمانی وضعیتی است که در آن کاهش قطعی و قابل ملاحظه‌ای در منابع سازمان در یک دوره زمانی معین رخ می‌دهد. در این وضعیت تضاد داخلی افزایش می‌یابد و سازمان تمرکز بی‌حدی پیدا کرده و توجهی به برنامه‌ریزی بلندمدت ندارد.

گزارش ویژه عنوان یکی از بخش‌های اصلی تدبیر است که در این شماره به «نظام انگیزش کارکنان» اختصاص یافته است. در صفحات این بخش از ماهنامه، گفتگوی کارشناسان تدبیر با چندتن از مدیران و اندیشمندان به چاپ رسیده که می‌تواند برای علاقه‌مندان سودمند باشد.

چکیده نظرخواهی از خوانندگان تدبیر، گزارش همایش «تجرباتی از موسسه‌ها و شرکت‌های موفق»، «نخستین کنفرانس خدمات مهندسی در صنعت»، گزارشی از «شانزدهمین گردهمایی فارغ‌التحصیلان دوره‌های عالی مدیریت» و «کاربرد روش‌های آماری در تمامی

روند تولید» از دیگر مطالبی است که در این شماره به چشم می‌خورد. بخش‌های کوتاه و خواندنی، تلکس بین‌المللی و معرفی کتاب باارائه گزارش‌ها و مطالب کوتاه و مفید، چندصفحه از این شماره را به خود اختصاص داده است. افزون بر این‌ها، «نگاهی به یک کتاب» عنوان بخش تازه‌ای است که از این شماره در تدبیر گشوده شده و سعی دارد هربار چکیده‌ای از یک کتاب معتبر و جدید را در اختیار علاقه‌مندان قرار دهد. در این شماره خلاصه‌ای از کتاب معروف «جامعه پس از سرمایه‌داری» اثر پیتر دراگر به چاپ رسیده که مطالعه آن می‌تواند برای دوستان این‌گونه آثار مفید باشد.

شماره ۶۲

اهم سرفصل‌های این شماره تدبیر که در خردادماه انتشار یافته چنین است: معنای فقر و فقر در معانی (سرمقاله)، مدیریت انرژی در ایران (میزگرد)، اندازه‌گیری میزان ذهنیت فلسفی مدیران، مدیریت تحقیقات و توسعه نوین و استراتژیک سازمان، بازسازی روحیه کارکنان حسابداری، اقدام مشترک برای کاهش فشار بازسازی و نیز مهارت‌های جدید و تفکر سیستمی.

در بخشی از نخستین مقاله این شماره پیرامون «ذهنیت فلسفی» آمده است که: «ذهنیت فلسفی به تقویت مهارت‌های ادراکی مدیران کمک می‌کند و مهارت ادراکی توانایی درک و تشخیص این است که کارکردهای گوناگون سازمان با یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد.»

گزارش ویژه که یکی از بخش‌های مورد علاقه خوانندگان به‌ویژه مدیران است در این شماره به «اسراف؛ دیدگاه خرد و کلان»



و مجلس پنجم؛ انتظارات متقابل (میزگرد)، مدیران فیلسوف و سازمانهای موفق، درسهایی که از راه آهن طلایی باید آموخت، روند برخورد با مشکلات و تصمیم گیری در مدیریت، زیربنای بهتر؛ نردبانی برای مستمندان، موانع انسانی اجرای سیستم های اطلاعات مدیریت، رقابت در هشت بعد کیفیت و نیز مدیرفعال و مدیر منفعل بخش گزارش ویژه این شماره به مناسبت برپایی سمینار مدیریت و رهبری در سازمان به «مدیریت اسلامی» اختصاص پیدا کرده است. گفتگو با چندتن از صاحب نظران و استادان دانشگاه و جمع بندی این گفتگوها مجموعه این بخش از مجله را تشکیل می دهد.

در بخش گزارش های داخلی، خوانندگان با چند رویداد داخلی نظیر، سمینار «ارتباطات برای بهره وری بیشتر»، اجلاس بررسی راههای عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی، پایان دوازدهمین دوره بین المللی مدیریت و استراتژیک و نیز مدیریت انرژی و نگهداری با استفاده از سیستم های هوشمند آشنا خواهند شد.

«نخستین انقلاب جهانی» نام کتابی است که در شماره ۶۴ تدبیر توسط سیدمحمد باقری زاده برای استفاده علاقه مندان تلخیص شده است. این اثر که از انتشارات باشگاه رم است در واقع فراخوانی برای همبستگی جهانی محسوب می شود.

ویژگی این شماره تدبیر، آغاز عرضه آن از طریق شبکه جهانی اینترنت است. به این ترتیب از این شماره به بعد، تمامی علاقه مندان تدبیر در سراسر جهان می توانند مطالب تدبیر را از طریق اینترنت به آسانی دریافت کنند.

شماره ۶۵

در شصت و پنجمین شماره تدبیر که در شهریورماه انتشار یافته این مضامین به چشم می خورد: حضور در چهارراه (سرمقاله)، فضای مبهم صادرات غیرنفتی (میزگرد)، رقابت نگرشی نظام گرا، روش های ایجاد وجدان کار در سازمان، مسئولیت واحد در توسعه مدیریت آینده ساز، مدیر و استاندردکردن، تنوع و ساده گرایی، ایزو ۹۰۰۰ کلید مدیریت کیفیت فراگیر، نقدی بر چارچوب مطالعه مکان یابی اسکان جمعیت تا سال ۱۳۹۰، مدیریت پیشگیرانه و بالاخره سیستم اطلاعات بازاریابی.

«گمرک؛ ضرورت تحول در قوانین و مدیریت» عنوانی است که گروه گزارش ویژه

تدبیر این بار به بررسی آن پرداخته است. در این بخش مسایل گمرک از طریق تحقیقات مختلف و نیز مصاحبه و گفتگو با چند کارشناس و استاد دانشگاه مورد تحلیل قرار گرفته است.

در بخش گزارش های داخلی نیز خوانندگان مجله با دو گزارش، اندیشه های نو در مدیریت منابع انسانی و نیز مدیریت تحول در تکنولوژی و شیوه های نو آشنا می شوند.

کوتاه و خواندنی، تلکس بین المللی، نگاهی به یک کتاب و معرفی کتاب از دیگر بخش های شماره ۶۵ تدبیر است که همانند شماره های قبلی دارای مطالب متنوع و خواندنی است.

حکومت؛ مباحثی در مشروعیت و کارآمدی نام کتابی است از محمد جواد لاریجانی که در این شماره برای دوستان بخش نگاهی به یک کتاب تلخیص شده است.

شماره ۶۶

عناوین و سرفصل های عمده این شماره تدبیر چنین است: همکاری با دیگر کشورها (سرمقاله)، مدیران کارآفرین (میزگرد)، بازاریابی خدمات، کثرت گرایی و نقد آن در اندیشه سیاسی غرب، روشی نو برای کنترل زمان پروژه، کشور شرکت نیست، بررسی دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها، نقش اطلاعات در شناخت عوامل داخلی، خارجی و محیطی سیستم ها و نیز تاثیر ترس بر تصمیم گیری کارآمد.

در بخشی از نخستین مقاله این شماره پیرامون بازاریابی خدمات می خوانیم: «مشتری گرایی، هدف نخستین همه سازمانهاست و مدیریت بازار و بازاریابی در تمام بخش ها و فعالیت ها پذیرفته شده است. فلیپ

کاتلر از اندیشمندان بنام بازاریابی در مفهوم بازاریابی می گوید: رمز پیروزی سازمانها در این است که نیازهای مشتریان واقعی و بالقوه را تشخیص داده و آنها را موثرتر و بهتر از رقیبان برآورده کند.»

نظر به اهمیت نرم افزارهای مدیریتی به عنوان یکی از نیازهای هر سازمان و انتخاب صحیح این گونه نرم افزارها در سازمان، گزارش ویژه این شماره تدبیر به بررسی نرم افزارهای مدیریتی اختصاص یافته و گروهی از مدیران شرکت های نرم افزاری و صاحب نظران در این وادی در گفتگو با کارشناسان مجله را با ابعاد گوناگون نرم افزارهای مدیریتی بیشتر آشنا سازند.

هفتمین سمینار بانکداری اسلامی، نقش هزینه های معاملاتی در توسعه صنعتی، گردهم آیی مزیت نسبی ساخت قطعات خودرو و نیز برگزاری دوره مدیریت استراتژیک در سازمان مدیریت صنعتی عناوین گزارشهای مختلفی است که در بخش گزارشهای داخلی این شماره تدبیر آمده است.

در بخش کوتاه و خواندنی، شعری تحت عنوان «نه برای لقمه ای نان» از شاعر توانای معاصر مجتبی کاشانی، به چاپ رسیده که همانند اشعار قبلی این شاعر و کارشناس ارشد مدیریت، روشن، گیرا و پربار است.

بخش نگاهی به یک کتاب این شماره تدبیر به معرفی کتاب «عصر سنت گرایی» اثر چارلز هندی پرداخته است. نویسنده در این کتاب ضمن بیان ویژگیهای این پدیده، پیشنهادهایی پیرامون چگونگی برخورد با پدیده تغییر به

خوانندگان ارائه می‌دهد.

شماره ۶۷

مخاطبان تدبیر در این شماره که در آبان‌ماه انتشار یافته بااین سرفصل‌ها و مضامین آشنا می‌شوند: چرخشی در مسیر (سرمقاله)، مدیریت شهری (میزگرد)، شیوه‌های مدیریت در حل تعارضات سازمانی، نظام ارزشیابی کمی و کیفی کارکنان و مدیران، طراحی استراتژیک برای جلب رضایت مشتری، سرمشق نوین تحول فردی و سازمانی، سنجش روش دستیابی به سود، انضباط اجتماعی و اقتصادی برای ارتقای بهره‌وری ملی.

گزارش ویژه شماره ۶۷ تدبیر به موضوع دگرگونی نظام مالیاتی پرداخته و به‌این ترتیب خوانندگان در این بخش باابعاد و سیاست‌های گوناگون مالیاتی که از طریق بررسی همه‌جانبه موضوع و گفتگو با تعدادی از مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران فراهم آمده آشنا خواهند شد. در بخش گزارشهای داخلی این شماره عناوینی چون پیام روز جهانی استاندارد، گزارش و مراسم روز جهانی استاندارد، نقش باکتریهای بی‌هوازی در تصفیه فاضلاب‌های صنعتی و شهری نیز دیده می‌شود.

افزون بر مطالب کوتاه و خواندنی، تلکس بین‌المللی و بخش معرفی کتاب که از ویژگیها و تازگی خاصی برای خوانندگان برخوردار است، بخش نگاهی به یک کتاب نیز به بررسی کتاب «مدیریت آینده» پیتز دراگر پرداخته است.

شماره ۶۸

اهم موضوعات شماره ۶۸ تدبیر که در آذرماه به‌چاپ رسیده به‌این شرح است: قانون‌پذیری (سرمقاله)، مسدیریت در دوران سازندگی (میزگرد)، بهسازی منابع انسانی، دیدگاهی نو درباره قابلیت‌های منطق فازی، اتلاف‌زدایی در نظام تولید به‌هنگام، مدیریت تغییر و نیز مدیریت فروشگاههای زنجیره‌ای و شرایط کامیابی.

در گزارش ویژه این شماره که به بررسی چگونگی فعالیت شرکت‌های خدمات فنی و مهندسی پرداخته، علاقه‌مندان با نظرات و پیشنهادهای چندتن از مدیران و مهندسانی که در این زمینه صاحب‌نظر و اندیشه هستند آشنا خواهند شد.

نظر به اهمیت مسایل آموزش عالی در کشور، بخش عمده گزارشهای داخلی این شماره تدبیر به رهیافت‌ها و توصیه‌های نخستین سمینار آموزش عالی در ایران اختصاص پیدا کرده است. گزارش گردهمایی تخصصی مدیریت کیفیت و روشهای اجرایی ایزو ۹۰۰۰ از دیگر مطالب عمده این بخش به‌شمار می‌رود.

«طرح‌ریزی دوباره شرکت» نام کتابی از دونویسنده به نامهای مایکل همز و جیمزچمپی است که در شماره ۶۸ تدبیر مورد بررسی قرار گرفته است.

پایه و اساس این اثر مدیریتی در واقع بر بررسیهای مرحله‌ای، شناخت و حذف مقررات کهنه و تصورات بنیادین استوار است که

زمینه‌ساز عملکرد کسب و کارهای کنونی می‌باشند.

شماره ۶۹

در شصت و نهمین شماره تدبیر که در دیماه منتشر شده خوانندگان نشریه بااین عناوین آشنا می‌شوند: جامعه برانگیخته (سرمقاله)، مدیریت صنعت بیمه در ایران (میزگرد)، اثر فرهنگ و ارزشهای اجتماعی بر استراتژی و مدیریت، نیروی انسانی و توسعه تحقیقات صنعتی، روشی مناسب در ارتقای کار مدیران، هنر مدیریت و رهبری اخلاقی در سازمانهای آموزشی، نقش آموزش در روابط صنعتی سازمانهای تولیدی و صنعتی، آینده تکنولوژی اطلاعات، تجارت و آزادی.

با توجه به نقش عمده بسته‌بندی در بازاریابی و حفظ سلامت کالاهای تولیدی بویژه صادراتی، گزارش ویژه این شماره به صنعت بسته‌بندی اختصاص پیدا کرده است. در این بخش کارشناسان تدبیر ضمن مصاحبه با صاحب‌نظران و مدیران آشنا با این صنعت، نظرات و اطلاعات آنرا در زمینه بسته‌بندی و امکانات آن در کشور در اختیار خوانندگان مجله قرار داده‌اند.

در بخش گزارشهای داخلی، خوانندگان با گزارشهایی که از نخستین هم‌اندیشی اخلاقی مطبوعاتی روزنامه‌نگار مسلمان، سمینار بررسی شیوه‌های عملی ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و نیز نخستین کنگره تخصصی استاندارد و بهبود کیفیت در صنعت خودرو تهیه شده آشنا خواهند شد.

کوتاه و خواندنی، تلکس بین‌المللی و معرفی کتاب از دیگر بخش‌های خواندنی این شماره مجله است که همانند شماره‌های قبلی اطلاعات گوناگونی را در اختیار مخاطبان قرار می‌دهد. «عصر تضاد و تناقض» نام کتابی است از چارلز بی‌هندی که مورد تلخیص و بررسی قرار گرفته است.

در اینجا از تمام کسانی که در طول سال ۷۵ با ماهنامه تدبیر همکاری داشته‌اند سپاسگزاری می‌نمایم و امید آن داریم که این همراهی در سال آینده نیز پربارتر ادامه یابد.

هم‌چنین از کلیه خوانندگان ارجمندی که با تشویق‌ها و راهنمایی‌های خود، تدبیر را در ادامه راهش یارو یاور بوده‌اند قدرانی می‌کنیم و آرزو داریم که این همفکری و مساعدت در سال جدید پایدار بوده و موجب علاقه و دلگرمی بیشتری نیز برای دست‌اندرکاران تدبیر شود. □



مهندسی مجدد مدیریت استراتژیک

نویسنده: WERNER KETELHÖHN

منبع: LONG RANGE PLANNING, VOL 28

ترجمه: پرستو معین الدینی

اشاره:

در خصوص «مهندسی مجدد»، «طراحی مجدد» و یا «نوآوری» در فرآیندهای کسب و کار بسیار سخن رفته است. بسیاری از شرکت‌های بزرگ دنیای صنعتی، جریانات گسترده کوچک شدن^۱، به اندازه شدن^۲ و یا حذف لایه‌ها^۳ را از سر گذرانده، به نتایج متفاوتی نیز رسیده‌اند. ولی تلاش اغلب این شرکت‌ها بر کاهش اندازه ستاد مرکزی یا بهبود در فرآیندهای تولید متمرکز بوده که این امر یا براساس رویکردهای بهبود مستمر و یا از طریق تغییرات سریع و قاطعانه دنبال شده است. اما آنچه پایه فلسفه مهندسی مجدد را شکل می‌دهد توجه به فرآیندهای کار، با نگرشی نو و از زاویه‌ای جدید است تا رضایت مشتریان بهتر و آسان‌تر تأمین گردد. در این میان دشواری در ایجاد پشتیبانی کافی در طول زنجیره کامل کسب و کار نهفته تا همه را نسبت به انجام فعالیت‌های نامتناقض و مداوم متعهد سازد. این همان کاری است که «تویوتا» در صنعت خودروسازی و «بنتون» در صنعت پوشاک در انجام آن کامیاب بوده‌اند. این دو برای هماهنگ کردن فعالیت‌های کلیه مشارکت‌کنندگان در کسب و کار خود، فعالیت‌های ابداع‌گرایانه و کارآفرینانه (ENTREPRENEURIAL) را به تمامی از فعالیت‌های حرفه‌ای (PROFESSIONAL) جدا کردند و ساختاری دوگانه برای اداره امور بنیان نهادند. «ورنر کتل هون»، استاد مدیریت عمومی انستیتوی بین‌المللی توسعه مدیریت (IMD) لوزان سوئیس، در مقاله حاضر به بررسی تجربه شرکت‌های «تویوتا» و «بنتون» در هماهنگی و یکپارچگی فعالیت‌های بخش‌های مختلف درگیر در کسب و کارشان می‌پردازد. نگارنده رهبران صنعتی را بر آن می‌دارد تا فعالیت‌های کسب و کار خود را به صورت نمودارهای جریان، در کل سیستم در نظر آورند تا به بینش و بصیرت لازم نسبت به پیچیدگی کسب و کار خود دست یابند و میان فعالیت‌های خود، تأمین‌کنندگان و مشتریان هماهنگی لازم را به وجود آورند.

تأمین رضایت‌مندی مشتریان یک شرکت مستلزم شناسایی و درک دقیق سه فرآیند^۴ اصلی مدیریتی (شکل ۱) و اهداف ویژه هر کدام است. این سه فرآیند اصلی عبارت هستند از:

- ۱- پیش‌بینی نیازهای مشتری
- ۲- پاسخ‌گویی سریع به سفارشهای مشتری
- ۳- پدیدآوری و عرضه محصول جدید

هریک از این فرآیندهای اصلی، زیرمجموعه‌ای خاص از فعالیت‌ها را در سیستم کسب و کار شرکت^۵ فعال می‌کند که ممکن است برخی از آنها یکسان و برخی دیگر کاملاً متفاوت باشند.

فعالیت‌هایی که برای پیش‌بینی و تأمین تقاضای سالانه بازار انجام می‌گیرد، هسته اصلی سیستم کسب و کار شرکت را تشکیل می‌دهد. آن دسته از فعالیت‌ها که برای تأمین سفارش‌های



● سازمان اجتماعی کارآفرین مانند مغز است که می‌تواند همزمان هزارها بده‌بستان و رابطه درونی را اداره و کنترل کند. سازمان حرفه‌ای را می‌توان سیستم‌های عصبی، حرکتی و سیستم گردش خون دانست. سیستم عصبی، جریان اطلاعات را برقرار می‌کند. سیستم حرکتی جریان کالاها را بر عهده دارد و سیستم گردش خون، انرژی (پول) مورد نیاز را برای فعالیت دو سیستم دیگر فراهم می‌آورد.

خاص انجام می‌شود، زیرمجموعه دوم فعالیت‌ها و فعالیت‌های مربوط به پدیدآوری و عرضه محصول جدید نیز زیرمجموعه سوم فعالیت‌ها به‌شمار می‌رود. به عبارت دیگر برای تحقق اهداف مختلف معمولاً فعالیت‌های مختلفی در سیستم کسب و کار شرکت آغاز می‌گردد که حتی می‌توان آنها را با یک توالی زمانی به دفعات مشاهده کرد. نخست فعالیت‌هایی با هدف پدیدآوری و توسعه محصولات جدید مورد نظر قرار می‌گیرد که این فعالیت‌ها سیستم ایجاد محصول جدید را شکل می‌دهد. پس از آن فعالیت‌های دیگری برای پیش‌بینی و تولید ستاده (محصول) سالانه طراحی می‌شود که همان هسته اصلی سیستم کسب و کار است و در نهایت مجموعه دیگری از فعالیت‌ها برای تأمین سفارشهای خاص مشتریان انجام می‌شود که سیستم پاسخ‌گویی سریع را شکل می‌دهد. البته انجام این فعالیت‌ها نیاز به هماهنگی میان بخش‌ها و حوزه‌های تخصصی مختلف شرکت دارد. بنابراین در هر سه مورد مسئولیت و وظایف افرادی که مسئول انسجام کار گروهی میان بخشهای تخصصی مختلف هستند، باید به وضوح مشخص شده باشد.

همکاری با تأمین‌کنندگان و مشتریان

هماهنگی این سه فرآیند اصلی از طریق مدیریت جریانها در کل «سیستم بنگاه در صنعت»^۶ حاصل می‌شود. اداره جریان اطلاعات، کالا و نقدینگی در کل سیستم‌های بنگاه در صنعت، سنگ‌بنای کامیابی «شرکتهای بدون ریخت‌وپاش»^۷ مانند تویوتا^۸ و بنتون (BENETTON) بوده است. مدیریت مؤثر این جریان‌ها در وهله نخست مستلزم ایجاد و گسترش روابط خوب کاری با عرضه‌کنندگان و مشتریان و یا به عبارتی «شبکه‌سازی فعالیتها» است.

تویوتا

عملکرد «تویوتا» با تفکر رقابتی سنتی تفاوت داشت. رقابت سنتی، فشار بر حاشیه سود

اهداف	پیش‌بینی تقاضا	پاسخ سریع	پدیدآوری و توسعه محصول
پرسش‌های اطلاعاتی	چگونه بفهمیم چه به فروش می‌رود؟	چگونه باید سفارش‌های مشتریان پردازش شود؟	چگونه باید در مورد انتخاب محصولات برای توسعه تصمیم گرفت؟
پرسش‌های تولیدی	چگونه باید این تقاضا را پردازش کرد؟	چگونه باید این سفارش را تأمین کرد؟	چگونه باید این محصول را پدید آورد و توسعه داد؟
پرسش‌های مالی	چگونه باید این کوشش‌ها را تأمین مالی کرد؟	چگونه این فعالیت‌ها تأمین مالی می‌شود؟	چگونه توسعه این محصول تأمین مالی می‌شود؟
پرسش‌های نیروی انسانی	این فعالیت‌ها به چه کسی واگذار می‌شود؟	چه کسی، چه کاری را در سیستم کسب‌وکار انجام می‌دهد؟	چه کسی در توسعه و پدیدآوری محصول جدید درگیر می‌شود؟

شکل ۱- فرآیندهای مدیریتی اصلی

هسته مرکزی مورد اطمینان، نقش اعضای بالادستی و پایین‌دستی^۱ سیستم را هماهنگ کرده، حافظ سودآوری همه باشد. ویژگی مشترک میان «بتون» و «تویوتا»، روشی بود که آنها برای سازماندهی سیستم‌های کسب‌وکار خود برگزیدند. هردوی این شرکتها از یک استراتژی مبتنی بر تشریک مساعی و همکاری با تأمین‌کنندگان و مشتریان پیروی می‌کردند.

نقطه اشتراک کلیدی در مورد این دو شرکت، رابطه شرکت مرکزی با تأمین‌کنندگان بالادستی و واسطه‌های پایین‌دستی، کارگزاران فروش و صاحبان فروشگاههاست. به‌عنوان مثال کارگزاران فروش «بتون»، مخاطرات را می‌پذیرفتند، سرمایه‌گذاری می‌کردند، مالکان فروشگاههای جدید را انتخاب می‌کردند و با آنها به مذاکره درباره گشایش فروشگاههای جدید و محل آنها می‌پرداختند و به‌طور کلی تصمیم می‌گرفتند که آیا نیازی به ایجاد فروشگاههای جدید وجود دارد یا خیر. این کارگزاران در تصمیم‌گیری‌های مربوط به معاملات تجاری و مذاکره در باب استراتژی دخالت داشتند و حتی در مباحثات مربوط به استراتژی رسمی کل شرکت نیز مشارکت می‌کردند.

رابطه مشابهی را می‌توان در شبکه‌های واسطه‌گری «تویوتا» در ژاپن مشاهده کرد. ویژگی و قابلیت متمایز این شبکه‌ها، روابط فشرده میان مالکان، مدیران عامل و افراد حرفه‌ای است که مناسبات اجتماعی، احترام متقابل و وفاداری آنها نسبت به یکدیگر و نسبت به کل سیستم برای دستیابی به اهداف مشترک، در هسته مرکزی شرکت هماهنگ و همسو می‌شود.

سرمایه‌گذاری در اداره فروشگاههای «بتون» داشتند، انتخاب می‌کردند. هریک از کارگزاران مسئول اداره فروشگاههای واقع در یک محدوده جغرافیایی بود و توسط شخص «لوچیا بتون» انتخاب می‌شد. طی سالها، کارگزاران مشارکت و مناسبات خود را با صاحبان فروشگاهها گسترش داده، آنها را در معاملات خرده‌فروشی، تبلیغات و انتخاب محصول راهنمایی می‌کردند. هرچند کارگزاران به‌طور اسمی فروشندگان «بتون» به‌شمار می‌رفتند، اما کارکنان مستقیم آن نبودند و شرکتی مستقل را اداره می‌کردند. انگیزه این کارگزاران فرصت سرمایه‌گذاری و کسب منافع حاصل از فروشگاههای بسیار موفق خرده‌فروشی بود که به سرعت نیز رشد می‌کردند. «لوچیا بتون»، خود سیاستهای تجاری منعکس‌کننده تصویر کلی شرکت و استراتژی‌های رشد آن را دیکته می‌کرد و کارگزاران مسئولیت داشتند که از اجرای این سیاستها در هریک از فروشگاههای خرده‌فروشی اطمینان حاصل کنند. دکوراسیون و ظاهر فروشگاهها طبق استانداردهای «بتون» طراحی می‌شد و صاحبان فروشگاهها ملزم به خرید البسه تولیدی «بتون» بودند تا حداقل سطح قابل قبول فروش حاصل شود.

«بتون» و «تویوتا»، هردو نگران افزایش منافع کلیه طرفهای درگیر (مشارکت‌کنندگان) در سیستم کسب‌وکار خود بودند. آنها تأمین‌کنندگان و مشتریان خود را حمایت می‌کردند و نیل به هزینه‌های ثابت کمتر، از طریق تخصصی‌کردن کارها را مدنظر داشتند. اما تخصصی‌شدن در سیستم بنگاه، هنگامی پذیرفتنی است که یک

تأمین‌کنندگان از طریق طراحی اجزاء و قطعات در داخل، برگزاری مناقصه‌های رقابتی و عقد قرارداد با پیشنهاددهندگان پایین‌ترین قیمت را توصیه می‌کرد. اما نگرش «تویوتا» متفاوت بود. این شرکت تأمین‌کنندگان خود را به‌صورت چندین گروه تخصصی سازماندهی و مسئولیت‌های متفاوتی را به شرکت‌های هرگروه واگذار کرد.

در «تویوتا»، مونتاژ نهایی تنها ۱۵ درصد کل فرآیند تولید یک اتومبیل را تشکیل می‌دهد. سایر فعالیتها مربوط به مونتاژ ۱۰۰ قطعه اصلی مثل موتور، دنده‌ها، یاتاقان‌ها، فنرها، سیستم انتقال قوه محرکه، ترمزها و غیره از میان حدود ده‌هزار قطعه فرعی است. بنابراین بهبود روابط میان تأمین‌کننده و خریدار یک اصل اساسی است که بر تصمیم‌گیری درباره خرید از بیرون یا ساخت قطعه در داخل ارجحیت دارد. زیرا این روابط گویای چگونگی همکاری مناسب، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت، تحویل به‌هنگام، رعایت مفاد قراردادها و غیره است.

بتون

«بتون»، شرکت دیگری است که می‌توان به‌عنوان نمونه مطرح کرد. این شرکت خود را درگیر سرمایه‌گذاری بر روی فروشگاههای خرده‌فروشی نکرده است. به‌این ترتیب که در ایتالیا وضعیتی شراکتی میان «بتون» و کارگزاران مستقل فروش، که مسئول تأسیس و راه‌اندازی فروشگاههای محلی بودند، ایجاد شد و تکامل یافت. این کارگزاران فروش، که در ابتدا بیشتر آنها دوستان شخصی «لوچیا بتون»، بنیان‌گذار شرکت بودند، کارآفرینان کوچکی را که تمایل به

مدیریت جریانها توسط سازمان شبکه‌ای
 برای هماهنگی فعالیت‌های مشارکت‌کنندگان در سیستم شرکت، کارکنان «بستون» و «توپوتا»، فعالیت‌های کارآفرینی (ENTREPRENEURIAL) خود را کاملاً و به روشنی از فعالیت‌های حرفه‌ای (PROFESSIONAL) تفکیک کردند. مدیریت جریان‌های اطلاعاتی، جریانهای مالی و فیزیکی به ویژگی‌ها و قابلیت‌های متمایز حرفه‌ای‌ها تبدیل شد، در حالی که هماهنگی ارتباطات اجتماعی قابلیت ویژه کارآفرینان ارشد بود. تمیز دو شکل سازمانی متفاوت و مشخص که هر یک اهداف روشن و متفاوتی دارند، همان چیزی است که سازمان «شبکه‌ای» در پی ارائه آن است.

سازمان شبکه‌ای را می‌توان توسط دو سازمان مستقل، اما هماهنگ اداره کرد: سازمان اجتماعی متشکل از شبکه‌ای از کارآفرینان یا مدیران ارشد و سازمان حرفه‌ای که اعضای آن مدیرانی هستند که نقش پشتیبانی فعالیت‌های اعضای شبکه را بر عهده دارند.

مشابه این سازمان دوگانه را می‌توان در بدن انسان یافت. سازمان اجتماعی-کارآفرین همان مغز است که می‌تواند همزمان هزارها رفت و برگشت و رابطه درونی را اداره و کنترل کند. سازمان حرفه‌ای را می‌توان سیستم‌های عصبی، حرکتی و سیستم گردش خون دانست. سیستم عصبی جریان اطلاعات را برقرار می‌کند، سیستم حرکتی جریان کالاها را برعهده دارد و سیستم گردش خون، انرژی (پول) مورد نیاز را برای فعالیت دو سیستم دیگر را فراهم می‌آورد.

شناسایی و درک واکنش‌های متقابل اشخاص در سازمان اجتماعی، همانند درک عملکرد مغز بسیار دشوار و توصیف آن به مراتب دشوارتر است. این واکنش‌ها بر تجربه، بینش کلی و درک شهودی استوار است. سازمان اجتماعی شامل تعامل‌ها و روابط متقابل متعدد و همزمان میان کارآفرین‌هاست. اعضای سازمان اجتماعی دارای حسی مشترک از سرنوشت، باورها، ارزش‌ها و نیز طرز تلقی مشترک هستند که این حس یگانگی در طول سالها همکاری نزدیک برای رسیدن به اهداف مشترک رشد می‌یابد. اعضای شبکه‌های موفق به دلیل «علاقه» به انجام فعالیت‌های کسب‌وکار و احساس راحتی که با یکدیگر دارند، در دانش و مهارت‌های پیچیده سهیم می‌شوند. این افراد «می‌دانند» و «می‌فهمند» که چگونه با یکدیگر کار کنند. این

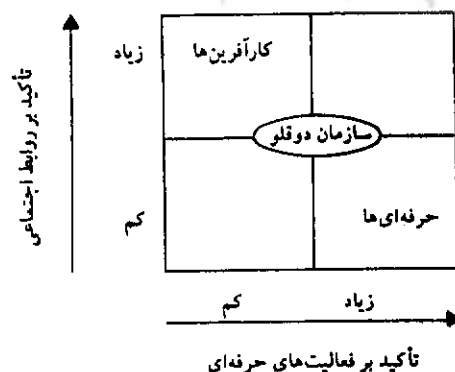
رفتار همکارانه بر روابط اجتماعی رسمی و غیررسمی موفق استوار است که ارزش افزوده ایجاد شده در اثر هر بار ارتباط متقابل، آن را تقویت می‌کند.

