



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران
علیهما صلوات

www. **Ghaemiyeh** .com
www. **Ghaemiyeh** .org
www. **Ghaemiyeh** .net
www. **Ghaemiyeh** .ir

مدیریت

و مفاهیم نوین

مرکز تحقیقات رایانه ای فائزیه اصحاب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت و مفاهیم نوین

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

۵	فهرست
۷	مدیریت و مفاهیم نوین
۷	مشخصات کتاب
۷	مدیریت فرآیندمحور
۱۲	ارزیابی و توسعه نظام پیشنهادها مدل CIPP
۱۸	هوش تجاری و تصمیمات کلان سازمانی
۲۲	مدیریت و رهبری با هوش هیجانی
۲۶	هوش هیجانی و مدیریت
۲۷	مدیریت از نقطه صفر
۲۹	سازمان های شبدری
۳۰	مدیریت آرام
۳۵	آرامش در مدیریت و مدیریت آرام
۳۷	مدیریت شطرنجی
۳۹	مدیریت التماسی
۴۲	پرواز بوفالوها
۵۰	مدیریت بوفالویی یا غازی؟
۵۲	سامانه های مدیریت محتوی و پایپروس
۵۶	هوش هیجانی
۶۲	مدیریت از نقطه صفر
۶۶	دنیای نوین کار
۷۱	ارزیابی چابکی سازمان با استفاده از منطق فازی
۷۵	رموز بلندآوازی شرکت‌های چینی
۸۱	مدیریت تولید علم

- ۸۵ آسیب شناسی فرهنگی توسعه علمی
- ۹۰ مدیریت آهسته؛ فرصت نیست شتاب مکن
- ۹۷ تحویلی‌نگری مانع ترویج اخلاق حرفه‌ای
- ۱۰۰ مدیریت آهسته و پیوستگی منافع
- ۱۰۲ مدیریت
- ۱۰۲ آینده آزمایی: الزامی برای توسعه پایدار مدیریت
- ۱۰۸ مدیریت شفاف
- ۱۱۱ تحلیل زبانزدی
- ۱۱۶ فرانوگرایی در مدیریت
- ۱۲۱ شش سیگما
- ۱۴۴ ایجاد رضایت شغلی و افزایش بهره‌وری
- ۱۴۵ مدیریت بومی و جنگ نرم
- ۱۴۸ شش سیگما برای مدیران
- ۱۵۵ مدیریت شگفت‌انگیز در داستان گانگ‌هو
- ۱۵۹ بررسی مفهوم سقف شیشه‌ای درسازمانها
- ۱۶۲ پدافند غیرعامل از چند منظر
- ۱۷۱ آشنایی با اصول پدافند غیرعامل
- ۱۷۸ مقدمه ایی بر منطق فازی
- ۱۸۵ مشارکت اجتماعی و نقش آن در وفاق اجتماعی
- ۱۸۹ مدیریت ذره بینسی
- ۱۹۲ هفت سین مدیران
- ۱۹۳ درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

مدیریت و مفاهیم نوین

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و مفاهیم نوین / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه , رایانه

موضوع: مدیریت - مفاهیم نوین

مدیریت فرآیندمحور

مدیریت فرآیندمحور ... **management by process** سیستم مدیریت فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می

کند مرتضی سلطانی، سجاد اسمعیل لو چکیده:

یکی از ویژگی‌های دنیای کسب و کار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پرقاب‌ت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را نیز دارا باشد، در غیر این صورت شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمانها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب و کار، انعطاف و پویایی را از بین می‌برد. سازمانهای وظیفه‌مدار به سختی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان داده و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه‌ای به سازمانها پیشنهاد می‌شود رویکرد فرایندی است. فرایند عبارتست از یک سری فعالیتهای مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می‌شوند. فرایند را می‌توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می‌افزاید. بنابراین، فرایندهای کسب و کار عبارتند از فعالیتهای اساسی در سازمان که محدود به مرزهای وظیفه‌ای نیستند و منابع انسانی، مهارتهای مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذینفعان و بخصوص مشتریان به هم مرتبط می‌کنند. فرایندهای کسب و کار با فرایندهای کاری فرق دارند. فرایندهای کاری فعالیتهایی هستند که کاملاً در کنترل یک بخش خاص هستند و در واقع در مرزهای وظیفه‌ای محدود شده‌اند. مدیریت فرایند محور (PROCESS-BASED MANAGEMENT) عبارتست از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می‌کند. این جریان کار با خواسته‌های مشتریان شروع و با تامین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و به موقع دریافت کرده است به پایان می‌رسد. در واقع فرایند نشان می‌دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه‌ای داخلی سازمان انجام می‌شود. مدیریت فرایند محور، روابط تامین کنندگان و مشتریان را با فرایندهای کسب و کار نشان می‌دهد. در سیستم مدیریت فرایند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمانهای فرایند محور چون کارکنان یک فرایند کامل را انجام می‌دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت مشتری دارند؛ چرا که احساس می‌کنند کاری را به پایان رسانده‌اند که در سازمانهایی که زیرساختهای فرایندی لازم را دارند عامل وحدت بخش بوده است. عوامل موفقیت

عوامل حیاتی موفقیت برای گذار از مدیریت وظیفه‌ای به مدیریت فرایند محور عبارتند از: ۱ - تغییر فضای ذهنی: یکی از مشکلات فراگیر در سازمانها بخشی‌نگری است. به این معنا که مدیران و کارکنان هر بخش به جای توجه به منافع کل سازمان، تنها منافع

واحد خود را در نظر می‌گیرند. مثلاً بخش تولید برای پایین آوردن هزینه تولید هر واحد اقدام به تولید حداکثر می‌کند، بدون در نظر گرفتن این مسئله که این اقدام ممکن است موجب انباشت موجودی کالا- شود و سازمان در فروش آن مشکل پیدا کند. سازمان باید این طرز فکر را ترویج کند که تمامی مدیران و کارکنان اثر کار و تصمیم خود را بر کل سازمان در نظر بگیرند. ۲- طراحی نقشه فرایند: فهم فرایند از طریق طراحی نقشه فرایند تسهیل می‌شود. طراحی دقیق نقشه فرایند، فرایندها را به فعالیتهای قابل اندازه گیری تبدیل می‌کند و براساس آنها مسئولیتها تعیین و عملکرد طبق آنها سنجیده می‌شود. ۳- اندازه گیری فرایند: اندازه گیری فرایند، زبانی مشترک ایجاد می‌کند که سازمان را قادر می‌سازد اهداف استراتژیک را به کارهایی موثر در سطح عملیاتی ترجمه کند. به بیان دیگر، اهداف و استراتژیها را به سنجه‌هایی (METRICS) ملموس تنزل می‌دهد که طبق آنها افراد و تیم‌ها می‌توانند عملکردشان را ارزیابی کنند. ۴- به کارگیری روشهای مدیریت فرایند محور: مهمترین این روشها عبارتند از: الف) تخصیص مجدد حق تصمیم گیری. اجرای سیستم مدیریت فرایند محور، مستلزم گذار از ساختار سلسله مراتبی فرمان دهی و کنترل گذشته به رویکرد غیرمتمرکز تقویت کارکنان است. در این رویکرد، اختیارات کارکنان بیشتر و کنترل بر آنان کمتر می‌شود. ب) ساختار سازمانی متناسب. سازمانها باید نوعی ساختار ایجاد کنند که درعین اینکه مدیریت فرایندی را تسهیل می‌کند مزایای تخصصهای وظیفه ای را نیز حفظ کند. تشکیل تیم های میان وظیفه ای با دادن حق تصمیم گیری کافی به آنان یکی از بهترین راههای جمع بین این دو رویکرد است. ج) سیستم اندازه گیری عملکرد. هر سازمان باید یک سیستم اندازه گیری عملکرد طراحی کند که کارکنان را برای فعالیت درجهت نیل به اهداف سازمان برانگیزاند. برای ارزیابی کارکنان در شغلهاى فعلی شان رویکردی سیستماتیک به اندازه گیری عملکرد موردنیاز است. هدف سیستم اندازه گیری عملکرد ایجاد ارتباط بین مشارکت هریک از کارکنان و موفقیت کلی سازمان است.

درواقع این سیستم باید بتواند سهم هریک از کارکنان را در موفقیت سازمان محاسبه کند. نگاه سیستمی به فرایندهای کسب و کار موقعی که چشم انداز سازمانی تعیین شد و همه سازمان از آن آگاه شدند گام بعدی برای اعمال تفکر فرایند محوری، ایجاد درک سیستمی از کل سازمان است. سیستم سازمانی، تشکیل شده است از فرایندهای کسب و کار که بر یک یا چند وظیفه احاطه دارند و درمجموع ایده ها و منابع را به کالاها و خدمات تبدیل می‌کنند و برای اینکه سیستم کارا تر عمل کند بازخور ارائه می‌دهند. برای بهینه شدن عملکرد کل سیستم، دیدگاهی کل نگرانه (HOLISTIC) نسبت به وابستگیهای متقابل میان اجزای سیستم موردنیاز است. به عنوان مثال، فرایند برنامه ریزی باید با مشتریان، بازارها و سطح تقاضا تلفیق شود.

ایجاد ارزش

فرایندها وسیله تبدیل منابع به کالاها و خدمات برای برآورده کردن نیاز مشتریان هستند. فرایندها شامل دو گروهند: فرایندهایی که کالاها و خدمات را به مشتریان می‌رسانند (فرایندهای صفی) و فرایندهای پشتیبانی مدیریت که پشتیبانی لازم را از فرایندهای زنجیره تامین فراهم و جهت گیری آنان را مشخص می‌کنند (فرایندهای ستادی). منابع باید به گونه ای مورد استفاده قرار گیرند که برای مشتریان نهایی ارزشی را به ارمغان بیاورند. شکل شماره دو، دو گروه فرایندهای مذکور را در قالب نموداری نشان می‌دهد.

نقشهای مالکیت فرایند

مالکیت فرایند یک کار واحد نیست بلکه از سه نقش مجزا تشکیل شده است: هماهنگ کننده فرایند، مدیر فرایند و مدیر عامل فرایند. درعین حال باید توجه داشت که به علت تاکید بر نتایج در مدیریت فرایند محور، مهمترین افراد در رابطه با فرایندها مالکان فرایند نیستند بلکه مجریان فرایند - افرادی که عملاً فعالیتهای تشکیل دهنده فرایند را انجام می‌دهند - مهمترین هستند. اینها افرادی هستند که در فرایند، ایجاد ارزش می‌کنند. مدیرعامل فرایند بالاترین مقام را در بین مالکان فرایند دارد. مهمترین مسئولیت مدیرعامل فرایند دفاع از فرایند در سازمان است. دیگر مسئولیتهای وی عبارتند از:

تدوین چشم انداز فرایند؛
 تدوین اهداف و شاخصهای عملکرد؛
 هدایت طراحی فرایند؛
 ارزیابی عملکرد فرایند و پیشرفت آن؛
 ایجاد سیستم اندازه گیری؛
 کسب منابع لازم برای اجرای فرایند؛
 تشکیل شورای فرایند برای یکپارچه سازی فرایندها؛
 تبلیغ و جانداختن مفهوم فرایند در سازمان.
 فاصله بین خط مشی های تدوین شده توسط مدیرعامل فرایند و استقرار فرایند را مدیرفرایند پر می کند. وظایف و مسئولیتهای مدیر فرایند عبارتند از: بازنگری و تفسیر شاخصهای عملکرد؛
 اصلاح فرایند در پاسخ به تغییرات محیطی؛
 آموزش و تعلیم؛
 حفاظت و مراقبت از طراحی فرایند؛
 استقرار اتوماسیون.
 وظیفه اصلی هماهنگ کننده فرایند پشتیبانی مجریان فرایند است.
 هماهنگ کننده فرایند یک مربی است نه یک مدیر. وظایف هماهنگ کننده فرایند عبارتند از:
 کمک به مجریان در رابطه با مشکلات عملیاتی؛
 مربیگری و تعلیم در زمینه عملکرد فرایند؛
 تشکیل تیم های فرایند؛
 استقرار و نظارت بر شاخصهای اندازه گیری عملکرد فرایند؛
 هماهنگ کردن جریانهای فرایند؛
 تخصیص مجدد منابع در صورت نیاز. تیم فرایند
 مدیریت فرایند محور متکی بر تیم های میان وظیفه ای است. یک تیم میان وظیفه ای متشکل است از افرادی از بخشهای وظیفه ای و سطوح مختلف سلسله مراتب سازمان. مدیریت فرایندی نیاز به مدیریت روابط و وابستگی های متقابل در سراسر سازمان دارد.
 وظایف تیم فرایند عبارتست از: اجرای فرایند؛
 هدف گذاری؛
 تدوین بودجه / برنامه فرایند؛
 نظارت بر عملکرد فرایند و حصول اطمینان از تطابق آن با اهداف؛
 استفاده از فرصتهای بهبود فرایند.
 یکی از نخستین کارهایی که تیم های میان وظیفه ای موثر پس از تشکیل، انجام می دهند تدوین یک کد رفتاری برای تیم است. این قوانین می تواند درباره مواردی چون حضور در جلسات، توافق نامه تیم، رفتار تیم، متدولوژی (چگونه تیم وظایفش را انجام می دهد)، پاسخگویی، اخلاقیات، تعارض و رویه های تصمیم گیری باشد. نقش مهندسی مجدد مهندسی مجدد یا بازسازی فرایند عبارتست از طراحی دوباره فرایندهای کسب و کار به گونه ای انقلابی برای دستیابی به

بهبود چشمگیر، واژه کلیدی در تعریف یادشده، فرایند یعنی مجموعه گامها و فعالیتهایی است که ارزشی مشتری پسند را می‌آفرینند. سازمانها در گذار از وظیفه محوری به فرایندگرایی به طراحی مجدد فرایندهای کسب و کار خود از دیدگاه مشتریان می‌پردازند. مهندسی مجدد نوعی ابتکار عمل است که مسئولان تمام واحدها و دوائر سازمانی گردهم می‌آیند و به صورت همزمان در ساختار، فرهنگ و فناوری اطلاعات تغییرات اساسی می‌دهند تا در زمینه‌هایی چون ارائه خدمت به مشتری، بهبود کیفیت، کاهش هزینه و سرعت بخشیدن به امور اصلاحات لازم را داده و در نتیجه عملکرد سازمان بهبود یابد. ساختار سازمانی: از آنجا که در مهندسی مجدد کارهایی که دارای مرزهای مشترک است مورد بررسی قرار می‌گیرد بنابراین، همیشه این اقدام با نوعی تغییر و تحول در ساختار افقی سازمان همراه است. این تغییر و تحول غالباً در جهت کاهش سطوح مدیریت است. فرهنگ: چون ساختار سازمانی افقی تر و اختیارات بیشتری به مدیران رده پایین تر داده می‌شود فرهنگ سازمانی تغییر می‌کند. به کارکنان و مدیران رده پایین تر سازمان اختیاراتی داده می‌شود تا تصمیماتی بگیرند و مسئولیت بهبود عملکردها را عهده دار شوند. اعتماد متقابل و مصالحه یا گذشت از اشتباهات به صورت ارزشهای اصلی فرهنگی درمی‌آید. سیستم‌های اطلاعاتی: در شرکتی که به شیوه سنتی سازمان یافته‌اند سیستم اطلاعاتی بین دوائر و وظیفه‌ای ارتباط برقرار می‌کند ولی در حالی که جریان کار به سوی فرایندگرایی پیش می‌رود و تغییراتی در این زمینه رخ می‌دهد، سیستم اطلاعاتی باید از مرزهای درون و بیرون سازمان بگذرد. سازمانهایی که مهندسی مجدد فرایندها را تجربه کرده‌اند، دریافته‌اند مهندسی مجدد به تنهایی نمی‌تواند موفقیت سازمان را در گذار کامل به فرایندگرایی تضمین کند. مکمل مهندسی مجدد برای نیل به این هدف بهبود مداوم فرایندهاست. بهبود پیوسته فرایند برخلاف مهندسی مجدد که انقلابی، شدید و از بالا به پایین است و به تغییرات چشمگیر می‌انجامد، دارای ماهیتی تکاملی، مداوم و از پایین به بالا- است و منجر به بهبودهای رشدیابنده منجر می‌شود. گفتنی است برخی مدیران نسبت به رویکرد مهندسی مجدد انتقاداتی وارد کرده و آن را برای کارآمد ساختن سازمانها مفید نمی‌دانند. مدل گذار از مدیریت وظیفه‌ای به مدیریت فرایندی

این مدل توسط تیم راهبری مدیریت فرایند شرکت **GTE TELOPS** طراحی شده است. اگرچه مدل گذار برپایه چرخه معروف دمینگ تدوین نشده ولی نتایج آن بسیار شبیه نتایج چرخه دمینگ است.

از آنجا که توضیح کامل مدل گذار، خود مقاله‌ای جداگانه را می‌طلبد، تنها به ذکر اجزای هر یک از مراحل مدل اکتفا می‌کنیم.

مرحله اول: ارزیابی: الف) ایجاد زیرساختهای مدیریت فرایند؛

تعیین مدیران فرایند، تشکیل پانل‌های فرایند و تیم‌های ثابت فرایند؛

تدوین طرح پیشنهادی برای استقرار مدیریت فرایند؛

تعیین اعضای تیم فرایند؛

ارزیابی سطح کنونی عملکرد فرایند؛

تعیین چشم‌انداز بلندمدت فرایند؛

ارزیابی تاثیر جهت‌گیری راهبردی؛

اولویت بندی مهمترین نارساییهای فرایند؛

آموزش اعضای تیم فرایند.

ب) ارزیابی فرایند کنونی:

مستندسازی فرایند در موارد لازم؛

گردآوری شاخصهای ارزیابی کنونی؛

شناسایی / اولویت بندی روندهای عملکرد.

مرحله دوم: توسعه: الف) شناسایی فرصتهای بهبود:

تعیین رویکرد بهبود؛

حل و فصل مسایل مربوط به یکپارچه سازی؛

تعریف شاخصهای ارزیابی عملکرد پیشنهادشده؛

تعیین استانداردهای عملکرد فرایند؛

تعیین روشهای بهبود مختلف.

ب) تدوین برنامه بهبود:

ارزیابی و اولویت بندی روشهای بهبود؛

تدوین یک برنامه بهبود فرایند رسمی؛

هماهنگ کردن برنامه بهبود فرایند با برنامه عملیاتی سازمان؛

تخصیص مجدد منابع به برنامه های تصویب شده؛

تعریف مسئولیتهای مجری فرایند؛

تشکیل تیم استقرار فرایند.

مرحله سوم: اجرا: الف) اعمال بهبودها:

آغاز فعالیتهای توسعه (آماده سازی سیستم، آموزش، به کارگیری شاخصهای اندازه گیری، اعمال رویه ها و...)؛ آزمایش تغییرات

فرایند (به منظور حصول اطمینان از قابل دستیابی بودن اهداف مورد نظر)؛

اجرای وظایف مجری فرایند؛

اجرای تغییرات فرایند.

ب) ارزیابی عملکرد فرایند: گرفتن تاییدیه تطابق اجرای فرایند با آنچه طراحی شده بود؛

شناسایی ناهمگونی های بین عملکرد فرایند و مشخصات آن؛

ارزیابی بازخورهای ارائه شده توسط مشتریان.

مرحله چهارم: تثبیت: بهبود پیوسته فرایند. منابع و مأخذ:

DENNIS C. DALY AND TOM FREEMAN. "THE ROAD TO EXCELLENCE". BEDFORD TEXAS. – ۱

CONSORTIUM FOR ADVANCED MANUFACTURING – INTERNATIONAL. ۱۹۹۷. ۲ – HARALD S

HARUNG, DENNIS P HEATON, CHARLES N ALEXANDER. EVOLUTION OF

ORGANIZATIONS IN THE NEW MILLENNIUM. LEADERSHIP AND ORGANIZATION

DEVELOPMENT JOURNAL. VOLUME ۲۰. NUMBER ۴. ۱۹۹۹. ۳

سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ چهارم، جلد اول، ۱۳۸۲. ۴ – مایکل همر، فراسوی مهندسی دوباره،

ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۸. ۵ – جیمز پی ووماک و دانیل تی جونز، تفکر ناب، ترجمه

آزاده رادنژاد، اصفهان، نشر آموزه، ۱۳۸۰. ۶ – کن بلانچارد و مایکل اونر، مدیریت از راه ارزشها، ترجمه حمیدرضا فرتوک زاده،

تهران، نشر فرا، ۱۳۸۰. We are a niche consulting firm specialising in

management by process We assisting clients with the management of their organisation via its business processes.

We create programs, incorporating internationally recognised best practice techniques,

to enable any organisation to significantly improve the effectiveness and management of its business processes and projects. Based in Sydney, Australia we deliver our services anywhere in the world. Our service offerings comprise the delivery of consistent and sustainable business outcomes for you via: The building of the internal skills and capability of your managers and staff through the delivery of our training courses , as well as individual and group coaching, to ensure the sustainability of your investment in the ;training

Project establishment, assistance and delivery of successful and repeatable business ;process improvement projects and programs

Establishment of a sustainable and continuous business process improvement and ;management culture

ارزیابی و توسعه نظام پیشنهادها مدل CIPP

ارزیابی و توسعه نظام پیشنهادها مدل CIPP

معرفی نظام پیشنهادات

زهرا رضوی امیری - زهرا سعیدی

چکیده:

امروزه یکی از معضلاتی که سازمانها به آن مبتلا هستند مشکل نیروی انسانی و ناتوانایی سازمان در استفاده بهینه از توان بالقوه کارکنان به ویژه در سطوح کارشناسی و تخصصی است. این امر سبب کاهش بهره‌وری سازمان و ناتوانی در رقابت در عرصه‌های ملی و بین‌المللی گردیده است. متداول‌ترین راه برای برطرف ساختن این مشکل به کارگیری روش مدیریت مشارکتی است. به گواه بسیاری از گزارشها، موفقیت اکثر شرکتهای بزرگ مرهون به کارگیری مناسب این سبک مدیریت بوده است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت‌پذیری و تعهد در آنان منجر می‌گردد. شناخته‌ترین ابزار دستیابی به مشارکت عبارت است از نظام پیشنهادات که عاملی مؤثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان است. در این مقاله ضمن معرفی نظام پیشنهادات، مدل CIPP برای ارزیابی و بهبود این نظام ارائه شده است تا سازمانها با استقرار و بهبود نظام پیشنهادات مشکل نیروی انسانی را مرتفع ساخته و بهره‌وری خود را افزایش دهند. مقدمه در تعریفی کوتاه مدیریت کیفیت جامع به عنوان روش مدیریت مشتری مدار است که در آن کلیه افراد به شکل مستمر در جهت بهبود فرایندهای کاری خود تلاش می‌کنند تا خدمات و کالایی با کیفیت بهتر برای هم؟ مشتریان خود فراهم سازند. سازمانهای مختلف در کشورهای جهان از روشهای گوناگونی برای حل مشکل نیروی انسانی بهره می‌برند که یکی از متداول‌ترین و با اهمیت‌ترین آنها سبک و روش مدیریت مشارکتی است. به گواه بسیاری از گزارشها و واقعتهای موجود، موفقیت اکثر شرکتهای بزرگ مرهون به کارگیری مناسب این سبک مدیریت بوده است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت‌پذیری و تعهد در آنان منجر می‌شود. نظام پیشنهادات ابزاری برای برقراری ارتباطی زنده، سالم و مستمر بین مدیریت ارشد و مدیران میانی با

کارکنان است و از آنجا که به صورت داوطلبانه و اختیاری انجام می‌گیرد، ایجاد کننده حس مسئولیت و تعلق در میان کارکنان نسبت به موارد بهبود در سازمان است. معرفی نظام پیشنهادات شناخته‌ترین ابزار دستیابی به مشارکت عبارت است از سیستم پیشنهادات یا طرح بسیج اندیشه‌ها که یکی از عوامل مؤثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان بوده و در واقع تجلی گاه ابتکارات و خلاقیت‌های فردی و گروهی در بین کارکنان برای به وجود آوردن و گسترش روحیه مشارکت در میان آنان در جهت ایجاد پویایی و بهبود فرایند و کیفیت محصول یا ارائه خدمات است. به عبارت دیگر، سیستم پیشنهادات، فرمانبرداری از دانایی و به گردش انداختن اندیشه و بالاخره پرهیز از ترویج روحیه استبداد است و از این رهگذر سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می‌کند. دلایل ضرورت-۱ از آنجایی که همواره مدیران با تمامی تجربیاتشان بر تمامی جوانب ریز و جزئی کارها اشراف و تسلط کامل ندارند، از این رو کارکنانی که در رابطه با اجرای کار همکاری دارند مطمئناً بهتر از مدیر قسمت در رابطه با کار خودشان می‌توانند پیشنهادات مناسب داشته باشند. -۲ از آنجایی که عقل و تفکر جمعی بر عقل و تفکر فردی برتری دارد از این رو با ایجاد و استقرار نظام پیشنهادات عقل و تفکر جمعی برای مسائل ارائه طریق می‌کند. -۳ با مشارکت کارکنان در مدیریت، احساس مالکیت در کارکنان ایجاد می‌شود. پس آنها وادار به تفکر می‌شوند و از تفکر خود در جهت رشد خود و سازمان استفاده می‌کنند. -۴ استقرار نظام پیشنهادات باعث توسعه و تعالی انسان و نهایتاً سازمان می‌شود. -۵ برای اینکه مسائل و مشکلات ریز و درشت سازمان به نحوی دیده شود باید این نظام را در سازمان مستقر کرد تا تمامی افراد در جزئی‌ترین قسمتهای سازمان مسائل و مشکلات را مشاهده، با بیان و ارائه راه حل برای آنها، مشکل را از میان بردارند. -۶ انسانها همواره به دنبال همکاری و همیاری و تیمی شدن هستند استقرار این نظام این خواست را برآورده و باعث حل مسائل از طریق تفکر جمعی و تیم‌های همیاری می‌شود -۷ شرکتها و سازمانهای مختلف همواره به دنبال سود اقتصادی و رشد و تعالی هستند. با استقرار و ارائه طرح با تفکرات افراد سازمان سود اقتصادی و رضایت کارکنان و ایجاد می‌شود. -۸ با اجرای نظام پیشنهادات به عنوان یک فرایند، هم کارکنان در سرنوشت خود و سازمان شریک می‌شوند و هم با طرح هدفهای عالی و بلند مدت برای سازمان باعث تلاش بیشتر برای نیل به هدفهای تعریف شده می‌شوند و پویایی سازمان را در بلند مدت تحکیم و تضمین می‌کند حال با بیان مدل ارزیابی زیر به بررسی نظام پیشنهادات می‌پردازیم. مدل ارزیابی CIPP این کلمه مخفف چهار کلمه فرایند (Process)، نتایج اجرا (Product)، درونداد (input)، پیش زمینه (Context) است. الف- پیش زمینه: در این مرحله آنچه که لازمه تحقق سیستم است یعنی میزان مساعد بودن زمینه برای شکل‌گیری سیستم، مورد نظر است که رئوس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل است: میزان استفاده مدیران از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری قبل از اجرای نظام پیشنهادات؛ اعتقاد کارکنان و مدیران به همکاری و مشارکت؛ اعتقاد مدیران به تخصیص منافع حاصل از مشارکت به کارکنان؛ مشخص بودن اهداف مشارکت برای کارکنان؛ آمادگی فکری و عملی مدیریت برای تأمین هزینه‌های مالی برای اجرای نظامهای جدید مدیریتی؛ همخوانی قوانین و مقررات با همکاری و مشارکت کارکنان با مدیران؛ وجود اعتماد متقابل کارکنان و مدیران؛ وجود دوره‌های آموزشی در شرکتها؛ وجود سبکهای مدیریتی جدید در شرکتها؛ محور بودن کیفیت و مشتری‌مداری؛ وجود ثبات نسبی در شرکتها؛ اعتقاد مدیران و کارکنان به رشد و توسعه؛ ملحوظ بودن مشارکت در خط مشی و استراتژی شرکتها؛ اعتقاد به کارهای تیمی و گروهی؛ وجود صندوقهای پیشنهادات؛ اعتقاد مدیران به الگوبرداری. ب- درونداد: در این مرحله آنچه که برای پیاده‌سازی سیستم مورد نیاز است و قبل از اجرا طراحی می‌شود مورد نظر است که رئوس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل است: تدوین آیین‌نامه مناسب برای اجرای نظام؛ تدوین برنامه‌های اجرایی و عملیاتی؛ طراحی سیستم‌های دریافت - بررسی - و انتخاب پیشنهادات؛ طراحی سیستم‌های ارزیابی پاداش و طرحهای برتر؛ تأمین بودجه لازم برای اجرا؛ تدوین برنامه ارزیابی مستمر نظام و اصلاح نظام؛ طراحی و تدوین برنامه آموزشی و بازدید برگزاری همایشها؛ استفاده از

مشاوران و متخصصان؛ تعریف حدود مشارکت و وظایف مدیران و کارکنان؛ برنامه ریزی برای سازماندهی کادر اجرایی نظام؛ مشخص بودن محدودیتها و انتظارات مدیران. ج- فرآیند: در این مرحله چگونگی اجرای سیستم با توجه به درونداد مورد بررسی قرار می گیرد که رئوس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل است: استفاده از مشاوران باتجربه و متخصص؛ اجرای نظام پیشنهادات مطابق آیین نامه مربوطه؛ اجرای سریع پیشنهادات مصوب؛ پرداخت سریع پاداشهای مصوب؛ انتخاب طرحهای برتر سالیانه؛ ایجاد گروههای همیاری و بهبود کیفیت؛ بهبود مستمر نظام؛ حمایت عملی مدیریت از اجرای نظام؛ تشکیل دبیرخانه نظام پیشنهادات؛ انتخاب دبیر مناسب؛ برگزاری جشنها و همایشها و انجام تبلیغات لازم. د- نتایج اجرا: در این مرحله بررسی اثرات و نتایج سیستم مورد نظر است که رئوس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل است: رضایت کارکنان؛ شکوفایی و خلاقیت و نوآوری کارکنان؛ کاهش تعارضات؛ کاهش ضایعات؛ صرفه جویی اقتصادی؛ رشد فکری کارکنان؛ بهبود عملکرد شرکت؛ افزایش درآمد کارکنان؛ بهبود کیفی محصولات؛ افزایش تولید؛ ایجاد روحیه کار تیمی؛ بهبود روابط مدیران و کارکنان؛ سالم سازی فضای ارتباطی شرکت و کاهش ضایعات؛ ایجاد روحیه تحقیق و تفحص در کارکنان؛ ارتقای احساس وفاداری و تعلق سازمانی؛ توسعه انسانی؛ تحقق اهداف سازمان؛ ایجاد تحول. راههای توسعه نظام پیشنهادات با توجه به میزان تاثیر مولفه های مدل CIPP در اجرای این نظام، پیشنهادات نهائی برای بهبود و توسعه نظام پیشنهادات در سازمانها به شرح ذیل ارائه می شود: ۱- بخش پیش زمینه: برای اینکه شرکتی در این رابطه وضعیت مناسبی داشته باشد باید قبل از ایجاد نظام پیشنهادات سمت و سوی خود را در جهت ایجاد و تقویت جو همکاری همگانی کارکنان باهم و کارکنان با مدیران قرار داده و سعی کند بحث مشارکت را در فرهنگ سازمانی و در خط مشی ها، مأموریت و استراتژی سازمان خود لحاظ کرده و در تمامی جهات بکوشد کار گروهی، مشارکت کارکنان را تشویق کند و حرکت سازمان را به جای خود محوری و تک محوری به سوی همفکری و مشارکت سوق دهد که در آن صورت، زمینه ایجاد نظام پیشنهادات به نحو مطلوبی ایجاد می شود. بدیهی است وقتی در مجموعه شرکت زمینه های تک محوری مدیریت حذف شود، در آن صورت کارکنان عقاید و انتقادهای خود را مطرح می سازند. در نتیجه مطمئناً نظام پیشنهادات در آن سازمان و شرکت نه تنها فعال می شود بلکه همواره رشد مناسب خواهد داشت. از این رو پیشنهادات ذیل برای شرکتها ارائه می شود. الف- تقویت اعتقاد کارکنان در زمینه مشارکت و همکاری در انجام امور: برای این منظور بهتر است با تشکیل جلساتی توجیهی، لزوم و اهمیت مشارکت همگانی کارکنان در انجام امور و تأثیر آن بر عملکرد سازمان روشن شود. ب- نهادینه ساختن بحث مشارکت و نظام پیشنهادات در فرهنگ سازمان: بدین منظور می توان با استفاده از مکانیسمهای مختلفی مانند حمایت مدیریت عالی شرکت از کار گروهی و نظام مشارکت، تشویق کارهای گروهی و تقدیر از پیشنهادات برتر، نظام پیشنهادات را در فرهنگ سازمان نهادینه کرد ج- گنجاندن بحث مشارکت در خط مشی مأموریت و استراتژی سازمان: مشارکت کارکنان و مدیران با مدیریت نوین باعث رشد تعالی سازمان شده و برنامه های مختلف مشارکت باعث حرکتهای جدید در شرکت و نهایتاً ارائه پیشنهادات جدید می شود. د- توجه بیشتر به کیفیت و نیازهای مشتری در استراتژی و خط مشی های سازمان: از آنجائی که فلسفه وجودی هر سازمانی بر مبنای تأمین نیازهای مشتری استوار است و جلب رضایت مشتری می تواند تأثیر زیادی بر موفقیت سازمان داشته باشد، لذا ضروری است در شرکتها بحث تأمین نیازهای مشتری و کیفیت محصول بیشتر مورد توجه قرار گیرد ۲- بخش درونداد: از آنجائی که استقرار مناسب نظام پیشنهادات منوط به دریافت ورودیهای مناسبی است، پس در شرکتها باید با استفاده از متخصصان، مشاوران داخل و خارج شرکت در تهیه آئین نامه و همچنین توسعه مستمر آن بر اساس نیاز، ساماندهی مناسبی را به نظام پیشنهادات در مجموعه خود داده و نظم و قوانین سازمانی خوبی را برای ایجاد نظام پیشنهادات بنا کنند. ایجاد قوانین و مقررات و استفاده از مشاوران متخصص بدون ایجاد تغییر در سبک مدیریت و اعتقاد عملی مدیریت بر حمایت همه جانبه از نظام پیشنهادات باعث توسعه و حاکمیت نظام نمی شود. دبیرخانه نظام باید

برای تمامی حرکتها معیار و ملاک ارائه کرده و برای حاکمیت نظام مسیر درست و صحیحی برنامه ریزی کند و این مسئله را به نحو مطلوبی از طرق مختلف به اطلاع و آگاهی کارکنان برساند همچنین تمامی این حرکتها بدون تأمین بودجه و امکانات مالی قابل ارائه نیست از این رو مدیریت باید به کمک کارشناسان بودجه لازم را برای این منظور مشخص سازد تا حرکتهای تبلیغی، گرفتن مشاوران، تهیه قوانین و مقررات و کلاً سیستماتیک کردن جریان عملی نظام پیشنهادات عقیم نماند. آیین نامه ارائه شده باید تمامی معیارها و ملاکهای ارزیابی و نحوه پاداش و تمامی مسائل قابل پیش بینی را دارا باشد تا در اجرا شکستی برای نظام پیش نیاید زیرا در صورت تحقق این امر جبران آن به سادگی امکان پذیر نخواهد بود. در کنار ایجاد آمادگی حتماً باید مدیریت در صورتی که سبک مدیریتی اش سازگار با نظام نیست آن را تغییر داده و به طرق مختلف از کارکنان بخواهد که در این نظام شرکت کنند و هزینه آن را نیز بپردازد. انجام تمهیدات مذکور قبل از شروع نظام پیشنهادات همگی را مشتاق آن کرده و در نتیجه مطمئناً در شروع کار استقبال مناسبی از نظام پیشنهادات خواهد شد. با توجه به مطالب گفته شده پیشنهادات ذیل ارائه می شود. الف - استفاده بیشتر از متخصصان و مشاوران داخلی و بیرونی و استفاده از الگوبرداری در استقرار نظام پیشنهادات. بهتر است برای موفقیت بیشتر در اجرای نظام پیشنهادات از نظرات و تجربیات افراد درون و بیرون سازمان که در زمینه نظام مشارکت فعالیت داشته اند، استفاده شود. ب - تهیه آیین نامه مناسب و تغییر آن بر اساس شرایط زمان و در نتیجه به روز در آوردن همیشگی آیین نامه. هر حرکت برای ساماندهی مناسب نیاز به روش و آیین نامه دارد و معمولاً به مرور زمان مشکلات و موانع و عیبهای آیین نامه مشخص و لذا تغییر آن بر اساس نیاز باعث پویا بودن آیین نامه می شود. در این رابطه ایجاد دبیرخانه فعال و انتصاب دبیر تمام وقت و قوی بسیاری از مسائل مهم و اصلی رشد و توسعه نظام پیشنهادات را مرتفع می سازد. ج - ایجاد تغییر در سبک مدیریت و روی خوش نشان دادن مدیریت به مشارکت کارکنان در امور خود و سازمان و مدیریت. هم گامی و همراهی مدیریت عالی شرکت و مدیران میانی شرکت و ارائه پیشنهادات از طرف آنها باعث رونق این نظام و همدلی بیشتر کارکنان و مدیران می شود. د - داشتن برنامه جامع برای ارزیابی نظام در کلیه قسمتها و برنامه ریزی و تهیه مکانیسم برای بهبود مستمر نظام پیشنهادات در سازمان. برنامه جامع باعث حرکتهای حساب شده و مناسب و سازماندهی شده گردیده و این مسئله موجب جلوگیری از بی برنامهگی در حرکتهای روزمره مجموعه در رابطه با نظام پیشنهادات می شود. ه - انتخاب ملاکها و معیارهای مناسب برای ارزیابی طرحها. بدین منظور بهتر است ملاکها و معیارهای ارزیابی و انتخاب پیشنهادات با استفاده از نظرات کارشناسان تدوین شوند. و - نصب آگهی ها، اطلاعیه ها و بروشورهای مربوط به نظام پیشنهادات به اندازه کافی و در مکانهای مناسب. ز - مناسب کردن مقدار و نحوه پرداخت پاداشهای مربوط به پیشنهادات برتر. پاداشهای مربوط به پیشنهادات برتر باید متناسب با نوع پیشنهادات باشد و پرداخت آن نیز باید هر چه سریعتر صورت گیرد تا انگیزه کارکنان از بین نرود. ح - تأمین بودجه لازم برای اجرای نظام پیشنهادات. با استفاده از کارشناسان مختلف باید بودجه لازم برای اجرای نظام پیشنهادات برآورد شده و اقدامات لازم در جهت تأمین آن انجام گیرد. - ۳ بخش فرایند: علاوه بر پیش زمینه ها و ورودیهای مناسب، اجرا و عمل مناسب مسئله مهمی است که باید مدنظر قرار گیرد. اگر در عمل صداقت، دقت، سرعت مناسب، تنوع، توسعه در رشد و نظارت وجود نداشته باشد باز کار به شکست می انجامد. در بحث اجرائیات، سرعت عمل در بررسی پیشنهادات، دقت در این مورد انتخاب درست طرحهای خوب، پرداخت پاداش سریع و مناسب به طرحهای ارائه شده و نهایتاً انتخاب مناسب و به حق طرح برتر و همچنین پیدا کردن راهکارهای متنوع و مناسب برای گرایش بیشتر کارکنان به نظام، عوامل مهمی برابر رشد و توسعه نظام هستند باید همواره با ارائه ایده ها و طرحها و روشهای عملی جدید وضعیتی را در اجرای نظام پیشنهادات ایجاد کرد که همواره این نظام یک نظام نو، پویا و منعطف باشد. از طرف دیگر، کارکنان باید در عمل صداقت مدیران را مشاهده کرده و همچنین تعهد آنان را در آنچه قول داده اند عملاً احساس کنند. اگر در بررسی طرحها سهل انگاری و بی دقتی انجام شود کارکنان احساس بیهودگی می کنند و کم کم نظام را رها می کنند. مدیران شرکت برای پویائی و

توسعه کار نه تنها باید سرعت و دقت و صداقت داشته باشند بلکه باید هر روز با ارائه راههای جدید از یکنواختی نظام جلوگیری به عمل آورند. این تنوع بخشیدن و ایجاد حرکت‌های جدید باعث می شود گروه‌هایی که معمولاً خاموشند و سخت تر به مشارکت راغب می شوند، نیز وارد میدان شوند. با گذشت زمان معمولاً ارائه پیشنهادات فردی به صورت عادی و تکراری در می آید و معمولاً طرح‌های فردی نیز به خاطر اینکه فقط یک نفر آن را ارائه داده از پختگی لازم برخوردار نبوده و ایجاد مشکل می کند. از این رو باید آن را به طرف طرح‌های جمعی در نتیجه ایجاد گروه‌های همیاری سوق داد. گرایش به تیم های همیاری باید به روش‌های مختلف مورد تشویق و ترغیب قرار گیرد. در مرحله بعد باید گروه‌های همیاری که شکل لازم را پیدا کرده و تشکل یافته اند را به عنوان حلال مسائل سازمان سازماندهی کرده و مشکلات شرکت را از طرف مدیران به آنان ارجاع داد. در این صورت تیم های خلاق حل مسئله از درون گروه‌های همیاری شکل می گیرد. این حرکتها باعث می شود همیشه این نظام زنده و پویا بوده و مورد استقبال کارکنان باشد، با توجه به مطالب مطرح شده پیشنهادات ذیل ارائه می شود. ۱- ارائه راهکارهای متنوع و مناسب و تنوع بخشیدن به مسیر حرکتی با توجه به زمان و مکان بر اساس شرایط هر مجموعه در شرکت برای اجرای بهتر نظام پیشنهادات و رشد مناسب آن. هر مقدار در هنگام اجراء راه کارهای متنوع و مناسب تری ارائه شود جذب و گرایش اکثر کارکنان به نظام بیشتر می شود برای مثال راه‌های متنوعی از جمله راه‌های ذیل را می توان پیشنهاد کرد. الف) دبیرخانه های نظام می تواند جلسات کمیته های بررسی طرح‌های خود را در داخل صنایع، کارگاهها، قسمت‌ها تشکیل داده و با بررسی طرحها در درون مجموعه ها به جای استفاده از اتاقهای جلسات در بسته، نحوه بررسی طرحها را عملاً به کارکنان نشان داده و در ضمن امکان اعتراض شفاهی و شرکت در جلسات بررسی طرحها را به کارکنان داده و در واقع همه را در رابطه با بررسی منطقی و مناسب طرح‌هایشان متقاعد سازند. ب) حضور مستمر و فعال دبیران نظام پیشنهادات در داخل مجموعه ها، مذاکره حضوری با کارکنان برای به تفکر واداشتن کارکنان یکی از بهترین راه‌های توسعه نظام است. ج) برگزاری جلسات طوفان فکری در رابطه با مسائل و مشکلات شرکت و جمع آوری پیشنهادات افراد نه تنها باعث گرایش بیشتر به نظام می شود بلکه گروه‌های همیاری رشد کرده و گروه‌های حل مسئله شکل می گیرد. د) با تنوع بخشیدن مدیریت به کار و چرخش کاری کارکنان ایده های جدید به ذهن کارکنان خطور کرده و باعث رشد نظام می شود. ۲- پرداخت پاداش مناسب و تبلیغ و فرهنگ سازی و تشویق بیشتر همکاران برای شرکت در نظام پیشنهادات. کمک مالی و افزایش درآمد کارکنان یکی از مسائل مهم و تشویق مؤثر آنها برای شرکت در این نظام بوده و باعث گرایش به توسعه نظام می شود. ۳- سرعت بخشیدن به فرآیند بررسی، ارزیابی و انتخاب پیشنهادات. بدین منظور لازم است عوامل و مراحل که به کند شدن و طولانی شدن فرآیند بررسی، ارزیابی و انتخاب پیشنهادات منجر می گردند شناسایی و سپس رفع شوند. همچنین می توان با افزایش کمیته های فرعی و کمیته های کارشناسی طرحها، ضمن دادن اختیارات کافی به آنها سرعت فرایند بررسی و ارزیابی طرحها را بیشتر و در جهت توسعه نظام حرکت کرد. ۴- نظارت و همکاری و همراهی هر چه بیشتر مدیران بر اجرای نظام پیشنهادات. ۵- انتخاب پیشنهادات برتر بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده. پیشنهادات باید بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده ارزیابی شده و بر اساس آنها انتخاب گردند و نباید این امر بر اساس پیشداوریها، قضاوت‌های شخصی و تبعیض صورت گیرد. ۶- پرداخت هر چه سریعتر پاداش به پیشنهادات برتر. پاداش مربوط به پیشنهادات برتر باید هر چه سریعتر پرداخت شود تا انگیزه کارکنان در این زمینه از بین نرود، بدین منظور بهتر است به جای افزودن پاداش در فیش حقوقی، پاداش به صورت نقدی یا بن در اسرع وقت پرداخت شود. یا پاداشها در جلسات، جشنها و مابین نماز در حضور جمع پرداخت شود. ۷- تشکیل گروه‌های پیشنهاد یا گروه‌های همیاری و اولویت بخشیدن به پیشنهادات گروهی، کارشناسی گروهی و کلاً گروهی فکر و عمل کردن و نهایتاً ایجاد گروه‌های همیاری برای حل مسائل و مشکلات سازمان توسط گروه‌های حل مسئله. این امر نظام پیشنهادات را پربارتر، فعالتر و کارا تر می کند. همچنین ارائه طرح‌های مختلف و بحث در رابطه با آن در گروه‌های همیاری و حل مسئله باعث ایجاد شخصیت

برای کارکنان و نهایتاً توسعه انسانی آنها می شود. ۸- گسترش نظام پیشنهادات به پیمانکاران، مشتریان و خانواده های کارکنان. این مسئله باعث توجه نظام به بیرون از مجموعه داخلی شرکت شده و گسترش بیشتری پیدا می کند. پیوستن خانواده های کارکنان به نظام پیشنهادات باعث نهادینه شدن نظام می شود. ۹- قرار دادن فضای اداری، ابزار، اطلاعات، مستندات و سایر امکانات در اختیار پیشنهاد دهندگان. ۱۰- ارتباط کامل و تعامل مناسب دبیر و دبیرخانه نظام پیشنهادات با پیشنهاد دهنده اعلام مشکلات و نارسائیهای پیشنهاد به پیشنهاد دهنده، کمک به پیشنهاد دهنده در جهت تکمیل پیشنهاد. ۱۱- برگزاری جلسات بررسی پیشنهادات در داخل واحدها در حضور پیشنهاد دهندگان و دادن امکان حضوری و بحث در جلسه بررسی طرحها به پیشنهاد دهندگان. ۴- بخش نتایج: نتایج حاصله از عملکرد خوب باعث گردیده در شرکت موفق توسعه انسانی مناسبی تحقق یابد و رضایت شغلی به نحو مطلوبی ایجاد شود و فاصله بین مدیران و کارکنان کاهش یابد. توسعه انسانی کارکنان، خودباوری، رضایت شغلی، خلاقیت، صرفه جوئی اقتصادی و از اثرات مهمی است که این نظام ایجاد می کند. در آنجا که کارکنان مجموعه را از خود بدانند آنگاه فاصله بین کارکنان بسیار کم می شود. با توجه به موارد فوق پیشنهادات ذیل ارائه می شود: الف- توجه به مکانیسم های توسعه انسانی: بدین منظور باید کارکنان را تشویق کرد تا به ارائه پیشنهادات (هر چند هم که جزئی باشد) پردازند تا کم کم فرهنگ ارائه پیشنهادات در سازمان نهادینه شود و کارکنان در درون سیستم بیشتر احساس هویت کنند. ب- کاهش فاصله مدیران و کارکنان: مدیران باید سعی کنند تا هر چه بیشتر خود را به کارکنان نزدیکتر سازند. بدین ترتیب کارکنان احساس تعلق بیشتری به سازمان پیدا کرده و اعتماد به نفس بیشتری می یابند. ج- توجه خاص مدیران به ایجاد حس تعلق سازمانی کارکنان و رضایت شغلی آنان: در صورت ایجاد چنین حسی که می تواند از طرق مختلف ایجاد شود، کارکنان، شرکت را مجموعه ای از خود خواهند دانست و در نتیجه برخوردی فعال و مسئولیت پذیر، داشته و مطمئناً با ارائه پیشنهادات مفید باعث توسعه شرکت و در نهایت رضایت شغلی خود خواهند شد. د- توجه خاص به همدلی و همبستگی فی مابین کارکنان: این امر باعث افزایش تعلق سازمانی و همچنین وابستگی بیشتر کارکنان به شرکت و رشد و گسترش نظام پیشنهادات خواهد شد. ه- توجه مدیران به رشد تولید و کاهش ضایعات: در صورتی که مدیران به طرق مختلف توجه خاص خود را به رشد و توسعه تولید و همچنین کاهش ضایعات در شرکت نشان دهند کارکنان با ارائه پیشنهادات خود راههای رسیدن به این هدف را ارائه کرده و از این طریق نظام پیشنهادات توسعه خواهد یافت. نتیجه گیرید هر سازمان می توان یافته های تحقیق انجام شده خود در زمینه نظام پیشنهادات را به تفکیک مولفه های مدل CIPP در جداولی دسته بندی کرد و بر اساس میانگین به دست آمده مربوط به هر مولفه آن، به نقاط ضعف و قوت نظام پیشنهادات در سازمان پی برد و با استفاده از راهکارها و پیشنهادات مطرح شده به بهبود نقاط ضعف پرداخته و بهره وری سازمان را افزایش داد. منابع و ماخذ- ۱- حاجی شریف، محمود، ساختار اجرایی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع، موسسه فرهنگی نشر رامین، ۱۳۷۶- ۲- رهنورد، فرج ا... مدیریت مشارکتی، تئوری و عمل مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۸- ۳- ذاکر، محمد علی، آشنایی با نظام مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها، موسسه توسعه و فرهنگ مشارکت، ۱۳۷۸- ۴- زراعت پیشه، علی محمد، مدیریت بر مبنای پیشنهاد، مجل؟ تدبیر شمار ۱۱۴، مرداد ۸۰

Arnold, H.J& Feldman, D.C Organizational Behavior MCGRAW-HILL, COM ۱۹۸۶.۶- Benito-۵
 , J.G Lorente,A.RM., and Dale , B.G ‘ Business Process Reengineering to Total Quality Management An Examination of the Issues ‘Business process Management Journal,Vol.۵,No.۴,۱۹۹۹,PP.۲۴-۳۲.۷- Dale , B.G."TQM : what Are the Research challenges?" Amsterdam , Elsevier science publishers , BV, ۱۹۹۹. ۸-Culler , J. and J. Holling Um, Implementing Total Quality , Spriner Verlag , ۱۹۸۷.۹-Harvey, D. Bowin, R Human Resource

هوش تجاری و تصمیمات کلان سازمانی

امین گلستانی

چکیده

در این نوشتار آثار مثبتی که هوش تجاری (BI=BUSINESS INTELLEGENCE) بر تصمیمات عمده و کلان سازمانی دارد اشاره شده است و به عمده موارد قابل توجه در معماری هوش تجاری و مزایای آن به همراه نحوه برخورد و نوع پیاده سازی آن پرداخته شده است، هوش تجاری نه به عنوان یک ابزار یا یک محصول و یا حتی سیستم، بلکه بعنوان یک رویکرد جدید در معماری سازمانی بر اساس سرعت در تحلیل اطلاعات به منظور اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند کسب و کار در حداقل زمان ممکن مطرح شده است. در این مقاله، دلایل لزوم استفاده با تشریح اهداف آن، ضمن معرفی تکنیک‌های عمومی، مورد بررسی قرار گرفته است.

مقدمه‌فناوریهای نوین با سرعتی سرسام آور در حال پیشرفت هستند، به طوری که جوامع به صورت عام و بازار به صورت خاص با شتابی وصف ناپذیر به دنبال ترند هایی می گردند که بقایشان را در این عرصه آشفته و متلاطم تضمین کنند. سازمانها باید پذیرند که فلسفه حیاتشان تغییر کرده است و دیگر زنده بودن به معنای رسیدن به وضعیت سوددهی مداوم نمی تواند باشد و باید به دنبال رقابت و ابزار آن باشند، چرا که امروزه کمتر شرکتی در این عرصه به صورت سنتی و به دور از قواعد جدید بازی کسب و کار می کند و برای اینکه بتوان پا به پای رقبا باقی ماند یا شاید بسختی و با مهارت بسیار بتوان یک قدم از آنها پیش گرفت، می بایست به قواعد جدید بازی کاملاً مسلط بود تا شاید روزی بتوان خود یک قاعده جدید انگاشت. بنابراین تسلط بر فناوریهای جدیدی مانند هوش تجاری در کسب و کارها یک الزام ضرورتی اجتناب ناپذیر تلقی می شود. هدف این نوشتار نیز چیزی جز یادآوری روند روبه رشد و توقف ناپذیر نوآوری در فناوری و دگرگونی در نحوه کسب و کارها نیست؛ تحولی که در این انقلاب صورت پذیرفته است و دگرگونیهایی که در رویه تغییرات موجبات بروز اختلافات و پیدایش شکافهای عمیقی را بین فرداها با امروز فراهم آورده و خواهد آورد.

کلیات هوش تجاریهوش تجاری یا هوش کسب و کار که قالب عمده تری را مانند استفاده‌های تجاری و غیر تجاری (نظامی و غیرانتفاعی) در بر دارد، عبارت است از بُعد وسیعی از کاربردها و تکنولوژی برای جمع آوری داده و دانش جهت زایش پرس و جو در راستای آنالیز بنگاه برای اتخاذ تصمیمات تجاری دقیق و هوشمند. یک هوش تجاری براساس یک معماری بنگاه تشکیل شده است و در قالب پردازش تحلیلی برخط (OLAP) به تحلیل داده های تجاری و اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند می پردازد. هوش تجاری، نه به عنوان یک محصول و نه به عنوان یک سیستم، بلکه به عنوان یک معماری و رویکردی جدید موردنظر است که البته شامل مجموعه ای از برنامه های کاربردی و تحلیلی است که به استناد پایگاههای داده عملیاتی و تحلیلی به اخذ و کمک به تصمیم گیری برای فعالیتهای هوشمند تجاری و کسب و کار می پردازند. اما هوش تجاری از مناظر دیگر: از منظر معماری و فرایند به هوش تجاری به عنوان یک چارچوب که عامل افزایش کارایی سازمان و یکپارچگی فرایندها و نهایتاً بر فرایندهای تصمیم گیری در سطوح مختلف سازمانی متمرکز است، نگریسته می شود. بازار هوش تجاری را ابزاری برای برتری رقابتی و پایشگر و تحلیلگر بازار و مشتریان می داند. از نقطه نظر فناوری نیز هوش تجاری یک سیستم هوشمند است که با پردازش دقیق داده ها، نقطه دخالت سخت افزار و نرم افزار در مغز افزارها به حساب می آید. ولی به بیان ساده تر هوش تجاری چیزی نیست مگر فرایند بالابردن سود دهی سازمان در بازار رقابتی با استفاده هوشمندانه از داده‌های موجود در فرایند تصمیم گیری. در صورتی که مفهوم هوش تجاری

بدرستی درک و منتقل نگردد، موجب می شود تا انتظارات مدیران به صورت ناگهانی افزایش یابد و برآورده نشدن این توقعات مواردی را از جمله سلب اطمینان افراد و بویژه مدیران از این سیستم به دنبال خواهد داشت؛ چرا که هوش تجاری فقط به دنبال کوتاه کردن مسیرهای پرس و جو در داخل اطلاعات است و خود مستقلا و بدون نیاز به اطلاعات مناسب قادر به ارائه پیشنهاد یا راهکاری نیست.

تعیین گرایشهای تجاری سازمان که از پیامدهای استفاده از هوش تجاری استموجب می شود که سازمان بدون اتلاف وقت و هزینه در سایر مسیرها به دنبال اهداف کلان متمرکز شود.

ضرورت استفاده از هوش تجاری در سازمانها منوط به آنست که از تعاریف متعدد استنباط می شود، هوش تجاری در قالب هر تعریفی به دنبال افزایش سودآوری سازمان با استفاده از اتخاذ تصمیمات هوشمند و دقیق است و به طور اعم می توان اهداف زیر را برای این رویکرد نوین عنوان کرد: ۱- تعیین گرایشهای تجاری سازمان که موجب می شود تا سازمان بدون اتلاف وقت و هزینه و انرژی در سایر مسیرها به دنبال اهداف کلان و اساسی خود متمرکز شود. ۲- تحلیل عمیق بازار. ۳- پیش بینی بازار که می تواند قبل از اینکه رقبا سهم بازار خود را توسعه دهند، منافع جدید به وجود آمده در بازار را عاید سازمان کند. ۴- بالابردن سطح رضایتمندی مشتریان که می تواند موجبات استمرار کسب و کار باشد و از دست دادن این اعتماد و رضایتمندی مراتبی را برای بنگاه به همراه دارد. ۵- شناسایی مشتریان دائمی که وفادارند، می توان با پیگیری رفتار آنان، جهت گیریهای کلان و استراتژیک را انجام داد. ۶- تقسیم بندی مشتریان و متعاقبا ایجاد تنوع در روش برخورد با هر گروه از مشتریان. ۷- افزایش کارایی سازمان در امور داخلی و شفاف سازی رویه فرایندهای کلیدی. ۸- استانداردسازی و ایجاد سازگاری بین ساختارهای سازمان. ۹- تسهیل در تصمیم گیری که جزء اهداف اساسی هوش تجاری محسوب می شود. ۱۰- تشخیص زود هنگام خطرات قبل از اینکه سازمان را به مخاطرات جدی بکشاند و شناسایی فرصتهای کسب و کار قبل از اینکه رقبا آن را تصاحب کنند. با توجه به موارد فوق می توان گفت که احساس نیاز به وجود هوش تجاری در سازمان برای اولین بار در سطوح بالایی مدیریتی احساس می شود و از بالای هرم ساختار سازمانی به بخشهای زیرین منتقل می شود، ولی برای ایجاد آن می بایست از پایین ترین سطوح و لایه ها شروع کرد. مهمترین نیاز یک مدیر، داشتن اطلاعات دقیق برای اتخاذ تصمیم درست است. فرایند تصمیم گیری می تواند به سه بخش کلی زیر تقسیم شود. با توجه به انواع مختلف تصمیم گیری (بر اساس میزان ساخت یافته بودن آن) هر یک از بخشهای اهمیت متفاوتی خواهند داشت. ۱- دسترسی، جمع آوری و پالایش داده ها و اطلاعات مورد نیاز؛ ۲- پردازش، تحلیل و نتیجه گیری بر اساس دانش؛ ۳- اعمال نتیجه و نظارت بر پیامدهای اجرای آن. در هر یک از موارد فوق، سازمانهای قدیمی که از هوش تجاری استفاده نمی کنند، دارای مشکلاتی هستند که اغلب از عواملی چون حجم بودن داده ها، پیچیدگی در تحلیلها و ناتوانی در ردگیری نتایج فرایندها و پیامدهای تصمیمات گرفته شده، نشئت می گیرند. هوش تجاری با کمک به حل مشکلات فوق، به دلیل ساختاری که در سازمان به وجود می آورد، فرصتهای جدیدی نیز برای رشد سازمان ایجاد می کند و نه تنها عامل حذف مشکلات است، بلکه با صرفه جویی در زمان و هزینه، شرایط کاری را دگرگون می سازد.

اجزا و مهارت های لازم برای ارتقای هوشمندی کسب و کار برای اینکه یک سیستم با هوش تجاری بدرستی عمل کند، با شناخت موقعیتهای که چه اطلاعاتی در اختیار چه افرادی قرار گیرد، باید روابط بین افراد و اطلاعات و روند اجرای پروسه ها بدقت مورد بررسی قرار گیرد. هوش تجاری در سازمان، کلیه کاربران و همینطور روابط بین آنان را در نظر دارد تا زنجیره ارزش بنگاه به کمال پوشش داده شود و فرایندی از قلم نیفتد. برای اجرای هر گونه فرایند بهبود در سازمان می بایست مهارتهایی خاص آن فرایند ترتیب داده شود که البته برای فرایندهای کلان نظیر هوشمندی کسب و کار دقت نظر خاصی مورد نیاز است. مهارتهای کسب و کار اعم

است از روال کسب و کار و ارتباط با استراتژی سازمانی به همراه فرایندهای دگرگون‌سازی، که در تعیین خط مشی سازمانی بسیار حائز اهمیت است. مهارت‌های فناوری اطلاعات که به صورت فنی به مدیریت تغییر کمک می‌کند و پشتیبان متدولوژی‌های تحلیل است نیز می‌بایست، در سازمان به حدی کافی موجود باشد. مهارت دیگری با عنوان مهارت‌های تحلیلی شامل خلاصه سازی تحلیل و کاوش و تشریح درست، به اندازه سایر مهارت‌ها قابل ملاحظه است که این سه نوع مهارت در برخی بنگاه‌ها دارای یک مرکز تلاقی هستند که آن دقیقاً مرکز ارتقای هوشمندی کسب و کار تلقی می‌شود و هرچه وسیع تر باشد، مسلماً هوشمندی کسب و کار در سازمان بیشتر و هرچند کوچکتر باشد هوشمندی در آن کسب و کار کمتر وجود دارد (شکل ۱) البته در برخی از سازمانها که جزیره‌ای عمل می‌کنند محدوده هریک از این مهارت هرچند که وسیع باشند، ولی هیچ همپوشانی ندارند و مسلماً اجرای اینگونه طرحها (هوش تجاری) در این سازمانها تعریفی ندارد، چون شرط اصلی استفاده از فناوری نوین هوش تجاری، کار در محیط رقابتی است و شرکتهایی که به صورت جزیره‌ای عمل می‌کنند، اصولاً در این محیط نمی‌توانند وارد شوند. نقش هوشمندی را در کسب و کارها می‌توان به صورت زیر مشاهده کرد: اگر سازمان در لایه‌های زیرساختی و تراکنشی خود از فناوری استخراج و انتقال و تبدیل داده‌ها استفاده کند و بستری از هوش تجاری را در تکنولوژی داده کاوی فراهم آورده باشد و همچنین ابزار BI را مبتنی بر فناوری اطلاعات و مشتری‌گرایی به کار گیرد، هوشمندی در این کسب و کار کارآمد خواهد بود. چنانچه در بستر BI از استانداردها و برنامه‌های کاربردی، راهبردی، عملیاتی، تحلیلی نیز استفاده شود، هوشمندی در این کسب و کار اثربخش است. زمانی هوشمندی نقش اهرمی را در کسب و کار به عهده می‌گیرد که عملکرد به دقت ارزیابی شود و فرهنگ سازی در بین کاربران آغاز شده باشد. در نهایت برای تحقق این هدف می‌بایست متدولوژی BI و مهارت‌های آن در بدنه سازمان مستقر شود. هنگامی که سازمان به سمت اهداف جهانی سازی با استفاده از مجازی شدن متمایل شود و پا از ساختمانهای فیزیکی به عرصه مجازی نهاده شود، می‌تواند روند اجرای فرایندهای درون سازمان خود را به حد اعلا شفاف و نقش هوشمندی را یک نقش رقابتی سازد، بنابراین با این نقطه قوت با رقبا به رقابت بپردازد.

اهمیت استراتژیک هوش تجاری در تصمیمات سازمان‌شده تصمیم‌گیری سازمان معمولاً بدین ترتیب است که پایین‌ترین سطح انجام فعالیت‌های تجاری یک سازمان، سطح عملیاتی است که فرایند در دفعات بالا و معمولاً به صورت تکراری در رده‌های پایین سازمان انجام می‌شود و معمولاً با حجم کمی از داده‌ها سر و کار دارند. تصمیمات گرفته شده در این سطوح غالباً در حوزه مسائل ساخت یافته و توسط مدیران رده پایین اتخاذ می‌شود. نتایج حاصل از این تصمیمات، تاثیرات کوتاه مدت و خرد در سازمان دارند.

مشتریان، رقبا، شرکای تجاری، محیط اقتصادی و کارکنان داخلی از جمله عوامل موثر بر هوش تجاری سازمان هستند.

سطح تاکتیکی در سازمان مربوط به عملیاتی است که در حوزه مدیران میانی انجام می‌شود. این عملیات می‌تواند شامل پیگیری عملیات در سطح پایین، نحوه انجام آن، گزارش‌گیری و نهایتاً جمع‌بندی داده‌های مفید برای اتخاذ تصمیمات میان مدت سازمان باشد. تصمیمات گرفته شده در این سطح غالباً در حوزه مسائل نیمه ساخت یافته و توسط مدیران میانی اتخاذ می‌شود و نهایتاً بالا-ترین سطح استراتژیک مربوط به تصمیم‌گیری‌های کلان سازمان است که توسط مدیران رده بالا-اتخاذ می‌شود. این نوع استفاده‌ها در دفعات کم و در دوره‌های طولانی انجام می‌شود، اما ممکن است با حجم بالایی از اطلاعات و پردازشها همراه باشد. تصمیمات گرفته شده در این سطوح غالباً در حوزه مسائل غیر ساخت یافته و توسط مدیران ارشد انجام می‌شود و نتایج حاصله تاثیرات بلند مدت و کلانی در مسیر حرکت سازمان دارند. کاربرد هوش تجاری در سطح استراتژیک را می‌توان به نوعی برای کمک به افزایش کارایی کلی سازمان و بهینه‌سازی فرایندها در کنار یکدیگر، در نظر گرفت. این سیستم‌ها روی برخی ویژگی‌های

مهم مالی و سایر پارامترهای مهم دیگر در افزایش کارایی سازمان متمرکز می‌شوند. بدیهی است که سیستم در این سطوح می‌بایست فرایندهای خارجی سازمان را نیز در بر بگیرد. خصوصیات مختلف برنامه‌های کاربردی در مقاطع مختلف سازمان، باعث ایجاد تفاوت‌هایی در ابزارها، تکنیک‌ها و زیرساخت‌های مورد نیاز برای هر یک از آنها می‌شود. استفاده از ابزارهای تحلیلی و هوشمند بیشتر در سطح بالا انجام می‌شود که نیازمند پردازش‌های بالا با میزان دسترسی انبوهی از اطلاعات در سطوح استراتژیک و تاکتیکی بیشتر از عملیاتی است. بخش عملیاتی هوش تجاری بیشتر وظیفه جمع‌آوری اطلاعات و ذخیره‌سازی آنها را در و یا پایگاه داده‌های خصوصی بر عهده دارد.

تکنیک‌های تسهیل تصمیم‌گیری هوش تجاری در هر دقیقه، دوهزار صفحه مطلب علمی به حجم اطلاعات شبکه اینترنت افزوده می‌شود. هر روز بیش از ۳۰۰ میلیون صفحه در اینترنت فرستاده می‌شود و تقریباً ۵ سال طول می‌کشد که بتوان مقالات و مطالب به روز شده در ۲۴ ساعت را به تمامی خواند. بنابراین تمام اطلاعات از چنین نرخ رشدی برخوردارند. در بخش‌های تحقیق و توسعه اغلب یک گروه چند نفری شروع به جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز می‌کنند و شاید اطلاعاتی مشابه، اما با نام‌های مختلف را بایگانی کنند و معمولاً چندین و چند بار در این گروه‌ها دوباره و چند باره کاری اتفاق می‌افتد. در عصری که زمان، کلید اصلی در تجارت است، شرکتها به استفاده از ابزارهای اطلاعاتی روی آورده‌اند تا بتوانند اطلاعات مورد نظر را با سرعت از منابع استخراج کنند. هوش تجاری در امر تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمان بویژه سطوح مدیران ارشد با تحلیل اطلاعات و روش‌های پرس و جو تسهیلات زیادی را فراهم می‌کند که متداولترین این روشها به قرار زیر است: * On-Line Analytical Processing (OLAP) * On-Line Transaction Processing (OLTP) * Data Warehousing (DW) * Data Mining (DM) * Intelligent Decision Support System (IDSS) * Intelligent Agent (IA) * Knowledge Management System (KMS) * Supply Chain Management (SCM) * Customer Relationship Management (CRM) * Enterprise Resource Planning (ERP) * Enterprise Information Management (EIM) لازم به ذکر است، صرف وجود تمام این تکنیک‌ها در سطح سازمان بدون در نظر داشتن فرهنگ سازمان و رویکرد سیستمی موجود بین کارکنان نمی‌تواند اثبات‌کننده هوشمندی کسب و کار آن سازمان باشد. به همین علت است که برای هوش تجاری از کلمات استقرار و پیاده‌سازی استفاده می‌کنند نه از کلمه نصب؛ چراکه عواملی دیگر نیز غیر از بسته‌های نرم‌افزاری در درست کار کردن هوش تجاری موثرند و به همین منظور در تعاریف آن را رویکرد معماری نوین نامیده‌اند، زیرا از ابتدای فرایند تدوین داده‌ها تا مراحل ذخیره‌سازی و فراخوانی مجدد و استخراج دانش مورد نیاز، هوشمندی، رفتار ملموس است. مواردی مانند زیرساخت‌های سازمان و یا فرهنگ سازمان در پیاده‌سازی هوش تجاری بسیار نقش قابل ملاحظه و حساسی را ایفا می‌کنند برای موفقیت در استقرار و کارایی یک سیستم BI در یک سازمان باید برخی موارد از ریشه‌های فرهنگی سازمان تغییر کند، چون این موارد در میزان بهره‌وری سیستم هوش تجاری نقش بسزایی خواهند داشت. برخی موارد مانند تلقی سازمان از اطلاعات که به عنوان یکی از مهمترین منابع سازمانی محسوب می‌شود و نوآوری که در سازمان باید بخشی از کار تجاری سازمان تلقی شود و نوع تفکر سازمان در مورد اطلاعات و نوآوری مسلماً در بسته‌های نرم‌افزاری وجود ندارند، بلکه باید در لایه‌های زیرساخت سازمان فرهنگ‌سازی و لحاظ گردند.

عوامل موثر بر هوش تجاری سازمانها منوطاً به یک رویکرد سیستمی دقیق و به روز مانند هوش تجاری می‌تواند بر کارایی و عملکرد سازمان تأثیرات زیادی بگذارد، بسیاری از عوامل و نیز بر میزان کارایی هوش تجاری سازمان تأثیر گذارند، از جمله این عوامل می‌توان به مشتریان، رقبا، شرکا تجاری، محیط اقتصادی و کارکنان داخلی اشاره کرد. با توجه به این نکته که هیچ کسب و کاری بدون مشتری معنا ندارد، پایش رفتار مشتریان و مخصوصاً شناسایی آنان از حیث دائمی یا موقتی بودن می‌تواند در پیش‌بینی

میزان دقیق عرضه و تنظیم میزان تقاضا بسیار کارآمد واقع شود. بنابراین تکنیک‌های سیستم‌های حمایت تصمیم‌گیری هوشمند (IDSS) و مدیریت ارتباط با مشتری که در متن معماری هوش تجاری نهفته است، می‌توانند روند حرکت سازمان را با عقاید و علایق مشتریان همگام کنند. نداشتن اطلاعات کافی در رابطه با مشتریان مانند اینکه: مشتریان واقعی چه کسانی هستند؟ این مشتریان چه کالاهایی و در چه زمانی می‌خرند؟ چگونه می‌توان الگوهای خرید مشتری را استخراج کرد؟ چگونه می‌توان میزان وفاداری مشتری را بالا برد؟، معضلات فراوانی را در اجرای چنین رویکردهای نوینی به بار خواهد آورد.

هوش تجاری در سازمان‌کلیه کاربران و همچنین روابط بین آنها را در نظر دارد تا زنجیره ارزش بنگاه به کمال پوشش داده شود

با توجه به این منطق که اگر به هر تحلیلگری در قالب سیستم یا سازمان، اطلاعات ناقص یا اشتباه وارد شود، خروجی آن هرگز قابل ارزیابی مطلوب نخواهد بود و اگر بهترین ساز و کارها در اختیار افراد نا مناسب قرار گیرد، مطمئناً ضمن کاهش عمر مفید کاری آنها، کارایی قابل توجهی هم نخواهند داشت، پس با توجه به آثار هوش تجاری بر سازمان باید بر تاثیرات عوامل متعدد داخلی و خارجی سازمان بر هوش تجاری مطالعه کرد تا سازمان با وجود صرف هزینه و زمان هنگفت برای ایجاد تغییرات کلی، در خروجی دچار خسارات جبران ناپذیری نشود؛ چراکه تصمیمات اساسی و استراتژیک در سازمانها با بهبود قسمتی از آن بسیار متفاوت است. این تصمیمات استراتژیک روند تفکر و حرکت سازمان را به کل تغییر می‌دهند و در صورت شکست، رجوع به نقطه اول و اصلاح اشتباهات یا تغییر جدید امکان پذیر نیست، زیرا تغییر فرهنگ سازمانی و نگرش افراد مستلزم برداشتن گامهای طولانی مدت و برنامه‌ریزی شده است. بنابراین کم تخمین زدن تاثیرات عوامل به نظر کوچک می‌تواند پایان یک راه امیدوارکننده و روشن را تیره و تار کند. ممکن است سازمانها در مواردی مشابه باشند، ولی هرگز دقیقاً عملکرد یکسانی نداشته باشند و حتی اگر عملکردشان نیز بسیار به هم مشابه باشد، محیط فعالیت متفاوت یا خاص باشد و با توجه به سایر موارد باید اینگونه معماریهای بنیادین را طبق زیرساختها و ویژگیهای سازمان، طراحی، برنامه‌ریزی و پیاده سازی کرد.

نتیجه‌گیریدر این مقاله سعی بر آن شده است تا با ارائه توان فناوری جدید هوش تجاری و معرفی برخی مزایا و محسنات آن و تمرکز آن بر تصمیمات سازمانی - بویژه تصمیمات کلان که توسط مدیران رده بالا گرفته می‌شود - بتوان سختیهای کسب و کار امروز را تحلیل کرد تا توسط ارزیابی و تحلیل‌های این فناوری جدید هوشمند، قبل از اینکه مخاطرات، سازمان را تهدید کنند و صدمات اقتصادی گزاف آنها مانع از بازار مناسب و باعث کاهش کیفیت عملکرد شود، آنها را پیش بینی و چاره جویی کرد و همچنین پیش از آنکه فرصتها توسط چشمان ریزبین و دقیق رقبا شناسایی شوند و فرصت رشد و ترقی از سازمان گرفته شود، آنها را به دست آورد که البته این اهداف صرفاً با اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند و در آمدن از رویای خوش تداوم ابدی شیوه کسب و کار تحقق خواهد یافت.

منابع:

۱ - Knowledge Management and Project Management, SCHOENERT, SILKE.
 ۲. www.businessobjects.com
 ۳. www.elite.com
 ۴. www.wipro.co.in
 ۵. www.rsearch.ibm.com
 ۶. www.developer.com

*تدبیر

مرضیه مختاری پور - سیدعلی سیادت

چکیده رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. یکی از مهمترین خصیصه‌ها که می‌تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، هوش هیجانی است. هوش هیجانی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجان‌های و احساسات در توانمندی‌های انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند. با توجه به اهمیت هوش هیجانی در مدیریت، این مقاله به بررسی ابعاد هوش هیجانی در مدیریت، رشد و توسعه رهبری در محیط کار و روش آموزش هوش هیجانی در سازمان می‌پردازد. مقدمه امروزه بسیاری از سازمانها دستخوش تغییرند و هرگونه تغییر نیازمند کارکنان و مدیرانی است که انطباق پذیر بوده و باتغییرها سازگار شوند. در این میان تعامل اجتماعی به شیوه‌ای شایسته و ثمربخش برای بیشتر مدیران و رهبران به عنوان عنصر کلیدی در مدیریت تغییرهای سازمانی اهمیت فزاینده‌ای دارد. بررسیها نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به طور اثربخش و نتیجه بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرارکنند. در این زمینه هوش هیجانی (EMOTIONAL INTELLIGENCE=EI) یکی از مولفه‌هایی است که می‌تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند و به گفته گلمن (۱۹۹۸) شرط حتمی و اجتناب ناپذیر در سازمان به حساب می‌آید. اخیراً برخی از دانشمندان نیز دریافته‌اند که هوش هیجانی با اهمیت تراز بهره‌وشی (IQ) برای یک مدیر و رهبر است. امروزه هوش هیجانی به عنوان نوعی هوش تبیین شده است که هم شامل درک دقیق هیجان‌های خود شخص و هم تعبیر دقیق حالات هیجانی دیگران است. هوش هیجانی، فرد را از نظر هیجانی ارزیابی می‌کند، به این معنی که فرد به چه میزانی از هیجانها و احساسهای خود آگاهی دارد و چگونه آنها را کنترل و اداره می‌کند. نکته قابل توجه در راستای هوش هیجانی این است که تواناییهای هوش هیجانی ذاتی نیستند، آنها می‌توانند آموخته شوند. ابعاد هوش هیجانی در مدیریت و رهبری گلمن، بویاتویس و ری (۱۹۹۹) نیز اجزای هوش هیجانی را به شرح زیر بیان کرده‌اند: (۱) خودآگاهی: خودآگاهی یا تشخیص احساس در همان زمان که در حال وقوع است، بخش مهم و کلیدی هوش هیجانی را تشکیل می‌دهد. توانایی کنترل و اداره لحظه به لحظه احساسها نشان از درک خویشتن و بصیرت روان شناسانه دارد. مدیران و رهبرانی که درجه‌ای بالا از خود آگاهی دارند، با خود و دیگران صادق هستند و می‌دانند که چگونه احساسهایشان بر آنها، سایر مردم و عملکرد شغلی‌شان تاثیر می‌گذارد. آنها با یک احساس قوی از خود آگاهی، با اعتماد به نفس و در استفاده از قابلیت‌هایشان کوشا هستند و می‌دانند چه وقت درخواست کمک کنند. (۲) خودنظم دهی: کنترل و اداره احساسات مهارتی است که بر پایه خود آگاهی شکل می‌گیرد. مدیران و رهبران قادرند محیطی از اعتماد و انصاف خلق کنند. عامل خود نظم دهی به دلایل رقابتی بسیار مهم است، زیرا در محیطی که سازمانها مستهلک می‌شوند و فناوری کار با سرعتی گنج کننده تغییر شکل می‌یابد. فقط افرادی که بر هیجانهایشان تسلط یافته‌اند، قادر به انطباق با این تغییرها هستند. (۳) انگیزش: هدایت احساسها در جهت هدف خاص برای تمرکز توجه و ایجاد انگیزه در خود بسیار مهم است. کنترل احساسها زمینه ساز هر نوع مهارت و موفقیت است و کسانی که قادرند احساسهای خود را به موقع برانگیزانند، در هر کاری که به آنان واگذار شود، سعی می‌کنند مولد و مؤثر باشند. رهبران با انگیزه برای رسیدن به ماورای انتظارات خود و هرکس دیگر حرکت می‌کنند. کلید واژه این رهبران، پیشرفت است. رهبرانی که بالقوه رهبر هستند، میل به پیشرفت در آنها درونی شده و برای رسیدن به پیشرفت برانگیخته می‌شوند. شور، اولین علامت رهبران با انگیزه است که به وسیله آن عشق به یادگیری دارند، به انجام خوب شغل مبادرت می‌کنند و یک انرژی خستگی ناپذیر برای بهتر انجام دادن کارها نشان می‌دهند. تعهد سازمانی علامت دیگر است. وقتی افراد شغلهشان را برای خودش دوست دارند. به سازمانی که در

آن مشغول بکارند، احساس تعهد می کنند و به طور قابل ملاحظه ای موقعی که علایم بر ضد آنهاست، خوش بین باقی می ماند. (۴) همدلی: توانایی دیگری که براساس خود آگاهی هیجانی شکل می گیرد، همدلی با دیگران است که نوعی مهارت مردمی محسوب می شود. رهبران همدلی سعی می کنند همه را راضی کنند. آنها با ملاحظه و فکر، احساسهای کارکنان را همراه با سایر عوامل در تصمیم گیریها در نظر می گیرند. امروزه همدلی به عنوان جزئی از رهبری بسیار مهم است، رهبران همدل بیشترین همدردی را با افراد اطرافشان نشان می دهند. آنها دانش خود را برای پیشرفت سازمانشان به روشهای ظریف اما با اهمیت استفاده می کنند. (۵) مهارت های اجتماعی یا تنظیم روابط با دیگران: هنر ارتباط با مردم به مقدار زیاد، مهارت کنترل و اداره احساسهای دیگران است. این مهارت نوعی توانایی است که محبوبیت، قوه رهبری و نفوذ شخصی را تقویت می کند. رهبران دارای سطوح بالای تواناییهای هیجانی می باشند. اغلب با روحیه هستند. افراد ماهر از نظر اجتماعی به حوزه وسیعی از آشناینها و همچنین مهارتها برای ایجاد رابطه تمایل دارند. این افراد در مدیریت گروهها ماهر هستند. مهارتهای اجتماعی می تواند به عنوان کلید قابلیتهای رهبری در اکثر سازمانها در نظر گرفته شود، زیرا وظیفه رهبر انجام کار از طریق دیگران است. در این راستا رهبران به مدیریت موثر روابط نیاز دارند و مهارتهای اجتماعی آن را ممکن می سازد. مایر، سالووی و کارسو (۱۹۹۰) نیز برای هوش هیجانی چهار بعد تشخیص داده اند که عبارتند از: (۱) شناسایی هیجانها در خود و دیگران: ضروری ترین توانایی مرتبط با هوش هیجانی این است که از هیجانها و احساسهای خود آگاه باشد. توانایی خود آگاهی به مدیران اجازه می دهد تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و به ارزش خود اعتماد پیدا کنند. مدیران خود آگاه برای آزمون دقیق روحیات خود از خود آگاهی استفاده می کنند و به طور شهودی و از راه درک مستقیم می دانند که چگونه دیگران را تحت تاثیر قرار دهند. (۲) کاربرد هیجانها: کاربرد هیجانها، توانایی استفاده از هیجانها در کمک به کسب نتایج مطلوب، حل مسایل و استفاده از فرصتهاست. این مهارت شامل توانایی مهم همدلی و بینش سازمانی است. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند. هیجانها و احساسهای دیگران را بیشتر عملی می سازند تا اینکه آنها را حس کنند. آنان نشان می دهند که مراقب هستند. علاوه بر این، آنان در زمینه شناخت روند سیاستهای اداری تخصص دارند. بنابراین، مدیران برخوردار از آگاهی اجتماعی دقیقاً می دانند که گفتار و کردارشان بر دیگران تاثیر می گذارد و آن قدر حساس هستند که اگر کلام و رفتارشان تاثیر منفی داشته باشد، آن را تغییر می دهند. (۳) توانایی درک و فهم هیجانها: توانایی درک هیجانهای پیچیده و آگاهی از علل آنها و چگونگی تغییر هیجانها از یک حالت به حالت دیگر رادرك هیجانها می نامند. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند، از این مهارتها در جهت گسترش شور و اشتیاق خود و حل اختلافها از طریق شوخی و ابراز مهربانی استفاده می کنند. آنها به کمک این تواناییها می توانند بفهمند که چه چیزی موجب برانگیختن یا عدم برانگیختن افراد یا گروهها می شود و در نتیجه می توانند همکاری بهتری را با دیگران برنامه ریزی کنند. (۴) مدیریت هیجانها: مدیریت هیجانها، توانایی کنترل و اداره کردن هیجانها در خود و دیگران است. مدیرانی که این توانایی را دارا هستند، اجازه نمی دهند بدخلقی های گاه و بیگاه در طول روز از آنها سرزنند. آنان از توانایی مدیریت هیجانها به این منظور استفاده می کنند که بدخلقی و روحیه بد را به محیط کاری و اداره وارد نکنند یا منشا و علت بروز آن را به شیوه ای منطقی برای مردم توضیح دهند. بنابراین، آنها می دانند که منشا این بدخلقی ها کجاست و چه مدت ممکن است به طول انجامد. «جردن»، «اشانازی»، «هارتل» و «هوپر» (۱۹۹۹) ابعاد هوش هیجانی در محیط کار را به صورت مدل نشان داده اند. در این مدل بر اساس ابعاد مایر، سالووی و کارسو، شاخصهای فرعی تر تبیین و ارتباط آنها با هوش هیجانی مرتبط با خود و دیگران که تشکیل دهنده هوش هیجانی محیط کار است. به صورت شکل ۱ بیان شده است (شکل شماره یک). هوش هیجانی و رهبری گروه توانایی به کارگیری هیجانها یا تولید هیجانها برای تسهیل حل مسئله در کارآیی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می کند. در واقع بارساد (۲۰۰۰) از دانشکده مدیریت ییل در مطالعه ای که راجع به شناخت هیجانی انجام داد، دریافت که گسترش هیجانهای مثبت در داخل گروهها، همکاری و مشارکت اعضای گروه را تسهیل کرده،

تعارض را کاهش داده و میزان کارآیی اعضای گروه را بهبود می بخشد. رایس (۱۹۹۹) متخصص آمریکایی در زمینه منابع انسانی، مقیاس چند عاملی هوش هیجانی را روی ۱۶۴ نفر از کارکنان عادی و ۱۱ نفر از رهبران این کارکنان که در یک شرکت بیمه مشغول به کار بودند، اجرا کرد و با این آزمون به ارزیابی هوش هیجانی آنان پرداخت. همبستگی بین نمره های مربوط به گروه رهبران در آزمون هوش هیجانی با نمره های کارآیی آنان که توسط مدیران اداره درجه بندی شده بود ($r = ۵۱/۰$) محاسبه شد. همبستگی بین میانگین نمره های گروه در آزمون هوش هیجانی و امتیازبندی مدیران از عملکرد آنان در ارائه خدمات به مشتریان ($r = ۴۶/۰$) بود. در این بررسی، رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد پیچیده بود. مثلاً نمره هوش هیجانی بالا-تر رهبر گروه که از طریق آزمون هوش هیجانی اندازه گیری شده بود، با امتیاز بندی مدیران از نظر دقت گروه در رسیدگی به شکایات مشتریان، رابطه منفی ($r = ۳۵/۰$) داشت، در حالی که عملکرد امتیازبندی شده توسط اعضای گروه همبستگی مثبت و نسبتاً بالایی ($r = ۵۸/۰$) با هوش هیجانی داشت. یک گروه تیم تحقیق استرالیایی که توسط «جردن»، «اشانازی»، «هارتل» و «هوپر» (۱۹۹۹) رهبری می شد. عملکرد ۴۴ گروه را طی دوره زمانی ۹ هفته‌ای مورد بررسی قرار داد. هوش هیجانی اعضای گروهها با استفاده از یک مقیاس خود سنجی که براساس مدل مایر و سالووی طراحی شده بود، اندازه گیری شد. محققان، عملکرد گروههایی که در زمینه هوش هیجانی بالا یا پائین بودند را تحلیل کردند. در آغاز مطالعه، عملکرد گروههایی که هوش هیجانی بالایی داشتند. به طور معناداری بیشتر از عملکرد گروههایی بود که هوش هیجانی پائینی داشتند و در پایان هفته نهم، عملکرد هر دو گروه در یک سطح قرار داشت. با توجه به نتایج این بررسیها و سایر مطالعه ها به نظر می رسد که هوش هیجانی به عنوان یک عامل واسطه ای و سازمان دهنده می تواند موجب بهبود عملکرد گروه شود. زیرا برای گروه این امکان را فراهم می آورد که به طور وسیع و موثر به شکل هماهنگ درآید. همچنین به نظر می رسد که گروههایی که از نظر هوش هیجانی در حد پائینی قرار دارند، به وقت بیشتری نیاز داشته باشند تا نحوه کار کردن موثر را در قابل یک گروه هماهنگ تجربه کنند. روشهای صحیح اجرای برنامه آموزش هوش هیجانی در اجرای برنامه های هوش هیجانی در سازمان باید به چند اصل مهم توجه داشت. این اصول عبارتند از: (کارسو و ولف، ۲۰۰۱). - مشخص کردن اهداف سازمان به طور واضح؛ - ایجاد پیوند بین آموزش و اهداف سازمان؛ ارزیابی دقیق کارکنان در برنامه آموزشی برای مشخص ساختن تواناییهای پایه و نیازهای فردی آنان؛ - انطباق طرح برنامه آموزشی با تواناییها و ضعفهای کارکنان؛ - تهیه و تدوین ساختار جلسه ها؛ - استفاده از تمرینهای عملی، مطالعات موردی و روش ایفای نقش؛ - برقراری ارتباط و پیوند بین آموخته ها و تجارب دنیای واقعی کارکنان؛ - فراهم ساختن فرصتهایی برای تمرین آموخته ها؛ - پیش بینی فرصتهای متعدد برای دادن بازخورد؛ - استفاده از موقعیتهای گروهی برای ایفای نقش و مهمترین رفتارهای اجتماعی و آموزش آنها؛ - نشان دادن نیازهای اختصاصی هر فرد به او به طور خصوصی و محرمانه؛ - فراهم ساختن منابع حمایتی و تقویتی برای کارکنان در برنامه طی مرحله پیگیری. نتیجه گیری سازمانها برای اینکه بتوانند در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز باقی بمانند، باید خود را به تفکرهای نوین کسب و کار مجهز سازند و به طور مستمر خود را بهبود بخشند. رهبری این گونه سازمانها بسیار حساس و پیچیده است و زمانی این حساسیت دو چندان می شود که رهبر با تغییرهای انطباقی روبه رو باشد که بسیار متفاوت از تغییرهای فنی است. مشکلات فنی از طریق دانش فنی و فرآیندهای متداول حل مسئله قابل حل هستند، در حالی که مشکلات انطباقی در برابر این گونه راه حلها متفاوت است. رهبری یک سازمان برای انطباق پذیری با تغییرها و به منظور بقا و رشد در محیطهای جدید کسب و کار، ویژگیهای خاصی را می طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می شوند. در این زمینه یکی از مهمترین مولفه های شخصیتی که می تواند به رهبران و مدیران کمک کند. هوش هیجانی است. با توجه به اینکه هوش هیجانی، توان استفاده از احساس و هیجان خود و دیگران در رفتار فردی و گروهی در جهت کسب حداکثر نتایج با حداکثر رضایت است. بنابراین، تلفیق دانش مدیریتی و تواناییهای هیجانی در مدیریت می تواند در سوق دادن افراد به سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید باشد. منابع ۱- Barsade, S. G. (۲۰۰۰).

The ripple effect: Emotional contagion in groups . working paper: New Haven. CT:Yale University press.۲- Caruso, D. R.,&Wolff, C.(۲۰۰۱). Emotional intelligence in the workplace .In the emotional intelligence ineveryday life: A Scientific inquiry . Edited by: Joseph Ciarrochi , Joseph .P.Forgas,. &John D. Mayerpsychology press.۳- Goleman, D.Boyatzis, R.E., & Rhee,k.(۱۹۹۹). Clustering competence in emotional intelligence insights fromthe emotional competence inventory. (ECI). from the world wide web http:// www. eiconsortium. org.۴- Jordan, R.J. Ashanasy, N. M. Hartel, C.E, J, .& Hooper, G.S.(۱۹۹۹). Workgroup emotional intelligence: Scaleddevelopment and relationship to team process effectiveness and goal focus. Manuscript .Submitted for ?? publication.۵- Mayer,J.D.Salovey, p,& Caruso, D.R. (۱۹۹۹). Emotional intelligence meets traditional standards for?an intelligence Journal of Intelligence .۲۷.pp:۲۶۷-۲۶۹.۶- Rice, C.L.(۱۹۹۹). A quantitative study of emotional intelligence and its impact in team performance:Unpublished Masters Thesis.pepeerdine .University of? Malibu تدبیر،

هوش هیجانی و مدیریت

مفاهیم مدرن مدیریت؛ هوش هیجانی و مدیریت... The Emotional Intelligence چرا کیفیت هشت قابلیت هوش هیجانی اینقدر مهم جلوه می کند؟ در گذشته هرگز کلماتی مانند هرج و مرج و عدم قطعیت در سرلوحه بسیاری از فعالیتهای تجاری قرار نداشت، در واقع امروزه همه صنایع تحت تاثیر آشوبهای محیطی هستند. با توجه به تاثیر گذاری عدم قطعیت بر سازمان و شغل، شما فکر می کنید چه نوع قابلیت های مدیریتی نیاز دارید تا بتوانید به بهترین شکل فعالیتهای سه سال آینده را مدیریت کنید. تحقیقات نشان می دهد بهترین فرصت در اداره موفقیت آمیز مشکلات کنونی به حداکثر رساندن توانایی استفاده موثر از ویژگیهای رهبری است. این ویژگیها عبارتند: ۱- خود آگاهی هیجانی و خود ارزیابی صحیح ۲- ابتکار ۳- همدلی ۴- ارتباطات ۵- تصمیم گیری درست و صحیح ۶- نفوذ (تاثیر گذاری) ۷- تطبیق پذیری و سازگاری ۸- خود مدیریتی همانطور که ملاحظه می کنید همه قابلیت های فوق و مهارتهای فنی، مدیریت نیستند بلکه آنها قابلیت های مدیریت هوش هیجانی می باشند. بدون قابلیت های مدیریت هوش هیجانی، روسا و مدیران به احتمال زیاد در کار با شکست مواجه میشوند. با قابلیت های مدیریت هوش هیجانی مدیران و روسا به احتمال زیاد می توانند بر اساس نوع عملکرد از پاداش، حقوق و مزایا و امنیت شغلی بیشتری برخوردار شوند. چرا کیفیت هشت قابلیت هوش هیجانی اینقدر مهم جلوه می کند؟ ۱- خود آگاهی و خود ارزیابی صحیح: مدیران و روسا فاقد این قابلیت در تعامل با دیگران به سرعت عصبانی و آزرده خاطر می شوند و در نتیجه در روابط کاری و فردی با دیگران با مشکل مواجه شده و رفتارهای تهاجمی و خشن از خود نشان می دهند. این مدیران نه تنها اشتباهات خود را نمی پذیرند، بلکه از آنها نیز پند نمی گیرند، لذا از انتقادات سازنده گریزان بوده و نمی توانند با یک خود آگاهی واقع گرایانه به نقاط قوت و محدودیت های خود پی ببرند. ۲- ابتکار: مدیران و روسا که در مواجهه با حوادث یا مشکلات به جای اعمال رفتارهای فعالانه و مفید واکنش های تدافعی نشان می دهند. دائما خودشان را در یک وضعیت روانی بحرانی می بینند. بعلاوه وقتی رهبران سازمان نتوانند از قوی ابتکارشان استفاده کنند، ممکن است فرصتهای مهم و ارزشمندی را از دست بدهند زیرا فرایند برنامه ریزی یا تجزیه و تحلیل قبلی

کافی نبود یا اینکه ممکن است در مقابل یک خطرپذیری محاسبه شده مقاومت کنند. ۳- همدلی: وقتی مدیران و روسا هنگام بحران و یا عدم قطعیت از خود به اندازه کافی همدلی نشان ندهند از دیدگاه کارکنان افرادی بی تفاوت، بی توجه و غیر قابل اعتماد جلوه می کنند. این امر باعث می شود کارکنان کمتر در کارها مشارکت جویند و یا ارتباط برقرار کنند. ۴- ارتباط: مدیران و روسا در صورت عدم استفاده صحیح از مهارت‌های ارتباطی در زمان هرج و مرج یا بحران با موانع گسترده ای برای انجام اقدامات مورد نیاز مواجه می شوند. بدون برقراری ارتباط صحیح، مدیران سعی می کنند از گفتگوهای دو جانبه در مورد موضوعات مهم پرهیز کرده و غالباً سعی می کنند صرفاً اخبار و اطلاعات خوب را به کارکنان رسانده و اخبار بد و ناخوشایند را از کارکنان مخفی نگه دارند که این امر بر فضای اعتماد حاکم بر سازمان لطمه وارد می سازد. این مدیران برای حل مسائل پیچیده با مشکلات زیادی روبرو می شوند به علاوه چون این رفتار مدیران و روسا به کارگروهی و مشارکت جویی کارکنان لطمه وارد می سازد از نظر کارکنان افرادی بی توجه، غیر قابل دسترس و پر مشغله شناخته می شوند. ۵- تصمیم گیری درست و صحیح: اگر مدیران سرپرستی، توانایی لازم برای اخذ تصمیمات صحیح و درست را نداشته باشند بیشترین آثارش را زمانی نشان می دهد که در شرایط هرج و مرج و یا عدم قطعیت قرار بگیرد. روسایی که در تصمیم گیری ضعیف هستند نسبت به کسانی که قدرت تجزیه و تحلیل دارند زمان زیادی را صرف تصمیم گیری می کنند زیرا: * ممکن است جرات و شهامت انتخاب کردن را نداشته باشند. * از مسئولیت پذیری گریزان هستند. * نسبت به اجرای کامل تصمیم، تعهد و پایبندی لازم را ندارند. ۶- نفوذ (تاثیر گذاری): وقتی روسا و مدیران از نظر مهارت نفوذ تاثیر گذاری بر دیگران ضعیف باشند به جای کسب حمایت و پشتیبانی، آنان را فراری می دهند که در نهایت ممکن است این دسته از مدیران و روسا مجبور شوند همیشه کارشان را به تنهایی انجام داده و حتی مخالف کارگروهی باشند. در این شرایط ترغیب کارکنان برای ابراز عقیده و شرکت در چالش‌های مفید خیلی دشوار خواهد بود. ۷- تطبیق پذیری (تطابق): بدون افزایش توان تطبیق، هنگام مواجهه با بحران و عدم قطعیت بسیاری از مدیران و روسا با قرار گرفتن در شرایط جدید از خود واکنش منفی نشان می دهند به علاوه ممکن است با تغییر اولویتهای کاری هنگام قرار گرفتن در شرایط جدید پیش از حد به دیگران هیجان وارد کنند. تمایل فزاینده به تحت فشار قرار دادن دیگران یا گرایش به برخورد‌های تند و مشاجره با کارکنان که در اثر ناکامی در تغییر به منظور تحقق اهداف مثبت صورت می گیرد مشکلات زیادی را ایجاد می کند، لذا ضروری است واکنش‌ها و روشهای جدید تطبیق داده و در نهایت بدون تعارف، پذیرای چالش‌های جدید باشند. ۸- خود مدیریتی: وقتی مدیران یا روسا به لحاظ مدیریتی در سطح پایینی باشند معمولاً در شرایط اضطراب‌زا از خود واکنش‌های تکانشی یا نسنجیده نشان میدهند. در مواجهه با تغییرات سریع محیطی یا بروز تضاد در محیط کار احتمالاً دچار استرس (فشار روانی)، خشم و عصبانیت می شوند و همچنین گاهی اوقات در مقابل مشکلات به طریق غلط یا مخرب پاسخ داد و اغلب باعث پیامدهای غیر منتظره می شوند. هریک از هشت قابلیت مدیریت هوش هیجانی را می توان بهبود و پرورش داد، این خبر خوشایندی است. در حال حاضر می توان با استفاده از روشهای ارزیابی ساختارمند و اخذ بازخورد که از برنامه های توسعه رهبری سازمان است برای توسعه و بهبود قابلیت های هوش هیجانی استفاده کرد. منبع: www.toseemodiriat.com {begin slide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید"} "The Emotional Intelligence Emotional Intelligence (EI), often measured as an Emotional Intelligence Quotient (EQ), describes an ability, capacity, or skill to perceive, assess, and manage the emotions of one's self, of others, and of groups. It is a relatively new area of psychological research. The definition {of EI is constantly changing. {end slide

... management from zero point روش و نظام فکری مدیریت از نقطه صفر روش و نظام فکری مدیریت از نقطه صفر، تنها یکی از راه کارها و ابزارها برای تعالی بخشیدن به سازمان از طریق مدیریت است. مدیریت از نقطه صفر، در هر موقعیتی، تعریف خاص خود را داراست، لیکن با توجه به محتوای کلی موقعیت‌ها، مدیریت از نقطه صفر، محملی است که مدیر با علم به نتیجه عمل کرده‌های گذشته، روش‌ها و پیش فرض‌های غلط قبلی را زیر پا می‌گذارد، با بهره‌گیری از ویژگی‌های یاری‌دهنده مدیریت از نقطه صفر، که در ذیل به آن می‌پردازیم، با تعاریفی نو و صحیح‌تر از دو مؤلفه موفقیت و شکست، از نقطه صفر شروع می‌کند، اما نقطه صفر کجاست؟ نقطه صفر، محدوده مشخصی ندارد. در واقع، حرکت از نقطه صفر، یعنی: شروعی دوباره با اندیشه‌ای نو. ابزارهای مدیریت از نقطه صفر کدامند؟ تحلیل موقعیت، اصلاح تعاریف علمی موفقیت و شکست موقعیت و ویژگی‌های یاری‌دهنده مدیریت از نقطه صفر، از جمله این ابزارها هستند. تحلیل موقعیت یعنی: بررسی و تحلیل یک موقعیت خاص، با توجه به پیچیدگی‌های هر موقعیت خاص، لیکن انتخاب دیدگاه مناسب برای تحلیل صحیح و سریع هر موقعیت شرط اولیه و لازم است. اصلاح تعاریف علمی موفقیت و شکست موقعیت، یعنی: پس از تحلیل موقعیت در نقطه صفر، کنکاش در هدف‌ها، برنامه‌ها، راهبردها، عمل کرده‌ها و عوامل مؤثر در موفقیت و شکست، به شناختی عینی‌تر و تعریفی دقیق‌تر از موفقیت و شکست می‌رسیم. ویژگی‌های یاری‌دهنده مدیریت از نقطه صفر عبارت است: ۱- تعیین نقطه شروع و پایان: به نقل از بزرگی، اگر ندانیم نقطه شروع کجاست و از هر کجا، شروع کنیم، به هیچ جا نمی‌رسیم، اگر ندانیم مقصدمان کجاست به هر نقطه نامطلوبی که برسیم، مطلوب ما خواهد بود. ۲- ایستادن در نقطه شروع: فراموش نکنیم، از نقطه صفر باید شروع کنیم. پس ضروری است زمینه‌های لازم برای شروع از نقطه صفر، از جمله: تعاریف اصلاح شده از موقعیت و نیازهای آن را مهیا کنیم. ۳- رک و صریح بودن: ابهام‌گرایی و رک نبودن که ریشه‌های مختلفی مثل ترس و عدم اعتماد به دیگران دارد، مانعی است بلند که باید برای رسیدن به اهداف و زمینه‌های جدید موفقیت، از آن عبور کرد. ۴- خوب و نیک بودن: اگر می‌خواهیم تیم خوبی داشته باشیم، باید خود هم، خوب باشیم، به زبان ساده، اگر در موقعیت مدیر، راستی و درستی جاری باشد، به تبع آن، اعتماد و هم‌دوستی هم نیز، هست، هم‌افزایی هست و هم پایانی هست. ۵- پرهیز از حرفی: زیاد حرف نزنیم والا چشم‌های مان هم باید گوش بدهند، لذا حرف‌های مان باید در متن عمل کردن مان قرار گیرد. ۶- فراموشی گرایش‌ها و منطق‌گرایی تنها اولویت ما کار ماست، بقیه مسائل فرع آن است. در این خصوص، استفاده از مشاوران خارجی، در موقعیت‌های بحرانی، نوع نقص برمدیریت از نقطه صفر است. ۷- نقدپذیری و نقادی منصفانه: جدا کردن خود از تعاریف و شعارگویی و رسیدن به پله نقد موقعیت خویش بسیار لازم است که حاصل آن، فراهم کردن فضای هم‌افزایی و هم‌گرایی اندیشه‌هاست. ۸- اعتقاد عملی به کلمه نمی‌دانم در جایی که نمی‌دانیم: انسان‌های آگاه، ارزش این کلمه را می‌دانند. یقیناً نمی‌دانم پله اول برای حرکت به سوی سکوی پرتاب دانستن است، این اعتقاد باید به عنوان یک فرهنگ به ویژه در بین مدیرانی که دارای اختیارات وسیع هستند، کلمه نمی‌دانم در لای اختیارات پنهان می‌شود، باید جاری شود. ۹- رسیدن به شهامت و صداقت: این صفت، شروعی دوباره است با این تفاوت که این بار، تصورات و پیش‌بینی‌های مان به واقعیت‌های جاری نزدیک می‌شود و شانس موفقیت افزایش می‌یابد. ۱۰- آگاه باشیم که به زودی واقعیت‌های موجود، از تصورات و پیش‌بینی‌های ما پیشی خواهند گرفت: دقت کنیم که قبل از سبقت، مرکب خود را عوض کنیم، تصورات و پیش‌بینی‌هایمان را بر واقعیت منطبق سازیم. ۱۱- جناب مدیر، هدف خردگرایی ابزاری است یا ارزشی؟ مراقب باشیم به کدام سو قدم برمی‌داریم. اگرچه، به هدف‌ها دست نیافتیم، به چه میزانی خود را مسوول می‌دانیم؟ اگر وضعیت فعلی به دلیل عدم کفایت در مدیریت است، بهترین خردگرایی، ترک مدیریت به نحو مقتضی است. ۱۲- به یاد داشته باشیم اتفاقات معلول شرایط بد است: شرایط بد چیست؟ و راه‌های جلوگیری و مدارا با شرایط بد در هر موقعیت، کدام است؟ مراقب محیط باشیم، بر آن سوار باشیم، نه بالعکس. ۱۳- هر نقطه پایانی نقطه آغاز

دیگری است: باید به این باور برسیم که موفقیت یکی امر نسبی است، پس از رسیدن به یک موفقیت کوچک، تازه در نقطه شروع قرار گرفته‌ایم. ۱۴- در هر فعالیتی اصل آن چیزی است که ما را به موفقیت می‌رساند: نه آن چیزی که موفقیت را تعریف می‌کند. مقصود این است که مراقب باشیم، اصلی که موفقیت را تعریف می‌کند، دایره‌اش را محدود نکنیم، بلکه اصل آن، بسان سرچشمه‌ای باشد، برای رسیدن به موفقیت‌های بعدی. ۱۵- ایجاد سیستم بهره‌وری فکری و تصمیم‌گیری در موقعیت: از طریق ایجاد فرهنگ مشورت، فناوری اطلاعات، بهبود ارتباطات و نخبه‌پذیری در موقعیت و ... ۱۶- چیزهای که به ذهن ما نرسید: همیشه باید اعتقاد داشته باشیم چیزی که ما به دنبال آن هستیم، فراتر از آن چیزی است که در تصور ما می‌گنجد، آنچه که به ذهن و فکر ما می‌رسد، بخش کوچکی است از آنچه که به فکر ما نرسیده است. ۱۷- روح و فضای هر موقعیتی دارای شبکه‌ای است از روابط همکاری بین افراد: روابط حسی و اخلاقی، روابط بین افراد بیرون از موقعیت با افراد درون موقعیت، رابطه هر فرد با کارش و رابطه مجموعه با وظایف‌شان، رابطه موقعیت مورد نظر با موقعیت‌های دیگر و ... البته، توجه داشته باشیم که در این شبکه پیچیده، یک نظام علت و معلول حاکم است، لذا، باید پیوسته با شناسایی و تحلیل این شبکه، به تنظیم و تعدیل آن پرداخت. همچنین، با توجه به گستردگی این شبکه، استفاده از نظرات مشاوران می‌تواند یاری‌گر ما باشد، پس ضروری است در نقطه صفر، یک بار دیگر به تجزیه و تحلیل این شبکه پردازیم. ۱۸- هر مدیری (در هر موقعیت و جایگاه) دارای شرح وظایفی است: اما لازمه موفقیت یک مدیر، پیش از آن که انجام وظایف باشد، رسیدن به یک هدف موفقیت است. باید حواسمان باشد که در بند دموکراسی (کاغذبازی) نیفتیم، تمرکز فکری و فعالیت‌های عملی را، در مسیر رسیدن به هدف قرار دهیم. منبع: <http://www.peyk.com>

۲. ۱- ۱۹۹۵. VNDER SATANDING MANAGEMENT. STEPHEN LINSTEAD. modiran.com. فردآر، دیوید، مدیریت استراتژیک، ۱۳۸۱. ۳- دکتر سیدمهدی الوانی، مدیریت عمومی، ۱۳۸۰.

