

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

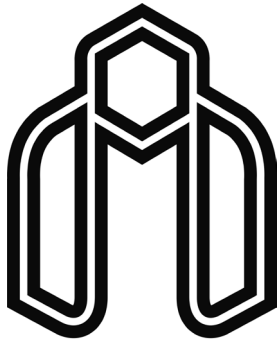
# مَدَائِحُ الْأَنْبِيَاءِ

عَلَى صُورَةِ كَرِيمٍ  
مُحَمَّدٍ صَلَوَاتُ اللَّهِ عَلَيْهِ

أَمْ أَصَيْدًا (عَلَى السَّيْلِ)  
أهل آسمان و زمین به وسیله ظهور او خوشحال میشوند  
پرنده گان هوا و ماهیان دریا نیز  
با ظهور او خوشحال میشوند

### چرا داناک؟؟؟

وجه تسمیه داناک برای نشریه مدیریت را می توان اینگونه توصیف کرد ... داناک در لغت، باهوش، فرزانه، خردمند و آنچه می دانند است. اما دلیل انتخاب این واژه برای نشریه این بوده است که ... بانو داناک یکی از سربازان هخامنشی بوده که با استفاده از فنون مدیریتی ارتش خود را رهبری می کرده است. عده ای نیز "ک" داناک را به عنوان "ک" تحبیب (دوست داشتن) نیز می دانند. از این رو برای نشریه مدیریت واژه داناک را برگزیدیم.



دانشگاه شاهرود



معاونت فرهنگی و اجتماعی  
مدیریت انجمن های علمی دانشجویی



انجمن علمی دانشجویی مدیریت  
تاسیس ۱۳۸۶

**صاحب امتیاز:**  
انجمن علمی دانشجویی مدیریت

**مدیر مسئول:**  
جواد ترکشوند

**سر دبیر:**  
سید پدram موسوی

**دبیر گرافیک:**  
عرفان عرب احمدی

**دبیر اجرایی:**  
جواد ترکشوند

**ویراستار:**  
محمد رضا شاه حسینی

**طراح جلد:**  
غلامرضا صفاری

**صفحه آرا:**  
مجتبی شیرمحمدعلی

### اعضای هیئت تحریریه:

سید پدram موسوی، عرفان عرب احمدی، میثم حسن آبادی، جواد ترکشوند، سید علی حسینی، امین عالی پور، هنگامه عباسی.

### نویسندگان:

جواد ترکشوند، دکتر سید محمدحسن حسینی، مهدی جلالی، دکتر حمیده محبی، عرفان عرب احمدی، سید پدram موسوی، امین عالی پور، فرناز پیمان پور، سحر صدقی، مه جبین شریعتی، یگانه مددی نوعی، زهرا دهقانی، محدثه بایزیدی، سید رضا میر حسینی.

### گروه گرافیک:

عرفان عرب احمدی، یگانه مددی نوعی، مریم معینی، زهرا دهقانی.

### با سپاس فراوان از:

دکتر رضا شیخ (ریاست دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت)  
دکتر حسین قلی زاده (مدیریت انجمن های علمی)  
دکتر علی اکبر حسینی (مشاور انجمن علمی مدیریت)  
دکتر محمود رحیمی (روابط عمومی دانشگاه و امور بین الملل)  
دکتر بزرگمهر اشرفی (مشاور اسبق انجمن علمی مدیریت)  
حسین یونسی (کارشناس انجمن های علمی)

### با تشکر از:

شادمان نوری، حامد اسماعیلی، الهام صدر مغانی، مسعود نبی، مصطفی شهابی، پوریا زمانی، عاطفه سپید دست، سبجان جدیدی، محمد مطیعی مهر، عادلہ قربانی.



## سخن مهربان

به نام حضرت دوست ...

دوستای عزیز، سلام.

میخوام راجع به یه موضوع صحبت کنم که خیلی در موردش شنیدیم!! اما فراموش کردیم، نسبت به سهر بر اهمیت شریخ. مر دونه راجع به چهره فراموش صحبت کنیم؟!

معنیار مهربانم دانا و خوشبینانم  
گویم سخن فرولانخ با آخ که بر زبانم

...

آره، مر فرولام راجع به کسر صحبت کنم که حرف هار زیاد درآره، اما کسر به حرف هار گوش نکرده، یعنی امروزه کسر به حرف هار گوش نکرده.

راستش چرا ما دیگه کتاب نمر خونیم؟!

لاچاره؟ بر صولگر؟ وقت نداشتن؟ شبکه هار اجتماعر؟ ...

یه جمله بگم مومر کنم ...

کتابر که نوشته میشه حاصل تجربه ر چند ساله یه نویسنده و ما به چار اینکه این چند سال رو تجربه کنیم، مر خونیم با یه روز مطالعه بدستش بیاریم و تور و قتمونم صرفه جویر بشه و به شبکه هار اجتماعمون برسیم!!!

در این شماره از نشریه شعر شده بیشتر در مورد موضوعاتر صحبت بشه که در دانشگاه کمتر به اون توجه مر شه، در حالر که از مباحث مهم مربوط به مدیریت هستن، که جدا از بحث تئورر بودن این موضوعات در عمل کاربرد بسیار فرولاندر دارند و برار سازخ امرر حیاتر مصوب مر شوند.

اگر چه این شماره از نشریه هم با سفتتر هار همراه بود ولیر با توجه به برنامه هار از قبل تعیین شده و همچنین تلاش هار فرستگرنایزیر جمعر از دوستان طعم این سفتتر ها برار ما شیرین شده و حاصل این برنامه ها و تلاش هار نشریه ایست که اکنون در دست شماست. مع همین جاتشگر مر کنم از همه کسانر که تور این نشریه به ما کمک کردند و تمام دوستانر که این نشریه رو مر خونن. آره، حتما بقونین. این دیگه کتاب نیست که!، نشریه است!!!

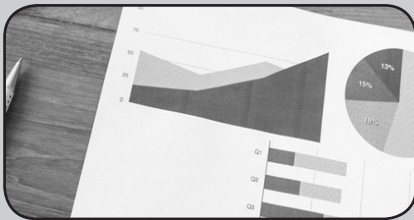
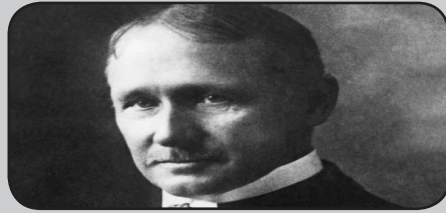
جواد ترکاشوند

# فهرست

۶ مبانی مدیریت صنعتی



۱۰ از مهندسی تا مدیریت

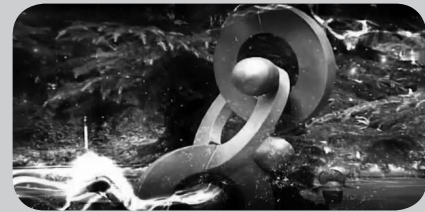


۱۱ هزینه های کیفیت و مدل های ارزیابی آن در سازمان ها



۱۹ بهبود سرمایه گذاری اقتصادی در بخش صنعت و معدن با تکنیک تصمیم گیری چند معیاره

آشنایی با سازمان



۲۶ مدیریت صنعتی

تلاش هایی که



بی پاسخ نخواهد ماند ۲۷



گفت و گو با جناب آقای مجید عامری پیرامون مباحث هیئت علمی ۲۹

ایجاد سیستم

۳۱ جانشین پروری



۳۶ ویولن نوازی در مترو  
(حکایت مدیریتی)



۳۷ مربی به جای مدیر

۴۱ شوخی کردم...!

شوخی کردم...!

۴۲ مدیریت و تفویض

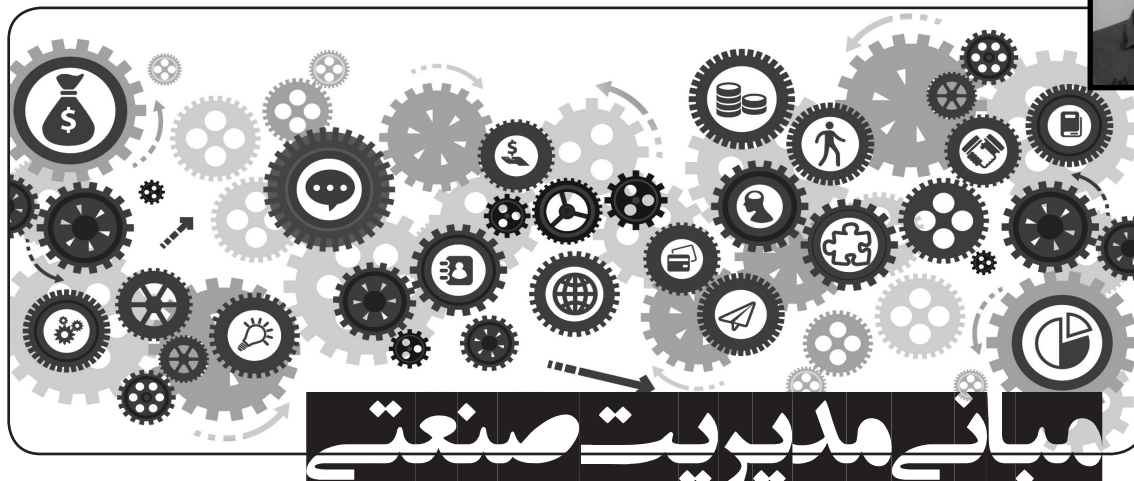
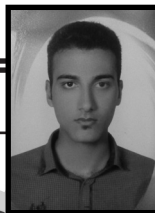
اختیار