توصیف سازمان حرفه‌ای آسان‌تر است. می‌توان رویه‌های واضح و روشن طراحی کرد، فرایندهای مدیریتی را توسعه داد، کار خلق کرد، از دانش موجود استفاده و تکنولوژی جذب کرد، برنامه‌های کامپیوتری نوشت، روباتها را برنامه‌ریزی کرد و افراد را آموزش داد تا فنون و روشها را فراگیرند. بنابراین اعضای این بخش از سازمان افراد حرفه‌ای هستند که مسئولیت‌های آنها به روشنی تعریف شده است و از این رو عملکرد آنها از طریق سیستماتیک کردن هماهنگی فعالیت‌هایشان افزایش می‌یابد. نحوه توصیف فعالیت حرفه‌ای‌ها همانند نحوه توصیف عملکرد یک ماشین است.

مدیریت جریان‌ها یک «سربار بر مبنای فعالیت» ایجاد می‌کند که می‌توان آن را هزینه‌های «زیرپایی»^{۱۱} نام گذاشت. این سربار برای پشتیبانی فعالیت‌های مدیران عامل و کارآفرینان در سیستم بنگاه بوجود می‌آید و در یک سازمان شبکه‌ای کارآمد، آنچه پذیرش چنین هزینه‌هایی را موجه و ممکن می‌سازد، ارزش افزوده‌ای است که از فعالیت‌های کارآفرینان نصیب بنگاه می‌شود.

شبکه‌ها، سازمانهای دوقلو هستند

مدیریت جریانها، دید متفاوتی از مدیریت و اداره حوزه‌های تخصصی به دست می‌دهد. مدیریت جریان‌های اطلاعاتی، جریان کالاها و جریانهای پولی اهمیت نسبی آنها را در شرکت افزایش می‌دهد. به عنوان مثال نمودار سازمانی «بستون» شامل چهار پست اصلی مدیرعامل (CEO)، مدیر اطلاعات، مدیر تدارکات و مدیر



شکل ۲- سازمانهای دوقلو در وسط قرار دارند.

● اگر نمودارهای فرآیند در سالهای متوالی استفاده شده و مرتباً بهبود یابند، پذیرش آنها آسان‌تر و بهتر خواهد بود.

● برای ایجاد توازن در سیستم کسب‌وکار یک شرکت، مدیریت ارشد باید نخست جزئیات چگونگی تولید خدمات و محصولات خود را بشناسد و بفهمد.

مالی است که هر یک نقشی کلیدی بازی می‌کنند. اگر بنا نبود «بستون» به صورت شبکه‌ای از پیمانکاران فرعی و کارگزاران کار کند، ممکن بود به سازمانی غول‌پیکر با نزدیک به ۱۵ هزار کارگر عضو اتحادیه و بیش از ۳۶ هزار کارکنان فروشگاه تبدیل شود. اما در «بستون» هیچ نیازی به سطوح متعدد مدیریت و دپارتمان عظیم نیروی انسانی، که لازمه ساختار سنتی یک شرکت یکپارچه بنظر می‌آید، وجود ندارد.

در تفکر سنتی، مباحث مربوط به اشکال ساختار سازمانی با این فرض محدود می‌شود که شرکتها تنها می‌توانند یک ساختار سازمانی داشته باشند. جامعه‌شناسان نیز یک سازمان غیررسمی به این ساختار اضافه کردند که مدیران برای انجام امور شرکت خود نیاز به شناسایی و درک آن دارند. به همین دلیل نیز مدیران کارآمد و شبکه کارکنان آنها، در داخل و در خارج سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند. اما غفلت نسبت به وجود شبکه‌های اجتماعی داخلی و خارجی در شرکتها و صنایع، اغلب منجر به ایجاد سازمانهای دوقلو می‌شود. این سازمانهای دوقلو، نه برای تعامل‌های اجتماعی طراحی شده‌اند و نه برای نیل به اهداف حرفه‌ای. بنابراین تیم‌های مدیریتی آنها تحت فشار شدید برای انجام وظایف اجتماعی در سازمانهای تقریباً ماشینی و انجام وظایف حرفه‌ای در سازمانهای نیمه‌سیاسی قرار می‌گیرند.

یک ویژگی کلیدی سازمان شبکه، روش متفاوت و در عین حال عملی هماهنگی سیستم کسب‌وکار است. سازمانهای شبکه هزینه‌های سربار را حذف و هزینه «زیرپایی» ایجاد می‌کنند. این هزینه‌ها مربوط به فعالیت‌های پشتیبانی است که با ایجاد ارتباط در سیستم کسب‌وکار،

مانند رودخانه‌ای اطلاعات، کالاها و پول را جریان می‌دهد. انجام فعالیت‌های پشتیبانی، کار هسته مرکزی شرکت است که از طریق راه‌اندازی یک «سازمان ماشینی» هدایت و کنترل مؤثر جریانها را در درون سیستم برعهده دارد. در نتیجه کارآفرینانی که در سیستم کسب‌وکار شرکت مشارکت دارند، می‌توانند بر روی مدیریت روابطشان متمرکز شده و تخصص یابند، در عین حال که پشتوانه محکمی در اختیار دارند که فعالیت‌های کسب‌وکارشان را با تکیه بر آن انجام دهند.

مدیریت جریانها چگونه انجام می‌شود؟

به‌منظور ایجاد مکانیسمی که برای اعضای یک شبکه حمایتی زیرپایی را ایجاد می‌کند، باید نخست فهمید نیازهای اطلاعاتی، کالا و پول کلیه اعضای شبکه اجتماعی چیست. تنها پس از آن است که می‌توان چاره‌ای در این باره اندیشید. در «ببتون» و «تویوتا» به‌خوبی می‌توان تأکید بر مدیریت جریانها را مشاهده کرد. در «تویوتا» تحت رهبری دکتر «اونو» (OHNO)، ابزارهایی برای حل مسئله به‌کار گرفته شد که ابتدا گستره آن سیستم تولید و پیمانکاران فرعی را دربرمی‌گرفت و بعدها به سیستم تحویل شرکت نیز تسری یافت. تیم دکتر «اونو» به کل سیستم بنگاه به‌عنوان یک سیستم بزرگ تولید و تحویل توجه داشت و بعضی پرسشهای ساده مهندسی صنایع را مطرح می‌کرد، از جمله: نمودار جریان فرایند در کل سیستم چگونه است؟ نمودار جریان اطلاعات در آن چگونه است؟ نمودار گردش نقدینگی به چه صورت است؟ و چگونه می‌توان میان‌دادهای^{۱۱} این سه جریان را در سیستم بهبود داد؟

به عبارت دیگر، در تویوتا به‌جای آن که پاسخ این پرسشها تنها در عملیات مونتاژ جستجو شود، دامنه آنها به کل سیستم کسب‌وکارها و فعالیت‌های درون آنها گسترش داده شد و سعی شد تا کل سیستم بنگاه به مثابه یک کارخانه بزرگ تولیدی مفهوم‌سازی شود.

در «ببتون» ایده مشابهی برای هماهنگ‌کردن تعداد فراوان پیمانکاران فرعی کوچک و نیز فعالیت‌های شبکه وسیع کارگزاران فروش و فروشگاههای شرکت به‌کار گرفته شد. افراد حرفه‌ای «ببتون» به دلیل فصلی‌بودن کسب‌وکارشان، مجبور بودند به دوره‌های زمانی کوتاه‌مدت، یعنی کلکسیون پوشاک بهاره و پاییزه

بیانید. آنها می‌بایست فعالیت‌های لازم برای عرضه کلکسیونی از لباس، قبل از یک تاریخ معین را در نظر داشته باشند. ویژگی فصلی‌بودن، شرکت‌های تولید پوشاک را وامی‌دارد تا همواره براساس فعالیت‌های لازم برای رسیدن به موعد مقرر فکر کنند. بنابراین سعی می‌شود این فعالیت‌ها به‌گونه‌ای کنترل گردد که پردازش‌های درونی سیستم را تسریع کند. ایده «پاسخ سریع به نیازهای بازار» نیز که امروزه کاربردی گسترده در رقابت مبتنی بر زمان یافته، نخستین بار در صنایع پوشاک مطرح شد.

هنگامی که سیستم بنگاه مانند یک سیستم تولیدی یا کارخانه بزرگ در نظر گرفته می‌شود، با دنیایی از مفاهیم، تکنیکها، نگرشها و ایده‌های قابل استفاده در مدیریت استراتژیک روبرو می‌شویم. مهندسان صنایع این روشها را سالها پیش ابداع کرده‌اند اما به دلایلی، اغلب این ایده‌ها تنها در سطح کارخانه (عملیات) استفاده شده است. آنچه «ببتون» و «تویوتا» موفق به انجام آن شدند، به‌کارگیری ایده‌ها و رویکردهای مهندسی صنایع در هماهنگی فعالیت‌های سیستم‌های کسب‌وکار بود. آنها موفق شدند فعالیت‌های قابل کنترل مکانیکی -جریانهای درون سیستم‌های کسب‌وکار- را از مدیریت پیچیده‌تر روابط، تفکیک کنند. ضمن آنکه یک گام پیشتر رفته، دو شکل سازمانی موازی ایجاد کردند: یک سازمان که کارکرد ماشینی دارد و زیرپایی ایجاد می‌کند و دیگری که مانند یک سیستم سیاسی، مدیریت روابط را انجام می‌دهد. طی سالها آنها دریافته‌اند که آسانترین و مهمترین ابزار برای هماهنگی سیستم کسب‌وکار، نمودارهای سه‌گانه جریانهای فرایند است: نمودارهای جریان پردازش کالاها، نمودارهای جریان پردازش اطلاعات و نمودارهای جریان پردازش نقدینگی. این نمودارها ستون فقرات تجزیه و تحلیل و تغییر در سیستم کسب‌وکار یک شرکت است و اساساً می‌توان آنها را برای ایجاد چشم‌اندازی کلی از فرایندهای در جریان، یافتن

● مدیریت ارشد باید هدف تولید یا سرعت ارائه خدمات در کسب‌وکار خود را مشخص کرده باشد. هدف، تحویل تعداد واحد مورد انتظار با بهترین کیفیت و پایین‌ترین قیمت در زمان وعده‌شده است.

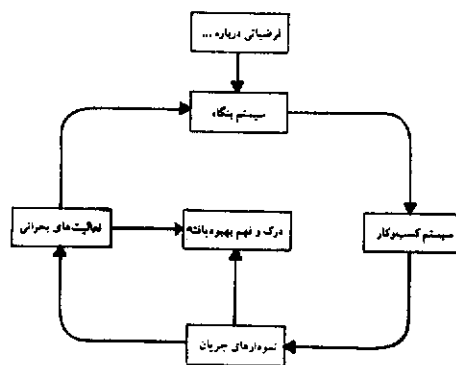
گسلوگاه‌ها، متوازن‌کردن ظرفیتها و تسخیر تکنولوژی‌ها در سیستم به‌کار گرفت.

توازن سیستم‌ها

مهمترین هدف نمودارهای جریان فرایند نه تنها درک روابط میان کلیه فعالیت‌ها، بلکه اعلام جنگ علیه کلیه موجودی‌ها در سیستم و حذف آنهاست. موجودی مواد خام، کالاهای نیمه‌ساخته، کالاهای ساخته‌شده نهایی، ایده‌ها و نظرات جمع‌شده، داده‌های بلااستفاده، داده‌های پردازش‌نشده، هوش بیکار مانده، نقدینگی عاطل و نیازهای مالی تأمین‌نشده، همه و همه را می‌توان از جمله این موجودی‌ها دانست. در صورت حذف این اضافات، شرکت در هر سه جریان اصلی خود به تولید به‌هنگام (JIT) نایل می‌شود: JIT در مواد خام، کالاهای نیمه‌تمام و کالاهای ساخته‌شده (جریان کالاها)؛ JIT در گردآوری داده‌ها، خلق هوش، دانش و یادگیری (جریان اطلاعات) و JIT در کلیه جریانهای نقدی سیستم (جریان نقدینگی). از این طریق کلیه فرایندها در سه جریان اصلی از ویژگی‌های پردازش سریع، امکان تغییر در روش‌ها، ضرورت اجرای درست کار، عدم وجود موجودی در سیستم و بالمآل پایین‌ترین هزینه‌های ممکن، با تکنولوژی در دسترس برخوردار خواهند شد. به این ترتیب در عمل می‌توان به کیفیت برتر باهزینه‌های تمام‌شده اندک دست یافت و این هسمان چسبزی است که «شرکت بدون ریخت‌وپاش» نامیده می‌شود.

در «تویوتا» و «ببتون» توجهی خاص به تعادل و توازن ظرفیت اجراکنندگان فعالیت‌های مختلف سیستم می‌شود. این امر باید در هر سه جریان مدنظر قرار گیرد تا اثربخشی بهینه حاصل شود. زیرا سه جریان مورد نظر به هم وابسته هستند و اگر قرار باشد کل سیستم به روانی و بدون گسلوگاه و نقاط دوباره‌کاری عمل کند، اطلاعات، محصولات و نقدینگی باید هماهنگ باهم و طبق سرعت مورد انتظار جریان یابند.

کلید «توازن سیستم‌ها» شکستن یک محصول یا خدمت پیچیده به اجزا و فعالیت‌های آن و سپس یافتن راهی برای توزیع این فعالیت‌ها میان تأمین‌کنندگان و مشتریان است، به‌گونه‌ای که گسلوگاهی در جریان فرایند ایجاد نشده و مشارکت‌کنندگان کارها را از ابتدا تا انتها به‌درستی انجام دهند. پس زمانی که توازن سیستم‌ها مورد نظر است، باید توجه داشت که به موازات تخصصی‌شدن شرکت‌های درگیر در کل سیستم



زمان انجام هریک از فعالیت ها، هزینه آنها با تکنولوژی موجود و با تکنولوژی جدید، کیفیت حاصله از فرآیندهای متفاوت و تقدم و تأخر میان فعالیت هاست. مدیریت ارشد همچنین باید

هدف، تولید یا سرعت ارائه خدمات در کسب و کار خود را مشخص کرده باشد. هدف، تحویل تعداد محصول مورد انتظار، با بهترین کیفیت و پایین ترین قیمت، در زمان وعده شده است.

توازن سیستم ها به برآورد دقیق ظرفیت، هزینه و زمان هر فعالیت و واحد کسب و کار در سیستم، همراه با کاربرد دائمی فرآیند «تفکر» بستگی دارد. در حقیقت روابط با تأمین کنندگان و شناسایی قابلیت های آنها، محور ایجاد توازن در جریانهای سه گانه است. برای بهبود میان داد سیستم نیز کل سیستم باید مورد مطالعه قرار گیرد تا فعالیت های تأمین کنندگان و خریداران تسهیل گردد.

بهترین راه برای سازماندهی فعالیت ها در سیستم چیست؟ چه تعداد گروه تأمین کننده لازم است؟ آیا بهتر است تعداد تأمین کنندگان کمتر باشد یا بیشتر؟ بهترین روش تحویل کدام است؟...

پرسش هایی از این قبیل را می توان با استفاده از فرآیندهای یادگیری مبتنی بر عمل^{۱۳} (یعنی سعی و خطای بهبودیافته) پاسخ داد. هر صنعتی ویژگی ها و خصوصیات خود را دارد و تعداد قوانین قابل استفاده عام اندک است. تجربه عملی در صنعت به انتخاب کمک می کند، اما یادگیری از طریق تجربه سودمندتر است. هرچند ممکن است این توصیه به کار زیاد نیازمند باشد، اما چنین کوشش هایی نتیجه بخش است. شرکت هایی که مدیریت آنها بر اداره جریان ها تمرکز یافته، به انبوه سازی محصولات و خدمات سفارشی خود نیز قادر خواهند بود. □

بنگاه، میان داد سیستم نیز افزایش یابد. در غیر این صورت، شکسته شدن سیستم و پخش آن میان مشارکت کنندگان مختلف سیستم بنگاه چه مفهومی خواهد داشت؟

بهبود مستمر در مدیریت استراتژیک با استفاده از نمودارهای فرآیند

نخستین گام در مطالعه فرآیندهای مدیریت، شناسایی فعالیت های اصلی است که باید صورت پذیرد تا دستیابی به اهداف و فرآیندهای اصلی سه گانه (شکل ۱) ممکن شود. پس از آن هر فعالیت عمده به مجموعه ای از فرآیندهای کوچک مرتبط شکسته می شود (این کار برای هریک از انواع نیازهای سه گانه مشتریان انجام می گیرد) و برای هریک نقشه تفصیلی فرآیندهای مورد نیاز در ارضای تقاضای مشتری تهیه می گردد.

مدیریت جریانها یک فعالیت مربوط به مدیریت ارشد است زیرا هسته اصلی مدیریت استراتژیک را شکل می دهد. در «بتون» مدیریت جریانها مسئولیت مدیران ارشد است. بنابراین منطقی است که مدیریت ارشد قادر باشد نه تنها سیستم بنگاهی را که شرکت در آن رقابت می کند تعریف کند، بلکه بتواند کلیه فعالیت ها در سیستم کسب و کار شرکت را نیز درک و توصیف کند. بی شک این کار، دشوار است زیرا به فهم و درک کامل و سیستماتیک صنعت و چگونگی پاسخ گویی شرکت به نیازهای مشتریان خود احتیاج دارد. ضمن آنکه شناخت دقیق رقبا و علت انتخاب فعالیت ها در سیستم کسب و کار آنها را نیز می طلبد.

ایجاد توافق عمومی در شرکت نسبت به شبکه و نمودارهای جریان^{۱۴} مستلزم وجود یک فرآیند همیشگی و پیوسته است (شکل ۳). اگر نمودارهای فرآیند در سالهای متوالی استفاده شده و مرتباً بهبود یابند، پذیرش آنها آسانتر و بهتر خواهد بود. نمودارهایی که با مشارکت مدیران اجرایی تهیه می شوند، درک مشترکی از چگونگی انجام امور شرکت و فعالیت ها به دست می دهند. نتیجه این امر بهبود مداوم و مستمر مدیریت استراتژیک است.

برای ایجاد توازن در سیستم کسب و کار یک شرکت، مدیریت ارشد باید نخست جزئیات چگونگی تولید خدمات و محصولات خود را بشناسد و بفهمد. لازمه این کار برخورداری از دانش و فهم دقیق و کامل کلیه فعالیت ها در جریان ساخت و تحویل محصول یا خدمت،

1 - DOWNSIZING

2 - RIGHTSIZING

3 - DELAYERING

۴ - منظور از فرآیند (PROCESS) مجموعه ای از فعالیت های مربوط به تولید ستاده های خاص برای مشتریان داخلی یا خارجی است. فرآیندهای کسب و کار (BUSINESS PROCESS) مجموعه ای از فعالیت های انجام شده در داخل و خارج سیستم کسب و کار شرکت و ابزار هدایت کسب و کار هستند.

۵ - منظور از سیستم کسب و کار یک شرکت (COMPANY'S BUSINESS SYSTEM) توانایی فعالیت های انجام گرفته برای تحویل محصول یا خدمت، از تأمین کننده مواد خام تا مصرف کننده نهایی است.

۶ - منظور از سیستم بنگاه در صنعت (INDUSTRY'S ENTERPRISE SYSTEM) توانایی کسب و کارهای موجود میان تأمین کننده مواد خام و مصرف کننده نهایی محصول یا خدمت است. مدیران بازاریابی با زنجیره های تحویل، منشکل از کارگزاران، صادرکنندگان، واردکنندگان، عمده فروشان و خرده فروشان آشنا هستند و مدیران تولید با زنجیره های عرضه آشنایی دارند. سیستم بنگاه دیدگاه مدیران عامل را دربرداشته و زنجیره های عرضه و تحویل، هر دو را در یک دیدگاه سیستماتیک شامل می شود.

۷ - LEAN CORPORATION. اصطلاح شرکت های بدون ریخت و پاش، معادل به کاررفته توسط مرحوم دکتر فرج الله مجاب است. م.

۸ - اطلاعاتی که در این مقاله درباره شرکت تویوتا آمده از THE MACHINE THAT CHANGED THE WORLD, D.JONES/D.ROOS/J.WOMACK, D. (1990) McMILLAN, NY استخراج شده است.

۹ - منظور از کسب و کارهای پایین دستی (DOWNSTREAM) مجموعه مشتریان و مشتریان آنها و کسب و کارهای بالادستی (UPSTREAM) مجموعه تأمین کنندگان و تأمین کنندگان آنها در هر بخش خاص از سیستم بنگاه است.

10 - UNDERFOOT

11 - THROUGHPUT

۱۲ - پرسش های زیر به رسم نمودار یک سیستم کسب و کار کمک می کند: ۱) فعالیت های مربوطه که هدف مورد نظر را محقق می سازند کدام ها هستند؟ ۲) کدام فعالیت ها باید بلافاصله توسط فعالیت های دیگر دنبال شوند؟ ۳) کدام فعالیت ها باید بلافاصله بعد از فعالیت دیگر آغاز شوند؟ ۴) کدام فعالیت ها را می توان به طور همزمان انجام داد؟

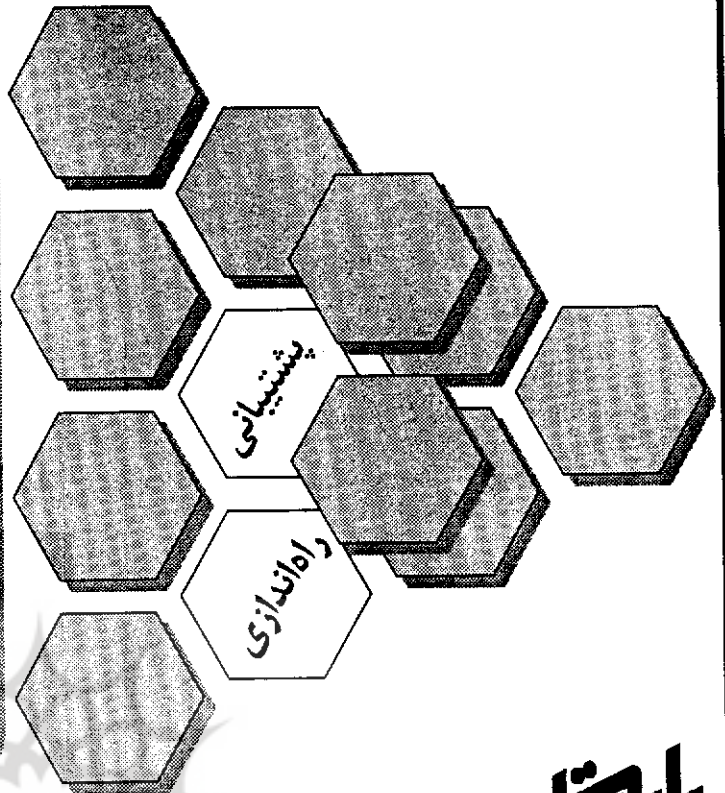
13 - ACTION-BASED LEARNING

حسابداری

فروش

انبار

بازرگان



بایستا

خیابان سپهبد قمری، کوچه آبنوس، پلاک ۸، تلفن ۸-۸۸۴۵۵۳۴

همه چیز درباره بارکد...

همکار منتخب
مرکز ملی شماره گذاری کالا

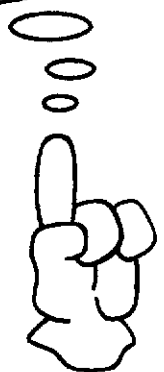


کدایران
CODIRAN

نخستین شرکت تخصصی
سیستمهای شناسائی خودکار
(تأسیس ۱۳۷۱)



6431655



عضو انجمن صنفی

شرکتهای اتوماسیون صنعتی

شرکت کدایران

۶۴۳۶۵۵، ۶۴۳۸۱۱۷ فاکس: ۶۴۳۶۵۶

دفتر فروش: ۸۳۱۳۸۸ فاکس: ۸۸۴۶۸۸

ایرکست
پیشگام تکنولوژی صنعت
گروه ساری در ایران

گروه مهندسين صنايع متالورژی

ایرکست

بزرگترین سازنده کوره های صنعتی در ایران

باربع قرن تجربه

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

شرکت ایرکست

تولید کوره های صنعتی و خدمات متالورژیکی

دفتر مرکزی :

تهران - خیابان ولیعصر ، نرسیده به قلهک ،
کد پستی : ۱۷۵

تلفن : ۸۹۴۲۳۶ و ۸۹۴۲۳۷ و ۸۸۱۰۵۹۸

کارخانه :

تهران - خیابان ولیعصر ، نرسیده به قلهک ،
کد پستی : ۱۷۵

خدمات پس از فروش :

جاده خاورمیانه ، پست متری خورشید

شماره ۱۲ - تلفن : ۷۷۳۳۰۲۰

تلفن دفتر تبریز :

۵۸۳۳۳ - ۴۱





✓ از هر جای دنیا که خرید کنید
بازرسان ما آنجا هستند

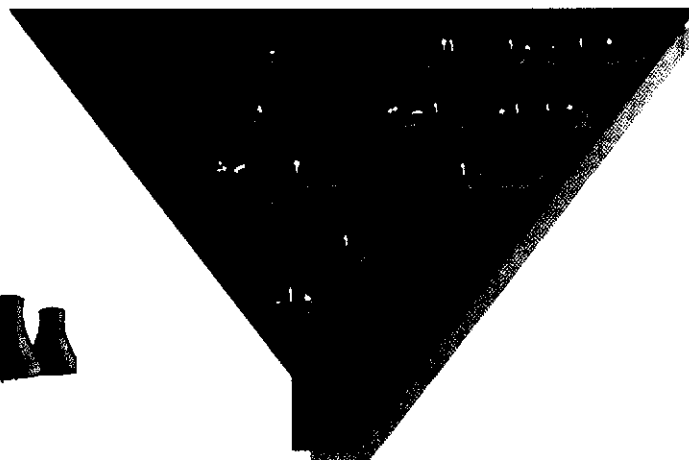
**NO MATTER WHERE YOU
BUY YOUR GOODS
OUR INSPECTORS ARE
THERE TO CARE**

شرکت بازرسی مهندسی و صنعتی ایران

**Industrial & Engineering
Inspection Co. of Iran**

تهران - خیابان ولیعصر بالاتر از پارک ساعی پلاک ۱۲۰۰ تلفن : ۸۷۷۷۸۲۸ - ۸۷۷۷۷۰۱ - ۸۷۷۸۸۹۲ - ۸۷۷۸۶۲۱ - ۸۷۷۸۶۲۱ فکس : ۸۷۷۲۳۰۰ IEIT IR

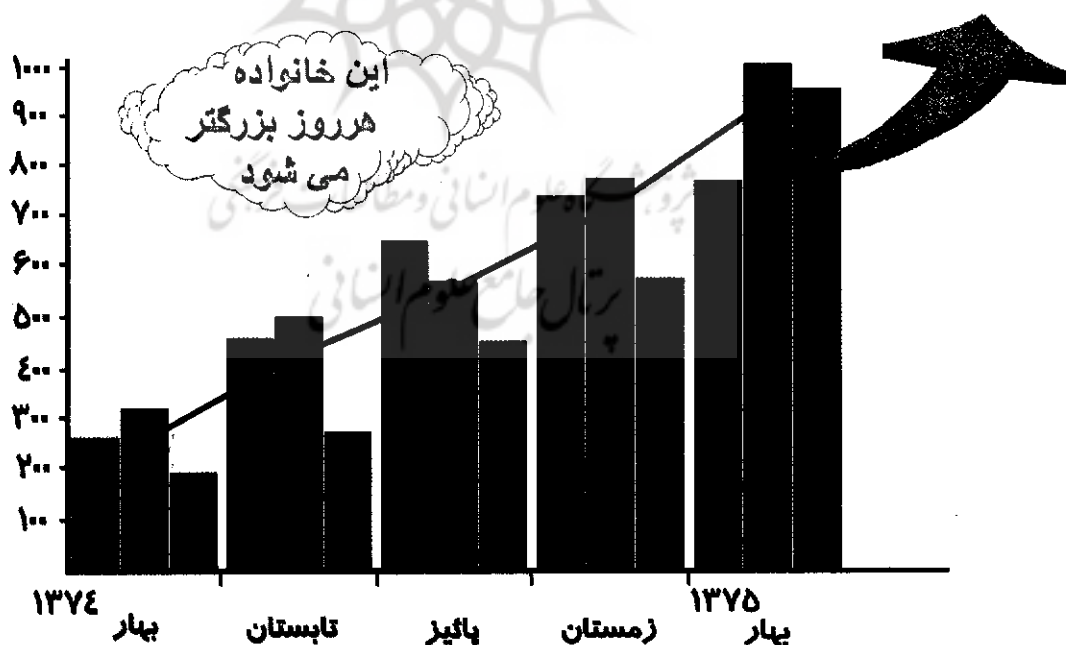
I.E.I IRAN 1200 Vali Asr Ave. TEHRAN - IRAN Tel : 8777701 - 8777828 - 8778892-5 - 8778621-2 Tlx : 212210 IEIT IR Fax : 8772300



✓ شاخصی ترجمه Time Line 5
 ✓ فارسی ساز Microsoft Project 4
 ✓ پیشرو ترجمه Project Scheduler 6

FARAZAN
 Software Company
 نرم افزارهای فرازان

واحد فروش: تهران، خیابان سپهروندی شمالی، کوی شهرتاش ساختمان ۹۲ واحد ۲ تلفن: ۸۶۹۶۱۷
 نمایندگی مشهد: بلوار سجاد، مجتمع تجاری خیام شرکت پایا سیستم تلفن: ۷۱۶۴۱۷



نمایندگی مشهد: بلوار سجاد، مجتمع تجاری خیام شرکت پایا سیستم تلفن: ۷۱۶۴۱۷

ایران خودرو و سهند، تراش خودرو ایران و اند
 شهاب خودرو، خودرو سازان شهاب، مت خودرو
 زاهد، مرکز تحقیقات و فناوری صنایع هوافضا
 ماشین سازی پارس، سهند، همدان، آید
 طرحی و مهندسی خودروهای سنگین، مختبرات
 شرکت نفت، تراش سهند، صنایع دفاع

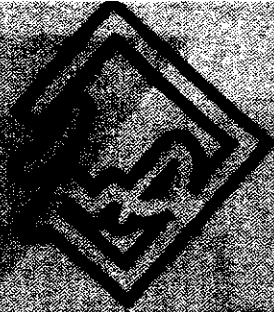
عمران

ایران خودرو و سهند، تراش خودرو ایران و اند
 شهاب خودرو، خودرو سازان شهاب، مت خودرو
 زاهد، مرکز تحقیقات و فناوری صنایع هوافضا
 ماشین سازی پارس، سهند، همدان، آید
 طرحی و مهندسی خودروهای سنگین، مختبرات
 شرکت نفت، تراش سهند، صنایع دفاع

سایر کاربردها

ایران خودرو و سهند، تراش خودرو ایران و اند
 شهاب خودرو، خودرو سازان شهاب، مت خودرو
 زاهد، مرکز تحقیقات و فناوری صنایع هوافضا
 ماشین سازی پارس، سهند، همدان، آید
 طرحی و مهندسی خودروهای سنگین، مختبرات
 شرکت نفت، تراش سهند، صنایع دفاع

صنعت



کتابخانه ملی و اسنادخانه ایران

خدمات کتابخانه، اسنادخانه، و کتابخانه دیجیتال

* خدمات کتابخانه

کتابخانه ملی و اسنادخانه ایران، مجموعه‌ای از کتابخانه‌ها، اسنادخانه‌ها، و کتابخانه دیجیتال است که در تهران واقع شده است.

خدمات کتابخانه

کتابخانه ملی و اسنادخانه ایران

کتابخانه ملی و اسنادخانه ایران

کتابخانه ملی و اسنادخانه ایران



بسته آموزش از راه دور اصول و فنون مذاکره

استاد: آقای دکتر مسعود حیدری

توسعه روزافزون ارتباطات و مبادلات اقتصادی، همواره بر ضرورت ارتقاء توانمندی مدیران و کارشناسانی که به پای میز مذاکره می نشینند تاکید مجدانه دارد. اهمیت توجه به اصول مذاکره زمانی آشکارتر می شود که در آن سوی مرزها ناگزیر به مذاکره با افرادی باشیم که سالهاست با این علم و فن آشنا هستند و به خوبی نیز از آن برای کسب امتیاز بهره برداری می کنند. سازمان مدیریت صنعتی به منظور گسترش این توانمندی در جامعه و به روش کاملاً علمی اقدام به تهیه «بسته آموزشی اصول و فنون مذاکره» نموده است.

این بسته شامل متن کتبی، ۲۴۰ دقیقه نوار صوتی، ۲۴۰ دقیقه نوار ویدیونی حاوی نمونه های نمایشی از مذاکرات به روشهای مختلف می باشد.

