

در این شماره می خوانید:

۲ « سرمقاله
سخن مدیر مسئول

۴ « گزارش
مدیران در جهنم آزمون و خطا

۱۰ « سازمان‌های برتر
سونی چگونه سونی شد؟

۱۴ « روان‌شناسی مدیریت
تن‌گفتار و نقش آن در جلسات

۱۸ کنترل خشم در محیط کار
« گفت‌وگو

۲۲ از محصولات خودم راضی نیستم!
« گفتار

۲۵ توجه روزافزون مدیران به نجات محیط زیست
« مقالات

۳۰ نقش و جایگاه منشی در سازمان
مدیریت ریسک

۳۵ مدیریت علمی و جایگاه امروز آن
مالیات بر ارزش افزوده

۴۲ تراز یابی
فرهنگ کار و تجارت در آلمان

۵۲ « مدیر امروزی
تأثیر گذاری حرفه‌ای با کارت ویزیت

۵۸ اصول رزومه‌کاوی برای مدیران
انتخاب محل کار ایده‌آل

۶۲ « کارآفرینی
اندیشه‌های یک کارآفرین

۶۸ « چهره‌ها
پی‌یر امیدیار و معجزه حراج اینترنتی

۷۱ « مدیریت و بازار کار
راه‌اندازی و توسعه کسب‌وکار (بخش اول)

۷۴ « پژوهش
مدیران و ضرورت توجه به پژوهش
هفته پژوهش

۷۸ « خبر
ده خبر مهم جهان در دهه اول قرن ۲۱

۸۲ « واژگان مدیریتی
مروری بر اصطلاحات و واژه‌های مدیریت

۸۶ « معرفی کتاب
فنون سخنرانی

۸۸

سازمان برتر

دوماهنامه اطلاع رسانی، خبری، تحلیلی، پژوهشی،
آموزشی در زمینه علوم انسانی (مدیریت)

سال اول - شماره ۱ - دی و بهمن ۱۳۸۸

صاحب امتیاز و مدیر مسئول:

سعید علمبرزایی

سردبیر:

محمدحسین عابدی

مدیر روابط عمومی و بازرگانی:

سمیه شریعی‌راد

مدیر هنری:

شمس‌اله محرم‌پور

چاپ:

تندیس نقره‌ای

آدرس: خیابان ولیعصر، خیابان زرتشت غربی، روبروی
بیمارستان مهر، پلاک ۹۵/۱ (تلفن: ۴-۸۹۵۵۹۷۱)

از اساتید، مدیران، و کارشناسان محترم دعوت
می‌شود تجربیات علمی و حرفه‌ای خود در
حوزه‌های سازمان، مدیریت، و کارآفرینی را جهت
درج در نشریه برای ما ارسال نمایند.

• انتخاب، ویرایش و خلاصه کردن مقالات ارسالی
و انتخاب تصاویر با نظر نشریه خواهد بود.

• مسئولیت محتوایی مطالب ارسالی بر عهده
نویسنده یا مترجم است.

همراه سیستم طلایه

HAMRAH SYSTEM TALAYE



Google

نماینده اینتل را در گوگل به زبان فارسی جستجو نمایید

جستجوی Google



فروشنش ویژه

پیش فروش محدودی لپ تاپ
فقط به صورت عمده

DELL TOSHIBA FUJITSU SONY

دل توشیبا فوجیتسو زیمنس سونی



تلفن خدمات گارانتی: ۸۸ ۹۷ ۵۸ ۶۶

دفتر مرکزی: ۸۸ ۹۵ ۸۲ ۰۸ - ۸۸ ۹۵ ۳۳ ۰۲

۰۹۱۲ ۱۴۶ ۵۶ ۶۸



سخن مدیر مسئول

نشریه «سازمان برتر» با هدف توسعه دانش مدیریت، پرداختن به مهارت‌های مورد نیاز مدیران و سرپرستان، ایجاد پل ارتباطی میان صنعت و دانشگاه، استخراج دانش پنهان (تجربیات) جامعه، آشنایی با فرهنگ تجارت بین‌المللی، معرفی سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی و انتشاراتی فعال در عرصه توسعه دانش و مهارت‌های مدیریتی و سازمانی، و بررسی مسائل روز مدیریت و حوزه‌های تأثیرگذار بر آن فعالیت خود را آغاز نموده است.

وضعیت فارغ‌التحصیلان گرایش‌های مختلف رشته مدیریت نشان می‌دهد که آموزش‌های دانشگاهی برای حضور مؤثر آنها در بازار کار کافی نبوده و این عده در بهترین حالت با انبوهی از محفوظات نظری روانه جامعه می‌شوند- محفوظاتی که خیلی زود در

مقابل معادلات پیچیده حاکم بر فضای عملی کسب‌وکار رنگ می‌بازند. این در حالی است که مدیریت نیز مانند هر حرفه تخصصی دیگر منسب، نگرش، و مهارت‌های خاص خود را، چه در عرصه ملی و چه در عرصه بین‌المللی، می‌طلبد که در آموزش‌های دانشگاهی مجالی برای آنها در نظر گرفته نشده است.

از سوی دیگر، فعالان عرصه مدیریت و کارآفرینی، از بنگاه‌های کوچک خدماتی، صنعتی، و تجاری گرفته تا سازمان‌های بزرگ دولتی، سرمایه عظیمی از تجربیات ارزنده دارند که متأسفانه بستر مناسبی برای به مشارکت گذاشتن آنها فراهم نشده است. بهره‌برداری از این تجربیات می‌تواند کمک بزرگی در جلوگیری از آزمون و خطاهای مکرر و اتلاف زمان و سرمایه باشد. در عین حال انتقال این تجربیات به محافل دانشگاهی خوراک مناسبی را برای تحقیق، بحث و بررسی، سازمان‌دهی، و عرضه آنها به جامعه در قالبی علمی و کاملاً بومی فراهم می‌آورد. در همین راستا، سازمان‌ها و شرکت‌هایی که معتقدند به عنوان یک «سازمان برتر» در یک صنعت خاص حرفی برای گفتن و تجربه‌ای برای انتقال به اعضای جامعه صنفی خود (و حتی دیگر صنوف) دارند می‌توانند مستقیماً و یا از طریق اتحادیه مربوطه نسبت به معرفی آراء و نظرات خود در نشریه سازمان برتر اقدام کنند.

امید آن داریم که اساتید و کارشناسان محترم با ارائه نقطه نظرات و تجربیات خود ما را در تحقق بخشیدن به اهداف نشریه یاری دهند.





مدیران در جهنم آزمون و خطا

محمدحسین عابدی

گزارشی دربارهٔ عدم تناسب دروس دانشگاهی
رشته‌های مدیریت با نیازهای بازار کار

به‌عنوان خوشامدگویی با تجربه‌ترها، همراهان است. همین کاربرد، خود، نشان دهندهٔ یک نقص بزرگ در جامعهٔ ماست.

مدیر تازه کار

شاید برای اغلب مدیرانی که تازه وارد بازار کار می‌شوند؛ این جمله، دیگر چیزی بیش از یک متلک ساده، و به معنای ناتوانی آنها در ادارهٔ امور باشد. مدیر تازه کار هم در مقابل، ناگزیر از به رخ کشیدن تحصیلات عالی خود است؛ اما خیلی زود در می‌یابد که آنچه خوانده است

«طرف صفر کیلومتره!». این جمله‌ای است که عوامانه به نظر می‌رسد اما همین جملهٔ نه‌چندان ادبی، بخشی از فرهنگ جامعهٔ ما شده است و در موارد بسیاری آن را به کار می‌بریم و اغراق نیست اگر بگویم همهٔ ما ایرانیان از همان کودکی با این جمله آشنا می‌شویم. حتی اگر در دوران طفولیت بارها این جمله را از زبان والدینمان دربارهٔ همکارانشان نشنیده باشیم؛ وقتی که معلم تازه کار برای آغاز شغل پرزحمت خود، اولین سال تدریس خود را در مدرسهٔ ما آغاز می‌کند؛ آن را می‌شنویم. این طعنه، نه تنها توسط دانش آموزان، که بیشتر از زبان معلمان دیگر، خطاب به معلم تازه کار شنیده می‌شود. هنگام ورود به مقاطع راهنمایی و دبیرستان، خودمان با همین جمله مورد خطاب دانش آموزان سال‌های بالاتر قرار می‌گیریم. در سربازی و بعد در محیط کار و خلاصه هر جا که وارد می‌شویم این جمله،



اصلاً به او کمکی نمی‌کند و در برابر طعنه‌های باتجربه‌ترها، تنها و بی‌دفاع است و آن هنگام است که این سؤال، برایش معنا می‌یابد؛ پس آن همه سال صرف چه شد و همه آنچه را که آموخت به چه کارش می‌آید؟ و به راستی، در کشور ما، آیا آموزش‌های دانشگاهی متناسب با نیازهای بازار است؟

جواد پورکریمی، عضو هیئت علمی پژوهشکده مطالعات توسعه معتقد است: «دوره‌های آکادمیک مدیریت مانند بسیاری از دوره‌های دیگر دانشگاهی بر اساس فرایندی شکل گرفته است که شناسایی این فرایند، به پاسخ سؤال کمک خواهد نمود. اصولاً نحوه شکل‌گیری رشته‌ها و دوره‌های جدید آموزشی و دانشگاهی بر اساس یک نیازسنجی از بازار و سنجش نیازهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت شکل می‌گیرد و بر اساس این نیاز، رشته یا دوره‌ای تشکیل و بعد از مرتفع شدن نیاز، دوره خاتمه می‌یابد. اصولاً این فرایند در کشور ما به صورت یک سیکل ناقص انجام می‌شود و حلقه دوم که بررسی مرتفع شدن نیاز بازار است پیگیری نمی‌شود و دوره، تا مدت‌های مدیدی ادامه می‌یابد.

بخش دیگری از این فرایند، به ارتباط دانشگاه با بازار برمی‌گردد. در این ارتباط باید این نکته را مورد نظر قرار داد که علاوه بر حفظ شأن دانشگاه، لازم است بر ارتباط مباحث نظری و تئوریک، با نیاز بازار تأکید شود. باید خروجی سیستم دانشگاه، بررسی و با آسیب‌شناسی همه جانبه، برای ترمیم، تصحیح و یا تغییر

اساسی دوره، اقدام شود. متأسفانه این بخش از فرایند هم به خوبی انجام نمی‌شود. می‌توان نتیجه گرفت که به علت اجرای ناقص فرایند شکل‌گیری یک دوره آموزشی، آموزه‌های ارائه شده به نحو مطلوب و متناسب با نیاز بازار نیست. البته این نکته را باید ذکر کرد که برخی از سازمان‌ها و مراکز، با اجرای دوره‌های آموزشی ترمیمی، تا حدی، برای رفع این مشکل، تلاش می‌کنند.»

اما این مشکل، فقط برای مدیران تازه کار نیست و همانطور که پیشتر هم گفته شد؛ تبدیل به یکی از شاخصه‌های زندگی امروز ما شده است. تقریباً همه فارغ‌التحصیلان رشته‌های اجرایی، وقتی که پا به میدان کار و تجربه می‌گذارند به نحوی با این سؤال مواجه می‌شوند.

پژمان تاج محرابی نمینی، مشاور و کارشناس مدیریت، درباره این موضوع می‌گوید: «چرا باید فکر کنیم که دانش‌آموختگان رشته مدیریت و تئوری‌های آن در دانشگاه‌ها و آموزشگاه‌ها، تافته‌ای جدا بافته در مجموعه خروجی‌های نظام آموزشی رایج و جاری در ایران هستند؟»



مگر در سایر رشته‌ها، تناسبی بین این تئوری‌ها و دانش آموختگان و آن چه که در عالم واقعیت و تجربه کاری مورد نیاز هست، وجود دارد؟ به این، نکته‌ای تحت این عنوان را هم اضافه کنید: «علم مدیریت به عنوان یک رشته میان‌رشته‌ای Inter - Disciplinary تا چه حد قابل بسته‌بندی و تبدیل به یکی از همان رشته‌هایی است که می‌خواهد بین آنها با همان تئوری‌ها، وحدت و هم‌گرایی ایجاد کند؟» سؤال، نغز و پر نکته است و انتظار یافتن پاسخ برای آن نیز معقول و شدنی. اما با یک شرط لازم: «تداوم گفت و گو در این باره به شکلی هم افزا و با مقصودی روشن.»

می‌شوند و پس از مدتی به جرم از مد افتادگی؛ در گوشه‌های رها می‌شوند. فعلاً بازار آخرین مدها رواج دارد؛ حتی در این رشته که قرار است به موضوعی تحت عنوان «سازمان و انسان» بپردازد. مقولاتی که به هیچ وجه فرمول قاطعی برایشان وجود ندارد.

گناه با تئوری‌ها نیست. گناه را باید نزد کسانی جست‌وجو کرد که بدون داشتن ادراک متناسب از محیط خود، دستور تجویز و پیچیدن نسخه‌هایی را می‌دهند که برای بیماری دیگر، شاید کاربرد داشته باشند. انکار نمی‌کنم که خیلی از این داروها دارای اثرات عام و خاصیت جهان شمول هستند ولی از یاد نبریم که گاهی اوقات استفاده از داروهای مختلف در

گناه با تئوری‌ها نیست. گناه را باید نزد کسانی جست و جو کرد که بدون داشتن ادراک متناسب از محیط خود، دستور تجویز و پیچیدن نسخه‌هایی را می‌دهند که برای بیماری دیگر، شاید کاربرد داشته باشند

در هیاهوی بازار دکتری و مدرک و گواهینامه و تیترو و بساط و ویتترین و قوطی عطاری عرضه و تقاضای علم و دانش، این رسته هم دچار آفاتی است که باید به آنها پرداخت تا تمام گناه عدم توفیق، به دوش تئوری‌های بی‌گناه و بی‌خبر از همه جا، گذاشته نشود!

تئوری‌هایی، که زمان تازگی، توسط مدعیان این رشته در کشورمان با حرارت تمام ارائه

ترکیب با هم، عوارض جانبی به همراه دارد. ضمن این که در بسیاری از موارد نیز داروها و تجویزهای محلی و سنتی و منطبق با فرهنگ منطقه، بسیار کارساز در کنار تجویزهای مدرن، ظاهر شده‌اند و در مجموع مدل‌های ترکیبی جالب و کارآمدی ساخته‌اند.

اما دریغ که ما تا به حال، تقریباً فقط وارد کننده و مصرف‌کننده بوده‌ایم و اثری از مدل‌ها و تئوری‌های برخاسته از متن نیازهای مدیریتی کشورمان مشاهده نمی‌شود.

همان طور که گفتم صرف زمان لازم برای ادامه این گفت‌وگو می‌تواند ما را در یافتن روزنه‌ای به سوی اقدامات دامنه‌دار برای طراحی و



بهتر است قبل از هر چیز، نام رشته‌های دانشگاهی تغییر پیدا کند و مثلاً رشته «مدیریت آموزشی» به رشته «تربیت مدیر آموزشی» تغییر نام دهد تا از همان ابتدا، تکلیف دانشجویان با آنچه قرار است در طول چند سال تحصیل خود انتظار داشته باشد؛ روشن شود

آموزش‌های ما تا چه اندازه «روزآمد» است؟
روح‌اله مهدیون، دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی معتقد است: «به نظر من از آنجایی که در سال‌های اخیر و احتمالاً در آینده نزدیک، اکثر فارغ‌التحصیلان رشته مدیریت آموزشی، در بازار کار به عنوان کارشناس آموزش جذب خواهند شد؛ کار یک کارشناس آموزش، برگزاری دوره‌های آموزشی در سازمان‌های مختلف است.

مهارت‌های لازم برای این کار، آگاهی از فرآیند آموزش کارکنان شامل نیازسنجی و هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و طراحی دوره‌های آموزشی، اجرای دوره‌های آموزشی، ارزشیابی دوره آموزشی و مکانیزم‌های انگیزشی جهت آموزش است. بنابراین در میان دروسی که برای دانشجویان تعیین می‌شود باید تأکید بیشتری بر بحث خاص بهسازی و آموزش کارکنان و فراتر از آن مدیریت منابع انسانی شود. اما مهم‌ترین جایی که باید سرفصل‌های آن اصلاح شود دوره کارشناسی رشته مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی است که خیلی درس پراکنده‌ای دارد و معلوم نیست که هدف، ارائه چه نوع محتوا و تربیت چه نوع دانشجویی و با چه توانایی است؟»

به نظر می‌رسد نظام آموزشی ما، آنقدر دیر به دیر به تغییرات توجه می‌کند که آثار آن را حتی در نام رشته‌های آموزشی نیز می‌توان دید.

ساخت مدل‌ها و ترکیب‌ها و تئوری‌های مدیریتی منطبق و متناسب با جهان واقعی خودمان، کمک کند.»

تناسب نیاز و آموزش

برخی از اندیشمندان، «شتاب» را ویژگی جهان امروز می‌دانند و البته برای درک این نکته، نیازی هم به نظر متفکران و اندیشمندان نداریم؛ کافی است نگاهی به زندگی روزانه در شهرهای بزرگ بیندازیم تا مفهوم «شتاب» را با همه وجود، درک کنیم. اما همین مفهوم «شتاب»، با خود، الزامات بسیاری را به زندگی ما تحمیل کرده است. یکی از آنها، اصطلاح up to date است که در زبان فارسی، برای آن معادل «روزآمد بودن» انتخاب شده است. اصلاً رواج همین مفهوم، خود نشان از تغییر جامعه دارد. در گذشته، که سرعت پیشرفت، مانند امروزه نبود؛ ما از اصطلاح «معاصر بودن» و یا «فرزند زمانه خود بودن» استفاده می‌کردیم. یعنی هر کسی باید با دوره و عصر خود، هماهنگ باشد و سرعت تغییرات، از نسلی به نسل دیگر بود. اما اکنون، از اصطلاح «روزآمد بودن» استفاده می‌کنیم که یعنی باید متعلق به «امروز» و «فرزند روز» باشیم و دیگر فرزند زمانه و عصر خود بودن، کفایت نمی‌کند.

همین مفهوم، در ارائه محتوای آموزشی هم باید رعایت شود. به راستی در شتاب جهان امروز،

سعید علیمیرزایی، کارشناس ارشد رشته مدیریت آموزشی از دانشگاه تهران، می‌گوید: «به نظر بنده بهتر است قبل از هر چیز، نام رشته‌های دانشگاهی تغییر پیدا کند و مثلاً رشته «مدیریت آموزشی» به رشته «تربیت مدیر آموزشی» تغییر نام دهد تا از همان ابتدا، تکلیف دانشجو با آنچه قرار است در طول چند سال تحصیل خود انتظار داشته باشد؛ روشن شود. مسلماً با انباشتن ذهن دانشجو با انبوهی از مطالب نظری، آن هم با منابعی که عمدتاً ترجمه نیم بند منابع خارجی هستند؛ یا با وصله پینه کردن مقالات و منابع مختلف، تحت عنوان «کار تألیفی» که در مجموعه منابع دانشگاهی قرار می‌گیرند؛ نمی‌توان «مدیر» تحویل جامعه داد. این کار، مانند آن است که از کسی بخواهند با دیدن عکس خودرو و مطالعه در مورد گاز و فرمان و دنده، بعد از چهار، شش یا ده سال، راننده شود. به نظر شما امکان‌پذیر است؟»

آموزش‌های دانشگاهی ما از چنین تناسبی برخوردارند؟ و اصلاً الگوی نظام آموزشی ما، در زمینه مدیریت، از کجا گرفته شده است؟

دکتر جهانگیر یدالهی فارسی، استادیار و معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، به این سؤال چنین پاسخ می‌دهد: «آموزش مدیریت در ایران، براساس نیازهای جامعه و منطبق بر شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور ایجاد نشده است؛ بلکه تقلیدی از آموزش مدیریت در آمریکا است. برای مثال، سه ویژگی محیط آمریکا را ذکر می‌کنیم:

- ۱- سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ
- ۲- بازار رقابتی
- ۳- اقتصاد خصوصی

در این کشور، مدیرانی تربیت می‌شوند که بتوانند در شرایط بازار رقابتی، کار کنند و سازمان‌های بزرگ خصوصی را اداره کنند.

اگر به تجربه مدیران کشور مراجعه کنیم؛ اکثر آنها مدیریت را در عمل و با آزمون و خطا آموخته‌اند. آموزش‌های مدیریت به دلیل اینکه با نیازهای واقعی کشور انطباق ندارد؛ اثربخش نیست و به مهندسی مجدد و طراحی دوباره بر اساس بازار ایران و شرایط محیط سازمانی در ایران نیاز دارد

تناسب الگوها

پاسخ به سؤالات کارشناسان فوق، ما را در شناخت یکی دیگر از عوامل و شاخصه‌های «روزآمد بودن»، کمک می‌کند؛ و آن اصل تناسب آموزش‌ها و محتوا، با نیازهای جامعه و بازار کار است. برای رسیدن به چنین تناسبی، باید الگوی متناسب آموزشی داشته باشیم. آیا

درمورد همین سه ویژگی، وضعیت محیط ایران کاملاً متفاوت است. بازار، نیمه انحصاری است. اقتصاد، دولتی است و اندازه شرکت‌ها، کوچک است. بدیهی است که این محیط هیچ شباهتی با محیط آمریکا ندارد. اگر سایر ابعاد محیط را هم تحلیل کنیم، تفاوت‌ها بیشتر می‌شود. اگر به تجربه مدیران کشور مراجعه کنیم؛ اکثر



آنها مدیریت را در عمل و با آزمون و خطا آموخته‌اند. آموزش‌های مدیریت به دلیل اینکه با نیازهای واقعی کشور انطباق ندارد؛ اثربخش نیست و به مهندسی مجدد و طراحی دوباره براساس بازار ایران و شرایط محیط سازمانی در ایران نیاز دارد.»

باز هم آزمون و خطا

و باز بر می‌گردیم به همان شیوه همیشه خودمان یعنی «آزمون و خطا». شیوه ای که در آن هر مدیری دوباره، چرخ را اختراع می‌کند و گاهی، اختراعش، حتی از اختراع مدیر قبلی نیز بدتر از آب در می‌آید و این برابر است با از دست رفتن سرمایه، امکانات و از همه مهم‌تر، زمان. بد نیست با هم **نظر مرتضی جنت**، رئیس اداره مدیریت آموزش و توسعه شرکت ایران خودرو را بخوانیم: «حیات، پویایی و توسعه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در گروه تصمیمات مناسب، بموقع و اثربخش است. این صفات از جمله خصلت‌های مهم مدیر موفق است که بخشی از دانش و تجربه خود را در دانشگاه و مراکز آموزش کسب کرده است. در دنیای رقابتی امروز، شایستگی‌های محوری مدیران، داشتن هوش هیجانی، دید استراتژیک، تفکر تحلیلی، انعطاف‌پذیری و تفکر اقتصادی است؛ که از نظر بنده، دانشگاه‌ها تاکنون نتوانسته‌اند رسالت اجتماعی خود را در خصوص تربیت مدیران با ویژگی‌های ذکر شده، به منصه ظهور برسانند. گواه این مدعا، عمر کوتاه مدیریت‌ها در کشور ماست.

در حقیقت، امکان کسب تجربه و ایجاد محیط شبیه‌سازی، برای افراد، در زمان تحصیل مهیا نیست؛ بنابراین، افراد با حداقل تجربه وارد محیط کسب و کار می‌شوند و در این شرایط، با سعی و خطا اقدام به تجربه‌اندوزی می‌کنند

در حقیقت، امکان کسب تجربه و ایجاد محیط شبیه‌سازی، برای افراد، در زمان تحصیل مهیا نیست؛ بنابراین، افراد با حداقل تجربه وارد محیط کسب و کار می‌شوند و در این شرایط، با سعی و خطا اقدام به تجربه‌اندوزی می‌کنند و این موضوع از نظر بنده، یعنی فاجعه.»

هر چند که سخنان بالا درست است اما دلمان نمی‌خواهد که این گزارش را با پیشگویی یک «فاجعه» به پایان ببریم؛ پس بیایید با هم دعا کنیم که در جهان امروز، زمان را با آزمون و خطای بیهوده هدر ندهیم و برای تحقق این آرزو، خود، پیشقدم باشیم.





سونی چگونه سونی شد؟

مترجم راحله حسن‌زاده
کارشناس مترجمی زبان انگلیسی

این صدا از آن دستگاه بیرون می‌آید. آنجا بود که به الکترونیک علاقه‌مند شدم». او اوقات فراغت خود را به مطالعه در زمینه الکترونیک اختصاص داد و توانست پدرش را متقاعد کند که کسب‌وکار خانوادگی را به برادر دومش بسپارد. موریتا با مدرک لیسانس فیزیک از دانشگاه سلطنتی اوساکا فارغ‌التحصیل شد. پس از آن در زمان جنگ جهانی دوم به خدمت نیروی دریایی ژاپن درآمد و در آنجا با «ماسورا ایبوکا»، شریک آینده خود، آشنا شد.

بعد از جنگ این دو نفر با سرمایه‌ای معادل ۵۰۰ دلار شرکت مهندسی مخابرات توکیو را تأسیس کردند که بعدها به سونی تغییر نام داد. واژه SONY ترکیبی از ریشه لاتینی sonus به

ما قصد نداریم از مردم پیرسیم چه محصولاتی را می‌خواهند بلکه می‌خواهیم آنها را با محصولات جدید هدایت کنیم. «آکیو موریتا»



موریتا در سال ۱۹۲۱ در یک خانواده ثروتمند متولد شد و به عنوان بزرگ‌ترین پسر خانواده انتظار می‌رفت که کسب‌وکار خانوادگی خود را در زمینه تولید نوشابه‌های سستی ژاپن ادامه دهد. اما علاقه وی در جای دیگری نهفته بود. موریتا در بیان خاطراتش می‌گوید: «وقتی دانش‌آموز دبیرستان بودم پدرم یک گرامافون الکترونیکی برایم خرید. صدای خیلی خوبی داشت. خیلی ذوق زده شده بودم و می‌خواستم بدانم که چرا و چطور



معنی «صدا» و واژه انگلیسی sonny به معنی «پسرم» است که در مجموع هم مفهوم «صوت و صدا» و هم یک بار آوایی آشنا داشت.

تغییر نام شرکت به سونی در سال ۱۹۵۸ حاکی از انگیزه شرکت برای گسترش فعالیت در سطح جهانی بود، تصمیمی که به دلیل حسن شهرت نام قبلی شرکت در بیرون و داخل شرکت با استقبال روبرو نشد. موریتا برای غلبه بر این مخالفت‌ها بر این نکته تأکید کرد که تغییر نام شرکت به نامی که تلفظ آن آسان‌تر بوده و راحت‌تر به یاد آورده شود برای رشد و حضور آن در سطح جهانی یک امر ضروری است. استدلال دیگر وی این بود که ممکن است روزی شرکت بخواهد در زمینه محصولاتی غیر از محصولات الکترونیکی نیز فعالیت داشته باشد که در آن صورت نام شرکت مهندسی مخابرات توکیو مناسب چندانی نخواهد داشت. بنابراین، وی نام شرکت را به شرکت سونی تغییر داد و تصمیم گرفت نام «سونی»

را به الفبای کاتاناکا (الفبای ژاپنی برای نوشتن اسامی خارجی) بنویسد.