Student's education and participation thinking 51



۵۲ سخن آخر



## چکیده

از آن جایی که مدیریت یک عنصر مهم و حیاتی برای پویایی هر کشوری است و هر کشوری پیشرفت و موفقیت خود را مدیون تلاش های مدیران خود می داند، در این مقاله با مفهوم مدیریت صنعتی آشنا می شویم، وظایف و مهارت های مدیران را مشخص می کنیم، به اهمیت مطالعه این رشته می پردازیم، علوم تحت پوشش مدیریت صنعتی و هم چنین حیطه ی وظایف مدیران صنعتی را مشخص می کنیم، به اهمیت و ضرورت مدیریت صنعتی و ارتباط آن با دیگر علوم می پردازیم. کلید واژه: مدیریت، اهمیت، وظایف، مدیریت صنعتی، سازمان

## ۱. مقدمه

انسان ها خواسته ها و نیازهای متعدد و متنوع و در کل نامحدود دارند اما منابع و امکانات در دسترس جهت بکارگیری و بهره برداری برای رفع این نیازها بسیار محدود و کمیاب هستند. انسان ها از گذشته های دور، برای ادامه زندگی و بهتر استفاده کردن از طبیعت، منابع و پدیده ها، مبادرت به تأسیس و توسعه سازمان های مختلفی کرده اند تا از طریق آن بتوانند به اهداف و خواسته های خود برسند. سازمان بدون مدیریت تعریف و مفهومی نداشته و نمی تواند در دنیای رقابت امروز دوام بیاورد. بنابراین مدیریت رکن اصلی سازمان برای بهره گیری از منابع در رسیدن به اهدافش می باشد. مدیریت مرکز ثقل و محور کار و تلاش و پیشرفت در سازمان تلقی می شود. [۱]

## ۲. مدیریت علم است یا هنر؟

بخشی از دانش مدیریت را می توان از طریق آموزش فراگرفت و بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت و در واقع بخشی را که با آموزش فراگرفته می شود، علم مدیریت و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته ها در شرایط گوناگون می شود، هنر مدیریت می نامند. به دیگر سخن، علم دانستن است و هنر توانستن. [۲]

## ۳. سازمان صنعتی

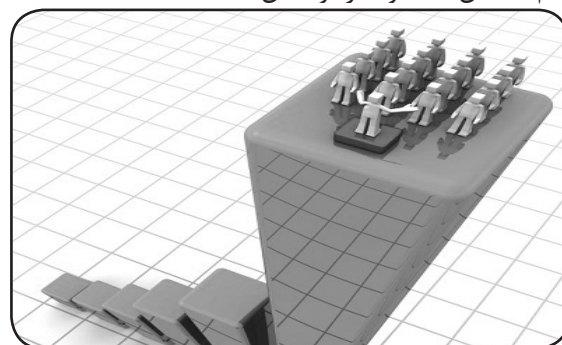
عبارت است از پدیده ای اجتماعی که به طور آگاهانه هماهنگ شده است و دارای مرز نسبتاً مشخصی است و برای تحقق هدف یا اهدافی به طور مستمر فعالیت های تولیدی و عملیاتی خاصی را انجام می دهد. پدیده اجتماعی به این معناست که سازمان از دو یا بیشتر از دو نفر تشکیل شده است و واژه آگاهانه شدن به صورت هماهنگ دلالت بر وجود مدیریت در سازمان دارد. [۵]

## ۴. صنعت

مجموعه ای از سازمان ها و شرکت های تولیدی، خدماتی و کارخانه ها است که با بکارگیری منابع فیزیکی و تسهیلات مادی و انسانی به تولید محصول مورد نیاز جامعه و صنعت می پردازند. مانند صنعت نفت یا سازمان های خدماتی که در یک حوزه فعالیت می کنند، مانند صنعت حمل و نقل. [۳]

## ۵. تعریف مدیریت صنعتی

مدیریت صنعتی عبارت است از توانایی انجام وظایف، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و هدایت کلیه منابع یک سازمان صنعتی برای تولید محصولات و خدمات. در حقیقت مدیریت صنعتی باید توانایی اداره و ترکیب تمام اجزای یک واحد تولیدی صنعتی را داشته باشد و با تمامی ابعاد صنعت از جمله رقبا، توانایی های آن ها، بازار، تکنولوژی و دیگر ابعاد سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی آشنایی کافی داشته باشد. فراگرد عملیاتی کردن کلیه برنامه های مرتبط با تولید در یک سازمان تولیدی در بستر خلاقیت را مدیریت صنعتی می گویند. توانایی هماهنگ کردن فعالیت فردی و گروهی در سازمان جهت تحقق هدف های سازمان، لازمه موفقیت مدیریت صنعتی می باشد. [۳]



از جمله فضای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی جامعه، احساس و نگرش افراد، مشتریان و نهادهای خارج از سازمان، مساله اصلی آن ها نبود. به تدریج با گسترش علوم مختلف و به دنبال آن تحول و توسعه در صنعت و رشد اقتصادی باعث شد که اوضاع قابل اطمینان محیطی از بین برود و تغییرات و حوادث گسترده و سریع در صنعت و جهان اتفاق بیفتد، لذا تغییرات و دگرگونی های سریع و پیچیده در محیط، جامعه و صنعت و تاثیر آن بر رشد و توسعه شرکت ها موجب شد که سهامداران و صاحبان کارخانه ها، شرکت ها و سازمان های صنعتی که با سرمایه خود آن ها را به وجود آورده بودند و با توانایی های مدیریتی و اندیشه های سطح پایین خود آن ها را اداره می کردند متوجه این موضوع کنند که دیگر اندیشه ها و توانایی های آن ها در بحث مدیریت نمی تواند جوابگوی شرایط پیچیده صنعتی و چند بعدی گردد و برای موفقیت سازمانشان در رسیدن به اهداف نیاز است فردی با تخصص مدیریت صنعتی وارد سازمان آن ها شود و اداره امور سازمان را به او محول کنند تا او با استفاده از دانش و تخصصی که در این زمینه فراگرفته سازمان آن ها را اداره و مدیریت کنند. تقریباً می توان گفت سازمان های صنعتی از زمان به وقوع پیوستن انقلاب صنعتی به بعد نیاز خود را به دانش مدیریت صنعتی حس کردند و توجه خاص و ویژه ای به موضوع مدیریت صنعتی و استخدام مدیریت با گرایش صنعتی کردند تا آن ها بتوانند از این طریق محیط و عوامل صنعت و رقابت را به نحوی موثرتر تحلیل و پیش بینی کنند و از طرفی هماهنگی کامل تری را بین فعالیت های سازمان و خواسته ها و عوامل محیط برقرار کنند. [۳]

مدیریت صنعتی (مدرن)	مدیریت صنعتی (سنتی)
برنامه ریزی بلندمدت	برنامه ریزی کوتاه مدت
آینده نگر	حال نگر
مدیریت استراتژیک	مدیریت عملیاتی و تاکتیکی
عدم تمرکز	تمرکزگرا
ساختار منعطف	ساختار مکانیکی
کار گروهی و تیمی	کار فردی
تفکر چند بُعدی	تفکر بُعدی
مدیریت مشارکتی و مشاوره ای	مدیریت تصمیم گیر جامع
دیدگاه پویا و ارگانیک	دیدگاه ماشینی
مدیریت رفتارگرا و انسان گرا	مدیریت تولیدگرا
طراحی ساختار پروژه ای و ادوکرآتیک	طراحی وظیفه ای ساختار

جدول (۱): مقایسه مدیریت صنعتی سنتی و مدرن

#### ۸. مهارت های مورد نیاز یک مدیر صنعتی

• مهارت تحلیلی ادراکی: عبارت است از توانایی و قدرت تجزیه و تحلیل مدیر در شناخت و شناسایی عوامل و متغیرهای مختلف تشکیل دهنده ی یک مسئله یا یک موضوع با بکارگیری اندیشه و دید کل نگرانه که البته خلاقیت و ابتکار، لازمه و زیر بنای این نوع مهارت می باشد. [۴]

#### ۶. ضرورت و اهمیت مدیریت صنعتی در سازمان ها

به تدریج با تنوع و گسترش فعالیت ها، راه اندازی شرکت های جدید باعث شد به اندازه ی صنعت افزوده شود. و شرکت ها، دیگر نتوانستند بازار فروش و بازار تأمین مواد اولیه قبلی را با همان شرایط قبلی حفظ کنند و بر سر فروش محصولات به رقابت پرداختند. گسترده تر شدن فعالیت ها و شدت رقابت، پیچیده شدن رفتار و روابط انسانی، فرهنگ سازمانی و پیدایش تعارضات درون گروهی در سازمان، نیاز به دانش و تخصص مدیریت صنعتی در شرکت های صنعتی را بیشتر کرد. باز شدن موضوعات کلیدی و رایج در ادبیات مدیریت و سازمان های صنعتی نظیر خط تولید و اتوماتیک کردن عملیات (اتوماسیون)، تولید جهانی تکنولوژی، ارتباطات و اطلاعات پیشرفته، مدیریت کیفیت جامع، ساختار ادھوکراسی و تیمی (پروژه ای) اهمیت مدیریت صنعتی را دو چندان کرده است به طوری که بدون تخصص مدیریت صنعتی نمی توان صنعتی را زنده و پویا در جهان متلاطم امروزی در حال فعالیت تصور کرد.

عواملی که اهمیت و ضرورت دانش مدیریت صنعتی را به عنوان یک تخصصی در صنعت افزایش دادند، عبارت اند از:

- گسترش فعالیت شرکت و تنوع فعالیت ها
- مدیریت و کنترل موجودی جهت کاهش هزینه ها
- نوآوری و خلاقیت
- دسترسی به بازار جهانی
- تحلیل و شناسایی
- نیاز به تجربه و تخصص
- ...