بسته آموزشی اصول و فنون مذاکره پاسخگوی نیازهای زیر است:

آموزش و به روز آوری اصول علمی مذاکره با سرعت فراگیری شخصی در یک مجموعه منسجم

ایجاد امکان تکرار مباحث بدون نیاز به حضور مستمر در کلاسها و سمینارها

گواهینامه:

با تهیه این بسته آموزشی امکان اخذ گواهینامه «دوره جامع اصول و فنون مذاکره» طبق ضوابط مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی فراهم است.

شرایط تهیه بسته آموزشی:

باتوجه به محدودیت در توزیع این بسته آموزشی تا پایان سال ۱۳۷۵، متقاضیان می توانند با تکمیل فرم ثبت نام و واریز وجه مربوطه و ارسال فرم به همراه تصویر (کپی) رسید وجه سفارشات خود را با توجه به تاریخ درخواست خرید دریافت دارند.

قیمت فروشی: ۳۵۰۰۰ تومان

زمان تحویل: از ۳۰ دی ماه ۷۵، از طریق مراجعه به سازمان مدیریت صنعتی - مرکز آموزش - دفتر برنامه ریزی، و یا ارائه اصل رسید بانکی (تهران خ ولیعصر - نبش جام جم - کد پستی ۱۹۹۹۴)

شرایط پرداخت: واریز وجه مربوطه به حساب شماره ۷۵۹۰/۲ بانک ملت شعبه جام جم تهران

برای سازمانها، نهادها و موسسات که به منظور تجهیز مدیران و کارشناسان خود اقدام به تهیه ۱۰ تا ۵۰ بسته نمایند ۱۵٪ تخفیف و بیش از ۵۰ بسته ۲۰٪ تخفیف در نظر گرفته شده است.

جهت کسب اطلاعات بیشتر یا تلفن ۲۰۳۱۰۸۰ دفتر برنامه ریزی آموزشی تماس حاصل فرمایید.

فرم درخواست تهیه بسته آموزشی اصول و فنون مذاکره تاریخ:

نام خریدار (حقیقی یا حقوقی):

تعداد سفارش:

نشانی دقیق پستی:

تلفن تماس:

شماره نمابر (فاکس):

لطفاً تصویر رسید وجه را ضمیمه فرمایید.



برنامه‌ریزی برای جوانان و ضرورت‌های اساسی

مدیریت هدایت و برنامه‌ریزی برای نسل جوان

«ما برای رسانه‌ای مثل تلویزیون کارکردهای متفاوتی قابل هستیم که یکی از آنها آموزش است. من هر وقت به این وجه تلویزیون فکر کرده‌ام بلافاصله تعبیری که «دورکیم» در مورد وظایف آموزش و پرورش در جوامع را ذکر کرده است به‌خاطر آورده‌ام. وی معتقد است که نهاد آموزش و تربیت در هر جامعه موظف است ارزش‌های نسل پیشین را به نسل نوظهور ارائه دهد. این فرایند اصلی آموزش است. اکنون در کشور ما تلویزیون شدیداً درگیر همین کار است. تلویزیون نقش و کارکرد آموزشی بسیار مهمی برعهده دارد. اما ما شرایط بسیار ویژه‌ای داریم. یکی دو بحران جدی را پشت سر گذاشته‌ایم. وقوع انقلاب اسلامی به معنای خواست عمومی، مردمی بود که یک نظام حاکم را دگرگون کردند تا نظام ارزشی دیگری را تحقق بخشند. این تغییر ارزشی در یک جامعه برای رسیدن به مرحله تعادل نیاز به زمان کافی دارد. حدود دو سال از پیروزی انقلاب گذشته بود که درگیر جنگ شدیم. مشکلات ناشی از وقوع جنگ تحمیلی و برقراری صلح نوعی تغییر سلسله مراتب اجتماعی را به‌دنبال دارند و درحال حاضر ما ماجرایی سازندگی را به‌عنوان یک مساله جدی در برابر خودمان داریم که خود نیازمند زمینه‌های فرهنگی است.

این موضوعات در بستری قرار می‌گیرد که شرایط گذار از جامعه سنتی به جامعه صنعتی است. جامعه ما بطور طبیعی سرگرم طی دوران گذار به جامعه صنعتی است.

در رژیم گذشته باتوجه به نوع تقسیم کار جهانی، حاکمیت دست نشانده شاه، موظف بود

نسل جوان آسیب‌پذیر است. امواج رسانه‌های بیگانه، ایده‌های غربی که علیرغم ظاهر مهیج آن در نهایت مایوس‌کننده است و هزاران عوامل دیگر می‌تواند جوانان را به‌جای قرارگرفتن در راستای زندگی به‌سوی پریشانی سوق دهد. ایستادگی در برابر ره‌آوردهای غرب نیاز به شناخت و امکانات دارد. شناخت اصولی نیازهای جوانان راه را به برنامه‌ریزان نشان می‌دهد و گام برداشتن در این راه به امکانات نیاز دارد. برای مقابله با تهاجم فرهنگی باید تلویزیونی قدرتمند و جذاب به‌دور از ابتذال داشت، بایستی کتابخانه‌ها را تجهیز کرد و فرهنگ کتابخوانی را گسترش داد. مسایل و مشکلات روحی و روانی جوانان را باید با دید کارشناسانه مورد بررسی قرار داد و برای آنها بطور ریشه‌ای و بنیادین چاره‌جویی کرد.

آموزش نسل جوان و انتقال ارزش‌ها

تلویزیون فراگیرترین رسانه کشور است و باتوجه به جوان بودن جمعیت کشور، بیشترین مخاطبان این وسیله ارتباط جمعی را کودکان، نوجوانان و جوانان تشکیل می‌دهند. به همین علت دست‌اندرکاران بر نقش آموزشی تلویزیون بیش از سایر نقش‌ها و اثرات آن تأکید می‌کنند. «آقای عبدالله گیویان» پژوهشگر تحقیقات رسانه‌ای که درحال حاضر مدیر کل دفتر پژوهش‌های برنامه‌ای سیما است، تلویزیون را بیشتر به‌مثابه یک ابزار آموزشی در نظر می‌گیرد. وسیله‌ای که به اعتقاد وی راهی مناسب برای انتقال ارزش‌های موردنظر به همه اقشار به‌ویژه جوانان است.

بررسی ساختار جمعیتی کشورمان در نگاه نخست یک ویژگی چشمگیر را آشکار می‌سازد. ایران دارای جمعیت جوانی بوده و میانگین سنی آن کمتر از ۲۰ سال است. هرچند در نیمه‌دهه گذشته از آهنگ رشد جمعیت به‌میزان قابل توجهی کاسته شده است، اما ناممکنی ساختار جمعیتی ایران ریشه در گذشته دارد. جمعیت جوان آمیزی که بی‌آمد سال‌ها بی‌برنامگی در زمینه سیاست‌های جمعیتی است؛ اکنون به سن کار و تشکیل زندگی مستقل رسیده است. ایده‌آل اشتغال و فراهم کردن زمینه آموزش به‌ویژه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای یکی از ضرورت‌های اساسی پیش‌روی برنامه‌ریزان است. تأکید پیش از اندازه بر آموزش عالی رها کرده و پندان مناسب به‌دنبال نداشته است. وجود هزاران جوان بی‌کار آموزش یافته در مراکز آموزش عالی کشور یکبار دیگر دگرگونی نظام آموزشی کشور را پناه آور می‌کند. گسترش آموزش‌های کاربردی و پلاورده سطح کسب و کفای آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و برقراری هرچه بیشتر پیوند بین مراکز آموزش و مراکز تولیدی از اساس‌ترین اقدامات دوران سازندگی است.

برنامه‌ریزی برای نسل جوان ایده‌آل گویاگونی دارد. در این برنامه‌ریزی علاوه بر بخش‌های اقتصادی، تامین اشتغال و آموزش، مسایل فرهنگی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

نسل جوانی که در برابر تهاجم فرهنگی بدون هیچ‌گونه دفاع رها شود، هرگز قادر نخواهد بود از امکانات آموزشی و اشتغال ایده‌آل شده به‌خوبی بهره‌برداری کند. نسل جوانی که هویت اصیل مذهبی و ملی خود را در برابر هجوم فرهنگ بیگانه از دست داده است. نسل پالنده‌ای نخواهد بود. بنابراین در برنامه‌ریزی بلندمدت برای نسل جوان، پرداختن به مسایل فرهنگی نه تنها در حاشیه موضوعات اقتصادی و اشتغال قرار نمی‌گیرد، بلکه نقش پایه‌ای و اساسی دارد.



که به نوعی ارزش‌های خاص را در جامعه ما حاکم کند و بطور طبیعی جامعه ما جامعه ملت‌پس بود، چرا که با استفاده از دلارهای نفتی در راه شکستن هنجارهای اخلاقی و جایگزین کردن ارزش‌های جدید تلاش می‌گردید. بطور کلی تهاجم گسترده جهان سرمایه‌داری بر علیه هویت‌های ملی در مناطق مختلف جهان در حال وقوع بود. هرچند این ماجرا از دوره‌های قبل از آن (قاجاریه) شروع شده بود اما در دوره رژیم گذشته به اوج خود رسید.

یک موضوع با اهمیت رشد چشمگیر وسایل ارتباط جمعی و پیشرفت تکنولوژی ارسال ماهواره‌ای است. در شرایط بعد از انقلاب اسلامی که جامعه حالت التهاب داشت، کسانی را به عنوان ارسال‌کننده امواج دیدیم که حامل ارزش‌های متفاوتی از ارزش‌های انقلاب بودند. تلویزیون موظف است ارزش‌های نسل پیشین را به نسل جدید منتقل کند. نسل حاضر ارزش‌های پیشین را به تمامی معنا قبول ندارد چرا که اگر قبول داشت انقلابی به وقوع نمی‌پیوست. بنابراین نیازمند ایجاد تغییر و دگرگونی کردن نظام ارزشی نظام پیشین هستیم. از طرف دیگر ارزش‌هایی که به دست رسانه‌ها ترویج می‌شود با ارزش‌های رقیبی روبرو است که آن ارزش‌ها نیز از نظر شکل ارائه و محتوی مغایر با ارزش‌های رسانه‌های خودی است. در یک کلام دشواری تلویزیون برای ایجاد ارتباط با جوانان به این ترتیب قابل ذکر است:

- از جهت محتوایی کسانی می‌توانند مربی پذیرفته شده‌ای باشند که بتوانند از مجموعه ارزش‌های فرهنگی جامعه، درست‌ها و

مطلوب‌ها را گزینش کنند.

- آنها باید بتوانند فرم بیانی جذاب و تلویزیونی مناسبی را برای ابلاغ آن ارزش‌ها بکار گیرند.

- دست‌اندرکاران باید بتوانند ارزش‌های موردنظر را با فرم‌های جدید به جوانان انتقال دهند.

ما در هر سه مرحله این فرایند ساده شده به موفقیت‌های بزرگی دست یافته‌ایم. اما هنوز به حد قابل قبولی نرسیده‌ایم. به عنوان مثال ما از مجموعه فضایل اخلاقی که در زندگی اخلاقی

گذشته خودمان رایج بوده است را هنوز نتوانسته‌ایم به صورت تنظیم جدیدی ارائه دهیم و به شکلی که در جامعه مورد تفاهم عمومی باشد از آنها استفاده کنیم. همین‌طور در مورد شیوه‌های بیانی جدید ارزش‌های پیشین دچار مشکلات جدی هستیم. به عبارت روشن‌تر ما هنوز راه‌های مناسب عینی کردن و قابل نمایش کردن مفاهیم انتزاعی و معنوی را به تمامی پیدا نکرده‌ایم. در مرحله سوم نیز به خاطر برخی مسائلی که در سطح جامعه وجود دارد از جمله رقبات خارجی ما نتوانسته‌ایم در همه سطوح ارتباط خوبی با جوانان پیدا کنیم. نمونه این را می‌توان با تاکید بیش از حد بر ورزش و ارائه

*** مدیرکل دفتر پژوهش‌های برنامه‌ای سیما: ما برای رسانه‌ای مثل تلویزیون کارکردهای متفاوتی قابل هستیم که یکی از آنها آموزش است.**

*** در حال حاضر در تلویزیون از نظر مدیریت تلاش می‌شود که ارزش‌هایی که باید گزینش شود سامان یافته بوده و اتفاقی و براساس سلیقه نباشد.**

*** ما می‌توانیم نظریه «تلویزیون می‌تواند آموزگار جوانان باشد» را به عنوان شعار اخلاقی تلویزیون‌های متعهد دنیا پیشنهاد دهیم.**

برخی برنامه‌های نسبتاً سبک و بطور مشخص عدم تفاهم پیرامون الگوی موردنظر جامعه عنوان کرد.

تمامی این مسائل تحت تاثیر مدیریت است. در حال حاضر در تلویزیون از نظر مدیریت تلاش می‌شود که ارزش‌هایی که باید گزینش شود سامان یافته بوده و اتفاقی و براساس سلیقه نباشد. بلکه براساس ضوابط باشد و در درجه اول براساس اهداف استراتژیکی است که مقام

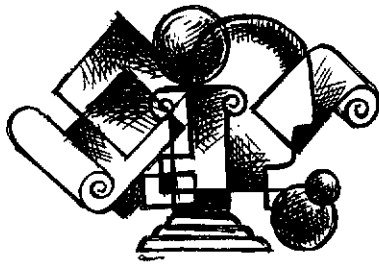
رهبری تعیین فرموده‌اند. همچنین متأثر از ویژگی‌ها و قابلیت‌های تلویزیون است. این دو معیار اصلی است که تلویزیون در گزینش محتوایی موردنظر دارد. در مرحله دوم کار، تلاش می‌شود که فضای کافی برای تجربه کردن فراهم گردد. بسیاری از دست‌اندرکاران ایده‌های جدیدی را در مرحله تجربه قرار داده‌اند. و از طرف معاونت سیما بارها تکرار شده است که ما به جسارت متعهدانه برای بیان مسایل جدید نیاز داریم. همچنین ما تلاش گسترده‌تری در زمینه ایجاد ارتباط با مخاطبان و در میان گذاشتن موضوعاتی که به گمان ما مهم بوده و از آنها به عنوان ارزش‌ها یاد می‌شود، داریم.

در جامعه ما نهادهای دیگری به غیر از صداوسیما وجود دارند که وظیفه تربیت جوانان را عهده‌دار هستند و ما نباید دچار سوءتفاهم شویم که وظیفه اصلی ما در زمینه انتقال ارزش‌ها به جوانان را تنها صداوسیما باید انجام دهد. ما در هر مرحله از فرایند ارتباط، نیازمند و متکی به بخش‌های مختلف جامعه هستیم. فرایند و

دست‌آوردهایی که ما با آنها روبرو هستیم ورودی‌هایی دارند که مجامع فرهنگی، دانشگاه‌ها و مراکز هنری کشور است. تولید فکر و اندیشه از نیازهای جدی است، به خاطر اینکه به ارتقاء سطح فرهنگی جامعه می‌انجامد و ما انتقال‌دهنده این ایده‌ها و آرمان به جامعه هستیم. اما نباید توقع داشته باشیم تمامی تولید فکر و اندیشه در سازمان صداوسیما اتفاق بیفتد. البته در این زمینه قدم‌های مهمی در سازمان صداوسیما برداشته شده است. و امیدواریم در آینده فعالیت‌های تکمیلی در این زمینه توسط دیگر نهادهای موظف انجام شود.

بحران اخلاقی جهان معاصر را تهدید می‌کند و در آینده‌ای نه چندان دور ضرورت بازنگری در سیاست‌های فرهنگی و شیوه‌های اعمال مدیریت فرهنگی مطرح خواهد شد. در چنین شرایطی مناسب است که ما به عنوان طلایه داران نوین اصلاح اخلاقی با استفاده از تلویزیون به

شکل‌گیری سریع‌تر این نهضت اصلاح اخلاقی در جوامع کمک کنیم. به این مفهوم که می‌توانیم نظریه «تلویزیون می‌تواند آموزگار جوانان باشد» را به عنوان شعار اخلاقی تلویزیون‌های متعهد دنیا پیشنهاد دهیم و این بی‌گمان در شرایطی که دنیا از بحران اخلاقی رنج می‌برد، پیشنهادی خوب و تأمل‌برانگیز است.



پیشانی روانی خواهد بود. هرچند نباید سایر عوامل مانند مسائل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و آداب و سنن را از نظر دور داشت، چون این عوامل نیز باعث ایجاد پیشانی خاطر و مسائل روانی خواهد شد. حال بایستی ببینیم که عوامل بازدارنده برای تامین بهداشت روانی مردم جامعه و جوانان کدام هستند:

- عدم آگاهی خانواده‌ها در زمینه مفاهیم اساسی روان‌شناسی: عدم آگاهی خانواده بخصوص در زمینه روان‌شناسی کاربردی مانع از آن شده تا روزنامه، والدین، رادیو و تلویزیون و به‌طور کلی جامعه، مساله سلامت روانی و بهداشت روانی را جدی بگیرند. بعضی از آمارها نشان می‌دهد که برای مثال در افغانستان ۹۰ درصد از مردم و در انگلستان ۴۰ درصد از کودکان دچار اضطراب بیمار ساز هستند. که این آمار وحشتناک است.

برای جلوگیری از بروز چنین مشکلاتی، در مملکت ما بهتر است که با اجرای یک طرح ملی

*** دکتر محمود ساعتچی روانشناس:**
جوانی سالم است که ابتدا خودش را بشناسد و آگاه باشد که کیست و چه می‌خواهد.

*** زمانی که یک جوان دارای مشکلات عذیده‌ای باشد، پرخاشگر، خودخواه، زورگو و مغرور بار می‌آید و تمام این عوامل باعث می‌شود که دچار تنش شده و این تنش‌ها مقدمه پیشانی خواهد بود.**

تحت عنوان «همه‌گیر شناسایی بیماریهای روانی» در بین گروههای سنی گوناگون جامعه و آگاه ساختن والدین خانواده‌ها، معلمان، دبیران، استادان دانشگاهها، مدیران سازمان‌های گوناگون در زمینه شناختن و شناساندن مسائل مربوط به بهداشت روانی موجباتی را فراهم سازیم تا بهره‌وری ملی دچار آسیب نشود.

- ناآشنا بودن مدیران سازمان‌های گوناگون آموزش، پرورش، صنعتی و خدماتی در زمینه دانش روان‌شناسی و کاربردهای وسیع و گسترده آن: دنیای شناخت آدمی در محیط کار از جمله مسائلی است که باعث بروز تنش و اضطراب می‌شود. از نقطه نظر من بهتر است که ما موجباتی را فراهم آوریم تا هیچ فردی مسئولیت مدیریت و رهبری و هماهنگ‌سازی تلاش‌های

روانشناسان برای بروز جلوگیری از ناهنجاری‌های رفتاری در جوانان که به اعتقاد آنها در نهایت روند بالابردن بهره بهره‌وری ملی را کند می‌کند، بر نقش آگاهی و آموزش تاکید می‌کنند. «دکتر محمود ساعتچی» روانشناس ویژگی‌های دوران جوانی و اهمیت آموزش خانواده‌ها، مدیران و سایر کسانی که با مسایل جوانان سروکار دارند را تشریح می‌کند.

«بهداشت روانی یعنی تلاش در جهت جلوگیری از وقوع بیماری روانی و یا فراهم آوردن امکاناتی که مردم یک جامعه کمتر دچار بیماری روانی شوند. منظور ما از نسل جوان افرادی هستند که معمولاً در گروه سنی بین ۱۸ تا ۲۲ سال قرار گرفته‌اند و به عبارتی نسل جوان ما را در برمی‌گیرند. حال باید ببینیم که یک جوان دارای چه ویژگی‌هایی باید باشد تا بگویم که سالم است، جوانی سالم است که ابتدا خودش را بشناسد و آگاه باشد که کیست و چه می‌خواهد.

به عبارت دیگر با در نظر گرفتن استعدادهای شخصی، وضع اقتصادی، اجتماعی و حرفه‌ای، هدف معینی را در پیش رو گرفته و برای آن سعی و تلاش کند. مسئولیت‌های فوری را به‌عنوان عضوی از یک خانواده، سازمان، شهر و کشور پذیرا بوده و نسبت به آن در خود احساس مسئولیت و تعهد کند. سعی کند با مردم و محیط کار و زندگی سازش نشان داده و با مسائل و مشکلات متنوع آن بتواند مقابله رویارویی را داشته باشد. سعی کند تا احساس‌های خصمانه و

کینه‌توزانه خود را به صورت خلاق، زنده و آفریننده بیان نماید تا از اضطرابها و نگرانی‌هایی که امکان دارد او را به سقوط بکشاند برحذر

باشد. و به‌طور کلی دیدگاهی مثبتی نسبت به زندگی داشته باشد. حال بایستی ببینیم که برای دستیابی به چنین ویژگی‌هایی چه موانعی را بایستی پشت سر بگذاریم و علل و عواملی که باعث ایجاد چنین مشکلاتی می‌شوند کدام هستند. علل و عواملی که برای جوان ایجاد مشکل می‌کند بسیار متعدد است. مشکلات شخصیتی یک جوان می‌تواند در خانه، جامعه‌اش، محل کارش و... بوجود آمده و بزرگ شود. زمانی که یک جوان دارای مشکلات عذیده‌ای باشد پرخاشگر، خودخواه، زورگو و مغرور بار می‌آید و تمام این عوامل باعث می‌شود که دچار تنش شده و این تنشها مقدمه

افراد گروهی را برعهده نگیرد، مگر آنکه دوره‌های آموزشی خاصی را در زمینه‌های مختلف کاربرد روان‌شناسی در محیط کار را گذرانده باشد و محیطی را فراهم آورد تا مدیران مهارت‌های شناختی، هیجانی و رفتاری لازم را برای ایفای نقش خود به‌عنوان مدیر یا رهبر انجام دهند.

- و در نهایت آنکه بایستی موجباتی فراهم شود تا همه کسانی که به نحوی با جوانان سروکار دارند چه به‌عنوان والدین، خانواده، معلم یا حتی مدیر مدرسه، دوره‌های آموزشی خاص را برای شناخت مسائل جوانان طی کنند.

شکل‌گیری هویت اصیل و رویارویی با تهاجم

برخی از مراکز آموزشی و فرهنگی کشورمان به‌طور اختصاصی برای کودکان و جوانان کار می‌کنند. اینگونه مراکز باتوجه به امکانات خودشان قادرند که زیربنای فرهنگی مناسبی برای نسل جوان ایجاد کنند. از جمله این مراکز کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان است. کانون مزبور در سال‌های اخیر فعالیت خود را تا مناطق روستایی نیز گسترش داده است. در سال گذشته فعالیت کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در مراکز شهری عمده متمرکز بود اما هم‌اکنون کانون بخشی از فعالیت‌های خود پیویژه فعالیت‌های کتابخانه‌ای خود را تا دورافتاده‌ترین روستاها گسترش داده است. «مهدی باقری» مدیر روابط عمومی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان در زمینه فعالیت‌های فرهنگی این کانون می‌گوید:

اهدافی که کانون برای رشد فکری کودکان و نوجوانان (نسل جوان) پی گرفته است را می‌توان از بدو تاسیس این کانون از سال ۱۳۴۴ دنبال کرد. اساساً هدف از تشکیل کانون ایجاد امکانات لازم جهت رشد و پرورش فکری - ذوقی کودکان و نوجوانان و نیز کمک به شکوفایی استعدادهای ایشان براساس ارزشها و نظام تعلیم و تربیت

اسلامی در اوقات فراغت است.

کانون جوابگوی نیازهای افراد بین ۶ تا ۱۶ سال است و حدود ۴۰۰ مرکز فرهنگی - هنری نظیر کتابخانه‌های کودک و نوجوان، مراکز خاصی جهت انجام قصه‌گویی، شعرخوانی، سفالگری، خوش‌نویسی و داستان‌سرایی این قشر کودک و نوجوان را پوشش می‌دهد و باید اضافه کرد که این مراکز حدود ۷۰۰ هزار عضو دارد و بیش از ۲/۵ میلیون کودک و نوجوان از این فعالیتها بهره می‌گیرند. شایان ذکر است که کانون برای کودکان و نوجوانان روستایی کتابخانه‌های سیار روستایی تدارک دیده است تا در روستاها نیز بتوان خدمات فرهنگی را اشاعه داد.

فعالیت جدید و مناسبی که اخیراً از سوی کانون ایجاد شده است تاسیس نوعی کتابخانه در مکان‌هایی از کشور است که امکان ایجاد کتابخانه موجود نیست و آن ایجاد کتابخانه‌های پستی است. البته کتابخانه‌های پستی بیشتر شامل مناطق محروم کشور می‌شود که در این بخش نیز تاکنون موفق شده‌ایم تا حدود ۶۵ هزار عضو بپذیریم.

بطورکل برای تمامی این مراکز و مجموعه‌ها از مربیان فرهنگی - هنری - ادبی که تخصص خود را در این موارد کسب کرده‌اند استفاده می‌شود که این مربیان ۱۴۰۰ نفرند. تعداد کتاب‌هایی که در هر مرکز مورد استفاده قرار می‌گیرند تعداد ۱۰ هزار جلد است.

یکی دیگر از فعالیت‌های کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان برای رشد فکری سنین ۶ تا ۱۶ سال فعالیت‌های تولیدی است که توسط مدیران و کارشناسان باتجربه هدایت می‌شوند.

در رابطه با تولید و نشر کتب می‌توان گفت یک چهارم کتب مربوط به کودکان و نوجوانان به کانون تعلق دارد و در سال بطور متوسط چیزی بالغ بر ۱۲۰ تا ۱۵۰ عنوان کتاب تولید می‌کند که تیراژ این کتابها تعداد ۳۰ هزار جلد است.

فعالیت دیگر تولیدی کانون، تولید سرگرمی‌های سازنده مانند اسباب‌بازیهای آموزشی است که در سال ۱۵ عنوان سرگرمی توسط کانون تولید می‌شود.

در ارتباط با تولید فیلم می‌توان به تولید فیلم‌های سینمایی، انیمیشن (نقاشی متحرک)، عروسکی و کارهای خمیری اشاره کرد. که در سال حدود ۱۰ فیلم تولید می‌شود که می‌توان به فیلم «قصه‌های بازار» اشاره کرد که ۱۶ جایزه

داخلی و بین‌المللی را به خود اختصاص داده است.

درباره برپایی تأثیر برای کودکان و نوجوانان، کانون فعالیت‌های گسترده‌ای دارد و یک تأثیر ممکن است تا ۵۰۰ اجرا نیز داشته باشد و بطورگسترده مورد استقبال قشر جوان قرار می‌گیرد. از تولیدات دیگر کانون می‌توان به نوارهای صوتی و قصه که بین ۵ تا ۶ عنوان دارند اشاره کرد. اما کامل‌ترین و گسترده‌ترین فعالیت‌های کانون انجام کارهای پژوهشی است که در تمام زمینه‌های مورد اشاره در بالا فعالیت می‌شود. یعنی به پشتوانه کارهای تحقیقاتی و پژوهشی است که می‌توان به تولیدات فیلم و تأثیر، کارهای عروسکی و چاپ کتب و... دست یافت. یکی دیگر از اهداف کانون برای رشد فکری نسل جوان کشورمان برپایی نمایشگاههایی است که بعضی جنبه بین‌المللی نیز می‌یابد. مسابقات نقاشی برای کودکان از دیگر فعالیت‌های کانون است.

ما اعتقاد داریم اساس کار برای مقابله با این تهاجم باید از سنین کودکی آغاز شود. که در این‌باره اولیا کودکان هستند که باید به نوعی باورهای اصولی و لازم را در کودکان خود پرورش دهند و درواقع سرمایه‌گذاری اصولی فرهنگی را در آنها آغاز کنند.

نباید فراموش کرد که شکل‌های تهاجم فرهنگی در سنین مختلف گوناگون است مثلاً برای یک کودک تولید یک عروسک به نوعی می‌تواند انتقال فرهنگی خاصی را انجام دهد. البته غربی‌ها روی این زمینه فعالیت گسترده‌ای را آغاز کرده‌اند. مانند ساخت عروسک «باربی» که یک عروسک آمریکایی است. که فرهنگ یک زن آمریکایی در آن به خوبی رؤیت می‌شود و یا

عروسکی با نام «سندی» که محصول بازار مشترک است. برای مقابله با این نوع فعالیتها از سوی غرب، کانون نیز دست به انجام کاری نو زده است و آن ساخت عروسکهایی است با آداب و سنن اسلامی با پوشش اسلامی به نام‌های «سارا» و «دارا» که در محافل مختلف جنجال‌هایی را برپا کرده است. تمام این اقدام‌ها برای این است که چون عروسک با دخترچه‌ها رابطه تنگاتنگی برای ایجاد ارتباط با اولیای آنها دارد و دنیای واقعی کودک تاحدی با عروسکها شکل می‌گیرد.

این بحث بسیار وسیع است و می‌تواند در رشد کودک نقش به‌سزایی داشته باشد.

● «مهدی باقری» مدیر روابط عمومی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان: اساس کار برای مقابله با تهاجم فرهنگی باید از سنین کودکی آغاز شود.

● شکل‌های تهاجم فرهنگی در سنین مختلف گوناگون است. مثلاً برای یک کودک تولید یک عروسک به‌نوعی می‌تواند انتقال فرهنگی خاصی را انجام دهد.

بخش دیگری از تهاجم فرهنگی متوجه نوجوانان و نسل جوان است که به کمک بازیهای کامپیوتری این بستر ایجاد می‌شود چون این بازیها از فرهنگ غرب ناشی شده است، بدآموزی‌هایی داد که به‌راحتی می‌تواند به یک نوجوان منتقل شود و برای مقابله با این شیوه، کانون اقدام به ساخت یک دیسکت کرده است که بازی با منظومه شمسی است یا نوعی پازل یا دورچین را بصورت دیسکت آماده کرده و در دسترس کودکان به‌ویژه نوجوانان قرار داده است. کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان فعالیت‌های ادبی خود را به لحاظ فرهنگ ادبی و هنری غنی که در کشورمان داریم بنا گذاشته است که به همین خاطر دارای دو مرکز با دو مدیریت به نام «مرکز آفرینش‌های ادبی» است که نوجوانان و جوانان افراد مستعدی هستند که به این مراکز می‌آیند و استعدادهای خود را پرورش می‌دهند.

درحال حاضر کانون برای مقابله با شبیخون‌های فرهنگی مراکز متعددی نیز ایجاد کرده است که برای اقشار مختلف نوجوان کشورمان است. و می‌توان به مرکز رصدخانه (آسمان‌نما) کانون برای قشر دبیرستانی اشاره کرد. این رصدخانه منظومه شمسی را چه بصورت تئوری و چه کارگاهی به قشر جوان ما می‌آموزد. قشر جوان می‌تواند به‌راحتی با تجهیزات که در این رصدخانه ایجاد شده است سطح کرات ماه و مشتری را رصد کند. کودکان نیز می‌توانند به‌راحتی ستارگان، راه‌شیری و شب آسمان و اجرام آسمانی را توسط متخصصان امر

بیاموزند. مرکز دیگری برای کارهای زیست‌شناسی و زیست‌محیطی برقرار است تا افراد علاقه‌مند بتوانند به کمک میکروسکوپ‌های حساس محیط زیست خود را بهتر بشناسند.

مرکز جالب دیگری در کانون وجود دارد که

کودک و نوجوان می‌تواند با گذر از تونل زمان و گم‌کردن جهت، به کمک تصاویری که آموزشی و به صورت سمعی و بصری می‌باشند. بسیاری از رخدادهای تاریخی را بیاموزند.

درباره اوقات فراغت برای نوجوانان دیدگاه کانون پرورش فکری بر این است که نوآوری‌ها و خلاقیت‌های کودکان در اوقات فراغت شکل می‌گیرد و اگر زمینه‌های رشد این خلاقیت‌ها برای آنها فراهم بیاید می‌توان از آنها انسان‌هایی فعال، مبتکر و خلاق ساخت. روی این اصل است که کانون آزادانه به کودکان و نوجوانان، خدمات آموزشی می‌دهد تا آنها از وسایل و امکانات مراکز کانون بهره‌مند شوند. در این راستا کانون با تفکر هرچه بهتر برای اوقات فراغت نسل جوان به دنبال یافتن شیوه‌های جدید و برنامه‌ریزی‌های مناسب برای غنی‌سازی اوقات فراغت این قشر فعال و جوان کشورمان است نه پرکردن اوقات فراغت آنها.