در آن زمان ایبوکا ۳۸ ساله و موریتا ۲۵ ساله بودند. در مدت این شراکت طولانی، ایبوکا انرژی خود را صرف تحقیق

و توسعه محصول

کرد، در حالی که

موریتا بیشتر در

زمینه رهبری

سونی در حوزه‌های بازاریابی، جهانی‌سازی، تأمین مالی و منابع انسانی نقش داشت. همچنین، موریتا رهبری ورود سونی به کسب‌وکار نرم‌افزار را نیز بر عهده داشت و نقش عمده‌ای در مدیریت کلی شرکت ایفا نمود.

محصول اولیه این شرکت شامل یک ضبط صوت ۵۰۰ دلاری خیلی بزرگ بود که قیمت آن برای بازار مصرف بسیار بالا بود. در سال ۱۹۴۶ آنها اولین ضبط‌صوت‌های ژاپنی را در زیرزمین محلی که قبلاً یک فروشگاه بزرگ بود آغاز نمودند. جنگ جهانی دوم تازه تمام شده بود، اما با وجود کمبود مواد اولیه آنها توانستند اولین نوارهای کاست خود را به بازار عرضه کنند. صدای این نوارها بسیار بد بود، اما به هر صورت کار می‌کردند.

سونی آغازی بسیار کوچک و حقیر داشت، اما در ۵۰ سال بعد با همت





آکیو موریتا

به برترین نام

تجاری دنیا تبدیل

شد. او بازاریاب برجسته‌ای

بود که توانست به شرکت نوپای

سونی حضور جهانی ببخشد.

اولین موفقیت بزرگ سونی تولید اولین رادیوی

ترانزیستوری در سال ۱۹۵۵ بود. گرچه

ترانزیستور قبلاً توسط مرکز تحقیقاتی بل در

ایالات متحده ساخته شده بود، اما سونی اولین

شرکتی بود که از آن در تولید انبوه رادیو (و

بعدها در ساخت وسایل الکترونیکی) استفاده

می‌کرد.

بهترین تصمیم یک کارآفرین

موریتا آمریکا را به دلیل رونق اقتصادی، نرخ

بالای اشتغال، و تمایل مردمان آن به استفاده از

محصولات جدید و جالب مناسب‌ترین بازار

برای محصولات سونی تشخیص داد. او با

در دست داشتن اولین رادیوی ترانزیستوری

نزد توزیع‌کنندگان آمریکایی رفت، اما آنها

اشتیاق چندانی به این محصول نشان ندادند.

نهایتاً نظر یکی از نمایندگان شرکت Bulova

به این رادیوی کوچک جلب شد و حاضر شد

تعداد ۱۰۰,۰۰۰ عدد از آنها را خریداری کند

به شرط آن که با نام تجاری Bulova تولید

شوند. این سفارش عظیمی بود و مبلغ آن

بیش از مجموع ارزش کل سرمایه سونی در

آن زمان بود. اما هدف موریتا جهانی کردن

سونی بود و علی‌رغم نظر مثبت ایبوکا و هیئت

مدیره سونی برای این کار، وی با این پیشنهاد

مخالفت کرد. موریتا بعدها از این تصمیم خود

به عنوان بهترین تصمیم زندگی کاری‌اش یاد

کرد.

سرانجام او توانست با توزیع‌کننده دیگری که

با فروش رادیوها با نام سونی موافق بود قرارداد

ببندد و همان‌طور که انتظار داشت آمریکایی‌ها

از این محصول خیلی خوب استقبال کردند.

موفقیت رادیو به تولید دیگر محصولات جدید

ترانزیستوری شامل تلویزیون ۸ اینچ و دستگاه

ویدیو منجر شد. موفقیت‌های تکنولوژیکی

سونی در طراحی محصول، تولید و بازاریابی

موجب شد که برچسب «ساخت ژاپن» که

مترادف با محصولات تقلیدی ارزان قیمت بود

به نمادی از کیفیت برتر تبدیل شود.

موریتا که نمی‌خواست به عنوان یک شرکت

خارجی در ایالات متحده حضور داشته

باشد در سال ۱۹۶۳ تصمیم گرفت به همراه

خانواده به این کشور مهاجرت کند تا شخصاً

بر فعالیت‌های شرکت سونی آمریکا که سه

سال قبل تأسیس شده بود نظارت داشته باشد.

از نظر وی افزایش فروش در آمریکا مستلزم

کسب شناخت بهتر و عمیق‌تر از آمریکایی‌ها و

نحوه زندگی آنها بود. او خیلی سریع توانست با

حشر و نشر با افراد و ترتیب دادن مهمانی‌های

هفتگی (که در تمامی طول عمر کاری‌اش

ادامه داشت) شبکه ارزشمند و مستحکمی از

ارتباطات اجتماعی ایجاد کند.



سال‌های آخر عمر

موریتا طبیعت بشاش و گرم و به قول خودش شخصیتی «شاد» داشت که همه آن را دوست داشتند. کنجکاوی پایان‌ناپذیر و روحیه مبارز او در زندگی شخصی وی نیز رخنه کرده بود به طوری که در سن ۵۰ سالگی شروع به یاد گرفتن اسکی، تنیس و غواصی با ماسک اکسیژن نمود. وی در سال ۱۹۹۳ دچار سکتة مغزی شد و به حالت نیمه فلج درآمد. او تا سال ۱۹۹۵ مقام خود را به عنوان رییس هیئت مدیره سونی حفظ نمود، اما همچنان تا سال ۱۹۹۹ با قدرت تمام بر شرکتی که روزی آن را بنیان گذاشته بود نظارت می‌کرد. موریتا در سن ۷۸ سالگی بر اثر ذات‌الریه درگذشت.



موریتا استاد شناسایی نیاز و رفع نیاز بود. او متوجه شد که آمریکایی‌ها عاشق موسیقی هستند و در اتومبیل و حتی کنار ساحل هم عادت دارند به موسیقی گوش کنند. به همین خاطر به فکر تولید دستگاهی افتاد که قابل حمل باشد و بتواند صدای باکیفیتی را تولید کند تا افراد بتوانند هنگام انجام دیگر کارهای خود به موسیقی نیز گوش کنند. این ایده به تولید یکی از محبوب‌ترین و سودآورترین محصولات سونی، یعنی واکن، انجامید.

واکن اقبال بزرگی برای سونی بود چرا که تکنولوژی آن به راحتی قابل کپی‌برداری نبود. دو سال طول کشید تا دیگر شرکت‌ها بتوانند مدل‌های رقیب را به بازار عرضه کنند. تا آن زمان سونی ۲۰ میلیون واکن فروخته بود و شهرت و آوازه برند آن جهانی شده بود.



شرکت سونی از برکت وجود موریتا به عنوان مدیر اجرایی ارشد توانست محصولات متنوعی را تولید کند و در عمل به یکی از پیشروان بازار محصولات الکترونیک تبدیل شود. در سال ۱۹۸۷، سونی شرکت CBS Records را به مبلغ ۲ میلیارد دلار خریداری کرد. همچنین موریتا قبل از بازنشستگی در سمت مدیریت اجرایی ارشد توانست مقدمات خرید شرکت Columbia Pictures را فراهم آورد تا در نهایت سونی بتواند به یکی از نقش‌آفرینان اصلی صنعت تفریح و سرگرمی تبدیل شود.

آکیو موریتا در روزگاری پیشرو ایجاد

مفهوم نام برند بود که اکثر شرکت‌های

ژاپنی محصولات خود را با نام شرکت‌های

دیگر تولید می‌کردند. با این استراتژی و با

اعتقادی راسخ به ارائه بهترین تکنولوژی

موجود، موریتا توانست نام سونی را مترداف

با کالاهای کیفیت برتر الکترونیکی قرار

دهد. یکی از رموز موفقیت آکیو موریتا

تعهد وی نسبت به «دو گام جلوتر بودن در

عرصه رقابت» در طراحی و تولید محصولات

جدید بود. در نتیجه این امر سونی توانست

در بسیاری از صنایع نظیر رادیو ترانزیستور

AM و تلویزیون تمام ترانزیستوری «اولین»

باشد.



تن گفتار و نقش آن در جلسات

دکتر فتح اله نجفی
عضو هیئت علمی TQM
مشاور و مدرس مدیریت

تن گفتار ابزاری قوی برای پی بردن به افکار و احساسات درونی اشخاص است. با کسب مهارت در کنترل تن گفتار خود و تفسیر صحیح تن گفتار دیگران می توانید حتی بدون نیاز به ارتباط کلامی نیز با آنها ارتباط برقرار کنید!

دست دادن یکی از عادات قدیمی است که ریشه در زمان های کهن دارد. انسان های نخستین برای این که به طرف مقابل نشان دهند به دنبال نزاع و جنگ نیستند و سلاحی ندارند با هم دست می دادند




تن گفتار چیست؟

تن گفتار^۱ طیف وسیعی از حرکات فیزیکی ناخودآگاه است که در تقویت یا تضعیف ارتباط نقش مهمی ایفا می کنند. آنچه که مردم بر زبان جاری می کنند اغلب متفاوت از آن چیزی است که در افکار و قلب آنها می گذرد.

اهمیت ارتباط غیر کلامی در جلسات کاری

یک مدیر بسته به نوع کار و مسئولیتش ناگزیر است در جلسات مختلفی شرکت کند. اثربخشی این جلسات به برقراری صحیح ارتباط (اعم از



کلامی و غیرکلامی) بستگی دارد. با کمی دقت در طرز نشستن، تن صدا، نوع نگاه کردن، و حرکات سر و دست حاضرین در جلسه متوجه خواهید شد که تمامی آنها، حتی افراد منفعل حاضر در جلسه، مرتباً از طریق بروز علائم ناخودآگاه و خودآگاه فیزیکی در حال برقراری ارتباط هستند و شما می‌توانید با دقت در این علائم تصمیم بهتری در مورد شیوه ادامه بحث بگیرید. علاوه بر این، متوجه می‌شوید کدام یک از آنها طرف شما، کدام مخالف شما، و کدام یک بی‌طرف هستند. سپس می‌توانید در جهت تقویت نظر موافقان، جلب نظر افراد بی‌طرف، و جلوگیری از خصمانه شدن رفتار مخالفان تلاش کنید.

توجه به نکات زیر شما را در رسیدن به این اهداف یاری می‌کند:

- اگر دیدید اکثر حاضرین در جلسه روی صندلی خود لم داده‌اند و با بی‌علاقگی و بدون پلک زدن به جایی زل زده‌اند احتمالاً به این معنا است که علاقه‌ای به موضوع مورد بحث ندارند. در این حالت بهتر است صحبت را کوتاه کنید یا موضوعی مطرح کنید که جلسه از یکنواختی خارج شود.
- زمانی که حاضرین مرتباً سر خود را به بالا و پایین تکان می‌دهند نشان‌دهنده آن است که با گفته‌های شما موافقت و شما می‌توانید با خیال راحت به ادامه موضوع پردازید.
- زمانی که حاضرین دست به سینه نشسته‌اند،

خصمانه، دست به سینه بودن، روی هم انداختن پاها و به پشت تکیه دادن می‌توانند نشانه مقاومت یا مخالفت حاضرین با شما باشند.

- برخورد باز و خنثی معمولاً با چهره‌ای دوستانه، راست نشستن یا اندکی خم شدن به جلو، و ترکیبی از حرکات سر به بالا و پایین همراه است. سعی کنید از این فرصت استفاده کنید و حاضرین را با نظرات خود همراه کنید.

- از لحظه ورود به جلسه مراقب تن گفتار خود باشید. حاضرین به صورت خودآگاه یا ناخودآگاه به تن گفتار شما توجه دارند. حتی

با دماغ یا دهان خود ور می‌روند، به عقب تکیه می‌دهند، یا بدتر از همه، سر خود را به چپ و راست تکان می‌دهند یعنی با ایده‌های شما مخالفند. در این حالت بهتر است به دنبال راهی برای خنثی کردن این وضعیت باشید.

- وقتی یکی از حاضرین نفس عمیق می‌کشد احتمالاً به این معنا است که می‌خواهد صحبت شما را قطع و نکته‌ای را مطرح کند. در این حالت با اشاره به او بفهمانید که متوجه هستید و در اولین فرصت ممکن از وی بخواهید نظراتش را مطرح کند.
- طرز نشستن منفی با چهره‌ای سرد و نسبتاً



مراقب باشید! دانش ناقص همیشه خطرناک است. سعی کنید با مطالعه و تمرین مستمر در این حوزه سطح دانش و مهارت خود را افزایش دهید و با در کنار هم قرار دادن کلام، تن گفتار، حالات چهره، و حرکات سر و دست افراد در مورد آنها قضاوت کنید. در غیر این صورت ممکن است دچار سوء تفاهم شوید

خصمانه دست و بدن همراه شود تأثیر بسیار بدتری خواهد داشت.

متمايل شدن به عقب: نشان دهنده آن است که از وضعیت موجود خرسند نیستید. این حالت تدافعی یا سلطه پذیر بیانگر عدم اطمینان شما به اظهارات خود است و نشان می دهد که آرزو داشتید الان آنجا نبودید.

قوز کردن: نشان دهنده آن است که خودتان هم به چیزی که می گوئید اعتقاد ندارید. درست مثل فروشنده ای که در مورد محصولش اغراق می کند یا مشتری ای که پاسخش منفی است اما دست فروشنده گیر افتاده است!

راست ایستادن: نشان دهنده رفتار قاطع، پخته و صریح است و بیانگر آن است که به آنچه می گوئید اعتقاد و اعتماد کامل دارید. این حالتی است که همواره باید در جلسات داشته باشید. بهتر است برای شروع صحبت در جلوی دیگران قرار بگیرید تا هم بهتر بتوانند روی صحبت شما متمرکز شوند و هم شما بتوانید واکنش آنها را نسبت به گفته های خود بهتر بسنجید.



1. body language

زمانی که برای صحبت در جلسه آمادگی کامل دارید و با صدای گیرا صحبت می کنید نیز تن گفتار منفی، تهاجمی یا خصمانه شما می تواند کار را خراب کند.

• هنگام صحبت به تک تک افراد حاضر در جلسه نگاه کنید تا متوجه شوند که روی صحبت شما با همه آنها است. فقط به منطقه چشم ها نگاه کنید چرا که نگاه کردن به سایر قسمت های صورت ممکن است آنها را معذب کند و تأثیر منفی داشته باشد. نگاه کردن به پیشانی افراد ممکن است دال بر زل زدن تعبیر شود و افراد احساس کنند که آدم خودخواهی هستید و می خواهید از موقعیتی بالاتر با آنها صحبت کنید.

• اگر قرار است در جلسه ایستاده صحبت کنید باید بدانید که طرز ایستادن شما به صورت ناخودآگاه پیام هایی را به سایر حاضرین در جلسه منتقل می کند که برخی از آنها عبارتند از:

متمايل شدن به جلو: نشان دهنده تمايل به تسلط بر دیگران است و معمولاً با تأکید بیشتر روی یک نکته خاص همراه می شود و مخاطب فکر می کند می خواهید نظر خود را به وی تحمیل کنید. اگر این حالت با حرکات



کنترل خشم در محیط کار

شیلا ساسانی نیا

سرکوب می‌کنیم غافل از اینکه این احساسات، تأثیر منفی خود را بر زندگی شخصی و حرفه‌ای ما به جا می‌گذارند. ریشه‌یابی این احساس، حداقل کاری است که ما می‌توانیم به عنوان گام اول برای رهایی از آن برداریم. نتایج یک تحقیق دانشگاهی نشان می‌دهد که از هر چهار کارمند، یک کارمند در محیط کار خود بنا به دلایل مختلف عصبانی است و در بیشتر اوقات این عصبانیت را کتمان می‌کند. به نوشته کتابی در این زمینه، این عصبانیت در آن حد نیست که به کسی آسیبی برساند اما تأثیرات منفی آن به صورت استرس، افسردگی، دلزدگی از کار، خستگی مفرط و حتی تحریک دیگران به خرابکاری و توطئه علیه دیگران در وجود فرد نمود می‌یابد. بنابراین، عصبانیت ناشی از کار یا محیط کار نه تنها برای سازمان‌ها خطرناک است بلکه همچنین می‌تواند سلامت افراد را با بیمارهایی نظیر فشار خون بالا، سردرد و حتی ناراحتی‌های قلبی، عروقی به خطر اندازد.

آیا هنوز هم از اینکه تاکنون در محیط کار از تلاش‌هایتان قدردانی نشده و ارتقاء رتبه نگرفته‌اید عصبانی هستید؟ آیا عصبانیت شما به خاطر داشتن همکارانی است که دائم با بدگوئی‌ها و دخالت‌های خود دست به تخریب وجهه شما نزد کارفرمایان می‌زنند؟ شاید وقت آن رسیده که به این خشم به عنوان یک عامل بازدارنده در محیط کار که کارایی شما را کاهش می‌دهد توجه بیشتری کنید و حداقل ریشه آن را پیدا کنید. شواهد، حاکی از آن است که بسیاری از ما، در محیط کار، نفرت و عصبانیت را در خود

چه عاملی باعث خشم و عصبانیت می‌شود؟

به گفته روانشناسان، عدم مهار خشم و عصبانیت فردی در محیط کار، در درازمدت، فرد را به لحاظ روحی فرسوده می‌کند و از بازده و کارایی او در فعالیت‌های گروهی می‌کاهد. آنها همه را با خودشان دشمن می‌کنند و با این کار، بستر مناسبی برای از دست دادن نفوذ خود در میان دیگران و حتی ابتلا به انواع بیماری‌های جسمی نظیر فشارخون بالا، سکنه و... را فراهم می‌کنند.

از سوی دیگر سرکوب کردن خشم، عواقب بدتری به دنبال دارد. با این کار، فرد انگیزه رقابت سالم در محیط کار را ازدست می‌دهد و به نیرویی منفعل تبدیل می‌شود.

اگر چه افرادی که خشم خود را ابراز و

هیاهو به پا می‌کنند بیشتر جلب توجه

می‌کنند اما آنهایی که احساس خشم

و عصبانیت خود را سرکوب می‌کنند

بیشتر زجر می‌کشند و به لحاظ روحی

آسیب می‌بینند. بیشتر افراد به دسته

دوم تعلق دارند. بر اساس تحقیقی

که در این زمینه صورت گرفته است

در حدود ۷۰ درصد افراد در واکنش

به عوامل و شرایطی که بطور طبیعی

منجر به عصبانیت می‌شوند احساس

ترس و پریشانی می‌کنند و حتی در

برخی مواقع، قدرت تصمیم‌گیری خود

را ازدست می‌دهند. آنها به اصطلاح

«هول» می‌کنند و به جای دفاع از

خشم یا عصبانیت را می‌توان یک حس قوی نارضایتی یا تعارض تعریف کرد که مجموعه‌ای از شرایط و عوامل به آن دامن می‌زنند. عصبانیت به عنوان یک حس طبیعی در وجود بشر، به ما هشدار می‌دهد که در روند اوضاع یا محیط پیرامونمان مشکلی وجود دارد که نیاز به رسیدگی و توجه دارد. به گفته «آرلین هیرش» مشاور کاریابی و روانشناسی در شیکاگو، خشم یا عصبانیت موقعی بروز می‌کند که افراد از انجام کاری که می‌خواهند منع شده و یا مجبور به انجام کاری بر خلاف تمایل خود می‌شوند و به عبارتی دیگر، مورد سوء استفاده قرار می‌گیرند؛ با این حال، بیشتر کارمندان در محیط کار، زمانی در خود احساس عصبانیت می‌کنند که با پیشنهادات آنان موافقت نمی‌شود؛ افراد ضعیف و ناکارآمد به جای آنها پاداش می‌گیرند و ارتقاء شغلی می‌یابند و یا افراد بالادست آنها به خاطر اموری پیش پا افتاده یا اشتباهاتی که تقصیر آنها نبوده دست به توبیخ آنها می‌زنند. به عبارتی دیگر، عصبانیت در محیط کار، به خاطر اهانت‌های شخصی و یا نادیده گرفتن حقوق کارمندان است. بیشتر کارمندان ناراضی و عصبانی، در محیط کار، ترجیح می‌دهند بسوزند و بسازند تا اینکه با ابراز خشم خود، وضعیت را از آنچه که هست بدتر کنند. به اعتقاد آنان، از کوره‌دررفتن نه تنها مشکلی را حل نمی‌کند بلکه می‌تواند خود، مشکلی را بر مشکلات بیفزاید. به عنوان مثال، باعث از دست دادن کارشان و یا به هم خوردن روابطشان با دیگران شود. هیرش می‌گوید: «کارمندانی که نمی‌توانند عصبانیت خود را کنترل کنند و یا با عصبانیت دیگران کنار بیایند اغلب به حرفه خود آسیب می‌زنند. رو کردن این عصبانیت می‌تواند رابطه فرد با رئیس و دیگر همکارانش را به خطر اندازد.»

مهار و کنترل خشم

اینکه چگونه و کجا خشم خود را بروز دهید به شرایط بستگی دارد؛ با این حال راهکارهای زیر به شما کمک خواهد کرد تا بر خشم خود مسلط شوید و یا آن را به طرز صحیحی بروز دهید.

واکنش خود را به بعد از رفع شدن عصبانیتان موکول کنید

اگر عصبانی هستید با شمردن از ۱ تا ۵۰ واکنش خود را در برابر شرایط موجود، به بعد و پس از رفع عصبانیتان موکول کنید. روانشناسی توصیه می‌کند: «برخود مسلط شوید و با حفظ خونسردی از گرفتن هرگونه تصمیم یا اقدامی در لحظه‌ای که بر آشفته هستید خودداری کنید.» سرگرم کردن خود با افکار دیگر به شما کمک می‌کند در آن لحظه بر خود مسلط شوید و با احساسات ضدونقیض خود کنار بیایید. وقتی بر خشم خود فائق آمده‌اید به جای سرزنش کردن خود به خود تبریک بگویید و با آرامش خاطر به حل مشکل بپردازید. به خاطر داشته باشید که در حالت عصبانیت، مشکل بتوان طرف مقابل را متوجه درستی دیدگاه خود کرد؛ بنابراین، اثبات درستی حرف یا موضع خود را به بعد از رفع شدن عصبانیتان موکول کنید.

تمرین تنفس عمیق

در لحظه عصبانیت چند نفس عمیق بکشید. این کار باعث خون‌رسانی بهتر به سلول‌ها و بافت‌های بدن و فعالیت بهتر مغز می‌شود. در نتیجه قادر خواهید بود بهتر مشکل خود را بررسی کرده و چگونگی مقابله واقع‌بینانه با آن را بیابید.

از روش‌های فیزیکی برای رهایی از خشم استفاده کنید

خود ترجیح می‌دهند چیزی نگویند و از حق خود می‌گذرند. آنها با این کار در حقیقت خشم خود را سرکوب می‌کنند چرا که از عواقب طغیان آن می‌هراسند. بهانه آنها این است: «اگر حس واقعی‌ام را به آنها بگویم، آنها از من نخواهند پذیرفت» و یا «او از من انتقام این کار را خواهد گرفت.» و یا «با این کار او را برای همیشه با خودم بد می‌کنم.» این دسته از افراد معمولاً خشم خود را سر دیگران خالی می‌کنند. راننده‌ای که پشت ترافیک لب به ناسزا می‌گشاید ممکن است از چیز دیگری ناراحت یا عصبانی باشد. حتماً در برخی دعواها این جمله را شنیده‌اید: «چرا دق دل‌ات رو سر من خالی می‌کنی؟»



از فعالیت‌هایی نظیر دوش گرفتن، شنا و حتی تخلیه خشم‌تان با داد زدن در یک مکان خلوت و یا گریستن غافل‌نمانید. همه این کارها باعث می‌شود خشم را در وجودتان سرکوب نکنید بلکه آن را از وجود خود برانید.

درد دل کنید

اگر دوست یا همکار معتمدی دارید درد دل کردن با او و یا توجه کردن خود برای او تا حد زیادی از استرستان و خشمی که به آن دامن می‌زند می‌کاهد. فقط مراقب باشید که از آنها نخواهید به جای شما در اینگونه شرایط تصمیم بگیرند و یا مجبور به جانبداری کورکورانه از شما شوند.

از مسائل و مشکلات جزئی عصبانی نشوید

وقتی از دست فردی یا چیزی عصبانی می‌شوید برای لحظه‌ای با خود تأمل کنید که آیا ارزش دارد خود را به خاطر مسائل و مشکلات جزئی و پیش پا افتاده عصبانی کنید.

اهمیت ندهید

بسیاری از مواقع با چشم‌پوشی از برخی مسائل یا رفتارها می‌توان خود را از افتادن در دام عصبانیت نجات داد. به عنوان مثال اگر کسی در محیط کار با شما رفتار ناعادلانه‌ای داشت به جای غصه خوردن و سرکوب کردن خشم‌تان به سادگی از کنار آن بگذرید و به خاطر آن اعصاب خود را فرسوده نکنید. بد نیست در اینجا به داستان کوتاهی در مورد بودا اشاره کنیم. یک روز بودا در دهکده‌ای به موعظه می‌پرداخت. در همان حال یکی از افراد دهکده سعی داشت با ایجاد مزاحمت برای او، بودا را عصبانی کند. بودا به او گفت:

«اگر به من یک تکه کاغذ بدهی و من آن را قبول نکنم، آن تکه کاغذ چه سرنوشتی خواهد یافت؟» آن مرد گفت: «نزد من خواهد ماند.» بودا رو به او کرد و گفت: «و این دقیقاً همان کاری است که من با آزار و اذیت‌های تو می‌کنم. آنها را به تو واگذار می‌کنم و به خود نمی‌گیرم.»

دیدگاه‌های مختلف را مد نظر قرار دهید

گاهی یک مسئله یا مشکل از ابعاد مختلفی قابل بررسی است و با دیدگاه‌های مختلفی می‌توان به آن پرداخت؛ در نتیجه تصمیم‌گیری درباره درست یا غلط بودن آن، کاری بیهوده است. متفاوت بودن دیدگاه‌های طرف مقابل ما، نباید باعث شود فکر کنیم او اشتباه می‌کند و یا اینکه حق فقط با ماست.

لج‌بازی نکنید

اگر ریاستان از کارتان ایراد گرفت در جواب می‌توانید به او بگویید «فکر می‌کنم حق با شما باشد. چطور می‌توانم کارم را بهتر کنم؟» با این جواب، او به جای متمرکز شدن بر روی خطاها و اشتباهات، تلاش خواهد کرد انتظارات خودش را از شما برایتان مو به مو بازگو کند.





از محصولات خودم راضی نیستم!

گفت و گو با بیل گیتس

«استیو جابز» صحبت کنیم اما موضوع اصلی گفت و گوی ما درباره برنامه‌های آینده شما برای حضور در Microsoft و بنیاد «بیل» و «ملیندا گیتس» خواهد بود.

من و اغلب مردم می‌خواهیم بدانیم که رابطه شما و استیو جابز، تلخ و شیرین است یا فقط تلخ؟

گیتس: من استیو را دوست دارم و همیشه تأثیری را که روی صنعت کامپیوتر گذاشته، تحسین می‌کنم. ما همیشه با فاصله نزدیکی نسبت به هم جلو رفته‌ایم تا جایی که حتی من و استیو تقریباً هم سن هستیم. در واقع ما همیشه با همدیگر، اما روی چیزهای مختلفی کار می‌کنیم. استیو مهارت‌های منحصر به فردی دارد و فکر می‌کنم ما دو فرد موفق در صنعت کامپیوتر هستیم. من مطمئنم که همکاری ما می‌تواند کمک بزرگی به این صنعت باشد.