یکی دیگر از عواملی که ضرورت و اهمیت مدیریت در صنعت را دو چندان می کند، تغییر در موازنه قدرت های اقتصادی در جهان امروزی است. معمولاً در هر دوره یا دهه، یک سری کشورهای ثروتمند به عنوان قدرت اقتصادی جهان مطرح می شوند و این ها با تکیه به این قدرت می توانند تغییر و تحولات زیادی را در زمینه های مختلف صنعتی، سیاسی، تکنولوژی و ... در بعضی از مناطق جهان به وجود آورند. به محض برهم خوردن قدرت و شرایط قبلی بوجود آمده توازن قدرت ممکن است دستخوش دگرگونی شود. تقریباً تا دهه ۱۹۷۰ قدرت برتر اقتصادی دنیا فقط از آن ایالات متحده آمریکا بود. بعد از یکسری تغییر و تحولات اقتصادی ایالات متحده رو به ضعف نهاد و در فضای رقابت از رقیبان قدرتمند اقتصادی خود مانند ژاپن عقب ماند و بنابراین کشور ژاپن بلافاصله در اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی به عنوان قدرتمندترین کشور اقتصادی مطرح شد. [۴]

#### ۷. مقایسه ی مدیریت صنعتی سنتی و مدرن

مدیریت در سازمان های گذشته بیشتر بر جنبه داخلی تولید و عملکرد تأکید می کردند تا بر جنبه محیط، به این خاطر بود که عوامل محیط توسط مدیریت قابل کنترل بود و از طرفی عوامل صنعت و رقابت نیز به خاطر تعداد اندک سازمان های صنعتی از قدرت تاثیرگذاری زیادی برخوردار نبوده اند. لیکن هرگز عوامل محیطی

گفت که سازمان در رسیدن به اهداف موفق شده است این نوع مهارت شرط لازم برای مدیران موفق تعریف می شود. [۴]

• مهارت فرهنگی: مدیران دائماً با افراد مختلفی اعم از مدیران، کارمندان و افراد خارج از سازمان مانند مشتریان، تامین کنندگان، سایرین که هر یک از آن‌ها زمینه‌های متنوع فرهنگی، سیاسی و اقتصادی دارند، در ارتباط و تعامل می‌باشند. بنابراین مهارت ارتباطی فرهنگی برای ارتقای ارتباطات حیاتی است. [۴]

• مهارت ارتباطی \_ هماهنگی:

• مهارت ارتباطی: توانایی تبادل اطلاعاتی است که منجر به ایجاد درک متقابل بین شما و دیگران می‌شود. از آنجایی که مدیریت انجام کارها توسط دیگران است. مهارت‌های ارتباطی برای عملکرد اثربخش مدیران ضروری است و شامل موارد زیر است:

- روابط غیر رسمی

- روابط رسمی

مهارت ارتباطی فراتر از استفاده از ارتباطات است. ارتباطات خوب شامل مکالمات رو در رو، تهیه سند کتبی رسمی، مشارکت در جلسه از طریق کنفرانس تلویزیونی، سخنرانی برای بیش از صدها نفر یا استفاده از e-mail برای همکاری با یک سیستم پروژه که اعضای آن در بخش‌های مختلف کشور یا دنیا کار می‌کنند، می‌باشد. [۴]



• مهارت کار تیمی: مدیران اهل فکر و اندیشه‌اند، لیکن آن‌ها به تنهایی کاری از پیش نمی‌برند. بنابراین لازم است موفقیت و پیشرفت عملکرد آن‌ها بستگی به توانایی آنان در تشکیل تیم و گروه‌های کاری و فعال نمودن آن‌ها دارد. اگر مدیر نتواند تیم‌سازی موثری انجام دهد سدی در مقابل رشد شرکت خود خواهد داشت.

• مهارت آینده‌اندیشی: به مجموعه مهارت‌هایی گفته می‌شود که مدیر با تحلیل گذشته و حال و روند تغییر و تحولات محیطی و صنعت به دوراندیشی، بلندپروازی، آرمان‌گرایی، خیال‌پردازی در رابطه با آینده‌ی عملکردها و سیستم‌ها می‌پردازند. مدیر با دارا بودن این مهارت می‌تواند فرصت‌ها و برنامه‌های آینده را مدل‌سازی کند و موجب خلق آینده‌گرد، به مدیرانی که این نوع مهارت را دارند آینده‌سازان فردا گفته می‌شود. [۴]



• مهارت اجتماعی: به مهارت‌هایی گفته می‌شود که فرد در اجتماع گروهی و یا سازمانی می‌آموزد و او را قادر می‌سازد تا بتواند عمر کاری خود را با هم‌نوعش به حداکثر کارایی سپری کند، که شامل مهارت‌های زیر است:

(a) ارتباط اثربخش

(b) مذاکره

(c) انگیزش

(d) قابلیت اعتماد [۴]

• مهارت کارآفرینی: کارآفرینی ایجاد یک سازمان نوآور است با هدف تحصیل سود و رشد اقتصادی در شرایط مخاطره و ابهام، برای راه‌اندازی یک کسب و کار جدید این نوع مهارت به مدیر کمک می‌کند که بستر لازم جهت تفکر خلاق در سازمان را به جود آورد تا فرایند خلاقیت کارکنان را تسریع بخشد.

• مهارت انسان‌بینی: قدرت مدیر در شناخت جنبه‌های مختلف انسان و درک مسائل و مشکلات انسانی کارمندان در جهت بهبود توانایی‌ها و روحیه‌ی آنان و همچنین کمک و پشتیبانی از آنان در پیشرفت و تحقق اهداف کاری و شخصی کارمندان را مهارت انسان‌بینی می‌گویند. مدیر با داشتن این نوع مهارت برنامه‌های انگیزشی کارکنان را بهتر و موثرتر می‌تواند انجام دهد و با آنان ارتباطات اثر بخش تری برقرار می‌کند. در یک جمله می‌توان گفت که مدیر بهتر می‌تواند با کارکنانش کارها را پیش برد و در نتیجه بهره‌وری و کارایی عملکرد ارتقا و کیفیت بهبود می‌یابد و می‌توان



### ۱۰. نتیجه گیری

در هرکاری که فعالیت می کنیم، در هر رشته ای که تحصیل می کنیم، برای اینکه بهتر و سریع تر به موفقیت برسیم باید برنامه ریزی کنیم، باید فعالیت هایی که می خواهیم انجام دهیم را باهم هماهنگ کنیم. ممکن است برای رسیدن به هدفمان به کمک افرادی نیاز داشته باشیم، پس باید رهبر باشیم و آن ها را هدایت کنیم. باید بر تمام کارهایی که انجام داده ایم نظارت داشته باشیم و آن ها را کنترل کنیم تا مبادا از مسیر خود منحرف شویم. علاوه بر این ها ما باید مربی باشیم، یعنی به زیردستان خود آموزش دهیم تا راه موفقیت ما هموار شود، این ها یعنی مدیریت کردن. ما خواه یا ناخواه در کارهای روزمره خود این فعالیت ها را انجام می دهیم. برای مدیر شدن همین که ما بدانیم باید برنامه ریزی کنیم کافی نیست. ما باید بتوانیم که برنامه ریزی کنیم، این یعنی مهارت. متأسفانه در دانشگاه ها به ما مهارت نمی آموزند، مهارت را باید در کار کسب کرد. به ما مهارت نمی آموزند، خود نیز به دنبال کسب آن نیستیم، به هر ترتیب یا هر دلیل مدیر می شویم و اداره امور سازمان را در دست می گیریم و این چنین می شود که اکنون هست ...!

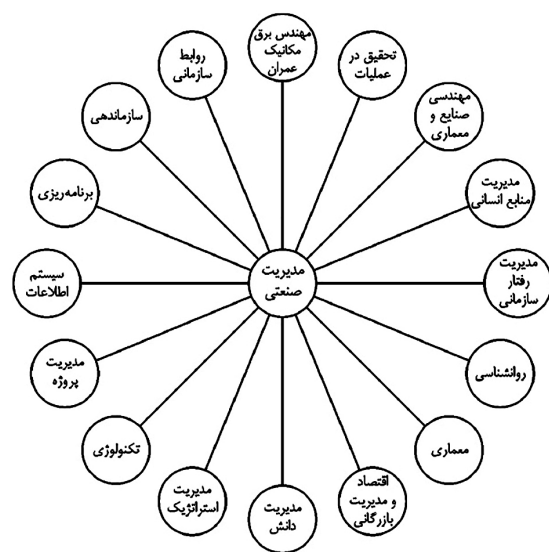
### ۱۱. منابع

- [۱] سعیدی، پرویز (۱۳۸۹). اصول مدیریت و سرپرستی، تهران: برآیند پویش
- [۲] رضائیان، علی (۱۳۸۳). اصول مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی
- [۳] رابینز، استیفن پی؛ دی سنزو، دیویدای. (۱۳۷۹/۱۹۴۳). مبانی مدیریت. ترجمه سید محمد اعرابی؛ محمد علی حمید رفیعی؛ بهروز اسراری ارشاد. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی
- [۴] حسینی، میرزا حسن؛ حسینی، روح الله (۱۳۸۹). مبانی مدیریت صنعتی (رویکرد نوین)، تهران: استادی
- [۵] قشمی، آر.ش. (۱۳۸۸). دانش مدیریت و سازمان. علم و دانش - موسسه علامه محدث نوری