کانون با برپایی کلاس‌های زبان توانسته است به ۲۵۰ هزار دانشجو که نوعاً از میان نوجوانان و جوانان هستند زبان‌هایی چون انگلیسی، فرانسه، آلمانی و عربی را بیاموزد.

در بخش اشتراک کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان سیستم‌های کامپیوتری بکار گرفته شده است تا برای ۷۰ هزار عضو با توجه به سن و تحصیلاتشان کتاب ارسال کند.

آنچه قابل توجه است تامین کردن اوقات فراغت کودک و نوجوان است تا او از ستین پائین به هویت واقعی خود پی برده و به مرور به فکر مسابلی که مربوط به فرهنگ و آداب و سنن او نیست، نیفتد. اگر تلویزیون برنامه‌های جاذب داشته باشد حتماً گزیرایی لازم برای جذب کودکان و نوجوانان خواهد داشت. رسانه‌های جمعی اگر مخاطبان خود را خوب بشناسند می‌توانند در دنیای کودکان با ایجاد صمیمیت و دوستی، درکی عمیق از مفاهیم مناسب ایجاد و آنها را به سمت هویت واقعی‌شان سوق دهند.

درمورد قشر نوجوان تهاجم فرهنگی به شکل دیگری آنها را مورد حمله قرار می‌دهد. می‌دانیم نوجوانان در سنی هستند که معمولاً از خود می‌پرسند که من کیستم؟ و اغلب دچار مشکل هویتی هستند اعتقاد من این است که باید بطور غیرمستقیم درباره این قشر جوان برخورد کرد. یعنی می‌توان اوقات فراغت آنها را با فعالیت‌های گروهی، گشت و گذارهای دسته‌جمعی متناسب با سن آنها غنی سازیم. تا

*** بخش دیگری از تهاجم فرهنگی متوجه نوجوانان و نسل جوان است که به کمک بازی‌های کامپیوتری این بستر ایجاد می‌شود.**

*** برای مقابله با پدیده‌های ضدارزشی باید به کمک ارزش‌های خودی به جنگ آنها برویم.**

بتوان آنها را از تفکر درمورد رفتارهای غربی دور کرده و به سمت ارزش‌های ملی و دینی خود بکشانیم. به عبارتی برای مقابله با پدیده‌های ضدارزشی باید به کمک ارزش‌های خود به جنگ آنها برویم. اساساً ایجاد گروه‌هایی چون «پانک و رپ» از سوی جمعی سوداگر و با اهداف خاصی صورت می‌گیرد که ردپای استثمار در آن پیدا است.

مساله‌ای که بسیار کم به آن پرداخته می‌شود مساله همسالان در میان نوجوانان است. همسالی و هم‌سال بودن در میان نسل جوان نقش موثری در رشد فرهنگی ایفا می‌کند. زیرا یک دوست نقش عمیقی روی هویت‌های همسالان خود می‌گذارد. پس اگر روی مقوله انتخاب دوست برای فرزندان دقت عمل شود، خیلی از مسایل حل خواهند شد و این برعهده خانواده‌هاست تا با ایجاد زمینه‌های مناسب برای فرزندان خود، آنها را در جهت یافتن دوستان خوب یاری کنند. متأسفانه بسیاری از خانواده‌ها این نقش را به‌خوبی ایفا نمی‌کنند و باعث می‌شوند تا ضدارزش‌هایی را که خود، آنها را ارزشی تلقی کرده‌اند به فرزندان خود انتقال داده و نسل جوان را به سوی این ضدارزش‌ها سوق دهند. فراموش نکنیم فرزندان امروز، مردان و زنان فردای جامعه و کشور هستند که دارای عواطف، استعدادها، خلاقیت‌ها و پتانسیل‌های بالقوه‌ای هستند که می‌توان با اتخاذ شیوه‌های از قبل برنامه‌ریزی شده و دقیق آنها را بالفعل کرد.

شیوه‌هایی که باید هرچه بیشتر موردتحقیق و کاوش قرار گیرند و این جز با اجرای کار کارشناسانه و با یاری جستن از ابزارها و امکانات دقیق آموزشی امکان‌پذیر نیست.

جوانان و ضرورت برنامه‌ریزی فراگیری

«دکتر معصومه ابتکار» قائم مقام کمیته ملی در دفتر امور زنان نهاد ریاست جمهوری و استادیار دانشگاه تربیت مدرس درخصوص

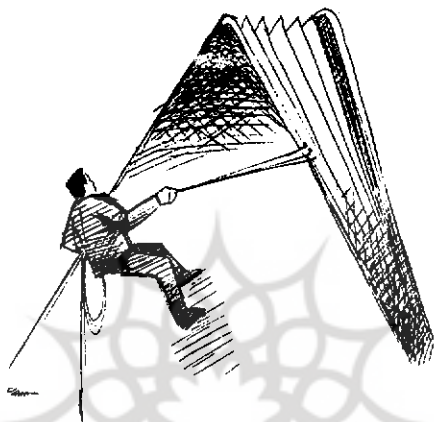
اهدافی که درجهت مدیریت و هدایت قشر عظیم زنان جوان انجام شده اظهار داشت: «جوانان بخش بزرگی از اجتماع ما را تشکیل می‌دهند و هریک از ما در زندگی روزمره خود به دلیل مسئولیت‌های شغلی و یا شخصی به‌گونه‌ای با این قشر اجتماع در تماس هستیم. هریک از ما ممکن است به‌گونه‌ای در سیاست‌گذاریها، هدایت و راهبری و تعلیم و تربیت آنها ایفاگر نقشی باشیم. ساده‌ترین شکل ارتباط ما، ارتباطی است که به‌عنوان پدر یا مادر با فرزندان خود داریم و به همین دلیل شناخت ویژگی‌های روحی و روانی و فیزیولوژیکی آنان و بسترسازی جهت رشد و تکامل آنها چه در عرصه کوچک خانواده و چه در عرصه اجتماع از وظایف اصلی و اساسی ماست. آنچه برای جوانان به‌دلیل برهه سنی ویژه‌ای که در آن قرار دارند ضروری و حیاتی است، شناسایی آنان به‌عنوان افرادی با استقلال رأی و حق انتخاب است. جوانان می‌خواهند قدرت انتخاب داشتن را تجربه کنند و ما باید با روش‌های سازنده این زمینه‌ها را در جوانان رشد دهیم. عزت نفس هر فردی برخوردار از حق انتخاب نهفته است و اگر ما این حق را از جوان بگیریم مسلماً نقش سازنده‌ای ایفا نکرده‌ایم. مساله مهم دیگر برقراری ارتباط صحیح با جوان است و بسیاری از مشکلات ما به دلیل عدم برقراری ارتباط صحیح و پیامدهای حاصل از این مساله است. البته این مشکل صرفاً مشکل اجتماع ما نیست بلکه مشکل جامعه بشری است و ما همواره با مساله شکاف بین نسل‌ها مواجه بوده‌ایم. مدیریت ارتباط صحیح بین نسل‌های مختلف موضوعی بسیار مهم است که توجه به آن، جلوی ازهم‌پاشیدگی جامعه را خواهد گرفت. کسانی که با جوانان به هر شکل ارتباط دارند باید از آگاهی کافی نسبت به شرایط روحی و جسمی جوان برخوردار باشند. باید مراحل مختلف تکامل جوان را به‌خوبی بشناسند. برای مثال در دوران بلوغ جوانان به تفکرات انتزاعی روی می‌آورند. برای اولین بار در دوران بلوغ است که جوانان از لاک خود خارج شده و به صورت جدی به مسائل ارزشی و اعتقادی فکر می‌کنند. با درنظرگرفتن مجموعه این عوامل و شناخت کافی و جامع از نیازهای جوانان در دوران‌های مختلف رشد و تکامل است که ما می‌توانیم سیاست فرهنگی خویش را پی‌ریزی کنیم. متأسفانه گاه سعی می‌کنیم که حرف‌هایمان را در قالب

*** «دکتر ابتکار»: ما در حال حاضر نگران خیل عظیم فارغ‌التحصیلان دانشگاهی که به‌سوی بازارهای کار سرازیر می‌شوند، هستیم.**

خوشبختانه درحال حاضر با مطرح شدن رشته‌های کار و دانش تا حدودی به این مساله توجه شده است ولی هنوز تا رفع کامل آن راه درازی باقی مانده است. علاوه بر اینها در نظام آموزشی‌مان، باید روی مسائلی نظیر روش زندگی، اقتصاد زندگی و... کار شود و جوانان ما از دانش و بینش کافی جهت رفع مشکلات آتی زندگی فردی‌شان برخوردار شوند. مطرح کردن و آموزش‌های تئوریک چه در دبیرستان‌ها و چه در دانشگاه‌ها نمی‌تواند رافع مشکلات عدیده ما باشد. اشتغال مساله‌ای است که اگر به آن توجه جدی نشود و برای آن برنامه‌ریزی لازم صورت نگیرد به رشد بزهکاری و انحرافات اجتماعی در جوانان منجر خواهد شد. دفتر امور زنان یکی از مخاطبین اصلی برنامه‌های خویش در زمینه‌های مختلف فرهنگی حقوقی و اجتماعی را دختران و زنان جوان می‌داند و در راستای توجه به نیازهای ویژه این قشر برنامه‌هایی در دست داشته است.

در اینجا لازم می‌بینم به دلیل مسئولیتی که در دفتر امور زنان نسبت به مسائل زنان دارم، تاکید بیشتری داشته باشم بر روی مسائل دختران و زنان جوان، در سال گذشته دفتر امور زنان، سمیناری تحت عنوان «دخترچه‌ها» را برگزار کرد. در این سمینار مقالات متعددی ارائه شد و یکی از نتایج آن برجسته کردن مسائل دختران جوان در نزد مسئولین کشور بود. زنان برای موفقیت در عرصه اجتماعی باید آموزش‌های لازم را از دوران کودکی و نوجوانی ببینند به‌گونه‌ای که آماده برای ایفا کردن نقش دوگانه‌ای که در خانواده و اجتماع بر دوش خواهند داشت بشوند. درواقع اگر می‌خواهیم روی نقش‌های مدیریتی زنان تاکید داشته باشیم و درصددیم از پتانسیل این قشر اجتماع بهره لازم را بگیریم باید به این مساله مهم توجه لازم را مبذول داریم. زنان نیمی از جمعیت کشور ما را تشکیل می‌دهند. یک زن از یک سو وظیفه مادری و همسری را در عرصه اجتماع کوچک خانواده برعهده دارد و از سوی دیگر می‌تواند مسئولیت‌های خطیر اجتماعی را پذیرا باشد.

دارد و ما باید به این نیاز به شکل درست و اصولی خویش پاسخ دهیم. یک راه عملی تحقق این هدف، برگزاری جشن‌ها در مقاطع لازم و ضروری است. در خلال چنین فعالیت‌هایی و در فضای نشاط‌آور آنها ما می‌توانیم با طرح الگوهای سازنده، جوانان را به سمت مسیرهای درست زندگی هدایت کنیم و درواقع با ایجاد جاذبه‌های خاص خودمان، به مقابله با تهاجم فرهنگی برخیزیم. در کنار نفی و افشای ابعاد غیرانسانی فرهنگ‌های وارداتی باید ابعاد زیبا و غنی این فرهنگ و هنر اسلامی را برای جوانان عرضه نماییم و این مستلزم یک تلاش و بسیج فرهنگی و هنری گسترده است.



مشکل دیگر جوانان ما موضوع اشتغال است. واقعیت آن است که ما در وضعیت انتقال اقتصادی از دوران جنگ به دوران سازندگی قرار داشته و دریک وضعیت ثبات اقتصادی قرار نداریم. طبعاً وقتی شرایط ثبات حاکم نباشد آن برابری و عدالت اجتماعی که دین ما بر آن تاکید دارد نیز وجود نخواهد داشت و مشکل اشتغال و فرصت‌های نابرابر شغلی نیز از معضلات دوران انتقال است. ما درحال حاضر نگران خیل عظیم فارغ‌التحصیلان دانشگاهی که به سوی بازارهای کار سرازیر می‌شوند هستیم. آیا همه آنها در مشاغل متناسب با تخصص خویش جذب خواهند شد؟ و آیا اصولاً برنامه‌ریزی‌های کلان برای هدایت درست قشر عظیم تحصیل‌کرده جوان وجود دارد؟ اینها معضلاتی انکارناپذیر است که باید برای آنها چاره‌اندیشی شود. یک راه برای حل معضل هدایت جوانان به سمت خوداشتغالی وجود دارد و آن آموزش دادن به جوانان درجهت استفاده از هنر و توان‌شان برای خلق چیزهای تازه است و البته این مساله مستلزم دگرگونی در نظام آموزشی ماست.

نصیحت، القا «مطالب» و القا «محدودیت» به جوانان اعلام کنیم و کمتر به بازکردن راههای رشد در مقابل یک جوان می‌اندیشیم. در بسیاری از موارد روش محدودسازی را انتخاب می‌کنیم چرا که ساده‌ترین روش است و از روش ارائه طریق که به مراتب دشوارتر است اجتناب می‌کنیم. طبیعت جوان، طبیعت عصیانگری است. یک راه، مقابله با این عصیانگری است اما در مقابل آن، راه دیگر درک این طبیعت بیقرار است و اگر ما جوانان را درک کنیم مسلماً با موفقیت بیشتری قادر به هدایت آنها در مجراهای اصیل و سازنده خواهیم بود. برای مثال ما می‌توانیم حس لذت‌جویی معنوی را در مقابل لذت‌هایی که غرب به جوانان هدیه می‌کند، در آنان رشد دهیم. پایداری و عمق لذت معنوی را جوانان به‌خوبی تشخیص می‌دهند و زمینه‌های این تجربه در فرهنگ دینی ما به‌خوبی وجود دارد.

از تجربه شخصی‌ام برای شما بگویم: یک روز پسرم سوالی بسیار ساده را برای من طرح کرد. او گفت: مادر آیا من مشکلات‌هایم را تنها بخورم بهتر است و یا آنها را به دوستانم بدهم. من در پاسخ وی گفتم پسرم اگر مشکلات‌هایت را خودت بخوری از آنها لذت می‌بری ولی وقتی مشکلات‌هایت تمام شد لذت تو هم تمام می‌شود. اما اگر آنها را به دوستانت بدهی آنها با تو دوست می‌شوند و تو همیشه از دوستی آنها لذت خواهی برد».

ما در مقام پدر، مادر، مربی، سیاست‌گذار و... باید به جوانان پیام‌وزیم که لذت‌های آتی، فرد را دچار خلاء روحی خواهد کرد و نقطه مقابل آن لذات معنوی است که درواقع لذت بردن از ارزش‌های پایدار زندگی است.

متأسفانه ما امروزه شاهد هجوم دستگاه‌های تبلیغاتی غرب و تهاجم فرهنگی آنها هستیم. یک دلیل موفقیت غرب استفاده از جاذبه‌های صوتی و تصویر در جلب جوانان است. آنان به دنبال این هدف هستند که جوانان را آنچنان درگیر حس لذت‌جویی نمایند که دیگر فرصت و میلی برای پرداختن به مسائل سیاسی و اجتماعی در آنها وجود نداشته باشد. ما نیز باید راه کارهای خویش را برای مقابله با این مساله درپیش بگیریم و یک پیشنهاد، استفاده هرچه تمام‌تر از تجربه شادی برای جوانان است. متأسفانه ما در تجارب دینی‌مان کمتر روی تجربه شادی کار کرده‌ایم. شادی نیازی که در بطن وجود نسل جوان وجود



آموزش غیر حضوری اصول و فنون مذاکره؛ فعالیتی نو در ایران



تغییرات و تحولات سریع و روزافزون علوم حاکی از نیاز هرچه بیشتر افراد به دانش روزآمد و کارآمد است و پاسخگویی به این نیاز جز از طریق آموزش و انتقال اطلاعات مربوط به هر علم امکان پذیر نیست. به همین دلیل آموزش مستمر تبدیل به یک ضرورت شده است که بخش مهمی از زندگی افراد را تشکیل می دهد. آموزش به عنوان یک روش علمی انتقال دانش و اطلاعات، خود نیز دستخوش تغییر و تحول است تا که بتواند به بهترین نحو، بستر و محمل انتقال علم باشد، لذا با استفاده از تکنولوژی های پیشرفته در صدد رفع نیاز آموزشی افراد است. یکی از شیوه های نوین آموزش، نظام آموزش از راه دور است که با بهره گیری از امکانات یک یا چند رسانه به صورت صوت، تصویر و متن کتبی به انتقال موثر مفاهیم می پردازد. در واقع هدف اصلی در این نظام آموزشی توسعه، گسترش و تسهیل دستیابی به آموزش در اقصی نقاط است.

سازمان مدیریت صنعتی با برخورداری از پشتوانه علمی و تجربی بیش از سه دهه فعالیتهای مستمر در زمینه آموزش، مشاوره و تحقیق، اینک برای محقق ساختن هدف خود مبنی بر تجهیز مدیران کشور به ضروری ترین، مبرم ترین و تازه ترین دانشها و اطلاعات، این شیوه نوین آموزشی را که در بسیاری از کشورها کاربرد وسیع دارد، به کار گرفته است و به عنوان اولین طرح بسته آموزش از راه دور، موضوع مهم و مورد نیاز «اصول و فنون مذاکره» را انتخاب کرده است. دلیل این انتخاب، کاربرد دایمی مذاکره در اشکال متفاوت زندگی انسانهاست. زیرا مذاکره لازمه زندگی اجتماعی و برطرف کننده نیازهای گوناگون و ابزار برقراری ارتباط سازمان یافته میان انسانها و سازمان های مختلف اجتماعی برای رسیدن به توافق است. بطور کلی هدف از یک مذاکره، نیل به توافقی مسالمت آمیز و دوستانه بین دو یا چند طرف اعم از اشخاص حقیقی یا حقوقی در مورد منافع و مسائل مورد علاقه آنهاست. بدیهی است که انجام یک مذاکره خوب نیاز به مهارت دارد

و از آنجا که مهارت هم آموختنی است، این بسته آموزشی بر آن است که مهارت انجام یک مذاکره خوب را آموزش دهد. خبرنگار تدبیر در زمینه ویژگی ها و اهمیت آموزش از راه دور و تجربه جدید سازمان مدیریت صنعتی با «آقای دکتر مسعود حیدری» استاد و متخصص محتوا و خانم صادقی نیا مجری و کارشناس محتوای این بسته آموزشی به گفتگو نشسته است.

● دکتر حیدری: در مورد اینکه آموزش از راه دور چیست، چنین گفت:

همراه با پیشرفت علم و تکنولوژی، وسایل آموزش انسان ها نیز پیشرفت می کند. به عبارت دیگر آموزش از راه دور به عنوان یک نوع نظام آموزشی با استفاده از آخرین تکنولوژی های ارتباطی به وجود آمده است. تکنولوژی مورد استفاده در این نظام محاسن و مزایایی را برای آن ایجاد کرده است، از جمله:

- رفع محدودیت استقرار استاد و دانشجو در یک فضا و محل معین، زیرا در این نوع آموزش استاد برای برقراری ارتباط با دانشجو نیازی به حضور فیزیکی در یک محل مشخص ندارد.

- رفع محدودیت زمان معین برای کسب آموزش، زیرا در نظام آموزش کلاسیک، لازم است دانشجو در یک زمان معین آموزش ببیند در حالیکه در آموزش از راه دور، دانشجو از مناسب ترین وقت خود برای کسب آموزش استفاده می کند. یعنی دانشجو با مدیریت بر زمان

مشخص خود، موقعیت مناسبی را برای تخصیص به آموزش فراهم می آورد.

- امکان تکرار یک درس به دفعات دلخواه، در این نظام به نیاز دانشجو برای فهم مطلب از طریق امکان پذیر بودن تکرار مطالب، پاسخ گفته می شود.

- کاهش هزینه های آموزشی، در آموزش از راه دور، منابع لازم برای آموزش و به تبع آن هزینه های آموزش کاهش پیدا می کند. زیرا برخلاف آموزش های کلاسیک به منابعی همچون محل معین و تجهیزات و خدمات لازم، نیازی نیست.

- امکان آموزش مستقل و تعدد و تنوع دانشجو، در این نوع آموزش هماهنگی و تناسب استفاده کنندگان از نظر سنی، تحصیلی، تجربه کاری و... ضرورتی ندارد، زیرا هر یک بطور مستقل می تواند آموزش ببیند.

این مزایا سبب شده است که این نظام آموزشی در دنیا به سرعت پیشرفت کند. آموزش از راه دور معمولاً با استفاده از آخرین تکنولوژی های انتقال اطلاعات اقدام به آموزش می کند چرا که اصولاً آموزش به معنی انتقال اطلاعات از شخصی که بیشتر می داند به شخصی است که علاقمند به دانستن آن اطلاعات است.

راههای انتقال اطلاعات در این نوع آموزش استفاده از تصویر، صوت و نوشتار است با این توضیح که توزیع محتوای آموزش بین این سه

روش بستگی به این دارد که کدامیک از آنها بهترین وسیله انتقال مفهوم مورد نظر هستند. بنابراین ظرافتی که در کار آموزش از راه دور وجود دارد توجه به این نکته است که مطالب آموزشی با مناسب‌ترین روش (صوت، تصویر و نوشتار) ارائه شوند و علاوه بر آن انسجام میان مطالب از بین نرود.

دکتر حیدری در مورد اینکه چرا سازمان مدیریت صنعتی موضوع اصول و فنون مذاکره را به عنوان اولین بسته آموزشی از راه دور انتخاب کرد گفت: اصولاً رسالت اصلی سازمان مدیریت صنعتی که طی ۳۴ سال گذشته هم در آن جهت تلاش کرده است، افزایش توانمندیها و مهارتهای مدیریت در کشور در سطح موسسات صنعتی، اقتصادی، تولیدی و بنگاه‌هاست.

در ارتباط با موضوع اصول و فنون مذاکره، حقیقت این است که تا چند سال گذشته اهمیت و ارزش کسب مهارت در اصول و فنون مذاکره بویژه در مذاکرات خارجی چندان درک نشده بود. اما هر قدر ارتباطات کشور با سایر کشورها چه در سطح خرد و چه در سطح کلان افزایش یافت این احساس نیز قوت گرفت که تمامی این ارتباطات به مذاکره میان افراد داخلی و طرفهای خارجی ختم می‌شود. مذاکراتی که طی آنها لازم است به هنگام انعقاد قرارداد کلیه حقوق مشروع برای طرفهای مذاکره‌کننده حفظ شود. لذا سازمان مدیریت صنعتی به‌ویژه از سال ۱۳۶۰ وارد زمینه جدیدی از کار مشاوره یعنی ارائه خدمات مشاوره‌ای به سازمان‌ها، شرکتها و موسسات بزرگ ایرانی در زمان مذاکرات آنها با کشورهای خارجی شد. این مشاوره هم در سطح تهیه، تنظیم و ارائه قراردادها بین‌المللی و هم در سطح مشارکت فعال در مذاکرات مربوط به قراردادهای بین‌المللی آنها انجام می‌گرفت و طی ۱۵ سال گذشته سازمان نقش ارزنده‌ای در ارائه این خدمات ایفا کرده است.

در واقع سازمان مدیریت صنعتی فرهنگ مذاکرات خارجی در انعقاد قراردادهای بین‌المللی را در ایران ایجاد کرد، زیرا احساس نمود علاوه بر اینکه خود باید نقش فعالی در انجام مذاکرات خارجی داشته باشد، لازم است، به تدریج فرهنگ مذاکرات را بطور عام و فرهنگ مذاکرات بین‌المللی را بطور خاص گسترش دهد. بدین منظور برای انجام این خدمت اقدام به برگزاری سمینارهای متعدد و مکرر در سطح کشور و نیز انتشار کتاب در این زمینه کرد و

سپس برای نشر گسترده‌تر فرهنگ مذاکره صحیح در مملکت به‌طرقی کارآ و موثر تر بدون نیاز به منابع متعدد از نظر استاد و محیط آموزشی از حدود ۲ سال پیش، فکر استفاده از نظام آموزش از راه دور در زمینه اصول و فنون مذاکره در آن قوت گرفت. البته سازمان برای سازماندهی این کار به دلیل اینکه اولین کار در سطح کشور بود، با مشکلات زیادی مواجه شد ولی با تخصیص امکانات فراوان از نظر مالی و انسانی به این امر، خوشبختانه این مهم را به‌انجام رساند.

سازمان مدیریت صنعتی احساس می‌کند با انجام این کار صرف‌نظر از یک خدمت آموزشی در یک رشته خاص، یک خدمت ملی انجام داده است. زیرا نداشتن مهارت کافی در مذاکرات خارجی سبب می‌شود بهای سنگینی توسط کشور پرداخت شود. در غالب مذاکرات بین‌المللی، طرفهای خارجی مذاکره معمولاً مجربترین افراد با آخرین مهارتهای مربوط به مذاکرات بین‌المللی و گاه متأسفانه با تجهیز به آخرین تکنیک‌های نادرست مذاکره یا تیرنگهای مذاکراتی- هستند، به همین جهت وظیفه مذاکره‌کنندگان ایرانی مشکل‌تر می‌شود یعنی نه تنها باید از مهارتهای مورد نیاز یک مذاکره خوب آگاه باشند بلکه باید مهارتهای مقابله با مذاکره‌کنندگانی را که شیوه‌های نادرست مذاکره را در پیش می‌گیرند را هم بدانند.

در این بسته آموزشی سعی شده است علاوه بر بحث در مورد مذاکرات خارجی، فضای چنین مذاکراتی با استفاده از نمونه‌های مختلف که تماماً مبتنی بر واقعیت است، به تصویر کشیده شود تا استفاده‌کننده از بسته، خود را در آن محیط مجسم کند. در بسته اصول و فنون مذاکره فکر گرایش مذاکرات خارجی، ممکن است این ذهنیت را ایجاد کند که بسته منحصرأ برای مذاکرات خارجی است در حالیکه مذاکره به جهت عمومیتی که دارد و افراد همواره در طول عمرشان در حال مذاکره با یکدیگر در موارد مختلف هستند، دارای شالوده، زیربنا و مهارتهای عام است، به همین دلیل این بسته نیز برای توضیح اصول و فنون مذاکره ابتدا از مهارتهای عام صحبت می‌کند، مهارتهایی که دانستن آن برای همه لازم است زیرا کیفیت زندگی انسان را بالا می‌برد، خواه مذاکره‌کننده در محیط خانواده باشد یا در محیط کار. در این بسته برای نشان دادن پیچیدگی‌های مهارت مذاکره که در مذاکرات خارجی مصداق بارز پیدا می‌کند،

اصول و فنون مذاکره با گرایش مذاکرات خارجی نیز مطرح شد. شایان توجه و ذکر مجدد است که این بسته صرفاً برای استفاده افرادی که پشت میز مذاکره با افراد خارجی می‌نشینند نیست بلکه برای افراد مذاکره‌کننده در هر سطحی همچون خانواده، مدرسه، شهر و کشور بسیار مفید و موثر است.

مقایسه میزان تاثیرگذاری آموزش از راه دور با آموزش حضوری

بدیهی است که هر یک از این روشهای آموزشی مزایا و محدودیتهای خاص خود را دارد. مزیت ویژه آموزش حضوری، تماس و ارتباط رویاروی استاد و دانشجو با یکدیگر است، به‌طوریکه روش بیان و تفهیم مطالب توسط استاد می‌تواند اثرات مطلوب یا نامطلوب بر نحوه یادگیری دانشجو داشته باشد. در آموزش حضوری، استاد به‌هنگام ورود به کلاس درس امکان شناسایی مخاطبان خود را از جنبه‌های مختلف اعم از سن، تحصیلات، تجربه و... دارد، بنابراین می‌تواند مطالب خود را با هماهنگی با مخاطبان، ارائه کند، زیرا نوع مخاطبان روی محتوا و روش تدریس اثر می‌گذارد. تطبیق استاد و دانشجو همچون تطبیق مردمک چشم با نور است. استاد موفق در این روش، کسی است که بتواند به‌سرعت این هماهنگی را بوجود بیاورد. در آموزش از راه دور که ارتباط مستقیم بین استاد و دانشجو وجود ندارد، این تطبیق به‌صورت دیگری اتفاق می‌افتد. در آموزش از راه دور تطبیق مورد نظر از طریق انتقال مفاهیم با ساده‌ترین و روشن‌ترین بیان و روش که با طیف وسیع مخاطبان متناسب باشد، صورت می‌گیرد.

● خانم صادقی‌نیادرمورد آموزش از راه دور و ویژگیهای آن چنین گفت:

نظام آموزش از راه دور قدمتی ۳۰-۲۰ ساله در دنیا دارد و در بسیاری از کشورها به عنوان یک شیوه مشخص آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. سازمان مدیریت صنعتی با توجه به مأموریت خود که توسعه ظرفیت مدیریت در کشور است و نیز به دلیل سرعت و شتاب تحولات علوم از جمله علم مدیریت که مدیران را به جهت اثرگذاری بر سازمان‌های خود از طریق اتخاذ تصمیمات مختلف، بیش از هر گروه دیگری نیازمند دسترسی به اطلاعات تازه و به‌روز در زمینه تحولات محیطی می‌کند، به این شیوه روی آورد و با در نظر گرفتن مشغله مدیران

تکنولوژی نوین ION

بشر با پیشرفت علم الکترونیک از جمله میکرو پروسورها توانست از یک سو به این تکنولوژی دست یابد تا علاوه بر اندازه گیری کمیت های برق بتواند کیفیت آن را نیز همواره مشاهده و کنترل نماید و از سوی دیگر جهت اعمال همزمان مدیریت های اطلاعات، نگهداری، تعمیرات، انرژی و دیسپاچینگ (تله متری - تله کنترل) از آن بهره بجوید.

در این راستا از سوی شرکت مهندسی اترک انرژی و با همکاری شرکت (PML) کانادا، سیمینار شیوه های دستیابی «همزمان» به اهداف مدیریت بار، دیسپاچینگ، نگهداری (PM) و بهره جویی از تکنولوژی نوین ION (INTEGRATED OBJECT NETWORK) در نیمه دوم دی ماه امسال در هتل لاله تهران برگزار شد.

در این نشست دو روزه که مدیران کل، معاونین و کارشناسان وزارتخانه های نیرو، نفت و صنایع همچنین شرکت توانیر، پالایشگاه های نفت و گاز، کمیته ملی انرژی، موسسه بین المللی مطالعات انرژی و سازمان بهره وری انرژی و سایر موسسه های ذیربط همچنین جمعی از مهندسين مشاور حضور داشتند، کارشناسان شرکت PML کانادا به تشریح کاربردهای گوناگون تکنولوژی جدید ION در مدیریت اطلاعات، نگهداری و مدیریت انرژی پرداختند.

سخنران بخش افتتاحیه این سیمینار مهندس «سعید شعاری نژاد» مدیرعامل شرکت مهندسی اترک انرژی بود که مبنای مدیریت های اطلاعات، نگهداری، دیسپاچینگ و نقش سیستم های هوشمند در اعمال این مدیریت ها را تشریح کرد. وی با اشاره به مدیریت های اطلاعات و نگهداری باتوجه به مشکلات عدیده ای که بر سر راه ورود قطعات و ایجاد پتانسیل های لازم جهت بهینه سازی انرژیها و مسایل انرژی وجود دارد گفت: دنیای امروز دنیای اطلاعات و حتی به عبارت ساده تر مبارزه اطلاعاتی است و سالانه میلیاردها دلار صرف جمع آوری اطلاعات و موازی با آن اختراع ابزاری پیشرفته تر به منظور دستیابی سریع به اطلاعات می شود. این یک امر طبیعی و بدیهی است زیرا اطلاعات پایه اصلی

و محدودیت زمان برای حضور آنان در کلاسها، به استفاده از آموزش از راه دور به عنوان ابزاری برای محقق ساختن ماموریت خود تمایل پیدا کرد. چنانکه گفته شد نیاز روزافزون مدیران به اطلاعات و دانش روزآمد از یکسو و نداشتن فرصت کافی برای حضور در کلاسها و سیمینارهای متداول از سوی دیگر، سازمان را بر آن داشت که نمی توان این نیاز را بدون پاسخ گذاشت. به همین دلیل یکی از بهترین روشهای انتقال مفاهیم و اطلاعات آن هم در سطحی وسیع و گسترده یعنی بسته آموزش از راه دور را به کار گرفت.