بیل گیتس ثروتمندترین مرد جهان تا سال ۲۰۰۷ و بنیانگذار غول نرم‌افزاری دنیا یعنی شرکت Microsoft، یکی از شناخته‌شده‌ترین چهره‌های دنیای تکنولوژی برای تمام مردم جهان است. گیتس همیشه خبرساز بوده و هست. درست به همین دلیل هم مصاحبه‌های مختلف او برای اغلب افراد جذاب و جالب توجه است. این مصاحبه با بیل گیتس که در مجله آنلاین «Engadget» منتشر شده؛ توسط Ryan Block انجام شده است که آن را با هم می‌خوانیم.

ما خوشحالیم که برای چندمین بار در سال‌های اخیر با شما به گفت و گو نشستیم و امیدواریم که این آخرین بار نباشد. این بار می‌خواهیم کمی درباره شما و رقیب جدی تان

شما مدت‌ها قبل اعلام کردید که از فعالیت‌های خود در Microsoft کناره‌گیری کرده‌اید. این روزها شما واقعاً تمام وقتتان را در بنیاد بیل و ملیندا گیتس می‌گذرانید یا هنوز روی تکنولوژی و امور وابسته به آن تمرکز دارید؟

گیتس: من این روزها تمام وقت در Microsoft هستم. می‌توانید این را از هر کسی در این کمپانی بپرسید. اما این به معنی پرداختن من به امور دیگر نیست. من این روزها بیشتر از هر زمان دیگری در یک دهه گذشته کار می‌کنم و در حال بحث و بررسی با همکارانم درباره نسخه آینده OFFICE و WINDOWS هستم.



آیا حالا کاری وجود دارد که موفقیت در آن برایتان اهمیت زیادی داشته باشد؟
گیتس: ما این روزها بیشتر درباره این که چگونه استفاده از اینترنت و خدمات چندرسانه‌ای را برای بیش از یک میلیون کاربر ممکن سازیم، صحبت می‌کنیم.

علاوه بر این امور مهم دیگری هم هستند که ما برای صنعت کامپیوتر تجاری و مصرفی انجام می‌دهیم و من معتقدم که برای موفقیت و به انجام رسیدن آنها زمان لازم است.

وقتی بحث به موضوع بهره‌وری می‌رسد ما می‌دانیم که ستون فقرات در تجارت Microsoft بر پایه بهره‌وری بوده است. با این حال آیا شما فکر نمی‌کنید که نقاط ضعفی در بازار مصرف داشته‌اید؟

گیتس: فکر می‌کنم موضوع کلیدی به مفهوم کامپیوتر شخصی و صنعت نرم‌افزار مربوط است.

این همان چیزی است که ما آن را از سال ۱۹۷۵ شروع کردیم و هسته اصلی و خط‌مشی شرکت است. نرم‌افزارهای مصرفی زیادی روی Windows تعبیه شده که کار کاربران را راحت می‌کند.

Microsoft تمام کاربردهای مورد نیاز کاربرانش را به انجام می‌رساند، اما آنچه نرم‌افزارهای ما را متمایز می‌کند، گستره استفاده از آنها است.

درباره ویندوز که صدها میلیون گواهی‌نامه دارد، هنوز بعضی از کاربران هستند که از بعضی کاربردهایش اظهار نارضایتی می‌کنند. به خصوص ویندوز Vista که به عقیده بعضی‌ها یک تنزل درجه برای Microsoft محسوب می‌شود، آیا نشان‌دهنده این است که شما توانسته‌اید انتظارات مصرف‌کنندگان را کاملاً برآورده سازید؟

گیتس: من چنین چیزی را نخواهم گفت. هر نسخه ویندوز کاربردهای جدید و مهم زیادی

من این روزها بیشتر از هر زمان دیگری در یک دهه گذشته کار می‌کنم و در حال بحث و بررسی با همکارانم درباره نسخه آینده OFFICE و WINDOWS هستم

دارد که کاربران می‌توانند از آن استفاده کنند. در مورد Vista هم بسیاری از کاربردها عیناً از xp به آن منتقل شده است و تنها تغییرات کوچکی داشته‌اند. من فکر می‌کنم وقتی کاربران از Vista استفاده می‌کنند راضی و خوشحالند؛ نه به صورت کامل، اما کافی.

البته! اما آیا شما شخصاً از کار با Vista کاملاً راضی هستید؟

گیتس: من از کار با هیچ کدام از محصولات Microsoft کاملاً راضی نیستم.

پس گفته شما مثل این است که بگوییم «نرم‌افزار هرگز کامل نیست»؟

گیتس: همیشه قابلیت‌هایی وجود دارند که دوست دارم در اختیار داشته باشم. این همان چیزی است که همه کاربران می‌خواهند. در واقع افرادی که در این کمپانی کار می‌کنند به خوبی از نیازها و تقاضای کاربران اطلاع دارند.

من ارتباط واقعی و طبیعی با کاربران را دوست دارم و به این دلیل تلاش می‌کنیم محصولی را تولید کنیم که به سلیقه همه کاربران نزدیک باشد و فاصله میان ما و آنها را کمتر کند

در مورد بنیاد - که بر استفاده از تکنولوژی در گسترش بهداشت جهانی در کشورهای در حال توسعه متمرکز است - آیا شما به عنوان مدیر یک شرکت نرم‌افزاری در آن فعالیت می‌کنید یا به عنوان مدیر یک شرکت تکنولوژی؟

گیتس: البته اینطور نیست. ماهیت هر مشکل متفاوت بوده و راه حل آن را تعیین می‌کند. ما در این بنیاد از محققان برجسته و دانشمندان بزرگ فعال در شرکت‌های دارویی استفاده می‌کنیم تا در راه شناسایی درست هر مشکل و یافتن راه حل آن دچار مشکل نشویم. بزرگترین بخش از فعالیت‌های این بنیاد به پیشگیری، درمان و حل مشکلات مربوط به ۲۰ بیماری مزمن مانند مالاریا، ایدز، هپاتیت و... مربوط می‌شود. بعضی بیماری‌ها تنها مختص مردم کشورهای جهان سوم یا فقیر است که چیز زیادی درباره تغییرات جدید در دنیای تکنولوژی نمی‌دانند یا حتی دسترسی مناسبی به کامپیوتر و اینترنت ندارند. با این اوصاف استفاده از راه‌حل‌های مبتنی بر تکنولوژی همیشه هم مناسب نیست.

به عنوان سؤال آخر، شما دوست دارید Microsoft چه محصولی را تولید کند که همیشه مورد علاقه کاربران سرتاسر جهان باشد؟

گیتس: من ارتباط واقعی و طبیعی با کاربران را دوست دارم و به این دلیل تلاش می‌کنیم محصولی را تولید کنیم که به سلیقه همه کاربران نزدیک باشد و فاصله میان ما و آنها را کمتر کند. با این حال من در تمام اوقاتی که در Microsoft نیستم به نرم‌افزاری برای سیستم‌های بهداشتی و آموزشی فکر می‌کنم.





در حاشیه اجلاس کپنهاگ اعلام شد



توجه روزافزون مدیران به نجات محیط زیست

جارد دایموند

پروفسور جغرافیا و فیزیولوژی از دانشگاه کالیفرنیا

در ماه گذشته میلادی، همه آنهایی که دل در گرو مسائل زیست محیطی دارند با نگرانی اخبار مربوط به اجلاس کپنهاگ را تعقیب کردند؛ جایی که مدیران و گردانندگان کره آبی رنگ ما گرد هم آمده بودند تا چاره‌ای برای یکی از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین معضلات مدیریتی بشر بیابند و بسیاری نیز از پیش، انگشت اتهام را به سوی کسب و کارهای بزرگ و مدیران آن کمپانی‌ها نشانه رفته بودند.

«جارد دایموند»، پروفسور جغرافیا و فیزیولوژی از دانشگاه کالیفرنیا، یکی از سخنرانان بود. متن این سخنرانی در روزنامه نیویورک منتشر شد و در ایران نیز با عنوان «کسب و کارهای بزرگ به نجات کره زمین می‌آیند» مورد توجه برخی از رسانه‌ها قرار گرفت. در زیر با هم بخشی از این سخنرانی را با ترجمه «پریسا آفاکثیری» و «دومان بهرامی‌راد» می‌خوانیم.

جهانی حیات وحش» و «موسسه بین‌المللی حفاظت از محیط‌زیست» راه پیدا کرده‌ام و در کنار همه اینها، با مدیران اجرایی زیادی نیز همکاری کرده‌ام.

من سال‌ها وظیفه کنترل مسائل مرتبط با محیط‌زیست را در میداین نفتی بر عهده داشتم و با کارکنان کمپانی‌های نفتی در تمام سطوح در این زمینه صحبت کرده‌ام. در این مدت

این دید که کسب‌وکارهای بزرگ، مخربند و فعالیت‌هایشان به تخریب محیط‌زیست دامن می‌زند؛ بویژه بین لیبرال‌ها و محیط‌زیست‌گرایان، بسیار رایج است.

باید بگویم که من هم، زمانی همین اعتقاد را داشتم اما خوشبختانه در حال حاضر تحلیل دقیق‌تری دارم. در طول این سال‌ها، من به هیئت مدیره دو گروه زیست‌محیطی «صندوق

آمریکایی‌ها پس از توفان کاترینا در سال ۲۰۰۵ به این نتیجه رسیدند که دولت می‌توانست تا قبل از توفان با خرج چند صد میلیون دلار، از هزینه چند صد میلیارد دلاری که در جریان توفان به بار آمد جلوگیری کند و مانع مرگ هزاران آمریکایی شود

دریافته‌ام که در حالی که برخی از کسب‌وکارها همانطور که گفته می‌شود برای محیط‌زیست مخربند؛ برخی دیگر، جزو بزرگ‌ترین و مهم‌ترین نهادهایی هستند که به رعایت مسائل محیط‌زیستی اهمیت می‌دهند.

امروزه مدیران اجرایی به دلایل متعدد، به مسائل محیط‌زیستی توجه فزاینده‌ای نشان می‌دهند. مصرف کمتر منابع زیست‌محیطی می‌تواند در کوتاه‌مدت هزینه‌ها را کاهش دهد و نیز در بلندمدت، بهره‌برداری پایدار از منابع و کاهش ضایعات، باعث می‌شود پول کمتری خرج شود. از سوی دیگر ارائه تصویری پاک از تکنولوژی بنگاه، باعث می‌شود دید کارکنان، مصرف‌کنندگان و دولت، نسبت به فعالیت‌های بنگاه بهبود یابد.

من برای این ادعایم شواهدی نیز دارم. فعلاً مشاهدات خود را در سه کمپانی «وال مارت»، «کوکا کولا» و «شورون» که نامنصفانه مورد انتقاد قرار می‌گیرند بیان می‌کنم.

بگذارید با وال مارت شروع کنیم. واضح است که اگر یک کسب‌وکار بتواند هزینه‌ها را کاهش دهد و فروش خود را ثابت نگه دارد پول خوبی را پس‌انداز می‌کند. این همان کاری است که وال مارت انجام داد. این کمپانی با ایجاد تغییراتی در وسایل حمل‌ونقل خود هزینه‌های سوخت را سالانه معادل ۲۶ میلیون دلار کاهش داد. خودروهای ترانزیتی متعلق به

این کمپانی به جای اینکه در زمان استراحت برای گرم شدن موتور اتومبیل را روشن نگه دارند یک بخاری کوچک نصب کردند که انرژی کمتری مصرف می‌کرد. از این طریق نه تنها هزینه سوخت کاهش یافت بلکه در جریان آن انتشار گاز دی‌اکسیدکربن نیز معادل خارج کردن ۱۸۳۰۰ وسیله نقلیه عمومی از سطح کشور کاهش پیدا کرد.

به علاوه وال مارت تلاش دارد تا کارآیی سوخت را تا سال ۲۰۱۵ دو برابر کند و از این طریق، هزینه بنزین را سالانه بیش از ۲۰۰ میلیون دلار کاهش دهد. به همین منظور این کمپانی استفاده از خودروهای ترانزیتی را که سوخت زیستی مصرف می‌کنند تحت بررسی قرار داده است. وال مارت که بزرگ‌ترین مصرف‌کننده خصوصی الکترونیسته در کشور است تلاش دارد تا برق مصرفی در فروشگاه‌هایش را کاهش دهد.

این کمپانی، هزینه‌های بسته‌بندی را نیز به نحو قابل توجهی کاهش داده است. به عنوان مثال اندازه بسته‌بندی مواد شوینده‌ای که در فروشگاه‌های آن به فروش می‌رسد ۵۰ درصد کاهش یافته است. این فروشگاه‌ها پلاستیک را بازیافت می‌کنند. هدف نهایی وال مارت این است که ضایعات بسته‌بندی را کاهش دهد. حال، مشاهداتی از کمپانی کوکاکولا را بیان

می‌کنم. طبیعت مشکلات کوکاکولا با وال مارت متفاوت و از آن بلندمدت‌تر است. ماده اصلی در تهیه کوکاکولا، آب است. این کمپانی در ۲۰۰ کشور جهان محصول خود را تولید می‌کند و باید مطمئن شود که در همه این کشورها از آب سالم استفاده می‌شود اما دستیابی به آب سالم در بسیاری از کشورها آسان نیست. در بسیاری از این کشورها مانند روسیه شمالی و شمال غربی استرالیا، ذخایر آب تازه در مناطق دور افتاده‌ای وجود دارد که برای احداث کارخانه مناسب نیست.

کوکاکولا نمی‌تواند نیاز خود به آب را از آب شور تامین کند زیرا شیرین کردن آب شور، انرژی‌بر و گران است. تغییرات آب و هوایی نیز بخصوص در کشورهای با تراکم جمعیت زیاد مانند ایالات متحده که بزرگ‌ترین بازار کوکاکولا است به کمیابی آب دامن می‌زند. همچنین بخش عمده آب دنیا در بخش کشاورزی مصرف می‌شود که در آن ملاحظات مربوط به پایداری در نظر گرفته نمی‌شود.

با توجه به همه این موارد، کوکاکولا برای موفقیت در کسب‌وکار خود باید مسائل مربوط به کمیابی آب و انرژی و همچنین تغییرات آب و هوایی و وضعیت کشاورزی را دنبال کند. این کمپانی می‌خواهد روش‌هایی را به کار گیرد که گیاهان مورد استفاده در تولید کوکاکولا، آب کمتری مصرف کنند و در مرحله بعد، در جریان تولید، آب کمتری به کار رود. این کمپانی برای استفاده کردن از هفت رودخانه جهان از جمله ریوگرانده، یانگ، مکانگ و دانوب (که همه در

مناطق قرار دارند که مشکلات زیست‌محیطی پررنگ‌تر است) برنامه‌هایی را در نظر گرفته است. اینها اهداف کوکاکولا در بلندمدت است، اما این کمپانی اهداف کوتاه‌مدتی نظیر کاهش هزینه از طریق بازیافت، کاهش مصرف انرژی و افزایش حجم فروش همراه با کاهش مصرف آب را در دستور کار خود دارد.

سومین کمپانی که در این مقاله به آن می‌پردازم شوژن است. من توجهی را که این کمپانی در میدین نفتی خود در «پاپوای گینه نو» به محیط‌زیست نشان می‌دهد؛ حتی در پارک‌های ملی ندیده‌ام. زمانی که جويا شدم که چگونه کمپانی سهامی عام می‌تواند چنین مخارجی را برای سهامدارانش توضیح دهد؛ کارکنان شوژن و مدیران اجرایی آن پنج نکته را در توضیح این امر برشمردند.



اول آنکه تراوش نفت می‌تواند به شدت گران تمام شود و جلوگیری از تراوش نفت بسیار راحت‌تر از زدودن آن است. دوم، جلوگیری از انتشار آلودگی باعث می‌شود ریسک عصبانی شدن

استدلال دیگر در مخالفت با سیاست‌های زیست‌محیطی، این است که رشد جمعیت جهان در حال کاهش است و همین امر باعث توقف تخریب محیط‌زیست می‌شود. درست است که نرخ رشد جمعیت جهان در حال کاهش است اما مشکل اصلی، جمعیت نیست، بلکه منابعی است که مردم مصرف می‌کنند و ضابعتی است که تولید می‌شود

صاحبان زمین‌ها و شکایت کردن از این کمپانی، کاهش یابد (یک بار در سال ۲۰۰۱ از شورن به‌خاطر فعالیت‌هایش در اکوادور شکایت شده بود). سوم آنکه استانداردهای زیست‌محیطی در تمام دنیا، روز به روز سختگیرانه‌تر می‌شوند و بنابراین

استفاده از تکنولوژی‌های پاک، می‌تواند هزینه‌های آتی را کاهش دهد. علاوه بر این، فعالیت‌های پاک در یک کشور، باعث می‌شود که این کمپانی بتواند آسان‌تر در کشورهای دیگر فعالیت خود را شروع کند. در نهایت این فعالیت‌ها باعث می‌شود که کارکنان، حس بهتری نسبت به کار خود داشته باشند و مدت بیشتری در کمپانی بمانند.

اما سؤالی که ایجاد می‌شود این است که چرا سیاست‌های زیست‌محیطی با مقاومت کسب‌وکارها و بسیاری از سیاستمداران مواجه می‌شود. در زیر دلایلی را که در مخالفت با این سیاست‌ها ارائه می‌شود؛ بررسی و نقد می‌کنم. گفته می‌شود که مسائل زیست‌محیطی با ملاحظات اقتصادی تناقض دارند. در جواب باید گفت که پیش فرض این گزاره آن است که اقداماتی که پایداری محیط‌زیستی را افزایش

می‌دهند؛ هزینه خالص بنگاه را افزایش و سود را کاهش می‌دهند. اما این ادعا درست نیست. منطق اقتصادی، بزرگ‌ترین انگیزه‌ها را برای سیاست‌های تضمین‌کننده پایداری فراهم می‌آورد؛ زیرا در بلندمدت (و اغلب در کوتاه‌مدت) تلاش برای حل مشکلات زیست‌محیطی، گران‌تر از این تمام می‌شود که از ابتدا از این مشکلات اجتناب کنیم. آمریکایی‌ها پس از توفان کاترینا در سال ۲۰۰۵ به همین نتیجه رسیدند. دولت می‌توانست تا قبل از توفان با خرج چند صد میلیون دلار، از هزینه چند صد میلیارد دلاری که در جریان توفان به بار آمد جلوگیری کند و مانع مرگ هزاران آمریکایی شود.

«جان هولدرن»، مشاور کاخ سفید تخمین می‌زند که حل مشکلات مربوط به تغییرات آب و هوایی می‌تواند تا سال ۲۰۵۰ برای ایالات متحده، معادل دو درصد تولید ناخالص داخلی هزینه دربر داشته باشد؛ اما اگر این مشکلات حل نشود معادل بیست تا سی درصد تولید ناخالص ملی، هزینه به بار می‌آید.

ادعای دیگر این است که پیشرفت تکنولوژی می‌تواند مشکلات ما را حل کند. بله این حرف درست است. تکنولوژی می‌تواند مشکلات ما را حل کند اما زمان می‌برد تا پیشرفت‌های تکنولوژیکی اساسی رخ دهد و استفاده از آنها مرسوم شود. به علاوه به نظر می‌رسد که تکنولوژی‌های جدید، اثرات جانبی پیش‌بینی نشده‌ای داشته باشند که به محیط‌زیست صدمه برساند.



تراکم دی‌اکسیدکربن در جو، نسبت به تاریخ متأخر زمین، بی‌سابقه بوده و دلیل اصلی همه اینها نیز انتشار گازهای گلخانه‌ای در جریان فعالیت‌های انسان است.

اکنون متخصصان تنها در این زمینه اختلاف نظر دارند که تا سال ۲۰۵۰ دمای زمین ۱۳ درجه یا (فقط) ۴ درجه فزونی می‌یابد و این که فعالیت‌های انسان تا ۹۰ درصد یا تنها! تا ۸۵ درصد روند گرم شدن زمین را توضیح می‌دهد.

گفته می‌شود که اندازه و دلیل تغییرات آب و هوایی در جهان کاملاً معلوم نیست و ما تا زمانی که در این زمینه مطمئن نشویم نباید دست به کار شویم. در پاسخ باید گفت که در دیگر موارد زندگی مانند انتخاب همسر، تحصیلات فرزندانمان، خرید بیمه عمر و سهام، کاهش ریسک سرطان و موارد مشابه، همه می‌دانیم که اطمینان صد درصد وجود ندارد و ما باید براساس شواهد موجود، بهترین تصمیم را اتخاذ کنیم. پس چرا در زمینه تغییرات آب و هوایی، این نبود اطمینان، باید ما را از پیدا کردن راه حل باز دارد؟



استدلال دیگر در مخالفت با سیاست‌های زیست‌محیطی، این است که رشد جمعیت جهان در حال کاهش است و همین امر باعث توقف تخریب محیط‌زیست می‌شود. درست است که نرخ رشد جمعیت جهان در حال کاهش است اما مشکل اصلی، جمعیت نیست، بلکه منابعی است که مردم مصرف می‌کنند و ضایعاتی است که تولید می‌شود.

شایان ذکر است متوسط نرخ‌های مصرف سرانه و نرخ‌های تولید زباله، در کشورهای توسعه‌یافته سی و دو درصد بالاتر از کشورهای فقیر است. این نرخ‌ها همچنان که سبک زندگی در کشورهای در حال توسعه به سبک زندگی در کشورهای توسعه‌یافته نزدیک می‌شود در سراسر جهان در حال افزایش است.

برخی نیز مدعی‌اند که کارشناسان هنوز در مورد این که تغییرات آب و هوایی، واقعی هستند یا خیر، توافق ندارند. بله! سی سال قبل این حرف درست بود و حتی تا ده سال قبل نیز برخی از کارشناسان در این مورد شک داشتند اما امروزه، تقریباً تمام متخصصان آب و هوایی متفق‌القولند که متوسط دمای جهان، نرخ گرم شدن زمین و



نقش و جایگاه منشی در سازمان

تیمور غفاری
کارشناس ارشد اقتصاد
مدیر امور پشتیبانی و تدارکات بانک کشاورزی

کاری بس دشوار است و گاه انتخاب و انتصاب افراد توانمند برای این شغل را چه در سازمان‌های دولتی چه در بنگاه‌های خصوصی با مشکل مواجه می‌کند. بعضاً به دلیل ناآگاهی از میزان اهمیت این شغل، شرایط لازم برای استخدام به درستی لحاظ نمی‌شود و این در حالی است که جذب افراد نامناسب در این شغل به دلیل حساسیت آن می‌تواند تبعات سنگینی برای سازمان به دنبال داشته باشد.

بدیهی است با توجه به برداشت نادرستی که از این شغل وجود دارد سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی و فرهنگی باید با فراهم آوردن امکان آموزش از طریق حضور در کلاس یا مطالعه کتاب‌های موجود در زمینه مهارت‌های شغلی نسبت به تربیت مسئولین دفاتر همت گمارند تا این شغل در بلند مدت بتواند جایگاهی را که شایسته آن است به دست آورد و ارتباط مناسبی بین مدیریت سازمان و کارکنان، مشتریان و مراجعان ایجاد گردد.

اداره کردن دفتر مدیر و یاری رساندن به او جهت نیل به اهداف سازمان، شغلی بسیار مهم است. متأسفانه در کشور ما بسیاری از مدیران به دلیل سلیق فردی، روش‌های کاری خاص، محیط فرهنگی نامناسب، و نبود آموزش کافی برای افراد واجد شرایط به ناچار مسئولیت و نقش کمتری برای این شغل تعریف می‌کنند. از سوی دیگر به دلیل عدم فرهنگ‌سازی مناسب در سطح جامعه، عموم مردم تصویری از این شغل به عنوان یک حرفه تخصصی ندارند. برای اثبات این موضوع کافی است یک آگهی استخدام منشی در روزنامه چاپ کنید و ببینید چه افرادی برای گرفتن این شغل به شما مراجعه می‌کنند، افرادی که بعضاً حتی از ابتدایی‌ترین شرایط لازم برای شغل نیز برخوردار نیستند! آموزش و تربیت نیروی انسانی توانمند برای پذیرش این مسئولیت به دلیل ویژگی‌های این شغل و ویژگی‌های فردی اشخاص منتخب،

منشی (مسئول دفتر) کیست؟

واژه Secretary در زبان انگلیسی و در امور مربوط به دفاتر تجاری به «دستیار اداری»، و در صحبت از مقامات ارشد یا میانی دولتی، به «وزیر» اشاره دارد. در دنیای کسب و کار امروز منشی لزوماً برای یک بالادست کار نمی‌کند اما معمولاً به کسی منشی می‌گویند که دستیار شخصی^۱ یک مدیر است.

واژه secretary از واژه لاتین *secernere* به معنی «تمیز یا تشخیص دادن» یا «جدا کردن» مشتق شده و قسمت سوم این فعل (*secretum*) به معنای «جدا شده» یا «مجزا» است که معنای نهایی آن «خصوصی یا محرمانه بودن» را به ذهن متبادر می‌سازد. بنابراین *secretarius* به کسی گفته می‌شد که از راز و رمز کسب و کار فردی دیگر (معمولاً یک شخص مقتدر مانند پادشاه یا پاپ) آگاه بود و امور مربوط به وی را سرپرستی می‌کرد.

در «استاندارد مسئول دفتری (منشی‌گری)» سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور واژه منشی (مسئول دفتر) به عنوان «کسی که بتواند از عهده تایپ متون و ارسال پیام به وسیله تلفن، تلکس، فاکس، تنظیم جلسات و گزارشات، ضبط سخنرانی‌های جلسات و پیاده‌سازی و ویرایش آنها، و انجام بعضی از عملیات کامپیوتری برآید» تعریف گردیده و یک دوره ۲۴۷ ساعته (شامل ۷۳ ساعت آموزش تئوری و ۱۷۴ ساعت آموزش عملی) برای آن تعریف شده است. در این استاندارد، حداقل تحصیلات لازم، دیپلم در نظر گرفته شده است.

در دنیای کسب و کار امروز منشی لزوماً برای یک بالادست کار نمی‌کند اما معمولاً به کسی منشی می‌گویند که دستیار شخصی یک مدیر است

در ادامه به توضیح وظایف و مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای احراز این شغل پرداخته می‌شود.

شرح وظایف

بسته به نوع سازمان و انتظارات مدیران از منشی می‌توان مهم‌ترین وظایف معمول در این شغل را به شرح زیر فهرست کرد. شما می‌توانید بر حسب انتظارات خود این فهرست را به عنوان شرح وظایف به منشی یا مسئول دفتر خود بدهید و در صورت لزوم برخی موارد را حذف و نکات دیگری را به آن اضافه کنید.

- ۱- برنامه‌ریزی و تنظیم امور دفتر مدیریت.
- ۲- پاسخ به تماس‌های تلفنی و وصل کردن تماس گیرنده به افراد مربوطه یا گرفتن پیغام از آنها.
- ۳- استقبال از مراجعین و راهنمایی کردن آنها به سمت افراد معین در صورت لزوم.
- ۴- باز کردن، مرتب کردن، و توزیع نامه‌های وارده (شامل بسته‌های پستی، فکس‌ها، و ای‌میل‌ها).



۵- بایگانی و بازیابی اسناد و مدارک، سوابق و گزارشات سازمانی.