- مهارت بیان: این نوع مهارت به مدیر در ابراز و تشریح مفید مسائل و پدیده ها به اعضای سازمان کمک می کند و ارتباطات مدیر را اثر بخش و حتی وی را در انجام مذاکره های موفق یاری می دهد و در کل می تواند منجر به عقد قرارداد های سودآور شود.
- مهارت فنی - عملیاتی: به این معنی که مدیر تخصص، مهارت، تجربه و دانش لازم را برای شناخت فرآیندها، روش ها و ابزار آلات و دستگاه های تولیدی را داشته و بتواند با آن ها کار کند، آموزش دهد و در صورت نیاز تحلیل درستی از عملکرد آن ها داشته باشد. [۴]

### ۹. حیطه عملکرد مدیریت صنعتی

- حیطه عملکرد مدیریت صنعتی شامل موارد زیر می باشد:
- مدیریت کیفیت
  - مدیریت بهره وری
  - مدیریت استراتژیک
  - سیستم حمل و نقل
  - مدیریت زمان
  - مدیریت پروژه
  - سیستم طراحی نگهداری و تعمیرات و حفاظت صنعتی
  - مدیریت کارخانه
  - و ... [۵]



شکل (۱): نمودار حیطه عملکردی مدیریت صنعتی و ارتباط آن با دیگر علوم

# از مهندسی تا مدیریت

سحر صدقی / دانشجوی کارشناسی / مدیریت صنعتی / دانشگاه شهروود

دانا

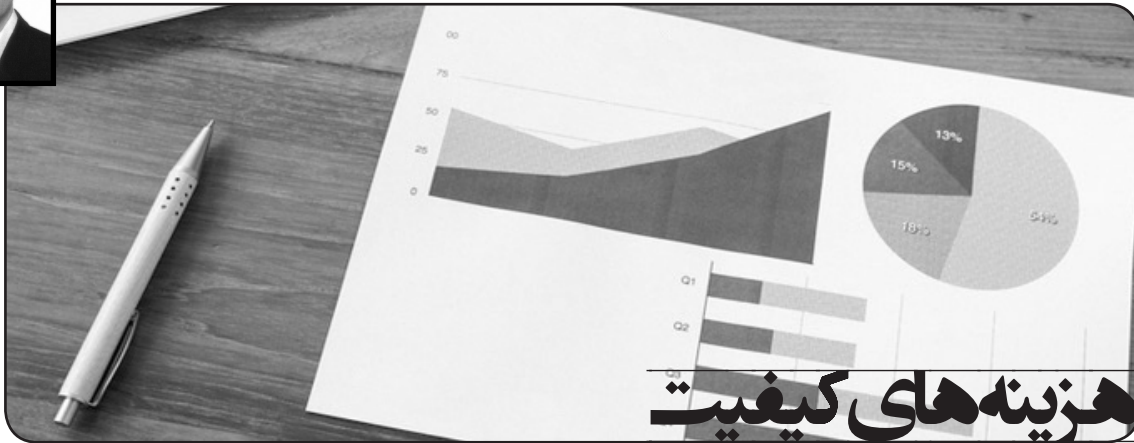
Sedghi.management@gmail.com

او را متهم ساختند کارگران را برای دریافت حقوق و دستمزد بیشتر، استثماری کرده و روش‌های پیشنهادی وی باعث شده است تعداد زیادی از کارگران، بیکار شوند. چون در آن زمان بیکاری در آمریکا زیاد بود، این نوع اتهامات و حمله‌ها باعث شد مشکلاتی برای تیلور به وجود آید و نمایندگان مجلس آمریکا نیز به تحقیق در زمینه روش‌های پیشنهادی او پردازند. تیلور در پاسخ به انتقاداتی که از روش‌های پیشنهادی وی شده بود اظهار داشت: افزایش کارایی منتهی به موفقیت و کامیابی بیشتر می‌شود و کارگرانی که برای تصدی یک شغل انتخاب نمی‌شوند، می‌توانند برای شغل دیگری انتخاب شوند و توانایی‌های بالقوه خود را در آن شغل، به کار گیرند.



فردریک تیلور پدر مدیریت علمی است. حرفه او در رشته مهندسی بود. هرچند دوران تحصیل رسمی او در مدرسه کوتاه بود، اما به دلیل تجربه و خودآموزی در رشته مهندسی، موفقیت‌های زیادی را کسب کرد. او کار خود را در یک شرکت از کارگری آغاز کرد، بعد، پست سرپرستی به او محول گردید و بالاخره مهندس کارخانه شد. تیلور ارزش طراحی مجدد شرایط کاری را جهت دستیابی به راندمان بالاتر برای شرکت و دستمزد بیشتر برای کارگران، تشخیص داد. شناخته شده‌ترین کار او تحت عنوان «اصول مدیریت علمی» در سال ۱۹۱۱ به چاپ رسید. اصول ارائه شده از طرف تیلور عبارتند از: (۱) طراحی علمی روش‌های کار در جهت افزایش کارایی، (۲) انتخاب بهترین کارگران و آموزش روش‌های جدید به آنان، (۳) ایجاد روحیه تعاون و همکاری بین مدیران و کارگران، (۴) تقسیم مسئولیت طراحی و اجرای کار بین مدیریت و کارگران. او در نمونه‌ای از مشهورترین روش‌های پیشنهادی خود نشان داد وقتی کارگرانی که مسئولیت آنان جابه‌جاسازی شمش‌های آهن (قالب‌های ریخته‌گری آهن) است در فرصت‌هایی معین استراحت می‌کنند، بهره‌وری آنان افزایش می‌یابد. آموزش کارگران در این زمینه که: چه موقع کار و چه موقع استراحت کنند، بهره‌وری متوسط آنان را از ۱۲/۵ تن، به ۴۷ تن در روز افزایش داد (همراه با گزارش خستگی کمتر)؛ و همین افزایش بهره‌وری باعث شد حقوق آنان نیز بیشتر شود. ضمناً شرکت مورد نظر کارایی خود را از طریق کاهش هزینه‌ها از ۹/۲ به ۳/۹ سنت (برای هر تن)، به میزان قابل توجهی افزایش داد. یکی از نتایج منفی نوآوری تیلور آن بود که

منبع: fa.wikipedia.org



## هزینه‌های کیفیت

## مدل‌های ارزیابی آن در سازمان‌ها

### چکیده

اهمیت کیفیت کالا و خدمات امروزه بر کسی پوشیده نیست. به همین خاطر است که تمام موسسات موفق اقدامات کیفی را سرلوحه فعالیت‌های خود در سرتاسر زنجیره ارزش، از طراحی و تأمین تا توزیع به مشتریان نهایی قرار داده‌اند. در این میان ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که انجام فعالیت‌های بهبود کیفیت اگرچه برای موسسات منافع بسیاری دارد، ولی برای بنگاه‌های تجاری هزینه‌هایی را هم سبب می‌شود. بنابراین در کنار انجام اقدامات بهبود کیفیت در یک سازمان، لازم است به مقوله هزینه‌های کیفیت نیز توجه شود. در این تحقیق ضمن تعریف و تشریح هزینه‌های کیفیت، جایگاه هزینه‌های کیفیت در سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد و مدل‌های رایج در طبقه بندی و ارزیابی هزینه‌های کیفیت تشریح می‌شود. همچنین مراحل کلیدی استقرار یک سیستم هزینه کیفیت ارائه خواهد شد.

### ۱. مقدمه

می‌شود. بعلاوه اینکه مطالعات عملی و پژوهش‌های صورت گرفته در گذشته (Ross-۱۹۷۷) نیز نشان می‌دهد که افزایش سطح کیفیت به تنهایی نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای مشتریان امروزی باشد. عامل مکمل افزایش کیفیت برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان، کاهش سطح هزینه‌ها و قیمت تمام شده محصولات است [۳]. یکی از مواردی که باعث کاهش هزینه‌های محصول می‌شود، کاهش هزینه‌های کیفیت است. بنابراین شناسایی، دسته بندی و بهبود در هزینه‌های کیفیت همواره یکی از مهمترین مسئولیت‌های بخش‌های کیفیت سازمان‌ها بوده است و از آنجایی که تقریباً هیچ توافق عمومی روی هزینه‌های کیفیت وجود ندارد، شناسایی و اندازه گیری این نوع هزینه‌ها بسیار سخت و دشوار است.

البته آنچه که ما آن را هزینه کیفیت می‌خوانیم، در حقیقت همان هزینه ضعف کیفیت است، زیرا صاحب نظران بر این باورند که هر آنچه برای کیفیت هزینه شود، در حقیقت افزودن به دارایی‌هاست. تا جایی که برخی محققان برای کیفیت ترازنامه را در نظر گرفته‌اند و هزینه‌های تطابق را در سمت راست ترازنامه (ستون دارایی‌ها) در نظر گرفته‌اند. اگرچه رویکردهای حسابداری صنعتی به مقوله هزینه‌های کیفیت به خاطر وجود جنبه‌های پنهان بسیار و فقدان سرفصل حساب‌ها به صورت آشکار، نتوانسته‌اند به خودی خود روشی مستقل در ارزیابی هزینه‌های کیفیت محسوب شوند.