قابل ذکر است که استفاده از این روش پرمبنای مطالعه و تحقیقی صورت گرفت که طی آن میزان تمایل مخاطبان (مدیران) و اعتقادشان به تاثیر آموزش در کیفیت کار آنان با تاکید بر آموزش از راه دور مورد بررسی قرار گرفت. موضوع اصول و فنون مذاکره نیز براساس اولویت های مورد نظر مدیران انتخاب شد.

ذکر این نکته لازم است که تهیه این بسته آموزشی، باب جدیدی از تجربه را پیش روی سازمان باز کرد. این تجربه به عنوان اولین کار در سطح کشور همچون هر کار جدید و بدون سابقه احتیاج به جسارت داشت و سازمان با تخصیص امکانات زیاد علاوه بر کسب تجربه ای خوب و موفق، در مسیر ارائه یک خدمت ملی گام برداشت.

در استفاده از بسته آموزش از راه دور اصول و فنون مذاکره توجه به نکات ذیل لازم است:

این بسته از ۳ رسانه مشخص متن کتبی، نوار صوتی و نوار ویدیویی تشکیل شده است که در ارتباط مستقیم با یکدیگرند و به تنهایی قابل استفاده نیستند. یادگیرنده اگر راهنمای بسته آموزشی را پیش رو داشته باشد به خوبی می تواند از ترکیب این سه رسانه استفاده کند.

این بسته به عنوان یک «دوره جامع و کامل اصول و فنون مذاکره» ارزیابی شده است که دارای گواهینامه نیز هست. عامل جامعیت و کامل بودن آن نیز به دلیل استفاده از متن، تمرین، نمونه ها و تحلیل های همراه با آن است که میزان یادگیری را بسیار افزایش می دهد.

طراحی و تهیه این بسته آموزشی در توسعه امر آموزش در نقاط دوردست کشور کمک شایانی می کند. □

کلیه مدیریت ها و حتی در کلیه سطوح از محدوده یک فرد تا یک جامعه و از یک دستگاه کوچک تا یک صنعت بسیار پیچیده و گسترده می باشد. بحث بعدی خصوصیات «اطلاعات» می باشد. که اهمیت آن به مراتب بیشتر از خود «اطلاعات» است. زیرا خصوصیات آن تعیین می کند که آیا «اطلاعات» به نفع استفاده کننده آن می باشد یا خیر؟ به عبارت دیگر اطلاعات وقتی مثر ثمر خواهد بود که «موثق»، «دقیق» و به لحظه یا به روز باشد در غیر اینصورت نه تنها مفهوم خود را از دست می دهد بلکه نبودنش به مراتب مفیدتر از بودنش است.

اولین نکته ای که پیرو بحث درمورد خصوصیات اطلاعات مدنظر قرار می گیرد «سعی در حذف حداکثر امکان انسان از نقش جمع آوری کننده اطلاعات» می باشد. زیرا انسان علیرغم توانایی برجسته و بسیار بالای خود در تجزیه و تحلیل ها، موجود بسیار ضعیفی در جمع آوری اطلاعات با خصوصیات فوق به ویژه در صنعت می باشد زیرا حواس پنجگانه و احساسات او در مسیر جمع آوری اطلاعات قرار می گیرد و لذا نمی تواند کاملاً موثق، دقیق و به لحظه باشد و احتمال اینکه کاملاً بر خلاف واقع نیز باشد زیاد است.

دو کلمه تعمیرات و نگهداری به عبارتی ترجمه فقط یک کلمه MAINTENANCE است که یک معنی دارد و آن هم «نگهداری» است ولی به غلط معادل «تعمیرات» یا «تعمیرات و نگهداری» و یا «نگهداری و تعمیرات» قرار داده شده و در فرهنگ ما (چارت های سازمانی، گفتار و...) جا افتاده است. ریشه آن یعنی استفاده از کلیه تعمیرات و یا تقدم تعمیرات بر نگهداری تا حدودی فرهنگی است. مثال ساده و عینی آن مردم خودمان هستند یعنی کمتر کسی از افراد جامعه بدون درد گرفتن دندان یا احساس ناراحتی در بخشی از بدن خود به پزشک جهت مثلاً چک دوره ای مراجعه می کنند بلکه پس از احساس درد (آن هم اگر حوصله اش را داشته باشد و با مسکن رفع نگرده) به پزشک مراجعه می کند و ایجاد درد یعنی ایجاد مشکل مانند مثلاً پوسیدگی دندان!! بدیهی است که هیچ دردی یا مشکلی

عمدتاً به صورت آنی ایجاد نشده و نخواهد شد و مثال روشن آن پوسیدگی دندان است که ابتدا کاملاً جزئی بوده و بتدریج با عدم رسیدگی آن عمده شده و هزینه رفع آن بسیار بالا ولی هزینه چک دوره‌ای دندانها به مراتب کمتر از هزینه رفع پوسیدگی فقط دندانها می‌باشد. این تشبیه کاملاً در مورد موضوع نگهداری و تعمیرات در صنایع ما هم (مستقل از نوع آن) مصداق دارد. در ادامه این بحث و اثر رشد فرهنگی در این مساله، می‌توان به مثال بسیار ساده زیر اشاره نمود: اگر دستگاهی در تاسیساتی خراب شود و نیاز به تعمیرات داشته و مستقل از اینکه هزینه آن چقدر باشد (در مقایسه به اهمیت آن در تولید) کلیه مدیریت‌ها اعم از فنی، مالی، تدارکات و حتی



مدیر عامل بسیج شده و ضمن تامین بسیار سریع بودجه آن، دستگاه تعمیر شده و در راه‌اندازی مجدد آن سعی بسیار می‌شود!

حال اگر مدیریت مثلاً نگهداری، برنامه‌ای برای اجتناب از ایجاد چنین اشکالاتی ارائه نماید، موضوع عمده با گذشتن از موانع بسیار زیادی با تهیه گزارش‌های گوناگون و پس از گذشت مدتی طولانی اگر امکان‌پذیر و تصویب هم شود، بعد از آن تامین بودجه برای سالهای آتی ... آغاز می‌گردد.

شعاری‌نژاد ادامه داد: هدف از مدیریت دیسپاچینگ اساساً نوعی مدیریت اطلاعات است. زیرا هدف اصلی دیسپاچینگ جمع‌آوری اطلاعات و در مرحله بعدی کنترل نظارت‌گونه می‌باشد. بدیهی است با اعمال این مدیریت به اهداف بسیاری می‌توان دست یافت. این سیستم

در وزارت نیرو (شبکه برق) سالهاست اجرا شده است. که در صنعت آب در مراحل آغازین خود بوده و در صنایع نفت و گاز عمده در بخش پروسس انجام شده است. کمتر تاسیسات نفت و گاز و پالایشگاهی است که مجهز به سیستم دیسپاچینگ نیروگاه (بخش برق) و شبکه برق‌رسانی خود باشد زیرا فقط بطور ناقص در پروژه‌های پالایشگاهی جدید اجرا شده است. اگر بخواهیم مدیریت انرژی را اجرا و یا برنامه‌های PM را صحیح پیاده کنیم، وجود سیستم دیسپاچینگ مطمئن، کلید اصلی و اولیه حل مساله است و سرمایه‌گذاری در آن به نفع صنعت خواهد بود.

مهندس شعاری‌نژاد اضافه کرد: ممکن است این مطلب تداعی شود که چرا اغلب صنایع (حتی صنعت برق در راه ولتاژهای 63KV و پائین‌تر) تاکنون مجهز به این سیستم نشده‌اند. که می‌توان گفت دلیل آن پرهزینه بودن سیستم‌های دیسپاچینگ یا اسکادای قدیمی و عدم توجه اقتصادی آن است. حال که هزینه تهیه و نصب این سیستم‌ها به‌ویژه نوع هوشمند آن به چندین دهم اسکاداهای معمولی رسیده است، تجهیز صنایع گوناگون کاملاً از نظر اقتصادی نه تنها قابل توجه است بلکه بسیار هم مقرون به صرفه است. با استفاده از سیستم ION می‌توان بطور همزمان به اهداف زیر دست یافت:

- ۱ - مدیریت انرژی (بار)
- ۲ - دیسپاچینگ (تله‌متری و تله‌کنترل)
- ۳ - بخش اعظم مدیریت نگهداری و تعمیرات
- ۴ - ثبت خطاها و شکل موج ولتاژها و جریانها هنگام خطا
- ۵ - حفاظت و کنترل
- ۶ - ثبت وقایع
- ۷ - اندازه‌گیری، ثبت و کنترل اعوجاجهای هارمونیک
- ۸ - اندازه‌گیری کلیه پارامترهای برق (نامحدود) سخنران بعدی این نشست، مهندس «داگلاس کوپ»، مهندس کاربردی و کارشناس ارشد شرکت PML کانادا با تشریح تکنولوژی هوشمند ION چنین گفت:

این سیستم که سخت‌افزارهای گوناگون براساس کاربردها و نیازهای شبکه‌های برق و صنایع و نرم‌افزارهای متناسب با مدیریت‌های دیسپاچینگ را دربرمی‌گیرد از سه قسمت اصلی تشکیل می‌شود:

- ۱ - تجهیزات هوشمند اندازه‌گیری، کنترل،

حفاظت، رکوردکننده حالت‌های عادی و گذرا که اصطلاحاً IED (INTELLIGENT ELECTRONICS DEVICE) نامیده می‌شود و در محل نصب یا تغذیه تجهیزات تولید و مصرف برق و یا تجهیزات مکانیکی و ... نصب می‌شود.

۲ - خطوط مخابراتی یا ارتباطات (COMMUNICATION) که می‌تواند شامل انواع زیر باشد: خطوط مستقیم (RS 485 یا کابل یک زوجی تلفن)، خطوط تلفن داخلی یا شهری، خطوط بین شهری، بی‌سیم‌های موجود یا گیرنده / فرستنده / مودم‌های بسیار پیشرفته جدید اطلاعات (DATA) که هیچ نوع تاسیسات مرکزی نداشته و در اندازه‌های کوچک ساخته و قادر است تبادل اطلاعات را تا فواصل حتی ۲۰۰ مایل (بین مرکز دیسپاچینگ و تجهیزات جمع‌آوری اطلاعات یعنی IEDها) به صورت بی‌سیم انجام دهد و قیمت آن تقریباً برابر با یک کیلومتر تا ده کیلومتر کابل تلفن و یا متراژ کمتری می‌باشد.

۳ - مرکز یا مراکز استفاده‌کننده از این اطلاعات که از کامپیوترهای (PC) تشکیل شده به صورت شبکه کامپیوتری WAN/LAN به یکدیگر وصل بوده و برحسب نیاز خود، بخش مربوطه را اخذ و بکار می‌گیرند.

بطورمثال در یک شبکه برق شامل نیروگاه، پست‌های برق و مصرف‌کنندگان عمده، تعداد موردنیاز از سخت‌افزارهای IED در نیروگاه، پست‌های برق و مصرف‌کنندگان نصب شده و اطلاعات آنها همواره در شبکه‌های کامپیوتری WAN/LAN وجود دارد و مدیریت‌های دیسپاچینگ، مهندسی، نگهداری، تعمیرات، عملیات، امور مالی و ... از این اطلاعات استفاده می‌کنند.

تنها تفاوت عمده سیستم هوشمند اسکادا و ION در این است که سیستم هوشمند اسکادا به صورت شعاعی به مرکز دیسپاچینگ وصل می‌شود و محدودیت در تعداد سخت‌افزارهای IED و پورت‌های کامپیوتر دارد ولی در سیستم ION و نرم‌افزار PEGASYS این مساله حل شده است.

شایان ذکر است که در بخشی از این نشست تجارب برخی از کارشناسان ایرانی در استفاده از سیستم‌های هوشمند از نظر کاربردی تشریح و راه‌حل‌های موثر جهت حل مشکلات آنها موردبررسی قرار گرفت. □ علی اکبر بابایی

واحدهای صنعتی و اجرای پیمانهای زیست محیطی

در این راستا دستیابی به استانداردهای کنترل و مدیریت محیط زیست به ویژه استانداردهای سری (ISO-14000) ضروری به نظر می رسد.



«دکتر حمیدرضا غفارزاده» مسئول مدیریت طرحهای عمرانی برنامه عمران سازمان ملل متحد (UNDP) به ارائه مقاله خود در زمینه همکاری فنی سازمان ملل در چارچوب پیمانهای زیست محیطی پرداخت و اظهار داشت: معاهدات بین المللی مبین توافق دولتها در ارتباط با اولویت دهی به موضوعات و مشکلات جهانی و نیز در ارتباط با دستورالعمل هایی است که برای توجه به این موضوعات و حل این مشکلات مشترکاً تهیه می شود. توجه جامعه جهانی به مشکلات زیست محیطی پس از کنفرانس استکهلم در سال ۱۹۷۲ سبب تدوین معاهدات بین المللی متعددی در زمینه حفاظت محیط زیست شد، چهارگونه از این معاهدات از اهمیت ویژه ای برخوردار است که عبارت هستند از: معاهده وین و پروتکل مونترال که در ارتباط با حذف مواد مخرب لایه اوزون، معاهده حفاظت از تنوع بیولوژیکی، معاهده تغییرات آب و هوا و معاهده مبارزه با بیابان. سپس «دکتر غفارزاده» به منشور ۲۱ و مدیریت محیط زیست اشاره کرده و چنین اظهار داشت: «منشور ۲۱، رهنمود توسعه پایدار در قرن ۲۱ است. منشور ۲۱، پیامد مذاکرات و گفتگوهای طولانی نمایندگان دول جهان، سازمانهای بین المللی و سازمانهای

امروزه معادن و صنایع معدنی از مهمترین منابع اقتصادی و استراتژیک کشور محسوب می شود و این اهمیت در سالهای آتی روزافزون خواهد شد. وزارت معادن و فلزات در سالهای اخیر، برنامه ریزی نظارت و سیاست گذاری در زمینه کنترل و حذف آلودگیهای معدنی و صنایع وابسته را به سرعت توسعه داده و بایجاد مشاورت محیط زیست ضمن ارائه راه حل های بهینه در خصوص مسائل و مشکلات زیست محیطی بر عملکرد و پیمانهای زیست محیطی خویش براساس استانداردهای بین المللی افزوده است. برگزاری در دی ماه سال جاری اولین گردهمایی عملکرد و پیمانهای زیست محیطی واحدهای تحت پوشش وزارت معادن و فلزات جهت شناخت ضوابط و استانداردهای محیط زیست و لزوم تعیین خط مشی زیست محیطی در جهت دستیابی به استانداردهای کنترل و مدیریت محیط زیست به ویژه استانداردهای سری (ISO-14000) برگزار شد.

در ابتدای گردهمایی «دکتر منافی» به نقش محیط زیست در حفظ و نگهداری سلامت جامعه پرداخت و اظهار داشت: «مواد معدنی از زمان استخراج تا تولید صنعتی بایستی به طور جامع در نظر گرفته شود و در کنار مزایای بهره برداری از معادن و فرآوری مواد معدنی عدم رعایت ملاحظات زیست محیطی و اکولوژی صنعتی مشکلات بیشماری را برای بخش صنعت و معدن کشور پدید خواهد آورد.

سازمان محیط به عنوان محلی جهت جلوگیری از مسائل و مشکلات زیست محیطی ضمن ارائه راه حل های بهینه با تاسیس هسته های مدیریت و مهندسی محیط زیست در واحدهای تحت پوشش سعی کرده تا از خسارات وارده به محیط جلوگیری کند و با اعمال سیاست گذاریهای صحیح و درست سعی در بهینه سازی و کنترل آلودگیهای محیط زیست و ارزیابی زیست محیطی را همواره در پروژه های خود مد نظر داشته باشد.

غیردولتی در سال ۱۹۹۲ در کنفرانس بین المللی توسعه و محیط زیست در «ریو» است که جمهوری اسلامی ایران نیز از تصویب کنندگان این سند می باشد. اهداف کلی منشور عبارت است از: تسریع توسعه پایدار، فقرزدایی، تغییر الگوهای مصرف، تنظیم جمعیت، حفظ سلامت انسان، تامین مسکن و ادغام فرآیندهای محیط زیست و توسعه. در ادامه گردهمایی «دکتر رضا مکتون» پیرامون توسعه پایدار گفت: «توسعه پایدار به مفهوم، روش بهینه برای بهره برداری مستمر از منابع طبیعی است که در گذشته دور نیز وجود داشته است، مفهوم جامع توسعه پایدار در کلیه مراحل شامل هدف گذاری، انتخاب استراتژی، برنامه ریزی میان مدت، برنامه ریزی اجرایی، اجراء و ساخت، نگهداری و بهره برداری است. مفهوم توسعه پایدار در تمام سطوح مورد توجه قرار می گیرد و عبارت توسعه پایدار در ادبیات محیط زیست همان طور که اشاره شد عبارت است از بهره برداری مستمر از منابع تجدیدپذیر و تجدیدناپذیر با حفظ حقوق نسل ها و حفاظت از محیط زیست».

در ادامه گردهمایی گزارش زیست محیطی مجتمع فولاد مبارکه، ذوب آهن اصفهان، منابع فولاد خوزستان، صنایع مس ایران، آلومینیوم ایران، شرکت ملی سرب و روی ایران، شرکت طلای ایران توسط «دکتر نوری» مشاور وزیر معادن و فلزات در امور محیط زیست، «دکتر غیاث الدین» استاد دانشگاه علوم پزشکی ایران، اعلام شد.

سپس «دکتر نوری» به اهمیت و ضرورت ارزیابی زیست محیطی (E.I.A) قبل و بعد از اجرای پروژه های معدنی و صنعتی پرداخت و اظهار داشت: «فرایند ارزیابی زیست محیطی عمدتاً جهت کمک به برنامه ریزی های بهینه توسعه و وسعت بخشیدن به آن در راستای توسعه پایدار برنامه ریزی می شود. اغلب کشورهای در حال توسعه گاهاً در اجرای برنامه های توسعه، ملاحظات و ارزیابی زیست محیطی را یا فراموش کرده اند یا اینکه توجهی به آن نمی کنند در نتیجه با رشد ناسازگار صنعتی موجب نابودی منابع طبیعی و تنزل کیفیت، محیط زیست خویش می شوند، مسلماً توسعه صنعتی جهت رشد و اعتدالی اقتصادی و بهزیستی جامعه ما امری ضروری است لیکن تکنولوژی سازگار با محیط زیست و غیرآلوده ساز و منطبق با توان اکولوژیکی پس از انجام یک امکان سنجی و

آیا مشکلات فروش و بازاریابی قابل حل هستند؟

پویانگر

گروه مشاوران مدیریت و پژوهش بازار

خیابان خرمشهر شماره ۱۶۹ تهران ۱۵۳۳۸

تلفن و فکس: ۸۷۶۴۷۴۹



ارزیابی زیست محیطی بایستی صورت پذیرد. در روز دوم گردهمایی بحث در مورد مدیریت حفاظت محیط زیست و استانداردهای بین المللی (ISO-14000) توسط «کلاتر معتمد» رئیس موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی و «مهندس حسین حقیقی» و خانم «مهندس نرگس عباسی» مشاور بین المللی گواهینامه های (ISO-9000) و (ISO-14000) در انگلستان ارائه شد. آقای «کلاتر معتمد» در مورد استانداردهای سیستم مدیریت محیط زیست (ISO-14000) و نقش موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران اظهار داشت: «امروزه سیستم های مدیریت محیط زیست به عنوان ابزار نوین اقتصادی برای سلامت محیط زیست تلقی می شود. استانداردهای بین المللی (ISO-14000) در مورد مدیریت محیط زیست بوده که توسط کمیته فنی ۲۰۷ سازمان بین المللی استانداردها تهیه شده و شامل الزامات مربوط به محیط زیست است. این استانداردها تمامی پیامدهای زیست محیطی عمومی، بهداشتی و ایمنی کارکنان، ایمنی فرایندها و ایمنی محصول را در بر گرفته و به شرکتها کمک خواهد کرد تا مقررات زیست محیطی را در راه سیستماتیک به کار ببرند و بدین وسیله کارایی خود را در حفظ محیط زیست افزایش دهند.

سپس «مهندس نرگس عباسی» در رابطه با تجربه انگلیس در زمینه (ISO-14000) به سخنرانی پرداخت و اظهار داشت: «تجربه انستیتو استاندارد انگلیس BSI در کاربرد (ISO-9000) نشان می دهد که سیستم مدیریتی که خوب طراحی شده باشد می تواند با روش قابل اندازه گیری اهداف مجموعه را تحقق بخشد. سیستم مدیریت محیط زیست نیز عملکرد زیست محیطی توسعه یافته برای یک مجموعه صنعتی موثر و کارا را نشان می دهد.

استاندارد ISO-14001، 14004 نیازمندیهای لازم را برای دریافت گواهینامه تاییدی سیستم مدیریت محیط زیست (QUALITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS) در یک سازمان از طریق یک گروه سوم غیروابسته به آن سازمان مشخص می شود. استانداردهای ISO-14001 و 14004 اولین سری های ISO-14000 هستند که از سپتامبر ۱۹۹۶ در دسترس است. استانداردهای دیگر شامل استانداردهایی برای ارزیابی عملکرد زیست محیطی (EPE) ارزیابی چرخه حیات (LCA)، بازاریابی زیست محیطی (EA) و نشانه گذاری زیست محیطی است.

ISO-14001، 14004 مدلی برای سیستم مدیریت محیط زیست فراهم می آورند. این استاندارد منافع زیادی را دربر دارد از جمله مهارتها و منابع و دستیابی به تغییر مطلوب را تحت کنترل در می آورد، شرایط لازم را برای توسعه عملکرد زیست محیطی که در آن هر قسمت سازمان نقشی را برعهده دارد مهیا می کند و چون یک سیستم استاندارد را می توان توسط یک گروه مستقل ارزیابی کرد بدین وسیله سازمانها می توانند به دیگران نشان دهند که آنها به تعهدات خود پایبند بوده و مکانیسم پیشرفت و توسعه را در اختیار دارند. سپس «مهندس حقیقی» به مقایسه تطبیقی ISO-14000 با ISO 9000 پرداخت و اظهار داشت: «هدف اصلی استانداردهای سری ISO-14000 کمک به سازمانها در ایجاد و یا بهبود مستمر سیستم مدیریت محیط زیست است. این سیستم دارای مفهوم توسعه پایدار بوده و قابلیت انطباق با چارچوب های سازمانی اجتماعی و فرهنگی مختلف دارد. استاندارد ISO 9000 و ISO 14000 با یکدیگر دارای وجوه اشتراک زیادی می باشند.

فرانک جواهردشتی



تسلسل حق و باطل در روابط کارفرما و نیروی انسانی

از: سعید حامدینیا

در سال‌های اخیر افزایش بهره‌وری و سریع کردن توسعه ملی مورد توجه خاص قرار گرفته است. در این مورد روزنامه‌ها، هفته‌نامه‌ها، ماهنامه‌ها، کتابها، رادیو و تلویزیون مساله حیاتی بهره‌وری را مورد بررسی همه‌جانبه قرار می‌دهند. از طرف دیگر با تشکیل سمینارها و کنفرانس‌های مختلف، مسئولان ذیربط تلاش می‌کنند بهره‌وری را در سطح جامعه افزایش دهند. با وجود تلاش این سازمانها و نهادها، بهره‌وری موجود در کشورمان بسیار پائین بوده و با اهداف بزرگ و گسترده کشور اسلامی ایران مغایرت دارد. با عنایت به این حقیقت مسلم مبنی بر اینکه پائین بودن بهره‌وری سرمایه‌گذاریهای گسترده سالهای اخیر را با بی‌کفایتی روبرو خواهد کرد، جا دارد هرچه بیشتر و با ظرفیتی چند برابر نسبت به اصول و ارکان بهره‌وری ببیندشیم و آن را بدست بیاوریم. طبق آمارهای منتشره، کشور ما به لحاظ زمین‌های مزروعی، معادن، ماشین‌آلات و نیروی انسانی هوشمند (ولی نه ماهر) یکی از غنی‌ترین کشورها در جهان می‌باشد. با این همه نعمات الهی، سازمانها و بنگاههای اقتصادی ما با بهره‌وری بسیار پائینی کار می‌کنند.

در بررسی این حقیقت تلخ، به علل بسیار زیادی برمی‌خوریم. بعضی از این علل مهمتر و اساسی‌تر هستند. مورد مهم یادشده در این مقاله، «تسلسل باطل در روابط کارفرما و نیروی انسانی» است. موضوع از این قرار است که طبق بررسیهایی که در تعداد زیادی از سازمانها انجام داده‌ایم مشاهده شد که مدیریت رده بالای اکثر سازمانها و بنگاههای اقتصادی دچار یک اشتباه فاحش و ضدبهره‌وری شده‌اند و به‌سادگی سر رشته امور از دستشان رها شده است. این‌گونه مراکز اقتصادی که تعدادشان در کشور کم نیست، اکثراً با کاهش سود مواجه هستند. لذا جهت مقابله با تنگناهای مالی سعی می‌کنند حداقل حقوق، مزایا و امکانات را به کارکنان پرداخت کنند. تعدادی از این شرکتها و سازمانها در تلاشند این مبلغ را کمتر از مبلغ مصوب قرار دهند، مبلغی که عموماً زیر خط فقر می‌باشد.

این‌گونه کارفرماها، در بدو امر که درصدد استخدام نیروی جدید هستند سعی می‌کنند با استخدام نیروی ارزان‌قیمت هزینه‌ها را پائین بیاورند!

تحت این شرایط بصورت خودآگاه یا ناخودآگاه، او نیز از کیفیت و کمیت کار خود می‌کاهد. با ادامه چنین روندی بعد از چند ماه و یا چند سال، کارفرما متوجه می‌شود که سازمان او با افت بیشتر سود مواجه است، لذا جهت کاستن هزینه‌ها باز به این فکر می‌افتد که از مزایا و امکانات کارکنان بکاهد و تصمیم می‌گیرد که موعد پرداخت حقوق را چند روزی به تاخیر بیندازد. در جواب این بی‌مهری کارکنان هر چه بیشتر قصور و کوتاهی می‌کنند و کاهش سود سازمان تشدید می‌شود و این «تسلسل باطل» تا آنجا پیش می‌رود که بسیاری از کارخانه‌ها با سودآوری بسیار پائین و حتی ضرر، کار می‌کنند. این‌گونه سازمانها معمولاً به دردهای سازمانی مختلف دیگری نیز دچار می‌شوند: چاپلوسی، غیبت، شایعه و چهره افسرده کارمندان یکی از مشخصات دیگر این‌گونه سازمانها این است که نه کارفرما راضی است نه کارکنان. در این سازمانها به علت افزایش کارمندان فقیر، فسادهای اداری و مالی رشد می‌کنند.

چگونه این تسلسل باطل از بین برود، تا سازمان رشد کند، هم کارفرما راضی شود و هم کارکنان؟ قدم دوم چگونه باید باشد؟ در جواب سؤال اول باید گفت کارفرما به‌عنوان صاحب، رئیس، پدر و بزرگ سازمان بایستی قدم اول را بردارد و قدم دوم را کارفرما و کارکنان بایستی با همدیگر بردارند، خیلی محکم و استوار. در حالی که پرچمدار همچنان رئیس شرکت یا سازمان است.

قدم اول: حتی اگر سازمان در وضعیت مالی بدی بسر می‌برد سعی کنید رأس هر ماه حقوق را پرداخت و برای خانواده کارکنان هدایایی ارسال کنید. برای کارمند شایسته، کاردان و ماهر هدایای بیشتری منظور کنید. سعی کنید همیشه به فکر زندگی آبرومند کارمند خود باشید. اگر به هر علتی خودتان را توجیه کرده‌اید که حداقل حقوق، مزایا و هدایا را به کارمند بدهید، مدیر شکست‌خورده‌ای هستید.

بعد از این کار نوبت به قدم دوم می‌رسد، این قدم عبارتست از «رعایت قوانین بهره‌وری». با انجام آن، سازمان شما لحظه به لحظه تواناتر شده

و موفقیت بیشتری را کسب می‌کند. برخی از قوانین بهره‌وری که شما و کلیه کارکنان بایستی بی‌درنگ مراعات کنید عبارتند از:

● توقع نداشته باشید که همه چیز فوری اصلاح شود، ممکن است بعد از سه تا شش ماه به وضعیت مطلوب برسید.

● مدیران قسمتها را بررسی کرده و کارشناسان متعهد، کاردان، خوشنام و ماهر را به‌عنوان مدیر قسمت برگزینید.

● مخفی‌کاری را از سیاست‌های سازمان برداشته و تمام امیال مدیریت را به روشنی به کارکنان شرح دهید.

● یکپارچگی را در بافت مدیریت بررسی کنید. نیات قلبی مدیران را بررسی و روند درستکاری را تقویت و روند سیاست‌بازی را از بین ببرید.

● آموزش را در سطح وسیع بوجود بیاورید، آموزش می‌تواند کسری از یک ساعت تا چندین ده ساعت باشد.

● توقع خود را از افزایش بدون وقفه کیفیت و کمیت به اطلاع کارکنان و مدیران برسانید. از آنها بخواهید که کیفیت و کمیت را افزایش دهند.

● از استخدام نیروهای بی‌تعهد، با فرهنگ کاری ضعیف، بی‌نظم و سیاست پیشه خودداری کنید.

● کاری کنید همه کارکنان شیفته نام، آرمان و اهداف سازمان باشند.

● استانداردسازی را در همه ارکان سازمان اجرا کنید و کیفیت را بدون وقفه افزایش دهید. مدیران را تشویق کنید با مطالعه استانداردهای مهم ازجمله استاندارد ملی و بین‌المللی اهداف بزرگی را دنبال کنند.

● نظافت را جزو واجبات قرار دهید، بطوری که در سازمان همه خود را مسئول آن بدانند.

● کنترل کیفیت را بصورت همگانی در بیاورید، بطوری که در سازمان همه خود را مسئول بدانند.

● بدانید که موارد بالا همه کارهایی نیست که باید انجام دهید بلکه می‌توانید نکات جالب دیگری را در متن سازمان جاری سازید و دنبال کنید.

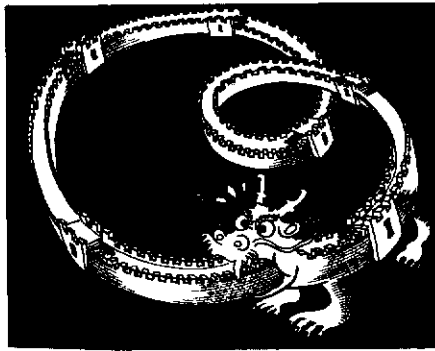
فراموش نکنید قدم دوم را زمانی می‌توانید بردارید که قدم اول را برداشته باشید وگرنه تلاش شما آب در هاون کوفتن است. از طرف دیگر اگر بعد از قدم اول، قدم دوم را بردارید از برداشتن قدم اول نیز پشیمان خواهید شد. به امید روزی که در سازمان شما «تسلسل حق» جایگزین «تسلسل باطل» در روابط کارفرما و نیروی انسانی گردد. □

تجارت در ژاپن

HARVARD BUSINESS REVIEW

SEP - OCT 1996

ترجمه: هادی بیک



شاخه بازاریابی و فروش به همان نسبت که در شرکت‌های خارجی بازرگانی فعال در ژاپن ضعیف به کار می‌رود در شرکت‌های ژاپنی نیز به همین ترتیب است، و درست به همان میزان مدیران فروش شرکت‌های ژاپنی بیشترین وقت خود را در اداره به‌عنوان سرپرست کارمندان، بسجای فعالیت پویا، در عملیات بازرگانی می‌گذرانند. در نتیجه شرکت‌های فعال در ژاپن در افسار زدن بر عوامل قدرت‌های بازار جهانی و گرایش به سوی تفکر خلاق و حتی تسلط بر بازارهای خاص خود، شکست می‌خورند.