سازمان‌های شبدری

shamrock organizations... این سازمانها پیش از آنکه واجد جنبه‌های فیزیکی باشند بیشتر سازمانی مجازی خواهند بود مقدمه چارلز هندی در اوایل دهه ۱۹۹۰ پیش بینی می‌کند که سازمانهای آینده سازمانهای شبدری Shamrock Organizations خواهند بود. این سازمانها پیش از آنکه واجد جنبه‌های فیزیکی باشند بیشتر سازمانی مجازی Virtual Organization خواهند بود. ساختار سازمانهای شبدری کاملاً متفاوت از سازمانهای سنتی می‌باشد. تعداد لایه‌های مدیریت در سازمانهای شبدری کاهش پیدا می‌کند، مدیریت به جای اینکه مظهر و نماد یک طبقه تشریفاتی و بالا در سازمان باشد، بیشتر یک فعالیت حرفه‌ای خواهد بود و در این عصر (عصر سنت‌گریزی) حتی شرکتهای تولیدی، تبدیل به یک سری موسسات زنجیره‌ای می‌شوند و تعدادی شرکت خدماتی به عنوان واسطه، مصرف‌کننده را به تأمین‌کننده مواد اولیه متصل می‌نمایند. فلسفه نامگذاری سازمان شبدری چارلز هندی می‌گوید: شبدر نشان ملی ایرلند و گیاه کوچکی است که به هر یک از ساقه‌هایش سه برگ چسبیده است. من آن را به گونه‌ای نمادین به کار می‌گیرم تا این نکته را روشن سازم که سازمان امروزی از سه گروه مختلف مردم تشکیل شده است، گروههایی که انتظارات متفاوتی دارند و شیوه مدیریت بر آنها فرق می‌کند. اکنون بجای یک نیروی کار، سه نیروی کار وجود دارد که میزان تعهد هر یک به سازمان متفاوت است. سازمانهای شبدری چارلز هندی از سه نیروی کار (سه جزء مهم) تشکیل شده‌اند: ۱- هسته حرفه‌ای و متخصص (Professional Core): نخستین برگ شبدر کارکنان اصلی سازمان هستند که هسته متخصص نامیده می‌شوند زیرا آنها افرادی باصلاحیت، حرفه‌ای و با تخصص‌های بالا در زمینه فنی و دانش مدیریت هستند. این گروه اشخاص با در اختیار داشتن اطلاعات حساس و دانش خاصی که سازمان را از رقبای آن متمایز می‌سازد، برای سازمان ضروری‌اند و رکن اصلی سازمان می‌باشند. اگر آنها را از دست بدهید سازمان را از دست داده

آید. آنها خود را به نوعی شریک شرکت می‌دانند و می‌خواهند به آنها به چشم یک همکار نگاه کنند نه زیردست. از اینرو نمی‌توان به آنها امر و نهی کرد و گفت چه کار بکنند. جایگزینی این افراد تقریباً غیر ممکن است و معمولاً سازمانها به این اعضای خود حقوق و مزایای چشمگیری می‌پردازند. ۲- مقاطعه کاری و پیمانکاری ها (Subcontracting): دومین برگ شبدر پیمانکاران (شرکتهایی) هستند که با سازمان قرارداد می‌بندند و در ازای دریافت حق الزحمه بسیاری از کارها و خدمات سازمان را انجام می‌دهند. سازمان شبدری اگر خرد بر آن حاکم باشد برای کارهای خسته کننده قرارداد می‌بندد و در ازای اخذ نتیجه، حق الزحمه می‌پردازد. یعنی کار به کسانی واگذار می‌شود که در آن به نوعی تخصص رسیده اند و به لحاظ نظری باید بتوانند آن را بهتر و با هزینه ای کمتر انجام دهند. ۳- تأمین نیرو از خارج (Out - Sourcing): سومین برگ شبدر، نیروی کار انعطاف پذیر شامل نیروهای قراردادی، پاره وقتها، نیمه وقتها، کارگران موقتی و فصلی و همه کسانی که به صورت پروژه ای برای سازمان کار می‌کنند، هستند که در دورانهای اوج کار برای رفع نیاز سازمان استفاده می‌شوند. نیروی کار انعطاف پذیر هیچ گاه تعهد یا بلندپروازی کارکنان هسته ای را نخواهند داشت. آنها خواهان دریافت حقوق و برخورداری از شرایطی آبرومندانه و برخورد مناسب و همراهانی خوب هستند. اداره سازمان شبدری از نظر چارلز هندی: سازمان شبدری به ظاهر منطقی است اما منطقی بودن لزوماً به معنای آسان بودن نیست. هر یک از برگهای شبدر باید به گونه ای متفاوت سازماندهی شود و در عین حال بخشی از کل سازمان باشد. هسته سازمان افراد باهوش هستند. این افراد خود را حرفه ای می‌دانند که به راحتی بین سازمانها جابجا می‌شوند، بنابراین با آنها باید به صورت حرفه ای برخورد شود. نیروی کار انعطاف پذیر نیز باید جدی گرفته شوند زیرا آنها بیشتر به یک شغل و گروه کاری متعهدند تا به مقام یا سازمان. پیمانکاران نیز حق الزحمه دریافت می‌کنند نه حقوق. بنابراین، سازمان می‌تواند کنترل خود را فقط از طریق بررسی نتایج اعمال کند و نه از طریق بررسی روشها. منابع: ۱. بینش مسعود، (۲۰۰۴) اندیشه های چارلز هندی ۲۰۹ ۶۱۶ http://www.ayandeh.com/page۱.php?news_id=۶۱۶۲۰۹ Sep ۲۰۰۴. وب سایت shamrock organization

www.irandoc.ac.ir منبع: مدیریت آموزشی، فاطمه اسلامیه Organizational structure where a core of essential executives and workers are supported by outside contractors and part-time help. The term was invented by Irish academic and management guru Charles Handy. Shamrock organizations have an organizational structure with three distinct parts. The first part, or leaf, represents the core staff of the organization. They are likely to be highly trained professionals who form the senior management. The second leaf consists of the contractual fringe and may include individuals who once worked for the organization but now supply services to it. These individuals operate within broad guidelines set down by the organization but have a high degree of flexibility and discretionary powers. The third leaf describes the flexible work force. These workers are sufficiently close enough to the organization to feel a degree of commitment to it, ensuring they maintain a high standard of work

مدیریت آرام

... quiet management تحول در همه جا وجود دارد اشاره یک روزنامه نگار به استخدام یک مجله بازرگانی مهم درآمد تا درباره مدیر عامل یک شرکت عمده مقاله ای بنویسد، این مرد برای سالهای متمادی مسئول یک شرکت بود و جزء مهره های

بسیار کارآمد محسوب می‌شد. وی مقاله برجسته‌ای ارائه نمود که در آن روح مدیریتی انسان را تحریر می‌کرد. این مقاله از دیدگاه مجله به اندازه کافی مهیج و اغراق آمیز نبود، بنابراین مورد قبول برای چاپ واقع نشد. اما با این حال آن شرکت رکورد سود دهی را در آن صنعت شکست. در محلی نه چندان دور، شرکت معتبر دیگری در حال تغییر و تحول است. تحول در همه جا وجود دارد، مشاوران همواره هستند و افراد زیادی از کارکنان کنار گذاشته می‌شوند. راجع به مدیر عامل در تمام نشریات نوشته می‌شود و ناگهان وی برافروخته می‌شود و فریاد می‌زند: از نظر هیئت مدیره دگرگونی یک شکست است. به پنج، ده، بیست و ... سال قبل برگردید و نشریات را مطالعه کنید، مثلاً درباره جان اسکالی (John Scully) در شرکت اپل (Apple) و یا جمیز رابینسون (James Robinson) در شرکت امریکن اکسپرس (American Express) و یا رابرت مک نامارا (Robert mc Namara) در وزارت دفاع و کسانی که زمانی در حیطه مدیریت قهرمانان آمریکا تلقی می‌شدند و سپس این مطلب را مد نظر قرار دهید: شاید واقعا مدیریت خوب کسل کننده باشد و یا شاید مطبوعات که خود را راهنما و هدایتگر می‌دانند مشکل دارند، زیرا آنها کسانی هستند که موفقیت را جنبه شخصی می‌دهند و مدیران را بی حرمت می‌کنند (قبل از اینکه مدیران خود بی حرمت شوند). بالاخره شرکت‌ها بزرگ و پیچیده هستند و باید بسیار سعی نمود تا بتوان متوجه شد که در آنها واقعا چه می‌گذرد. بسیار ساده است که بپنداریم تنها یک شخص فوق العاده همه کارها را انجام داده و این حتی داستان را شاید زیباتر هم بکند. اگر می‌خواهید که مطلب بالا را مورد آزمایش قرار دهید کشور سوئیس را در نظر بگیرید، سوئیس کشوری است که بسیار خوب اداره می‌شود و دگرگونی در آن دیده نمی‌شود، از اولین فرد سوئیسی که می‌بینید پرسید که نام رئیس حکومت چیست، در صورت ناآگاهی وی از این مسئله نباید تعجب کنید. هفت نفری که کشور را اداره می‌کنند در دور یک میز می‌نشینند و کرسی ریاست را بصورت چرخشی و سالانه عوض می‌کنند. آنچه راجع به نحوه کار تجارت می‌دانید فراموش کنید - زیرا که بیشتر آن اشتباه است! جمله فوق بر روی جلد یک کتاب مهندسی مجدد شرکت (Reengineering corporation) نوشته شده است. درست به همین صورت به گفته ناشر: مهندسی مجدد کسب و کار یعنی کنارگذاری بیشتر آگاهی‌های برگرفته شده در دو بیست سال اخیر در مورد مدیریت صنعتی. اهمیتی ندارد که هنری فورد (Henry Ford) و فردریک تیلور (Frederik Taylor) تجارت و کسب و کار را در یک قرن پیش مهندسی مجدد کرده باشند. نوع جدید مهندسی مجدد مربوط به انقلاب بعدی تجارت بود، چیزی که به کارگران اختصاص داشت، که همان انقلاب صنعتی است. آیا ما آنقدر بوسیله فریب مدیریت بهت زده شده ایم که چنین اغراقهایی را عادی می‌انگاریم؟ در حیطه مدیریت از وجود واژه‌های پر هیاهو کمبودی نیست، چند نمونه از این واژه‌ها شایسته بازگویی: جهانی شدن (Globalization): ریاست انجمن صلیب سرخ در ژنو (سوئیس) دارای مدیرانی متشکل از پنجاه کشور جهان است. دبیر کل آن کانادایی است و سه نفر معاونین وی از کشورهای بریتانیا، سوئد و سودان می‌باشند. قبلاً یکی از این سه نفر فردی سوئیسی بود که اخیراً بازنشسته شده است. نزدیکترین شرکتی که تقریباً یک شرکت جهانی است و من می‌شناسم احتمالاً شرکت رویال دوچ شل (Royal Dutchshell) می‌باشد که بیشتر مدیران ارشد آن از دو کشور هستند - دو برابر آنچه که من تا کنون در شرکت‌های دیگر دیده‌ام. اما با این وجود بسیار با انجمن صلیب سرخ فاصله دارد. پوشش جهانی داشتن به معنی شعور جهانی داشتن نیست. آیا "جهانی شدن" چیز جدیدی است؟ البته از لحاظ لغوی بله. قبلاً به آن چیز دیگری گفته می‌شده است. شرکت ماشینهای چرخ خیاطی سینگر تمام جهان را تسخیر کرد و حتی به دورترین نقاط آفریقا نیز قدم گذاشت، درست همانند چند شرکت انگشت شماری که امروزه به آنها شرکت‌های جهانی گفته می‌شود. ارزش سهام دار (Shareholder Value): آیا ارزش سهامدار هم چیز جدیدی می‌باشد و یا اینکه راهی قدیمیست تا آینده را ارزان بفروشیم؟ آیا این راه ساده‌ای برای مدیران بی فکر است تا پول خود را از طریق شرکتهای ثروتمند به چنگ آورند؟ اینگونه مدیریت آزمند (یک بام و دو هوا: کارکنان "منابعی" هستند که باید به آنها کمتر از مدیران توجه شود) بقدری ضد اجتماعی

است که اگر ما آن را در همان بدو امر شکست ندهیم، محکوم به شکست و فروپاشی هستیم. قدرت دادن (Empowerment) سازمانهایی که از قدرت واقعی برخوردار هستند، معمولاً راجع به آنها صحبت و نقدی نمی‌شود؛ و آنها بیکیکه در این باره سروصدای زیادی راه می‌اندازند معمولاً فاقد صلاحیت و قدرت هستند. آنها بیشتر گذشته خود را صرف رد صلاحیت همه کرده‌اند و به ناگهان به قدرت رسیدن خود را به صورت هدیه‌ای از طرف خداوند قلمداد می‌کنند. اما در حقیقت، صلاحیت واقعی طبیعی‌ترین حالت کسب و کار است: مردم به خوبی می‌دانند که چه کاری را باید انجام دهند و به سادگی درست همانند زنبورهای کارگر درون یک کندو با آن کنار می‌آیند و ایفای نقش مینمایند. احتمالاً سازمانهایی که واقعا سلامت هستند به رهبران خود قدرت می‌دهند تا آنها نیز به نوبه خود با اتفاقاتی که می‌افتد گوش فرا دهند و در نتیجه نگرش خوبی داشته باشند. مدیریت تحول (Change Management): این مسئله در هیاهوی مدیریت، در حد نهایت قرار دارد. شرکتها به چپ و راست تغییر جهت می‌دهند امروزه تمام اصلاحات مدیریتی، همراه با بی‌فکری‌های آن، از اصلاحات سیاسی پیشی گرفته است. نشریه Business Week در ۲۸ اکتبر ۱۹۹۱ درباره دوره چهار هفته‌ای مدیریت عمومی که در دانشگاه میشیگان برگزار شد و هیئت علمی آن بعهد شرکت‌هایی مانند T & AT، ایستمن کداک و فیلیپس بود، نوشت: همه آنها در زمانی با تبلیغات زیاد دگرگونی‌هایی را انجام داده‌اند. این تجربه بیشتر مطالب دوره را تامین می‌کند، اما به موارد زیر نیز توجه کنید: روی جلد همین نشریه در تاریخ ۲ فوریه سال ۱۹۹۸ نوشته شده بود: "شرکت T&AT: رئیس جدید. استراتژی جدید. آیا کارساز خواهد بود؟" مقاله‌ای در Fortune، در ۱۱ ماه می ۱۹۹۸: چرا شرکت کداک هنوز با ثبات و استوار نشده است؟ و مقاله دیگری در Fortune، در ۳۱ ماه مارچ ۱۹۹۷: آیا مدیر عامل جدید می‌تواند شرکت فیلیپس را سامان بخشد؟ شرکت‌های ماشین ساز در بعضی مواقع باید ماشینهای خود را پس بگیرند، آیا دانشگاهها هرگز دانشجویان خود را پس می‌گیرند؟ رهبری (Leadership): به کلمات بکار رفته در این دو تیتیر توجه کنید: "آیا او می‌تواند فیلیپس را سامان دهد؟" و "مدیر عامل جدید کسی است که گفته شده، کارگر کم کاری را در صد روز اول دگرگون کرد."؟ عنوانی فرعی در مقاله سوم بدین مضمون است که "آیا دگرگونی جدید و کاملی که توسط جورج فشر (مدیر عامل) انجام می‌شود می‌تواند باعث بهبود کار شود؟" شوالیه‌ای با لباس سفید و سوار بر اسبی سپید خواهد آمد و همه کارها را سرو سامان خواهد داد. البته این شوالیه‌ها به قلمروئی وارد می‌شوند که قبلاً هرگز ندیده‌اند. (به همین دلیل از مشاوران مربوطه استفاده خواهند کرد.) در دوم ماه مارس سال ۱۹۹۸ نشریه Fortune مقاله‌ای را در رابطه با شایسته‌ترین شرکت‌های آمریکایی نوشت، اما مطلب مزبور چیزی درباره خود شرکتها نداشت و تنها به مدیران آن پرداخته بود و قید شده بود اگر شرکت‌هایی موفق هستند تنها به دلیل مدیران لایق و شایسته آنها بوده است. از آنجاییکه ممکن بود این مقاله کافی نباشد، در مقاله دیگری شایسته‌ترین مدیر عامل‌های آمریکا را ستوده بود. یکی از آنها ریموند گیلمارتین (Raymond Gilmartin) از شرکت مرک (Merck) بود. چهار سال پیش زمانی که مسئولین شرکت مرک آقای گیلمارتین ۵۶ ساله را به عنوان مدیر عامل انتخاب کردند مسئولیت خطیری را به او واگذار کردند و آن این بود. ایجاد نسل جدیدی از داروهای ارزان قیمت برای جایگزینی محصولات مهمی که امتیاز آنها بزودی از اعتبار ساقط می‌شود، و او از انجام این وظیفه سنگین و مهم با سرافرازی بیرون آمد. ممکن است که شما فکر کنید که او برای مدیریت این شرکت همه چیز را در اختیار داشت، با این وجود ظاهراً تمام وقت خود را در آزمایشگاهها صرف انجام این امر نمود و تنها ظرف مدت چهار سال از هیچ شروع کرد و به هدف خود رسید. ممکن است باور کردن آن سخت باشد ولی یک نویسنده نشریه Fortune گفته است که نظریه‌ای علمی وجود دارد که می‌گوید "مدیریت" اهمیتی ندارد. این نظریه نیز بهمین اندازه تعجب آور است که چند مجله تجاری دیگر بقدری توسط مدیریت، هیپنوتیزم شده‌اند که هیچ چیز دیگری برای آنها اهمیت ندارد. ظرف مدت چهار سال گذشتن (Gerstner) توانست بیشتر از ۴۰ میلیارد دلار به ارزش سهام شرکت ماشینهای بین‌المللی تجاری (IBM) اضافه

کند. این مجله این مطلب را در ۱۴ آوریل ۱۹۹۷ نوشت و اعلام کرد که هر سنت این مبلغ بدون کمک گرفتن از صدها هزار کارمند دیگر IBM، بدون ایفای نقش این افراد با تمام مهارت‌ها و ارتباطات آنها، بدون وجود شانس و بدون کمک از رشد اقتصادی و فقط و فقط توسط خود شخص گشتتر بدست آمده و حاصل گردیده. درباره این نظریه علمی چه نظری دارید: فلسفه دیدگاه گرای (Vison - diven) می تواند موید این مسئله باشد که سازمانها باید برای تصمیم گیری درباره کارهای محوله به یک یا دو نفری که کاملا- با استعداد و در خور این مهارت هستند اتکا کنند و بقیه می بایست با علاقه از آنها و نیز عملکردشان پیروی نمایند. این روش باعث می گردد که فرهنگ وابستگی و تبعیت و نیز سازگاری ترویج یافته و مسئله باز خواست و آگاهی را که عملا- باعث ایجاد ابداعات و خلاقیت هاست سد نماید. خواندن آن سخت است؟ سخت راجع به آن فکر کنید. من دارای کرسی استادی درباره مدیریت عملی برای مدیرانی خدمت می کنم که توسط شرکتهای آنها درخواست می شود، جلسات این برنامه در مناطق مختلفی در سراسر جهان اجرا شود، و همکاران ژاپنی ما واحدی را به نام افراد سامان دهنده و تشریک مساعی فکری اداره می کنند. من دائما از آنها سؤال می کردم که آیا ما نمی بایستی که مدیریت را آموزش دهیم؟ و آنها هرگز مخالفت نمی نمودند ولی آن را تدریس هم نمی کردند، تا اینکه روزی بحثی در رابطه با انواع سبکهای مدیریت داشتیم و آنها اظهار داشتند که هم اکنون ما می توانیم رهبری را آموزش دهیم. آنگاه بود که من متوجه شدم "رهبری" از نظر ژاپنی ها سبکی از مدیریت است در صورتی که در آمریکا "خود مدیریت" تلقی می شود. برای جهانی شدن آیا نباید در مورد درک ناقص خود از مدیریت بازنگری و از آن شروع کنیم؟ سالها قبل پیتراکر (Peter Dreker) در مقاله ای نوشت که مجریان، در کار خود با محدودیت هایی همراه هستند و مدیران این محدودیتها را می زداید. بعدها آبراهام زالزانیک (Abraham Zaleznik) ادعا نمود که مدیران صرفا مدیریت می کنند و رهبران فقط رهبری. حال به نظر می رسد که ما در ورای رهبرانی که فقط رهبری می کنند حرکت کنیم. امروز، قهرمانان، رهایی دهندگان هستند و در آینده آنها صرفا نجات دهنده خواهند بود و سپس خدایان ناجیان اصلی اند. ما دائما از قله بالا می رویم در حالی که در باتلاق کوتاه اندیشی خود بیشتر فرو می رویم. علی رغم وجود بازار بورس نابسامان، به نظر می رسد که تجارت آمریکا در وضع نسبتا مناسبی به سر می برد. اگر مشکلات خود را (عدم اعتدال افکار مدیریت گروهی، ارزش سهام "من" آزمند و غرامت کارهای اجرایی و همچنین تمام سروصداها و گزافه پردازیها) حل نکنیم در این مشکلات غرق خواهیم شد. بسیاری از این فعالیت ها ملال آور بوده و از نظر اجتماعی نیز کاملا مردود است. عقل سلیم، شعور و درایت و اشتیاق به همکاری بکار گرفته شده در مورد مدیریت در دیگر نقاط جهان در نهایت ما را غرق خواهد کرد. به خاطر داشته باشید که چیزی که مشکل دارد اقتصاد و سیستم بانکی ژاپن است نه سبک مدیریتی آنها. بیایید مجددا به سراغ همان کتاب درباره مهندسی مجدد برگردیم در این کتاب به اینکه چه چیزی در امر مهندسی مجدد دارای اهمیت است و چگونه می توانیم کارها را با نیازمندیهای امروزه بازار و با به روز شدن قدرت تکنولوژی سامان دهیم اشاره شده است. اینکه انسانها و شرکتهای دیروز چگونه عمل کردند از نظر شخص مهندسی مجدد کننده اهمیتی ندارد. امروز - امروز و همواره امروز و صدها امروز برای تحول و دگرگونی T & AT. اینها کتابهای امروزند که گاه متکی به پیشگامان دیروز بوده و گاه آنها را نادیده گرفته اند؛ اینست ندای اندیشه های تحلیلی که در تند باد امروزه فریاد می کشد. اما اگر می خواهید تصور بهتری از آینده داشته باشید بهتر است که آنقدر درایت داشته باشیم که برای گذشته نیز ارزش قائل شویم. وسواس داشتن نسبت به حال (برای چیزی که جنجال آفرین و نیز باب روز است) ممکن است که مبهوت کننده باشد اما تنها باعث آن می شود که چشم همگان بر واقعیت ها بسته شود. مدیر عاملی را به من معرفی کنید که "دیروز" را نادیده گرفته و یا کارمند جدیدی را به کارمندی قدیمی و باتجربه ترجیح دهد. کسی که تغییر سریعی را جایگزین پیشرفتی مداوم نماید و مدیر عاملی را که سازمانی را به خرابی و فروپاشی می کشاند به شما معرفی خواهم کرد. کلمه دگرگونی و تحول یعنی مواجه شدن به همان مسیر. ممکن است این دگرگونی مشکل اصلی باشد، آیا امکان ندارد که

این سوالیه سفید پوش مدیریت همان سیاه چال سازمان باشد؟ تا چه حد پر منفعت خواهد بود مدیر خوبی که پس از رفتن وی همه سازمان فرو بریزد و از هم پاشیده گردد؟ شاید شرکت‌های خوب اصلاً نیازی به دگرگونی و تحول نداشته باشند، زیرا آنها دائماً توسط مدیرانی که امروزه مجبور به کسب موفقیت و شهرت هستند، به بحران کشیده نمی شوند. شاید این شرکتها بطور آرام مدیریت می شوند. مهمترین پیشرفت در زمینه سلامتی چه چیزی بوده است؟ مطمئناً فقط کشف پنی سیلین یا انسولین نبوده بلکه بسادگی تنها پاک سازی آب بود است. شاید هم اکنون وقت پاکسازی سازمانها و حتی افکار ما نیز رسیده باشد. در این رابطه اجازه دهید تا چند مورد را درباره تعدادی از کلمات "آرام" درباره مدیریت به اطلاع برسانم. الهام دهی (Inspiring): مدیران آرام به افراد خود اختیار نمی دهند زیرا اختیار داشتن امری مسلم است آنها بلکه به افراد خود الهام می بخشند. آنها شرایطی را بوجود می آورند که باعث پروراندن صداقت آنها و بروز تواناییهای آنان باشد. بعنوان مثال ملکه زنبورها خود تصمیم نمیگیرد بلکه ماده ای شیمیایی را تولید می کند که کل اجتماع زنبورها را متحد می نماید. در انسانها این مسئله، فرهنگ نامیده می شود. مدیران آرام اتحاد فرهنگی بین افراد خود را تقویت می کنند، البته نه به صورتی که به آنها به عنوان "منابع انسانی" مجزا نگریسته شود (واژه منابع انسانی ناراحت کننده ترین واژه ای است که تا کنون در مسئله مدیریت، حد اقل تا زمان پیدایش واژه سرمایه انسانی بوجود آمده و پدیدار گشته است). بلکه آنها همگی اعضای محترم یک جامعه همبسته و منسجم می باشند هنگامیکه به افراد اعتماد شود نیازی به اختیار دادن به آنها نیست. زنبور ملکه، زنبورهای کارگر را به خاطر انجام رضایت بخشی کارهایشان ستایش نمی کند، چون خود او نیز کارش را خوب انجام می دهد، بنابراین آنها نیز وظایف خود را به خوبی می دانند - زنبور ملکه مزایایی اضافه تر از آنچه را که نیاز اوست ندارد. زمانی دیگر می شنوید که مدیر عاملی راجع به کار تیمی صحبت کرده و می گوید که "ما" چگونه همگی با کمک یک دیگر کار را انجام دادیم. باید پرسید که چه کسی در میان "ما" از چه مزایایی برخوردار بوده است. وقتی می شنوید که آن مدیر در راه ترقی دیدگاه بلندی دارد، سوال کنید که مزایای وی چگونه محاسبه می شود. اگر همکاری و آینده نگری آنقدر مهم است، پس چرا تنها تعداد اندکی به دلخواه سهم سخاوتمندانه ای را دریافت می کنند؟ آیا زمانی که قیمت سقوط کرد، پولی را ما باز می گردانیم؟ آیا وقت آن نرسیده است که شرایط موجود را که نوعی فساد نه تنها در سازمان، بلکه به جامعه دموکراتیک است تشخیص دهیم؟ اهمیت دادن (Caring): مدیران "آرام" سازمان خود را دوست دارند، آنها مشکلات را همانند جراحان جدا نمی کنند که دور بیاندازند، بلکه وقت بیشتری را صرف جلوگیری از بروز آنها می کنند و مدیران حاذق دقیقاً می دانند که چه زمانی و چگونه با مشکلات برخورد کنند. به عبارتی این بیشتر شبیه داروهای هوموپاتی (جور درمانی) است؛ تجویز کم دارو برای تحریک سیستم بدن برای درمان خود و یا اینکه درست مانند بهترین نوع مراقبت است، مراقبتی تدریجی که به تنهایی به درمان ختم می شود. القا کردن (Infusing): شخصی که در یکی از خطوط هوایمایی مهم کار می کرد به من گفت که اگر می خواهی از مشکلات ما در طی سالها با اطلاع شوی فقط کافیست که به قسمتهای مختلف دفتر مرکزی ما نگاهی بیاندازی. هر زمان که ما با مشکلی روبرو می شویم برای رفع آن بخش جدیدی را در دفتر مرکزی ایجاد می کنیم. اینست مدیریت تحمیلی. کسی یا چیزی را پیدا کن تا مشکل را برطرف کند، همه چیز و همه کس دیگر را نادیده بگیر: این موارد مربوط به گذشته است و بالاخره اینکه یک مدیر تازه وارد، چه چیزی را درباره گذشته می داند، اما تجزیه و تحلیل کننده های بورس و خبرنگاران مجلات وقت آن را ندارند که منتظر آن باشند که آیا مدیر جدید متوجه همه چیز خواهد بود یا خیر. مدیریت آرام در رابطه با القا است، تغییری که آرام آرام و مداوم و عمیق که از ریشه رسوخ می کند و همه به جای پذیرش اجباری این تغییرات بطور نمایشی، صوری و ضمنی، این مسئولیت را می پذیرند که تغییراتی جدی را به انجام برسانند. این بدان معنا نیست که باید همه چیز را تغییر دهیم که در واقع همان هرج و مرج است. بلکه بدان معنا است که تنها چیزهایی را که نیاز به تغییر و تحول دارند را باید همواره صرفاً تغییر داد در حالی که اکثر چیزها را باید ثابت نگه داشت و بهمان صورت حفظ کرد. این

را می توان اگر مایل باشید بهبود مستمر طبیعی نامگذاری کنیم. البته هنر اینست که بدانیم چه چیزی را چه موقع باید تغییر دهیم و برای رسیدن به آن هیچ جایگزینی بهتر از مدیریتی نیست که سازمان را به خوبی بفهمد و با افرادی سروکار داشته باشد که مورد احترام و اطمینان هستند. در آنصورت هنگامی که افراد از جمله مدیران آن سازمان جدا می شوند، پیشرفت همچنان ادامه می یابد. آغاز کردن (Initiating): حضرت موسی روند استراتژی را برای ما مجسم کرده است: او از کوه پایین آمد و حاصل کلامی بود برای کسانی که به او ایمان آورده بودند. او حاصل رستگاری از آسمانها بود، البته افراد زیادی وجود دارند که می توانند لوح ها را بخوانند ولی رهبران مجبورند این "مسائل مدون" را به تمام مجریان فریاد کنند. لذا همه چیز کاملا مشخص است. در دنیای ما زندگی، ارزشمند و پیچیده است و این دقیقا همان چیزی است که استراتژی باید درباره آن صحبت کند؛ نه الگوی ناب اجرایی بلکه همین زندگی روزمره بهم ریخته. تازمانی که یک مدیریت جنجالی و نابجا در راس کار قرار دارد، تنها می تواند تمام استراتژی خاص و مورد نظر خود را فریاد کند ولی آنها هرگز کار آمد و ثمر بخش نخواهند بود و فقط آن فرهنگ پر هیاهوی تبعیت را بوجود می آورند. مدیریت آرام، نوشیدن و استراحت کردن در کلاس بالا نیست، حال وقت آنست که آستین ها بالا زده شود و اتفاقاتی که در جریان است مشاهده شود، مدیریت آن نیست که مانند چتری بر روی سازمان فرود آید، بلکه مدیریت باید از پایین به سمت بالا به حرکت در آید و هرگز پایه و اساس خود را فراموش نکند. در عمل باید از "کف" یعنی درست، جایکه علم استراتژی ممکن است ما را گمراه کند، آغاز کرد. چنین مدیریتی با زندگی روزمره، سازمان می آمیزد، بطوریکه همه افراد با استوار نگهداشتن پاهای خود بر روی زمین بتوانند نو آوریهای چشمگیر و قابل ملاحظه ای را پیگیری نمایند و سپس بتوانند این نوآوریها را با مدیرانی که با آنها در تماس هستند پشتیبانی نمایند و این روند را از طریق استراتژی هایی قدرتمند، فعال کرده و مشوق آن باشند. به عبارت دیگر نقش مدیر در سازمان چیزی بیشتر از پوشش رنگی که بر روی ساختمان کشیده شده است، نیست. لوئیز گشتنر (Louise Gerstner) IBM، نیست و پرسى باز نويك (Percy Barnevik) همان ABB نبود، اگر بود اکنون که او شرکت را ترک کرده است، شرکت ABB نیز می بایست از هم پاشیده می شد. یک سازمان سالم نیازی به قهرمان پروری ندارد. سازمان یک سیستم اجتماعی همگانی است که طبعاً باعث تداوم تغییر در مدیریت می گردد اگر تمایل به قضاوت راجع به مدیری را دارید باید آن سازمان را ده سال بعد ملاحظه کنید. مدیریت آرام در رابطه با اندیشه ای است که ریشه در تجربه دارد. واژه هایی نظیر درایت، اعتماد، ایثارگری و قضاوت بکار می آیند. هدایت و رهبری به دلیل قانونی بودن کار است بدین مفهوم که بخشی اساسی از سازمان و مورد احترام همگان است. ما برای فردا ارزش قائلم زیرا دیروز را گرامی داشته ایم و این باعث می شود که امروز دلخواه و لذت بخش باشد. در واقع میان تمام مدیریت ها، "مدیریت آرام" بهترین است. که در آنصورت کارکنان می توانند بگویند "ما" خود این کار را کردیم، چون "ما" انجام دادیم. نویسنده: هنری مینتربرگ

آرامش در مدیریت و مدیریت آرام

مقاله تخصصی؛ آرامش در مدیریت و مدیریت آرام... tranquility management آگاه باشید که با یاد خدا دلها آرامش می یابد مهدی یاراحمدی خراسانی اشاره خداوند متعال در آیه ۲۸ سوره مبارکه رعد می فرماید: « آنها (هدایت شدگان) کسانی هستند که ایمان آورده اند و دل هایشان به یاد خدا مطمئن (و آرام) است؛ آگاه باشید که با یاد خدا دلها آرامش می یابد.» همچنین امام صادق (ع) می فرمایند: همانا دل در طلب حق، همواره در سینه جوش و خروش دارد. هرگاه به حق برسد، آرام و قرار می گیرد. (الکافی، ج ۲، ص ۴۲۱) در این مجال با عنایت به اهمیت مقوله آرامش در مدیریت شرح مختصری از آن بیان می گردد. مقدمه سازمان یک سیستم اجتماعی همگانی است. که برای تداوم بقا نیازمند آرامش همه جانبه در کلیه ی اعضاست. حال این سؤال مطرح می شود که مدیران باید چگونه این آرامش را در سازمان نهادینه سازند؟ و یا مدیریت آرام چگونه تعبیر می شود؟

مدیریت آرام در رابطه با اندیشه ای است که ریشه در تجربه دارد. طبق آموزه های دینی آرامش در زندگی (و به طبع آن در مدیریت) در قالب واژه هایی نظیر؛ حق، صبر، عدل، درایت، اعتماد و ایثارگری تعریف می شود. هدایت و رهبری از مبانی مهم سازمان است که اهمیت آن به دلیل قانونی بودن کار است بدین مفهوم که اینان مفاهیمی هستند که بخش اساسی از سازمان و مدیریت را تشکیل داده و مورد احترام همگان است. در واقع میان تمام مدیریت ها "مدیریت آرام" بهترین است. مدیریتی که در آن نام و یاد خدا آرامش بخش و زینت دهنده و حکمران واقعی منطبق و عمل است. مدیریت آرام لازمی آرامش سازمان برای ایجاد آرامش در سازمان نیازمند مدیریت آرام و بهره گیری از اصول آن هستیم. هنری مینتزرگ چهار راهکار اساسی زیر را برای مدیریت آرام مطرح می سازد: ۱- الهام دهی (Inspiring): مدیران آرام به افراد خود اختیار نمی دهند زیرا اختیار داشتن امری مسلم است بلکه آنها به افراد خود الهام می بخشند. آنها شرایطی را بوجود می آورند که باعث پروراندن صداقت و بروز تواناییهای آنان باشد. مدیران آرام اتحاد فرهنگی بین افراد خود را تقویت می کنند، البته نه به صورتی که به آنها به عنوان "منابع انسانی" مجزا نگریسته شود بلکه آنها همگی اعضای محترم یک جامعه همبسته و منسجم می باشند هنگامیکه به افراد اعتماد شود نیازی به اختیار دادن به آنها نیست. ۲- اهمیت دادن (Caring): مدیران "آرام" سازمان خود را دوست دارند، آنها مشکلات را همانند جراحان جدا نمی کنند که دور بیاندازند، بلکه وقت بیشتری را صرف جلوگیری از بروز آنها می کنند و مدیران حاذق دقیقاً می دانند که چه زمانی و چگونه با مشکلات برخورد کنند. ۳- القا کردن (Infusing): مدیریت آرام در رابطه با القاست، تغییری که آرام آرام و مداوم و عمیق از ریشه رسوخ می کند و همه به جای پذیرش اجباری این تغییرات این مسئولیت را می پذیرند که تغییراتی جدی را به انجام برسانند. ۴- آغاز کردن (Initiating): مدیریت باید از پایین به سمت بالا به حرکت در آید و هرگز پایه و اساس خود را فراموش نکند. در عمل باید از "کف" یعنی درست، جایی که علم استراتژی ممکن است ما را گمراه کند، آغاز کرد. چنین مدیریتی با زندگی روزمره سازمان می آمیزد، بطوریکه همه افراد با استوار نگهداشتن پاهای خود بر روی زمین بتوانند نو آوریهای چشمگیر و قابل ملاحظه ای را پیگیری نمایند و سپس بتوانند این نوآوریها را با مدیرانی که با آنها در تماس هستند پشتیبانی نمایند و این روند را از طریق استراتژی هایی قدرتمند، فعال کرده و مشوق آن باشند. آرامش در مدیریت اسلامی در مدیریت اسلامی آرامش در لباس تقوی و ایمان معرفی می گردد. به واقع در مسیر کار و زندگی انسان هائی از نعمت آرامش برخوردار خواهند بود که تلاش و کوشش خود را با نام و یاد خدا جلا دهند. به بیان دیگر اگر هرگونه تصمیمی قبل از اتخاذ در ترازوی الهی به محک سنجش گذارده شود دیگر نگرانی بدان راهی ندارد. چنانکه در آیه ۸۲ سوره مبارکه انعام آمده است: « کسانی که ایمان آوردند و ایمان خود را به ظلم نیالودند، در آرامش و امنیت اند.» اگر صبر و سکوت به همراه یاد و ذکر خدا در منطبق و عمل، و در پندار و گفتار در سازمان نهادینه گردد آرامش در مدیریت و سازمان جاری می شود. {beginnslide title="۱۳۳" id="۱۳۳"}=برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید {Tranquility Property Management Turks and Caicos Islands, BWI) Tranquility Property Management & Vacation Rentals offers a magnificent variety of luxury Turks and Caicos villas for unforgettable Caribbean holidays. Months are still ahead before spring delivers bright sunshine and fragrant breezes to the northern regions. Shake off winter's grip with a well-deserved Turks and Caicos beach vacation for singles, couples, or the whole family. This Turks and Caicos property management company has Caribbean villa rentals available from one to six bedrooms for romantic, relaxing getaways or island adventures of Turks and Caicos scuba diving, jet skiing, and island night life. These oceanfront Turks

and Caicos villas are scattered upon the beautiful island of Providenciales, home to sparkling white sand beaches, the turquoise Caribbean Sea, island sunsets, and intoxicating tropical breezes. A stunning example of Tranquility's properties, oceanfront Twelve Palms villa features a swim dock directly out onto the Caribbean Ocean for sunbathing, swimming, or the best Turks and Caicos scuba diving right outside the front door. Hot tub, tiki hut, internet, and air conditioning are all part of this Caribbean vacation package and guests will enjoy a breathtaking private infinity pool where the sky, sea, and the water of the pool blend into one magnificent experience. Every need and luxury is anticipated and this Turks Caicos villa is furnished with only the finest tropical décor and graced with an old-world Mediterranean architecture. Four full-suite master bedrooms and four and a half baths allow plenty of privacy for even the largest group of family or friends. The company website at www.Tranquilityvacationstci.com features detailed photos of private villas for rent in the Turks and Caicos Islands and of the captivating beauty of surrounding gardens and beaches. In-depth information about the luxury accommodations of each Caribbean villa rental and the rich island life of Turks and Caicos will also be found here. As well as providing the finest of Turks and Caicos villa rentals, the highly experienced Tranquility team is the property management company of choice for Turks Caicos real estate owners. Villa management services are quite comprehensive and include regular grounds and residence maintenance; ۲۴ hour emergency services; hurricane preparation; administration of utility and tax bills; design and construction services; property insurance; and overall property coordination for Caribbean villa owners looking for peace of mind. Let the Turks and Caicos vacation experts at Tranquility act as your exclusive island concierge, arranging every detail of a remarkable Caribbean villa experience. A guest services concierge will take care of planning and coordinating all kinds of special events, including weddings and birthday celebrations. Reservations for Turks and Caicos fishing expeditions, night life, water sports, and restaurants will all be taken care of. The Tranquility Property Management concierge delivers the services of a private chef, masseuse, babysitter, or personal shopper to {make this the most carefree and pampering vacation experience ever. {endslide

مدیریت شطرنجی

... chess management درسهایی که در این بازی شیرین درارتباط با علم مدیریت می توان آموختمهندس محمد کاسبان سالیان دراز است که از بازی شطرنج به عنوان بهترین بازی فکری یاد می شود. باتوجه به قوانین و حرکت مهره های آن می توان به

پیچیدگیهای تازه ای درباره این بازی پی برد. در این مقاله با نگاهی متفاوت سعی شده است درسهایی از علم مدیریت را در آن یافت؛ درسهایی که در این بازی شیرین در ارتباط با علم مدیریت می توان آموخت و آنها را به کار گرفت، عبارتند از: ۱- هدفمند بودن حرکت: یک شطرنج باز، هدف از بازی خود را مات کردن حریف مقابل در کنار یک نرمش فکری می داند. برای هر حرکت خود نیز هدفی دارد. حرکاتی به منظور گسترش بازی، تأمین امنیت شاه و آرایش مهره ها برای حمله یا دفاع از این قبیل حرکات است. در بازیهای حرفه ای به منظور شناخت هر چه بیشتر سبک بازی حریفان، نیاز است که بازی حریفان، چند بار بررسی شده و مورد تجزیه تحلیل قرار گیرد. یک مدیر سازمان تولیدی یا خدماتی نیز می بایست اهداف بلند و کوتاه مدت خود را با توجه به وضعیت پیرامونی (شرایط بازار، تهدیدها و فرصتها، نقاط ضعف و قوت و ...) ترسیم کرده و برنامه های عملیاتی برای دستیابی به آن را مشخص و به صورت مداوم آن را کنترل کند. نکته مهم در تعیین اهداف سازمانی، انتخاب صحیح اهداف با توجه به تحلیل بازار و رقبا، مشخص کردن زمان، مجری، منابع، هزینه انجام پروژه و همچنین تعیین شاخصی به منظور اندازه گیری میزان دستیابی به هدف است. ۲- سازماندهی: بازیکن با توجه به قانون شطرنج می تواند شاه را محصور، تهدید و به هدف خود (مات کردن شاه) برسد. مسلماً در این بازی برنده کسی خواهد بود که از حرکت مهره ها به نحو مطلوبتری استفاده کند. در این بازی برای اینکه بتوان شاه را محصور و آن را مات کرد، نیاز به این است که از تمام مهره ها بهره گرفت و شاه را از جهات مختلف تهدید و جلو حرکت آن را مسدود کرد. مدیران نیز برای رسیدن به اهداف خود می بایست تمامی امکانات و منابع لازم را مهیا کرده و زمینه های لازم جهت استفاده بهینه از آن را فراهم سازند. در غیر این صورت با کاهش کارایی و افزایش قیمت تمام شده محصولات خود و در نتیجه از دست دادن تدریجی بازار رو به رو خواهند شد. در این زمینه طراحی واقعی و اجرایی نمودار سازمانی، تعیین و ابلاغ مسئولیتها و شرح وظائف افراد، تعیین و تأمین منابع اجرای فرایندهای سازمانی، مشخص ساختن روشها و دستورالعملهای اجرای هر فرایند و تعریف و پایش شاخصهای اندازه گیری اثر بخشی و کارایی فرایندها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. ۳- هدایت مهره ها: به منظور مات کردن حریف کافی است تمامی مهره ها را بگونه ای کنار هم قرار دهید که ضمن پشتیبانی آنها از یکدیگر، خانه های حرکت شاه حریف مسدود گردد. مسلماً اگر هر یک از آنها بدون تعامل با دیگر مهره ها، در گوشه ای از صفحه شطرنج به کار گرفته شوند، شما پیروز میدان نخواهید بود. در یک سازمان نیز اگر پرسنل واحد های مختلف از جمله کیفیت، مهندسی، تولید، اداری و غیره هر یک سرگرم فعالیتهای خویش باشند و در یک راستا هدایت نشوند، آن سازمان به اهداف خویش نایل نخواهد شد. ۴- برنامه ریزی: برای مات کردن حریف نیاز به برنامه ریزی است. مسلماً بدون برنامه و تنها جواب بازی حریف را دادن، شما را به مقصود نمی رساند. برنامه ریزی در علم مدیریت نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است. مدیران به خوبی می دانند، بدون برنامه ریزی به هیچ هدفی نخواهند رسید. ۵- پایش و کنترل: در بازی شطرنج برنامه ای که در ذهن شما برای مات کردن حریف مقابل ترسیم می شود، مرتباً با توجه به حرکات تدافعی و تهاجمی حریف می بایست تغییر کند و گرنه همان برنامه اولیه هیچوقت شما را به هدفتان نزدیک نمی کند. در علم مدیریت نیز برنامه های تنظیم شده برای دستیابی به اهداف می بایست در دوره های منطقی، کنترل و در صورت نیاز بهنگام گردد. همچنین عوامل عدم اجرای برنامه، شناسایی و با تعریف اقدامات اصلاحی موثر، رفع گردد. ۶- حفظ مهره ها: از دیگر فنون مهم بازی شطرنج، حفظ مهره هاست. در بازی شطرنج هر مهره ارزشی نسبی دارد، و این ارزش بسته به موقعیت بازی متغیر است. نیروهای انسانی هر سازمانی نیز با توجه به مسئولیتها و فعالیتهایی که انجام می دهند دارای ارزش نسبی هستند و مطمئناً هیچ نیروی بی ارزشی وجود ندارد زیرا با وجود این نیازی به استخدام آن فرد در سازمان احساس نمی گردید. بنابراین، حفظ نیروهای انسانی برای دستیابی به اهداف سازمان همانند بازی شطرنج بسیار مهم است. فراهم کردن منابع و زمینه های لازم جهت اجرای مطلوب امور محوله، نشان دادن توجه و اهمیت شما به فعالیت کارکنان، فراهم ساختن بستر رشد و خلاقیت پرسنل و به کار گرفتن سایر روشهای انگیزشی از جمله تکنیک های حفظ

نیروها در سازمان است. ۷- حمایت مهره ها: اگر مهره سرباز با حمایت و هدایت شما به انتهای صفحه شطرنج برسد، تبدیل به مهره باارزشی همچون وزیر می گردد. در یک سازمان نیز اگر نیروهای انسانی به طور مناسبی از طریق سیستم های آموزشی و انگیزشی رشد پیدا کنند، مطمئناً فواید بیشتری برای سازمان به ارمغان می آورند. ۸- پیش بینی حرکات بعدی: یکی از مهمترین فنون بازی شطرنج، بازی خوانی آن است. قبل از هر حرکت می باید حداقل چند حرکت خود و حریف را در ذهن بررسی و تجزیه و تحلیل و سپس اقدام به بازی کرد. همانند این بازی، مدیران نیز می بایست قبل از اخذ هر تصمیمی، پیامدهای آن را پیش خود تجزیه و تحلیل کرده و با توجه به عواقب آن، تصمیم را اتخاذ کنند. بارها و بارها متاسفانه حتی در تصمیم گیری های کلان مدیریتی نیز شاهد اینگونه تصمیمات عجولانه بوده ایم. تصمیماتی که چند حرکت بعد آن خوانده نشده بود ۹- پرهیز از حرکات اضافی: در شطرنج، بازی با مهره سفید یک مزیت محسوب می گردد زیرا یک حرکت از مهره سیاه پیش بوده و قدرت تهاجم را در اختیار دارد. این موضوع حاکی از اهمیت هر حرکت است لذا در این بازی باید مراقب هر حرکت بود تا این مزیت را حفظ کرده و با استفاده از حرکت اضافی حریف بازی را به دست گرفت. در یک محیط رقابتی نیز اگر مدیران حرکت اضافی و نادرستی از جمله پذیرش تولید محصولات بدون تقاضا، اخراج کارکنان موثر و... داشته باشند در جهت تضعیف سازمان گام برداشته و چه بسا بازار را به رقبا واگذار خواهند کرد. ۱۰- گسترش توأم با تفکر: در بازی شطرنج به منظور استفاده از تمامی مهره ها، نیاز به گسترش بازی است. این بدان معنی است که مهره ها را می بایست به خانه هایی انتقال داد که قابلیت، حمله، دفاع و مانور بیشتری را داشته باشند. حال اگر این گسترش بدون اندیشه باشد موجبات از دست دادن بازی را فراهم می کند. در یک محیط کاری نیز گسترش منابع سازمان از جمله ساختمانها، تأسیسات، تجهیزات و نیروهای انسانی بدون در نظر گرفتن کیفیت، نوع و میزان خروجی آنها به اتلاف منابع، کاهش بهره وری سازمان و افزایش قیمت تمام شده محصولات یا خدمات منجر می گردد. ۱۱- گرفتن با اندیشه مهره ها: گرفتن مهره های حریف در بازی شطرنج یک مزیت محسوب می شود. در برخی مواقع حریف به منظور تخریب سد دفاعی و یا کشاندن مهره ها به سمت دیگر صفحه شطرنج و دلایلی این چنینی، اقدام به فدا کردن مهره ها می کند و در قبال آن، برتری مورد نظر خود را به دست می آورد. به شما نیز در یک محیط کاری پیشنهاد تولید یک محصول جدید و یا ارائه یک خدمت جدید می گردد که اگر شما نسنجیده و یا به اصطلاح بدون امکان سنجی آن را بپذیرید و در عمل نتوانید خواسته های مورد انتظار مشتریان را برآورده سازید، در آن صورت خود را برای پذیرش خسارات سنگینی آماده کنید. ۱۲- مراقبت از آچمز شدن: آچمزی در شطرنج عبارت از حمله ای است علیه یک سوار که سواری دیگر را از حمله محافظت می کند. در واقع آچمز شدن، یک حرکت غافلگیر کننده ولی در عین حال قابل پیش بینی است. همانند بازی شطرنج که تنها می بایست مراقب آچمز شدن بود و از آن گریخت، در سازمانها نیز می بایست به فکر مقابله با اینگونه تهدیدات و حوادث غیرمترقبه از جمله تغییرات شرایط بازار، پایان عمر محصول، وضعیت رقبا، خرابی دستگاههای کلیدی، نارضایتی و استعفای کارکنان، قطعی برق و غیره بود و طرحهای واکنشی با اینگونه تهدیدات تهیه شود. ۱۳- شکست، مقدمه پیروزی: همان طور که یک شطرنج باز می بایست از شکستهای خود در بازی ناامید نشده و از آن درس عبرت بگیرد، شما نیز اینگونه بعد از هر شکست کوچک و بزرگ به دنبال سرزنش این و آن نباشید بلکه به دنبال ریشه بروز آن مشکل بگردید و با حذف آن، موجبات پیروزی خود را فراهم کنید.

مدیریت التماسی

... Solicitation management بالاترین کاربرد مدیریت التماسی در بانک ها اجرا می شود یزدان حیدری فضای کسب و کار در ایران از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و به مرور زمان، نامطلوب تر می شود. طبق آمار نشریه اکونومیست، رتبه جهانی ایران در سال ۲۰۰۵ از سطح ۱۰۸ به ترتیب به رتبه های ۱۱۳، ۱۱۹ و ۱۳۵ طی سال های ۲۰۰۶، ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ تنزل کرده است و

اخیرا بانک جهانی رتبه مان را ۱۴۳ در سال ۲۰۰۸ اعلام کرده است. از سوی دیگر براساس آمار جدید صندوق بین المللی پول به دلیل رشد بالای نرخ تورم، کشورمان در سال ۲۰۰۷ از میان ۱۸۰ کشور رتبه ۱۷۶ را از آن خود کرده است که به این ترتیب بعد از ایران، کشورهای اریتره، گینه، میانمار و زیمبابوه در رتبه های ۱۷۷ تا ۱۸۰ جای گرفته اند. این پارامتر اقتصادی در شرایطی در برابر ما قرار دارد که همزمان با رشد فرآیند واردات کالا به کشور، امکان رقابت تولیدکنندگان و محصولات داخلی با رقبای خارجی بسیار دشوار است. از سویی رشد رو به تزاید واردات به کشور طی چهار سال اخیر حکایت از آن دارد که طی سال جاری ارزش واردات به سطح ۵۰ میلیارد دلار می رسد. حال با فرض اینکه هر یک میلیارد دلار واردات یکصد هزار فرصت شغلی را از میان می برد، توصیف وضعیت نابسامان صنعت را بیشتر نمایان می سازد. تمام موارد یادشده بر این نکته تاکید دارد که صنعت و تولید در کشور از رونق و سودآوری مناسبی برخوردار نیست. در حال حاضر صنعت کشور به دلیل کاهش سوددهی تولیدات صنعتی، رسیدن به سطح زیان دهی و مضاف بر آن مشکلات کمبود نقدینگی با ناملایمات جدی روبه رو است. از سوی دیگر با وجود به کارگیری شیوه های نوین مدیریتی، مانند نظام های پیشرفته کیفی، نظام ۵S، پیشنهادات، بهره وری، بهبود مستمر، تولید ناب، شش سیگما و غیره، اغلب مدیران واحدهای صنعتی مجبور به استفاده از شیوه مدیریتی نوین ایرانی به نام مدیریت التماس (خواهشی) شده اند که در یک سال اخیر توسعه آن شتاب روزافزون داشته است! بالاترین کاربرد مدیریت التماسی در بانک ها اجرا می شود؛ چون در اثر رشد نرخ تورم و افزایش هزینه های تولید در سال های اخیر نیاز به تسهیلات بانکی بیشتر شده و اگر واحدها بخواهند تولید خود را افزایش دهند، باید این نیاز فزون تر شود. از این رو برای دریافت اعتبارات، به رغم ارائه تمام مستندات، جز التماس راهی نیست و حتی برای دریافت تسهیلات اعتباری مصوب قبلی نیز باید التماس کرد، زیرا بسیاری از مشتریان بدهی معوقه خود را به بانک نتوانستند به موقع پرداخت کنند و بانک ها به علت کمبود منابع، حتی از ارائه تسهیلات مصوب قبلی معذورند. همچنین برای دریافت تسهیلات از منابع جدید التماس هم فایده ای ندارد. زیرا باید به سایر بانک ها هیچ گونه بدهی معوق نداشته باشید. هر چند اسناد ملکی و تضمین های فراوان ارائه دهید، این در حالی است که شما تسهیلات می خواهید تا بدهی خود را پرداخت کنید و دریافت پول از یک بانک و واریز آن به بانک دیگر، که البته موجب افزایش نرخ نقدینگی هم نمی شود، نیازمند التماس است. اما درخواست و تمنا از دولت به اینجا ختم نمی شود، چرا که باید التماس دارایی را کرد، چون که اصلا باور ندارد به علت افزایش هزینه های تولید، عدم افزایش مناسب قیمت ها، رشد هزینه های تولید و کاهش درآمدزایی، سود شما به شدت کاهش یافته یا شرکت زیان داده است و شما مجبورید برای تمديد کارت بازرگانی یا دریافت تسهیلات از بانک ها حساب خود را با دارایی تسویه کنید. در هر صورت باید مالیات قطعی اجباری را پرداخت کنید تا بعدا با شکایت به شورای عالی مالیاتی، موضوع رسیدگی شود، البته اگر باز در آنجا نیاز به التماس نباشد! در این بین التماس به بیمه تامین اجتماعی نیز جای خود دارد. با پرداخت بیش از ۳۰ درصد حقوق و مزایای کارکنان به عنوان حق بیمه که خدمات ارائه شده آن به هیچ وجه متناسب با این هزینه نیست، حتی یک روز هم نمی توان در پرداخت آن، تاخیر داشت، چون با جریمه ای سنگین مواجه خواهید شد. فراموش نشود که به مشتریان به ویژه اگر شرکت های دولتی باشند، جهت قبولاندن قیمت نیز علاوه بر ارائه مستندات کافی به علت عدم قبول بعضی هزینه ها و علی الخصوص دریافت مطالبات معوق باید التماس کرد. در این شیوه مدیریت نوین باید برای ادامه کار برخی از پرسنل کارآمد از شرکت نیز التماس کرد، زیرا آنها در هر لحظه می توانند استعفا دهند و یا تا یک ماه بعد هم سر کار خود حاضر نشوند؛ زیرا عمدتا مجبورند به خاطر رشد نرخ تورم و خصوصا هزینه های مسکن از حقوق بگیری دست بکشند و به کارهای غیرتولیدی که بتوانند هزینه های زندگی شان را تامین کنند، رو آورند. شما ناچارید برای نگهداری این کارکنان التماس کنید. در صورتی که به راحتی نمی توانید کارکنان نا کارآمدی را که بهره وری ندارند، مجبور به ترک کار کنید و در این مورد حتی التماس به اداره کار نیز دردی را دوا نمی کند و سایر التماس های دیگر ... با این حال، چون ملت عاطفی ای هستیم، این نوع

مدیریت بعضاً در مناسبات داخلی مشکل گشا است، ولی در مورد خارجی‌ها که عاطفی نیستند، چه باید بکنیم؟ چون برای رشد تولید و صنعت نیاز به سرمایه‌گذاری و مشارکت خارجی، کسب دانش فنی و پذیرش L/C (به جای فروش نقدی) و اعتبارات بانکی نیازمند تماس با شرکت‌های خارجی هستیم؟ و آن وقت چطور؟ و آیا این راهی است که اکثر کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه صنعتی نظیر کره جنوبی، چین، هند، ترکیه، مالزی و ... برای پیشرفت صنعتی طی کرده‌اند؟ *منبع:

برای <http://www.barnameh-budjeh.com/npview.asp?ID=۱۷۰۷۷۶۴> {beginslide id="۱۳۳" title "Solicitation Management System"}

مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید {

Overview The purpose of this project is to build a system that allows funding organizations to conduct grant solicitations over the Web. The system allows organizational staff to create and manage any number of grant solicitations, and to manage a pool of expert evaluators. The system supports the following basic activities needed to conduct a grant solicitation from inception through the first round of eliminations, or first down select. The system will be extended in the future to support real-time panel review and final elimination. Evaluators register themselves. A staff member creates a solicitation. Applicants submit grant proposals. Staff print interim reports. Staff assign evaluators to proposals. Evaluators read proposals. Evaluators submit evaluations. Staff perform first down-select (elimination). Staff print reports. The system will be extended by adding the following steps. Staff organize panels. Panelists read proposals. Applicants present to panelists panelists evaluate and score proposals. Staff print reports. Staff perform second down-select (final elimination). Staff print final reports. Funding for this project has come from the Office of Technology Transfer and Commercialization at CSUSB. Presentations Presentation of SMS on ۲۰۰۶-May-۰۵ Contributors The following individuals have been involved in the development of SMS, which began in July, ۲۰۰۳. Dr. Arturo Concepcion, project lead Dr. David Turner, technical lead Dr. Tong Yu, security consultant Dr. Josephine Mendoza, database consultant Dung Vu, OTTC system and database administrator Satya Prasad, graduate student Rajiv Sadagopan, graduate student Rick Pallow, graduate student Jonathan Wang, graduate student Alan Lin, graduate student Christina Wu, graduate student Robert Chen, graduate student Yao Lung Fan, graduate student Kun-Che (Brent) Chen, graduate student Chia-Ming (Jeremy) Chang, graduate student Current Development Activities Make application questions specific to solicitations. (Jeremy) Make evaluation questions specific to solicitations. (Jeremy) For the above ۲ tasks, provide a clone function that allows the officer to clone an old solicitation. (Jeremy) Add reports in PDF format. (Jeremy) Improve graphics, layout and client's interface. (Jeremy) Allow officer to upload

{solicitation instructions for each solicitation. (Jeremy) }endslide

پرواز بوفالوها

... Buffaloes Flight آقای جیمز پلاسکو در فیلم آموزشی (پرواز بوفالوها) به معرفی روش های نوین مدیریت می پردازد هومن حبیبی آنچه می خوانید متن فیلمی آموزشی با عنوان (پرواز بوفالوها) می باشد که در آن آقای جیمز پلاسکو به معرفی روش های نوین مدیریت پرداخته است. لازم به توضیح است که به دلیل پاره ای ملاحظات نوشتاری متن فیلم با اندک تصرف و تلخیص از نظر گرامیتان خواهد گذشت. می خواهم در مورد تغییرات دنیا کنونی که به شکل چشمگیری بر روش کسب و کار تاثیر گذارده است و روش برخوردی که برای باقی ماندن و ادامه بقا در قرن بیستم و یکم به آن نیازمندیم ، سخن بگویم . من چهل و سه سال است که در بازار کار هستم و سی سال اول آن را دقیقا می دانستم که چه باید بکنم. وظیفه من به عنوان رهبر شرکت و عنوان مدیر سازمان بسیار روشن بود می بایست برنامه ریزی ، سازماندهی و کنترل با هم می کردم و مطمئن می شدم که امور به همان شکل که انتظار می رفت انجام شده است . تصمیم گیری در سازمان با هم بود اگر کار خاصی در سازمان می بایست انجام می پذیرفت ، من باید مطمئن می شدم که فرد مناسب اقدام صحیحی را در زمان مناسب انجام داده است. این روش در سی سال اول زندگی کار من کما بیش جواب داد. سپس حادثه ای رخ داد که سبب شد در روش هدایت و پیشبرد شرکت و همچنین عملکردم در کلاس هایی که تدریس می کردم و نظرات مشورتی که به افراد می دادم ، تجدید نظر کنم. مرگ یکی از دوستان همکارم موجب شد تا پرسش هایی را با خود مطرح کنم. به خود گفتم که چرا با این شدت کار می کنم ؟ چرا این میزان از وقتم را صرف کار می کنم ؟ آیا من با این سخت کوشی در صدد ایجاد کار بزرگی هستم ؟ یا تلاش من برای ایجاد یک مجلس ختم بزرگ است؟ بنابراین هیچ گاه از این تلاش ها لذتی نخواهم برد. آیا من با این شدت تلاش می کنم تا خودم لذت ببرم ؟ یا تلاش می کنم زمینه خوبی برای بازماندگانم به وجود بیاورم؟ بنابراین تصمیم گرفتم که اوضاع را عوض کنم و این سوال بسیار مشکل را با خود مطرح ساختم : چند شرکت در جهان در یک دوره ده ساله ضریب بازدهی سهامشان حداقل بیست درصد یا بیشتر بوده است؟ در سراسر جهان تنها ۲۴ شرکت را یافتم که به چنین شاخص مالی سخت و بلند مرتبه ای دست یافته بودند. من اخیرا با مدیران این شرکت ها و دو موضوع را کشف نمودم : نخست آن که نوع صنعت و کار فرقی نمی کند و موضوع محصول مطرح نیست ، چرا که این ۲۴ شرکت یکی در کار صنایع پزشکی بود، یکی در کار صنایع پزشکی بود ، یکی خدمات نظافتی انجام می داد و برخلاف انتظار یکی شرکت کامپیوتری بود و دیگری دکل های حفاری نفت اجاره می داد. بنابراین نوع کار و محصول مهم نیست ، آن چه که بیش از همه مهم است نوع رهبری مدیریتی است . زیرا اساسا این ۲۴ مدیر و رهبر شرکت های یاد شده بودند که با بقیه مدیران تفاوت داشتند. دوم آن که این ۲۴ مدیر در حالی که در مقایسه با دیگران متفاوت هستند در بین خود آنها نیز تفاوت وجود دارد. برخی از اینها شخصیت هایی کاریزمانیک هستند . یعنی هنگامی که به مکانی وارد می شوند فضای موجود را مسخر خود می کنند. حال آنکه سایرین دارای شخصیت هایی قابل توجه نیستند. برخی از آنها استراتژیست هایی با درایت و ارزشمند بودند و برخی دیگر حتی به سختی می توانستند یک کلمه حرف بزنند. بدین ترتیب هیچ روش واحدی به عنوان روش رهبری مدیریتی وجود نداشت. هیچ کس قابل مشابه سازی نبود. هیچ نبود که همانند او باشم. من می بایست روش خود را می یافتم. در نتیجه طی سیزده سال گذشته در چنین سیر و سفری بودم من در این سفر در جستجوی عوامل پیدایش رهبری مدیریتی حقیقتا تاثیر گذار بودم. بی شک آن چه سبب می گردد که رهبری مدیریتی یک تشکیلات بسیار موفق باشد، رهبری برای یک فصل یا یک سال نیست بلکه رهبری برای یک دهه و بیش از آن است. یک مدیر موفق باید بدون مستهلک کردن خود کارهای بزرگ انجام دهد و سازمانی را بنیان گذارد که مدیر و تمام کارکنان آن به خاطر کار زندگی نمی کنند بلکه به خاطر زندگی کار می کنند. آنها از بازی فوتبال و

مسابقات فوتبال، مراسم فارغ التحصیلی، جشن تولد و تمامی مراسم جزئی که سبب می‌گردد که این کار ارزشمند باشد، لذت می‌برند، البته من در این سیر و سفر، سه حقیقت تلخ را نیز کشف کردم، سه حقیقتی که به طرز اجتناب ناپذیری راهگشا هستند. نخستین حقیقت این است که: موفقیت دائم حق انسان است، اگر چه موفقیت مرا به جایی که هم اینک هستم رسانده است اما مرا به آن جایی که می‌خواهم باشم، نمی‌رساند. قبرستان شرکت‌ها پر است از استخوان‌های سازمان‌هایی که این حقیقت را درک نکرده‌اند و یا اگر درک کرده‌اند بسیار دیر متوجه شده‌اند. به عنوان نمونه ای مهم شرکت **ibm** را در نظر بگیرید. در اوایل دهه ۸۰ این شرکت به عنوان شرکتی با بهترین مدیریت در سطح جهانی شناخته می‌شد این شرکت بیش از هر شخص یا شرکت دیگری در جهان سود برد. اما حقیقت این است که همان چیزهایی که آن را به بهترین تبدیل کرده و سبب کمالش شد - مثل بهترین طراحی، بهترین ساخت، فروش وسیع سیستم‌های بزرگ - عامل شکستش شد. زیرا تغییری در این عوامل ایجاد نگردید در نتیجه چیزهایی که در دهه ۷۰ و ۸۰ به موفقیت شرکت منجر گردید، خود عامل شکست آن در دهه ۹۰ شد. من می‌توانم نمونه‌هایی بسیاری را یکی پس از دیگری ارائه کنم و حقیقت این است که از میان ۱۰۰ شرکتی که بزرگ‌ترین در سطح جهان محسوب می‌شوند، ۷۶ شرکت در طی ۱۰ سال گذشته نتوانستند هزینه‌های سرمایه خود را نیز تامین کنند. این است آن چیزی که ما را به این جا رسانده است اما ما را به جایی که می‌خواهیم برویم نمی‌رساند. آن چه را در مورد شرکت‌ها صدق می‌کند در مورد افراد نیز صادق است. شما شاهد هستید که آن چه در شرایط دیروز کارا بوده و به موفقیت دیروز منجر شد. موفقیت دیروز نیز این امکان را به ما می‌دهد که امروز هم تلاش کنیم. اما دنیای امروز اساسا با دنیای دیروز متفاوت است، اگر همچنان به شیوه گذشته عمل کنیم، در دنیای امروز قطعاً با مشکل مواجه خواهیم شد. بی‌شک فردا نیز دنیای متفاوتی در پیش خواهد بود، اگر همچنان به شیوه‌های گذشته پایبند باشیم با توجه به تغییر دنیا فردا شکست قطعی است. در این جا به دومین حقیقت تلخ می‌رسیم. من در طول زندگی، دیگران را مسئول مشکلات می‌دانستم هنگامی که امور بر وفق مراد نبودند - که این نیز بسیار اتفاقی افتاد - شخص دیگری مقصر آن محسوب می‌شد. در نگاه من این دیگران خطا کار بودند. به سهولت و آسانی می‌گفتم که این مقررات دولتی، لعنتی هستند که اصلاً مناسب و کامل نیستند، مقرراتی که ناظران و مجریان آن به نظر من مشتی بوروکرات هستند که اساسا ما را درک نمی‌کنند. مقصر مشتریان بودند که ارزش محصولات و خدمات ارائه شده توسط مرا درک نمی‌کردند. مقصر رقبایی بودند که محصولات خود را بهایی پایین تر از قیمت تمام شده عرضه می‌کردند تا بازار را قبضه کنند. مقصر کارکنان بودند که نمی‌دانستند کار را چگونه انجام دهند و اساسی کار نمی‌کردند و مدعی بودند که به وظایف خود عمل می‌کنند، بلکه همواره مقصر آنها بودند. این شیوه بسیار ساده، آسان و موثر بود، البته تا زمانی که دریافتیم مشکل اساسی سازمان خود من هستم واقعیت آن است که مجموعه‌ای از رویدادها به روشنی این موضوع را تایید می‌کنند من بسیار خوب، عادی و محسوس می‌دانم که چه کار باید بکنم اما نمی‌توانم انجام آن را شاهد باشم. بنابر این مشکل اصلی سازمان خود من هستم، دیگران مشکل و مسئله نیستند. اوائل خواستار آن بودم که گله‌ای از بوفالوها داشته باشم. بوفالوها حیوانات جالبی هستند، همگی وفادار به یک پیشرو هستند و آن چه را که به آنها گفته می‌شود، دقیقاً انجام می‌دهند آیا این جالب نیست که لحظه‌ای به این بیاندیشید شما افرادی دارید که به شما وفادارند، آیا وفاداری جالب نیست؟ افرادی داریم که دقیقاً آن چه به آنها گفته شده است انجام می‌دهند، آیا این چیزی نیست که ما خواستاریم؟ بوفالوها بسیار بزرگ و عظیم‌الجثه هستند. وقتی آنها به منطقه‌ای کوچ می‌کنند، تمامی منطقه را اشغال می‌کنند رئیس بوفالوها بودن بسیار خوشایند است هرچند با پاره‌ای از ناملایمات نیز همراه است. بوفالوها پرسش نمی‌کنند آنها فقط دنباله روی می‌کنند. کافی است که بوفالوی جلودار را شناسایی نموده و به سمت پرتگاه هدایت کند. چه اتفاقی خواهد افتاد؟ تمامی گله در پی او حرکت خواهد کرد بوفالوها تا زمانی که چیزی به آنها نگفته شده است، حرکتی نخواهند کرد. تا وقتی که به آنها گفته نشود که چه کار بکنند، در گوشه‌ای می‌ایستند و انتظار می‌کشند، آنها منتظر دستورات هستند، در بسیاری از

سازمان‌ها هم افراد بسیاری را دیده‌ام که با بی‌عملی منتظر دریافت دستورات می‌مانند. اما کافی است قدری توجه کنند که با این ایستادن در اطراف و منتظر ماندن برای دریافت دستورات رئیس، چه فرصت‌هایی را از دست داده‌اند. تا آن‌جا که می‌دانم در سازمان من نیز چنین بوده است. همان‌گونه که عاقبت بوفالوها، قوطی کنسرو در قفسه فروشگاه‌ها است، سرانجام سازمان‌های بوفالویی نیز قرار گرفتن در فهرست سازمان‌های فراموش شده خواهد بود. حقیقت این است که سازمان‌های بوفالویی با ایستادن در اطراف و منتظر فرمان رئیس ماندن، قادر به ادامه حیات نخواهد بود پس به این نتیجه رسیدم که ما نیازمند تشکیلات دیگری هستیم ترجیح می‌دهم به جای یک گله وابسته بوفالوها، گروهی متکی به یکدیگر داشته باشم. همان‌گونه که میدانید گازها پرنده‌گان کوچک و جالبی هستند. هر گاز می‌داند که باید به همان جایی برود که مجموعه قصد دارد به آن‌جا برود. از آن جایی که گاز پیشرو به سبب وزش باد در مسیر حرکت زودتر از دیگران خسته می‌شود به عقب گروه باز می‌گردد و گاز دیگری از بخش میانی مجموعه به جای او پرواز کرده و در راس سایرین قرار می‌گیرد. این بدان معناست که هر گازی دقیقاً می‌داند که دسته‌ها به کجا می‌رود، آیا اکثر سازمان‌ها چنین هستند؟ آیا در اکثر سازمان‌ها کارکنان می‌دانند کل سازمان به کجا می‌رود؟ متأسفانه باید بگویم که من طی جستجوها و سفرهای خود در سراسر دنیا شمار بسیار محدودی را اینچنین یافتیم. هر گازی می‌باید آماده باشد تا در صورت ضرورت گام پیش‌نهاده و مسئولیت جلو دار بودن را بپذیرد، آیا این در سازمان‌ها واقعیت دارد؟ آیا در سازمان هر فردی مشتاق است گام پیش‌نهاده و مسئولیت را بپذیرد؟ احتمالاً پاسخ این پرسش منفی است. حقیقت این است که گازها نسبت به وضعیت یکدیگر حساس هستند. اساساً از خصوصیات یک سازمان کارا این است که اعضاء نسبت به یکدیگر متعهد هستند. گازها به خوبی درک می‌کنند که نسبت به سرنوشت یکدیگر مسئولند. آنها به سرنوشت همدیگر اهمیت می‌دهند و بنابراین اگر یک گاز به هنگام مسافرت بیمار شود و یا تیری به او اصابت کند و فرو افتد، دسته‌ای از گازها به همراه او به سمت پایین پرواز کرده و او را تغذیه و از او حمایت می‌کنند تا بهبود یابد. آیا اکثر سازمان‌ها چنین هستند؟ آن‌گونه که پی‌بردم، بیشتر سازمان‌ها همانند افراد بیگانه‌ای هستند که هریک سعی دارند به شکل بدی اهداف شخصی خود را محقق سازند. حقیقت این است که بیشتر سازمان‌ها برای نبردی که صد سال پیش پایان یافته طراحی شده‌اند. حقیقت این است که در زمینه تشکیلات و سازماندهی هنوز هم به اندازه گازها هوشیار نیستیم. شواهد و مدارک در این خصوص بسیارند. حقیقت این است که ما همچنان روش سازماندهی گذشته را دنبال می‌کنیم اینها همگی حقایق بسیار جالبی هستند که من بعداً موفق به کشف آنها شدم و در گذشته توجهی بدان نداشتم. زمانی که تصمیم گرفتم تشکیلات متفاوتی داشته باشم، هیچ‌یک از این حقایق را نمی‌دانستم ولی بعداً موفق به درک آنها شدم. به هر حال حقیقتی را که می‌دانستم این بود که مجموعه گازها از طریق همکاری متقابل اعضاء حرکت می‌کنند به طوری که نسبت پیشرفت مجموعه گازها به سمت مقصد می‌تواند ۱۷۱٪ بیش از حرکت فردی گازها باشد. دقیقاً به همین علت است که من خواستار آن هستم که به جای گله‌ای بوفالوهای وابسته، به دسته‌ای از گازها را داشته باشیم. به همین خاطر به بوفالوهای خود فرمان پرواز دادم. حدس بزنید چه اتفاقی افتاد؟ هیچ اتفاقی نیفتاد به طوری که تاکید هر چه بیشتر من منجر به مقاومت هر چه بیشتر آنها شد. در این هنگام به سومین حقیقت تلخ پی‌بردم. سومین حقیقت تلخ این است که برای تغییر در سازمان، قبل از هر چیز من باید تغییر کنم بیش از هر چیز مسئله به من و تغییر من مربوط است. بزرگ‌ترین مانع در مسیر تغییر دیگران نیستند، بلکه من هستم. این روند، روند بسیار دشواری بود و این در حقیقت دشوارترین موضوعی بوده که من طی ۵۸ سال گذشته به آن پی‌برده‌ام. تنها موضوع و دشوارترین موضوعی که آموخته‌ام، این است که خود را تغییر دهم. این امر بسیار مهم است. آیا شما می‌دانید چه کسی در جاده گرد و خاک ایجاد می‌کند؟ ماشین جلویی، چه کسی خاک می‌خورد؟ آن‌کس که در عقب حرکت می‌کند. چه تعدادی از شما در بازار موقعیت درجه اول را داشته‌اید؟ و چه تعداد از شما جایگاه شماره یک را در اختیار داشته‌اید؟ حال به من مزه خاک خوردن را بگویید. چالش اصلی آن است که بیاموزیم چگونه بوفالوهای خود را به پرواز در آوریم. اما چگونه؟ پاسخ آن است ما

باید بیاموزیم که کارکنان باید مدیریت کنند، بیاموزیم که مدیر متفاوتی باشیم، بیاموزیم که افراد متفاوتی باشیم. و این سخت‌ترین ماموریتی است که شما می‌توانید تصور کنید. تغییر دادن خطوط بر روی کاغذ و دستور دادن به فرد دیگری برای تغییر، سهل و آسان است اما تغییر در عمل بسیار دشوار است. توجه کنید این موضوع وابسته به تعریفی کاملاً متفاوت از واژه ای است که واگذاری اختیار نامیده می‌شود. از واژه واگذاری اختیار، بسیار استفاده شده است در مطبوعات غرب به ویژه مطبوعات تجاری غرب بسیار رایج است. وقتی دقت می‌کنید، پی می‌برید که به طور مرتب و مکرر در مورد این کلمه سخن گفته می‌شود. کتابی در سال ۱۹۹۰ منتشر شد که خلاصه خوبی است از نتایج تحقیقاتم در مطالعات پیشین. در این کتاب من از واگذاری اختیار برای تغییر در سازمان‌ها سخن گفته‌ام به هر حال آن چه که اتفاق افتاده این است که کلمه یاد شده به واسطه استفاده زیاد معنی حقیقی خود را از دست داده است. اجازه بدهید من تعریفی را در این زمینه ارائه کنم، تعریفی که در نتیجه آن واگذاری اختیار در چارچوب یادگیری اعطای مدیریت به کارکنان معنی پیدا خواهد کرد. معنای واگذاری اختیار این است که شما به کسی اختیار نمی‌دهید. واگذاری اختیار از بالا- به پایین صورت نمی‌گیرد. واگذاری اختیار از درون به بیرون است. واگذاری اختیار زمانی است که کارکنان برای اقدامات خود مسئول باشند. واگذاری اختیار زمانی است که هر یک از پرسنل می‌گویند من می‌خواهم مسئول باشم این بسیار جالب است پرسنلی که می‌خواهند مسئول باشند کارمندانی که می‌گویند ما مسئولیم، آنهایی که مسئولیت پذیرند این معنی حقیقی واگذاری اختیار است. حال قدری بر واژه واگذاری اختیار تمرکز کنید. واژه واگذاری اختیار امری است درونی، چیزی نیست که از بیرون بریک سازمان دیکته شود. حال قدری بر واژه واگذاری اختیار مرکز کنید. واژه واگذاری اختیار امری است درونی، چیزی نیست که از بیرون بریک سازمان دیکته شود. واگذاری اختیار بدان معنی نیست که هر چه را دوست دارید انجام بدهید واگذاری اختیار اینگونه نیست که در ساعت ۱۰ در اداره حاضر شوید و ساعت ۱۲ اداره را ترک کنید. اینها معنی واگذاری اختیار نیست. آیا واگذاری اختیار این است که شما کاری را به کسی واگذار کنید و سپس اداره را ترک کنید و بگویید (بسیار خوب، این مسئولیت شماست! من می‌خواهم به تفریح بروم)؟ این اصلاً معنای واگذاری اختیار نیست. واگذاری اختیار توجه بیشتر به مشتریان است. واگذاری اختیار، تمرکز بر آن است که کارهای درست برای مشتریان انجام شود. خستین کار گفتگوی مستقیم با مشتریان است. یکی از مسائل سازمان‌های اجرایی این است که ارتباط با مشتریان به صورت متمرکز در بخش خدمات مشتریان است. تنها فروشندگان با مشتریان در تماس اند و ممکن است بخش شکایات با مشتریان تماس داشته باشند، اما کس دیگری با مشتریان در تماس نیست یکی از نخستین کارهایی که دراف استیت در شرکت خود انجام داد آن بود که پس از دریافت شکایات از مشتریان، آنها را برای افرادی که محصول را می‌ساختند می‌فرستاد. وی می‌خواست که آنها خود به مشکل خود پاسخ دهند. او می‌گفت: این من هستم که باید به مشکل پاسخ دهم، این بخش مشتریان نیست که باید به مشکل پاسخ دهد. بلکه شما سازندگان باید مشتری پاسخ دهید که چرا این محصول خوب نیست و چرا ظاهر خوبی ندارد و چرا بسته بندی به شکل مناسبی انجام نشده است؟ شما باید توضیح دهید که چرا کار آن خوب نیست و سپس شما باید آن را اصلاح کنید. بنابر این ضروری است که کارکنان را رودرو و چهره به چهره با مشتریان قرار دهید، این نخستین مطلب است. دومین مطلب آن است که باید افراد را از واقعیت‌های مالی و کسب و کار سازمان خود مطلع سازید، من تصور می‌کنم که بسیار از افراد معتقدند که مدیران پول زیادی به جیب می‌زنند. حقوق‌های غیر قابل قبول و چیزهایی مختلفی را دریافت می‌کنند که هزینه آنها سبب افزایش هزینه سایرین می‌شود این نیز حقیقت ندارد. بسیاری از افراد درک نمی‌کنند که موفقیت مالی در کسب و کار چگونه به دست می‌آید. ما به آنها این مسائل را نیاموخته‌ایم. ما تمامی اطلاعات مالی خود را بسیار سری نگه‌داری می‌کنیم. بنابراین کارکنان بر اساس حدس و گمان پیش‌بینی می‌کنند و حدس و گمان آنها نیز همواره نا صحیح است. شما اطلاعات رقابتی را مخفی نگه‌می‌دارید و آنها را مطلع نمی‌سازید که ما در بازار مورد چهارم قرار دادیم. ما به آنها اجازه نمی‌دهیم که بدانند موفقیت چگونه حاصل می‌شود، ما به

آنها اجازه نمی‌دهیم حقایق شرکت را بدانند و این آگاهی ندادن به آنها و در جریان قرار ندادن آنهاست که در نتیجه آنها نیز نمی‌توانند مشکلات را دریابند. این وحشتناک است و اداره کار اینچنین ممکن نیست. بدین سبب است که آنها خواهان تغییر نیستند ما باید اطلاعات را در اختیار افراد قرار دهیم و در خصوص استفاده از روش منظمی در انجام این مهم سخن بگوییم ذکر می‌کنم این مسئله ای بسیار اساسی است. افراد از تغییر خصوصا تغییر اجباری متنفرند اما آنها به تغییر اختیار عشقی می‌ورزند به طوری ترغیب می‌شوند به مردم بگویند که این تغییر من است و تغییر شما نیست. در این ارتباط پنج واقعیت وجود دارد که من به آنها خواهم پرداخت. نخستین واقعیت چیزی است که من آن را موازنه ارزش می‌نامم بسیاری از ما در جهانی متولد شده ایم و رشد کرده ایم که در آن به دنبال نتایج مالی بوده ایم. بر نتایج اقتصادی تمرکز داشته ایم. چگونه پول بیشتری به دست آوریم؟ سود بیشتر یا سهم بیشتری از بازار؟ و مرتبا ترازنامه و اطلاعات مربوط به سهم بازار را مطالعه و بررسی می‌کنیم. واقعیت این است که در دست داشتن بخشی از بازار و کسب در آمد تنها زمانی محقق می‌شود که شما رضایت مشتری را داشته باشید. اجازه بدهید دوباره تکرار کنم، این بسیار مهم است که تنها راه ایجاد درآمد در دراز مدت و در اختیار داشتن بخشی از بازار، جلب رضایت مشتری است. مهم نیست که شما به چه نوع کسب و کاری مشغول هستید، مهم نیست که پیشه و حرفه شما حمل و نقل زباله، خدمات نظافتی، کامپیوتر و یا صنایع پزشکی باشد در هر صورت تنها راه دستیابی به موفقیت های اقتصادی جلب رضایت مشتری است. شواهد موجود در این زمینه بسیار زیاد است. شواهد بسیار زیادی نیز وجود دارد که جلب رضایت مشتری، تنها از طریق (رضایت کارایی) کارکنان خواهد بود و این تنها راه حل است. من به جای استفاده از کلمه رضایت از عبارت رضایت کارایی استفاده نموده ام. زیرا حقیقت این است که بیش از ۹۰ سال تحقیقات آکادمیک نتوانسته است رابطه مثبتی را بین رضایت و کارایی نشان دهد. رضایت کارکنان مربوط به کارایی آنها نیست. کارهایی که از هر جهت نیازهای آنها تامین می‌باشد، لزوما بهتر یا بیشتر تولید نخواهند کرد. معادله این نیست و طبیعت نیز چنین عمل نمی‌کند. انسان‌ها نیز این چنین عمل نمی‌کنند. به هر حال معادله این است که کارگران مولد از رضایتمندی بیشتری برخوردارند. حال معنای مولد بودن قدری متفاوت است. مولد بودن که خود واژه در خور توجهی است به معنای سخت کوشی و ساخت قطعات بیشتر و فروش بیشتر نیست. مفهوم مولد بودن مترادف با احساس خاصی است. هنگامی که افراد خود احساس کند که کار را به درستی انجام داده اند و در عین حال مشتری نیز همین احساس را به زبان آورد در این هنگام احساس مولد بودن در فرد پیدا خواهد شد. این زمانی است که آنها راضی خواهند بود. بنابراین اگر واقعا می‌خواهیم در پیشه های گوناگون خود موفق باشیم و صاحب شرکتی با اقتصاد پویا باشیم و اگر خواستار موفقیت اقتصادی هستیم تنها راه دست یابی به چنین موفقیتی ایجاد شرایطی است که افراد در آن از احساس مولد بودن برخوردار باشند. احساس کنند که کار درستی انجام داده اند و مشتریان نیز این احساس را تایید کنند. این بدان معنا است که ما باید انرژی و تلاش خود را در مسیر چنین فعالیتی هدایت کنیم. از خود پرسید که طی هفته گذشته چه مقدار از وقتان صرف نگرانی در مورد عواقب مالی و چه مقدار از آن صرف ایجاد شرایطی جهت مولد بودن افراد در سازمان شده است. نظر من این است که بیشتر وقت شما صرف نگرانی نسبت به نتایج اقتصادی فعالیت ها شده است و وقت ناچیزی را صرف ایجاد کارایی و رضایت نموده اید. نخستین حقیقت مهم و بسیار مهم که وظیفه مدیران و رهبران می‌باشد، تمرکز بر شرایطی است که می‌تواند به مولد بودن افراد و شرکت منجر شود. دومین واقعیت این است که وظیفه هر فرد در سازمان، تمرکز در ایجاد شرایطی است که هرکس بتواند برای موفقیت مشتری تمامی توان خود را به کار گیرد. مشتریان موفقیت را این گونه تعریف می‌کنند: موفقیت اجتماعی، موفقیت اقتصادی، موفقیت در بازار و چیزی که من موفقیت شخصی می‌نامم. حال دومین سوال مهمی که می‌خواهم در مورد آن فکر کنید، این است که ما چگونه عمل کنیم تا در خدمت این چهار موفقیت باشیم؟ با در نظر گرفتن این چهار اصل، شما در کسب و کار خود برای موفقیت چه می‌کنید؟ هنگامی که در مورد معنای اینها فکر می‌کنید درمی‌یابید که این مجموعه بیانگر آن است که حقیقتا ما باید آن چه را که

آنها احتیاج دارند، انجام دهیم. ما همگی باید تلاش کنیم تا کسب و کار آنها و نیازهای آنها را درک کرده و سپس آنها را در تحقق اهدافشان یاری کنیم و این کار باید از طریق درک و فهم، بینش و توانایی هایمان صورت پذیرد. از این راه به افراد کمک می کنیم تا رضایت مشتریانشان را جلب کنند. این موضوع فوق العاده حساس و بسیار مهم است. این موضوع حقیقتاً مبین آن است که ما باید خواست آنها را درک کنیم. سپس آن چه را که برای رسیدن آنها به اهدافشان لازم می باشد، مشخص کنیم که این خود روش مهمی در سنجش کسب و کار ماست. هنگامی که به سازمان خود نظر می کنید، این پرسش را مورد توجه قرار دهید که چه مقدار از فعالیت هایی که در کسب و کار ما صورت می پذیرد در خدمت این امور است؟ از خود پرسید چه میزان از وقت شما و چه میزان از وقت افراد صرف آن امور می شود. در مقابل چه میزان از وقت شما صرف پرداختن به کارهای داخلی سازمان می شود؟ چه میزان از وقت شما صرف امور بودجه ای کارهای بازاریابی و مرور فعالیت ها می شود؟ من فکر می کنم در خواهید یافت که بیشتر وقت شما صرف مسائل داخلی سازمان می شود تا حل و فصل مشکلات مشتریان، مشکل همین جاست و این یک بیماری است این بیماری فراگیری است که کار را تهدید می کند و به معنای صرف زمان در درون به جای بیرون است. بنابر این نکته مهم این است که ما نیازمندیم تا همگی تمام توان خود را بر موفقیت مشتری متمرکز کنیم. لازم است توان و اندیشه تمامی افراد را در خصوص موفقیت قطعی و تضمین شده مشتریانمان متمرکز کنیم. این طبیعتاً ما را به نتیجه بعدی می رساند. همان گونه که می دانیم، اکثر ما در اعمال مدیریت از بالا- به پایین بسیار کار آزموده ایم. که چگونه دستور دهیم، چگونه پاسخ دهیم، چگونه به افراد بگوییم چه کار کنند، ما آموخته ایم از بالا به پایین اعمال مدیریت کنیم. حقیقت این است که اگر ما می خواهیم مدیریتی موثر اعمال کنیم، می بایست بیاموزیم که به شکل افقی مدیریت کنیم قصد ما آن است که چنین کنیم و تنها راه مدیریت از جانب مشتری به درون سازمان است. ما باید سازمانی به وجود آوریم که در آن مشتری رئیس باشد. رئیس پیشین رئیس نیست. این مشتری است که ریاست می کند، نه آن شخصی که در گوشه دفتر می نشیند. برای انجام این مهم باید سلسله مراتب موجود را به فراموشی بسپاریم. تنها سازمان هایی که در می یابند چگونه مشتری را مبدل به رئیس کنند، به سبب هزینه و کیفیت و خدمات در دهه نخست قرن ۲۱ ادامه حیات خواهند داد. انجام این مهم مستلزم حذف سلسله مراتب است، ما باید به سمت سازمان هایی حرکت کنیم که سلسله مراتب مدیریت عمودی را حذف کرده و سیستم های جدید را جایگزین آن سازند. در طول تجزیه و مطالعات خود دو سیستم ارزشمند را یافته ام که عبارتند از: (توافقنامه داخلی برنامه عملیاتی) و (کارنامه کار) بر اساس هر دو روش یاد شده فشارهای دائمی برای تغییر به وجود می آید. این همان چیزی است که بدان نیاز دارید و این پایه به کارگیری این دو سیستم است و آن چه را ما خواستار آن هستیم تمرکز و نظم است. واقعیت این است که ما نمی توانیم برای همه کس همه چیز باشیم. باید در زمینه های تمرکز کنیم که بهترین هستیم. برای روشن تر شدن مطلب لازم است پنج اصلی را که مدیران باید در این رابطه به کار برند توضیح دهیم. انتقال مالکیت و صاحب کار بودن و انتقال تصمیم گیری در مورد آنها و این که هر چیز استاندارد شود. ایجاد شرایط مالکیت کار و به وجود آوردن سیستم هایی که باید به کار بسته شود، چند سیستم وجود دارد که اساسی و مهم هستند. این سیستم ها باید به وجود آید تا در نتیجه شرایط صاحب کار بودن مهیا گردد. کارکنان پاسخ مثبت دهند و سمت گیری مدیریت از مشتریان به طرف سازمان شود. ۱- سیستم توافقنامه برنامه عملیاتی: یعنی انعقاد توافقات بلند مدت و کوتاه مدت کار با مشتری، توافقات بلند مدت همکاری با مشتریان می بایست با تمامی همکاران داخلی سازمان پیوند خورده باشد. اگر به خاطر داشته باشید گفتم که مشتریان کوچک به همراه یکدیگر با مشتریان بزرگ پیونده خورده اند. ۲- سیستم اطلاعاتی دو کار انجام می دهد: نخست آن که سبب می گردد تا شما بازتاب به هنگامی را از سوی مشتریان دریافت کنید، دوم این که موجب ارائه اطلاعات مالی روشن و واضح می شود. این سیستم اطلاعاتی مالی روشن و واضح به گونه ای است که تمام اطلاعات موجود را در دسترس کلیه افرادی که بدان نیاز دارند، می گذارد. ما تمایل داریم که اطلاعات را مخفی نگه داریم، در حالی که این اطلاعات باید در سازمان پخش شود تا مورد

استفاده تمامی افراد قرار گیرد. ۳- سیستم تشویق: سیستم تشویق باید توسط کارکنان طراحی شود. ممکن است احمقانه به نظر آید ولی چه کسی بهتر می‌داند که چه چیزی موجب انگیزش شما می‌شود؟ اگر بخواهیم که شما را بر انگیزیم از چه کسی باید پرسیم؟ معلوم است از خود شما، آیا این راهی است که ما برای انگیزش در محیط کارمان انتخاب کرده ایم؟ مطلقاً خیر. بنابر این کلیه مسئله این است که از خود افرادی که می‌خواهیم تشویق شوند، پرسیم چه چیز باعث انگیزش آنها می‌شود؟ برای این کار دو چیز اساسی لازم است: نخست داشتن دستور العمل‌های سازمانی، زیرا ما نمی‌خواهیم در خزانه را باز کنیم تا پول‌ها را به باد دهیم. هدف ما این نیست. دوم اندیشیدن تمهیداتی برای درک واقعیت مسائل مالی. آیا شما دلتان نمی‌خواهد یک میلیون پوند درآمد داشته باشید؟ وقت آن است که ببینیم داشتن درآمد یک میلیون پوندی یعنی چه؟ بهتر است نگاهی به واقعیت وضعیت فعلی کسب و کارمان بکنیم تا متوجه شویم که داشتن درآمد یک میلیون پوند چه شرایطی دارد؟ ما چگونه وضعیت مالی را در این کار سامان دهیم تا شما به درآمد یک میلیون پوندی برسید؟ من عاشق این هستم که شما در آمدی یک میلیون پوندی داشته باشید، چون اگر شما این درآمد را داشته باشید، فکر می‌کنم که من هم دارای یک چنین درآمدی خواهم بود. بنابر این من خیلی این موضوع را دوست دارم. نکته اساسی این است که به افراد آموزش داده شود که واقعیت کسب و کار چیست به نحوی که درک کنند داشتن درآمد یک میلیون پوندی یا صدها هزار پوندی شرایط و الزاماتی دارد. ۴- سیستم انتخابی: این سیستم همکاران و مشتریان را درگیر می‌کند و هر دو گروه را شامل می‌شود. برای مثال ما از مشتریان بانک دعوت می‌کنیم که بیایند تا با افرادی که می‌خواهیم به عنوان کارمندان اعتبارات، صندوقدار، مدیران شعب استخدام کنیم، مصاحبه‌هایی را انجام دهند. زیرا آنها هستند که باید به وسیله این افراد خدمات نهایی را دریافت کنند. چرا آنها نگویند که چه شخصی کجا باشد؟ آیا آنها بهتر از هر کس دیگری افرادی را که قرار است در خدمت آنها باشد تشخیص نمی‌دهند؟ بنابر این ما از مشتریان و همکاران دعوت می‌کنیم در فرایند انتخاب دخالت کنند. ما نیازمند فرایندی هستیم که مشتریان و همکاران در انتخاب و به کارگیری افراد دخالت کنند. جایی که عملکرد افراد افقی ارزیابی می‌شود و نه عمودی، ما حقیقتاً باید به سمتی برویم که نیازهای شرکت به شکل افقی اداره شود. ۵- سیستمی که در آن تمامی افراد در حال یادگیری مداوم باشند. تمامی افراد چه صندوقدار بانک و چه کارمندان اعتبارات باید در حال یادگیری باشند. مدیران موفق برای تحقق این امر یک برنامه آموزشی طراحی کرده‌اند که با مشتریان و همکارانشان درباره آن که چگونه عملکردشان را بهبود بخشند تا بهتر در خدمت آنان باشند. این سیستم‌ها حقیقتاً حیاتی هستند و به قدری اساسی می‌باشند که موفقیت آینده کسب و کار شما بدان وابسته است. بنابر این دومین وظیفه خطیر مدیر به عنوان رهبر **لبه** کارگیری سیستم‌هایی است که موجب فضای احساس مالکیت کار می‌شود. مربی‌گری افراد برای بهتر شدن مشتریان و از آن مهم‌تر بهتر شدن خودشان نکته اساسی مدیریت مفهوم مربی‌گری است و وظیفه اصلی مربی آن است که رشد کارکنان خود را هدایت کند و به آنان کمک کند تا توانایی‌های شخصیشان را رشد دهند **لبه** نحوی که به مشتریان خود بهتر خدمت کنند. مربی این کار را با پرسیدن دو سوال انجام می‌دهد. این مطلب واقعاً مشکل است. زیرا مهم‌ترین **لبه** سخت‌ترین و بالاترین واقعیت و حقیقتی که باید یاد بگیریم **لبه** جواب دادن یا دستور دادن نیست بلکه سوال کردن است. این برای من و بیشتر مدیران سخت است **لبه** چون فکر می‌کنیم در موقعیتی هستیم که باید پاسخ‌های بزرگ داشته باشیم در مسئولیتی قرار داریم که باید سریع‌ترین مدیر تصمیم‌گیر باشیم. برای مدیری که از هر کس دیگری سریع‌تر تصمیم می‌گیرد **لبه** بسیار سخت است که این رویه را عوض کند و از این موضوع فاصله بگیرد. اما دو سوال است که باید پرسیده شود: اول آن برای مشتریان چه باید باشید؟ این سوال بسیار اساسی است. بنابر این کمک کنید که همه بفهمند که وظیفه‌شان کمک به مشتری است. دومین سوال آن که برای خودتان چه می‌توانید باشید؟ زیرا بیشتر افراد انتظارات کمی برای خودشان دارند. آنها نمی‌توانند خودشان را به عظمتی که می‌توانند داشته باشند ببینند. وظیفه مربیان آن است که کمک کنند افراد نمیرند و با پشیمانی‌ها زندگی نکنند. ولی مردنی است که پس از یک زندگانی مملو از خوشنودی باشد **لبه** همان چیزی است که

شما می‌توانید بدان کمک کنید. همه ما می‌توانیم بهتر باشیم و ما به آنها کمک می‌کنیم که این را ببینند. این همان وظیفه ما یعنی مربی‌گری است. من به همان میزان که به اختیار داشتن و کنترل عشق می‌ورزم به مسئول بودن نیز عشق می‌ورزم و به رشد افراد علاقه مند هستم. در چند سال گذشته آموخته‌ام که از این طریق ارضای شخصی شوم. بنابراین سومین وظیفه اساسی آموختن مربی‌گری است مربی‌گری یا افراد برای بهتر شدن مشتریانمان و از همه مهم‌تر مربی‌گری افراد برای بهتر شدن خودشان است. آخرین نکته اساسی آموختن است یعنی همان طور که خود به سرعت یاد می‌گیرم باید دیگران را هم بیاموزم. ما نیازمند آموختنیم زیرا نیازمند آنیم که متفاوت باشیم. تا وقتی تفاوت پیدا نکنیم تغییری اتفاق نمی‌افتد و برای تحقق آن اساساً دو فرایند نقش اساسی را ایفا می‌کنند: نخستین فرایند شکل‌دهی توافقنامه‌های عملیاتی تعیین اهداف اجرایی و اقدامات مربوط به آن است. در آغاز باید به نگاه استراتژیک دریابیم که برای مشتریانمان چگونه باشیم و سپس با تعیین برنامه آینده برنامه حال را جهت رسیدن به آن آینده تنظیم کنیم. پس روند کار، آغاز از آینده و سپس تعیین وضعیت کنونی است. با توجه به آینده مورد نظراین پرسش که برای مشتریان چگونه باید باشیم مشخص خواهد شد. مجموعه فرایند بر سه موضوع اساسی متکی است: ۱- وظایف و مسئولیت‌های مورد توافق ما چیست؟ ۲- نقش تصمیم‌گیری‌ها چیست؟ چه کسی چه تصمیمی را اتخاذ می‌کند؟ ۳- هر یک از ما برای دستیابی به چنین اهدافی چه اقداماتی را در کوتاه مدت انجام می‌دهیم؟ آن چه را که هر یک از ما از نظر جمعی و از نظر فردی در سازمان انجام می‌دهیم حقیقتاً چیزهایی است که یک سازمان شفاف برای ما ایجاد خواهد کرد. توافق یاد شده بر مبنای دو پرسش استوار است: اول آن که مهم‌ترین مسئولیت‌های من و گروه من برای تحقق موفقیت مشتری چیست؟ مهم‌ترین باید‌ها چیست؟ در خواست مشتریان ما چیست؟ ثانیاً من چه خواهم کرد؟ نقش من برای موفقیت هر چه بیشتر گروه در خصوص موفقیت مشتری چیست؟ نقش من برای گروه و فرد چیست؟ تمامی اینها زمانی موثر است که شما فرایند اصلی را که فرایند ثبت نتایج و تهیه کارنامه است در اختیار داشته باشید. سوال مطرح است که ایجاد تغییر در یک سازمان بدون بروز بحران مالی چگونه خواهد بود. نخستین کاری که باید انجام دهید بهره‌گیری از فرایند توافقنامه برنامه اجرایی جاری است و این عبارت است از مواجهه ساختن کارکنان با خواست‌های مشتری به صورت مستمر به طوری که خود بخشی از نیازهای تغییر را پاسخ گو باشند. دومین فرایند، خود نیازهای دیگری را در زمینه تغییر ایجاد می‌کند. نخستین مرحله احساس رضایت کارکنان است. زیرا همانگونه که می‌دانید در صورت نبودن رضایت در میان کارکنان به نتایج بلند مدت اقتصادی دست نخواهیم یافت. بنابراین نخستین پرسش مهم این است که چه کار مثبتی را در زمینه رضایت همکاران انجام دهیم. دومین پرسش مهم این است که در مجموع کار ما چقدر مثبت است؟ شما می‌بایست کاری انجام دهید که بیشتر کارکنان انجام می‌دهند. من شرایط را ایجاد خواهم کرد و این کاری فردی و شخصی است چرا که من مسئولیت شخصی انجام کارها را دارا هستم. سومین نکته مهم این است که سود آوری آن چقدر خواهد بود؟ هدف چنین تجربه‌ای سود آوری است. چهارمین و مهم‌ترین موضوع، مسئله ارزیابی و سنجش است. سنجش بسیار مهم است. به طور نمونه شما می‌توانید با توجه به نتایج ارزیابی و سنجش کنید. بنابراین اولین موضوع مهم سنجش نتایج و دومین موضوع، سنجش بهترین عملکردهاست. شرکتی را اداره می‌کنم که موفق است و از لحاظ اقتصادی نیز موفق می‌باشد و به سرعت در حال رشد است و تصور می‌کنم که اقدامات اجرایی خوبی هم انجام داده‌ام. بنابراین وقتی در سال گذشته تصمیم گرفتیم که مشاغل را بسنجیم دست خود را بلند کردم تا اولین نفر باشم. گروهی تشکیل دادیم و بررسی کردیم که چه عواملی سبب پیدایش یک مدیر عامل خوب می‌شود. سپس بررسی کردیم که چه کسانی بهترین مدیران کل هستند. نخستین چیزی که یافتیم این بود که بهترین مدیر فردی است در ژاپن، او ریاست یک شرکت ۵ میلیارد دلاری لوازم یدکی اتومبیل را در ژاپن به عهده دارد. او از ما دعوت کرد و ما به آنجا رفتیم و یک هفته را در آنجا گذرانیدیم. من یک هفته را در توکیو برای مطالعه عملکرد او گذراندم و هنگامی که کار ما به پایان رسید، مجموعه گروه ما عملکرد ما را با عملکرد او مقایسه کرد. نتیجه آن بود که عملکرد من ۴۶٪ عملکرد وی بود. فرایند

سنجش و ارزیابی ، روند بسیار خوبی است و در واقع بهترین محرکی است که افراد را به جلو سوق می دهد. اما چهارمین حقیقت تلخ این است که برای این سیر و سفر در آینده طرح و نقشه مشخص وجود ندارد. شما نمی توانید آن چه را که برای کمپانی دات شل مفید بوده است تکرار کنید. اساساً نمی توان از کسی تقلید کرد زیرا طرح کلی موجود نیست و شما باید طرح خود را ابداع کنید. این کار بسیار مهمی است که موفقیت وابسته به آن است چنانچه جوهر مسئولیت فردی با تعهد در آمیزد قطعاً آن چه باید بشود می شود. حقیقتاً امیدوارم که پیام من به شما کمک کند و برخی از این درس ها را به سازمان های خود ببرید و به افرادی دیگر منتقل کنید. *منبع: <http://www.iie.ir/index.php?>

{beginnslide id="۱۳۳" title "Buffaloes Flight This classic video focuses on" انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} soaring to excellence by learning to let employees lead. Practical, hands-on, and inspirational, this video shows how the manager's job is to inspire and empower employees to achieve high levels of employee performance and productivity. Management consultants James A. Belasco & Ralph C. Stayer present their new paradigm for leaders in the ۹۰'s in Flight of the Buffalo, a practical, hands-on half-hour video based on their popular business book of the same name (from Warner). Says Jim Belasco: "Every month, they would bring me their problems and I would spend the rest of the month solving their problems...it turned out that they (employees) were world-class problem finders...not problem solvers. It was crazy." The video shows how the Belasco and Stayer principles are applied at Owens & Minor, Furon Company and the U.S. Naval Supply Depot in San Diego to achieve extraordinary performance, quantum quality improvement, and high levels of employee performance and productivity. Key Training Points: Today's competitive environment requires a new leadership paradigm. Learn how a variety of organizations have achieved outstanding results by letting their employees lead. Understand the importance of focusing on great performance for customers. Learn why every employee should be in line of sight contact with customers. Learn that the manager's job is to inspire and empower employees. Learn how top managers are setting direction for their organizations. See how managers are getting employees to own the responsibility for their actions and productivity. See what kinds of extraordinary {results managers get when employees solve their own problems} {endslide

مدیریت بوفالویی یا غازی؟

کار برای زندگی؟ یا زندگی برای کار؟ Buffaloes or Venue management سید داوود تدینی در بحث پیرامون سازمان‌های موفق و سازمان‌های ناموفق معمولاً از موضوع جذابی که آقای «جین بلاسکو» از آن تحت عنوان «پرواز بوفالوها» یاد می‌کند و در کتابی به همین نام به تحریر درآورده است یاد می‌شود. جین بلاسکو در مراسم ترحیم یکی از دوستان نزدیک خود

حضور می‌یابد. دوستی که در یک حادثه رانندگی در جاده منهدی به محل کارش جان خود را از دست داده است. بلاسکو در خلوت خود به این حقیقت تلخ می‌اندیشد که روزی و شاید همین فردا نوبت او باشد، چون او هم هفته‌ای چند روز همین جاده را و شاید با همان سرعت برای رسیدن به محل کارش طی می‌کرد. راستی اگر روز بعد همین اتفاق رای او می‌افتاد، تکلیف چه بود؟ در آن لحظات برای بلاسکو سه سؤال اساسی مطرح شد: ۱- آیا ما سخت و بی‌قغه کار می‌کنیم که سبک و کار موفقی بسازیم یا تلاش می‌کنیم که مراسم ختم باشکوهی مثل امروز را به وجود بیاوریم؟ ۲- آیا ما برای موفقیت و کامیابی و درک لذت زندگی خود می‌کوشیم یا می‌کوشیم تا تنها وارثین ما از تلاش ما لذت ببرند؟ ۳- آیا ما برای زندگی کار می‌کنیم یا زندگی می‌کنیم که فقط کار کنیم؟ اصلاً هدف زندگی چیست؟ کار برای زندگی؟ یا زندگی برای کار؟ طرح این سؤالات در ذهن بلاسکو به شدت او را تکان داد و او را برای رسیدن به پاسخ‌های درست به تکاپو و داشت. بلاسکو که با چندین سال سابقه علمی و تجربی در کسب و کار، یکی از مشاورین زنده مدیریت به شمار می‌رود از آن پس تحقیقی را آغاز کرد که نتایجی را برای او به همراه داشت. او می‌گوید: «من از میان شرکت‌های موفق جهان با مدیران ۲۴ شرکت که در یک دوره ده ساله حدود ۲۰ درصد سود عاید سهامداران خود کرده بودند و در امور دیگر نیز در کارشان موفقیت چشمگیری داشتند مصاحبه‌هایی انجام دادم. در گفتگو با این افراد که مدیریت صنایع مختلف را بر عهده داشتند، به چند حقیقت آشکار دست یافتیم: ۱- راز موفقیت این مدیران اساساً نوع و طبیعت مدیریت و رهبری متفاوتشان با دیگران بود و در واقع شیوه رهبریشان عامل موفقیت آنها به حساب می‌آمد. ۲- دیگر اینکه در شیوه‌های مدیریتی و رهبری آنان، الزاماً تشابه و نقاط مشترکی وجود نداشت تا بتوانیم از آنها تقلید کنیم، هر یک از آنها روش رهبری خاص خود را برای موفقیت داشتند. اما همه آنها در امور زیر با هم مشترک بودند: آنها برای کار زندگی نمی‌کنند، بلکه برای زندگی کار می‌کنند. آنها به همه امور زندگی اهمیت می‌دهند و همه چیز را با هم و با تعادل به پیش می‌برند. امور خانواده، امور شخصی، امور سلامت، امور تفریحی، امور معاشرتی، ورزش و سرانجام کسب و کار. بلاسکو به سه حقیقت تلخ دیگر هم در نتایج بررسی خود اشاره می‌کند. اول اینکه موفقیت و کامیابی، دشمن و گمراه کننده مدیران و سازمان‌ها است. چیزی که ما را تا به امروز کامیاب کرده و به اینجا رسانده است الزاماً همان چیزی نیست که کامیابی آینده را تأمین کند. این حقیقت باعث شکست، سقوط و محو بسیاری از شرکت‌های بزرگ جهان بوده که امروزه تنها نام و خاطره‌ای از آنها، جایی در قبرستان شرکت‌های مرده باقی مانده است. دوم اینکه ما متأسفانه همواره دیگران را مقصر می‌دانیم و هرگز در آینه حقیقت خود نمی‌نگریم و حقیقت تلخ سوم این است که من باید تغییر کنم، من باید عوض شوم. در حالی که همه دنبال تغییر دیگران هستند و تغییرات را در آنها جستجو می‌کنند. او پس از درک این نتایج به درون سازمان خود مراجعه کرد و با نگرش و دیدگاه جدید به بررسی آن پرداخت و در نتایج این بررسی‌ها به دو نوع سازمان و تشکیلات اشاره می‌کند. او سازمان‌ها را به دو دسته تقسیم می‌کند. دسته اول سازمان‌های «بوفالویی» و دسته دوم سازمان‌های «غازی» زیرا از ویژگی‌های آنها و توانست نتایج مدیریتی جذابی به دست آورد. ویژگی بوفالوها - آنها به یک رهبر پایبند و وفادارند و همه پیرو و تابع هستند. - آنها درست همان کاری را می‌کنند که به آنها دستور داده شده است. - آنها هرگز سؤال نمی‌کنند و فقط پیروی می‌کنند. - بوفالوها منتظر دستور می‌شوند و تا دستور نرسد هیچ کاری نمی‌کنند و هیچ‌جا نمی‌روند. - هیچ‌کس جای دیگری را پر نمی‌کند و جلو نمی‌افتد و مسئولیت نمی‌پذیرد. ویژگی غازها - هر غاز به هنگام پرواز دسته جمعی، احساس مسئولیت می‌کند. - هر غاز فقط پیروی محض نمی‌کند و وضع خود را در راه می‌سنجد و به تصمیمی که باید بگیرد فکر می‌کند. - هر غاز مسیر پرواز گروه را می‌داند. - رهبری جلو دار بودن نوبتی است. - هر غاز در زمان جلوتر بودن، در نوک پرواز قرار گرفته و هدایت گروه را خود انتخاب می‌کند. - همه غازها تمایل به پذیرش مسئولیت و جلو دار بودن و رهبری دارند. - غازها در طول پرواز مراقب یکدیگر هستند. بررسی‌ها ثابت کرده‌اند که اگر غازها مسیری را گروهی بپیمایند ۷۰ درصد بیشتر از آن مسافتی است که انفرادی

طی می‌کنند. بلاسکو می‌گوید: «وقتی از مطالعه نظام همکاری و زندگی و پرواز گروهی و مشارکتی‌ها آگاه شدم و راز کامیابی این نظام را کشف کردم، به شرکتی که آن را اداره می‌کردم بازگشتم و به همه همکارانم دستور پرواز دادم و از آن‌ها خواستم که از آن روز‌ها یی باشند که هم خود از پروازشان لذت ببرند و هم من سازمان کمال یافته‌تر و آسوده‌تری را اداره کنم، آری من به آن‌ها اختیار و آزادی پرواز دادم و گفتم پرواز کنید. غافل از اینکه در واقعیت امر بوفالوها نمی‌توانند پرواز کنند به خود گفتم بلاسکو سازمان تو، یک سازمان بوفالویی است. مگر تو اینطور نخواست که همکارانی مطیع و فرمانبردار، بی‌چون و چرا داشته باشی که به دست و دهان تو نگاه کنند. پس اگر غیر از این می‌خواهی خود تداول باید تغییر کنی و در اینجا بود که آن حقیقت تلخ سوم یک بار دیگر در گوش من صدا کرد: «من باید تغییر کنم من باید طبیعت آن‌ها را تغییر دهم، با آموزش و پرورش، رشد، ایجاد انگیزش، روحیه، اختیار، مسئولیت، اعتماد و... پرواز بوفالوها حقیقت تلخی است که همه روزه در اغلب سازمان‌ها با آن برخورد می‌کنیم.» *منبع: <http://www.ido.ir/a.aspx?a=۱۳۸۶۱۲۰۷۰۴>

سامانه های مدیریت محتوی و پایپروس

... CMS سیستمی برای سازماندهی محتویات اطلاعاتی و تسهیل کردن ساخت اسناد محسن آیتی - آریا الهی فر سیستم مدیریت محتوی (CMS)، سیستمی است برای سازماندهی محتویات اطلاعاتی و تسهیل کردن ساخت اسناد و یا سایر مضامین و محتوی ها، بصورتی که بتوان از آنها استفاده مجدد نموده و یا آنها را به اشتراک گذارد. یک CMS اغلب یک برنامه نرم افزاری است که در وب کار کرده و برای مدیریت وب سایتها و مضامین آن بکار می رود، ولی در خیلی از موارد، سیستمهای مدیریت محتوی نیازمند نرم افزار مخصوص غیر وبی (Client Side) هستند که بتوانند با آن اجزا و مواد محتویات را ساخته و یا ویرایش کنند. از طرف دیگر به علت وجود راه‌های زیاد نرم‌افزاری کد باز و اختصاصی که برای این سیستمها تولید شده است، بازار تقاضای سیستمهای مدیریت محتوی دچار سردرگمی شده است و دلیل آن عدم وجود استانداردها و شاخصهای مناسب جهت انتخاب درست و کاربردی برای مشتریان است. CMS ها به کاربران و استفاده کنندگان (معمولا مولفان محتویات متنی) اجازه می‌دهد تا درست مانند اضافه کردن یک بند خبری جدید در یک سایت خبری، یک بند محتوایی جدید را به محتوی خود اضافه نمایند. این محتویات معمولا- بصورت یک متن ساده می‌باشند. ولی ممکن است به منظور اشاره کردن به منابع دیگر و یا شفاف سازی آن متن (مانند نمایش یک تصویر و یا درج یک میانبر برای رفتن به قسمتی دیگر از متن و یا حتی یک محتوای دیگر)، از قالبهای صفحات وب نیز استفاده شود. در ضمن این سیستمها از ابزارهای قدرتمندی جهت اعمال کردن یک فرمت نمایشی مشخص به صفحات، برای بالا- بردن جذابیت مضامین برای کاربران در دنبال نمودن مطالب و درک بهتر آنها استفاده می‌کنند. امکان مدیریت محتوی ها، بگونه ای که بتوان ارتباطات و تاریخچه شکلگیری و تغییرات آنها را با سریعترین و مناسبترین و قابل درک ترین روشهای موجود، دنبال نمود، از دیگر قابلیت‌های آنها است. با ابزارهای تعریف و کنترل گردش عملیات نیز که برخی از CMS ها برای کاربران هدفمند، در خود تعبیه کرده اند، می‌توان گردش عملیات فرآیندهای تکراری را تعریف کرده و کنترل آن را به سیستم سپرد تا از بروز خطاهای فرایندی ناشی از نادیده گرفتن بخشی از مسیر عملیات، جلوگیری نماییم. برای درک درست از کارکرد سیستمهای مدیریت محتوی، بهترین مثال، یک سیستم برای مدیریت خبرگزاری یا روزنامه است. همانطوریکه می‌دانید، خبرنگاران به نوشتن آرتیکلهای خبری پرداخته و سیستم به ذخیره سازی اخبار در بانک اطلاعاتی می‌پردازد. همزمان با ثبت اخبار، سیستم بصورت خودکار قادر است اطلاعات اضافی دیگری را به همراه آن در بانک اطلاعات و بصورت مرتبط با آن خبر، ذخیره نماید. مثلا نام نویسنده متن خبری، تاریخ و ساعت درج خبر، کلید واژه‌های آن متن خبری و ... آنگاه سیستم بصورت خودکار و هوشمند، این اطلاعات را به بخش از پیش تعریف شده گردش کارها (Workflows) برده و آنها را مورد بررسی قرار می‌دهد تا