ازجمله ویژگی‌های دنیای رقابتی و صنعتی امروز می‌توان به مواردی همچون پیشی گرفتن میزان تولید از میزان تقاضا، افزایش سطح آگاهی بازار بواسطه توسعه تکنولوژی‌های اطلاعاتی، بالا رفتن سطح انتظارات مشتریان و افزایش تنوع محصولات تولیدی اشاره کرد. در چنین شرایطی سه عامل قیمت، کیفیت و تحویل به موقع نقش به سزایی در موفقیت و بقا سازمان‌ها دارد [۱،۲]. بنابراین تولیدکنندگان به دنبال آن هستند که تولیدات با کیفیت بهتر و قیمت تمام شده پایین‌تر را در زمان مناسب ارائه دهند. در این عرصه رقابتی، شرکت‌ها و سازمان‌هایی قادر به ادامه حیات رقابتی خود هستند که عناصر هزینه‌ای سازمان خود را به درستی شناسایی نموده و با مدیریت بر آن‌ها سعی در کاهش هزینه‌های کلی سازمان و در نهایت کاهش بهای تمام شده محصولات و ارتقاء سطح کیفیت آن نمایند. در این میان توجه به مقوله هزینه‌های کیفیت در یک سازمان، اقدامی ریشه‌ای برای کاهش هزینه‌های تولیدی محسوب شده و موجب می‌شود ضمن کاهش قیمت تمام شده محصولات، کیفیت آن‌ها نیز ارتقاء پیدا کند.

ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که، بالاترین هزینه‌ای که یک شرکت ممکن است متقبل شود و ضررهای گزافی را بابت آن بپردازد، هزینه پائین بودن کیفیت محصول یا خدمات است که در دنیای رقابتی کسب و کار موجب از دست دادن مشتریان و سهم بازار

سؤال مهمی که در این میان مطرح می شود آن است که یک سازمان چگونه عملکرد کیفی خود را اندازه گیری نموده و ارتقاء دهد؟ پاسخ سؤال در استقرار سیستم COQ نهفته است که هزینه های کیفیت را تحت پایش و کاهش مداوم قرار می دهد. هزینه کیفیت (COQ) یک سیستم سنجش عملکرد آسیب و کار است که اثرات اطمینان یا عدم اطمینان مشتریان نسبت به دریافت بهترین کیفیت کالا و خدمات را از طریق شاخص های پولی، کمی کرده و اندازه گیری می نماید.

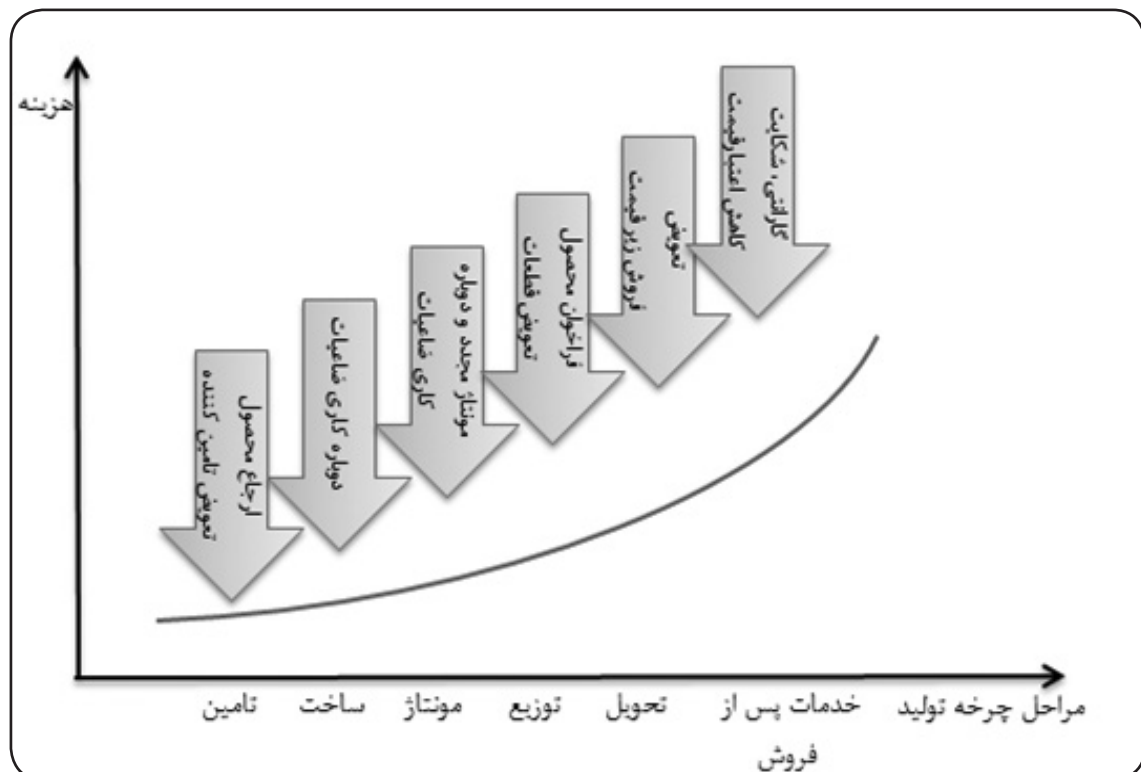
از دیدگاه یک سیستم کیفیت جامع، محاسبه، تحلیل و کاهش هزینه های کیفیت مطابق شکل (۲) بخشی از یک چرخه چهار مرحله ای محسوب می شود که طرح ریزی کیفیت، حل مسأله و کنترل کیفیت فرآیند، سایر مراحل آن به شمار می روند.

در این چرخه، طرح ریزی کیفیت، برنامه های کیفی سازمان را تعیین کرده و زمان بندی می نماید. سپس سیستم COQ به شناسایی و تجزیه و تحلیل هزینه های کیفیت مرتبط با طرح کیفیت می پردازد. راهکارهای اصلاح، بهبود و پیشگیری، در مرحله حل مسأله حاصل می گردد. سپس داده های اجرایی فرایندها تحت کنترل و تجزیه و تحلیل قرار می گیرند تا اطلاعات جاری را جهت بازنگری های آتی طرح کیفیت فراهم آورند.

## ۲. هزینه کیفیت چیست؟

به طور کلی هزینه کیفیت (COQ) عبارت است از سیستم برآورد و تحلیل مجموعه هزینه های حصول اطمینان از کیفیت محصولات و خدمات. هزینه کیفیت معیاری برای سنجش میزان روی آوردن سازمان به کیفیت و بررسی اثر آن بر سود و زیان می باشد. همچنین این سیستم، کارکنان را از هزینه های ناشی از کیفیت پایین آگاه ساخته و آن ها را در یافتن مؤثرترین روش انجام کار از نظر هزینه با هدف برآورده ساختن نیازمندی های مشتری یاری می رساند. از این رو، چنین رویکردی می تواند زمینه و بستر مناسبی را به منظور ایجاد اطمینان از کاهش هزینه های کسب و کار و افزایش رقابت پذیری سازمان ها مهیا نماید.

امروزه اکثر شرکت های موفق به این امر پی برده اند که پیشگیری از بروز مشکل و عیب، از جبران آن ارزان تر است. به خصوص هنگامی که مشکل تا مرحله ارایه محصول به مشتری ادامه پیدا کرده و منجر به تذکر یا شکایت مشتری گردد. سطح کیفیت پایین برای یک شرکت، هزینه دربر داشته و رقابت پذیری شرکت را کاهش می دهد. از سوی دیگر، کیفیت خوب باعث صرفه جویی در هزینه های سازمان شده و توان رقابتی شرکت ها را افزایش می دهد. شکل (۱) چگونگی اثرات و عواقب ناشی از سطح پایین کیفیت را در مراحل مختلف چرخه تولید نشان می دهد.



شکل (۱): اثرات پایین بودن کیفیت در مراحل مختلف چرخه تولید

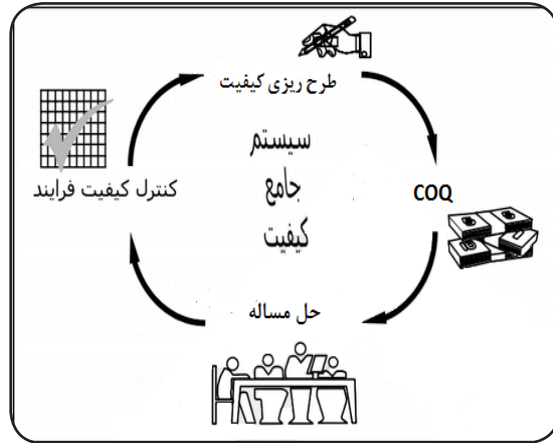
کاری، اقدام اصلاحی و طراحی مجدد در این گروه از هزینه‌ها قرار می‌گیرند. هزینه‌های شکست خارجی، شامل هزینه‌هایی می‌شود که برای ارزیابی، تصحیح و یا جایگزینی محصول نامنتطبق بعد از اینکه محصول به دست مشتری رسید، صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر این هزینه‌ها، مواردی هستند که بعد از تحویل کالا یا خدمات به مشتری، به علت عدم انطباق یا معیوب بودن محصول ایجاد می‌شود. نقص یا خطای تجهیزات، زمان تلف شده، هزینه‌های دوره گارانتی، هزینه‌های اداری مرتبط با شکایات و کاهش حسن نیت و اعتماد مشتری از جمله این هزینه‌ها می‌باشند.

مدل جوران بر این نکته مهم تأکید دارد که هزینه‌های کیفیت برای محصولات در دست مشتریان، بسیار زیاد و غیر قابل مقایسه با هزینه‌های کیفیت در مراحل قبلی است. متأسفانه در بیشتر شرکت‌ها، بخش عمده‌ای از هزینه‌های کیفیت شامل بازرسی‌های مجدد اشتباهات یا خطاها، دوباره کاری‌ها، تعمیرات، اتلافات هزینه‌های دوران گارانتی و استرداد پول مشتری می‌باشند که همگی در محدوده هزینه‌های شکست قرار می‌گیرند. از این روی، توجه شرکت‌ها باید بر کاهش هزینه‌های شکست (عدم انطباق) و افزایش سرمایه‌گذاری بر روی هزینه‌های پیشگیری متمرکز گردد. زیرا با افزایش اقدامات پیشگیرانه، سطح کیفیت افزایش یافته و به دنبال آن هزینه‌های ارزیابی و شکست کاهش می‌یابند. این در حالی است که غالباً سازمان‌ها به دنبال دستیابی به نقطه تعادل بین سطح کیفیت و هزینه کل کیفیت می‌باشند.