۶- انجام وظایف عمومی دفتری مانند سفارش ملزومات دفتری، نگهداری سیستم‌های مدیریت اطلاعات سوابق، و انجام کارهای مقدماتی حسابداری.

۷- جمع‌آوری داده‌ها، ارائه نتایج بررسی‌های انجام شده، و آماده کردن مقالات جهت بررسی و ارائه توسط مدیران اجرایی، کمیته‌ها و هیئت‌های مدیره.

۸- حضور در جلسات و تنظیم صورت جلسات.

۹- مطالعه و تحلیل گزارشات و یادداشت‌های ورودی، تعیین میزان اهمیت آنها و برنامه‌ریزی جهت توزیع آنها در بین واحدهای سازمانی.

۱۰- تنظیم برنامه سفر، ملاقات‌ها، جلسات، و مذاکرات مدیر.

۱۱- آماده کردن گزارشات، یادداشت‌ها، نامه‌ها، فاکتورها، صورت‌های مالی و دیگر اسناد و مدارک با استفاده از نرم‌افزارهای ویژه‌پردازی، صفحات گسترده، پایگاه داده‌ها یا پاورپوینت.

۱۲- رسیدگی کردن به ارباب رجوع و پذیرایی از آنها.

۱۳- تسهیل برقراری ارتباط با افراد خارج از سازمان، معرفی سازمان به مشتریان، عموم مردم، دولت و دیگر منابع خارج از سازمان. (این ارتباط می‌تواند به صورت حضوری، کتبی، تلفنی یا از طریق ای‌میل انجام شود).

۱۴- تلاش برای ایجاد و حفظ روابط کاری سازنده و تشریک مساعی با دیگران.

۱۵- ارائه اطلاعات به سرپرستان، همکاران، و زیردستان از طریق تلفن، یادداشت اداری، ای‌میل یا به صورت حضوری.

دانش مورد نیاز

منظور از دانش، کلیه دانستنی‌های یک منشی (مسئول دفتر) در ارتباط با شغل منشی‌گری و اطلاعاتی است که در اثر تحصیل یا تجربه به آنها دست یافته است. مهم‌ترین اطلاعات لازم برای این شغل به شرح زیر است.

دانش دفتری: داشتن اطلاعات در مورد سیستم‌ها و روش‌های اداری و دفتری مانند



واژه‌پردازی، مدیریت پرونده‌ها و سوابق، طراحی فرم‌ها، و دیگر روش‌ها و اصطلاحات رایج دفتری و اداری.

آشنایی با زبان انگلیسی: داشتن اطلاعات در مورد ساختار و محتوای زبان انگلیسی شامل معانی و دپکته لغات، قواعد نامه‌نگاری، و دستور زبان.

خدمات مشتری و خدمات فردی: داشتن اطلاعات در مورد اصول و فرایندهای ارائه خدمات مشتری و خدمات فردی شامل ارزیابی نیازهای مشتری، استانداردهای ارائه خدمات کیفی، و ارزیابی رضایت مشتری.

تجهیزات دفتری: داشتن اطلاعات در مورد تجهیزات دفتری مانند کامپیوتر (سخت‌افزارها و نرم‌افزارها)، فکس، کپی، تلفن سانترال، و ... و نحوه کار با آنها.

مدیریت امور اداری: داشتن اطلاعات در مورد اصول مدیریت و کسب‌وکار در برنامه‌ریزی استراتژیک، تخصیص منابع، مدل‌سازی منابع انسانی، تکنیک‌های رهبری، روش‌های تولید، و هماهنگی افراد و منابع.

مهارت‌های مورد نیاز

منظور از مهارت، توانایی انجام کار و کسب نتایج از پیش تعیین شده با صرف حداقل زمان و انرژی است. مهم‌ترین مهارت‌های لازم برای یک منشی (مدیر مسئول) اثربخش عبارتند از: **گوش کردن فعال:** توجه کامل به صحبت دیگران، تلاش برای درک صحبت‌ها و نکات مطرح شده، پرسیدن سؤالات احتمالی، و قطع

نکردن بی‌مورد صحبت افراد. **تندنویسی و رونویسی:** ثبت سریع و صحیح دستورات مدیر و صحبت‌های شفاهی در جلسات.

درک مطلب: درک صحیح جملات و عبارات موجود در اسناد کاری.

مدیریت زمان: مدیریت زمان خود و دیگران. **صحبت کردن:** واضح و روشن صحبت کردن و انتقال صحیح اطلاعات به دیگران.

نوشتن: برقراری ارتباط اثربخش کتبی متناسب با نیاز و سطح درک مخاطب.

تفکر انتقادی: استفاده از منطق و استدلال برای مشخص کردن نقاط قوت و ضعف راه‌حل‌های پیشنهادی، نتیجه‌گیری و تعیین نحوه برخورد با مشکلات.

یادگیری فعال: درک تأثیر اطلاعات جدید در حل مشکلات جاری و آتی و تصمیم‌گیری‌ها. **هماهنگی:** تنظیم اقدامات لازم با در نظر گرفتن اقدامات و فعالیت‌های دیگران.

نظارت: نظارت و ارزیابی عملکرد خود، دیگران، و سازمان و بهسازی یا اصلاح آنها.

همکاری: جستجوی راه‌های مختلف برای کمک به افراد.

توانایی‌ها

منظور از توانایی، شایستگی ذاتی یا اکتسابی در انجام یک کار معین در سطحی معین است که اهم آنها برای یک منشی (مدیر مسئول) عبارتند از: **درک مطالب مکتوب:** توانایی خواندن و درک اطلاعات و نظرات مکتوب.

درک مطالب شفاهی: توانایی گوش کردن به اطلاعات و نظرات ارائه شده شفاهی و درک آنها.

بیان شفاهی: توانایی انتقال شفاهی اطلاعات و نظرات به نحوی که برای دیگران به راحتی قابل درک باشد.

بیان کتبی: توانایی انتقال اطلاعات و نظرات به صورت مکتوب به نحوی که برای دیگران به راحتی قابل درک باشد.

دید نزدیک: توانایی دیدن جزئیات در فاصله چند متری.

واضح حرف زدن: توانایی واضح صحبت کردن به نحوی که به راحتی برای دیگران قابل فهم باشد.

مرتب‌سازی اطلاعات: توانایی مرتب کردن امور و اقدامات با نظم و انضباط و الگوی مشخص و مطابق با یک قاعده و قانون معین.

استدلال قیاسی: توانایی تعمیم قواعد کلی به مشکلات خاص برای یافتن پاسخ‌های معنادار.

حساسیت نسبت به مشکلات: توانایی تشخیص مشکلات یا مواردی که ممکن است مشکل ایجاد کنند.

درستی و صداقت: صداقت و دستکاری و پای‌بندی به اصول اخلاقی.

توجه به جزئیات: دقت به جزئیات و نحوه انجام وظایف.

قابلیت اطمینان: قابل اطمینان بودن، مسئولیت‌پذیری، و پای‌بندی به انجام تعهدات.

همکاری و تعاون: برخورد خوب با دیگران در محیط کار و داشتن خلق و خوی نیکو و

روحیه همکاری.

توجه به دیگران: حساسیت، توجه، و درک نیازها و احساسات دیگران و تلاش برای کمک به آنها.

استقلال عمل: تعیین شیوه انجام امور بدون نیاز به نظارت دیگران و اتکا به خود برای به اتمام رساندن کارهای محوله.

ابتکار عمل: تمایل به قبول مسئولیت و رویارویی با چالش‌ها.

تحمل استرس: انتقادپذیری و برخورد آرام و مؤثر با موقعیت‌های استرس‌زا.

خودکنترلی: خوشتن‌داری، کنترل عواطف و احساسات، کنترل عصبانیت، و اجتناب از رفتار پرخاشگرانه؛ حتی در شرایط دشوار.

انطباق‌پذیری/انعطاف‌پذیری: استقبال از تغییر (مثبت یا منفی) و تنوع در محیط کار.



1. personal assistant





مدیریت ریسک

سید محمدرضا جوادیان
کارشناس ارشد رشته اقتصاد
مدیر امور بین الملل بانک پارسیان
مدرس بانکداری بین المللی
در مؤسسه عالی بانکداری ایران



مدیریت ریسک در عرصه فعالیت‌های بین‌المللی،
باشنه آشیل بنگاه‌های اقتصادی ما است

داشته باشند. از این روست که برای مدیریت ریسک‌های مختلف در زندگی بشر امروز روش‌ها و مدل‌های خاص طراحی و مورد استفاده قرار می‌گیرند. در عین حال بررسی و تحقیق برای بهبود این شیوه‌ها همچنان جاری و ساری است، چرا که تعامل بین عوامل مربوط در هر یک از پدیده‌ها می‌تواند تحت تأثیر عوامل محیطی مختلف بروز نماید و عواقب خاص خود را داشته باشد. شاید یکی از بهترین مثال‌ها برای این موضوع، تداخل داروهای مختلف در بدن انسان باشد. تقابل دو داروی مفید برای یک شخص می‌تواند تأثیری مخرب در پی داشته باشد. به رأی اکثر متخصصان، نخستین گام در مدیریت ریسک، شناخت و تشخیص وجود ریسک است. شاید بسیاری از مدیران و مسئولان بنگاه‌های اقتصادی، مشکلات و دشواری‌های امور اجرایی خود را حس می‌کنند

مدیریت ریسک

تغییر و پیامدهای آن همواره ذهن بشر را به خود مشغول ساخته است؛ به ویژه زمانی که این تغییرات با عوامل خارج از اراده انسان مانند تنوع آب و هوایی، حوادث و بلایای طبیعی همراه بوده‌اند. هنگامی که این تغییرات بسیار محتمل و سریع رخ دهند، به نوساناتی تبدیل می‌شوند که برخورد با آنها دیگر با راه‌حل‌های ساده و ابتدایی میسر نخواهد بود.

شاید بشر اولیه با استفاده از دانش و امکانات اندک خود توانسته باشد تا حدی این تغییرات و نوسانات را با روش‌های ساده مهار کند اما امروزه با توجه به روابط پیچیده حاکم بر جنبه‌های مختلف زندگی فردی و اجتماعی نمی‌توان انتظار داشت روش‌های ساده کارایی

طبقه‌بندی ریسک

از یک منظر ریسک‌ها به دو نوع سیستمی و غیر سیستمی تقسیم می‌شوند. ریسک‌های سیستمی از عملکرد نامطلوب یک سیستم ناشی می‌شوند (مانند احتمال افت ولتاژ در یک شبکه انتقال برق که ناشی از یک ایراد فنی در یکی از اجزای شبکه بدون دخالت عوامل خارجی باشد). ریسک‌های غیر سیستمی به دلیل دخالت عوامل خارج از سیستم بروز می‌کنند (مانند برخورد یک پرنده با هواپیمای در حال پرواز که باعث بروز اشکال در پرواز یا سقوط آن می‌شود).

ریسک از منظر علت یا نحوه بروز نیز قابل طبقه‌بندی است که در بخش‌های بعدی بدان

خواهیم پرداخت. ریسک‌های اعتباری، بازار، و عملیاتی عنوان اصلی این دسته بندی هستند. گرایش اساسی در این سلسله مقالات

به تدریج به سوی تعاملات و بازارهای بین‌المللی، و بویژه بازارهای ارزی، پولی و سرمایه خواهد بود، بازارهایی که بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی را به طور بالقوه و بالفعل تهدید می‌نمایند.

ریسک اعتباری

ریسک اعتباری عموماً عبارت است از مخاطره احتمالی ناشی از قصور طرف یا سایر طرف‌های

اما ریشه آنها را (که می‌تواند یک ریسک قابل مدیریت باشد) نمی‌شناسند یا شاید تا به حال مجالی برای بررسی آنها نداشته‌اند. به عنوان مثال، یک کارمند آموزش ندیده یا تحت فشار شغلی یا روحی در بخش تولید یا فروش، می‌تواند به طور بالقوه منبع ریسک و ایجاد دشواری برای سازمان خود باشد و یا عدم توجه به تأثیرات ناشی از فقدان بررسی همه جانبه تغییرات نرخ بهره ارزشها بر عملکرد یک شرکت تولیدی یا تجاری، می‌تواند منجر به زیان سنگین سازمان شود.

به هر حال، شناخت، ارزیابی، و کاهش ریسک‌های گوناگون یک سازمان امری است که به لحاظ علمی و تجربی از ضرورت و اهمیت فراوان برخوردار است و به همین دلیل بسیاری از بانک‌ها و مؤسسات مالی در مجموعه محصولات خود ابزارهای مدیریت ریسک را نیز عرضه می‌کنند.

در سلسله مقالاتی که به خوانندگان محترم تقدیم می‌گردد، سعی خواهد شد با زبانی ساده و با اجتناب از مباحث نظری صرف، شیوه‌ای اجرایی برای مدیریت ریسک در شرکت‌های تولیدی و تجاری، به ویژه سازمان‌های مرتبط با بازارهای بین‌المللی، ارائه شود.



ریسک عملیاتی

نقصان در منابع مالی، مادی و انسانی مورد نیاز برای یک فعالیت اقتصادی یا حتی غیرانتفاعی می‌تواند ریسک عملیاتی را در پی داشته باشد. قطع برق، کمبود آب، و عدم تسلط کارکنان به زبان خارجی از جمله دلایلی است که به طور بالقوه می‌توانند به ریسک عملیاتی، یعنی احتمال بروز اشکال یا کاستی در فرآیند عملیات و یا نتیجه آن، منجر شوند. مثال دیگر این که در برخی صنایع حساس حتی یک لحظه قطع برق یا نقصان آن می‌تواند باعث تولید محصول معیوب شود. به طور کلی به نظر می‌رسد مخاطرات عملیاتی بیشتر از سایر مخاطرات برای انسان ملموس باشند. آنچه در اینجا به اندازه شناخت ریسک‌ها مهم است، روابط نزدیک و در هم تنیدگی عوامل و ریسک‌های گوناگون است. این امر بویژه در تعریف و تعیین برنامه‌های احتیاطی^۱ برای مقابله با ریسک‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است.



1. contingency plans



یک قرارداد یا ترتیبات دو یا چند جانبه. چنین قصوری می‌تواند ناشی از بروز ریسک یا ریسک‌های دیگری باشد که در تعامل با یکدیگر چنین مخاطره‌هایی را موجب شده‌اند. به عنوان مثال، عدم ارسال کالا به دلیل طوفانی شدن دریا هر چند قصور فروشنده به حساب می‌آید و برای خریدار، ریسک اعتباری می‌باشد اما دلیل آن خارج از کنترل فروشنده است.

ریسک بازار

هرگونه تغییر نامطلوب در ارزش دارایی‌ها در بازار مربوطه را ریسک بازار می‌نامند. نوسانات قیمت نفت در طول روز یکی از بهترین مثال‌های این گروه از مخاطرات است. ممکن است در پس این نوسانات عللی وجود داشته باشند که به طور غیرمستقیم بر قیمت نفت تأثیر بگذارند. مثلاً سخنرانی رییس بانک مرکزی چین مبنی بر اعلام سیاست جدید این کشور برای تغییر سهم دلار آمریکا در سبد ارزی می‌تواند به طور بالقوه بر قیمت نفت مؤثر باشد.



مدیریت علمی و جایگاه امروز آن

محمدحسین جعفری نسب

مدرس دوره‌های مدیریت و سرپرستی در شرکت نفت

مدیران امروز ما نه تنها باید از اصول مدیریت علمی که بیش از صد سال از طرح آن می‌گذرد آشنا باشند، بلکه باید نسبت به علوم مدیریت که طیف وسیعی از علوم، از ریاضی گرفته تا علوم انسانی را پوشش می‌دهند، نیز تسلط نسبی داشته باشند و به اقتضای عوامل مؤثر در کار مدیریت که شامل ویژگی‌های شخصیتی خود، ویژگی‌های پرسنل تحت فرمان، ویژگی‌های سازمان و شرایط و عوامل خارجی سازمان است، به شیوه‌ای مناسب عمل کنند.

مکتب مدیریت علمی

تئوری مدیریت علمی را می‌توان انقلابی در رویکرد سنتی نسبت به مدیریت دانست. این تئوری که تا حد زیادی از نیاز به افزایش کارایی و ارتقای سطح بهره‌وری نشأت گرفته بود از همان مراحل اولیه شکل‌گیری، مورد انتقاد قرار گرفت و به تدریج نقش آن تا آنجا تضعیف شد که امروزه عده‌ای آن را کاملاً منسوخ می‌دانند.

مدیریت علمی چه می‌گوید؟

فردریک تیلور (۱۹۱۵-۱۸۵۶) که در ادبیات مدیریت به عنوان بنیانگذار مکتب مدیریت علمی شناخته می‌شود اساس و پایه تئوری خود را بر این دیدگاه نسبت به انسان گذاشته

با توجه به اهمیت دانش مدیریت در پیشرفت امور بر آن شدیم تا نگاهی گذرا به مکاتب مختلف مدیریت داشته باشیم و نکات مثبت و منفی هر یک را مورد مطالعه قرار دهیم. برای این منظور در این شماره از نشریه به بررسی مدیریت علمی پرداخته و در شماره‌های آتی به تدریج به مدیریت مشارکتی، مدیریت اقتضایی و دیگر مکاتب خواهیم پرداخت.





بود که «انسان، موجودی عقلایی و اقتصادی» است و تمام اعمال و رفتار او در سازمان از روی عقل است و برای پول کار می‌کند. وی بر این اساس چهار اصل زیر را مطرح کرد:

- ۱- توسعه یک مدیریت واقعاً علمی به نحوی که بتوان بهترین روش انجام هر کار را تعیین کرد.

- ۲- انتخاب علمی کارگران به نحوی که بتوان مسئولیت کارهایی را که برای هر یک از آنها مناسب است به آنها واگذار نمود و مناسب‌ترین فرد را برای هر کار انتخاب کرد.

- ۳- آموزش و پرورش علمی کارگران.

- ۴- همکاری دوستانه و نزدیک میان مدیریت و نیروی کار.

با توجه به این که تیلور انسان را موجودی اقتصادی می‌دانست و معتقد بود که انسان برای پول کار می‌کند و اگر پول بیشتری به دست آورد بیشتر کار می‌کند، پیاده‌سازی موفق اصول فوق را مستلزم یک انقلاب فکری تمام عیار در مدیریت و کارگران می‌دانست و عقیده داشت که هر دو طرف باید به جای دعوا بر سر سود، در جهت افزایش تولید تشریک مساعی کنند زیرا در نتیجه افزایش تولید، سود نیز افزایش خواهد یافت و دیگر نیروی کار و مدیریت، دلیلی برای جدال بر سر سود نخواهند داشت. به عبارت دیگر، نقطه مشترک مدیریت و کارگران افزایش سود است که در نتیجه افزایش تولید حاصل می‌شود.

ایجاد استاندارد عملکرد

یکی از ارکان سیستم مدیریتی تیلور بر پایه مطالعات زمان در خط تولید است. او به جای تأکید بر روش‌های سنتی انجام کار، به تجزیه و تحلیل حرکات کارگران فولاد در هنگام انجام کار و محاسبه زمان انجام کار توسط آنها پرداخت. سپس، بررسی زمان انجام کار را مبنا قرار داد و هر شغل را به اجزای تشکیل دهنده آن تقسیم نمود. به این ترتیب او توانست مشخص کند که هر کارگر باید چه مقدار با تجهیزات و موادی که در اختیار دارد کار انجام دهد. او همچنین کارفرمایان را تشویق نمود تا با استفاده از یک نرخ «صحیح علمی» میزان دستمزد کارگرانی را که از بهره‌وری بالاتری برخوردارند افزایش دهند. این مسئله موجب شد که کارگران استاندارد عملکرد خود را با هدف دریافت دستمزد بیشتر افزایش دهند. تیلور نام این طرح را سیستم تفاوت نرخ گذاشت.

امروز خطوط مونتاژ بسیار سریع‌تر از زمان تیلور کار می‌کنند و این یکی از دستاوردهای مدیریت علمی است

امروز خطوط مونتاژ بسیار سریع‌تر از زمان تیلور کار می‌کنند و این یکی از دستاوردهای مدیریت علمی است. به علاوه، تکنیک‌های افزایش کارایی این مکتب در بسیاری از سازمان‌های غیرصنعتی (از سرویس‌های فست‌فود گرفته تا آموزش پرسنل نظامی) به کار گرفته می‌شوند.



محدودیت‌های تئوری مدیریت علمی

تیلور معتقد بود اگر اهداف مدیران و کارگران یکی باشد تعارضی میان آنها بروز نخواهد کرد. این نظر تیلور در عمل درست از آب در نیامد. گرچه روش تیلور افزایش چشمگیر بهره‌وری و دستمزد بالاتر را به همراه داشت، اما کارگران و اتحادیه‌های کارگری به تدریج به مخالفت با این رویکرد پرداختند چون می‌ترسیدند در نتیجه کار سخت‌تر و سریع‌تر، کارها تمام شوند و کارگران کار خود را از دست بدهند. از آن مهم‌تر این که محرک‌های مالی کارگران به اندازه کافی مؤثر نبود چرا که میزان سود به

قانون عرضه و تقاضا بستگی داشت و امکان افزایش مستمر سوددهی و همگام کردن آن با بهره‌وری وجود نداشت.

انتقاد دیگری که به این تئوری وارد است، عدم توجه به ویژگی‌های دیگر شخصیت انسان است. بدین معنی که انسان فقط موجودی عقلایی و اقتصادی نیست، بلکه همان طور که مطالعات بعدی در مکاتب دیگر نشان دادند، موجودی احساسی، اجتماعی، و کمال‌طلب نیز هست و پس از گذشت بیش از یک قرن و انجام مطالعات وسیع در زمینه شناخت انسان، امروز دانشمندان می‌گویند که «انسان موجودی پیچیده و ناشناخته» است.

تئوری تیلور بر پایه چهار ارزش اصلی کارایی، عقلانیت، بهره‌وری و سود بنا شده و طبق آن کلیه افراد سازمان باید تلاش خود را حول این چهار ارزش و توسعه آنها متمرکز کنند. در عین حال، او بر ضرورت ایجاد یک سیستم دقیق برای کنترل و هدایت کلیه فرایندها توسط مدیریت تأکید داشت و سایر افراد سازمان را دارای کمترین نقش در این زمینه می‌دانست که این نوع نگاه عمدتاً به دلیل نگرش مکانیکی این تئوری به سازمان است که در آن افراد پیچ و مهره‌های یک مکانیزم تلقی می‌شوند، نه یک ارگانیزم با اجزای زنده و پیچیده که حکم مکانیزمی بر آنها صادق نیست.

نقش مدیریت علمی در دنیای امروز

گرچه مدیریت علمی در دوران کنونی که خلاقیت، انعطاف‌پذیری و استقلال نسبی

تئوری تیلور بر پایه چهار ارزش اصلی کارایی، عقلانیت، بهره‌وری و سود بنا شده و طبق آن کلیه افراد سازمان باید تلاش خود را حول این چهار ارزش و توسعه آنها متمرکز کنند

در سازمان‌های نظامی که کارکنان آنها باید مطابق با هنجارها و استانداردهای دقیق کار کنند و رشد حرفه‌ای و شغلی آنها منوط به کسب و بهسازی مهارت‌های و توانایی‌های شغلی است هنوز هم به چشم می‌خورد. علاوه بر این، بررسی وضعیت سازمان‌ها در کشوری مانند آلمان نیز نشان می‌دهد که شاید در برخی فرهنگ‌ها استفاده از اصول مدیریت علمی هنوز هم کارساز باشد.



کارکنان بسیار حائز اهمیت است، نقش و جایگاه چندانی ندارد، اما باید توجه داشت که ورود نظریه‌های جدید لزوماً به معنای کنار گذاشتن تئوری‌های قدیمی نیست و سازمان‌ها باید با توجه به مقتضیات زمانی و مکانی خود با مطالعه دقیق این تئوری‌ها و استفاده از نکات مثبت و پرهیز از تبعات منفی هر کدام، از آنها بهره‌برداری کنند.

گرچه بعضی صاحب‌نظران، اعتقادی به کارایی مدیریت علمی در سازمان‌های امروز ندارند، اما تأثیرات آن در سازمان‌های دولتی و بویژه

1. differential rate system





مالیات بر ارزش افزوده^۱

علی غلامی
مدرس دانشگاه آزاد اسلامی
کارشناس خبره امور مالیاتی

مالیات، یک مسئولیت اجتماعی

در تعریف مالیات آمده است که مالیات نوعی هزینه اجتماعی است که افراد جامعه به تناسب استفاده از تسهیلات اجتماعی، پرداخت آن را تقبل می‌نمایند. در تعریف دیگر، مالیات به عنوان مبلغی که افراد و مؤسسات، متناسب با میزان درآمد، هزینه و یا ثروت خود برای تأمین بخشی از هزینه‌ها و تحقق برخی از اهداف دولت‌ها می‌پردازند تعریف شده است. با عنایت به این دو تعریف می‌توان گفت که پرداخت مالیات در واقع وظیفه تک تک افراد حقیقی و حقوقی است که به نوعی از تسهیلات موجود در جوامع استفاده می‌کنند. از سوی دیگر، دولت‌ها نیز باید ضمن دریافت عادلانه مالیات، به شکلی از منابع مالی حاصله استفاده کنند که عموم مردم فواید پرداخت مالیات را احساس نمایند.

مالیات بر ارزش افزوده چیست؟

در ماده ۳ قانون مالیات بر ارزش افزوده، این نوع مالیات به صورت زیر تعریف شده است: «تفاوت بین ارزش کالاها و خدمات عرضه شده با ارزش کالاها و خدمات خریداری یا تحصیل شده در یک دوره معین».

لایحه مالیات بر ارزش افزوده برای اولین بار در

مدیر یک واحد تجاری باید در کنار انجام وظایف مدیریتی خود اعم از برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، رهبری، و نظارت، از قوانین مؤثر بر کسب و کار خود (که از سوی سازمان‌های دولتی وضع می‌شود) نیز آگاهی داشته باشد تا ضمن بهره‌برداری بهینه از قوانین مذکور، از بروز مشکلات احتمالی و درگیر شدن در پیچ و خم‌های قانونی جلوگیری نماید. یکی از سازمان‌هایی که مدیران به طور مستقیم با آن در ارتباط هستند سازمان امور مالیاتی کشور و بحث مالیات‌های مستقیم است. اخیراً بحث «مالیات بر ارزش افزوده» از سوی سازمان امور مالیاتی کشور مطرح گردید که بسیاری از مدیران واحدهای تجاری از حوزه شمول و نحوه محاسبه آن بی‌اطلاع هستند. با توجه به تازگی این بحث در جامعه ایران و ضرورت اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی هر چه بیشتر در این زمینه، ابتدا کلیاتی در خصوص این نوع مالیات، ارائه و در شماره بعدی نشریه به تفصیل در مورد آنها بحث خواهد شد.



الف- در مورد عرضه کالا

۱- تاریخ صورتحساب، تاریخ تحویل کالا یا تاریخ تحقق معامله، هر کدام که مقدم باشد، حسب مورد.

۲- در مورد کالاهایی که توسط مؤدی خریداری، تحصیل یا تولید می‌شود در صورتی که برای استفاده شغلی به عنوان دارایی در دفاتر ثبت گردد یا برای مصارف شخصی برداشته شود عرضه کالا به خود محسوب و مشمول مالیات خواهد شد. در این مورد، تاریخ ثبت دارایی در دفاتر یا تاریخ شروع استفاده، هر کدام که مقدم باشد، یا تاریخ برداشت مبنا قرار می‌گیرد.