دریابد که مسئول غلط‌گیری این متن کیست یا چه کسی باید آن را ویراستاری کند و پس از آن اجازه چاپ آن را صادر می‌نماید. سیستم با هماهنگی‌هایی که بصورت خودکار صورت می‌دهد، کار ویراستاران را در کنترل متن‌های آماده جهت حروفچینی و سپس چاپ، بسیار ساده و دقیق می‌نماید. در حال حاضر، اصطلاح سیستم‌های مدیریت محتوی (CMS)، بیشتر به برنامه‌های مدیریت سایت‌های اینترنتی اطلاق می‌شود. برنامه‌ها و سیستم‌هایی که محدوده وسیعی از نیازها، توانمندیها و قابلیت‌ها را در بر می‌گیرند. از سیستم‌های بسیار ساده و بدون قابلیت تعریف گردش کار برای کاربران و گروه‌های کاری بسیار کوچک گرفته تا برنامه‌های مبتنی بر پایگاه داده‌های بزرگ برای استفاده سایت‌های اینترنتی بسیار فعال و بزرگ در حد خبرگزاری‌ها و شرکت‌های بین‌المللی. در حوزه سیستم‌های مدیریت محتوای ساده و کوچک، می‌توان از Wiki نام برد که امروزه در دنیا بصورت گسترده‌ای مورد استفاده گرفته است. Wikipedia بر پایه این سیستم بنا شده است. نرم‌افزاری که به کاربران (حتی کاربران ناشناس) اجازه می‌دهد، مفاهیم سایت را بصورت Online ویرایش نمایند. وقتی ویرایش کاربر به پایان می‌رسد، Wiki بلافاصله تغییرات کاربر را بررسی کرده و صفحه مرتبط با تغییرات را بروز می‌نماید. البته این نرم‌افزار امکان کار همزمان چند کاربر برای تغییر یک مطلب در سایت را نیز فراهم کرده و این فرایند را بدون بروز هیچ خطایی مدیریت می‌نماید. خصوصیات CMS خصوصیات بارز این سیستمها را می‌توان به خواص ذیل برشمرد: نویسندگی و تالیف Online با امکان صدور موافقتنامه جهت اعمال تغییرات در آن. ویراستاری WYSIWYG. قابلیت تعریف گردش کار (Workflow) برای مرور و بازبینی و نشر محتویات. مدیریت کاربران و گروه‌های کاری و عملیات انجام شده توسط آنها. نشانه‌گذاری (Indexing) و جستجوی هوشمند در محتوی‌ها. امکان ذخیره‌سازی انواع اطلاعات اعم از متن، تصویر، صدا و ... امکان قالب‌سازی (Templating) و استفاده از قالب‌های آماده شده توسط دیگران در سایت خود. مدیریت تصاویر و URL ها انواع CMS در این بخش می‌خواهیم به انواع سیستم‌های مدیریت محتوی اشاره‌ای داشته و شرح مختصری از هر یک را بیان کنیم: سیستم مدیریت محتوی وب (W-CMS or CMS) که به سازمانها در داشتن و مدیریت و نگهداری یک سایت اینترنتی پویا کمک می‌کند. سیستم مدیریت محتوای مبتنی بر تراکنش (T-CMS) که کاربرد آن در تجارت الکترونیک (e-Commerce) می‌باشد. سیستم مدیریت محتوای یکپارچه (I-CMS) که بیشتر برای مدیریت مستندات سازمانی و محتویات آن بکار برده می‌شود. سیستم مدیریت محتوای نشریات (P-CMS) که مدیریت چرخه وجود کلیه نشریات اعم از کتاب، کتابچه راهنما، برنامه‌های راهبردی، منابع اطلاعاتی و ... را انجام می‌دهد. سیستم مدیریت یادگیری یا سیستم مدیریت محتوی آموزشی (L-CMS or LMS) که به منظور مدیریت چرخه وجود محتویات آموزشی تولید شده است که فراگیر بودن دامنه یادگیری الکترونیکی منجر شده که این نوع از سیستم‌های مدیریت محتوی، بیشترین قابلیت‌ها را در مدیریت محتوی دارا باشند. سیستم مدیریت محتوای سازمانی (ECM) گونه‌ها متنوعی بسته به مورد استفاده دارند. برخی از محتویات وب و نشریات پشتیبانی می‌کنند. بعضی دیگر امکان مدیریت محتویات وب و محتوای مبتنی بر تراکنش را فراهم می‌آورند یا اینکه ارتباط با مشتریان (CRM) را مدیریت می‌نمایند. اگر بخواهیم تعریف درست‌تری از ECM داشته باشیم، باید بگوییم، ECM مجموعه‌ای از ابزارها و روشها است که امکان مدیریت، بدست آوردن، ذخیره‌سازی، محافظت کردن و تحویل محتویات در یک سازمان را فراهم می‌کند. دامنه مدیریت در این سیستم شامل مولفه‌هایی نظیر مدیریت مستندات، مدیریت و مهندسی فرآیندها، مدیریت اطلاعات، مدیریت نامه‌ها، مدیریت گردش کارها و مدیریت محتویات وب می‌باشد. مفهوم ECM تنها به نرم‌افزارهای مبتنی بر وب محدود نمی‌شود بلکه شامل راه‌های نرم‌افزاری خادم و مخدم (Client/Server) و یا برنامه‌های مبتنی بر میزبان (Host Based) نیز می‌شود. سیستم‌های مدیریت محتوای سنتی، بطور معمول بر روی یک CD قرار دارند و یا باید آنها را از اینترنت دانلود کرد، سپس باید مراحل نصب و تنظیمات آن را بر روی یک سرور به پایان برسانیم. اغلب CMS های موجود امروز نیز با همین روش در دسترس قرار می‌گیرند. مهمترین مزیت این روش این

است که می‌توانید آنرا به درون یک سیستم دیگر وارد کرده (Plug-in) و بین آن دو ارتباط برقرار نمایید. اما در عین حال باید به دردهای مربوط به مدیریت و تنظیمات اینگونه سیستمها نیز بعنوان بزرگترین معایب آن اشاره نمود، تا جایی که ممکن است شما را از استفاده آنها منصرف نماید. سیستم های ای اس پی (ASP CMS) که هیچ احتیاجی به نصب شدن در یک سرور مشخص ندارند نیز نوع دیگری از برنامه های مدیریت محتوی می باشند. اکثر webmail ها با استفاده از این نوع سیستمها کار می کنند و اولین آنها Yahoo! GeoCities است که برای ارائه سرویس بهتر و منعطف تر به مشتریان خود از CMS استفاده کرد. این سایت از بهترین نمونه های قابل ارائه می باشد زیرا که بیشتر سیستمهای مدیریت محتوی که بصورت ASP کار می کردند، بسیار ساده و ابتدائی بودند. اگرچه چند سالی است که شرکتهای نرم افزاری در حال آماده سازی سیستمهای مدیریت محتوی با کارکرد ASP می باشند و استفاده از این نوع CMS ها روز به روز خواهان بیشتری پیدا می کند. می توان برخی از این سیستمها بجای اینترنت، بر روی اینترنت و یا هر فضای دلخواه کاربر نصب کرد که اصطلاحا به آنها سیستمهای مدیریت محتوی گسترش یافته (Deployed CMS) می گویند. پاپروس پاپروس یک نرم افزار قدرتمند مدیریت محتوی می باشد که در تقسیم بندی که برای اینگونه سیستمها بیان کردیم، می توان آنرا یک ECM با کارکرد و رویکرد LMS برشمرد. یعنی امکان مدیریت، بدست آوردن، ذخیره سازی، محافظت کردن و تحویل محتویات در یک سازمان را در دامنه مدیریت چرخه وجود محتویات آموزشی، مدیریت مستندات، مدیریت اطلاعات، مدیریت نامه ها، مدیریت محتویات وب و ... بطور کامل و کم نظیری فراهم نموده است. توانمندی های پاپروس در ارتباط با CMS به منظور تبیین توانمندی های پاپروس در حوزه استفاده سیستم مدیریت محتوی، قابلیتهای مرتبط با این حوزه را به چند شاخه اصلی دسته بندی کرده و شرح خواهیم داد: عمومی قابلیت استفاده کوکی ها جهت جلوگیری از تایپ مجدد داده های متنی تکرار شونده. امکان دسته بندی فایلها در مسیرهای مختلف و پوشه های متفاوت. امکان جستجوی پیشرفته و هوشمند با قابلیت تعیین شرطها و گزاره های منطقی ترکیبی بر روی کلیه داده های موجود در پایگاه داده و با قابلیت تعیین محدوده جستجو اعم از دسته بندی های مضامین و یا محتویات. مدیریت امکان ویرایش زبان محتوی و ارائه محتویات چند زبانه امکان بارگذاری دسته ای کاربران از نرم افزارها و محیط های نرم افزاری دیگر به پایگاه داده پاپروس تنظیم مجموعه محتویات امکان گردآوری محتویات حول یک موضوع مشخص در قالب مجموعه های محتوی. امکان ایجاد رابطه دو سویه بین کاربر و محتویات با استفاده از قابلیت موسوم به ماژول های فعالیت. ارائه گزارشات فعالیت کاربران در هر یک از مجموعه ها. قابلیت دسترسی به کلیه مجموعه های محتوی. دسته بندی مجموعه های محتوی در شاخه ها و گروههای گوناگون و قابل تعریف. امکان تعیین یک قالب مشخص به ازای هر یک از مجموعه های محتوی. ارائه یک شماره یکتا از طرف نرم افزار به عنوان شماره هویت به هر یک از مجموعه های محتوی. ایجاد بخش های خبری در ارتباط با هر یک از مجموعه های محتوی. محدود کردن مجموعه های محتوی به تعداد موضوعات و یا هفته های مشخص که مایلیم محتوی جریان داشته باشد. انتساب نام کوتاه به هر یک از مجموعه ها به منظور دسترسی سریع و آسان. تعیین دوره زندگی برای هر مجموعه محتوی. محدود کردن اندازه بارگذاری برای هر مجموعه از محتویات. امکان تغییر وضعیت گروههای کاربری در هر یک از مجموعه ها. امکان ارائه دسترسی کاربر مهمان به مجموعه های محتوی. نمایش گزارش فعالیت های اخیر در مجموعه ها. امکان نمایش خلاصه های قسمتهایی از محتویات در مجموعه ها. امکان تعریف سرپرست و یا متولی به ازای هر مجموعه با دسترسی های ویژه در آن مجموعه محتویات. امکان بارگذاری یک تصویر، صوت، انیمیشن و کلیه فایل های چند رسانه ای در محتوی. خواندن و نوشتن امکان خواندن و نوشتن در محتویات پشتیبانی از قالب بندی متون مانند واژه پردازهای حرفه ای نظیر MS-Word مجهز به ویرایشگر قالب HTML جهت غنی سازی متون ساده در جهت صفحات وب امکان نظر سنجی استفاده کنندگان درباره مجموعه محتویات امکان استفاده از پست الکترونیکی در محیط نرم افزار به منظور تبادل اطلاعات میان کاربران ماژول منابع پشتیبانی از صفحه متنی به عنوان منابع در

محتویات. پشتیبانی از صفحه HTML به عنوان منابع در محتویات. پشتیبانی از برچسب در محتویات. پشتیبانی از درج پارامترها در محتویات. امکان اعمال تنظیمات خاص و دلخواه در پنجره‌های نمایش محتویات. واژه نامه امکان تشریح یک واژه نامه برای کاربران. تعریف یک واژه نامه عمومی برای کل سیستم. تعریف واژه نامه اختصاصی برای هر یک از مجموعه‌های محتوی. امکان عدم نمایش ورودی‌های جدید تا لحظه تایید آنها. کنترل ورودی‌های تکراری در واژه نامه‌ها و مدیریت آنها. امکان اجازه به کاربران جهت ارسال ورودی‌های جدید دلخواه. امکان ثبت نظرات کاربران بر روی ورودی‌ها. تعریف نحوه نمایش قالب‌ها برای ورودی‌ها. تعیین تعداد ورودی‌های نمایان در هر صفحه. گزینه‌های مرور واژه‌ها در قاب نمایش به صورت الفبایی. فعال سازی پیوند دهی خودکار در یک واژه نامه. تعریف یک مقصد مشخص برای ورودی‌ها. استفاده از منبع RSS برای واژه نامه. نمایش تعداد مقالات اخیر RSS. فعال سازی پیوند دهی خودکار در یک ورودی جدید در واژه نامه. امکان تعریف واژگان کلیدی یا مستعارها در واژه نامه. امکان پیوند دهی خودکار واژگان که به حروف کوچک و بزرگ حساس باشد. امکان پیوند دهی خودکار تمامی واژگان. گفتمان‌ها امکان گفتگوی غیر همزمان کاربران در قابلیت به نام گفتمان. امکان صدور اجازه در گفتگوها. امکان الصاق پیوست فایل در گفتگوها. امکان تعریف نوع گفتمان. امکان محدود کردن بیشینه اندازه پیوستها. امکان بکارگیری شیوه‌های ارزیابی در گفتمانها. امکان تعریف منبع RSS برای یک گفتمان مشخص. امکان به اشتراک گذاردن محتویات گفتمان بین کاربران. به منظور شرح جایگاه و خصائص منحصر به فرد یادگیری الکترونیکی ابتدا لازم است به بیان نکاتی راجع به انواع فلسفه‌ها، روشها، ابزار و تکنیکهای یادگیری، پردازیم. تکنیک‌های یادگیریدر این بخش سعی می‌نمایم چهار مفهوم اصلی در تکنیکهای یادگیری را در جملاتی ساده شرح دهیم. توجه فرمائید که در پس زمینه هر کدام از این مفاهیم حجم وسیعی از مطالعات و تحقیقات وجود دارند. ممکن است این مفاهیم کاملاً برای شما تازگی داشته و در نگاه اول، درک آنها کمی دشوار و پیچیده باشند. اما توصیه ما مطالعه آنها و بکار بستن تجربه شخصیتان در درک این مفاهیم است. سازنده گرایی این دیدگاه، افراد را همانطور که در حال تقابل با محیط پیرامونشان می‌باشند، بطور فعال در جهت ساخت دانش جدید هدایت می‌نماید. یعنی هر آنچه که می‌خوانید، می‌بینید، می‌شنوید، حس یا لمس می‌نمایید، در برابر دانش پیشینتان ارزیابی می‌شود و اگر در دنیای ذهنتان ماندنی و تقابل پذیر باشد، ممکن است منجر به ایجاد دانشی نوین در شما گردد و اگر شما بتوانید این دانش را در محیطی دیگر بطور موفق بکار بگیرید، منجر به تقویت و تحکیم دانش می‌شود. شما فقط یک بانک حافظه نیستید که بطور انفعالی جذب اطلاعات نمایید و دانش، فقط بواسطه خواندن چیزی یا شنیدن از کسی به شما منتقل نمی‌شود بلکه می‌توانید با دنبال کردن روش سازنده گرایی، خودتان مولد دانش باشید. ساخت گرایی ساخت گرایان بر این باورند که یادگیری یک مطلب، با ایجاد فضای تجربه شخصی حول آن مطلب، بطور ویژه ای اثر بخش است. برای مثال، شاید شما این متن را چندین بار بخوانید و باز هم آنرا فراموش نمایید. اما اگر این ایده‌ها و نظرها و مطالب را به شخص دیگری با بیان خودتان ارائه نمایید، یا از آنها یک اسلاید تهیه نمایید، بر طبق این نظریه (ساخت گرایی) می‌توان تضمین نمود که درک شما از این مطالب بهتر خواهد بود و به این دلیل است که برخی افراد در طی سخنرانی‌ها، یادداشت بر می‌دارند، حتی اگر هرگز دوباره آنها را نخوانند. سازنده گرایی اجتماعی این مفهوم، تلفیق دو دیدگاه فوق در درون یک گروه اجتماعی است. بطوریکه افراد می‌توانند چیزهایی را که برای خود می‌سازند، توسعه داده و در اختیار یکدیگر قرار دهند. ایجاد فرهنگی کوچک از مصنوعات مشترک با معانی مشترک. هنگامیکه یکی به درک کامل و درستی از یک فرهنگ رسید، ممکن است دیگری در حال یادگیری چگونگی ورود به یکی از سطوح آن فرهنگ باشد. نمونه بسیار ساده استفاده از یک شیء نظیر فنجان در یک گروه می‌باشد. این شیء برای کارهای مختلفی می‌تواند استفاده گردد و هرکس با درک خود از طرز استفاده آن، می‌تواند برای دیگران یک الگوی جدید خلق نماید. مثال پیچیده تر از این نگرش، یک دوره درسی Online است. بدلیل وجود امکانات مختلف نرم افزاری در صفحات درسی اینترنتی، برخورد افراد و نحوه ورود آنها

به دوره با یکدیگر متفاوت است و یا حتی ممکن است به درک متفاوتی نسبت به یکدیگر از یک دوره برسند. و امکاناتی که در دوره به منظور تعامل فراگیران با یکدیگر و یا استاد فراهم شده منجر خواهد شد تا فراگیران ضمن یادگیری دوره درسی، تجربیات یکدیگر در چگونگی استفاده از محتوی درسی و درک خود از آن را، در اختیار هم قرار داده و به نوعی تجارب سازنده گرایانه خود را با بکار بستن شیوه ساخت گرایانه در اختیار هم قرار دهند و در نتیجه به سازنده گرایانه اجتماعی برسند. جمع گرایانه و فرد گرایانه دیدگاه به درون انگیزه های افراد در گفتگو و مباحثات، عمیق تر می نگرد. فرد گرایانه هنگامی است که کسی سعی می نماید واقع گرایانه و با بکارگیری منطق در جهت یافتن راه های نفوذی در عقاید مخالفان و حریفان، نظر خود را غالب نماید. از طرف دیگر جمعی گرایانه یعنی گوش فرا دادن به عقاید دیگران و پرسش سؤالات در جهت تلاش به درک دیدگاه های آنها. رفتار ساخت یافته هنگامی است که یک شخص به هر دوی این روشها حساس می باشد و قادر است یکی از آن دو را بعنوان روشی مناسب در هر وضعیت انتخاب نماید * منبع: http://www.tada.ir/index.php?option=com_content&task=view&id=۱۸&Itemid=۱ {beginslide id="۱۳۳" title "What is CMS? Written by Editor (cowboy) A" انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} content management system (CMS) is a computer software system for organizing and facilitating collaborative creation of documents and other content. A content management system is frequently a web application used for managing websites and web content, though in many cases, content management systems require special client software for editing and constructing articles. The market for content management systems remains fragmented, with many open-source and proprietary solutions {available. (Wikipedia) }endslide

هوش هیجانی

... emotional intelligence هوش هیجانی (EI) توانایی هدایت هیجانهای شخصی در تعاملات فردی است گردآوری: نجمه دهقان عصمت آبادی چکیده بیش از یکصد سال بهره هوشی یا هوش بهره (IQ) بعنوان معیاری برای سنجش هوش فردی محسوب می شد. آزمون بهره هوشی تنها شاخصی بود که نشان دهنده توانایی یادگیری شخص محسوب می شد، که در سال های اخیر مورد بحث و چالش محافل علمی قرار گرفت. هوش یکی از جذاب ترین نیروهای روانی است که می تواند در جنبه های مختلف رشد انسان نقش موثری داشته باشد. در اینجا این سؤال به ذهن انسان می رسد که بهره هوشی بالا ممکن است فرد را وارد بهترین دانشگاه ها بکند، اما آیا یک پزشک مشهور و یک مهندس و محقق موفق باید چیزی بیش از بهره هوشی داشته باشد؟ هیچ دلیلی ندارد افرادی که بهره هوشی بالایی دارند حتماً موفق ترین ها باشند. کم نیستند افراد نابغه ای که در دوران تحصیلی شان بالاترین نمرات را به دست آوردند، اما وقتی وارد اجتماع شدند نه در شغل شان موفق بودند، نه در زندگی خصوصی شان نه در هیچ چیز دیگر. در مقابل، کسانی هم هستند که در طول مدرسه هرگز معدل خیلی بالایی نداشتند، اما به جاهایی رسیدند که خیلی از شاگرد اول ها باید زیر دست آنها کار کنند؛ این همان برخورداری از هوش هیجانی (EI) یا توانایی هدایت هیجانهای شخصی در تعاملات فردی است. هوش هیجانی را نمی توان در مدارس و یا دانشکده آموخت بلکه از طریق فرایند یادگیری اجتماعی آموخته می شود. در این مقاله سعی شده است که ویژگی های هر دو نوع هوش مورد بررسی قرار گیرد. مقدمه بسیاری از مدیران تمایل دارند سختگیر باشند و قادر نیستند رابطه خوبی با کارکنان برقرار سازند. آنها نمی توانند در محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی و

فرایند کاری تغییر ایجاد کنند. این مدیران به رغم داشتن دانش فنی خوب، نمی‌توانند مدیران موفق باشند. هر مدیر باید بتواند از طریق افراد به اهداف سازمانی برسد. سالهاست به مدیران می‌آموزند که توانایی آنها برای دستیابی به اهداف، رابطه مستقیم با توانایی آنها با برانگیختن افراد اطراف خود دارد. این امر امروزه اهمیت بیشتری یافته است زیرا مسائل انسانی، ارتباطات و روابط بین مدیر و کارکنان افزایش یافته است. به ویژه آنکه کارهای فردی روبه کاهش و اهمیت کارهای تیمی و گروهی روبه افزایش است. این مهم شکل دهنده رویکرد مدیریت جدید است که اهمیت آن روز به روز آشکارتر می‌شود (میلر، ۱۹۹۹، ص ۱). در رویکرد جدید مدیریت، فرهنگ سازمانی، کار تیمی و نحوه همکاری مدیر با دیگران اهمیت خاصی دارد. در واقع تمرکز اصلی بر رشد و پرورش افراد است تا از این رو بهره‌وری سازمان نیز افزایش یابد (همان منبع، ص ۱). از این رو، مدیرانی مدنظر سازمانها هستند که از توانمندیهای اجتماعی و مهارتهای ارتباطات برخوردار باشند، شنونده و سخنگوی خوبی باشند و در درک احساسات خود و دیگران و در بیان و انتقال احساسات به خوبی عمل کنند و در یک جمله آنها بتوانند محیطی با نشاط ایجاد کنند که در آن افراد رشد یابند. رویکرد مدیریتی جدید این مدیران را مدیرانی اثربخش و موفق می‌داند. پیام این مقاله آن است که مدیران اثربخش و موفق به قابلیت‌های عاطفی توجه فراوان دارند و در ارتباطات خود به خوبی می‌توانند عواطف و احساسات دیگران را درک کنند و متناسب با آن عکس‌العمل نشان دهند و در یک کلام از هوش عاطفی بالایی برخوردارند. هوش عاطفی و هوش عقلیهوش عاطفی و بهره‌هوشی ضد یکدیگر نیستند، بلکه فقط با هم تفاوت دارند. علی‌رغم عقیده رایج، افرادی که دارای بهره‌هوشی بالا و هشیاری عاطفی بسیار ضعیف (یا برعکس) باشند، نسبتاً نادر هستند. «جک بلوک»، روان‌شناس دانشگاه کالیفرنیا در برکلی، با استفاده از معیاری که کاملاً شبیه هشیاری عاطفی و شامل قابلیت‌های اساسی عاطفی و اجتماعی است و او آن را بازگشت نفس نامیده است، به مقایسه افرادی که دارای بهره‌هوشی بالا- و افرادی که دارای استعدادهای عاطفی قوی هستند، پرداخته و تفاوت‌های آنان را مورد بررسی قرار داده است (گلمن، به نقل از بلوچ، ۱۳۷۹، ص ۸۰). فردی که فقط از نظر بهره‌هوشی (IQ) بالا است، ولی فاقد هشیاری عاطفی است، تقریباً کاریکاتوری از یک آدم خردمند است، وی در قلمرو ذهن چیره دست است، ولی در دنیای شخصی خویش ضعیف است. افرادی که از هوش عاطفی بالا برخوردارند، از نظر اجتماعی متعادل، شاد و سرزنده‌اند و هیچ گرایشی به ترس یا نگرانی ندارند و احساسات خود را به طور مستقیم بیان کرده و راجع به خود مثبت فکر می‌کنند. آنان ظرفیت چشمگیری برای تعهد، پذیرش مسئولیت و قبول چارچوب اخلاقی دارند و در رابطه خود با دیگران بسیار دلسوز و با ملاحظه‌اند احساسات خود را به گونه‌ای مناسب ابراز می‌کنند، از عهده فشارهای روانی بر می‌آیند، آنان همچنین با خود، دیگران و دنیای اجتماعی اطراف خود بسیار راحت برخورد می‌کنند (بلوچ، ۱۳۷۹، ص ۸۰-۸۱). «تورندایک» روان‌شناسی که به خاطر ترویج مفهوم بهره‌هوشی در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ معروف است، معتقد است، «هوشیاری اجتماعی یا توانایی درک دیگران و رفتار معقولانه در روابط انسانی (به عنوان یکی از ابعاد هوش عاطفی) خود یکی از جنبه‌های بهره‌هوشی افراد محسوب می‌شود» (گلمن، به نقل از بلوچ، ۱۳۷۹، ص ۷۶). گلمن در کتاب موفق خود با عنوان هوش عاطفی از کشفیات جدیدی سخن می‌گوید که هوش عاطفی بسیار موثرتر از هوش عقلی است؛ او در کتابش از تستی سخن می‌گوید که حدود ۳۰ سال پیش انجام شده است. در این تحقیق کودکان ۴ ساله را جداگانه به دانشگاه استانفورد به اتاقی می‌آوردند؛ در آنجا فرد مهربانی بود که به آنها شکلات می‌داد و می‌گفت که آنها می‌توانند شکلات را همان لحظه بخورند یا اینکه صبر کنند تا او برگردد و در آن صورت دو برابر شکلات بخورند. در فیلمی که از کودکان گرفته شد آنها را مدتی که تنها بودند نشان می‌داد. برخی از آنها برای اینکه شکلات خوشمزه را نخورند خود را سرگرم کارهای دیگر مثل آواز خواندن و بستن چشم‌هایشان می‌کردند. حدود یک سوم بچه‌ها لحظه‌ای که مرد اتاق را ترک می‌کند سریع شکلات را می‌خورند. دو دهه دیگر دوباره همان کودکان که حالا دیگر بزرگ شده‌اند دوباره جمع می‌شوند و از آنها مجدداً تست گرفته می‌شود. تفاوت‌های اجتماعی و احساسی دو گروهی که سریع شکلات را خوردند و گروهی که برای دومین

شکلات صبر کردند بسیار تعجب آور بود. گروه دوم قابلیت اجتماعی بیشتری نسبت به گروه اول داشتند، آنها بسیار کمتر دچار خشم، ترس و استرس می شدند و هنگام فشار بر آنها دچار بی نظمی و اغتشاش ذهنی نمی شدند. به استقبال چالشها و مشکلات می رفتند و اعتماد به نفس داشتند، مطمئن و قابل اعتماد بودند، اما آنهایی که شکلات را سریع خوردند از مشکلات زندگی دوری می کردند، افرادی یکدنده و لجوج، دودل و نا مطمئن بودند که در مواجهه با شکست و نا کامی به زودی افسرده می شدند، در برابر حوادث به راحتی متاثر و ناراحت می شدند و خود را کم ارزش می دانستند. بنا به اعتقاد گلمن تمام این وقایع به دلیل تصمیم گیری در بخش احساسی مغز افراد است. در واقع گلمن از این تست، قدرت تشخیص را عنوان می کند (گلمن، بلوچ، ۱۳۷۹، ص ۱۳۳). بنابراین، فردی که قابلیت‌های عاطفی بالایی دارد از بخش احساسی مغز خود به خوبی بهره می گیرد در مقایسه با فردی که هوش عقلی در سطح مشابه او دارد اما فاقد هوشیاری لازم عاطفی است در زندگی و ارتباطات خود موفق تر عمل می کند، در مقابل استرس و مشکلات مقاوم است و ذهنی پویا در برابر چالشها دارد. این امر اهمیت هوش عاطفی را در مقایسه با هوش عقلی نشان می دهد. مقایسه هوش عاطفی و عقلی‌ترین حوزه مناسب برای مقایسه هوش عاطفی و هوش عقلی محیط کار است زیرا فرد در محیط کار خود علاوه بر توانمندیهای علمی (که از هوش عقلی نتیجه می شود) از قابلیت‌های عاطفی خود نیز استفاده می کند. از این رو، در حوزه توسعه منابع انسانی در سازمانها مفهوم هوش عاطفی به کار گرفته شده است تا به مهارت‌های عاطفی، علاوه بر قابلیت های تخصصی، توجه شود. بر اساس تحقیقات، هوش عقلی حداکثر ۱۰ درصد بر عملکرد و موفقیت تأثیر دارد (مخصوصاً در حوزه مدیریت) البته تحقیقات «رابرت امرلینگ» و «دانیل گلمن» بیان می کنند که هوش عقلی نسبت به هوش عاطفی پیشگوی بهتری برای کار و عملکرد علمی فرد است. اما زمانی که این سوال مطرح می شود «آیا فرد می تواند در کار خود بهترین باشد و یا مدیری لایق باشد؟» در اینجا هوش عاطفی معیار بهتری است. گلمن نیز در کتاب جدید خود به نام (کار با هوش عاطفی، ۱۹۹۸) بر نیاز به هوش عاطفی در محیط کار، یعنی محیطی که اغلب به عقل توجه می شود تا قلب و احساسات، تمرکز می کند. او معتقد است نه تنها مدیران و رؤسای شرکتها نیازمند هوش عاطفی هستند، بلکه هر کسی که در سازمان کار می کند نیازمند هوش عاطفی است (مُری، ۱۹۹۸، ص ۲). اما هرچه در سازمان به سمت سطوح بالاتر می رویم اهمیت هوش عاطفی در مقایسه با هوش عقلی افزایش می یابد. در این زمینه گلمن و همکاران او معتقدند که هوش عاطفی در تمامی رده های سازمانی کاربرد زیادی دارد، اما در رده های مدیریتی اهمیتی حیاتی می یابد. آنان مدعی هستند هوش عاطفی تا حدود ۵۸ درصد بهترینها را در موقعیت رهبری ارشد از ضعیفترینها جدا می سازد و مشخص می کند. زیرا شرایطی که در رأس سلسله مراتب سازمانی به وجود می آیند، سریعتر گسترش می یابند، چرا که هر کسی به مدیر و فرد بالا- دست خود نگاه می کند. افراد زیر دست رفتارهای عاطفی خود را از مدیران می آموزند. حتی هنگامی که مدیر را نمی توان زیاد رویت کرد (مثل مدیری که در پشت درهای بسته در طبقات بالاتر کار می کند) نگرش او بر حالات زیر دستانش تاثیر می گذارد. به همین علت است که هوش عاطفی از اهمیت زیادی برای یک رهبر برخوردار است (گلمن و همکاران، ۲۰۰۱، ص ۴۷). بنابراین، این مهم باید مدنظر قرار گیرد که در سازمانها هوش عقلی تنها ابزار مقایسه افراد نیست، چرا که در محیطهایی که انسانها فعالیت دارند قابلیت‌های عاطفی، درک افراد از احساسات خود و دیگران و توانمندیهای آنان در ارتباطات عوامل مهمی هستند که باید مدنظر قرار گیرد. در این بین ارتباطات از اهمیت ویژه ای برخوردار است زیرا توانمندیهای اجتماعی بخش مهم هوش عاطفی و در واقع عینیت بخش هوش عاطفی است. رابطه هوش عاطفی و اثربخشی مدیران برخی از مدیران به خاطر رابطه ضعیف خود با دیگران قادر نیستند بازخورد دریافت کنند و به بازخوردها پاسخ درست بدهند. مدیران اثربخش و موفق تقریباً در تمام جنبه ها با این مدیران متفاوت هستند. آنان نقش رهبر را ایفا می کنند، بنا به نظر گلمن رهبر قوی و موثر، کسی است که الهام بخش است، انگیزه ایجاد می کند و تعهد به وجود می آورد، قابلیت‌های هوش عاطفی خود را به طور پیوسته تقویت می کند و با توجه به نیاز، سبکهای رهبری خود را تغییر می دهد (دیربورن، ۲۰۰۲، ص ۱). مدیران موفق برانگیزاننده

های خوبی هستند. (میلر، ۱۹۹۹، ص ۲). با استفاده از بهره هوشی می توان پیش بینی کرد چه شغلی مناسب چه فردی است؟ در حالیکه هوش هیجانی می تواند مسیر پیشرفت، شکست یا در جا زدن کارکنان را پیش بینی کند. به همین دلیل یک فرد فاقد هوش هیجانی حتی اگر بهترین دوره های آموزشی را در دنیا ببیند نمی تواند یک رهبر سازمانی برجسته و موفق باشد. کارگزاران با هوش هیجانی بالا که در زمینه ارائه خدمات بیمه ای (بیمه عمر، حوادث، درمانی و ...) فعالیت می کنند در مقایسه با همکاران خود که از سطح هوش هیجانی کمتری برخوردارند به طور میانگین دو برابر درآمد کسب می کنند و یا به عبارتی دو برابر مشتری جذب می کنند. نکته جالبی که گلמן گوشتزد می کند این است که تا به حال با هیچ مدیری، هرچند برجسته، مواجه نشده است که در همه مهارت‌های هوش هیجانی دارای قدرت بیشتری نسبت به سایر کارکنان باشد. مدیران بسیار مؤثر در نیمی از مهارت‌های هوش هیجانی عمدتاً قدرت قابل توجهی را از خود به نمایش می گذارند. به علاوه هیچ فرمول ثابتی برای مدیریت و رهبری عالی وجود ندارد، راه‌های زیادی برای خلاق بودن موجود است و مدیران عالی می توانند دارای شیوه های شخصی بسیار متفاوتی باشند. با این حال او و همکارانش متوجه شده‌اند که اغلب رهبران تأثیرگذار، قدرت خود را حداقل در یک شایستگی از چهار حیطه اصلی هوش هیجانی، نشان می دهند. خودآگاهی منظور از خودآگاهی، داشتن فهم عمیق از هیجان‌ات خود، به علاوه نقاط قوت و ضعف و ارزشها و انگیزه های خویشتن است. افراد دارای خودآگاهی قوی و واقعه‌گرا هستند، نه بیش از حد عیبجو از خود و نه ساده انگار و امیدوار؛ بلکه آنان در مورد خود با خودشان و نیز با دیگران صادقند، تا حدی که قادرند به عیبهای جزئی خود بختند. مدیران و رهبران خودآگاه، ارزشها، اهداف و رویاهای خود را می شناسند. آنان میدانند که به چه مسیری می روند و چرا. آنان با آنچه احساس می کنند برایشان درست است، هماهنگ هستند. مثلاً آنان در رد یک پیشنهاد کاری و سوسه انگیز مالی، توانمند هستند. بعکس، شخصی که فاقد خودآگاهی باشد، ممکن است در تصمیماتی که اتخاذ می کند، با زیر پای نهادن ارزشهای پنهان، جنجال به راه بیندازد. یک فرد ممکن است پس از دو سال در یک شغل ماندن، بگوید: «پول قابل توجهی می دادند پس من هم وارد این کار شدم، اما این کار آنقدر برای من ناچیز است که دائماً احساس خستگی می کنم.» از آنجایی که تصمیمات افراد خودآگاه با ارزشهای آنان همسویی دارد، آنها اغلب کار خود را انرژی زا می شمارند. شاید گویاترین و گرچه نامرئی ترین نشانه خودآگاهی، گرایش به خوداندیشی و تفکر باشد. افراد خودآگاه عمدتاً زمانی را برای تنهایی و فکر کردن در خلوت، اختصاص می دهند؛ این روش به آنان اجازه می دهد تا به جای واکنش احساساتی، راجع به مسائل فکر کنند. بسیاری از مدیران برجسته، در حقیقت روش متفکرانه خوداندیشی را که در زندگی معنوی خود پرورش می دهند، وارد زندگی کاری خود می کنند. برای برخی این خوداندیشی می تواند شامل دعا یا مدیتیشن باشد و برای برخی دیگر جستجوی فلسفی به دنبال درک خود. همه این خصایص، مدیران خودآگاه را قادر میسازد تا با یقین و اصالتی که طنین افکنی بدان نیاز دارد، عمل نمایند. چالش اساسی یک مدیر: مدیریت خود از خودآگاهی، فهم هیجان‌ات خود و صراحت داشتن در مورد اهداف خود و سپس مدیریت خود جریان پیدا می کند. انگیزه متمرکز که همه رهبران جهت نیل به اهدافشان بدان نیاز دارند. ما بدون شناخت احساسات خود، در نظم‌دهی به آنها شکست خواهیم خورد و در عوض هیجان‌ات ما را کنترل خواهند کرد. این امر زمانی که نوبت به هیجان‌ات مثبت چون اشتیاق و لذت رویارویی با یک چالش می رسد، ممکن است خوب باشد، اما هیچ رهبری نمی تواند هزینه سنگین قرار گرفتن تحت کنترل هیجان‌ات منفی را پردازد، هیجان‌اتی چون ناکامی و خشم یا نگرانی و ترس. چنین امواج هیجانی منفی می توانند ویرانگر باشند. اینها روشهایی هستند که مغز بوسیله آنها به ما اخطار می دهد تا به یک تهدید بالقوه توجه کنیم. در نتیجه چنین هیجان‌اتی گنجایش استدلالی مغز را برای تمرکز بر وظیفه جاری مختل می کنند، حال این وظیفه می تواند برنامه ریزی استراتژیک باشد یا مواجهه با اخبار نزول آمار قبولی واحدهای آموزشی تحت مسئولیت خود. در واقع، مدیریت خود که شبیه به یک مکالمه مداوم درونی است - بخشی از هوش هیجانی است که ما را از زندان احساسات رها می کند. همان چیزی که به وضوح به ذهن و انرژی متمرکز که

یک مدیر بدان نیاز دارد، اجازه حضور می دهد و به هیجانات مخرب اجازه نمی دهد تا ما را از مسیر خود بیرون راند. همه اینها برای هوش هیجانی اهمیتی حیاتی دارند. از آنجایی که هیجانات مسری هستند - به ویژه از مدیران به دیگر افراد گروه - اولین وظیفه آنان متعادل ساختن هیجانی مناسب میباشد: در اختیار گرفتن هیجانات خویشتن. کاملاً واضح است که اگر مدیران و رهبران نتوانند به نحوی مؤثر هیجانات خود را مهار کنند، از نظم دهی هیجانات دیگران نیز ناتوان هستند. پس احساس یک مدیر و رهبر سازمانی، فراتر از یک مسأله شخصی است؛ با توجه به واقعیت نشر هیجانات، هیجانات یک رهبر اثرات فراگیری دارد. البته این بدان معنا نیست که یک رهبر همیشه از خطرات و مصائب زندگی در امان خواهد بود. طلاق، داشتن کشمکش با فرزند یا بیماری یک عزیز، مطمئناً هر شخصی را دچار مشکل خواهد کرد، اما کلید در این است که ضرورت‌های زندگی خصوصی یک مدیر و رهبر به روابط وی در محیط کار برسد یا نه! همدلی: مسأله کاریدر میان همه ابعاد هوش هیجانی، آگاهی اجتماعی ممکن است از همه شناخته شده تر باشد. همه ما همدلی یک معلم یا یک دوست را احساس کرده ایم و احتمالاً همه متوجه عدم حضور همدلی در یک مربی یا رئیس بی ملاحظه شده ایم، اما وقتی نوبت به کار می رسد به ندرت می بینیم که افراد به خاطر همدلیشان تحسین شوند، چه رسد به اینکه به آنان پاداش نیز داده شود. در میان واقعیت‌های خشن بازار، این واژه، غیر تجاری به نظر می رسد اما در دنیای آموزش و پرورش حداقل در سطح کلامی توصیه می شود از آن بهره گرفته شود. اما همدلی، تنها به معنای حساسیت و آگاهی در گفتن «من خوبم، تو خوبی» نیست. همدلی بدان معنا نیست که رهبران باید هیجانات افراد را به خود بگیرند و سعی کنند همگان را خوشنود سازند، این تفکر میتواند یک کابوس باشد که مانع انجام کار شود. همدلی یعنی وارد کردن احساسات کارکنان در ملاحظات اندیشمندانه و سپس اتخاذ تصمیمات هوشمندانه ای که آن احساسات را در پاسخ خود در نظر گرفته و به زبان بیاورد. رهبرانی که فاقد همدلی باشند ایجاد ناسازگاری می کنند. در این مهارت شخص تلاش می کند دنیا را از دریچه چشمان طرف مقابل دیده و به او بفهماند که حال و روزش را درک می کند، حتی اگر غیر منطقی به نظر برسد! همدلی لزوماً به معنی قبول کردن و تأیید احساسات و هیجانات طرف مقابل نیست، بلکه به منزله پذیرش و درک این احساسات می باشد. وقتی مدیران قادرند احساسات و نگرشهای دیگران را درک کنند، به سیستم رهنمون هیجانی نیرومندی دست یافته اند که گفته ها و کردار آنان را در مسیر مناسب قرار می دهد. بنابراین، همدلی امر جدانشدنی و اثربخش اجتماعی در کار می باشد. افراد همدل در شناخت و رسیدگی به نیازهای ارباب رجوع و یا زیردستان، فوق العاده عمل می کنند. آنان با دقت گوش می دهند و آنچه را که افراد واقعاً از آن نگرانند، در می یابند و با توجه به همه اینها پاسخ می دهند. به علاوه همدلی کلید جذب استعدادهاست. رهبران همیشه برای توسعه، پیشرفت و نگه داشتن افراد ماهر، نیاز به همدلی دارند. در میان همه عوامل مؤثر در کنترل یک شرکت، مدیران و رهبران ناهماهنگ و ناسازگار، یکی از علل اصلی از دست دادن افراد با استعداد و از کف دادن دانش سازمان هستند. چگونگی تعامل چهار حیطه محوری هوش هیجانیمدیران و رهبران همیشه نقش هیجانی اساسی را ایفا کرده اند. شکی نیست که رهبران قدیمی نوع بشر (چه ریش سفیدان قبیله ها و چه جادوگران) جایگاه خود را عمدتاً به این دلیل کسب می کردند که رهبریشان از جنبه هیجانی شگفت انگیز بوده است. در طول تاریخ و در فرهنگهای متعدد، رهبر در هر گروه انسانی، آن شخصی بوده است که دیگران در زمان رویارویی با سر در گمی یا تهدید و یا زمانی که باید کاری انجام می گرفته، چشم امید به قوت قلب و روشننگری آنان داشته اند. رهبر به عنوان راهنمای هیجانی گروه فعالیت می کند. در نظام سازمانی نوین، این وظیفه هیجانی خطیر به عنوان با اهمیت ترین وظیفه در میان بسیاری از کارهای مدیریت و رهبری باقی مانده است: جهت دهی هیجانات دسته جمعی در مسیری مثبت و از میان بردن غباری که توسط هیجانات مسموم به وجود آمده است. این وظیفه نیاز به یک مدیریت و رهبری در همه مکانها دارد، از اتاق انجمن گرفته تا اداره یک مغازه. به سادگی می وان گفت که در هر گروه انسانی، مدیر و رهبر بیشترین قدرت تأثیرگذاری بر هیجانات را داراست. اگر هیجانات افراد به سمت اشتیاق کشیده شود، عملکرد به اوج خواهد رسید. اگر افراد به سمت کینه و اضطراب سوق یابند، از

پیشرفت بازخواهند ماند. این امر جنبه دیگری از مدیریت و رهبری پایه ای را نشان می‌دهد و آثارش فراتر از تعیین کردن این که آیا یک کار به خوبی انجام می‌گیرد، می‌باشد. پیروان نیز برای ارتباط هیجانی حمایت‌گرانه و همدلی نگاه به مدیر و رهبر خود دارند، وقتی رهبران هیجانانگیز را در جهت مثبت می‌رانند، از همین افراد بهترین نتیجه به دست می‌آید. این اثر طنین افکنی نامیده می‌شود. وقتی که آنها هیجانانگیز را در جهت منفی می‌رانند، ناسازگاری را پرورش داده و به اصول هیجانی که موجب درخشش افراد می‌شوند، آسیب وارد می‌کنند. این که آیا یک سازمان ورشکست می‌شود و یا شکوفا، تا حد زیادی به تأثیرگذاری رهبران در این بعد هیجانی اصولی بستگی دارد. البته کلید به کار بستن رهبری اصولی به سود همگان، در مهارت‌های مدیریت و رهبری هوش هیجانی نهفته است: مدیران و رهبران چگونه خود و روابط خود را کنترل می‌کنند. مدیرانی که بهره‌ربری اصولی را به حداکثر می‌رسانند آنها بی‌هستند که هیجانانگیز افراد تحت رهبری خود را در جهت صحیح رهنمون می‌کنند. چگونگی تأثیر حالات خلقی بر نتایج هیجانانگیز بسیار تأثیرگذار، برق آسا و گاه مخمل کار هستند ولی حالات خلقی، احساسات کم قدرت تر و بادوام تری هستند که عمدتاً خود را در کاری که در حال انجام آن هستیم دخالت نمی‌دهند. یک رخداد هیجانی معمولاً یک حالت خلقی پایدار متناسب با خود را به جای می‌گذارد: جریانی از احساسات ملایم و مداوم در سرتاسر گروه. گرچه هیجانانگیز و حالات خلقی ممکن است از نقطه نظر کاری بی‌اهمیت به نظر رسند اما آثاری واقعی در به انجام رساندن کار دارند. نگرانی خفیف یک مدیر می‌تواند به عنوان علامت خطری عمل کند که هشدار می‌دهد چیزی نیاز به توجه بیشتر و تفکری دقیق‌تر دارد. در حقیقت در مواجهه با یک موقعیت خطرپذیر، یک حالت خلقی متعادل می‌تواند کمک فراوانی کند و خوش بینی بیش از حد می‌تواند منجر به غفلت از خطرات گردد. حالات خلقی بد و خوب هر دو خود را ماندگار می‌کنند، بیشتر به این علت که آنها ادراک شده و حافظه را تخریب می‌کنند. وقتی افراد احساس سرکوب نشده‌ای دارند، نور مثبت را در یک موقعیت می‌بینند و به یاد خاطرات خوب می‌افتند و وقتی احساس بدی دارند بر خاطرات مایوس کننده متمرکز می‌شوند. علاوه بر این انحراف ادراکی، وقتی فردی آشفته است ساعتها به طول می‌انجامد تا هورمونهای ناشی از استرس نهفته در او دوباره در بدن جذب شده و ناپدید گردند. به این دلیل است که یک رابطه ناخوشایند با یک رئیس می‌تواند شخصی را اسیر این آشفستگی کند، با ذهنی مشغول و بدنی که قادر به آرام کردن خود نیست. در نتیجه ما طبعاً ترجیح می‌دهیم با افرادی باشیم که عواطف مثبت دارند، چرا که آنان احساسی خوب در ما ایجاد می‌کنند. دانیل گولمن و همکارانش معتقدند اصلی‌ترین وظایف یک رهبر و مدیر عبارتند از تولید اشتیاق، خوش بینی و شور و حال برای انجام کار مورد نظر، به همراه فراهم آوردن یک جو همکاری و اعتماد. هر یک از چهار حیطه هوش هیجانی - خودآگاهی، خویشنداری، آگاهی اجتماعی و مدیریت رهبری یک سلسله مهارت‌های ضروری را به رهبری طنین افکن می‌افزاید. البته این حیطه‌ها ارتباطی نزدیک و رابطه‌ای پویا با هم دارند. مثلاً اگر یک مدیر و رهبر از هیجانانگیز خود آگاهی نداشته باشد نمی‌تواند آن را مدیریت کند و اگر هیجانانگیز او خارج از کنترل باشند، آنگاه توانایی او در ایجاد روابط دچار مشکل خواهد شد. تحقیقات محققان، نظامی را در این پویایی کشف کرده است. مختصراً می‌توان گفت خودآگاهی، همدلی و خویشنداری را ممکن می‌کند و این دو با هم باعث به وجود آمدن مدیریت روابط تأثیرگذار خواهد شد. بنابراین رهبری و مدیریت هوش هیجانی بر پایه خودآگاهی شکل می‌گیرد، یعنی شناخت کامل ارزش‌ها، توانایی‌ها، نقاط قوت و ضعف و محدودیت‌های فرد در کنار تفسیری که از حالات هیجانی خود دارد. نتیجه گیریدر واقع، تفاوت مدیر اثربخش و ناهم موفق در ارتباطات آنها تجلی می‌یابد. مدیران اثربخش با هوش عاطفی بالایی خود در ارتباطات بسیار موفق تر از دیگر مدیران عمل می‌کنند و این امر را به خوبی به اثبات می‌رسانند که مدیری که هوش عقلی (IQ) بالایی دارد، نمی‌تواند تنها با اتکا بر هوش عقلی خوب خود رهبری کند؛ بلکه مدیری اثربخش است که شنونده و سخنگوی خوبی باشد، رابطه پایدار و مثبت با دیگران برقرار سازد (گلمن، به نقل از وثوقی کیا، ۱۳۸۳، ص ۲). احساسات خود و دیگران را به خوبی درک کند و در ارتباطات خود به درستی عکس العمل نشان دهد. بنابراین، می‌توان این مهم

را این چنین بیان کرد که مدیر اثر بخش قابلیت عاطفی بالایی دارد و در تصمیم‌گیری بر عناصر عاطفی تاکید می‌کند. او به خوبی می‌داند زمانی رهبری اثربخش است که به کارکنان خود به عنوان یک انسان توجه کند و همواره با برقراری رابطه اثربخش و سازنده، در صدد رشد و پرورش کارکنان خود برآید. منابع و مآخذ: هوش عاطفی، دکتر دانیل گلن، حمید رضا بلوچ، انتشارات جیحون، ۱۳۷۹ هـ هوش هیجانی emotional intelligence جدول همدلی، مهارت اجتماعی <http://charismaco.com> نشریه مدیران پیشرفته ایران (میشاق مدیران) هوش هیجانی و رهبری، ریک لاش <http://misaqmodiran.com> مدیریت رفتار سازمانی در سازمان‌های الکترونیک (بانک اطلاعات نشریات کشور) www.magiran.com راهکار مدیریت (هوش هیجانی در رفتار سازمانی) www.mgtsolution.com هوش هیجانی در رهبری سازمانها <http://rahasazan.nikblog.com> هوش هیجانی (مدیران-وبلاگ) درباره مدیران <http://managers.blogfa.com> هوش هیجانی (۱۵ عامل موفقیت)، مدیریت دانش سازمانی www.modir_danesh.com سایت دانشگاه یزد، مدیریت بازرگانی، مقالات مختلف www.iranbbg.com مرکز مشاوره و درمان اینترنتی (مقایسه هوش شناختی و هیجانی) www.nedayemoshaver.com

مدیریت از نقطه صفر

management by zero ... محملی است که مدیر عملکردها، روش‌ها و پیش‌فرض‌های غلط گذشته را زیر پا می‌گذارد گردآوری: فرزانه رحیمی روش و نظام فکری مدیریت از نقطه صفرتها یکی از راه‌کارها و ابزارها برای تعالی بخشیدن به سازمان از طریق مدیریت است برای ارائه راهکار حل‌گوشه‌ای از تنگناهای مدیریت از نقطه صفر نخست به تعریف آن می‌پردازیم: به یک تعبیر مدیریت عبارت است از انجام امور به وسیله دیگران به بهترین نحو ممکن در یک محیط در حال تغییر همچنین برای هر مدیری پنج وظیفه اصلی از دیدگاه «هنری فایول» برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، بررسی و کنترل و همچنین از دیدگاه «جوزف ماسی» از (اندیشمندان مدیریت) تصمیم‌گیری، سازماندهی، کارگزینی، برنامه‌ریزی، کنترل، ارتباطات و هدایت را از وظایف مدیریت می‌داند. لیکن اصول مدیریت و آنچه که به عنوان وظایف مدیران تعیین شده است در اجرا محدودیت‌هایی دارند، که برخی از آنها عبارتند از: این اصول صرفاً راهنما و ابزاری است برای باور کردن افکار و جهت‌دهی به فعالیت‌ها. برای عملی کردن این اصول، بعضاً ابزار کافی وجود ندارد. با عمل کردن به اصول، باز هم موفقیت ما تضمین نمی‌شود، مثلاً- برنامه‌ریزی جامعی وجود دارد ولی نتیجه دلخواه به وجود نمی‌آید شرایط، نقش تعیین‌کننده‌ای در اجرای اصول نحوه به کارگیری آن دارد و گذشته از اینها با بکارگیری اصول تنها قسمت هموار راه را می‌توان پیمود. پس انتظار آن است که با اندیشه و آگاهی و با بهره‌گیری از پارامترهایی که می‌تواند نقاط ضعف را در مقوله مورد نظر پوشاند فراتر از اجرای اصول مدیریت و به منظور دستیابی به نظامهای سازمانی متعالی با جدیت و درایت حرکت کرد. مدیریت از نقطه صفر چیست؟ مدیریت از نقطه صفر در هر موقعیت نقطه صفر خاص خود را داراست، لیکن با توجه به آنچه که در محتوای هر موقعیتی می‌گنجد مدیریت از نقطه صفر محملی است که مدیر علم به نتیجه عملکردهای گذشته روشها و پیش‌فرضها غلط گذشته را زیر پا می‌گذارد و با بهره‌گیری از ویژگیهای یاری‌دهنده مدیریت از نقطه صفر که در ذیل به آن پرداخته می‌شود و با تعاریفی نو از موقعیت که تکیه‌گاه محکمتری مبتنی بر تعریف صحیح‌تری از موفقیت و شکست دارند از نقطه صفر شروع می‌کند. نقطه صفر کجاست؟ محدوده مشخصی ندارد. یک مدیر دارای شرایط مطلوب است در موقعیتی می‌تواند برای تضمین و استحکام موقعیت

مورد نظر از نقطه صفر استفاده کرد. در واقع، حرکت از نقطه صفر شروعی دوباره با اندیشه از نوع مدیریت از نقطه صفر است. ابزارهای مدیریت از نقطه صفر کدام است؟ تحلیل موقعیت، اصلاح تعاریف عملی موفقیت و شکست موقعیت و ویژگیهای یاری دهنده مدیریت از نقطه صفر است. تحلیل موقعیت: بررسی و تحلیل یک موقعیت خاص با توجه به پیچیدگیهای هر موقعیت خاص کلید رمزهای مختص به آن موقعیت را دارد لیکن انتخاب دیدگاه مناسب برای تحلیل صحیح و صریح هر موقعیت شرط اولیه و لازم است اصلاح تعاریف عملی موفقیت و شکست موقعیت می‌رسیم ویژگیهای یاری دهنده مدیریت از نقطه صفر: در ادامه به تعدادی از ویژگیهای یاری دهنده مدیریت از نقطه صفر که ابزارهای ضروری برای مدیریت از نقطه صفر هستند اشاره می‌کنیم: تعیین نقطه شروع و پایان: به نقل از بزرگی، اگر ندانیم نقطه شروع کدام است از هر جا شروع کنیم به هیچ جا نمی‌رسیم و اگر ندانیم مقصدمان کجاست به هر نقطه ای که برسیم نقطه مطلوب ما است. دویدن به نقطه شروع: فراموش نکنیم از نقطه صفر باید شروع کنیم پس ضروری است زمینه‌های لازم برای شروع از نقطه صفر از جمله تعاریف اصلاح شده ای از موقعیت و نیازهای آن را مهیا کنیم رک و صریح بودن: ابهام‌گرایی و رک نبودن که ریشه‌های مختلفی مثل ترس و عدم اعتماد به دیگران دارد، مانعی است بلند که باید برای رسیدن به اهداف موقعیت، ارتباطات سالم در مجموعه و زمینه‌های جدید و موفقیت در یک فضای صمیمی از آن عبور کرد. خوب و بد بودن: اگر می‌خواهیم تیم خوبی داشته باشیم خود خوب باشیم، به زبان ساده برای رسیدن به نیکی و موفقیت در آنچه که مطلوب ماست، باید جوهره خوبی را در موقعیت جاری کرد، اگر در موقعیت مدیر، راستی و درستی جاری باشد، به تبع آن اعتماد هم هست، هم دوستی است هم افزایی است، هم پایانی است و مطمئناً موفقیت هم هست و یک مدیر به عنوان عنصر انتقال فرهنگ، نقش عمده ای در ایجاد فضای زلال و نیک در موقعیت ایفا می‌کند. پرهیز از حرافی: زیاد حرف نزنیم و والا چشم‌هایمان هم باید گوش بدهند، لذا حرف‌هایمان باید در متن عملکردمان قرار گیرد. فراموشی گرایش‌ها و منطق‌گرا: تنها اولویت ما کار ماست و بقیه مسایل فرع این مصلحت است، در این خصوص استفاده از مشاوران خارجی در موقعیتهای بحرانی، نوعی ناقصی از مدیریت از نقطه صفر است که در آن ویژگیهای مدیریت از نقطه صفر من جمله پرهیز از گرایش و جانبداری لحاظ شده است. اندیشه‌گرایی بهتر است از تحمیل اندیشه (نقد پذیری و نقادی منصفانه) جدا کردن خود از تعارفات و شعارگویی و بسته‌نگری و رسیدن به پله نقد موقعیت خویش فراهم کردن فضا هم افزایی و هم‌گرایی اندیشه‌ها اعتقاد عملی به کلمه نمی‌دانم در جایی که نمی‌دانیم: انسانهای آگاه ارزش این کلمه را می‌دانند یقیناً (نمی‌دانم) پله اول برای حرکت به سوی سکوی پرتاب دانستن است و این اعتقاد به عنوان یک فرهنگ بویژه در بین مدیرانی که دارای اختیارات و حیطه عمل وسیع هستند و ندانستن در لای اختیاراتشان پنهان می‌شود و پیشامدهای غیر قابل پیش‌بینی در کمینشان است، جاری می‌شود. رسیدن به شهامت و استقامت: این صفت شروعی دوباره است با این تفاوت که این بار تصورات و پیش‌بینی‌هایمان به واقعیت‌های جاری نزدیک می‌شود و شانس موفقیت افزایش می‌یابد. ۱۰- آگاه باشیم که بزودی واقعیت‌های جاری از تصورات و پیش‌بینی‌هایمان را بر واقعیت‌های جاری منطبق سازیم. ۱۱- جناب مدیر، هدف خرد‌گرایی ابزاری است یا ارزشی؟ مراقب باشیم به کدام سو قدم بر می‌داریم ۱۲- جناب مدیر، اگرچه به هدفهای موقعیت دست نیافتیم به چه میزانی خود را مسئول می‌دانیم؟ اگر وضعیت فعلی به دلیل عدم کفایت در مدیریت ما در موقعیت بوده است، بهترین مدیریت ترک مدیریت به نحو مقتضی است، چیزی که در بین مدیران ژاپنی بفور دیده می‌شود. ۱۳- به یاد داشته باشیم اتفاقات بد معمول و معلول شرایط بد است: شرایط بد چیست و راه‌های جلوگیری و مدارا با شرایط بد در هر موقعیت کدام است، مراقب محیط باشیم، که بر آن سوار باشیم و نه بالعکس ۱۴- در هر نقطه پایانی نقطه آغاز دیگری است: باید به این باور برسیم که موفقیت یک امر نسبی است و پس از رسیدن به یک موفقیت کوچک در یک سطح بالاتر تازه در نقطه شروع قرار گرفته ایم ۱۵- در هر فعالیتی اصل آن چیزی است که ما را به موفقیت می‌رساند: نه آن چیزی که موفقیت را تعریف می‌کند. مقصود این است که مراقب باشیم اصلی که موفقیت را تعریف

می‌کند دایره آن را محدود نکنیم، بلکه آن اصل بسان سرچشمه‌ای باشد برای رسیدن به موفقیت‌های بعدی. ۱۶- ایجاد سیستم بهره‌وری فکری و تصمیم‌گیری در موقعیت: از طریق ایجاد فرهنگ مشورت، فناوری اطلاعات، بهبود ارتباطات و نخبه‌پذیری در موقعیت و... الف) تصمیم‌گیری چگونه تصمیم‌گیری: پیش از مطرح شدن هر موضوعی معیارهایی را که می‌خواهید برای تصمیم‌گیری در موارد مختلف تصمیمات به کار گیرید انتخاب کنید. این وضعیت به شما کمک بیشتری می‌کند تا از برخورد سایر موارد با معیارهای شما جلو‌گیری شود. ب) حقایق را به دست آورید: ما اغلب بر اساس شنیده‌ها، یا روی چیزهایی که می‌دانید حقیقت ندارند، تصمیم می‌گیریم. تنها اطلاعات موثر و سودمند هستند که حقیقت شناخته شده هستند. برای دستیابی به این گونه اطلاعات که برای تصمیم‌گیری نیاز دارید آماده پرداخت بهای آن باشید (ج) مشورت کنید: ما بطور طبیعی در اخذ مشورت مقاومت می‌کنیم زیرا این عمل یعنی دریافت مشورت را با ضعف خودمان برابر می‌دانیم. از اتهام نادانی در مشورت نترسید (د) مصمم باشید: وقتی که همه اطلاعات مورد نیاز را برای یک تصمیم‌گیری در اختیار دارید و اگر شما رهبری را به عهده دارید، تاخیر بی‌مورد در تصمیم‌گیری جایز نیست، چون این تاخیر موجب می‌شود تا شما اعتماد به نفس، توانایی و شجاعت خود را برای اقدام در زمان مناسب از دست بدهید. ۱۷- چیزهایی که به ذهن ما نرسید: همیشه باید اعتقاد داشته باشیم چیزی که ما به دنبال آن هستیم فراتر از آن چیزی است که در تصور ما می‌گنجد و آنچه که به ذهن و فکر ما می‌رسد، بخش کوچکی است از آنچه که به فکر ما نرسیده است لذا با تصورات خود بینانه را ترقی را بر خود نبندیم ۱۸- روح و فضای هر موقعیتی دارای شبکه‌ای است از روابط کاری بین افراد: روابط حسنی و اخلاقی، روابط بین افراد بیرون از موقعیت با افراد درون موقعیت، رابطه هر فرد با کارش و رابطه مجموعه با وظایفشان و رابطه موقعیت مورد نظر با موقعیت‌های دیگر و... توجه داشته باشیم که در این شبکه پیچیده، یک نظام علت و معلولی حاکم است. لذا باید پیوسته با شناسایی و تحلیل این شبکه به تنظیم و تعدیل آن پرداخت. البته با توجه به گستردگی این شبکه، استفاده از نظرات مشاوران می‌تواند یاریگر باشد. پس ضروری است در نقطه صفر یک بار دیگر به تجزیه و تحلیل این شبکه بپردازیم. ۱۹- هر مدیری (در موقعیت جایگاه) دارای شرح وظایفی است: اما لازمه موفقیت یک مدیر پیش از آنکه انجام شرح وظایف باشد رسیدن به هدف موقعیت است. حواسمان هست که در بند بوروکراسی کاغذ بازی نیفتیم و تمرکز فکری و فعالیتهای عملی را در مسیر رسیدن به هدف موقعیت قرار دهیم. امیر مومنان علی (ع) فرمود: الصبر ثمره الایمان صبر، میوه ایمان است کلمه سختی ۱۰۲ مرتبه و کلمه صبر ۱۰۲ مرتبه در قرآن ذکر شده است. و العصر، ان الانسان لفی خسر، الا الذین امنوا و عملوا الصالحات و تواصوا بالحق و تواصوا بالصبر. سوگند به عصر که همانا انسان در زیانکاری است مگر آنان که ایمان آوردند و کردار شایسته کرده‌اند و توصیه به حق و صبر کردند. پیامبر اکرم (ص): وقتی دیدید نمی‌توانید چیزی را تغییر دهید صبر کنید تا خدا آن را تغییر دهد. نهایت بلاغت صبر است هیچ کس را روزی ای وسیع تر از صبر نداده‌اند. صبر در تمام امور امور زندگی برای همه و مفید است و تاکید قرآن و بزرگان در اهمیت آن برای همه مشخص است. بعضی‌ها به تقسیم بندی صبر در زندگی پرداخته و صبر رادر معصیت و صبر در معصیت و صبر در عبادت دیده‌اند و بعضی‌ها به تاثیرات عملی صبر پرداخته‌اند و عده‌ای دیگر در روان‌شناسی به آن توجه کرده‌اند آنچه که مهم است جایگاه صبر در مدیریت آموزشی است. مدیران مدارس در فعالیت‌های روزمره آموزشگاه‌ها از صبر می‌توانند استفاده‌های زیادی ببرند. خیلی از مدیران افسوس قضاوت‌های عجولانه و رفتارهای کنترل نشده را می‌خورند. صبر در انجام کارها و در برخورد با رفتارها کمک بزرگی به مدیران و مجموعه آموزشی می‌نماید. حتی در بر آوردن خیلی از خواسته‌ها توصیه شده است کمی صبر نمایند. و فوراً خواسته‌ای را بر آورده ننمایند صبر و تأمل در پاسخگویی کلامی و صبر و تأمل در خیلی از تصمیم‌گیری‌ها اثرات مفید و موثری خواهد داشت. مدیران از نیت و افکار دانش‌آموزان و معلمان و از وقایع اتفاق افتاده قبلی یا آینده مطلع نیستند. ولی با کمی هوشیاری و تأمل رفتارهای درست را می‌توانند در محیط آموزشی از خود بروز دهند. خیلی از فعالیت‌های آموزشی و پرورشی

مدارس در زمان خود و با شرایط مناسب اتفاق خواهد افتاد. صبر و شکیبایی مدیران در رفع مشکلات آموزشگاهها تعیین کننده است همانگونه که مدیران دارای احساسات و اراده برای انجام فعالیت بوده معلمان و دانش آموزان نیز دارای رفتارها متفاوت و احساسات می باشند. دانش آموزان و معلمان از محیط خانوادگی و اجتماعی وارد آموزشگاه می گردند و عوامل مختلفی بر عملکرد و رفتار آنان تاثیر می گذارد بنا براین مدیران آموزشگاه ها باید بدانند که در انجام فعالیتها و تصمیم گیری ها اراده های دیگری هم دخالت دارند. صبر و تحمل مدیران فرصت رفتارهای سنجیده و پخته را به وی داده و شخصیت کاملی را در محیط آموزشگاهی معرفی می نمایند. در پایان جمله دیگری از کلام کهر بار امام علی (ع) آورده می شود: می خواهی صفاتی به تو بیاموزم که خداوند تو را به آنها متنفع سازد. دانش آموزان که دانش دوست مومن است. صبر پشیمان او و عقل رهبر و عمل قیم و مدارا پدر و ملایمت برادر اوست. صبر امیر سپاه به شمار می رود. هر که را شکیبایی (صبر) نرھاند بی تابی اش تباہ گرداند. ارتباطات برقراری ارتباط مؤثر هنر مدیران موفق آیا همکارانتان را به خوبی می شناسید؟ تا چه اندازه با آنها ارتباط دارید؟ اغلب کتب جدید مدیریت بر ارتباط بیشتر مدیران با همکاران و زیر دستان خود تاکید می ورزند و این امر را صفت با ارزشی برای مدیران قلمداد می کنند. مدیری که قادر است با اعضاء سازمان ارتباط مؤثر برقرار کند و ضمن اطلاع و آگاهی از وضع سازمانی و خانوادگی به آنان بازخورهای مناسب را بدهد. مسلم است که نسبت به مدیری که واجد این توانایی نیست، از توفیق بیشتری برخوردار خواهد بود. برخی از مدیران بخصوص آنهایی که مسن تر هستند احساس می کنند ارتباط نزدیک با کارکنان ممکن است باعث خدشه دار شدن نفوذ و قدرت آنها گردد. باید به آنان گوشزد کرد که نفوذ و قدرت واقعی هیچ گاه با ارتباطات نزدیک از میان نمی رود بلکه مستحکم تر خواهد شد. مدیرانی که از ارتباط با همکاران خود پرهیز می کنند، باید در شخصیت خود به دنبال علت بگردند و مسئله را با کاهش نفوذ و قدرت هم بسته نسازند. البته در بعضی موارد مدیر لازم نیست خود را درگیر برخی مسائل کارکنان بنماید. مدیران مجرب این موارد را به خوبی می شناسند و سعی می کنند در این محدوده ها را به خوبی می شناسند و سعی می کنند در این محدوده ها دخالت را به حداقل ممکن برسانند. شناخت فرهنگ و آداب و سنن افراد سازمان، مدیران را در این مهم یاری می دهد و آنان را از ورود به قلمرویی که شخصی و خصوصی تلقی می شود باز می دارد. در ارتباطات تا چه حد شنونده خوبی هستید؟ هنر گوش دادن یکی از ارکان اصلی ارتباط بین انسان هاست. با گوش سپردن به دردل ها، گله ها، شکایات و نظرات و انتقادات اعضای سازمان به آنها نزدیک می شوید و از فشارهای روحی آنها می کاهید. افراد از این که در سازمان کسی هست که با حوصله و علاقه مندی به سخنانشان گوش می دهد، احساس امنیت و اطمینان می کنند و تعلق و وابستگی آنان به سازمان افزایش می یابد. در مقام یک مدیر، باید از مهارت خود در گوش کردن آگاهی داشته باشید. شنوندگان خوب عموماً دارای شخصیتی مردم گرا هستند و این حالتی است که امروزه در سازمان ها طرفداران بسیار دارد. گوش ندادن و بی توجهی به سخنان دیگران درست به معنای آن است که آنان افراد بی ارزشی هستند و حرف های مهمی برای گفتن ندارند. اگر آنچه را می شنوید با الگوی ذهنی خود بیگانه و نا آشنا می یابید، در برابر آن، حالت بی اعتنائی یا ناچیز شمردن و تحقیر به خود نگیرید. سعی کنید ارتباط خود را با مخاطبتان قطع نکنید. به یاد داشته باشید طرف مقابل از شما چه انتظار دارد به سخنانش گوش فرا دهید، حتی با اشاره سر و یک لفظ آری ارتباط خود را با او حفظ کنید. یکی از شیوه هایی که می توانید به کمک آن قدرت ارتباطی خود را افزایش دهید مرور نحوه ارتباط های قبلی خودتان است. ببینید تا چه حد توانسته اید با مخاطبان خود ارتباط مؤثر برقرار کنید. این مرور و بازنگری، مشکلات ارتباطی شما را روشن می سازد و به شما کمک می کند تا در رفع آنها بکوشید. گوش دادن، مهارتی هنرمندانه است که می توان آن را با تمرین و ممارست آموخت. شنونده خوب بودن می تواند شما را قادر سازد تا همکاران و زیردستان خود را بهتر بشناسید و درباره خواسته ها و انتظارات آنها، ناکامی ها و کامگاری هایشان و ترس ها و شادی هایشان اطلاعات بیشتری به دست آورید. خوب گوش کردن در تحقق اهداف مدیریت نقشی بسیار اساسی دارد و ابزار نفوذ

مدیر در اعضای سازمان است. برای بهبود و افزایش مهارت خوب گوش دادن به نکات زیر توجه کنید: (۱) سخنرانی را ضمن گوش کردن ضبط کنید. سپس سعی کنید شنیده‌های خود را به خاطر آورید و یادداشت کنید. مقایسه متن ضبط شده با یادداشت‌های شما قوت و ضعف شما را در گوش کردن نشان می‌دهد. سعی کنید بر نقاط ضعف خود فائق آید. (۲) در جلسات اداری جان کلام و ملخص بحث را یادداشت کنید. سپس یادداشت‌های خود را با صورت جلسات تنظیم شده مقایسه کنید تا ببینید برداشت‌های شما تا چه حد درست بوده است. (۳) زمانی که به سخنان کسی گوش می‌دهید، به او چشم بدوزید و با نگاه ارتباط خود را حفظ کنید. نگاه کردن به گوینده او را دلگرم می‌کند و به وی جسارت می‌دهد احساس خود را با اطمینان بیان کند. (۴) همواره عبارت تایید کننده‌ای را به یاد داشته باشید و با استفاده از آنها به طرف مقابل اطمینان دهید که سخنانش را درک می‌کنید و می‌پذیرید. (۵) زمانی که به سخنان کسی گوش می‌دهید، سراپا گوش باشید و نظرتان به طور کامل معطوف به او باشد. در حین گوش کردن از نوشتن‌های بی‌هدف، کشیدن اشکال بی‌معنی و حرکات عصبی مانند تکان دادن دست یا پا خودداری کنید. (۶) وقتی به سخنان کسی گوش می‌دهید گاهی لازم است از او سئوالی بکنید. در این قبیل موارد مؤدبانه حرفش را قطع کنید و نکاتی را که به نظرتان رسیده از او بپرسید. این نحوه عمل به گوینده اطمینان می‌دهد که به طور دقیق صحبت‌هایش را دنبال می‌کنید. گوش دادن واقعی مستلزم توانایی خوب فهمیدن و واکنش نشان دادن درست نسبت به چیزهایی است که شنیده‌اید. آشنایی با مدیران موفق جهان: یک ایرانی تنها مهاجری که در هیئت مدیره یک کمپانی بورسی سوئد عضویت دارد استکهلمیان به نوشته روزنامه صنعت امروز، معتبرترین روزنامه اقتصادی سوئد، در میان ۲۷۲ کرسی اعضای عیث مدیره بزرگترین کمپانی بورسی سوئد تنها یک مهاجر عضویت دارد و او نیز یک ایرانی است. وی اکبر صدیق رئیس هیئت مدیره کمپانی بورسی «الکتا» در سوئد است؛ او که ۶۳ سال سن دارد و متولد شهر «شاهرود» در ایران است در سال ۱۹۶۳ به سوئد مهاجرت کرده و دارای تحصیلات در رشته مهندسی شیمی از دانشگاه سلطنتی تکنیک استکهلم (کی تی اچ) است. اکبر صدیق علاوه بر اینکه موسس شرکت تجهیزات تکنیکی آمبولانس «اورتی ووس» است در هیئت رئیسه چندین کمپانی بزرگ سوئدی عضویت دارد و از جمله رئیس هیئت مدیره کمپانی بورسی «الکتا» در سوئد نیز است. اکبر صدیق در سالهای ۱۹۷۳ تا ۱۹۷۶ رئیس بخش شیمی سازمان انرژی اتمی سوئد بوده است. او متاهل و دو پسر ۳۹ و ۳۷ ساله دارد و درآمد سالانه نزدیک به ۳ میلیون کرون دارد. هفته نامه اقتصادی «وکانزافر» در سال ۲۰۰۴ لیستی ۴۴ نفره از با نفوذترین افراد مهاجر تبار در اقتصاد سوئد به چاپ رسانده بود که نام اکبر صدیق در میان ده نفر اول لیست قرار داشت. نام یک بانوی ایرانی نیز در میان ۵ نفر اول لیست بچشم می‌خورد. وی مینو اختر زند و در آن زمان از رؤسای ارشد شرکت عظیم تولید انرژی «واتن فال» بود. مینو اختر زند ۱۷ ساله بود که در سال ۱۹۷۴ جهت تحصیل در رشته مهندسی الکترونیک در دانشگاه مشهور سلطنتی تکنیک استکهلم (کی تی اچ) به سوئد آمد و قرار بود که پس از اتمام تحصیلات به ایران برگردد. اما با ظهور انقلاب ایران او پس از اتمام تحصیلاتش در رشته مهندسی در سوئد ماندگار گردید. او که ۵۰ ساله و متولد تهران بوده و یک پسر ۲۴ ساله دارد علاوه بر سمت بلند پایه خود در شرکت عظیم تولید انرژی «واتن فال» سوئد از جمله در هیئت رئیسه چندین کمپانی و سازمان بزرگ سوئدی و نیز هیئت رئیسه دانشگاه «سودر تون» استکهلم عضویت داشته است. درآمد سالانه او بالغ بر یک و نیم میلیون کرون اعلام شده است. منابع و ماخذ: www.Daneshju.org و Org.daneshnameh.roshd.ir و کتاب سازمان و مدیریت

دنیای نوین کار

Work in the modern world در عصر کنونی محیط کار تغییر کرده و از اداره به خانه منتقل شده است مترجم: بهار

اکبریان در عصر کنونی محیط کار تغییر کرده و از اداره به خانه منتقل شده است. وزارت کار آمریکا برآورد کرده بالغ بر ۱۹

میلیون آمریکایی در حال حاضر به صورت برخط (ON LINE) از خانه یا از جاهای دیگر خارج از دفتر کار، مشغول به کار هستند. نزدیک ۸۰ درصد از کارمندان شرکت آمریکایی خورشید (SUN) می‌گویند که کار خارج از خانه، حداقل بخشی از وقتی است که صرف کار می‌کنند. با استفاده از ابزار فناوری ارتباطی قیود شرکتها گسیخته شده که به افراد اجازه کار کردن را تقریباً در همه جا می‌دهد. در مطالعه‌ای که ۲۰ سال پیش توسط شرکت سان مایکروسیستم انجام شد فهمیدند که تقریباً یک سوم کارکنان همزمان چند جای مختلف کار می‌کنند. در گذشته تنها دلالتها بودند که در چند جای مختلف کار می‌کردند و بقیه مردم در مکانهای از پیش تعیین شده که در بیشتر موارد از نظر زمانی هم کاملاً مشخص بود مشغول کار بودند. تمام اینها در قرن بیست و یکم به لطف پیشرفت فناوری های ارتباطی رخ داده است. کارمندان امروزی قطعاً با داشتن یک تلفن همراه و شاید هم یک لپ تاب همیشه در دسترس هستند. امروزه برای افرادی که افراد دیگری را استخدام می‌کنند طبیعی به نظر می‌رسد که از کارکنانشان انتظار داشته باشند در شبها و آخر هفته‌ها و تعطیلات در دسترس باشند. در سالهای اخیر زندگی درون کار رخنه کرده است امری که قبلاً حتی تصورش هم نمی‌رفت. حسابش را بکنید اگر شما زمان زیادی را در طول هفته در خانه مشغول به کار باشید و البته همسران هم شاغل باشد شما برای انجام بعضی خرده کاریهای خانه مثل خرید کردن باید وقت پیدا کنید و برای این موضوع است که بسیاری برای خرید کردن از اینترنت در محل کارشان استفاده می‌کنند. البته هنوز تمام نشده مردم برای کنترل بچه‌های خردسالشان در مهدکودکها از «شبکه» استفاده می‌کنند و از دوربین اینترنتی که برای این منظور مستقر شده بهره می‌برند. آنها با همسرشان که ممکن است در بیرون از منزل در حال رانندگی باشد با یکی از تلفن همراهی که یکی برای خانه و دیگری برای کار است تماس می‌گیرند. بچه‌ها هم وقتی از مدرسه برمی‌گردند با یک پیغام کوتاه که روی صفحه دیجیتالی تلفن همراه نمایان می‌شود کنترل می‌شوند. هنوز مطالعات زیادی در مورد اثرات در دسترس بودن، که در کیفیت زندگی اثر می‌گذارد، نکرده ایم اما شما به راحتی می‌توانید دور و بر خودتان مردم زیادی را که صید این تورهای الکترونیک شده اند مشاهده کنید. در رستورانی در «سان فرانسیسکو» مردی را دیدم که حین صرف شام ۴ مرتبه تماس تلفنی برقرار کرد. در سالن انتظار تئاتر هم اشخاص زیادی دیده می‌شدند که تلفنهای همراهشان را به گوششان چسبانده و سعی داشتند آخرین تماسها را قبل از شروع نمایش برقرار سازند (مسئولان تئاتر گوشزد کرده بودند که همه تلفنهای همراه و پیجرها باید در مدت اجرای نمایش خاموش باشند). این را اصلاً نمی‌توان پدیده خوبی تلقی کرد. آدمی نیاز دارد که در فواصل اوقاتی که صرف کار و تلاش می‌کند زمانی را هم به استراحت بپردازد، اما این «ساعات استراحت» باید به اندازه کافی طولانی باشد تا بتواند باعث تجدید نیرو شود و البته مدت «چند ثانیه استراحت مابین تماسها» برای این منظور کافی نخواهد بود. آدمها برای اینکه بتوانند وجودی موثر و کارآمد داشته باشند نیاز به «استراحت بعد از کار» دارند، به عبارت دیگر، آنها نیاز دارند که همچون افراد بشر و نه مانند اجزای قابل تعویض یک کارخانه نگریسته شوند. انسانها چه در جهان امروز و چه در دنیای گذشته همیشه این را دوست داشته اند که با آنها به صورتی ملایم و منصفانه برخورد شود، علاوه بر این، خواهان آن بوده که تا جایی که ممکن است نحوه کارکردنش به خودش واگذار شود. قبلاً اینگونه بود که کارکنان دفتری بیشتر از کارگران کارخانه‌ها از چنین شرایط مطلوبی برخوردار می‌شدند، اما این وضع هم امروزه تغییر کرده است. در روزگار گذشته، کارگران کارخانه‌ها در گروههای کاری منظم کار می‌کردند و اغلب وظایفشان توسط ماشینهای خط تولید مشخص می‌شد، اما امروزه کارگران در گروههای خود محور کار می‌کنند در حالی که همقطاران کارمندان در دفاتری مجهز به اتاقکهای جداگانه مشغول به کارند و بیشتر کارشان هم توسط ماشینهای رایانه‌ای و صفحه کلید و نرم افزارهای رایانه‌ای انجام می‌دهند. و بالاخره خبر خوب اینکه هم در شرکتها و هم در شرکتها آینده کارمندان همچنان از «سرپرستی خوب» استقبال می‌کنند و به آنها بها می‌دهند. کارمندان آینده درخواستهای شفاف و معقول خواهند داشت، و خواهان آن خواهند بود که به خدماتی که ارائه می‌کنند بازخوردهای منظم و قابل استفاده‌ای تعلق بگیرد، آنها دوست خواهند داشت که

عکس‌العمل‌های مدیران در تناسب کامل با رفتاری باشد که از آنها سرزده است. (تشویق) همچنان باعث تحرک و پیشرفت کارکنان و (تنبیه) کماکان انگیزه کم کاری و توقف آنان خواهد بود. این حقیقتی است که اگر از آن غفلت کنیم به استقبال مخاطرات بزرگ رفته ایم و اگر به کارش بیندیم موفقیت خود را تسهیل کرده ایم. { "beginslide id="۱۳۳" title="Work in the modern world "Through" The Prism of Human Collectivity" Huck Gutman William Wordsworth tells us that it is only in retrospect that one can sort out what has been most significant, most telling, in our experience. In his epic poem The Prelude he writes, There are in our existence spots of time, Which with distinct preeminence retain A renovating virtue and says that it is to these "spots of time" that we return, again and again, for emotional nourishment, for a sense of what the world is and who we ourselves are within that world. Recently, I had business which took me to New York City for a week. I attended an academic seminar which was far livelier and more engaged than most intellectual affairs. I found the time to visit two of the world's great museums, the Metropolitan Museum of Art and the Museum of Modern Art. On the weekend I saw a Broadway show. One of the great pleasures of modern life is walking in and through large cities. When I taught for five months at Calcutta University, for instance, I often spent an hour, or two, or three, walking through the streets of Kolkata, walking and watching. More than those who only ride in cars or taxis might expect, a city lives on its streets. A great cross-section of people pass by. One has glimpses of family life, of what is for sale and what people buy, of the great diversity of class and caste and dress and gesture that comprise the populace of a contemporary urban setting. There are continuities with the past to be seen, and as well auguries of the various futures struggling to be born. So, in New York, with the long summer days, I had wonderful opportunities to walk through that city's streets, sometimes staying up till past midnight as I moved from one downtown district to another. I had a Wordsworthian "spot of time" in New York, and it was not in a museum or a fine restaurant. It occurred as I wandered the streets of upper Manhattan — walking leisurely towards a museum with no particular timetable in mind. As I walked, I passed a dry cleaner's shop. At its front, immediately behind a large plate glass window, was a man ironing a shirt. I stopped and watched. (I should mention that I like ironing my own shirts. In America, ironed shirts are an expensive luxury unless one does it oneself and I have found that the repetitive motions of ironing, and the concentration required to assure that one irons wrinkles out and not in, is a restful activity. For me.) He ironed, and I watched. And watched. He ironed one shirt, then a second. There was a defined progression for each shirt. First, he sprayed

the shirt lightly with water to dampen it. Then, as he ironed each successive portion of the shirt he sprayed on a light dose of starch to make the fabric stiffer. He proceeded to iron the collar, then carefully laid out each sleeve and ironed them, one at a time. Then he starched and ironed one half of the shirt, placed flat on his white-cotton clad ironing table. When he was done, he lightly touched the iron to the middle of the collar at the back of the neck — just a small crease so it would fold properly. He hung the shirt on a hanger, and proceeded to the next. I, an amateur, iron quickly. He, a professional, did not. He

took care, making certain that each sweep of the iron made a flat expanse of brilliant white fabric. As I watched him, I realized I was receiving instruction in how to iron properly.

The man in the window was of early middle age, seemingly of Central American background. He was totally focused on his work. (Only when I left, and bowed my head slightly in dual acknowledgement of his excellence and my gratefulness at being allowed to watch him, did he indicate by a small smile and a brief nod of his head that he had been aware of my presence.) So that was it, my “spot of time,” my peak experience. A

moment — ۱۵ minutes, actually — of observing menial work in the modern city. Only the work was not menial, even though its status, and no doubt the ironer’s pay, were low. The man I watched took great care with what he did, and seemed in a quiet and unobtrusive way to be proud that he ironed shirts well. Would a customer have noticed if he ironed more quickly, and the shirt were not as perfect as he strove to make it? I doubt it. But the man who ironed worked to a different standard. If his labor was worth doing, it was worth doing well. He seemed to understand what Wallace Stevens, the American modernist

poet, meant when he began his great lyric *Of Modern Poetry* with the fragment, “The poem of the mind in the act of finding/ What will suffice.” For the man in the window, ironing, doing his work well, was the lynchpin on which the entire world depended. Ironing a shirt — to most observers scarcely a world-shattering event — was, nonetheless, the entire universe writ small, a synecdoche, a part standing for the whole, of the heroic stature of human existence. Is that too strong a statement, a poeticizing of an

ordinary urban sight? (I have seen men ironing in the streets of Kolkata, only without the protection of that glass window I was too self-conscious to stop and observe closely. I have seen people ironing in Paris, and in the back room of laundries in my own hometown.) The Stevens’ poem about modern poetry I cited above ends,

It mustBe the finding of a satisfaction, and mayBe of a man skating, a woman dancing, a womanCombing. The poem of the act of the mind. It

could as well have added “a man ironing”. Stevens understood that in the gestures of modern life we create a place for ourselves in the world in which we live and thus we find ourselves. For several months the dire situation in America — a senseless war, an assault on civil liberties, a fraying economy, a drive towards oligarchy — has been so depressing that I have not known how to address it in print. Nor do I want to do so, now. For the moment, even in the midst of bad times, I want to acknowledge simply that human labor continues, and that labor has its dignity. The man ironing with such self-contained pride in his work makes a gesture that is appropriate for all of us. It is of course not enough, just by itself: we all have political roles to play, for society is ours and not the sole possession of a ruling class or small group of political professionals. But doing our work with attentiveness, doing it well, taking pride in whatever work we do in the human community, is the bedrock on which all human society and culture rests. Wallace Stevens wrote poems my Central American acquaintance irons. Work, prideful work, in the world.

When he reached ۵۰, the Chilean poet Pablo Neruda decided he should write not just for the literary world, but for his neighbors. The Orissan poet Jayanta Mayapatra made a similar decision a number of years ago when he decided to write in Oriya, so his neighbors could read and understand what he wrote. In Neruda’s case, he turned from writing poems of love — he was one of the greatest love poets of the just-concluded century — and Latin American epics, to writing odes about the simple objects that surround us in daily life: tomatoes, lemons, bicycles, socks. The first of these new odes was The Invisible Man. In it, Neruda begins by telling us how he admires the old poets, those who write of how they love, how they feel when they walk through the streets — but that on the streets those poets write about, no one else exists. All people other than the poet and his lover are invisible. Neruda himself walks through streets populated by people — everyone passes by, and everyone tells me something, look at all the things they do! They cut wood, string electric lines, bake bread late into the night, our daily bread, with an iron pick they pierce the entrails of the earth — but like each of us he is too busy to celebrate these people all around him who do their work and live their lives. “As I walk by, things/ask me to sing them, but I haven’t time,” he laments. But then he realizes — Neruda would have no trouble, no trouble at all, understanding why I was so impressed with the man ironing in that New York City window — that he must celebrate them. I want them all to live through my life, to sing through my song I am not important I have no time for my own affairs, night and day I must write down what’s happening, not forgetting anyone.

I quote Neruda because he understands so deeply, so fully, what I saw in the man ironing: each of us has work to do and a life to live, and we are fully alive when we do our work and inhabit our lives, even if our work is ironing. Neruda's poem is a song to solidarity, "the song of the invisible man/ who sings with all men." I cannot claim as much for myself. It was not solidarity I felt on the street as I watched a man ironing, but a sense of the fullness of work, how an embrace of work can fill our lives. The man I watched was as good at what he did as the finest batsman or actor or political figure, and took pride as least as great as they in doing his work well. He exemplified for me, also, the pleasure of cities, the exciting sense of sharing, that Neruda so lyrically shapes for us. When I get up the night is gone, the street has awakened before me, the poor girls of the neighborhood are on their way to work, fishermen are returning from the sea, miners in new shoes are going down into the mines everything's alive everyone's hurrying to and fro, and I scarcely have time to get into my clothes, I must run: no one must pass by without my knowing where's he's going, what he's doing. Perhaps what I felt was not just the pride of work, but a sense of solidarity as well. For we are, each of us, joined with one another in this vast enterprise called life, and the work we do — and do well — is what connects us to the human collectivity. The writer is a professor of English at the University of Vermont. {endslide

ارزیابی چابکی سازمان با استفاده از منطق فازی

دکتر علی ملا حسینی - شهرزاد مصطفوی چکیده: تغییر، یکی از بزرگترین خصوصیات سازمانها و موسسات در حوزه رقابتی امروز است. چابکی توانایی سازمان برای تغییر است تا فرصتهایی را که براساس این تغییر ایجاد می شود مورد بهره برداری قرار دهد. سازمان چابک سازمانی است که می تواند تغییر کند و خود را با تغییرات محیطی همچون یک استراتژی پیروز مندانه وفق دهد؛ در حالی که تحقیقات زیادی در مورد اینکه چابکی چیست و چگونه سازمانها می توانند چابک باشند، انجام نشده است. ولی همیشه پاسخ به چنین سئوالاتی برای متخصصان و برای تئوری پردازان چابکی سازمانی بسیار حیاتی است. با این وجود متأسفانه کارهای کمی در مورد اندازه گیری چابکی سازمان انجام شده است اندازه گیری شاخص برای برنامه ریزی استراتژیک و تعیین میزان چابکی کنونی سازمان و تعیین نیاز سازمان به چابکی و شناسایی این شکاف و ایجاد فرمولی برای پرکردن این ضعف ضروری است. محاسبه شاخص چابکی همان گونه که تعریف شده، بسیار مشکل است، زیرا باید در بطن تغییر این اندازه گیری انجام شود. بیشتر شاخصهای چابکی رویکردی گذشته گرا دارند یک روش متفاوت برای اندازه گیری چابکی استفاده از پیچیدگی به عنوان یک شاخص جایگزین برای اندازه گیری چابکی است. بنابراین چون چابکی یک تغییر غیر قابل پیش بینی است این رویکرد دیگر مناسب نخواهد بود اگر چه روش های دیگر اندازه گیری چابکی نیز این ضعف را دارند در صورتی این مشکل حل می شود که اطلاعات کافی تجربی برای نشان دادن اینکه پیچیدگی با چابکی مشابه است در دسترس باشد و این محدودیت این روش است. اما منطق فازی روشی دیگر است که ابزار بسیار مناسبی برای تصمیم گیری در اختیار قرار می دهد. بنابراین مشروح این مقاله شاخص

مناسبی برای اندازه‌گیری چابکی با روش منطق فازی که روش مطمئن تری است را بیان می‌دارد. مقدمه موضوع تغییر موضوعی تازه نیست اگر به گذشته باز نگریم در می‌یابیم که از قرن پنجم پیش از میلاد سه مکتب فلسفی معتبر یونان مسئله تغییر را مطرح کرده بودند. امروزه سازمانهای زیادی در مواجهه با افزایش رقابت حاصل از نوآوریهای تکنولوژیک و محیط‌های متغیر بازار و تغییر در تقاضای مشتریان قرار گرفته‌اند. این وضعیت بحرانی موجب تغییرات اساسی در اولویتها، دیدگاههای استراتژیک و رسالت استراتژیک در بازار رقابتی افزایشی و توسعه و بهبود انعطاف پذیری و مسئولیت پذیری سازمانی شده است: به نظر می‌رسد که با داشتن پیش آگاهی نسبت به تغییر، تصور آن و از آن فراتر پذیرش وقوع قطعی تغییر به جای هراس از آن بهتر می‌توانیم مسیر تغییر را تعیین کنیم و حتی خود عامل تحقق آن باشیم. در دهه گذشته بیشتر سازمانها ساختار دهی دوباره و مهندسی مجدد را در جواب به چالشها و تقاضاها در پیش می‌گرفتند؛ اگر چه که همیشه هم موفقیت آمیز نبوده است. اساس و بنیان سازمان چابک در یکپارچگی سیستم اطلاعاتی، تکنولوژی افراد، فرایندهای تجاری و تجهیزات در سازمان هارمونیک برای پاسخگویی سریع به اتفاقات و تغییرات محیط است. در واقع سازمان چابک نه تنها تمام شکل فعالیتهای سازمان را در بر می‌گیرد، بلکه با زنجیره ارزش آن سازمان نیز در ارتباط خواهد بود. سازمان چابک به طور کلی می‌تواند باعث کاهش هزینه‌های تولیدی و افزایش سهم بازار، ارضای نیاز مشتریان آماده سازی برای معرفی محصول جدید ارزیابی و تخمین فعالیتهای فاقد ارزش افزوده و افزایش رقابت سازمان شود. از این رو سازمان چابک به عنوان پارادایم سازمان قرن ۲۱ طرفداران بسیاری دارد و به عنوان یک استراتژی موفقیت آمیز در بازارهای رقابتی با تغییرات سریع نیازهای مشتریان شده است. اگر چه توانایی ایجاد سازمان چابک با آن سرعتی که مورد نظر بوده، حاصل نشده است، چون توسعه تکنولوژی برای مدیریت سازمان چابک هنوز در مرحله رشد است. از این رو در سازمان چابک سوالات مهم زیادی در ارتباط با چابکی باید پرسیده شود، همچون چابکی چیست و چگونه اندازه‌گیری می‌شود؟ چگونه سازمانها می‌توانند به داشتن آن پی ببرند با این حال که شاخصهای مناسبی برای اندازه‌گیری آن وجود ندارد و اینکه چگونه و تا چه حدی ویژگیهای سازمان می‌تواند بر عملکرد تجاری آن تاثیر بگذارد؟ چگونه می‌توان چابکی را با قدرت رقابتی مقایسه کرد؟ اگر یک سازمان بخواهد چابکی خود را بهبود ببخشد چگونه می‌تواند موانع اصلی را برای بهبود شناسایی کند؟ چگونه می‌شود در دستیابی موثر به چابکی نقش داشت؟ پاسخ به این سوالات برای متخصصان و تئوری پردازان طراحی سازمان چابک بسیار حیاتی است. البته تنها تلاشی که برای اندازه‌گیری چابکی به عنوان یک ویژگی ساختاری سیستم انجام شده، در شاخص گراسون مشهود است. گراسون مدل سازی چابکی سازمان مجازی و ارتباطات آن را پیشنهاد داده است: ساختن یک گراف از ارتباطات که مشکلات موجودیتها را نشان می‌دهد. او در این مدل تعداد نقش آفرینان و روابط میان آنها را شناسایی کرده و به این نتیجه رسیده است که اگر آنها افزایش پیدا کنند پیچیدگی و به تبع آن چابکی نیز افزایش پیدا می‌کند. شاخص پیچیدگی بیشتر افراد یک ادراک ذاتی از پیچیدگی دارند. پیچیدگی نه تنها از اندازه سیستم بلکه روابط داخلی اجزای سیستم (که رفتار آنها را قابل پیش بینی نیست) نشئت می‌گیرد. این مسئله تازه‌ای نیست که محققان در تلاش برای اندازه‌گیری آن باشند. رویکرد اصلی در مقابل اندازه‌گیری پیچیدگی سیستم بر اساس اندازه‌گیری آنتروپی است. مفهوم آنتروپی تغییرات بسیاری داشته است. یک تعریف آن است که آنتروپی میزان اطلاعات لازم برای شناسایی وضعیت سیستم در هنگام اندازه‌گیری پیچیدگی است. سیستم‌های پیچیده تر زیر سیستم‌های بیشتری دارند و همچنین روابط خطی و غیر خطی که نیاز به اطلاعات بیشتری برای تعیین وضعیت آنها در هر لحظه از زمان وجود دارد. شاخص آنتروپی اطلاعات، تابعی از احتمالات حالت است (Pi) نه شرایط. آنتروپی، اطلاعات بیشتر از یک مجموعه ترکیبی از راه‌های جامع و کامل با احتمال وقوع آنهاست که فرمول آن به صورت زیر است: (البته این فرمول در شرایطی است که سیستم کاملاً غیر قابل پیش بینی است.) [۱۱] (I تابعی زنجیره‌ای از اطلاعات است) اندازه‌گیری چابکی با منطق فازیهدف اندازه‌گیری چابکی و شناسایی موانع اصلی بهبود چابکی، کمک به مدیران برای دستیابی بهتر به یک سازمان چابک است. برخی دیگر از

نویسندگان، از روش فازی و روشهای یکپارچه شاخصهای چابکی را پیشنهاد کرده اند. آنها شاخص چابکی را به عنوان ترکیبی از سطوح اندازه گیری ظرفیتهای چابکی تعریف کرده اند. از این رو سطح چابکی کامل یک سازمان (I) به این صورت اندازه گیری می شود: (شاخص چابکی) وقتی Aij سطح چابکی از ظرفیت [سازمان است بنابراین سطح مرتبط سازمانی می تواند به وسیله استاندارد سازی تمام سطوح چابکی کامل از سازمانهای رقابتی به دست آید. دیگر روشهای اندازه گیری بر اساس فرایندهای سلسله مراتب تحلیلی ایجاد شده است. با استفاده از این روشها ارزیابی کنندگان یک تکنیک مقایسه ای برای مقایسه ظرفیت های چابکی مورد استفاده قرار می دهند. در نهایت این ارزیابی کل ظرفیتهای شاخصهای چابکی را برای هر شرکت ترکیب می کند. اولویت تفاوت های سازمان یا تفاوت های تولیدی می تواند به وسیله مقایسه چابکی سازمانهای مختلف و فعالیتهای تولیدی تشخیص داده شود. از این رو براساس ویژگیهای عادی تولید محصول اگر Ri و Wi را شاخص چابکی و وزن هر ظرفیت چابکی در نظر بگیریم، شاخص چابکی، به صورت زیر تعریف می شود: (شاخص چابکی) این روش از نظر اجرا بسیار راحت است و توجه آن بر روی موارد مهم است. بیشتر معیار های چابکی به وسیله عبارات زبان شناختی تعریف شده که به وسیله احتمال چند گانه و ابهام طبقه بندی شده اند. پس امتیاز دهی به تکنیک های بالا همواره می تواند مورد انتقاد قرار گیرد، چون ملاک استفاده شده برای امتیاز دهی ظرفیتهای چابکی دارای این محدودیتهاست: ۱- چنین تکنیکی ابهام و احتمال زبان شناختی را در ارتباط با قضاوت در مورد یک عدد در نظر نمی گیرد. ۲- قضاوت هدفمندانه، انتخاب ارزیابی کنندگان تاثیر زیادی را بر این روشها خواهند داشت. اگر چه منطق فازی از ابزارهای سودمند برای مسائلی است که شاخصهای آنها مبهم و غیر معلوم است، اصول فازی و وسایل ارزیابی می تواند برای عبارات زبان شناختی استفاده شود. هر اصطلاح زبان شناختی می تواند در ارتباط با عضوی از تابع باشد. منطق فازی با ایجاد فرضیه های جهانی در مورد عدم وابستگی جامعیت، انحصاری بودن شواهد مرز ابهام در تعاریف را مورد پذیرش قرار می دهد. این مسئله این امید را ایجاد می کند که سنجشهای کیفی در تصمیم گیری استفاده شود، چون معمولاً بسیار مهم هستند. منطق فازی کاربرد وسیعی در تصمیم گیری مدیریت پیدا کرده است. با این دیدگاه برای یاری دادن مدیران برای دستیابی به یک سازمان چابک، یک مدل براساس منطق فازی پیشنهاد شده است و به عنوان ابزار اندازه گیری چابکی سازمان و شناسایی موانع اساسی بهبود سطح چابکی مورد استفاده قرار می گیرد. در این رویکرد رتبه بندی عملکرد و اهمیت اوزان ظرفیتهای متفاوت چابکی به وسیله متخصصان در اصطلاحات زبان شناختی بیان شده است. بنابراین از اعداد فازی مناسب برای نشان دادن ارزشهای زبان شناختی استفاده می شود و عملیات ساده ریاضی برای یکسان کردن این اعداد فازی به یک عدد فازی به کار گرفته می شود که به این عدد شاخص چابکی فازی گفته می شود. (FAI) همچنین این شاخص چابکی فازی با عبارات مناسبی ترکیب و باعث شده است که سطح چابکی در عبارات زبان شناختی بیان شود. بعد از آن شاخص اهمیت عملکردی فازی (FPII) است که هر ظرفیت چابکی را برای کمک به مدیران جهت شناسایی عوامل اصلی در نظر می گیرد و برای مدیران سازمانها عمل مناسب برای بهبود سطح چابکی را پیشنهاد می کند. الگوی مفهومی چابکی سازمانهدف سازمان چابک ایجاد رضایت برای مشتریان و کارمندان است. یک سازمان ضرورتاً دارای مجموعه ای از ظرفیتهای برای پاسخگویی به تغییرات در محیط تجاری است. اگر چه وضعیتهای تجاری در بیشتر شرکتها خودشان را در انبوهی از تقاضاهای غیر قابل پیش بینی می یابند، پس افزایش سریع چابکی لازم و ضروری است. چابکی ممکن است به عنوان توانایی سریع یک سازمان در پاسخگویی به تغییر در بازار و تقاضای مشتریان تعریف شده باشد. برای اینکه یک سازمان به چابکی دست یابد، باید ایجاد کنندگان چابکی در آن سازمان وجود داشته باشند. با این دیدگاه به ادبیات موضوع، نویسندگان یک الگو مفهومی را برای چابکی سازمان بسط داده اند که در شکل (۱) نمایش داده شده است. اصلی ترین نیروی محرک چابکی، تغییر است. اگر چه تغییر چیز جدیدی نیست، ولی تغییرات امروز در مقایسه با گذشته با سرعت بالاتری در حال روی دادن هستند. تلاطم و عدم اطمینان در محیط تجاری دلیل اصلی شکست صنایع مختلف است، مخصوصاً

صنایع تولیدی. تعداد تغییرات و نوع آنها، ویژگیها و خصوصیاتشان نمی تواند براحتی تعیین شود و شاید فقط تعریف شدنی باشد. سازمانهای مختلف با ویژگیهای خاص و موقعیتهای متفاوت تغییرات مختلفی را تجربه کرده اند که این تغییرات خاص هستند و شاید در نوع خود بی نظیر باشند ولی ویژگیهای معمولی در تغییرات برای هر سازمانی اتفاق می افتد. حوزه های اصلی تغییر در محیط تجاری به صورت زیر طبقه بندی شده است: تغییرات سریع بازارها که به علت رشد سریع آنها و معرفی محصولات جدید و کوتاه شدن عمر محصولات. وجود رقابت شدید به علت تغییرات شدید بازار، افزایش فشار هزینه ها، رقابت های بین المللی. تغییر در نیاز مشتریان به واسطه وجود تقاضای عادی، بالا رفتن کیفیت و زمان کوتاهتر تحویل محصولات. رشد تغییرات تکنولوژیک با معرفی محصولات جدید و سیستم های یکپارچه (نرم افزاری و سخت افزاری). تغییر در عوامل اجتماعی به واسطه موانع محیطی، فشار کار و انتظارات کاری و فشارهای منطقی. از نگاه استیفن رابینز تغییرات به صورت زیر طبقه بندی می شوند: ماهیت نیروی کار؛ تکنولوژی؛ ضربه های اقتصادی؛ رقابت؛ روند اجتماعی؛ سیاست های جهانی. سازمان چابک بیشتر در مورد تغییر و عدم اطمینان و غیر قابل پیش بینی بودن محیط تجاری نگران است و سعی در نشان دادن واکنش صحیح در این شرایط دارد. از این رو سازمان چابک نیاز به ظرفیتهای موجود بالقوه و تطابق برای مواجهه با این تغییرات، عدم اطمینانها در محیط تجاری دارد. این ظرفیتهای شامل ۴ عنصر اصلی هستند: (۱) قدرت پاسخگویی (واکنش): توانایی شناسایی تغییرات و پاسخگویی سریع به آنها جهت برطرف سازی آنها. (۲) رقابت: توانایی دستیابی موثر و کارا به اهداف و رسانتهای سازمان. (۳) انعطاف پذیری/ قدرت پذیرش: توانایی پردازش فرایندهای مختلف و دستیابی به اهداف گوناگون با امکانات یکسان. (۴) سرعت/ چابکی/ تیزی: توانایی انجام فعالیتهای در کوتاهترین زمان ممکن. با استفاده از این ۴ اصل یک متدولوژی برای ترکیب آنها به یک سیستم مرتبط و یکپارچه ایجاد شده است و همچنین از آنها به عنوان ظرفیتهای رقابتی استراتژیک نیز نام برده شده است. بنابراین اگر یک سازمان می خواهد چابک باشد، باید این ۴ اصل را در نظر داشته باشد. دستیابی به چابکی نیاز به واکنش نشان دادن در بعد استراتژیها، تکنولوژیها، افراد و فرایندهای تجاری است. بدین ترتیب تمام حوزههای سازمان نیاز به داشتن حامیان چابکی برای پاسخگویی موثر به تغییرات بازار دارند. در گذشته برای کمک به مدیران در دستیابی به چابکی سازمان مطالعات زیادی برای شناسایی وسایل چابکی که مدیران سازمان می توانند آنها را بر طبق استراتژی سازمان، فرایندهای تجاری و سیستم های اطلاعاتی انتخاب کنند، انجام شد. به عنوان ۴ عنصر جزئی در چابکی شناسایی شد: تحویل ارزش به مشتریان؛ آمادگی در مواجهه برای تغییر؛ ارزش گذاری برای دانش و مهارت انسانی؛ ایجاد همکاران مجازی. علاوه بر آن مجموعه ای از ۳۲ رکن چابکی، همانگونه که در (جدول ۱) لیست شده است پیشنهاد شد که شامل ۴ بعد است: رقابت مدیریت مرکزی، سازمان مجازی، توانایی مهندسی مجدد و دانش سازمانی. این ارکان به عنوان جنبه های چابکی پیشنهاد شده است و برای تعیین رفتار کلی سازمان استفاده می شود. رویکرد ارزیابی چابکی فازی چارچوب ارزیابی چابکی فازی (FAE) که در شکل ۲ نمایش داده شده است از دو قسمت اصلی تشکیل شده است. قسمت اول ارزیابی محیط عملیاتی تجاری است و شناسایی ظرفیتهای چابکی آن. قسمت دوم این چارچوب ارزیابی ظرفیتهای چابکی و ترکیب کردن رتبه بندی و اوزان آنها برای رسیدن به شاخص چابکی فازی (FAI) یک سازمان چابک و تطبیق دادن آن با سطح چابکی مناسب و ایجاد تحلیل بهبود است که گامهای اجرایی آن به صورت زیر ارائه شده است: ۱. انتخاب معیاری برای ارزیابی. ۲. تعیین یک مقیاس مناسب برای ارزیابی رتبه عملکردی و اهمیت اوزان برای ظرفیتهای چابکی. ۳. اندازه گیری عملکرد و اهمیت ظرفیتهای چابکی با استفاده از روشهای زبان شناختی. ۴. نزدیک شدن به عبارات چند گانه با استفاده از اعداد فازی. ۵. جمع کردن رتبه های فازی با اوزان فازی برای دستیابی به شاخص چابکی فازی سازمان. ۶. جور کردن شاخص چابکی فازی با سطحی مناسب و مطلوب. ۷. تحلیل و شناسایی موانع اصلی بهبود. نتیجه گیر یا گر چه FAI (شاخص فازی چابکی) به وسیله رویکرد منطق فازی در عبارات ارزشی بیان شده است، اما رتبه بندی مذکور یک تصویر کلی از احتمالات مرتبط را نشان می دهد. از این رو این

روش به تصمیم گیرندگان درجه بالایی از انعطاف پذیری در تصمیم گیری را ارائه می دهد. با این حال که استفاده از روش فازی از سایر روشها بهتر است، ولی استفاده از آن محدودیتهایی را نیز به همراه دارد و آن این است که عناصر تابع چند متغیره به درک مدیریتی تصمیم گیرندگان وابسته است. پس تصمیم گیرنده باید در سطح استراتژیک سازمان باشد تا بتواند اهمیت تمام جنبه ها مانند استراتژی و بازاریابی و تکنولوژی را درک کند. با وجود مشکلات محاسبه میانگین اوزان فازی توسط مدیران اگر این محاسبات انجام شود در کاهش زمان صرف شده و احتمال خطا برای مدیران بسیار موثر خواهد بود. به طور خلاصه استفاده از این روش دارای مزایای بسیاری است که می تواند برای تصمیم گیرندگان سازمانی بسیار حیاتی باشد: به تحلیلگران اطلاعات ارزشمند و واقعی ارائه می کند. FAI (شاخص فازی چابکی) میزانی از ارزشها را بیان می کند که یک تصویر کلی در مورد احتمال چابکی سازمان و اطمینان از تصمیم اتخاذ شده می دهد. به شکل سیستماتیک عوامل ضعیف را در سازمان شناسایی می کند و ابزاری در اختیار مدیران قرار می دهد تا به وسیله آن طرحهایی برای بهبود شرایط ارائه کنند. این مدل ساختاری را برای واکنش نشان دادن در مقابل محیط ارائه می کند و اثر عدم اطمینان را بر روی هر یک از عوامل محاسبه و ارزیابی دقیقی ارائه می کند. منابع: ۱- فرانسواز کوریلسکی بیلار - از میل به تغییر تا لذت تحقق آن - ترجمه: الهه رضوی - انتشارات سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۷۸)

Sharifi, H., Zhang, Z., ۱۹۹۹. A methodology for achieving agility in manufacturing-۲ organization: An introduction. International Journal of Production Economics ۶۲, ۷-۲۲-۳

استیفن پی رابینز - رفتار سازمانی جلد سوم - دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی - دفتر پژوهشهای فرهنگی (۱۳۷۸)

Machacha, L.L., Bhattacharya, P., ۲۰۰۰. A fuzzy logic-based approach to project-۴ selection. IEEE Transactions on Engineering Management ۴۷ (۱), ۶۵-۷۳.۵-Beskese, A.,

Kahraman, C., Zahir, Z., ۲۰۰۴. Quantification of flexibility in advanced manufacturing systems using fuzzy concept. International Journal of Production Economics ۸۹ (۱), ۴۵-۵۶۶-

Goldman, S.L., Nagel, R.N., Preiss, K., Dove, R., ۱۹۹۱. Iacocca Institute: ۲۱st Century Manufacturing Enterprise Strategy, An Industry Led View, vols. ۱ & ۲. Iacocca Institute, Bethlehem, PA.