تحقیقات نشان داده است حتی شرکت‌هایی که سعی به تغییر داشته‌اند، نتایج بسیار کمی را به دست می‌آورند. برای مثال در سازمان‌های فروش، درجایی که به راحتی می‌توان پرداخت براساس شایستگی را به کار انداخت، فاصله میزان پرداختی بین بالاترین و پایین‌ترین عملکردها هنوز به صورت ارقام بسیار محسوس بالاست. تنها بخش کوچکی از شرکت‌های تحقیق شده از سیستم‌های پاداش استفاده می‌کنند، درحالی که اختلاف در بین آنها نیز بیشتر از ۳۰٪ است. بنابه اظهار محققان شرکت «بین» ثابت شده که مدیران میانی در شرکت‌های ژاپنی یکی از بزرگترین موانع هرگونه تغییری هستند. آنها از سیستم‌های مدیریت مبنی بر عملکرد به لحاظ عدم اعتماد روی‌گردان و دارای فهم محدودی در زمینه فنون مدیریت نوین و تکنولوژی اطلاعاتی می‌باشند.

بنابه نقل «اوچیدا» در بسیاری از حالات، بهبود و بازسازی اساسی سازمان به سختی نتیجه داده است زیرا اکثریت مردم ژاپن خود را در پشت نقاب ارزش یکرنگی و مقاومت درقبال تغییر فرهنگ ژاپنی پنهان می‌کنند.

اما مشکل چیست؟ عدم تطبیق روشهای ژاپنی با ابزارهای با ثمر رقابتی در ژاپن. «اوچیدا» کسی که ۸ سال در «بین» در توکیو کار کرده و با بیش از ۲۰ شرکت غربی در طی ۳ سال اخیر به‌عنوان مشاور در ارتباط بوده، اظهار می‌کند، یقیناً خیر؟ حتی کمپانیهای ژاپنی نیز تلاش می‌کنند که خود را از شر افکار و احساسات بجامانده از اجداد خود رها سازند.

«اوچیدا» می‌گوید: «شرکت‌های ژاپنی درحال ایجاد تغییراتی می‌باشند که بدان تغییرات نیازمندند، اما به آرامی، ولی شرکت‌های بین‌المللی خارجی می‌بایست سریعتر یاد بگیرند.» □

باتوجه به سیاست استخدام مادام‌العمر دست‌وپای همه را بسته و سیستم‌های پرداخت ضریب کارایی یک مستخدم را به شدت معطوف به ارشدیت کرده است. به‌طور کلی ۶۳٪ این ضریب به ارشدیت، ۱۲٪ مزایای استاندارد و تنها ۲۵٪ مربوط به عملکرد پرسنلی شاغلان تخصیص داده شده است.

بنابه گفته «اوچیدا» بزرگترین هزینه فرصت‌های از دست رفته شرکت‌های خارجی فعال در امور بازرگانی در ژاپن، ناشی از عدم هماهنگی بین واحدهای فروش و بازاریابی می‌باشد، آنچه که در بین شرکت‌های ژاپنی نیز متداول است. محققان همچنین به این نتیجه رسیده‌اند که مدیران فروش و بازاریابی شرکت‌های خارجی آموزش‌های تخصصی خود را بسیار ضعیف بنا گذارده‌اند، دقیقاً مشابه همطرازان خود در شرکت‌های ژاپنی. واحد بازاریابی نقشی بسیار مهم و فعالی را در جمع‌بندی استراتژیها بازی کرده و بالتبع بیشترین تلاشها و منابع خود را مصروف نظارت و اجرای کار می‌کند. یکی از مدیران اجرایی در زمینه فهم عملیات بازاریابی در شرکت‌های خارجی به محققان این چنین اظهار کرده: «کلمه بازاریابی در ادبیات مردم ژاپن وجود ندارد.» در بسیاری از شرکت‌های ژاپنی، ابتدا بازاریابی به‌عنوان عملیات فروش نام برده می‌شد ولی هم‌اکنون نیز بهره‌ای از مهارت‌های امور بازاریابی شرکت‌های بین‌المللی فعال در ژاپن به‌دست نیاورده‌اند.

محققان دریافتند که واحدهای فروش نیز به‌نوبه خود، اصولاً در مقابل فنون سیستماتیک که در جاهای دیگر اثر خود را به اثبات رسانده، متفاوت بوده و بجای تماس‌های مستقیم و رودررو با منافع محسوس بالا به سایر روشها که به میزان زیادی ناکارآمد می‌باشند روی می‌آورند. کاربرد استراتژیک تکنولوژی اطلاعاتی در هر دو

مدت‌های طولانی نقل شده است که شرکت‌های خارجی فعال در ژاپن می‌بایست نظام خود را با مدیریت سنتی ژاپنی تطبیق دهند؛ برای مثال، استخدام مادام‌العمر، رعایت سلسله مراتب و پرداخت براساس ارشدیت. در نتیجه شرکت‌هایی که به مسائل فوق بی‌توجه باشند هیچگونه مشتری، عرضه و توزیع‌کننده، پرسنل متعهد و بالتبع هیچگونه تجارت سودمندی را نخواهند داشت. اما، آیا در شرایط روبه تغییر نظام اقتصادی فعلی ژاپن هنوز همچنین مواردی صادق است؟

بنابه نقل «هیروشی اوچیدا» معاون دفتر شرکت «بین و شرکا» در توکیو، از حالا به بعد خیر. «اوچیدا» به همراه همکارانش در آگوست سال ۱۹۹۵ گزارشی را در زمینه چگونگی ادامه نجات شرکت‌های خارجی منتشر و به این نتیجه رسیدند که تنها شرکت‌هایی در این رقابت تجاری موفق خواهند شد که از سیستم مدیریت ژاپنی کمتر استفاده کنند. به عبارت دیگر آنها در حقیقت می‌بایست عملکرد مدیریتی مشابه سیستم‌های غربی خود را در پیش گیرند؛ مانند پرداخت و پاداش براساس عملکرد، سلسله مراتب براساس کارایی و خلافت و ایجاد رهبری قوی به‌وسیله سطوح میانی سازمان.

نتایج حاصله تحقیق گروه «بین» از میان ۶۵ شرکت تابعه موسسات چندملیتی بازرگانی فعال مستقر در ژاپن به‌دست آمده است. در طی این تحقیق از مدیران اجرایی ارشد در زمینه ساختار سازمانی، سیاست‌های مربوط به نیروی انسانی و سیستم‌های ارتقاء و پاداش ستوالاتی مطرح شده است.

نتیجه کلی این تحقیق نشان می‌دهد که کمپانی‌های خارجی فعال در ژاپن از بعضی نارسایی‌ها، مشابه آنچه که رقبای ژاپنی خود مواجهند، رنج می‌برند. اصولاً این شرکتها به‌صورت ناموزنی تجهیز، دارای ساختارهای مدیریتی چندگانه و با مدیران میانی بسیاری در رده‌های سازمانی طراحی شده خود مواجه می‌باشند. تصمیمات مربوط به منابع انسانی

مهندسی مجدد

منبع: STRATEGIC DIRECTION-JUNE 1996

از: علی شایسته‌زاده



دستیابی به این امر آسان نیست، زیرا مستلزم وجود روشهای جدید و اساسی برای حل مشکلات است. اما ارزش تلاش بمنظور از میان برداشتن موانع اصلی مهندسی مجدد سنتی را دارد (جدول شماره دو) هرچند شاید بزرگترین مزیت این امر اتصال طبیعی و محکمی است که بین استراتژی و تغییر روشها ایجاد می‌شود ولی مدیران اجرایی در هر مرحله می‌بایست تعیین کنند که چه تغییراتی موجب عملکرد متفاوت بیشتری در سازمان خواهد شد. مسئولیت تصمیم‌گیری دستیابی به این فرصتها به عهده مجریانی است که طرحهایی بوجود آمده را انجام می‌دهند.

- سوال این است که اگر این مسأله ساده و موثر است پس چرا اغلب شرکتها این کار را انجام نمی‌دهند؟ به سه علت:
- تهدیدکننده است.
- مجری متبحری را طلب می‌کند.
- معمولاً مستلزم توسعه سریع سیستم‌های کاملاً موثر در پیشرفت کار هستند.

سازمانهای بسیاری درگیر طرحهای مهندسی مجدد هستند در حالیکه برخی دیگر در انجام این کار شک و تردید دارند. مشاوران و کارشناسان می‌گویند قبل از اینکه خودتان اقدام به این کار کنید راه‌های بهتری وجود دارد که نتایج مفیدی را به جای چندسال، در چندماه بدست می‌دهد. بطور کلی این شیوه کار با اتصال مراحل و اصلاح سریع در استراتژی رقابتی تغییراتی را باعث می‌شود که منافع بسیاری برای شرکت دربر خواهد داشت و موجب تغییرات سریع و مداومی در بین کارکنان می‌شود. دستیابی به این امر دارای سه مرحله است. (جدول شماره یک)

- ۱ - مهمترین مسائل و فرصتها را تشخیص دهید و راه‌حل‌های ممکن را طراحی کنید.
- ۲ - طرح را در کوتاه‌ترین مدت به روش‌های کاری و سیستم‌ها تبدیل کنید.
- ۳ - روشهای کاری را جهت اشاعه به کل سازمان در مقیاس بزرگتری ارائه دهید.

اصل «انجام بده و مستقرکن» آموزش سریعی است که همواره متضمن تغییرات بجا و مناسب است. این اصل موجب تغییرات اجباری می‌شود بطوریکه منابع محدود مجبور به پیروی از اهداف کلی طرح هستند و حضور افراد کاردان تشکل نیروی کار را میسر می‌سازد. در هر صورت

جهت انجام تغییرات باتردید کمتر، اغلب پروژه‌های بزرگ مهندسی مجدد ابعاد گسترده‌ای از مراحل کاری را طرح‌ریزی می‌کند. سپس افراد به تحلیل و طرح‌ریزی کلیاتی می‌پردازند که می‌بایست در آینده همراه تمام مراحل دیگر انجام شوند. متأسفانه بنظر می‌رسد این برآوردهای معقول که جهت کاهش احتمالات گزیده شده‌اند، یک راه‌حل میانه هستند. بویژه هنگامی که

مرحله سوم

افزایش تولید

مستدسازی روشهای نمونه راهنمایی مراحل کار و تغییرات سازمانی در مقیاس وسیع سرعت تکمیل می‌شود.

نمونه کالا برطبق درخواست مشتری بر روی سخت‌افزار جدید تغییر شکل می‌یابد.

بیش از ۱۰۰ مصرف‌کننده اولیه (تعداد زیادی مصرف‌کننده ثانوی) آموزش دیده و روش جدید را اجرا می‌کنند.

روش افزایش تولید در کمتر از ۱۲ ماه تلاش بی‌وقفه تکمیل می‌شود.

روش تولید پیوسته مشخص شده و به شکل تولید جدید بهبود می‌یابد.

مرحله دوم

طرح‌ریزی مسجده و انجام بده و مستقرکن

طرح‌ریزی و راهنمایی در حقیقت برای روشهای کار جدید و نشان دادن مراحل یک بخش از کار است.

در ۹۷ روز نمونه کالای توزیعی در یک مسقوله (۱۰ اقم) تکمیل و آزمایش شده و جهت توزیع کلی آماده می‌شود. چهارده مقوله دیگر (بیش از ۱۴۰۰ اقم) سرعت در طول دوران بازسازی نمونه کالا اضافه می‌شود. موفقیت عمده‌ای در پنج ماه تلاش بی‌وقفه تیم تولید بدست خواهد آمد.

مرحله اول

تشخیص فرصتها

اهداف

برای تشخیص عمده‌ترین مسائل استراتژیک می‌بایست اصلاحات مورد نیاز برای حل مسائل را تعیین و راه‌حل کارآمدی را طرح‌ریزی کرد.

نتایج

بعد از تعیین راه‌حلها در یک ماه به تقایص عمده در خرید و بخش دستری یافته و روشهایی که تغییرات استراتژیک را غیرممکن می‌ساخت تکمیل می‌شود.

طرح‌ریزی برای سفارش کالاهای جدید و روشهای حفظ توزیع مستلزم دستیابی به روشهای کاملاً متفاوت است.

جدول شماره ۱ - دستیابی به «انجام بده و مستقرکن» مثال: خرده‌فروش

جدید شماره ۲ - جدید در مقابل قدیم

تمرکز بر بازاریابی	تمرکز بر بازاریابی
تمرکز بر بازاریابی استراتژیک در مورد ساختار، درآمد، کیفیت یا مؤثر بودن و محدود کردن	تمرکز بر بازاریابی
زمان محدودی را صرف تجزیه و تحلیل گذشته به منظور تمرکز در مسائل جدید و نظارت آینده	زمان و تلاش بسیاری را در تحلیل مراحل موجود کار صرف کردن
تغییر احتمالات به این شکل که مراحل و سیستمهای جدید به سرعت و به موازات روشهای قدیمی شروع به کار کنند.	ممانعت کاری به منظور عدم به انجام طرح - حتی در صورت محدودیت فرصتها
اداره امور توسط مدیران و مدیران کار	اداره امور توسط طراحان و متخصصان
طراحی و آزمایش در سخت ترین مرحله ای که مایه کار ایجاد می کند.	طراحی و آزمایش در محیط کنترل شده و تغییر یافته از شرایط واقعی
طراحی مراحل و حساب آن بطور موازی	موازی کردن اطلاعات تکنولوژی یک طرح، بعد از طراحی مراحل کار
برای کردن اهداف، مشکلات، فرصتها، تصور و توجهها از بدو امر	برای کردن طرح بطور گسترده، طرحها توسط کمیته و توسط همه گیری اجرایی شوند

هنگامی که تیم کاری با یک محصول غیرعادی با ذخیره ای کم مواجه شود، که با سیستم معقول موجود مطابقت نداشته باشد، متوجه می شود. تغییرات نسبت به استثنائات مهمی که در طول ۴۲ ساعت آماده شده اند مطابقت خواهند کرد. در پایان سه ماه بدون افزایش موجودی مراحل کاری جدید به سطح بالایی از خدمات می رسد.

امروزه شرکتها به این امر پی برده اند که جلب رضایت عمومی جهت ارائه مراحل کاری جدید به عموم و انتقال اطلاعات به همه شرکتها نتیجه بخش خواهد بود.

این شرکتها به اولین تجربیات گذشته خود با اصل «انجام بده و مستقرکن» می نگرند، و تاثیرات آنرا ارزیابی می کنند.

بادرک امری که واقع گردید، چندین درس عبرت شایان ذکر بدست می آید:

- تعهد به اهداف نه به طرحها
- دنبال کردن مقاصد متورانه
- آموختن روش در حین انجام طرح بویژه وقتی که طرح مشقت آور است
- حفظ و نگهداری مدیران در حین اجرای طرح
- شروع به انتشار طرح قبل از اینکه تمامی جوابها را بدانیم. □

سیستمهای کامپیوتری موردنظر باشند. این امر برای مراحل جدیدکاری سه یا چهارسال بطول می انجامد. تغییرات در فروش یا کار شرکت می تواند دستیابی به فروش جدید را بی اثر سازد و درست در حالی که مدیران درحال تحلیل و برنامه ریزی هستند فرصتها از دست بروند. اگرچه در نگاه اول احتمال خطر بیشتری بنظر می رسد، اما روش «انجام بده و مستقرکن» دارای احتمال خطر کمتری است.

اولین و سریعترین مرحله تغییر، تشخیص و شناسایی است. مدیریت در یک یا دو ماه، بعد از جمع آوری اطلاعات، نیاز به اجرای مقدماتی تغییرات را دارد و سپس اهداف ویژه را در نظر می گیرد. هدف نهایی بهتر است که دور از واقعیت نباشد.

(تمام نکته طراحی، کشف این امر است که آیا می توان کاری انجام داد یا خیر؟) برای مثال مهمترین عامل در تصمیم گیری به منظور دستیابی به تغییرات سیستمهای کامپیوتری است:

● سیستمهای مکمل: اگر شیوه کار قبلاً بطور عمده کامپیوتری شده، نتایج مشهودی در استفاده دوباره از کدها و سخت افزارهای موجود در حد امکان وجود خواهد داشت.

● سیستمهای استاندارد: اگر سیستم مکمل موثر واقع نشود، یا اگر شیوه کار موجود نتایج استراتژیک کمی را ارائه کند و اگر شرکتها دیگر کم و بیش همین کار را انجام دهند، بهترین شیوه دستیابی آن است که سعی کنیم نتایجی در استفاده از بسته نرم افزاری بدست آوریم.

● سیستمهای سفارشی جدید: در کمترین موارد، سیستمهای جدید هنوز مجبورند با روش ساخت سفارشی باشند، حتی اگر روش مکانیزه وجود نداشته باشد که البته بسیار نادر است و دیگر نمی تواند مقرون بصرفه باشد.

بعد از تشخیص مسائل و انتخاب بهترین راه حلها، مرحله بعدی مشهود خواهد شد:

«انجام بده و مستقرکن». اگر شما در طول شش ماه راه حل طراحی شده ای برای کار افراد گروه ارائه نکنید، به قدر کافی مهارت انجام این کار را نداشته اید. بعلاوه نیروی کار می بایست به خودی خود ایجاد شود. در طول ماههای اولین

چیزی که می بایست در استفاده مراحل کاری آموزش داده شود، کار بر روی اصلاحات و آموزش آنها است. تغییر می بایست در تمامی سطوح شرکت اشاعه و تسریع گردد.

آسمان دود آلود

ورود به تهران به ویژه در روزهای پاییز و زمستان که همه منابع آلودگی هوا دست به دست هم می دهند بسیار غم انگیز است، خواه از راه سمنان و ورامین و از سهره افسریه باشد خواه از ورودی اتوبان قم و یا از راه آسمان، بخصوص که از هوای پاک و پر اکسیژن و آسمان آبی کرمانشاه آمده باشی. این روزهای غم انگیز در تاریخ تمام شهرهای صنعتی دنیا وجود داشته است. همه پایتخت های کشورهای اروپایی، شهرهایی از آمریکا، و روزگاری در حدود ۱۵ سال پیش در توکیو و امروز در کشورهای آمریکای جنوبی و نیز تهران ما، اما در بسیاری از آنها این روزگار دود آلود سپری شده است.

صنعتی شدن مراحل دارد، مسیری دارد و گذاری، که از ایستگاههایی مثل، زندگی شلوغ، بی نظم و پسرچنگال شهرنشینی، بیماریهای صنعتی و شهرزدگی، آلودگی هوا، کار پر زحمت و زیاد، و... می گذرد.

در دهه های اول قرن بیستم بسیاری از کشورهای پیشرفته امروز، روزگار دشواری داشته اند. میانگین طول عمرهای فوق العاده کوتاه نشان دهنده این گذار و این رنج بوده است. بر پایه آماری که در ماه مارس سال ۱۹۱۳ منتشر شده است میانگین طول عمر در انگلستان ۴۵ سال، در سوئیس ۴۴ سال، در ایتالیا ۳۹ سال و در اسپانیا ۳۴ سال بوده است. در لندن در سال ۱۹۵۲ به علت آلودگی شدید هوا ظرف ۵ روز ۴۰۰۰ نفر درگذشته اند. اما امروز نه از آن رنج و مشقت ها خبری هست، نه از آلودگی هوا و حتی میانگین عمر از مرز ۷۵ سال گذشته و در ژاپن به بالاترین رقم، یعنی ۸۰ سال رسیده است. این واقعیت ها نشان می دهد طبیعت صنعت و تکنولوژی به گونه ای است که اگر از مسیر درست آن را پی گیری کنیم خود، مسائل خود را حل می کند.

در اینجا این فرصت نیست که بررسی کنیم چرا دوره این گذار در کشور ما طولانی شده است و ما هم چنان در کلاف سردرگم آن گیر کرده ایم. اما به هر حال یک نکته اساسی روشن است و آن وجود بیماری تأخر فرهنگی است که ما به آن مبتلا شده ایم. گیر کردن در تسونل گذار صنعتی شدن.

بیماری که نشانه ها و عوارض آن را در وقت ناشناسی، بی نظمی، ناآشنایی با حقوق

اجتماعی، نحوه رانندگی، در برخورد های اجتماعی، نحوه کار کردن، کیفیت محصولات، آلودگی هوا و محیط زیست و فشارهای عصبی و عمرهای کوتاه مشاهده می کنیم.

شدت آلودگی من از این وضع غم انگیز و کسالت های ناشی از آن و نگرانی برای سلامت مردم امروز و آینده مرا وادار کرد تا احساس خود را در قالب شعری بانام «آسمان دود آلود» بازگو نمایم. باشد تا مسئولان دولت و مدیران صنعت همت کنند و روزگار بهتری را اگر نه برای امروز، دست کم برای آیندگان فراهم آورند.

شعر آسمان دود آلود را به همه کسانی که در شرکت کنترل کیفیت هوا گرد آمده اند تا آسمان آبی و پرستاره را به ما برگردانند تقدیم می کنم.

آسمان دود آلود

دلم به حال خیابان و شهر می سوزد

دلم به حال درخت

دلم به حال کوثر

دلم به حال شما

و حال و روز خودم

و روزگار زمین

و آسمان، که زمانی همیشه آبی بود

و روز می خندید

بدون اینکه صدایش خراش بردارد

زینش طعنه یک آسمان خراش بلند

شب از زبان ستاره به من سخن می گفت

زبان ماه، زبان اشاره، زبان نگاه

کنار پنجره ام لانه پرستو بود

بجای دود، مشام زعود پر می شد

مسیر کوچه گوشم پر از ترنم بود

و خنده های قناری از آن گذر می کرد

میان مردم کوچه پیام بود و درود

سلام می دادیم

جواب بر می گشت

و خنجه های تبسم

و آرزو

و دعا

دلم به حال من بی ستاره می سوزد

دلم به حال من خسته خمار آلود

دلم به حال من و روزگار همسایه

چه روزگار پر از دود و دادو فریاد است

چه آسمان عبوسی

چه ابرهای کبودی

چه روز بی رمقی

کجاست پیک سحر

کجاست پلک افق

کجاست چهره البرز در حریر سفید

کجاست خنده آن پیر مرد شیر فروش

کجاست کوی مروت

کجاست کوچه لوطی

کجاست خانه دوست

میان سنت و صنعت چقدر فاصله بود؟

و ما کجا ماندیم؟

کجاست مقصد این تیز تازند و جسور

و ما کجا به چنین خشم

با چنین پیداد؟

و ما چرا به چنین روی

سرد و بد آهنگ؟

دلم به حال من بی ستاره می سوزد

دلم به حال شما

دلم به حال همه

دلم به حال بشر

و روزگار زمین

و آسمان، که دگر هر کجاش یک رنگ است

و هر کجا که روی آسمان نه این رنگ است

خبر رسیده تمامی شهر آلوده ست

نفس کشیدن مردم به شهر بیهوده ست

خبر رسیده بمانید کنج خانه خوش

و دم فرو بندید

و پا فرا مگذارید از آستانه خوش

دلم گرفت از این مزه های وهم آلود

دل سپهر گرفت

و ماه و مهر گرفت

وضو بگیر یا

و رو به قبله بایست

نماز خوف بخوانیم

نماز دفع بلا

دعا کنیم همه

کز این مسیر دراز

و راه بی اختر

خدا کند به سلامت

خدا کند به صلاح

خدا کند که به عزت عبور کنیم

خدا کند که به اردوی عشق برگردیم

مجتبی کاشانی مهرماه ۱۳۷۵

علل ارجاع مسائل اجرایی و جزیی به مدیران عالی

از: حبیب‌اله جوانمرد

برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از نیازهای عصر حاضر سازمان‌های مختلف است. تغییر و تحولات محیطی و شرایط رقابت و خیلی از مسائل دیگر که سازمانها با آنها درگیر هستند این نوع برنامه‌ریزی را برای مدیران عالی سازمانها مورد تاکید قرار می‌دهد. پیش‌بینی‌های مدیریت در غالب برنامه‌ریزی با احتمالات همراه است که هرچه زمان و عوامل برای مطالعه و جمع‌آوری اطلاعات در این خصوص بیشتر باشد میزان احتمال صحت و دقت این پیش‌بینی‌ها افزایش می‌یابد. بنابراین بایستی زمان مناسب برای اخذ تصمیمات و برنامه‌ریزی به مدیران عالی داده شود ولی متأسفانه به علت ارجاع مسائل اجرایی و جزیی به مدیران عالی، این زمانها محدود می‌گردند.

در این مقاله علل ارجاع مسائل اجرایی و جزیی به مدیران عالی و راهها جلوگیری از آنها ارائه خواهند شد. منظور از مسائل اجرایی و جزیی، مسائلی است که کارکنان یا مدیران میانی توان انجام و حل آنها را خواهند داشت ولی به علت زیر آنها را به مدیران عالی ارجاع می‌دهند:

۱ - عدم تفویض اختیار مناسب به مدیران میانی زمانی که به مدیران میانی تفویض اختیار مناسب نشود، آنها در انجام تمامی امور مختار نخواهند بود و بالطبع بعضی از مسائل را به مدیران مافوق رجوع می‌دهند و ریسک ناشی از تصمیمات و انجام فعالیتها را متقبل نخواهند شد.

۲ - پائین بودن تخصص مدیران میانی و سرپرستان

اگر مدیران میانی و سرپرستان در انجام فعالیت‌های محوله تخصص لازم را نداشته باشند در مسائلی که انجام و حل آن از عهده آنها خارج باشد سعی در ارجاع این مسائل به مدیران مافوق خود خواهند کرد.

۳ - عدم اطلاع از مسئولیت‌ها، خط‌مشی‌ها و آئین‌نامه‌ها در سطوح مختلف سازمان
بی‌اطلاعی و عدم شناخت کارکنان و مدیران میانی از مسئولیتها و خط‌مشی‌ها و آئین‌نامه‌های

موجود سازمان باعث می‌گردد که تداخل وظایف و فعالیتها بوجود آید و نیز انجام فعالیتها روند مطلوب خود را طی نکنند و همه فعالیتها و مسائل در جای خود پی‌گیری نشوند و در نتیجه به مدیران عالی ارجاع گردند.

۴ - عدم مسئولیت‌پذیری کارکنان و مدیران میانی
فرار از زیربار مسئولیت و ترس از تقبل ریسک و مسئولیت باعث می‌گردد که کارکنان و مدیران میانی برای انجام و حل مسائل و کارهای خود به مدیران مافوق رجوع کنند و یا کارها و مسائل را به آنها ارجاع دهند.

۵ - عدم آموزش کارکنان و مدیران میانی
برای انجام امور و فعالیتهای گوناگون در سازمان بایستی کارکنان و مدیران میانی با تمامی قوانین و آئین‌نامه‌ها و روشهای انجام کارها آشنا باشند. عدم آموزش این موارد موجب خواهد شد که کارکنان به طرق گوناگون مسائل مختلف را در مسیر اصلی خود و روش استاندارد آن انجام ندهند، بنابراین باز مسائل به مدیران عالی ارجاع می‌شوند.

۶ - سبک مدیریت عالی سازمان و تصمیم‌گیری فردی

نوع مدیریت و اعتقادات مدیران عالی و سبک مدیریت آنها می‌تواند باعث ارجاع مسائل اجرایی و جزیی به مدیران عالی شود. این نوع مدیران عالی دوست دارند متمرکز عمل کنند و همه امور تحت نظارت آنها اجرا گردند، بنابراین خود موجب ارجاع مسائل اجرایی و جزیی می‌شوند.

۷ - عدم اعتماد مدیران عالی به زیردستان
زمانی که مدیران عالی به زیردستان خود اطمینان و اعتماد ندارند از اختیارات آنها می‌کاهند و آنها را تحت نظارت و مراقبت شدید خود قرار می‌دهند، بنابراین در جزئیات کارها و اجرای آنها دخالت می‌کنند و باعث ارجاع مسائل اجرایی و جزیی به مدیران عالی می‌گردند.

۸ - عدم تخصص مدیران عالی
در مواردی نیز عدم توانایی مدیران عالی و

پائین بودن دانش مدیریت آنها موجب می‌گردد که اصول مدیریت به درستی رعایت نگردند و عواملی چون عدم تفویض اختیار، وجود نداشتن ساختار سازمانی مناسب و خیلی از موارد دیگر موجب ارجاع مسائل اجرایی و جزیی به مدیران عالی می‌گردد.

راههای جلوگیری از ارجاع مسائل اجرایی و جزیی به مدیران عالی

۱ - مدیران عالی سازمانها بایستی به مدیران میانی تفویض اختیار مناسب کنند و هر شخص و مدیری در سازمان بدانند که اختیارات خود چیست و تا حد ممکن موجب عدم ارجاع مسائل اجرایی و جزیی به مدیران عالی شود و در بعضی از مسائل که تکراری نیستند نیز اختیار عکس‌العمل داشته باشند و خود مسائل خود را حل کنند.

۲ - به مدیران میانی آموزش‌های لازم را در صورت نیاز ارائه کرد تا توان تخصصی آنها افزایش یابد اگر این امر به هر دلیلی ممکن نشد از مدیران متخصص دیگر استفاده شود.

۳ - آئین‌نامه‌ها و مقررات و مسئولیتها بصورت‌های گوناگون در سازمان به کارکنان و مدیران ارائه و با آموزش داده شوند.

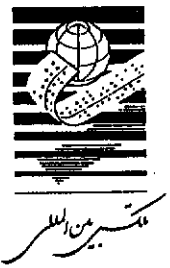
۴ - ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری در کارکنان و مدیران از طریق بالا بردن فرهنگ سازمانی و اعتقادات و ارزش کار و مزایای مادی و معنوی.

۵ - ایجاد واحد آموزش قوی و تخصصی در سازمان برای آموزش کارکنان با روشهای اجرای کار خصوصاً در فرآیندهای جدید.

۶ - ایجاد تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان و بالا بردن اهمیت شورا و مشورت در انجام امور مختلف.

۷ - انتخاب مدیران مافوق شایسته که هم تخصص و هم تعهد لازم جهت انجام کارها را داشته باشند.

۸ - افزایش رسمیت و قوانین و مقررات در سازمانها و جلوگیری از هرج و مرج. □



● هشت توصیه برای مقابله با مشکلات کامپیوتری در سال ۲۰۰۰

اخیراً برای مقابله دارندگان کامپیوتر با اثرات سوء تغییر تاریخ در سال ۲۰۰۰ میلادی بر کار کامپیوترها، هشت توصیه ارائه شده است.

دستگاههای کامپیوتر یک دقیقه بعد از ساعت ۲۳/۵۹ شب سال نو ۲۰۰۰ میلادی به عقب برمی گردند و ورود به سال ۲۰۰۰ را تشخیص نخواهند داد. در نتیجه کار آنها دچار اختلال می شود و پیش بینی شده است، کار ۹۰ درصد دستگاههای کامپیوتر در جهان مختل شود.

برای جلوگیری از چنین مشکلی هشت توصیه ارائه شده است.

قدم نخست آن است که رؤسای شرکتها باید از رخدادی که در شرف انجام است، کاملاً مطلع شوند و نسبت به تعیین بودجه برای مقابله با اثرات سوء سال ۲۰۰۰ بر کار کامپیوترها تصمیم گیری کنند.

قدم دوم انتخاب یک مدیر تکنولوژی اطلاعات است که مقابله با اثرات کامپیوتری سوء سال ۲۰۰۰ به وی واگذار شود. قدم بعدی تهیه یک لیست کامل از برنامه ها و نرم افزارهای موجود بر روی حافظه کامپیوترهاست.

قدم چهارم تعیین دقیق ریز مشخصاتی است که در آستانه سال ۲۰۰۰ باید تغییر کنند که برای انجام آن می توان از اسکنرهای ویژه کدکامپیوتر کمک گرفت.

پس از تعیین این مشخصات باید نحوه انجام تغییرات لازم، آزمایش آن و آماده کردن نرم افزارها برای استفاده مجدد مورد طرح ریزی قرار گیرد که در پایان آن تعیین

بودجه لازمی که در قدم اول به آن اشاره شد، آسان تر خواهد بود.

قدم بعدی یافتن افرادی است که توانایی انجام تغییرات لازم را دارند، اما شرکتها مجبور نیستند حتماً از این طریق مشکل کامپیوتری سال ۲۰۰۰ را حل کنند، زیرا نرم افزارهای ویژه ای برای این منظور ساخته شده اند و چنانچه تحت نظارت افراد خبره استفاده شوند، نتیجه مورد نظر را خواهند داد.

قدم بعدی آزمایش تغییرات انجام شده است که فقط از طریق امتحان کردن آنها بر روی دستگاهی که بتوان سال ۲۰۰۰ را بر روی آن شبیه سازی کرد، میسر است.

قدم هفتم کاربرد هرچه سریع تر برنامه های تغییر یافته است تا اگر مشکلی پیش آمد قبل از ورود به سال ۲۰۰۰ کلیه این مشکلات رفع شده باشد.