۳- در این قانون معاملات، معاوضه کالاها و خدمات به منزله عرضه کالا یا خدمات از طرف هر یک از متعاملین تلقی گردیده و هر یک به طور جداگانه مشمول مالیات می‌باشد. در این مورد تاریخ معاوضه مبنا قرار می‌گیرد.

ب- در مورد ارائه خدمات

۱- تاریخ صورتحساب یا تاریخ ارائه خدمات، هر کدام که مقدم باشد، حسب مورد.

۲- در مورد معاوضه خدمات نیز تاریخ معاوضه مبنا قرار می‌گیرد.

سال ۱۳۶۶ تحویل مجلس شورای اسلامی شد و با توجه به شرایط و موانع موجود در تصویب و اجرای آن، نهایتاً در سال ۸۴ کلیات لایحه مالیات بر ارزش افزوده در صحن علنی مجلس شورای اسلامی تصویب شد. در تیر ماه ۱۳۸۵ مجلس شورای اسلامی بر اساس اصل ۸۵ قانون اساسی، تصویب اجرای آزمایشی قانون مالیات بر ارزش افزوده را به کمیسیون امور اقتصادی تفویض کرد و از اول تیر ۱۳۸۷ این قانون از سوی دولت جهت اجرا ابلاغ شد.

قانون مزبور شامل ۱۰ فصل، ۵۳ ماده قانونی و چندین تبصره به شرح زیر است:

فصل اول: کلیات و تعاریف

فصل دوم: معافیت‌ها

فصل سوم: مأخذ، نرخ و نحوه محاسبه مالیات

فصل چهارم: وظایف و تکالیف مؤدیان

در حال حاضر مالیات بر ارزش افزوده در

بیش از ۱۳۰ کشور دنیا در حال اجرا است. با

تصویب این قانون، تمام افراد جامعه، و بویژه

مصرف‌کنندگان نهایی، پرداخت‌کننده مالیات

خواهند بود.

طبق قانون، هر سال شمسی به چهار «دوره مالیاتی» سه ماهه تقسیم می‌شود. در صورتی که شروع یا خاتمه فعالیت مؤدی در خلال یک دوره مالیاتی باشد، زمان فعالیت مؤدی طی دوره مربوطه را یک دوره مالیاتی می‌نامند. در هر دوره مالیاتی، تاریخ تعلق مالیات بر ارزش افزوده در حوزه صادرات و واردات، عرضه کالا، و ارائه خدمات به شرح زیر است.





حبوبات و سویا، شیر، پنیر، روغن نباتی و شیرخشک مخصوص تغذیه کودکان.

۵- کتاب، مطبوعات، دفاتر تحریر و انواع کاغذ چاپ، تحریر و مطبوعات.

۶- کالاهای اهدایی به صورت بلاعوض به وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی با تأیید هیئت وزیران و حوزه‌های علمیه با تأیید حوزه گیرنده هدایا.

۷- کالاهایی که همراه مسافر و برای استفاده شخصی تا میزان معافیت مقرر طبق مقررات صادرات و واردات، وارد کشور می‌شود. مازاد بر آن طبق مقررات این قانون مشمول مالیات خواهد بود.

۸- اموال غیرمنقول.

۹- خدمات مشمول مالیات بر درآمد حقوق، موضوع قانون مالیات‌های مستقیم.

۱۰- انواع دارو، لوازم مصرفی درمانی، خدمات درمانی (انسانی، حیوانی و گیاهی) و خدمات توان‌بخشی و حمایتی.

۱۱- خدمات بانکی و اعتباری بانک‌ها، مؤسسات و تعاونی‌های اعتباری و صندوق‌های قرض‌الحسنه مجاز صندوق تعاون.

۱۲- خدمات حمل و نقل عمومی و مسافری درون‌شهری و برون‌شهری جاده‌ای، ریلی، هوایی و دریایی.

۱۳- فرش دستباف.

۱۴- انواع خدمات پژوهشی و آموزشی که طبق آیین‌نامه‌ای با پیشنهاد مشترک وزارتخانه‌های «علوم، تحقیقات و فناوری»، «امور اقتصادی و دارایی»، «بهداشت، درمان و آموزش پزشکی»،

ج- در مورد صادرات و واردات

در مورد صادرات، هنگام صدور (از حیث استرداد) و در مورد واردات، تاریخ ترخیص کالا از گمرک و در خصوص ارائه خدمات، تاریخ پرداخت ما به ازاء.

در صورت استفاده از ماشین‌های صندوق، تاریخ تعلق مالیات، تاریخ ثبت معامله در ماشین است.

معافیت‌های قانونی در مالیات بر ارزش افزوده

عرضه کالاها و خدمات زیر و همچنین واردات آنها حسب مورد از پرداخت مالیات معاف است:

۱- محصولات کشاورزی فرآوری نشده.

۲- دام و طیور زنده، آبزیان، زنبور عسل و نوغان.

۳- انواع کود و سم بذر و نهال.

۴- آرد خبازی، نان، گوشت، قند، شکر، برنج،

«آموزش و پرورش» و «کار و امور اجتماعی» ظرف مدت شش ماه از تاریخ تصویب این قانون به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.

۱۵- خوراک دام و طیور.

۱۶- رادار و تجهیزات کمک ناوبری هوانوردی ویژه فرودگاه‌ها بر اساس فهرستی که به پیشنهاد مشترک وزارت راه و ترابری و وزارت امور اقتصادی و دارایی تهیه و ظرف مدت شش ماه از تاریخ تصویب این قانون به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.

۱۷- اقلام با مصارف صرفاً دفاعی (نظامی و انتظامی) و امنیتی بر اساس فهرستی که به پیشنهاد مشترک وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و وزارت امور اقتصادی و دارایی تهیه و به تصویب هیئت وزیران می‌رسد. فهرست مذکور از اولین دوره مالیاتی پس از تصویب هیئت وزیران قابل اجرا خواهد بود.

۱۸- صادرات کالا و خدمات از طریق مبادی خروج قانونی

نحوه محاسبه: بهای واقعی کالا یا خدمات، منهای تخفیفات اعطایی و مالیات موضوع این قانون که قبلاً توسط عرضه‌کننده کالا یا خدمات پرداخت شده، و منهای سایر مالیات‌های غیرمستقیم و عوارضی که هنگام عرضه کالا یا خدمات به آن تعلق گرفته است.

ارزش افزوده کالاهای وارداتی عبارت است از ارزش گمرکی کالا به علاوه هزینه حمل و نقل به علاوه حق بیمه و حقوق گمرکی و سود بازرگانی مندرج در اوراق گمرکی.

در مورد واردات خدمات مأخذ محاسبه عبارت است از معادل ارزش ریالی مربوطه به مابه‌ازای واردات خدمات.

نرخ: نرخ مالیات بر ارزش افزوده ۱,۵ درصد و نرخ عوارض کالا و خدمات نیز ۱,۵ درصد (جمعاً ۳ درصد) است.



1. value added tax

مأخذ، نحوه محاسبه، و نرخ مالیات بر ارزش افزوده

مأخذ: مأخذ محاسبه مالیات، بهای کالا و خدمات مندرج در صورتحساب است. در صورت عدم ارائه صورتحساب یا نبودن آن، اگر با توجه به اسناد و مدارک مثبتی مشخص شود که ارزش اعلام شده غیرواقعی است، در آن صورت مأخذ محاسبه بهای روز کالا یا خدمات خواهد بود.





ترازیابی

دکتر محمدعلی حسینی
استادیار دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی
دکترای تخصصی مدیریت آموزش عالی
مدیر مرکز مطالعات و توسعه آموزش دانشگاه

به‌گزینی و انگ پایه‌زنی نیز به جای ترازیبی به کار برده می‌شود.

در مباحث مدیریت (و بویژه مدیریت استراتژیک) ترازیبی، فرایندی است که طی آن سازمان‌ها ابعاد مختلف فرایندهای کاری خود را با بهترین رویه انجام کار مقایسه می‌کنند. این کار معمولاً در داخل یک گروه همسان که با هدف مقایسه کردن انتخاب شده، انجام می‌شود. به این ترتیب سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌هایی را برای بهسازی یا اتخاذ بهترین رویه و در نهایت، ارتقای ابعاد معینی از عملکرد تدوین نمایند. ترازیبی ممکن است فقط یک بار صورت گیرد، اما اغلب اوقات یک فرایند مستمر است که طی آن سازمان‌ها مدام به دنبال به چالش کشیدن رویه‌های موجود و مقایسه آن با رویه‌های جدید می‌گردند. ترازیبی در سطح استراتژیک برای تعیین استانداردهای عملکرد براساس چهار اولویت شرکت مورد استفاده قرار گرفته است. این چهار اولویت عبارتند از: رضایت مشتری، ایجاد انگیزه در کارکنان، افزایش سهم بازار، و بازگشت دارایی‌ها.

محبوبیت ترازیبی

در سال ۲۰۰۸ شبکه جهانی ترازیبی^۴ تحقیقات وسیعی را درباره ترازیبی انجام داد. این شبکه در ۲۲ کشور فعالیت دارد و دکتر رابرت کمپ (بنیانگذار ترازیبی) ریاست افتخاری آن را بر

اصطلاح **ترازیابی** اولین بار توسط کفاش‌ها و به منظور اندازه‌گیری و الگوبرداری از پای اشخاص به کار گرفته شد. آنها پای مشتری را روی یک نیمکت^۱ می‌گذاشتند و الگوی آن را مشخص^۲ می‌کردند. ترازیبی عمدتاً برای سنجش عملکرد با استفاده از یک شاخص معین (مثلاً هزینه تمام شده، بهره‌وری، چرخه زمانی خاص، یا نقایص موجود در هر واحد کار) به کار می‌رود و در نتیجه آن یک واحد سنجش عملکرد به دست می‌آید که می‌توان آن را با دیگر واحدها مقایسه کرد. نتیجه ترازیبی معمولاً به ایجاد تغییرات در جهت بهسازی امور می‌انجامد.

به طور کلی، ترازیبی عبارت است از فرایند مقایسه هزینه، چرخه زمانی، بهره‌وری یا کیفیت یک فرایند یا روش خاص با فرایند یا روش دیگری که به عنوان یک استاندارد صنعتی یا بهترین رویه^۳ مورد قبول است. در فارسی واژه‌های معادلی چون محک‌زنی، الگوبرداری، مطالعه مقایسه‌ای، به‌یابی و



- تسهیل تدوین استراتژی‌های موفق با در اختیار قرار دادن روش‌های منطقی و آزموده شده.
- کمک به فهم و توسعه نگرش منتقدانه در مورد فرآیندهای کسب و کار.
- بهبود فرآیند یادگیری سازمانی و تسهیل تغییر و بهسازی.
- یافتن زمینه‌های بهبود و راه‌های جدید انجام کارها در خارج از سازمان خود.
- ارائه مرجعی برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان.
- ایجاد احساس ضرورت بهبود و تغییر و نیاز به بهبود به طور یکپارچه و مداوم.
- نشان دادن اهمیت آگاهی از تغییر نیاز مشتریان.



عهده دارد. بیش از ۴۵۰ سازمان در ۴۰ کشور دنیا به سؤالات این تحقیق پاسخ دادند. نتایج به دست آمده نشان دادند که:

- ۱- بیانیه‌های چشم‌انداز و رسالت^۵ و تحقیقات مشتری (ارباب رجوع)، تحلیل سوات^۶ (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها)، و ترازبایی رسمی بیشترین ابزارهای مورد استفاده برای بهسازی سازمانی هستند. ترازبایی عملکرد توسط ۴۹٪ و ترازبایی بهترین رویه توسط ۳۹٪ از این شرکت‌ها مورد استفاده قرار گرفته است.
- ۲- ابزارهایی که ممکن است در سه سال آینده از محبوبیت بیشتری برخوردار شوند عبارتند از: ترازبایی عملکرد، ترازبایی غیررسمی، سوات، و ترازبایی بهترین رویه. بیش از ۶۰٪ سازمان‌هایی که در حال حاضر از این ابزارها استفاده نمی‌کنند معتقدند که به احتمال زیاد در سه سال آینده آنها را به کار خواهند گرفت.
- ۳- در مواردی که ترازبایی بهترین رویه به شکلی درست انجام شده، فواید قابل توجهی را در ۲۰٪ از پروژه‌ها به همراه داشته است.

فواید ترازبایی

- وادار کردن سازمان‌ها به آزمودن و بازنگری فرایندهای کنونی.
- دلپذیرتر کردن انجام فعالیت‌های بهسازی.
- هدف‌گذاری دقیق‌تری چون پاسخ‌گویی به خواسته مشتریان، سنجش و بهبود بهره‌وری، پیشبرد فرایند یادگیری، چالش‌انگیزی، و ایجاد گروه‌های کاری مؤثر.
- افزایش آگاهی نسبت به هزینه‌ها و عملکرد خود در مقایسه با رقبای.

- ایجاد شناخت بهتر نسبت به محیط کسب و کار.
- ترویج تفکر خلاق
- پیشگیری از دوباره‌کاری بیهوده (اختراع مجدد چرخ).
- تسریع فرایند تغییر و بازسازی سازمانی با استفاده از تجارب آزمایش شده.
- اطمینان یافتن از عملکرد با دیدن کارکرد.
- فائق آمدن بر اینرسی و مقاومت‌ها و ایجاد احساس ضرورت تغییر با قابل مشاهده شدن شکاف‌ها.
- هدایت سازمان به خارج از چارچوب‌های منجمد با مشاهده راه‌های بهبود در سایر سازمان‌ها، صنایع و فن‌آوری‌ها.

روش‌های ترازبایی

نمی‌توان فرایند واحدی را برای ترازبایی پیشنهاد کرد که در کل دنیا مورد قبول باشد. جذابیت و مقبولیت این ابزار موجب گردیده که روش‌های مختلفی برای استفاده از آن ابداع شود. رابرت کمپ (نویسنده اولین کتاب در زمینه ترازبایی در سال ۱۹۸۹) یک روش ۱۲ مرحله‌ای را پیشنهاد کرده که معمولاً بیش از دیگر روش‌ها به کار گرفته می‌شود. مراحل این روش عبارتند از:

۱. انتخاب موضوع مورد نظر
۲. تعریف فرایند کار
۳. شناسایی شرکای بالقوه
۴. شناسایی منابع اطلاعاتی
۵. جمع‌آوری داده‌ها و انتخاب شرکا
۶. مشخص کردن خلأها
۷. مشخص کردن تفاوت‌های فرایندی

۸. تعیین نحوه عملکرد در آینده
۹. اطلاع‌رسانی
۱۰. جرح و تعدیل هدف
۱۱. اجرا
۱۲. بازنگری/مقایسه مجدد

برخی دیگر از صاحب‌نظران مراحل ترازبایی را به صورت زیر مطرح کرده‌اند:

- **طرح‌ریزی:** انتخاب فرایندی که باید ترازبایی شود، تشکیل گروه ترازبایی، شناخت و مستندسازی فرایندی که باید ترازبایی شود، تعریف سنجه‌های عملکرد برای فرایند مورد مطالعه.
- **جستجو:** یافتن طرف مقابل ترازبایی.
- **مشاهده:** شناخت و مستندسازی فرایند مورد بررسی در طرف مقابل، از دو جنبه محتوای فرایند و نتایج عملکرد.
- **انطباق:** تعیین شکاف‌های عملکردی و یافتن ریشه‌های بروز این شکاف‌ها.
- **تحلیل:** انطباق بهترین تجارب با شرایط خاص سازمان و اعمال تغییرات مورد نیاز در سازمان خود.

هزینه‌های ترازبایی

ترازبایی یک فرایند نسبتاً پرهزینه است، اما دستاوردهای آن چندین برابر این هزینه‌ها را برای سازمان جبران خواهد کرد. سه نوع هزینه متداول در ترازبایی عبارتند از:



■ **هزینه‌های مراجعه حضوری:** شامل هزینه سفر، اقامت، غذا، هدایا، و زمان از دست رفته نیرویی که برای این کار اعزام می‌شود.

■ **هزینه زمان:** اعضای گروه ترازیبی زمان خود را صرف تحقیق در مورد مشکلات، یافتن شرکت‌های استثنایی برای مطالعه و بررسی، دیدار حضوری و پیاده‌سازی برنامه ترازیبی می‌کنند. این امر باعث می‌شود که آنها از انجام کارهای روزمره خود باز بمانند و لذا ممکن است برای پر کردن جای خالی آنها به نیروی اضافه نیاز داشته باشید.

■ **هزینه‌های ایجاد پایگاه داده‌ها:** سازمان‌هایی که ترازیبی به یکی از برنامه‌های روزمره آنها تبدیل شده، معمولاً یک پایگاه داده از بهترین رویه‌ها و شرکت‌های مربوطه تهیه و نگهداری می‌کنند.

باید توجه داشت که با استفاده از منابع اینترنتی می‌توان هزینه‌های فوق را به میزان زیادی کاهش داد. این منابع به دنبال شکار ترازیب‌ها و بهترین رویه‌های متداول در سازمان‌ها، بخش‌های تجاری و کشورها هستند تا از این طریق بتوانند فرایند ترازیبی را تسریع نموده و هزینه‌های آن را کاهش دهند.

انواع ترازیبی

■ **ترازیب‌ی فرایند:** شرکت با هدف شناسایی و بررسی بهترین رویه‌های یک یا چند شرکت هدف، تحقیق و بررسی خود را بر فرایندهای

کاری آنها متمرکز می‌کند. در مواردی که هدف ترازیبی هزینه‌ها و کارایی باشد، تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها نیز ضرورت پیدا می‌کند که این مسئله بیشتر در مورد فرایندهای پشت صحنه که برون‌سپاری مهم است به کار می‌رود.

■ **ترازیب‌ی مالی:** تجزیه و تحلیل مالی و مقایسه نتایج با هدف ارزیابی توان کلی رقابت.

■ **ارزیابی عملکرد:** شرکتی که به دنبال ترازیبی است می‌تواند موقعیت رقابتی خود را از طریق مقایسه محصولات و خدمات خود با شرکت‌های هدف ارزیابی نماید.

■ **ترازیب‌ی محصول:** فرایند طراحی محصولات جدید یا به‌روز کردن محصولات موجود. این فرایند گاه شامل مهندسی معکوس می‌شود که طی آن محصولات رقبا با هدف یافتن نقاط قوت و ضعف آنها پیاده می‌شوند.

■ **ترازیب‌ی استراتژیک:** شامل بررسی شیوه رقابت دیگران است. این نوع ترازیبی معمولاً خاص یک صنعت نیست و بهتر است صنایع دیگر نیز مورد بررسی قرار گیرند.

■ **ترازیب‌ی کارکردی:** شرکت، ترازیبی خود را بر یک کارکرد خاص متمرکز می‌کند تا عملیات آن کارکرد خاص را بهبود بخشد. به احتمال زیاد کارکردهای پیچیده از قبیل منابع انسانی، امور مالی و حسابداری، و تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات مستقیماً از نظر هزینه و کارایی قابل مقایسه نیستند و ممکن است لازم باشد آنها را به فرایندهای جزئی‌تر تقسیم نمود تا امکان مقایسه به وجود آید.



ترازیابی متریک^{۱۳}

رویکرد دیگر در انجام مقایسه‌های ترازیبی شامل استفاده از اطلاعات کلی مربوط به هزینه و تولید به منظور شناسایی واحدهای دارای عملکرد ضعیف و قوی است. متداول‌ترین اشکال تحلیل کمی که در ترازیبی متریک مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از تحلیل بسته‌بندی داده‌ها^{۱۴} و تحلیل رگرسیون^{۱۵}.

تحلیل بسته‌بندی داده‌ها سطح هزینه‌ای را که یک شرکت کارآمد باید در یک بازار خاص به آن دست یابد برآورد می‌کند. در مقررات زیرساختی، می‌توان از تحلیل بسته‌بندی داده‌ها برای پاداش دادن به شرکت‌ها یا متصدیانی که هزینه‌های آنها نزدیک به مرز کارایی است استفاده کرد.

تحلیل رگرسیون، آنچه را که یک شرکت متوسط باید به آن دست یابد برآورد می‌کند. با استفاده از تحلیل رگرسیون می‌توان به شرکت‌هایی که

عملکرد آنها از حد متوسط بالاتر بوده است پاداش داد و شرکت‌هایی را که عملکرد آنها از حد متوسط پایین‌تر است توبیخ نمود. این قبیل مطالعات ترازیبی برای ایجاد مقایسه‌های خط‌کشی به کار می‌روند و به افراد خارج از سازمان اجازه می‌دهند تا عملکرد متصدیان را در یک صنعت خاص ارزیابی کنند. طیف وسیعی از تکنیک‌های آماری پیشرفته، شامل تحلیل مرزی متغیرهای اتفاقی^{۱۶}، برای شناسایی سازمان‌های دارای عملکرد قوی و ضعیف در صنایع مختلف (شامل مدارس، بیمارستان‌ها، و شرکت‌های آب و فاضلاب و برق) استفاده می‌شوند.

ترازیابی یکی از ابزارهای مناسب جهت بازبینی فرایند انجام کار در مقایسه با دیگران بوده و با عنایت به اینکه مقایسه خود با دیگران، شناخت نقاط قوت رقبا، تغییر در روش‌ها و ارائه استراتژی‌های خلاق برای پیشی گرفتن از رقبا، از جمله ابتدایی‌ترین اصول تولید خلاق به شمار می‌روند، استفاده از این روش می‌تواند نقش بسزایی در توسعه و تکامل سازمانی داشته و نگاه استراتژیک سازمان را تقویت کند. اما باید توجه داشت که ترازیبی نباید با کپی‌برداری فرآیندها از سازمانی به سازمان دیگر اشتباه شود. این مقایسه باید چالش‌های سازمانی را نشان دهد و با ارائه فرایندهای خلاق و ابتکاری، سازمان را وارد عرصه رقابت برون سازمانی نماید. بدون شک استفاده از فرایند ترازیبی نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌های کشور در عرصه رقابت جهانی ایفا خواهد نمود.

در ایران ما نیز در حال حاضر از فرایند ترازیبی



- Camp, Robert C. "Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance". Publisher: Quality Re. August 30, 2006.
- Andersen, Bjorn, Pettersen, PG. "Benchmarking Handbook". Publisher: Kluwer Academic Publishers. 1996-01-31.
- Damelio, Robert. "The Basics of Benchmarking". Publisher: Productivity Press. 1995.
- Bogan, Christopher E. & English, Michael J. "Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation". Publisher: McGraw-Hill . August 1, 1994.

در سازمان‌هایی که سیستم‌های ایزو در آنها پیاده شده و نیز در نظام‌های آموزشی، برای انطباق و پذیرش این نظام‌ها با نظام‌های آموزشی سایر کشورها استفاده می‌شود. نمونه‌های موفق از کاربرد روش ترازایی در شرکت‌هایی همچون شرکت توانیر در کشور قابل بررسی است.

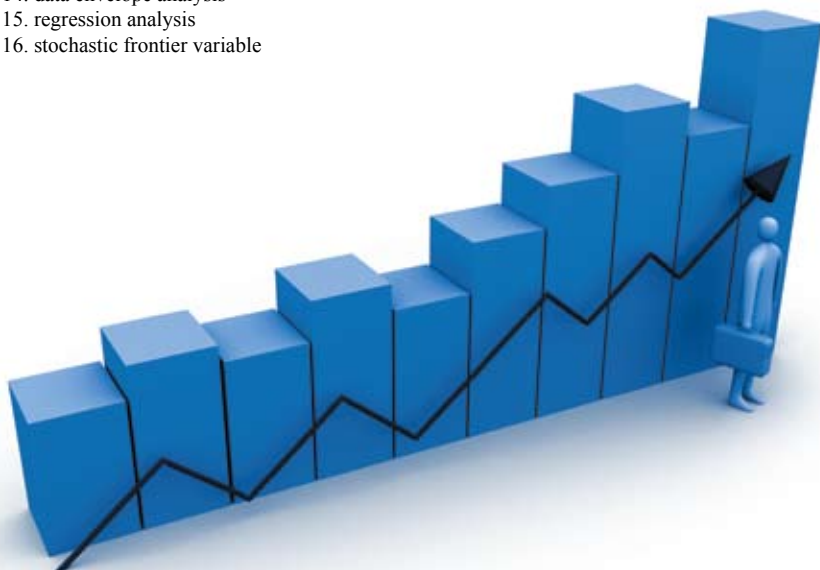


منابع برای مطالعه بیشتر:

- مک داندل جان و تانر استیو. «ترازایی (مدیریت)». مترجمین: محمدفره‌ومند و آناهیتا افشین. تهران: انتشارات کیفیت و مدیریت. ۱۳۸۱.
- فرجاد، محمد علی. «آموزش و پرورش تطبیقی». تهران: انتشارات رشد، ۱۳۷۱.

پانوشت‌ها:

1. bench
2. mark
3. Best practice
4. Global Benchmarking Network
5. mission and vision statements
6. SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
7. process benchmarking
8. financial benchmarking
9. performance benchmarking
10. product benchmarking
11. strategic benchmarking
12. functional benchmarking
13. metric benchmarking
14. data envelope analysis
15. regression analysis
16. stochastic frontier variable





فرهنگ کار و تجارت در آلمان

سمیه شریعتی راد

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

شده هستند و به همین خاطر رویکرد روشمندی نسبت به اکثر مسائل کسب و کار دارند که در آن روش های کاری و رعایت دقیق مقررات بسیار مورد احترام است. این رویکرد روشمند هم خوب است هم بد: از یک طرف همه، وظایف خود را به خوبی می دانند و فرایند معینی را برای انجام آنها طی می کنند، و از سوی دیگر باعث نبود انعطاف پذیری و مقاومت شدید در برابر تغییر می شود.

سبک مدیریتی آلمانی ها

در آلمان از یک مدیر انتظار می رود که در حوزه تخصصی خود از توانایی فنی بالایی برخوردار باشد و به عنوان یک رهبر قدرتمند و بلامنزاع عمل کند. آلمانی ها کمتر با مافوق خود مخالفت می کنند اما این به معنای «بله قربان گو» بودن آنها نیست. زیردستان احترام زیادی برای توانایی های فنی مافوق خود قائلند و به همین خاطر با کمال میل دستورات وی را اجرا می کنند.

مدیران به افرادی مسئولیت می دهند که شایستگی لازم را برای انجام یک وظیفه معین داشته باشند و زمانی که تفویض اختیار کردند بدون دلیل بر کار وی نظارت و دخالت نمی کنند. به همین خاطر دستورات خود را

مقدمه

موفقیت آلمان بعد از جنگ جهانی مرهون توجه چشمگیر این کشور به مدیریت کسب و کار (که در انگلیس و آمریکا رواج دارد) نیست. در آلمان بیشتر به تحصیلات دانشگاهی و فنی و ارزش آن در کسب و کار توجه شده است. سخت کوشی و شایستگی فنی و تخصصی دو ویژگی مورد احترام آلمانی ها هستند و به عنوان شاخص های اصلی عملکرد محسوب می شوند. سیستم های ارزیابی مبتنی بر شایستگی های عمومی تر هنوز در شرکت های سنتی آلمان جا نیفتاده است.