Guesgen, H.W., Albrecht, J., ۲۰۰۰. Imprecise reasoning in geographic information systems. Fuzzy Sets and Systems ۱۱۳, ۱۲۱-۱۳۱

رموز بلندآوازی شرکت‌های چینی

احمد الهیاری

چکیده: فراگیر شدن نامهای تجاری چینی در بازارهای جهانی در سالهای اخیر اتفاقی نیست بلکه حاصل اتخاذ رویکردی معقول و متفاوت در عرصه مناسبات سیاسی و تجاری از سوی دولتمردان و کارآفرینان چینی است. نوشتار

حاضر کارراهه های استراتژیک چینی ها برای طی مسیر از بی نام و نشانی تا بلندآوازی جهانی را مورد کاوش قرار می دهد تا آموزه مناسبی برای دولتمردان و شرکتهای ایرانی برای جهانی شدن فراهم سازد. برپایی نامهای تجاری مشهور جهانی فرایندی پیچیده و مسیری ناهموار است که سهولتی برای دستیابی به آن متصور نیست. مقدمه سازمان توسعه و همکاری اقتصادی در گزارشی اعلام کرده است که چین در پنج سال آینده با پیشی گرفتن از آمریکا و آلمان جایگاه بزرگترین صادر کننده جهان را به خود اختصاص می دهد. اقتصاد روستایی چین در حال تبدیل شدن به یک اقتصاد صنعتی است. چین می خواهد از یک سرمایه گذار

منفعل به فعال دارای فرصت برای به دست آوردن درآمدهای بسیار از بازار آمریکا تبدیل شود. با این حال، برخی معتقدند این دوره به سهولت آغاز نخواهد شد جهش از یک شرکت رقابت کننده از طریق مزیت‌های هزینه‌ای به شرکتی دارای نوآوری‌های تکنولوژیک، نام تجاری قوی، بازاریابی و شبکه توزیع جهانی بسیار دشوار است. شرکت‌های چینی یا به عبارتی پیمانکاران فرعی سطح دوم و سوم دیروز، قصد دارند نام‌های تجاری آینده را در اختیار داشته باشند. «ساخت چین» در برابر «ساخت آمریکا» و «ساخت ژاپن» قد علم خواهد کرد. اکنون صادر کنندگان قدرتمند چینی اهداف جاه طلبانه تری دارند و آن عبارت است از فروش کالا تحت نام تجاری خویش و مجهز شدن برای کسب سودهای عالی که نام تجاری به همراه خود می‌آورد. این نوشتار تلاش دارد تا با بهره‌گیری از نمونه‌های واقعی دنیای کسب و کار مسیر حرکت چینی‌ها را به تصویر کشد. برای این منظور تعداد زیادی از مقالات و کتابها مورد بررسی قرار گرفته است. اراده ملی برای ترویج نام‌های تجاری چینی‌سازندگان چینی به رغم رونق بسیار در فروش داخلی و خارجی لزوماً شاهد افزایش سود خویش نیستند. دلیل این امر را بایستی در تمرکز سازندگان چینی بر ساخت کالا برای مارک‌های دیگر، در برخی موارد صدور کالا با نام‌های جعلی و غفلت از صدور کالاهای دارای فناوریهای سطح بالا تحت نام تجاری خویش جستجو کرد. بسیاری از کالاها با برچسب و نشان تجاری خارجی به خارج از چین منتقل می‌شوند. از طرفی وزارت بازرگانی چین طی گزارشی اعلام کرد صادرات چین عمدتاً شامل محصولات مصرفی است و تنها تعداد اندکی از نام‌های تجاری چین در صادرات جهانی حضور دارند. شرکت‌های بزرگ چینی مجبورند استراتژی‌هایی برای جهانی شدن پدید آورند. آنها دریافته‌اند که درآمدهای اندک از طریق تولید ارزان و بی‌نام و نشان به سفارش شرکت‌های معظم جهانی بایستی جای خود را به ثروت آفرینی ملی از طریق صدور کالاهای دارای فناوریهای بالا- و تحت نام تجاری خود دهد. ارزش نام تجاری قابلیت برای فروش محصولات آنان با قیمتی بالاتر به طور مستقیم به مشتریانی است که خواهان پرداخت به مارک‌های شناخته شده هستند. دولت چین با درک ضرورت صدور محصولات با نام تجاری چینی، طبعه دار این حرکت شده است. دولت چین در سال ۲۰۰۱ تصمیم به ترغیب شرکت‌های چینی گرفت تا به توسعه نام تجاری خویش در بازارهای جهانی بپردازند. وزارت بازرگانی از شرکت‌های چینی خواسته است تا به صدور محصولات با نام‌های تجاری معروف خویش و ترویج جهانی آن مبادرت ورزند. به هر منطقه و نیز هر صنعتی دستور داده شده است تا نام تجاری معروف مربوط به خود را پدید آورد. آنان بایستی گروهی از نام‌های تجاری مشهور را پرورش دهند که از نفوذ بین‌المللی برخوردار باشند. در سال ۲۰۰۱ «اداره دولتی نظارت کیفیت، بازرسی و قرنطینه» به همراه موسسه «ناظر کیفی مصرف کنندگان» قواعدی را برای ارزیابی چگونگی مدیریت نام‌های تجاری شرکت‌های دولتی چینی اعلام کردند و بدین ترتیب پایه گذار «کمیسیون ملی برای ترویج نام‌های تجاری» شدند. در این راستا دولت موظف گردید تا نقشی کلیدی در تشویق شرکتها برای اجرای استراتژی ملی ایجاد نام‌های تجاری ایفا کند. کمیسیون یاد شده سالانه اقدام به ارزیابی نام‌های تجاری جدید و برتر ملی بر اساس معیارها و قواعدی مشخص می‌کند تا زمینه برای مدیریت، ترویج و توسعه نام‌های تجاری چینی فراهم شود. مدیر این کمیسیون معتقد است که «پرورش نام‌های تجاری برتر نه تنها وظیفه خود کارآفرینان است بلکه قسمتی از کار بر عهده دولت است». ایجاد محصولات دارای نام تجاری برتر به شدت نیازمند راهنمایی و تقویت شدن از سوی دولت است. این کمیسیون قصد دارد تا از طریق مجموعه‌ای از ارزیابیها به ترویج و حمایت ملی از شرکتها و محصولات معروف چینی بپردازد و «استراتژی نام تجاری برتر» (Top-Brand Strategy) را عملیاتی سازد. استراتژی نام تجاری برتر شرکتها را تشویق می‌کند تا جایگاه جهانی نام‌های تجاری خود را ارتقا دهند. هدف نهایی استراتژی یاد شده شکل‌گیری گروهی از نام‌های تجاری رقابتی و با نفوذ چینی است. مقامات چینی در حال آماده‌سازی ۱۰۰ تا ۱۵۰ شرکت هستند که به خارج از کشور راه یافته و وارد یک رقابت بین‌المللی شوند. بر اساس برنامه ریزی کمیسیون نام‌های تجاری داخلی بایستی به قدری از کفایت برسند که در زمره ۵۰ شرکت برتر جهانی طی ۳ تا ۵ سال قرار گرفته و به رقابت در عرصه جهانی بپردازند علاوه بر کمیسیون ملی، بیش از ۳۰ ایالت و منطقه

خودمختار در چین موسساتی از این دست برای ترویج و تقویت نامهای تجاری چینی با بیش از ۶۰۰۰ نوع محصول پدید آورده‌اند. بیشتر شرکتهای چینی هنوز درک مناسبی از جا انداختن (Positioning) یک نام تجاری ندارند. چین از مزیت‌های هزینه‌ای برخوردار است اما مدیریت نام تجاری و خدمات بازرگانی هنوز در چین مناسب نیست. برای نفوذ در بازار آمریکا، قدرت نام تجاری یک ضرورت اساسی است. آنان می‌دانند که بایستی به سودهای بیشتری دست یابند که منبعث از نام تجاری آنها است. چینی‌ها دریافته‌اند که پدید آوردن جایگاه مناسب جهانی برای عبارت «ساخت چین» با تولید محصولات نیروبر (Labor Product) و صرفا ارزان امکان پذیر نیست. تعدادی از شرکتهای چینی اهداف جاه طلبانه جهانی خود را بدون خجالت بیان می‌کنند. یک سخنگوی نینگوبرد (Ningobird) یکی از بزرگترین سازندگان تلفن همراه بیان می‌کند: «هدف آینده ما تبدیل شدن به یکی از ۳ سازنده جهانی تلفن همراه است». ژانگ (Zhang) رئیس شرکت چینی و پرآوازه هایر (Haier) خویش را «جک ولش» دیگری می‌نامد تا آنجا که به تقلید از کتاب «راه جنرال الکترونیک» کتابی موسوم به «راه هایر» منتشر کرده است. همزمان با تلاش شرکتهای چینی برای جهانی شدن تعداد زیادی از چینی‌ها روانه دانشکده‌های بازرگانی اروپا، استرالیا و آمریکا شده‌اند تا شیوه‌ها و ترفندهای آنان را در برند سازی بیاموزند. آیا اراده ملی دولتها و شرکتهای برای تسخیر بازارها کافی است؟ یک اقتصاد در حال رشد ناگزیر از پدید آوردن چند ملیتی‌هاست. انگلیس و آمریکا این کار را کرده‌اند. ژاپن و کره نیز در این مسیر بوده‌اند و اکنون نوبت چین است. شرکتهای چینی پیش از چند ملیتی شدن باید متوجه چند امر مهم باشند. ابتدا لازم است تا تمامی شرکتهای اعم از دولتی و خصوصی به سازمانهای تجاری مدرن تبدیل گردند. جهانی شدن شرکتهای چینی فرایندی گریز ناپذیر است. آنان بایستی مزایای داخلی را تبدیل به مزایای بین‌المللی کنند. یوانجینگ (Yuanging) رئیس شرکت رایانه ساز لنوو (Lenovo) بر این باور است که «ما بایستی تنها به خاطر بین‌المللی شدن اقدام به جهانی شدن کنیم بلکه بایستی آماده باشیم تا اقداماتی جامع برای بازسازی داشته باشیم تا خویش را با استانداردهای بین‌المللی همراستا سازیم». در سطح بعدی، تقلیل انبوه سازندگان به چند سازنده کلیدی است. در چین حدود ۴۰۰ سازنده تهویه هوا، و نیز بیش از ۱۰۰ سازنده خودرو وجود دارد. این امر منتهی به کاهش قدرت آنها می‌شود. اگر تعداد سازندگان کنونی لوازم خانگی و نیز اقلام مصرفی الکترونیک بیش از ۱۳۰۰ واحد است می‌توان آنها را به تعداد بسیار کمتری تقلیل داد و موجبات قوت آنها را فراهم ساخت. توفیق روز افزون چینی‌ها علاوه بر اراده ملی در سطح دولت و شرکتهای موهون ترکیب و پیاده سازی استراتژی‌هایی است که دست کم اندیشمندان مدیریت بارها آنها را زمزمه کرده‌اند. ترسیم کارراه‌های استراتژیک و ترکیب کردن استراتژی‌های شناخته شده در دنیای بازرگانی، هنری است که چینی‌ها در برخی از صنایع به خوبی در آن به هنرنمایی پرداخته‌اند و می‌روند که پس از ژاپن و کره شگفتی و شهرت ساز باشند. تولید کنندگان چینی زمانی به عنوان تامین کنندگان دست‌چند مطرح بودند از این رو مزیت هزینه‌ای آنها موجب گرایش فعالان درجه یک دنیا به آنها گردید. معدود کالاهای چینی راه یافته به بازارهای اروپا و آمریکای شمالی نیز که در فروشگاههای ارزان فروش، عرضه می‌شدند، به شیوه‌های گوناگون به اختفای خاستگاه اولیه محصولات می‌پرداختند تا مبدا حساسیتی در مصرف کنندگان آن دیار پدید آورند. امروز کالاهای چینی با نشان تجاری خود آشکارا و با افتخار به فروش می‌رسند. هر کارراه استراتژیک ترسیمی از یک مسیر چند مرحله‌ای است که هر یک شامل مجموعه‌ای ترکیبی از استراتژی‌ها برای نیل به هدفی مشخص است. در مطالعه نامهای تجاری موفق چینی دو کارراه استراتژیک مورد شناسایی قرار گرفته است. هر کارراه ترکیبی هوشمندانه از استراتژی‌ها در ابعاد مختلف است. در نگاه اول استراتژی‌های به کار رفته در هر کارراه، استراتژی‌های آشنا و شناخته شده دنیای کسب و کارند اما هنر استراتژیست‌ها آنجا آشکار می‌شود که ترکیبی از استراتژی‌ها را با توجه به شرایط حال و آینده و قابلیت‌های شرکت در هر مرحله پدید آورند و در یک کارراه چند مرحله‌ای ترسیم کنند. کارراه استراتژیک گام به گام برخی شرکتهای چینی همچون هایر برای دستیابی به شهرت و نام تجاری در فراتر از مرزها، تلاش می‌کنند تا کارراه‌های استراتژیک (نمودار ۱) را به تقلید از

شرکتهای ژاپنی چون تویوتا و هوندا در دهه های ۷۰ و ۸۰ میلادی طی کنند. مولفه های اساسی این کارراهه شامل مراحل به شرح زیر است: مرحله ۱: بازار هدف سخت، گوشه بازار، عوامل فروش محلی، کیفیت و قیمت: هدف از این مرحله رسوخ اولیه و در معرض دید قرار دادن محصول و نام تجاری شرکت و آشنائی اذهان مصرف کنندگان است. بازار هدف سخت گزینه اول حرکت برای جهانی شدن: گسترش بازار بسیاری از شرکتهای به فراتر از مرزها با صدور کالا به بازارهای نرم و آسانتر همچون آسیای جنوب شرقی - که بازاری رقابتی دارند اما رقبای قوی و غالبی در آنها فعالیت نمی کنند - آغاز می شود. اما «حایر» بر این باور است که بایستی در گزینش بازار برای ورود به عرصه رقابت جهانی به گونه ای متفاوت از سایرین عمل کند. در کارراهه استراتژیک، «حایر» برای ورود به رقابت جهانی، از همان ابتدا، بازارهای سخت را هدف قرار داد. بازارهای سختی چون بازارهای اروپا و آمریکا از وسعت بیشتری برخوردار بوده و همچنین بازار داخلی بزرگترین رقبای جهانی هستند. از این منظر نفوذ در بازارهای نرم پس از رسوخ و شهرت در بازارهای سخت با سهولت بیشتری صورت می پذیرد. استراتژی گوشه بازار: دو شرکت «حایر» و «کلون» (Kelon) برای حضور در بازارهای اروپا و آمریکا با عرضه محصولاتی برای گوشه‌ای خاص از بازار همچون یخچالهای کوچک - که بیشتر در دفاتر، خانه های دانشجویی، هتل ها و ... به کار می روند - آغاز کردند. در منطقه آمریکای شمالی «حایر» موفق ترین شرکت لوازم خانگی در اقلام مصرفی مشتریان با درآمد پایین مانند یخچالهای فشرده و نیز کابینت های ذخیره سازی نوشیدنی بوده است «حایر» با ورود از انتهای پایینی بازار تلاش کرده است روزه‌ای برای حضور در بازار آمریکا پدید آورد. شرکتهای ژاپنی نیز مشی مشابهی را دهه های ۷۰ و ۸۰ میلادی امتحان کردند. نفوذ اولیه در بازارهای سخت، با انتخاب گوشه‌ای از بازار با هدف آشناسازی اذهان مصرف کنندگان با نام تازه وارد و نیز آشنایی شرکت با رفتار مشتریان و رقبا صورت می پذیرد. کانال توزیع آمریکایی و اروپایی: شرکتهای چینی اولین بار طعم بازار آمریکا را دو دهه پیش هنگامی که نیمی از اقلام در «وال مارت» ساخت چین بودند چشیدند استفاده از فروشگاههای نامداری که مشهور به فروشنده کالاهای ارزان و در عین حال با کیفیت هستند استراتژی است که چینی ها برای عرضه و رساندن محصول به مشتری اتخاذ کردند. قابلیتی چون سیستم های توزیع چون وال مارت و کی مارت (K-Mart) برای ورود به بازار زمانی که ژاپنی ها به بازارهای آمریکا چشم دوخته بودند وجود نداشتند. سونی مجبور بود خود یک نام تجاری در آمریکا به وجود آورد. کیفیت قابل اتکا و قیمت پایین: در ابتدا بسیاری از شرکتهای چینی تامین کننده کالاهای مصرفی بازار بودند و با اتکا به قیمتهای پایین و کیفیت قابل قبول وارد بازارهای بین المللی شدند. در چین ترکیب کیفیت و قیمت همچنان استراتژی غالب فروش بسیاری از کالاهای مصرفی است. تاثیر جهانی شدن و موفقیت وال مارت نشانگر آن است که قیمتها در بازارهای آمریکا نیز از اهمیت برخوردارند. هم اکنون کالاهای چینی عرضه شده در بازارهای آمریکا و اروپا با استانداردهای اروپایی و بین المللی ارایه می گردند و انتظارات مصرف کنندگان را به خوبی با قیمتی مناسب برآورده می سازند. مرحله ۲: طراحی و تولید در محل، سرعت و تمایز، تبلیغات در مقیاس جهانی: تعمیق بازار، وفادارسازی مشتریان و رقابت پذیر شدن شرکت حاصل مرحله دوم کارراهه استراتژیک خواهد بود. باید به خاطر سپرد که حفظ دستاوردهای مراحل پیشین همچنان در دستور کار شرکت قرار دارد. طراحی و تولید در محل: «حایر» تلاش کرده است که آمریکایی ها به جای حس وارداتی بودن نام تجاری آن احساس کنند که «حایر» یک نام تجاری محلی شده آمریکاست. آنها کارخانجاتی را در ایالات متحده افتتاح کرده اند و همین سیاست در بازارهای اروپایی پیاده شده است. در گذشته این شرکت سعی می کرد محصولات خود را در چین طراحی کند و در ژاپن و آمریکا به فروش برساند. امروزه «حایر» دارای ۱۰ مرکز اطلاعاتی، ۶ مرکز طراحی و چند کارخانه در خارج است و شعار «جهانی شدن به علاوه محلی شدن» را محقق کرده است. این امر می تواند از جهانی شدن تولید و نیز رویکرد حکم شدن عبارت «ساخت حایر» در عوض «ساخت چین» جهت ایجاد احساس نام تجاری محلی شده نشات گرفته باشد. سرعت و تمایز دو رویکرد ارزش آفرینی متفاوت: «حایر» افراد تحقیق و توسعه را به ایالات متحده می فرستد تا مستقیماً با مشتریان یا حتی

عوامل فروش در فروشگاههای زنجیره ای برای یافتن نیازهای مشخص آنان به گفتگو پردازند. «حایر» در چین و خارج آن موفق بوده است چرا که بر آورده کردن نیازهای مشتریان و ارزش آفرینی برای آنان متمرکز شده است. مصرف کنندگان در آمریکا به نامهای مشهوری چون جنرال الکتریک و ویرپول عادت کرده‌اند بنابراین جای تعجب خواهد بود که آنان نامی را برگزینند که تاکنون آن را نشنیده‌اند. حرکت کند شرکتهای بزرگ، فرصتی در اختیار چینی‌ها برای رقابت در بازارهای خانگی این شرکتهای قرار می‌دهد. سرعت برای درک و ارضای هرچه سریعتر خواسته‌های مشتریان و تمایز به معنای معرفی محصولات با ویژگیهایی برای برآوردن نیازهای مختلف، دو رویکرد غالب ارزش آفرینی در «حایر» هستند. شرکتهای بزرگ توجهی به جزییات خواسته‌های مشتریان ندارند و این فرصتی برای تمایز در اختیار «حایر» هوشیار قرار می‌دهد. یک شرکت بین‌المللی بزرگ تقریباً ۱۸ ماه صرف توسعه یک نوع ظرف جدید نوشابه می‌کند اما این زمان در «حایر» فقط پنج ماه است. معمولاً تولید کنندگان بزرگ لوازم خانگی از انعطاف پذیری مناسبی برخوردار نیستند بنابراین پاسخ آنها به بازار کندتر است. تبلیغات در مقیاس جهانی: مانند غربی‌ها شرکتهای چینی نیز به تبلیغات وسیع در مقیاس جهانی می‌پردازند. تبلیغات در ورزش سریعاً رو به رشد است. پیش‌بینی می‌شود هزینه تبلیغات تا سال ۲۰۰۸ با نزدیک شدن به المپیک پکن افزایش یابد. لنوو تاکنون تنها حامی مالی ارشد و رسمی المپیک بوده است. این کار لنوو قسمتی از رویای بلند مدت آن برای تبدیل شدن به یک نام تجاری بین‌المللی است. مسافران به گوینگدو در چین شاهد هزاران بالون هستند که لوگوی «حایر» را بر خود دارند و در مسیر فرودگاه برافراشته شده‌اند. تالار شهر نمایشگاهی برای تلفن‌های همراه، تلویزیون‌های صفحه تخت، رایانه‌ها، ظرفشوها و یخچالهای حایر است. شرکتهای چینی به تقلید از شرکتهای آمریکایی و ژاپنی می‌کوشند اندک اندک راهی به تبلیغات رسانه‌ای جهانی و نیز تبلیغات غیر مستقیم مقاله‌ای مجلات معتبر راه یابند. برای مثال می‌توان از مصاحبه مدیر ارشد «حایر» با مجله شرکت مک کنزی یاد کرد. تقویت محتوای اینترنت پیرامون نام این شرکتهای راهکار دیگری برای بهره‌گیری از تبلیغات پنهان مقاله‌ای بوده است. همچنین به همه این موارد می‌توان انتشار کتابی تحت عنوان «راه حایر» را افزود. مرحله ۳: نوآوری، گسترش طیف تخصصی محصول: در مرحله سوم استراتژی‌های مراحل پیشین چون بهره‌گیری از عوامل فروش آمریکایی، تولید در محل، تمایز و سرعت در ارزش آفرینی و تبلیغ جهانی ادامه می‌یابد. این مرحله نوآوری تکنولوژیک و گسترش طیف تخصصی محصول را در بر می‌گیرد. تبدیل شدن به حاکم بلامنازع بازار هدف اساسی این مرحله است. نوآوری‌های تکنولوژیک: چینی‌ها با سه موضوع استراتژیک درباره محصول مواجهند. کیفیت، تخصص یافتن در محصول و نوآوری. بهبود کیفیت می‌تواند چین را در بازارها برای کالاهای استاندارد چون یخچال، گوشی‌های تلفن همراه و تلویزیون‌ها رقابت پذیر سازد. متخصص شدن در محصول می‌تواند چین را با عملکرد بهتری از جنبه قیمت‌ها و حاشیه سود مواجه سازد. گام سوم نوآوری یعنی «اختراع شده در چین» به جای «ساخت چین» باعث تسلط بر بازارها می‌شود. «حایر» چهار درصد از درآمد را صرف تحقیق کرده و تیم‌های محلی توسعه محصول را در توکیو و ایالات متحده برای ایجاد تمایز در خطوط تولید و حرکت به سوی جایگاه بالاتر در بازار ایجاد کرده است. «حایر» اعلام کرده است که یک مرکز تحقیق و توسعه و کارخانه در هندوستان به عنوان یک کشور در حال توسعه افتتاح می‌کند. با درک ناکارآمدی تکیه بر قیمت و لزوم سرمایه‌گذاری بر توسعه محصول جدید در پنج سال آینده، تی‌سی‌ال (TCL) سازنده تلویزیون، بودجه سه درصدی تحقیق و توسعه خود را به پنج درصد از فروش ارتقا خواهد داد. گسترش طیف محصولات: «حایر» اکنون محصولات متعددی همچون یخچالهای بزرگ، تهویه هوا و ماشین‌های لباسشویی، تلویزیون و نیز تلفن همراه تولید می‌کند. در صورت آشنایی اذهان مشتریان با نامهای تجاری جدید و درک ارزشهای خلق شده توسط شرکت برای مصرف کنندگان آمادگی آنها برای بهره‌گیری از سایر محصولات شرکت افزایش می‌یابد. بدین ترتیب «حایر» قصد دارد سهم دو درصدی خود از بازار یخچالهای بزرگ در آمریکا را به ۱۰ درصد ارتقا دهد. کار راه استراتژیک جهشی‌بند آوازی یکی یک نام تجاری مستلزم برنامه ریزی بلند مدت و تلاش هوشمندانه و صرف هزینه بسیار

است. کارراهه جهشی (نمودار ۲) متمایز از کارراهه اول بوده و توسط برخی دیگر به عنوان یک میانبر برای پرهیز از فرایندهای پرفراز و فرود استفاده شده است. پس از موفقیت اولیه، این کارراهه بایستی با استفاده از سایر استراتژی‌ها در شرایط جدید تکمیل شود. شرکت‌های تی‌سی‌ال و لنوو نمایندگان این کارراهه بوده و مولفه‌های آن به شرح زیر است: مرحله ۱: بازار هدف سخت، خرید نامهای تجاری موفق جهانی: برخی شرکت‌های چینی برای ورود به بازارهای آمریکا نسبت به ژاپنی‌ها و کره‌ای‌ها فرایند را سریع‌تری می‌کنند. استراتژی آنها بسیار واضح است «پرش از فرایند ایجاد نام تجاری توسط خرید نامهای تجاری معروف و موفق جهانی». این شرکتها از فرایند ایجاد نام تجاری می‌جهد زیرا به قابلیت‌های بسیار سطح بالایی از سرمایه‌گذاری و زمان طولانی نیاز دارد و در انتها نتیجه تلاشها معلوم نیست. مقامات چین بزرگترین شرکت‌های چینی را تشویق کرده‌اند تا در تملک شرکتها و بازارهای خارجی تهاجمی تر عمل کنند. رهبران کشور عنوان می‌کنند که برای شرکتها بهتر است جهانی شوند و برای این کار بهتر است به جای ساختن نام تجاری از صفر به خرید نامهای تجاری معروف پردازند. خرید نامهای خارجی به ویژه غربی توسط سازندگان چینی علامتی از یک جابه‌جایی مهم در زنجیره تامین است که طی سه دهه گذشته میان آسیا و غرب برقرار بوده است. یکی از قوت‌های برخی از شرکت‌های چینی آن است که آنها به عنوان شرکای تجاری یا تامین‌کننده برای بزرگترین بنگاه‌های جهانی کار کرده‌اند. در واقع شرکت‌های چینی نیستند که معامله خرید را انجام می‌دهند بلکه معامله‌گر اصلی دولت چین است. دسامبر ۲۰۰۴ یادآور زمانی است که یک شرکت بی‌نام و نشان به نام لنوو ناگهان گامی جهانی برداشت. خرید بخش لپ‌تاپ شرکت آی بی ام موجب شد تا لنوو تبدیل به سومین بازیگر جهانی رایانه‌های شخصی شود. در تملک بخشهایی از آی بی ام، لنوو توانست دو نام تجاری شناخته شده در صنعت رایانه متعلق به آی بی ام را به دست آورد. استراتژی لنوو پیوند دادن نام خود با بهترین و شناخته شده ترین محصولات است تا هنگامی که در ذهن مشتری نام لنوو معادل نامهای اصلی شود. با این خرید لنوو از یک شرکت گمنام پس از «دل» و «هیولت پاکارد» تبدیل به سومین رایانه ساز دنیا می‌شود. تملک استراتژیک چند نام تجاری آی بی ام و منابع انسانی آن گامهای استواری هستند که فرایند بین‌المللی شدن شرکت لنوو را شتاب می‌بخشد. شرکت چینی تی‌سی‌ال نیز سال گذشته شرکت فرانسوی چند ملیتی «تامسون» را که خود شامل شرکت آمریکایی آرسی‌ای (RCA) بود به تملک در آورد زیرا می‌خواست از قوت‌های آن بهره‌گیرد. «تامسون» در اروپا قوی است و جای پای محکمی در آمریکا دارد جایی که تی‌سی‌ال چین هیچ حضوری در آن ندارد. مرحله ۲: تولید و تبلیغ در مقیاس جهانی با ترکیب نامهای اصلی و نام جدید: محصولات لنوو به مدت پنج سال با لوگوی آی بی ام ساخته خواهند شد. لنوو که ۲۸ درصد بازار رایانه شخصی چین را در اختیار دارد بر سهم ۶/۴ درصد آی بی ام در بازارهای جهانی چشم دوخته است. تی‌سی‌ال پس از تملک تامسون فرانسه بزرگترین تلویزیون ساز دنیا شد. این امر موجب شد تا تی‌سی‌ال بتواند از نام تجاری آمریکایی آرسی‌ای بهره‌گیرد. سپس تی‌سی‌ال از تصویر مشهور آرسی‌ای (یک سگ موسوم به نیر) بر محصولات خود استفاده کرد. تی‌سی‌ال و لنوو در تلاش‌اند تا از فرایندهای پرزحمت ساختن و ترویج نامهای تجاری از طریق خرید آنها جهش کنند اما این امر مخاطراتی دربر دارد. جهانی شونده‌های جدید می‌توانند نامهای تجاری و خبرگان صنعت را خریداری کنند اما موضوع اصلی قابلیت اجرایی و مدیریتی آنها است. در نگاهی به چینی‌ها می‌توان دریافت که آنها داراییها را می‌خرند و سپس آمریکاییها را برای حل مشکلاتشان در درون آمریکا استخدام می‌کنند دوم اینکه در پشت این صحنه آنها از زمان برای مطالعه و یادگیری برای تبدیل شدن خویش به خبرگان استفاده می‌کنند. مرحله سوم: تولید و تبلیغ در مقیاس جهانی با نام تجاری چینی: به محض شناخته شدن نام لنوو شرکت به تدریج لوگوی آی بی ام را حذف و محصولات را با نام خود خواهد فروخت. در اذهان تردیدی درباره اینکه نام تجاری تینک‌پد توسط لنوو ساخته شده است باقی نخواهد ماند و این همان مطلوب استراتژیست‌های شرکت چینی است. از این پس مراقبت از نام تجاری در دستور کار خواهد بود و متناسب با شرایط جدید استراتژی‌های دیگری درون مراحل بعدی مورد توجه قرار می‌گیرند. نتیجه گیر پیاده‌سازی «استراتژی ترویج نامهای تجاری برتر» در سراسر چین به

یک اراده ملی تبدیل شده‌است. اما اراده ملی و پشتوانه مالی تنها عوامل انگیزشی و پشتیبانی کننده هستند. دستیابی به بازارهای جهانی بدون تدوین کارراهه های مناسب امکان پذیر نیست. در مطالعه شرکت‌های چینی دو کارراهه اساسی برای رقابت در بازارهای جهانی شناسایی گردید. کارراهه گام به گام مسیری است دشوار و زمانبر که نیازمند مراقبت و بازخوانی مستمر نتایج و تصدیق حرکت است و از سهولت برخوردار نیست. کارراهه گام به گام، شامل گزینش بازارهای سخت، گزینش گوشه بازار، ارایه محصول با کیفیت و ارزان و بهره‌گیری از کانال‌های توزیع آمریکایی چون وال‌مارت در مرحله اول است. مرحله دوم این کارراهه طراحی و تولید در محل، ارزش آفرینی سریع و متمایز و تبلیغات در مقیاس جهانی را شامل می‌شود. در مرحله سوم نوآوریهای تکنولوژیک و گسترش طیف تخصصی محصولات تجربه می‌شود. امکان پرش از فرایندهای دشوار برای جا انداختن نام تجاری تا حدودی برای برخی شرکت‌های چینی فراهم شده‌است. از این رو کارراهه جهشی شکل گرفته است. در این راه دولت چین معامله‌گر اصلی است و شرکتها را به اتخاذ این کارراهه تشویق می‌کند. پس از خرید نام تجاری، محصول تا مدتی با ترکیبی از نام اصلی و نام چینی تولید و در مقیاس جهانی به بازار عرضه می‌شود. در صورت موفقیت این ترکیب، به تدریج نام اصلی حذف و نام چینی به عنوان نام تجاری اصلی معرفی می‌شود. برای کارراهه‌ها نمی‌توان پایانی را در نظر گرفت و در ادامه مسیر با توجه به شرایط، لازم است مراحل دیگری به آنها افزوده شود.

منبع: ماهنامه تدبیر-سال هفدهم-شماره ۱۷۱

منابع و ماخذ

Wu Yibing ,Interview: China's Refrigerator Magnate , The McKinsey Quarterly, ۲۰۰۳ (۱ Number ۳۲) Wu Yibing , Gao Paul and Woetzel Jonathan R Can Chinese brands make it Abroad? , The McKinsey Quarterly, ۲۰۰۳ Special Edition: Global directions۳) Haier America plant and Haier's Globalization strategy , haier.com.cn۴) Brand Strategy to establish world-renewed chinese brand, china.org.cn۵) Building Brands in Global Markets Stressed , china Daily , April ۲۰۰۵ ۶) Banca Cesar , Chinese New Globalizers, www.cfoasia.com۷) Baker Chris, Chinese Companies Target Brand Names, The Washington Times, June ۲۴

۲۰۰۵

مدیریت تولید علم

مصطفی یوسفی راد

مقدمه: هدف و ارتباط مدیریت در یک نهاد تحقیقاتی و اجرایی چیست؟ اصولاً ساختار سازمانی موجود و وظایف محوله در کنار امکانات به چه میزان قابلیت‌های مدیریت مبنی بر دانش را بروز می‌دهد و چقدر در سازمان کاری مذکور مدیر نقش آفرین و مؤثر است؟ آیا با وجود مدیران فعلی و ساختار و امکان موجود در بخش تحقیقات و اجرای کشور می‌توان انتظار آغاز جنبش نرم افزاری و نهضت تولید علم را داشت؟ چقدر سیستم فوق (مجموعه رهبری و سازمان کاری مدیریت تولید علم) در انقلاب علمی کشور که شاید بتوان از آن به عنوان انقلاب چهارم یاد کرد، مؤثر و موفق خواهد بود؟ انقلابی که بی شک دور از انتظار نیست و با روند فعلی توسعه کشور و مراودات جهانی از ابعاد مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، علمی، نظامی و... شاید بروز آن را اجتناب ناپذیر کرده باشد. بی شک پاسخ به سئوالات فوق مستلزم بحث بسیار عمیق و دقیقی می‌باشد. چرا که مدیریت در تولید علم و رشد دانش کشور بدون توجه به ساختار و سازمان کاری فعلی پژوهش و تحقیقات در کشور و مدیریت

بخش اجرایی امری بیهوده است چرا که هر دو لازم و ملزوم یکدیگرند. بهر حال منظور از مدیریت تولید علم مجموعه ای از مدیریت ایجاد دانش و مدیریت استفاده از دانش است. مدیریت فعلی تولید علم در حال حاضر پژوهش و تحقیقات در کشور ایران از لحاظ ساختاری بدین گونه تعریف شده که بخشی از تحقیقات در دانشگاهها و مراکز علمی - تحقیقاتی و حوزه علمیه و بخشی در درون وزارتخانه، سازمانها و مراکز صنعتی و اجرایی جای گرفته است، اگر چه محققین هر دو بخش معمولاً در هر دو بخش فوق باید حضور داشته باشند اما در شرایط فعلی عمدتاً متخصصین بخش صنعت و اجرا با دانشگاه ارتباط دارند در حالی که بخش عمده ای محققین بخش دانشگاه ارتباط چندانی با بخش صنعت و اجرا ندارند. بودجه و امکانات تحقیقات نیز در کشور بین دو بخش فوق تقسیم شده اما بخش اعظم بودجه تحقیقاتی در خارج از دانشگاهها وجود دارد بطوریکه تنها ۳ درصد از کل بودجه تحقیقاتی کشور در دست وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری است. بدین ترتیب حداقل از بعد اعتبارات پژوهش مشخص می شود که پشتوانه محکمی در دست دانشگاهها وجود ندارد. البته بررسی نحوه انتخاب مدیران بخش تحقیقات و الگوهای انتصاب آنها نیز خود جای بحث بسیار عمیق دارد. اما نکته مهم در خصوص مطالب فوق چنین به نظر می رسد که متولی امر پژوهش در کشور به عنوان رهبری اصلی بخش تحقیقات تحت شرایط فوق نمی تواند تنها وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری باشد و ساختار کنونی نیز مدیریت تولید علم را از دست این وزارت خانه خارج کرده و باعث ایجاد مدیریتی پراکنده و بدون نظام در این بخش شده است. چالشهای مدیریت تولید علم مدیریت تولید علم، مدیریت بر چه بخش و سازمانی است؟ افرادی که در این مجموعه متوقع حسن مدیریت هستند، چه کسانی میباشند؟ برنامه ریزی، سیاستها و الویتهای، چگونگی اجرای وظایف، کنترل و ارزیابی فعالیتها در سازمان کاری مدیریت تولید علم چگونه تدوین می شود؟ بی شک موارد فوق جزء چالشهای اساسی در مدیریت تولید علم کشور است. چرا که از دیدگاه سازمانی در شرایط فعلی سازمان کاری تحقیقات در کشور در هر دو بخش دانشگاه، حوزه و بخش صنعت یا اجرایی گرفتار معضلات خاصی است. از همه مهمتر اینکه در بخش دانشگاه با وجود مشکلات موجود در بخش آموزش صرفاً بدون نیاز سنجی از شرایط فعلی کشور صورت می گیرد. وقتی با بخشهای هم ارز خود مانند حوزه هنوز ارتباط علمی مناسبی وجود ندارد و در بخش صنعت و اجرا سازمان پژوهش در درون و یا کنار زنجیره ای از زیر بخشهای اجرایی - صنعتی قرار دارد که حرکت تحقیقات را کند می کند. در هر دو بخش ملاک واقعاً علمی و معتبری بر انتخاب مدیران پژوهشی وجود ندارد. قوانین و مقررات حاکم معمولاً دست و پای مدیر تحقیقاتی را می بندد و وی را دچار روزمرگی های خاص خود می سازد. در هیچکدام از بخشهای تحقیقاتی فرهنگ دانش رقابتی وجود ندارد و از رهبری مدرن تحقیقات در شرایط فعلی خبری نیست. تغییرات سازمانها بسیار ناهمگون است یا در مواردی آنقدر کند و سطحی است که اثر بخشی خود را از دست می دهد یا چنان سریع و ناگهانی که فرصت پذیرش و هضم آن وجود ندارد. مدیریت در هر دو بخش شدیداً متأثر از تغییرات سیاسی مجموعه های بالای آنها می باشد. مدیریت تولید علم در شرایط کنونی به عنوان یک استراتژی تجاری و یکی از ارکانهای اساسی امنیت ملی محسوب می شود که با داشتن هنر انسجام بخشیدن به تلاشهای افراد متمایز، باهوش و خلاق و مبتنی بر دانایی فرصت تبدیل ایده ها را به تولید و کاربرد مهیا می سازد در حالی که هیچگونه ملاک مناسبی و معیار ارزیابی مفید بودن دانش و علم تولید شده برای مدیر بخش تحقیق وجود ندارد و اگر هم هست یک ملاک بخشی است و یا سلیقه ای از بعد فرهنگ سازی در سطوح مختلف جامعه به دلیل نبود یک متولی اساسی در بخش تحقیقات، موضوع تولید علم تقریباً بصورت خاص در کشور پیگیری می شود و تنها دست اندر کاران بخش پژوهش گاه و بیگاه در مناسبتهای خاص و آن هم برای مدتی کوتاه و گذرا به اهمیت تحقیقات می پردازند. عمدتاً مدیران اجرایی نیز فارغ از تحولات علمی جهان وقتی شرایط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی و بدون اقبال به بخش تحقیقات، تصمیمات خود را در برنامه های حاکم بر کشور اعمال می کنند و به قول معروف دائم خود را تکرار می کنند، بهر حال طبق نمودار ارائه شده چالشهای مدیریت تولید علم را می توان به پنج بخش تقسیم کرد و شاید عمدتاً مشکل در این باشد که متولی تولید علم در کشور

نامشخص است. چالشهای مدیریت تولید علم‌نقش آفرینی مهارتهای مدیریتی مدیر سازمان کاری روند کاری ابعاد آموزش ابعاد فرهنگ‌سنت‌گرایی فقدان متولی اصلی دیوان سالاری بنیانهای آموزشی نامناسب عدم بستر سازی و فضا سازی-ک عزل و نصب کمبود امکانات و تسهیلات سیاستها و برنامه های نامناسب عدم توجه به جوانان تکرار و سرقتهای علمیویژگیهای مدیریت فقدان بانک اطلاعاتی تقلب در قوانین و مقررات پایان نامه ها عدم امنیت علمیقدرت رهبری فقدان ارتباطات نقص در ملاکهای سنجش بی هدفی ترجمه اثر بخشی تولید علمزمان فقدان تکنولوژی ضعف نظارت و ارزیابی تقلید گرایی فرار مغزها ساختار اجرایی نامناسب طرحهای تحقیقاتی مشکل زبانهای بیگانه تبلیغات و ترویج بی ثباتی کاربرد تولیدات علم خودسانسوری کمبود نیروی انسانی ماهر هسته ها و گروههای علمی انفعال نخبگانچه باید کرد؟ در فرآیند تولید علم، ایده در یک بستر مناسب علمی و یک روش تحقیق مناسب، با وجود فرضیه ها به نظریه یا یک محصول علمی تبدیل می شود و پس از معرفی در جایی مناسب خود استفاده می شود. بنابراین نقش مدیریت در تمام مسیر این فرآیند کاملاً مؤثر است. مدیریت تولید علم فرایند ایجاد، تأیید، اعتبار بخشی، توزیع و کاربرد دانش است. در این حالت هیچ وقت یک محصول علمی بدون کاربرد و ارجاع باقی نمی ماند و تحت این شرایط اگر بدون کاربرد و ارجاع بماند منسوخ خواهد شد. رهبری مدرن تولید علم با ایجاد ساختار مناسب، وظیفه بندی خود را تعریف می کند و با فراهم آوردن تمام امکانات از آغاز و معرفی یک ایده تا کاربرد آن نقش خود را ایفا می کند. سیستم ساختار سازی مدیریتی سنتی با قدمتی بیش از سی سال بر کل نهادهای کشور سایه افکنده و حوزه تولید تحقیقات و علم نیز از این قاعده مستثنی نیست این در حالی است که بند نه برنامه چهارم توسعه ایران بر سازماندهی و بسیج امکانات و ظرفیتهای کشور در جهت افزایش سهم کشور در تولید علم جهان با تقویت نهضت نرم افزاری و ترویج پژوهش تأکید شده است. بدیهی است برای نیل به چنین هدف مهمی می بایست با پرهیز از دام تمرکزگرایی، متولی پژوهش و تحقیقات کشور به صورت یک سازمان کاری منسجم و شامل مجموعه ای از نهادهای تحقیقاتی دولتی و خصوصی کشور در کنار هم گرد آمده و بازوهای اجرایی خود را در مناطق و استانها بگسترانند. از سوی دیگر سازمان تحقیقاتی به دلیل ماهیت پژوهشی با افراد خاصی از پژوهشگران سر و کار دارد با وجود ویژگیهای خاص از نظام مورد گرایی، عدم توجه و دخالت در امور علمی بطور کل بیزارند. بدین ترتیب وجود مکانیزمهای مناسب برای هدایت فعالیتهای علمی پژوهشگران، وجود تضمین های لازم و حمایت از ایده ها می بایست در سازمان کاری تحقیقات در نظر گرفته شود. بهر حال ساختار سازی می بایست در ارتباط با محیط و شرایط کل کشور صورت گیرد، ساختاری که نسبت به محیط مناسب است داشته باشد. همانطور که بیان شد در فرآیند تولید علم نقش مدیر، کشف ایده ها، امکان بروز آنها، تأیید و اعتبار بخش، اجرا، توزیع و کاربرد دانش است. انعطاف پذیری در این فرآیند شرط اساسی موفقیت است. امکان تغییر وظایف یا بسط و توسعه آنها با توجه به شرایط موجود به فرض محال اگر در هیچ سازمان کاری دیده نشود اما در امر پژوهش یک اصل غیر قابل انکار است. بهر حال تبیین وظایف یک نهاد تحقیقاتی می بایست در چارچوب اهداف سازمانی آن تعریف شود و از همه مهمتر در مدیریت تولید علم این برنامه ریزی باید مبتنی بر برنامه ها و چشم اندازهای ملی کشور صورت گیرد. ساختار تولید علم ضمن اینکه ساختاری یادگیرنده و ارگانیک می باشد بلکه دارای کنش خلاق نیز می باشد و دائماً خود را با هدف نهایی می سنجد. در بخش مدیریت تولید علم بین نهاد تولید کننده علم و بخش مصرف کننده می بایست همراهی و هارمونیک های کاملاً منطقی وجود داشته باشد. شناخت ویژگیهای هر بخش از سوی بخش دیگر و کمک به مجموعه رابطین در الویت وظایف است. بخش تولید کننده مدام می بایست نیاز سنجی بخش مصرف را به عهده داشته باشد و بخش مصرف نیز تسهیلات لازم را در اختیار قرار دهد. رهبری نوینانفجار سه پدیده فن آوری اطلاعات، اینترنت و جهانی شدن سایه خود را بر مدیریت تولید علم گسترانیده است و در لوای این فرصتها می توان مدیریتی شگرف و هوشمند را بر عرصه تولید علم بنا نهاد. مدیریت نوین تولید علم نسبت به نوسانات

اجتماعی، سیاسی و اقتصادی حساسیت نشان می‌دهد و هر گونه تحولی را چه از نوع مناسبت و چه بحران، تبدیل به فرصت می‌کند. در رهبری مدرن تولید علم، شاخصهای ارزیابی بهره‌وری توسعه و تحقیق باید مدنظر قرار گیرد تا تولید علم هم مورد سنجش بهره‌وری قرار گیرد. به عبارت بهتر باید شاخصهای ارزیابی موفقیت‌های علمی در عرصه‌های مختلف مشخص گردد. تعیین الویتهای محلی از طریق نیازسنجی‌های دقیق همگام با برنامه‌های کلان کشور، ضمن ایجاد تنوع در موضوعات تحقیقاتی به بومی شدن محصولات علمی و همچنین کاربرد آسانتر آن بصورت محلی کمک می‌کند. بدیهی است تولید محصولات علمی منطبق بر نیازهای بومی، نیاز به روشهای خاص خود دارد که منبعث از شرایط محیطی منطقه است در آن صورت تحقیقات قابلیت رقابت در حوزه نظر و کارآموزی در حوزه عمل را خواهد داشت. فرآیند تبدیل ایده آل به محصول در مدیریت تولید علم دیدگاه اقتصادی اینگونه مدیریت است زیرا همانگونه که باید برای تولید، برنامه ریزی کرد باید برای توزیع هم برنامه ریزی کرد. امروزه مدیریت تولید علم از دیدگاه اقتصادی شکاف جذب فناوری را به حداقل رسانده است. نهایت آنکه شاخصهای عملکرد مدیریت تولید علم ابزار کارآمدی است که از طریق آن می‌توان میزان دستیابی به اهداف برنامه در مدیریت تولید علم را تعیین کرد. جایگاه تکنولوژیتکنولوژی سرعت تولید علم را افزایش می‌دهد و آن را در چرخه اقتصاد سریعتر وارد می‌کند، هر چقدر تولیدات علمی بیشتر باشد در اقتصاد جامعه اثربخش تر خواهد بود. اقتصاد قوی باعث تولید انبوه و اشباع بازار می‌شود، بازار وقتی اشباع شود آنگاه رقابت معنی پیدا می‌کند. در رقابت اقتصادی، علم ارزش و جایگاه خود را بیشتر مستحکم می‌کند. در جهان اطلاعاتی امروز نقش فن آوری در جهت نوآوری موضوعی اجتناب ناپذیر است. هر چند که ملتها مسیر خود را بر پایه منابع و فرهنگ خود ترسیم می‌کنند، اما هم اکنون نخبگان علمی ملل متوجه شده‌اند که می‌بایست تکنولوژی معینی را کسب کرد، خود را با آن وفق دهند و آنرا اجرا نموده و از تقلید به نوآوری روی آورند. چرا که خرید تکنولوژیهای حساس و پیشرفته هر روز مشکلتر می‌شود، در این میان تشخیص تکنولوژی استراتژیک و عمومی که قابل سرمایه‌گذاری محلی است و تعیین دور نمای کلی و نتایج تحقیقات که قابل ثبت سریع اختراعات، نمونه سازی ورود بسیار باشند قابل توجه و بسیار حائز اهمیت است. مراحل توسعه شامل فروپاشی جامعه کهنه، انقلاب توسعه، مدرنیزاسیون سرمایه تولیدی، بین‌المللی شدن، اقتصادی و رقابتی شدن و در نهایت تولید انبوه می‌باشد، اگر چه عده زیادی معتقدند هنوز کشور ما در مرحله دوم قرار دارد اما می‌بایست مرحله سوم یعنی انقلاب تکنولوژی را آغاز کند و با تشویق به فراگیر شدن فرهنگ شبکه سازی، به اشتراک گذاشتن اطلاعات را برای تولید علم و فناوری فراهم سازد، زیرا همانقدر که استراتژی تشویق نوآوری اهمیت دارد، ترغیب به انتشار علوم کسب شده و تقویت روح رقابت نیز مهم است. در عصر تکنولوژی و فناوری، عملکرد دانشگاهها و حوزه و همچنین بخش صنعت و اجرا باید تغییر کند. کار مراکز علمی دیگر تنها تدریس نیست. ساختار اینگونه نهادها باید به نحوی سازماندهی شود که بتواند پاسخگوی یک نقش فعال در زمینه‌های پیچیده تر در حوضه اقتصاد، حل بحرانها، انجام مجموعه‌ای از خدمات مشاوره‌ای و تحقیقات پایه و تخصصی، آموزشهای تخصصی حضوری و مجازی و در نهایت ایجاد دانشگاههای کارآفرین باشد و از سوی دیگر بخش صنعت و اجرا باید به سوی نهادهای در حال آموزش گام بردارد. در این میان پارکهای علم و فن آوری، یک توسعه علمی کاربردی را در یک محیط فیزیکی با کیفیت بالا- ایجاد میکند. فرهنگ تولید علموقتی که حجم فرهنگی از خارج وارد کشور می‌شود و فضای فرهنگی کشور را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یا از بعد نظامی وارد یک کشور می‌شوند و آنرا تسخیر می‌کنند و از امکانات آن استفاده می‌کنند، تنها دلیل آن دخالت بیگانگان نیست بلکه نشان دهنده ضعف آن کشور در آن بعد می‌باشد. هجوم ترجمه و تقلیدهای علمی و حتی در ساده ترین شکل آن رواج اصطلاحات تخصصی بیگانه بیانگر ضعف علمی کشورهای میزبان است امروزه اطلاعات مثل باد و ابر به همه جا پرمی‌کشد و هیچکس نمی‌تواند از ورود آن به فضاهای فرهنگی محیط خود جلوگیری کند. باران در همه جا می‌بارد اگر آنرا در پشت سدها مهار کنیم می‌توان از آن استفاده کرد و گرنه سیلهای ویرانگر مختلف از ابعاد اجتماعی، سیاسی و علمی، همه

داشته‌های ما را از بین خواهد برد. علم به معنای شاخص خود و با مرجعیت دانش غربی، وارد جامعه شرقی ایران شده است، برای این ورود باید زیر ساختهای خود را نیز منتقل می‌کرد که در این شرایط، پیکره و کل نظام ایران و ایرانی دچار تنش خواهد شد. واقعیت این است که هویت فرهنگی علم در جامعه امروز مهم است. می‌بایست برای علم از دیدگاه علم ایرانی شاخصهای مناسب تعریف کرد. البته میتوان علوم غربی را ترجمه و استفاده کرد اما بهر حال یکی از شاخصهای تولید علم، بومی بودن آن است. نسبت علم با حلقه‌های دیگر معرفتی همانند فرهنگ و بومی شدن مسئله مهم جامعه فرهنگی ماست. در فرهنگ تولید علم اگر چه تقلیدتر ترجمه یا تکرار در بسیاری از مضامین مورد نکوهش قرار گرفته و نقل علوم و ترجمه را تولید علم به حساب نمی‌آورد اما در صورت هدفمندی می‌تواند با ارزش باشد. در مدیریت فرهنگی تولید علم برای تقلید، ترجمه و تکرار باید الویت تعیین شود تا با هدفمندی بتوان در ارجاعات خود به دیگر محصولات علمی استفاده کرد. نقش مدیریت فرهنگی تولید علم در صیانت از تولید علمی و به بیان دیگر و موضوع مالکیت بسیار حائز اهمیت است. وضع قوانین مشخص و مجازاتهای لازم در امر سرقتهای علمی هم از رواج مظلوم کشی نخبگان جلوگیری می‌کند هم از تقلیدها و تکرارهای بی ارزش می‌کاهد. ارتقاء فرهنگ تولید علم منوط به حفظ ارزشهای علمی، نخبه محوری با ایجاد جاذبه‌های لازم در محیط تحقیق و مدیریت دانایی است. در این خصوص می‌بایست مصونیت‌های علمی جایگاه خود را در آزاد اندیشی علمی پیدا کند تا نخبگان با سرخوردگی به دامان غرب پناه نبرند و با حفظ اصول، اخلاق و منطق علمی، در عرصه توفان مغزی هیچ حصر و بندی وجود نداشته است. نتیجه‌گیری جنبش نرم افزاری می‌تواند زمینه ساز تولید فلسفه‌ای مدیر برای توسعه کشور ایران باشد. تفوق در علم، به عنوان یک استراتژی اساسی ایفای نقش رهبری در جهان امروز است. به عبارت بهتر امنیت ملی کشورها و ملل بر پایه برتری تکنولوژی است که زاینده تولید علم و نوآوری می‌باشد. در این شرایط است که با ارزیابی و فهم دنیای امروزی، بهبود وضع زندگی شهروندان ایرانی را با حفظ فرهنگ اصیل ایرانی - اسلامی در پیش رو خواهیم داشت. مدیریت تولید علم به عنوان مرجع بالاتر مدیریت تحقیقات و مدیریت دانش، علم را به عنوان یک منبع بی پایان و سرمایه گذاری بسیار با ارزش در جهت منافع ملی بکار می‌برد. مدیریت تولید علم با دانستن این نکته که علم ذاتاً بدون مرز بوده و تمایل به جهانی شدن دارد، باید رهبری بر همه مرزهای دانش را سر لوحه کار خود قرار دهد. اولین عرصه بسیار مهم جامعه در تمام سطوح عمودی آن است و می‌بایست وزن، امتیاز و ارزش مقوله دانش محوری از سطح فرد آغاز، در خانواده باور و در جامعه نهادینه و متبلور شود. طبیعی است که در این فرآیند با ایجاد ساختار مناسب در قالب چشم انداز بیست ساله کشور و با استفاده از تکنولوژیهای نو و استعانت از فرهنگ ملی و اسلامی کشور می‌بایست در مسیر نهضت علمی قدم نهاد. تحت لوای مدیریت تولید علم، کیفیت و سطح علمی تصمیم‌گیرهای کشور ارتقاء می‌یابد، اقتصاد تک محصولی، متنوع می‌شود، جامعه دانایی بر پایه مدنیت اسلامی - ایرانی بنا نهاده می‌شود و اندیشه جهانی شدن ایران با حفظ فرهنگ و ارزشهای ملی مسیر می‌یابد. منابع و مواخذ: ۱- احمدی فصیح "مدیریت دانش از دیدگاه استراتژی تجاری" فصلنامه اطلاع رسانی، دوره ۱۸، شماره ۳ و ۴، ۱۳۸۱. ۲- امینی "ساختار تولید و توسعه علوم دینی" مجله دین پژوهان، دوره ۳، شماره ۲، ۱۳۸۲. ۳- ایرانشاهی، م "مدیریت دانش در سازمانها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان" ترجمه نوشته گانج. دی. بات، فصلنامه اطلاع رسانی، دوره ۱۸، شماره ۱ و ۲، ۱۳۸۱. ۴- عبدالکریمی، م "مدیریت دانش، فن آوری و خلاقیت و نقش آنها در بهبود کارایی و اثر بخشی آنها"، مرکز اطلاعات صنعتی و معدنی ایران، ۱۳۸۲. ۵- علیدوستی "اداره سازمانهای پژوهش" مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۷۸. منبع: کنگره بین المللی نهضت تولید علم، ۲۵/۱/۱۳۸۴ - <http://system.parsiblog.com/> ۱۲۰۵۸۳.htm

، ۱۰:۱۶ آسیب‌شناسی فرهنگی توسعه علمی

روح الله تولایی

شاید بتوان یکی از عوامل مهم رکود علمی کشور و عقب ماندگی ما را «فقدان استراتژی کلان علمی» یا «فقدان سیاست علمی» مشخص دانست یعنی نمی‌دانیم چه می‌خواهیم و به کجا قرار است برسیم.

برنامه ریزی دقیق و علمی کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت یکی از شرایط توفیق در رشد و شکوفایی علم است که باید مبتنی بر تدوین سیاستگذاری واقع بینانه علمی باشد چیزی که ما امروز بوضوح فاقد آنیم. سیاست علمی باید بوضوح اهداف فعالیت های علمی را تعیین کند و با بسیج امکانات به سوی تحقق آن پیش برود. اهداف باید متناسب با نیازهای جامعه و نظام و محیط آن باشند و مبتنی بر تعامل علم و جامعه باشند. تعیین زمان بندی دقیق و تخصیص بودجه و امکانات کافی برای اجرای برنامه ها نیز بدیهی است. ایجاد مدیریت پژوهش نیز برای جذب نیروهای علمی و بهره گیری بهینه از قابلیت های آنان نقش موثر و انکارناپذیری دارد زیرا نیروهای علمی دارای روحیات خاص خود، حساسیت ها و انتظارات و توقعات خاصی هستند، که مدیران اجرایی معمولی و غالبا با سطح نازل تحصیلات یا روحیه های خشن اداری و اجرایی را نمی‌توانند تحمل کنند و دیری نمی‌پاید که از آنان بیزار و گریزان شده، یا دلسرد و بی انگیزه و نومید می‌شوند و کنار می‌گیرند و یا سرعت از کشور خارج می‌شوند و در دیگر دیارها که زمینه ها و ابزارهای مورد نیاز برای تحقیقات و فعالیت های علمی شان را در دسترس آنان می‌نهند مشغول کار می‌شوند. مهاجرت نخبگان پدیده خطر خیز و هشدار دهنده ای که اکنون مدتی است زنگ آن بیخ گوش مسوولان کشور ما به صدا درآمده و گاهی با عنوان فرار مغزها یا تعبیر ملایم تر و قابل تحمل تر (و غفلت آورتر) مهاجرت دانشمندان یا مهاجرت نخبگان از آن یاد می‌شود که ماجرای غم انگیز و عبرت فزا دارد و محتاج بررسی های مستقل و تحقیقات همه جانبه و کاملی است، تا علل و عوامل آن بخوبی شناخته شود. لزوم تدوین سیاست های علمی (science Polices) واضح و تردیدناپذیر است و گرنه در برهوت بی برنامه‌گی دست و پا می‌زنیم و خود نمی‌دانیم کجا خواهیم رفت. سیاست های علمی از یک سو ماموریت ها و اهداف فعالیت های علمی - پژوهشی و از سوی دیگر راهبردها، سیاست ها و برنامه های تحقق این اهداف و رسالت ها را در پیوند با کاربرد متناسب منابع، امکانات و تسهیلات مورد نیاز تدوین و صورت بندی می‌کنند. سیاست علمی رابطه نهاد علم و محیط اجتماعی آن را تعیین و تنظیم می‌کند و با تنظیم درجه همزمانی بین علم و جامعه و بسیج منابع و امکانات به افزایش پویایی و قدرت حیاتی علم در جامعه یاری می‌رساند. بحث مقاله حاضر «تلقی علم به مثابه یک نهاد اجتماعی» است، نه یک فضیلت (Virture) و ارزش (Value) فردی و اخلاقی. پیدا است که علم به مثابه یک نهاد اجتماعی الزامات و اقتضائاتی دارد. سازمان و تشکیلات، روابط، شبکه ارتباطی و تعاملات رفتارهای خاصی را طلب می‌کند. از نظر جامعه شناسی، نهادهای اجتماعی تمایز یافته به طور عادی دارای ارتباطات محیطی و هویت اجتماعی و فرهنگی مستقل هستند، اما علم جدید در ایران با تفکیک نهاد علم از دیگر نهادهای فرهنگی رشد نیافته است و گسترش آن حاصل فرآیند انتقال و برخی سیاست ها و برنامه های خام و سطحی تعمدی بوده است و همین امر فقدان ارتباطات محیطی و هویت مستقل نهاد علم را در کشور ما تبیین می‌کند. مدیریت فرهنگ‌ساز سوی دیگر، جامعه بزرگتر را به پشتیبانی از این فعالیت ها متعهد می‌سازد. در ایران «نظام ارزشی نهادینه شده علم»، تکوین نیافته و لذا علم در جامعه ما نهادینه نشده است و جامعه علمی به معنای دقیق و فنی این واژه نداریم. یکی از شرایط نهادینه شدن فرهنگی علم و فرهنگ علمی در جامعه، وجود سازگاری فرهنگی بین عناصر مختلف فرهنگی در جامعه است. در جامعه ما که در هر گوشه ای کسی علمی برداشته و کوس استقلال می‌نوازد و هر مدیری در هر اداره، پژوهشگاه، دانشکده یا موسسه ای طبق رای و سلیقه خود برنامه ریزی می‌کند و با توجه به مشکل عدم ثبات مدیریت ها در کشور با تغییر هر فرد یک سلیقه جدید بر آن دستگاه، اداره، مرکز یا موسسه پژوهشی حاکم می‌شود کجا می‌توان به نهادینه شدن فرهنگ علمی در جامعه امید بست؟ ما هنوز مدیریت پژوهش نداریم. بر مراکز علمی

ما سلیقه حاکم است، نه قانون. باید از سلیقه محوری به قانونمندی برسیم، آن هم قانونی که خود دانشمندان برای فعالیت های علمی شان تدوین می کنند. منظور از فرهنگ علمی مجموعه ای از باورها، ارزشها، هنجارها و فنون است که در جامعه علمی وجود دارد. با تقلیل عناصر چهارگانه فرهنگ به ۲ عنصر شناختی و هنجاری می توان از فرهنگ شناختی و فرهنگ هنجاری و بنابراین از نهادمندی شناختی و نهادمندی هنجاری سخن گفت. به عبارت دیگر، در اینجا نظریه ها، روشها، مکاتب و الگوهای فکری، مجموعه ای از باورها و بخشی از فرهنگ جامعه علمی محسوب می شوند. رسم عالم ستیزدر جامعه ای که متأسفانه رسم عالم ستیزی، روشنفکر ستیزی، برجسب زدن به تحصیلکردگان و متخصصان سنت و باب روز است و افراد نالایق به صرف دلبستگی های سیاسی و جناحی با شگردهای مخصوص و شعبده بازی های سیاسی مناصب و مقامات حساس و امتیازات را براحتی به چنگ می آورند و از آن خود می کنند و عالمان و اندیشمندان باید به حداقلی از معیشت بسازند و خون دل بخورند و دم برنیاورند، سخن گفتن از تغییر پارادایمی، انقلاب علمی، رشد و تولید علم به شوخی شبیه تر نیست؟ شوخی تلخی که به جای آن که خنده آور باشد بیشتر رنج آور، استخوان سوز و آزاردهنده و جگرخراش و گریه آور است. کشوری با آن سابقه عظیم تمدنی و دین معرفت پرور و فرهنگ آفرین مثل اسلام، آیا رواست در صحنه علمی چنین دچار رکود و انحطاط شود، که مغزها و نخبگانش از ناچاری و بی پناهی به فرار توسل جویند؟ فرار از شرایط ناساز و تحمل ناپذیر، فرار از تبعیض ها و بی عدالتی هایی که هر روز می بینند، فرار از قوانین دست و پا گیر و ظالمانه ای که دانشمندان را کارمندان اداری می خواهد که فقط ساعت ورود و خروجشان باید دقیقاً کنترل شود، برخوردهای توهین آمیز، تحقیر آلود، مستبدانه، شخصیت کش و دل آزاری که از سوی متصدیان اجرایی و سیاست بازان حرفه ای بی مروت با دانشمندان، اندیشمندان و روشنفکران در این دیار شده و می شود سخت جگرشکاف و طاقت سوز است و سنگ را به صدا در می آورد. خود شخصاً بارها شاهد و بلکه سوژه چنین علم ستیزی ها و برخوردهای وقیحانه و هن آمیز دل آزار بوده ام که تلخی آنها هیچ گاه از کام جانم محو نمی شود و فراموش ناپذیرند. گریز از کاسب کاران مستبد بعضی دانشگاه ها و مراکز علمی ما به دست یک مشت شارلاتان کاسبکار مستبد و بعضاً دور از فرهنگ و منش علمی با روحیه های خاص نظامی و اطلاعاتی یا مریدان جناحهای خاص افتاده و پژوهشگاه های ما نیز به اداراتی تبدیل شده اند که مرداب استعدادهاست و باتلاقی که عمر دانشمندان را می بلعد و آنان را به یاس و بی اقدامی، دلزدگی و کنار گرفتن می کشاند. امتیازات اعضای هیات علمی که طبق قانون و با تخصیص بودجه ویژه به آنان تعلق می گیرد، معلوم نیست کجا مصرف می شود و صرف سرمایه گذاری کدام آقا زاده می شود و استاد دانشگاه مفلوک و بی پناه و آبرومندی باید برای پرداخت اجاره سر ماه یا شهریه ثبت نام مدرسه فرزندش شرمسار خانواده خود باشد و دم برنیاورد. اگر براستی قرار است اصلاحی صورت بگیرد اصلاح قوانین اداری مربوط به استخدام، ارتقا، فرصتهای مطالعاتی اعضای هیات علمی باید در سرلوحه کار قرار گیرد. آن همه تاکید مکرر رهبر معظم انقلاب، در عمل چه نتایجی داشته و ثمراتش چیست؟... و در پاسخگویی چه کسی آماده پاسخگویی است؟ سالی که با عنوان پاسخگویی به مردم - به دنبال سال خدمات رسانی - نامیده شده مسوولان و متولیان اجرایی و فرهنگی کشور چگونه می خواهند به مطالبات بحق دانشگاهیان، دانشمندان، روشنفکران و اهالی فرهنگ و قلم و اندیشه پاسخ دهند؟ چرا استاد کمترین حقی در انتخاب روسای دانشگاه ها، دانشکده ها، گروهها و حتی همکاران خود ندارد؟ منزلت و حرمت اجتماعی استادان دانشگاه چرا مورد بی توجهی است؟ چرا برای یک استاد دانشگاه و عضو رسمی هیات علمی حتی امکان یک سفر چند روزه در طول سال میسر نیست؟ نشریات و کتب تحقیقی، رایانه، امکانات اینترنت چرا برای استادان ما یک رویا، آرزو و حسرت است؟ چرا تماس با همتایان علمی در خارج از کشور آنقدر محدودیت و هزینه دربرداشته باشد که متفکران و دانشگاهیان شریف ما از خیرش بگذرند؟ در محیطهای دانشگاهی ما هنوز استادان برای تهیه ژتون غذا مشکل دارند، چه رسد به بیمه و تسهیلات و امکانات رفاهی دیگر که اصلاً حرفش را نباید زد. بر فراز مغزها نام مهاجرت علمی نهادن پاک کردن صورت مساله است و مشکلی را حل نمی کند. شجاعانه با دردها و

مشکلات روبه رو شویم و واقعیت‌ها را کتمان نکنیم. شمار اندک استادان فرهیخته‌ای هم که در کشور مانده‌اند، به شوق حمایت دلسوزانه رهبر عزیزی است که خود مرد قلم و اندیشه و میدان دانش است. عالمی دردشناس است و قدر خردورزی و آزاداندیشی و فکر و فرهنگ را خوب می‌شناسد. می‌بینیم و می‌بینید که چه اهمیتی به دانشگاه‌ها و اهل فرهنگ دارند و چه پدران و مهرآمیز جوانان برومند و افتخارساز المپیادی را در آغوش می‌کشند! اما برآستی دستگاه‌های اجرایی عریض و طویل با نام فرهنگ و اندیشه و پژوهشکده و پژوهشگاه و سازمان و موسسه و دهها القاب ظاهر فریب‌دیگر برای اهل فرهنگ و رشد علم در کشور چه کرده‌اند؟ خوب است گزارش کار به مردم بدهند تا معلوم شود موجب دلزدگی و گریختن و یاس چه تعداد متفکر و استاد و دانشمند شده‌اند و بودجه‌هایشان را کجا هزینه کرده‌اند؟ چند صد متفکر را آواره و در به در ساخته‌اند و چه طومار درخشانی از علم پروری و فرهنگ‌سازی به جا نهاده‌اند؟ وقتی رئیس پژوهشگاه یا دانشکده و دانشگاهی به جای مدیریت علمی و مدیریت پژوهش، مدیریت تنش می‌شود، باجگیری می‌کند، به قلع و قمع استادان و دانشمندان می‌پردازد و فریادرسی هم نیست، چه باید کرد؟ آیا راهی جز خانه نشین شدن یا جلای وطن به قصد خدمت به دین و کشور در دیاری دیگر باقی می‌ماند؟ چرا نباید تمامی مراکز علمی اعم از دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها را خود دانشمندان توانا اداره کنند؟ چرا در راس این مراکز آدمهای حقیر، عقده‌ای، مستبد، باجگیر، سیاسی کار قرار می‌گیرند؟ نمی‌گوییم که این مساله عمومیت دارد و هیچ مورد مطلوبی وجود ندارد و همه جا تاریک و سیاه است، ولی متأسفانه وضعیت غالب همین‌طور است و گرنه چرا باید با رکود علمی کشور مواجه باشیم. هر چند استثناهای معدودی هم وجود دارد، اما درد را باید با همه تلخی‌اش پذیرفت و به درمان اقدام کرد. وضع معیشت و شرایط زندگی استادان در این دیار جدا اسفبار است. چه حکایت‌های تلخی از این دست دارم که همواره قلبم را می‌فشارد و اشک از دیدگانم جاری می‌سازد! برآستی چرا باید چنین باشد؟ در این باره می‌توان رنجامه‌ای نوشت! از حشمت اهل جهل به کیوان رسیده‌اند جز آه اهل فضل به کیوان نمی‌رسد اینها را گفتم و بصراحت و تلخی هم بیان کردم تا روشن سازم که علم در جامعه ما نهادینه نشده است و جامعه ما فواید یک فرهنگ علمی به معنای دقیق و جدید آن است. تا علم در جامعه نهادینه نشود و فرهنگ علمی تثبیت نگردد، اوضاع همین خواهد بود که هست. فضای یاس آلود حاکم بر مراکز علمی، سرخوردگی و دلسردی محققان و بالاخره پدیده شوم فرار مغزها! حاصل این همه نیز عقب ماندگی و تاخر علمی بوده است. آن هم در جهانی که در آن قافله علم شتابان در حرکت است. به تعبیر عالمانه رهبر معظم انقلاب در پاسخ نامه جمعی از فضلالی حوزه علمیه: (اگر) «صاحب‌دلان و خردمندان، برکنار و در حاشیه مانده و منزوی، خسته و فراموش شوند، در چنین فضایی جامعه به جلو نخواهد رفت» آری «حوزه و دانشگاه برای رشد به فضایی دور از افراط و تفریط نیازمندند که در آن، از سوؤظن و بدبینی و ضیق صدر خبری نباشد و هر فکر تازه با تهمت و افترا سرکوب نشود». خلاقیت و اجتهاد برای تثبیت فرهنگ علمی و نهادینه شدن علم باید «تولید نظریه و فکر»، تبدیل به یک ارزش عمومی در حوزه و دانشگاه شود و در قلمروهای گوناگون عقل نظری و عملی، از نظریه‌سازان، تقدیر به عمل آید و به نوآوران جایزه داده شود و سخنانشان شنیده شود تا دیگران نیز به خلاقیت و اجتهاد تشویق شوند. ملاحظه می‌کنید حمایت از اندیشه و نظریه پردازی و اجتهاد علمی را! از این صریح‌تر و دلسوزانه‌تر می‌توان از حمایت عالمان و اندیشمندان سخن گفت؟ همه تاسف این است که توصیه‌های حکیمانه و مدبرانه به تعبیر دقیق خود ایشان در مراحل اجرایی دچار فرسایش اداری می‌شوند و به نتیجه نمی‌رسند و دریغ و درد! افزون بر «فقدان فرهنگ علمی نهادینه شده»، «فقدان مدیریت علمی» و فقدان سیاست علمی، نظام آموزشی ما چه در دبستان و دبیرستان و چه در مقاطع مختلف دانشگاهی «تحقیق محور» نیست و «روحیه علمی» و رفتار و آداب علمی و آنچه را «خصلتها و منش دانشمندان» گفته می‌شود به فراگیران نمی‌آموزد. علاوه بر این که روش شناسی علمی (متدولوژی) و نیز آموزش مهارت‌های عملی (مثل استفاده از رایانه و فناوری آموزشی) به آنها یاد نمی‌دهند و این امور کاملاً مورد غفلت است. لذا افرادی یک بعدی، مغرور، حسود، بی‌صداقت، غیرقابل اعتماد، تکرو، پرتوقع و لجاجت‌پدید می‌آیند، که از خصایص و خصلتهای علمی بسیار دورند.

پیدااست با چنین افرادی نمی توان «تولید علم» کرد زیرا اصلا برای چنین چیزی تربیت نشده و آموزش ندیده اند. نه زبان می دانند، نه با فرهنگ قومی و ملی آشنا هستند و نه از متدولوژی علمی و فناوری تحقیقات چیزی سر در می آورند. این فارغالتحصیلان نمی توانند مولد فکر و علم باشند. برخی از آنها که تعدادشان هم کم نیست با کتابخانه و تحقیق قهرند. نه کتاب می خردند و نه کتاب می خوانند و نه در منزل کتابخانه ای هر چند محقر دارند! مدرکی به دست آورده اند و شاید هم با نمرات و معدل بالا، اما اینها دانشمند با استانداردهای بین المللی نخواهند شد. توان حل مسائل عملی را نخواهند داشت و از خصلتهای دانشمندان مثل طهارت روح، صداقت، تواضع، نועدوستی، سختکوشی، دقت نظر، شک و شکی و تهدیدست و بی بهره اند. در عوض افرادی به دنبال منافع خود، مصلحت پرستی و عافیت طلبی، تزویر و ریا، زد و بندهای سیاسی و اقتصادی، پیشرفت فردی خود، حسود، ناراضی و طلبکار از همه، بیگانه با فرهنگ و سنت و خود خواهند شد که دیگر با این اوصاف چه جای توقع نظریه پردازی و تولید علم از آنان است؟ دنبال بازی های سیاسی و قدرت طلبی اند و بیشتر تاجر و سوداگرند تا دانشمند. استعمارگران که کشورهای جهان سوم را همواره عقب مانده و وابسته می خواهند، اتفاقا در پی تربیت چنین افرادی در این جوامع اند و از چنین نظام آموزشی نامطلوبی استقبال می کنند. دانشمندان واقعی را هم که به لطایف الحیل جذب جوامع خود می کنند. تحصیلکردگان غربزده، خودباخته و مرعوب، بی ریشه و هویت اصیل قومی و دینی هرگز در پی تولید علم برنخواهند آمد و هیچ گاه امیدی به چنین محصولاتی نمی توان بست. دانشمندان وارسته سنت شناس، ریشه دار در فرهنگ قومی و متدین و با معنویت می توانند از عهده تولید علم برآیند. کسانی که با دیگر فرهنگها نیک آشنایند و زبان خارجی می دانند و به فناوری روز واقف و روحیه های طلبه وار و سختکوشانه و صبور دارند و اهل جد و جهدند نه کام و ناز. ناز پرورد و تنعم نبرد راه به دوستعاشقی شیوه رندان بلاکش باشد لذا باید در نظام آموزشی ما بویژه در موارد درسی دانشگاه ها تجدیدنظر جدی و بنیادی صورت بگیرد. در غیر این صورت همچنان مصرف کننده علم باقی خواهیم ماند، آن هم نه یک مصرف کننده آگاه و انتخابگر، بلکه مصرف کننده ای مقلد و خودباخته و بی اختیار. ترویج روحیه علمیاگر قرار است علم در جامعه ما نهادینه شود و تولید علم و نظریه تبدیل به یک ارزش رایج گردد که کاملا سخن حق و صوابی است، باید به احیا و ترویج و تقویت خصلتهای دانشمندان، روحیه علمی و اخلاق اهل علم پردازیم. معرفی دانشمندان سرآمد و پرآوازه جهان و قله های رفیع علم در جهان معاصر، در تمامی رشته ها، به نسل جوان و حتی استادان تازه کار و نوپا بسیار مفید و عبرت آموز است و این کاری است که باید با جدیت و حساسیت و به گستردگی پیگیری شود و تحقق پذیرد. دانشجویان ما و دانشمندان جوان ما که در آغاز راهند باید با مطالعه زندگی دانشمندان در همه رشته ها آگاه شوند که چگونه صدها و هزاران فیزیکدان، شیمیدان، جامعه شناس، مردم شناس، هنر پژوه، تاریخ نگار، قوم شناس، زبان شناس، الهیدان، فیلسوف و متخصصان برجسته دیگر رشته ها با تلاش و شکیبایی و پیگیری شبانه روزی تحقیقات توانسته اند کاروان علم بشری را گامی پیش برند و خدمتی هر چند ناچیز به رشد علم و معارف بشری کنند و آنان را نمونه و سرمشق خود قرار دهند. خدا را سپاس که ما مسلمانان و ایرانیان در گذشته درخشان تمدن خود از این اسوه های فضیلت و معرفت کم نداشته ایم هم در عرصه علوم دینی از فقهت و فلسفه و عرفان و کلام و هم در عرصه پزشکی و نجوم و ریاضیات و علوم محض. نکته مهم دیگری که باید چند باره و بکرات بر آن انگشت نهاد و تاکید کرد حفظ استقلال علمی، تامین معیشت، رفاه زندگی و امنیت شغلی دانشمندان است. دانشمند به لحاظ سنخ و نوع روحیه اش مافوق پذیر نیست و مافوق اداری نباید داشته باشد. اگر استقلال و آزادی دانشمند را در قالب تنگ و خشک ضوابط اداری از او گرفتید دست و پایش را بسته و روح و فکرش را به بند کشیده اید، دیگر چه جای انتظار خلاقیت و ابتکار و نوآوری می ماند؟ این که در نامه رهبر معظم انقلاب و نیز در نامه فضلالی حوزه علمیه بر آزاداندیشی و نفی تحجر و جمود و قشریگری و افترا زدن و ناسزاگویی الگویی تاکید شده نکته کاملا درستی است و بحق بر آن تاکید رفته است. در فضای بسته و تحجر آلود و احساس عدم امنیت شغلی و روانی، نمی توان انتظار تولید علم داشت. دانشمندی که برای ابراز عقیده یا نظریه ای

احساس بیم و خطر کند، مجبور به کتمان عقاید خویش و یا خودسانسوری می شود و از بالندگی باز می ماند. تنها در یک فضای آزاد و به دور از ترس و زور و فشار و تحمیل و اکراه امکان رشد و خلاقیت علمی هست و البته خود دانشمندان و جامعه علمی باید با رعایت «رفتار دانشمندانه» و اخلاق علمی از هرگونه هتاک و هرزه گویی، تقلب و خدعه و مغلطه، ایجاد علم کاذب، سرقت‌های علمی، توهین به مقدسات جامعه و دیگر خطاها و لغزشها جلوگیری کنند. از این رو تدوین آداب و قواعد فعالیت های علمی، پژوهشی در قالب یک پروتکل از سوی خود دانشمندان ضروری به نظر می رسد. این کار می تواند با پشتیبانی مادی و معنوی فرهنگستان علوم کشور یا مثلا- شورای عالی انقلاب فرهنگی صورت گیرد و شبیه این کار در یونسکو و دیگر مراکز علمی بین المللی انجام شده که می توان از آن تجارب نیز استفاده کرد. به هر حال نکته این است که خطوط قرمز قانونی، اخلاقی، مذهبی و سیاسی باید کاملا مدون و مشخص باشد و البته تدوین این مهم بر عهده خود دانشمندان و اهل علم است نه سیاستمداران مدیران اجرایی کشور.

<http://system.parsiblog.com/-۱۱۹۱۴۵.htm>

مدیریت آهسته؛ فرصت نیست شتاب مکن

دکتر محمود رضا شایسته چکیده: در دنیای رقابتی امروزی، فشار زیادی برای دستیابی سریع به نتایج و به تبع آن تصمیم گیریهای سریع، وجود دارد. مدیران درگیر یک سیر دایمی از تصمیمهای طوفانی هستند که فقط تا بحران بعدی کارساز است و در واقع سازمانها به سرعت از بحرانی به بحران دیگر می روند. در مقابل این روند، در اروپا جنبش جدیدی در حال شکل گیری است که اروپای آهسته نامیده شده است. این جنبش اساسا حس شتاب و سرگستگی ناشی از حرکت جهانی شدن را- که کمیت را جایگزین کیفیت در همه شئون زندگی کرده است- مورد پرسش قرار می دهد. این مقاله با معرفی این جنبش، به تاثیری که این نگرش می تواند بر محیطهای کاری و زندگی بشر در عصر پرشتاب کنونی داشته باشد می پردازد و بر مدیریت آهسته (Slow Management) به عنوان راه حلی برای کاستن از تنشهای شغلی و ابزاری برای خلق ارزش و بالا بردن قدرت ابتکار در حوزه کسب و کار، تاکید می ورزد و تولید آهسته و سنجش آهسته را به عنوان ابزارهایی کاربردی در خدمت مدیریت برای شکل دادن به شرکتهای آهسته که زمان استقرار طولانی و رشد نمایی سریع دارند، معرفی می کند. مقدمه مدیرزمانی نیست که عبارتهایی مانند: در جهان پرشتاب کنونی... بسیار شنیده می شود. انسانها در همه، شتابزدگی و سرعت غوطه می خورند؛ به هم توصیه می کنند که از این قافله پرشتاب عقب نمانند؛ و چنان بر همراهی این قافله تمرکز کرده اند که دیگر فرصتی برای درنگ و تأمل در این که به: کجا می روم؟ باقی نمی ماند. مدیران، سرعت را سرلوحه کار خود قرار داده اند؛ و جنبشهای کیفیت هم نتوانسته اند اولویت های مدیران را در شتاب برای رسیدن به هدفها، کنترل کنند. مفهومی که از مدیریت زمان در ذهنها نقش بسته، رسیدن به هدف در کوتاه ترین زمان است. غلبه کمیت بر کیفیت در اولویتها از همین جا آغاز می شود و در جهان تجارت مدار امروزی، شرکتهایی که عمر مدیریت مدیران آنها کوتاه است، به این غلبه دامن می زنند. نکته ای که از آن غفلت شده، این است که: برای سریع بودن، نخست باید آهسته بود و همه چیز را درست دید. بر این پایه، جنبش جدیدی آغاز شده و شاید هم بنیان پارادایم جدیدی در حال شکل گیری است. واژگانی، مانند: مدیریت آهسته، شرکت آهسته، شهر آهسته، غذای آهسته، اندازه گیری یا سنجش آهسته، کسب و کار آهسته، خبرنگاری آهسته و... یک به یک وارد ادبیات نوین می شوند. این مفاهیم شیوه زندگی و کار در دوره کنونی را به چالش می کشند و تضادهایی را در ذهن پدید می آورند. کارلو پترینی جنبش غذای آهسته را پایه گذاری کرد؛ و شاید آن زمان کمتر کسی فکر می کرد که فلسفه او الهام بخش جنبشهای گوناگون آهستگی شود. نگرشی که رویکردی دوباره به داستان مسابقه لاک پشت و خرگوش دارد، و بار دیگر توانمندیهای لاک پشتها را به رخ خرگوشهای بازیگوش می کشد؛ گرچه تعلق داشتن به

جنبش آهستگی به معنی همیشه آهسته بودن نیست. تاریخچه حدود ۲۲ سال پیش (۱۹۸۶) در ایتالیا، در اعتراض به تجاوز فست فودها یا غذاهای سریع به سبک زندگی سنتی نواحی مدیترانه، جنبش غذای آهسته به وسیله یک رستوران‌دار به نام کارلو پترینی پایه‌گذاری شد (کوندو، ۲۰۰۷). جنبش غذای آهسته در بیانیه‌ای در سال ۱۹۸۹ وضعیت را این گونه بیان کرد: «ما برده سرعت شده‌ایم و خود را در برابر ویروس خطرناکی که زندگی سریع نامیده می‌شود باخته‌ایم، این ویروس عاداتهایمان را از بین برده، حریم خصوصی خانه‌هایمان را مختل کرده و ما را مجبور ساخته که از غذاهای سریع استفاده کنیم» (پیتس، ۲۰۰۷). اصول جنبش پترینی انتخاب محصولات تازه محلی، آماده‌سازی آن براساس شیوه‌های سنتی، و صرف غذا به همراه دوستان و خانواده بود؛ و شعار جنبش: مردم خواستار کاهش صرف زمان در آشپزخانه‌هایشان هستند، اما دوست ندارند این کار به بهای از دست دادن طعم مناسب غذا و تغذیه درست تمام شود (کوندو، ۲۰۰۷). کیفیت غذاهای سریع مورد پرسش بسیار است و علاوه بر آن، استفاده از آنها نوعی اعتیاد به سریع‌تر و بیشتر خواستن را به وجود می‌آورد (باتر، ۲۰۰۷). غذاهای سریع، نیایشهای سریع، خواندن سریع، جاده‌های سریع، پیاده‌رویهای سریع، رشد سریع و همه چیز سریع - شمایی از زندگی در عصر مدرن است. بسیاری از واژگان و خطوط، صداها و نشانه‌ها و بسیاری از نیازها و خواسته‌ها در طول مسیر مسابقه به سوی موفقیت و به دست آوردن نتایج، نادیده گرفته می‌شود. آهنگ تند زندگی جایی برای تفریح، استراحت، تعمق، روابط معنی‌دار و بالاتر از همه، جایی برای ارتباط با خالق یکتا بر جا نمی‌گذارد. در واقع زمانی که از راه زندگی سریع ذخیره می‌شود، پیش از آن هدر رفته است، چراکه در بسیاری مواقع اصلاح اشتباههایی که بر اثر عجله زیاد حاصل شده، وقت بیشتری طلب می‌کند؛ و در پایان یک روز پرشتاب، افراد چنان خسته‌اند که نمی‌توانند از لحظه‌های باقی‌مانده روز لذت ببرند. پترینی می‌گوید: در جهان مدرن، گاهی سرعت آن چنان بالا می‌رود که افراد نمی‌توانند هم‌پای تغییرات پیش روند. با این وجود، پرسش این نیست که چطور باید سریع‌تر حرکت کرد تا کار بیشتری انجام شود، پرسش این است که چگونه می‌توان برای زندگی بهتر، از وقت، هوشمندانه‌تر استفاده کرد (ویسچر، ۲۰۰۷). در واقع، نباید تصور کرد که مدرنیته و آهستگی مخالف یکدیگرند؛ آهستگی، یک استراتژی برای هدایت و معنی دادن به مدرنیته است و می‌خواهد توازن بین سنت و مدرنیته ایجاد کند (ویسچر، ۲۰۰۴). برپایه این انتقادات، جنبش غذای آهسته، پایه جنبش بزرگتری شد که توسط مجله بیزنس ویک طرح شده و اروپای آهسته نامیده شده است. این جنبش اساساً حس شتاب و سرگشتگی ناشی از حرکت جهانی شدن را - که کمیت را جایگزین کیفیت در همه شئون زندگی کرده است - مورد پرسش قرار می‌دهد (<http://www.Vanwoodman.com>) و بر یادگیری دوباره هنر انجام دادن کارها به بهترین وجه ممکن، و نه به سریعترین وجه ممکن، تاکید دارد (بلاجت، ۲۰۰۷). یک گروه میلانی به نام: هنر آهسته زندگی کردن ۱۹ فوریه را به عنوان روز جهانی آهستگی نامگذاری کرده است. این کار برای نخستین بار در ۲۰۰۷ با این امید آغاز شد که این روز، روزی برای لذت بردن، تعمق، حرکت در راستای آهستگی و کمک به انسانها برای یافتن راهی برای آرامش در محل کار، خانه و یا هر جای دیگر، باشد. در عین حال، یک روز بین‌المللی آهستگی نیز توسط گروهی در مونترال کانادا و چند کشور دیگر در ۲۱ ژوئن اعلام شده است (Eruppakkatt, ۲۰۰۸). خبرنگاری آهسته به امید فراهم آوردن جایگزینی برای سیستم پرشتاب دنیای اخبار سریع رویکرد جدیدی را برای گزارش اخبار در پیش گرفته است که در آن داستان‌ها با کالبدشکافی دقیق حقایق پدید می‌آیند (www.deq.state.ne.us) و شهرهای آهسته شبکه‌ای جهانی از شهرهای کوچک و بزرگ‌اند که مدیران آنها ترجیح می‌دهند ساختمانهای قدیمی را ترمیم کنند و به جای توسعه تفریح گاهها در مکان‌های ویژه، پیاده‌رویهای طبیعی بیشتری ایجاد کنند و کیفیت زندگی شهروندان خود را بالا ببرند (www.cittaslow.net). از سر گرفتن توجه به کیفیت، ماهیت و اصالت، با در نظر گرفتن ارزش‌ها و هنجارهای مسئولیت اجتماعی، از راه درگیر کردن افراد از پایین به بالا، به جای از بالا به پایین، مفهوم اصلی همه این جنبشها است. مدیریت آهسته‌نظر می‌رسد این فلسفه می‌تواند به خوبی راهگشای مشکلات کنونی مدیریت سازمانها

باشد. در دنیای مدیریتی فشار زیادی برای دستیابی سریع به نتایج و به تبع آن تصمیم‌گیری‌های سریع، وجود دارد. مدیران درگیر یک سیر دائمی از تصمیم‌های طوفانی هستند که فقط تا بحران بعدی کارساز است. در واقع سازمانها به سرعت از بحرانی به بحران دیگر می‌روند. مدیریت آهسته تلاش می‌کند مشکلات و چالش‌های جاری درون سازمان‌های مختلف را مورد توجه قرار دهد و به دنبال درنگ کردن و مقایسه از طریق طرح پرسش و تشویق به مناظره است. پرسش‌هایی نظیر: آیا تمام کار مدیریت دست یافتن به سود کوتاه مدت است، یا باید به دنبال هدفهای پیوسته بود؟ آیا سهام‌داران ما تنها مشتریانمان هستند، یا دیگر گروه‌های ذی‌نفع مشروع را نیز باید در نظر گرفت؟ در مدیریت آهسته مطرح می‌شود. غذای آهسته نگاه‌ها را متوجه کیفیت محصولات، آماده‌سازی و مصرف غذای روزانه می‌کند، و مدیریت آهسته می‌کوشد این ایده را بر اقتصاد و جامعه منطبق سازد تا به اثر و نتیجه مطلوب برسد. مطرح‌کنندگان مدیریت آهسته قصد دارند آن را در فعالیتهای روزمره به صورت مفید، اساسی و سازنده منعکس کنند.

(۷۰۰۲, steaB) شرایط اقتصادی امروزی برخی چالش‌های منحصر به فرد را برای کسب و کارها به وجود آورده است؛ و وقتی اقتصاد در حال رشد است بسیاری از کسب و کارهای کوچک نمی‌توانند با تقاضاهای رو به رشد برای محصولات و خدماتشان همگام شوند؛ پس تمرکز اولیه آنها روی پاسخ‌گویی به سفارشها خواهد بود؛ و بنابراین صاحبان این کسب و کارها زمان کمی صرف یک نگرش استراتژیک همه‌جانبه برای کسب و کار می‌کنند (Greenbaum, ۲۰۰۲). امروزه، سازمانها در همه بخشها - چه خصوصی و چه نیمه دولتی - با مسائل بسیار پیچیده‌ای روبه‌رو هستند که پاسخ‌گویی به آنها مستلزم تدوین و متوازن ساختن دقیق استراتژی‌هاست. یک مثال: نتایج یک مطالعه که به وسیله موسسه رهبری و مدیریت (Institute of Leadership and Management) صورت گرفت، حاکی از آن بود که نزدیک به ۴۰۰ هزار کارگر بریتانیایی در سن ۱۸-۲۴ معتقدند: مدیران مانع پیشرفت آنها هستند. از نظر آنها شیوه قدیمی مدیریت دیکتاتوری، اصلی‌ترین مشکل مدیریتی به حساب می‌آید که در نتیجه آن مدیران در جستجوی فرد دیگری هستند که اشتباه‌شان را به گردن او بیندازند و از کارکنان انتظار دارند هرچه را که به آنها گفته شده بی‌چون و چرا انجام دهند. بنابراین آنها به زیردستان‌شان اجازه دخیل بودن در تصمیمها و تاثیرگذاری را نمی‌دهند و مانعی برای پیشرفت آنها محسوب می‌شوند. «مدیریت دیکتاتوری به شیوه قدیمی»، «افراد که تقصیرها را به گردن دیگران می‌اندازند»، «مدیرانی که مباحثه را سرکوب می‌کنند و انتظار اطاعت کورکورانه دارند» - اینها همه به نظر آشنا می‌آیند ولی به هیچ وجه نمی‌توان آنها را معلول شیوه مدیریت قدیمی دانست. در واقع اینها به وضعیت امروزی سازمانها بسیار شبیه‌تر است - سازمان‌هایی که با شیوه مدیریتی اداره می‌شوند که ما آن را مدیریت همبرگری می‌نامیم: «فرایند انجام هر کاری با بیشترین سرعت و کمترین هزینه ممکن». وقتی همه کارها باید دیروز انجام می‌شد، یعنی همه کارها عقب است، دیگر زمانی برای بحث یا پرسیدن در مورد مسئله‌ای وجود ندارد. اطاعتی کورکورانه نیاز است، چرا که تنها با این روش می‌توان پاسخ‌گوی نیاز پیوسته به سریع‌تر بودن و کمتر مصرف کردن منابع بود. اما همانند هر کالای ارزان و بنجل دیگر، مدیریت همبرگری نیز به خوبی کار نمی‌کند، در حالی که کسانی که از آن استفاده می‌کنند همیشه توجیهی برای ندیدن این حقیقت، که ناکارایی آنها به خاطر روش‌هایی است که به کار می‌برند، پیدا می‌کنند (Coyote October, ۲۰۰۶). محصول این سیستم، مدیرانی هستند که در دام تقاضاهای انباشته‌شده گیر کرده‌اند، زندانی روزمرگی شده‌اند، و زمانی برای دیدن فرصت‌ها ندارند؛ در حالی که در بیشتر موارد تقاضاهای انباشته‌شده از شرایط کاری واقعی مدیران، ناشی نمی‌شود و بر اثر چگونگی برخورد آنها با این موقعیت‌ها است. آنها می‌دانند که برخی از جنبه‌های کاریشان مهم‌تر هستند ولی وقتی برای پرداختن به آنها پیدا نمی‌کنند و همواره خود را زیر فشار زمانی احساس می‌کنند. بیشترین خطر، زمانی است که کسی فکر کند این مسائل گریزناپذیرند. کسانی که این گونه می‌اندیشند معمولاً خیلی پرکارند اما در پاسخ‌گویی درست و موثر به تقاضاها کوتاهی می‌کنند. این مدیران تقاضاها را به خاطر امتیازشان می‌پذیرند و سعی در پاسخ‌گویی به آنها دارند و به ندرت از خود می‌پرسند که «آیا واقعا این کار معنی می‌دهد؟» و یا «می‌توان آن را به شیوه‌ای دیگر

انجام داد؟». به خاطر احساس همیشگی زیر تیغ بودن، این مدیران هرگز وقت کافی برای پرسیدن اینکه «آیا من دارم کار درستی انجام می‌دهم؟» را پیدا نمی‌کنند. بیشتر مدیران نمی‌توانند بپذیرند که یک روز پر از مشغولیات گوناگون غیرمرتبط، به واقع کم‌کارترین روز است، روزی که دست کم نظم فکری و بیشترین صرف انرژی عصبی را به دنبال دارد. نظرسنجی دیگری که نتایج آن در پی می‌آید، حاکی از آن است که تمام وقت و هزینه‌ای که صرف آموزش مدیران برای چگونه برانگیختن افراد می‌شود، به دلیل زیربنای سیستم سازمانها که به ایجاد اثری مخالف پاداش می‌دهد، بیهوده است. یک مثال: مطالعه‌ای که توسط گروه مشاوران مدیریت "های" (Hay Group) صورت گرفته مشخص می‌کند که تنها ۱۵ درصد کارگران بریتانیایی خودشان را بسیار با انگیزه توصیف می‌کنند و یک چهارم بیان کرده‌اند که مشکلی با شغلشان ندارند. ۱۰ درصد گفته‌اند که کاملاً بی‌انگیزه‌اند. کمتر از نصف آنها اظهار کرده‌اند که شغلشان را دوست دارند و تنها ۱۷ درصد عنوان کرده‌اند که در شغل رویایی خود هستند (Coyote, October ۲۰۰۶). بنابراین به نظر می‌رسد مدیران کارنامه ضعیفی در مورد انگیزش کارکنان خود ارائه داده‌اند. اما نباید تنها مدیران را گناهکار دانست. این مشکل به ماهیت محیط کاری امروزی باز می‌گردد. در رویارویی با سررسیدهایی که به سرعت از راه می‌رسند، فشار مستمر برای از گوشه و کنار هر چیز زدن، تعیین هدفهای کوتاه مدت بی‌معنی و فراهم نیابردن زمان و فضای لازم برای درست انجام دادن کارها، ایجاد انگیزه قوی در افراد، یک معجزه است. هنگامی که سیستم، وقت لازم برای انجام کار خوب را به افراد نمی‌دهد، منابع مورد احتیاجشان در اختیارشان قرار نمی‌گیرد و هماهنگی مناسبی بین زندگی کاری و خانوادگی وجود ندارد تا فعالیت‌هایشان را پشتیبانی کند؛ نمی‌توان به گونه‌ای مصنوعی افراد را برانگیخت. در مورد خود مدیران چگونه؟ آنها نیز موقعیت خوبی ندارند. ترکیب کاغذبازها، فشارهایی که هر روز بیشتر می‌شود و نبود پشتیبانی مناسب از جانب روسا، بوروکراسی کور، منابع ضعیف و نبود اصول راهنمای لازم برای کمک، از جمله مشکلات آنهاست. کمتر از نصف آنها اعتقاد دارند که از تمام مهارت‌هایشان در شغلشان استفاده می‌کنند و تنها ۳ نفر از ۱۰ نفر بیان می‌کنند که: «تمام توانشان را به کار می‌گیرند». بیش از یک سوم مدیران در مروری به دوره‌های کاری‌شان، وقتی به عقب باز می‌گردند آرزو می‌کنند که مهارت‌های بیشتری کسب کرده بودند و بیشتر از دو سوم آنها فکر می‌کنند که احتیاج به تبادل نظر بیشتری با هم‌تایان و همکاران خود دارند (همان). بنابراین، اینکه سازمانها را تنها شامل مدیران بدانیم، بدین معنا که مدیریت تنها جزء سازمان است که همه احساس نارضایتی‌ها و مشکلات به آن باز می‌گردد و یا مدیران را دوی هر دودی بدانیم، در حالی که بسیاری از مسائل پیش آمده در سطح عملیاتی به آنها مربوط نمی‌شود، اشتباه است. مدیریت آهسته در جستجوی دیدگاه‌های دیگری است که روی توسعه مفاهیم اقتصادی - اجتماعی سازمانها و سازماندهی تمرکز دارند. مدیریت آهسته هم به مدیران اجرایی و هم به کارگران توجه دارد و با هدف حمایت از مدیر و کارگر در به دست آوردن کیفیت حقیقی، مدیران را به عنوان متخصصانی که کارهای روزمره را سازماندهی می‌کنند در نظر می‌گیرد. مدیریت آهسته این پرسش را مطرح می‌کند که: در شرایطی که فلسفه مدیریت و تجارت، خلق ارزش است و این موضوعی نیست که به سرعت اتفاق بیفتد، آیا مدیران حق دارند به هر بهایی سریع باشند؟ در حال حاضر واژه ارزش اهمیت واقعی خود را از دست داده است. چشایر (Cheshire) تعریف نوآوری را در مقاله نوآوری آهسته از ارزش این گونه یاد می‌کند: نوآوری، ترکیبی از خلاقیت و دانش است که خلق ارزش را جستجو می‌کند. آنچه که ما در دهه گذشته با آن روبه‌رو بودیم، حرکت سریع کسب و کار بود؛ و این یعنی پایان خلق ارزش. مدیریت دیگر به این موضوع توجهی نداشته و در عوض به خلق پول می‌پردازد و عددها و رقمها را اداره می‌کند. برای آنکه خلق ارزش دوباره هدف اصلی کسب و کار شود، باید آهسته‌تر حرکت کرد. اما پارادایم و الگویی که مدیران را به این خواسته برساند و ابزاری که مدیریت را آهسته‌تر کند و توجه به مسئولیتهای اجتماعی شرکتها و اخلاقیات و توسعه پایدار را پیوسته مورد نظر آنها قرار دهد، در دست نیست و این چالشی واقعی برای کسب و کار امروزی است. ما باید توجه‌مان را معطوف به خلق ارزش کنیم. خلق ارزش برای همه و نه خلق پول برای عده‌ای

معدود. چشایر براین باور است که: «در جهان آهسته، هدررفتن و زیان کمتری وجود دارد و زمان، قدرت ابتکار بیشتری را برای استفاده از منابع در اختیار قرار می‌دهد» (Buets, ۲۰۰۷). همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، نباید تصور کرد که تعلق داشتن به جنبش آهستگی به معنی همیشه آهسته بودن است (Honore, ۲۰۰۴) و کار کمتر؛ نقطه شروعی که بسیاری از افراد برای رسیدن به زندگی متعادل در جستجوی هستند، باعث بهره‌وری اقتصادی کمتر نمی‌شود (<http://www.timeday.org>). در محلهای کار، فشار بالا- و ساعتهای طولانی کاری، اغلب با کارایی اشتباه گرفته می‌شود، اما زمان زیادی در اداره‌ها بیهوده هدر می‌رود. نویسندگان کتاب‌های مدیریت بر این نکته توافق دارند که بهترین روش حل مسائل این است که به صندلی تان تکیه دهید و پاهای تان را روی میز بگذارید (کاری که آلبرت اینشتین می‌کرد) و این کار به ایجاد درون‌بینی و خلاقیت‌های جدید کمک می‌کند. اکنون بسیاری از شرکتهای امریکایی از کارکنان خود می‌خواهند که ۱۵ درصد زمان کاری خود را به تجدید قوا و استراحت اختصاص دهند؛ سیاستی که به نظر می‌رسد موفق بوده است و شمار خلاقیت در تولید را افزایش داده است (Visscher, ۲۰۰۴). مثالی در این باره می‌تواند جالب باشد. ۲ سال پیش، نیویورک تایمز در گزارش خود در مورد شرکت پرایس واترهاوس کوپرز که به حسابرسی خوب مشهور است، آورده بود: مالکان این شرکت تصمیم گرفته‌اند شعبه‌هایشان را در سرتاسر امریکا دو بار در سال برای اطمینان به استراحت دادن به کارکنان خود، تعطیل کنند. ۱۰ روز در کریسمس و ۵ روز از ۴ جولای. و این در حالی است که شرکت در طول سال نیز به کارکنانی که از فرصت‌های مرخصی‌شان استفاده نکرده‌اند، پیام‌های الکترونیکی برای یادآوری می‌فرستد. یک عضو ارشد این سازمان می‌گوید: «ما می‌خواهیم محیطی ایجاد کنیم که افراد بتوانند بدون نگرانی از قرار ملاقات‌ها، کنفرانس‌ها و یا جواب دادن به ایمیل با آسودگی استراحت کنند». تعجبی ندارد که بهره‌وری شرکت از زمان اجرای این ایده نوآورانه، بالا-تر رفته باشد (Eruppakkatt, ۲۰۰۸). شرکت مشاوره‌ای تام دی ماکرو به شدت هوادار فضا دادن به کارکنان به منظور صرف وقت و توجه به موقعیت گذشته، آینده و کنونی‌شان است؛ بدین معنا که کارکنان باید بتوانند این حق انتخاب و قدرت تصمیم‌گیری را داشته باشند که برای گام بعدی چه کاری لازم است انجام شود (Visscher, ۲۰۰۴). بیشتر افراد زمانی برای انجام کارهایشان انگیزه کافی خواهند داشت و وظایف‌شان را به خوبی انجام خواهند داد که زمان و آزادی عمل لازم به آنها داده شود. هیچ چیز برای کارکنان مهمتر از این نیست؛ چرا که رشد کردن در شغلی که در آن حق انتخاب نداشته باشید و برنامه زمان‌بندی سفت و سختی برای هر روزتان به شما دیکته شده باشد، تقریباً غیرممکن است افراد به منظور رشد احتیاج دارند که آهسته‌ترو توام با تامل حرکت کنند. وقتی کارکنان رشد کنند، در پی آن شرکت، رشد خواهد کرد و از دید اقتصاد کلان، این یعنی استخدام بیشتر؛ چراکه شرکت در حال رشد سالم، احتیاج به کارکنان بیشتر دارد. وقتی شما آهسته حرکت کنید، و سمت و سوی درست حرکت خود را در دنیا بیابید، درمی‌یابید که هنگام گرفتن تصمیم‌های مهمتر بینش و دلسوزی بیشتری دارید و در انجام مسئولیت به صورت شگفت‌آوری کارا تر خواهید شد. مدیر اجرایی سیلیکون گرافیک باور دارد که: «ذهن، هنگامی که در آرامش است، بینش خارق‌العاده‌ای به شما می‌دهد و شما را قادر می‌سازد نسل جدیدی از محصول را طراحی کنید یا عوامل محرک مشتریان ویژه‌تان را بیابید» (Judson, ۲۰۰۰). زمانی که مدیران تصمیم‌های درست را به جای تصمیم‌های سریع جستجو کنند، هم شرکتهای و هم کارکنان بهره‌مند می‌شوند (Honore, ۲۰۰۶). یک کاربرد دیدگاه‌های اجتماعی مدیریت آهسته را می‌توان در جنبش تولید آهسته (Slow Making) مشاهده کرد، این جنبش در بیانیه خود آورده است (Honor, ۲۰۰۷): ۱) تلاش در جهت مزیت‌های مناسب در فرایند تولید. ۲) تولید کالاهایی برای ارتقای زندگی کاربران. ۳) شناخت سرچشمه‌های مواد و اینکه آیا آنها به محیط آسیب می‌رسانند یا خیر و شناخت تولیدکنندگان یا برداشت‌کنندگان مواد و اینکه آیا آنها از منبع خوبی استفاده می‌کنند، یا نه؟ ۴) تولید کالاهای بادوام که در مواقع لزوم به راحتی قابل تعمیراند و از مواد و فرایندی در ساخت آنها استفاده می‌شود که به سازنده، جامعه و محیط آسیب نمی‌رساند. ۵) داشتن تعامل اخلاقی و رفتار منصفانه با همکاران، مشتریان،

تأمین کنندگان و فروشندگان. ۶. پرورش، استفاده و یادگیری مهارتهایی که فرایند ساخت را ارتقا می‌دهند. ۷. فراهم آوردن روشهایی برای لذت بردن و با رغبت انجام دادن ساخت آهسته. جنبش سنجش آهسته (Slow Measurement) نیز از تغییر دیدگاه مدیران نسبت به تصمیم‌گیری‌های صرفاً آماری خبر می‌دهد. اندازه‌گیری در همه جای سازمانهای امروزی نفوذ کرده است، اما بیشتر سیستم‌های اندازه‌گیری مرسوم در زمانهای تصمیم‌گیری‌های حیاتی، کارایی چندان مناسبی ندارند. شاخصها وجود دارند؛ آنها به شما یاد آور می‌شوند که باید به مسئله‌ای توجه کنید؛ اما به دقت نمی‌گویند چه مطلبی، چرا و یا چگونه؟ رهبرانی که متکی به ارقام برای تعیین مسیر هستند به موضوعی اعتماد می‌کنند که بسیار احتمال دارد آنها را به زمین بزند؛ اما چرا این کار را می‌کنند؟ پاسخ بدبینانه به این پرسش این است که همه این کار را می‌کنند، و آنها از متفاوت بودن می‌ترسند. جواب واقعی‌تر و مهربانانه‌تر سرعت است: نظیر تمام جهان، در این روزها، آنها به روشهای سریع و ساده و شکست‌ناپذیری امید دارند که توسط آن بتوانند موضوع متفاوتی در میان انبوه داده‌ها بیابند و می‌خواهند آن را روی یک نصفه برگه کاغذ خلاصه کنند؛ حتی اگر ساده‌سازی نتایج منجر به بی‌معنا شدن آن بشود. با توجه به رشد روزافزون فعالیتها، رهبران اعتماد به تجربه‌ها، ذکاوت و شهودشان را از دست داده‌اند؛ عواملی که بسیار شخصی است و علمی نیست. وقتی فشار بی‌امان برای بهبود عملکرد و انجام سریع کارها وجود دارد، اما ایده روشنی برای «چگونه انجام دادن؟» در دست نیست، ساختن عددها گزینه مطمئن‌تری به نظر می‌رسد؛ حتی اگر عددهای مورد نیاز گیج‌کننده باشند و یا مفهوم مهمی را نشان ندهند. مدیران، در تلاشی دامنه‌دار برای مدیریت علمی و یافتن اطمینان و پایه‌های کمی برای تصمیم‌شان، زمان، انرژی، افراد و پول خود را، صرف سنجش‌هایی می‌کنند که ارزشی در بر ندارند. در این میان، سنجش آهسته به دنبال درک حقایق در پشت عددها یا نسبت‌های مالی تایید شده است. سنجش آهسته بر چگونگی استفاده از اطلاعات، و رای آنچه که می‌تواند داخل ارقامی روی صفحه کاغذ، ساده شود، تمرکز می‌کند. عددها را کنار نمی‌گذارد، اما همراه با منابع مفید دیگر اطلاعاتی مثل پرسیدن، پیدا کردن اینکه چه اتفاقی افتاده است، گوش کردن به آنچه افراد می‌خواهند بگویند و استفاده از تجربه و شهودگرایی، به معنادار کردن رقمها کمک می‌کند. این کار آهسته‌تر و نامنظم‌تر است و چندان قابل آزمون توسط رایانه و جمع‌آوری در یک پایگاه داده نیست، اما در برابر قابل انعطاف‌تر، خلاقانه‌تر و کاربردی‌تر است و بیشتر احتمال دارد که فهم درستی از مقصدی که پیش رو داریم برایمان ایجاد کند. فهم پویایی‌های کسب و کار، مستلزم زمان است؛ زمان و مهارت تجربی. در مدیریت آهسته با به کارگیری سنجش آهسته و استفاده بیشتر از اطلاعات کیفی نسبت به کمی، روی آشکار ساختن علت‌های حقیقی عملکرد، تمرکز می‌شود و تفاوتی ندارد که فهم کامل موقعیت، پیش از وارد عمل شدن، تاچه اندازه زمان بر باشد. در سنجش آهسته وقت کمتری صرف این موضوع می‌شود که چگونه می‌توان کسب و کار را در کوتاه مدت پیش برد و در عوض تمرکز بیشتر روی این موضوع است که چطور کارها به خوبی یا بهتر قابل انجام است و چه نقطه پیشرفتی را از نظر منطقی می‌توان برای آن متصور شد (Coyote, April ۲۰۰۶). با صرف زمان است که گاهی اوقات، شما متوجه می‌شوید آنچه که در آغاز مشکلی به نظر می‌رسید در واقع نشانه‌های شگفت‌انگیزی از یک فرصت غیر منتظره است. اما جنبش شرکت آهسته (Slow Company) برچه مبنایی پایه‌گذاری شده است؟ شرکت آهسته پیام ساده‌ای دارد: برای سریع بودن، شما نخست ناچارید آهسته باشید و همه چیز را درست ببینید. آن چه که در بسیاری از شرکتهای موفق باید تشریح شود کاری است که پیش از شروع به سرعت گرفتن، انجام داده‌اند؛ یعنی مدیریت و استراتژی آنها در طول مرحله استقرار، و اینکه چه گونه آنها نقطه شتاب را یعنی لحظه‌ای که باید رشد را به سرعت شروع کنند، تشخیص دادند. در واقع شرکتهای آهسته زمان استقراری برای آزمایش و رد ایده‌ها، پالایش مدل کسب و کار و توسعه یک فرهنگ برنده اختصاص می‌دهند؛ سپس به صورت نمایی رشد کرده، سرعت می‌گیرند. آنها رویکرد سازمان‌یافته‌ای به نوآوری دارند. این شرکتهای روی چند محصول تمرکز می‌کنند و رهبری بازار را در این نقاط در دست می‌گیرند، سپس خود را با پیشنهادهای ابتکاری مشتریان وفق می‌دهند و درواقع، از راه پایه قرار دادن نظرات

مشتریان، به محصولات خود ارزش می‌بخشند، و پس از آن با تبلیغات و بازاریابی نام تجاری خود را تقویت کرده، کار خود را توسعه می‌دهند. شرکتهای آهسته تا زمان دستیابی به زمان مناسب برای رشد و بزرگ‌تر شدن، صبر می‌کنند و وقتی شرکت به نقطه شتاب می‌رسد، سرعت بالا و توسعه سریع به طور طبیعی به وجود می‌آید. مفهوم شرکت آهسته، ربطی به عمر یا زمانی که شرکت صرف دستیابی به مقدار معینی در آمد و سودآوری می‌کند ندارد، بلکه درباره یک الگوی کسب و کار عادی و منحنی رشد است: زمان استقرار طولانی و رشد نمایی سریع. آهستگی به کسب و کار اجازه می‌دهد که به صورت طبیعی توسعه یابد و با سرعت مشتریان حرکت کند. شرکت آهسته مفهوم سرعت بالا در کسب و کار را به چالش می‌کشد و سرعت پایه‌ای را معرفی می‌کند که شرکت را به وسیله تمرکز روی هدف، ساده گرفتن مسائل و کاهش هزینه و پیچیدگی، قابل رقابت می‌سازد (Arnander, ۲۰۰۵). نتیجه گیریدرپایان باید گفت: همان گونه که در فرهنگ کهن ما رهروی آهسته و پیوسته در برابر رهروی گاهی تند و گاهی خسته مورد توجه و توصیه قرار گرفته است، در تمام شئون زندگی، که مدیریت و سازمان را هم شامل می‌شود، توجه به آهستگی، که تدبیر و خردگرایی را به همراه داشته باشد، ما را زودتر به سر منزل مقصود می‌رساند. در این جا با بازگویی داستانی قابل تامل، شمارا به دنیای نوین آهستگی دعوت می‌کنیم. «روزی مردی ثروتمند در اتومبیل جدید و گران بهای خود با سرعت فراوان از خیابان کم رفت و آمدی می‌گذشت. ناگهان از بین دو اتومبیل پارک شده در کنار خیابان، یک پسر بچه پاره آجری به سمت او پرتاب کرد. پاره آجری به اتومبیل او خورد. مرد پایش را روی ترمز گذاشت و به سرعت پیاده شد، اتومبیلش صدمه زیادی دیده بود. به طرف پسرک رفت تا او را به سختی تنبیه کند. پسرک گریان با تلاش فراوان بالاخره توانست توجه مرد را به سمت پیاده رو، جایی که برادر فلجش از روی صندلی چرخدار به زمین افتاده بود، جلب کند. پسرک گفت: "اینجا خیابان خلوتی است و به ندرت کسی از آن عبور می‌کند. هر چه منتظر ایستادم و از رانندگان کمک خواستم کسی توجه نکرد. برادر بزرگم از روی صندلی چرخدارش به زمین افتاده و من برای بلند کردنش زور کافی ندارم". برای اینکه شما را متوقف کنم ناچار شدم از این پاره آجری استفاده کنم." مرد متاثر شد و به فکر فرو رفت... برادر پسرک را روی صندلی اش نشانند، سوار ماشینش شد و به راه افتاد...» در زندگی چنان با سرعت حرکت نکنید که دیگران مجبور شوند برای جلب توجه شما، پاره آجری به طرفتان پرتاب کنند_منابع

۱. Anonymous . (Oct, ۲۹, ۲۰۰۷), Slow Down Culture at Volvo Sweden. [Online] available on .
۲. Arnander F. (January ۲۰۰۵), Slow Company, [Online] available on (<http://www.vanwoodman.com>)
۳. Baets W. (November, ۲۸, ۲۰۰۷), Slow Management , [Online] available on ([eromed.blog.com /baets/holistic_management/index.html](http://eromed.blog.com/baets/holistic_management/index.html))
۴. Condo M. (۲۰۰۷), ۵ healthy food trends worth following , [Online] available on (<http://www.cookinglight.com>)
۵. Coyote C. (April, ۲۴, ۲۰۰۶). Slow measurement. [Online] available on (www.slowleadership.org)
۶. Coyote C. (October , ۱۳, ۲۰۰۶), Hamburger Management Revealed, [Online] available on (<http://www.slowleadership.org>)
۷. Eruppakkatt J. (February, ۲۱, ۲۰۰۸), Slow, Slow, Slow Down, Teenager Youth Magazine, [Online] available on (<http://joeeruppakkatt.blogspot.com>)
۸. Greenbaum T. L. (September, ۳۰, ۲۰۰۲), Action steps for small-business slow periods, Westchester County Business Journal, [Online] available on (<http://goliath.ecnext.com>)
۹. Honore C. (۲۰۰۷), In Praise of Slow, [Online] available on

۱۰. Honore C. (۲۰۰۶), In Praise of Slow, [Online] available on (<http://www.carlhonore.com>)
 ۱۱. Honore C. (July ۲۰۰۴ Issue), Slow Germanic-Style, [Online] available on www.carlhonore.com
 ۱۲. <http://www.timeday.org>
 ۱۳. Judson G. L. (۱/۱/۲۰۰۰), No Wasted Moments. [Online] available on (www.amazines.com)
 ۱۴. Pieterse P. (August, ۱۴, ۲۰۰۷), Why We Need Slow Management. [Online] available on (www.slowmanagement.nl) & (www.energy.nl)
 ۱۵. Blodgett, Renee. (October, ۱۹, ۲۰۰۷), Honore Embraces SLOW, [Online] available on (<http://www.downtheavenue.com>)
 ۱۶. Visscher M. (July ۲۰۰۴), Go With the Slow, [Online] available on (<http://www.ode magazine.com>)
 ۱۷. Visscher M. (September ۲۰۰۷), Signor slow, [Online] available on (<http://www.ode magazine.com>)