اگر این هفت قدم کاملاً انجام شوند، پایان آنها به سازگار شدن نرم افزارهای کاربردی خود هر شرکت منتهی می شود ولی واقعیت آن است که شرکتها با تعداد زیادی از شرکت های دیگر در تماس اند و با آنها اطلاعات رد و بدل می کنند.

در نتیجه مهم است که از پیشرفت آنها در مقابله با مشکل سال ۲۰۰۰ با خبر شد و از پیدایش مشکلاتی که این چنین پیدا خواهند شد، پیشگیری کرد. این اقدام قدم هشتم و آخرین توصیه به شرکتهاست.

(BUSINESS COMPUTER WORLD
LONDON)

● روش جدید ساخت سرامیک در ژاپن

دانشکده صنعتی دانشگاه «هوکایدو» ژاپن روشی را ابداع کرده است که با کمک آن می توان به راحتی پوسته نازک سرامیک را به وجود آورد.

در این روش پس از ترکیب گرده های فلزاتی همچون آلومینیم و زیرکونیم با گرده گرافیت، ماده بدست آمده را در فضای آزاد و در معرض نور خورشید قرار می دهند.

در این روش جدید ابتدا گرده های آلومینیم و زیرکونیم را با گرده های گرافیت

طبیعی داخل دستگاه مخصوصی قرار داده و به مدت ۳۰ دقیقه آنها را ترکیب می کنند.

در ایسن دستگاه گرده های فلزات مخصوص به گرده های ریزتری تبدیل شده و با هم مخلوط می شوند. سپس گرده های مزبور را از دستگاه بیرون آورده و در فضای آزاد قرار می دهند تا بطور طبیعی شعله ور شده و بر اثر حرارت حاصل شده می توان ترکیب کربن دار و نیتروژن دار آلومینیم و زیرکونیم را بوجود آورد.

در این روش هر چقدر میزان گرافیت بیشتر باشد زمان شعله ور شدن طبیعی یک تا سه ثانیه کوتاهتر شده و میزان مواد تشکیل شده کربن دار زیاد می شود، اما در صورت کم بودن میزان گرافیت مواد تشکیل شده نیتروژن دار زیاد می شود.

میزان استحکام سرامیک کربن دار و یا سرامیک نیتروژن دار در حد بالایی است و خاصیت عدم فساد آنها فوق العاده است.

در روش هایی که تا به حال مورد استفاده قرار می گرفت نیاز به کوره هایی بود که دمای آن تا دو هزار درجه سانتی گراد برسد تا بتوان واکنش را آغاز کرد، ضمن این که می بایست در حین این عمل به داخل کوره گاز نیتروژن وارد کرد که این امر کنترل شرایط ترکیب را بسیار مشکل می کرد، اما در این روش جدید نیازی به کوره وجود ندارد.

(توکيو - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● وام ۸۰۰ میلیون دلاری بانک جهانی به برخی کشورهای عضو

بانک جهانی با اعطای ۸۰۰ میلیون دلار وام برای اجرای برخی طرح های اقتصادی در کشورهای اوکراین، چین، اندونزی، مکزیک و حکومت خودگردان فلسطین موافقت کرد.

طبق تصمیم بانک جهانی حدود ۳۱۷ میلیون دلار از وام های تصویری در اختیار اوکراین قرار می گیرد تا این کشور از آن برای تقویت سیستم توزیع برق، احداث ۱۴ پست انتقال نیرو و ایجاد تسهیلات در سیستم ارتباطاتی کشور استفاده کند.

چین نیز حدود ۳۰۰ میلیون دلار از

● تولید یک کامپیوتر جدید برای انتقال اطلاعات

یک شرکت کامپیوترسازی امریکا کامپیوتر جدیدی ابداع کرده است که هنگام دست دادن با ارسال جریان الکتریکی از طریق بدن انسان، اطلاعات موردنظر را منتقل می‌کند.

روزنامه «یواس.ای تودی» به نقل از مسئولان «آی.بی.ام» نوشت: «این کامپیوتر جیبی کوچک که نام «پرسنال اریانت ورک» (پان) بر آن نهاده شده می‌تواند علائم الکتریکی مداومی ارسال کند که از طریق بدن عبور کرده و اطلاعات و جزئیاتی از قبیل نام و نشانی، تلفن و دیگر اطلاعات اولیه را به فرد دیگری که به این دستگاه مجهز است، منتقل کند».

پیش‌بینی می‌شود که این دستگاه کامپیوتری جیبی در آینده توسعه یافته و از جمله کوچکتر گردیده و حتی به اندازه یک کارت شناسایی عرضه شود.

«تسام زیرمن» پژوهشگر شرکت «آی.بی.ام» که این اختراع به نام وی ثبت شده است در رابطه با این محصول نوظهور گفت: «بدن انسان هادی خوبی است. این عمل بی‌خطر است و نیروی برقی که تولید می‌شود یک میلیاردیم آمپر می‌باشد و فرکانس آن نظیر موج یک رادیوی متوسط است».

وی اخیراً نمونه‌ای از این دستگاه را که اطلاعات کارت شناسایی موجود در کامپیوتر را در شرایط عمل دست دادن دو فرد با یکدیگر منتقل می‌کند به خبرنگاران نشان داد. وی به‌زودی اختراع خود را در نمایشگاه بین‌المللی کامپیوتر «کامدکس» در لاس‌وگاس در معرض دید عموم قرار خواهد داد.

کارشناسان صنعت کامپیوتر پیش‌بینی می‌کنند که بتوان در آینده از این دستگاه به‌عنوان وسیله‌ای برای انجام خرید در فروشگاه، بدون نیاز به ایستادن در صف‌های طولانی استفاده کرد. همچنین بتوان پیام‌های ارسالی از طریق دستگاه پیچ را با ساعت مچی دریافت کرده و با فشار یک تکه پیام ارسال کرد.

(نیویورک - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

«سروتونین»، ماده شیمیایی ارتباطی مهم مغز است و گمان می‌رود که در اضطراب و افسردگی نقش اساسی ایفا می‌کند. داروهای نظیر «پروزاک» عملکرد «سروتونین» را تغییر می‌دهند.

پژوهشگران برآورد می‌کنند که عامل ژنتیکی کشف شده جدید، عامل چهار درصد از خصیصه‌های مرتبط با اضطراب است و عوامل محیطی و دیگر عوامل ژنتیکی دیگر موارد دخیل در این عارضه می‌باشند.

دانشمندان معتقدند که نتایج این بررسی می‌تواند به درک بهتر مشکلات و اختلالات ناشی از اضطراب و همچنین کشف راههای درمان بهتر آن بیانجامد.

(نیویورک - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● کشف داروی تقویت حافظه

دانشمندان اعلام کردند که آزمایشات ابتدائی درمورد دارویی که حافظه را در بیماری آلزایمر تقویت می‌کند، موفقیت‌آمیز بوده است.

«گری لینچ» از دانشگاه کالیفرنیا در شهر «اروااین» طی جلسه‌ای در انجمن نورولوژیست‌ها با اعلام این خبر افزود: «عنصر کشف شده که امپاکینز» «AMPAKINES» نام دارد، می‌تواند قدرت حافظه را در جوانان نیز تقویت کند». در گزارشی که در آخرین شماره مجله «نوروبیولوژی تجربی» به چاپ رسیده، آمده است که محققان بعد از اینکه چند آزمایش موفقیت‌آمیز امپاکینز CX-516 درمورد بیماران جوان (۲۰ الی ۳۰ ساله) در سوئد و آلمان انجام دادند، فرمول مذکور را درمورد ۳۰ بیمار مسن‌تر در برلین نیز بکار بردند.

«لینچ» در این گزارش پزشکی نوشت: «فرمول امپاکینز درمورد بیماران ۶۵ تا ۷۶ ساله آلمانی که با مقدار بیشتری تجویز شده بود، قدرت حافظه آنها را دو برابر کرد». وی افزود: «درحال حاضر این کشف جدید بهترین درمانی است که می‌توان برای بیماران آلزایمر درنظر گرفت».

(EXPERIMENTAL NEUROBIOLOGY - CALIFORNIA)

وام‌های اعطایی بانک جهانی را برای انجام عملیات تعمیر، نگهداری و طرح توسعه بزرگراه‌های خود دریافت خواهد کرد. بانک جهانی با اعطای وامی به ارزش ۱۴۰/۱ میلیون دلار به اندونزی جهت بهبود استانداردهای زندگی در جزایر جاوه و سوماترا موافقت کرد.

درحال حاضر اغلب ساکنان روستاهای اندونزی در فقر زندگی می‌کنند.

بانک جهانی همچنین با ۳۰ میلیون دلار وام به مکزیک برای افزایش فعالیت بازارهای مالی و ایجاد شعب بانک در مناطق روستایی و ۱۲/۵ میلیون دلار وام به حکومت خودگردان فلسطین موافقت کرد.

(FRANCE PRESS - WASHINGTON)

● عامل ژنتیک و اضطراب شدید در افراد

دانشمندان می‌گویند: براساس شواهد بدست آمده وجود گونه‌ای از یک ژن خاص در برخی افراد عامل بروز اضطراب شدید در آنها است.

پژوهشگران موسسه ملی بهداشت امریکا و دانشگاه نورزبرگ آلمان در تحقیقاتی که بر روی ۵۰۵ نفر انجام دادند، شواهدی یافته‌اند که حاکی است نمونه‌ای از یک ژن خاص در میزان اضطراب آنها تاثیر داشته است.

روزنامه «یواس.ای.تودی» به نقل از «دنيس مورفی» یکی از سرپرستان این تیم پژوهشی نوشت: «بین افرادی که یکی از این تغییرهای ژنتیک را دارا هستند و میزان اضطراب و خصیصه‌های در ارتباط با آن مانند افسردگی، ارتباط مستقیمی وجود دارد».

وی تاکید دارد: «این مساله که ژن در خصیصه‌های شخصی تاثیر دارد، بسیار بااهمیت است. گام بعدی در این راه تلاش در درک این موضوع خواهد بود که آیا افراد مبتلا به بیماری‌های روانی دارای تغییرهای ژنتیک مشابهی هستند یا نه؟ در این بررسی افرادی که دارای تغییرهای ژنتیکی بودند، تغییرهایی در مقدار ماده «سروتونین» موجود در آنها دیده شد».



در هفته‌ای که گذشت سه بار شکایت کردم:

اولین مورد اینکه شلواری را که خشکشویی محل بد اطو کرده بود به او برگرداندم و قرار شد که دوباره آن را شستشو و اطو کند، (البته بدون دریافت وجه)

دوم اینکه کفشی را پس از یک ماه استفاده به فروشنده بازگرداندم چون به طرز غریبی پاره شده بود و البته کفش دیگری به ازای آن گرفتم.

سوم اینکه رفتار نامناسب مسئولان یکی از شرکت‌های هواپیمایی را در فرودگاه مهرآباد طی نامه‌ای برای مدیرعامل آن شرکت نوشته و شرح دادم.

با ذکر مثال‌های فوق شاید توانسته باشم منظور خود از «شکایت» را بیان کنم. «شکایت» عبارتست از:

اعلام نارضایتی مشتری یا مصرف‌کننده از برآورده نشدن یکی از نیازمندی‌های او توسط تولیدکننده و عرضه‌کننده کالا یا خدمت.

این پدیده در کشور ما پدیده‌ای غریب و دور از ذهن است و همواره طرح آن نوعی کشمکش را به ذهن متبادر می‌کند و بالطبع بار مثبتی ندارد. از سوی دیگر تاکنون به دلیل اینکه بازار، «بازار تولیدکننده» و تقاضا بیش از عرضه بوده است، پدیده «شکایت مشتری» محلی برای طرح نداشته است. در این مقاله سعی بر آن است که با طرح موضوع اثرات مثبت این پدیده بررسی شود.

۱ - شکایت به نفع مشتری و مصرف‌کننده است.

چنین به نظر می‌رسد که اولین کسی که از شکایت منتفع می‌شود مصرف‌کننده یا مشتری است. او این حق و فرصت را می‌یابد که نارضایتی خود را از کالا یا خدمت دریافت شده ابراز کند، احیاناً کالا را پس داده و یا غرامت دریافت کند، و در درازمدت همواره این اطمینان را داشته باشد که می‌تواند به هنگام خرید به فروشنده و تولیدکننده اعتماد کند چرا که فرصت بعدی برای او باقی است.

۲ - شکایت به نفع تولیدکننده و عرضه‌کننده است.

قصدنهایی هر تولیدکننده و عرضه‌کننده کالا یا خدمت در بازار رقابتی پیشی گرفتن از رقبای کسب سهم بیشتری از بازار است و این جز از طریق برآورده کردن نیازمندی‌های مشتریان و مصرف‌کنندگان (قیمت، کیفیت، ...) حاصل نمی‌شود.

شکایت

اکبر شاه گرمی

تولیدکننده با صرف هزینه و سرمایه‌گذاری زیادی اقدام به طراحی محصول یا خدمت و نهایتاً تولید آن کرده است. او چندین متخصص را بکار گرفته تا بفهمد نیاز مشتری و بازار چیست؟ چگونه و با چه محصولی می‌توان آن را برآورده کرد؟ و چگونه می‌توان آن را تولید کرد. در این فرایند او همواره به بازار و مشتریان، مصرف‌کنندگان و مهم‌تر از همه رقبا توجه دارد و نیازمند اطلاعاتی در مورد وضعیت آنهاست. شاید اصلی‌ترین کانال تامین این اطلاعات کانال «شکایت مشتری» باشد (یعنی یک مشاور مجانی). ایجاد ارتباط با مشتری برای دریافت نظرات او در مورد محصول، ارزان‌ترین راه کسب اطلاعات است. از طریق این اطلاعات می‌توان نیازهای موجود در بازار را (که ممکن است رقبا آن را تامین کنند) شناخت؛ راه برآورده کردن آن را پیدا کرد، مشکلات محصول موجود را دریافت، و مهم‌تر اینکه اعتماد مشتری را جلب کرد.

تولیدکننده‌ای که کفش مرا پس گرفت درواقع به خودش خدمت کرده به من. ممکن است دهها کفش دیگر به همین شکل پاره شده باشند ولی کسی مراجعه نکرده باشد. باید آگاه بود که عدم شکایت مشتری به معنی رضایت او نیست. او می‌تواند شکایت نکند ولی مراجعه مجدد به این تولیدکننده هم نداشته باشد و این یعنی از دست رفتن بازار تولیدکننده.

پیدا کردن عیب آن کفش برای تولیدکننده جز در شرایط استفاده واقعی امکان‌پذیر نیست. تولیدکننده اگر آگاه باشد در واقع یک آزمایشگاه مجانی در اختیار دارد. کفشی را به من داده، پولش را هم گرفته، بنده آزمایش کرده‌ام، نتیجه را اعلام و پول خود را پس گرفته‌ام (یک مامور کنترل کیفیت مجانی!).

برای مدیرعامل محترم آن شرکت هواپیمایی اطلاع از شیوه رفتار کارکنانش نیازمند ایجاد سیستم نظارت پرهزینه‌ای است، در حالی که با ایجاد یک شیوه ارتباطی با مشتریان می‌تواند از آنها به عنوان ماموران اطلاعاتی استفاده کند. (باز هم ماموران مجانی!)

مشتریانی که پاسخ مناسب در قبال شکایت خود دریافت کنند ضمن آنکه خود مجدداً به شرکت مراجعه می‌کنند دیگران را نیز به این امر ترغیب می‌کنند و مسئولیت‌پذیری شرکت را تبلیغ می‌کنند. (تبلیغ و بازاریاب مجانی)

در مجموع هر تولیدکننده‌ای می‌تواند از مقوله «شکایت مشتری» به عنوان یک بازخور اطلاعاتی از ابعاد مختلف حداکثر استفاده را بعمل آورد.

۳ - شکایت به نفع جامعه صنعتی است. مشتری و تولیدکننده رابطه‌ای تعاملی با یکدیگر دارند و می‌توانند رفتار یکدیگر را تغییر دهند. بارها گفته شده است که تا مشتری «کیفیت‌گرا» نباشد تولیدکننده نمی‌تواند به کیفیت مناسب دسترسی پیدا کند. بایستی حساسیت به کیفیت در سطح جامعه ایجاد شده و گسترش یابد تا تولیدکنندگان بتوانند به کیفیتی بالاتر دست یابند. مگر نه اینکه حرف اول را عرضه و تقاضا می‌زند و تا مشتری برای کالای بدون کیفیت وجود داشته باشد کیفیت محصول افزایش نمی‌یابد؟ مادامی که یک تولیدکننده بتواند چنین بگوید که «معلوم نیست کی، معلوم نیست با چه قیمتی، و چه مشخصاتی کالا را تحویل می‌دهم» و باز هم مشتری صف بکشد، نبایستی انتظار بهبود داشت.

مگر نه اینکه اداره‌کنندگان و کارکنان شرکت‌های تولیدکننده، خود مصرف‌کننده تولید شرکت‌های دیگرند. پس اگر من به عنوان مصرف‌کننده (که مستقیماً از کالا تاثیر می‌پذیرم) به کیفیت حساس نباشم چگونه می‌توانم در تولید حساس باشم. ذائقه، سلیقه، حساسیت به ایمنی، تابعیت از استانداردها و... فارغ از نقش افراد (تولیدکننده یا مصرف‌کننده) وجود دارد و با تغییر نقش تغییر چندانی نمی‌کند. نمونه بارز این امر را می‌توان در رعایت مسائل ایمنی مشاهده کرد.

«شکایت‌گرایی» جزئی از «کیفیت‌گرایی» است. مصرف‌کننده و مشتری بایستی نسبت به آنچه دریافت می‌کنند حساسیت نشان دهند و بازخور مناسب را ارائه کنند. فرایند «شکایت» فرایندی آموزنده و مثبت است. مشتری که اقدام به شکایت می‌کند در صورت دریافت پاسخ مناسب از تولیدکننده، اطلاعاتی را در مورد محصول و فرایند تولید آن دریافت می‌کند و از این رهگذر سطح آگاهی او افزایش می‌یابد. او ممکن است با دریافت این اطلاع به جنبه‌های دیگری از محصول حساس شود و در خرید

بعدی خود مسائل جدیدی را مدنظر قرار دهد. او با یکبار موفقیت در فرایند شکایت اعتماد بیشتری به نظر خود پیدا می‌کند و چون احساس می‌کند که گوش شنوایی هست اقدام به بیان نظرات خود می‌کند.

در درازمدت این امر می‌تواند از سطح «شکایت» (که نیازمند اقدام اصلاحی از سوی تولیدکننده است) به سطح «مشاوره» (که نیازمند اقدام پیشگیرانه یا بهبوددهنده است) ارتقا یابد و این یعنی کمک به بهبود کیفیت در سطح جامعه. با گسترش این رویکرد، فرایند «شکایت» می‌تواند از حالت دوجانبه (مشتري و تولیدکننده) به حالتی چندجانبه (در سطح جامعه) تغییر شکل یابد. طرح مسائل در وسایل ارتباط جمعی، شوراها، اتحادیه‌های صنفی، مجامع شرکتها، نهادها و ارگانهای قانونی و... حالات دیگری از اجرای «فرایند شکایت» هستند.

۴ - فرایند شکایت نیازمند هدایت است. اجرای فرایند ذکرشده نیازمند هدایت و وجود پیش‌نیازهای مختلف است:

الف - فرهنگ شکایت

همانگونه که در ابتدا گفته شد شکایت در فرهنگ ما بار مثبتی ندارد و همواره یا «از شکایت خود صرف‌نظر کرده‌ایم» و یا آن را با مجادله و دعوا اشتباه گرفته‌ایم. «شکایت» در غالب موارد نیازمند کشمکش نیست بلکه زبانی خاص می‌طلبد و شیوه‌ای مناسب برای طرح. به‌عنوان مصرف‌کننده اول باید بدانیم که «می‌توانیم شکایت کنیم» و دوم باید چگونگی آنرا بدانیم.

مدتی پیش بطری نوشابه در دست یکی از دوستانم ترکیده بود و دست راست او را برای مدتی از کار انداخت. وقتی به او پیشنهاد کردم که به شرکت مزبور مراجعه کند (یا نامه بنویسد) گفت: «ای بابا، فکر می‌کنی در سوئیس زندگی می‌کنی؟». به عبارتی او که فرد تحصیل‌کرده و مطلعی هم هست حاضر نبود واقعه‌ای به‌روشنی روز را حتی به‌صورت اطلاع (و نه شکایت) بیان کند چرا که فکر می‌کرد گوش شنوایی وجود نداشته باشد و از اتلاف وقت خود می‌ترسید. از سوی دیگر بایستی توجه کرد که «شکایت» اگرچه حق مشتری است اما با نتردن‌های پیاپی متفاوت است. «مولانا» می‌گوید:

زین خلق بر شکایت گریان شدم ملول
آن‌های وهوی و نعره مستانم آرزوست
منظور ما نه شکایت و گریانی مصرع اول و نه‌های وهوی و نعره مستانه مصرع دوم است بلکه منظور گفتار رسای هوشیارانه‌ایست که در پی بهبود است. شکایت بایستی هدفمند و آگاهانه باشد. شکایت بایستی بار اطلاعاتی داشته باشد و باصلاح سازنده باشد و مهم‌تر آنکه به‌صورتی صحیح و از مجاری مرتبط مطرح شود. قطعاً شکایتی مورد توجه قرار می‌گیرد که با آگاهی از مقدورات تولیدکننده و متناسب با نیازمندیهای از پیش تعریف شده صریح و مشخص، مطرح گردد.

به‌عنوان تولیدکننده، اول باید بپذیریم که مشتری «حق شکایت دارد» و دوم گوش شنوایی برای حرفهای او داشته باشیم و گمان نکنیم که کشمکشی در بین است. تولیدکننده و فروشنده بایستی تابلو «پس از فروش پس گرفته و تعویض نمی‌شود» را از بالای سرخود (و ذهن خود) بردارد و برعکس به‌دنبال مفاهیمی همچون ضمانت فروش (گارانتی و وارانتی) برود. حتماً خاطرات آن هست که یکی از تبلیغاتی که برای اتومبیل ژیان می‌شد آن بود که هرکس بتواند در جاده آنرا واژگون کند یک ژیان جایزه می‌گیرد (و البته کسی نتوانست این جایزه را بگیرد). تولیدکنندگان و فروشندگان ما می‌توانند فرهنگ «فروش به‌شرط چاقوا» را از همه ابعاد آن زنده کنند.

ب - کانال‌های ارتباطی

می‌گویند تولیدکننده‌ای موفق است که میزان شکایات مشتریانش به‌صفر برسد. باین شاخص بسیاری از ما موفقیم! اما اینطور نیست. این گفته به‌شرطی درست است که تولیدکننده کانال اطلاعاتی لازم برای ایجاد ارتباط با مشتری را فراهم کرده باشد.

در وهله نخست تولیدکننده بایستی قبل از عقد قرارداد یا فروش محصول از نیازمندیهای واقعی مشتری مطلع شود و اطمینان حاصل کند که نیازمندیهای مشتری را به‌خوبی و به‌درستی فهمیده و قادر است با امکاناتی که در اختیار دارد این نیازمندیها را برآورده کند. لازمه این امر وجود ارتباطی فعال با مشتری و اساساً وجود یک «پنجره اطلاعاتی» است.

پس از ارائه محصول نیز تولیدکننده باید امکان ایجاد ارتباط با مشتری (و یا ارتباط مشتری با او) را فراهم کند. ایجاد واحدهای فعال دریافت و تحلیل شکایات و نظرات مشتری، توزیع پرسشنامه، پاسخگویی به سایل مطرح‌شده در وسایل ارتباط جمعی و... از روش‌های مختلف این امر هستند. مشتری باید بداند که شکایت و نظرات خود را کجا، به چه کسی و به چه طریقی مطرح کند و ارائه اطلاعاتی در این خصوص برعهده تولیدکننده است.

ج - حمایت‌های قانونی

رابطه خرید و فروش در بسیاری حالات از شکل «دو سویه» خارج شده و حالتی «چند سویه» به‌خود می‌گیرد. در بسیاری موارد «قانون» و «مراجع قانونی» هستند که از طرف مشتری و مصرف‌کننده و یا خود، طرف تولیدکننده قرار می‌گیرند.

گاهی لازم است که مشتری از طریق قانون شکایت خود را مطرح و احقاق حق کند. اگر محصولی خسارت مالی یا جانی به مصرف‌کننده وارد کند، قانون بایستی وارد عمل شود. لازمه این امر وجود قوانین روشن و صریح در زمینه «مسئولیت تولیدکننده در قبال محصول» از یک سو و آگاهی مشتریان و مصرف‌کنندگان از چنین قوانینی است.

در بسیاری موارد نیز «قانون» خود طرف تولیدکننده است. ضرورت رعایت سایل بهداشتی در تولید مواد غذایی یا دارویی، حفظ محیط زیست... از جمله مواردی هستند که به یک مصرف‌کننده یا مشتری خاص مربوط نمی‌شوند و جنبه‌ای اجتماعی دارند. به عبارتی دیگر «مراجع قانونی» نیز می‌تواند نیازمندیهای خاص خود را داشته باشند. آنچه در ارتباط با بحث شکایت مشتری می‌تواند حائز اهمیت باشد آن است که مصرف‌کننده نهایی و کلیه آحاد جامعه نسبت به این نیازمندیها آگاه و حساس باشند و بتوانند شکایت خود را مطرح کنند.

خلاصه آنکه گسترش فرهنگ شکایت در بین مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان (و مراجع قانونی) یکی از مولفه‌های گسترش فرهنگ کیفیت است؛ و بایستی در کنار دیگر مباحث کیفیت موردتوجه قرار گیرد. ایجاد حساسیت به این مساله اگرچه ممکن است در ابتدا مشکلاتی را به‌همراه داشته باشد ولی در درازمدت جامعه از آن منتفع خواهد شد. □

پنجمین فرمان

تلخیص: اسماعیل مردانی گیوی

پنجمین فرمان

اثر: پیر سنگه

ترجمه: حافظ کمال هدایت - محمد روشن

ویرایش فنی و مقابله با متن اصلی: مجتبی

سلیمانیا

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

چاپ اول ۱۳۷۵ - ۵۰۰ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۱۵۰۰۰ ریال

پنج فرمان یا پنج دیسپلین است که عبارتند از تسلط فردی، مدل‌های ذهنی، دورنمای مشترک یادگیری گروهی و سرانجام تفکر سیستمی تسلط فردی

تسلط فردی در الگوی سازمان یادگیرنده «سنگه» جایگاه ویژه‌ای دارد. به اعتقاد وی هنگامی که تسلط فردی به صورت یک دیسپلین یعنی فعالیتی که با زندگی عجین شده است درآید، دو حرکت اساسی بوجود می‌آید: نخست کوشش در جهت روشن کردن آنچه که برای ما از اهمیت برخوردار است که حاصل آن ترسیم دورنمایی صریح و روشن از خواسته مهمی است که در ذهن داریم. دوم آموزش مستمر برای درک و فهم واقعیت‌ها.



از برخورد و تعامل این دو حرکت یعنی روشنی خواسته‌ها و واقعیت‌نگری، تنش حاصل می‌شود که «سنگه» آن را تنش خلاق می‌نامد. درواقع جوهره تسلط فردی فراگیری این نکته است که چگونه می‌توان تنش خلاق را ایجاد کرد و آن را پایدار نگاه داشت. از دیدگاه «سنگه» فاصله میان واقعیت‌های زندگی و خواسته‌های مهم، یک منبع انرژی است و تلاش در جهت تحقق خواسته‌ها منشاء فعالیت خلاق است که پشتکار و صبر را در خود تقویت می‌کند.

مدلهای ذهنی

بنابر تعریف «سنگه»، مدل‌های ذهنی عبارتیست از مفروضات پایه و حک شده در ذهن، اعتقادات عمومی یا حتی تصاویر و

برداشت‌های کلی و عمومی ماکه بر درک و فهم ما از جهان و نیز افعال و اقدامات ما اثر می‌گذارد. شواهد موجود نشان می‌دهد که درموارد زیادی علت اساسی راه‌نیافتن بصیرت‌ها و یافته‌های نو به دنیای عمل به‌خاطر ضعف و سستی در مدیران نیست، بلکه این نقص بدان سبب است که معرفت و بصیرت‌های جدید با مدل‌های ذهنی ما - با تصویر ذهنی ما از عملکردها - در تضاد عمیق است. مدل‌های ذهنی مشوق راه‌های آشنا برای حل مسائل است از این لحاظ دایره تفکر و اقدام ما را محدود می‌کند. به همین دلیل است که روشن ساختن، آزمون کردن و بهسازی این مدل‌ها می‌تواند نویدبخش دستیابی به یک سازمان یادگیرنده باشد.

قدرت مدل‌های ذهنی از آنجا ناشی می‌شود که بر مشاهدات ما اثر می‌گذارد. دو نفر با مدل‌های ذهنی مختلف، پدیده واحدی را متفاوت می‌بینند و متمایز توصیف می‌کنند. این موضوع حتی درمورد دانشمندان و پژوهشگران که بنابر تعریف می‌باید مشاهده عینی داشته باشند نیز صادق است.

اهمیت مدل‌های ذهنی در ادراک ما از مسایل مدیریت کمتر از سایر جنبه‌های زندگی نیست. در تجارب مدیریت به مواردی برمی‌خوریم که شیوه‌ای نو یا محاسبه‌ای جدید درعمل برتری خود را به اثبات می‌رساند اما علیرغم این موفقیت پس از مدتی کنار گذاشته می‌شود، چرا که با مدل‌های ذهنی مجریان تناسب ندارد. براساس این تجارب می‌توان گفت که ایستایی و رخوت حاصل از مدل‌های ذهنی آنچنان ریشه‌دار است که بصیرت‌های حاصل از تفکر علمی را می‌تواند تحت‌الشعاع قرار دهد. این درس تلخی است که بسیاری از مبلغان و نمایان شیوه‌های نو در مدیریت در عمل فراگرفته‌اند. اما اگر مدل‌های ذهنی تا این حد قوی است که می‌تواند مانع یادگیری شود و سازمانها را در اسارت روش‌های منسوخ نگهدارد، «سنگه» با تشریح دو تجربه از شرکت نفتی «شل» و شرکت بیمه «هانور» این مطلب را موردبحث قرار داده و نتیجه می‌گیرد که پرورش مهارت‌های مربوط به مدیریت مدل‌های ذهنی برای دستیابی به یک سازمان یادگیرنده از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. برای این کار باید قدرت بازنگری افکار خود و جستجو و تحقیق را تقویت کرد.

دورنمای مشترک

«سنگه» می‌گوید داشتن دورنمای مشترک

ایده‌هایی که در کتاب پنجمین فرمان ارائه می‌شوند، برای زدودن این باور غلط هستند که دنیا از نیروهای مجزای غیرمربوط ساخته شده است. به‌نظر «سنگه» تنها با کنار گذاشتن این توهم قادر به ساخت سازمان‌های یادگیرنده خواهیم بود. سازمان‌هایی که در آن افراد به‌طور مستمر درحال توسعه ظرفیت خود برای تحقق اهداف و آمالی که واقعاً در پی آنند، برمی‌آیند. در این سازمانها الگوهای نوینی برای گسترش دامنه تفکر رواج می‌یابد و فضای آنها مناسب آرمان‌خواهی است و سرانجام اعضای این سازمانها به‌طور دائم می‌آموزند که چگونه دسته‌جمعی یاد بگیرند.

در توصیف «سنگه» از سازمان یادگیرنده، ارتباط نزدیکی میان تفکر سیستمی و یادگیری سازمانی وجود دارد. اساس تفکر سیستمی توجه به روابط میان اجزای سیستم است، زیرا سیستم درواقع حاصل کنش و واکنش‌های اجزاء است. بدین ترتیب هر قدر سیستم پیچیده‌تر و روابط میان اجزای آن پویاتر باشد، نیاز به یادگیری در اداره آن سیستم بیشتر می‌شود. به اعتقاد «سنگه» در آینده تنها سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌ها، تمهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به‌نحو احسن بهره‌برداری کند.