ساختارهای کسب و کار در آلمان

در شرکت های بزرگ (که پسوند AG و GmbH دارند) یک هیئت نظارتی، هیئت مدیره را منصوب می کند و تصمیم گیری نهایی در خصوص مسائل مربوط به سیاست های تأثیرگذار بر مدیریت شرکت، بر عهده این هیئت است. لذا رییس هیئت مدیره در مقایسه با برخی کشورهای دیگر از قدرت و اختیارات بسیار کمتری برخوردار است.

اما در سطوح پایین تر، یک نظام سلسله مراتبی شدید وجود دارد که در آن افراد دارای نقش ها و مسئولیت های کاملاً تعریف شده و تفکیک

خیلی واضح، دقیق و شفاف می‌دهند. شاید به همین خاطر است که از نظر فرهنگ‌های دیگر، رابطه میان مدیر و زیردستان در آلمان خشک و سرد به نظر می‌رسد.

هر چه افراد در سلسله مراتب سازمانی بالاتر می‌روند احساس «افتخار به موقعیت» در آنها بیشتر می‌شود. معمولاً افراد هم‌تراز در هر یک از سطوح مختلف سازمانی با یکدیگر حشر و نشر می‌کنند.

جلسات کاری در آلمان

همانند دیگر فرهنگ‌ها در آلمان نیز جلسات متنوعی برگزار می‌شوند که شیوه رفتار افراد در هر یک از این جلسات متفاوت است.

آلمانی‌ها مایلند با آمادگی نسبتاً کامل در جلسات حاضر شوند تا بتوانند با قدرت از دیدگاه‌های خود دفاع کنند. این تمایل به متقاعد کردن دیگران در کنار ماهیت بسیار مستقیم بحث‌ها باعث می‌شود که افراد دیگر فرهنگ‌ها این شیوه

برخورد آلمانی‌ها را خشک، انعطاف‌ناپذیر و حتی مغرورانه تلقی کنند.

از آنجا که آلمانی‌ها دنبال تخصص‌گرایی هستند معمولاً جلساتشان بزرگ است، چون از هر تخصص خاص باید فردی مرتبط با موضوع بحث در جلسه حضور داشته باشد. از حاضرین در جلسه انتظار می‌رود فقط زمانی صحبت کنند که بحث به حوزه تخصصی آنها ربط دارد اما این بدان معنا نیست که حتماً باید اظهار نظر کنند.

آلمانی‌ها در جلسات خود بحث‌ها را به صورت مستقیم و با قدرت مطرح می‌کنند تا به یک پاسخ «درست» برسند. به همین خاطر معمولاً جلسات آنها خیلی داغ به نظر می‌رسد. این مسئله باعث می‌شود وقتی افراد سایر فرهنگ‌ها (که در جلسات به جای بحث مستقیم به دنبال روش‌های دیپلماتیک هستند) در جلسات با آلمانی‌ها قرار می‌گیرند، شیوه برخورد آنها را نامناسب ببینند و گاه آن را حمل بر مخالفت یا مقابله عامدانه کنند.





سبک‌های ارتباطی آلمانی‌ها

همچنین، آلمانی‌ها اهل شکسته نفسی یا سر بسته صحبت کردن نیستند و به همین خاطر معمولاً به مغرور بودن محکوم می‌شوند. آنها با افتخار توانمندی‌های خود را صادقانه به طرف مقابل اعلام می‌کنند که نباید آن را نشانه «از خود متشکر بودن» در نظر بگیرید.

بعضی‌ها می‌گویند آلمانی‌ها اهل شوخی نیستند، اما واقعیت این است که مثل دیگر مردمان، آنها نیز حس شوخ طبعی دارند. علت این برداشت نادرست در مورد آلمانی‌ها این است که آنها معتقدند شوخی کردن، زمان و مکان خود را دارد که البته جای آن در محیط کار و یا موقع انجام کسب‌وکار نیست. هر چقدر موقعیتی جدی‌تر باشد بر میزان جدیت آنها افزوده می‌شود. از سوی دیگر، فراموش نکنید که شوخ طبعی همیشه کارساز نیست و ممکن است چیزی که در فرهنگ ما خنده‌دار است در فرهنگ‌های دیگر نامفهوم و بی‌ربط به نظر برسد.

آلمانی‌ها حقیقت و صراحت را به دیپلماسی ترجیح می‌دهند و معتقدند مهم «واقعیت» است و نباید اجازه داد احساسات و عواطف شخصی مانع از بیان حقایق شود. این صراحت در برخی فرهنگ‌ها، حمل بر بی‌ادبی می‌شود.

آداب لباس پوشیدن

در محیط‌های کاری مردان معمولاً ژاکت‌های اسپرت و شلوار با پیراهن و کراوات به تن دارند و خانم‌ها لباس‌های شیک غیررسمی به

بعضی‌ها می‌گویند آلمانی‌ها اهل شوخی نیستند، اما واقعیت این است که مثل دیگر مردمان، آنها نیز حس شوخ طبعی دارند. علت این برداشت نادرست در مورد آلمانی‌ها این است که آنها معتقدند شوخی کردن، زمان و مکان خود را دارد که البته جای آن در محیط کار و یا موقع انجام کسب‌وکار نیست

در رستوران‌ها علاوه بر پول غذا، ۱۰٪ هم به عنوان انعام پرداخت می‌کنند.

چند نکته مهم در فرهنگ کاری و تجاری آلمانی‌ها

◀ از ابهام و عدم قطعیت خوششان نمی‌آید. بیشتر دوست دارند مسائل را عمیقاً تجزیه و تحلیل کنند تا به یک نتیجه مطلوب برسند و در فضای کسب‌وکار و تجارت از بحث‌های احساسی یا حدس و گمان استقبال نمی‌کنند.



تن می‌کنند. در برخی صنایع جدید تکنولوژیک، لباس افراد عادی و غیررسمی است. قبل از برگزاری جلسه با افراد خارجی بهتر است قبلاً اطلاعاتی در مورد نحوه لباس پوشیدن آنها کسب کنید.

پذیرایی و مهمان‌نوازی

از آنجا که آلمانی‌ها دوست ندارند کار را با زندگی خصوصی قاطی کنند معمولاً کسی را به شام یا به منزل خود دعوت نمی‌کنند. پذیرایی از مهمانان تجاری معمولاً از طریق صرف ناهار در رستوران یا سالن غذاخوری شرکت انجام می‌شود. گرچه در موقع صرف ناهار صحبت در مورد کار غیرمعمول نیست اما ترجیح می‌دهند در مورد موضوعات غیرکاری (مثلاً در مورد ورزش) صحبت کنند.

وقتی کسی را برای صرف غذا به رستوران دعوت می‌کنند همیشه خودشان پول مهمان را حساب می‌کنند. بنابراین اگر شما یک آلمانی را به ناهار تجاری دعوت کردید حتماً خودتان صورت‌حساب را از روی میز بردارید. در آلمان در طول غذا خوردن از چاقو استفاده می‌شود. غذا خوردن با یک دست در حالی که دست دیگر زیر میز و روی پا قرار گرفته (مانند آنچه در آمریکای شمالی مرسوم است) جزو آداب صحیح غذا خوردن محسوب نمی‌شود. معمولاً

آلمانی‌ها حقیقت و صراحت را به دیپلماسی ترجیح می‌دهند و معتقدند مهم «واقعیت» است و نباید اجازه داد احساسات و عواطف شخصی مانع از بیان حقایق شود. این صراحت در برخی فرهنگ‌ها حمل بر بی‌ادبی می‌شود

اما از سوی دیگر دخالت و نظارت مستمر بر کار را دوست ندارند.

◀ روابط بین مدیران و زیردستان ظاهری رسمی دارد.

◀ پیاده کردن سیستم‌های ارزیابی برای آلمانی‌ها دشوار است. از کارمندان انتظار می‌رود وظایف خود را به شکلی حرفه‌ای و درست انجام دهند بنابراین نیازی به ارائه بازخوردهای مثبت نمی‌بینند.

◀ شرکت‌های آلمانی عموماً سلسله مراتبی و دارای بخش‌های تفکیک شده هستند. هر بخش سعی می‌کند از موضع قدرت خود محافظت کند تا جریان اطلاعات از کانال‌های صحیح صورت بگیرد.

◀ تشکیل و مدیریت تیم‌های کاری در بین خطوط سلسله مراتبی کار دشواری است چرا که با ساختارها و قواعد و مقررات عادی تداخل پیدا می‌کند.

◀ جلسات، رسمی هستند مگر آن که تک به

طرفدار برنامه‌ریزی دقیق هستند. معتقدند با این نوع برنامه‌ریزی می‌توان آینده را شکل داد.

◀ بیشترین احترام را برای کسانی قائلند که از دانش فنی عمیق برخوردار باشند و لذا تحصیلات از نظر آنها بسیار مهم است.

◀ وقتی تصمیمی گرفته می‌شود، انتظار دارند همه بدون چون و چرا و صرف نظر از موافقت یا مخالفت خود، در اجرای آن همکاری کنند.

◀ از یک مدیر انتظار دارند کار خود را بلد باشد و به شکلی صحیح و شفاف دیگران را رهبری کند. زیردستان احترام زیادی برای مقامات مافوق قائلند و به همین خاطر جلوی جمع با مافوق خود مخالفت نمی‌کنند.

◀ بروز احساسات در محیط کار (مانند عصبانیت، ناامیدی، و غیره) را علامت ضعف و غیرحرفه‌ای بودن فرد می‌دانند.

◀ کارمندان انتظار دارند در خصوص وظایف خود دستورات دقیق و مشخص دریافت کنند،





- تک باشندند. اگر می‌خواهید از نظرات آلمانی‌ها و خط فکری آنها مطلع شوید بهتر است با آنها جلسه غیررسمی تک به تک داشته باشید.
- ◀ معمولاً با آمادگی کامل و با در اختیار داشتن اطلاعات و اعداد و ارقام مورد نیاز در جلسات حاضر می‌شوند و بدون داشتن نظر مشخص و بی دلیل در جلسات حضور پیدا نمی‌کنند.
- ◀ در مواردی که اختلاف نظر وجود دارد، اهل سازش یا راه‌حل بینابین نیستند. سازش و مصالحه از نظر آنها نشانه ضعف، حل نشدن اختلاف یا عدم قطعیت است.
- ◀ معتقدند اگر کسی در حوزه‌ای دانش و تخصص ندارد بهتر است اصلاً اظهار نظر نکند.
- ◀ جریان داخلی اطلاعات از بالا به پایین و بر مبنای نیاز به دانستن است. از افراد مافوق انتظار
- می‌رود که اطلاعات بیشتری داشته باشند.
- ◀ بر مکتوب کردن مذاکرات تأکید دارند و به همین خاطر همیشه اطلاعات، تصمیمات و نتیجه مذاکرات را ثبت می‌کنند.
- ◀ عموماً شوخی در محیط کار آنها جایی ندارد، اما وقتی خارج از محیط‌های کاری با کسی حشر و نشر دارند اهل شوخی هم هستند.
- ◀ به موقع سر قرارها حاضر می‌شوند تا به «دزدیدن وقت» محکوم نشوند.
- ◀ در ظاهر و حتی در بین خودشان بسیار خشک و رسمی به نظر می‌رسند. به نظر آنها این رسمی بودن حاکی از احترام است. حتی افرادی را که سال‌ها می‌شناسند با القاب «آقا» و «خانم» مخاطب قرار می‌دهند.





تأثیر گذاری حرفه‌ای با کارت ویزیت

دکتر کامران صحت
دکترای DBA گرایش بازاریابی از انگلستان

کارت ویزیت یکی از مهم‌ترین ابزارهای بازاریابی است. شما کارت ویزیت خود را به مشتریان احتمالی می‌دهید تا اطلاعات لازم را برای تماس با شما داشته باشند. همچنین می‌توانید آن را داخل نامه‌ها بگذارید تا خودتان و کارتان را به دیگران معرفی کنید.

مهم نیست که چه استفاده‌ای از کارت ویزیت خود می‌کنید، مهم این است که این کارت باید حرفه‌ای، خوانا و جذاب باشد و به مشتریان کمک کند به خاطر بیاورند که شما چه خدماتی ارائه می‌دهید و چرا باید به سراغ شما بیایند. کارت ویزیت باید معرف و نماینده خوبی نزد مشتریان احتمالی شما باشد؛ بنابراین در طراحی آن نهایت دقت و توجه را به عمل آورید. هر چند توجه به تمامی نکات برای طراحی روی یک تکه مقوای کوچک چندان ساده نیست، اما امکان‌پذیر است. در ادامه، پیشنهادهایی برای طراحی یک کارت ویزیت ارائه شده است.

آرم یا لوگو

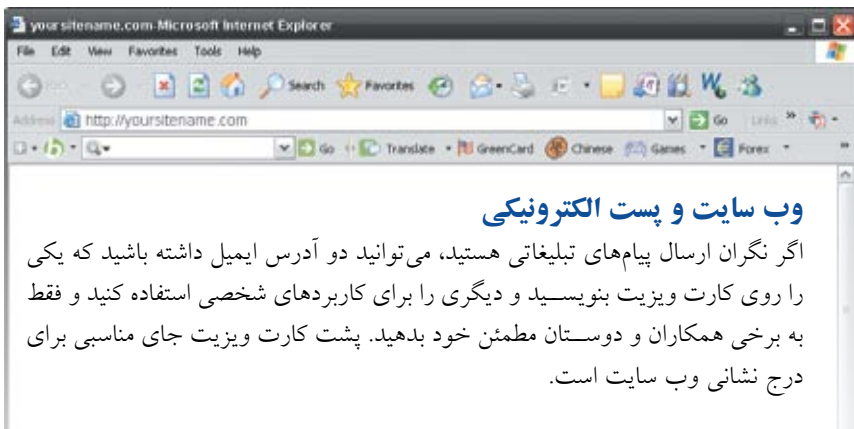
از یک طراح حرفه‌ای بخواهید تا آرمی برای حرفه شما طراحی کند. آرم باید قابل پیاده شدن روی کارت ویزیت، سربرگ، بروشور، و وب سایت شما باشد. به خاطر داشته باشید که جهت نگارش نام خود در کارت ویزیت از فونت‌هایی استفاده کنید که منحصرأ متعلق به شرکت شما باشند.



شعار تبلیغاتی

شعار تبلیغاتی خود را روی کارت ویزیت بنویسید و فراموش نکنید که شعارهای شرکت‌های مدرن، مشتری‌محور است نه محصول‌محور. شعار باید ساده، کوتاه، مختصر، قابل یاد سپاری، و ترجیحاً دارای وزن و ریتم باشد. پشت کارت ویزیت جای خوبی برای درج شعار تبلیغاتی است.





وب سایت و پست الکترونیکی

اگر نگران ارسال پیام‌های تبلیغاتی هستید، می‌توانید دو آدرس ایمیل داشته باشید که یکی را روی کارت ویزیت بنویسید و دیگری را برای کاربردهای شخصی استفاده کنید و فقط به برخی همکاران و دوستان مطمئن خود بدهید. پست کارت ویزیت جای مناسبی برای درج نشانی وب سایت است.

شماره تماس

شماره تماس و نشانی شرکت را ذکر کنید. دقت کنید که در این نشانی به شرکت یا سازمان دیگری اشاره نشود. بین بخش‌های مختلف نشانی و شماره تماس از نشان‌گذاری‌های مناسب استفاده کنید.

خوانا بودن

از طراح خود بخواهید که در نوشتن مطالب روی کارت از یک فونت بزرگ استفاده کند. رنگ نوشته‌ها باید از رنگ زمینه کارت متمایز باشد. فراموش نکنید که کارت ویزیت شما یک اثر هنری نیست، بلکه ابزاری جهت معرفی شغل و حرفه شما است و باید بتواند تصویر خوبی از شرکت و شما در ذهن مشتری ایجاد کند. مطمئن باشید که اگر طرف مقابل نتواند اطلاعات شما را از روی کارت بخواند، یک مشتری را از دست داده‌اید.

نام و سمت صاحب کارت

نام و نام خانوادگی و مسئولیت شما باید روی کارت درج شده باشد. پیشنهاد می‌شود در سطر اول نام، و در سطر دوم مسئولیت خود را ذکر کنید. از نوشتن عناوینی مانند «ریاست»، «معاونت»، و «مدیریت» خودداری کنید؛ چرا که این عناوین معرف واحد سازمانی است نه مسئولیت فردی.

تمایز

شما می‌توانید با استفاده از رنگ‌های درخشان، طرح‌های خلاقانه، و چاپ روی کاغذهایی با جنس متفاوت کاری کنید که کارت ویزیت شما کاملاً متمایز از دیگر کارت‌ها به نظر برسد.

چاپ

کارت ویزیت را می‌توان در تیراژهای مختلف چاپ کرد. وجود تکنولوژی چاپ دیجیتال، این امکان را به شما می‌دهد که کارت خود را در «حتی یک نسخه» نیز چاپ کنید. در این صورت خودتان می‌توانید با یک پرینتر جوهرافشان و کاغذ مرغوب این کار را انجام دهید.

رنگ

به راز پنهان رنگ‌ها دقت کنید، آنها معمولاً معنا و مفهوم متفاوتی در خود دارند. بهتر است سری به کتاب‌های روانشناسی رنگ بزنید.



مرکز آموزش محمودآباد

دارای گواهینامه استاندارد مدیریت کیفیت (ISO 9001-2000)

آموزش در محیطی آرام با طبیعتی زیبا



سال تاسیس: ۱۳۶۳

مساحت: ۲۶۰,۰۰۰ متر مربع

زیربنای آموزشی و خوابگاهی: ۲۸,۰۰۰ متر مربع

برگزار کننده دوره‌های تخصصی ویژه سازمان‌ها و شرکت‌ها

- زبان انگلیسی، کامپیوتر، مدیریت
- مهندسی برق و الکترونیک
- دوره‌های ایمنی و HSE





مجهز به آزمایشگاه‌ها
و کارگاه‌های برق، مکانیک،
HSE، کامپیوتر، و مدیریت

امکانات جانبی:

امکان اسکان در سوئیت‌های مدرن و نوساز
برخوررداری از تسهیلات بهداشتی و درمانی
امکان استفاده از تجهیزات ورزشی، زمین چمن، و سالن‌های ورزشی



نشانی: مازندران، محمودآباد، صندوق پستی ۱۶۱-۴۶۳۱۵
تلفن: ۰۱۲۲-۷۷۴۸۱۸۰ | فکس: ۰۱۲۲-۷۷۴۸۱۸۱

شهر لاری
بoulevard Behrooz (Mazandaran)

بoulevard Azad → سه راه شهر

جاده محمودآباد به شهر لاری
بoulevard شهیدان نیشکچی



ساحل دریا

مرکز آموزش محمودآباد ▲



اصول رزومه‌کاوی برای مدیران

مهندس محمد مظاهری
کارشناس ارشد مکانیک، مدرس دانشگاه

از شخصیت او باشد؟ آیا می‌توانید سرعت و جهت پیشرفت شغلی او را مشخص کنید؟

خلأها و تناقضات در رزومه

خلأهای زمانی و تناقضات موجود در اطلاعات ارائه شده ممکن است سهوی بوده باشند، اما این احتمال هم وجود دارد که متقاضی خواسته باشد بخشی از اطلاعات را مخدوش یا پنهان کند. به همین دلیل حتماً باید توالی زمانی موفقیت‌های تحصیلی و شغلی آنها را به دقت بررسی، و از روال منطقی آن اطمینان حاصل کنید. ببینید آیا دوره زمانی خاصی وجود دارد که در شرح سوابق به آن اشاره نشده است؟ به عنوان مثال، آیا بین زمان به پایان رسیدن یک شغل و شروع یک شغل دیگر فاصله‌ای وجود دارد؟ آیا اطلاعات دیگری در شرح سوابق

چگونه رزومه افراد را بررسی کنیم؟

گرچه معمولاً افراد هنگام تدوین سوابق شغلی خود با صداقت عمل می‌کنند ولی ممکن است وسوسه شوند که نکات منفی را از کارنامه خود حذف، یا در بیان موفقیت‌هایشان مبالغه کنند. رزومه آنها را به صورت زیر بررسی و تجزیه و تحلیل کنید:

- نکات جالب توجه در رزومه را مشخص، و بعداً در مورد آنها صحبت کنید.
- همیشه فرض را بر این بگذارید که همه رزومه‌ها به شکلی ماهرانه تهیه می‌شوند.
- مغایرت‌ها و تناقضات موجود در اطلاعات ارائه شده را مشخص کنید.
- از خود سؤال کنید که آیا شیوه نگارش و نحوه ارائه رزومه اثر مثبتی از متقاضی در ذهنتان ایجاد می‌کند یا خیر.

خواندن اطلاعات

پس از بررسی ساختار کلی و شیوه ارائه رزومه به ارزیابی اطلاعات مندرج در آن پردازید. ببینید آیا مدارک تحصیلی و تجربیات کاری متقاضی با شرایط و الزامات شغل مورد نظر همخوانی دارند یا خیر. آیا این متقاضی مهارت‌های مفید دیگری هم دارد؟ آیا رزومه وی حاوی اطلاعاتی هست که بیانگر تصویری



خلأهای زمانی و تناقضات موجود در اطلاعات ارائه شده ممکن است سهوی بوده باشند، اما این احتمال هم وجود دارد که متقاضی خواسته باشد بخشی از اطلاعات را مخدوش یا پنهان کند. به همین دلیل حتماً باید توالی زمانی موفقیت‌های تحصیلی و شغلی آنها را به دقت بررسی، و از روال منطقی آن اطمینان حاصل کنید

در صورت لزوم، در خصوص صحت و سقم مدارک ارائه شده از مؤسسات مربوطه استعلام بگیرید.

میانگین زمان صرف شده در هر شغل را محاسبه کنید.

ببینید آیا حرکت متقاضی در مسیر شغلی‌اش از یک روال منطقی برخوردار است یا خیر.

شیوه ارائه رزومه را به دقت بررسی کنید. آیا نحوه ارائه، نشان‌دهنده نظم و انضباط متقاضی



است؟

شغلی وجود دارند که مربوط به این دوره شوند؟ آیا دوره‌های زمانی مربوط به اشتغال با دوره‌های زمانی مربوط به تحصیل تداخل دارند؟ به متقاضی فرصت بدهید تا توضیحات خود را در این زمینه ارائه کند. در عین حال فهرستی از سؤالات مختلف تهیه کنید تا تناقضات و مغایرت‌ها روشن شوند.

چک لیست

خلأهای زمانی موجود در سوابق شغلی متقاضیان را مشخص کنید.

ویژگی‌های یک رزومه خوب و حرفه‌ای	
<input checked="" type="checkbox"/> دارای ساختار معین و خلاصه است.	<input type="checkbox"/> دارای عبارات کلی و مبهم نیست.
<input checked="" type="checkbox"/> سوابق تحصیلی و شغلی متقاضی به ترتیب از آخر به اول در آن ذکر شده‌اند.	<input type="checkbox"/> اغراق‌آمیز نیست و اطلاعات در آن بزرگ‌نمایی نشده‌اند.
<input checked="" type="checkbox"/> مهارت‌های مرتبط با شغل مورد نظر را به‌طور مشخص و برجسته ذکر می‌کند.	<input type="checkbox"/> شیوه بیان اطلاعات حالت خاص یا غیررسمی ندارد.



انتخاب محل کار ایده‌ال

علی حسن‌زاده
کارشناس اقتصاد و مشاور املاک

نظارتی (مانند شهرداری یا اداره اماکن) یا مراجع صادر کننده مجوز فعالیت (مثلاً وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی یا سازمان فنی و حرفه‌ای) ملک مناسب را انتخاب کنید.

پاسخ به سؤالات زیر می‌تواند راهنمای خوبی برای یک انتخاب مناسب باشد.

منطقه

- چه منطقه‌ای برای کسب و کار مورد نظر مناسب‌تر است: صنعتی، تجاری، اداری یا مسکونی؟

پیدا کردن مکانی ایده‌ال به عنوان دفتر کار یا محل کسب نقش مهمی در موفقیت یا شکست کسب و کارها دارد. بسیاری از ایده‌های ناب کارآفرینان و مدیران بنگاه‌های اقتصادی کوچک و متوسط، صرفاً به خاطر انتخاب مکان نامناسب با شکست مواجه می‌شوند، یا دست کم رونقی را که از آنها انتظار می‌رود ندارند. در برخی موارد نیز افراد بدون در نظر گرفتن ممنوعیت‌های قانونی، کلی هزینه می‌کنند و بعد از عقد قرارداد اجاره یا خرید متوجه می‌شوند که مجاز به فعالیت در منطقه، محله، یا واحد ملکی مورد نظر نیستند.

توصیه ما این است که در انتخاب محل عجله نکنید و پس از انجام بررسی‌های لازم و مشورت با مراجع



منابع مهم جهت انتخاب محل کار

- آژانس‌های املاک
- تشکل‌های صنفی مربوط به شغل
- آگهی‌های روزنامه
- مراکز مشاوره شغلی

- آیا بافت جمعیتی منطقه و سطح درآمد ساکنین آن با نوع کسب‌وکار مورد نظرتان همخوانی دارد؟
- به عنوان مثال، تأسیس یک نمایشگاه اتومبیل در منطقه‌ای که ساکنین آن از سطح درآمد پایین‌تری برخوردارند مناسب به نظر نمی‌رسد.
- میزان ترافیک منطقه مورد نظر چقدر است و چه تأثیری بر کار شما خواهد داشت؟
- ترافیک سنگین علاوه بر آلوده کردن هوا باعث می‌شود که مشتریان در دسترسی به شما با مشکل روبرو شوند.
- تعداد رقبای شما در منطقه چقدر است؟ آیا وجود رقبای بیشتر به شما کمک خواهد کرد یا به ضررتان خواهد بود؟ آیا توان رقابت با آنها را دارید؟
- مسلماً در منطقه‌ای که بورس یک کالا یا خدمات خاص است رقابت بیشتری وجود دارد و به همین خاطر و به دلیل

مرکزیت، مشتریان بیشتری را به خود جلب می‌کند، اما اگر توان رقابت را در خود نمی‌بینید بهتر است منطقه دیگری را برای شروع انتخاب کنید.

محل

- نوع کسب‌وکارهای فعال در محله مورد نظر چیست و چه تأثیری بر کار شما خواهد داشت؟
- مثلاً تأسیس یک دفتر اسناد رسمی در محله‌ای که چند دفتر املاک در آن فعالیت دارند بهتر به نظر می‌رسد.
- سازمان‌ها و ادارات فعال در محله مورد نظر کدامند؟ آیا تأثیر بر کار شما خواهند داشت؟
- بسته به نوع کسب‌وکار مورد نظر، وجود سازمان‌ها و ادارات مهم در محله باعث رونق و اعتبار بیشتر کار خواهد شد.
- آیا انجام نوع فعالیتی که انتخاب کرده‌اید در محله مورد نظر مجاز است و مزاحمتی برای دیگران ایجاد نمی‌کند؟
- گاه ممکن است فعالیت شما در یک محله خاص منع قانونی داشته باشد که در آن صورت کار کردن یا دشوار می‌شود یا غیرممکن. گاهی اوقات نیز از نظر قانونی منعی برای فعالیت ندارید ولی حضور شما ممکن است باعث ایجاد مزاحمت برای ساکنین یا کسبه محل شود که این مسئله از نظر اخلاقی درست نیست.
- آیا فضای کافی برای پارک اتومبیل کسبه و مشتریان وجود دارد؟ آیا این فضا امنیت کافی دارد؟
- وجود فضای کافی برای پارک اتومبیل مزیت بزرگی است که تأثیر زیادی بر جلب مشتریان خواهد داشت.
- **ساختمان و واحد مورد نظر**
- آیا ساختمان مورد نظر، بر خیابان اصلی قرار دارد یا

• نوع سند واحد مورد نظر چیست: تجاری، اداری، مسکونی؟ شما برای فعالیت خود به چه نوع سندی نیاز دارید؟

انجام اکثر کسب‌وکارها نیازمند خرید یا اجاره یک ملک با سند تجاری یا اداری است. در مورد برخی دیگر (مثلاً وکالت یا طبابت) نیازی به سند اداری یا تجاری نیست و با هزینه کمتر می‌توان یک ملک مسکونی را برای این کار انتخاب کرد؛ البته مشروط بر آن که مزاحمت جدی برای دیگران ایجاد نکند.