— سید محمود رضا شایسته: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی — واحد آشتیان
 — سیده یاسمن امیرکیائی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه تربیت مدرس

تحویلی‌نگری مانع ترویج اخلاق حرفه‌ای

احد فرامرز قراملکی - سیده سیاری

چکیده: مقاله حاضر به ابعاد و آثار تحویلی‌نگری در اخلاق حرفه‌ای می‌پردازد و پس از بیان علل و عوامل تحویلی‌نگری در حوزه اخلاق حرفه‌ای می‌کوشد تا زوایای این رویکرد را در مسائل اخلاق حرفه‌ای آشکار کند. تحویلی‌نگری آفت شناختی است و در حوزه اخلاق حرفه‌ای ابعاد فراوانی مانند تحویل اخلاق حرفه‌ای به قانون و مقررات و آیین‌نامه‌ها، تحویل آن به مسئولیت‌های حرفه‌ای یا هنجارهای رایج مشاغل و نیز تحویل مسئولیت‌های اخلاقی سازمان به منابع انسانی است. همچنین اصول اخلاقی و عهدنامه‌های اخلاقی حرفه‌ها را منشور اخلاقی سازمان تلقی کردن، نمونه‌ای از تحویلی‌نگری است. مقاله به نقد اجمالی پدیدارشناسی به عنوان راه حل تحویلی‌نگری می‌پردازد و می‌کوشد از منظر میان‌رشته‌ای، دو الگوی تلفیق منسجم رهاورد رشته‌ها و چالش روشمند رهیافتها را به عنوان راه حلی برای تحویلی‌نگری در تدوین سند جامع اخلاقی شرکتهای و بنگاههای اقتصادی معرفی کند. تحویلی‌نگری چیست؟ تحویلی‌نگری را مهمترین معضل شناختی در آغاز سده بیستم شناسایی کرده‌اند. مغالطه در مبنای تئوری‌ها و دکترین‌های سیاسی، اجتماعی و بویژه اقتصادی منجر به بحرانهایی می‌شود که توسعه همه‌جانبه و پایدار جوامع را تهدید می‌کند. این مغالطه‌ها غالباً در قالب رهیافت تحویلی‌نگری رخ می‌دهند. نظریه پردازان سیاسی و اقتصادی امروزه توجه ویژه‌ای به این رهیافت مبذول داشته‌اند؛ از نمونه این افراد لیندن لاروش و بویژه اقتصادی منجر به بحرانهایی می‌شود که توسعه همه‌جانبه و پایدار جوامع را تهدید می‌کند. نوعی ذهنیت اشاره و از آن با عنوان ذهنیت تنگ ماهی یاد می‌کند. بر اساس تبیین لاروش، ذهنیت تنگ ماهی، ذهنیت انسانی است که ایده‌ها و تصوراتش مغایر با واقعیت جهانی است که او درگیر عمل دو جانبه در آن است. (Larouche, ۲۰۰۴) تحویلی‌نگری نگرشی است که یک حوزه از موضوعات (مثل خواص، مفاهیم و ...) در دامنه دیگر جذب یا به نفع دامنه دیگر از آن صرف نظر شود. (Kim, ۱۹۹۸, ۸, ۱۴۵)؛ به عبارت دیگر ارجاع هر پدیدار به امری فروتر از آن و اخذ وجهی از آن شیء به جای کنه و حقیقت آن که منطبق دانان مسلمان شکل ساده آن را مغالطه کنه و وجه می‌نامند. (فرامرز قراملکی، ۱۳۸۰) متخصصان سیستم‌های پیچیده در مواجهه با این معضل از آن با عنوان رهیافتی یاد کرده‌اند که سیستم را خارج از توصیف زیر سیستم‌هایی که آن را تشکیل داده‌اند، توصیف و تبیین می‌کند و ارتباط بین آنها را نادیده می‌گیرد. (Yaneer, ۲۰۰۴) از آنجا که رهیافت

تحویلی‌نگری تقریباً در تمام حوزه‌ها گسترش یافته است، دانشمندان حوزه‌های مختلف تعاریف گوناگون ارائه کرده‌اند: به باور آنها تحویلی‌نگری تحلیل پدیدارها یا مفاهیم به یکی از زیر مجموعه‌هایشان است. (سیاری، ۱۳۸۵ و ۱۳۸۴، Polkinghorne, ۲۰۰۳) توجه به این خطای شناختی در سنت ما سابقه دارد. تمثیل فیل در یکی از داستانهای مثنوی معنوی برای آشکار کردن خطای تحویلی‌نگری مطرح شده است: (استعلامی، ۱۳۷۹) پیل اندر خانه‌ای تاریک بود عرضه را آورده بودندش هنوز هنوداز برای دیدنش مردم بسسیاندر آن ظلمت همی شد هر کسیان یکی را کف به خرطوم او فتاد گفت همچون ناودان است این نهاد آن یکی را دست بر گوشش رسید آن بر او چون بادبیزن شد پدید آن یکی را کف چو بر پایش بسود گفت شکل پیل دیدم چون عمود آن یکی بر پشت او بنهاد دستگفت خود این پیل چون تختی بده ستاز نظرگه گفتشان شد مختلف آن یکی دالش لقب داد این الفجنبش کفها ز دریا روز و شبکفی همی بینی و دریا نه، عجب (مولوی، مثنوی) ابعاد تحویلی‌نگری در اخلاق حرفه‌ای تحویلی‌نگری - تصور ناقص و ناروا از اخلاق حرفه‌ای - آثار زیانبار فراوانی دارد، به گونه‌ای که آن را از موانع عمده رشد اخلاقی در سازمانها دانسته‌اند. (قراملکی، ۱۳۸۶) توجه به یک اصل فراشناختی آسیب تحویلی‌نگری را آشکار می‌سازد: هر کسی متناسب با تصور خود از یک فعالیت به آن می‌پردازد. تصویری که از مقصد داریم، راه و ابزار ما را تعیین می‌کند. مدیران متناسب با تصورشان از اخلاق حرفه‌ای به ترویج آن می‌پردازند. تصور ناقص یا ابزارانگارانه مانع ترویج اخلاق در فرهنگ سازمانی می‌شود. تحویلی‌نگری در اخلاق حرفه‌ای ابعاد فراوانی دارد به برخی از ابعاد زیانبار اشاره می‌کنیم: ۱- تحویل اخلاق حرفه‌ای به قانون، مقررات، آیین‌نامه‌ها: قانون با اخلاق حرفه‌ای نسبت پیچیده‌ای دارد. غالب قانونها در واقع ابتدا اخلاقیات بوده‌اند و به تدریج برای برخورداری از حمایت کیفری از اخلاق، صورت قانون به خود گرفته‌اند. اخلاق روح قانون است و ضمانت اجرایی آن، بدون قوانین و مقررات است. اما، اخلاق دامنه‌ای بسیار فراگیرتر از قانون دارد و تعهدات اخلاقی در سطح ژرفتری از مناسبات حرفه‌ای، مؤثر است. به همین دلیل تحویل اخلاق حرفه‌ای به مقررات و قانون آسیب‌زاست. ۲- تحویل مسئولیتهای اخلاقی در حرفه به مسئولیتهای حرفه‌ای: حرفه‌ای بودن در انجام وظایف شغلی خود امر اخلاقی است، اما اخلاق حرفه‌ای بسی فریه‌تر از مسئولیتهای حرفه‌ای فرد است. در مواضع فراوانی، بسنده کردن به شرح وظایف مواجهه حداقلی است و مسئولیت اخلاقی، فرد را به اقدام بیشتر و در مواردی همراه با فداکاری برمی‌انگیزد. مسئولیت حرفه‌ای شما را مجاز می‌داند که سود سال مالی را تا نیمه دوم سال بعد به تعویق بیاورید، اما مسئولیت اخلاقی به تسریع در تقسیم سود سهامداران الزام می‌کند. ۳- تحویل اخلاق حرفه‌ای به هنجارهای رایج در مشاغل: بر هر شغلی گفتمانی حاکم است و یکی از عناصر این گفتمان هنجارها و آداب رایج در آن شغل است. به دلیل این گفتمان است که می‌توان از زبان مدیران، مشی استادان، آداب صاحبان مشاغل سخن گفت. اخلاق حرفه‌ای را نباید همان هنجارهای رایج در حرفه دانست. هنجارها گروه وابسته‌اند و جهان‌شمول نیستند. هنجارها می‌توانند اخلاقی و ضد اخلاقی باشند. به عنوان مثال کم‌کاری می‌تواند در محیطی به صورت یک هنجار شغلی درآید، در حالی که کم‌کاری در هیچ نظام اخلاقی پسندیده نیست و در فرهنگ اسلامی به منزله مصداقی از کم‌فروشی نكوهیده شده است. ۴- تحویل اخلاق حرفه‌ای به مسئولیتهای اخلاقی منابع انسانی: اخلاق در سازمانها را با دو رهیافت می‌توان مورد بحث قرار داد؛ رهیافت مدیریت منابع انسانی که بر اخلاقی بودن افراد در مشاغل تأکید می‌کند. چنین رهیافتی پیشینه طولانی در سنت شرقی و غربی دارد. در منابع اخلاق و آداب حرفه‌ای غالباً با اخلاق مدیران، اخلاق پزشکان، اخلاق مهندسان روبرو می‌شویم. رهیافت دوم بر آن است که منابع انسانی در کنار سایر مؤلفه‌ها و عناصر، بخشی از هویت سازمانی است و رفتار اخلاقی منابع انسانی در گرو عملکرد اخلاقی سازمان است. اگرچه سازمان از افراد تشکیل می‌شود، اما سازمان به منزله شخصیت حقوقی هرگز جمع جبری اشخاص حقیقی نیست. این تلقی که سازمان چیزی جز افراد نیست، تلقی تحویلی‌نگر است. رهیافت استراتژیست‌ها به اخلاق حرفه‌ای در پی سازمان اخلاقی است و اخلاقی بودن سازمان را مزیت استراتژیک می‌انگارد. (فرد دیوید، ۱۳۸۰) سازمانی اخلاقی است که اهداف،

وظایف، ساختار خود را به ممیزی اخلاقی بسپارد و مناسبات سازمانی خود را با همه عناصر محیط داخلی و خارجی گروه‌های ذی‌نفع، اخلاقی کند. مدیریت مسائل اخلاقی در شرکت بر اساس رهیافت اول به حوزه مدیریت منابع انسانی محول می‌شود، اما بر اساس رهیافت دوم نهاد بالادستی (اعم از شورا، کمیته، دفتر و ...) زیر نظر مستقیم مدیر عامل عهده‌دار اخلاق سازمان می‌شود. نامهربانانه‌ترین واکنش به اخلاق سازمان، سپردن آن به روابط عمومی است. این سخن هرگز به معنای کم‌ارج تلقی کردن نقش روابط عمومی سازمان نیست، بلکه نقد تصویری از اخلاق حرفه‌ای است که پرداختن به آن را از وظایف روابط عمومی می‌داند. رهیافت استراتژیک به اخلاق حرفه‌ای بر آن است که اخلاقی ماندن منابع انسانی در سازمان غیر اخلاقی یا محال است و یا بسی دشوار یاب. سازمانی که وظایف اخلاقی خود در قبال کارکنانش را نمی‌شناسد و به آن پای‌بند نیست، چگونه انتظار دارد که کارکنان در قبال شرکت یا مشتریان مسئولیت‌پذیر بمانند؟-۵ تحویل منشور اخلاقی سازمان به اصول اخلاقی: منشور اخلاقی سازمان متضمن مسئولیتهای اخلاقی شرکت در قبال حقوق عناصر محیط داخلی و خارجی شرکت است. منشور همان‌گونه که از معنای لغوی آن پیداست، چند وجهی است و هر وجه آن بیانگر خط مشی اخلاقی شرکت در قبال یکی از گزاره‌های ذی‌نفع در محیط آن است: خط مشی اخلاقی شرکت در قبال مشتریان، خط مشی اخلاقی شرکت در قبال رقبا، سهامداران، تأمین‌کنندگان، شهروندان، محیط زیست و (فرامرز قراملکی، ۱۳۸۵) منشور اخلاقی سازمان ویژگی‌های خاصی دارد و تدوین آن محتاج روش‌شناسی معینی است. (فرامرز قراملکی، ۱۳۸۳) برخی از سازمانهای اخلاقی به جای تدوین منشور چند وجهی اخلاقی به بیانیه‌هایی متضمن چند شعار کلی و اصل عام اخلاقی بسنده می‌کنند. چنین بیانیه‌هایی به صورت کالای تزینی درمی‌آیند و در مواردی مانع ترویج اخلاق حرفه‌ای در سازمان می‌شوند. نمونه‌ای از قدیمی‌ترین منشورهای اخلاقی سازمانی را در «ساختن برای ماندن» جیمز کالینز (ص ۱۱۰) مطالعه کنید. -۶ تحویل منشور اخلاقی سازمان به عهدنامه اخلاقی حرفه‌ها: هر حرفه‌ای را عهدنامه‌ای است که صاحبان حرفه در مناسبات شغلی پای‌بند آن می‌شوند. عهدنامه پزشکان، عهدنامه وکلا، عهدنامه حساب‌رسان و ... عهدنامه اخلاقی در اخلاقی‌سازی حرفه نقش عمده‌ای دارد، اما جهت‌گیری فردگرایانه دارد. افراد را در حرفه مورد خطاب قرار می‌دهد، در حالی که منشور اخلاقی سازمان جهت‌گیری سازمانی دارد و به اخلاقی‌سازی شرکت می‌پردازد. این گمان که منشور اخلاقی سازمان چیزی جز عهدنامه اخلاقی نیست از تحویلی‌نگری رنجور است. امروزه شرکتها درگیر مشاغل مختلفی هستند و مناسبات حرفه‌ای سازمان چندگانه است و بنابراین منشور اخلاقی سازمان بسی پیچیده‌تر از عهدنامه اخلاقی است. (قراملکی، ۱۳۸۶) پیشگیری و درمان تحویلی‌نگری فیلسوفان پدیدارشناسی که در تشخیص عارضه تحویلی‌نگری پیشگام بودند، رهیافت پدیدارشناختی را روش درمان تحویلی‌نگری می‌دانستند. اما پس از پنجاه سال کارایی شیوه‌های آنها مورد تردید و نقد قرار گرفت؛ بویژه در حوزه اخلاق حرفه‌ای پدیدارشناسی نتوانست الگوهای پژوهشی قابل اجرا به میان آورد. از دهه شصت سده بیستم الگوهای حل مسئله میان‌رشته‌ای به عنوان رهیافت مؤثر در پیشگیری و درمان تحویلی‌نگری معرفی شد. متأسفانه عده‌ای تلقی تحویلی‌نگر از رهیافت میان‌رشته‌ای اخذ کرده‌اند و آن را به مطالعه چند رشته‌ای کاهش داده‌اند. مطالعه چند رشته‌ای بدون الگوهای حل مسئله، عقیم است. امروزه تلفیق منسجم رهاورد رشته‌ها و چالش روشمند رهیافتهای دو الگوی اثربخش در حل مسائل چندتباری شناخته می‌شوند. مسائل اخلاقی در حرفه، ماهیت چندتباری دارند و بدون اخذ الگوهای میان‌رشته‌ای قابل تحلیل نیستند. تلقی تحویلی‌نگر پرده بر چندتباری بودن مسائل اخلاقی می‌افکند و حصرگرایی روش‌شناختی را در فهم و تحلیل مسائل اخلاقی در حرفه رواج می‌دهد و این امر خود تحویلی‌نگری را تشدید می‌کند و بر آن دامن می‌زند و این چنین حلقه معیوب رشد می‌کند. برای پیشگیری تحویلی‌نگری در ترسیم مسئولیتهای اخلاقی بنگاههای کسب و کار، تدوین سند جامع اخلاقی شرکت را توصیه می‌کنیم. این سند متضمن اصول اخلاقی، منشور اخلاقی سازمان و عهدنامه اخلاقی کارکنان و مدیران است و در اخلاق‌پژوهی الگوهای میان‌رشته‌ای، تحویلی‌نگری را پیشگیری و درمان می‌کنند. (قراملکی، ۱۳۸۰، سیاری، ۱۳۸۵) نتیجه‌دهنده درمان هر معضل ابتدا باید وجود معضل اثبات شود. آنگاه بدرستی شناخته شود

تا بتوان راه حل مناسبی برای آن یافت. کاوش در مسئولیتهای اخلاقی شرکتها و بنگاههای اقتصادی وجود معضل تحویلی‌نگری را در آنها آشکار می‌کند. برای درمان این معضل باید اخلاق حرفه‌ای را بسیار گسترده‌تر از قوانین و مقررات و مسئولیتهای حرفه‌ای و هنجارهای جاری مشاغل، مسئولیتهای اخلاقی منابع انسانی، اصول اخلاقی و عهدنامه‌های اخلاقی حرفه‌ها در نظر بگیریم. در میان راه‌های گوناگون باید هوشیار باشیم که این معضل خود را به صورت درمان نشان ندهد. آن گونه که برخی رهیافت میان‌رشته‌ای را به چند رشته‌ای تحویل کرده‌اند تا به درمان تحویلی‌نگری پردازند. تدوین سند جامع اخلاقی شرکتها که به روش پویا به صورت دو الگوی تلفیق منسجم رشته‌ها و چالش روشمند رهیافتهاست، راه حل مناسبی برای این معضل به نظر می‌رسد. منابع فارسی-۱ دیوید، فرد آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسیانیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، ۱۳۸۰-۲ سیاری، سعیده، از تحلیل‌گرایی دکارت تا تحویلی‌نگری مدرنیسم، مجله اندیشه نوین دینی، شماره ۵ و ۴، ۱۳۸۵-۳ فرامرز قراملکی، احد، اخلاق حرفه‌ای، چاپ دوم، نشر مجنون، قم، ۱۳۸۳-۴ کالینز، جیمز و پوراس جری، ساختن برای ماندن، نشر فرا، تهران، ۱۳۸۰.

منبع: ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۸۴

منابع انگلیسی

Kim jaegwon, Reductionism problems of Encyclopeia of Philosophy, Vol ۸, p ۱۴۵ General -۵ edition Edward carig, London.۶- Larouche Lyndon, h, when even scientists were brainwashed, Executive intellegence review, New York.۷- Polkinghorne, John, c, Reductionism, International Encyclopedia of Religion and sience.۸- Yam, Ban - Yaneer, Dynamics of complex systems, ۲۰۰۴, USA

مدیریت آهسته و پیوستگی منافع

مهدی یاراحمدی خراسانی

اشاره: می‌گویند: در زندگی چنان با سرعت حرکت نکنید که دیگران مجبور شوند برای جلب توجه شما، پاره آجر به طرفتان پرتاب کنند. این جمله نشأت گرفته از داستانی بدین شرح است؛ «روزی مردی ثروتمند با اتومبیل گران قیمت خود با سرعت زیاد از خیابان کم ترددی عبور می‌کرد. ناگهان از بین دو اتومبیل پارک شده در کنار خیابان، پسر بچه ای پاره آجر به سمت او پرتاب کرد. آجر به اتومبیل خورد و صدمه ی زیادی وارد ساخت. مرد پایش را روی ترمز گذاشت و سریع از ماشین پیاده شد. به طرف پسرک رفت تا او را به سختی تنبیه کند. پسرک گریان با تلاش فراوان بالاخره توانست توجه مرد را به سمت پیاده رو، جایی که برادر فلجش از روی صندلی چرخدار به زمین افتاده بود، جلب کند. پسرک گفت: "اینجا خیابان خلوتی است و به ندرت کسی از آن عبور می‌کند. هر چه منتظر ایستادم و از رانندگان کمک خواستم کسی توجه نکرد. برادر بزرگم از روی صندلی چرخدارش به زمین افتاده و من برای بلند کردنش زور کافی ندارم". برای این که شما را متوقف کنم ناچار شدم از این پاره آجر استفاده کنم." مرد متأثر شد و به فکر فرو رفت... برادر پسرک را روی صندلی اش نشاند، سوار ماشینش شد و به راه افتاد...» مقدمه برای سریع بودن، نخست باید آهسته بود و همه چیز را درست دید. مفهومی که از مدیریت زمان در ذهن‌ها نقش بسته، رسیدن به هدف در کوتاه‌ترین زمان است. در هزاره ی سوم انسان‌ها در مهمه، شتاب‌زدگی و سرعت غوطه ورنند؛ به هم توصیه می‌کنند که از این قافله پرشتاب عقب نمانند؛ و چنان بر همراهی این قافله تمرکز کرده‌اند که دیگر فرصتی برای درنگ و تأمل در این که به: کجا می‌رویم؟ باقی نمی‌ماند. مدیران، سرعت را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند؛ و جنبش‌های کیفیت هم نتوانسته‌اند اولویت‌های مدیران

را در شتاب برای رسیدن به هدف‌ها، کنترل کنند. غلبه کمیت بر کیفیت در اولویت‌ها از همین‌جا آغاز می‌شود و در جهان تجارت‌مدار امروزی، سازمان‌هایی که عمر مدیریت مدیران آن‌ها کوتاه است، به این غلبه دامن می‌زنند. مفهوم مدیریت آهسته‌مدیریت آهسته می‌کوشد ایده‌ی پیوستگی منافع را بر اقتصاد و جامعه مستقر سازد تا به اثر و نتیجه مطلوب برسد. مدیریت آهسته به دنبال تبیین این مفهوم است که تمام کار مدیریت دست یافتن به سود کوتاه مدت نیست بلکه باید به دنبال هدف‌های پیوسته بود. مطرح‌کنندگان مدیریت آهسته قصد دارند آن را در فعالیت‌های روزمره به صورت مفید، اساسی و سازنده منعکس کنند. مدیریت آهسته (Slow Management) به عنوان راه حلی برای کاستن از تنش‌های شغلی و ابزاری برای خلق ارزش و بالا بردن قدرت ابتکار در حوزه کسب و کار، تاکید می‌ورزد و تولید آهسته و سنجش آهسته را به عنوان ابزارهایی کاربردی در خدمت مدیریت برای شکل دادن به سازمان‌های آهسته که زمان استقرار طولانی و رشد نمایی سریع دارند، معرفی می‌کند. مدیریت آهسته در گذر زمان‌کلماتی همچون: مدیریت آهسته، شرکت آهسته، شهر آهسته، غذای آهسته، کسب و کار آهسته، خبرنگاری آهسته و... یک به یک وارد ادبیات نوین اجتماعی می‌شوند. این مفاهیم شیوه زندگی و کار در دوره کنونی را به چالش می‌کشند و تضادهایی را در ذهن پدید می‌آورند. کارلو پترینی جنبش غذای آهسته را پایه‌گذاری کرد؛ و شاید آن زمان کمتر کسی فکر می‌کرد که فلسفه او الهام‌بخش جنبش‌های گوناگون آهستگی شود. نگرشی که رویکردی دوباره به داستان مسابقه لاک‌پشت و خرگوش دارد و بار دیگر توانمندی‌های لاک‌پشت‌ها را به رخ خرگوش‌های بازیگوش می‌کشد؛ گرچه تعلق داشتن به جنبش آهستگی به معنی همیشه آهسته بودن نیست. حدود ۲۲ سال پیش (۱۹۸۶) در ایتالیا، در اعتراض به تجاوز فست فودها یا غذاهای سریع به سبک زندگی سنتی نواحی مدیترانه، جنبش غذای آهسته به وسیله یک رستوران‌دار به نام کارلو پترینی پایه‌گذاری شد. جنبش غذای آهسته در بیانیه‌ای در سال ۱۹۸۹ وضعیت را این‌گونه بیان کرد: «ما برده سرعت شده‌ایم و خود را در برابر ویروس خطرناکی که زندگی سریع نامیده می‌شود باخته‌ایم، این ویروس عاداتمان را از بین برده، حریم خصوصی خانه‌هایمان را مختل کرده و ما را مجبور ساخته که از غذاهای سریع استفاده کنیم». اصول جنبش پترینی انتخاب محصولات تازه محلی، آماده‌سازی آن براساس شیوه‌های سنتی، و صرف غذا به همراه دوستان و خانواده بود؛ و شعار جنبش: مردم خواستار کاهش صرف زمان در آشپزخانه‌هایشان هستند، اما دوست ندارند این کار به بهای از دست دادن طعم مناسب غذا و تغذیه درست تمام شود. کیفیت غذاهای سریع مورد پرسش بسیار است و علاوه بر آن، استفاده از آن‌ها نوعی اعتیاد به سریع‌تر و بیشتر خواستن را به وجود می‌آورد. پترینی می‌گوید: در جهان مدرن، گاهی سرعت آن‌چنان بالا می‌رود که افراد نمی‌توانند هم‌پای تغییرات پیش روند. پرسش این است که چگونه می‌توان برای زندگی بهتر، از وقت، هوشمندانه‌تر استفاده کرد؟ برپایه این انتقادات، جنبش غذای آهسته، پایه جنبش بزرگتری شد که توسط مجله بیزنس ویک طرح شده و اروپای آهسته نامیده شده است. این جنبش اساساً حس شتاب و سرگستگی ناشی از حرکت جهانی شدن را - که کمیت را جایگزین کیفیت در همه شئون زندگی کرده است - مورد پرسش قرار می‌دهد و بر یادگیری دوباره هنر انجام دادن کارها به بهترین وجه ممکن و نه به سریع‌ترین وجه ممکن تأکید دارد. مبانی اساسی دیدگاه مدیریت آهستهها توجه به رشد روزافزون فعالیت‌ها، رهبران اعتماد به تجربه‌ها، ذکاوت و شهودشان را از دست داده‌اند؛ عواملی که بسیار شخصی است و علمی نیست. وقتی فشار بی‌امان برای بهبود عملکرد و انجام سریع کارها وجود دارد، اما ایده روشنی برای «چگونه انجام دادن؟» در دست نیست، ساختن عددها گزینه مطمئن‌تری به نظر می‌رسد؛ حتی اگر عددهای مورد نیاز گیج‌کننده باشند و یا مفهوم مهمی را نشان ندهند. مدیران، در تلاشی دامنه‌دار برای مدیریت علمی و یافتن اطمینان و پایه‌های کمی برای تصمیم‌شان، زمان، انرژی، افراد و پول خود را، صرف سنجش‌هایی می‌کنند که ارزشی در بر ندارند. مبانی اساسی دیدگاه اجتماعی مدیریت آهسته را می‌توان به شرح زیر بیان نمود: ۱. تلاش در جهت مزیت‌های مناسب در فرایندها و تهیه کالاهایی برای ارتقای زندگی. ۲. شناخت سرچشمه‌های مواد و اینکه آیا آنها به محیط آسیب می‌رسانند یا خیر. ۳. تولید کالاهای بادوام

که در مواقع لزوم به راحتی قابل تعمیراند. ۴. داشتن تعامل اخلاقی و رفتار منصفانه با همکاران، مشتریان، تامین کنندگان و فروشندگان. ۵. پرورش، استفاده و یادگیری مهارت هایی که فرایند ساخت را ارتقا می دهند. ۶. فراهم آوردن روش هایی برای لذت بردن و با رغبت انجام دادن ساخت آهسته. سخن پایانی نباید تصور کرد که مدرنیته و آهستگی مخالف یکدیگرند؛ آهستگی، یک استراتژی برای هدایت و معنی دادن به مدرنیته است و می خواهد توازنی بین سنت و مدرنیته ایجاد کند. ذهن، هنگامی که در آرامش است، بینش خارق العاده‌ای به انسان می دهد. توجه به آهستگی، که همراه تدبیر و خردگرایی باشد، ما را زودتر به سر منزل مقصود می رساند. در ادبیات کهن و غنی ما بیت معروفی وجود دارد: "رهرو آن نیست گهی تند و گهی خسته رود - رهرو آن است که آهسته و پیوسته رود." غذاهای سریع، نیایش های سریع، خواندن سریع، پیاده روی های سریع، رشد سریع و ... شمایی از زندگی در عصر مدرن هستند. بسیاری از واژگان و خطوط، صداها و نشانه‌ها و بسیاری از نیازها و خواسته‌ها در طول مسیر مسابقه به سوی موفقیت و به دست آوردن نتایج، نادیده گرفته می شود. آهنگ تند زندگی جایی برای تفریح، استراحت، تعمق، روابط معنی دار و بالاتر از همه، جایی برای ارتباط با خالق بی همتا بر جا نمی گذارد. در واقع زمانی که از راه زندگی سریع ذخیره می شود، پیش از آن هدر رفته می رود، چرا که در بسیاری مواقع اصلاح اشتباه هایی که بر اثر عجله زیاد حاصل شده، وقت بیشتری طلب می کند؛ و در پایان یک روز پرشتاب، افراد چنان خسته اند که نمی توانند از لحظه های باقی مانده روز لذت ببرند. در دنیای رقابتی امروزی، فشار زیادی برای دستیابی سریع به نتایج و به تبع آن تصمیم گیری های سریع وجود دارد. مدیران درگیر یک سیر دایمی از تصمیم های طوفانی هستند که فقط تا بحران بعدی کارساز است و در واقع سازمان ها به سرعت از بحرانی به بحرانی دیگر می روند. در شرایطی که فلسفه مدیریت و تجارت، خلق ارزش است و این موضوعی نیست که به سرعت اتفاق بیفتد، آیا مدیران حق دارند به هر بهایی سریع باشند؟ در جهان آهسته، هدر رفتن و زیان کمتری وجود دارد و زمان، قدرت ابتکار بیشتری را برای استفاده از منابع در اختیار قرار می دهد.

مدیریت

مهمترین فعالیت بشری است.

آینده آزمایی: الزامی برای توسعه پایدار مدیریت

شراره عاصدی تهرانی

چکیده: در عصری که تغییر مداوم و عدم اطمینان از مهم ترین ویژگیهای آن است و کسب و کارها هر روز با مسائل جدید و ناشناخته‌ای از جنس آینده روبه‌رو هستند، چگونه می توان برای آینده برنامه ریزی کرد. از این رو، برای شناختن آنچه آینده نامیده می شود، تکنیک های مختلفی بروز

کرده اند. آینده نگری، آینده نگاری، آینده آزمایی و ... این مقاله روش آینده آزمایی را به عنوان رویکردی برای ساختارمند کردن تفکر جمعی یا گروهی، به منظور درک بهتر الزامات آینده کسب و کار معرفی می کند و پس از برشمردن انواع آینده در بحث آینده آزمایی، دو رویکرد مربوط به این بحث، یعنی رویا پردازی و سناریو پردازی را تشریح می کند. مقدمه امروزه مدیران با مشکل واقعی تلاش برای هدایت سازمانهای خود در یک محیط نامطمئن و متغیر و توافق بر سر پیگیری انواع برنامه های کاربردی و عملی روبه‌رو هستند. پرسشی که در اینجا مطرح است، آن است که سازمانهای امروزی چگونه می توانند در شرایطی که محیط نامطمئن است، تکنولوژی در حال تغییر مستمر است و رقابت بر سر منابع به شکلی نادرست در حال شکل گیری است، برنامه های سودمند و معنی دار را توسعه دهند؟ مدیران در عصر نبود اطمینان، آخرین تلاش های مدیریتی خود را برای بیان مشکل، برنامه ریزی کرده

اند. تکنیک های منتخب آنها پرشمار هستند: برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی بلندمدت، برنامه ریزی کوتاه مدت، مدیریت بحران، مهندسی مجدد، طراحی مجدد، چارچوب بندی مجدد. مدیران موفق بخشهایی از تکنیک های گوناگون مدیریت را بر می گزینند که در محیط آنها قابل اجرا است و رویکردهای دشوار متون مدیریتی را نادیده می گیرند. سناریوپردازی، یک تکنیک برنامه ریزی است که توجه آن به محیط نامطمئن امروز معطوف است و رویکردی منعطف را برای مشاهده آینده و محک زنی آن به مدیران می دهد. سناریوپردازی، به مدیران کمک می کند تا مفروضات خود را پیرامون آینده و سازمان شناسایی کرده، مدل های ذهنی شخصی خود از آینده را تشریح کنند و سپس آن اطلاعات را برای بررسی و احیای سازمان به کار گیرند. مروری بر مفاهیم کلیدی آینده آزمایدر این بخش به مفاهیم کلیدی مرتبط با مفهوم آینده آزمایی (Future Proofing) پرداخته می شود. تصویری که ما برای جایگاه یابی این مفاهیم و واژه ها به کار خواهیم گرفت، در (شکل ۱) نشان داده می شود. SC ها در (شکل ۱) مخفف واژه انگلیسی Scenario به معنی سناریو می باشند. پیش از هر چیز، آینده آزمایی نیازمند آن است که سازمانها یا شرکتهای درک کنند، که: ۱. امروز از لحاظ رقابتی کجا ایستاده اند؟ ۲. چگونه ابزارهایی را برای خلق یک بینش پایدار توسعه دهند و آینده شرکت را ترسیم کنند؟ در راستای درک این دو مسئله، ضرورت درک مفهوم آینده، آینده آزمایی و مفاهیم کلیدی مرتبط با آن (با توجه به شکل ۱) وجود دارد. تعریف آینده آزمایی آینده آزمایی، رویکردی است برای ساختارمند کردن تفکر جمعی یا گروهی، به منظور درک بهتر الزامات آینده کسب و کار و توانمند ساختن سازمان ها در انتخاب مؤثرترین روش برای رویارویی با آینده. آینده آزمایی نشان می دهد که هیچ راهکار واحدی وجود ندارد، لیکن سازمان نیاز دارد تا بینشی قوی و مسیری منعطف را برای دستیابی به آرمان مطلوب خود داشته باشد. برخی عناصر موجود در این گذرگاه نسبت به سایرین بیشتر قابل پیش بینی هستند، لیکن با درک آن حوزه هایی که سازمان در آنها دچار ریسک بیشتری است، علایم هشدار اولیه نسبت به انحراف موجود، می توانند آشکار شوند و برنامه هایی برای کسب مزیت از فرصت های جدید ایجاد شوند. آینده آزمایی، مفهومی است، برگرفته از حوزه مدیریت تکنولوژی؛ جایی که سازمانها در جستجوی حداقل ساختن ریسکهای سرمایه گذاری در تکنولوژی هایی هستند که به زودی منسوخ و کهنه می شوند و جایگزین کردن آنها به شکلی بازدارنده، هزینه بر است. هدف کلی، تضمین این مسئله است که کهنگی و فرسودگی ناشی از گذر زمان، از راه طراحی تسهیلات یا تجهیزاتی حداقل شود که انعطاف پذیر بوده و به اندازه کافی برای فراهم سازی امکان رشد نامحدود باشند، نیازهای متغیر کاربران را مورد نظر قرار دهند و هزینه بر نباشند. همواره یک رابطه جایگزینی در هزینه، میان طراحی متناسب با هدف و طراحی برای خلق انعطاف پذیری و قابلیت انطباق و سازگاری وجود دارد. برای سازمانها، دوراندیشی توسعه یافته می تواند امکان تدوین و فرمول بندی استراتژیک آگاهانه و توسعه و استقرار مؤثرتر منابع را در راستای تأمین و برآوردن طیفی از آینده های ممکن (قابل وقوع) فراهم سازد. آینده، مفهومی ناشناخته به لحاظ تعریف، آینده ناشناخته است. این بدین معنا است که احتمالات بسیاری پیرامون چیرستی آن وجود دارد. همه افراد و سازمان ها، گزینه های بی شماری برای آینده دارند. به نظر می رسد، با توجه به ایده آینده های احتمالی متعدد، آینده هایی چندگانه وجود داشته باشند که در این راستا، کارکنان و سازمانها باید آینده های ویژه خود را بسازند. ما نمی توانیم اجازه دهیم تا هر رویدادی برای ما رخ دهد. ما می توانیم آینده را از طریق مد نظر قرار دادن راهکارها، هم اکنون ایجاد کنیم؛ یعنی اکنون کجا هستیم و چگونه عمل می کنیم. سپس ما آینده را از راه آزمون گزینه ها برای فعالیتهای مقبول و لحاظ کردن استراتژی های جدید برای اجرا می سازیم. در نهایت، ما آینده را از راه توجه به احتمالات بی شمار، از آنچه ممکن است وجود داشته باشد، شکل می دهیم. ما اقدامهای ویژه ای را برای کسب مزیت از فرصت هایی که در آینده خود دیده ایم، و دوری از مشکلاتی که آنها را پیش بینی می کنیم، انجام می دهیم. ما امروز را برای دستیابی به آینده های ایده آل و ایجاد آنها طراحی می کنیم. در ارتباط با آینده، ناشناخته های بسیاری وجود دارد. ما چگونه می توانیم آینده را کشف و مطالعه کنیم؟ چه استراتژی هایی برای مطالعه آینده وجود

دارند؟ آینده پژوهان راه‌های بسیاری برای کشف این حوزه جالب دارند. یک ابزار مفهومی سودمند که در (جدول ۱) نشان داده شده است، ماتریسی است که ابتدا توسط بیشاپ و کینگ (King & Bishop, ۱۹۹۶) توسعه یافت. این ماتریس سه رویکرد را برای درک تفکر پیرامون آینده مشخص می‌کند: آینده‌های محتمل، آینده‌های ممکن و آینده‌های مرجح. با وجود آنکه این آینده‌ها به گونه جداگانه مورد بحث واقع می‌شوند، لیکن آینده پژوهان به گونه متناوب آنها را ترکیب می‌کنند. ابزارها و تکنیک‌های بسیاری به گونه همزمان برای ارائه دیدگاهی عینی و قوی به برنامه ریزان پیرامون آینده، به کار گرفته می‌شوند. آینده‌های محتمل (قابل وقوع) آینده‌های محتمل، آشناترین مفهوم هستند. روندها و گرایشهای کلیدی و محدودیت‌های موقعیت‌های فعلی، عناصری کلیدی هستند که محرک آینده‌های محتمل (قابل وقوع) می‌باشند. این نوع از آینده اندیشی یا آینده پژوهی، راه‌هایی قطعی، تحلیلی و منطقی را پیرامون لحاظ کردن آنچه روی خواهد داد و آنچه محتمل است، به کار می‌گیرد. برای مطالعه و طراحی آینده‌های محتمل، ما از حال به سمت آینده اقدام به برون‌یابی (استقراء) کرده، روندهای جمعیت شناختی را آزمون می‌کنیم و مفاهیم کاربردی را برای استمرار، افزایش یا کاهش در بسیاری از خدمات توسعه می‌دهیم. قیاسها و تاریخ نیز به تعیین و توصیف آنچه ممکن است وقوع آن در آینده محتمل باشد، کمک می‌کند. برای مثال: در برخی نهادهای دولتی، در پایان سال مالی، ترخیص یا آزادسازی پول‌ها یا مبالغ ذخیره شده یا بازیافت شده‌ای صورت می‌گیرد که ممکن است برای تجهیزات صرف شوند. این تاریخ ترخیص یا آزادسازی پول، ممکن است تا اندازه‌ای بر مبنای سالیانه ثابت باشد. در نتیجه، بسیاری از تصمیم‌گیرندگان ممکن است حتی برنامه ریزی هزینه را بر مبنای این پول توسعه دهند: یک آینده محتمل و مورد انتظار بر مبنای گذشته. آینده‌های ممکن (احتمال وقوع) گروهی متفاوت از آینده‌ها، در قالب آینده‌های ممکن (احتمال وقوع) جای می‌گیرند. در آینده‌های ممکن، ما در جستجوی رویدادهای غیرمنتظره هستیم. ما گرایشها و تمایلات فراتر از تصور (رو به آینده) و پیشین را برای کشف عدم پیوستگی‌های رویدادهای امروزی کاوش می‌کنیم. چه چیزی در حال تغییر است که ما نمی‌توانیم ببینیم؟ در صورتی که ما می‌توانستیم بهتر ببینیم یا دیدگاه متفاوتی داشتیم، چه چیزی ممکن بود تغییر کند؟ اگر ما داده‌های بهتر، بیشتر و دیگری داشتیم، چه رویه‌هایی در سر می‌پروراندیم؟ قوه تخیل و تفکر انتزاعی، ابزارهای مفهومی قوی در ارتباط با این رویکرد هستند. توسعه سناریو یا سناریوپردازی، یک تکنیک شناخته شده و جاافتاده برای اندیشیدن پیرامون آینده‌های ممکن می‌باشد. آینده‌های مرجحدر آینده‌های مرجح، افراد یا سازمانها، تصاویر یا آرمان‌هایی را از آن چه ترجیح می‌دهند و برایشان در اولویت است، توسعه و پرورش می‌دهند. آنها بیانیه‌ها یا شرایط تنظیم شده را به دلخواه خود مورد بحث قرار می‌دهند. فرایندهای آینده‌های مرجح، اغلب سرشار از انرژی می‌باشند و دارای جهت و دستورکارهای عالی برای اجرا هستند. با این وجود، فرایند باید فراتر از بحث تحول حرکت کند. سپس گروه‌ها با به کارگیری بینش توسعه یافته خود، آن را به دستورکاری‌های اجرایی ویژه از راه تکنیک‌هایی نظیر برنامه ریزی استراتژیک تبدیل می‌کنند. کارکنان اغلب در طول فرایندهای گروهی توانمند می‌شوند، به گونه‌ای که به تصویرسازی ذهنی (تخیل) و انتخاب آینده‌های مرجح، کمک می‌کنند. شکافها و تجزیه و تحلیل شکاف‌آینده آزمایی نیازمند آن است که شکافهای فرصت و عملکرد شناسایی و پر شوند. شکافها نشان دهنده تفاوت‌های میان عملکرد رقابتی مطلوب (آینده) و عملکرد رقابتی عملی (فعلی) می‌باشند. شکافها تفاوت میان آنچه شرکت باور دارد که باید انجام دهد (قصد و نیت استراتژیک) و آنچه شرکت می‌تواند انجام دهد (واقعیت فعلی شرکت) را نشان می‌دهند. شرکت می‌تواند در هر نقطه‌ای از زمان دارای شکاف استراتژیک و نیز شکاف دانش باشد. این شکافها، تفاوت میان آرمانها یا امیدهای جمعی سازمان را با توجه به آنچه باید انجام و دانسته شود، نشان می‌دهند که از راه گزاره ارزشی سازمان و واقعیت فعلی آن بیان می‌شوند؛ گزاره‌ای که انعکاس آن چیزی است که سازمان می‌تواند انجام دهد و می‌داند. شکافها محدودیت‌های رقابتی شرکت را منعکس و تعیین می‌کنند و نشان می‌دهند که شرکت در چه نقاطی نیاز به بهبود دارد (پر کردن شکاف). شکافها نشان دهنده تحول سازمانی و نیز فرصت‌هایی

برای بهبود هستند. گزینه‌های تحول می‌توانند از پیامدها و نتایج تجزیه و تحلیل دو شکاف، مشتق شوند. شکافهای استراتژیک و دانش می‌توانند با کمک روشها و ابزارهای ویژه‌ای که تصویری قابل اطمینان و موثق از موقعیت رقابتی فعلی شرکت را فراهم می‌سازند، شناسایی و تحلیل شوند. این ابزارها یا روشها ممکن است به عنوان مثال یک متدولوژی تجزیه و تحلیل استراتژیک پرتفولیو باشند، مانند متدولوژی‌ای که توسط نویسندگان یک پروژه تحقیقاتی در سال ۲۰۰۰ توسعه یافت که نتیجه آن، ره‌نگاری (Road mapping) توانمندی‌های شرکت بر حسب اثر و نقطه قوت رقابتی آنها بود. تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که جایی که شکافهای دانش و استراتژیک در پرتفولیوی شرکت وجود دارند، نشان‌دهنده حوزه‌هایی است که باید منابع در آنها به منظور ایجاد موقعیتی از رقابت آتی، سرمایه‌گذاری شوند. ایده‌ها و مفاهیم نوظهور بسته شدن شکاف میان شرکت امروز و شرکت رویایی یا مطلوب آینده، نیازمند نوعی از تحول سازمانی یا چند نوع آن است. در حقیقت، تحول، پای ثابت مدیریت مدرن یا در واقع مهم‌ترین الزام آن شده است. امروزه یادگیری کسب‌توانایی پاسخ یا واکنش به تحول و تبدیل تحول خارجی به مزیت رقابتی، شاید اولویت‌های ارشد مدیریت را تشکیل داده‌اند. به منظور محدود سازی و کاهش این تفاوت یا اختلاف، شرکتها باید در مسیر تحول گام بردارند. لیکن مدیران چگونه در بستن این شکاف گام برمی‌دارند؟ با توجه به (شکل ۱)، شکاف از راه دو نقطه در طول افق زمانی سازمان تعریف می‌شود. سازمانی ممکن است خط زمان را کانون کسب و کار قلمداد کند، پس در زمان حال، کانون، عملیاتی و تاکتیکی خواهد بود؛ یعنی شرکت، در پی حفظ موقعیت رقابتی قوی به مفهوم امروز، برای امروز خواهد بود. با نگاه به آینده، کانون کسب و کار استراتژیک خواهد بود، پس شرکت بر امروز برای فردا تمرکز خواهد کرد. بنابراین، شکاف بیانگر تفاوت میان نقطه فعلی که نمایانگر شرکت امروزی و نقطه آتی که توصیف‌کننده شرکت آرمانی آتی است، بر حسب تعداد سناریوهای احتمالی - است (شکل ۱ را مشاهده کنید). شکاف ممکن است نشان‌دهنده شماری از تفاوتها میان دو وضعیت یا حالت شرکت تفسیر شود. تفاوت ممکن است در دو پرتفولیو یا دو سبد از توانمندی‌ها، یا بین روشهای تفکر آنها یا پارادایم‌های آنها باشد. نیز ممکن است تفاوت در فرهنگهای آنها و چگونگی فکر سازمانی باشد. شکاف ممکن است نشان‌دهنده چارچوب‌های زمانی باشد که سالها ادامه دارد، بنابراین مدیران نیازمند مدل‌های ذهنی و رویکردهایی برای کمک به خود در اندیشیدن به آینده و مسیر رسیدن به آن هستند. ما می‌توانیم دو رویکرد را برای تفکر پیرامون آینده تصور کنیم. نگرستن رو به جلو، از حال به آینده با به کارگیری این رویکرد، ما موقعیت حال را آزمون می‌کنیم؛ یعنی اینجا و هم اکنون. با تجزیه و تحلیل حال، مباحث کوتاه مدت مهمی شناسایی می‌شوند. شاخص‌های حل این مباحث شناسایی و مطرح می‌شوند. بنابراین مباحث کوتاه مدت و تاکتیکی محرک‌های اولیه تحول هستند. یک خطر ویژه که هنگام اتخاذ این رویکرد در کمین است، آن است که فوریت ممکن است جایگزین اهمیت شود. مزیت این رویکرد آن است که مسایل و مشکلات کوتاه مدت حل می‌شوند. به هر حال، هزینه ممکن است آن باشد که شرکت در تمرکز بر مباحث وسیع‌تر، بلندمدت و چالش‌هایی که ممکن است کلید ایجاد یک موقعیت رقابتی قوی در آینده باشند، ناکام بماند. نگرستن از آینده به حالبا به کارگیری این رویکرد، نگرانی‌های شرکت امروزی، هنوز اهمیت دارند، لیکن با وجود یک آرمان جذاب از آینده متعادل می‌شوند. این آرمان، در تفکر بسیاری از کارکنان سازمان مطرح می‌شود؛ این آرمان دغدغه نیازهای شرکت آینده را بر حسب ساختارهای سازمانی، فرهنگ و ارزشها، مهارت‌ها و توانمندی‌ها، فرایند و دانش دارد. این رویکرد، قدرت به فکر واداشتن بسیاری از کارکنان سازمان را در مورد آینده دارد. در ادامه بر اساس رویکرد دوم، شماری از ایده‌ها، مفاهیم مدیریت و تکنیک‌ها را برای آینده آزمایشی معرفی می‌شود. رویکردی روی‌پردازی، توانایی و ظرفیت ایجاد و توسعه یک آرمان از آینده است که جذاب، گستاخانه و جالب توجه باشد. این آرمان باید قوه تخیل همه ذینفعان را برانگیخته، جذب کند، به گونه‌ای که باید دیدگاهی مشترک از آنچه می‌تواند ممکن باشد و چگونگی امکان‌دستیابی به آن را فراهم سازد. روی‌پردازی می‌تواند اشکال متعددی داشته باشد. به طور کلی، روی‌پردازی بیانگر این پرسش‌ها است: ما در چه کسب

و کاری هستیم؟ دوست داریم در آینده در چه کسب و کاری باشیم؟ ما چه نوع سازمانی هستیم؟ چه نوع سازمانی می‌خواهیم باشیم؟ آرمان استراتژیک ما چیست؟ آیا این آرمان در کل سازمان و در سطحی وسیع مشترک است؟ پاسخ این پرسشها دربرگیرنده شناسایی و تشخیص این موارد است: دامنه کسب و کار- بازارهایی که شرکت برای رقابت انتخاب می‌کند و بازارهایی که آنها را انتخاب می‌کند، ولی نه برای رقابت، مقاصد و هدفها با توجه به رشد آتی- بازارهای بالقوه و تکنولوژی های آینده، منابع، دارایی ها و توانمندی های کلیدی که شرکت بر پایه آنها قرار دارد. پس فرایند رویپردازی می تواند برای تولید و گزینش طیف وسیعی از گزینه‌های استراتژیک به کار گرفته شود. پیامد دیگر فرایند رویپردازی می تواند تعریف مجدد کسب و کار برای کارکنان، مشتریان و سایر ذینفعانی باشد که ماهیت هدف شرکت، هویت و تعهد را درمی یابند. این عمل می‌تواند منجر به بینش‌هایی سودمند شود، به ویژه در صورتی که کسب و کار بر حسب نیازهای فعلی (و آتی) تعریف شود؛ نه ارزش های محصول. تجزیه و تحلیل مجموعه توانمندی ها تجزیه و تحلیل مجموعه توانمندی ها، یک روش شناسی یا متدولوژی مدیریت است که توسط بیرچال و توستیگا (Birchall & Tovstiga) برای ارزیابی اثر استراتژیک مجموعه توانمندی های یک شرکت توسعه یافت. روش این کار، بر مبنای شماری از مفروضات زیربنایی است. نخست، دانش شرکت، خود را در توانمندی های شرکت آشکار می‌سازد. دوم، سازمانها نمی‌توانند آنچه را که نمی‌دانند دارند، مدیریت کنند. روش شناسی بدین مفهوم، یک ابزار نقشه برداری یا ره‌نگاری از دانش است که به مدیران کمک می‌کند تا توانمندی های فعلی خود را شناسایی کنند و به تبع آن، راه حل یا روشی را از شرکت امروزی، بر حسب آنچه می‌دانند و توانمندی های آن بر حسب اثر و قدرت رقابتی آنها، فراهم سازند. روش شناسی فراتر از این نیز عمل می‌کند و به هدایت مدیران در اندیشیدن پیرامون توانمندی های مورد نیاز سازمان در آینده کمک می‌کند. متدولوژی یا روش شناسی، فواصل سفید (White Spaces) شرکت را روشن می‌سازد؛ فرصت هایی را که شرکت می‌تواند مورد بهره برداری قرار دهد. بدین وسیله، روش شناسی نیز یک ابزار تجزیه و تحلیل استراتژیک است. روش شناسی، با ره‌نگاری از هر یک از فرایندهای شرکت، از دیدگاه خلق ارزش، آغاز می‌شود. فرضیه ضمنی در اینجا آن است که دانش باید به فرایند خلق ارزش شرکت کمک کند. یکی از فرایندهای اصلی و محوری کسب و کار، بر حسب عوامل کلیدی موفقیت انتخاب و سپس آزمون می‌شود. در مرحله بعد مجموعه ای از توانمندی ها و مهارتهای مهم انتخاب شده و مطابق با اثر رقابتی (بلوغ) و موقعیت رقابتی (موقعیت قدرت و قوت شرکت با توجه به توانمندی ویژه)، طبقه بندی می‌شوند؛ هر چه درجه ضمنی بودن توانمندی بیشتر باشد، آن توانمندی نشان دهنده یک ویژگی رقابتی منحصر به فرد شرکت است. زمانی که مجموعه توانمندی های شرکت، مطابق با اثر رقابتی آن و نقطه قوت رقابتی ترسیم شده باشد (شکل ۲)، نقشه یا طرح حاصل می‌تواند برای نمایش چگونگی مطرح شدن دانش و توانمندی‌های جدید در شرکت، به کار گرفته شود. توانایی یا قابلیت C۱int، یک توانایی مهم از لحاظ استراتژیک برای شرکت است، در مراحل اولیه توسعه است و محصولات و خدماتی را پشتیبانی می‌کند که در بازار اهمیت بسیار یافته و بنابراین مدرن ترین و پیشرفته ترین هستند. از طرف دیگر C۲int، توانایی یا قابلیت است که محصولات و خدماتی را پشتیبانی می‌کند که به آسانی قابل تقلید و کپی برداری توسط سایر شرکت ها هستند. در مقابل، Kext دامنه دانشی است که در حال توسعه است و اثر احتمالی بسیار قوی بر محصولات و خدمات عرضه شده توسط شرکت در آینده دارد. این حوزه ای است که انتظار می‌رود، تسلط و مهارت، برای جایگاه یابی رقابتی دارای اهمیت باشد و بنابراین کنترل وسیع تر مطلوب است. توان یا ظرفیت بالقوه برای ادغام با توانایی های موجود، همانندسازی با سایر توانایی ها، برای شکل دادن ترکیباتی که بیانگر نیازهای جدید بازار هستند، در نشان داده می‌شود، جایی که C۳new نشانگر توانایی و قابلیت است که شرکت به واسطه آن، به میزان بالایی از اثر رقابتی و موقعیت رقابتی دست می‌یابد. ارزیابی ریسکهای مرتبط با استراتژی های بدیل یا جایگزین می‌تواند برای حمایت از تصمیم گیری اجرایی، انجام شود. سناریوها: کشف آینده و اندیشیدن درباره آن سناریوها، ابزارهایی برای پیش بینی

مباحث و اقداماتی هستند که هدف آنها، یک پیش بینی یا یک برنامه نیست، بلکه ایجاد تغییر در شیوه اندیشیدن افرادی است که آنها را به کار می گیرند. سناریو، به گونه واژه به واژه به معنی نسخه ای مکتوب از یک بازی یا داستان است. سناریوهای تجاری، توصیف هایی متمرکز از آینده هایی اساسا متفاوت هستند که به شکل متن جامع یک سند یا به شیوه ای داستانی نشان داده می شوند. سناریوها، داستانهایی باور کردنی و چالش برانگیزاند، لیکن به معنی پیش بینی نیستند. آنها برای پیش بینی آنچه که در آینده روی خواهد داد، در گذشته کاوش نمی کنند، بلکه در عوض داستانهای متعدد و بسیار متفاوتی را از چگونگی امکان نگرستن به آینده ارائه می کنند. سناریوها توسط سازمانها برای آماده ساختن آنها در مقابل ناپوستگی ها و تحولات ناگهانی، به کار گرفته می شوند. سناریوها می توانند برای ایجاد فرهنگ یا زبانی مشترک که آینده با بهره گیری از آنها می تواند به تصویر کشیده شود به کار گرفته شوند. آنها مدل های ذهنی را که به گونه ای متداول توسط اعضای سازمان حفظ شده است، به چالش می کشند. به کارگیری سناریوها می تواند یادگیری سازمانی را در پی داشته باشد. دست کم سه مکتب سناریوپردازی وجود دارند. مکتب شهودی، برگرفته از تجربه شرکت شل که بسیار کیفی است با فرض این که تصمیمات کسب و کار، از فرایند یافتن و درک تعاملات داخلی میان عوامل داخلی و خارجی (شامل عوامل اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیکی، اجتماعی و محیطی) حاصل می شود. مکتب کمی، تکنیک های تحقیق در عملیات را مانند پیش بینی اقتصادسنجی و تکنیک سریهای زمانی به کار می گیرد. سومین مکتب، مکتب ترکیبی است که هر دو رویکرد شهودی و کمی را به کار می گیرد. سیستم های کامپیوتری ممکن است برای تسهیل تولید ایده، طراحی یا نقشه برداری ادراکی از عوامل و اثرات آنها به کار گرفته شوند و از نرم افزارهای شبیه سازی برای آزمون سناریوها استفاده شود. سناریوهای چندگانه روی هم گذاشته می شوند، به گونه ای که بیش از یک آینده مورد نظر قرار می گیرد. داشتن دو سناریو پیرامون آینده، اغلب ناکافی است و امکان انتخاب گزینه های کمتری وجود دارد؛ سه سناریو منجر به انتخاب مسیری میانه و متوسط می شوند؛ ولی بیش از چهار سناریو، اغلب موجب همپوشانی بسیار زیاد خواهند شد. عناصر و اجزای درگیر در فرایند سناریوپردازی عبارتند از: - بررسی و ملاحظه مجدد آرمان و هدفها، - شفاف سازی ایده هایی از کسب و کار که منجر به موفقیت خواهند شد، - شناسایی اولویت های استراتژیک، - شناسایی شکافهای میان جایگاه فعلی سازمان و جایگاهی که سازمان در آینده طلب می کند، - شناسایی اقدامات مناسب برای پیشبرد سازمان. پاول شومیکر (Paul Schoemaker)، مشاور و پروفیسور دانشگاه وارتن، یک فرایند ۱۰ مرحله ای را برای سناریوپردازی بدین گونه عنوان می کند: ۱. تعریف چارچوب زمانی و دامنه تجزیه و تحلیل (برنامه ها، محصولات، تکنولوژی ها) و دانشی که بالا-ترین ارزش برای سازمان خواهد بود. ۲. مشارکت ذینفعان کلیدی، شامل مشتریان و عرضه کنندگان، از آنجا که سناریوها برای شناسایی استراتژی به کار می روند، نه برای توسعه استراتژی. ۳. شناسایی و شرح خلاصه روندهای اصلی، مشتمل بر چگونگی و چرایی تأثیرگذاری آنها بر سازمان. ۴. شناسایی رویدادهای دارای نتایج نامطمئن که احتمال تأثیرگذاری آنها بر سازمان بیشتر است. ۵. شکل دادن محتوای اولیه سناریو. روندها و عدم اطمینان ها، عناصر سازنده و اصلی سناریوپردازی هستند. عناصر و اجزای از پیش تعیین شده، در همه سناریوها منعکس می شوند و عدم اطمینان ها یا مسایل مبهم، در سناریوهای مختلف به شکلی متفاوت نقش بازی می کنند. ۶. بررسی ثبات و امکان پذیری موضوعها و مطالب سناریو، با لحاظ کردن چارچوب زمانی و پیامدهای ممکن حاصل از عدم اطمینان ها و ابهام ها. ۷. توسعه سناریوهای ساده برای بحث بیشتر. ۸. شناسایی نیازهای تحقیقاتی و جمع آوری اطلاعات اضافی مورد نیاز؛ آزمون مجدد مفروضات سناریو. ۹. توسعه مدل های کمی، در صورتی که تعاملات پیچیده نیازمند ارزیابی باشند. ۱۰. حرکت در جهت تصمیم، از راه آزمون مجدد این موضوع که آیا سناریوها مباحث واقعی را که سازمان با آنها روبه رو است، منعکس می کنند و آیا این سناریوها برای اشتراک یافتن با دیگران آماده هستند یا خیر. نتیجه گیریدر یک جهان به هم پیوسته، مناسبات و روابط متقابل و پیچیده ای میان عواملی وجود دارد که موفقیت در کسب و کار وابسته به آنها است و هیچ راهی برای مدل سازی دقیق رفتارها

وجود ندارد. روش های سنتی برنامه ریزی استراتژیک که مبتنی بر پیش بینی های پیچیده هستند، بسیار سخت می نمایند. جهان برای هر شرکت یا سازمانی بسیار پیچیده است، مهم نیست که منابع آن سازمان یا شرکت، برای تولید یک طرح یا برنامه بر مبنای یک رویکرد علمی، چقدر وسیع و بزرگ باشد. در چنین شرایطی، سناریوها راهی را برای پیشبرد طراحی و ترسیم آینده ارائه می کنند. شرکت شل در سایت خود برخی پرسش ها را شناسایی کرد که از دید برنامه ریزان خود، یک سازمان جهانی باید آنها را طرح کند و می تواند در سناریوهای مختلف کاربرد داشته باشند. ۱. یک شرکت جهانی به چه معنی است؟ ۲. چه نقاط استراتژیکی می تواند کسب و کارها را قادر سازند تا مزیت پایدار به دست آورند؟ ۳. آیا کسب و کارهای آزاد درون یک شرکت عملکرد را بهبود می بخشد؟ ۴. چه ریسک هایی مهم هستند و چگونه می توانند به بهترین شکل ممکن مدیریت شوند؟ ۵. حاشیه های سود کجا هستند؟ حوزه هایی که مشتریان مایل به پرداخت بیشتر از هزینه سرمایه گذاری هستند، کدامند؟ ۶. شرکت ها برای داشتن عملکرد بهتر، نیاز به آموختن چه چیزهایی دارند؟ چگونه می توانند به شکلی مؤثرتر بیاموزند؟ ۷. چه میزان اختیار باید به مدیران صف تفویض شود و چه فرایندها و سازمانهایی برای چنین قدرت یا توانمندی ای مورد نیاز است؟ ۸. تکنولوژی شرکتها را قادر ساخته است تا در قالب شبکه ها سازماندهی شوند. آیا چنین سازمانهایی سودمند هستند و اگر چنین است، کجا و چگونه؟ ۹. کسب و کارها کجا باید راهکارهای مناسب را برای موقعیت ها و مشتریان مختلف فراهم سازند و کجا باید یک راهکار واحد بهینه را ارائه کنند؟ ۱۰. چگونه یک گزاره یا طرح ارزشی در سطحی بالا می تواند به استراتژی های عملی کسب و کار ترجمه شود؟ ۱۱. بهترین رویکرد برای توسعه تکنولوژی و تجاری شدن کدام است؟ امید است مرور اجمالی این بحث بتواند گامی مؤثر در مطالعات جاری و آتی در راستای ترسیم آینده ای روشن در حوزه های گوناگون، به ویژه عرصه مدیریت باشد و چشم اندازی روشن از فرایند سناریوپردازی را در اختیار آینده پژوهان قرار دهد. منبع: ماهنامه تدبیر- سال نوزدهم- شماره ۲۰۰ منابع

۱- Ringland, G. (۱۹۹۷) "Scenario Planning – Managing for the Future", pp. ۱۴۶-۷, Wiley, Chichester.
 ۲- Giesecke, Joan (۱۹۹۸) "Scenario Planning for Libraries", Library Administration and Management Association, Chicago and London.
 ۳- Ruud van der Helm (۲۰۰۶) "Towards a clarification of probability, possibility and plausibility: how semantics could help futures practice to improve", Emerald group Publishing Limited.
 ۴- Birchall David and Tovstig, George (۲۰۰۲), "Future Proofing", Capstone Publishing, United Kingdom.
 ۵. Bishopp. and J. W. King, "Vision-Driven Change in Higher Education: A National Visioning Project" (paper presented at the World Future Society Meeting, Washington, D.C., ۱۷ July ۱۹۹۶).

مدیریت شفاف

مرجان فیاضی - نسرین نیکزاد چکیده: در سالهای اخیر، بارها درباره مدیریت شفاف تبلیغ شده و مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. این مهم دستمایه بسیاری از کتابها و مقاله های متعدد در زمینه تجربه ها و تشکیلات شغلی نیز قرار گرفته است. ادعاهای مبالغه آمیزی نیز در مورد توان بالقوه آن برای دگرگون سازی تجارت و کسب و کار بیان شده است. هرچند بسیاری از این ادعاها، همراه با شک و تردید است، ولی شواهد نشان می دهند که مدیریت شفاف، در صورت اجرای درست و مناسب، بسیار سود آور و مفید خواهد بود. با وجود مباحث متعددی که در مورد مدیریت شفاف عنوان شده است، نوعی تصور نادرست از آن وجود دارد و برخی از افراد بدون حتی درک آن، آن را رد می کنند. در واقع، مدیریت شفاف راهکاری ساده و در عین حال موثر در جهت مدیریت

تشکیلات شغلی است. در این مقاله به گونه اجمالی به بحث درباره مدیریت شفاف اطلاعاتی پرداخته می شود. مقدمه-Open Book در لغت به معنی باز کردن کتاب و جزوه است، ولی در اصطلاح مدیریتی، به معنای: توزیع و تسهیم اطلاعات مالی، روندهای صنعت، گزارشهای کیفیت، گزارشهای خدمات مشتری و ... بین کارکنان شرکت است. با توزیع اطلاعات شرکت بین کارکنان، هنگام تغییر، مخالفت و مقاومتی از سوی کارکنان دیده نخواهد شد، زیرا آنها به طور کامل در جریان روند ها و اطلاعات مورد نیاز هستند. مدیریت شفاف، برای مشاغلی که با چالش های جدی نظیر مشکلات مالی مواجه اند، یک راه حل آنی محسوب نمی شود، چرا که نیازمند تعهدی پایدار نسبت به آموزش کارمندان در زمینه های عملیاتی و مالی است. رهبر یک شرکت، بایستی تنها در بازه زمانی بلند مدت تصمیم به نهادینه کردن فرهنگ شفاف بگیرد. به طور قطع مدیریت شفاف، مقوله ای بحث برانگیز است. برای مثال تقسیم اطلاعات مالی حساس با کارکنان، بسیار مخاطره آمیز است زیرا ممکن است این اطلاعات نصیب رقبا شود. با این وجود، شرکتهایی که مدیریت شفاف را اعمال کرده اند، به این نتیجه رسیده اند که منافع ناشی از هماهنگی هدفهای سازمانی و کارکنان، بر هزینه های ناشی از لو رفتن اطلاعات مالی حساس، می چربد. دیگر مقوله بحث انگیز درباره مسئولان و مجریان مالی شرکت خواهد بود که ممکن است مایل به گشودن دفترها به روی کارکنان خود نباشند و از توضیح پیچیدگی های حسابداری و عملیات مالی برای کارمندان خود پرهیز کنند. به طور معمول آن دسته از مجریان و مسئولان مالی که باور دارند: کارکنان از کار متفرند، از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند، ارزشهای سازمانی را نادیده می گیرند، فقط به خاطر پول و در برابر دریافت وجه کار می کنند، به امنیت شغلی اهمیتی بیش از اندازه می دهند و نیاز به نظارت نزدیک و کنترل مستمر دارند، هیچ گاه پذیرای مدیریت شفاف نیستند. همچنین آن دسته از مجریان و مسئولان مالی که در سازمانهای نظام مند سنتی کار کرده اند، در پذیرش یک نظام مدیریت شفاف، دچار مشکل می شوند. برخی افراد این باور را که کارکنان باید از کیفیت پولسازی تشکیلات شغلی سر در آورند مورد پرسش قرار می دهند. بیشتر تشکیلات شغلی، پیچیدگی های ویژه ای دارند و بیابانه های مالی به راحتی قابل فهم نیستند، به ویژه برای افرادی که در حسابداری و عملیات مالی هیچ گونه زمینه ای ندارند و بر این اساس، برخی افراد، مدیریت شفاف را یک شیوه ابتدایی می دانند. شک گرایان می گویند: این امری غیر واقع بینانه و ایده آلیستی است اگر گمان کنیم تنها دوره های آموزشی محدود، کارمندان را قادر می سازد بدون برخورداری از هر گونه پیشینه آکادمیک در زمینه حسابداری و عملیات مالی، در مورد چنین ساز و کارهایی اشراف پیدا کنند. با این وجود، برخی از شرکتهای موفقیت هر چه تمام تر و به منظور دستیابی به هدفها، اقدام به اجرای برنامه های آموزش رسمی و غیر رسمی کرده اند. آموزش کار آمد به طور مسلم در راستای مدیریت شفاف ضرورت دارد، چرا که بدون آن کارکنان قادر به درک کمیت ها و چگونگی اثرگذاری آنها نخواهند بود. عناصر مدیریت شفافمدیران همواره به دنبال شناخت کسب تکنیکهای موثری هستند تا بتوانند بواسطه آنها از راه افزایش بهره وری کارکنان، منافع خود را اضافه کنند. مدیریت شفاف، تنها یک موج گذرا نیست که قابل چشم پوشی باشد بلکه جنبشی رو به رشد است که هم چالشی عمده برای شرکتهای ایجاد می کند و هم فرصتهای شغلی را پیش روی آنان قرار می دهد. به طور خلاصه مدیریت شفاف بدین معناست که یک موسسه _ به تقسیم دامنه وسیعی از اطلاعات مالی با کارمندان خود پردازد _؛ برای هر چه حرفه ای تر کردن کارمندان خود به آنها آموزش دهد _؛ کارکنان را به گونه ای توانمند سازد که بتوانند از اطلاعات در زمینه های کاری استفاده کنند و با آنها به مانند شرکای خود، برخورد داشته باشد _؛ زمان کسب موفقیت، به کارمندان خود پاداش بدهد. چهار عنصر ضروری در مدیریت شفاف وجود دارند: ۱- توزیع اطلاعات مالی و سایر اطلاعات، ۲- آموزش اصول کسب و کار، ۳- توانمندسازی و اعتماد و ۴- پاداش در صورت موفقیت. وجود تمامی این چهار عنصر برای پیوند کارکنان، با هدفهای شرکت - که مدیریت شفاف بر مبنای آن شکل گرفته- الزامی است. مدیریت شفاف به علت تاکیدی که بر روی اطلاعات مالی دارد، در نگاه نخست، یک پدیده حسابداری گونه است؛ اگر چه حسابداری هم در اینجا نقش عمده ای ایفا می کند، ولی مدیریت شفاف، نقش

محوری دارد و تغییری اساسی در روند عملیاتی تجاری سنتی به وجود می‌آورد. در چارچوب مدیریت شفاف، مدیران بایستی مطالب را به گونه‌ای به کارمندان خود القا کنند که آنها نیز به مانند مالکان عمل کنند. زمانی کارکنان در جریان هدفهای شرکت قرار می‌گیرند که: از چگونگی کسب درآمد شرکت آگاه شوند؛ شناخت مقدماتی از اطلاعات مهم شرکت به دست آورند؛ گزارشهای منظم و توضیحات مستمری از عملیات شرکت دریافت دارند؛ از دانش خود در مورد شرکت برای بهبود عملیات بهره بگیرند؛ عملکردهای یکدیگر را ارج نهند؛ در صورت بهبود عملکرد شرکت، آنان نیز بهره‌مند شوند. در حقیقت، گشایش دفاتر شرکت، تنها بخشی از نظام مدیریت شفاف است که بایستی این موارد را در خود داشته باشد: آموزش مهارت در قالب آموزش های شغلی پایه؛ پاداش جمعی؛ سایر محرکها از قبیل: برنامه های مالکیت سهام و غیره؛ ارتباط منظم و غیر محدود با نتایج مالی مطلوب و نامطلوب. مدیریت شفاف باعث می‌شود که هر یک از کارکنان نظیر یک مالک فکر و رفتار کنند. در این نگرش کارکنان به اطلاعاتی دسترسی می‌یابند که به گونه‌ای سنتی، تنها در اختیار رده های مدیریتی قرار می‌گیرد. برنامه مدیریت شفاف سه عنصر اساسی دارد: ۱. مدیریت، اسناد و مدارک شرکت را در معرض دید کارکنان قرار می‌دهد و اطلاعات مالی و عملیاتی را با کارکنان تسهیم می‌کند. اگر کارکنان ندانند موسسه چگونه کسب در آمد می‌کند، چگونه می‌توان از آنها انتظار کار بیشتر و سود آوری بالا-تر را داشت؟ ۲. لازم است کارکنان صورتهای مالی موسسه را بشناسند. برای این منظور، مدیر باید از راه دوره های آموزشی، مفاهیم صورتهای مالی (ترازنامه، صورت سود و زیان، صورت گردش وجوه نقد) را به کارکنان بیاموزد. ۳. باید به کارکنان نشان داد که کار و عملکرد آنها چگونه بر نتایج مالی موسسه تاثیر می‌گذارد. دسترسی به اطلاعات مفصل مالی و توانایی فهم و تحلیل آنها، باعث می‌شود، که کارکنان خود را مالک موسسه بدانند، در نتیجه تصمیم‌هایی می‌گیرند که بیشتر به نفع سازمان است، تا خود آنها. بیشتر شرکتهایی که از مدیریت شفاف استفاده می‌کنند، معتقدند این نگرش به گونه قابل توجهی بر روند تجاری آنها تاثیر گذار بوده است. اما اشکال مدیریت شفاف این است که ممکن است کارکنان از اطلاعات بر علیه مدیریت شرکت استفاده کنند. برای مثال: وقتی کارکنان به ریز هزینه ها و درآمدها و سود شرکت دسترسی دارند، ممکن است حقوق و دستمزد خود را ناچیز تلقی کرده، علیه مدیریت دست به اقدام زنند. از سوی دیگر، ممکن است اطلاعات در اختیار رقبا شرکت قرار گیرد و بدین ترتیب مزیت رقابتی موسسه از بین رود. پژوهشها نشان داده است که مدیریت شفاف در دو صورت موفقیت آمیز است: ۱. سازمان یا بخش، کوچک و یا در سالهای نخستین فعالیت خود باشد. ۲. روابط توأم با اعتماد متقابل، بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد. در فرهنگ‌هایی که جو بی‌اعتمادی وجود دارد، یا کارکنان یاد گرفته اند که اطلاعات را مخفی و سری نگه دارند، مدیریت شفاف شکست می‌خورد. علاوه بر این در سازمانهایی که کارکنان برنامه های تغییر را ابزاری برای تحقق هدفهای مدیر می‌پندارند مدیریت شفاف جواب نمی‌دهد. (اصول مدیریت شفاف راهی موثر برای کمک به تحقق برنامه های تغییر است). کارایی و اثربخشی مدیریت شفافین اصول به کارایی و اثر بخشی مدیریت شفاف منجر می‌شود: (۱) زمینه دسترسی همگان به اطلاعات ضروری سازمانی را فراهم آورد. الف- شرکت با چه چالشها، فرصت ها و تهدیدهایی روبه رو است؟ ب- عملکرد مالی سازمان چگونه است؟ ج- نظر مشتریان درباره سازمان چیست؟ د- در تصمیم گیری استراتژیک از چه معیارها و پارامترهایی استفاده می‌شود؟ (۲) تمام این اطلاعات باید به موقع و بهنگام باشند. (تمام گزارشها باید به روز شوند) (۳) مطمئن شوید که کارکنان توانایی درک و تفسیر اطلاعات را دارند. (در صورت لزوم، از آموزش استفاده کنید). (۴) به کارکنان فرصت دهید تا نسبت به اطلاعات و گزارشها آگاهی کامل پیدا کنند. (۵) به افراد در برابر عملکرد موثر، پاداش مادی و غیر مادی اختصاص دهید. (۶) به کارکنان این اختیار را بدهید که بر اساس اطلاعات تصمیم گیری و فعالیت کنند. (به کارکنان خود اعتماد کنید و به آنها اجازه دهید از اطلاعات آن گونه که خود مناسب می‌دانند، استفاده کنند). (۷) مطمئن شوید که کارکنان نیز به شما اعتماد دارند. (اگر کارکنان به شما اعتماد نداشته باشند، به اطلاعات و داده های سازمان نیز اعتماد نخواهند کرد). نتیجه گیریدر سده ۲۱

انتظار می رود که مدیران و رهبران بتوانند از عهده تغییرات سریع جهان کار برآیند. به دلیل تنوع گسترده محیطهای کاری، مدیریت موثر سازمانها و منابع انسانی با چالشهای فراوانی روبه رو شده است. سازمانها با کوچک سازی و مهندسی مجدد به دنبال رقابت در بازار جهانی هستند، ضمن اینکه انفجار اطلاعات و توسعه تکنولوژی نیز برای آنها چالش برانگیز شده است. در این میان بهبود روابط در عرصه تجاری، افزایش سهم بازار و مطرح شدن به عنوان یک مدیر موفق نیز بخشی از دغدغه های مدیران امروزی است. این تغییرات سریع، پیچیده و غیر قابل پیش بینی هستند و تاثیر قابل توجهی بر سازمانها و سبک رهبریشان دارد. سازمانها به سمت ساختارهایی با سلسله مراتب کمتر تغییر جهت داده که در آن مدیران و رهبران به کارکنان آزادی بیشتری داده، مسئولیت بیشتری به آنها واگذار کرده اند. مدیران آینده در صورتی می توانند موثر باشند که از عهده این تغییرات برآیند و به این منظور آنها به تواناییهایی مانند تیم مدار بودن، ارتباطهای قوی، حل کننده مشکلات، ایجاد کننده تغییرات و رهبر بودن، نیاز دارند. مدیران باید رهبرانی شایسته باشند تا بتوانند افرادشان را دگرگون سازند و بازده شرکت را بالا ببرند. یک رهبر در این محیط متغیر جدید باید نقشهای گوناگونی ایفا کند. برای اطمینان از اینکه تغییرات با موفقیت صورت می گیرد، باید به افراد سازمان توجه بیشتری شود. در این میان مدیریت شفاف، راهکاری ساده و در عین حال موثر در جهت مدیریت تشکیلات شغلی است. منابع:

۱. Maurer, Rick (۲۰۰۱), Open Book Management, Journal for Quality & Participation, Vol. ۲۴. Issue ۱.۲ Open Book Management: The origins of Open Books Management. <http://www.findarticles.com>.
 ۲. Open Book Management (march ۱۹۹۹), CPA journal.
 ۳. Robbins, Stephen P (۲۰۰۵) Organizational Behavior.
 ۴. Seglin, Jeffrey L. Lyons, Nancy J. Open Books Management, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aphAN>

تحلیل زبانزدی

دکتر غلامرضا خاکی

تحلیل زبانزدی (روشی برای فهم ویژگیهای عقلانیت ایرانی): چکیده: این روزها در محافل مختلف علمی و کاری این سوال مطرح است که چرا بسیاری از نظریه‌ها و تکنیک‌هایی که در غرب امتحان خوبی پس داده اند، در سازمانهای ایرانی امکان به کارگیری ندارند؟ و تجربه‌های موفقیت آمیزی از پیاده‌سازی آنها بروز نکرده است. در پاسخ به این پرسش هرکس از دریچه‌ای به موضوع می نگرد، اما آنچه نیاز است، پژوهشی فراگیر در تمام ابعاد تاریخی، دینی، سیاسی، جامعه‌شناختی، روان‌شناختی و... ایرانیان هم در ابعاد ملی و هم سازمانی است. به طور کلی می توان گفت که بافت تمدنی ما، با خاستگاههای تمدنی که در آن نظریه‌ها و تکنیک‌های مدیریتی شکل گرفته اند، دچار تفاوت در نوع عقلانیت است حال این پرسش نمود می یابد که این عقلانیت عام را با چه ابزاری می توان واکاوی کرد؟ زبان هر قوم آینه بازنمای نحوه نگاه یک ملت به هستی و زندگی اجتماعی است و نیز وسیله اندیشیدن، جهان‌بینی و عمل اجتماعی یک قوم. پس می توان از زبان چون ابزار وانمایی عقلانیت عام بهره گرفت. اما کدام زبان؟ پیدا است که اگر برای قضاوت درباره عقلانیت یک ملت در طول تاریخ تنها به آثار نخبگان پردازیم، به غفلت بزرگی دچار شده ایم، زیرا تا مدتها بعد از مرگ اکثر این بزرگان آثارشان رواج چندانی نداشته و همچنین اکثر آثار این بزرگان نمودی از تفکر جمعی یک ملت نیست. پس باید به نشانگان دیگری برای فهم عقلانیت ملتها از جمله ملت ایران روی آوریم و آن زبانزدهای (ضرب‌المثل) ملت ایرانی است که به واقع نمود خلقیات، عادات، اندیشه، حساسیت‌ها و علایق این ملت هستند. از این رو نویسنده این مقاله «تحلیل زبانزدی» را به عنوان روشی برای فهم ویژگیهای عقلانیت ایرانی، پیشنهاد می کند. مقدمه در دو دهه اخیر شاهد تکامل و فراگیری جریانهای فکری فرانوگرایی (Post Modernism) در میان نظریه پردازان علم مدیریت هستیم، جریانی که

نقاد بسیاری از دستاوردهای دوران نوگرایی (Modernism) است. علی‌رغم اختلاف نظرها بر سر آغازشدن یا نشدن فرانوگرایی به عنوان یک جریان مستقل فکری، این جریان، اصولی دارد که در میان آنها می‌توان به اصل رسمیت‌شناختن چندگانگی فرهنگ‌ها، قومیت‌ها، نژادها و جنسیت‌ها ... اشاره کرد. اصلی که زمینه ساز نظریه پردازی‌ها برای مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها است. ماهیت این اصل، رهگشای نظریه پردازی و اجرای مدیریت اقتضایی (Contingency) است. مدیریتی که توجه به چندوچون شرایط خاص ملی و سازمانی را در کانون توجه خود دارد و خاستگاه آن نظریه های رهبری است (۱) بازتاب این اصل فرانوگرایانه را در نظریه‌های جدید با استعاره‌های چون کلاژ (۲) برای استراتژی و سازمان و پدیده پاره‌پاره، برای فهم فرهنگ ... پی گرفت. رویکرد مکتب فرانوگرایی غالباً ایده‌های مدرن از مفهوم «حقیقت» و «جستجوی یک بهترین راه» و «عقلانیت» را به چالش می‌کشد و برای پست مدرن شدن پیشنهادهای گوناگونی را مطرح می‌کند از جمله: ۱. چیزی را مسلم فرض نکردن؛ ۲. شالوده (ساختار) شکنی تمام پیش فرض‌های بنیادی؛ ۳. مساله‌زا کردن ساختار قدرت؛ ۴. اجازه مطرح شدن سطوح و لایه‌های حاشیه‌ای (به سکوت اجازه صدادادن). میشل فوکو فیلسوف فرانسوی به ما پیشنهاد می‌کند برای اینکه پست مدرن باشید باید «خود فعلی‌تان را محو کنید». این پیشنهاد مستلزم خودنگری (Reflexivity - Self) است، یعنی بکارگیری شیوه‌های خاص برای درک و کشف خویش و همین‌طور جهان پیرامون خود، این کشف ما را راهنمون می‌سازد تا آنچه را در زمان تولید یا بکارگیری دانش، مسلم فرض می‌کنیم آشکار گردد. عقلانیت؛ بستر مدیریت اقتضاییگاه پاره‌ای از مدیران کشور ما که با نظریه‌ها و تکنیک‌های علم مدیریت آشنایی دارند این سوال را مطرح می‌کنند که: چرا بسیاری از نظریه‌ها و تکنیک‌ها در سازمانهای دولتی و خصوصی امکان بکارگیری ندارند؟ پیداست که پاسخ به چنین پرسش چند بعدی نیازمند پژوهشی فراگیر است، پژوهشی که در آن ویژگیهای تاریخی، دینی سیاسی، جامعه‌شناختی، روان‌شناختی، تکنولوژیک، ... در بعد ملی و سازمانی ... بررسی شوند و منظور از نظریه‌ها و تکنیک‌ها روشن شود و آنها دسته‌بندی شوند و سازمانهای دولتی از خصوصی تفکیک و موانع به کارگیری آنها در طول زمان بازشناسی شوند. هرچند پاره‌ای از صاحب نظران این ضعف در بکارگیری را ناشی از تعارض در مبانی تمدن ایرانی و تجربه تجدد در تمدن غربی خلاصه می‌کنند، جستجوی راهکارهای بومی را برای خروج از بن بست کار بیهوده‌ای می‌دانند. اما به طور کلی می‌توان گفت به دلایل گوناگون بافت تمدنی ما، با خاستگاه‌های تمدنی که در آن نظریه‌ها و تکنیک‌های مدیریتی شکل گرفته اند، دچار تفاوت در نوع عقلانیت است. عقلانیتی که خود برآمده از دهها عامل تاریخی، دینی، فلسفی، جغرافیایی و ژنتیکی ... است. این سخن نه بدان معناست که ما اهالی تمدنی فرودستیم و دیگران ساکنان تمدنهای فرادست و برترند، چرا که نظریه‌های پست مدرن در غرب خود نقاد رویکرد ابزاری به عقلند، بلکه توجه به این تفاوت‌ها صرفاً به معنای نوعی جدایی در ساخت عقلایی و نقش آن در تمدن تولید کننده اندیشه مدیریتی و تمدن دریافت کننده این اندیشه‌هاست ... عقلانیت چیست؟ واژه عقل در عربی از «عقال» به مفهوم «پای بند شتر» است و در یونانی از واژه لوگوس (Logos) است که دربرگیرنده طیف وسیعی از معانی مرتبط به هم است، از جمله «کلمه»، «سخن»، «دلیل» و همچنین «عقل». عقلانیت را در تعریفی ساده می‌توان سازگاری منطقی دانست، می‌توان کسی را که در آن واحد هم گزاره P و هم نقیض آن، P را تصدیق می‌کند، ضد عقل‌گرایی یا عقل ستیز نامید. بر همین مبنا، می‌توان کسی را که به وضوح بر ضد منافع خویش، یا بر ضد اهداف اعلام شده خویش عمل می‌کند، فردی عقل ستیز به شمار می‌آورد. «معقول بودن به معنای هدایت شدن با استدلال صحیح بر اساس قواعد منطقی دانست. اما معمولاً برای انواع مختلف استدلال معیارهای مختلفی از صحت مناسب تلقی می‌شود. از این رو به نظر می‌رسد که در فرهنگ غرب حداقل ۹ گونه معقولیت یا قاعده برای قوه تعقل به رسمیت شناخته شده است: الف. معقولیت: یعنی مطابقت با قوانین منطق قیاسی حرکت ذهن از بدیهیات اولیه و کلی به جزئیات، مانند کل از جزء بزرگتر است. ب. معقولیت: یعنی درستی حاصل آمده از انجام محاسبات ریاضیج. معقولیت: یعنی صحت مبتنی بر معنای دقیق و پذیرفته شده کلماتد. معقولیت: نتیجه برآمده از رویکرد استقرایی تجربی (جزء به کل) ه. معقولیت:

استنتاج بر اساس تخمین‌های صحیح احتمال آماریو. معقولیت: استنتاج‌هایی که اعتبارشان را از یک تعمیم مقبول مبتنی بر واقعیت به دست می‌آورند. ز. معقولیت: فعالیت‌هایی که اهداف یا امیال عاقل را تحقق می‌بخشد. ح. معقولیت: انتخاب اهداف درست نه فقط ابزارهای مناسب برای رسیدن به اهداف. ط. معقولیت: پدیده‌ای زبانی نه فعالیت و تصمیم. به طور کلی می‌توان گفت تئوری‌های فلسفی، معقولیت را با عنوانهای ایجابی یا سلبی طبقه‌بندی می‌کنند. (۳) چگونگی قضاوت عقلانیت عمومی یک ملتچند و چون عقلانیت در فرایند تکامل تاریخی یک ملت را در دو ساحت نخبگان و توده‌ها می‌توان ردگیری کرد. این ردگیری را می‌توان در آثار نوشتاری علمی - ادبی و آثار شفاهی - گفتاری که بر زبان توده‌های مردم جاری است تشخیص داد. پیداست برای قضاوت در مورد عقلانیت یک ملت در طول تاریخ تنها اگر به آثار نخبگان که در جهان قدیم در گوشه انزوایی یا به فرمان شاهی به خلق آثار می‌پرداخته‌اند اتکا کنیم غفلت بزرگی است، زیرا تا مدت‌ها بعد از مرگ اکثر این بزرگان آثارشان رواج چندانی نداشته است و در تاریخ طنین انداز نبوده است. چنین واقعیتی ما را بر آن می‌دارد که به نشانگان دیگری برای فهم عقلانیت ملت‌ها رو بیاوریم. بر سر راه چنین شناختی، چالشی مهم قرار دارد: بعد داشتن و لایه‌ای بودن فرهنگ به عبارت دیگر کدام بعد فرهنگ زنده است { (جاری بودن) فرهنگ آشکار (بالفعل)} و کدام ساحت آن مرده { (متروک بودن) } {نهفته (پنهان / بالقوه)} به سخن دیگر باید روشن شود که در وضعیت فعلی هویت ملی یک ملت کدام عناصر اکنون بازیگرند و کدامین عناصر تماشگر. در این راستا باید توجه داشت عقلانیت بازتاب یافته در آثار بزرگان کاملاً قواعد رفتار عقلایی اکثریت یک ملت را نشان نمی‌دهد و نمی‌توان صرفاً با آوردن نشانه‌هایی از خرد ورزی در متون مقدس و آثار نخبگان در باره نوع عقلانیت و چند و چون یک ملت داوری کرد. داوری فراگیر در باره عقلانیت را تنها زمانی می‌توان ادعا کرد که نخبه‌ای، اثرش بیانگر این ادعا باشد که نشان دهنده عقلانیت یک ملت است. هویت؛ یک توهم یا واقعیت؟ «هویت» تعریفی است که فرد از «خود» و «وجود» خود می‌کند و به پرسش‌هایی چون «چیستم» و «چه می‌خواهم» پاسخ می‌دهد و از طریق هویت، نوعی هماهنگی و انسجام نسبی به ابعاد مختلف شخصیت خود می‌بخشد و از نظر روانی و رفتاری در زمان و مکان موضع‌یابی می‌کند. هویت ملی فرایند پاسخگویی آگاهانه یک ملت به پرسش‌هایی پیرامون خود، گذشته، کیفیت، زمان، تعلق، خاستگاه اصلی و دایمی، حوزه تمدنی، جایگاه سیاسی، اقتصادی و فرهنگی و ارزشهای تاریخی خود است که ابعاد گوناگون دینی، سیاسی، جغرافیایی ... و زبانی دارد (۴) که در شکل شماره (۱) آمده است. پدر علم مدیریت فردریک تیلور برای علمی کردن مدیریت از اصول جهانشمول نام برد و اندیشه‌های آزمون شده خود را اصول مدیریت علمی نامید. در جهان معاصر نیز بسیاری از صاحب‌نظران توجه اصلی جریان روشنفکری را تلاش برای شکل‌دهی یک تئوری یکپارچه از عالم براساس اصول و شیوه‌های علمی نشان داده‌اند، این تلاش را در حوزه‌های گوناگون می‌توان در فرایند مبتنی بر جهانی کردن نه شدن جستجو کرد، در جهانی کردن (به جای جهانی شدن) ملت‌ها بر سر یک دوراهی قرار دارند: ۱. تسلیم شدن و محو هویت خود در هویت جهانی ۲. تعامل فعال برای تقویت هویت بومی خود در جهان‌شاید بتوان گفت تمامی معادلات جهان کنونی در راستای تحقق راه نخست است و نظام جهانی به روندگان این راه پاداش‌هایی نیز می‌دهد. بسترساز این محوسازی، فراگیر شدن فرهنگ کشورهای مسلط از طریق زبان کشورهای مسلط و امپراتوری رسانه است که تا ناپیدترین زاویه‌های کشورهای سرک کشیده است. کشورهای کهن اکنون چاره‌ای جز سامان دادن نظامی عقلایی - معنوی که بتوانند با آن در شبکه جهان مدرن تعامل کنند ندارند. این نظام عقلایی - معنوی بی‌گمان باید برآمده و بر نهاده از هویت ملی آنها، باشد. هویت ملی پدیده‌ای ایستا و هم‌پویا، چندگانه و دارای بار عاطفی است. به عبارت دیگر شاید اکنون باید در شعار معروف زیر باید بازنگری کرد که: جهانی بیاندیشید و محلی عمل کنید اکنون در زیستن شبکه‌ای باید گفت: محلی بیاندیشید و جهانی عمل کنید ابعاد هویت ملی از ابعاد هویت ملی مؤلفه‌ها و شاخصه‌هایی دارند، که با توجه به هدف این نوشتار تنها به بعد زبان هویت ملی می‌پردازیم. زبان، اصلی‌ترین بعد گویای هویت ملیهر صورتی از تاریخ و فرهنگ بر زبان ویژه و امکانات زبانی ویژه‌ای تکیه دارد. دیدگاه پدیدار شناسانه‌ای را همچون زیر

ساخت وجودی انسان و امکان پدیدار شدن جهان انسانی، از راه نسبت یافتن انسان با هستی در کل می نگردد. لذا ما به زبان باز نیاز داریم. (۵) زبان از عناصر هویت ملی یک جامعه به حساب می آید، در صورتی که این عنصر از میان برود یا به نوعی تغییر یا استحاله یابد، هویت ملی آن جامعه نیز دگرگون می شود. در تقسیم بندی های قبلی، زبان به عنوان جزئی از فرهنگ محسوب می شد اما زبان را باید به صورت بُعدی مستقل و تعیین کننده در هویت تلقی کرد. آندره مارتینه زبان شناس فرانسوی درباره زبان می گوید: زبان دستگاهی است که آدمی تجربه های خود را با تجزیه به واحدهایی کوچک به وسیله این دستگاه به دیگران انتقال می دهد، این واحدهای کوچک را «تک واژه» نامیده اند. (۶) زبان به عنوان یک موجودیت پویا و بی کرانه، آینه بازتاباننده حقایق و ابعاد گوناگون هویت ملی است. به زبان نباید تنها به عنوان یک ابزار مکالمه نگاه کرد. بلکه زبان فراتر از ابزار مکالمه، آینه بازتابی از نحوه نگاه یک ملت به هستی و زندگی اجتماعی است. بلکه وسیله اندیشیدن، جهان بینی و عمل اجتماعی، هویت اجتماعی و روابط خرد و کلان با یکدیگر و با جهان پیرامون و با زمان های گذشته، حال و آینده است. (۷) یک زبان آکنده از نمادها، نشانه ها، رمزها و کدها ... برای انتقال معناست که در این میان ادبیات علمی، فلسفی... آثار منظوم ادبی و داستانی، ادبیات عامه، زبان رایج، مثل ها، داستان ها و زبانزدها (ضرب المثل ها) جایگاه ویژه ای دارند که با واکاوی در آنها و در امتداد تکامل تاریخی یک ملت هویت آن قوم را می نمایاند. در این نوشتار در پی آن هستیم که روشن شود چگونه یک زبانزد به عنوان عنصری در ساختار زبان می تواند نوع و درجه عقلانیت یک قوم را نشان دهد. زبانزد؛ شاخصی در شناخت زبانممثل نگاران و مثل شناسان و علمای ایرانی و غیر ایرانی علم بلاغت، تاکنون بیش از بیست تعریف از مثل ارائه داده اند. ضرب المثل با اصطلاحات دیگر تفاوت دارد، برخی بین مثل و ضرب المثل تفاوت قائل شده اند. حکمت درباره ضرب المثل می نویسد: ضرب المثل از دو واژه «ضرب» (زدن، بیان کردن) و «مثل» تشکیل شده است. کلمه ضرب در مورد مثل به معنی ایقاع و بیان آن است و این کلمه را برای زدن مثل از آنجا گرفته اند که تاثیر نفسانی و انفعال و هیجانی که از آن در خاطر حاصل می شود، مثل آن است که در گوش شنونده سخن را بگویند، چنان که اثر آن در قلب وی نفوذ کند و به اعماق روح او باز گردد. عموماً «مثل» و «ضرب المثل» را مترادف یکدیگر به کار می برند، اما مثل کلی تر از ضرب المثل است؛ ضرب المثل کاربرد، بیان و استفاده از مثل است؛ یعنی استفاده ای که شخص در موقعیت یا شرایطی خاص از مثل می کند، را ضرب المثل می گویند. برای نمونه بهمینار مثل را چنین تعریف می کند: مثل جمله ای است مختصر، مشتمل بر تشبیه یا مضمون حکیمانه که به واسطه روانی الفاظ، روشنی معنی و لطافت ترکیب بین عامه مشهور شده و آن را بدون تغییر یا با تغییر جزئی در محاورات خود به کار برند. فصل مشترک تمامی تعاریف ضرب المثل این است که: ۱. زیرساخت مثل بر تشبیه است، تشبیهی که مشبه به آن ذکر می شود و مشبه یا ممثول یا مورد و مضرب حذف می گردد؛ ۲. مثل ها به دلیل حذف مشبه به استعاره می شوند؛ یعنی هر استعاره تمثیلی یا مرکب که شهرت یابد، مثل می شود ولی عکس آن صادق نیست؛ ۳. مثل ها حاوی تجارب قومی، نسلی، ملی و اجتماعی و زندگی هستند؛ ۴. شرط اصلی مثل، شهرت و رواج کاربرد آن نزد مردم است؛ ۵. جنبه های اندرزی و زمینه های حکمت آمیز و دارا بودن قواعد و قوانین اخلاقی شرط مهم مثل شدگی است؛ ۶. مثل ها کوتاه و موجز هستند و این ایجاز نتیجه تراش خوردگی فکری و زبانی آنها در طول زمان است؛ ۷. روانی لفظ و روشنی معنا و سادگی و رسایی، مثل ها را ماندگار می کند؛ ۸. مثل ها یا موسیقی درونی یا بیرونی دارند، یا آهنگ و وزن عروضی یا غیر عروضی؛ ۹. مثل ها جمله هایی کوتاه یا شبه جمله هایی یک لختی یا دولختی هستند که هیچ گاه شکل واژه ندارند؛ ۱۰. مثل ها مورد و مضرب دارند که مضرب، کاربرد آنها در موقعیت های مختلف و مورد ریشه یا علت شکل گیری آنهاست. اکنون با توجه به ویژگی های یادشده شاید بتوان این تعریف جامع را ارائه داد: مثل، جمله ای است کوتاه، گاه آهنگین، مشتمل بر تشبیه یا مضمون حکیمانه که به واسطه روانی الفاظ و روشنی معنا و لطافت ترکیب بین عامه مشهور شده و آن را بدون تغییر یا با تغییر جزئی در گفتار خود به کار برند. (۸) زبانزدها و کارکرد آنها در زبان ضرب المثل ها، نقطه اتصال ادب رسمی به ادب شفاهی است؛ زیرا در مثل ها، تمام ویژگی های ادبی از قبیل وزن و آهنگ، صور

خیال، استعاره و تشبیه، ایجاز و اختصار دیده می‌شود. تعداد زیادی از زبانزدها از طریق ارسال مثل در ادب رسمی وارد شده است و بسیاری از اشعار معروف در میان مردم رواج یافته‌اند. مردم نیز با کاربرد فراوان، آنها را به شهرت رسانیده و مثل کرده‌اند. بررسی نقش زبانزدها در هویت ملی چه به اعتبار جایگاه آن در ادب رسمی و چه ادب شفاهی، از آن رو مهم است که مثل‌ها، حکمت‌های تجربی مردم، آیین فرهنگی، آرا، هنجارها، طرز زندگی، مناسبات، منش، خلق و خوی و دیگر مولفه‌های هویتی آنان است. بنابراین سوال اصلی که می‌تواند مطرح شود این است که: «نقش زبانزدها در انعکاس و تقویت هویت ملی چیست؟» جایگاه زبانزدها در تبیین شیوه تفکر یک ملت بررسی تحلیلی زبانزدهای هر ملت، به خوبی می‌تواند خلیات، عادات، اندیشه، حساسیت‌ها و یا علایق مردمان آن را نشان دهد. زبانزدها، نشان دهنده رفتارهای بهنجار، نابهنجار و ارزش‌ها و ضد ارزش‌های اجتماعی هستند که مردم آنها را در طول زمان پذیرفته و یا رد کرده‌اند. از این رو، امثال و حکم بیش از ادب مکتوب و شعر و نثر، تجلی‌گاه اندیشه‌های اجتماعی است؛ چه آنکه شعر و ادبیات نویسندگانی مشخص و معلوم دارد، اما زبانزدها از بطن جامعه درآمده و سینه به سینه گشته‌اند تا به ما رسیده‌اند. مثل‌ها گوینده مشخصی ندارند و همه مردم طی تاریخ آنها را صیقل داده‌اند؛ پس می‌توانند آینه تمام‌نمای جامعه و تاریخ یک ملت به شمار می‌روند. یکی از صاحب‌نظران در مورد کارکردهای امثال می‌نویسد: زبانزدها از نظر کارکرد اجتماعی مانند عرف جامعه، بیانگر رفتار بهنجار و ارزش‌های اجتماعی هستند که مردم آنها را پذیرفته‌اند. با وجود این، زبانزدها، قوانین اجتماعی به شمار نمی‌روند. زبانزدها صرفاً بیانگر کنش‌های رفتاری و ارزش‌های اجتماعی خاص مورد قبول جامعه‌اند. از این رو، زبانزد با توجه به مفهومی که دارد، می‌تواند اثر زبانزد دیگر را خنثی کند. زبانزدهای هر جامعه در عمل، رفتارهای بهنجار آن را نشان می‌دهد و معرف جهان‌بینی و بینش هر جامعه‌اند. مثل‌ها، سیره عملی مردمان است و روش زندگی را به آنان و به ما می‌آموزند که: وظیفه ما در اجتماع چیست، چگونه باید ناملازمات را تحمل کنیم و در رویارویی با ناکسان و فرومایگان، و ابلهان چه روشی پیش گیریم، چگونه از اعمال زشت پرهیزیم، چسان به صفات نیک بگرویم، در کجا جانب احتیاط را رعایت کنیم و چه کنیم که به دام نیفتیم و در کجا باید روشی معقول و مقبول در پیش گیریم تا پشیمان و سرافکننده نشویم، زیان صفات زشت و کردار ناپسند چیست و راه عافیت و سلامت کدام است. زبانزدها جز آنکه آینه زندگی امروز است، انعکاس دهنده و سند معتبر فرهنگ عقاید و باورهای گذشتگان نیز هست. مطالعه مثل‌ها، به ما نشان می‌دهد که پدران و نیاکان ما چگونه فکر می‌کرده‌اند و ما را با روحیات آنان آشنا می‌سازد. از میان انبوه امثال، می‌توانیم اساسی‌ترین مفاهیم فرهنگی سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و آموزشی را استخراج و استنباط کنیم. از این رو، مطالعه مردم‌شناسانه، جامعه‌شناختی و تاریخی امثال برای محققان این رشته‌ها، روشن کننده بسیاری از حقایق خواهد بود؛ زیرا سالها باید از عمر مثلی بگذرد تا آنکه بر زبان مردم جاری شود و بسیاری از مثل‌های کهن را می‌بایم که امروزه نیز جاری است. این نکته مبین این واقعیت است که بسیاری از عادات و خلیات امروز مردم ما، شبیه به عادات و رسوم قرن‌ها پیش است (۹) نتیجه‌گیری‌تصمیمات که در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری سازمانی، اجتماعی و ملی ساخته و پرداخته می‌شوند برای دستیابی به هدف نیاز به ساختار و رفتار در سطوح گوناگون دارد. این تصمیمات در چارچوب پارادایم‌های عقلانی علم مدیریت دآوری می‌شوند. امروزه در زیر فشار جهانی شدن اقتصاد و تکنولوژی مدرن در حال گذراندن دگرگونی‌های بنیادین‌اند. زبانها نیز در زیر فشار زبانهای مدرن بویژه انگلیسی در حال پوست انداختن و دگرگونی‌اند یا بسیاری‌شان محکوم به نابودی. چالش عظیمی که امروزه در سراسر کره زمین میان سنت و نوگرایی برپاست، ژرف تر و بحرانی تر از هر جای دیگر، اما چه بسا حس ناشدنی تر و دشوار فهم تر، در میدان رویا رویی زبان‌ها جریان دارد. در چنین هنگامه‌ای تصمیم‌های فراگیر ملی نیاز به بسترهای مناسب در میان اکثریت مردم دارد. اکثریت مردمی که با زبانی خاص جهان درونی خود را منعکس می‌کنند. لذا نیاز هست که برای فهم و برخورد درست با واقعیت‌های موجود که حاصل نظریه پردازی نخبگان و عمل توده هاست، روش‌مندانه بررسی شود که اکثریت توده‌های ایرانی پدیده‌های اجتماعی پیرامون خود را چگونه تحلیل می‌کنند، با چه

نمادها، رمزها و کنایه‌ها و زبان‌دهایی آن را تصویر می‌کنند و از آن سخن می‌گویند و در باره آن عملی یا عکس‌العملی از خود نشان می‌دهند. برای این کار باید ادبیات شفاهی مردم را در لایه گوناگون از جمله زبان‌دها را کالبد شکافی کرد و فهمید: کدامین زبان‌دها اکنون در سطح فرهنگ آشکار ملت یا افراد یک سازمان خاص عمل و عکس‌العمل‌های اکثریت ایرانیان را در سطح اندیشه ورزی، گفتاری و کرداری، هدایت و جهت می‌بخشد. از طریق تجزیه و تحلیل ماهوی این زبان‌دهاست که می‌توان دریافت که: هر ملتی در طول زندگی اجتماعی - فردی خود به طور تجربی به چه مجموعه‌ای از قانونمندیها دست یافته است و اکنون از این قانونمندیها از طریق تکرار زبان‌دها پای می‌فشارد. چنین تحلیل زبان‌دهی، که هم بر فراوانی کاربرد و هم محتوای ضرب‌المثل‌ها تاکید خواهد داشت ما را قادر به دو امر زیر خواهد کرد: ۱. توصیف وضع موجود پدیده‌های اجتماعی؛ ۲. پیش‌بینی نتایج، ره‌آوردها، دست‌آمدها ... براساس چند و چون شرایط موجود. براساس کنش و واکنش در دو وضعیتی که گذشت نظام عقلایی عام ملتها قابل داوری است و آشکار می‌شود که مردم رفته رفته این قانونمندیها را به صورت مثل در بین خویش چگونه ضرب (کاربرد و تکثیر) کرده و می‌کنند. از طریق تحلیل محتوایی - کاربردی ادب شفاهی با تاکید بر زبان‌دها برای مردم حافظه نظری - تجربی را فراهم می‌آورد تا از طریق منطوق حاصل شده آن بتوانند بفهمند در شرایط گوناگون چگونه باید عمل کنند یا از خود عکس‌العمل نشان دهند و نهایت انتظار چه چیزی را داشته باشند. بر سر راه چنین تحلیلی، گسست ملتها از پیشینه خود چالش دشوار خیزی است. پیداست که کاربرد وسیع یا محدود یا فراموش شدن عملی مثل‌ها در ادب شفاهی یک ملت یا یک قوم، تابعی از «تغییر نیافتن مصادیق و شرایط مناسب» برای بکارگیری آنهاست. یادداشت‌ها و منابع: ۱- برای آگاهی بیشتر نگاه کنید به: - دانایی فرد، حسن «تئوری سازمان» ماری جو هچ، نشر افکار، ۱۳۸۵- رحمان سرشت، حسین «تئوری‌های سازمان و مدیریت»، موسسه انتشاراتی فرهنگی فن و هنر، ۱۳۷۶۲- کولاژ ترکیبی هنری است که در آن اشیاء و قطعات اشیاء برای شکل‌دهی پدیده‌ای جدید کنار هم قرار داده می‌شوند. در کولاژ، هنرمند می‌تواند از طریق الحاق تصاویر و اشیاء ناهمگون و متباین، ایده‌ها و احساسات مجزا را به هم پیوند دهد. کولاژ از توان تحریک بیننده در تغییر شیوه‌های عادی دیدن و تجربه‌های جهان پیرامون خود برخوردار است. ۳- کوهن، جاناتان «معقولیت» سعید ناجی، فصلنامه فلسفی، ادبی، فرهنگی، ش ۱۵، پاییز ۱۳۷۸، صص ۲۱۹-۲۰۵.۴- صنیع اجلال، مریم «درآمدی بر فرهنگ و هویت ایرانی» موسسه مطالعات ملی، ۱۳۸۴، صص، ۱۱۷-۱۰۱۵- آشوری، داریوش، زبان باز، نشر مرکز، ۱۳۸۶- حسن ذوالفقاری و همکاران «زبان و ادبیات فارسی عمومی» نشر چشمه، ۱۳۸۶، ص ۶۱۷- به آراء فیلسوفان زبان چونان ویتگنشتاین مراجعه شود. ۸- ذوالفقاری، حسن «تفاوت ضرب‌المثل با برخی گونه‌های زبانی و ادبی مشابه» مجله فرهنگ، اداره کل پژوهش‌های رادیو، سال دوم، شماره چهارم، تابستان ۱۳۸۶، صص ۴-۳.۹- ذوالفقاری، حسن «هویت ایرانی در ضرب‌المثل‌های فارسی» فصلنامه مطالعات ملی، سال هشتم، ش ۲، ۱۳۸۶، صص ۲۹-۲۸. دکتر غلامرضا خاکی: استاد و مشاور در حوزه مدیریت و صاحب مقالات علمی و چندین جلد کتاب در زمینه مدیریت* تدبیر

فرانوگرایی در مدیریت

دکتر سعید رجایی پور- عبدالرسول جمشیدیان چکیده: از جمله پارادایم‌های جدید که در پاسخ به کاستی‌های پارادایم‌های سنتی و نوگرایی مدیریت در پاسخگویی به نیازهای فزاینده و در حال تغییر سازمان و جامعه مطرح شده است پارادایم مدیریت فرا نوگرا (پست مدرن) است. فرانوگرایی، بیانگر یک نظریه سیستماتیک و جامع نیست و به دریافتها، تشخیص‌ها و شناخت‌های متفاوت و به کثرت‌گرایی باور دارد. فرا نوگرایی، محیط سازمان را متلاطم و متغیر می‌داند و در نتیجه با طرح هر گونه نظریه جامع در مورد مدیریت مخالف است و در برابر: برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل، به ترتیب: به نوآوری، سازماندهی فعال، ترغیب، هم آفرینی و خود-کنترلی، باور دارد. مقدمه‌نمای اطراف ما داریم در حال تغییر و دگرگونی است و اصطلاحاتی، مانند فرا

صنعتی، جامعه دانش و عصر تکنولوژی در جهت توصیف این تغییرات، استفاده شده‌اند. تکنولوژی فرا صنعتی و دنیای دانش محور، نیازمند این است که افراد همواره در تصمیم‌گیری‌های مهم درگیر شوند. وقتی تکنولوژی تغییر می‌کند، روابط مربوط به همکاری و کنترل فرایند کار هم تغییر می‌کند و هیچ فرد دیگری، نه وابسته به نظم و ترتیب ماشین و نه وابسته به قوانین اداری در جهت نگهداری کنترل است، به علاوه اجرای موثر کارهای دانش محور، نیازمند آن است که هر فردی قادر به فهم هدفهای غیر معمول و اعمالی باشد که برگرفته از فرایند پیچیده کار است. با این ضروریات، نظریات سازمان و مدیریت پا به دوره جدیدی با عنوان: فرا نوگرایی می‌گذارند. این نظریات پیوستاری را از پیش نوگرایی، نوگرایی و فرا نوگرایی طی کرده‌اند. اگرچه نمی‌توان مرز هر دوره را با دوره دیگر به روشنی تمیز داد؛ اما می‌توان ویژگی این سه دوره را به ترتیب، سکون، ثبات و تلاطم دانست. با توجه به ویژگیهای هر دوره، نظریه‌هایی، مانند: نظریه‌های کلاسیک، نظریه‌های نئوکلاسیک و نظریه‌های رفتارگرایی، زیر عنوان نظریه‌های پیش نوگرا مطرح می‌شوند. رویکرد سیستمی و مدیریت اقتضایی از جمله نظریه‌های نوگرا محسوب می‌شوند و نظریه‌های فرانوگرایی مدیریت نیز، شامل مدیریت کیفیت جامع، سازمان مجازی، سازمان شبکه‌ای، مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده و سازمان یاددهنده هستند. مفهوم فرانوگرایی در مورد تاریخچه و مفهوم فرا نوگرایی نظریات متفاوتی مطرح شده است. واژه پست مدرنیسم در فارسی به صورت‌های مختلفی، مانند: پسا نوین گرایی، پسا مدرنیسم، پسا تجدد گرایی، فرامدرنیسم، پسا مدرنیته و فرا نوگرایی ترجمه شده است. این مفهوم بیانگر یک جریان فلسفی، سیاسی، فرهنگی و روشنفکری بوده، در سالهای اخیر در ادبیات مدیریت نیز مورد توجه قرار گرفته است، اما هنوز درباره تاریخ شروع آن و حتی معنی آن در بین نویسندگان و صاحبان اختلاف نظر فراوانی وجود دارد. دیدگاه فرانوگرایی یا پست مدرنیسم همچنان که در قلمروهای مختلف مانند: فلسفه، سیاست، هنر، فرهنگ و علوم اجتماعی مسائل تازه‌ای را مطرح ساخته است، در حوزه مدیریت نیز دیدگاه‌های جدیدی را مطرح کرده است. بعضی، این مفهوم را جریانی علیه نوگرایی، بعضی، به عنوان تداوم و تکمیل نوگرایی و گروهی آن را مرحله‌ای بعد از نوگرایی می‌دانند که برای حل بحرانهای ناشی از نوگرایی سر برآورده است. پیترز (۱۹۸۹) بر این باور است که: مفهوم علمی و اجتماعی فرانوگرایی در دهه ۱۹۶۵، با پرسش و تردید در مورد مرجعیت عقل و وضع هر گونه نظریه جامع و مطلق پا به عرصه گذاشت و با دو مورد در ارتباط بود: ۱. تغییر ساختار اقتصادی؛ ۲. مبارزه با اصول بنیادی نظریه پردازان نوگرا. تغییر ساختار اقتصادی (صنعت زدایی اقتصادی) : از سال ۱۹۶۰ تا سال ۱۹۸۵ تعداد مشاغل صنعتی رو به کاهش نهاد و شمار مشاغل خدماتی افزایش یافت. علاوه بر آن، ماهیت کارها نیز تغییر کرد عبارتهایی مانند: فراصنعتی، جامعه دانش و عصر تکنولوژی در جهت توصیف این تغییرات استفاده شده‌اند (پیترز، ۱۹۸۹). روشهای مدیریتی، روی مفاهیمی، مانند: آرمان و دیدگاه مشترک، تصمیم‌گیری مشارکتی، مدیریت مبتنی بر مکان (Site-Based Management) و چرخه‌های کیفیت تاکید می‌کند که تمام آنها بر مبنای تشخیص اهمیت مشارکت ادراکی و فکری کارمند در فرایند کار است. نیاز آموزشی که به وسیله جامعه تجاری و دانشی بیان می‌شود، برای تمام نیروی کار لازم است تا مهارت‌های شناختی نظم بالاتر را فرا گیرند (لوین، ۱۹۹۰). مبارزه با اصول نظریه پردازان نوگرا و نقد آنها: نوگرایی به عنوان یک پدیده فرهنگی در آمریکا مربوط به اواخر سده نوزدهم است. عناصر زیربنایی و ساختاری نوگرایی، شامل: تسلط بر طبیعت، پیشرفت و تغییر، عقلانیت، کارایی و روابط غیر شخصی است. شکل اصیل سازمان نوگرا، بوروکراسی است. نوگرایان بر این باورند که تسلط بر طبیعت و جامعه از راه توسعه تکنولوژیکی و مدیریت عقلانی به دست می‌آید و اصولی، مانند: برابری، عقلانیت غیر شخصی بودن و خرد گرایی جزء نگر را معرفی می‌کنند. نتیجه توسعه نوگرایی اعتقاد به قدرت علم تجربی - منطقی در جهت کنترل جهان اجتماعی و طبیعی بود. نوگرا به واقعیت عینی که بوسیله استدلال و تعقل تعریف شده، باور دارد و آموزش مدیریت را هم در جهت به کار بردن عقلانیت تکنیکی در سازمانها به کار می‌برد. اما فرانوگرایی نسبی گراست و از کثرت واقعیات ذهنی که به وسیله تجربه تعریف شده است تجلیل می‌کند و در برابر از بین رفتن اقتدار مطلق شادمان می‌شود. تفاوت مهم