از دیدگاه «سنگه» ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، دستیابی و کاربرد هماهنگ و منسجم

برای ساخت و پرداخت یک سازمان یادگیرنده اهمیت حیاتی دارد زیرا این دورنما کانون و منبع انرژی و تحرک لازم جهت یادگیری مشترک است. یادگیری خلاق وقتی مقدور است که افراد در طلب چیزی باشند که برای آنها اهمیت زیادی داشته باشد. دورنما وقتی مشترک است که افراد تصویری مشترک از آینده مطلوب داشته باشند و تمهدی متقابل نسبت به دستیابی به آن احساس کنند. دورنمای مشترک مستلزم پیوند میان افراد از طریق آمل مشترک است. قدرت دورنمای مشترک برخاسته از همین همبستگی است. دورنماهای ما، مانند جرقه عمل می‌کنند و می‌توانند هیجان لازم برای تکان دادن سازمان ایجاد کنند. در یک بنگاه اقتصادی دورنمای مشترک می‌تواند روابط کارکنان را با بنگاه تغییر دهد. با این دورنما دیگر «سازمان آنها» مفهومی ندارد و «سازمان ما» است. دورنمای مشترک سبب می‌شود تا افرادی که در حال عادی اعتمادی به یکدیگر ندارند دست در دست یکدیگر بگذارند و هویت مشترکی ایجاد کنند. دورنمای مشترک قدرت خطرپذیری و روحیه تجربه‌گرایی را نیز تقویت می‌کند. وقتی دورنمای مشترک از آینده وجود داشته باشد، گرایش به تجربه‌گرایی رواج می‌یابد.

به اعتقاد «سنگه» در حالی که نمی‌توان گفت برای دستیابی به یک دورنمای مشترک در سازمانها فرمولی وجود دارد، مجموعه‌ای از نظریات و فنون در این باره در شرف تکوین است. مجموعه‌ای که می‌توان از آن به‌عنوان دیسپلین دستیابی به دورنمای مشترک یاد کرد. با وجود اهمیت دورنمای فردی و جمعی از سازمان، «سنگه» هشدار می‌دهد که دورنما به خودی خود کلیدی برای دستیابی به توفیق نیست. کلید اصلی نقش خلاق حاصل از تعامل دورنما و واقعیت‌ها است. به همین جهت وجه مشخصه یک سازمان یادگیرنده را نمی‌توان داشتن دورنمایی از سازمان دانست بلکه تمایلی وقفه‌ناپذیر در جستجوی واقعیت‌های مرتبط با تحقق دورنما نیز جزء آن است.

یادگیری گروهی

بنابر تعریف «سنگه»، یادگیری گروهی عبارتست از فرایند هم‌راستایی و ایجاد ظرفیت در یک گروه برای دستیابی به هدف‌هایی که واقعاً مطلوب است. ویژگی اصلی و مشترک گروه‌هایی که هم‌راستا نیستند ائتلاف منابع و انرژی است. در این‌گونه گروه‌ها، افراد ممکن

است بسیار سخت‌کوش باشند اما این سخت‌کوشی بهره‌وری و اثربخشی گروه را افزایش نمی‌دهد.

دیسپلین یا مجموعه معارف ناظر بر یادگیری گروهی شامل تمرین اشراف بر دو نوع رابطه درون‌گروهی است. این دو رابطه عبارتند از گفت و شنود و مناظره. به اعتقاد «سنگه» برای اخذ نتیجه بهتر از یادگیری گروهی لازم است که میان این دو نوع رابطه تمایز قایل شد. وجه مشخصه گفت و شنود، جریان آزاد و خلاق اندیشه درباره مسایل پیچیده و ظریف توأم با علاقه‌ای عمیق به گوش دادن به یکدیگر و تعلیق عقاید و مفروضات شخصی است. در مناظره، نظرهای مختلف اعضا به گروه ارائه می‌شود و از هر نظر از سوی صاحب آن دفاع به عمل می‌آید تا از مجموع این نظرات بهترین‌ها برگزیده شود.

یادگیری گروهی همچنین مستلزم آموختن مهارت برخورد خلاق با عوامل قدرتمندی است که سد راه گفت‌و شنود و مناظره سازنده می‌شود. ازجمله این عوامل، روشهای جالافتاده در مراودات سازمانی است که «آرگریس» آنها را «روش‌های دفاعی» می‌نامد. روشهای دفاعی عبارتند از نوعی تعامل مبتنی بر عادت میان اعضای سازمان. نقش این روشها، حمایت از فرد در برابر تهدیدات و شرمندگی‌ها است. این روشها می‌تواند سد راه یادگیری نیز بشود. اما همین روشهای دفاعی که مانع یادگیری است بالقوه می‌تواند به یادگیری کمک کند. این کار مستلزم آن است که بدانیم چگونه انرژی‌هایی که در راه انجام روش‌های دفاعی صرف می‌شود، مصروف یادگیری کنیم.

دیسپلین پنجم (پنجمین فرمان)

«سنگه» می‌گوید پنج دیسپلین لازم برای ایجاد سازمان یادگیرنده می‌باید با هم تکامل یابند و به صورت مجموعه‌ای عمل کنند. این کار مستلزم کوششی ویژه است زیرا کاربرد منسجم و هماهنگ این دیسپلین‌ها به مراتب مشکل‌تر از کاربرد انفرادی هر یک می‌باشد. به همین جهت تفکر سیستمی دیسپلین پنجم نامیده شده است زیرا این فرمان وسیله انسجام و هماهنگی بین فرامین دیگر است. از طریق تفکر سیستمی می‌توان معرفت‌های دیگر را با یکدیگر آمیخت و به صورت مجموعه‌ای هماهنگ از فنون بکار گرفت. جهت‌گیری سیستمی به ما می‌آموزد که کل چیزی بیشتر از جمع ساده اجزاء است. با این توصیف تفکر سیستمی به گفته «سنگه»،

دیسپلین دیدن کل‌ها است، چارچوبی است برای دیدن روابط میان اشیاء، وسیله‌ای است برای دیدن الگوی تحول نه نقاطی ایستا. تفکر سیستمی شامل مجموعه‌ای از اصول کلی است که در قرن بیستم به تدریج در علوم مختلف از فیزیک تا علوم اجتماعی و مهندسی و مدیریت بکار گرفته و پالایش شده است.

امروز تفکر سیستمی بیش از هر زمانی مورد نیاز است زیرا، تحت فشار «پیچیدگی» قرار گرفته‌ایم. عصر حاضر شاید در تاریخ تمدن، نخستین عصری باشد که در آن بشر قادر شده است ظرفیت خود در ایجاد اطلاعات را به قدری بالا برد که هیچکس به تنهایی قدرت جذب آنرا نداشته باشد. همچنین در ایجاد روابط وابستگی متقابل بین اجزای سیستم‌ها آنقدر پیش رود که هیچکس به تنهایی از عهده اداره این روابط بر نیاید و در تحول علمی و اجتماعی آنقدر سرعت گیرد که توان همپایی با آن در هیچکس به تنهایی وجود نداشته باشد. یقیناً مقیاس پیچیدگی در عصر حاضر بی‌سابقه است.

«سنگه» می‌گوید به‌خاطر همین پیچیدگی است که «انجام اقدامات بدیهی منجر به نتایج مطلوب و بدیهی نمی‌شود».

روش‌های سنتی پیش‌بینی و برنامه‌ریزی در بسیاری موارد از آن جهت کارآمد نیست که برای تحلیل پیچیدگی‌های پویا تدوین نشده است.

«پتر سنگه» می‌گوید که تفکر سیستمی یا پنجمین فرمان وسیله ایجاد هماهنگی و انسجام در فرامین دیگر است. وی برای روشن شدن اهمیت تفکر سیستمی از لحاظ دستیابی به سازمان یادگیرنده، ارتباط این فرمان با چهار فرمان دیگر یعنی تسلط فردی، مدل‌های ذهنی، دورنمای مشترک و یادگیری گروهی را بازگو کرده و سرانجام با بهره‌گیری از پژوهشهایی که درخصوص سیستم‌های اجتماعی به‌عمل آمده، مسائل عام مبتلا به سازمانها را تحت عنوان قوانین عام سیستم‌ها تبیین می‌کند.

کتاب پنجمین فرمان حاصل دو دهه تجربه «پتر سنگه»، استاد و مشاور برجسته مدیریت، در MIT است که به نثری روان ترجمه و با دقت و وسواس زیاد توسط آقای «مجنتی سلیمانیا» مورد بازبینی قرار گرفته است. تدبیر مطالعه این کتاب را به مدیران، دانشجویان، استادان، پژوهشگران و دست‌اندرکاران مسائل مدیریت توصیه می‌کند. □



به عنوان منبع اصلی درس «بهبود و بازسازی سازمان - OD» به ارزش ۳ واحد اصلی و منبع کمکی برای دروس «مدیریت توسعه» و «رفتار سازمانی» تدوین شده است. این کتاب برای جامعه دانشگاهی، مدیران، متخصصان، مشاوران و علاقمندان به مباحث سازمان و مدیریت قابل استفاده است.

● مدیریت تولید و عملیات

نگرشی نظام گرا

مؤلف: بابک کاظمی

ناشر: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران

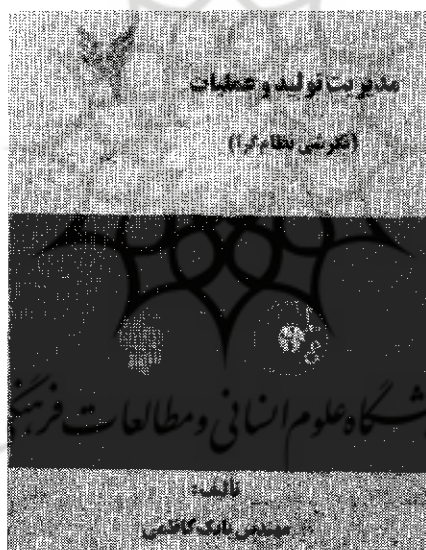
چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۷۷۹ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۱۴۵۰۰ ریال

«مدیریت تولید و عملیات» یکی از زمینه‌ها

و تخصصهای مدیریت و از بخشهای مهم سازمان صنعتی و رشته تخصصی مستقلی است که زیربنا و پایه آن را اقتصاد خرد، آمار و پژوهش



عملیات، مهندسی صنایع و مدیریت عمومی، تشکیل داده‌اند. اصطلاح «مدیریت تولید و عملیات» به جای اصطلاح سنتی و معمولی «مدیریت تولید» ناظر بر این تاکید است که مفاهیم، فرضیه‌ها و اصول مطروحه در این رشته، در هر نوع سیستم تولیدی، اعم از سازنده کالا یا ارائه‌کننده خدمت (سرویس) کاربرد دارد.

به راستی مدیران تولید و عملیات و افرادی که در زمینه تولید (یعنی تهیه محصولات اعم از کالاها یا خدمات) فعالیت می‌کنند، سهمی به سزا و حقی درخور ستایش و والا در زندگی و ادامه

حیات ما دارند. باتوجه به کمبود منابع انسانی و مادی و گسترش سازمانهای گوناگون در زمان معاصر به منظور تولید و توزیع کالاها و خدماتها که ریشه آن تغییر شکل و تکامل فعالیتهای انسانی در جوامع مختلف بشری می‌باشد، بر اهمیت مدیریت تولید و عملیات نیز بیش از پیش افزوده شده است.

کتاب «مدیریت تولید و عملیات» در چهارده فصل تنظیم شده و طی آن مباحثی چون اتخاذ تصمیم در فرایند تولید، شناخت تولید و فعالیتهای تولیدی، ارزیابی طرحهای صنعتی، طرح استقرار ماشین آلات، تعمیرات و نگهداری بررسی کار (مهندسی روشها)، سیستم کنترل موجودی، برنامه ریزی و کنترل تولید، سیستم کنترل کیفی و... تشریح شده‌اند. این کتاب برای صاحب نظران، دانش پژوهان، دانشجویان و علاقمندان مفید می‌باشد.

● هنر مدیریت و زنان

نویسندگان: مارلین میننگ - پاتریشیا هداک

مترجم: مسعود خرسند

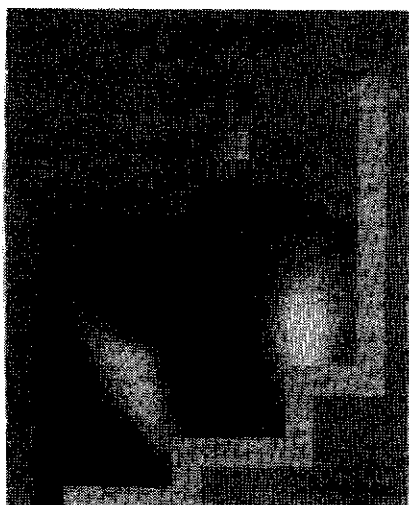
ناشر: نشر آروین

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۷۷ صفحه

تیراژ: ۳۳۰۰ نسخه

بها: ۲۰۰۰ ریال

کتاب «هنر مدیریت و زنان» با کتابهای دیگر متفاوت است. این کتاب شکل «خودآموز» دارد



و صرفاً برای مطالعه تهیه نشده است، بلکه طوری طراحی شده که خواننده بطور فعال در موضوع درگیر شود. این کتاب را باید «مداد در دست» خواند زیرا پر از تمرین و پرسش و آزمون

● توسعه سازمان

دانش بهسازی و نوسازی سازمان

نویسنده: جعفر ممیزاده

ناشر: انتشارات روایت

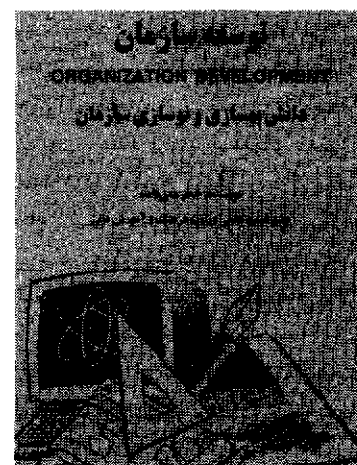
چاپ اول - تابستان ۱۳۷۵ - ۲۸۳ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۸۵۰۰ ریال

کتاب توسعه سازمان "ORGANIZATION

DEVELOPMENT" برای بهسازی و نوسازی یک سازمان دولتی، بنگاه خصوصی، شرکت، بیمارستان، هتل، مدرسه و یا هر موسسه‌ای که در آن نیاز به تغییرات بنیادی و برنامه ریزی شده احساس می‌گردد، کاربرد دارد. با استفاده از نظریات، فنون و روشهای کاربردی این کتاب در چارچوب نظام ارزشی جامعه و فرهنگ سازمانهای کشورمان، می‌توان بهبود و بالندگی را برای سازمانها به ارمغان آورده و امکان نیل به کمال و تعالی سازمانی و کسب بهره‌وری و



اثربخشی بیشتر را میسر ساخت. این کتاب که حاوی مباحث نظری و کاربردی دانش بهسازی و نوسازی سازمان است، برای دانشجویان رشته‌های مدیریت دولتی در مقطع کارشناسی

است. خواننده باید با انجام ارزیابی‌های مختلف، به خود نمره بدهد.

هدف این است که اطلاعاتی برای خواننده فراهم آید تا به کمک آنها ویژگیهای سازنده یک رهبر را دریابد. در کنار این مطالب، مهارتهای اساسی مدیریت نیز آموزش داده می‌شود که می‌توان آنها را در محیط کار و زندگی شخصی به کار بست. تاکید روی زنان است و در بخشهایی از کتاب به مسائل و موقعیتهای خاصی می‌پردازیم که رهبران زن با آن مواجه می‌شوند. کتاب «هنر مدیریت و زنان» را می‌توان به شکلهای مختلف مورد استفاده قرار داد. برخی از موارد استفاده احتمالی از این قرارند:

- به صورت خودآموز: از آنجایی که این کتاب دارای دستورالعملهای فردی است، برای استفاده از آن کافی است یک جای آرام، کمی وقت و یک مداد داشته باشید. با پرکردن پرسشنامه‌ها و انجام تمرینات، خواننده نه تنها اطلاعات ارزشمندی راجع به خود به دست می‌آورد بلکه گامهایی عملی نیز در جهت بهبود خود برخواهد داشت.
- به عنوان جزوه برای سمینارها و جلسات آموزشی: این کتاب را می‌توان پیش از برقراری سمینار یا جلسه آموزشی، به عنوان جزوه درسی در میان شرکت‌کنندگان توزیع کرد. هرچه شرکت‌کنندگان در جلسات، راجع به مباحثی موضوع بیشتر بدانند کیفیت مشارکت آنها بهتر خواهد شد و می‌توان وقت بیشتری برای بسط و گسترش مفاهیم و کاربردها صرف کرد. همچنین می‌توان کستاب را در حین دوره آموزشی به شرکت‌کنندگان داد تا روی تمرینات و پرسشنامه‌های آن کار کنند.
- به عنوان آموزش از راه دور: کتاب را می‌توان برای آنهایی که نمی‌توانند در جلسات آموزش گروهی شرکت کنند ارسال کرد. □

- آدام اسمیت به مسکو می‌رود
نویسندگان: والتر آدامس - جیمز بروک
ترجمه: دکتر احمد جعفری صمیمی
ناشر: انتشارات وثقی
چاپ اول - تابستان ۱۳۷۵ - ۱۳۷ صفحه
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
بها: ۴۰۰۰ ریال

حذف کنترل قیمت در شرایطی که بازارها رقابتی نباشند چه عواقبی خواهد داشت؟

تکراس در یک دیالوگ و گفتگو دوطرفه بین یک اقتصاددان برجسته طرفدار اقتصاد بازار و یک نخست‌وزیر کشورهای سوسیالیستی در سال ۱۹۹۵ تدوین و طراحی گردیده و به نکات مهم در مسایل اقتصادی و مشکلات سیاسی ناشی از جریان انتقال یک اقتصاد دستوری با برنامه‌ریزی متمرکز به اقتصاد مبتنی بر بازار آزاد می‌پردازد و سئوالانی عمیق از دنیای واقعی را در اذهان ایجاد می‌کند. کتاب به طور ضمنی تقابل تئوری و عمل را در روشی بدیع به صورت گفتگوی دوطرفه آشکار می‌نماید و سقراط‌گونه به اثبات سهو و خطا و رفع شبهه، و تفکر در اذهان می‌پردازد و تنگناها و معایب هر دو نظام بازار، و برنامه‌ریزی متمرکز را در عرصه عمل دنیای واقعی و لمس شده کنونی نشان داده، و تفکری کاوشگرانه برای معضلات اقتصادی، براساس واقعیت‌های جوامع جهان سوم و بخصوص کشورهایی که در جهت مستولی کردن ساختار بازار آزاد پیش می‌روند، ایجاد می‌کند.

کتاب از هفت فصل، موضوعات مورد بحث؛ بازارسازی؛ معمای انحصار؛ خصوصی‌سازی؛ تثبیت؛ دولت و بازار و کشمکشهای طبیعی؛ تشکیل شده است.

خصوصی‌سازی را در اقتصادی که بیش از هفتادوپنج درصد املاک و داراییها در دست دولت است چگونه می‌توان اجرا کرد؟ چگونه می‌توان با ورشکستگی‌های موسسات دولتی، و بیکاری همه‌جانبه بر بودجه متعادل، تاکید ورزید؟ آیا اصلاحات در کشورهای آزادشده سوسیالیستی باید با حرکتی سریع و انفجاری انجام گردد یا سیاست تدریجی لازم است؟ مشکلات انتقال از اقتصاد سوسیالیستی و برنامه‌ریزی شده به اقتصاد بازار مشکل تر است یا انتقال معکوس آن؟ باتوجه به اینکه برنامه‌ریزی مرکزی و سوسیالیستی توسط نهادهای موجود خود با شکست و عدم کارایی مواجه شد و فساد و روابط غیرانسانی در این نظام وجود داشته، چگونه می‌توان یک ساختار نهادی جدید که با جامعه بازار آزاد، سازگاری داشته باشد ایجاد کرد؟ انتقال به اقتصاد بازار، حداقل در مراحل اولیه آن، نیاز به دولتی قویتر، یا ضعیف‌تر است؟ آیا با رد برنامه‌ریزی مرکزی، خطر اینکه مردم اقتصاد بازار را مدینه فاصله دیگری تلقی کنند، وجود ندارد؟

«کتاب آدام اسمیت به مسکو می‌رود» توسط دو استاد اقتصاد یکی از آکسفورد و دیگری از

نیازی به تأیید اتاق بازرگانی محل ندارند.
از بانک خود بپرسید.

انتخاب اول در بازرسی کالا

B.I.S
BEKIRAD
International Inspection Services

TEL: 098216808616-2 989191 FAX: 0982168085124 TEL: 016800 B.I.S

کتاب‌ها و نشریات رسیده

- تاریخ و فرهنگ معاصر
سال چهارم - شماره ۳ و ۴ - پائیز و زمستان ۱۳۷۴
فصلنامه مرکز بررسی‌های اسلامی - گروه تاریخ
بها: ۵۰۰۰ ریال
- توسعه سازمان و تحول (بهبود و بازسازی سازمان)
جلد اول و جلد دوم
نویسندگان: توماس کامینگز و کریستوفر اورلی
مترجم: دکتر عباس محمدراده
ناشر: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی
چاپ اول - تابستان ۱۳۷۵ - ۱۱۵۶ صفحه
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
- حسابداری میانه
اثر: آ.ان. موسج
مترجم: منوچهر منوچهری
ناشر: نشر ثمره
چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۴۷۷ صفحه
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
بها: ۱۳۵۰۰ ریال
- فصلنامه مصباح
شماره ۱۸ - تابستان ۱۳۷۵
تشریه علمی - تخصصی پژوهشکده و دانشکده علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)
بها: ۱۵۰۰ ریال
- اقتصاد کشاورزی و توسعه
شماره ۱۵ - سال چهارم - پائیز ۱۳۷۵
فصلنامه علمی - پژوهشی
مرکز مطالعات، برنامه‌ریزی و اقتصاد کشاورزی
بها: ۳۰۰۰ ریال
- بررسی‌های حسابداری
سال چهارم - شماره ۱۴ و ۱۵ - زمستان ۱۳۷۴ و بهار ۱۳۷۵
دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران
بها: ۴۰۰۰ ریال
- مدیریت بر سه بنیان
نویسنده: عباس پورسیف
ناشر: انتشارات وثقی
چاپ اول - پائیز ۱۳۷۵ - ۲۲۴ صفحه
تیراژ: ۲۲۰۰ نسخه
بها: ۶۰۰۰ ریال
- فساد اداری
نویسنده: دکتر نادر حبیبی
ناشر: انتشارات وثقی
چاپ اول - پائیز ۱۳۷۵ - ۱۶۰ صفحه
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
بها: ۴۵۰۰ ریال
- تاریخ تمدن‌های آسیای مرکزی
کتابی از یونسکو
(بخش دوم از جلد اول)
ترجمه: صادق ملک شه میرزادی
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه
چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۳۷۸ صفحه
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه
بها: ۹۰۰۰ ریال
- جزایر تنب و ابوموسی
تألیف: پیروز مجتهدزاده
ترجمه: حمیدرضا ملک محمدی نوری
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه
چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۱۲۶ صفحه
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه
بها: ۳۶۰۰ ریال
- مدیریت دولتی
فصلنامه علمی - کاربردی
شماره ۳۱ - زمستان ۱۳۷۴
مرکز آموزش مدیریت دولتی
سازمان امور اداری و استخدامی کشور
بها: ۱۰۰۰ ریال
- قواعد آمره و نظم حقوقی بین‌المللی
تألیف: حسین شریفی طرازکوهی
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه
چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۳۰۱ صفحه
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه
بها: ۸۰۰۰ ریال
- حقوق کنسولی
تألیف: پرویز ذوالعین
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه
چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۲۸۶ صفحه
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه
بها: ۶۹۰۰ ریال
- راهنمای مقررات تامین اجتماعی
تهیه و تدوین: موسسه حسابرسی تامین اجتماعی
ناشر: موسسه حسابرسی تامین اجتماعی
چاپ اول - پائیز ۱۳۷۵ - ۲۷۰ صفحه
تیراژ: ۵۵۰۰ نسخه
بها: ۴۵۰۰ ریال
- مواضع شورای امنیت در قبال جنگ عراق و کویت
تألیف: سعید خالوزاده
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه
چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۱۷۱ صفحه
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه
بها: ۴۶۰۰ ریال
- روند
تشریه علمی - تخصصی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران
سال ششم - شماره ۲۰ و ۲۱ - بهار و تابستان ۱۳۷۴
بها: ۵۰۰۰ ریال

تلفن: ۸۸۴۶۲۰۱ تلفن و فاکس: ۸۸۳۳۲۴۸

تلفن: ۸۸۲۷۹۷-۸ فکس: ۸۸۲۷۵۸ تلکسی: ۲۱۶۲۷۷
ایران بازرگانی
IRAN BAZARI

از این پس وارد کنندگان می توانند نام I.T.S (شرکت مالک G.H.M.S.I) را نیز مستقیماً در اعتبار اسنادی خود درج کنند.

شماره تلفن دفتر: ۳۹۱۴۱۵ - ۳۱۱۹۵۹۲
شماره فاکس: ۲۲۸۰۵۵۳
شماره تلفن کارخانه: ۶۵۳۲۱۸ - ۰۲۶۱

آدرس: تهران - نبش جام جم - ساختمان سازمان گسترش
تلفن: ۲۰۴۴۰۱۴، ۲۰۴۴۱۱۵ فاکس: ۲۰۴۴۱۱۸، ۲۰۵۵۷۲۷
دفتر آموزش: ۲۰۵۵۷۳۱



تلفن : ۶۱۱۶۲۰۰ (۰۳۱) و ۸۷۳۴۳۹۶-۷ (۰۲۱) فاکس : ۶۲۴۰۴۱ (۰۳۱)

تلفن: ۲۰۴۲۰۱۵

در مورد مجله خودتان اظهار نظر کنید

خواننده گرامی و یار صمیمی، در آستانه هشتمین سال فعالیت مجله بر آن هستیم تا با نظرخواهی از شما و بهره گیری از نتایج آن برای تدبیر سال ۱۳۷۶ برنامه ریزی کنیم و از این طریق، بیش از پیش در خدمت مدیران بخش های مختلف، کارشناسان مدیریت و علاقمندان به تدبیر باشیم و بتوانیم با تأمین نیازهای علمی و اطلاعاتی مدیران، رضایت هرچه بیشتر آنها را کسب کنیم. بنابراین تقاضا می شود دقایقی از وقت خود را به پاسخگویی دقیق و کامل به سوالات زیر اختصاص دهید و سپس پاسخ های خود را به آدرس مجله پست نمایید.

*از مجموع مطالب مجله رضایت دارید؟ بسیار زیاد ☐ زیاد ☐ تاحدودی ☐ اصلاً ☐

*کدام بخش مجله را بیش از سایر بخش ها مطالعه می کنید؟ لطفاً به ترتیب اولویت سه مورد را شماره بزنید.

سرمقاله ☐ میزگرد ☐ مقالات داخلی ☐ مقالات ترجمه ☐ گزارش ویژه ☐ گزارش های داخلی کوتاه خواندنی ☐ تلکس بین المللی ☐ نگاهی به یک کتاب ☐ معرفی کتاب ☐

*آیا مطالب مورد نیاز خود را به اندازه کافی در مجله می یابید. بلی ☐ خیر ☐

*اگر پاسخ منفی است، جای چه مطالبی را خالی می بینید؟ لطفاً چند نمونه مشخص ذکر کنید.

*چه موضوع هایی را برای طرح در شماره های سال ۷۶ در قالب میزگرد و گزارش ویژه پیشنهاد می کنید؟

*به منظور افزایش و بهبود کیفی و کمی مطالب، در چه زمینه هایی می توانید همکاری کنید؟

*عمده ترین تغییراتی که به نظر شما باید در فرم و محتوای مجله ایجاد شود چیست؟

لطفاً راجع به موارد زیر نیز اظهار نظر کنید.

پیشنهاد می کنم:	بسیار خوب	خوب	متوسط	ضعیف
سرمقاله				
میزگرد				
مقالات تالیفی				
مقالات ترجمه				
گزارش ویژه				
گزارش های داخلی				
کوتاه خواندنی				
تلکس بین المللی				
معرفی کتابها و نشریات				
روی جلد				

* حرفه ☐ تحصیلات ☐ محل کار ☐ دولتی ☐ خصوصی ☐ سایر ☐

تلفن تماس

* نام و نام خانوادگی (در صورت تمایل)

* نشانی:

یادآوری: از میان پاسخ دهندگانی که نام و نشانی خود را ذکر کرده باشند به قید قرعه ۱۰ نفر در فهرست مشترکان یکساله تدبیر قرار خواهند گرفت.

development. The success of any nation depends on a plethora of factors, namely credit, planning, timing, development of suitable projects, machinery, technology; yet the human factor continues to be the most crucial factor in guaranteeing a country's development.

The Road Leading to Management Information Systems

The information revolution was probably one of the most significant events of the twentieth century. It has effectively transformed the way in which industries operate and even define themselves. Along with capital and human resources, information

emerges as a key to an organization's ultimate success or failure.

When a large organization attempts to draw upon the benefits of the management information systems, numerous paths can be taken. This article attempts to shed light on these paths and methods by delineating their strengths and weaknesses.

رسیدن به هدف و مأموریت سازمان گردد. برای طراحی چنین ساختار مطلوب، سازمان طبیعتاً می‌بایست هنجارهای فرهنگی و سازمانی را در نظر بگیرد و هم زمان نرم‌افزارهایی را طراحی و ارائه دهد که سازمان را در راه رسیدن به اهداف و رسالت آن یاری کند. و هم زمان استانداردهای ارزیابی عملکرد بنحو صحیح و گویا تهیه و تدوین شوند و ارزشیابی و سنجش عملکردها همواره در جریان باشد و نظام تشویق و پاداش سازمان براساس نتایج این ارزیابی‌ها طراحی شود و کسانی از مزایای بیشتر سیستم بهره‌مند گردند که باعث می‌شوند سیستم یا سازمان به هدفهای خود برسد. □

تصور خودشان گسترش دهند و به آنان اجازه می‌دهد تا درون اینگونه ساختار سازمانی، به مراتب بیش از آنچه را که می‌توانستند شخصاً بدست آورند، کسب کنند.

هیچ طرح ساختار سازمانی به تنهایی ایده‌آل و بهترین مدل نیست. در حقیقت در یک سازمان و در یک زمان بسیاری از مدل‌های ساختار سازمانی توأمأ به کار گرفته می‌شوند. چنانچه از هر یک از این مدل‌ها به نحو مطلوب استفاده شود. سازمان می‌تواند نیروهای مورد نیاز خود را جذب، آموزش و پرورش دهد، او از اهرم امتیاز دانش و هوشمندی سازمان برای مقاصد خاص خود استفاده کند و ساختاری را طراحی کند که منجر به

مدیریت سازمان‌های هوشمند

بقیه از صفحه ۵۷

همراه با مهارت‌های تخصصی بهترین متخصصان، و تجربه‌های ارزشمند گردآوری شده در سازمان استفاده کنند. این سیستم‌ها امتیاز دیگری نیز دارند. آنها یک رابطه ناگسستگی بین پایگاه‌های اطلاعاتی هوشمند، مدل‌های تحلیلی، و قدرت ارتباطی بین دانشها و دانشمندان، برای متخصصان و سازمان بوجود می‌آورند، که در سازمانهای دیگر یافت نمی‌شود. این ابزار به متخصصان اجازه می‌دهد تا توانمندی و عملکرد خویش را فراتر از مرزها و محدوده‌های قابل

ثمره ۵ سال پشتیبانی مستمر

بسته نرم‌افزاری

دبیرخانه

جامع‌ترین نرم‌افزار استاندارد دبیرخانه
در صنعت نرم‌افزار کشور
اجرا شده در بیش از یکصد سازمان،

اداره و نهاد
در ۱۵ استان کشور

شرکت خدمات کامپیوتری
یکان

(مشاورین انفورماتیک)

اصفهان - چهارباغ بالا - ابتدای شریعتی - شماره ۱۰
تلفن : ۲۷۸۱۲۸ - ۲۷۶۴۱۴

بسته نرم‌افزاری

حسابداری انبار

- ✓ کاربرد ریالی و تعدادی
- ✓ تعریف ۹۹ انبار
- ✓ تعریف یکصد هزار کالا در هر انبار
- ✓ تنوع بسیار زیاد در گزارشهای خروجی
- ✓ قابلیت ادغام در سیستم جامع

شرکت خدمات کامپیوتری
یکان
(مشاورین انفورماتیک)

اصفهان - چهارباغ بالا - ابتدای شریعتی - شماره ۱۰
تلفن : ۲۷۸۱۲۸ - ۲۷۶۴۱۴