• آیا دکوراسیون داخلی واحد، نیاز به تغییر دارد؟ هزینه آن را چقدر برآورد می‌کنید؟

خیابان فرعی؟ آیا این موضوع بر رونق کسب‌وکار شما تأثیرگذار است یا خیر؟

داشتن دفتر کار یا محل کسب در کناره خیابان‌های اصلی بسیار بهتر است، یعنی درست برعکس املاک مسکونی که بهتر است در محلی دنج و آرام باشند.

• آیا نیاز به نصب تابلو بر روی ساختمان دارید؟ آیا اجازه نصب تابلو به شما داده خواهد شد؟ نصب تابلو تأثیر بسیار زیادی بر جلب مشتریان گذری و محلی دارد. اگر داشتن تابلو برای شما ضروری است حتماً این نکته را هنگام خرید یا اجاره، مدنظر قرار دهید.

• سن و سال ساختمان چقدر است؟ آیا واحد مورد نظر نیاز به بازسازی دارد؟

به خاطر داشته باشید که صرف نوساز یا قدیمی بودن یک ساختمان دلیل بر مرغوبیت یا نامرغوب بودن آن نیست. گاه خرید یا اجاره یک ملک قدیمی و بازسازی آن بهتر از خرید یا اجاره یک ملک نوساز است.



خرید یا اجاره؟

خرید همیشه نسبت به اجاره ارجحیت دارد، چون پولی که برای این کار خرج می‌کنید بیشتر از آن که هزینه باشد نوعی سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. اما اگر نقدینگی کافی برای خرید ندارید، اخذ وام بانکی برایتان مقدور نیست و یا پرداخت اقساط وام برایتان سنگین خواهد بود بهتر است فعلاً در فکر اجاره ملک باشید. همچنین، اگر کسب‌وکار شما رشد سریعی دارد و پیش‌بینی می‌کنید در آینده نزدیک به فضای بیشتری نیاز خواهید داشت نیز بهتر است مکان خود را اجاره کنید. در صورت اجاره ملک بهتر است از همان ابتدا چند خط تلفن بخرید و روی کارت ویزیت و بروشورهای تبلیغاتی از شماره تلفن‌های خودتان استفاده کنید. در این صورت، اگر مجبور به تغییر محل شدید می‌توانید تلفن‌ها را به محل جدید منتقل کنید و مشتریان قدیمی را از دست ندهید.



به یاد داشته باشید که کلیه مفاد اجاره‌نامه مانند مبلغ و مدت اجاره جای چانه زنی دارند

دکوراسیون جذاب اعتبار کسب‌وکار شما را افزایش می‌دهد. اگر ملک مورد نظر نیاز به تغییر دکوراسیون دارد هزینه‌های آن را از قبل در نظر بگیرید.

- در صورتی که واحد مورد نظر در طبقات بالا است آیا آسانسور ساختمان سرپا و بدون مشکل است؟ آیا در صورت قطع شدن برق امکان استفاده از برق اضطراری برای راه‌اندازی آسانسور وجود دارد؟ آیا بودن در طبقات بالا تردد مشتریان شما را با مشکل مواجه نمی‌کند؟ آیا مدیریت ساختمان اجازه حمل بار با آسانسور را به شما خواهد داد؟
- آیا ساختمان و واحد مورد نظر با ادارات دارای، شهرداری، اماکن و غیره مشکلی ندارد؟





اندیشه‌های یک کارآفرین

چگونه در زندگی موفق باشیم؟

«ابراهیم خلیل کامرانی» یکی از افرادی است که بدون تحصیلات عالی، توانسته است با تکیه بر خلاقیت و نوآوری، موفقیت‌های بسیاری کسب کند اما هدف خود را کسب پول نمی‌داند بلکه معتقد است ایده‌های او موجب اشتغال تعدادی از هموطنان شده است و کارآفرینی را یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های زندگی خود می‌داند. ابتدا به صنعت آلومینیوم روی می‌آورد و با وجود موفقیت به فکر اجرای ایده‌های جدید می‌افتد. او با داشتن تحصیلات ابتدایی، شرکت «بهنام پودر بناب» را تأسیس کرده و توانسته محصولات خود را در سراسر کشور و همینطور در برخی از کشورهای خارجی با موفقیت به فروش برساند. سایت «کمیته علمی مدیریت دولتی» گفتگویی با او انجام داده است. در زیر برخی از پاسخ‌های او را که می‌تواند برای دیگران نیز راهگشا باشد با هم می‌خوانیم.

- کودکی و نوجوانی خود را در شهرستان بناب گذراندم. در ابتدا آهنگری می‌کردم. هنوز در شهرستان بناب برق نبود که من اولین جوشکار آنجا بودم. در آن زمان من هم درس می‌خواندم و هم در مغازه کار می‌کردم. مغازه ما ابتدا یک آهنگری سنتی بود و کم کم رونق گرفت.
- در دوران سربازی، هیچ کس حتی یک ریال هم به من کمک نکرد و نیازی به کمک دیگران نداشتم چون همیشه سعی می‌کردم که روی پای خودم بایستم.
- در زندگی سختی‌های زیادی تحمل کردم و برای همین هم هیچگاه نمی‌گذارم برای فرزندانم بحران اقتصادی و عاطفی به وجود بیاید.
- مادرم خانه دار بود و در خانواده ما هر کس برای خودش کار می‌کرد. من و برادرم خودمان کار می‌کردیم.

توانسته ام در بازار تهران و سراسر ایران، محصولم را به فروش برسانم.

• در فرانسه و در رستوران مک دونالد نشسته بودم و سیب زمینی می‌خوردم که با خودم فکر کردم چه می‌شود اگر ما هم از این نوع سیب زمینی تولید کنیم. مدتی این مسئله را بررسی کردم ولی چون زبان نمی‌دانستم؛ کار، خیلی سخت پیش می‌رفت؛ تا این که توانستم در ارمنستان شرکتی را تأسیس کنم که از دبی و ترکیه خواروبار می‌آوردیم و در آنجا مستقیم می‌فروختیم. توسط دوستان و آشنایان، به شرکتی هلندی معرفی شدیم و متوجه شدم این صنعت بسیار مفید است و از آنها ماشین‌آلاتی خریداری کردم. مشکل ما نداشتن دانش فنی و کمبود امکانات بود که به هر نحوی بود آن را برطرف کردیم.



• وقتی برای فروش به تهران آمدیم به دلیل عدم تطبیق این محصول با فرهنگ ما، اوایل مورد استقبال قرار نگرفت حتی مجبور شدیم که تولید اولیه را مجانی یا خیلی ارزان در اختیار مردم قرار دهیم تا با این محصول

• در دوران نوجوانی به شغل خاصی فکر نمی‌کردم ولی همیشه می‌خواستم اول باشم و بر اساس همین ایده، در آلومینیوم سازی نفر اول بودم و به هر شغلی که فکر می‌کردم می‌خواستم نفر اول باشم.

• علاقه زیادی به ادامه تحصیل داشتم ولی زمانی رسید که متوجه شدم دیگر نمی‌توانم ادامه تحصیل دهم.

• از نظر من سرنوشت هر انسان در دست خودش است و اعتقاد دارم که من خوش شانسم چون همیشه موفق هستم و توانستم تمام بحران‌ها را سپری کنم.

• علاقه نداشتم در شرکت‌های دولتی کار کنم و نمی‌خواستم از کسی دستور بگیرم.

• از لحاظ مذهبی به دعا خیلی اعتقاد دارم. هر روز صبح که از خانه خارج می‌شوم دعا می‌خوانم چون فکر می‌کنم آدم را از شر شیطان نَگه می‌دارد.

• از همکارانم بسیار راضی هستم و حس می‌کنم وقتی در کارخانه حضور دارم بازده کار خیلی بالا می‌رود.

• پشتکار و اعتماد به نفس، عامل اصلی موفقیت انسان است.

• از انتقاد هراسی ندارم.

• موقعی که بیمار و در بیمارستان بستری بودم سعی داشتم که زودتر از بیمارستان مرخص شوم و کارها را نظم دهم چون عاشق کارم هستم.

• من تولید کننده اولین سیب زمینی نیمه سرخ شده منجمد در ایران هستم و به لطف خدا

کیفیت، مسئله بسیار مهمی در کار تولید است، چون رقیب همیشه وجود دارد و اگر شما نتوانید کیفیت خود را حفظ کنید با شکست مواجه می‌شوید

- آشنا شوند ولی الان به لطف خدا، فروش ما رونق گرفته است.
 - من علاوه بر اینکه تولید کننده هستم؛ کار خرید و فروش را هم خودم انجام می‌دهم و کار پخش را نیز خودم بر عهده گرفته‌ام.
 - محصول سیب زمینی از دسترنج تعدادی انسان‌های پاک به دست می‌آید. علاقه زیادی به کشاورزان دارم و همیشه سعی می‌کنم به آنها کمک کنم.
 - در صنعت آلومینیوم هم درآمد خوبی داشتم. ساعات کاری کمتر بود و بیشتر در خانه استراحت می‌کردم و متوجه شدم که فرصت‌ها را دارم از دست می‌دهم.
 - باید تلاش کرد تا موفق شد.
 - هدفم پولدار شدن نیست و می‌خواهم در ایران اشتغال زایی کنم.
 - راه‌های تامین مالی این پروژه، از طریق وام‌های بانکی بود و مابقی نیز سرمایه شخصی خودم بود.
 - فروش را از فروشگاه‌های شهروند و رفاه شروع کردیم. این کالا را چون جدید بود ابتدا در مناطق مرفه تهران پخش کردیم ولی الان در پایین شهر هم مورد استفاده قرار می‌گیرد. هنوز این محصول در برخی استان‌ها ناشناخته است ولی در برخی از مناطق مثل کیش مصرف بسیار بالایی دارد.
 - هر کاری را که شروع کردم اول با شکست
- رو به رو شد و بعدا در کارم موفق شدم.
- دوست دارم صنعتی را که آورده‌ام پرورش و توسعه دهم.
 - در گرفتن مجوز مشکل خاصی نداشتیم و مجوز را به راحتی به ما دادند. همیشه سعی داشتیم که همه‌ی مراحل از راه قانونی آن پیش برود.
 - ما رقبایی هم داریم ولی من آنها را همکار خودم می‌دانم.
 - این محصول در سطح خیلی کم به خارج از ایران هم صادر می‌شود.
 - همیشه سعی کرده‌ام در پی نوآوری باشم؛ چون اگر نوآوری نباشد هر کاری شکست می‌خورد. در حقیقت نوآوری یک نوع موفقیت است.
 - انسان زمانی شکست می‌خورد که اعتماد به نفس نداشته باشد.
 - کیفیت، مسئله بسیار مهمی در کار تولید است، چون رقیب همیشه وجود دارد و اگر شما نتوانید کیفیت خود را حفظ کنید با شکست مواجه می‌شوید.
 - تحصیلات بسیار مهم است اما اعتماد به نفس، لازمه موفقیت است.
 - جوان‌ها می‌توانند با انتخاب درست و اعتماد به نفس و دوری از فسادهایی که وجود دارد بهتر و موفق‌تر از نسل ما باشند.





«پی‌یر امیدیار» و معجزه حراج اینترنتی

مرزی گذاشت و لباس‌خانه و محل کار باید تا حد ممکن نزدیک به هم باشد تا به این ترتیب، مرز میان کار و «بقیه زندگی» از میان رفته و مرزهای کار و اداره از میان بروند. در دوران ریاست جمهوری «بیل کلینتون» رشد بسیار بالا و بی سابقه بورس، این تحول را مضاعف کرد. اما اکنون خبر چندان از آن سر و صداها و جار و جنجال‌های خیره‌کننده نیست. با این حال، «پی‌یر امیدیار» بیش از هر کس دیگری باعث می‌شود تا تصور گذشته از اقتصاد نوین حفظ شود. این مرد ایرانی الاصل با بنیان نهادن سایت حراج اینترنتی eBay به یکی از سردمداران اقتصاد نوین بدل شده است.

در دورانی که دیگر کمتر از معجزه اقتصاد نوین یاد می‌شود، یک ایرانی مقیم آمریکا باعث شده تا هنوز هم اعتبار دست‌اندرکاران اقتصاد نوین و آینده آن حفظ شود. طی دهه نود چنان اقتصاد نوین همه کس و همه چیز را متوجه خود ساخت که همگان باور کردند به زودی ساختارهای سنتی اقتصاد و صنعت، تحت تأثیر آن، بسیار کمرنگ و کم رونق خواهند شد. رشد سرسام آور اینترنت و شرکت‌های نوپای اینترنتی حتی نوعی فرهنگ جدید را در بین مدیران و فعالان اقتصادی ایجاد کرد. این فرهنگ از پوشش و لباس گرفته تا نحوه حرف‌زدن و فکر کردن را تحت تأثیر خود قرارداد. به عنوان مثال در بسیاری از شرکت‌های نوین و نوپا، لباس رسمی از کت و شلوار و کراوات به یک تی شرت و شلوار ساده بدل شد. مدیران شرکت‌های اینترنتی که یک شبه ثروتمند شده بودند؛ معتقد بودند که نباید بین فضای سنتی خانه و محیط شرکت،



فکر جادویی

همانند بسیاری از داستان‌های موفقیت آمیز، داستان سایت Ebay هم در یک اتاق نشیمن آغاز شد. پی‌یر امیدیار که تخصص وی در زمینه برنامه‌سازی رایانه‌ای است در اوقات فراغت خویش و در اتاق نشیمن خانه‌اش چند سایت اینترنتی را تحت یک مجموعه واحد و با آدرس www.ebay.com گرد آورد. سپس تصمیم گرفت جایی را برای برگزاری حراج در اینترنت شکل دهد. وی این کار را انجام داد و حاصل کارش را «حراج شبکه» نامید. برای آنکه کارایی سایت خود را امتحان کند یک دستگاه سوراخ کن لیزری را که ایراد فنی هم داشت به حراج گذاشت. دو هفته بعد این دستگاه به قیمت ۱۴ دلار حراج شد. بدین ترتیب اولین کالا در این سایت حراج شد و رسماً سایت مذکور آغاز به کار کرد. این اتفاق در سال ۱۹۹۵ روی داد و از آن به بعد چنان رشدی در Ebay پدید آمد که وضعیت فعلی آن با شرایط سال ۱۹۹۵ اصلاً قابل مقایسه نیست. سایت مذکور پس از شکل گیری در سال ۱۹۹۵ تا مدتی با همان نام «حراج شبکه» فعالیت می‌کرد. امیدیار پس از مدتی نامش را تغییر داد و آن را Ebay نامید. به گفته خود امیدیار ایده تشکیل این سایت خیلی ساده و البته ایده آلیستی بود: «از طریق اینترنت می‌توان بازاری کامل و جامع ایجاد کرد که در آن وضعیت عرضه و تقاضا برای همگان شفاف و روشن باشد». اخیراً مصاحبه‌ای از امیدیار چاپ شده که وی طی آن با یادآوری آن دوران می‌گوید: «می‌خواستم چیزی متفاوت انجام داده باشم تا هر فرد، خود به تنهایی، هم تولیدکننده و هم مصرف کننده

باشد.» به تازگی هم یک نویسنده آمریکایی به نام «آدام کوهن» کتابی را منتشر ساخته که در آن به رموز موفقیت امیدیار پرداخته است. به اعتقاد کوهن، امیدیار خیلی زود دریافت که ایده ساده‌اش یعنی همان چیزی که چند سطر پیشتر از آن یاد کردیم می‌تواند بسیار موفقیت‌آمیز باشد و ثروت کلانی را نصیب وی سازد. او ابتدا کارش را برای تفریح و سپری کردن اوقات فراغت انجام می‌داد اما همین سرگرمی بدل به شرکتی با رشد فوق‌العاده بالا شد. دو سال بعد از آنکه اولین حراج در سال ۱۹۹۵ صورت گرفت؛ شرکت به حدی رشد کرده بود که روزانه بیش از یک میلیون نفر از سایت Ebay بازدید می‌کردند.

شماره یک در همه جهان

رشد این شرکت اینترنتی و سایت آن به حدی بالا است که امروز دیگر هیچ فروشگاه‌ای را چه در میان سایت‌های حراج اینترنتی و چه در میان لیست بزرگ‌ترین فروشگاه‌ها و سوپرمارکت‌های جهان نمی‌توان با آن مقایسه کرد. هیچ فروشگاه‌ای را نمی‌توان در دنیا پیدا کرد که میزان خرید و فروش کالا در آن به اندازه این سایت اینترنتی باشد. یکی از بهترین سال‌های امیدیار و سایتش سال ۱۹۹۷ بود که در آن سال، بالاترین رشد این فروشگاه اینترنتی به دست آمد. در آن سال همچنین اولین مدیران شرکت منصوب شدند. امیدیار در همین سال هم تصمیم گرفت که برای تداوم رشد شرکتش، مدیران با تجربه را وارد Ebay کند و خود نقش مشاور و «رئیس در سایه» را بر عهده گیرد. او در تأسیس شرکت، یک شریک زیرک هم داشت؛

امیدیار در حال حاضر ثروتمندترین ایرانی است و در لیست ثروتمندترین ساکنان آمریکا هم مکان بیست و هفتم را به خود اختصاص داده است. البته تنها یکی از والدینش ایرانی است و خودش هم در پاریس به دنیا آمده

«جف اسکول». اسکول نیز این دیدگاه امیدیار را قبول داشت که در اقتصاد پرقاب‌ت امروز، به تنهایی نمی‌توانند هر کاری را انجام دهند. این دو، مدیری را به ریاست شرکت خویش برگزیدند که «مگ ویتمن» نام دارد. وی اندکی پس از آغاز ریاست خود، توانست Ebay را با موفقیت وارد بورس سازد. حضور موفق Ebay در بورس، ثروت بنیانگذار آن یعنی امیدیار را چند برابر کرد. آدام کوهن که برای نوشتن کتاب خود اجازه یافته بود تمامی گوشه‌های نادیده شرکت را مورد بررسی قرار دهد؛ در کتاب خود، مصاحبه‌های متعددی با امیدیار و تعداد زیادی از پرسنل شرکت انجام داده و حتی نظرات سرمایه‌گذاران را هم جویا شده است. وی در پایان تمامی این اقدامات نتیجه می‌گیرد که در میان شرکت‌های بزرگ دنیا، نهاد اداره‌کننده سایت Ebay یکی از کم‌تنش‌ترین‌های آنهاست. او یکی از دلایل این امر را نوع نگاه و رفتار مدیریتی امیدیار می‌داند. وی در طی تحقیقات خویش، خود نیز به یکی از شیفتگان و طرفداران سرسخت امیدیار و سایت وی بدل شده است. لذا تقریباً تمام کتابش که بیش از ۳۰۰ صفحه است صرف تعریف و تمجید از این مرد جوان شده است.

ثروتمندترین ایرانی

امیدیار در حال حاضر ثروتمندترین ایرانی است و در لیست ثروتمندترین ساکنان آمریکا هم مکان بیست و هفتم را به خود اختصاص داده





راه‌اندازی و توسعه کسب‌وکار (بخش اول)

دکتر فتح‌اله نجفی
عضو هیئت علمی TQM
مشاور و مدرس مدیریت

صادقانه به پرسش زیر پاسخ دهید:

آیا شما رئیس آفریده شده‌اید؟

انجام مقدمات کار

موفقیت در اداره کسب‌وکار شخصی مستلزم آن است که شما یک سری مهارت‌های شغلی، ویژگی‌های شخصیتی،

راه‌اندازی و توسعه یک کسب‌وکار کوچک، هدف بزرگی است که بسیاری از افراد به دنبال تحقق آن هستند. این کار مستلزم تحقیق و طراحی دقیق و همه‌جانبه است و برخی از تصمیمات مهم آن باید خیلی پیش‌تر از رویارویی با اولین مشتری اتخاذ شوند. به طور کلی، اقدامات اولیه قبل از آغاز را می‌توان به شکل زیر تقسیم بندی کرد:

- انجام مقدمات کار
 - تحقیقات بازار
 - تهیه طرح تجاری
 - تأمین سرمایه
 - پیدا کردن محل کسب و تجهیز آن.
- در این شماره، به اولین مرحله از این فرایند یعنی «انجام مقدمات کار» پرداخته می‌شود، اما قبل از آن



- و فهرستی از اهداف و چشم‌اندازهای روشن برای خودتان داشته باشید. با خودتان روراست باشید و به این فکر کنید که آیا اصولاً برای شما رئیس خود و دیگران بودن گزینه مناسبی هست یا خیر. به سؤالات زیر پاسخ دهید:
- آیا به دنبال امنیت مالی بیشتر هستید؟
- آیا به دنبال تحقق بخشیدن به یک ایده تجاری خاص هستید؟
- آیا خطرپذیر، مبتکر، خلاق، و علاقه‌مند هستید؟
- آیا اعتماد به نفس دارید؟
- آیا حس مالکیت و خویش‌فرمایی در شما قوی است؟
- آیا می‌دانید در پنج سال آینده خواستار انجام چه کاری هستید؟

اگر بیشتر پاسخ‌های شما مثبت است، به احتمال زیاد شروع یک کسب‌وکار شخصی برایتان مناسب خواهد بود. در غیر این صورت، هدف واقعی خود را مجدداً بازنگری کنید. علاوه بر این، تصورات خود را با واقعیت‌های موجود بررسی کنید:

تصورات	واقعیت‌ها
پول زیادی به دست خواهید آورد.	همیشه هم این طور نیست. بیشتر افراد سعی می‌کنند با شرایط کنار بیایند.
مشکلات شغلی کمتری خواهید داشت.	مشکلات بیشتر خواهد شد؛ مشکلاتی که گاه بسیار جدی و مهم هستند.
اوقات فراغت بیشتری خواهید داشت.	افرادی که خوداشتغال هستند، ساعات بیشتری کار می‌کنند و تعطیلات کمتری دارند.

در این مرحله شما باید به طور سیستماتیک به دنبال پیدا کردن نقاط قوت و ضعف کار مورد نظر خود باشید. ممکن است دلتان بخواهد از همین حالا کار را شروع کنید، اما به توصیه افراد حرفه‌ای بهتر است محتاط باشید و گام‌هایتان را کوچک‌تر بردارید.

به سراغ افراد خوداشتغال بروید. اعضای خانواده و دوستان خوداشتغال صادق‌ترین و در دسترس‌ترین گزینه هستند. فقط به نکات مثبت توجه نکنید و به لایه‌های پنهان صحبت‌های این افراد دقت کنید. ممکن است آنها درآمد خود را به شما بگویند اما معمولاً دوست ندارند درباره سود واقعی حرفی بزنند (که البته اطلاع از این موضوع برای شما بسیار مهم است).

به دنبال کسب دانش و مهارت باشید. پیش از آغاز کسب و کار از فرصت استفاده کنید و با شرکت در دوره‌های آموزشی دانش و مهارت خود را ارتقا دهید. توانایی فروش و ششم اقتصادی دو مهارت کلیدی برای اداره کردن یک کسب و کار هستند

پشتیبانی آنها مطلع باشید.

به دنبال کسب دانش و مهارت باشید. پیش از آغاز کسب و کار از فرصت استفاده کنید و با شرکت در دوره‌های آموزشی دانش و مهارت خود را ارتقا دهید. توانایی فروش و ششم اقتصادی دو مهارت کلیدی برای اداره کردن یک کسب و کار هستند.

با متخصصان و کارشناسان مشورت کنید. حسابداران، مدیران بانک‌ها، مشاوران حقوقی، و مؤسسات مشاوره شغلی می‌توانند ایده‌ها و نظرات خوبی در اختیاران بگذارند و شما را با پیچ و خم‌های کار آشنا کنند.

در بررسی‌های اولیه خود درباره محصول یا خدمات، بازار مورد نظر و محدودیت‌های آن، شیوه‌های مختلف فروش، و منابع مالی و راه‌های تأمین آن فکر کنید.

در شماره بعدی در مورد تحقیقات بازار سخن خواهیم گفت.

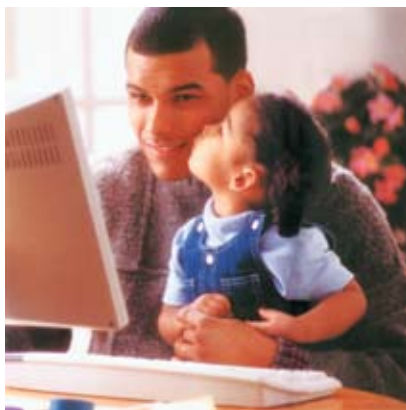


بهترین مشاوران شما قبل از راه‌اندازی کسب و کار:

- حسابداران
- مدیران بانک‌ها
- مشاوران حقوقی
- مؤسسات مشاوره‌ای حرفه‌ای

زندگی‌نامه کارآفرینان و مدیران موفق را مطالعه کنید. به ویژگی‌های شخصیتی این افراد از قبیل فرصت‌طلبی، پشتکار و سماجت دقت کنید. با این حال از نقش شانس و اقبال در موفقیت این افراد نیز غافل نشوید.

با اعضای خانواده خود مشورت و تبادل نظر کنید. اگر همسر دارید یا افرادی تحت تأثیر تصمیمات شما هستند با آنها تبادل نظر کنید؛ چرا که ناچارید مدتی را تنها کار کنید و شرایط و خطرات گوناگونی سر رهاتان وجود دارد. آنها باید بدانند که چه مسائل و مشکلاتی خواهند داشت و متقابلاً شما هم باید از میزان



توازن کار و زندگی

شروع یک کسب و کار تمامی ابعاد زندگی شما را تحت تأثیر قرار می‌دهد. حداقل تا زمانی که کارها روی غلتک بیفتند باید وقت زیادی را صرف شغل خود کنید

شرکت کارگزاری سهم آذین

(سهامی خاص)

کارگزار رسمی بورس و اوراق بهادار

ساختار سازمانی و شعب

شرکت کارگزاری سهم آذین دارای واحدهای پذیرش، معاملات، کارشناسی، اداری و مالی بوده و علاوه بر شعبه واقع در تالار اصلی، دارای دو دستگاه سیستم معاملات در تالار اختصاصی می‌باشد.

خدمات قابل ارائه توسط شرکت

سرمایه گذاری و خدمات کارگزاری شامل

- ۱- خرید و فروش اوراق بهادار پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار در همه تابلوهای بورسی، از طرف اشخاص و یا به حساب خود.
- ۲- پذیره نویسی اوراق بهادار پذیرفته شده در بورس.
- ۳- اداره امور سرمایه گذاری‌ها به نمایندگی از طرف اشخاص.
- ۴- ارائه خدمات اینترنتی در انجام معاملات.