بین نوگرایی و فرا-نوگرایی در تغییر فرا روایت است. در حقیقت، فرانوگرا، فرضیه مرگ فرا روایت را مطرح می‌سازد. در روایت نوگرا، مدیریت علمی و روابط انسانی هدفهای مدیر را تشکیل می‌دادند. فرد، یک ابزار مکانیکی بود که به گونه علمی قابل کنترل بود. مشاغل باید رسمی سازی، استاندارد سازی، متمرکز سازی و تخصصی می‌شد. روایت فرانوگرا بر سازمان شبکه ای، با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین فروشندگان، مصرف کنندگان و کارکنان، تاکید دارد؛ یک شبکه پاسخگو موقتی و بخش بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می‌کند. (بوج و دنهی، ۲۰۰۰). در ایدئولوژی نوگرا، به یک فرد استدلال کننده یک موقعیت و پست داده می‌شد و به ساختار استدلال، بیشتر از خود فرد اهمیت می‌دادند. انتقاد از تسلط گرایی و خرد گرایی تکنیکی (عقل ابزاری)، مقاومت و مخالفت با معناهای مرسوم و تلاش در جهت ایجاد ساختارهای گفتمانی، از ویژگیهای مهم فرانوگرایی است. فرانوگرایی یک حرکت و جنبش تاریخی است، همان گونه که مدیریت علمی و روابط انسانی جنبشهای تاریخی هستند. جنبش فرانوگرا این موارد را شناسایی و مطرح کرد: ۱. نقش آزاد شده زنان و اقلیت ها در محل کار؛ ۲. نیاز به مهارت آموزی مجدد همه کارکنان؛ ۳. نیازهای اساسی آموزش و پرورش؛ ۴. تاکید هم بر فرد، هم بر گروه و هم بر جامعه (بوج و دنهی، ۲۰۰۰). مضمون اصلی فرانوگرایی در مفاهیمی، همچون: اختیار، توانایی شکار موقعیت، نسبت گرایی، زمان شتابنده، درونگرایی، فرد گرایی، فوریت، ارتباطات و تعامل نهفته است و به عنوان یک پدیده فرهنگی، آمیزه‌ای از سبکهاست که ابهام را تحمل می‌کند، بر تنوع تاکید دارد، نوآوری را ارج می‌نهد و بر ساختارزدایی از واقعیت اصرار دارد. مدیریت فرانوگرایی از انقلاب صنعتی، مردم از راه کارآموزی و شاگردی در پیشه ها و صنایع به آن اندازه ماهر می‌شدند که دیگر نیازی نداشتند که کسی به آنان چگونگی طرحریزی، سازماندهی و کنترل را آموزش دهد. آنان آنچه را که انجام می‌دادند دقیقاً آموخته بودند. از سویی دیگر، بسیاری نیز به عنوان غلام و برده در خدمت و استثمار اربابان بودند. افراد چرخ دنده های ماشین بودند. پیشگامان پیش نوگرایی آدام اسمیت، ماکس وبر، فردریک تیلور و التون مایو بودند. در پیش نوگرایی و حاکمیت تیلوریسم، مباحث بوروکراتیک در راس قرار داشت و فرض می‌شد که مدیریت علمی، مدیریت تعلیمی است. حتی با ظهور نهضت روابط انسانی این فرض تغییر چندانی نکرد و همچنان مدیران مغز بودند و کارکنان دست. نظارت و کنترل، سلسله مراتبی ادامه داشت و با وجود اینکه مفاهیم تمرکززدایی و توانمندسازی مطرح می‌شد، اما همچنان سخن و تصمیم رهبر ارجح بود. در حالی که تلاطم، عدم اطمینان و هرج و مرج طلبی، نظم و ثبات را تهدید می‌کردند، کنترل روابط، پاسخی بود به این تهدیدها. مدیریت بر مبنای هدف، استراتژیهای مدیریت و سیستمهای اطلاعات مدیریت نیز در رابطه با کنترل و یافتن روشهایی برای بازرسی و کنترل به کار گرفته می‌شدند. با ظهور بوروکراسی نیز انسان مدرن، به ماشینی بی روح، و مشغول به کاری تکراری، خسته کننده و بسیار تخصصی تبدیل شد. این روند ادامه داشت تا اینکه پیشگامان جدید، سازمانها را به صورت یک کل در نظر گرفتند که بخشهایش از هم جدا نیستند و مهارتها بالا و چند بعدی، انعطاف پذیری بالا و شامل شبکه های خود-طرحریز است. در این وضعیت، طرح اولیه فرانوگرایی عبارت بود از، آزادی هر گروه زیر فشار و کنترل، به گونه ای که از هر گونه اجبار، ترس و تهدید آزاد شود (بوج و دنهی، ۱۹۹۹). پیتراکر در سال (۱۹۹۲) با طرح پرسشهایی مانند: «آیا ما فراتر از عصر ماشین هستیم؟ فراتر از زمانی که افراد در کار هیچ مهارتی نداشتند؟ آیا کار کردن در تیم های خود گردان، در یک شبکه جهانی و مسطح و روابط باز، افراد را توانمندتر و خود کنترل تر می‌سازد و کمتر استثمار می‌کند؟ او برای نخستین بار از مدیریت فرا نوگرا سخن به میان آورد. وی در ادامه می‌گوید: «در انقلاب فرانوگرا بخشهای مختلف دریافته اند که واژه‌هایی شبیه: مدیریت کیفیت جامع، سیستم های فنی-اجتماعی، توانمندسازی سیستم های تولید منعطف، جانشین واژه‌های کنترل و فرماندهی نوگرا و یا حتی تحکم و اجبار پیش نوگرا هستند. بوج و دنهی بر این باورند که: «پیش مدرن، مدیریت مهارت مدار، مدرن، مدیریت هرم مدار و فرانوگرا مدیریت شبکه مدار است. اما فرانوگرا فقط یک سیستم اداره و یک سازمان شبکه ای مسطح نیست، بلکه یک روش برای کشف و مورد چالش قرار دادن اشکال استثمار است»

(بوج و دنهی، ۲۰۰۰). تفاوت مهم بین پیش‌نوگرا، نوگرا و فرانوگرا در تغییر روایت است. در حقیقت، فرانوگرا فرضیه مرگ فرا روایت را مطرح کرده، آنرا با تعدادی از روایتهای رقیب جایگزین می‌سازد. در روایت مدرن، مدیریت علمی و مدیریت روابط انسانی، هدف قرار گرفتند. فرد یک ابزار مکانیکی بود که به گونه علمی قابل کنترل بود. در نظریه وبر نیز مشاغل بزرگ، همانند حکومت کردن و نظارت گسترده، باید رسمی سازی، استاندارد سازی، متمرکز سازی، عادی سازی و تخصصی می‌شد. در روایت فرانوگرا، فرد که قربانی سیستمی از مقوله های علمی موجود است، باید از حبس بودن در دنیای مادی و هدفهای سازمانی آزاد شود. روایت فرانوگرا بر سازمان شبکه ای، با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین فروشنده، مصرف کننده و کارکنان تاکید دارد؛ یک شبکه پاسخگو، موقتی و بخش بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می‌سازد. در این حالت، فرانوگرا با محیط گرایی مرتبط می‌شود. در نتیجه این محیط گرایی، توجه به تنوع و گوناگونی افزایش یافت که این با ارزشهای نوگرایی مخالف بود. مدیریت فرانوگرا، مؤلفه های مدیریت را به گونه ای دیگر مطرح و تعریف می‌کند. مؤلفه های: برنامه ریزی، سازمان دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل، در مدیریت فرانوگرا به ترتیب، به صورت: نوآوری و ابتکار، سازمان دهی فعال، ترغیب، هم آفرینی و خودکنترلی مطرح می‌شوند (میرسپاسی، ۱۳۸۳). در ادامه به طور خلاصه هریک از مفاهیم مطرح در مدیریت فرانوگرا را شرح می‌دهیم: نوآوری: سازمانها برای موثر بودن باید عدم قطعیت و هر احتمالی را در محیط اداره کنند. عدم قطعیت به این معنا که تصمیم گیران اطلاعات زیادی در مورد محیط ندارند و برای پیش بینی تغییرات دچار مشکل هستند، بنابراین برای ماندگاری خود باید به طور مستمر ایده‌های نو ارائه دهند. علاوه بر آن، ارزشهای افراد و سازمانها همراه با واقعیات تغییر می‌کند و این تغییرات به نوبه خود تعدیل در برنامه ها و تجدید نظر در هدفها و راههای رسیدن نیل به هدفها را ضروری می‌سازد (ایکاف، ۱۳۷۵). در نتیجه دیگر نمی‌توان از برنامه ریزی به مفهوم کلاسیک آن سخن گفت و مفاهیم نوآوری و اختراع و ابداع مطرح می‌شوند. بنابراین به علت اعتقاد فرانوگرایی نسبی گرایی و عدم ثبات، در مدیریت فرانوگرا نوآوری در برابر برنامه ریزی مطرح می‌شود و کارکنان به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان مورد تشویق و تقدیر قرار می‌گیرند. رهبر فرانوگرا باید خود خلاق، مخترع و نوآور باشد و کارکنان را نیز به سمت خلاقیت و نوآوری هدایت کند. سازمان دهی فعال: فرانوگرایی، به دلیل اهمیتی که برای تمرکز زدایی قایل است، مفهوم سازماندهی فعال را در تقابل با سازماندهی مطرح می‌کند، که عبارت است از الگویی که بر مبنای اطلاعات حاصل از شناسایی شرایط محیط، هدفها و وظایف، اطلاعات و فناوری و موقعیت فنی و راهبردی سازمان انتخاب می‌شود و اتکای کمتری به ساختهای رسمی و روابط از پیش تعیین شده دارند. سازماندهی پهن، غیر متمرکز، با لایه ها و طبقات کم، منعطف و مسطح برای تیمهای خود مختار مورد تأکید است (بوج و دنهی، ۱۹۹۹). در این نوع سازمان دهی، سیستم های تولید منعطف، مدیریت کیفیت جامع، تفویض اختیار و توانمندسازی به منظور جایگزینی سلسله مراتب کلی سازمان نوگرا، پیشنهاد شده اند. کارکنان به وسیله نمودارهای کنترل کیفیت آماری و فناوری اطلاعات، کارشان را سرعت می‌بخشند. سازمانهای هر می شکل از بین می‌روند و اصول طراحی سازمانهای افقی، مسطح و فرا سلسله مراتبی (Post-Hierarchical) جایگزین آنها می‌شوند. ترغیب: ترغیب که در فرا نوگرایی در تقابل با فرماندهی مطرح می‌شود، به این اشاره دارد که مدیریت هنر و توانایی پی گیری آرزوهای جدید و ایجاد تعهد به پی جویی آنها است. در دوران جدید، کارکنان فرهیخته هستند و در نتیجه مشارکت و همکاری در گروه ها به یک آرمان مشترک دست می‌یابند و از این راه به هدفها متعهد می‌شوند و برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنند (کتو و تاین، ۲۰۰۰). بنابراین دیگر نیازی به فرماندهی مستقیم ندارند. مدیر سعی می‌کند از راه نفوذ و تاثیر گذاری به هدایت آنان پردازد. از راه ترغیب، افراد توانمند می‌شوند. توانمندسازی کارکنان یعنی فراهم کردن زمینه برای شنیدن صدای آنها و شریک شدن در معادله دانش - قدرت. در تفکر فرانوگرا هم صدایی، تصمیم گیری مشترک و هم فکری، نتیجه مشارکت در سازمان است (جانسون، ۱۹۹۴). مدیر فرانوگرا از راه برقراری روابط غیر رسمی و دوستانه و احترام همراه با اعتماد، رفتارها و واکنشهایی را از خود به نمایش می‌گذارد که کارکنان

ترغیب می‌شوند، راهنمایی‌های او را می‌پذیرند و برای دستیابی به هدفها تلاش می‌کنند. هم‌آفرینی: در مدیریت فرا نوگرا در تقابل با هماهنگی، هم‌آفرینی مطرح می‌شود. هنگامی که هماهنگی داوطلبانه، غیر رسمی، بدون تشریفات سازمانی، توسط افراد و واحدهای سازمانی ایجاد شود، هم‌آفرینی صورت می‌پذیرد. در این مورد کارمند باید هدفهای خود و واحد خود را بشناسد، تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد، در نظر داشته باشد و خود را با سازمان و هدفهای آن وفق دهد. در هم‌آفرینی از ساز و کارهای غیر رسمی و هماهنگی گروه‌های کاری توسط خود آن گروه‌ها استفاده می‌شود. بدین منظور مدیریت فرا نوگرا با ایجاد گروه‌های کاری مختلف، گفتمان را در بین افراد تسهیل می‌کند و این گفتمان به قصد ساختن و مبادله اطلاعات انجام می‌گیرد و راه را برای مشارکت بیشتر و بهبود فعالیتهای سازمانی می‌گشاید (کنو و تاینن، ۲۰۰۰). گفتمان از آن جهت مورد تأکید فرا نوگرا هاست که وسیله‌ای برای تقویت و گسترش تعامل‌های اجتماعی به شمار می‌آید و ارمغانهایی همچون: ارتقای گرایش به همکاری و اقدام جمعی، افزایش تحمل و بردباری در برابر دیدگاه‌های مخالف، بالندگی اندیشه جمعی و رشد راه‌های نو برای حل مسائل را در پی خواهد داشت (آهنچیان، ۱۳۸۲). در هم‌آفرینی، فرد به گونه ذهنی و عاطفی، در یک وضعیت گروهی، درگیر می‌شود و این درگیری وی را وادار می‌کند تا به هدفهای گروه کمک کند و خود را در مسئولیت‌های آن گروه سهیم بداند و برای به انجام رساندن آنها تفکر و تلاش کند. خودکنترلی: مفهوم کنترل و قدرت در فرانوگرایی از تعریف وبر که فقط به کنترل اجتماعی و کارایی فردی تأکید دارد، فاصله می‌گیرد و به صورت خودکنترلی مطرح می‌شود. کنترل از راه مصاحبت اعمال می‌شود و ساختار مصاحبت ممکن است باعث تشویق زیردستان در یک سازمان شود و در نتیجه کنترل، برابر است با درگیر شدن در یک گفتگوی دانش محور. خودکنترلی از راه پذیرش مسئولیت فردی برای کارهای خود صورت می‌پذیرد. از آنجا که سازمان فرا نوگرا، اساس رابطه و حضور را به ارزشها و گرایشهای مشترک می‌گذارد، انتظار می‌رود که به دلیل کشش‌های درونی کارکنان و جاذبه‌های بیرونی و موضوع‌های سازمانی، مشکلات انضباطی به کمترین میزان در آن پدیدار شود (بوج و دنهی، ۲۰۰۰). سازمان فرانوگرا سازمان فرانوگرا، شبکه‌ای از تنوع، خود رهبری و تیمهای خود کنترل با چندین مرکز است که رفتارهای سازمانی خود را به اقتضای شرایط هماهنگ می‌کند. این سازمان خواهان تغییر است و از آن استقبال می‌کند و مشارکت و تعاون به معنای واقعی کلمه و با حضور کارکنان رده‌های مختلف سازمان محقق می‌شود. فرانوگرا توصیه می‌کند که سازمان‌ها ویژگیهایی همچون خود مختاری، استقلال داخلی، کار تیمی، رهبری مشارکتی و تنوع فرهنگی را توسعه دهند. سلسله مراتب مسطح، مدیریت ماتریسی، یادگیری مشارکتی و مدیریت پروژه بعضی از رویکردهای معمول در این زمینه هستند. تافلر سازمان متناسب با عصر فرانوگرایی و فراصنعتی را سازمان موج سوم می‌نامد و سه ویژگی: قابلیت انعطاف، خلاقیت و نوآوری را برای آن بر می‌شمارد. در نهایت می‌توان گفت که تفکر سازمانی فرانوگرا، دیدگاه‌های مردم‌سالار و تکثرگرا را به عنوان روشهایی برای اداره موقعیت‌های غیر قابل کنترل تشویق می‌کند. نتیجه گیریتفاوت مهم بین پیش‌نوگرایی، نوگرایی و فرانوگرایی، در تغییر روایت است. در حقیقت، فرانوگرا فرضیه خاتمه فرا روایت را مطرح کرده، آن را با تعدادی از روایتهای رقیب جایگزین می‌سازد. در روایت پیش‌نوگرا، فرد یک ابزار مکانیکی بود که به گونه علمی قابل کنترل بود. در نظریه وبر نیز مشاغل بزرگ، همانند: حکومت کردن و نظارت گسترده، باید رسمی‌سازی، استانداردسازی، متمرکزسازی، عادی‌سازی و تخصصی‌سازی می‌شدند. در روایت فرانوگرا، فرد که قربانی سیستمی از مقوله‌های علمی موجود است، باید از حبس بودن در دنیای مادی و هدفهای سازمانی آزاد شود. روایت فرانوگرا بر سازمان شبکه‌ای، با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین فروشنده، مصرف کننده و کارکنان تأکید دارد؛ یک شبکه پاسخگو، موقتی و بخش‌بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می‌سازد. در این حالت فرانوگرا با محیط‌گرایی مرتبط می‌شود. در نتیجه این محیط‌گرایی، توجه به تنوع و گوناگونی افزایش یافت که این مخالف با ارزشهای نوگرایی بود. نظریات فرانوگرا اکثر اصول مدیریت کلاسیک را به چالش می‌کشند و تفکر سازمانی دموکراتیک و تکثرگرا را تشویق می‌کنند. وعده مدیریت فرانوگرا رهایی از

مدیریت است. قدرت و اختیار به تعداد گسترده ای از افراد، که به وسیله طرح ریزی متمرکز، سازماندهی متمرکز و رهبری و اقدامات کنترلی متمرکز، در حاشیه نگه داشته شده بودند، اعطا می شود. در این نوع مدیریت، کوچک زیباست و ائتلاف موقتی گروه ها، قدرتمند و زیباست. در نهایت باید گفت که در فرانوگرا، واژه مدیریت به معنای اداره کردن امور و دیگران، یکسره فرو می ریزد و رهبری، واژه مناسب تری از مدیریت است و درجه رهبری را میزان نفوذ در دیگران تعیین می کند. منبع: ماهنامه تدبیر- سال نوزدهم- شماره ۲۰۰

منابع ۱. آهنجیان، محمد رضا: آموزش و پرورش در شرایط پست مدرن، تهران: طهوری، (۱۳۸۲). ۲. ایکاف، راسل: برنامه ریزی تعاملی (مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان)، ترجمه: تهران: نشر ماد، ۱۳۷۵. ۳. میرسپاسی، ناصر: مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر، (۱۳۸۳). ۴. Boje , D & Dennehy, R . (۲۰۰۰). The Story of Post Modern Management . Sage Publication. ۵. Boje , D & Dennehy ,R . (۱۹۹۹) . Organizing Stories : Managing in the Post Modern World, Sage Publication. ۶. Keough ,T & Tobin , B. (۲۰۰۰). Post Modern Leadership and the Policy Lexion: from Theory Proxy , to Practice . Quebec . Level University. ۷. Jahnson , B. (۱۹۹۴) . Educational Administration in the Post Modern Age: London : Westpord Connectitut. ۸. Levin , H . M (۱۹۹۰), Economic Trends Shaping the Future of Teacher Education, pp ۷-۱۵۹. Peters, M. (۱۹۸۹), Techo-science: Rationality and the University: Lyotard on the Postmodern Condition. Educational Theory. Vol, ۳۹. No, ۲. PP ۹۳-۱۰۵

شش سیگما

شش سیگما

عالیه سادات فاضلی چکیده: عرصه ی کنونی کسب و کار ، تصویر جدیدی از سازمان ارایه می کند با این نگرش جدید ، سازمان مجموعه ای از فرآیندهایی است که هدف آنها ایجاد ارزش برای مشتری است و مستلزم ایجاد ارزش برای مشتری ، آفرینش ارزش در خود سازمان است . برنامه ی سازمانی که می خواهد رویکرد فوق را دنبال کند در وهله ی اول ورود به حوزه ی سیگماهاست و در مرحله ی بعد طی مراحل بهبود تا رسیدن به سطح شش سیگما یعنی ۴/۳ خطا در یک میلیون فرصت می باشد . به این ترتیب می توان دروازه ی ورود به سرزمین سیگماها را ، رفع عیوب اتلاف و خطاهای مشهود از طریق روش های سریع ، نظیر مفاهیم و تکنیک های تفکر ناب دانست . چرا که برای افزایش نرخ سیگما نیاز است افزایش نمایی در کاهش عیوب و اتلافات به وجود آید .

با گذار از سیگماهای پایین تر به سیگماهای بالاتر کانون توجه طرح های بهبود سازمان بر فرآیندها منعطف می گردد . متدولوژی شش سیگما این امکان را به سازمان می دهد که با بهره گیری از این متدولوژی ، خطای فرآینها را به حداقل رساند . شش سیگما یک راهبرد مدیریت تجاری است که اصلا از موتورالانشات گرفته است . از سال ۲۰۰۹ ، شش سیگما با تقاضای گسترده ای در بسیاری از بخش های صنعتی مواجه شده است هر چند که این تقاضا و درخواست بدون بحث و جدال می باشد .

شش سیگما در جست و جوی بالا بردن سطح کیفیت فرآیند خروجی ، به وسیله تشخیص و حذف علت های نا درست و تنوع در تولید و فرآیند های تجاری است .

شش سیگما سیستم روش های کنترل کیفی را به کار می برد که شامل روش های آماری و ایجاد یک زیربنای خاص از مردم با سازمانی که در آن کارشناسان در این روش ها می باشند. (کمر بند سیاه ، کمر بند سبز...)

هر پروژه شش سیگما توسط سازمانی که یک تعریف هم زمان از گام ها و اهداف کمی مالی را که دنبال می کند ، انجام می شود (کاهش هزینه یا افزایش سود) . مقدمه

سیگما (σ) یکی از حروف الفبای یونانی و از شاخص های مهم پراکنندگی به نام انحراف معیار و در واقع مقیاسی برای سنجش انحراف است . سیگما بیانگر آن است که یک فرآیند چه اندازه از حالت مطلوب خود منحرف شده است ، لذا در واقع استعاره ای است برای دقت فوق العاده در کاهش هزینه های کیفیت . استعاره ای که اهمیت محاسبات دقیق در فرآیند تولید و ارائه ی خدمات را مورد تاکید قرار می دهد . تعریف (six sigma)

شش سیگما یعنی رسیدن به سطحی از کیفیت تولیدات و ارائه ی خدمات که خطای فرآیندهای کاری به میزان ۴/۳ در یک میلیون موقعیت کاهش یابد . شش سیگما یک فلسفه است چون به کمک آن خطای کمتری در کار ایجاد می گردد ، یک اندازه گیری آماری است چون به دقت اندازه گیری محصول ، خدمت و فرآیند کمک می کند ، یک ابزار اندازه گیری است چون سیستم اندازه گیری ایجاد می کند و در نهایت یک استراتژی تجاری است ، چون کیفیت بالا هزینه را کاهش می دهد . رویکرد شش سیگما کاهش مشخص خطاهای سازمان و رسیدن به سطح ۶ سیگما در کیفیت می باشد . شش سیگما در واقع معرف روش شناسی سیگماها است این به آن معنا است که شش سیگما هدفی مشخص است که بایستی از مراحل و سطوح قبلی سیگماها بگذرد (۱ سیگما به ۶ سیگما) برای سازمانی که رویکرد فوق را دنبال می کند ابتدا ورود به حوزه ی سیگماها و تعیین وضعیت موجود و سپس طی مراحل بهبود تا رسیدن نهایی به سطح شش سیگما ۴/۳ خطا در میلیون فرصت برنامه ریزی می گردد . منظور از کاهش خطا در سازمان کاهش خطا در فرآیندها است در واقع محور بررسی و تحلیل ها در شش سیگما فرآیند می باشد و نه افراد .

تمرکز سازمان برای کشاندن سطح کل به سطح شش سیگما با تمرکز بر فرآیند آغاز می گردد لذا تدوین فرآیندهای واقعی اصلی از اهمیت ویژه برخوردار است .

و بالاخره اهداف نهایی شش سیگما در سازمان که بسیار صریح و مورد تاکید است عبارتند از : * افزایش سهم بازار * کاهش استراتژیک هزینه ها

* رشد سود نهایی

فهرست مقاله

۱. سیر تاریخی

۲. روش ها

۲.۱ DMAIC

۲.۲ DMADV. نقش های تکمیلی

۴. اصل و ریشه واژه ی (فرآیند شش سیگما)

۴.۱ نقش جا به جایی ۵/۱ سیگما

۴.۲ سطوح سیگما

۵. نرم افزار به کار برده شده برای شش سیگما

۶. فهرستی از شرکت های شش سیگما

۷. استنباط

۷.۱ فقدان اصالت

۷.۲ نقش مشاوران

۷.۳ تاثیرات منفی نا شناخته

۷.۴ استاندارد های اختیاری پایه ریزی شده

۷.۵ انتقاد از جا به جایی ۵/۱ سیگما ۸. منابع

۹. تفسیر بیشتر

سیر تاریخی

شش سیگما از یک سری تمرین های طراحی شده برای بهبود فرآیند تولید و حذف اشتباهات و خطاها نشأت گرفته است .

البته علاوه بر این کاربرد بعدی آن برای انواع دیگری از فرآیند های تجاری امتداد یافته است .

در شش سیگما ممکن است یک خطا به چیزی که موجب نارضایتی مشتری شود، بیانجامد .

در سال ۱۹۸۶ برای اولین بار آقای بیل اسمیت ویزگی های روش شناسی را در موتورال طراحی کرد .

شش سیگما به سختی از شش دهه ی پیشین روش شناسی ارتقای کیفیت مانند کنترل کیفیت ، مدیریت کیفیت جامع و خطای صفر

که پایه ریزی شده بر اساس کار پیشگامانی مانند شوارت، دمینگ، جوران، ایشیکاوا، تاگوچی و... الهام گرفته شده است .

همانند پیشینیان نظریه ی شش سیگما بیان می کند که :

* تلاش های مداوم برای ثابت ماندن و روند قابل پیش بینی نتایج مثبت (برای مثال :روش های

متنوع کاهش) برای موفقیت تجاری اهمیت حیاتی دارند .

* تولید و روند تجاری نقش هایی دارند که می توانند اندازه گیری ، تجزیه و تحلیل ، بهبود و کنترل کنند .

* پیشرفت مداوم کیفیت خواهان تعهد از همه ی سازمان مخصوصا از رده ی بالای مدیریت سازمان می باشد .

ویژگی هایی که شش سیگما را از پیشرفت پیشین ابتکارات جدا می کند شامل :

* بازگشت تمرکز روشن بر اجرای قابل اندازه گیری و قابلیت اندازه گیری مالی از هر پروژه ی شش سیگما

* تاکید بی شمار بر مدیریت و هدایت فعال و پشتیبانی

* یک زیر ساخت ویژه ی مدیریت و اجرای رویکرد شش سیگما به این نیروها نیازمند است : قهرمان(حامی) ، کمر بند سیاه ارشد ،

کمر بند سیاه و...

* شش سیگما یک تعهد روشن در تصمیم گیری بر پایه ی اطلاعات گوناگون به دور از حدس و گمان ارایه میدهد . واژه ی شش

سیگما از زمینه آماری که معروف است به قابلیت های مطالعاتی برگرفته شده است .

اصالتا شش سیگما به توانایی تولید فرآیند هایی که منجر به تولید خروجی هایی با تناسب بسیار هماهنگ با ویژه گی های خاص

اشاره دارد .

فرآیند هایی که کیفیت شش سیگما در کوتاه مدت به انجام می رساند ، طراحی شده اند که در دراز مدت برای سطح خطای زیر

۴/۳ خطا در یک میلیون فرصت تولید کنند .

هدف نهایی شش سیگما ارتقای همه ی فرآیند ها به آن سطح کیفیت یا بهتر می باشد .

شش سیگما به عنوان یک علامت خدماتی تجاری شرکت موتورال به ثبت رسیده است .

در سال ۲۰۰۶ موتورال گزارش داده است که توسط شش سیگما بیش از ۱۷ بلیون دلار آمریکا صرفه جویی شده است .

شرکت هایی که در گذشته طرح های شش سیگما را با موفقیت به انجام رسانده اند عبارتند از :

هانی ول (نام قدیمی آن آلاید سیگنال) و جنرال الکتریک ، جایی که آقای جک ولچ این روش را معرفی کرد .

تا اواخر سال های ۱۹۹۰ در حدود ۲۰۳ از ۵۰۰ سازمان موفق ابتکارات طرح شش سیگما را با هدف کاهش هزینه ها و ارتقای کیفیت آغاز کرده بودند .

در سنوات اخیر گروهی از متخصصین ایده های شش سیگما را با تولیدات کم محصول ترکیب کردند و روش شناسی جدیدی را به نام لین شش سیگما به وجود آوردند .

روش ها برنامه های شش سیگما دو برنامه ی روش شناسی اقتباس شده از چرخه ی دمینگ (Plan-Do-check-Act cycle) را تعقیب می کند .

این روش های شناختی ۵ فاز را دنبال می کند . هر یک از آن ها دربردارنده ی سرواژه ی DMAIC و DMADV می باشند .

* واژه ی DMAIC برای طرح هایی که با هدف بهبود فرآیند تجارت موجود است ، به کار می رود .

* واژه ی DMADV برای طرح هایی که دارای هدف ابداع تولید جدید یا ایجاد طرح های جدید است ، به کار می رود .

DMAIC

طرح روش شناسی DMAIC ۵ فاز را دنبال می کند :

* تعریف اهداف سطح بالا و فرآیند های تجاری

* اندازه گیری کلیه ی جنبه های فرآیند جاری و جمع آوری اطلاعات مرتبط

* تجزیه و تحلیل اطلاعاتی که روابط علت و معلولی را تایید می کند و تعیین اینکه رابطه ها چگونه

هستند و تلاش برای اطمینان بخشی از این که همه ی فاکتورها در نظر گرفته شده اند . * بهبود یا بهینه سازی فرآیندی که بر اساس اطلاعات تحلیلی پایه ریزی شده است و

تکنیک هایی مانند طراحی تجربیات را به کار می برد . * حصول اطمینان از این که هرگونه انحراف نسبت به هدف اصلی تصحیح شده است ، قبل از این که آنها به نتیجه اشتباه برسند . نصب مقدماتی که تاسیس فرآیند امکانات و حرکت به سوی تولید اداره و

مکانیزم کنترل را برقرار و از فرآیند ، مراقبت دائم میکند . DMADV

روش شناسی پروژه ی DMADV که همچنین به عنوان طرحی برای شش سیگما مشهور است، ۵ فاز را دنبال می کند :

* تعریف اهداف طرحی که دربردارنده ی تقاضای مشتری و راهبرد عمل می باشد .

* اندازه گیری و تشخیص ویژگی هایی که برای کیفیت بحرانی محسوب می شود ، قابلیت های تولید ، قابلیت پردازش تولید و خطرات آن

* تحلیل پیشرفت طرح متغیرها ، ایجاد یک طرح سطح بالا و ارتقای توانایی طرح برای انتخاب بهترین طرح

* طراحی جزییات ، بهینه سازی طرح و نقشه برای تایید طرح که این شکل ممکن است نیازمند به شبیه سازی هایی باشد .

* تایید طرح ، نصب و راه اندازی زیرساخت ، اجرای فرآیند تولید و انتقال آن به صاحبان فرآیند ابزارهای مدیریت کیفیت و روش های استفاده در شش سیگما

در خلال فازهای انفرادی مربوط به پروژه ی DMAIC و DMADV ، شش سیگما از بسیاری از ابزارهای مدیریت کیفیت تثبیت شده که همچنین خارج از شش سیگما به کار می روند ، بهره برداری می کند . فهرست زیر یک دید کلی را به روش های اصلی به

کاربرده شده نشان می دهد .

* سوالات ۵ گانه

* تحلیل تنوع

* ANOVA Gauge R&R (تکنیک تکرار پذیری و تجدید پذیری) و (آنالیز واریانس)

* طراحی بدیهی

* نقشه‌ی پروژه‌ی تجارت

* تمرین جهش برای ایجاد تنوع

* نمودار علت و معلول‌ها که به عنوان نمودار استخوان ماهی یا ایشیکاوا مشهورند.

* آزمایش χ^2 درباره‌ی استقلال و تناسب‌ها

* چارت کنترل

* همبستگی

* تحلیل سود - هزینه

* درخت CTQ

* تحقیقات و بازاریابی کمی از طریق به کار گرفتن سیستم EFM که مخفف مدیریت عمل بازخورد می باشد.

* طراحی تجربیات

* تحلیل شکست و اثرات آن

* مدل عمومی خطی

* نمودار ستونی

* واریانس ثابت (از مفروضات مورد نیاز در تجزیه و تحلیل رگرسیون)

* آرایش عملکرد کیفی (QFD)

* چارت پارتو

* چارت پیک

* توانایی فرآیند

* تحلیل رگرسیون

* تحلیل ریشه‌ی علت

* چارت‌های راه اندازی

* تحلیل (SIPOC) که مخفف این کلمات می باشد: تامین کننده، ورودی، فرآیند، خروجی و مشتری

* لایه بندی

* روش‌های تاگوچی

* فقدان عملکرد تاگوچی

* نقشه‌ی تفکر فرآیند

* تریز (نظریه‌ی حل ابداعانه‌ی مساله) نقش‌های اجرایی

یک کلید نوآوری شش سیگما شامل حرفه‌ای کردن کارهای کیفی مدیریتی است. قبل از شش سیگما مدیریت کیفیت در عمل با یک نسبت زیادی به کف تولید تنزل پیدا کرد.

شش سیگما هنرهای رزمی را از نظر اصطلاح شناسی قرض می‌گیرد برای تبیین سلسله مراتب مسیر حرفه‌ای که عرض همه‌ی

عملکرد های شغلی را قطع می کند .

شش سیگما نقش های کلیدی متعددی را برای اجرای موفقش تبیین می کند .

* رهبری اجرایی شامل CEO و سایر اعضای سطح عالی مدیریت می شود . آنها برای ساختن یک دیدگاه برای اجرای شش سیگما موظفند . آنها همچنین نقش نگهدارنده های دیگر را با آزادی و منابعی برای کشف ایده های نو برای تحقق پیشرفت ها قدرتمند می سازند .

* قهرمانان برای اجرای شش سیگما در عرض سازمان و در یک روش هماهنگ مسءولیت می پذیرند . مدیریت اجرایی آنها را از یک مدیریت سطح بالا ترسیم می کند . قهرمانان همچنین به عنوان مشاورین کمر بند سیاهان عمل می کنند .

* کمر بند سیاهان ارشد که توسط قهرمانان انتخاب شده اند ، به عنوان معاونین خانگی در شش سیگما عمل می کنند . آنها ۱۰۰٪ وقت خود را وقف شش سیگما می کنند . آنها به قهرمانان کمک می کنند و کمر بند سیاهان و کمر بند سبزه را راهنمایی می کنند . جدا از وظایف آماری ، آنها وقت خود را برای اطمینان دادن به درخواست دائمی شش سیگما در عرض کارهای مختلف و ادارات گوناگون می گذرانند .

* کمر بند سیاهان زیر نظر کمر بند سیاهان ارشد برای درخواست از روش شناسی شش سیگما برای پروژه های تخصصی ، انجام وظیفه می کنند . آنها وقت خود را ۱۰۰٪ در اختیار شش سیگما می گذارند . در ابتدا آنها فکر خود را روی اجرای برنامه ی شش سیگما متمرکز می کنند ، در حالی که قهرمانان و کمر بند سیاهان ارشد فکر خود را روی تشخیص پروژه ها و عملکردها برای شش سیگما متمرکز می کنند .

* کمر بند سبزه کارمندی هستند که اجرای شش سیگما را در طول سایر وظایف شغلی پذیرش می کنند و زیر نظر راهنمایی کمر بند سیاهان انجام وظیفه می کنند .

* کمر بند زردها به عنوان ابزارهای اساسی مدیریتی شش سیگما تربیت شده اند و با کمر بند سیاهان در یک طرح پلکانی کار می کنند و غالباً به کار از همه نزدیک تر هستند .

اصل و ریشه ی (فرآیند ۵۶)

این نمودار توزیع معمولی است که فرضیه های آماری مدل شش سیگما را دربردارد .

حرف یونانی σ مسافت محور افقی بین ابزارهای μ و نقطه ی انحنای قوس را خاطر نشان می کند .

هر چه این مسافت بزرگ تر باشد گستره ی مقادیر تلاقی بزرگ تر است .

از آن جایی که قوس نشان داده شده در بالا $\mu = ۰$ و $\sigma = ۱$ است ، ویژگی های بالایی و پایینی که محدود می شود (LSL, USL) ، در یک فاصله ای به مقدار $\sigma ۶$ از حد میانگین هستند . به دلیل موجودی های توزیع معمولی مقادیری که دور از میانگین قرار دارند ، دارای بی نهایت احتمال ضعیف هستند .

حتی اگر قرار بود میانگین به چپ و راست ۵/۱ سیگما در آینده حرکت کند ، هنوز یک توده ی بی خطر وجود دارد .

این است دلیل اینکه شش سیگما در اندیشه ی داشتن فرآیندهایی است که حداقل میانگین آنها $\sigma ۶$ دورتر از نزدیک ترین حد خاص است .

واژه ی (فرآیند شش سیگما) از تصور اینکه انسان باید شش استاندارد انحراف بین فرآیند میانگین و نزدیک ترین حد خاص داشته باشد ، آمده است . همانطور که در نمودار نمایش داده شده عملاً هیچ ارقامی به حد خاص نخواهد رسید .

این نمودار بر اساس روش محاسبه ی به کار گرفته شده در توانایی مطالعاتی فرآیند پایه ریزی شده است .

توانایی مطالعاتی ، شماری از استانداردهای انحرافات را بین فرآیند میانگین و نزدیک ترین حد خاص در واحد های سیگما اندازه

گیری می کند. همانگونه که انحراف استاندارد فرآیند بالا می رود یا اینکه میانگین فرآیند از مرکز خطای مجاز دور می شود، انحرافات کمتری بین میانگین و نزدیک ترین حد خاص روی خواهد داد و کاهش عدد σ و افزایش آن احتمال خروج ارقام از حد خاص را می دهد. نقش جا به جایی $5/1$ سیگما

تجربه نشان می دهد که در یک دوره ی طولانی مدت فرآیند ها به آن گونه که در دوره ی کوتاه مدت انجام می شوند، عمل نمی کنند. در نتیجه عدد سیگماها که باید بین میانگین فرآیند تناسب داشته باشد، نسبت به نزدیک ترین حد خاص در مقایسه با اولین مطالعه ی کوتاه مدت احتمال سقوط دارند.

برای توجیه افزایش حقیقی در روند تغییر در طول زمان، بر اساس تغییر $5/1$ سیگما که در محاسبات معرفی شده است، از لحاظ تجربی نظریه ای پایه ریزی شده است.

بر طبق این نظریه یک فرآیند که با شش سیگما بین میانگین فرآیند و نزدیک ترین حد خاص در یک مطالعه ی کوتاه مدت متناسب می شود، در دراز مدت با $5/4$ سیگما متناسب خواهد شد یا به دلیل میانگین فرآیند در طول زمان حرکت خواهد کرد و یا به دلیل انحراف استاندارد طولانی مدت از فرآیند بزرگ تر از آن که مطالعه شده در کوتاه مدت، خواهد بود و یا هر دو.

از این رو معنای وسیع مورد قبول فرآیند شش سیگما به عنوان یکی از تولیدات (DPMO) می باشد.

این نظریه پایه ریزی شده است بر اساس واقعیتی که یک فرآیند که به طور معمولی توزیع می شود، $4/3$ خطا در یک میلیون فرصت خواهد داشت، در نقطه ای که انحراف استاندارد $5/4$ در بالای آن یا در زیر حد میانگین آن است (مطالعه ی قابلیت یک سوپه).

بنابراین در حقیقت انحراف $4/3$ خطا در یک میلیون فرصت فرآیند شش سیگما با $5/4 \sigma$ یعنی 6σ برابر می شود. جا به جایی $5/1$ سیگما برای توجیه تنوع بلند مدت معرفی شده است.

این برای جلوگیری از برآورد کمتر از سطوح خطاهای احتمالی که با عملکرد واقعی مواجه می شود، طراحی شده است. سطوح سیگما

همچنین ببینید: نقش سه سیگما (53)

فهرست زیر مقادیر بلند مدت DPMO که با سطوح مختلف سیگمای کوتاه مدت تناسب دارد را نشان می دهد. توجه داشته باشید که این ارقام فرض می شوند بر این که متوسط فرآیند با $5/1$ سیگما به سوی حد خاص بحران تغییر خواهد کرد. به عبارت دیگر آنها فرض می شوند که بعد از اولین مطالعه، تصمیم برای سطح سیگمای کوتاه مدت قابل اجرا می شود و Cpk بلند مدت به $5/0$ درصد کمتر از مقدار Cpk کوتاه مدت تغییر خواهد کرد.

بنابراین به عنوان مثال رقم DPMO داده شده برای 1 سیگما، فرض می شود که میانگین فرآیند بلند مدت $5/0$ سیگما بالای حد خاص ($Cpk = -0.17$) به جای 1 سیگما، همان طور که در مطالعه ی کوتاه مدت ($Cpk = 0.33$) داده شده، خواهد بود.

توجه داشته باشید که درصد خطا فقط خطاهایی را که از حد خاص فراتر می رود و میانگین فرآیند نزدیک ترین به آن است را نمایش می دهد. خطاهای دور از حد خاص در درصد ها در بر گرفته نمی شوند. Sigma level DPMO Percent

defective Percentage yield Short-term Cpk Long-term Cpk

0.17 - 0.33 31% 69% 691,462 1

0.17 0.67 69% 31% 308,538 2

0.5 1.00 93.3% 6.7% 66,807 3

0.83 1.33 99.38% 0.62% 6,210 4

۲۳۳۵ / ۰.۰۲۳٪ / ۹۹.۹۷۷٪ / ۱.۶۷ / ۱.۱۷

۳۰۴۶ / ۰.۰۰۰۳۴٪ / ۹۹.۹۹۹۶۶٪ / ۲.۰۰ / ۱.۵

۱۰۱۹۷ / ۰.۰۰۰۰۰۱۹٪ / ۹۹.۹۹۹۹۹۸۱٪ / ۲.۳۳ / ۱.۸۳

نرم افزار به کار برده شده برای شش سیگما

مقاله ی اصلی : لیست بسته های نرم افزاری شش سیگما

فهرست شرکت های شش سیگما

مقاله ی اصلی : فهرست شرکت های شش سیگما استنباط

شش سیگما روی صنعت تاثیر به سزایی گذاشته است و به طور وسیع به عنوان راهبرد تجارت و برای موفقیت و کمک کاربردی و خدمت ممتاز به کار گرفته شده است. به هر حال انتقادات گوناگونی درباره ی شش سیگما اوج گرفته است. فقدان اصالت کارشناس مشهور کیفیت ژوزف ام. جوران شش سیگما را به عنوان شکل اصلی پیشرفت کیفیت توصیف کرده است، در حالی که اعلام می کند هیچ چیز در آن جدید نیست.

شش سیگما آن چه را که ما عادت داشتیم امکانات (تسهیلات) بنامیم، دربردارد. آن ها واژه های ظاهر فریب مانند کمر بند هایی با رنگ های گوناگون دارند. من فکر می کنم نظریه ای که ارزش تجزیه و تحلیل دارد این است که متخصصینی خلق کنیم که می توانند خیلی یاری دهنده باشند.

دوباره می گویم که شش سیگما یک ایده ی جدید نیست.

از دیرباز انجمن آمریکایی کیفیت قوانین تایید شده ای را مانند مهندسين قابل اعتماد مقرر کرده است. نقش مشاوران به کار گرفتن (کمر بند های سیاه) به عنوان عوامل متغیر سیار، به طور جنجالی یک کارگاه خانگی را برای آموزش و تایید کیفیت پرورش داد. بحث های انتقادی که بی جهت از شش سیگما توسط یک تعداد زیادی از موسسات تجاری مشاوره ای، تعریف می کند، که بسیاری از آنها نسبت به شش سیگما دارای نظریه ی کارشناسی هستند، در حالی که آن ها فقط یک درک ابتدایی از ابزارها و تکنیک هایی که در بر گرفته شده است، دارند.

برخی از افراد از چشم انداز توسعه ی کمر بند های مختلف که شامل: (کمر بند سبز)، (کمر بند سیاه ارشد) و (کمر بند طلایی) که متوازن هستند با کارخانه های زنجیره ای مختلف و در هنرهای رزمی وجود دارند، انتقاد می کند. تاثیرات منفی ناشناخته ۵۸ شرکت بزرگ که برنامه های شش سیگما را به آگاهی رسانیده اند، ۹۱٪ آن ها از S&P ۵۰۰ این برنامه ها را به کار برده اند. این اطلاعیه در نتیجه ی تحلیل آقای چارلز هلند از موسسه ی Qualpro (که فرآیند رقابتی پیشرفت کیفیت را پشتیبانی می کند) می باشد.

اصل موضوع مقاله این است که شش سیگما اثر دارد بر آن چه که قصد انجام آن را دارد، اما به ندرت برای تثبیت فرآیند موجود طراحی شده است و تولیدات جدید با تکنولوژی های مخرب را همراهی نمی کند. بسیاری از این ادعاها به بحث گذاشته شده بود در حالی که در خطا، نقص و یا عدم آگاهی بودند.

هفته نامه ی تجارت بیان می کند که معرفی آقای جیمز مک نرنی از شش سیگما در ۳M ممکن است تاثیر ابتکاری خفقان آوری داشته باشد. آن به گفته ی دو استاد Wharton School که می گویند شش سیگما به سوی نوآوری فزاینده در هزینه ی رویایی کار هدایت می کند، استناد می کند.

این پدیده در کتاب Going Lean بیشتر مورد بحث قرار گرفته است و اطلاعاتی را که نشان می دهد برنامه ی شش سیگمای آقای فورد، تغییرات کمی در آینده ی آن به وجود آورده است، فراهم می کند. استانداردهای اختیاری پایه ریزی شده

گاهی امکان دارد که ۴/۳ خطا در یک میلیون فرصت برای تولیدات یا فرآیندهای خاص به خوبی کار کند اما برای دیگران خوش بینانه یا مقرون به صرفه ی اقتصادی نباشد. یک فرآیند پیش‌تاز به استانداردهای بالاتر نیاز دارد، برای مثال که عملیات اعلام پست مستقیم به استانداردهای پایین تری نیازمند است. اساس و توجیه انتخاب ۶ (برای مثال همان طور که با ۵ یا ۷ مخالفت دارد) به عنوان عدد انحرافات استاندارد به روشنی توضیح داده نشده است.

افزون بر این مدل شش سیگما فرض می کند که اطلاعات فرآیند همیشه بر توزیع معمولی منطبق شده است. در کاتالوگ جاری شش سیگما، محاسبه ی نرخ های خطا برای موقعیت هایی که مدل توزیع معمولی نمی تواند به کار برده شود کاملاً توضیح داده نشده است. انتقاد از جا به جایی ۵/۱ سیگما

کارشناس آمار (دونالد جی ویلر) تغییر ۵/۱ سیگما را به گونه ای مضحک به دلیل طبیعت اختیاری آن رد نموده است. قابلیت اجرای جهانی شش سیگما هنوز در پرده ای از ابهام است.

تغییر ۵/۱ سیگما همچنین بحث برانگیز شده است به این دلیل که در سطوح سیگمای عنوان شده، عملکرد کوتاه مدت را جدا از عملکرد بلند مدت منعکس می کند: یک فرآیند که سطوح خطای بلند مدت دارد، با عملکرد ۵/۴ سیگما همخوانی دارد که به وسیله ی شش سیگما به عنوان (فرآیند ۶ سیگما) توصیف شده است. شش سیگمای پذیرفته شده، سیستمی که نمی تواند با احتمالات توزیع معمولی اصلی هماهنگ شود را از میدان خارج می کند و این کلید اصلی رقابت درباره ی این که چگونه معیارهای شش سیگما تفسیر می شود، می باشد.

حقیقتی که به ندرت توضیح داده شده این است که فرآیند شش سیگما در تناسب با عملکرد ۵/۴ سیگما نرخ های خطای بلند مدت خواهد داشت و نسبت به عملکرد شش سیگما بسیاری از منتقدین را بر آن داشته است که بیان کنند نظریه ی شش سیگما یک طرفند اعتماد آور است. نتیجه گیری

شش سیگما (Six sigma) یکی از ابزارهای حل مساله است که به کار گیری صحیح این ابزار، می تواند به طور اثر بخشی در رفع مشکلات، همچنین ایجاد بهبود در وضعیت سازمان نقش داشته باشد. به این منظور سازمان ها بایستی درک درستی از مسایل و مشکلات خود داشته باشند همچنین از ماهیت و شیوه ی عملکرد این ابزار نیز اطلاع داشته باشند. در عرصه ی کنونی کسب و کار، توصیف سازمان دگرگون شده است با نگرش جدید، سازمان مجموعه ای از فرآیندهایی است که هدف آن ها ایجاد ارزش برای مشتری است و مستلزم ایجاد ارزش برای مشتری، آفرینش ارزش در خود سازمان است. برنامه ریزی سازمانی که می خواهد رویکرد فوق را دنبال کند در وهله ی اول ورود به حوزه ی سیگماهاست و در مرحله ی بعد طی مراحل بهبود تا رسیدن به سطح شش سیگما (Six Sigma) یعنی ۴/۳ خطا در یک میلیون فرصت می باشد. با گذار از سیگماهای پایین تر به سیگماهای بالاتر کانون توجه طرح های بهبود سازمان بر فرآیندها منعطف می گردد. متدولوژی شش سیگما این امکان را به سازمان ها می دهد که با بهره گیری از این متدولوژی، خطای فرآیندها را به حداقل برساند.

پیاده سازی، به کار گیری و بهره مندی از متدولوژی شش سیگما، به عنوان طرح بهبود می تواند برنامه ی راهبردی اغلب سازمان ها و بنگاه های اقتصادی جهت نیل به هدف بنیادین خود یعنی ایجاد ارزش برای مشتری باشد. منابع ۱. Tennant, Geoff. SIX SIGMA: SPC and TQM in Manufacturing and Services. Gower Publishing, Ltd.. p. (۲۰۰۱). ISBN ۰۵۶۶۰۸۳۷۴۴. <http://books.google.com/books?id=O۶۲۷۶jidG۳IC&printsec=frontcover-PPA۶,M۱>

۲. Antony, Jiju. "Pros and cons of Six Sigma: an academic perspective". <http://www.onesixsigma.com/node/۷۶۳۰>. Retrieved May ۱, ۲۰۰۸

Motorola University – What is Six Sigma?". ^۳ <http://www.motorola.com/content/0,3088,00.html>. Retrieved ۲۰۰۹-۰۹-۱۴. "[...] Six Sigma started as a defect reduction effort in manufacturing and was then applied to other "business processes for the same purpose

The Inventors of Six Sigma". <http://www.motorola.com/content/0,3079,00.html>. ^۴ Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶

Stamatis, D. H. (۲۰۰۴), Six Sigma Fundamentals: A Complete Guide to the System, ^۵ Methods, and Tools, New York, New York: Productivity Press, p. ۱, ISBN ۹۷۸۱۵۶۳۲۷۲۹۲۹, OCLC ۵۲۷۷۵۱۷۸, "The practitioner of the six sigma methodology in any organization should expect to see the use of old and established tools and approaches in the pursuit of continual improvement and customer satisfaction. So much so that even TQM (total quality management) is revisited as a foundation of some of the approaches. In fact, one ""may define six sigma as "TQM on steroids

Montgomery, Douglas C. (۲۰۰۹), Statistical Quality Control: A Modern Introduction (۶ ^۶ ed.), Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, p. ۲۳, ISBN ۹۷۸۰۴۷۰۲۳۳۹۷۹, OCLC ۲۴۴۷۲۷۳۹۶, "During the ۱۹۵۰s and ۱۹۶۰s programs such as Zero Defects and Value Engineering abounded, but they had little impact on quality and productivity improvement. During the heyday of TQM in the ۱۹۸۰s, another popular program was the Quality Is Free initiative, in ..."which management worked on identifying the cost of quality

Motorola University Six Sigma Dictionary". <http://www.motorola.com/content/0,3074-5804,00.html-ss>. ^۷ Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶

a b c d e f g h i j k l Tennant, Geoff (۲۰۰۱). SIX SIGMA: SPC and TQM in Manufacturing ^۸ and Services. Gower Publishing, Ltd.. pp. ۲۵. ISBN ۰۵۶۶۰۸۳۷۴۴. <http://books.google.com/books?id=O۶۲۷۶jidG۳IC&printsec=frontcover-PPA۲۵,M۱>

Motorola Inc. – Motorola University". <http://www.motorola.com/motorolauniversity>. ^۹ Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶

About Motorola University". <http://www.motorola.com/content/0,3071-5801,00.html>. ^{۱۰} Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶

Six Sigma: Where is it now?". <http://scm.ncsu.edu/public/facts/facs۰۳۰۶۲۴.html>. ^{۱۱} Retrieved May ۲۲, ۲۰۰۸

a b c d e De Feo, Joseph A.; Barnard, William (۲۰۰۵). JURAN Institute's Six Sigma ^{۱۲} Breakthrough and Beyond – Quality Performance Breakthrough Methods. Tata McGraw–Hill Publishing Company Limited. ISBN ۰-۰۷-۰۵۹۸۸۱-۹

- Harry, Mikel; Schroeder, Richard (۲۰۰۰). Six Sigma. Random House, Inc. ISBN ۰-۳۸۵-۱۳۴۹۴۳۷-۸. ^۱۳
- Harry, Mikel J. (۱۹۸۸). The Nature of six sigma quality. Rolling Meadows, Illinois: Motorola University Press. p. ۲۵. ISBN ۹۷۸۱۵۶۹۴۶۰۰۹۲. ^۱۴
- Gygi, Craig; DeCarlo, Neil; Williams, Bruce (۲۰۰۵). Six Sigma for Dummies. Hoboken, NJ: Wiley Publishing, Inc.. pp. Front inside cover, ۲۳. ISBN ۰-۷۶۴۵-۶۷۹۸-۵. ^۱۵
- El-Haik, Basem; Suh, Nam P.. Axiomatic Quality. John Wiley and Sons. p. ۱۰. ISBN ۰-۷۸۰۴۷۱۶۸۲۷۳۸. ^۱۶
- Paton, Scott M. (August ۲۰۰۲). Juran: A Lifetime of Quality. ۲۲. pp. ۱۹-۲۳. ^۱۷
http://www.qualitydigest.com/aug_۰۲/articles/۰۱_article.shtml. Retrieved ۲۰۰۹-۰۴-۰۱
- Morris, Betsy (۲۰۰۶-۰۷-۱۱). "Tearing up the Jack Welch playbook". Fortune. ^۱۸
<http://money.cnn.com/۲۰۰۶/۰۷/۱۰/magazines/fortune/rule۴.fortune/index.htm>. Retrieved ۲۰۰۶-۱۱-۲۶
- Richardson, Karen (۲۰۰۷-۰۱-۰۷). "The 'Six Sigma' Factor for Home Depot". Wall Street Journal Online. <http://online.wsj.com/article/SB۱۱۶۷۸۷۶۶۶۵۷۷۵۶۶۶۷۹.html>. Retrieved October ۱۵, ۲۰۰۷. ^۱۹
- Ficalora, Joe; Costello, Joe. "Wall Street Journal SBTI Rebuttal" (PDF). Sigma Breakthrough Technologies, Inc.. http://www.sbtionline.com/files/Wall_Street_Journal_SBTI_Rebuttal.pdf. Retrieved October ۱۵, ۲۰۰۷. ^۲۰
- Hindo, Brian (۶ June ۲۰۰۷). "At ۳M, a struggle between efficiency and creativity". Business Week. http://www.businessweek.com/magazine/content/۰۷_۲۴/b۴۰۳۸۴۰۶.htm?chan=top+news_top+news+index_best+of+bw. Retrieved June ۶, ۲۰۰۷. ^۲۱
- Ruffa, Stephen A. (۲۰۰۸). Going Lean: How the Best Companies Apply Lean Manufacturing Principles to Shatter Uncertainty, Drive Innovation, and Maximize Profits. AMACOM (a division of American Management Association). ISBN ۰-۸۱۴۴-۱۰۵۷-X. http://books.google.com/books?id=_Q۷OGDd۶۱hkC. ^۲۲
- Wheeler, Donald J. (۲۰۰۴). The Six Sigma Practitioner's Guide to Data Analysis. SPC Press. p. ۳۰۷. ISBN ۹۷۸۰۹۴۵۳۲۰۶۲۳. ^۲۳
- a b *Pande, Peter S.; Neuman, Robert P.; Cavanagh, Roland R. (۲۰۰۱). The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance. New York: McGraw-Hill Professional. p. ۲۲۹. ISBN ۰۰۷۱۳۵۸۰۶۴. <http://books.google.co.uk/books?sigma+measures+are+defined%۲۲&source=web&ots=jRU۱۹KJVwd&sig=M۷jGXg۳KoWD۷CjUs-> ^۲۴

- Adams, Cary W.; *تفسیر بیشتر* * ZTNyAjSZIs&hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result
- Gupta, Praveen (۲۰۰۳). *Six Sigma Deployment*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann. ISBN ۰۷۵۰۶۷۵۲۳۳. http://books.google.com/books?_bhMBzLwC&printsec=frontcover&dq=Adams+Gupta&sig=۱KnCHjJxuJyILxW۳X۳oih۳hqg۱I.
- * Breyfogle, Forrest W. III (۱۹۹۹). *Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods*. New York, NY: John Wiley & Sons. ISBN ۰۴۷۱۲۶۵۷۲۱. http://books.google.com/books?C&printsec=frontcover&dq=Breyfogle+Implementing&sig=۱pi۱SXcu_AhGdGibrTgIIGy۶۷OM.
- * De Feo, Joseph A.; Barnard, William (۲۰۰۵). *JURAN Institute's Six Sigma Breakthrough and Beyond – Quality Performance Breakthrough Methods*. New York, NY: McGraw-Hill Professional. ISBN ۰۰۷۱۴۲۲۲۷۷. http://books.google.com/books?VHaTb۶LJ۴QC&printsec=frontcover&dq=۲۲six+sigma/۲۲&source=gbs_summary_r&cad=۰.
- * Harry, Mikel J.; Schroeder, Richard (۱۹۹۹). *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*. New York, NY: Doubleday. ISBN ۰۳۸۵۴۹۴۳۷۸. <http://books.google.com/books?id=FOHKAQAACAAJ&dq=Harry+Schroeder+Sigma>
- Keller, Paul A. (۲۰۰۱). *Six Sigma Deployment: A Guide for Implementing Six Sigma in Your Organization*. Tucson, AZ: Quality Publishing. ISBN ۰۹۳۰۰۱۱۸۴۸. <http://books.google.com/books?id=izjUAAAACAAJ&dq=Keller+Six+Sigma>
- Pande, Peter S.; Neuman, Robert P. (۲۰۰۱). *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance*. New York, NY: McGraw-Hill Professional. ISBN ۰۰۷۱۳۵۸۰۶۴. <http://books.google.com/books?id=ybOuvzvcqTAC&pg=PP۱&dq=Pande+Six+Sigma+Way&sig=v۴iM۹qs۳FrI-DT۵fwtLzk۵rmSi۶>
- Pyzdek, Thomas and Paul A. Keller (۲۰۰۹). *The Six Sigma Handbook, Third Edition*. New York, NY: McGraw-Hill. ISBN ۰۰۷۱۶۲۳۳۸۸. <http://books.google.com/books?id=۵CCcw۴j۲gkgC&printsec=frontcover&dq=Pyzdek+Six+Sigma&ei=EDfvStGcGIeENJji-OQL-v=onepage&q=&f=false>
- Snee, Ronald D.; Hoerl, Roger W. (۲۰۰۲). *Leading Six Sigma: A Step-by-Step Guide Based on Experience with GE and Other Six Sigma Companies*. Upper Saddle River, NJ: FT Press. ISBN ۰۱۳۰۰۸۴۵۷۳. <http://books.google.com/books?BRYIS۳۱iwUC&printsec=frontcover&dq=Snee+Hoerl&sig=LFCYGBWi۰dxoUdsh۱uP۵sE۶pGvg>.
- * Taylor, Gerald (۲۰۰۸). *Lean Six Sigma Service Excellence: A Guide to Green Belt*

Certification and Bottom Line Improvement. New York, NY: J. Ross Publishing. ISBN ۹۷۸-۰-۱۶۰۴۲۷۰۰۶۸. [http://books.google.co.uk/books?id=۱VdYNwAACAAJ&dq=Tennant,+Geoff+\(۲۰۰۱\).+SIX+SIGMA:+SPC+and+TQM+in+Manufacturing+and+Services.+*+Aldershot,+UK:+Gower+Publishing,+Ltd.+ISBN+۰۵۶۶۰۸۳۷۴۴.+http://books.google.com/books?id=O۶۲۷۶jidGrIC&printsec=frontcover-PPP۱,M۱.](http://books.google.co.uk/books?id=۱VdYNwAACAAJ&dq=Tennant,+Geoff+(۲۰۰۱).+SIX+SIGMA:+SPC+and+TQM+in+Manufacturing+and+Services.+*+Aldershot,+UK:+Gower+Publishing,+Ltd.+ISBN+۰۵۶۶۰۸۳۷۴۴.+http://books.google.com/books?id=O۶۲۷۶jidGrIC&printsec=frontcover-PPP۱,M۱.) Retrieved from "http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma" Six Sigma Six Sigma is a business management strategy originally developed by Motorola.[۱] As of ۲۰۰۹, it enjoys widespread application in many sectors of industry, although its application is not without controversy. Six Sigma seeks to improve the quality of process outputs by identifying and removing the causes of defects (errors) and variability in manufacturing and business processes.[۲] It uses a set of quality management methods, including statistical methods, and creates a special infrastructure of people within the organization ("Black Belts", "Green Belts", etc.) who are experts in these methods.[۲] Each Six Sigma project carried out within an organization follows a defined sequence of steps and has quantified financial targets (cost reduction or [profit increase]).[۲]

Contents [hide] * ۱ Historical overview

Methods ۲ *

o ۲.۱ DMAIC

o ۲.۲ DMADV

o ۲.۳ Quality management tools and methods used in Six Sigma

Implementation roles ۳ *

"Origin and meaning of the term "six sigma process ۴ *

o ۴.۱ Role of the ۱.۵ sigma shift

o ۴.۲ Sigma levels

Software used for Six Sigma ۵ *

List of Six Sigma companies ۶ *

Reception ۷ *

o ۷.۱ Lack of originality

o ۷.۲ Role of consultants

o ۷.۳ Potential negative effects

o ۷.۴ Based on arbitrary standards

o ۷.۵ Criticism of the ۱.۵ sigma shift

See also ۸ *

References ۹ *

Further reading Your browser may not support display of this image. [edit] Historical ۱۰ *
 overview Six Sigma originated as a set of practices designed to improve manufacturing processes and eliminate defects, but its application was subsequently extended to other types of business processes as well.[۳] In Six Sigma, a defect is defined as anything that could lead to customer dissatisfaction.[۲] Bill Smith first formulated the particulars of the methodology at Motorola in ۱۹۸۶.[۴] Six Sigma was heavily inspired by six preceding decades of quality improvement methodologies such as quality control, TQM, and Zero Defects,[۵][۶] based on the work of pioneers such as Shewhart, Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi and others. Like its predecessors, Six Sigma doctrine asserts that: * Continuous efforts to achieve stable and predictable process results (i.e. reduce process variation) are of vital importance to business success
 Manufacturing and business processes have characteristics that can be measured, * analyzed, improved and controlled
 Achieving sustained quality improvement requires commitment from the entire * organization, particularly from top-level management. Features that set Six Sigma apart from previous quality improvement initiatives include: * A clear focus on achieving [measurable and quantifiable financial returns from any Six Sigma project.[۲] An increased emphasis on strong and passionate management leadership and * [support.[۲] A special infrastructure of "Champions," "Master Black Belts," "Black Belts," etc. to lead * [and implement the Six Sigma approach.[۲] A clear commitment to making decisions on the basis of verifiable data, rather than * assumptions and guesswork.[۲] The term "Six Sigma" comes from a field of statistics known as process capability studies. Originally, it referred to the ability of manufacturing processes to produce a very high proportion of output within specification. Processes that operate with "six sigma quality" over the short term are assumed to produce long-term defect levels below ۳.۴ defects per million opportunities (DPMO).[۷][۸] Six Sigma's implicit goal is to improve all processes to that level of quality or better. Six Sigma is a registered service mark and trademark of Motorola Inc.[۹] As of ۲۰۰۶ Motorola reported over US\$۱۷ billion in savings[۱۰] from Six Sigma. Other early adopters of Six Sigma who achieved well-publicized success include Honeywell (previously known as AlliedSignal) and General Electric, where Jack Welch introduced the method.[۱۱] By the late ۱۹۹۰s, about two-thirds

of the Fortune ۵۰۰ organizations had begun Six Sigma initiatives with the aim of reducing costs and improving quality.[۱۲] In recent years, some practitioners have combined Six Sigma ideas with lean manufacturing to yield a methodology named Lean Six Sigma [edit] Methods Six Sigma projects follow two project methodologies inspired by Deming's Plan-Do-Check-Act Cycle. These methodologies, comprising five phases each, bear the acronyms DMAIC and DMADV.[۱۲] * DMAIC is used for projects aimed at improving an [existing business process].[۱۲] DMADV is used for projects aimed at creating new product or process designs.[۱۲] [edit] * DMAIC The DMAIC project methodology has five phases: * Define high-level project goals and the current process

- * Measure key aspects of the current process and collect relevant data
- * Analyze the data to verify cause-and-effect relationships. Determine what the * relationships are, and attempt to ensure that all factors have been considered
- * Improve or optimize the process based upon data analysis using techniques like Design * of experiments
- * Control to ensure that any deviations from target are corrected before they result in * defects. Set up pilot runs to establish process capability, move on to production, set up control mechanisms and continuously monitor the process. [edit] DMADV The DMADV project methodology, also known as DFSS ("Design For Six Sigma"),[۱۲] features five phases: * Define design goals that are consistent with customer demands and the * enterprise strategy
- * Measure and identify CTQs (characteristics that are Critical To Quality), product * capabilities, production process capability, and risks
- * Analyze to develop and design alternatives, create a high-level design and evaluate * design capability to select the best design
- * Design details, optimize the design, and plan for design verification. This phase may * require simulations
- * Verify the design, set up pilot runs, implement the production process and hand it over * to the process owners. [edit] Quality management tools and methods used in Six Sigma Within the individual phases of a DMAIC or DMADV project, Six Sigma utilizes many established quality-management tools that are also used outside of Six Sigma. The following table shows an overview of the main methods used. * ۵ Whys
- * Analysis of variance *

- ANOVA Gauge R&R *
- Axiomatic design *
- Business Process Mapping *
- Catapult exercise on variability *
- (Cause & effects diagram (also known as fishbone or Ishikawa diagram) *
- Chi-square test of independence and fits *
- Control chart *
- Correlation *
- Cost-benefit analysis *
- CTQ tree *
- Quantitative marketing research through use of Enterprise Feedback Management (EFM) systems *
- Design of experiments *
- (Failure mode and effects analysis (FMEA) *
- General linear model * Histograms *
- Homoscedasticity *
- (Quality Function Deployment (QFD) *
- Pareto chart *
- Pick chart *
- Process capability *
- Regression analysis *
- Root cause analysis *
- Run charts *
- (SIPOC analysis (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) *
- Stratification *
- Taguchi methods *
- Taguchi Loss Function *
- Thought process map *
- TRIZ [edit] Implementation roles One key innovation of Six Sigma involves the "professionalizing" of quality management functions. Prior to Six Sigma, quality management in practice was largely relegated to the production floor and to statisticians in a separate quality department. Six Sigma borrows martial arts ranking terminology to define a hierarchy (and career path) that cuts across all business functions. Six Sigma

identifies several key roles for its successful implementation.[۱۳] * Executive Leadership includes the CEO and other members of top management. They are responsible for setting up a vision for Six Sigma implementation. They also empower the other role holders with the freedom and resources to explore new ideas for breakthrough improvements.

Champions take responsibility for Six Sigma implementation across the organization in an integrated manner. The Executive Leadership draws them from upper management. Champions also act as mentors to Black Belts

Master Black Belts, identified by champions, act as in-house coaches on Six Sigma. They devote ۱۰۰% of their time to Six Sigma. They assist champions and guide Black Belts and Green Belts. Apart from statistical tasks, they spend their time on ensuring consistent application of Six Sigma across various functions and departments

Black Belts operate under Master Black Belts to apply Six Sigma methodology to specific projects. They devote ۱۰۰% of their time to Six Sigma. They primarily focus on Six Sigma project execution, whereas Champions and Master Black Belts focus on identifying projects/functions for Six Sigma

Green Belts, the employees who take up Six Sigma implementation along with their other job responsibilities, operate under the guidance of Black Belts

Yellow Belts, trained in the basic application of Six Sigma management tools, work with the Black Belt throughout the project stages and are often the closest to the work. [edit]

Origin and meaning of the term "six sigma process" Your browser may not support display of this image. Graph of the normal distribution, which underlies the statistical assumptions of the Six Sigma model. The Greek letter σ (sigma) marks the distance on the horizontal axis between the mean, μ , and the curve's inflection point. The greater this distance, the greater is the spread of values encountered. For the curve shown above, $\mu = 0$ and $\sigma = 1$. The upper and lower specification limits (USL, LSL) are at a distance of 6σ from the mean. Due to the properties of the normal distribution, values lying that far away from the mean are extremely unlikely. Even if the mean were to move right or left by 1.5σ at some point in the future (1.5 sigma shift), there is still a good safety cushion. This is why Six Sigma aims to have processes where the mean is at least 6σ away from the nearest specification limit. The term "six sigma process" comes from the notion that if one has six standard deviations between the process mean and the nearest specification limit, as shown in the graph, practically no items will fail to meet specifications.[۸] This is based on

the calculation method employed in process capability studies. Capability studies measure the number of standard deviations between the process mean and the nearest specification limit in sigma units. As process standard deviation goes up, or the mean of the process moves away from the center of the tolerance, fewer standard deviations will fit between the mean and the nearest specification limit, decreasing the sigma number

[and increasing the likelihood of items outside specification.]

Role of the ۱.۵ sigma shift Experience has shown that in the long term, processes usually do not perform as well as they do in the short. As a result, the number of sigmas that will fit between the process mean and the nearest specification limit may well drop over time, compared to an initial short-term study. To account for this real-life increase in process variation over time, an empirically-based ۱.۵ sigma shift is introduced into the calculation. According to this idea, a process that fits six sigmas between the process mean and the nearest specification limit in a short-term study will in the long term only fit ۴.۵ sigmas – either because the process mean will move over time, or because the long-term standard deviation of the process will be greater than that observed in the short term, or both. Hence the widely accepted definition of a six sigma process as one that produces ۳.۴ defective parts per million opportunities (DPMO). This is based on the fact that a process that is normally distributed will have ۳.۴ parts per million beyond a point that is ۴.۵ standard deviations above or below the mean (one-sided capability study). So the ۳.۴ DPMO of a "Six Sigma" process in fact corresponds to ۴.۵ sigmas, namely ۶ sigmas minus the ۱.۵ sigma shift introduced to account for long-term variation. This is designed to prevent underestimation of the defect levels likely to be

[encountered in real-life operation.]

Sigma levels See also: Three sigma rule The table below gives long-term DPMO values corresponding to various short-term sigma levels. Note that these figures assume that the process mean will shift by ۱.۵ sigma towards the side with the critical specification limit. In other words, they assume that after the initial study determining the short-term sigma level, the long-term Cpk value will turn out to be ۰.۵ less than the short-term Cpk value. So, for example, the DPMO figure given for ۱ sigma assumes that the long-term process mean will be ۰.۵ sigma beyond the specification limit (Cpk = -۰.۱۷), rather than ۱ sigma within it, as it was in the short-term study (Cpk = ۰.۳۳). Note that the defect percentages only indicate defects exceeding the specification limit that the process mean is nearest to. Defects beyond the far specification limit are not included in

.the percentages

Sigma level DPMO Percent defective Percentage yield Short-term Cpk Long-term Cpk

۰.۱۷ - ۰.۳۳ ۳۱٪ ۶۹٪ ۶۹۱,۴۶۲ ۱

۰.۱۷ ۰.۶۷ ۶۹٪ ۳۱٪ ۳۰۸,۵۳۸ ۲

۰.۵ ۱.۰۰ ۹۳.۳٪ ۶.۷٪ ۶۶,۸۰۷ ۳

۰.۸۳ ۱.۳۳ ۹۹.۳۸٪ ۰.۶۲٪ ۶,۲۱۰ ۴

۱.۱۷ ۱.۶۷ ۹۹.۹۷۷٪ ۰.۰۲۳٪ ۲۳۳ ۵

۱.۵ ۲.۰۰ ۹۹.۹۹۹۶۶٪ ۰.۰۰۰۳۴٪ ۳۰۴ ۶

۱.۸۳ ۲.۳۳ ۹۹.۹۹۹۹۸۱٪ ۰.۰۰۰۰۰۱۹٪ ۰.۰۱۹ ۷

[edit] Software used for Six Sigma Main article: List of Six Sigma software packages]

[edit] List of Six Sigma companies Main article: List of Six Sigma companies]

[edit] Reception Six Sigma has made a large impact on industry and is widely employed as a business strategy for achieving and sustaining operational and service excellence.[۲]

.However, various criticisms of Six Sigma have arisen

[edit] Lack of originality Noted quality expert Joseph M. Juran has described Six Sigma as "a basic version of quality improvement", stating that "[t]here is nothing new there. It includes what we used to call facilitators. They've adopted more flamboyant terms, like belts with different colors. I think that concept has merit to set apart, to create specialists who can be very helpful. Again, that's not a new idea. The American Society for Quality

[long ago established certificates, such as for reliability engineers." [۱۷]

[edit] Role of consultants The use of "Black Belts" as itinerant change agents has (controversially) fostered a cottage industry of training and certification. Critics argue there is overselling of Six Sigma by too great a number of consulting firms, many of which claim expertise in Six Sigma when they only have a rudimentary understanding of the tools and techniques involved.[۲] Some commentators view the expansion of the various

"Belts" to include "Green Belts," "Master Black Belts" and "Gold Belts" as a parallel to the

[various "belt factories" that exist in martial arts.[citation needed]

[edit] Potential negative effects A Fortune article stated that "of ۵۸ large companies that have announced Six Sigma programs, ۹۱ percent have trailed the S&P ۵۰۰ since". The statement is attributed to "an analysis by Charles Holland of consulting firm Qualpro (which espouses a competing quality-improvement process)."[۱۸] The gist of the article is

that Six Sigma is effective at what it is intended to do, but that it is "narrowly designed to fix an existing process" and does not help in "coming up with new products or disruptive

technologies." Many of these claims have been argued as being in error or ill-informed.[۱۹][۲۰] A BusinessWeek article says that James McNerney's introduction of Six Sigma at ۳M may have had the effect of stifling creativity. It cites two Wharton School professors who say that Six Sigma leads to incremental innovation at the expense of blue-sky work.[۲۱] This phenomenon is further explored in the book, Going Lean, which

[provides data to show that Ford's "۶ Sigma" program did little to change its fortunes.[۲۲ edit] Based on arbitrary standards While ۳.۴ defects per million opportunities might work] well for certain products/processes, it might not operate optimally or cost-effectively for others. A pacemaker process might need higher standards, for example, whereas a direct mail advertising campaign might need lower ones. The basis and justification for choosing ۶ (as opposed to ۵ or ۷, for example) as the number of standard deviations is not clearly explained. In addition, the Six Sigma model assumes that the process data always conform to the normal distribution. The calculation of defect rates for situations where the normal distribution model does not apply is not properly addressed in the current Six

[Sigma literature.[۲

edit] Criticism of the ۱.۵ sigma shift The statistician Donald J. Wheeler has dismissed the] ۱.۵ sigma shift as "goofy" because of its arbitrary nature.[۲۳] Its universal applicability is seen as doubtful.[۲] The ۱.۵ sigma shift has also become contentious because it results in stated "sigma levels" that reflect short-term rather than long-term performance: a process that has long-term defect levels corresponding to ۴.۵ sigma performance is, by Six Sigma convention, described as a "۶ sigma process." [۸][۲۴] The accepted Six Sigma scoring system thus cannot be equated to actual normal distribution probabilities for the stated number of standard deviations, and this has been a key bone of contention about how Six Sigma measures are defined.[۲۴] The fact that it is rarely explained that a "۶ sigma" process will have long-term defect rates corresponding to ۴.۵ sigma performance rather than actual ۶ sigma performance has led several commentators to express the

[opinion that Six Sigma is a confidence trick.[۸

edit] See also * Business process]

Design for Six Sigma [edit] References ۱. ^ Tennant, Geoff (۲۰۰۱). SIX SIGMA: SPC and * TQM in Manufacturing and Services. Gower Publishing, Ltd.. p. ۶. ISBN ۰۵۶۶۰۸۳۷۴۴.

.http://books.google.com/books?id=O۶۲۷۶jidG۳IC&printsec=frontcover-PPA۶,M۱

a b c d e f g h i j k l Antony, Jiju. "Pros and cons of Six Sigma: an academic .^ ۲ perspective". http://www.onesixsigma.com/node/۷۶۳۰. Retrieved May ۱, ۲۰۰۸

Motorola University – What is Six Sigma?". ^۳ <http://www.motorola.com/content/0,,3088,00.html>. Retrieved ۲۰۰۹-۰۹-۱۴. "[...] Six Sigma started as a defect reduction effort in manufacturing and was then applied to other "business processes for the same purpose

The Inventors of Six Sigma". <http://www.motorola.com/content/0,,3079,00.html>. ^۴ Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶

Stamatis, D. H. (۲۰۰۴), Six Sigma Fundamentals: A Complete Guide to the System, ^۵ Methods, and Tools, New York, New York: Productivity Press, p. ۱, ISBN ۹۷۸۱۵۶۳۲۷۲۹۲۹, OCLC ۵۲۷۷۵۱۷۸, "The practitioner of the six sigma methodology in any organization should expect to see the use of old and established tools and approaches in the pursuit of continual improvement and customer satisfaction. So much so that even TQM (total quality management) is revisited as a foundation of some of the approaches. In fact, one ""may define six sigma as "TQM on steroids

Montgomery, Douglas C. (۲۰۰۹), Statistical Quality Control: A Modern Introduction (۶ ^۶ ed.), Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, p. ۲۳, ISBN ۹۷۸۰۴۷۰۲۳۳۹۷۹, OCLC ۲۴۴۷۲۷۳۹۶, "During the ۱۹۵۰s and ۱۹۶۰s programs such as Zero Defects and Value Engineering abounded, but they had little impact on quality and productivity improvement. During the heyday of TQM in the ۱۹۸۰s, another popular program was the Quality Is Free initiative, in ..."which management worked on identifying the cost of quality

Motorola University Six Sigma Dictionary". <http://www.motorola.com/content/0,,3074-5804,00.html-ss>. ^۷ Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶

a b c d e f g h i j k l Tennant, Geoff (۲۰۰۱). SIX SIGMA: SPC and TQM in Manufacturing ^۸ and Services. Gower Publishing, Ltd.. pp. ۲۵. ISBN ۰۵۶۶۰۸۳۷۴۴. <http://books.google.com/books?id=O۶۲۷۶jidG۳IC&printsec=frontcover-PPA۲۵,M۱>

Motorola Inc. – Motorola University". <http://www.motorola.com/motorolauniversity>. ^۹ Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶

About Motorola University". <http://www.motorola.com/content/0,,3071-5801,00.html>. ^{۱۰} Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶

Six Sigma: Where is it now?". <http://scm.ncsu.edu/public/facts/facs۰۳۰۶۲۴.html>. ^{۱۱} Retrieved May ۲۲, ۲۰۰۸

a b c d e De Feo, Joseph A.; Barnard, William (۲۰۰۵). JURAN Institute's Six Sigma ^{۱۲} Breakthrough and Beyond – Quality Performance Breakthrough Methods. Tata McGraw–Hill Publishing Company Limited. ISBN ۰-۰۷-۰۵۹۸۸۱-۹

- Harry, Mikel; Schroeder, Richard (۲۰۰۰). Six Sigma. Random House, Inc. ISBN ۰-۳۸۵-۱۳۴۹۴۳۷-۸. ^۱۳
- Harry, Mikel J. (۱۹۸۸). The Nature of six sigma quality. Rolling Meadows, Illinois: Motorola University Press. p. ۲۵. ISBN ۹۷۸۱۵۶۹۴۶۰۰۹۲. ^۱۴
- Gygi, Craig; DeCarlo, Neil; Williams, Bruce (۲۰۰۵). Six Sigma for Dummies. Hoboken, NJ: Wiley Publishing, Inc.. pp. Front inside cover, ۲۳. ISBN ۰-۷۶۴۵-۶۷۹۸-۵. ^۱۵
- El-Haik, Basem; Suh, Nam P.. Axiomatic Quality. John Wiley and Sons. p. ۱۰. ISBN ۰-۷۶۴۵-۶۷۹۸-۵. ^۱۶
- Paton, Scott M. (August ۲۰۰۲). Juran: A Lifetime of Quality. ۲۲. pp. ۱۹-۲۳. ^۱۷
http://www.qualitydigest.com/aug_۰۲/articles/۰۱_article.shtml. Retrieved ۲۰۰۹-۰۴-۰۱
- Morris, Betsy (۲۰۰۶-۰۷-۱۱). "Tearing up the Jack Welch playbook". Fortune. ^۱۸
<http://money.cnn.com/۲۰۰۶/۰۷/۱۰/magazines/fortune/rule۴.fortune/index.htm>. Retrieved ۲۰۰۶-۱۱-۲۶
- Richardson, Karen (۲۰۰۷-۰۱-۰۷). "The 'Six Sigma' Factor for Home Depot". Wall Street Journal Online. <http://online.wsj.com/article/SB۱۱۶۷۸۷۶۶۶۵۷۷۵۶۶۶۷۹.html>. Retrieved October ۱۵, ۲۰۰۷. ^۱۹
- Ficalora, Joe; Costello, Joe. "Wall Street Journal SBTI Rebuttal" (PDF). Sigma Breakthrough Technologies, Inc.. http://www.sbtionline.com/files/Wall_Street_Journal_SBTI_Rebuttal.pdf. Retrieved October ۱۵, ۲۰۰۷. ^۲۰
- Hindo, Brian (۶ June ۲۰۰۷). "At ۳M, a struggle between efficiency and creativity". Business Week. http://www.businessweek.com/magazine/content/۰۷_۲۴/b۴۰۳۸۴۰۶.htm?chan=top+news_top+news+index_best+of+bw. Retrieved June ۶, ۲۰۰۷. ^۲۱
- Ruffa, Stephen A. (۲۰۰۸). Going Lean: How the Best Companies Apply Lean Manufacturing Principles to Shatter Uncertainty, Drive Innovation, and Maximize Profits. AMACOM (a division of American Management Association). ISBN ۰-۸۱۴۴-۱۰۵۷-X. http://books.google.com/books?id=_Q۷OGDd۶۱hkC. ^۲۲
- Wheeler, Donald J. (۲۰۰۴). The Six Sigma Practitioner's Guide to Data Analysis. SPC Press. p. ۳۰۷. ISBN ۹۷۸۰۹۴۵۳۲۰۶۲۳. ^۲۳
- a b *Pande, Peter S.; Neuman, Robert P.; Cavanagh, Roland R. (۲۰۰۱). The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance. New York: McGraw-Hill Professional. p. ۲۲۹. ISBN ۰۰۷۱۳۵۸۰۶۴. <http://books.google.co.uk/books?sigma+measures+are+defined%۲۲&source=web&ots=jRU۱۹KJVwd&sig=M۷jGXg۳KoWD۷CjUs-> ^۲۴

- ZTNyAjSZIs&hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result. [edit] Further reading *
- Adams, Cary W.; Gupta, Praveen (۲۰۰۳). Six Sigma Deployment. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann. ISBN ۰۷۵۰۶۷۵۲۳۳. [http://books.google.com/books?](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
[/_bhMBzLwC&printsec=frontcover&dq=Adams+Gupta&sig=۱KnCHjJxuJyILxW۳X۳oih۳hqg۱I.](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
- * Breyfogle, Forrest W. III (۱۹۹۹). Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods. New York, NY: John Wiley & Sons. ISBN ۰۴۷۱۲۶۵۷۲۱. [http://books.google.com/books?](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
[C&printsec=frontcover&dq=Breyfogle+Implementing&sig=۱pi۱SXcu_AhGdGibrTgIIGy۶۷OM.](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
- * De Feo, Joseph A.; Barnard, William (۲۰۰۵). JURAN Institute's Six Sigma Breakthrough and Beyond – Quality Performance Breakthrough Methods. New York, NY: McGraw-Hill Professional. ISBN ۰۰۷۱۴۲۲۲۷۷. [http://books.google.com/books?](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
[.VHaTb۶LJ۴QC&printsec=frontcover&dq=۲۲six+sigma/۲۲&source=gbs_summary_r&cad=۰.](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
- * Harry, Mikel J.; Schroeder, Richard (۱۹۹۹). Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations. New York, NY: Doubleday. ISBN ۰۳۸۵۴۹۴۳۷۸. [http://books.google.com/books?](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
[.id=FOHKAQAACAAJ&dq=Harry+Schroeder+Sigma](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
- Keller, Paul A. (۲۰۰۱). Six Sigma Deployment: A Guide for Implementing Six Sigma in Your * Organization. Tucson, AZ: Quality Publishing. ISBN ۰۹۳۰۰۱۱۸۴۸. [http://books.google.com/books?](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
[.id=izjUAAAACAAJ&dq=Keller+Six+Sigma](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
- Pande, Peter S.; Neuman, Robert P. (۲۰۰۱). The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and * Other Top Companies are Honing Their Performance. New York, NY: McGraw-Hill Professional. ISBN ۰۰۷۱۳۵۸۰۶۴. [http://books.google.com/books?](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
[id=ybOuvzvcqTAC&pg=PP۱&dq=Pande+Six+Sigma+Way&sig=v۴iM۹qs۳FrI-.DT۵fwtLzk۵rmSi۴](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
- Pyzdek, Thomas and Paul A. Keller (۲۰۰۹). The Six Sigma Handbook, Third Edition. New * York, NY: McGraw-Hill. ISBN ۰۰۷۱۶۲۳۳۸۸. [http://books.google.com/books?](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
[id=۵CCcw۴j۲gkgC&printsec=frontcover&dq=Pyzdek+Six+Sigma&ei=EDfvStGcGIeENJji-.OQL-v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
- Snee, Ronald D.; Hoerl, Roger W. (۲۰۰۲). Leading Six Sigma: A Step-by-Step Guide Based * on Experience with GE and Other Six Sigma Companies. Upper Saddle River, NJ: FT Press. ISBN ۰۱۳۰۰۸۴۵۷۳. [http://books.google.com/books?](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
[BRYIS۳۱iwUC&printsec=frontcover&dq=Snee+Hoerl&sig=LFCYGBWi۰dxoUdsh۸uP۵sE۶pGvg.](http://books.google.com/books?hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result)
- * Taylor, Gerald (۲۰۰۸). Lean Six Sigma Service Excellence: A Guide to Green Belt

Certification and Bottom Line Improvement. New York, NY: J. Ross Publishing. ISBN ۹۷۸-
 .۱۶۰۴۲۷۰۰۶۸. <http://books.google.co.uk/books?id=۱VdYNwAACAAJ&dq>
 Tennant, Geoff (۲۰۰۱). SIX SIGMA: SPC and TQM in Manufacturing and Services. *
 Aldershot, UK: Gower Publishing, Ltd. ISBN ۰۵۶۶۰۸۳۷۴۴

ایجاد رضایت شغلی و افزایش بهره‌وری

۱۱۱ agente for job satisfaction and increase of productivity - عوامل محرک : عبارت است از فرصت برای کسب موفقیت ، معروفیت و پیشرفت و ترفیع . ۲- ثبات شغلی : این عامل وقتی سطح بیکاری بالا باشد ، ویژگی مهمی محسوب می شود . برای پرسنل بسیار رضایتبخش است ، شرکتی که در آن کار می کند ، دارای وضع با ثباتی باشد . ۳- حقوق : البته منظور حقوقی نیست که پرداخت می شود ، بلکه حقوقی است که معتقدند باید به آنها پرداخت شود . ۴- پیچیدگی و تنوع شغل : در مقابل کارهای تخصصی ساده و یکنواخت ، پرسنل به کارهایی که توان ذهنی را به کار گرفته و به آنها فرصت استفاده از مهارت‌ها ، تجربه ، خلاقیت ، ذوق و استعدادشان را می دهد ، بسیار دوست دارند . زیرا سبب ارضای تعدادی از نیازهایشان شده و باعث می گردد که خودشان را درک کنند . ۵- شرکت در تصمیم گیری ها : پرسنل علاقه دارند استقلال داخلی و اجازه انجام کار داشته باشند ، حتی اگر این دو منجر به قبول مسئولیت باشد . آنها علاقه دارند بر روش ها و شیوه های کاری که انجام می دهند ، نظارت داشته باشد . ۶- توجه و تبحر در کار : پرسنل دوست دارند به خاطر پیچیدگی و تنوع کاری شان ، از آنها خواسته شود که توجه بیشتری به کار مبذول دارند . این امر برای آنها بدین معنی است که ، بیشتر از یک قطعه یدکی ارزش دارند ، آنها در مقابل کاری که می کنند مسئول بوده و غالباً "خودشان بازرس خود می باشند . ۷- محصول : کارکنان علاقه دارند که نتیجه کار خود را در یک واحد تولید کامل ببینند (محصولی که در هویت دادن به آن ، هر چند سهم ناچیزی ایفا کرده اند) . ۸- مسئول : شخصیت یک مسئول مستقیم ، اثری مهم در رضایت شغلی کارگر دارد . همچنین بسیار اهمیت دارد که مسئول مستقیم در سطح خوبی از لیاقت و شایستگی باشد . اگر کارکنان به قضاوت مسئول اعتماد داشته باشند ، طرز تلقی شان بهتر خواهد بود . ۹- محیط : نباید از اوضاع فیزیکی کارخانه غافل بود . یک محل کار مناسب باید عموماً "از نظر روشنایی ، گرما ، تهویه ، سقف ، صندلی ، رخت کن ، حمام ، کمک های اولیه ، محل های (غذا خوری و استراحت) کامل باشد تا به این وسیله کارکنان رضایت داشته و سلامت آنان تأمین گردد . ۱۰- روحیه : دلیل عمده ای که منشأ سایر مشکلات ذکر شده است ، روحیه نداشتن کارکنان است . مدیران بویژه مدیران سطح پایین و میانی از طریق دوستی و برقراری روابط صمیمانه بین کارکنان که با هم کار می کنند ، می توانند به نحو قابل ملاحظه ای در بالا بردن روحیه کارکنان مؤثر باشند . ۱۱- تأثیرات خارجی معمولاً کارکنان قادر نیستند زندگی خصوصی شان را از کارشان جدا کنند و بهمین دلیل در صورت بروز مشکلاتی در محیط خارج از کار ، تأثیر آن مشکلات در محیط کار بصورت آرامش نداشتن و عدم تمرکز فکر نمایان می گردد . سرپرستان و مسئولان باهوش در رابطه با شناخت مشکلات کارکنان و اقدام های ممکن برای رفع آنها عملکردشان بسیار به سبک شدن مشکلات کارکنان کمک خواهد کرد . نتیجه گیری : تعیین دستورالعملی برای ایجاد رضایت شغلی و افزایش بهره‌وری کار آسانی نیست ، به این معنی که شاید در عمق نظریه رضایت شغلی ، طرح ریزی دوباره (شرح شغل ، نیازها) و بعضی اوقات یک تغییر اساسی در نظر مدیریت ، نهفته باشد . ضمناً "طراحی سیستم (رضایت شغلی و افزایش بهره‌وری) در صورتی مؤثر خواهد بود که منافع حاصل از آن نصیب هر دو طرف (سازمان و کارکنان) گردد .

مدیریت بومی و جنگ نرم

محمدعلی فقیه

تجربه تاریخی مدیریت برگزاری هیات‌های عزاداری حسینی، موضوعی است که نگارنده از زاویه‌ای متفاوت و البته بطور اجمالی به آن پرداخته و سعی وافر نموده تا اثبات کند بسیاری از مفاهیم تحقیر شده، نه تنها نقطه ضعف محسوب نمی‌شوند بلکه گاه مزیت نسبی فرهنگی کشور بوده و حرفی نو برای جهان به حساب می‌آیند. جنگ نرم (soft war) در مقابل جنگ سخت (Hard War) تعریف می‌شود و در حقیقت شامل هرگونه اقدام روانی، تبلیغاتی، رسانه‌ای و فرهنگی است که جامعه هدف را نشانه می‌گیرد و بدون درگیری نظامی و خشونت، رقیب را به انفعال و شکست می‌کشاند. به عبارت دیگر جنگ نرم در پی از پای درآوردن اندیشه و تفکر جامعه هدف است تا حلقه‌های فکری و فرهنگی آن را سست کند و با بمباران خبری و تبلیغاتی در نظام سیاسی - اجتماعی حاکم تزلزل و بی‌ثباتی تزریق کند (ماه پیشانیان ۱۳۸۷). معروف‌ترین تعریف از جنگ نرم مربوط به جوزف نای پژوهشگر برجسته آمریکایی در حوزه قدرت نرم است. او در سال ۱۹۹۰ میلادی در مجله «سیاست خارجی» شماره ۸۰ قدرت نرم را «توانایی شکل‌دهی ترجیحات دیگران» تعریف کرد. امروزه مؤثرترین سلاح در جنگ نرم سلاح رسانه است که شاید معادل سلاح‌های هسته‌ای و شیمیایی و... در جنگ سخت و یا بارها و بارها مؤثرتر از این سلاحها باشد. خصوصیت جنگ‌های نوین بخصوص جنگ نرم، نامتقارن بودن و یا به عبارت دیگر جنگ نقطه‌ای است و تفاوت آن با جنگ‌های کلاسیک آنست که در هر نقطه‌ای ممکن است انسان مورد تهاجم واقع است و نیازی به حضور در جبهه کلاسیک جنگ نیست و البته برای هر فرد نیز امکان دفاع نامتقارن وجود دارد. از طریق مهمترین سلاح این جنگ، یعنی رسانه، امکان هدف قرار دادن دشمن حتی در حریم شخصی و مامن او وجود دارد. و البته بر خلاف نظریه معروف مارشال مک‌لوهان جامعه شناس کانادایی که معتقد است خود رسانه مهمتر از پیام است (بیروکف - ترجمه حفاظی ۱۳۷۲)، این محتوا و پیام رسانه است که تیر خلاص را بر مغز هدف شلیک می‌کند و آنرا از پای درمی‌آورد. شیوه‌ها و تدابیر گوناگونی برای تبلیغات در عرصه‌های مختلف بخصوص عرصه‌های سیاسی و عقیدتی بیان شده است. یکی از این روشها که تأثیرگذاری آن به اثبات است، روش «لقب‌گذاری» است. این روش که به معنی برچسب منفی به یک اندیشه زدن است، به منظور وادار ساختن مخاطبان به وازدن و محکوم کردن یک اندیشه یا برنامه (بدون ارائه دلیل یا گواه) بکار می‌رود. این نوع تبلیغ طبیعتاً در تبلیغات تجاری رواج چندانی ندارد چرا که رقبا از نام بردن محصولات یکدیگر حتی به منظور انگ زدن خودداری می‌کنند. ولی در تبلیغات سیاسی و اعتقادی، برچسب زدن متداول و مورد استفاده است. (دادگران ۱۳۸۴) تحقیر و تمسخر واژه‌ها، نمادها، شخصیتها و دیگر شاخصهای هویت ملی ملتها، یکی از مؤثرترین راه کارهای تجربه شده توسط نظام سلطه است. بطوریکه در بندهای مختلف «شیوه‌های کنش خشونت پرهیز» ۱۹۸ ماده‌ای «جین شارپ» برای براندازی نرم حکومت‌های غیرهمسو نیز مورد تأکید واقع شده است. وقتی با هر روشی فرد از هویت خود جدا شود و نسبت به تعلق به آن بی تفاوت شود قطعه مکمل پازل مورد استفاده قرار می‌گیرد. قطعه مکمل این پازل ارائه ارزشها و سبک‌های جایگزین است. مثل بادکنکی که تا وقتی با ریسمان به زمین متصل باشد در مقابل وزش نسیم مقاومت می‌کند و از اصل خود جدا نمی‌شود ولی همین که با وسیله‌ای، ریسمان بریده شود آن وقت است که با هر نسیمی به سوئی خواهد رفت، و این حکایت انسان بریده از هویت خود است که براحتی و مکرراً جذب افکار و عقاید مختلف می‌شود. با این مقدمه، موضوع ترویج معانی تمسخرآمیز برای واژه‌های ارزشمند بومی مثل ملا (فاضل)، عبدالله (بنده خدا)، غضنفر (شیرخدا) و... قابل تأمل و رواج اصطلاحاتی همچون، کوچ‌علی‌چپ (به مفهوم کجراهه)، به امان خدا رها شدن (به مفهوم بی‌پناه ماندن)، هیأتی کار کردن (به مفهوم بی‌برنامه بودن)، پنجاه و هفتی فکر کردن (به مفهوم تفکر منسوخ شده و قدیمی)، بسیجی بی‌ترمز (به مفهوم بدون تدبیر کار کردن) و غیره بطور جدی مورد شک و تردید می‌باشد، به ویژه که هر یک از این عبارات و واژه‌ها حامل انرژی، پیام و حرکت هستند. علی‌ایحال در بطن نکات پیش گفته، برای صاحبان فکر و اندیشه، پیام

هشیار باش نهفته است تا وظایف تاریخی خود را در قبال حفاظت از ذخائر فرهنگی کشور با دقت بیشتری به انجام رسانند. پر واضح است یکی از راههای مهم ایمن سازی و نشر عناصر فرهنگی، علمی کردن و تثوریزه نمودن آنهاست. به خاطر دارم در اواسط دهه ۱۳۷۰ صاحب نظری، در جمع محققان مدیریت کشور پیشنهاد کرد، با توجه به اینکه حاصل بیش از یک دهه تجربه موفق مدیریتی در جهاد سازندگی، به عنوان مدل بومی «مدیریت جهادی» قابلیت نظریه پردازی و عرضه به جهان را دارد روی این مسئله کار تحقیقی صورت گیرد، ولی متأسفانه نه تنها این چنین نشد بلکه اساساً این گونه مدیریتی پس از ادغام و یا به عبارت دقیق تر انحلال جهاد سازندگی به فراموشی سپرده شد. این مقاله در پی آنست تا یکی دیگر از ذخیره های فرهنگی کشور را که ظرفیت تثوریزه شدن داشته و از قضا دچار همین بلیه تخطئه و تحقیر شده است را معرفی نماید. تجربه تاریخی مدیریت برگزاری هیات های عزاداری حسینی، موضوعی است که نگارنده از زاویه ای متفاوت و البته بطور اجمالی به آن پرداخته و سعی وافر نموده تا اثبات کند بسیاری از مفاهیم تحقیر شده، نه تنها نقطه ضعف محسوب نمی شوند بلکه گاه مزیت نسبی فرهنگی کشور بوده و حرفی نو برای جهان به حساب می آیند. باید خود را باور کنیم و بپذیریم که تا چند قرن پیش منشأ تولید و صدور علم در جهان بوده ایم و بسیاری از بنیادهای علمی جهان غرب بر پایه های مطالعات و تحقیقات دانشمندان شرقی، ایرانی و اسلامی پایه گذاری شده است، ما باید اراده کنیم تا جایگاه خود را بازیابیم. بررسی ها نشان می دهد از ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد، نظریه های گوناگونی همچون «طراحی و برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل، حفظ سوابق به عنوان ابزار کنترل، تمرکززدائی، تخصص گرایی، شرح شغل، تدوین صفات مشخصه رهبر اثربخش، مبانی حکومت عدالت گستر و ... توسط مصریها، چینی ها، ایرانی ها و بزرگان اسلامی همچون امام علی (ع)، نظریه پردازی و ثبت شده است (رضائیان ۱۳۸۷) که آخرین آنها تصویب نامه امام علی (ع) به مالک اشتر نخعی تحت عنوان منشور حکومت عدالت گستر، توسط سازمان ملل متحد در سال ۱۳۷۳ می باشد، و این در حالی است که ورود غرب به این عرصه به سالهای بعد از انقلاب صنعتی یعنی حدود دهه ۱۷۵۰ میلادی برمی گردد که البته به دلیل ثبت تجربیات و تثوریزه کردن دستاوردهای علمی خود، امروزه اکثر نظریه های قابل ارائه و آموزش، مربوط به غرب است. هرگاه سخن از اصول علمی مدیریتی همچون «برنامه ریزی»، «سازماندهی»، «هماهنگی»، «وحدت مدیریت»، «نظم»، «انضباط»، «شایسته سالاری»، «روابط انسانی»، «مدیریت سیستمی»، «نظریه اقتضائی» و اخیراً «سازمان یادگیرنده» به میان می آید بلافاصله به یاد صاحب نظران غربی از قبیل هنری فایول، ماکس وبر، التون مایو، ابراهام مازلو، پتر سنگه و غیره می افتیم. در حالیکه با کمی توجه به تاریخچه مدیریت برگزاری هیات های عزاداری شیعیان طی حدود ۱۰۰۰ سال اخیر، به نکات قابل تأمل زیادی در حوزه مدیریت برمی خوریم. توجه به فرایند تشکیل هیات ها در ایام محرم و بخصوص روز عاشورا خالی از فایده نیست: برای شکل گیری یک هیات ممکن است یک یا چند بانی، داوطلبانه هزینه های اولیه و یا محل برگزاری و یا تجهیزات مورد نیاز را تقبل کرده باشند. این فرد یا افراد بطور طبیعی مورد احترام مردم و عزاداران هستند. شاید در نگاه اول انتظار این باشد که یکی از این افراد در مسند مدیریت هیات قرار گیرند. ولی واقعیت جز این است و عملاً مدیریت هیات بطور خودکار و در یک فرایند طبیعی به فردی از میان عزاداران (گروه مرجع Reference group) سپرده می شود که ویژگی هایی مثل تجربه برگزاری هیات، مقبولیت عمومی، ارتباط قوی با مردم، جذابیت های شخصیتی و نفوذ کلام و ... را دارا باشد. مدیر منتخب که در نقش رهبر فکری جامعه هدف (social leadership) (social leadership) ظاهر می شود و با استفاده از قدرت ناشی از خصوصیات فردی خود (referent power) و نه قدرت قانونی (legitimate power)، امور را رهبری می کند و با توجه به اینکه اطمینان و اعتماد نسبتاً کاملی بین او و افراد تحت مدیریتش (عزاداران) وجود دارد، رابطه ای صمیمانه و محترمانه فیما بین حاکم است. لذا تصمیم گیری ها برای برگزاری هر چه بهتر مراسم، بصورت کاملاً مشارکتی (participative management) انجام می شود و اینطور نیست که شخصی که در جایگاه مدیریت هیات قرار گرفته بصورت فردی تصمیم بگیرد و برای اجرا آنرا ابلاغ کند، بلکه برای تصمیم های مهم، همه دست اندرکاران را در گوشه ای

از مسجد یا حسینیه جمع می‌کند و موضوع را مطرح و تصمیم نهائی با مشارکت اعضا اتخاذ می‌گردد و البته چون تقسیم کار (division of work) مناسبی بین اعضا انجام شده و مسئولیت‌ها و اختیارات (Responsibility and authority) هم متناسب با توانایی افراد مشخص شده است، بنابراین امور با تفویض اختیار (Delegation of authority) حداکثری و بصورت غیرمتمرکز (uncentralization) و با هماهنگی مطلوب انجام می‌شود. روابط غیررسمی (Unformal communication) و دوستانه حاکم بر فرایند اجرای مراسم، اثربخشی (Effectiveness) آنرا افزایش می‌دهد و به اهداف از پیش تعیین شده نزدیک می‌نماید. در چنین جوی به افراد آزادی عمل در اعمال خلاقیت‌ها داده می‌شود بطوریکه در اغلب هیأت‌های عزاداری افراد آزادند در حیطه مسئولیت خود خلاقیت و نوآوری داشته باشند و آنرا به راحتی به اجرا بگذارند و در این گونه موارد منتظر تصویب مقامات بالاتر نمی‌مانند خلاقیت در نحوه نواختن طبل و سنج و یا نحوه زنجیر یا سینه زنی و یا روش اجرای مداحی و ... نمونه‌ای از آنهاست. در فرایند مدیریت یک هیأت، همه اعضا بدون آنکه محدودیت داشته باشند به شیوه‌های نو، برای رفع مشکلات، راه حل‌های جدید ارائه می‌دهند. از این فرایند امروزه با اصطلاح سازمان‌یادگیرنده (Learning organization) یاد می‌شود که از جمله تفکرات جدید مدیریتی محسوب می‌شود. براساس تعریف پیتر سنگه، در این نوع سازمان‌ها که با محیط متغیر و ناآرام امروز تناسب دارد، همه افراد درگیر شناخت و حل مسائل اند. (ریچارد ردونت، ترجمه طاهره فیضی، ۱۳۸۷) با توجه به اینکه انگیزه عزاداران، درونی و در اوج خود می‌باشد، احساس مسئولیت و حس خودپایانی و خودکنترلی (Auto control) در انجام امور محوله، به صورت فوق العاده وجود دارد و این در حالیست که در عصر حاضر جوامع مختلف می‌کوشند خودکنترلی را در سازمانهای خود تحقق بخشند اما تاکنون موفقیتی تام نداشته‌اند (الوانی ۱۳۸۶) برای افراد عضو هیأت مهم نیست که چه میزان مسئولیت با چه جایگاه سلسله مراتبی به آنها واگذار شده، مهم آنست که این مسئولیت را برای کسب رضایت خدا و خشنودی روح مقدس حضرت سیدالشهدا (ع) با بالاترین سطح کیفیت انجام دهند. در این نوع مدیریت، افراد برای قرار گرفتن در جایگاه سلسله مراتبی بالاتر با هم رقابت نمی‌کنند و برعکس، هر فردی سعی می‌کند داوطلب کارهای سخت‌تر شود تا اجر بیشتری نصیبش شود، بهمین دلیل شایسته سالاری (suitability system) یکی از ویژگی‌های نمایان و بارز مدیریت هیأتی است. افراد شایسته برای هر پستی، در یک فرایند طبیعی و سالم انتخاب و در مسند امور قرار می‌گیرند و در صورتی که به اشتباه، فرد ناشایست در جایگاه غیر واقعی قرار گیرد به طور خودکار از مقام خود منزل می‌گردد و فرد شایسته‌تر جایگزین می‌شود. فرض کنید فردی که توانمندی لازم را برای هماهنگ کردن افراد برای سینه زنی و یا هدایت دسته عزاداری در مسیر حرکت دارا نیست، به اشتباه در این جایگاه قرار گرفته باشد، با اولین خطا در عمل، خیلی زود برای آنکه روند مراسم دچار اختلال نشود فردی که خود را شایسته‌تر می‌داند، داوطلب شده و جایگزین می‌گردد. نظم از ویژگی‌های مهم دیگر این نوع مدیریت است. نظم (order) برای گردش صحیح کارها یک ضرورت است و معنای آن انتخاب صحیح افراد و قرار دادن آنها در جای مناسب خود و انتخاب درست تجهیزات و استفاده مناسب از آنها می‌باشد (رضائیان، ۱۳۸۷) در حقیقت این معنا دو قسمت دارد که قسمت اول آن همان مفهوم شایسته سالاری است که درباره آن قبلاً صحبت کردیم و بخش دوم نیز مربوط به استفاده مناسب از تجهیزات و امکانات است که با توجه به اینکه تجهیزات هیأت با استفاده از نذورات مردم تهیه می‌شود و به لحاظ اعتقادی، هرگونه سهل‌انگاری در خرید، نگهداری و استفاده از آنها، مستلزم ضمان شرعی و پذیرفته نشدن کل زحمات در نزد خداوند می‌باشد، بنابراین همه دست‌اندرکاران با وسواس خاصی به این امر می‌پردازند. ویژگی بارز دیگری که در مدیریت هیأت‌ها مشاهده می‌گردد هماهنگی (coordinating) و ساختار آزاد (free from organization) و منعطف آنست، برنامه‌های یک هیأت عزاداری معمولاً از چند بخش مختلف تشکیل می‌شود. ۱. تمهید مقدمات قبل از آغاز ماه محرم ۲. برنامه‌های اجرایی هر شب اعم از مراسم و پذیرائی ۳. و برنامه خاص روز عاشورا که به دلیل گستردگی، حضور همزمان دسته‌های عزاداری در مسیرها،

محدودیت زمانی (حدود ۴ ساعت)، بسته بودن زمان پایان مراسم (وقت نماز)، افزایش ناگهانی عزاداران شرکت کننده، اجرای نماز جماعت در خیابانها در یک زمان مشخص، پذیرائی از تعداد بسیار زیاد و غیرقابل پیش بینی افراد بعد از نماز جماعت و نظافت محیط پس از پایان پذیرایی و مراسم است. که باید به دقت برنامه ریزی و هدایت شود. تصور اینکه اجرای موفق این تعداد برنامه، بخصوص برنامه های مترکم و همراه با محدودیت های فراوان زمانی و مکانی روز عاشورا، با حضور ۷۰-۶۰ میلیون نفر (در کشور ما به عنوان نمونه) با فرهنگهای گوناگون و در نهایت، پذیرایی این خیل میلیونی با بهترین مواد اولیه (مطابق نیت نذرکنندگان) و با محترمانه ترین شکل ممکن، چگونه بدون رعایت نظم، انضباط، هماهنگی، سازماندهی دقیق و مدیریت و هدایت ماهرانه امکان پذیر است، فکر هر انسان اهل تحقیقی را به تأمل وامی دارد. نتیجه اینکه در مدیریت هیأت های عزاداری در طی قرون گذشته، ویژگی هایی وجود داشته است که بسیاری از آنها امروزه به عنوان آخرین یافته های بشر در حوزه مدیریت مطرح است، خصوصیات همچون قدرت تطبیق با تغییرات محیطی با حفظ اصالت محتوایی، شایسته سالاری، تمرکززدائی، ساختار منعطف و آزاد، خودکنترلی، سازمان یادگیرنده و ... که هر یک در کشورهای غربی مایه فخر و مباهات علمی آنهاست. البته ممکن است برخی شبهه کنند که در هیأت های عزاداری، مردم به صورت داوطلبانه و خودجوش و با نیت معنوی حضور می یابند و این روش در سازمانهای اداری و اقتصادی قابل اجرا نیست. که در پاسخ این شبهه باید گفت تفاوت این دو، به ماهیت سازمان به معنای اقتصادی بودن یا نبودن مربوط نیست بلکه به تفاوت جهان بینی و ارزش های حاکم بر ساختارهای مدیریتی ربط دارد. دو جهان بینی اومانستی و توحیدی، دو مدل مدیریتی کاملاً متفاوت تولید می کند در جهان بینی انسان محور، اصالت با لذت و سود فردی است و برای رسیدن به این هدف اگر لازم باشد، اصول اخلاقی می تواند نسبی تلقی شود و یا عدالت می تواند قربانی شود و این دیدگاه، سبک خاصی از مدیریت را طلب می کند که در آن هیچ اصل ثابتی به رسمیت شناخته نشود. ولی در مدیریت مبتنی بر جهان بینی توحیدی، محور، اصول ثابتی مثل عدالت است و هدف مدیران از رسیدن به کرسی قدرت، تامین منافع مادی و معنوی انسان ها و برقراری عدل است نه منافع شخصی. از جمله معیارهای مدیریت مبتنی بر ارزشهای اسلامی، تلاش (لیس للانسان ماسعی)، علم آموزی (اطلب العلم من المهد الی اللحد)، بهره وری (کثیرالمعونه قليل المؤمنه) استفاده از همه مواهب و لذات دنیوی در راستای ساختن آخرت (الدنيا مزرعه الاخره) و عدالت از طریق روابط انسانی توزیع عادلانه درآمد، انفاق و دیگر ارزشهای منطبق با فطرت بشر می باشد پس نتیجه می گیریم که سبک های مدیریت اسلامی، اعم از سبک «مدیریت علوی» و یا مدل تجربه شده «مدیریت جهادی» در جبهه ها و یا شیوه مدیریت حاکم بر مراسم عزاداری اباعبدالله الحسین (ع) همه در یک معنا مشترکند و آن ارزشهای حاکم بر آن هاست و یقیناً سازمانهای صنعتی و اقتصادی هم با این سبک مدیریتی، بروندادی به مراتب کیفی تر از سبکهای مدیریتی مبتنی بر ارزشهای مادی خواهد داشت. محمدعلی فقیهمدرس دانشگاه / مدیر مسئول نشر شاهد و مدیرکل اداره انتشارات و اطلاع رسانی بنیاد شهید و امور ایثارگران ۱۶/۹/۸۹ اول محرم الحرام ۱۴۳۲***منابع: ۱. ماه پیشانیان، مهسا (۱۳۸۸)، امنیت نرم و چهره ژانوسی رسانه ها، تهران، فصلنامه علمی - ترویجی رسانه، سال بیستم شماره ۲۲. ن - س - بیویلف (۱۳۷۲) - تلویزیون و دکتترین های آن در غرب، ترجمه محمد حفاظی، تهران، انتشارات مرکز مطالعات رسانه ها - ص ۱۵۴۳. دادگران، سیدمحمد (۱۳۸۴)، افکار عمومی و معیارهای سنجش آن، تهران، انتشارات مروارید، ص ۱۲۴۴. رضائیان، علی (۱۳۸۷) مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، ص ۳۶۵. دفت، ریچارد (۱۳۸۷)، عصر جدید مدیریت، ترجمه طاهره فیضی و محمدعلی سرلک، تهران، نشر گستره، ص ۸۵۶. الوانی، مهدی ۱۳۸۶، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، ص ۱۳۹

شش سیگما برای مدیران

مترجم: دکتر پروانه شاهنوری امروزه بر هیچ کس پوشیده نیست که ارتقا کیفیت به خودی خود تحقق پیدا نمی کند بلکه مستلزم

وجود شرایط سازمانی مناسب و روش‌های علمی تأیید شده‌ای است که در عمل، آزمون خود را به طور موفقیت آمیز به اثبات رسانیده باشند. شش سیگما یکی از متدلوژی‌های پیشرفته‌ای است که توانسته با تلفیق اصول مهندسی و آماری، سازمان‌ها را در اقصی نقاط جهان جهت ارتقا سطح کیفیت محصولات و خدمات یاری دهند.