### ۳-۲. مدل هزینه‌های یابی فرایندی

این مدل در سال ۱۹۷۹ توسط کرازبی پیشنهاد شد و شباهت زیادی به مدل P-A-F دارد. این مدل در حقیقت، هزینه‌های کیفیت را ناشی از فعالیتهای کیفی می‌داند. منظور از فعالیت‌های کیفی، تمام فعالیت‌هایی است که در جهت بهبود کیفیت محصولات، خدمات و فرآیندها انجام می‌شود. کرازبی فعالیت‌های کیفی را به دو دسته تقسیم بندی کرد:

۱. فعالیت‌هایی که برای بار اول انجام می‌شوند تا سطح کیفی محصولات، خدمات و فرآیندها به سطح کیفیت مورد نظر برسد.
۲. فعالیت‌هایی که در جهت رفع نقص‌ها، دوباره کاری‌ها و... بعد از حصول سطح کیفیت ضعیف و در جهت بهبود انجام می‌شود. او هزینه‌های ناشی از اقدامات دسته اول را هزینه‌های انطباق (COC) می‌نامد و هزینه‌های ناشی از اقدامات دسته دوم را هزینه‌های عدم انطباق (CONC) نامگذاری کرده است.



شکل (۲): جایگاه هزینه کیفیت در یک سیستم کیفیت

### ۳. مدل‌های هزینه‌یابی کیفیت

#### ۳-۱. مدل پیشگیری - ارزیابی - شکست (P-A-F)

اولین روشی که در هزینه‌یابی کیفیت ارائه شد، همان روش جوران است که امروزه به روش سنتی معروف شده است. در این روش هزینه‌های کیفیت به سه قسمت به شرح زیر تقسیم می‌شود:

(a) هزینه‌های پیشگیری: هزینه‌هایی هستند که برای پیشگیری از تولید محصولات نامنتطبق و یا جلوگیری از تولید محصولات با کیفیت بد پرداخت می‌شود. هزینه‌هایی مانند طرح‌ریزی کیفیت، آماده‌سازی، آموزش و نگهداری پیشگیرانه مثال‌هایی از هزینه‌های پیشگیری می‌باشند. مسلم است که هزینه‌کردن در سطح پیشگیری همواره مقرون به صرفه‌تر از هزینه‌کردن برای تعمیر و اصلاح محصولات معیوب و نامنتطبق است. (b) هزینه‌های ارزیابی: هزینه‌های مربوط به سنجش یا ممیزی محصولات است که به منظور اطمینان از رعایت سطوح کیفیت و استانداردهای تعریف شده در کلیه مراحل زنجیره ارزش (طراحی، تولید، حمل و توزیع و خدمات پس از فروش) انجام می‌شود. ممیزی، کالیبراسیون، آزمون و اندازه‌گیری از جمله هزینه‌های ارزیابی محسوب می‌شوند.

(c) هزینه‌های شکست: هزینه‌هایی هستند که بابت تولید محصولات نامنتطبق یا محصولات با کیفیت پایین می‌بایست پرداخت شود. این هزینه‌ها به دلیل عدم پیشگیری مناسب و یا عدم انجام ارزیابی مناسب در حین فرآیند تولید ایجاد می‌شود. هزینه‌های شکست خود به دو دسته هزینه‌های شکست داخلی و هزینه‌های شکست بیرونی تقسیم می‌شود.

هزینه‌های شکست داخلی، شامل هزینه‌هایی می‌شود که برای ارزیابی، تصحیح و یا جایگزینی محصول نامنتطبق قبل از اینکه محصول به دست مشتری برسد، انجام می‌شود. به طور مثال هزینه ضایعات، دوباره کاری‌ها، تست‌های مجدد، بازرسی مجدد، بهسازی و اصلاح، زمان توقف، اضافه



شکل (۵): تطبیق هزینه‌های کیفیت با مدل کوه یخ

این مدل بر این نکته اساسی تأکید می‌کند که اصولاً آنچه در مقوله هزینه‌های کیفیت اهمیت دارد، فراموش نکردن هزینه‌های پنهان است.

### ۳-۴. روش کارت امتیازی متوازن (BSC)

روش BSC پیشنهاد می‌کند که مدیران اطلاعاتی را در مورد عوامل هزینه‌زا در امر کیفیت از چهار منظر، به طور هماهنگ در یک کارت یادداشت کنند و به تحلیل آن‌ها بپردازند. این چهار منظر عبارتند از:

- منظر مشتری
- منظر فرایندهای داخلی کسب و کار
- منظر رشد، نوآوری و یادگیری سازمان
- منظر مالی

بعد از جمع‌آوری این اطلاعات، با قرار دادن آن‌ها در کنار هم و بررسی و ارزیابی نتایج، علاوه بر اینکه تخمینی از عملکرد هزینه‌های کیفی به دست می‌آید، می‌توان میزان این هزینه‌ها را نیز تا حد زیادی معین کرد [۳].

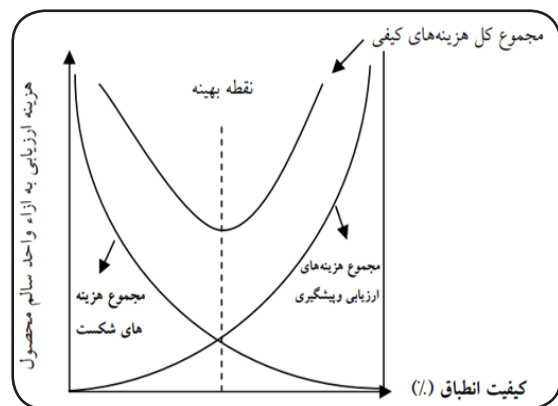
### ۴. فواید سیستم هزینه‌های کیفیت (COQ)

مهمترین فایده استقرار یک سیستم محاسبه و سنجش هزینه کیفیت، عبارت است از تسهیل مجموعه تلاش‌هایی که در جهت بهبود کیفیت صورت می‌پذیرند. بدیهی است که به ثمر نشستن این فعالیت‌ها به کاهش هزینه بهبود، و افزایش فروش و رضایت مشتری منتهی خواهد شد. با استفاده از سیستم COQ، یک سازمان می‌تواند عملکرد خود را ارزیابی نموده و در جهت بهبود هدف گذاری نماید. صاحب‌نظران کیفیت معتقدند که ۲۵ تا ۴۰ درصد

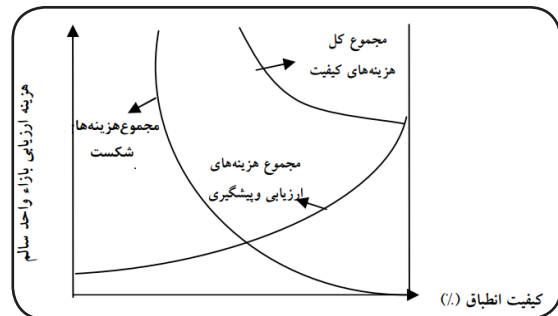
هزینه هر عملیات منجر به اتلافات می‌شود. بنابراین بهبود کیفیت با حذف اتلافات بلافاصله منجر به افزایش ظرفیت بدون سرمایه‌گذاری اضافی می‌گردد. نکته مهم آن است که سیستم اندازه‌گیری COQ به تنهایی برای ایجاد تغییرات مهم و اساسی ناکافی است و بهبود فرایندهای کاری می‌بایست به طور مداوم مبتنی بر داده‌های سیستم COQ، انجام گیرد. بر این اساس، سیستم هزینه کیفیت (COQ) دربردارنده فعالیت‌هایی نظیر موارد ذیل می‌باشد:

- نواحی دارای پتانسیل لازم برای بهبود را مشخص کرده و آن‌ها را اولویت بندی می‌نماید.

هزینه‌های ارزیابی و پیشگیرانه در نقطه مقابل هزینه‌های شکست قرار دارند، اما بین چگونگی هزینه‌کردن و کاهش متقابل این هزینه‌ها ارتباط خطی وجود ندارد و در یک نقطه این دو منحنی به نقطه بهینه خود می‌رسند و از آن به بعد تأثیر معکوس خواهند داشت. این روند در مورد شرکت‌ها با فرایندهای سنتی (کلاسیک) و شرکت‌های با فرآیند در حال توسعه (مدرن) متفاوت است. شکل (۳) و شکل (۴) ارتباط میان هزینه‌های پیشگیری، ارزیابی و شکست را با سطح کیفیت به ترتیب در سازمان‌های با فرآیند تولید سنتی و شرکت‌های مدرن نشان می‌دهد [۵].



شکل (۳): ارتباط هزینه‌های کیفیت با سطح کیفیت در سازمان‌های با فرآیند تولید سنتی



شکل (۴): ارتباط هزینه‌های کیفیت با سطح کیفیت در سازمان‌های مدرن

### ۳-۳. مدل کوه یخ

مدل کوه یخ توسط دیل پلانکت در سال ۱۹۹۵ ارائه شد. طبق مدل ارائه شده، مهندسان کیفیت هزینه‌های گارانتی، ساعات اضافه کار ناشی از ضعف کیفیت و هزینه دوباره کاری‌ها را به طور مستقیم مشاهده می‌کنند، درحالی‌که بخش اصلی هزینه‌ها پنهان بوده و توسط مهندسان کیفیت مشاهده نمی‌شود. به عنوان مثال هزینه‌های مشتریان، هزینه‌های بهبود برنامه‌های کیفی، کنترل فرآیند، وفاداری مشتری، ارزیابی کیفیت و... از دید کارشناسان کیفیت مخفی است. شکل (۵) چگونگی تطبیق هزینه‌های کیفیت با مدل کوه یخ.