خدمات مالی شامل

- ۱- ارائه کمک و راهنمایی به شرکت‌ها به منظور نحوه عرضه سهام آنها برای فروش در بورس اوراق بهادار.
- ۲- راهنمایی شرکت‌ها در مورد افزایش و نحوه عرضه سهام.
- ۳- انجام بررسی‌های مالی، اقتصادی، سرمایه گذاری، ارائه خدمات و نظرات به سرمایه گذاران.

شماره‌های تماسی

تلفن تالار سفارش‌ها: ۹-۴۸ ۵۱ ۵۷ ۸۸ تلفن تالار حافظ: ۳۲ ۲۷ ۲۷ ۶۶

تلفن گویا: ۱۵ ۱۲ ۷۳ ۸۸ دورنگار: ۳۱ ۱۳ ۷۴ ۸۸

www.sahmazin.com

sahmazin@yahoo.com

نشانی دفتر: تهران، میدان آرژانتین، اول بخارست، پلاک ۴۹ (ساختمان طلا)، طبقه ۳، واحد ۲



یادداشتی به مناسبت برگزاری هفته پژوهش

مدیران و ضرورت توجه به پژوهش

محمدحسین عابدی

این میان، پژوهش یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه است که توجه مدیران به آن، به عنوان زمینه و زیرساخت هرگونه فعالیت جهت‌دار و برنامه‌ریزی شده، ضروری می‌نماید. در کشور ما نیز سال‌هاست که توجه به امر پژوهش، بیش از گذشته نظر مدیران را به خود جلب کرده است و به تدریج این ابزار مهم جایگاه شایسته خود را می‌یابد و شاید به همین دلیل است که امروزه، موفقیت‌های علمی دانش‌پژوهان ایرانی نظرهای جهانیان را به خود جلب کرده است؛ به گونه‌ای که در موارد متعدد از ایران به عنوان کشوری یاد شده است که در آستانه یک جهش بزرگ علمی قرار دارد. اما این نکته

توسعه و توسعه‌یافتگی مفاهیمی هستند که امروزه به عنوان مهم‌ترین موضوعات مورد توجه در کشور ما از آن یاد می‌شود و به اذعان همگان، بدون توجه به این مفاهیم و ارائه تعریف مشخص و مورد نظر از آنها، نمی‌توان آینده روشنی را برای پیشرفت و موفقیت کشورمان در عرصه‌های جهانی متصور شد. اگرچه مفهوم توسعه همواره با تعاریف و عرصه‌های نظری سر و کار دارد اما توسعه‌یافتگی به عنوان تجلی و نمود عینی توسعه در عرصه‌های عملی منصفه ظهور می‌یابد و توسعه‌یافتگی محقق نمی‌شود مگر با استفاده صحیح و مناسب از آنچه که با عنوان «ابزارهای توسعه» از آن یاد می‌شود و در

بی‌گمان اگر امروز با حداقل امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، پژوهشگران و مراکز دانشگاهی ما توانسته‌اند به دستاوردهای قابل توجهی در حوزه پژوهش نائل آیند، اندکی توجه به این بخش و حوزه مهم و تأثیرگذار، آینده روشنی را پیش روی توسعه کشورمان ترسیم خواهد کرد

هفته پژوهش

هفته پژوهش و فن آوری با برنامه‌های متنوع در سراسر کشور در روزهای ۲۱ تا ۲۷ آذرماه برگزار شد. در زیر برخی از اطلاعات مربوط به این هفته را با هم مرور می‌کنیم.

نامگذاری روزهای هفته پژوهش و فن آوری

روزهای هفته پژوهش و فن آوری به ترتیب ۲۱ آذرماه (پژوهش، محور آموزش)، ۲۲ آذرماه (پژوهش، مسیر اقتصاد علمی)، ۲۳ آذرماه (پژوهش، رمز نوآوری و شکوفایی)، ۲۴ آذرماه (پژوهش، چشم انداز توسعه پایدار)، ۲۵ آذرماه (پژوهش، تجلیل از مقام پژوهشگر)، ۲۶ آذرماه (پژوهش، محور اصلاح الگوی مصرف) و ۲۷ آذرماه (پژوهش، حوزه و دانشگاه) نامگذاری شده است.

اهداف و محورهای هفته پژوهش

ترویج و تبلیغ الگوهای صحیح مصرف در رسانه (صدا و سیما)

- شناسایی و معرفی پژوهشگران برگزیده واحدهای پژوهشی و تجلیل از آنها.
- فراهم آوردن بستر لازم برای گسترش فرهنگ بهینه مصرف.
- ایجاد زمینه لازم برای استفاده از پژوهش‌ها و

را نیز نباید از نظر دور داشت که تداوم این موفقیت‌ها فقط در صورتی امکان پذیر است که توجه به پژوهش، از این پس نیز همچنان سیر صعودی خود را طی کند. بی‌گمان اگر امروز با حداقل امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، پژوهشگران و مراکز دانشگاهی ما توانسته‌اند به دستاوردهای قابل توجهی در حوزه پژوهش نائل آیند، اندکی توجه به این بخش و حوزه مهم و تأثیرگذار، آینده روشنی را پیش روی توسعه کشورمان ترسیم خواهد کرد؛ بویژه اگر مدیران و مسئولان دستگاه‌های اجرایی نیز خود را ملزم به استفاده از یافته‌های پژوهشی بدانند و هرگونه اتخاذ تصمیم را به انجام پژوهشی خاص در حوزه مدیریت خود موكول نمایند و به سفارش دهندگان اصلی پژوهش و سرمایه‌گذاران این بخش تبدیل شوند؛ که اگر چنین شود، با گسترش پژوهش در کشور، می‌توانیم با امید بیشتری چشم انتظار فردای روشن باشیم.



- دانش بومی برای اصلاح الگوهای مصرف. فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای ساخت برنامه‌های مناسب در این حوزه.
- امکان تعامل مطلوب میان حوزه‌های پژوهش و تولید در این زمینه.

مهم‌ترین برنامه‌های هفته پژوهش

- برگزاری هشتمین گردهمایی پژوهشگران سازمان.
- برگزاری مراسم رونمایی از جدیدترین کتاب‌های پژوهشی سازمان با موضوع اصلاح الگوی مصرف، پژوهش و ارتباطات.
- تجلیل از برترین برنامه‌های پژوهش محور صدا و سیما.
- تجلیل از برترین پژوهش برنامه محور.
- برگزاری نشست تخصصی «اصلاح الگوی مصرف».
- برگزاری نمایشگاه دستاوردهای پژوهشی سازمان و همزمان برگزاری نمایشگاه فروش کتاب‌های تخصصی.

برگزیدگان دهمین جشنواره

فهرست برگزیدگان دهمین جشنواره تجلیل از پژوهشگران برتر سال ۸۸ به شرح زیر است:

پژوهشگران ممتاز دانشگاه‌ها

دکتر تقی زهرایی صالحی، پژوهشگر گروه دامپزشکی دانشگاه تهران
استاد علیرضا مشایخی، پژوهشگر گروه هنر دانشگاه تهران

دکتر محمد نریمانی، پژوهشگر گروه علوم انسانی دانشگاه محقق اردبیلی
دکتر علیرضا کوچکی، پژوهشگر گروه کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه فردوسی مشهد
دکتر کارو لوکس، پژوهشگر گروه فنی و مهندسی دانشگاه تهران

دکتر محمد حائری، پژوهشگر گروه فنی و مهندسی دانشگاه صنعتی شریف
دکتر علی اکبر موسوی موحدی، پژوهشگر گروه علوم پایه دانشگاه تهران

پژوهشگران ممتاز دستگاه‌های اجرایی و انجمن‌های علمی

کیومرث فرهادی، پژوهشگر وزارت دفاع و پشتیبانی
دکتر محمد عبداللهی، پژوهشگر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
دکتر مهدی هدایتی، پژوهشگر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
دکتر رضا رنجبر، پژوهشگر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
دکتر طوبی غضنفری، پژوهشگر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
مهندس عباس آزادی مقدم آرانی، پژوهشگر برگزیده وزارت راه و ترابری
دکتر محمد حسن عصاره، پژوهشگر برجسته وزارت جهاد کشاورزی
دکتر خشنود علیزاده، پژوهشگر برجسته وزارت جهاد کشاورزی
دکتر محسن مظلوم فارسی، پژوهشگر انجمن تخصصی تحقیق و توسعه صنایع ایران

دکتر محمد رضا باغبان اسلامی نژاد، پژوهشگر
جهاد دانشگاهی
دکتر امیرحسین زرنانی، پژوهشگر جهاد
دانشگاهی

مدیران پژوهشی ممتاز وزارتخانه‌ها و دانشگاه‌ها

مهندس محمود دودانگه، وزارت بازرگانی
دکتر علی جبار رشیدی، وزارت دفاع و
پشتیبانی نیروهای مسلح
دکتر محمدرضا محمدی، وزارت بهداشت،
درمان و آموزش پزشکی
مهندس محمدرضا حسینی، آهنگر دانشگاه امام
حسین(ع)

پژوهشگران ممتاز ISI

دکتر پرویز نوروزی، دانشگاه تهران
دکتر مهر اورنگ قائدی، دانشگاه یاسوج

پژوهشگران ممتاز قطب‌های علمی

دکتر علی مقداری، قطب علمی طراحی،
روباتیک و اتوماسیون دانشگاه صنعتی شریف
دکتر محمود نیلی احمدآبادی، قطب مواد با
کارایی بالا دانشگاه تهران
دکتر علی عبداللهی، قطب جبر دانشگاه
اصفهان
دکتر محمدعلی مظاهری، قطب خانواده
دانشگاه شهید بهشتی
دکتر حبیب‌الله سلامی، قطب مطالعات
استراتژی توسعه بخش دانشگاه تهران

دکتر مهدی سلطانی، قطب بهداشت و
بیماری‌های آبزیان و فرآورده دانشگاه تهران

پژوهشگران ممتاز انجمن‌های علمی

دکتر سیدجلال حجازی دهقانی، از انجمن
ریخته‌گری گروه فنی مهندسی
دکتر علی ثقفی، انجمن حسابداری گروه
کشاورزی و منابع طبیعی

نشریات علمی ممتاز

نشریه INTERNATIONAL JOURNAL
OF PLANT PRODUCTION دانشگاه
گرگان
نشریه IRANIAN JOURNAL OF PUBLIC
HEALTH دانشگاه وزارت بهداشت



نشریه سیاست دانشگاه تهران





ده خبر مهم جهان در دهه اول قرن ۲۱

موضوع خبری دنیا در دهه گذشته استفاده کرده، در گزارش خود آورده است که براساس بررسی‌های انجام شده، مردم جهان تمایل شدیدی به تحولات در آسیا به عنوان سومین اقتصاد جهان دارند.

«پال جی جی پیاک» رئیس این گروه تحقیقاتی گفت: «ظهور چین به عنوان یک ابرقدرت اقتصادی جدید در جهان، نظم بین‌المللی را دستخوش تغییرات چشمگیری کرده و آن را به چالش کشیده است. به همین دلیل اخبار مربوط به موضوع «چین ابرقدرت» برای مردم جهان، بسیار مهم‌تر و جذاب‌تر از مناقشات، درگیری‌ها، فجایع اقتصادی و بلایای طبیعی بوده است.»

وی تصریح کرد که لیست پرمخاطب‌ترین اخبار دهه گذشته براساس تعداد تمامی مطالب و اخبار عنوان شده طی دهه گذشته در اینترنت، وبلاگ‌ها و شبکه‌های اجتماعی و همچنین ۵۰ هزار سایت رسانه‌ای و رسانه‌های مکتوب مهم جهان اعلام شده است.

در آستانه آغاز دهه دوم قرن ۲۱ میلادی، یک گروه تحقیقاتی امور رسانه‌ها در آمریکا اعلام کرد «ظهور چین به عنوان یک ابرقدرت اقتصادی در جهان» مهم‌ترین خبر دهه اول قرن بیست و یکم بوده است.

به گزارش «الف» از روزنامه «چائنا دیلی»، همزمان با پایان سال ۲۰۰۹ و آغاز سال ۲۰۱۰، این گروه تحقیقاتی امور رسانه‌های جهان اعلام کرد که اخبار مربوط به «ظهور چین به عنوان یک ابر قدرت مدیریت اقتصادی در جهان» بیشترین خواننده و مخاطب را در میان مردم جهان در طی دهه گذشته داشته است. اخبار مربوط به جنگ عراق و حوادث ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ نیز به ترتیب در رده‌های دوم و سوم قرار دارند. در رده‌های چهارم و پنجم این لیست نیز اخبار مربوط به جنگ علیه تروریسم و مرگ ناگهانی «مایکل جکسون» خواننده مشهور آمریکایی قرار دارد.

گروه «The Global Language Monitor» که از طرح‌های الگوریتمی برای بررسی اخبار مکتوب و اینترنتی برای کشف پرمخاطب‌ترین

اخبار مربوط به «ظهور چین به عنوان یک ابر قدرت مدیریت اقتصادی در جهان» بیشترین خواننده و مخاطب را در میان مردم جهان در طی دهه گذشته داشته است

واکنش چینی‌ها به این خبر

اما پروفیسور «پانگ ژونگ ینگ» از دانشگاه پکن نظر متفاوتی نسبت به این خبر دارد. وی معتقد است: «این اقدام با هدف ایجاد جاروجنجال در راستای نشان دادن چین به عنوان یک تهدید جهانی انجام شده است.»

وی افزود: «این لیست نشان می‌دهد که رسانه‌های آمریکایی و رسانه‌های همسو با سیاست‌های واشنگتن، تلاش گسترده‌ای را برای معرفی چین به عنوان تهدید آینده جهان آغاز کرده‌اند.»

اواخر ماه گذشته میلادی، شبکه ABC آمریکا، «ون جیابائو» نخست وزیر چین را به عنوان یکی از ده مرد تأثیرگذار بر اقتصاد آمریکا در طی دهه گذشته معرفی کرد.

پروفیسور «فان نیگ» استاد دانشگاه روابط خارجی دانشگاه پکن نیز اظهار داشت که این نوع اقدامات نشان می‌دهد که جریان رسانه‌ای در آمریکا و غرب، به موفقیت اقتصادی چین اعتراف کرده‌اند اما این جریان همچنین در انعکاس اخبار منفی علیه چین نیز اقدامات گسترده‌ای انجام داده است.

وی گفت: «یکی دیگر از اهداف جریان رسانه‌های جهان در قبال چین، این است که پکن را وادار کنند با توجه به کسب موفقیت‌های اقتصادی طی بحران مالی در دنیا، به اقتصاد جهان کمک کند و مسئولیت‌های بیشتری را در قبال اقتصاد جهان برعهده بگیرد. غرب هم اکنون تمایل دارد چین را به عنوان یک غول اقتصادی به تصویر بکشد تا مقامات

چین نسبت به این موضوع متقاعد شوند که باید در راستای نجات اقتصاد جهان اقداماتی انجام بدهند.»

چین جزء معدود کشورهایی است که به رغم مواجهه با بحران مالی در جهان، رشد اقتصادی را تجربه کرده است.

«وانگ ییو» محقق مطالعات سیاسی و اقتصادی جهان در آکادمی علوم اجتماعی چین معتقد است که ظهور چین به عنوان یک ابر قدرت اقتصادی جدید در جهان، آمریکا را نگران کرده است و جریان رسانه‌ای در آمریکا تلاش می‌کند این نگرانی را به مردم جهان القا کند.

ده موضوع خبری مهم جهان در رسانه‌های دنیا در دهه گذشته عبارتند از:

۱. ظهور چین به عنوان ابر قدرت اقتصادی جدید در جهان
۲. جنگ عراق - ۲۰۰۳
۳. حمله به نیویورک در ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱
۴. مرگ مایکل جکسون در سن ۵۰ سالگی - ۲۰۰۹
۵. انتخاب باراک اوباما به عنوان رئیس جمهور آمریکا - ۲۰۰۸
۶. نابسامانی سیستم اقتصادی جهان در سال ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹
۷. طوفان کاترینا - ۲۰۰۵
۸. جنگ ائتلاف بین المللی علیه تروریسم در افغانستان - ۲۰۰۱
۹. المپیک پکن - ۲۰۰۹
۱۰. طوفان سونامی در شرق آسیا - ۲۰۰۵

تاسیس دانشکده علوم و مدیریت دانشگاه صنعتی امیرکبیر در سال جاری

دکتر «علیرضا رهایی» رییس دانشگاه امیرکبیر در گفت‌وگو با ایسنا، در خصوص اولویت‌های آموزشی این دانشگاه گفت: «اولویت دانشگاه امیرکبیر مانند گذشته، توسعه دوره‌های تحصیلات تکمیلی است.»

وی با اشاره به ایجاد رشته‌های جدید در ارتباط با نیازهای جامعه، اظهار کرد: «در خصوص ایجاد این رشته‌های جدید، برنامه‌هایی تدوین و به وزارت علوم ارسال شده است و با توسعه‌های تکمیلی که ظرف چند هفته آینده انجام می‌شود، در بهمن ماه پذیرش دانشجو خواهیم داشت.»

وی با بیان اینکه در چهار سال گذشته، ۱۸ مجموعه رشته جدید تدوین کرده‌ایم؛ افزود: «این دانشکده با توجه به نیاز جامعه در بحث مدیریت و علوم تاسیس و توسعه خواهد یافت.»

ایمیل ملی برای مدیران

وی ویژگی ایمیل ایرانی را حفظ امنیت بیشتر اطلاعات عنوان کرد و افزود: «در صورت استفاده از آن، اطلاعات ایمیل در داخل کشور گردش می‌کند و مانند ایمیل‌های غیرایرانی نظیر یاهو که در خارج از کشور میزبانی می‌شوند؛ اطلاعات به خارج از کشور منتقل نمی‌شود.»

انصاری گفت: «شرکت فناوری اطلاعات ایران تاکنون برای بیش از سه هزار کاربر اینترنت کشور، پست الکترونیکی ملی را فعال کرده است.»

معاون شرکت فناوری اطلاعات ایران از راه‌اندازی پست الکترونیکی (ایمیل) ایرانی با آدرس iran.ir در آینده نزدیک برای عموم مردم خبر داد.

«علی‌اصغر انصاری» در گفت‌وگو با ایرنا افزود: «هم‌اکنون امکان استفاده از ایمیل ملی برای مدیران دستگاه‌های دولتی فراهم شده است و آنها می‌توانند با مراجعه به درگاه خدمات الکترونیکی ایران به آدرس www.iran.ir نسبت به ایجاد ایمیل اقدام کنند.»

شرکت فناوری اطلاعات ایران تاکنون برای بیش از سه هزار کاربر اینترنت کشور، پست الکترونیکی ملی را فعال کرده است

خسارت سرعت پایین اینترنت برای مدیران

از سوی دیگر، طراحی ضعیف وب سایت‌های تجاری و خدماتی و سرعت پایین آنها در خاورمیانه، مشکل مهم دیگری است که از اشتیاق کاربران در سراسر جهان به مراجعه به آنها و استفاده از خدماتشان می‌کاهد.

ارتقای سرعت سایت‌ها و بهبود خدمات آنها، موجب بازگشت سریع‌تر سرمایه می‌شود و کسب و کارهای محلی را رونق می‌بخشد.

بر اساس این گزارش، هزینه دریافتی برای ارائه خدمات اینترنت پرسرعت در خاورمیانه، در مقایسه با اروپا، آمریکا و ژاپن بسیار بالا است و هر چه سریع‌تر باید در این وضعیت تجدید نظر شود.

سرعت پایین اتصال به اینترنت در برخی کشورهای خاورمیانه و پرداخت هزینه‌های سنگین‌تر از متوسط جهانی برای دسترسی به وب در این منطقه، سالانه میلیاردها دلار خسارت به صاحبان مشاغل و مدیران در حوزه خلیج فارس وارد می‌کند.

به گزارش خبرگزاری اقتصادی ایران، بررسی‌های موسسه مشاوره Online Associates نشان می‌دهد عدم تلاش کافی دولت‌ها و بخش خصوصی در برخی کشورهای خاورمیانه برای ارائه خدمات اینترنت پرسرعت و مشکلات متعدد موجود در این زمینه، رشد اقتصادی این کشورها و تعامل تجاری و حرفه‌ای آنها را کند می‌کند.

معاون وزیر اقتصاد اعلام کرد: رتبه ۱۴۴ کسب و کار جهان برای ایران

جذب سرمایه در هر کشور، فضای کسب و کار است که هم اکنون رتبه ایران در این زمینه در دنیا بهتر از ۱۴۴ نیست.

رئیس سازمان سرمایه‌گذاری گفت: «در حالی که ما در فضای کسب و کار رتبه ۱۴۴ داریم؛ چگونه می‌توانیم تشویق کنیم که افراد وارد حوزه سرمایه‌گذاری شوند.»



معاون وزیر اقتصاد با اشاره به لزوم بهبود فضای کسب و کار در کشور گفت: «برای جذب سرمایه‌گذار باید فضای کسب و کار در کشور بهبود یابد در حالی که هم اکنون رتبه‌ای بهتر از ۱۴۴ در دنیا نداریم.»

به گزارش خبرنگار مهر، «بهروز علیشیری» در همایش «فرصت‌های سرمایه‌گذاری در کرمان» اظهار داشت: «یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های



مروری بر اصطلاحات و واژه‌های مدیریت

سعید علیمیرزایی
مدرس دانشگاه تهران
عضو جامعه مترجمان رسمی ایران

ارائه شده در قسمت فارسی استفاده کنید. در ضمن به زمان جملات، معلوم و مجهول بودن افعال، و جمع و مفرد بودن اسامی توجه کنید. ۳- با توجه به تعریف فارسی، یک معادل برای واژه مورد نظر پیشنهاد کنید. ۴- اصطلاح و واژه‌های به کار رفته در قسمت تعریف آن را به خاطر بسپارید. معادل‌های فارسی به کار رفته، به هیچ وجه تنها معادل یا بهترین معادل این اصطلاحات نیستند. اگر فکر می‌کنید معادل‌های بهتر و دقیق‌تری برای اصطلاحات زیر وجود دارد، نظر خود را به دفتر نشریه اعلام فرمایید. این بخش در شماره‌های بعدی نشریه نیز ادامه خواهد داشت.

آشنایی با اصطلاحات تخصصی مورد استفاده در رشته‌های مختلف علمی و به کارگیری آنها در بحث‌های کارشناسی علاوه بر ایجاد تفاهم بهتر میان طرفین، موجب متمایز شدن کلام از کلام عادی و عامیانه می‌شود؛ به طوری که مخاطب متوجه می‌شود که شما از اطلاعات تخصصی لازم در حوزه مورد بحث برخوردارید. برای بهره‌برداری بهتر از اصطلاحات معرفی شده در این بخش و تسلط تدریجی بر آنها به نکات زیر توجه کنید:

۱- تعریف اصطلاح به انگلیسی را بخوانید و سعی کنید آن را به فارسی برگردانید. ۲- اگر در ترجمه مشکل دارید، از معادل‌های

active learning

The process of learning new knowledge¹, skills² and behaviors³ through⁴ taking specific actions⁵ or performing specific tasks⁶.

یادگیری فعال

۱. دانش ۲. مهارت ۳. رفتار ۴. از طریق ۵. انجام اقدامات مشخص ۶. انجام وظایف مشخص

accountability

The responsibility¹ placed on² an individual³ or group for their own⁴ or others' actions⁵, conduct⁶, performance⁷, projects, etc.

پاسخ‌گویی

۱. مسئولیت ۲. محوله؛ داده شده ۳. فرد؛ شخص ۴. خود؛ مال خود ۵. عمل؛ اقدام ۶. رفتار ۷. عملکرد

adverse action

Any act¹ by an employer² that results in³ an individual or group of individuals being deprived of⁴ equal employment opportunities⁵.

اقدام تبعیض آمیز؛ اقدام غیر عادلانه

۱. هر گونه اقدام ۲. کارفرما ۳. منجر شدن به
۴. محروم شدن از ۵. فرصت‌های استخدامی برابر

acquisition

The process¹ of acquiring² control of another corporation³ by purchase⁴ or stock exchange⁵.

تملک؛ تحصیل مالکیت

۱. فرایند ۲. به دست آوردن؛ تحصیل کردن
 ۳. شرکت ۴. خرید ۵. مبادله سهام؛ بورس سهام
- و اوراق بهادار

action learning

A learner-driven¹, continuous learning² process where³ learning revolves around⁴ the need to find⁵ solutions⁶ to real problems⁷.

یادگیری عمل‌نگر

۱. فراگیر-محور ۲. یادگیری مستمر ۳. که در آن
۴. حول محور چیزی گردیدن ۵. یافتن ۶. راه‌حل
۷. مشکلات واقعی

analytical thinking

The ability¹ to analyze² facts³, generate a comparison⁴ and draw correct inferences or conclusions⁵ from available⁶ information.

تفکر تحلیلی

۱. توانایی ۲. تحلیل/تجزیه و تحلیل کردن ۳. واقعیت
۴. ایجاد مقایسه ۵. استنباط یا نتیجه‌گیری درست کردن ۶. موجود

advisory committee

A group or panel¹ of internal² or external³ members with no decision-making authority⁴, assembled⁵ to identify⁶ and discuss⁷ specific issues⁸ and make recommendations⁹.

کمیته مشورتی

۱. هیئت ۲. داخلی ۳. خارجی ۴. قدرت قانونی
- تصمیم‌گیری ۵. تشکیل دادن ۶. تعیین/مشخص کردن ۷. گفت‌وگو کردن در مورد ۸. مسئله؛ موضوع
۹. توصیه

branding

The process of identifying¹ and differentiating² an organization's products³, processes⁴ or services from another organization by giving it a name phrase⁵ or other mark⁶.

انتخاب مارک؛ انتخاب علامت تجاری

۱. مشخص/تعیین کردن ۲. متمایز کردن
۳. محصول ۴. فرایند ۵. عبارت اسمی ۶. علامت؛ نشان

benchmarking

The systematic¹ process of comparing² an organization's products³, services and practices⁴ against those of competitor⁵ organizations or other industry leaders⁶ to determine⁷ what it is they do⁸ that allows⁹ them to achieve¹⁰ high levels of¹¹ performance.

ترازیابی؛ محک‌زنی؛ الگوبرداری

۱. نظام‌مند؛ سیستماتیک ۲. مقایسه کردن
۳. محصول ۴. رویه؛ روش ۵. رقیب ۶. پیشرو/رهبر صنعتی ۷. مشخص کردن ۸. که آنها چه کار می‌کنند ۹. امکان دادن ۱۰. دست یافتن؛ رسیدن به
۱۱. سطوح بالای



فنون سخنرانی

در یک سخنرانی خوب دو راز مهم نهفته است:
آمادگی و تمرین

برای رسیدن به این آمادگی و افزایش احتمال موفقیت، در نگارش این کتاب از تصاویر، مثال‌ها، و بررسی‌های موردی مختلفی استفاده شده که درک مطلب را برای خواننده تسهیل می‌کند و با یادآوری نکات ظریف و حساس، کاربردی‌ترین شیوه‌های تمرین را آموزش می‌دهد. در پایان، شما می‌توانید با پاسخ به سؤالات پرسشنامه کتاب، نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی و اصلاح بخشید.



نویسنده: تیم هیندل

مترجم: شفیع الهی

۷۲ صفحه، قطع رقی، گلاسه

مصور، تمام‌رنگی

تلفن مرکز پخش: ۳-۸۸۹۷۴۷۸۱