شش سیگما برای مدیران؛ ۲۴ درس مفید برای درک و کاربرد اصول شش سیگما در همه سازمانها تلخیص: ملیحه حاتمی کندرینام کتاب: شش سیگما برای مدیران تألیف: Greg Brue مترجم: دکتر پروانه شاهنورینوبت چاپ: ۱۳۸۷ چاپ اول تعداد صفحه: ۹۶ صفحه تیراژ: ۱۶۰۰ جلد لیتوگرافی: مشهد اسکنر چاپ: سعید شابک: ۴-۷۲-۶۶۵۷-۹۶۴ مقدمه: امروزه بر هیچ کس پوشیده نیست که ارتقا کیفیت به خودی خود تحقق پیدا نمی‌کند بلکه مستلزم وجود شرایط سازمانی مناسب و روش‌های علمی تأیید شده‌ای است که در عمل، آزمون خود را به طور موفقیت آمیز به اثبات رسانیده باشند. شش سیگما یکی از متدلوژی‌های پیشرفته‌ای است که توانسته با تلفیق اصول مهندسی و آماری، سازمان‌ها را در اقصی نقاط جهان جهت ارتقا سطح کیفیت محصولات و خدمات یاری دهند. رویکرد شش سیگما در مدیریت همه آنچیزی است که به شما در تشخیص آنچه باید بدانید و نمی‌دانید، کمک می‌کند. شش سیگما موجب قرار گرفتن در موقعیتی می‌گردد که در آن خطاها و دوباره کاریها (که هم هزینه مالی و هم هزینه زمانی دارد و باعث از دست رفتن فرصتها و مشتری می‌شود)، کاهش می‌یابد. «تعریف شش سیگما: شش سیگما روشی برای بهبود بهره‌وری و سودآوری است و یک ابزار آماری حل مشکلات، تشخیص و کمی کردن اتلاف و نشان دادن گامهای بهبود، می‌باشد. تاریخچه‌ی شش سیگما: داستان شش سیگما از سال ۱۹۸۰ در شرکت موتورولا شروع شده است. در همان سال‌ها مهندس بیل اسمیت در جریان بازرسی و آزمایش‌هایش نتوانست همه محصولات معیوب را پیدا کند و این محصولات بوسیله مشتریان کشف شدند. محصولات معیوب موجب شدند که پروژه شکست بخورد. در آن زمان نرخ محصولات معیوب بسیار بالاتر از آن چیزی بود که تست محصولات نهایی نشان می‌داد. به نظر اسمیت بهترین راه حل جهت کاهش یا حذف کردن محصولات معیوب، بهبود راه حل جهت کاهش یا حذف کردن محصولات معیوب، بهبود فرایند خصوصاً در اولین مراحل است. و این شد که او استانداردهای شش سیگما را تنظیم کرد. مایکل هاری مدیر کیفیت در شرکت موتورولا، این روش شناسی را به عنوان حذف کننده اتلاف در فرآیند نام نهاد. اسناد و مدارک نشان می‌دهد آنها در طی ۱۵ سال ۱۶ میلیارد دلار صرفه‌جویی داشتند. لاری بوسیدی از شرکت Allied Signal و جک ولج از جنرال الکتریک برنامه‌های شش سیگما را در شرکت‌هایشان آغاز کردند. ۵۰۰، Allied Signal میلیون دلار در سال و ۸/۱، Honeywell بیلیون دلار در چهار سال، صرفه‌جویی داشتند. به راستی که این صرفه‌جوییها ممکن بود، چرا که سطوح بالای نوسانات در فرایندهای کسب و کار و نوساناتی که عیبها و اتلافات را بوجود می‌آورند، هزینه‌هایی بالاتر از مقدار لازم ایجاد می‌کنند. عملکرد بیشتر شرکتها به اندازه چهار سیگماست (حدود ۶۲۱۰ معیوب در هر میلیون تولید). بکارگیری شش سیگما فرایندی تقریباً بدون عیب ایجاد می‌کند (حدود ۴/۳ معیوب در هر میلیون تولید). در فرآیند تولید کالا و خدمات ۹۹۹۷/۹۹٪ احتمال کامل و بدون عیب بودن وجود دارد. حذف نمودن نقص و عیب، حذف کردن عدم رضایت از کالا و خدمات است. شش سیگما، سوالات سختی از شما می‌پرسد و برای آنها باید راه‌حل ارائه کنند. شش سیگما نوسانات را که در فرآیندها وجود دارند را محدود یا حذف می‌کند، فرهنگهای کسب و کار را تغییر می‌دهد و زیرساختهایی را که برای شروع کردن و نگهداشتن بهره‌وری، سودآوری بیشتر و نرخ بالاتر رضایت مشتری، نیاز دارید، ایجاد می‌نماید. ارزش آن در تغییر جهت فرهنگ شرکت از راضی بودن از شرایط موجود به سوی انجام بهینه امور، است. شش سیگما سیستمی است که رهبری توانمند و مشارکت کارکنان را با یکدیگر ترتیب می‌دهد. به علاوه، مزایای شش سیگما تنها مزایای مالی آن نیست. در سازمانی که شش سیگما در آن بکار گرفته می‌شود، افراد سطوح مختلف می‌فهمند که درک بهتر مشتریان، ایجاد فرآیندهای شفاف تر، استفاده از معیارهای معنادار و ابزارهای بهبود قدرتمند باعث اثر بخشی بیشتر و سردرگمی کمتر آنها می‌گردد و غالباً پاداشی را نیز برایشان به همراه خواهد داشت. پس برای

اجرای شش سیگما در کار باید مدیران در کلیه سطوح اعم از مدیران عالی تا مدیران عملیاتی، در برابر سرمایه‌گذاری منابع متعهد باشند و از همان ابتدای شروع برنامه شش سیگما تا اجرا و ارتقاء آن، برنامه را پشتیبانی نمایند. مدیران باید به این نکته توجه داشته باشند که: «کارمندان بزرگترین داراییهای هر شرکتی هستند، دانش و ابزارهای شش سیگما می‌تواند به آنها پتانسیل زیادی برای دگرگون کردن شرکت‌ها بدهد.» عیبها را کاهش دهید تا هزینه‌های اضافی قطع گردد. در همه سازمانها هزینه‌های پنهان عیوب بسیار زیاد وجود دارد که تأثیر مالی آن بر بهره‌وری، رضایت مشتری و سودآوری چشمگیر می‌باشد. شش سیگما به شما کمک می‌کند که مشکلات موجود در فرایندها را بشناسید و عیبهایی را که هزینه زمانی، پولی، فرصتی و هزینه‌های مربوط به از دست دادن مشتری ایجاد می‌کنند، را کاهش دهید. نام «شش سیگما» از یک سطح از کیفیت آمده است: انجام فعالیتها در سطح شش سیگما یعنی فقط ۴/۳ معیوب در یک میلیون فرصت (DPMO). سیگما حرفی است در الفبای یونانی که در آمار برای نشان دادن انحراف استاندارد از آن استفاده می‌شود و میزان نوسان را اندازه‌گیری می‌کند. بیشتر سازمانها در امریکا در سطح سه تا چهار سیگما فعالیت دارند. عیوب موجود در این سازمانها به اندازه ۲۵٪ درآمد آنها، هزینه‌های زمانی، اتلافات و هزینه کارگر ایجاد می‌کند. شش سیگما به شما کمک می‌کند که مشخصات حیاتی برای مشتریان را پیدا کنید، فاکتورهایی که در مشخصات فوق تأثیر گذار هستند را تشخیص و نوسان را در این فاکتورهای کلیدی کاهش دهید. البته اجرای روش شناسی شش سیگما هزینه‌هایی به همراه دارد. هزینه‌های زمان، منابع، مشاوره، آموزش و بهبود. ولی بازگشت سرمایه‌گذاری در آن نشان می‌دهد که ارزشش را دارد. وقتیکه عیوب و عدم کارایی را کاهش می‌دهید بطور طبیعی هزینه‌ها باز گردانده می‌شوند. همیشه آنچه که مشتریان از ما انتظار دارند آن چیزی نیست که ما فکر می‌کنیم. و گاهی مشخصاتی از محصولات و خدمات برای مشتریان از نظر کیفیت حیاتی است که ما حتی به آن فکر نکردیم و آن را در نظر نگرفتیم پس به وسیله‌ی شش سیگما می‌توانیم؛ خواسته‌های مشتریان خود را بدانیم و به همین ترتیب روی تعدادی از فاکتورهای حیاتی متمرکز شویم تا بیشترین کارایی را در بهبود فرآیند داشته باشیم و در نهایت این را نیز به خاطر داشته باشیم. نوسان کم، کمترین عیب‌ها را به همراه دارد عیب‌های کمتر بالاترین رضایت مشتری و کمترین هزینه‌ها را به دنبال خواهد داشت. «شش سیگما هیجان‌انگیز است. اما نیازمند تحمل فشار، استقامت ذهنی و رعایت موارد بالا می‌باشد. اجرای آن اعتقادی راسخ برای پیگیری در هر جزء از عملیات کسب و کار تا به انتها، را می‌طلبد». واحدهای اندازه‌گیری مناسبی را برای کسب و کار خود تنظیم کنید. واحدهای اندازه‌گیری در شش سیگما بسیار اساسی هستند. اگر بتوان فرایندها را اندازه‌گیری کرد آنها بهتر درک می‌شوند در نتیجه باعث بهبود و کاهش هزینه‌ها است. بسیاری از شرکت‌ها با شعار «ما برای کیفیت متعهد شده‌ایم» را سر می‌دهند اما این موضوع هم مانند بسیاری از دیگر شعارهایشان فقط در حد یک شعار است. چرا که بسیاری از مدیران نمی‌توانند بسیاری از مقبولات خود را با این اصول تطبیق دهند. اما اگر آنها واحدهای اندازه‌گیری مناسبی داشته باشند در این صورت این شعار کمی به تحقق خود نزدیک می‌شوند برای این امر لازم است که همان‌طور قبلاً گفتیم از مشتریان خود شروع کنید. مدیران را باید درگیر کار کرد وقتی مدیران عالی تصمیم به بهبود فرآیند می‌گیرند همه‌ی واحدها باید مطابق با استراتژی‌های شرکت عمل کنند و تغییراتی را که لازم است اعمال نمایند همه‌ی آنها باید به نتایج پایانی خط اتصال پیدا کنند چرا که نتایج پایانی در برنامه‌ی شش سیگما بسیار با اهمیت است و این برنامه و نتایج مالی ملموس متمرکز است به وسیله‌ی شش سیگما می‌توان (DPMO) یا تعداد معیوب‌ها در یک میلیون فرصت، (COPQ) هزینه‌ی کیفیت ضعیف، هزینه‌های بازرسی، اصلاح، دوباره کاری، قراضه‌های ایجاد شده، جایگزینی و دوباره سازی، شکایات و ضررهای مشتریان و بقیه فعالیتهایی که در سازمان‌ها ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند را محاسبه کرد. البته باید تعداد واحدهای اندازه‌گیری را محدود کرد واحدها باید ساده باشند به روشنی بتوان اطلاعات مورد نیاز را بدست آورد و برای همه‌ی سطوح این پروژه‌ها قابل درک باشند پس در این مورد باید بتوان تشخیص داد که کدام عوامل در کیفیت برای مشتریان حیاتی است، موضوعات مهم را اندازه‌گیری کنیم سؤالاتی را که در

حین کار می‌پرسیم نیز به چالش اندازیم. «بنیان نهادن واحدها نیاز به صرف وقت، تمرکز و منطق دارد. همچنین به رهبری نیاز دارد. شما به عنوان مدیر باید الگویی از تفکر بحرانی و جسارت برای به چالش کشیدن تغییرات موقعیت و مفروضات نهفته باشید.» از آمار استفاده کنید. همان طور که قبلاً اشاره شد. اصل اساسی در شش سیگما کاهش نوسان در کیفیت ستاده‌هاست. برای کاهش نوسانات هم باید قادر باشیم آنها را اندازه‌گیری نماییم. با یک مثال ساده آنرا بیان کنیم - کاهش دادن نوسان زمان مونتاژ در سه خط تولید را در نظر بگیرید. ابتدا زمان را برای تولید هر واحد محصول در هر خط اندازه‌گیری می‌نمایید، این کار را ۱۰۰ بار تکرار می‌کنید. تنوع زمان تولید چقدر است؟ شش سیگما از انحراف استاندارد (سیگما) برای اندازه‌گیری نوسان نسبت به میانگین استفاده می‌کند. انحراف استاندارد را برای زمان تولید در هر خط محاسبه می‌کنید. (با استفاده از نرم‌افزارها). سپس ارزش‌های بدست آمده را در جدول توزیع فراوانی (یا منحنی هیستوگرام) قرار می‌دهید. اگر تعداد فراوانی آنها به اندازه کافی باشد منحنی توزیع شما به شکل زنگوله خواهد شد. در توزیع نرمال، ۲/۶۸٪ از فراوانی‌ها در محدوده یک سیگما از میانگین، ۵/۹۵٪ در محدوده دو سیگما و ۷/۹۹٪ در محدوده سه سیگما خواهد بود. سپس تعیین می‌کنید که چقدر نوسان برای مشتریانتان قابل قبول است. آنچه که شما در شش سیگما بدنبال آن هستید فرایندی است که همه ورودیهای آن بین بالا و پایین‌ترین حد مشخصات باشد حتی اگر میانگین‌ها ۵/۱ سیگما جابجا شوند. و بدین وسیله می‌توان LSL و USL بالاترین و پایین‌ترین حد مشخصاتی که هر خط باید داشته باشد تعیین کرد بعد انحراف استاندارد را برای هر خط با فاصله بین میانگین همان خط مقایسه می‌کنیم اگر کم بود پس موفق بوده‌ایم و گرنه باید نوسان را تا سطح سیگما کاهش داد علاوه بر اینها باید بتوان LCL, UCL پایین‌ترین و بالاترین حد کنترلی را نیز طرح‌ریزی کرد. پس باید سه گام اساسی را طی کنیم: ۱- برای داده‌های خود انحراف استاندارد را محاسبه کنیم. ۲- حدود مشخصات را تنظیم کنیم. ۳- حدود کنترلی LCL, UCL را طرح‌ریزی کنیم. «اگر فرایندها را از طریق کاهش نوسان بهبود بخشیم، می‌توانیم همیشه انتظارات مشتریان را برآورده نماییم». روی نتایج تمرکز کنید. شش سیگما تکنیکها و ابزارهای قدرتمندی فراهم می‌آورد اما موفقیت بستگی به افرادی دارد که نقشهای اول را بازی می‌کنند و مسئولیتهای اصلی برای اجرای فنون و ابزار فوق جهت کار در سازمان به عهده آنهاست. نقش رهبران و مدیران عالی بسیار پررنگ است آنها هستند که مشاوره می‌دهند، تیم را حمایت می‌کنند، منابع را تخصیص می‌دهند، موانع را از سر راه بر می‌دارند، در این بین افرادی هستند که نام‌های گوناگونی به آنها اطلاق شده است که به قرار زیرند: کمر بند مشکی به افرادی گفته می‌شود که بطور تمام وقت بهبود پروژه وجود آمده توسط اعضای گروه را رهبری می‌کنند. در انتخاب این گروه دقت نمایید و کیفیت کمر بند مشکی‌ها را مشخص کنید، آموزش، این کیفیت‌ها را ارتقاء می‌بخشد اما نمی‌تواند آنها را ایجاد نماید. کمر بند فوق مشکی به افرادی گفته می‌شود که کمر بند مشکی‌ها و اعضای گروه را آموزش می‌دهند و احتیاجات و راهنماییها را فراهم می‌آورند. کمر بند سبز به افرادی اطلاق می‌گردد که بصورت پاره وقت به کمر بند مشکی‌ها کمک می‌کنند. البته در اجرای شش سیگما از ابتدا و در خلال پروژه بهبود باید به کمر بند مشکی‌ها و کمر بند سبزها آموزش داد. همچنین آموزش مدیریت باید برای همه مدیران ارشد انجام پذیرد. این آموزش باید شامل ایجاد بازنگری شش سیگمایی، بازخوانی مطالعات موردی، استراتژیهای بکار گماری، ابزارها و روشها، تحلیل‌های مبتنی بر استراتژی، بهبود، ممیزی و کنترل مدیریتی، باشد. پس برای شروع شش سیگما حیاتی است که: مدیران فوقانی باید بطور فعال اقدام کنند، ارتباط داشته باشند، پشتیبانی کنند و ارتقاء یابند - آموزشهایی که در خلال پروژه در نظر گرفته شده است باید عملی و بر پایه نیازهای خاص اعضای گروه باشند. بازیکنان نقشهای کلیدی باید مسئولیتهای خود را درک کنند و بدانند که کلیه نقشها چگونه با هم کار می‌کنند. پروژه‌ها را بدقت انتخاب کنید «بطور متوسط پروژه شش سیگما حداقل ۱۷۵۰۰۰ دلار صرفه‌جویی در انتهای خط ایجاد می‌کند. دو مورد مهم در انتخاب پروژه که باید مد نظر قرارداد منابع و زمان مورد نیاز و احتمال موفقیت می‌باشد. پروژه‌هایی را که عوامل حیاتی از قبیل: انتظارات مشتریان از کیفیت، هزینه، زمان تحویل و داشتن نرخ پایین کوشش برای تأثیر گذاری، را نشان می‌دهند، در اولویت قرار

دهید. (همچنین می‌توانید از تحلیل منفعت هزینه استفاده نمایید) سپس احتمال موفقیت را مشخص، میزان ریسک آنرا ممیزی و پیچیدگی، عدم اطمینان و موانع آنرا نیز تعیین کنید. اگر منفعت این پروژه از هزینه‌ها و تلاش مورد نیاز بیشتر بود آن پروژه را انتخاب می‌کنیم. عوامل تأثیرگذار بر واحدهای اندازه‌گیری حیاتی کیفیت را مشخص و اولویت‌بندی کنید سپس، منابع مورد نیاز را بعنوان مدافع پروژه و افراد پشتیبانی را شناسایی کنید. و بعد از آن پارامترهای هر پروژه را بنیان کنید. حدود زمانی آن را مشخص کنید (بیشترین زمان شش ماه است) و شروع طراحی نوع بکارگیری و ابزارها و فنون کنید. سخت‌ترین بخش شش سیگما ایجاد یک صورت وضعیت برای مشکل پروژه است، مشکل پروژه باید قابل کمی شدن و خاص باشد همچنین باید فرایند را به همراه واحدهای اندازه‌گیری پرامون کسب و کار، به عنوان مرکز توجه قرار دهد. صورت وضعیت مشکل پروژه، دو هدف را دنبال می‌کند: تمرکز گروه بر مشکل و نشان دادن آن و همچنین منفعت رفع آن برای مدیران یا دیگر افرادی که باید به آنها گزارش داده شود. متمایز کنید و انتخاب نمایید: هر مشکلی یک پروژه نیست و هر ایده‌ای برای انجام پروژه، نتایج دلخواه شما را ایجاد نمی‌کند. از مشاوران خبره خارج از سیستم خود کمک بگیرید. مراحل اجرا را برنامه‌ریزی کنید شش سیگمای استاندارد شامل پنج مرحله است: تعریف، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، بهبود و کنترل (DMAIC). که البته در بعضی موارد مرحله تعریف انجام نمی‌شود (MAIC) و به عنوان بخشی از آمادگی در نظر گرفته می‌شود. مرحله تعریف ۱- مشکلات مهم را در فرایندتان بشناسید. ۲- پروژه‌ای را جهت مبارزه با یک یا چند مشکل انتخاب نمایید و پارامترهای آنرا تعریف کنید. ۳- چندین عامل حیاتی را جهت اندازه‌گیری، تحلیل، بهبود و کنترل، تعیین نمایید. مرحله اندازه‌گیری ۴- مشخصات حیاتی کیفیت را برای محصول یا فرایندتان انتخاب کنید (CTQ) برای Y مشخصات ۵. $Y=CTQ$ - استانداردهای عملکرد را برای Y تعریف نمایید. ۶- سیستم اندازه‌گیری معتبری برای Y قرار دهید. ۷- فرایند توانمندی برای دستیابی به Y ایجاد کنید. مرحله تجزیه و تحلیل ۸- مقاصد بهبود را برای Y تعریف کنید. ۹- منابع نوسان را برای Y تشخیص دهید. ۱۰- دلایل بالقوه برای تغییر در Y را بررسی کنید و چند X اولیه حیاتی را بشناسید (متغیر کلیدی در فرایند = X). مرحله بهبود ۱۱- در میان X های اولیه حیاتی ارتباط متغیرها را کشف کنید. ۱۲- در X های اولیه حیاتی نوسان معمولی عملیاتی را تعیین نمایید. ۱۳- برای X های اولیه حیاتی سیستم اندازه‌گیری معتبری مشخص کنید. مرحله کنترل ۱۴- توانایی خود را در کنترل X های اولیه حیاتی تعیین کنید. ۱۵- برای X های اولیه حیاتی سیستم کنترل فرایند را اجرا نمایید. ترتیب گام به گام تعریف، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، بهبود و کنترل DMAIC یا MAIC کلیدی است که از طریق شش سیگما، درب موفقیت حقیقی را بروی کسب و کار شما می‌کشد. این نکات مهم را در مراحل اجرای DMAIC به خاطر بسپارید که: در مرحله تعریف: مهمترین مشکلات را در فرایند تشخیص دهید: اولین گام معمولاً تنظیم نقشه فرایندها می‌باشد. چارچوب پروژه کار بر روی مشکلات را تعیین نمایید: مشکل را بیان کنید. مقصد را تعریف نمایید. حدود را تعیین کنید. چند عامل حیاتی را شناسایی کنید: این عوامل فاکتورهایی جهت اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، بهبود و کنترل هستند. در مرحله اندازه‌گیری: مشخصه یا مشخصات حیاتی کیفیت را در فرایند انتخاب کنید: مشخصه یا مشخصات حیاتی کیفیت را در فرایند انتخاب کنید: کدام عیبها با اهمیت‌ترین اثر را بر بیشترین مشتریان می‌گذارد. یک سیستم اندازه‌گیری معتبر انتخاب نمایید: چهار معیار در اینجا اساسی هستند: دقت، تکرارپذیری، بازیافت پذیری و ثبات. فرایند قابل‌ایجاد نمایید: تأثیرات نوسان بر مشخصات کیفی حیاتی چقدر است. در مرحله تجزیه و تحلیل: مقاصد بهبود را در Y تعریف کنید: صفت‌های کیفی حیاتی که بهبود یافته‌اند کدامند؟ منابع نوساناتی را که بر Y تأثیر می‌گذارند، بشناسید: کدام ورودیها، خروجیها را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟ دلایل بالقوه را مشخص کنید و چند X اولیه حیاتی را شناسایی کنید: چه عواملی بیشترین نقوذ را بر ستاده‌ها دارند. در مرحله بهبود: در میان چند X حیاتی ارتباط بین متغیرها را کشف کنید: متغیرها با یکدیگر چگونه کار کنند تا نتایج آنها ستاده‌ها را بار آورند؟ برای چند X حیاتی نوسانات عملی را تدوین کنید: چه اندازه نوسان فراتر از محدودیتهای قابل قبول مشتریان، بدون وجود علت مربوط به

CTQ، امکان پذیر است؟ برای Xها سیستم اندازه‌گیری معتبر تعیین نمایید: به چه دقتی می‌توان متغیرهای ورودی را اندازه‌گیری و کنترل نمود؟ در مرحله کنترل: توانایی خود را در کنترل چند X حیاتی تعیین نمایید: شما باید با کاهش نوسان و ثبات فرایندها، تضمین کنید که گروه موفق می‌شود. برای کنترل چند X حیاتی یک سیستم کنترل فرایند اجرا کنید: مالک فرایند باید توانایی حفظ مزایای پس از تکمیل پروژه را داشته باشد. فرایند را به مالک آن تحویل دهید: اکنون گروه پروژه کارشان را تمام کرده‌اند. پروژه تمام شده و باید بصورت درسهای آموخته شده گزارش شود. پس زمان جشن گرفتن است. دامنه بررسی را از بالا گسترده و کانون را از پایین باریک کنید از سه ابزار زیر برای گسترده کردن بررسی‌ها و کوچک کردن کانون توجهتان استفاده کنید: در این مرحله طوفان مغزی روشی برای ایجاد ایده‌ها در مرحله تعریف، بررسی در خلال مرحله تجزیه و تحلیل، و راه‌حلهای امکان‌پذیر در مرحله بهبود است. اعضای گروه طوفان مغزی بر روی یک مشکل یا یک فرصت متمرکز می‌شوند و تعداد زیادی ایده ممکن از آن حاصل می‌شود. انتقاد و بحث در مورد عقیده‌ها صورت نمی‌گیرد؛ مسئله مهم باز کردن فکر در مورد موضوع است. هر ایده‌ای روی تخته یا جدول فلیپ ثبت می‌شود بنابراین دیگران می‌توانند از آن استفاده کنند. و بعد از طوفان مغزی، اعضای گروه نتایج را تجزیه و تحلیل و کاوش می‌کنند. نمودار علت و معلولی را برای شناسایی دلایل یا راه‌حل‌ها مورد استفاده قرار دهید: نمودار علت و معلولی، روشی نظام‌مند برای کاوش در ارتباطات علت و معلولی است. نمودار پارتو را برای کیفی کردن اثرات مسیبه‌ها بکار برید: عواملی را که با یکدیگر بیشترین تأثیر را می‌گذارند شناسایی کنید، در اینصورت می‌توانید بر مهمترین‌ها تمرکز نمایید. الگوها را کشف کنید در این مرحله می‌توان از ابزارهای گرافیکی که می‌توانند داده‌هایی که از الگوها استخراج شده‌اند را استفاده کرد. نمودار هیستوگرام نمودار میله‌ای عمودی است که توزیع نقاط را در گروهی از داده‌ها روی دو محور نشان می‌دهد. هیستوگرام بوسیله میانگین، نما و میانه گرایش به مرکز گروهی از داده‌ها را به ما نشان می‌دهد. معمولاً استاندارد این نمودار به صورت زنگوله‌ای شکل است ولی باید به این نکته توجه داشت که: همه توزیع‌ها نرمال نیستند. در حقیقت، اکثر فرایندهای کسب و کار توزیع نرمال را ایجاد نمی‌کنند. بعضی از نمودارها قرینه نیستند: یک طرف آنها بزرگتر از طرف دیگر است. ارتفاع بعضی از نمودارها کمتر از دیگر نمودارهاست. بعضی از نمودارها دو قله دارند. نشان دهنده آن باشد که داده‌ها نسبت به دو فرایند واکنش نشان می‌دهند. بنابراین شما باید برای درک هر کدام بین این دو تمایز قائل شوید نقشه فرایندها را طراحی کنید نقشه‌ریزی فرایند یک ابزار مهم و سازنده است که به درک همه اجزاء ورودی‌ها و خروجی‌ها کمک می‌کند. همچنین کمک می‌کند، فرایند را مستندسازی کنید پس می‌توانید آنرا بیشتر درک و کنترل کنید، تغییراتی را که ایجاد کرده‌اید حفظ نمایید و نوساناتی که در طول زمان بروز می‌کند را کاهش دهید. به سه قانون اساسی که برای نقشه‌ریزی فرایند مورد نیاز است، توجه داشته باشید: همه گامها، ورودیها و خروجی‌ها را فهرست کنید: با افرادی که از نزدیک با فرایند در ارتباط هستند مشورت کنید. فرایند را به اجزاء آن تقسیم کنید - نظیر: عملیات، نقاط تصمیم، تأثیرها، حرکتها، دست‌نگه‌داشتن‌ها، حلقه‌های دوباره‌کاری و کنترل یا بازرسی. همه فاکتورهایی که ارزش افزوده ایجاد می‌کنند یا نمی‌کنند را شناسایی کنید: کدام فعالیتها برای انتقال ورودیها به خروجی‌ها و دست‌یافتن به نیازمندیهای مشتریان اساسی هستند؟ کدام فعالیتها اساسی نیستند؟ برای هر گامی، دو سؤال کلیدی را عنوان کنید: چرا آنرا انجام می‌دهیم؟ چگونه بفهمیم که آنرا درست انجام می‌دهیم؟ بر روی کارکردها تمرکز کنید برای اطمینان از صحت اولویت بندی بهبود فرایند در مرحله اندازه‌گیری، جهت پیوند دادن داده‌ها با نیازمندیهای کیفی حیاتی (CTQ) مشتریان از ماتریکس XY استفاده می‌گردد. با استفاده از این ماتریکس شما قادرید تا ارتباط بین آنچه که در فرایند بکار می‌برید و آنچه که مشتریانان از آن استخراج می‌کنند، را درک و مطالعه نمایید. همچنین به گروه اجازه می‌دهد تا شکافها و مناطق بهبود را شناسایی کند. و به خاطر داشته باشید در استفاده از یک ماتریکس XY بر تفکر منظم تأکید کنید: ماتریکس XY جهت وسعت تمرکز اعضای گروه بر هر یک از متغیرها و ارتباطات میان آنها، بکار می‌رود. همکاری را ارتقاء دهید: ماتریکس XY موقعی بهترین نتیجه را می‌دهد که اعضای گروه دانش و

تجربیاتشان را جهت دسته بندی متغیرها روی هم بریزند. انتظار پاسخ را نداشته باشید: ماتریکس XY ابزار راهنماست. بنابراین پاسخ خاصی را ارائه نمی‌دهد. این ماتریکس به متغیرهای مورد نظر اشاره می‌کند که شما باید آنها را اندازه گیری نمایید تا بتوانید جوابها را بدست آورید. وضعیت آخر را تثبیت کنید همان‌طور که گفتیم اگر حدود کنترل برای فرایند (قابلیت فرایندها) در محدوده مشخصات (مواردی که موجب رضایت مشتری می‌شود) بوده یا با آنها در یک ردیف باشد، به نظر می‌رسد که فرایند بتواند به مشخصات دلخواه دست یابد. این قابلیت، توانایی فرایند برای دستیابی به نتایج اصلی را نشان می‌دهد. قابلیت فرایند به این سؤال جواب می‌دهد که فرایند شما چه چیزی را می‌تواند تحویل دهد؟ قابلیت فرایند به عنوان یک شاخص، محاسبه می‌شود. در اینجا به دو شاخص قابلیت Cp, Cpk که به طور عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ Cp مساوی است با پهنای فرایند (UCL-LCL) تقسیم بر ۶ برابر انحراف استاندارد (۶سیگما) در یک فرایند. البته اشکالی که Cp دارد این است که: مرکز توزیع یا میزان نوسان نسبت به هدغ را نشان نمی‌دهد. به همین علت از Cpk استفاده می‌کنیم؛ Cpk مساوی است با حر بالای مشخصات منهای میانگین تقسیم بر ۳ سیگما یا میانگین منهای حد پایین مشخصات تقسیم بر ۳ سیگما. جند دلیل حیاتی را شناسایی کنید برای اینکه بتوانیم چند متغیر را در نظر بگیریم نیاز داریم به اینکه: منبع نوسان را شناسایی کنید: منابع نوسان شامل سه خانواده هستند موقعیتی (نوسان در داخل محصول خاص - کنار قطعه‌ای)، جریحه‌ای (نوسان در میان محصولات، در یک طبقه یا در میان یک سری از فرایندها - درون قطعه‌ای) و زودگذر (نوسان در یک فرایند در طول زمان). از خانواده‌ها نمونه گیری نمایید: از یک یا چند نمونه گیری استفاده کنید. نظیر نمونه گیری تصادفی، سیستماتیک، زیر گروهی، خوشه‌ای یا لایه‌ای. از تجزیه و تحلیل گرافیکی استفاده کنید: نتایج را بصورت نمودار نشان دهید، از پلات چند متغیره، ستونی، رگرسیون یا اثرات اصلی استفاده کنید. فرضیه‌ها را چک کنید «آزمون فرضیه یک قطب نماست که مستقیماً شما را به سوی چند عامل حیاتی که بر فرایندها تأثیر را دارند راهنمایی می‌کند» هدف از آزمون فرضیه بررسی و تعیین صحت یک تئوری و دلایل گمان شده در مورد اثری خاص در فرایند است. در مورد آزمون فرضیه شما باید بتوانید: در مورد دلیل یا دلایل، فرضیه‌های تنظیم کنید: از نظر شما چه مفروضاتی در مورد ارتباط بین مشخصات کیفی حیاتی و ستاده‌ها، وجود دارد؟ فرایند و / یا داده‌ها را تجزیه و تحلیل نمایید: آزمون فرضیه از گامهای متوالی منطقی جهت محاسبه احتمال اینکه فاکتورهای شناسایی شده به عنوان عوامل حیاتی، بیشترین تأثیر را روی کیفیت مورد نظر ستاده‌ها داشته باشند، استفاده می‌کند. قبول کنید، تصحیح نمایید، رد کنید و یا حرکت نمایید: اگر فرضیه درست است، دلیل یا دلایل را به فهرست عوامل حیاتی اضافه کنید. اگر فرضیه نادرست است، آنرا تصحیح کنید و مجدداً آنالیز نمایید یا رد کنید و فرضیه دیگری را بیان نمایید. خطرات را بشناسید (به عنوان عامل اداره یک پروژه می‌توانید از FMEA جهت اصلاح همه حالت‌های شکستی که به هنگام راهنمایی گروه با آن مواجه می‌شوید، استفاده نمایید). FMEA پروسه منظمی است که شما را قادر می‌سازد، توقع بروز شکست را داشته باشید، آنها را تشخیص دهید و از بروز آنان جلوگیری نمایید. روشی است که ضمن حداقل کردن دلایل شکست، فرایند را قابل اعتمادتر می‌سازد. هر FMEA فرضیه تشکیل شده است تعریف فرایندهای مورد تجزیه و تحلیل: سطح و دامنه FMEA را تعیین کنید. فرایندها را نقشه‌ریزی و تحلیل نمایید. همه کار کردها و اهداف را تعریف کنید. ممیزی حالت‌های شکست و اثرات آنها: برای هر حالت شکست، سختی، احتمال اتفاق و تشخیص پذیری را نرخ گذاری کنید. با ضرب این سه نرخ عدد اولویت ریسک (RPN) را محاسبه نمایید. اصلاح و جبران: اثرات حالت شکست را اصلاح یا جبران نمایید. فرایندها را دوباره ارزیابی کنید. آنالیز هر مشکل اصلاح نشده و کنترل‌های ضروری و خاص را مستند کنید. همه مشکلات را اصلاح نمایید. ابزار مورد استفاده در این نقطه طراحی آزمایشهاست (DOE). DOE به عنوان یک آزمون چند متغیره شناخته شده، روشی برای تعیین اهمیت دو یا چند عامل مؤثر بر ستاده‌ها در فرایند است که این عمل بوسیله آزمایش با عوامل همزمان زیادی (بجای فقط یک عامل و در یک زمان) انجام می‌گیرد. «برای انجام DOE باید برنامه کاری مناسبی طراحی شود - اگر DOE را بطور کامل اجرا کنید و سعی ننمایید که

بخشهایی از آنرا حذف کنید، در زمان و منابع صرفه‌جویی خواهد شد» در DOE باید متغیرها را بشناسیم و سطح را تنظیم کنیم و همچنین یک برنامه برای آزمایش تنظیم و نتایج آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم. برای کنترل برنامه‌ریزی کنید در مرحله کنترل، ابزار نهایی، کنترل برنامه، اندازه‌گیری تفصیلی و راهنمایی جهت حفظ تغییرات مثبتی است که گروه پروژه ایجاد نموده‌اند. «یک برنامه کنترل به شما اطمینان می‌دهد که اطلاعات مورد نیاز جهت جلوگیری از داشتن عملکردی پایین‌تر از استانداردهای عملکرد بهینه را در اختیار دارید.» همچنین در استفاده از برنامه‌های کنترل عبارتند از: مطمئن شوید که فرایند تحت کنترل است: کلیه نوسانات باید تصادفی باشند. هیچ یک از نقاط داده نمی‌توانند خارج از حدود کنترل باشند. نباید هفت نقطه متوالی صعودی یا نزولی از داده‌ها وجود داشته باشند. هفت نقطه داده نباید گرایش به بالا یا پایین میانگین داشته باشد. سیستم را توضیح دهید: تغییرات در مشخصات، روشهای کنترل و اندازه‌گیری مشخصات را شناسایی کرده، به هم ربط دهید. برای اداره کردن هدف، راهنمایی فراهم کنید: آنچه را که جهت جلوگیری از عیوب انجام شده، اینکه عیوب چگونه بروز می‌کنند و اگر اتفاق افتاد چه باید کرد، مستند کنید. سود خود را حفظ کنید «گواه کارکرد شش سیگما اثرات مالی در انتهای خط می‌باشد. حفظ شش سیگما نیازمند تعهد و رهبری است.» سه نکته کلیدی برای حفظ شش سیگما عبارتند از: تسهیم کنید و ارتباط برقرار کنید: «درسهای آموخته شده» از هر پروژه را در سازمان گسترش دهید. همه افراد حاضر را در برنامه ابتکاری شش سیگما نگهدارید. یک گروه قوی بسازید: آموزش مستمر کمر بند فوق مشکی‌ها، کمر بند مشکی‌ها و کمر بند سبزها را بطور رسمی و غیررسمی حمایت کنید. همکاری کنندگان در شش سیگما را پاداش دهید. مدیران ارشد را متعهد و ملزم نگهدارید: آنها باید برنامه ابتکاری شش سیگما و بازخوانی قاعده‌مند آن را، حمایت و پشتیبانی کنند. «سفر شش سیگما یک سفر تمام وقت است که هرگز پایانی ندارد و به بلندی خواسته شما برای رسیدن به قله کیفیت و رشد است. والاترین نقش شما به عنوان مدیر در فرایند، رسیدن به بالاترین کیفیت و کمترین هزینه تولید کالا و خدمات می‌باشد.»

مدیریت شگفت انگیز در داستان گانگ هو

نویسندگان: کنت بلانچارد - شلدون بالز

تلخیص: زهرا علی اکبری - این را باید از آنجایی می‌فهمیدم که آقای موریس به من گفت قرار است که مدیر کل کارخانه ی شماره دو شوم. هیچ تجربه ای در این زمینه نداشتم اما شور و شوق بسیاری داشتم. و فکر میکردم که این یک پاداش است که آقای موریس به من داده است. اما روز بعد که سر شار از شادی وارد کارخانه شدم در آخر وقت متوجه این شدم که فریب خوردم. شناسنامه کتاب: عنوان: گانگ هو: مدیریت شگفت انگیز نویسنده: علی ابو طالیمحل نشر: تهرانناشر: نسل نو اندیش تاریخ نشر: ۱۳۸۲ صفحه شمار: ۱۸۰ص. عنوان اصلی: گانگ هو چاپ چهارم و پنجم ۱۳۸۴ این را باید از آنجایی می‌فهمیدم که آقای موریس به من گفت قرار است که مدیر کل کارخانه ی شماره دو شوم. هیچ تجربه ای در این زمینه نداشتم اما شور و شوق بسیاری داشتم. و فکر میکردم که این یک پاداش است که آقای موریس به من داده است. اما روز بعد که سر شار از شادی وارد کارخانه شدم در آخر وقت متوجه این شدم که فریب خوردم. کارخانه تا شش ماه نهایتاً تا یکسال دیگر داشت تعطیل می شد و از هم می پاشید و من هم با او نابود می شدم یک بلاگردان کامل برای کارخانه شماره دو والتون بودم. بعد از این که با مدیران و سرپرستان ملاقات کردم تنها نقطه روشنی که یافتم این بود که فقط ۱۵۰ نفری که در قسمت پرداخت نهایی مشغول بودند فعال و کار آمده‌ستند. و هیچ کدام از ۳۲ کارخانه ی دیگر این شرکت از این مزیت برخوردار نبودند. فقط ده درصد نیروی انسانی این کارخانه کار آمد و خوب بودند. خوب که نه عالی، جواهر بودند اما وقتی با سرپرست قسمت نهایی ملاقات کردم گفت: وضع این قسمت هم مثل سایر قسمت ها است وضع چندان خوبی ندارد. و به من پیشنهاد کرد که هر چه زودتر خودم را از سرپرستی آنجا خلاص کنم. من خیلی

کنجکاو شدم که بدانم چرا چنین چیزی از من می‌خواهد. در پاسخ با تنفر شدیدی به من گفت اندی لانگ... او آدم ناموجهی است او سرخ پوست است... درست است آدم شجاع و سرزنده ای است شک ندارم مدرک کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی هم دارد اما آدم مشکل سازی است یک درد سر واقعی است. دو دل مونده بودم!!! که آیا راست می گوید مدیر قسمت پرداخت نهایی!!! آیا واقعا اندی همون طوری که او میگفت بود یا...دیگه وقت اداری تمام شده بود تصمیم گرفتم همون اطراف کارخانه قدم بزنم. ناگهان متوجه مردی شدم که تلوتلو ناراحت و غمگین طوری که دستانش را تا ته جیب هایش فرو برده بود روی نیمکتی که آنجا بود نشست جلورفتم و از او اجازه خواستم که آنجا بنشینم او به من گفت راحت باشید بنشینید ولی من امروز هم صحبت خوبی نیستم. از روی ادب تا همدلی از او پرسیدم چه شده آیا برایتان اتفاقی افتاده است؟ گفت: جز اینکه قرار است اخراج شوم مشکلی ندارم. با تعجب از او پرسیدم چرا؟؟؟ در جواب به من گفت رئیس گفته قرار است که مدیر کل کارخانه عوض شود و کسی که می آید خانوم است و این خانوم فوق العاده بد رفتار است و بیشتر کارکنان را اخراج میکند و یکی از آن اخراجی ها هم منم. ولی می دانم خودش می خواهد که من را اخراج کند جرات نمیکند اینجوری دارد مقدمه چینی میکنند من از ظاهر او پی بردم که این مرد همان آقای اندی هست! همان سرخ پوستی که مدیر سرپرست قسمت نهایی می گفت: بعد از اندکی مطمئن شدم که واقعا اون همان آقای اندی هست و در نهایت صحبت ها، خلاصه اون هم من را شناخت و فهمید اون جوری که در مورد من فکر کرده بود و شنیده بود کاملا اشتباه کرده است. بعد من از او خواستم که چطوری و با چه روشی تونسته قسمت پرداخت نهایی را که مثل ساعت توی اون کارخانه ی در حال تعطیل شدن است کار میکنه!!! سر پا نگه دارد در پاسخ به من گفت راز من گانگ هو است. ما، در بخش پرداخت نهایی همه گانگ هو هستیم. از او پرسیدم گانگ هو آیا منظور ت پر شور شوق، علاقه مند است! گفت درست فهمیدی ما همه گانگ هو هستیم پر شور و شوق، علاقه مند. این روش را من از پدر بزرگم آموختم او قبل از مردنش این شیوه را به من آموخت و از من خواست که حتما این شیوه را عملی کنم اکنون از آن زمان تا الان ده سال میگذرد و پنج سال است که من روی قسمت پرداخت نهایی کار کرده ام تا این شده است. بعد از شنیدن حرفهای آقای اندی خیلی خوشحال شدم و به او گفتم: پس به کمک هم میتوانیم این شیوه را پیاده کنیم. اندی گفت: آره میشه ولی زمان ما خیلی کمه! بهش گفتم: درسته زمان ما خیلی کمه ولی شما این روش را یکبار انجام داده اید و در انجام آن موفق بودید پس برای بار دوم سریع تر می توانید این روش یا شیوه را پیاده کنید. اندی به فکر فرو رفت طوری که حس کردم حضور من را هم در آنجا احساس نمی کند. بعد از اندکی ناگهان گفت: سه سال نهایتا سه سال!!! ولی خب در این یکسالی که زمان داریم با تغییراتی که انجام بدهیم می توانیم از تعطیل شدن کارخانه جلوگیری کنیم. خلاصه پایان صحبت هایمان به این ختم شد که از فردا شیوه پدر بزرگش را آموزش بدهد. خیلی خوشحال از روی صندلی بلند شد خداحافظی کرد و رفت. و قرارمان روز بعد، بعد از وقت اداری شد. روز بعد فرا رسید بعد از ساعت کاری رفتم سر قرار اندی هم آمد. به او گفتم: خب حالا باید از کجا شروع کنیم! او گفت: در ابتدا با روحیه ی سنجابها شروع میکنیم، بعد شیوه بیدسترها و در نهایت هم با رهاورد غازها انشا... که پیروز میشویم اگر هم که نشدیم سرهایمان را بالا- میگیریم به خاطر اینکه تمام تلاشمان را کرده ایم. ۱- روحیه ی سنجابها: طبق قرار بعد از ساعت کاری با اندی به خارج شهر رفتیم. چند مایلی که رفتیم به جنگل صنوبر رسیدیم. وارد جنگل که شدیم بعد از چند قدمی که رفتیم به کلبه ی زیبایی رسیدیم آن کلبه ی آقای اندی بود. آقای اندی با نوشیدنی خنکی از من پذیرایی کرد و گفت: خب، الان در این اطراف چند تا سنجاب میبینی خوب به آنها نگاه کن تا من یک چرت بزنم. من با تعجب به او گفتم: فکر میکردم در مورد روحیه ی سنجابها میخواهی بامن حرف بزنی. اندی در پاسخ گفت: روحیه ی سنجاب ها را باید خودت کشف کنی. پس خوب به رفتار آنها توجه کن حسابی تمرکز کن. و بعد خودش گرفت خوابید. من هم ناچار قبول کردم. دیدم اندی یک خوراکدان چوبی درست کرده بود و درون آن را پر از تخمه های آفتاب گردان کرده بود. و بعد تعدادی سنجاب را دیدم که دوان دوان از پشت درختها آمدند و خودشان را

به خوراکدان تخمه رساندن و دهانشان را پر از تخمه کردن و دوباره سریع برگشتند به لانه هایشان. دوباره هم همین عمل را تکرار کردن. دقیق تر که نگاه کردم و زمان گرفتم دریافتم که در یک ساعت هر سنجاب شانزده بار یک دور سه دقیقه ای و پنجاه ثانیه ای میزند تا به خوراک دان برسد و دهانش را پر میکند و بر می گردد. که متوجه صدایی شدم! صدای اندی بود، او گفت: خب خانم پگی چه چیزی متوجه شدی!! خیلی بی مقدمه و واضح گفتم: آگه کار مند های کارخانه هم مثل این سنجابها فعالیت کنند، کارخانه هیچ وقت ور شکست نمیشود و نخواهد شد. اندی گفت: درست فهمیدی موافقم... به او گفتم: حالا با این روحیه سنجابها چطور می توانیم به کارخانه رونق ببخشیم...؟ گفتم: باید بدانی چرا آنقدر آنها سخت کار می کنند! پاسخ این سوال را که پیدا کنی روحیه ی آنها را کشف کردی؟ گفتم: کوشش میکنند چون انگیزه دارند. خوب عالی است انگیزه شان از چیست؟ هدف دارند. در راستای هدفشان که غذا ذخیره کنند فعالیت میکنند. و هر دو با هم گفتیم: آنها انگیزه دارند زیرا، اگر غذا ذخیره نکنند زمستان بدون غذا می ماند و از بین میروند. اندی گفت کار آنها و رای مهم است. کار آنها ارزنده است. با تعجب از او پرسیدم چگونه ممکن است کاری مهم تر از مهم باشد!!! اندی خندید و گفت: کار آنها مهمتر از مهم نیست ارزنده فقط قلمروی گسترده تری را در بر میگیرد که در این زمینه سه درس را باید آموخت.

۱- باید کار را مهم دانست. ۲- کار باید به سوی هدف خوب توجیه شده و مشترک برود. ۳- ارزش ها باید طرح ها، تصمیم ها و عملیات و اجرا را هدایت کنند. وقتی این سه نکته را با هم در نظر داشته باشی کار ارزنده ای کرده ای. کوتاه بگویم، این یعنی روحیه سنجابها. اگر میخواهی افراد علاقه مند شوند و با روحیه ی سنجابها کار کنند پیش از هر چیز باید بفهمند چرا به آنها نیاز است؟ چرا از کار و فعالیت شان دنیای بهتری ساخته میشود؟ وقتی انسانها این نکته را درک کنند کارشان کار درستی میشود و آدم ها با انجام کار درست و متناسب به شوق می آیند. اصلاً به من بگو بی معنا ترین کاری که تا الان انجام داده ای چه بوده است؟ گفتم: شستن ظرفهای کثیف دانشکده... تو سخت در اشتباهی کار به این مهمی را بی معنا می دانی همان ظرفها اگر تمیز شسته نمی شدند ظرفهایی پر باکتری بودند و این ظرفهای پر باکتری همه ی دانشجویان یک کلاس را میتوانست از بین ببرد. تو باید به همه چیز با ذهنی باز بنگری، این کار است که آدم ها را به شوق می آورد گانگ هو میکند. تو نمی توانی کار ارزنده ای بکنی مگر اینکه همه افراد در جهت یک هدف کاملاً توجیه شده و مشترک کار کنند. باید از رسیدن به هدف و شیوه ی رسیدن به آن احساس غرور کنی. در زمان اندکی به فکر فرو رفتی و در ذهنم تصور کردم اگر اینهمه کارمند، کارگر بی کار شوند... وای نه!!! و با قدرت گفتم من میتوانم اگر هم نتوانستم سرم را بالا بگیرم که حداقل تلاشم را کرده ام. و روز بعد برای نجات کارخانه شروع کردم به عملی کردن روحیه ی سنجابها توی کارخانه برای نجات کارخانه از تعطیل شدن. اندی گفت: در روحیه ی سنجاب ها باید واقعیت را به کارکنان بگویی. گفتن واقعیت یک چیز است گفتن کل واقعیت چیز دیگر است برای جلب کارکنان کارهای زیادی باید انجام دهی اما من دو تا از مهم ترین آنها را به تو یاد میدهم. روحیه سنجابها روندش کند بود و دو هفته طول کشید تا تغییراتی احساس کردم اما شیوه ی بیدسترها و رهاورد غازها باید چیزهای پر قدرتی باشند تا بتواند کارخانه را تا بعد از پایان سال کریسمس سر پا نگه دارد. و اما شیوه ی بیدسترها را با اولین ریزش باران سنگین آموزش خواهم داد. روز بعد منتظر بارانی که بودم بارید شش ساعت هم بارید و بعد خیلی خوشحال به سراغ اندی رفتم که دیگر وقت آموزش بیدسترها رسید... بعد با اندی دوباره به همان جنگل رفتیم اما این دفعه به سراغ برکه رفتیم. برکه پر از آب بود طوری که برکه منهدم شده بود بعد به بالای درخت رفتیم تا برکه را بهتر و از همه جهات ببینیم. اندی گفت بیدسترها معمولاً شبها برای تعمیر سدشون بیرون می آیند اما این شکستگی به قدری بزرگ است که مجبورن برای تعمیر سد در روز روشن هم به باز سازی پردازند. آنجا مامن و خانه ی آنهاست... از او پرسیدم آیا آن کومه ی درست شده از تخته پاره ها منظورت است. بله ورودی آن زیر آب است و کف آن بالای سطح آب است. اما آب از در ورودی آن محافظت میکند. حتی اگر از بیرون شروع خراب کردن آن کنیم بیدسترها میتوانند از زیر آب بیرون روند و فرار کنند و برایشان حیاتی است که مواظب سطح آب باشند.

بعد از اندکی پوست قهوه ای و براق سر حیوان از زیر آب بیرون آمد آن یک بیدستر بود شروع به حرکت کرد و دم خروس ماندش را روی آب حرکت داد و کج و راست کرد سه تا سر دیگر هم از آب بیرون آمدن با سر صدای بسیار درخت ها را میبردند و سپس بریده ها را از میان آب به سمت مکانی که باید تعمیر شود می کشیدند همه ی آنها به این کار مشغول بودند اندی به من گفت بگو بینم حال به نظر تو کدام یک از اینها رئیس است! گفتم به نظر من هیچ کدام رئیس نیستند. خب اگر کسی در بین اینها رئیس نیست پس چه کسی به اینها می گوید: چه کاری انجام دهند و چگونه انجام دهند! به خودم جرات دادم و گفتم به نظر من خودشان به خودشان می گویند: یعنی اینکه هر کس رئیس خودش است. درست فهمیدی!!! تو باید همین شیوه را در کارخانه شماره دو والتون پیاده کنی نباید کسی رئیس باشد وظیفه تو این است که بگذاری بعضی از کارکنان که واقعا کار انجام میدهند کار کنند. وظیفه تو به عنوان رهبر این است که بدانی کارخانه به کدام سو می رود تو با تعیین هدف ها و ارزش های کلیدی میدان بازی و قوانین آن را تعیین میکنی که چه کسی در چه موقعیتی بازی کند آنگاه باید از میدان خارج شوی و بگذاری بازی کنان توپ را به حرکت در آورند. هدف ها و ارزش ها چارچوب زمین هستند بازیکنان باید بدانند با رعایت قوانین مجازند در چارچوب به هر جا که میخواهند بروند و باید بدانند توپ در زمین در حال بازی است. اگر میخواهی افراد مسئولیت ها را بپذیرند باید برای انجام وظایف خود آزاد باشند و آزادی از درک دقیق اینکه قلمروی تو چیست؟ و از چه ناشی می شود؟ رمز واقعی مدیریت موفق رفتار طبیعی افراد است و اینکه بدانی چگونه سازمان را برای بهره بردن از آن رفتار های طبیعی سازگار کنی ممکن است طبیعی به نظر برسد اما به نظر من کار سختی است. کار کردن با روش بیدسترها: همه مراقب اند که به هدف برسند کار درست با روش درست انجام می شود. اندی افزود به خاطر داشته باش افرادی که صادقانه کار انجام می دهند در سازمانهایی کار می کنند که برای ارزش های انسانی آنان احترام قائل است افکار نیازها احساس ها و رویاها و آرزوهایشان محترم شمرده می شود شنیده می شود و در موردشان کار انجام می شود. شیوه ی بیدسترها شامل ارتباط دو سویه ی فرد و سازمان است. سوی اول تلاش برای رسیدن به هدفسوی دوم سازمانی است که به افراد اجازه میدهد و تشویق شان می کند کار را انجام دهند چنین روندی به این معناست که افکار احساسات نیازها و خواسته هایشان محترم شمرده شود و به آنها عمل شود. به این نتیجه رسیدیم که واقعا یک مدیریت طلایی است. شیوه بیدسترها در حقیقت سه سویه است سوی دیگر آن این است که بیدسترها کاری را انجام میدهند که از عهده ی آن بر می آیند. آنها با گل و تیکه های چوب آبگیر را تعمیر می کنند اما اگر بخواهند با سیمان و گچ این کار را بکنند خب غیر ممکن است پس آنها کاری را می کنند که از عهده شان برآید. حال تو به کارخانه نگاه کن کاری که باید ده ساعته انجام شود در هشت ساعت از ما می خواهند که انجام دهیم. واین را بدان که وقتی کاری را از کسی میخواهی که تا الان آن را انجام نداده است شور و شوق گانگ هو را از بین برده ای. تنها کاری که باید می کردیم این بود که در مدت ۱۴ هفته این شیوه بیدسترها را در کارخانه پیاده میکردیم از اندی پرسیدم آیا شیوه رهاورد غازها به کارمان سرعت میدهد او با تاکید گفت البته که میدهد. هفته آینده شروع خواهیم کرد. روز بعد که وارد کارخانه شدم جلسه ای با مدیران همه ی بخش ها گذاشتم و به آنها گفتم شیوه ی آسانی میخواهم به شما آموزش دهم برای رسیدن به اهداف مان همه ساکت بودند و اینکه من حرف میزدم راحت و آسوده بودم. گفتم این شیوه به این ترتیب است که شما خودتان تشخیص دهید که چه کاری خوب است و چه کاری باید انجام شود و شما هر کدام به توانایی های خودتان بیشتر آگاهی دارید تا این که من برایتان بگویم اگر من به شما دستور دهم این ناآگاهی من را می رساند. اعضای گروه تان را درگیر کار کنید. وبعد توضیحات کامل را دادم و در نهایت بحث مدیران قبول کردند که نهایت همکاری را باما بکنند. ودر نهایت زمان آموزش رهاورد غازها رسید اندی گفت فردا برای رهاورد غازها شروع می کنیم. فردای آن راس ساعت ۷ از والتون خارج شدیم. اندی گفت: مقصد ما مرداب هاچستون است که در فاصله ی ۵۳ مایلی شهر است بعد از یک ساعت به تابلویی رسیدیم که نوشته بود منطقه ی محافظت شده ی مرداب های هاچستون درست یک مایل

بعد که رفتیم اندی به دسته ای از غازها که به شکل عدد هفت به پرواز در آمده بودند اشاره کرد تا به حاشیه مرداب برسیم بعد قایق را به آب انداخت و هر دو سوار قایق شدیم و به قسمت منطقه ی آبهای بازپهنه های متعدد آب وارد شدیم و بعد اندی شروع به نهادن دام های غاز کرد .وبعد اندی ساکت شد و گفت حال به دقت تماشا کن تا رهاورد غازها را کشف کنی .وقتی که محو تماشای غازها بودم ناخداگاه تکان خوردم و آنها را ترساندم مانند برق به پرواز در آمدند و دور شدند . همچنان که اوج می گرفتند شروع به قاق قاق کردند به اندی گفتم چه سرو صدایی راه انداختند !!ندی:بله سر و صدای شان بلند است آنا پیام مهمی برای تو دارند .چرا آنها قاق قاق می کنند؟ قاق قاق آنها حامل رساندن پیامی هست ؟سنجابها بر سر دنیا و گذراندن زندگی پیچ پیچ می کردند. بیدسترها دم تکان می دادند تا هموعشان را از خطر آگاه کنند اما غازها در زمان ورود و در زمان پرواز قاق قاق می کردند این به آن معنا نیست که سر و صدای آنها اخطار نبود آنها بدون شک با هم حرف می زدند و یکدیگر را تشویق می کردند .این خیلی عالی است . اگر شیوه ی سنجاب ها و بیدسترها جرقه بود با رهاورد غاز ها انگار که روی جرقه بنزین بریزی !!!روز بعد به کارخانه رفتم با شور و شوق فراوان وارد کارخانه شدم و تمام کارکنان را تشویق می کردم و رهاورد غاز ها را طی یک جلسه به طور کامل برای شان توضیح دادم .اگر میخواهید آدمی سرشار از شور و شوق باشید فقط تصمیم بگیریید که شور و شوق داشته باشید ،باشوق زندگی کنید اگر قصد دارید سازمانی را از رکود خارج کنید و به شور و شوق برسانید بهتر است اطمینان حاصل کنید که کارگزاران شما که قرار است این تغییر را ایجاد کنند زندگی سرشار از شور و نشاط را میگذرانند . در نهایت من و اندی توانستیم با تلاش و پشتکار و ایجاد شوق بین کارمندان کارخانه را سر پا نگه داریم. آقای موریس که برای شکست خوردن ما و اینکه کارخانه تعطیل بشود لحظه شماری میکرد شکست خورد و ما موفق شدیم . و سه سال طول کشید تا به سطحی رسیدیم که مد نظراندی بود . خیلی خوشحال بودم که آقای موریس را شکست دادم و خوشحال تر از اینکه کارخانه را نجات دادیم. گانگ هو دوست من !!!

بررسی مفهوم سقف شیشه ای در سازمانها

بررسی مفهوم سقف شیشه ای در سازمان ها حسین دامغانیان - امین نوروززاده ثانی چکیده: شاید یکی از مهمترین معیارها برای درجه توسعه یافتگی یک کشور ، میزان اهمیت و اعتباری است که زنان در آن کشور دارا هستند. هر چه حضور فعال زنان در اداره امور اجتماع بیشتر باشد، کشور توسعه یافته تر است. بدیهی است منظور از حضور، حضور واقعی و مؤثر است و نه حضور صوری و سمبولیک. متأسفانه در کشور ما فرصتهای سیاسی و اجتماعی سمبولیک در اختیار زنان گذاشته می شود که از استحکام لازم برخوردار نیستند. تا زمانی که زنان توانایی پیشرفت، از طریق ارتقای توانمندیهای خود را به دست نیاورد، حقوق آنها در معرض تعرض بوده و همواره موقعیت اجتماعی آنان در خطر خواهد بود. با این وجود هدف از این مقاله تعریف سقف شیشه ای و تشریح عوامل ایجاد کننده سقف شیشه ای در سازمان ها و در نهایت ارائه راهکارهایی جهت از بین بردن سقف شیشه ای می باشد.واژگان کلیدی: سقف شیشه ای، موانع نامرئی، دیوار شیشه ای، زنانمقدمهامروزه واقعیتها نشان میدهند که همواره نقش زنان در توسعه ی جوامع نادیده گرفته شده و جامعه ی انسانی به این علت لطماتی جبران ناپذیر را متحمل شده است. وضعیت موجود ناشی از نابرابریهای جنسیتی باعث شده است بسیاری از کشورها در تلاش برای رفع این نابرابریها اقداماتی گوناگون انجام دهند. برخی از این جوامع به موفقیت هایی چشمگیر دست یافته اند، چنانکه بیش از ۴۰ درصد مناسب تصمیم گیری در کشورهای شمال اروپا همچون نروژ، دانمارک و فنلاند در اختیار زنان قرار گرفته و در کشور آمریکا نسبت زنان در مشاغل ۱۹۷۰ حدود ۲۵۰ درصد رشد داشته است. با این حال اکثر کشورهای در حال توسعه از جمله کشور ایران طی سالهای ۱۹۹۰ در این مهم موفق نبوده اند.متأسفانه آخرین آمارهای اعلام شده از سوی مرکز آمار ایران نشان میدهد که تفاوتی فاحش بین نرخ مشارکت اقتصادی مردان و زنان در

ایران وجود دارد چنان که این نرخ برای مردان ۹/۷۲ درصد و برای زنان ۵/۱۸ درصد است. در عرصه های مدیریتی و تصمیم گیری نیز وضعیتی نامناسب تر را شاهد هستیم به طوری که تنها حدود ۲/۵ درصد از مدیران کشور زن هستند و هرچه به سوی سطوح بالای مدیریتی می رویم این میزان کاهش می یابد و به ۴/۱ درصد در سطوح مدیرکل و معاون دستگاه می رسد. بسیاری معتقدند که جو حاکم بر سازمان ها و اعتقاد نداشتن مدیران و کارکنان مرد و حتی زنان شاغل به توانایی های مدیریتی زنان باعث ایجاد شرایط موجود شده است. این باورهای عمومی در حالی در سطح جامعه وجود دارد که شاهد افزایش نسبی زنان تحصیل کرده ی دانشگاهی در کشور هستیم (مرکز آمار ایران، ۱۳۸۵). پیشینه تحقیق محققان از زوایای مختلفی این پدیده بررسی کرده اند ؟: بررسی موانع ارتقاء زنان در بخش بانکداری لبنان نشان داد که و شیوه های سازمانی بیشترین تاثیر در عدم ارتقاء زنان داشته است. (jamali&dauk ۲۰۰۵) ؟ بررسی موانع ارتقای زنان در سطوح مدیریتی دانشگاهها نشان داد که هرچند عوامل فردی در عدم ارتقای زنان موثر بوده است اما عوامل فرهنگی و محیطی بیشترین تاثیر در این امر داشته اند (فاطمی صدر ۱۳۸۰) موانع نامرئی موجود در راه پیشرفت سازمانی ؟ موانع عمودی (دیوار شیشه ای ؟) موانع افقی (سقف شیشه ای) تعریف سقف شیشه ای پدیده « عدم توفیق زنان در دستیابی به سطوح عالی مدیریت » را در اصطلاح « سقف شیشه ای » می گویند. این اصطلاح اولین بار در سال ۱۹۸۶، به وسیله مجله وال استریت جورنال به کار رفته و همچنین موریسون و همکارانش از اولین کسانی هستند که در سال ۱۹۸۷ از این اصطلاح استفاده کردند. این اصطلاح در سال ۱۹۹۰ برای اشاره به تعداد اندک زنان و اقلیتها در اداره سازمانهای بخش دولتی و خصوصی به کار رفت. گاهی نیز برای اشاره به شکاف عمیق دستمزد در سطوح بالای توزیع درآمدها به کار رفته است. به این معنا که کارکنان زن در گروههای بالای درآمدی، در مقایسه با همردیفان مرد خود دریافتی کمتری دارند. سقف شیشه ای بیان می کند که زنان و اقلیتها در دستیابی به سطوح بالاس سلسله مراتب شکست می خورند. آنها به پستهای عالی در سازمان نزدیک می شوند، اما بندرت آن را به چنگ می آورند. این سرخوردگی باعث می شود که تصور کنند یک سقف شیشه ای وجود دارد ، یعنی موانعی تبعیض آمیز، در راه تلاش خود برای دستیابی به سطوح عالی مدیریتی در سازمانها، مشاهده می کنند (میرغفوری، ۱۳۸۵). سقف شیشه ای نوعی نابرابری است. کوتر و همکاران ضابطه هایی برای شناسایی نابرابری ارائه دادند (اسفیدانی، ۱۳۸۰) ؟ بوسیله سائرویزگی های مرتبط با شغل توضیح داده نشده است ؟. که در سطوح بالاتر درآمدی بیشتر از سطوح پایین در آمدی بروز میکند ؟. شانس پیشرفت به سطوح بالاتر است ؟. در طول یک کار راهه بوجود می آید. در واقع برپایه پژوهش ها ، زنان پس از ورود به سازمان ها همگام با مردان شروع به رشد و بالندگی می کنند و سطوح گوناگون سازمان را پشت سر می گذارند اما هرچه زنان به سطوح بالاتر سازمانی می رسند، سرعت رشد و ارتقای آن ها کاهش می یابد تا جایی که عامل های نادیدنی را سقف شیشه ای می نامند. این اصطلاح ، به روشنی ، جایی را در سازمان نشان می دهد که هیچ دلیل روشنی نیست که زنان نتوانند به آن جا دست یابند ولی ، در واقعیت، دست یابی زنان به آن جا ممکن نیست. زنان شایسته و توانمند ، با نگاه کردن به سطوح بالای سازمان از میان این سقف شیشه ای جایگاه هایی را می بینند که شایستگی رسیدن به آن ها را دارند، ولی به خاطر سدهای نادیدنی، توانایی شکستن این سقف شیشه ای را ندارند. (میرغفوری، ۱۳۸۵). شکل: سقف شیشه ای در سازمان ها عامل های پدید آورنده سقف شیشه ای: ۱. کلیشه های یکی از مهمترین موانع زنان، کلیشه های جنسی است. کلیشه نوعی تفکر است که همه زنان را یکسان فرض کرده و بین آنها تفاوتی قائل نمی شود. به علت رواج کلیشه های جنسی، افراد به طور عموم معتقدند که مردان و زنان از بسیاری جهتها؛ مانند خصیصه های شخصیتی، ویژگیهای جنسی (حداقل تا حدی) در جهان یکسان است، کلیشه های جنسی و فرضهای به دست آمده از آنها بر سایر انواع طبقه بندی و ویژگیها تقدم پیدا می کند (سیدجوادی، ۱۳۸۶) نمونه ای از این فرضیه های کلیشه ای منفی عبارتند از: زنان تمایل دارند تا وظایف خانوادگی را مقدم بر ملاحظات کاری قرار دهند. آنها باید از فرزندان خود مراقبت کنند، بنابراین، زمان و اشتیاق به کار خود را از دست می دهند. زنان برای درآمد اضافی کار می کنند،

به همین دلیل شور و شوق لازم را برای موفقیت در کسب و کار ندارند. زنان به جای اینکه بازخورد منفی را حرفه ای تلقی کنند، از آن برداشت شخصی می کنند. زنان برای پستهای عالی مدیریتی مناسب نیستند؛ زیرا بیش از حد احساسی و فاقد پرخاشگری اند. هر چند ممکن است این فرضیه ها در مورد زنان شاغل زیادی درست باشد، اما جای تردید وجود دارد به طور دقیق زنانی را توصیف کند که تصمیم دارند حرفه مدیریت را دنبال کنند. (سیدجوادین، ۱۳۸۶). ۲. شبکه های ارتباطی زنان در مقایسه با مردان تعاملات کمتری با افراد قدرتمند سازمان داشته و به مرکزیت شبکه های قدرتمند، نزدیک هستند و از آنجا که دسترسی به شبکه های قدرتمند، رابطه مثبتی با ارتقای سازمانی دارد؛ فقدان فرصت دسترسی به چنین شبکه هایی منجر به سقف شیشه ای برای زنان می شود، به عبارتی زنان به طور عمده منزوی بوده و از شبکه های ارتباطی غیر رسمی محروم هستند (سیدجوادین، ۱۳۸۶). ۳. ارزشگذاری به کار زنان سازمانها از همه مدیران چه زن و چه مرد انتظار دارند تا عملکردشان عالی بود اما عملکرد زنان از اهمیت خاصی برخوردار است. کار کردن در حد و اندازه ای بیش از حد انتظار مردان، راهبردی بوده که مدیران موفق آن را به کار برده اند و اکثر این زنان آن را راهبردی اساسی یا نسبتاً مهم دانسته اند. آنها مجبور بوده اند همیشه توانایی خود را ثابت کنند و برای این کار کوشیده اند تا بر انواع انگاره های منفی موجود در محیط کار که اغلب مردانه بوده، غلبه کنند. زیرا مردان کمتر به آنها اعتماد داشته اند و در نتیجه مجبور به اثبات توانایی و لیاقت خود بوده اند (زمانی و امینی، ۱۳۷۹). به نظر می رسد به مشارکتهای آنها ارزش گذاشته نمی شد و جدی گرفته نمی شدند (سیدجوادین، ۱۳۸۶). ۴. تضاد کار- خانوادهانعطاف پذیری در کار یکی از عواملی است که زنان به آن نیازمندند تا بتوانند میان مسؤولیت های کاری و خانوادگی خود تناسب ایجاد کنند. زنانی که مسؤولیت مراقبت از کودکان را برعهده دارند، اغلب انعطاف پذیری لازم را برای کار در بعدازظهر و خارج از ساعت های اداری ندارند. بنابراین از بسیاری الزامات غیررسمی محروم می مانند. حتی اگر این امکان را هم داشته باشند، تصور نمی رود بتوانند اضافه کاری داشته باشند و در این صورت از انتصاب به مقامات بالاتر و ارتقا کنار گذاشته می شوند. در تحقیقی که متیس انجام داده است تقریباً نیمی از زنانی که کار خود را رها کرده و فعالیت مستقل ایجاد کرده بودند؛ در جستجوی انعطاف پذیری بیشتری بوده اند (سیدجوادین، ۱۳۸۶). ۵. سبک مدیریتی حدود ۹۶ درصد از مدیران زن، به کارگیری روش مدیریت خاصی را که مطلوب مدیران مرد باشد به عنوان عامل پیشرفت کاری ذکر کرده اند. آنها مجبور هستند فرهنگ و محیطی مردانه را بپذیرند و با پدیده ای سر و کار داشتند که اغلب به عنوان الگوی مدیریت مردانه مطرح می شود. آنها اذعان داشته اند که الگوهای موجود مدیریت، سرشار از خصوصیات و روشهای مردانه است. این الگوها زنان را بر سر دو راهی قرار می دهد اگر روشهای زنانه مدیریت را به کار بگیرند، ممکن است به آنها به چشم مدیر موفق نگاه نکنند و اگر روشهای مردانه را بپذیرند، ممکن است از آنها انتقاد شود که مگر زن نیستند (سیدجوادین، ۱۳۸۶). و همچنین عواملی نظیر: شبکه های استخدامی سنتی، تعصب های موجود در استخدام و پیشرفت زنان، تقویت نشدن قانون فرصت برابر، نداشتن تحصیلات کافی برای دست یابی به پست های مدیریتی، انگاشته شدن مدیریت زنان به سان تهدیدی مستقیم برای فرصت های پیشرفت مردان از موانع عمده ایجاد سقف شیشه ای می باشد. عامل های سقف شیشه ای برپایه دیدگاه کمیسیون سقف شیشه ای آمریکا: شبکه های استخدامی سنتی تعصب موجود در استخدام و پیشرفت زنان تقویت نشدن قانون فرصت های برابر نداشتن تحصیلات کافی برای دست یابی به پست های مدیریتی انگاشته شدن مدیریت زنان به سان تهدید مستقیم برای فرصت های پیشرفت مردان موانع نامرئی ارتقاء در زنان ۱. عوامل فردی ۲. عوامل سازمانی ۳. عوامل فرهنگی ۱. عوامل فردی مشخصات فردی خواست فردی مهارتهای فردی مسوولیت های خانوادگی ۲. عوامل سازمانی اقلیت بودن زنان موانع ارتباطی و فضای سازمانی ۳. عوامل فرهنگی چهار مهارت ها ارزشها و باورها عوامل برطرف کننده سقف شیشه ای: ۱. ایجاد فرصتهای لازم برای تأسیس انجمنها، مؤسسهها، سازمانها و بهطور کلی مراکز تجمع زنانه برای آگاهی از کم و کیف تواناییهای بالفعل و بالقوهی خود. ۲. برگزاری دورههای آموزشی توسط همین انجمنها و تشکلهای زنانه برای آشنا کردن زنان با حقوق خود، و فراهم نمودن زمینه های

خودباوری و آگاهی از قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی و این موضوع که وضعیت فعلی مطلوب نیست و زنان برای رسیدن به وضعیت مناسب‌تر باید هرچه بیشتر متشکل شوند. ۳. تلاش برای ترغیب زنان در بکارگیری قدرت اقتصادی خود به عنوان کارکنان بخش‌های عمومی و خصوصی و به‌عنوان افراد صاحب رأی. آنان از طریق استفاده از حق رأی خود میتوانند زنان بیشتری را وارد جامعه و زندگی عمومی کنند و با ایجاد تشکلهای نقشی مؤثرتر در برنامه‌ریزی‌های رسمی داشته باشند. ۴. برگزاری سمینارها و تشکیل کارگاه‌های آموزشی برای آشنا شدن مدیران، سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران با مقوله‌ی جنسیتی و فواید حضور مؤثرتر زنان در رده‌های بالای تصمیم‌گیری. ۵. تشویق و ترغیب مدیرانی که از زنان در سطوح بالای سازمانی استفاده میکنند و امکان به اثبات رسانیدن لیاقت آنان با دادن فرصتهایی که فراهم می‌آورند و معرفی زنان برتر و مقایسه‌ی عمل کرد آنان با مردان همپایی آنان. ۶. تلاش در جهت تنظیم کتب درسی متناسب با مسایل زنان به‌ویژه در مباحث اشتغال، مدیریت زنان و غیره. ۷. اتخاذ نگاهی علمی و کارشناسانه‌تر در رسانه‌های عمومی کشور در خصوص بحث زنان در رسانه و جامعه. ۸. نظارت و ارزیابی پیشرفت زنان از طریق ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و تحلیل مقایسه‌ی دسترسی زنان و مردان به مشاغل در تمام سطوح. ۹. در نهایت، تلاش در جهت افزایش آگاهی عمومی نسبت به این موضوع که ورود بیشتر زنان به عرصه‌های مختلف به ویژه حوزه‌ی مدیریتی کشور، نه یک ژست بلکه ضرورتی است که نه تنها زنان، بلکه کل جامعه از آن منتفع خواهد شد. نتیجه‌گیری‌ها اکنون زنان در بسیاری از موقعیتهای اجتماعی حضور دارند. هر جا که زنان حضور ندارند، عدم حضورشان به خاطر ناتوانایی‌ها یا بی‌علاقگی آنها نیست، بلکه برای آن است که به عمد کوشش شده تا آنها را از صحنه بیرون رانند. زنان در هر جا که حضور دارند، نقش‌هایی ایفا کرده‌اند که با برداشت همگانی از آنها برای مثال به عنوان کدبانوها و مادران غیرفعال، بسیار تفاوت دارند. با وجود حضور مثبت و روزافزون زنان در جامعه، متأسفانه جایگاه زنان در جامعه هنوز در امتداد همان وظایفی است که جامعه مردسالار به زن تفویض کرده است. از آنجایی که نابرابری‌های شرایط میان زنان و مردان در همه عرصه‌های مختلف جامعه قابل رؤیت است و با توجه به اینکه امروزه موفقیت و پیشرفت هر جامعه‌ای در گرو استفاده از تخصص‌های موجود در آن است (چه این تخصص‌ها در دست زنان و چه در دست مردان باشد)، پس اتخاذ تدابیر علمی و برنامه‌ریزی‌های لازم و مقتضی و تسهیل شرایط ورود برای حضور و بقای زنان در اجتماع باید در نظر گرفته شود و گروه‌های مصلح، باید موضع‌گیری مناسب‌تری نسبت به حضور زنان در جامعه به عنوان نیمی از جمعیت آن در نظر بگیرند و این میسر نمی‌شود مگر آنکه همگان ابتدا به این باور برسند که راه توسعه بدون توجه به نقش زنان پیموده نخواهد شد. منابع [۱] اسفیدانی، محمد رحیم، موانع دستیابی زنان به پست‌های مدیریتی، فصلنامه پژوهش زنان ۴، صص ۸۵-۸۶، ۱۳۸۰ [۲] فاطمی صدر، فیروزه، موانع ارتقا زنان در سطوح مدیریتی در سطح دانشگاه‌های تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۰ [۳] سیدجوادین، سیدرضا. روشن‌نژاد، مژگان. یزدانی، حمیدرضا. "ارائه و تبیین مدلی برای بررسی روابط علی بین خودپنداری زنان، ادراک موانع سقف شیشه‌ای و سقف شیشه‌ای". مجله علمی و پژوهشی زنان، سال دوم، شماره اول، ۱۳۸۶ [۴] مرکز آمار ایران (۱۳۸۶) نتایج آمارگیری از نیروی کار. [۵] میرغفوری، سید حبیب‌الله "شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در گماشته‌نشدن زنان به پست‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان یزد". مجله مطالعات زنان، سال ۴، شماره ۱، بهار ۱۳۸۵.

Adebowale, A. (۱۹۹۴), "The glass ceiling: women and mentoring in management and business", Arfken, D.E., Bellar, S.L. and Helms, M.M. (۲۰۰۴) [۷] [۸] The ultimate glass ceiling revisited: the Employee Counseling Today, Vol. ۶ No. ۱, pp. ۲۱-۵

مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

نویسنده: حسن حسین زاده

پدافند: پدافند در مفهوم کلی، دفاع، خنثی کردن و یا کاهش تاثیرات در مقابل کلمه آفند به معنی هجوم و حمله بوده. پدافند به دو بخش تقسیم می‌شود ۱- پدافند عامل ۲- پدافند غیرعامل تقسیم می‌گردد. پدافند در معنای لغوی مترادف با دفاع است، دفاع نیز بر دو قسم است دفاع عامل و دفاع غیر عامل. دفاع عامل مبتنی بر فعالیت نیروهای مسلح و متکی بر تسلیحات و تجهیزات نظامی می‌باشد. پدافند غیرعامل و مدیریت بحران بخشی مفاهیم کلیدی مرتبط با پدافند غیر عامل:

پدافند عامل: پدافند عامل عبارت از رویارویی و مقابله مستقیم و به کارگیری جنگ افزارهای مناسب و موجود توسط نیروهای نظامی به منظور دفع حمله و خنثی کردن اقدامات آفندی و در واقع شامل عملیاتی در برگیرنده حمله، مقابله و دفاع نظامی با ابزارها و سلاحهای جنگی، می‌باشد. پدافند غیرعامل: پدافند غیرعامل به مجموعه اقداماتی اطلاق می‌گردد که مستلزم به کارگیری جنگ افزار نبوده و با اجرای آن می‌توان از وارد شدن خسارات مالی به تجهیزات و تاسیسات حیاتی و حساس نظامی و غیرنظامی و تلفات انسانی جلوگیری نموده و یا میزان این خسارات و تلفات را به حداقل ممکن کاهش داد و در واقع صرفنظر از منشا تهدید متوجه حفاظت از اشیا و پدیده‌های موجود می‌باشد، در واقع در کنار پدافند عامل، نوع دیگری از دفاع وجود دارد که به آن پدافند غیر عامل می‌گویند، تعریف این نوع پدافند در تمام دنیا یکسان است و به دفاعی گفته می‌شود که متکی به تجهیزات و تسلیحات نظامی نیست. پدافند غیر عامل مجموعه‌ای از برنامه‌ریزی‌ها، طراحی‌ها و اقدامات است که باعث کاهش آسیب پذیری در مقابل تهدیدات دشمن می‌شود، از این مفهوم تحت عنوان بازدارندگی نیز یاد می‌شود. سیاستهای اصلی پدافند غیر عامل مبتنی بر بقا و حفظ امنیت بوده و هدف کلی پدافند غیرعامل، ایمن سازی و کاهش آسیب پذیری زیرساخت های مورد نیاز مردم است، تا بتدریج شرایطی را برای امنیت ایجاد نماید و در واقع پدافند غیر عامل مربوط به دوران صلح است که خود باعث کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف وقت، انرژی و بالا- بردن ضریب امنیت در جامعه است. مفهوم دفاع غیرنظامی: در منابع لاتین عبارت «دفاع غیرنظامی» یا «دفاع شهری» برابر با عبارت **civil Defence** است. دفاع غیرنظامی «حفاظت از غیر نظامیان در شرایط جنگی» بوده و از این رو مشتمل بر بخشی از دفاع ملی است که در پی تمهیدات لازم به منظور کسب آمادگی کافی در برابر هرگونه حمله احتمالی یا باج خواهی از یک کشور ایجاد می‌گردد. طبق این تعریف، دفاع غیر نظامی باید «ایمنی جمعیت غیرنظامی کشور و ادامه حیات آنان (در زمان جنگ) را تضمین نماید». از این رو دفاع غیرنظامی به صورت سیستماتیک اهداف زیر را دنبال می‌نماید: ۱- مجموعه تمهیدات دفاع عامل و غیرعامل برای افراد و تاسیسات غیرنظامی ۲- مجموعه فعالیت‌های که می‌توان با انجام آن از بروز و استمرار سوانحی که جان و مال مردم را تهدید می‌کند جلوگیری نمود و یا در صورت بروز، آثار ناشی از آن را کاهش داد ۳- کاهش خسارات مالی و صدمات جانی وارده بر غیرنظامیان در اثر حوادث طبیعی یا حوادث غیرطبیعی ۴- به حداقل رسانیدن آثار حاصل از حملات نظامی بر جمعیت غیرنظامی ۵- مقابله فوری با شرایط اضطراری حاصل از حملات نظامی بر جمعیت غیرنظامی ۶- بازیابی و برقراری تسهیلات و خدمات به آسیب دیدگان در نتیجه حملات نظامی بر جمعیت غیرنظامی آفند غیر عامل: ایجاد رخنه در اتحاد مردم و حاکمیت، یک آفند غیر عامل است که عموماً دشمن به کار می‌برد. ایجاد بحران کاذب اقتصادی، انتشار شایعه مثل گسترش بیماری سارس در آسیای شرقی توسط رسانه های آمریکا که اقتصاد کشورهای آسیای شرقی را در عرض چند هفته به زمین زد، در حالی که طبق اعلام مقامات مالزیایی آمار کشته شدگان تصادفات جاده ای مالزی ده برابر مرگ و میر ناشی از سارس بوده است) و همین امر باعث شد که عوارض اقتصادی و شایعات ناشی از این بیماری، مشکلات فراوانی برای این کشورها بوجود آورد. جنگ رسانه ای را می‌توان یک آفند غیرعامل دانست، مقابله و آمادگی با آفند غیرعامل بسیار سخت است زیرا نیازمند مهارت های بسیار بالایی است. در این زمینه باید برای مدیران کشور آموزش های لازم را تدارک دید. در تقسیم بندی (شخصی ام) به این

نوع از جنگ ها، جنگ نسل پنجم می گویم. این نوع جنگ ها، جنگ های نرم افزاری و پیچیده هستند. با تمام این تفاسیر، خوشبختانه قرآن کتاب آسمانی مسلمانان مملو از نکته هایی برای مقابله با این نوع جنگ ها است. به عقیده اینجانب جنگ های آینده دنیا قطعاً به سمت گسترش این نوع جنگ هاست که در آن با استفاده از ایجاد سازمان های غیردولتی با ماموریت های کاذب در حوزه های مختلف اقتصادی، سیاسی، امنیتی، اجتماعی و فرهنگی، در کشورها، ناپایداری دائمی و فروپاشی حکومت ها رخ خواهد داد (همانند فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی)، سلاح قدرتمند ثقلین (قرآن کریم و عترت)، نه تنها راه مقابله با انواع مختلف و متعدد این نوع جنگ ها را به ما می دهد بلکه با جرات می توانم بگویم که موقعیت بسیار بالای آفندی را به ما می دهد که در صورت انجام مطالعات دقیق آمایش سرزمینی در کره خاکی، قابلیت اجرایی بالایی دارد. ارتباط پدافند غیر عامل و مدیریت بحران: پدافند غیر عامل همان طور که گفتیم هر اقدامی است که به طور غیر مسلحانه بتواند آثار یک حمله نظامی یا جنگ را کاهش دهد. چند بحث مهم در پدافند غیر عامل مطرح است، تهدیدشناسی مناسب یکی از مهمترین مباحث است. پدافند غیر عامل به دو بخش پدافند سخت و پدافند نرم نیز تقسیم می شود. در پدافند سخت از اقدامات سخت افزاری مثل اقدامات مهندسی استفاده می شود و پدافند نرم شامل استفاده از تاکتیک هایی است که مشتمل بر برنامه ریزی و آماده سازی سیستم و سازمان هاست. پدافند نرم در اکثر کشورهای مطرح، بحث مهم و اساسی به شمار می رود، پدافند نرم می گوید: باید بتوانیم مدیریت بحران اصولی و صحیحی را انجام دهیم. اگر پدافند سخت را که شامل پیشگیری، پیش بینی، کاهش مخاطرات و دیگر موارد است را به همراه پدافند نرم که مبتنی بر برنامه ریزی است، را با مدیریت جامع بحران در کنار هم قرار دهیم، با این دیدگاه جامع می توان این گونه بیان کرد: پدافند غیر عامل، یک مدیریت جامع بحران در عرصه دفاع است و جنگها در آن به انواع و نسل های مختلفی تقسیم بندی شده اند. جنگ های نسل اول، دوم، سوم مبتنی بر میدان جنگ و عرصه نظامی است. اما در جنگ های نسل چهارم، شکل جنگ ها تغییر یافته اند. در جنگ نسل چهارم، استفاده از تسلیحات نظامی پیشرفته و استفاده از عملیات روانی و رسانه ای مطرح است. اما به نظر اینجانب، جنگ نسل پنجمی هم در دنیا شروع شده است که مقام معظم رهبری در چند سال اخیر به خطر گسترش آن تاکید داشته اند و مشخصه این جنگ ها، آفند غیر عامل یا حمله به کشورها بدون سلاح است. آیا می توان پدافند غیر عامل و مدیریت بحران را یکی دانست؟ مدیریت بحران بسیار گسترده بوده بگونه ای که می توان این گونه تصور کرد که یک دایره وسیعی تحت نام مدیریت بحران وجود دارد و در واقع یک چارچوب است که می توان هر محتوایی را وارد آن کرد و به مدیریت آن پرداخت. در این چارچوب می شود یک حادثه مانند زلزله را قرار داد یا می توان مبحث دفاع و جنگ را پیگیری کرد. مدیریت بحران با سازماندهی در ارتباط است. سازماندهی در جنگ شکل خاصی دارد و در حوادث طبیعی هم شکل دیگری به خود می گیرد. در هر دو بحث به فرماندهی، مدیریت، عملیات، پشتیبانی و لجستیک نیاز است، اما این دو در محتوا متفاوت هستند. مدیریت بحران را می توان با دو بینش جدید و قدیمی که وجود دارد، بررسی کرد. در بینش قدیمی، مدیریت بحران بیشتر با عملیات مرتبط بوده و توجهی به سیاستگذاری و برنامه ریزی نمی شد، در واقع این گونه تصور می شد که مدیریت بحران فقط عملیات است و در این دیدگاه، حضور تیم های امداد و نجات، اورژانس، هلال احمر و... و عملیات انجام گرفته توسط آنان مساوی با مدیریت بحران بود. اما در حال حاضر، جنس کار و نگرش تغییر یافته است. در نگرش جدید، تدوین دکترین، سیاستگذاری علمی، آمایش سرزمین به صورت تخصصی، تدوین راهبردها و مدیریت صحیح پروژه ها اهمیت دارند که اگر سیاستگذاری درست نبوده و ساختار مناسبی هم وجود نداشته باشد با وجود استفاده از بهترین امکانات، مدیریت بحران ناموفق و عقیم خواهد بود. چرخه مدیریت بحران از پیشگیری و کاهش مخاطرات شروع می شود، آمادگی، مقابله و بازسازی مراحل بعدی چرخه مدیریت بحران هستند. اقدامات انجام شده در مراحل مختلف متفاوت است، در بحث پیشگیری به دنبال آن هستیم تا از ایجاد یک حادثه جلوگیری نماییم و کاهش مخاطرات شامل انجام کارهایی است تا بعد از بروز حادثه، عوارض کمتری حاصل شود، که با پیشگیری متفاوت است. برخی

اوقات، دو مورد فوق، خلط موضوع می شوند. در علم جدید مدیریت بحران، پیشگیری و کاهش مخاطرات از هم جدا شده اند، کاهش مخاطرات در حوادث جنگی بیشتر به کار می آید. در قسمت مقابله هم وارد مبحث عملیات می شویم که خود شامل ۱۶ نوع عملیات می شود. مخابرات، شریان های حیاتی، نفت و گاز، آواربرداری، تامین غذا، اسکان اضطراری، سرپناه و دیگر موارد جزء این ۱۶ عملیات هستند. فاز آمادگی قبل از مقابله صورت می پذیرد و اقدامی نرم افزاری است، که شامل آموزش به مدیران و پرسنل می شود. فاز بازسازی هم آخرین مرحله است، که شامل احیا، مرمت و بازسازی بناها، تاسیسات صنعتی و باز توانی روانی انسانهاست. فرآیند مدیریت بحران از تدوین دکترین، انجام سیاستگذاری و تدوین استراتژی آغاز می شود. در این بین باید تهدید شناسی مناسب صورت بگیرد و نقشه خطر پذیری تدوین شود، تهیه نقشه خطرپذیری کشور یکی از ضروریات است و باید اقدام لازم توسط تمامی دستگاههای اجرائی صورت بگیرد، اگر این نقشه تهیه نشود در مراحل بعدی دچار مشکل خواهیم شد. مراحل بعدی نیز شامل عملیات، آموزش و مانور می شود. اهداف مدیریت بحران در پدافند غیر عامل: جنگ، حوادث جنگی و تروریستی دارای محتوای بسیار غنی و علمی می باشند، انواع جنگ ها، انواع سلاح ها، انواع مختلف صنایع دفاعی و غیره خود گواه این مساله است، در واقع دفاع عامل به شدت در حال گسترش است. آفند دیگری هم نام بردیم تحت عنوان آفند غیر عامل که حدود ۶۰ نوع جنگ را شامل می شود. نمونه بارز آفند غیر عامل فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی بود، که علی رغم قدرت دفاعی و بازدارندگی مناسب شوروی، در مقابل این نوع آفند شکست خورد. حضرت امام خمینی (ره) پیش بینی دقیقی در این زمینه انجام داده بودند و نامه ایشان به گورباچف بسیار تخصصی مدون گردیده بود که خود می تواند در چند جلسه آموزشی مدیریت بحران مورد بحث قرار گیرد. مدیریت بحران به پدافند و علم پدافند چارچوبی مناسبی می دهد، با این چارچوب، مبدا و مقصد مشخص می شود و تا با سازماندهی مناسب و استفاده مناسب از منابع موجود علمی، انسانی، سخت افزاری و نرم افزاری بتوانیم به اهدافمان در هر نوع از جنگ برسیم. خلاهای اصلی که در مدیریت بحران چه در کشور ما و چه در سطح جهانی وجود دارد، شامل: ۱- بینش مدیران به پدافند غیر عامل و مدیریت بحران یکی از خلاهای مهم محسوب می شود. برای اصلاح و مناسب سازی این بینش باید اقدامات لازم انجام شود. مهمترین مساله در مدیریت بحران، فرآیند مدیریت بحران است که متأسفانه در گذشته توجه لازم بدان نمی شد و اغلب به فکر جنبه های دیگر آن بودیم، در حالی که باید چارچوب اصلی را جدی تر بگیریم. ۲- تهدید شناسی: در عرصه تهدید شناسی باید چارچوب و بستر لازم را شناسایی و فراهم نماییم. خوشبختانه در زمینه تهدید شناسی از نقاط قوت مناسبی سود می بریم، هر چند می بایست نقشه های کاربردی و عملیاتی این تهدیدها را تهیه کنیم. ۳- باید مدیریت را به صورت کلان جدی بگیریم. در قرآن و نهج البلاغه، تدبیر و مدیریت تاکید فراوان شده اند و باید جدی گرفته شوند. جنس فرامین قرآنی و ائمه از جنس تدبیر است. و مورد آخر که فرعی است و در دل خلاهای دیگر هم جای می گیرد این است که جمهوری اسلامی به شدت در حال توسعه است، اگر تدبیر لازم را برای توسعه و بحران نیندیشیم به شدت دچار بحران خواهیم شد. مدیریت توسعه بدون توجه به مدیریت بحران، کشور را دچار چالش خواهد کرد. برنامه پنجم توسعه از این لحاظ نیازمند واکنش است. بنابر این الویتهای زیر به این امر اختصاص داده می شود: اولویت اول این است که به صورت کاملاً اجباری و الزامی، همه مدیران استراتژیک کشور و بعد مدیران میانی نسبت به مدیریت بحران چه در عرصه حوادث طبیعی و چه در عرصه حوادث جنگی و صنعتی توجیه شوند و در این زمینه فرهنگ سازی شود که در این زمینه اقدامات خوبی توسط سازمان پدافند غیر عامل در کشور آغاز شده و ضرورت دارد تداوم یافته و استمرار داشته باشد. دومین اولویت که در دل اولویت اول است، این است که مدیریت توسعه، همکار و هماهنگ با مدیریت بحران است و در واقع لازم و ملزوم یکدیگر هستند، این دو مدیریت در کنار یکدیگر موجب توسعه پایدار خواهند شد. اولویت سوم هم تهدید شناسی است، که قبلاً درباره آن توضیح داده ام. برنامه ها برای عمل به مدیریت بحران بر اساس اولویت های گفته شده ترسیم می شوند، در درجه اول باید به آموزش مدیریت بحران در سطح مدیران استراتژیک توجه جدی شود. در

اقدام بعدی مدیران میانی و تاکتیکی را آموزش داد. این آموزش‌ها باید در دو سطح انجام شود تا با این آموزش‌ها، نگرش و بینش کافی به این مدیران داده شود. نوع آموزش هم باید فرق کند. آموزش باید مبتنی بر خود مدیران باشد، نه آموزش‌های تئوریک، این آموزش‌ها باید کاربردی باشند و مدیران به شدت درگیر این آموزش‌ها شوند و در نهایت این آموزش‌ها منجر به طراحی برنامه مدیریت بحران دستگاه‌های اجرائی در تمام سطوح در سطح کشور گردد. موضوعیت پدافند غیرعامل بخشی از خسارات و صدمات وارده از حملات هوایی- موشکی، مربوط به اصابت بمب یا هر نوع پرتابه دیگری و ایجاد انفجار توسط آنها می‌باشد. که در لحظه وقوع حادثه می‌گردد و اغلب موارد، خسارات و صدمات مربوط به پیامدهای این حملات از خسارات ناشی از انفجار اولیه به مراتب بیشتر می‌باشد و با رعایت اصول پدافند غیرعامل و اجرای طرح‌های مربوطه می‌توان ضمن کاهش خسارات اولیه از بروز خسارات و صدمات بعدی جلوگیری نموده و یا تاثیر آنها را تا حد بسیار زیادی کاهش داد. اصول اولیه پدافند غیرعامل، ساده و تقریباً ثابت بوده ولی کاربرد این اصول در موارد مختلف تفاوت داشته و در موارد پیچیده و مشکل می‌شوند. که در ادامه به برخی از این اصول و روشها پرداخته می‌شود. پدافند غیرعامل از دیدگاه مهندسی: (اصول، روشها و موضوعات اساسی در مبحث پدافند غیرعامل) (۱) اختفا **Concealment**: اختفا یا پنهان کاری به کلیه اقداماتی گفته می‌شود که مانع از قرار گرفتن تاسیسات و تجهیزات در دید مستقیم گردیده و یا تشخیص تاسیسات و تجهیزات و همچنین آگاهی از انجام فعالیت‌های خاص را برای او غیر ممکن و یا مشکل می‌سازد. روش‌های اختفا عبارتند از: الف- استفاده مناسب از عوارض زمین و احداث تاسیسات در محلی که به سهولت قابل تشخیص و رویت نباشد. ب- عادی و غیر مهم جلوه دادن تاسیسات با جدول بندی، درختکاری و ... پ- جداسازی منطقی تاسیسات صنعتی که به علت نوع فعالیت نمی‌توان آنها را به طور کلی دگرگون نمود، به نحوی که تاثیر زیاد بر نوع فعالیت‌ها نگذارد. ت- حذف نقاط حیاتی، حساس و مهم از روی نقشه‌هایی که به دلایل خاص باید در رسانه‌های گروهی منعکس گردد. ث- نشان ندادن نمای خارجی تاسیسات حیاتی و حساس در تلویزیون به خصوص در ارتباط با محیط اطراف و جاده‌ها. ج- عدم درج آگهی در جراید به گونه‌ای که وقوع فعالیتی مهم در محدوده زمانی و در موقعیت جغرافیایی مورد استفاده قرار گیرد. چ- ایجاد تاسیسات در اعماق زمین و یا در دل کوه‌ها که به این ترتیب علاوه بر پنهان کردن آنها بحث استحکام کافی در مقابله با تهدیدها را می‌توان مطرح کرد. ح- جابه‌جایی: از آن جایی که تاسیسات صنعتی به صورت ثابت در نقطه‌ای مستقر می‌شود و انتظار تغییرات و تحولات دفعی از آنها نمی‌رود. چنانچه جمع‌آوری و نصب مجدد گونه‌هایی از صنایع تا حد لازم سهولت داشته باشد، می‌توان کالبدهای مورد نیاز را از نوع سبک و انعطاف‌پذیر مانند چادر و یا سازه‌های سبک با قابلیت مونتاژ و ديمونتاژ آن انتخاب نمود و در مراحل زمانی مختلف محل آن را جابه‌جا نمود. (۲) استتار **comouflage**: مفهوم کلی استتار هم رنگ و هم شکل کردن تاسیسات و تجهیزات با محیط اطراف می‌باشد. استتار از موثرترین و متداول‌ترین روشهای دفاعی غیرعامل در ارتش کلاسیک دنیا است. در مبحث استتار دو نوع دید از طرف دشمن مدنظر است ۱- دید هوایی ۲- دید زمین‌عوامل مربوط به اجرای استتار عبارتند از: رنگ، سایه، بافت، زمین، جنس، مصالح، حرارت و ... انواع استتار ۱- استتار نوری ۲- استتار حرارتی ۳- استتار راداری ۴- استتار رادیویی (مثل ایجاد پارازیت یا ارسال فرامین کاذب) ۵- استتار بصری ۶- استتار صوتی ۷- ضد الکترونیکی (۳) استحکامات: در بحث پدافند غیرعامل استحکامات به سازه‌های موقتی اطلاق می‌شود که با توجه به شرایط و امکانات و میزان اهمیت و آسیب‌پذیری نقاط حیاتی و حساس، در محل‌های مناسب و اطراف تاسیسات ایجاد می‌گردند، تا مانع اصابت مستقیم تهدید (موشک، بمب یا ترکش این مهمات) به تاسیسات و یا تجهیزات گردیده و اثرات آن را به طور نسبی خنثی نمایند. استحکامات به شکل زیر طبقه‌بندی می‌شوند: الف- خاکریز چنانچه تجهیزات در فضای باز چیده شده و یا درون ساختمانی و با مقاومت مصالح معمولی قرار گرفته باشند، با ایجاد خاکریز با ارتفاع و قطر مناسب می‌توان در مواردی مانع اصابت مستقیم تهدید (بمب، موشک و...) به تاسیسات و تجهیزات گردیده و در اکثر موارد مسیر تهدیدات (ترکش و موج انفجار) به طرف تاسیسات را

سد کرد. ب- کیسه شن در صورتی که فضای لازم برای ایجاد خاکریز با شیب مناسب وجود نداشته باشد. با چیدن گونی‌های پر از شن و ماسه در چندین ردیف و روی هم می‌توان به نتایج مورد نظر برای حفظ تاسیسات دست یافت. علاوه بر محصور کردن تاسیسات و تجهیزات می‌توان از کیسه شن به عنوان پوشش محافظتی نیز استفاده کرد (مثل لوله‌های زیر زمینی انتقال نفت....) ج- دال بتنی، شبکه شن و یا استوانه بتنی‌استفاده از این وسائل زمانی توصیه می‌شود که تداوم تهدید محتمل باشد. د- دیوار کشی ایجاد دیوار احتیاج به بررسی کارشناسی داشته و قطر و ارتفاع آن با توجه به مقاومت مصالح به کار رفته باید محاسبه شود. دیوار کشی شامل آجر چینی، سنگ چینی، ایجاد بلوک‌هایی با سیمان مسلح و یا استفاده از بلوک‌های پیش ساخته می‌باشد. دیوار کشی بهتر است در قطعات مجزا و کنار هم صورت گیرد. ۴) پوشش: ایجاد پوشش یک اقدام موقتی است که با بالا رفتن شدت تهدید، مثلاً احتمال حمله هوایی موشکی انجام شده و تا زمانی که احتمال حمله وجود دارد ادامه می‌یابد. با این عمل تاسیسات و تجهیزات یا مرکز فعالیت از دید تهدید کننده (خلبان یا حسگر نصب شده در سر بمب و موشک) پنهان گردیده و هدف گیری و هدایت تهدید (موشک و بمب‌های هدایت شونده از جمله بمب‌های لیزری) میسر نشده و یا دقت آنها کاهش می‌یابد. پوشش می‌تواند توسط دود، بخار آب (غلیظ) و یا با هوا کردن بادکنک و بالن ایجاد شود. انواع پوشش: پوشش امنیتی: اقداماتی است که عمدتاً در مورد تاسیسات ثابت به کار گرفته می‌شود و فعالیت‌های مجازی یا غیرواقعی را برای دشمن تداعی می‌کند. پوشش فیزیکی: اصطلاحاً اقداماتی است که موقتاً به صورت فیزیکی مانع از تشخیص هدف می‌گردد. که از جمله این اقدامات می‌توان به ایجاد پرده دود یا بخار غلیظ اشاره کرد. ۵) ایجاد سازه‌های امن و مقاوم‌سازی: طراحی و احداث تاسیسات حیاتی و حساس به گونه‌ای که به طور کلی در مقابل اصابت مستقیم تهدیدها (بمب، موشک و...) مقاوم باشند در خیلی از موارد اصولاً عملی نبوده و به صرفه و صلاح نیز نمی‌باشد. زیرا هزینه ایجاد و تاسیسات با چنین مشخصاتی ممکن است به مراتب پیش از کل تجهیزات مربوطه باشد. در اکثر موارد بهتر است که اجزا مستقل تاسیسات و تجهیزات که اصابت احتمالی تهدید کننده (بمب، موشک و...) موجب از کار افتادن تجهیزات و توقف فعالیت بخشی از مجموعه گردیده، اما خسارت جانبی زیادی به بار نمی‌آورد و تنها در موارد جزئی شاهد خسارت خواهیم بود، محافظت شوند. ولی بخشهایی از مجموعه که صدمه دیدن آنها موجب از کار افتادن کل سیستم و وقفه کامل یا نسبی در انجام فعالیت می‌گردد با مقاومت کافی ساخته شوند. چنانچه تاسیسات حیاتی و حساس که احتمالاً در فهرست هدف‌های دشمن یا تهدیدها قرار دارند فاقد مقاومت کافی در مقابل اصابت مستقیم تهدید کننده بوده و یا اثرات جانبی را در نزدیکی تاسیسات نتواند تحمل نمایند، می‌توان با اجرای طرح‌های خاص مهندسی، مقاومت بنای آنها را افزایش داده و احتمالاً به حد مطلوب رسانید. ۶) پراکندگی: پراکندگی عناصر کالبدی یکی از مباحث مهم پدافند غیرعامل محسوب می‌گردد که در کاهش خسارت ناشی از ایراد ضربه تخریبی دشمن (تهدید کننده) بسیار موثر است و به عکس در صورتی که دشمن (تهدید کننده) در مراحل تهاجمی خود پیش از شناسایی حضور و با بازشناسی به مرحله نشانه‌روی و اصابت دست یابد، تمرکز عناصر کالبدی و حساس مجموعه مورد تهاجم موجب می‌گردد. عملیات تهاجمی با حجم کمتر و متمرکز، میتواند بیشترین تخریب را به جا بگذارد. ایجاد مجتمع‌های عظیم صنعتی تاسیسات بندری وسیع، نیروگاه‌های بزرگ و غیره در کشور که ممکن است، مورد حمله هوایی یا زمینی دشمن (تهدید کننده) قرار گیرد به صلاح نیست. در مورد مراکز موجود لازم است، مطالعات لازم صورت گرفته و در صورت امکان طرح‌هایی جهت انتقال تدریجی آنها به نقاط مختلف کشور تهیه شود تا با رعایت اصول پراکندگی در محل‌های جدید مستقر گردند. ۷) تفرقه Separation: منظور از تفرقه، جداسازی بخشی یا بخشهایی از تجهیزات، قطعات یدکی مواد و سایر وسائل و انتقال آنها به محلی غیر از محل استقرار دائمی و نجات آنها از تاثیر یک حمله (هوایی، زمینی یا موشکی) احتمالی است. این امر نباید باعث توقف کامل فعالیت‌ها گردد. ۸) فریب و اختلال: به مجموعه اقداماتی که بتواند بازشناسی و توجه دشمن را از هدف‌های مورد نظر منحرف کرده و موجب گمراهی وی در تشخیص و هدف گیری شود، فریب و اختلال اطلاق می‌شود. ۹) دسترسی‌ها: دسترسی‌ها به

معنی راه‌ها و فضاهای عبوری و ارتباطی است و در انواع و مقیاس‌های مختلف قابل طرح است. خطوط ارتباطی یک موقعیت حساس به محیط بیرونی باید تابع ضوابطی باشد که خصوصیات تهدیدات، منجر به اختلال در تردد و یا حذف تردد شود. (۱۰) موانع: کلیه عواملی که نفوذ حضور دشمن را در محدوده مورد نظر مشکل نماید، موانع نام دارد. انواع موانع عبارتند از: الف- فاصله: یک اصل کلی آن است که هر چند فاصله سوژه از مبدا تهدید و تهاجم بیشتر باشد از ایمنی بیشتری برخوردار است، زیرا طی کردن فاصله با به کارگیری هر نوع شی تهاجمی اعم از موشکی، هوایی و زمینی، مستلزم برنامه‌ریزی دقیق‌تر و به کارگیری سلاح و تکنولوژی کارآمدتر و هزینه گزاف‌تر و در عین حال خطرپذیری بیشتر است. ب- توپوگرافی: به معنی پستی و بلندی‌های زمین می‌باشد در صورت وجود ناهمواری در مسیر نقاط مورد نظر، علاوه بر خود این ناهمواری‌ها باعث دشواری حرکت مهاجم به خصوص نیروی زمینی می‌شوند در عین حال امکاناتی را جهت به کارگیری تدافعی فراهم می‌نماید. ج- زیستگاه‌ها: در هر منطقه که توده‌ای از کالبد معماری و تجمع نیروی انسانی وجود داشته باشد دلیل استحکامات متنوع و پیچیدگی کالبدی و سایر امکانات و از طرفی عدم شناخت دقیق دشمن از میزان و مکانیزم مقاومت‌های احتمالی بوده و همواره نوعی احتیاط و تردید وجود داشته و این امر خود به مثابه وجود قابلیت‌های پیشگیرانه می‌باشد. د- آبهای سطحی: شامل نهرها، رودها، کانال‌ها، دریاچه‌ها و حوضچه‌های طبیعی، مصنوعی، تالاب‌ها و برکه‌های سطوح زیر کشت غرقابی مانند برنج و نیشکر می‌باشد که استعداد مانع بودن را در مقابل حمله‌های تصرف زمینی دارند. (۱۱) سیستم‌های ردیابی و اعلام خطر: بخشی از اقدامات پدافند غیرعامل نظیر، ایجاد پرده پوششی اقدامات درون سازمانی به منظور آماده نمودن محیط جهت ترک فعالیت بوده و جهت استفاده جان پناه، پناهگاه و غیره اندکی قبل از وقوع حملات هوایی یا موشکی صورت می‌گیرد. و بنابراین کلیه افراد باید در زمان مشخصی به نحوی از وقوع این حملات مطلع گردند. مهمترین اقدام برقراری سیستم اعلام خطر در نقاط حیاتی و حساس با تشکیل یک مرکز اعلام خطر و گماردن یک نفر مسئول در هر زمان و استفاده از بلندگو، آژیر خطر و غیره می‌باشد (همانند اعلام خطر حملات هوایی در زمان جنگ ایران و عراق توسط صدا و سیما). (۱۲) آموزش و فرهنگ سازی: مسئولین تصمیم‌گیرندگان و کلیه افرادی که به نحوی در سیاستگذاری تهیه اجرای طرح‌های پدافندی غیرعامل سهیم می‌باشند، لازم است متناسب با نیاز از آموزش‌های لازم برخوردار گردند. ارائه آموزش با تشکیل دوره‌های آموزشی مختلف، در مراکز آموزش نظامی و غیرنظامی میسر می‌باشد. (۱۳) پناهگاه و جان پناه: پناهگاه: به مکانی اطلاق می‌گردد که در مقابل اثرات حملات (هوایی- موشکی) و یا تهدیدها نسبت به ساختمان‌های معمولی و یا فضای باز از امنیت بیشتری برخوردار باشد. پناهگاه‌ها بهتر است در نزدیکی محل‌های تجمع افراد بوده و در فاصله مناسب از تاسیسات و با استحکام مورد نظر، جهت مقاومت در مقابل اصابت مستقیم تهدید کننده (بمب، موشک و یا موج انفجار) ایجاد گردد. پناهگاه‌ها باید مجهز به هواکش، سیستم تهویه طبیعی و یا مصنوعی، سیستم روشنایی و برق اضطراری، وسایل کمک‌های اولیه، آب و غذا، وسایل کنار زدن آوار و راه‌های ورود و خروجی متعدد به خارج از محوطه پناهگاه باشند. جان پناه: چنانچه ساختمان محل فعالیت دارای مقاومت کافی در مقابل تهدید کننده (مثلاً موج انفجار و ترکش) نبوده و تجهیزات و وسایل به کار رفته در تاسیسات خود خطر آفرین باشند و در مواردی که تاسیسات خود هدف حمله هستند با شنیدن صدای آژیر باید به محل امن‌تر رفت. جان پناه می‌تواند یک سنگر بتنی سرپوشیده، سنگر معمولی با دیواره آجری یا حتی خاکی باشد که افراد بتوانند با رفتن درون آن و نشستن روی پاهای خود یا روی سنگر در معرض اصابت مستقیم تهدید کننده، قرار نگیرند. (۱۴) پدافند در مقابل حملات ویژه (شیمیایی، میکروبی، هسته‌ای): استفاده از سلاح‌های شیمیایی در محیط‌های جنگی در سالهای اخیر رایج است و کمتر در محیط‌های تاسیساتی کاربرد دارد. اعلام خطر حمله شیمیایی یا حملات هوایی معمولاً متفاوت بوده و این اعلام خطر ممکن است قبل یا هم‌زمان با حمله صورت پذیرد. استفاده از ماسک در این شرایط بسیار مهم است. در مورد حملات هسته‌ای: چنانچه افراد بدانند در صورت اطلاع از انفجار قریب الوقوع هسته‌ای با رفتن داخل یک سنگر، کشیدن یک پتوی مرطوب روی سر خود می‌توانند تا حد زیادی از آثار

ناشی از ریزش اتمی مصون بمانند. قطعاً در مقابل یک حمله هسته‌ای به طور کامل تسلیم نخواهند شد، آموزش در این زمینه نقش موثری را ایفا می‌کند. (۱۵) آمایش دفاعی: که شامل سازماندهی و چینش مناسب فضاها و تاسیسات برای نیل به اهداف استراتژیک و دفاعی صورت می‌گیرد و به مطالعات گسترده‌ای نیاز دارد. (۱۶) سلاح شناسی: یکی از مطالعات مهم در امور دفاعی و پدافندی، مطالعه بر روی توانایی‌های سلاح‌های متفاوت، میزان آسیب‌رسانی هر یک دسته‌بندی و روش‌های مقابله با آنها می‌باشد. (۱۷) مکان‌یابی localization: انتخاب مطلوب و بهینه یک محل با امکان تحقق آن فعالیت و داشتن شرایط مناسب برای توسعه آینده به گونه‌ای که علاوه بر عوامل عمومی اصول پدافند غیرعامل رعایت شود. (۱۸) استحکامات fortification: ایجاد هرگونه حفاظی که در مقابل اصابت مستقیم تهدید کننده (بمب، راکت، موشک، توپخانه، خمپاره و یا ترکش آنها) مقاومت نموده و مانع صدمه رسیدن به نفرات، تجهیزات یا تاسیسات گردیده و اثرات آن (ترکش و موج انفجار) را به طور نسبی خنثی نماید. (۱۹) مراکز حیاتی (vital Centers): مراکزی که دارای گستره فعالیت فرا ملی، ملی می‌باشد و وجود و استمرار فعالیت آنها برای کشور حیاتی است و آسیب یا تصرف آنها (بوسیله دشمن) باعث اختلال کلی در اداره امور کشور می‌گردد مراکز حیاتی شناخته می‌شوند. (۲۰) مراکز حساس Critical Centers: مراکزی که دارای گستره فعالیت منطقه‌ای می‌باشند و وجود و استمرار فعالیت آنها برای مناطقی از کشور (استانها) ضروری است و آسیب یا تصرف آنها (به وسیله دشمن) باعث بروز اختلال در بخشی از کشور می‌گردد. (۲۱) مراکز مهم Important centers: مراکزی که دارای گستره فعالیت محلی می‌باشند و وجود و استمرار فعالیت آنها برای بخشی از کشور (مثلاً شهرستانها) دارای اهمیت است و آسیب یا تصرف آنها (به وسیله دشمن) باعث بروز اختلال در بخشی از کشور می‌گردد. نتیجه‌گیری کارگیری پدافند غیرعامل در جهت مقابله با تهدیدات و تقلیل خسارات ناشی از حملات تهدید کننده، دشمن (مثلاً حملات هوایی، موشکی، زمینی و...) و یا کشور مهاجم، موضوعی بنیادی و اساسی برای هر کشور بوده که وسعت و گستره آن تقریباً تمامی مراکز حیاتی و آسیب پذیر نظامی، اقتصادی و... در کشور را در بر گرفته و حفظ امنیت ملی، استقلال سیاسی و اقتصادی و پیروزی به نحو چشم‌گیری در راس تمامی امور کشورهای مورد تهاجم است. مدیریت پدافند غیرعامل در واقع به دنبال آن است که «ژن» دفاع را در درون ساختار جامعه‌ای که امکان مورد تهاجم شدن آن وجود دارد، قرار دهد. از طرفی نیز بدون هیچ نوع شناختی از نحوه تهاجم دشمن و روش‌های ایراد خسارت نمی‌توان به راه حل مناسب برای پیشگیری از آن اندیشید. لذا قدم اول دشمن شناسی (نحوه تهاجم دشمن) است. هر مهاجمی برای رسیدن به هدف تهاجم خود که در وهله اول وارد آوردن خسارت به طرف مقابل است، لاجرم ملزم به طی مراحل است که در آن مراحل، بسته به نوع تهاجم (زمینی، هوایی، دریایی و...) دارای ماهیتی متفاوت می‌باشد. مهاجم نیز برای انجام تهاجم خودش یک سری مراحل و روش‌هایی را دنبال می‌کند از جمله ۱- شناسایی ۲- حضور ۳- نشانه‌روی ۴- ایراد خسارت ۵- فرار آنچه مسلم است وظیفه ما ایجاد خلل در هر یک از مراحل فوق می‌باشد تا بتوان به هدف دفاع که همان به حداقل رساندن میزان خسارت دشمن یا تهدید کننده به نیروهای و تاسیسات و تجهیزات است، رسید. هر گاه تمهیدات دفاع عامل همراه با ملزومات دفاع غیرعامل به حدی از کارآمدی برسد و یا بالاتر باشد، خود به خود باعث از بین رفتن طمع دشمن و ناامیدی در تهاجم خواهد شد و یا در صورت حادث شدن تهاجم، دشمن را در دستیابی به اهدافش با مشکل جدی روبرو خواهد نمود. هر کشوری که به مسائل نظامی، دفاعی تهدیدات و فرصت‌ها نیاندیشد محکوم به نابودی است چرا که سایر حکومت‌ها به جای او خواهند اندیشید. این مسئله برای کشورمان به لحاظ قرارگیری در موقعیت استراتژیک جغرافیایی و منابع طبیعی از اهمیت بیشتری برخوردار است. تصرف هر کشوری به طور ناگهانی یا به مرور صورت می‌گیرد، در حال حاضر با توجه به تهدیدهای مکرر علیه کشور ما توسط کشورهای که خواستار پیشرفت نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران نیستند و همچنین با توجه به سوابق تاریخی تهاجمات و تهدیدها علیه ایران، یکی از روش‌هایی که می‌بایست بیشتر مورد توجه و تأمل قرار گیرد، تهاجم نظامی به صورت غافلگیرانه است که جوابگویی اصلی آن «دفاع غیرعامل» می‌باشد و در واقع با پدافند یا دفاع غیرعامل

مدیریت جامع بحران در عرصه دفاع خواهیم نمود و میتوان گفت پدافند غیر عامل ضرورت اجتناب ناپذیر کشور است. پدافند غیر عامل چیست؟ واژه «پد» به معنای دفاع، جلوگیری یا محافظت و واژه «آفند» به معنای حمله، یورش و تهاجم می باشد. به این ترتیب پدافند به معنای دفاع در مقابل حمله خواهد بود. این دفاع به دو صورت تعریف شده است: الف) پدافند عامل: به معنای دفاع مسلحانه و نظامی از کشور (پدافند غیر عامل: به معنای دفاع و محافظت غیر نظامی از کشور) الف) پدافند عامل: واضح است که در این شیوه، دفاع از کشور مستلزم بکارگیری سلاح و شیوه های نظامی می باشد و زمانی اتفاق می افتد که حمله آشکار یا مسلحانه صورت گرفته باشد و قبل از وقوع چنین حمله ای با آموزش نظامی (تاکتیک ها، شیوه های بکارگیری سلاح و...) و ارتقای تجهیزات نظامی سعی در ایجاد آمادگی برای پدافند عامل می شود. ب) پدافند غیر عامل: در این مورد دیگر سلاح و روش های دفاع نظامی بکار نمی آید و این محافظت یا دفاع که ابعاد آن به مراتب وسیع تر از دفاع عامل است، باید ملاک عمل قرار گیرد. در این روش، باید شیوه ها، ابعاد گوناگون و گستره وسیع تهدیدات، تهاجم و حمله دشمن مورد بررسی قرار گرفته و برای تک تک آنها با ارائه بهترین راهکارها چه قبل از وقوع و چه در حین وقوع، تدبیر نمود. به این سه عبارت از فرمایشات مقام معظم رهبری (دام عزه) توجه کنید؛ ۱- امروز شما موظفید این نظام را حفظ کنید، آن هم به شکل پیراسته، به شکل خالص، به شکل سالم، به همان شکلی که بشود آن را به امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) تحویل داد. ۲- اگر محافظت غیر نظامی (پدافند غیر عامل) نباشد، تمامی دستاوردهای فرهنگی، اقتصادی، علمی و سیاسی در یک نصف روز هدر می رود. ۳- پدافند غیر عامل به صورت شعله ای بلند شود. معظم له در جمله نخست اهمیت حفظ نظام را ترسیم و تأکید فرموده اند. در جمله دوم محافظت غیر نظامی را همتراز تمامی دستاوردهای نظام و لازمه حفظ آنها قلمداد نموده و در جمله سوم فراگیر شدن و همگانی شدن پدافند غیر عامل را مورد تأکید قرار داده اند. یعنی همان گونه که شعله از جایی شروع می شود و به تدریج همه جا را فرا می گیرد، پدافند غیر عامل نیز باید همچون شعله فراگیر شده و همه افراد کشور آن را به عنوان ضامن بقای نظام و یک محمل مناسب برای بقاء، استمرار و تداوم حرکت خروشان انقلاب اسلامی در همه ابعاد، اعمال نمایند. برای مثال به چند نمونه زیر توجه کنید: الف) بعد فرهنگی؛ اگر دشمن با تولید محتوا (کتاب، فیلم، عکس، سایت های اینترنتی و...) سعی کند اعتقادات مردم را نشانه بگیرد- که گرفته است- این یک نوع آفند است و البته بسیار بسیار خطرناک نیز می باشد و مقوله براندازی و تهدید نرم نیز در همین راستا به کار گرفته می شود، بنابراین ما چه نوع دفاعی باید از خود داشته باشیم که مردم محکم بایستند و این شیوه ها اثر نکند و آسیب پذیری به حداقل ممکن برسد؟ ب) بعد اقتصادی؛ کلیه شوک های هدفمند اقتصادی، توطئه های مالی و اقتصادی بین المللی، ارائه راهکارهای غلط اقتصادی و کلیه مدل های اقتصادی غربی که مستقیماً به اقتصاد ما ضربه می زند یا به نوعی مردم را از نظر اقتصادی به شکل آشکار و پنهان متضرر می سازد، آفند اقتصادی است که باید برای پدافند آن همیشه آماده و دارای طراحی و برنامه ریزی مشخص باشیم. ج) بعد علمی؛ وابسته نمودن دانشگاه ها به علوم بی روح غربی، دلسرد نمودن اساتید و دانشجویان از تولید دانش و فن آوری بومی و اسلامی و هم چنین مأیوس نمودن جامعه علمی از آینده، از جمله شیوه های حمله علمی دشمن به ما می باشد و ما باید برای مقابله با آن برنامه های متناسب و جامعی داشته باشیم. د) بعد سیاسی؛ امنیت و اقتدار ملی و غرور آفرین ملت ایران، باورهای انقلابی مردم، حضور مردم در صحنه، ادبیات مثال زدنی مقاومت جوانان و آحاد ملت عزیز ایران، حضور فعال کشورمان در منطقه و مناسبات بین المللی، روحیه خودباوری و نشاط ملی و سایر سرمایه های سیاسی و اجتماعی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران نیز از جمله مواردی است که دشمن برای ضربه زدن به آن برنامه ریزی نموده و چشم طمع دوخته است که ما باید در این زمینه، هم هوشیار باشیم و هم از شیوه های مختلف و مناسب جهت مقابله با آن استفاده نماییم. ماهیت انقلاب ما به گونه ای است که جهانخواران و استکبار جهانی را در مقابل حرکت آن قرار می دهد. چرا که نظام های سرمایه داری و لیبرال دموکراسی غربی، اساساً بر مبنای دستیابی و حفظ منافع نامشروع فردی و گروهی به وجود آمده اند. در حالی که انقلاب متعالی و آزادی بخش اسلامی ایران، حقوق

همه انسان‌ها را محترم شمرده و طبق موازین اسلامی به دنبال سعادت برای همه مردم است. ده‌ها تفاوت ماهوی دیگر نیز به ما این واقعیت را گوشزد می‌کند که دشمن برای ضربه زدن به نظام اسلامی ما از هیچ شیوه‌ای فروگذار نخواهد کرد. بنابراین ما باید در عرصه فرهنگ، فرهنگ اصیل و متعالی اسلامی-ایرانی را رعایت کرده و با ظرفیت‌های دریاگونه و متنوع آن، خود را بیش از پیش به همه جهانیان بشناسانیم و اجازه ندهیم فرهنگ‌های منحرف و شبه‌فرهنگ‌ها مجال حضور پیدا کنند. ما باید در عرصه اقتصاد، با برنامه‌ریزی صحیح اقتصادی، یک اقتصاد مبتنی بر اصول اسلامی و محکم را پی‌ریزی و اعمال نماییم. در عرصه علمی باید در همه ابعاد، سطوح و حریم‌ها مواظبت کامل نموده، پیشتاز باشیم و مراقب حمله‌های رنگارنگ دشمن در این زمینه بوده و خود را کاملاً آماده نگه داریم. در عرصه سیاسی نیز با اتکال به خداوند متعال و تمسک به قرآن عظیم‌الشان، پیامبر اعظم (صلی الله علیه و آله و سلم) و عترت پاک و مطهر ایشان (علیهم السلام)، مبانی حکومت داری اسلامی را در داخل کشور اجرا نموده و به جهانیان بفهمانیم که سیاست حاکم بر کشور ما مترقی‌ترین مبانی را دارد. ما باید خود را در همه این زمینه‌ها آماده و قوی نماییم. هم‌چنان که به فضل و رحمت الهی در سی سال گذشته و در فرازونشیب‌هایی که بر سر راه این انقلاب بزرگ قرار گرفت، همین گونه بوده ایم. امید است شیوه‌های مذکور که فقط اندکی از بسیار و نمی‌ازیمی بود، در خصوص تشریح ابعاد و گستره پدافند غیرعامل جمهوری اسلامی ایران تا حدودی مفید واقع گردیده و زمینه خوبی جهت ورود مناسب صاحب‌نظران و علاقمندان به مقوله محافظت غیرنظامی از کشور (پدافند غیرعامل) باشد.