مدیران واحدهای عملیاتی می باشد. در صورت وجود کمیته نظارت بر سیستم مدیریت کیفیت جامع یا سایر موارد مرتبط با کیفیت، این کمیته می تواند وظایف کمیته COQ را نیز به عهده داشته باشد. کمیته COQ مرجع سیاست گذاری مدیریت سیستم هزینه های کیفیت است. کمیته COQ عهده دار برنامه ریزی، اجرا، هدف گذاری و افزایش آگاهی کارکنان نسبت به سیستم COQ و دیگر امور مرتبط با اجرا و ارتقاء سطح فعالیت های COQ در سازمان است.

مسئول نیز بایستی از مدیران سازمان و توسط مدیریت ارشد سازمان تعیین شود. این مسئول، وظیفه ایجاد اطمینان از تداوم عملکرد اثربخش این سیستم را به عهده دارد. اجرای سیستم COQ تنها متکی بر عملکرد بخش تضمین کیفیت QA نیست. تنها از طریق تلاش های مشترک و نزدیک میان بخش های تضمین کیفیت و امور مالی، می توان اندازه گیری ها و شاخص های کیفی را به شاخص های ملموس مالی تبدیل نمود. همکاری نزدیک و تنگاتنگ کارکنان امور مالی، حسابداری، مدیران و سرپرستان خطوط تولید ضروری است.

نقش اصلی کارکنان مالی و حسابداری شامل تعیین هزینه ها مطابق با فعالیت های COQ، گردآوری و پردازش داده های سیستم COQ از کلیه واحدها و تهیه گزارشات COQ در سطح سازمان، واحدها، حوزه های کاری و فرآیندها می باشد.

نقش اصلی مدیران و سرپرستان خط تولید، همکاری با کارکنان بخش مالی و حسابداری به منظور مشخص کردن موارد هزینه کیفیت که نیاز به پایش دارد، است. ضمناً جمع آوری داده های سیستم COQ، تجزیه و تحلیل هزینه های کیفیت و انجام اقدامات اصلاحی مناسب برای حل مشکلات و پیگیری خط مشی مستمر بهبود هزینه های کیفیت از دیگر فعالیت های مرحله آماده سازی، آموزش، دیدن مسئول و اعضای کمیته COQ در خصوص سیستم هزینه های کیفیت می باشد که در این دوره ی آموزشی، حضور مدیران و سرپرستان کلیه واحدهای کلیدی که به نحوی با پروژه COQ مرتبط هستند، الزامی می باشد. بایستی اطمینان لازم از کفایت آگاهی، مهارت و دانش مناسب کسانی که به نوعی در سیستم COQ ارتباط دارند، کسب شود و بر برداشت های نادرست از COQ غلبه گردد. دامنه سیستم سازمان باید به طور شفاف و روشن تعریف شود. ضمن اینکه مشخص باید گردد که آیا COQ در سراسر سازمان و کلیه فعالیت های آن ها جاری می شود یا تنها بر برخی از فرآیندهای بحرانی و کلیدی متمرکز است؟

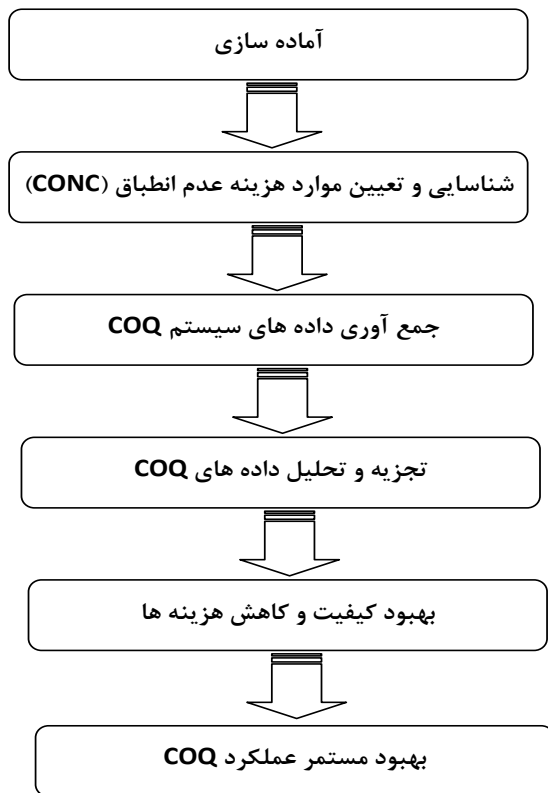
دامنه سیستم تأثیر بسزایی بر میزان منابع مورد نیاز برای ایجاد سیستم و همچنین میزان اثرگذاری سیستم بر سازمان دارد. کمیته COQ با در نظر داشتن این حقیقت که این سیستم باید در ابتدا قادر به شناسایی هزینه های موارد اصلی عدم انطباق باشد، وظیفه تعیین دامنه سیستم COQ را بر عهده دارد. تعهد مدیریت، لازمه اجرای سیستم COQ است.

- آنچه که قبلاً به عنوان اطلاعات کیفی تصور می گردید را کمی می نماید.
- روشی جهت محاسبه و تعیین میزان بازگشت سرمایه مهیا می نماید.
- فرایند بهبود را اندازه گیری می کند.
- شاخص های متعدد عملکردی که در شرکت مورد استفاده قرار می گیرد را به شاخص های پول تبدیل می نماید.

• مدیران را قادر می سازد با استفاده از ابزار قدرتمند شاخص های پولی، با مدیران ارشد ارتباط برقرار کنند.

## ۵. مراحل برپایی و استقرار سیستم هزینه های کیفیت

استقرار سیستم COQ از یک فرایند چند مرحله ای تشکیل شده است. در هر مرحله مجموعه ای از فعالیت های منسجم در جهت پیاده سازی سیستم انجام می پذیرند. مراحل کلیدی استقرار سیستم COQ در شکل (۶) نشان داده شده است. در ادامه، هر یک از مراحل برپایی سیستم COQ به تفصیل تشریح می گردند.



شکل (۶): مراحل کلیدی فرایند استقرار سیستم COQ

### ۵-۱. مرحله آماده سازی

مهمترین فعالیت های این مرحله که باید به دقت طرح ریزی شوند و به طور نظام مند انجام گردند، عبارتند از: تشکیل کمیته COQ، تعیین یک مسئول برای COQ، آموزش COQ، تعریف دامنه سیستم COQ، تعهد به تامین منابع لازم.

در مرحله تشکیل کمیته، مدیریت ارشد سازمان باید نقش فعالی در این کمیته داشته باشد. این کمیته شامل

مسئول COQ باید موافقت و تأیید مدیریت را برای جذب منابع انسانی و مالی مورد نیاز برای سیستم COQ جلب نماید که میزان این منابع مطمئناً به دامنه سیستم وابسته است.

### ۵-۲. مرحله تعیین موارد هزینه عدم انطباق

این مرحله از کار باید هم راستا با دامنه سیستم COQ باشد و شامل فعالیت‌های ذیل است:

- تهیه چک لیست هزینه‌های عدم انطباق
- فهرستی از موارد عمده هزینه عدم انطباق تهیه نمایید.
- این فهرست می‌تواند علاوه بر شناسایی موارد هزینه عدم انطباق، در روشن نمودن تعریف هر یک از موارد هزینه عدم انطباق برای اعضاء کمیته COQ مفید باشد. این فهرست یک برداشت مشترک از موارد هزینه عدم انطباق توسط اعضاء کمیته COQ فراهم می‌آورد. برای تهیه فهرست می‌توان از تکنیک طوفان ذهنی استفاده کرد و موارد تعیین شده را برای تهیه چک لیست موارد هزینه عدم انطباق بالقوه بکار برد.



- ارزیابی موارد هزینه عدم انطباق شناسایی شده معیارهایی برای ارزیابی هر یک از موارد هزینه عدم انطباق تعیین نماید بدین منظور که آیا موارد هزینه عدم انطباق شناسایی شده قابل محاسبه هستند؟ و بر اساس داده‌های موجود قابل برآورد هستند؟

در این مرحله از کار موارد هزینه عدم انطباق، نهایی می‌شوند. هر چند که ممکن است در آینده بازنگری شوند.

- تعیین منابع داده‌های هزینه‌های عدم انطباق
- برخی منابع جمع‌آوری داده‌های سیستم COQ عبارتند از:

- حساب‌های ثبت شده مانند هزینه تعویض محصولات
- که توسط مشتریان به علت نقص عودت داده شده است.
- سوابق حساب‌های پایه مانند برخی از کارکنان واحد تولید به صورت تمام وقت به تعمیر محصولات معیوب اختصاص داده می‌شوند.
- تخمین‌ها مانند قضاوت نسبت به زمان تلف شده کارکنان به علت عدم تعادل خط تولید یا تحویل دیر قطعات.
- سوابق مقطعی مانند سوابق نگهداری شده در خصوص زمان صرف شده برای دوباره کاری و رفع عیب

توسط بخشی از زمان کار کارکنان.

- تطبیق حساب‌های مالی با هزینه‌های عدم انطباق.