منبع: روزنامه کیهان

آشنایی با اصول پدافند غیرعامل

Fars Agency

انجام اقدامات دفاع غیرعامل، در جنگ‌های نامتقارن امروزی در جهت مقابله با تهاجمات خصمانه و تقلیل خسارت ناشی از حملات هوایی، زمینی و دریایی کشور مهاجم، موضوعی بنیادی است که وسعت و گستره آن تمامی زیرساخت‌ها و مراکز حیاتی و حساس نظامی و غیرنظامی، سیاسی، ارتباطی، مواصلاتی نظیر بنادر، فرودگاه‌ها، و پل‌ها، مراکز فرماندهی و جمعیت مردمی کشور را در برمی‌گیرد. جنگ یکی از عناصر پایدار تاریخ بشری است. به طوری که جامعه‌شناسان آن را به عنوان یک پدیده و واقعیت اجتماعی قلمداد نموده‌اند. بشریت در طول ۵ هزار سال تاریخ تمدن خود ۱۴ هزار جنگ را دیده و در این جنگ‌ها بیش از ۴ میلیارد انسان جان باخته‌اند. گفتنی این‌که در طول چند هزار سال تمدن بشری صرفاً ۲۶۸ سال بدون جنگ و مناقشه بوده است، در طی ۴۵ سال (از سال ۱۹۴۵ تا ۱۹۹۰) در کره زمین فقط ۳ هفته بدون جنگ بوده و اکثر این جنگ‌ها در کشورهای جهان سوم به وقوع پیوسته است. در قرن بیستم بیش از ۲۲۰ جنگ به وقوع پیوسته و بیش از ۲۰۰ میلیون تلفات انسانی داشته است. میهن اسلامی مان طی سالیان گذشته شاهد چهار جنگ مهم (جنگ تحمیلی، جنگ اول خلیج فارس، جنگ افغانستان و جنگ آخر آمریکا و انگلیس علیه عراق) بوده است و وقوع مناقشات و جنگ‌های دیگری با اهداف ژئوپلتیک، مهار، محاصره و مقابله با انقلاب اسلامی جزء اهداف راهبردی استکبار جهانی می‌باشد. تجارب حاصله از جنگ‌های گذشته خصوصاً هشت سال دفاع مقدس، جنگ ۴۳ روزه ۱۹۹۱ متحدین علیه عراق (جنگ اول خلیج فارس)، جنگ ۱۱ هفته‌ای سال ۱۹۹۹ ناتو علیه یوگسلاوی، جنگ اخیر آمریکا و انگلیس علیه عراق موید این نظر است که کشور مهاجم جهت در هم شکستن اراده ملت و توان اقتصادی، نظامی و سیاسی کشور مورد تهاجم با اتخاذ استراتژی انهدام مراکز ثقل؛ توجه خود را صرف بمباران و انهدام مراکز حیاتی و حساس می‌نماید. انجام اقدامات دفاع غیرعامل، در جنگ‌های نامتقارن امروزی در جهت مقابله با تهاجمات خصمانه و تقلیل خسارت ناشی از حملات هوایی، زمینی و دریایی کشور مهاجم، موضوعی بنیادی است که وسعت و گستره آن تمامی زیرساخت‌ها و مراکز حیاتی و حساس

نظامی و غیرنظامی، سیاسی، ارتباطی، مواصلاتی نظیر بنادر، فرودگاه‌ها، و پل‌ها، زیر ساخت‌های محصولات کلیدی نظیر پالایشگاه‌ها، نیروگاه‌ها، مجتمع‌های بزرگ صنعتی، مراکز هدایت و فرماندهی و جمعیت مردمی کشور را در برمی‌گیرد تا حدی که حفظ امنیت ملی و اقتصادی، شکست‌ناپذیری در جنگ، به نحو چشمگیری وابسته به برنامه‌ریزی و ساماندهی همه جانبه در موضوع حیاتی دفاع غیرعامل می‌باشد. نگرشی تحقیقی به آمار و سوابق ثبت شده جنگ‌های گذشته مویید این موضوع می‌باشد که به علل وجود شکاف فناوری بین تسلیحات مدرن آفندی هوایی دشمن و تسلیحات پدافند هوایی خودی، آسیب‌پذیری سامانه‌های پدافند هوایی در برابر جنگ الکترونیک، غافلگیر شدن این سامانه‌ها در برابر هواپیماهای تهاجمی و موشک‌های کروز و بالستیک، پرتاب موشک از ماورا برد جنگ افزارهای پدافند هوایی، فقدان سلاح‌های ضد موشک، اهداف حیاتی و حساس موجود را در صورت نبود و یا ضعف اقدامات دفاع غیرعامل به هدف‌های ساده و آسانی برای هدف‌گیری موفق و سریع هواپیماهای حمله‌ور و تسلیحات آفندی دشمن تبدیل خواهد نمود. جنگ‌ها با پیشرفت فناوری و بکارگیری تسلیحات مدرن و هوشمند، ماهیت پیچیده‌تر و مخرب‌تری به خود گرفته و هر روزه در گوشه‌ای از جهان شاهد کشتار انبوه مردم و تخریب و انهدام منابع و سرمایه‌ها و زیرساخت‌های ملی آنها در اثر بمباران و انبوه آتش ویرانگر دشمنان بوده و این روند متوقف نشده و ادامه خواهد یافت. در خلال جنگ جهانی دوم برای از بین بردن یک نیروگاه با احتمال انهدام ۹۶ درصد که ابعادی معادل ۴۰۰ در ۵۰۰ فوت مربع داشت تعداد ۶۵۰ بمب ۵۰۰ کیلوگرمی توسط ۱۱۰ بمب‌افکن B-۱۷ به کار می‌رفت اما در جنگ خلیج فارس، هر نیروگاه توسط دو بمب هدایت شونده به طور دقیق منهدم گردید یعنی هر هواپیمای بمب‌افکن در جنگ خلیج فارس معادل ۱۱۰ بمب‌افکن B-۱۷ کارایی داشت. در جنگ سال ۱۹۹۱ (جنگ خلیج فارس) پالایشگاه‌ها و مخازن نفتی با ۱۲۰۰ تن بمب طی ۵۰۰ سورتی پرواز بر روی ۲۸ پالایشگاه عراق بمباران و تولید نفت عراق به طور کلی متوقف گردید. امروزه کشورهایی که طعم خرابی و خسارت ناشی از جنگ را چشیده‌اند جهت حفظ سرمایه‌های ملی و منابع حیاتی خود توجه خاص و ویژه‌ای به دفاع غیرعامل نموده و در راهبرد دفاعی خود جایگاه والایی برای آن قایل شده‌اند و نمونه بارز آن کشور کره شمالی می‌باشد که با اتخاذ سیاست و استراتژی تمرکززدایی در این راستا اقدامات بنیادی و اساسی جالب توجهی اتخاذ نموده است و جوهره و ثقل اصلی آن، اقدامات دفاع غیرعامل و ملاحظات جدی دفاعی، امنیتی و اقتصادی در ساخت و احداث مراکز حیاتی از قبیل متروی پیونگ‌یانگ با عمق ۹۵ الی ۱۰۵ متر مقاوم در برابر سلاح‌های متعارف و غیرمتعارف، احتراز از ساخت و احداث مجتمع‌های بزرگ و زیرساخت‌های حجیم کلیدی و توجه به ساخت و احداث مراکز حیاتی و حساس به صورت کوچک و پراکنده نمودن آنها در اقصی نقاط کشور، احداث تونل‌های عظیم زیرزمینی، ایجاد صدها بندر کوچک با ظرفیت بارگیری یک تا دو کشتی در طول سواحل کشور، احداث جاده کمربندی با تونل‌های زیرزمینی در مرزها برای تسهیل نقل و انتقالات نظامی، احداث سد بزرگ نامپو در نزدیکی مصب رودخانه ددونگ کنگ در حاشیه سواحل غربی کره شمالی با استفاده دو منظوره اقتصادی و دفاعی سلاح آب بوده است. نوام چامسکی قبل از وقوع جنگ اخیر عراق در مقایسه میان عراق و کره شمالی می‌گوید "به نظر می‌رسد به واسطه بی‌دفاع بودن عراق، تهاجم به این کشور باموفقیت انجام می‌شود" اگر کره شمالی و عراق را با هم مقایسه کنیم، عراق بی‌دفاع‌ترین و ضعیف‌ترین رژیم منطقه است در حالی که یکی از مخوف‌ترین دیکتاتورها در آنجا حکومت می‌کند در مقابل، کره شمالی یک تهدید به حساب می‌آید و به یک دلیل ساده به آن حمله نمی‌شود زیرا کره شمالی از یک عامل بازدارنده قوی برخوردار است یعنی توپخانه عظیمی که سئول را هدف گرفته است در صورتی که امریکا به این کشور حمله کند کره شمالی می‌تواند قسمت زیادی از کره جنوبی را نابود کند، به عبارت دیگر امریکا به کشورهای دنیا می‌گوید: "اگر بی‌دفاع هستید ما هر زمان که دلمان بخواهد به شما حمله می‌کنیم و اگر سدی دارید ما عقب‌نشینی می‌کنیم." اجتناب‌ناپذیر بودن وقوع جنگ‌ها در طول تاریخ بشری، وقوع حداقل ۴ جنگ مهم در حریم مرزهای سرزمین میهن اسلامی در چند ساله اخیر و اهداف راهبردی امریکا در محاصره، مهار، تضعیف و براندازی جمهوری اسلامی، وجود طیف گسترده

تهدیدات بالقوه و بالفعل کانون‌های بحران در پیرامون کشور، این پیام را به ما می‌دهد^۱، همچنان که نباید مرعوب تهدیدهای دشمن گردید، از سوی دیگر می‌بایست با اقدامات و تدابیر موثر دفاعی، خود را آماده مقابله با تهدیدات بالقوه و بالفعل دشمن نمود^۲ و بخش بسیار مهم و حیاتی از این آمادگی در شرایط تهدیدات نامتقارن، اتخاذ راهبردهای دفاعی غیرعامل در جهت خنثی سازی و تقلیل و کاهش خسارات حملات احتمالی هوایی دشمن به مراکز ثقل میهن اسلامی و بالا بردن آستانه مقاومت ملی می‌باشد. شایسته است این رهنمود و سخن حکیمانه امام راحل، را فرا روی خود قرار دهیم که: در هر شرایطی باید بنیه دفاعی کشور در بهترین وضعیت باشد، مردم در طول سال‌های جنگ و مبارزه، ابعاد کینه و قساوت و عداوت دشمنان خدا و خود را لمس کرده‌اند، باید خطر تهاجم جهانخواران در شیوه‌ها و شکل‌های مختلف احتمال تجاوز را مجدداً از سوی ابرقدرت‌ها و نوکرانشان باید جدی بگیریم. تعاریف و اصطلاحات یکی از کارهای اساسی و بنیادین مورد توجه معاونت پدافند غیرعامل، ایجاد یکنواختی و استاندارد سازی در تعاریف و واژگان کلیدی پدافند غیرعامل می‌باشد تا انشاء... مفهومی مشترک برای مخاطبین ایجاد گردد، زیرا تا هنگامی که اشخاص و سازمان‌ها در درک معانی واژه‌ها اختلاف دارند، درک مشترک را با مشکل مواجه خواهد ساخت. پدافند غیرعامل **Passive Defense** به مجموعه اقداماتی اطلاق می‌گردد که مستلزم به کارگیری جنگ افزار نبوده و با اجرای آن می‌توان از وارد شدن خسارات مالی به تجهیزات و تاسیسات حیاتی و حساس نظامی و غیرنظامی و تلفات انسانی جلوگیری نموده و یا میزان این خسارات و تلفات را به حداقل ممکن کاهش داد. اقدامات پدافند غیرعامل شامل استتار، اختفاء، پوشش، فریب، تفرقه و پراکندگی، استحکامات و سازه‌های امن و اعلام خبر می‌باشد. ملاحظات ۱- در تعاریف ارائه شده در منابع خارجی عامل تهدید دشمن در پدافند غیرعامل به صورت عام با واژه عملیات خصمانه **Hostile Attack** و در پدافند هوایی غیرعامل حملات هوایی و موشکی دشمن عنوان شده است. ۲- علیرغم اینکه اصل مکان‌یابی جزء مصادیق پدافند غیرعامل منظور نشده است ولی در آیین‌نامه استتار آنرا جزء ۳ اصل عمده و اولیه پدافند غیرعامل مشروحه ذیل، محسوب نموده است و اهمیت آن به حدی است که مکان‌یابی صحیح و غیر صحیح، سایر اقدامات پدافند غیرعامل را تحت تاثیر جدی قرار می‌دهد. مکان‌یابی **siting or Location** انضباط استتار **Camouflage Discipline** ایجاد استتار **Camouflage Construction** توضیح اینکه سه موضوع عمده که می‌بایست در مکان‌یابی به آن توجه خاص مبذول گردد به شرح ذیل است: ۱) مأموریت **Mission**: امکان اجرای مأموریت در مکان تعیین شده موجود باشد. ۲) پراکندگی **Dispersion**: وسعت مکان انتخابی به صورتی باشد که امکان پراکندگی مناسب تاسیسات و تجهیزات را فراهم نمایند. ۳) شکل عوارض و محیط **Terrain Pattern**: احداث تاسیسات و استقرار تجهیزات به گونه‌ای باشد که هم‌رنگی و هماهنگی با عوارض محیطی (روستایی، کویری، کوهستانی، جنگلی و شهری) را داشته باشد. دفاع غیرنظامی (**Civil Defense**) دفاع غیرنظامی، تقلیل خسارت مالی و صدمات جانی وارده بر غیرنظامیان در جنگ یا در اثر حوادث طبیعی نظیر سیل، زلزله، طوفان، آتشفشان، آتش‌سوزی و خشکسالی می‌باشد. در منابع خارجی، وظایف دفاع غیرنظامی شامل چهار عنوان ذیل می‌باشد: ۱- اقدامات پیشگیرانه و کاهش دهنده **Mitigation** ۲- آماده سازی و امداد رسانی **Preparation** ۳- هشدار و اخطار **Response** ۴- بازسازی مجدد **Recovery** ملاحظات ارائه تعریف دفاع غیرنظامی در این نوشتار که در حوزه پدافند غیرعامل نمی‌باشد بیشتر در جهت آگاهی مخاطبین در تمیز بین پدافند غیرعامل و دفاع غیرنظامی می‌باشد زیرا به دلیل عدم شناخت جامع در بسیاری از کتب، مقالات و یا نوشتارهای داخلی مشاهده گردیده است که دو مفهوم یاد شده با همدیگر اشتباه گرفته می‌شود. هدف **Target** موجودیتی مشخص، اعم از جاندار یا بی‌جان که در نظر است با توسل به عملیات نظامی، سیاسی، اقتصادی یا روانی به آن صدمه زده شود، منهدم گردد تسخیر شود، یا تحت کنترل در آید. پدافند غیرعامل **Active Defense** عبارتست از بکارگیری مستقیم جنگ افزار، به منظور خنثی نمودن و یا کاهش اثرات عملیات خصمانه هوایی زمینی، دریایی، نفوذی و خرابکارانه بر روی اهداف مورد نظر. مراکز حیاتی **Vital Centers** مراکزی هستند که در صورت

انهدام کل یا قسمتی از آنها موجب بروز بحران، آسیب و صدمات جدی و مخاطره‌آمیز در نظام سیاسی، هدایت، کنترل و فرماندهی، تولیدی و اقتصادی، پشتیبانی، ارتباطی و مواصلاتی، اجتماعی، دفاعی با سطح تاثیرگذار سراسری در کشور گردد. مراکز حساس **Critical Centers** مراکزی هستند که در صورت انهدام کل یا قسمتی از آنها، موجب بروز بحران، آسیب و صدمات قابل توجه در نظام سیاسی، هدایت کنترل و فرماندهی، تولیدی و اقتصادی، پشتیبانی، ارتباطی و مواصلاتی، دفاعی با سطح تاثیرگذاری منطقه‌ای در کشور گردد. مراکز مهم **Important Centers** مراکزی هستند که در صورت انهدام کل یا قسمتی از آنها، موجب بروز آسیب و صدمات محدود در نظام سیاسی، هدایت، کنترل و فرماندهی، تولیدی و اقتصادی، پشتیبانی، ارتباطی و مواصلاتی، اجتماعی، دفاعی با سطح تاثیرگذاری محلی در کشور گردد. استتار و اختفا **Camouflage & Concealment** فن و هنری است که با استفاده از وسائل طبیعی یا مصنوعی، امکان کشف و شناسایی نیروها، تجهیزات و تاسیسات را از دیده‌بانی، تجسس و عکسبرداری دشمن تقلیل داده و یا مخفی داشته و حفاظت نماید. مفهوم کلی استتار هم‌رنگ و هم‌شکل کردن تاسیسات، تجهیزات و نیروها با محیط اطراف می‌باشد. اختفاء، حفاظت در برابر دید دشمن را تامین می‌نماید و استتار امکان کشف یا شناسایی نیروهای، تجهیزات و تاسیسات و فعالیت‌ها را تقلیل می‌دهد. پوشش **Cover** پوشش، پنهان سازی و حفاظت تاسیسات تجهیزات تسلیحات، نیروی انسانی در برابر دید و تیر دشمن می‌باشد. پراکندگی **Dispersion** گسترش، باز و پخش نمودن و تمرکز زدایی نیروها، تجهیزات، تاسیسات یا فعالیت‌های خودی به منظور تقلیل آسیب‌پذیری آنها در مقابل عملیات دشمن به طوری که مجموعه‌ای از آنها هدف واحدی را تشکیل ندهند. تفرقه و جابجایی **Separation** جداسازی، گسترش افراد، تجهیزات و فعالیت‌های خودی از محل استقرار اصلی به محلی دیگر به منظور تقلیل آسیب‌پذیری، کاهش خسارات و تلفات می‌باشد، مانند انتقال هواپیماهای مسافربری به فرودگاه‌های دورتر از برد سلاح‌های دشمن و یا انتقال تجهیزات حساس قابل حمل از محل اصلی به محل موقت که بعلت عدم شناسایی و حساسیت مکانی، دارای امنیت و حفاظت بیشتری می‌باشد. فریب **Deception** کلیه اقدامات طراحی شده حيله‌گرانه‌ی است که موجب گمراهی و غفلت دشمن در نیل به اطلاعات و محاسبه و برآورد صحیح از توان کمی و کیفی طرف مقابل گردیده و او را در تشخیص هدف و هدف‌گیری با شک و تردیدی مواجه نماید. فریب، انحراف ذهن دشمن از اهداف حقیقی و مهم به سمت اهداف کاذب و کم اهمیت می‌باشد. مکان‌یابی **Location** یکی از اقدامات اساسی و عمده پدافند غیرعامل، انتخاب محل مناسب می‌باشد و تا آنجا که ممکن است باید از ایجاد تاسیسات حیاتی و حساس در دشت‌های مسطح یا نسبتاً هموار اجتناب کرد. زیرا تاسیسات احداث شده در چنین محل‌هایی را نمی‌توان از دید دشمن مخفی نگاهداشت و آسیب‌پذیری آن در برابر تهدیدات افزایش می‌دهد. ایجاد تاسیسات حیاتی و حساس در کنار بزرگراه‌ها، جاده‌های اصلی، کنار سواحل دریا، رودخانه‌ها و نزدیکی مرزها موجب سهولت شناسایی و هدف‌یابی آسان آنها توسط دشمن می‌گردد. آمایش سرزمینی **Spatial** تنظیم و برنامه‌ریزی کمی و کیفی یک موضع، مکان (واحدهای خرد و کلان) با در نظر داشتن شرایط و عوامل سیاسی نظامی، امنیتی، اقتصادی، اجتماعی، اقلیمی در سطح کلان و وسیع می‌باشد. از مهمترین ویژگی‌های آن نگرش همه‌جانبه به مسائل، آینده‌نگری و دوراندیشی و نتیجه‌گیری‌های مکانی از محتویات استراتژی توسعه ملی می‌باشد. آمایش سرزمینی، بهترین، دقیق‌ترین و ظریف‌ترین طرز انتقال عاقبت‌اندیشی منطقی و ملی حکومت بر سرزمین یا فضای حیاتی (واحدهای خرد و کلان) در چارچوب عدالت است. در کشورهای اروپایی مفهوم آمایش سرزمینی ابتدا مفهوم دفاعی دارد و سپس مفهوم توسعه‌ای پیدا می‌کند، قبل از ساخت نیروگاه، بزرگراه، سد و زیر ساخت‌های کلیدی موضوع در کمیته‌های نظامی و دفاعی مطرح می‌گردد و پس از بررسی لازم و اعمال ملاحظات دفاعی و امنیتی نسبت به ساخت آنها اقدام می‌گردد. اعلام خبر **Early Warning** آگاهی و هشدار به نیروهای خودی مبنی بر اینکه عملیات تعرضی قریب الوقوع دشمن، نزدیک می‌باشد، این هشدار که برای آماده شدن است چند دقیقه، چند ساعت، چند روز و یا زمان طولانی‌تر از آغاز مخاصمات اعلام می‌گردد. دستگاه‌های و وسائل اعلام خبر شامل رادار،

دیده‌بانی بصری، آژیر، بلندگو، پیامها و آگهی‌های هشدار دهنده می‌باشد. قابلیت بقاء **survivability** توانائی نیروهای مسلح و جوامع غیرنظامی یک کشور به نحوی که در مقابل حمله استقامت کند و ضمن تحمل آن قادر باشند به نحو موثری به وظایف محوله خود عمل نمایند، این توانایی عمدتاً در نتیجه دفاع عامل و غیرعامل به دست می‌آید. استحکامات **Fortification** ایجاد هرگونه حفاظی که در مقابل اصابت مستقیم بمب، راکت، موشک، گلوله، توپخانه، خمپاره و یا ترکش آنها مقاومت نموده و مانع صدمه رسیدن به نفرات تجهیزات یا تاسیسات گردیده و اثرات ترکش و موج انفجار را بطور نسبی خنثی نماید. استتار، اختفاء، ماکت فریبنده **CCD** استفاده و بهره‌برداری از اقلام، تجهیزات و روشهایی برای پنهان نمودن همگون سازی، تغییر شکل، شبیه‌سازی، ایجاد طعمه فریبنده و حذف شکل منظم هندسی اهداف در جهت ممانعت از کشف و شناسایی نیروها، تجهیزات، تاسیسات و فعالیت‌های خودی توسط سامانه‌های آشکار ساز و حساسه دشمن. اصول پدافند غیرعامل مجموعه اقدامات بنیادی و زیر بنایی است که در صورت بکارگیری می‌توان به اهداف پدافند غیرعامل از قبیل تقلیل خسارات و صدمات، کاهش قابلیت و توانایی سامانه شناسایی، هدف‌یابی و دقت هدف‌گیری تسلیحات آفندی دشمن و تحمل هزینه بیشتر به وی نائل گردد. در اکثر منابع علمی و نظامی دنیا اصول و یا موضوعات پدافند غیرعامل شامل ۶ الی ۷ اقدام مشروحه ذیل می‌باشد که در طراحی و برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات اجرایی دقیقاً می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. ۱- استتار ۲ **Camouflage**- اختفاء ۳ **Concealment**- پوشش ۴ **Cover**- فریب ۵ **Deception**- تفرقه و پراکندگی ۶ **Separation & Dispersion**- مقاوم‌سازی و استحکامات ۷ **Hardening**- اعلام‌خبر **Early Warning** استراتژی انهدام مراکز ثقل: صاحب‌نظران سیاسی و نظامی آمریکا، پس از تحمل شکست تاریخی خود در جنگ ویتنام ۱۹۷۳-۱۹۶۴ مطالعات و تحقیقات قابل توجه و مستمری را در جهت بررسی شکست خود در جنگ یاد شده و دستیابی به استراتژی و شیوه‌های موثرتر جنگ‌های هوایی نمودند، در سال ۱۹۸۸ سرهنگ هوایی جان واردن کتابی با عنوان نبرد هوایی را تهیه و تدوین نمود و در دهم آگوست ۱۹۹۱ با سمت مشاور نظامی امنیت ملی آمریکا، نظریه، خود را که به تئوری پنج حلقه واردن مشهور می‌باشد به پنتاگون و فرماندهان وقت نظامی، ژنرال نورمن شوار تسکف و ژنرال کولین پاول ارائه نمود که مورد قبول واقع گردید. تئوری یاد شده بر این مبنا می‌باشد که مهمترین وظیفه در طرح‌ریزی یک جنگ، شناسایی مراکز ثقل کشور مورد تهاجم بوده و چنانچه این مراکز با دقت لازم شناسایی و مورد هدف قرار گیرند، کشور مورد تهاجم در اولین روزهای جنگ طعم شکست نظامی را چشیده و در کوتاهترین مدت به خواسته‌های کشور مهاجم (آمریکا) تن در داده و تسلیم خواهد شد. تئوری یا مدار ۵ حلقه واردن دقیقاً مورد استفاده فرماندهان عملیاتی آمریکا و متحدین در جنگ ۴۳ روزه ۱۹۹۱ (جنگ اول خلیج فارس)، مناقشه کوزوو (جنگ ۱۱ هفته‌ای سال ۱۹۹۹ ناتو علیه یوگسلاوی) و جنگ اخیر آمریکا و انگلیس علیه عراق (۲۰۰۳) قرار گرفته است. در تئوری مذکور، مراکز ثقل یک کشور، به صورت سیستمی همانند اعضا یک بدن قلمداد گردیده و در صورت انهدام هر یک از مراکز ثقل، سیستم، پیکره و کالبد کشور مورد تهاجم فلج گردیده و قادر به ادامه فعالیت و حیات نخواهد بود. مراکز حیاتی و حساس نظامی و غیرنظامی کشور، می‌بایست با برنامه‌ریزی‌های جامع، مستمر و اقدامات اجرایی پدافند غیرعامل ضمن سلب ابتکار و آزادی عمل از دشمن و تحمیل شرایط سخت و دشوار، اقدامات تهاجمی وی را خنثی نموده و آستانه مقاومت نیروهای خودی را ارتقا دهند.

اهداف پدافند غیر عامل: ۱- کاهش قابلیت و توانایی سامانه‌های شناسایی، هدف‌یابی و دقت هدف‌گیری تسلیحات آفندی دشمن. ۲- بالا بردن قابلیت بقاء، استمرار عملیات و فعالیت‌های حیاتی و خدمات رسانی مراکز حیاتی، حساس و مهم نظامی و غیر نظامی کشور در شرایط وقوع تهدید، بحران و جنگ. ۳- تقلیل آسیب‌پذیری و کاهش خسارت و صدمات تاسیسات، تجهیزات و نیروی انسانی مراکز حیاتی، حساس و مهم نظامی و غیر نظامی کشور در برابر تهدیدات و عملیات دشمن. ۴- سلب آزادی و ابتکار عمل از دشمن. ۵- صرفه‌جوئی در هزینه‌های تسلیحاتی و نیروی انسانی. ۶- فریب و تحمیل هزینه بیشتر به دشمن و تقویت

بازدارندگی. ۷- افزایش آستانه مقاومت مردم و نیروی خودی در برابر تهاجمات دشمن. ۸- حفظ روحیه و انسجام وحدت ملی و حفظ سرمایه‌های ملی کشور. ۹- حفظ تمامیت ارضی، امنیت ملی و استقلال کشور. اهمیت پدافند غیر عامل: تجارب و شواهد ثبت شده در جنگهای اعصار گذشته تاریخ بشری و قرن حاضر، نمونه‌های مستدل و انکار ناپذیری است که اهمیت حیاتی پدیده دفاع غیر عامل را آشکار و ثابت می‌نماید، موارد مشروحه ذیل نمونه‌های بارزی از این اهمیت می‌باشند. ۱- بکار گیری اقدامات پدافند غیر عامل، موجب زنده ماندن و ادامه حیات و بقای نیروی انسانی می‌گردد که با ارزش‌ترین سرمایه یک سازمان و قدرت ملی کشور می‌باشد. * هر کس نفسی را بدون حق قصاص و یا اینکه فساد و فتنه‌ای در روی زمین کند، به قتل رساند، مثل آن باشد که همه مردم را کشته و هر کس نفسی را حیات بخشد (از مرگ نجات دهد)، مثل آنست که همه مردم را حیات بخشیده (سوره مبارکه مائده ۳۲) * نیروی‌های انسانی بزرگترین سرمایه‌های یک سازمان، جامعه و کشور می‌باشند و از دست رفتن نابهنگام یک انسان، بزرگترین زیان اجتماعی است که به یک جامعه و کشور وارد می‌شود. ۲- دفاع غیر عامل موجب صرفه جویی کلان اقتصادی و ارزی در حفظ تجهیزات و تسلیحات بسیار گران‌قیمت نظامی نظیر (هواپیماهای شکاری و ترابری، سامانه‌های موشکی و پدافند هوایی و زمین به زمین، رادارها، شناورها، توپخانه صحرایی، تانکها و نفربرها و ... می‌گردد. * خرید و تهیه تسلیحات نظامی در هر زمان و از هر جا امکان پذیر نمی‌باشد. * وجود حتی یک سلاح (تیر بار، توپ، تانک، بالگرد، هواپیما، شناور، موشک و ...) گاهی می‌تواند سرنوشت یک نبرد را رقم زند. * مکان یابی صحیح اولیه، مقاوم سازی و ایجاد استحکامات، استفاده مناسب از عوارض طبیعی و سایر اقدامات پدافند غیر عامل می‌تواند به نحوی موثر موجب صرفه جویی در بکار گیری سلاح‌های کمتر پدافندی، نیروی انسانی و هزینه‌های کلان تسلیحاتی و سازمانی گردد. ۳- دفاع غیر عامل، مراکز حیاتی و حساس (اقتصادی، سیاسی، نظامی، ارتباطی، مواصلاتی، پالایشگاهها، نیروگاهها، بنادر، فرودگاهها، مجتمع‌های صنعتی و ...) را در برابر حملات و بمباران‌های هوایی و حملات زمینی دشمن حفظ نموده، خسارات و صدمات را تقلیل و ادامه فعالیت و مقاومت در شرایط بحران و جنگ را ممکن می‌سازد. * رعایت پاره‌ای از اقدامات پدافند غیر عامل در بعضی از مراکز حیاتی و حساس کشور موجب مقاومت، پایداری و ادامه خدمات بهتر و آسیب پذیری کمتر آنها در برابر حملات و بمباران‌های هوایی دشمن در طول هشت سال دفاع مقدس بوده است (پالایشگاه اصفهان، سد و نیروگاه آبی دز) مصادیق بارزی از این مدعاست. * استراتژی و سیاست تمرکز زدایی کره شمالی در جهت حفظ مراکز حیاتی و حساس، راهبرد عملی و مفید و موثری با رویکرد دفاعی امنیتی فرا روی مسئولین و مبادی ذیربط کشور در طراحی، ساخت و احداث مراکز حیات و حساس کشور می‌باشد. ۴- اقدامات دفاع غیر عامل موجب تحمیل هزینه به دشمن می‌گردد. * انهدام اهداف مستحکم پراکنده و کوچک به مراتب مشکل‌تر و پرهزینه‌تر از انهدام اهداف نرم و سست و بدون حفاظ و متراکم و حجیم می‌باشد. * دشمن برای هدف گیری و انهدام اهداف مستحکم و پراکنده می‌بایست هواپیماها، تسلیحات و زمان بیشتری را صرف کشف و انهدام آنها نماید و چنانچه خرج یک اقدام یا تهدید از دخل آن برای دشمن بیشتر باشد، تاثیر بازدارنده‌ای در تصمیم و عمل وی خواهد گذاشت. ۵- دفاع غیر عامل موجب حفظ نیروها برای ضربه زدن در زمان و مکان مناسب به دشمن و سلب آزادی و ابتکار عمل از دشمن و نیروی مهاجم می‌شود. ۶- فریب یکی از اصول دفاع غیر عامل است، تهیه و ساخت ماکت‌های فریبنده و کاذب، یکی از اقدامات موثر دفاعی غیر عامل است که در صورت استتار و اختفاء و پوشش اهداف حقیقی فوائد و نتایج مشروحه زیر را دارد. * انحراف دشمن از اهداف حقیقی و مهم به سمت اهداف کاذب و کم اهمیت. * تحمیل هزینه بیشتر به دشمن. * بیشتر نشان دادن توان خودی. * تضعیف روحیه و تحلیل انرژی دشمن. * تقلیل صدمات و خسارات تجهیزات، تاسیسات و تلفات نیروی انسانی. * غافلگیر نمودن دشمن و سلب ابتکار عمل از وی. * حفظ توان خودی جهت ادامه فعالیت، افزایش آستانه مقاومت و استمرار عملیات و خدمات. ۷- در مقام مقایسه ۳ عنصر (تهاجم، دفاع عامل و دفاع غیر عامل) عنصر دفاع غیر عامل، مخارج و هزینه‌های کمتری دارد و از نظر اخلاقی و بشر دوستانه و سیاسی، مفهومی صلح دوستانه‌تر دارد. همچنین نیل به

«دفاع غیر عامل» در مقایسه با «دفاع عامل» ساده‌تر و سهل الوصول تر و با سیاست خود کفایی و عدم وابستگی و استقلال کشورها موافق تر است. ۸- پیشگیری بهتر از درمان و تصفیه آب در سرچشمه آسانتر از تصفیه در دریاست. *اقدامات دفاع غیر عامل، فرآیند احتیاطی و پیشگیرانه‌ای است که الزام می‌بایست در زمان صلح شروع و تا پایان وقوع بحران و تهدید ادامه یابد، لذا رویکرد مدیریتی و نحوه مقابله با آن، رویکرد پیشگیرانه به جای مدیریت آتش نشان و انفعالی می‌باشد. *مکان یابی صحیح اولیه، رعایت پراکندگی و آمایش دفاعی و سرزمینی، احتراز از ساخت و احداث مجتمع‌های بزرگ و حجیم، مقاوم سازی و ایجاد سازه‌های امن از جمله اقدامات پیشگیرانه‌ای است که می‌بایست قبل از شروع ساخت و ساز مراکز حیاتی و طرح‌های ملی جزء جدایی ناپذیر و ضوابط الزام آور طرح‌های یاد شده قرار گیرد. ۹- انجام اقدامات دفاع غیر عامل در مراکز حیاتی و حساس کشور، به دلیل مشروحه ذیل موضوعی اجتناب ناپذیر است. *وجود شکاف فن آوری در سامانه‌ها و تسلیحات پدافند هوایی عامل به علت پیشرفت سریع سامانه‌های آفندی و پدافندی و عدم امکان تهیه سامانه‌های مدرن پدافند هوایی بعلاوه هزینه‌های کلان و بی انتها بودن این روند. *آسیب پذیری سامانه‌های پدافند هوایی در برابر جنگ الکترونیک پیشرفته دشمن. *غافلگیر شدن سامانه‌های پدافند هوایی در برابر هواپیماهای تهاجمی و موشک‌های کروز و بالستیک بعلاوه پرواز در ارتفاع پائین و استفاده از نقاط کور راداری، پرتاب موشک از ماوراء برد جنگ افزارهای پدافند هوایی. *برتری هوایی دشمن. *عدم امکان پوشش کامل پدافندی مراکز حیاتی و حساس و مهم و مراکز جمعیتی کشور به علت وسعت سرزمینی و روند آمار افزایشی ساخت و احداث مراکز حیاتی و حساس جدید. *برابر آمار سرشماری سال ۱۳۷۸، تعداد شهرهای کشور ۶۰۰ و تعداد روستاها ۶۵۰۰ بوده است، پدافند هوایی مراکز حیاتی و حساس موجود کشور در شهرها صرفاً با توپ ضد هوایی ۲۳ میلیمتری، نیازمند ۲۴۰۰۰۰ قبضه توپ، یک میلیون و دویست هزار نفر نیروی انسانی (خدمه)، ۳۰۰۰۰۰ آتشبار و ۷۵۰ گردان پدافند هوایی خواهد بود که امکان تامین، تشکیل، سازماندهی و پشتیبانی آن دور از دسترس می‌باشد. *محاسبه نمونه یاد شده صرفاً یک نوع از تسلیحات پدافند هوایی را مد نظر قرار داده و سایر رینگهای تسلیحات توپخانه‌ای راداری و موشکی پدافندی را منظور ننموده است. *سخن و توصیه ما به عزیزانی که بعضاً با نگاهی سطحی، غیر عمیق و غیر جامعه و یک وجهی، اجرای اقدامات پدافند غیر عامل از قبیل (مکان یابی صحیح اولیه، رعایت پراکندگی، استحکامات و سازه‌های امن و ... در ساخت و احداث مراکز حیاتی حجیم و بزرگ و ...) را غیر اقتصادی و هزینه بر می‌دانند، اینست که در محاسبات و تحلیل‌های تک بعدی، به هزینه‌های مشروحه ذیل نیز نیم نگاهی نموده و پس از مقایسه‌ای عددی و واقع بینانه با یک دآوری مجدد و نگاهی از بالا- به پائین و کشور شمول و فراملی، هزینه بری اقدامات پدافند غیر عامل را با سایر هزینه‌هایی که در اثر بی توجهی به اقدامات پدافند غیر عامل متصور و متحمل خواهد بود مقایسه نمایند. الف- هزینه تهیه و خرید، تامین و پشتیبانی تسلیحات پدافند عامل در صورت عدم رعایت اقدامات پدافند غیر عامل مضاعف می‌گردد. ب- هزینه توقف تولیدات و چرخه اقتصادی و عدم النفع ناشی از بمبارانهای مراکز حیاتی و حساس آسیب پذیر. ج- هزینه‌های کلان بازسازی مجدد تاسیسات و تجهیزات مراکز حیاتی و حساس منهدم شده. د- هزینه تلفات نیروی انسانی متخصص در مراکز حیاتی و حساس که بالاترین سرمایه‌های ملی کشور محسوب می‌گردند. ه- هزینه تعویق خود کفایی و وابستگی مجدد. و- هزینه توقف خدمات رسانی به مردم و تخریب روحیه و حساس فداکاری و مقاومت و وفاداری مردم، کاهش آستانه مقاومت ملی کشور و بهم زدن نظام اجتماعی و وحدت ملی. ز- هزینه تهدید امنیت ملی و استقلال کشور. ۱۰- نظریه‌های راهبردی و دکترین‌های دفاعی دال بر اهمیت و لزوم توجه به دفاع غیر عامل می‌باشد. *سون تزو می‌گوید، کسی که اولین ضربه را می‌زند برنده نیست، بلکه کسی که آخرین ضربه را تحمل می‌کند برنده است و شکست ناپذیری مربوط به دفاع می‌باشد. *ایجاد پراکندگی در مراکز حیاتی و حساس یکی از اصول مهم دفاع غیر عامل جهت تقلیل خسارات آنها در اثر تهاجمات هوایی و زمینی دشمن می‌باشد، سروانتس گفته‌ای شنیدنی در این خصوص دارد (این به عهده انسان عاقل است که امروز به فکر فردا باشد و تمام تخم مرغهای خود را در یک سبد به مخاطره

نیندازد). *کلاز ویتس استراتژیست مشهور می گوید حمله شکل بسیار ضعیف جنگ و دفاع شکل بسیار قوی آن است. ۱۱- طبیعت مدرسه علم است، مطالعه طبیعت که براساس نظام احسن خداوند حکیم می باشد، پیامهای مفید، روشن و حکیمانه‌ای برای الگو برداری در جهت حفظ حیات و ادامه بقا انسانها دارد. از ۶ سامانه دفاعی جانوران، پنج سامانه آن، سامانه های دفاعی غیر عامل می باشند. ۱- استتار و پنهان سازی (پلنگ، زرافه، آفتاب پرست، خرس قطبی، سوسمار، ماهی مرکب، ماهی مسطح). ۲- حيله و فریب (گونه‌هایی از پروانه‌ها که طعمی خوشمزه دارند برای فریب دشمنان خود را به رنگ پروانه بد مزه در می آورند، چشم‌های کاذب و ترسناک بر روی گونه‌هایی از پروانه‌ها، خود را مرده جلوه دادن حیوان مادر برای فریب دشمن از شکار بچه‌های خود و ...). ۳- مقاوم سازی (پوشش حفاظتی لاک پست، صدف، حلزون و ...). ۴- مکان یابی (درست کردن آشیانه در وسط شیارها، مرتفع ترین نقطه درختان و زیر زمین). ۵- حرکت و جابجایی (حرکت و جابجا نمودن دائمی نوزاد توسط گربه سانان و گونه های دیگر به محض احساس تهدید و خطر). ۶- جنگ و مبارزه (نبرد تن به تن با وسائل دفاعی نظیر چنگ و دندان و نیش). (دفاع عامل) *جاندارانی که به مدد و حکمت لایزال الهی دارای ابزارهای دفاع غیر عامل از قبیل (استتار، اختفا، پوشش حفاظی، حيله و فریب، اعلام خبر، آشیان یابی مناسب و ...) می باشند در برابر حملات، خطرات و تهدیدات محیطی ایمنی بیشتری دارند. *مطالعات ساختار طبیعی و مهندسی فیزیولوژیک بدن انسان و جانداران مؤید اهمیت دفاع غیر عامل می باشد، برای مثال قرار گرفتن اعضاء حساس و با اهمیت بدن نظیر (مغز، چشم، قلب، گوش، ریه و ...) در بهترین وضعیت و جالب ترین حفاظ، موجب حفاظت مناسب و ادامه بقا و حیات می گردد. به تعبیری، اعضاء حیاتی و حساس می بایست در بهترین مکان و مطلوب ترین پوشش حفاظی قرار گرفته و حفاظت شوند و این تدبیر را خداوند حکیم و فاطر در خلقت موجودات مقرر فرموده است. منبع: نشریه پدافند غیرعامل، شماره یک Fars News Agency. All right منابع و ماخذ: الف - فارسی: ۱- دفاع غیر عامل، موحدی نیا - جعفر، ستاد تدوین متون درسی دافوس، بهار ۸۳۲- استراتژی بزرگ (اصول و رویه‌ها)، جان ام. کالینز، ترجمه کوروش بایندر، تهران دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی وزارت امور خارجه - ۱۳۷۳ب - انگلیسی:

۱- Civil - a Study of Clauswitz Concept of The Military Center Of Gravity. Col Jhon.Warden
۲- Us.Military. Glossary DOD Defense And Other Emergencies, Faculty & Staff

مقدمه ایی بر منطق فازی

مترجم: فرزانه عالی نژادیان ۱. مقدمه: منطق فازی برای اولین بار در سال ۱۹۶۵ توسط لطفی زاده، پروفیسور علوم کامپیوتر دانشگاه برکلی کالیفرنیا معرفی شد. در اصل، منطق فازی (FL) یک منطق چند مقدره است و این امکان را فراهم می کند که مقادیر واسطه بین ارزیابی های قراردادی مانند درست/غلط، بله/خیر، زیاد/کم و غیره قرار گیرند. اصطلاحاتی چون نسبتا بلند یا خیلی سریع می توانند به صورت ریاضیاتی فرمول بندی شوند و برای اینکه یک روش تفکر انسانی در برنامه ریزی کامپیوترها استفاده شود، توسط کامپیوترها پردازش می شوند. سیستم های فازی نمونه ای از عضویت مجموعه و منطق هستند که ریشه در فلسفه یونان باستان دارند. دقت ریاضیاتی مربوط به موفقیت آن در بخش اعظمی از تلاشهای آریستوتول و فلاسفه ایی است که قبلا می زیسته اند. در تلاش برای ثبت تئوری مختصر در منطق و ریاضی، آنها "قوانین تفکر" را مطرح کردند. یکی از این قوانین "قانون اشتراک استثنایی" است که می گوید خر گزاره یا درست است یا نادرست. حتی وقتی پارمیندز اولین نسخه از این قانون را معرفی کرد (حدود ۴۰۰ سال قبل از میلاد) مورد اعتراضات جدی قرار گرفت. هراکلیتوس پیشنهاد کرده که هر چیز می تواند همزمان یا درست باشد یا نادرست. پلاتو اساس کارش را بر منطق فازی گذاشته و گفته که جز درست و غلط جزء سومی هم وجود دارد. دیگر فلاسفه هم از این دیدگاه تبعیت کردند از جمله هگل، مارکس و انگلس. لوکاسیویکز کسی بود که برای اولین بار روش سیستماتیک را

ارائه کرد که نمونه ایی از منطق دو مقدره آریستوتل است. حتی در زمان حال، برخی یونانیان در جریان فازی سازی پیش قدم هستند. (توجه: ارتباط با منطق در طی ۲ هزار سال قبل از بین رفته بود). منطق فازی یک ابزار سودمند برای کنترل و راهنمایی سیستم ها و فرآیندهای صنعتی پیچیده است و در زمینه های وسایل برقی خانگی، ابزارهای تفریحی، سیستم های تخصصی و همچنین طبقه بندی اطلاعات SAR کاربرد دارد.

۲. مجموعه های فازی و مجموعه های قطعی (کریسپ):

یکی از نمونه های اصلی سیستم های فازی، مجموعه (زیر مجموعه) فازی است. در ریاضیات کلاسیک، ما با مجموعه های قطعی آشنا هستیم. مثلاً در مجموعه X تداخل سنجی احتمالی مقادیر g ، کل اعداد واقعی بین ۰ و ۱ را در بر می گیرد. از مجموعه X می توان زیر مجموعه A را تعریف کرد (مثلاً- کل مقادیر $0.2 \leq g \leq 0.9$). مشخصه تابع A (مثلاً- این تابع بسته به اینکه آیا جزء در زیر مجموعه A قرار دارد یا نه، عدد ۱ یا ۰ را به هر جزء در X اختصاص می دهد) در شکل ۱ نشان داده شده است. عناصری که عدد ۱ به آنها اختصاص داده شده آنهايي هستند که در مجموعه A قرار دارند و عناصری که عدد صفر به آنها اختصاص داده شده در مجموعه A قرار نمی گیرند.

این نظریه کاربرد های زیادی دارد ولی در برخی زمینه ها از جمله طبقه بندی آنالیز اطلاعات دریافتی از راه دور فاقد انعطاف پذیری هستند. مثلاً، در تصاویر SAR می بینیم که آب دارای ارتباط تداخل سنجی کم g است. چون g از صفر شروع می شود، باید حد پایین این مجموعه مشخص باشد. از طرف دیگر حد بالاتر به راحتی قابل تشخیص نیست. در ابتدا ما حد بالاتر را ۰.۲۱ در نظر می گیریم. بنابراین B به عنوان فاصله قطعی $[0.2, 0.21]$ بدست می آید. این به آن معناست که g به مقدار ۰.۲ کم است ولی اگر این مقدار ۰.۲۱ باشد مقدار کمی محسوب نمی شود. مشخص است این یک مسئله ساختاری است زیرا اگر ما از مرز بالایی $g = 0.2$ به سوی یک نقطه اختیاری پیش برویم، می توانیم سوال مشابهی را مطرح کنیم. یک روش طبیعی تر برای ایجاد مجموعه B ، تمایز مرز "کم است" و "کم نیست" می باشد. این کار نه تنها می تواند با ایجاد تصمیم گیری قطعی بله/خیر انجام شود بلکه می تواند از طریق قوانین انعطاف پذیری چون "نسبتاً کم" امکان پذیر باشد. مجموعه فازی به ما امکان می دهد تا این نظریه را تعریف کنیم. هدف از آن استفاده از مجموعه های فازی، ساخت کامپیوترهای هوشمند است. بنا براین نظریه فوق را می توان به صورت رسمی تر کد بندی کرد. در مثال، کل عناصر با ۰ و ۱ کد بندی شده اند. یک روش دقیق برای تعمیم این موضوع این است که مقادیر بیشتری را بین ۰ و ۱ در نظر بگیریم. در حقیقت، بسیاری از جایگزین ها می توانند بین مرزهای ۰ و ۱ قرار گیرند یعنی فاصله واحد برابر با $[0, 1]$ است. تفسیر اعدادی که به کل عناصر اختصاص داده شده است بسیار مشکل می باشد. البته اختصاص عدد ۱ به یک عنصر به این معناست که عنصر در مجموعه B قرار گرفته و اختصاص عدد ۰ به این معناست که عنصر قطعاً در مجموعه B قرار ندارد. این نتیجه در شکل ۲ آمده است. تابع عضویت یک نمودار گرافیکی از میزان مشارکت هر ورودی است که با زیاد شدن مقدار توسط هر کدام از ورودی هایی که پردازش شده اند ارتباط دارد. همچنین هم پوشانی میان ورودی ها تعریف شده است و در نهایت پاسخ خروجی تعیین می شود. قوانین از مقادیر عضویت ورودی به عنوان فاکتورهای افزایشی برای تعیین تاثیر آنها بر مجموعه های خروجی فازی استفاده می کنند تا خروجی نهایی بدست آید. در اینجا، تابع عضویت که در مجموعه های فازی ارتباط تداخل سنجی g نقش دارد، مقداری بین ۰.۰ و ۱.۰ است. مثلاً، ارتباط تداخل سنجی g به میزان ۰.۳ دارای عضویت ۰.۵ برای مجموعه ایی با کمترین ارتباط است. (شکل ۲). خاطر نشان می شود که باید تفاوت میان منطق فازی و احتمالات در نظر گرفته شود. هر دو در دامنه عددی یکسان فعال هستند و دارای مقادیر مشابهی می باشند: ۰، ۰.۰ (نشانگر اصطلاح غلط (یا غیر عضو) و ۱.۰ (نشانگر اصطلاح درست (یا عضویت کامل) می باشد. به هر حال تفاوتی بین این دو گزاره وجود دارد: روش احتمالات گزاره فرضیه زبان طبیعی را نشان می دهد "شانس اینکه g کم باشد، ۵۰ درصد است" در حالی که در اصطلاح فازی گفته می شود "درجه

عضویت **g** در مجموعه ارتباط تداخل سنجی $50/0$ است. "تفاوت معنایی موجود در این عبارات مهم است: اولین دیدگاه می گوید که **g** یا کم است یا کم نیست. درست مثل اینکه ما فقط 50 درصد شانس داشته باشیم تا بدانیم در چه مجموعه ای قرار دارد. در مقابل، اصطلاح فازی نشان می دهد که **g** "کم و بیش" کم است یا می تواند معادل عدد $50/0$ در نظر گرفته شود.

۳. عملکردهای سیستم فازی

می توان عملکردهای اصلی مجموعه های فازی را معرفی کرد. همانند عملکردهای مجموعه های واقعی، ما می خواهیم به تقسیم، اصلاح و خنثی کردن (بی اثر کردن) مجموعه های فازی بپردازیم. لطفی زاده در اولین مقاله خود در مورد مجموعه های فازی حد اقل اپراتور را برای اصلاح و حد اکثر اپراتور را برای ترکیب دو مجموعه فازی پیشنهاد کرده است. نشان داده شده که این اپراتورها منطبق با یکی سازی واقعی هستند و اگر ما فقط میزان عضویت 0 و 1 در نظر بگیریم، تقسیم انجام می شود. مثلا اگر **A** یک فاصله فازی بین 5 و 8 و **B** هم عدد فازی در حدود 4 باشد، نتیجه به صورت شکل زیر نشان داده می شود:

در این حالت، مجموعه فازی بین 5 و 8 **AND** حدود 4 است که به اینصورت نشان داده می شود: مجموعه بین 5 و 8 **OR** حدود 4 است که در شکل بعد آمده است. **NEGATION** مجموعه فازی **A** در زیر نشان داده شده است.

۴. طبقه بندی فازی

یکی از موارد کاربرد تئوری فازی، طبقه بندی کننده های فازی هستند. در این جریان، دانش کارشناسی مورد استفاده قرار گرفته و می تواند با استفاده از متغیرهای زبانی به صورت طبیعی بیان شود که توسط مجموعه های فازی شرح داده می شوند. حال دانش کارشناسی برای این متغیرها را می توان به صورت قوانین زیر فرمول بندی کرد. اگر ترکیب (کیفیت) **A** کم و ترکیب (کیفیت) **B**، **C** و **D** متوسط باشند پس این گروه متعلق به طبقه 4 است. این قانون را می توان در یک جدول نشان داد:

طبقه

ترکیب **D**

ترکیب **C**

ترکیب **B**

ترکیب **A**

R

طبقه ۱

متوسط

متوسط

متوسط

کم

۱:

طبقه ۲

کم

متوسط

زیاد

متوسط

:۲

طبقه ۳

زیاد

متوسط

زیاد

کم

:۳

طبقه ۱

زیاد

متوسط

زیاد

کم

:۴

طبقه

متوسط

متوسط

متوسط

متوسط

:۵

...

...

...

...

...

... :

مجهول

کم

متوسط

زیاد

کم

:N

جدول ۱: مثالی برای مبنای قانون فازی: قوانین به اینصورت خوانده می شوند (قانون شماره ۱: اگر A کم باشد و H در حد متوسط، و A در حد متوسط باشند، پس پیکسل طبقه ۱ است). قوانین زبانی به شرح سیستم کنترل بر طبق دو بخش می پردازد: یکی بلوک مرجع (بین اگر و سپس) و دیگری بلوک تالی (منطقی) (به دنبال پس). با توجه به در نظر گرفتن سیستم، لازم نیست به ارزیابی هر کدام از ترکیب های ورودی احتمالی پردازیم چون برخی ممکن است به ندرت رخ دهند یا اصلا رخ ندهند. با انجام این ارزیابی که معمولاً توسط اپراتور مجرب انجام می شود، قوانین کمتری را می توان ارزیابی کرد ساده تر شده و حتی عملکرد سیستم منطق فازی را بهبود می یابد. یابدورودی ها با استفاده از اپراتور به صورت منطقی ترکیب شده و پاسخ خروجی را ارائه می کنند.. قدرت ترکیبی برای هر تابع عضویت خروجی محاسبه شده است. آن چه که باقی می ماند برای ترکیب این مجموع منطقی در فرآیند غیر فازی شدن استفاده می شود تا خروجی واقعی بدست آید. مثلاً برای قانون، نتایج مربوط به هر گروه که تداخل حداقل - حداکثر و یکسانی نام دارند، بدست می آید که تابع مشخصات مورد نظر است. مثلاً بر اساس داده های جفت ورودی زیر، شکل زیر بدست می آید: $H = 0.35$, $\alpha = 30$ خروجی های فازی برای کل قوانین در یک مجموعه فازی قرار می گیرد. برای تصمیم گیری قطعی از این خروجی فازی، می توان مجموعه فازی را از حالت فازی خارج کرد. بنابراین، ما باید یک مقدار معرف را به عنوان خروجی نهایی انتخاب کنیم. چندین روش (روش های غیر فازی سازی) وجود دارد. یکی از آنها به عنوان مثال گرفتن مرکز ثقل مجموعه فازی است که در شکل ۷ نشان داده شده است که برای مجموعه های فازی کاربرد زیادی دارد.

۴.۱: مثال: طبقه بندی اطلاعات قطب سنجی SAR

یکی از روشهای کاربرد منطق فازی برای طبقه بندی اطلاعات SAR استفاده از مبنای قانونی فازی برای ترکیب دانش تخصصی است. این قوانین با روشی توصیفی ارائه می شوند و در ارزیابی آنها می توان از روشهای استدلال محاسباتی استفاده کرد. در مقاله به چند منبع علمی که به این نکته پرداخته اشاره شده و شرح داده شده است.

تصمیم

 α H λ

شهری

متوسط

بسیار بالا

شهری

متوسط / زیاد

بسیار کم

بالا یا خیلی بالا

جنگل

بالا

بالا

جنگل‌گیاگاه

متوسط / زیاد متوسط / کم

بالا متوسط کم یا بسیار کم

متوسط متوسط

بستر رودخانه (گذرگاه)

(بسیار) کم

جدول ۲: قوانین طبقه بندی

در ابتدا ما مجموعه "قوانین تخصصی" را که در طبقه بندی تصویر استفاده می شود تثبیت می کنیم. مثلا خط سوم به اینصورت خوانده می شود: اگر λ زیاد و H زیاد باشد پس پیکسل جزء گروه جنگل قرار می گیرد. هر اصطلاح که در آن قانون " λ زیاد است" متغیر زبانی نامیده می شود، دارای ماهیتی مبهم است. بر اساس نظریه زاده، می توان آنها را با مجموعه های فازی شرح داد. مجموعه فازی A توسط تابع عضویت $\mu_{A(x)}$ از X (مثلا- مقادیر احتمالی متغیر - $[0, 1]$) برای آنترپی $[0, 90]$ $H, Xa =$ برای زاویه α) برای فاصله مورد نظر $[0, 90]$ تعریف می شود. ما $\mu_{A(x)}$ را به عنوان درجه عضویت x در A تفسیر می کنیم. متغیر های زبانی و معرف آنها به عنوان مجموعه های فازی در شکل ۱۰ نشان داده شده است. برای آنترپی و پارامترهای زاویه α می توان اطلاعات مجموعه های فازی را به صورت مستقل تعریف کرد. معمولا نمی توان برای اولین مقدار ویژه و بر اساس اطلاعات این تعریف را داشت. بنابراین این مجموعه های فازی برای متغیر های زبانی به صورت متقابل تعریف شده اند. در پایان برای دیدن اولین مقدار ویژه، لگاریتم آن استفاده شده و در فاصله خاکستری رنگ $[0, 255]$ درجه بندی می شود. در این فاصله ۶ مقدار اتفاقی (خاکستری) انتخاب شده است (مثلا- از بسیار کم (آب یا هر سطح بسیار نرم) تا بسیار زیاد (انعکاس های حاصل از ساختمان) انتخاب شده اند. این مقادیر تعیین کننده شکل تابع عضویت (شکل ۱۰) می باشند. برای تسهیل محاسباتی در کل موارد، بخشهای مثلی یا دوزنقه ایی انتخاب شدند. حال به دنبال قوانین بدست آمده در جدول ۲ و با کمک نتایج ارائه شده توسط ممدانی، الگوریتم بدست آمده برای گروه پیکسل نشان داده می شود. برای پیکسل تصویر، ورودی سیستم دارای سه مقدار است (H, α, λ) . در اولین مرحله، این سه مقدار فازی شده اند مثلا برای هر متغیر زبانی، درجه (میزان) بر اساسی تعیین می شود که (H, α, λ) آن را کامل می کند. این کار با ارزیابی مقادیر توابع عضویت انجام می شود. مثلا برای سه مقدار $[0.5, 30, 100]$ (H, α, λ) ، درجه " λ متوسط" به صورت $\mu_{medium-\lambda} = 0.74$ می باشد. درجه (میزان) اصول قبلی را می توان با حداقل در نظر گرفتن کل درجات موجود محاسبه کرد. همچنین این درجه چیزی است که قانون در آن کامل شده است. مثلا درجه (میزان) نتیجه. به عنوان مثال سه مقدار $(100, 0.5, 30)$ می تواند قانون سوم را با درجه $\mu_{high} - \lambda(100)$ $degree(rule_3) = \min\{\mu_{high} - \lambda(100), \mu_{high} - \lambda(100)\}$ $entropy(0.5) = \min\{0.74, 1\} = 0.74$ کامل کند. پس درجه گروه: جنگل "با در نظر گرفتن حد اکثر در کل قوانینی که به شرح این گروه می پردازد، محاسبه می گردد مثلا $6 degree(rule_6)$ $degree(forest) = \max\{degree(rule_3), degree(rule_6)\}$.. پس ممکن است پیکسل متعلق به چندین گروه با درجات مختلف باشد. این حقیقتی است که نشان می دهد مسئله در یک

رزولوشن بیش از یک گروه را شامل می شود. برای رسیدن به طبقه بندی قطعی از طبقه بندی فازی، خروجی فازی سیستم باید از حالت فازی خارج شود. مثلاً این کار می تواند با انتقال گروه با حداکثر درجه به پیکسل انجام شود. به هر حال، با این کار، آخرین مرحله اطلاعات از بین می رود. مثلاً پیکسلی که متعلق به گروه " جنگل " است با درجه $8/0$ و آنکه متعلق به گروه " شهر " است با درجه $9/0$ به گروه " شهر " اختصاص داده می شوند. وجود اطلاعات اضافی یکی از محاسن سیستم فازی نسبت به سیستم های طبقه بندی قطعی است. مثلاً در زمینه بعدی بر اساس فیلترسازی، این اطلاعات در صورتی قابل ارزیابی هستند که یک پیکسل متعلق به گروه A توسط پیکسل های متعلق به گروه B باشد و میزان عضویت برای گروه B پیکسل مورد نظر زیاد باشد.

۶. نتیجه گیری منطق فازی می تواند روش متفاوتی برای کنترل یا طبقه بندی مسئله ارائه کند. این روش به جای اینکه سعی داشته باشد بفهمد سیستم چگونه کار می کند، بیشتر تکیه بر چیزی دارد که سیستم باید انجام دهد حتی اگر مدل سازی ریاضیاتی سیستم امکان پذیر باشد، فرد باید بیشتر بر حل مسئله توجه داشته باشد. از طرف دیگر، روش فازی نیاز به دانش تخصصی کافی برای فرمول بندی قانون، ترکیب مجموعه ها و خارج کردن از حالت فازی دارد. عموماً، برای مراحل بسیار پیچیده در زمانی که مدل ریاضیاتی ساده (مانند تبدیل مسائل) برای مراحل غیرخطی یا در زمانی که فرآیند دانش تخصصی (به صورت زبانی فرمول بندی شده) استفاده می شود، کاربرد منطق فازی می تواند مفید باشد. بر طبق مقالات ارائه شده، اگر روشهای قدیمی نتایج رضایت بخشی را به همراه دارد، اگر مدل ریاضیاتی کافی و قابل حل وجود داشته باشد و یا اگر مسئله غیر قابل حل است، کاربرد منطق فازی قابل توصیه نمی شود.

منابع :

- [۱] L.A. Zadeh, Fuzzy Sets, Information and Control, ۱۹۶۵[۲] L.A. Zadeh, Outline of A New Approach to the Analysis of of Complex Systems and Decision Processes, ۱۹۷۳[۳] L.A. Zadeh, "Fuzzy algorithms," Info. & Ctl., Vol. ۱۲, ۱۹۶۸, pp. ۹۴-۱۰۲.[۴] L.A. Zadeh, "Making computers think like people," IEEE. Spectrum, ۸/۱۹۸۴, pp. ۲۶-۳۲.[۵] S. Korner, "Laws of thought," Encyclopedia of Philosophy, Vol. ۴, MacMillan, NY: ۱۹۶۷, pp.۴۱۴-۴۱۷.[۶] C. Lejewski, "Jan Lukasiewicz," Encyclopedia of Philosophy, Vol. ۵, MacMillan, NY: ۱۹۶۷, pp.۱۰۴-۱۰۷.[۷] A. Reigber, "My life with Kostas", unpublished report, Neverending Story Press , ۱۹۹۹[۸] J.F. Baldwin, "Fuzzy logic and fuzzy reasoning," in Fuzzy Reasoning and Its Applications, E.H.Mamdani and B.R. Gaines (eds.), London: Academic Press, ۱۹۸۱.[۹] W. Bandler and L.J. Kohout, "Semantics of implication operators and fuzzy relational products,"in Fuzzy Reasoning and Its Applications, E.H. Mamdani and B.R. Gaines (eds.), London: Academic Press, ۱۹۸۱.[۱۰] M. Eschbach and J. Cunyngham, "The logic of fuzzy Bayesian influence," paper presented at the International Fuzzy Systems Association Symposium of Fuzzy information Processing in Artificial Intelligence and Operational Research, Cambridge, England: ۱۹۸۴.[۱۱] F. Eshragh and E.H. Mamdani, "A general approach to linguistic approximation," in Fuzzy Reasoning and Its Applications, E.H. Mamdani and B.R. Gaines (eds.), London: Academic Press, ۱۹۸۱.[۱۲] J. Fox, "Towards a reconciliation of fuzzy logic and standard logic," Int. Jrnl. of Man-Mach.Stud., Vol. ۱۵, ۱۹۸۱, pp. ۲۱۳-۲۲۰.[۱۳] S. Haack, "Do we

need fuzzy logic?" Int. Jrnl. of Man-Mach. Stud., Vol. ۱۱, ۱۹۷۹, pp.۴۳۷-۴۴۵.[۱۴] T. Radecki, "An evaluation of the fuzzy set theory approach to information retrieval," in R.Trappl, N.V. Findler, and W. Horn, Progress in Cybernetics and System Research, Vol. ۱۱:Proceedings of a Symposium Organized by the Austrian Society for Cybernetic Studies, Hemi-sphere Publ. Co., NY: ۱۹۸۲.[۱۵] R. Kruse, J. Gebhardt, F. Klawon, "Foundations of Fuzzy Systems", Wiley, Chichester ۱۹۹۴[۱۶] Zimmermann H.J., Fuzzy Sets, Decision Making and Expert Systems, Boston, Kluwer ۱۹۸۷[۱۶] M. Hellmann, "Classification of fully polarimetric SAR for Cartographic Applications", DLR Forschungsbericht FB-۲۰۰۰-۱۹, PhD thesis, DLR, Oberpfaffenhofen, Germany, ۲۰۰۰ منبع: راسخون

مشارکت اجتماعی و نقش آن در وفاق اجتماعی

مقاله تخصصی؛ مشارکت اجتماعی و نقش آن در وفاق اجتماعی... Social participative توسعه ملی بیش از هر چیز به مشارکت فعال و وفاق اجتماعی مؤثر افراد جامعه وابسته است دکتر محمد اسماعیل انصاری توسعه ملی در کشورهای جهان سوم بیش از هر چیز به مشارکت فعال و وفاق اجتماعی مؤثر افراد جامعه وابسته است. فقدان این مشارکت و وفاق اجتماعی زمینه بر خورد و اختلاف و تضاد را در میان عملکرد بخش های مختلف (خصوصی و عمومی) جامعه فراهم می آورد و بخش اعظم منابع کمیاب این کشور صرف مقابله با عوارض نامطلوب این برخوردها می گردد. از این رو نگرش برنامه ریزان و خط مشی تدوین کنندگان در آستانه ورود به قرن بیست و یکم باید معطوف به افزایش نقش مشارکت های مردمی در فرآیند توسعه و به ویژه در زمینه های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی باشد. ارگان های مرکزی دولت، با احاله قسمتی از کارها به ارگان های محلی می توانند توجه و حمایت بیشتری به مشکلات کلیدی کشور داشته باشند و در ضمن با صرف وقت و فراغت بیشتری به برنامه ریزی در سطح ملی و سرپرستی و نظارت آنها بپردازند. تقویت ارگان ها و سازمان های محلی در حالت عدم تمرکز، یکی از شیوه های مهم افزایش مشارکت و وفاق اجتماعی در مسایل اجتماعی، اداری، عمرانی و سیاسی می باشد. تدوین راهبردی مبتنی بر سازماندهی مردمی در رابطه با سیاست های و خطی مشی هایی که در جهت کسب حداکثر مشارکت مردم تنظیم می گردند، از اهمیت و ضرورت خاصی برخوردار است البته باید اشاره نمود که سیاست های مشارکتی، به خودی خود بدون همراهی با سیاست هایی که در جهت برقراری تساوی و عدالت اقتصادی مطرح می شوند، قادر نخواهد بود تأثیری مثبت بر مطلوبیت و کارایی ارگان ها و نهادها در جامعه داشته باشد. از طریق تأمین مشارکت مردم در امور مربوط به خود، قوه ابتکار و ابداع مردم تقویت شده و به نحو احسن مورد استفاده قرار خواهد گرفت. مردم به شکل واقعی و ملموس با امور اجرایی برخورد نموده و از این رو شکاف آنان از دستگاه های دولتی، دولت های محلی و نیز تعارض منافعشان رو به کاهش خواهد گذاشت. مفهوم مشارکت مشارکت از نظر لغوی به معنی شرکت کردن است. مشارکت، نوعی رفتار با مردم است که آنان را قادر می سازد تا بر حوادث مؤثر بر زندگیشان تأثیر قاطع بگذارند، به همین خاطر باید از آزادی کامل و از جمله حق اظهار نظر برخوردار باشند و دارای اهمیت و ارزش تلقی شوند. آکن پیرفیت (---) در دیباچه اثر دسته جمعی و مشارکت چیست می نویسد: مشارکت مورد مشورت قرار گرفتن قبل از تصمیم گیری را گویند به نحوی که اظهار نظر شخصی و اعمال مراقبت در جریان اجرایی این تصمیم و تحول نتایج آن امکان داشته باشد. یک قرن و اندی سال پیش استوارت میل نوشت: تنها حکومتی می تواند جلوگیری همه ضرورت های دولت اجتماعی باشد که همه افراد ملت با آن مشارکت داشته باشند. ویژگی های مشارکت ۱-مشارکت مشروط به برابری انسان ها و منوط به آزادی آنهاست. در یک نظام

مشارکتی فرض بر این است که مردم باید فرصت مناسب برای تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و به دست آوردن مشاغل عمومی را داشته باشند و دولت نیز باید امکان رقابت را بر اساس شایستگی افراد مهیا کند. ۲- مشارکت حق مردم است و بیش از هر چیز نیازمند اقدام آگاهانه آنهاست. مشارکت امری تحمیلی یا دعوتی نیست بلکه نوعی توان بخشی به گروه‌های ضعیف توأم با مشکلات خود نقش داشته باشند، چنین مشکلاتی نه فرمایشی است و نه وضع کردنی بلکه باید آن را به دست آورد، یعنی امتیازی نیست که حکومت به اتباع خویش می‌دهد. بلکه حقی است که باید از آن استفاده کند. ۳- مشارکت یک فرآیند است با محصول ثابت و نهایی توسعه. ۴- مشارکت فعالیتی کمی و کیفی و دارای درجاتی است. لذا گسترده و ژرفای آن متغیر و در عین حال مهم می‌باشد، وسعت مشارکت بدون عمق کافی آن را سطحی و آسیب‌پذیر می‌گرداند و عمق بدون وسعت مشارکت نمی‌شود. ۵- مشارکت دارای پیامدهای دو سویه است و چنانچه بنا باشد مؤثر واقع گردد، مستلزم تغییراتی بنیانی در اندیشه و عمل است که باید از درون جامعه بجوشد و در قالب‌های پایدار و مقبول جامعه و دولت تبلور یابد. ایده‌های مربوط به مشارکت یک نقطه مشترک دارد و آن اهمیت دادن به نقش و نظر مردم در تصمیم‌گیریهای سیاسی و دسترسی آنان به منافع قدرت است. دولت و مشارکت بعضی معقدند مدیریت و مباشرت دولت در امور لازم است و مردم از هر قشری می‌توانند دولت را در انجام وظایف خود، یاری و کمک نمایند و صرف نظر از در نظر گرفتن منافع قشر خاص، مردم می‌توانند داوطلبانه امکانات و نیروی انسانی خود را در اختیار دولت، جهت انجام وظایف خود بگذارند: این روش به خصوص در کارهای عمرانی به طرق گوناگون انجام می‌شود که مردم از طریق: خودیاری پرداخت بخشی از هزینه‌های طرح کارهای یدی به دولت در انجام امور کمک می‌کنند و یا این که در اداره مدارس مردم در حد توانشان، خودیاری می‌دهند. این گونه یاری و کمک نیز خود جلوه‌ای از مشارکت مردم می‌باشد. بعضی دیگر معتقدند، مشارکت یعنی مدیریت دولتی و استفاده از کمک مردم است. حال آن که مشارکت از نظر بعضی دیگر واگذاری کارها به مردم و نظارت دولت می‌باشد. یکی از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین جنبه‌های مشارکت این است که علاوه بر تشویق به حداکثر تلاش و کوشش، نیروی ابتکار، خلاقیت و سازندگی افراد را نیز شکوفا می‌کند. شوق به انجام کار گروهی و مسؤولانه، افراد را وادار می‌کند که برای هر مشکلی، بهترین و عملی‌ترین راه حل‌ها را پیدا کنند و در شرایط خاص مدیریت را دوست و همفکر و همکار صمیمی گروه به حساب آورند و دوشادوش او فعالانه تلاش و همکاری کنند. پیش‌نیازهای مشارکت در شرایطی که انگیزه پایین باشد تمایل به مشارکت پذیری کاهش می‌یابد. بنابراین لازم است پیش‌نیازهای مشارکت قبلاً فراهم گردد که بعضاً عبارتند از: ۱- زمان کافی برای مشارکت در اختیار باشد ۲- مزایای اجتماعی آن از زیان‌های احتمالی آن بیشتر باشد ۳- افراد از توانایی لازم برای کار روی آن موضوع برخوردار باشند ۴- توانایی متقابل برای ارتباط فراهم باشد ۵- احساس بین و خطری برای هیچ یک از طرف‌ها وجود نداشته باشد. ۶- در قلمرو موضوعات مربوط به افراد دیگر باشد ۷- بالا بودن آگاهی افراد ۸- جو سیاسی سالم تجارب مشارکت در بعضی کشورها ژاپن پس از جنگ جهانی دوم سیستم پیشنهادات را در سطوح وسیعی از کارخانجات ژاپنی به کار گرفت. این فعالیت‌ها دائماً رو به افزایش گذاشته و مخصوصاً پس از بحران‌های نفتی و اقتصادی سال‌های ۱۹۷۰ بسیار زیادتر شده است. طبق بررسی‌هایی که در سال ۱۹۸۰ در مورد ۴۵۳ شرکت ژاپنی به عمل آمده، در مدت یک سال بالغ بر ۵/۲۳ میلیون پیشنهاد از کارگران دریافت شده است. این رقم برای بسیاری از ناظران باورنکردنی است. در بررسی‌هایی که سال ۱۹۷۹ صورت گرفته است، ۲/۵۴ درصد از کارکنان از طریق این سیستم مشارکت داشته‌اند و معدل پیشنهادات و اجرا شده ۷/۶۰ درصد بوده است. شاید شگفت‌آور باشد ولی حقیقت این است که مشارکت به صورتی باورنکردنی بر قدرت مدیران و کارکنان افزوده، انگیزش را نیرومند ساخته است یکی از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین جنبه‌های مشارکت این است که علاوه بر تشویق به حداکثر تلاش و کوشش، نیروی ابتکار، خلاقیت و سازندگی آنها را نیز شکوفا می‌کند. شوق به انجام کار گروهی و مسؤولانه افراد را وادار می‌کند که برای هر مشکلی بهترین و عملی‌ترین راه حل‌ها را پیدا کنند و در شرایط خاص مدیریت را دوست همفکر و

همکار صمیمی گروه به حساب آورند و دوشادوش او فعالانه تلاش و همکاری کند. حاصل تحقیقات و جریات پژوهشگران دلالت بر آن دارد که مشارکت سبب افزایش بازدهی، بالا رفتن کیفیت، کاهش تعارض و کاهش مقاومت های منفی نظیر: غیبت: تأخیر و کم کاری و افزایش درآمد خواهد شد اندیشه های مهم در مشارکت الف - درگیری ذهنی و عاطفی مشارکت به معنی درگیری ذهنی و عاطفی است و تنها به کوشش بدنی محدود نیست. در مشارکت خود شخص درگیر است و مهارت و کاردانی وی درگیر نیست. درگیری روان شناختی است و نه جسمانی. انسانی که مشارکت می کند خود - درگیر است و نه کار - درگیر. بعضی مدیران درگیر شدن در کار را به اشتباه به مشارکت واقعی تعبیر می کنند. اینان در حرکت های کالبدی مشارکت می کنند و نه در چیز دیگری. ب - انگیزش برای یاری دادن دومین اندیشه مهم در مشارکت آن است که مشارکت مردم را به یاری دادن بر می انگیزد. مردم از راه مشارکت فرصت آن را می یابند که قابلیت های ابتکار و آفرینندگی خود را برای دستیابی به هدف های سازمان به کار گیرند. مشارکت یک داد و ستد اجتماعی دو سویه میان مردم است و نه روش تحمیل اندیشه ها از سوی پایین دست ها به بالا - دست. ارزش و سودمندی بزرگ مشارکت آن است که آفرینندگی همه کارکنان را به کار می گیرد. مشارکت از راه یاری دادن به کارکنان برای پی بردن و روشن کردن راههای دست یابی به هدف ها به ویژه انگیزش را بهبود می بخشد. ج - پذیرش مسئولیت سومین اندیشه در مشارکت آن است که مشارکت مردم را بر می انگیزد تا در کوشش های گروه خود مسئولیت بپذیرند. این فراگرد اجتماعی است که به یاری آن مردم به مرحله خود - درگیر در سازمان می رسند و خواهان کامیابی سازمان خود می باشند. در حالی که افراد برای کوشش های گروهی به پذیرش مسئولیت رو می آورند و در می یابند که آن چه را خود می خواهند انجام می دهند یعنی آنکه کاری را به پایان می رسانند که خود را برای آن مسئول می شمارند. مشارکت عامه مردم در پیشرفت کشور این کار اساساً یک راه ایجاد تحرک در مردم یک کشور است به نحوی که تا حد امکان آنان را در کوشش در راستای پیشرفت سهیم نمود. مشارکت دادن افراد در منافع در جهت وفق دادن و تطبیق بیشتر مردم با سازمان ها است. سهیم ساختن مردم در امور اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و ... در واقع کمک به وفاق اجتماعی و تطبیق مردم و دلبستگی به نظام و کشور است. اهداف معنوی (اخلاقی) مشارکت در بافت معنوی یا اخلاقی، منظور از لوح مسأله مشارکت در تصمیم گیری آن است که پیشرفت فردی و کوشش فرد بر طبق مفهومی از حقوق بشر و شأن و مقامی که برای آن قائل شده است رواج داده شود. در اعلامیه ۱۹۴۸ حقوق بشر آمده است: تمام افراد بشر آزاد به دنیا آمده اند و از لحاظ شأن و مقام و حقوق خود با هم مساویند. افراد بشر از موهبت عقل و وجدان برخوردارند و شایسته است که نسبت به همدیگر با روح برادری برخورد نمایند (ماده ۱) هر کس به عنوان عضوی از جامعه مستحق کسب حقوق اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که لازمه شأن و مقام و رشد شخصیت آدمی است، می باشد. اهداف سیاسی، اجتماعی مشارکت و نقش آن در وفاق اجتماعی در زمان انتخابات شرکت کنندگان در برنامه های رادیو و تلویزیون بر اهمیت رأی هر شهروند در اداره امور عمومی تأکید می ورزند، اما باید خاطر نشان ساخت که دموکراسی سیاسی با غیبت دموکراسی اقتصادی ناسازگار است. یک شهروند را نمی توان فردی با رشد کافی برای دموکراسی سیاسی قلمداد کرد و در عین حال حقوق دموکراتیک وی را در زندگی اقتصادی او انکار کرد. اهداف اقتصادی مشارکت مردم از طریق مشارکت در تصمیمات، بهتر می توانند از دانش، تجربه، فراست و بصیرت آنهایی که کار را عرضه می کنند، با توجه به بهبود روش ها در جهت بهبود و گسترش روابط کار در سازمان ها و جامعه مفید فایده باشند، زیرا: ۱- امکان کمک به کار و استفاده بهتر از منابع را فراهم می آورد. ۲- نظرات و اندیشه های مختلف مورد بحث و نقد قرار می گیرد. ۳- مردم تصمیماتی را که خود در اتخاذ آن شرکت داشته باشند بهتر می پذیرند. ۴- مردم در اتخاذ تصمیماتی که در وضعیت آنها تأثیر مثبت می گذارد، مشارکت بیشتری خواهند کرد. ۵- مشارکت مردم در امور عامل تحرک در کارایی مدیریت خواهد شد. در چه موقعی مشارکت به وفاق اجتماعی می انجامد؟ این که چه وقت مشارکت باید ترغیب شود و این که اثر همکاری و سازگاری آن کدامند، یافته های زیر یادآوری می شوند: ۱- در

موارد بسیاری، مجریان و مدیران اغلب از مفهوم مشارکت اکراه دارند و بر این باورند که ناموجه است. مثلاً- بررسی اخیری از مدیران اجرایی بازرگانی نشان داد که اغلب آنان (۷۹ درصد) احساس می کنند که اعضای مدیریت سطح بالا بهتر از هر کس دیگر مسایل را می دانند و حق دارند آن گونه که صلاح می بینند به اتخاذ تصمیمات سازمانی بپردازند. ۲- مطالب قابل توجهی در اختیار است که نشان می دهد زیردستان از مشارکت در فرآیند تصمیم گیری لذت می برند. مردم مایلند در تصمیماتی که از نظر آنان حائز اهمیت است سهمی داشته باشند و این مشارکت اغلب تعهد نسبت به تصمیم گروهی و پذیرش آنان را افزایش می دهد. بدین سان، انگیزش و خشنودی می توانند به گونه‌ای مثبت تحت تأثیر قرار گیرند. ۳- تأثیر مثبت مشارکت حدودی دارد. تصمیمات باید از دیدگاه مشارکت کنندگان مهم و مربوط تلقی شوند. مساعدت های آنان باید به راستی مورد توجه قرار بگیرد، تصمیمات باید در زمینه هایی باشند که مشارکت کنندگان در آن تبحر دارند. اغلب مردم نمی خواهند در هر تصمیمی شرکت داشته باشند، به ویژه در تصمیماتی که برایشان اهمیتی ندارند یا در مورد آنها چیزی نمی دانند، لیکن اگر مساعدتی به عمل بیاورند می خواهند مساعدت آنان جدی گرفته شود. تصمیم گیری و وفاق اجتماعی الگوهای تازه تر تصمیم گیری بر محیط تصمیم گیری متمرکز شده اند و تقریباً همه نظریه های مربوط به این موضوع حاکی از آنند که هنگامی که گروه با موفقیتی نامطمئن یا پیش بینی ناپذیر و متحول مواجه است، باید ساختار گروهی بسیار انعطاف پذیری به کار برد؛ باید هر گونه تلاش به عمل آید تا با استفاده از انواع مختلف افراد، کاوش کامل در همه اندیشه ها، مشارکت تام و تمام اعضا و ترغیب جوی آرام بخش و سبک مدیریت غیر آمرانه، بر خلاقیت افزوده شود. ساز و کارهای دستیابی به مشارکت ۱- دخالت دادن در فرآیند تصمیم گیری لازم است به مردم فرصت مشارکت در تنظیم اهداف و راهبردهای مناسب برای بهبود مداوم داده شود. ۲- مجهز کردن مردم به دانش ها و مهارت های مورد نیاز. از آنجایی که منابع انسانی بزرگترین سرمایه برای هر سازمانی باشد، لازم است در زمینه آموزش سرمایه گذاری شود. اعطای قدرت و اختیار به کارکنانی که دانش و تخصص لازم برای حل مسایل و انجام تصمیم گیری های لازم را ندارند، هدایت کردن آنها به سوی انجام اشتباهات است. ۳- به وجود آوردن اهداف فردی و سازمانی کارکنان معمولاً از اهدافی حمایت می کنند که قادر به درک آن باشند، به منظور مشارکت داشتن کارکنان لازماست اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان به صورت ساده و قابل فهم تبیین شود. اهمیت مشارکت در فرآیند نوسازی جامعه دانیل لرنر در مطالعه ای که در سال ۱۹۵۲ در مورد شش کشور خاور میانه از جمله ایران انجام داد، بین شهرنشینی سواد، میزان مشارکت و دسترسی به رسانه ها ارتباط نزدیکی یافت. سه متغیر میزان شهرنشینی، سواد و دسترسی به رسانه ها مشکل است با وجود این، اهمیت آن در جریان نوسازی جامعه اساسی است. به عقیده لرنر جامعه جدید مشارکتی است. فراگرد نوسازی حرکت از جامعه سنتی به طرف جامعه مشارکت جو می باشد. مصادیق مختلف مشارکت الف - مشارکت در زمینه سیاسی به صورت شرکت در انتخابات. ب - مشارکت در زمینه اقتصادی به صورت فعالیت در بازار و افزایش درآمد ج - مشارکت در زمینه اجتماعی به صورت استفاده از رسانه ها. د - مشارکت در زمینه روانی به صورت همدلی و تحرک روانی جلوه می کند. عناصر (ارکان) اساسی مشارکت بر طبق گزارش تحقیق مؤسسه تحقیقات اجتماعی سازمان ملل، مشارکت در بردارنده سه عنصر اصلی است: ۱- سهم شدن در قدرت ۲- کوشش های سنجیده گروه های اجتماعی برای در دست گرفتن سرنوشت و بهبود اوضاع زندگی ۳- ایجاد فرصت هایی برای گروه های فرودست عناصر تقویت کننده مشارکت (وفاق اجتماعی) یکی از عوامل مهمی که با مشارکت همبستگی زیادی دارد، نظام آموزشی و امر تعلیم و تربیت می باشد؛ زیرا این نهاد دارای کارکردهایی همچون ایجاد و افزایش حس وظیفه شهروندی، شیفتگی، علاقه و مسؤولیت سیاسی می باشد و نیز باعث افزایش ویژگی های شخصیتی مثل اعتماد به نفس، احساس برتری، نظم و تشکل فکری می گردد. موانع مشارکت مشارکت به عنوان فرآیند قدرت گرفتن نوعی گذر از حکومت های سنتی است. لذا هم با دشواری هایی روبرود است و هم تصور این که دولت ها و سازمان های تثبیت شده محلی، بخشی از قدرت و اختیاراتشان را به دیگران واگذار کنند، کمی مشکل به نظر

است. اهمیت کنترل در مدیریت تا بدانجاست که برخی از صاحب‌نظران در نگاهی افراطی مدیریت را مترادف کنترل تعریف نموده‌اند. از این رو شیوه‌ها و روشهای کنترل و نظرات مترتب بر آن همیشه بعنوان عاملی مهم در دسته بندی های رهبری و مدیریت نقش دارد. در این راستا مدیریت ذره بینی، (Micro management)، نمونه ای از ضعف مدیریتی است که مبین کنترل بیش از اندازه و غیر ضروری کارکنان توسط مدیریت و توجه شدید مدیر به جزئیات کاری است. مدیران ریز بین به دلیل غرق شدن در مسائل جزئی، کلیات را فدای جزئیات می‌کنند، احترام و اعتماد زیر دستان را نیز از دست می‌دهند. مدیریت ذره بینی: مدیریت ذره بینی را توجه شدید به جزئیات و مسائل ریز و کنترل دقیق افراد تعریف می‌کنند. میکرو مدیران، مدیرانی هستند که به کارکنان خود بسیار نزدیکند. آنها دائماً بر کار افراد خود نظارت کرده و یکریز خواه، مثبت یا منفی در رابطه با عملکرد کارکنان اظهار نظر می‌کنند. مدیریت ذره بینی در واقع یک وسواس ناخواسته و یک اختلال رفتاری درست شبیه سایر اختلالات رفتاری اعتیاد آور است. وسواس مدیران ریز بین، شامل حال همه کارکنان چه کارکنان توانمند و چه کارکنان با عملکرد نامناسب می‌شود در حیطه کاری مدیران میکرو، هیچ کاری تفویض نمی‌شود، نظرات کارکنان نادیده گرفته می‌شود و صدای آنها شنیده نمی‌شود. احساس عدم اطمینان و شک و تردید مدیر نسبت به دیگران، کنترل شدید پرسنل را باعث می‌شود و همین امر موجب تکرار دوباره کارها، اتلاف وقت و انرژی و تحمیل هزینه های اضافی بر سازمان می‌شود. برخی از مدیران میکرو، معتقدند برای انجام درست کارها باید شخصاً اقدام کنند. آنها خود را بهترین تصمیم گیرندگان می‌دانند، تمام کارها و وظایف را در دست می‌گیرند و اجازه نمی‌دهند که تصمیم گیری به زیر دستان توانا تفویض شود. اینگونه افراد اصطلاحاً خود را "همه فن حریف" می‌پندارند. برخی دیگر از مدیران ذره بین نیز کسانی هستند که کارکنان را ابزار تحقق اهداف می‌دانند. تا زمانی که کارکنان انتظارات آنها را برآورده سازند، این مدیران مشکلی ندارند اما چنانچه کاری اشتباه انجام گیرد، آنها مستبد و زورگو می‌شود و رفتارهای وسواس گونه خود را نشان می‌دهند. نشانه های مدیران ذره بین: از طریق برخی نشانه ها میتوان مدیران ذره بین را تشخیص داد. عمده این نشانه ها به شرح زیر است: * زمان زیادی را صرف می‌کنند تا به کارکنان آموزش دهند دقیقاً چه کاری باید انجام شود. * زمانی زیادی را صرف بازیابی پروژه ها و کارهای انجام شده می‌کنند. * از اینکه فردی بدون مشورت با آنها تصمیمی بگیرد یا کاری انجام دهد عصبانی می‌شوند. * به جای تاکید بر سیاستها و خط مشی ها، زمان زیادی را صرف جزئیات و مسائل کوچک می‌کنند. * ترجیح می‌دهند به جای تفویض اختیار، خود مستقیماً کارکنان را هدایت کنند. * بر گزارش کاری بیش از اندازه تاکید می‌کنند. * کارکنانی را که شبیه خودشان هستند ارتقا می‌دهند. اگر مدیری حداقل یکی از نشانه های بالا را داشته باشد، احتمالاً به سندرم میکرو مدیریت مبتلا است. دلایل روی آوردن به مدیریت ذره بینی: دلایل بسیاری وجود دارد که باعث می‌شود افراد، مدیریت ذره بینی را انتخاب کنند. مهمترین این دلایل عبارتند از: ۱- نقشها و مسئولیتهای افراد نامشخص است. زمانی که یک مدیر دامنه اختیارات و مسئولیتهایش نامشخص است، خودش تشخیص می‌دهد که بهترین کار و شیوه چیست؟ بنابراین به کنترل بیشتر و دقیق تر روی می‌آورد. همچنین ابهام در سیاستها و خط مشی های تعیین نقش و وظایف کارکنان به مدیر جرات می‌دهد، در حوزه مسئولیت آنها وارد شده و بیش از اندازه امر و نهی کند. ۲- مدیریت ذره بینی پاسخی به بحران است. در زمان بحران، بسیاری از مدیران ترجیح می‌دهند که کنترل شدیدتری بر اوضاع سازمان داشته باشند. در نتیجه طبیعی است که دقت نظر و حساسیت آنها بیشتر می‌شود. ۳- اکثریت مدیران ذره بینی می‌ترسند: ترس از شکست، ترس روی دادن حوادث ناگوار، ترس از انجام اشتباهات، ترس از بروز بحران، ترس از بی نظمی و اغتشاش، ترس از دست دادن موقعیت کاری و اختیارات و ... هر چند ترس یک رفتار غریزی است اما کنترل شدیدتر و بازیابی مجدد کارها، راهی برای غلبه بر آن تلقی می‌شود. یکی از نگرانیهای اساسی مدیران ترس از عدم وجود اطلاعات به موقع و بهنگام است. بنابراین کارکنان باید نیازهای اطلاعاتی مدیران را شناسایی و قبل از درخواست آنها، اطلاعات مهم و ضروری مورد نیاز را در اختیارشان قرار دهند. راه های کاهش ترس در مدیران ذره بین: در بسیاری از مواقع

ترس مدیران ذره بین با عصبانیت و خشم آنها بروز می کند که خود نتایج مخربی را به دنبال خواهد داشت. برای کاهش ترس، به مدیران میکرو توصیه می شود: ۱- دلایل ترس را شناسایی، پیگیری و ترس خود را کاملاً بیان کنند. ۲- دستورالعملهایی برای کنترل و کاهش دلایل ترس ارائه نمایند. ۳- فردی را مسئول پیگیری سیاست ها و دستورالعملها کرده و از کارکنان خود بخواهند برنامه هایی کوتاه مدت برای بهبود اوضاع ارائه کنند. ۴- معیارها و شاخصهایی را برای کنترل و ارزیابی کارهای انجام شده مشخص کرده و در کنار کارکنان پیگیر بهبود شرایط باشند. نتایج مدیریت ذره بینی: مدیریت ذره بینی ریشه در عدم اعتماد به دیگران داشته و مخرب کار تیمی و مانع رشد و پیشرفت و در برخی مواقع منجر به شکست سازمان می شود. در زیر به برخی اثرات و نتایج چنین شیوه ای اشاره می شود: * ارتباطات ضعیف: رفتار و سواس گونه چنین مدیرانی، مانع ارتباطات اصولی و صحیح بین مدیر و کارمند می شود. * گوشه گیری و کاهش روحیه کار تیمی: مدیران ذره بین، کارکنان را گوشه گیر و منزوی می کنند. و بدین ترتیب روحیه همکاری و کار تیمی بین افراد از بین می رود. * کار شکنی کارکنان: افراد تا حدی توانایی تحمل امر و نهی و اظهار نظر بی مورد را دارند. در بسیاری از مواقع کارکنان به دنبال راه حلی برای تخلیه احساسات منفی خود می گردند و کار شکنی از جمله این روشهاست. * پنهان کاری: ترس از توییح و شماتت باعث می شود کارکنان برخی مسائل را از دید چنین مدیرانی پنهان کنند. * کاهش انگیزه و بهره وری: مدیریت ذره بینی باعث می شود که کارکنان انگیزه خود را از دست داده و بهره وری آنها کاهش می یابد. * افزایش تنش و استرس و حوادث ناشی از کار: مدیریت ذره بینی باعث می شود کارکنان دائم نگران و دلواپس بروز اشتباه باشند. همین مساله موجب می شود به طور کامل بر شیوه انجام کار تمرکز نکنند و احتمال خطا و اشتباهشان بیشتر شود. * افزایش جابجایی کارکنان و کاهش رشد سازمانی: توجه به جزئیات اگر چه بسیار خوب است اما افراط بیش از اندازه سبب ناراحتی کارکنان و تمایل آنها برای جابجایی شغلی می شود. * اتلاف وقت و منابع سازمانی: تکرار مجدد یا اصرار مدیر بر انجام کارها توسط شخص وی منجر به اتلاف وقت و منابع و صرف هزینه های بالا می شود. راه حل مقابله با مدیران ذره بین: نسخه واحد و راه حل از پیش تعیین شده ای برای مقابله با مدیران میکرو وجود ندارد. برای کاهش کنترل چنین افرادی باید اعتماد آنها را جلب کرد، ترسشان را از بین برد و روحیه کار تیمی را تقویت نمود. علاوه بر این هدف گذاری صحیح و مشخص کردن حیطه وظایف و مسئولیتهای افراد و جلوگیری از ابهام نقش نیز موثر است. البته توجه به جزئیات و ریزبینی مدیر- تا اندازه معقول- نشان از توجه و علاقه مندی وی به کار و کارکنانش دارد. بنابراین نباید به اشتباه تصور کرد انتقاد از مدیریت میکرو، دلیلی بر تاکید مدیریت ماکرو است. این دو شیوه در دو طرف یک طیف قرار می گیرند و در حالت افراطی و شدید هر دو مخرب هستند. مدیریت خردمندانه هرگز ارزش، اعتبار، غرور و عزت نفس کارکنان را نادیده نمی گیرد و بابرقراری ارتباط صحیح با کارکنان و زیر دستان همواره با هدایت آنها، به توانمند سازی و بالندگی افراد نیز می اندیشد. برای برخورد موثر با مدیران میکرو توصیه می شود: * اموری را که برای وی مهم هستند مشخص سازید سپس با او کار کنید- نه علیه او. * منتظر نمانید که چیزی از شما بخواهد. نیاز و خواسته های او را تشخیص و قبل از تقاضای وی در اختیارش قرار دهید. جلوتر از زمان باشید. * هنر ارتباطات را یاد بگیرید. هیچ فردی به اندازه مدیر ذره بینی از رخوت و تبلی نمی ترسد. به او نشان دهید که کارها و پروژهها برایتان اهمیت دارد و ارتباطات صحیح توأم با آگاهی، اطمینان و به موقع بودن به شما کمک خواهد کرد. * انتظارات و خواسته های خود را به طور شفاف با او در میان بگذارید. * با قوانین و مقررات سازمانی آشنا باشید و آنها را به کار گیرید. مدیران ریز بین از اجرای دقیق مقررات و دستورالعمل ها لذت می برند. * از نحوه برخورد مدیر با دیگران تجربه کسب کنید. تجربیات تلخ سایر کارکنان را تکرار نکنید. { "beginnslide id="۱۳۳" title=" برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید" }

Micro-management: Necessary Evil Or Just Plain Evil? Extreme cases represent dangerous management pathology. The latter is characterised by an obsessive style of

management and is closely related to workplace bullies, narcissists and other management pathologies. Micromanagers like many addicts are the last person to recognize that their addiction is in controlling others. Micromanagement may arise from internal sources, such as concern for details, incompetence or insecurity. While the main drivers are internal and are related to the personality of the manager it also can be partially attributed to external pressures such as organizational culture, severe time pressure, increased performance pressure, instability of manager position, etc. It can also be seen as a tactic used by managers to eliminate unwanted employees, either by creating standards employees cannot meet leading to termination, or by creating a stressful workplace causing the employee to leave. Regardless of the motivation the effect can create resentment and damage trust. Severe forms of micromanagement usually completely eliminate trust and can provoke anti-social behavior. Micromanagement can also be distinguished from the tendency of the manager to perform duties assigned to the subordinate. Benign forms arise when the manager can perform a worker's job with more efficiency. In severe forms, the manager does not have the required competencies of efficiency but still try to dictate the subordinate not only what to do but how to do a particular task. It is also connected with requests for unnecessary and too detailed reports ("reportomania"). Typical examples include but are not limited to the area of performance feedback. A micromanager tends to require constant and detailed feedback and tends to be excessively focused on procedural trivia rather than on overall performance, quality and results. Micromanagers are usually irritated when a subordinate makes decisions without consulting them, even if the decisions are totally within the subordinate's level of authority. Edit by: Mahdi Yarahmadi {endslide

هفت سین مدیران

هفت سین مدیران طرح و ارائه: مهدی یاراحمدی خراسانی مدیران باید مفاهیم، ویژگی‌ها و کاربرد هفت سین را بدانند: ۷

ORDER FOR MANAGERS: DESIGN BY: MAHDI YARAHMADI KHORASANI

ردیف mahdiyarahmadi@gmail.com

سین

توضیح

ORDER

NO ۱

ساختار

هر مدیری می‌بایست نسبت به شناخت ساختار سازمانی مطابق با ویژگی‌های سازمان تحت مدیریت خود اهتمام ورزد.

STRUCTURE

۲۱

سلسله مراتب

شناخت سلسله مراتب و اصول مترتب بر آن و اشاعه و آموزش آن در سازمان برای مدیران واجب است.

HIERARCHICAL

۳۲

سازماندهی

مدیران باید شیوه‌های تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان را به منظور کسب اهداف سازمانی بدانند. که این فرآیند در واقع مفهوم سازماندهی است.

ORGANIZE

۴۳

سامانه

داشتن تفکر سیستمی ضرورتی انکارناپذیر برای مدیران می‌باشد. بکارگیری سیستم‌های مطابق با شأن و نیاز سازمان برای مدیران مهم است.

SYSTEM

۵۴

سکوت

اگر خرد ده مرحله داشته باشد نه مرحله‌ی آن سکوت است. خیلی از مواقع مدیران با سکوت به موقع زمینه‌های موفقیت را فراهم می‌سازند.

SILENCE

۶۵

سپاسگزاری

تشکر و سپاسگزاری به موقع از کارمندان و مرئوسین ضمن افزایش انگیزش آن‌ها زمینه‌های تعالی سازمان را فراهم می‌سازد.

THANKSGIVING

۷۶

سخت کوشی

کوشش و تلاش و پیگیری‌های مجدانه ضامن انکارناپذیر دستیابی به موفقیت در زندگانی است.

WORKINH HARD

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار- ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل بیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی

دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران (۰۳۱۱)۲۳۳۳۰۴۵

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایند انشاءالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبا: IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱-۰۶۰۹-۵۳ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام: - هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنت غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلى الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست تر می داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، اما تو دریچه ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را بدان، نگاه می دارد و با حجت های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می سازد و او را می شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گام‌ها

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