محل و مرجع داده‌های هزینه کیفیت در سازمان باید توسط سیستم COQ مشخص شود. دفتر روزنامه و دفتر کل بدلیل داده‌ها نیز باید مشخص شود. دفتر روزنامه و دفتر کل بدلیل در داشتن جزئیات حساب‌ها، نقطه شروع مناسبی برای بررسی داده‌های هزینه کیفیت می‌باشند. در ارائه ارقامی از هزینه‌های کیفیت، می‌توان از متناظر بودن آن‌ها با بودجه واحدهای مختلف استفاده نمود. از تجارب سال‌های گذشته می‌توان برای ارائه راه‌کارهایی در محاسبه و کمی‌سازی هزینه‌های کیفیت استفاده نمود.

### ۵-۳. مرحله جمع‌آوری داده‌های سیستم

این مرحله شامل فعالیت‌های تعیین موارد هزینه کیفیت و ارائه گزارش وضعیت می‌باشد.

- تعیین موارد هزینه کیفیت
- برای محاسبه هزینه کیفیت می‌توان از روش‌های ذیل استفاده نمود.

- صورتحساب کلی در این روش از داده‌های موجود در حساب‌های سازمان استخراج و گردآوری می‌شوند. بعنوان مثال استفاده از "حساب هزینه‌های دوباره کاری" در صورت وجود.

- برای قیمت‌گذاری بر روی نقص، باید هزینه‌های یک عیب را محاسبه و سپس در تعداد دفعاتی که نقص رخ می‌دهد، ضرب نمود.

- کل نفرات: در صورتی که نفراتی دقیقاً به منظور بررسی و کار بر روی عیوب استخدام شده باشند، می‌توان از این روش استفاده کرد و حقوق و مزایای این کارکنان را در محاسبه هزینه‌های کیفیت استفاده نمود.

- ضرر و زیان‌های وارده به منابع (نیروی کار): این روش شامل محاسبه مخارج واقعی فعالیت‌های ویژه می‌باشد. مانند مخارج مربوط به میزان زمان صرف شده توسط یک کارمند جهت اجرای یک فعالیت خاص، رفع عیب، میزان پرداخت مالی برای رفع یک عیب خاص که برای یک بار هزینه می‌شود.

اطلاعات فوق را می‌توان از برگه‌های زمان‌بندی، مدارک و فاکتورها و یا هر روش دیگری که برای تعیین دقیق چگونگی هزینه شدن این موارد تدارک دیده شده‌اند، بدست آورد. در این رابطه فهرستی از نرخ انواع هزینه‌ها باید در اختیار باشد.

- ارائه گزارش وضعیت

نتایج بدست آمده در خصوص COQ باید به کمیته و مدیریت سازمان گزارش داده شوند. این گونه گزارش‌ها، وضعیت ارتباط بین هزینه‌های پیشگیری، ارزیابی و شکست را نسبت به یکدیگر و همچنین نسبت به سایر حساب‌ها نشان می‌دهند. خطوط راهنمای ذیل می‌توانند در جمع‌آوری و گزارش داده‌های هزینه کیفیت مورد استفاده قرار گیرند:

- تا حد امکان از سیستم‌های مدیریت هزینه‌های موجود استفاده شود.
- هزینه کیفیت در حساب‌های معمول مدیریت قرار داده شود.



هدف گذاری برای بهبود، انجام شود.

- اولویت بندی موارد هزینه کیفیت جهت بهبود سه روش معمول جهت اولویت بندی موارد برای بهبود عبارتند از تجزیه و تحلیل روند هزینه های کیفیت، تجزیه و تحلیل انحراف و تجزیه و تحلیل پاراتو - تجزیه و تحلیل روند هزینه های کیفیت این روش زمانی مفید خواهد بود که داده های گذشته و حال موجود باشد و بتوان آن ها را با یکدیگر مقایسه کرد. تجزیه و تحلیل روند هزینه های کیفیت موارد ذیل را برجسته می سازد:

۱- روندهای قابل ملاحظه و حایز اهمیت در موارد هزینه های کیفیت که باید مورد توجه قرار گیرند.

۲- کاهش و یا افزایش در داده های هزینه عدم انطباق به واسطه نوسانات فصلی.

۳- هزینه های کیفیتی که فقط یک بار روی می دهند، نظیر توقف تولید به علت عدم آشنایی با طرز استفاده از ماشین آلات جدید.

- تجزیه و تحلیل انحراف

در شرایطی که مقاصد و اهدافی برای عملکرد سیستم مشخص شده باشند، این روش از کارایی بالایی برخوردار است. این روش از طریق جدول بندی داده های هزینه کیفیت و مقایسه آن ها با اهداف انجام می شود. در این روش انحراف میان داده های واقعی و اهداف مورد نظر، تجزیه و تحلیل می گردند.

- تجزیه و تحلیل پاراتو

ابتدا هزینه های کیفیت بر اساس بزرگی سهم آن ها در لیست هزینه های کیفیت، مرتب می شوند و سپس مواردی که بیشترین سهم را در هزینه های کیفیت دارند، جهت بررسی و انجام اقدام (اقدامات) اصلاحی مورد بررسی قرار می گیرند.

- در مورد شاخص های عملکردی، متناسب با شرایط کسب و کار و جمع آوری داده های هزینه کیفیت برای آن ها تصمیم گرفته شود.

- نیازی نیست که برآورد اولیه از هزینه ها خیلی دقیق باشد.

- توانایی افراد در مراحل اولیه در شناسایی هزینه های کیفیت به تدریج افزایش می یابد، لذا در ابتدای کار انتظار زیاد بودن هزینه های کیفیت وجود دارد.

- هزینه ها با محلی که در آن روی می دهند، مرتبط شوند.

- کل هزینه های کیفیت به صورت دوره ای تحت پایش قرار داده شوند.

- در بخش هایی که به منظور بهبود انتخاب می شوند، هزینه های کیفیت باید با دقت بالاتری جمع آوری شده و به دفعات بیشتری تحت پایش قرار گیرند.

می توان از شاخص ها و نسبت های ذیل برای گزارش دهی هزینه های کیفیت استفاده نمود:

- هزینه ضایعات سالانه به فروش سالانه

- هزینه دوباره کاری ماهانه به هزینه تولید ماهانه

- نسبت هزینه های شکست داخلی به کل هزینه های تولید / خدمات

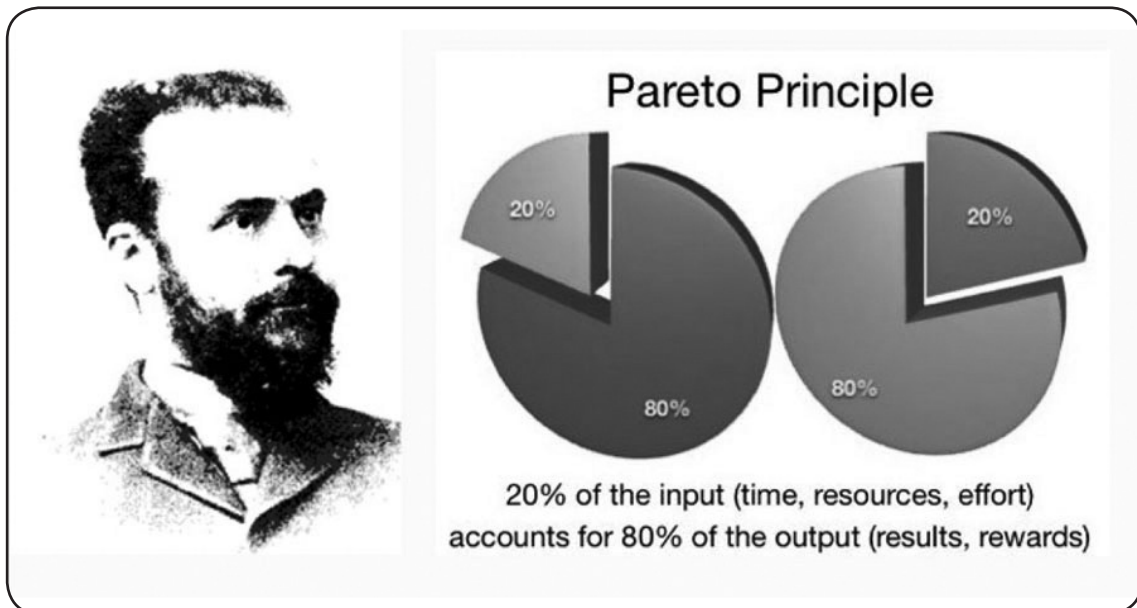
- نسبت هزینه های شکست داخلی به فروش

- نسبت هزینه های بازرسی اقلام ورودی به کل هزینه کالای ورودی

- نسبت کل هزینه های کیفیت به کل هزینه های تولید / خدمات

۴-۵. مرحله تجزیه و تحلیل داده های هزینه کیفیت

تجزیه و تحلیل داده های COQ، اهمیت مشکلات جاری را برجسته نموده و آن ها را اولویت بندی می نماید. در تجزیه و تحلیل داده های سیستم COQ، اقدامات اولویت بندی موارد هزینه های کیفیت جهت بهبود و



باید برقراری سیستم پیشگیرانه و طرح ریزی یک برنامه زمان بندی برای فعالیتهای بهبود مد نظر باشند.

بسیاری از هزینه های کیفیت در یک سازمان بصورت مخفی هستند و به راحتی قابل شناسایی نیستند، مثل هزینه های تغییرات و اصلاحات. این هزینه ها، به هزینه های مخفی تعبیر می شوند. برخی دیگر قابل تشخیص هستند و می توان آن ها را به راحتی اندازه گیری کرد، مثل هزینه های دوباره کاری. این هزینه ها به هزینه های ظاهری معروف هستند. هزینه های ظاهری مثل قسمت بالای کوه یخ شناور در اقیانوس، حجم بسیار کمتری نسبت به قسمت زیر آب کوه یخ یعنی هزینه های مخفی دارد. از طریق محاسبه هزینه های ظاهری و ضرب کردن آن در یک ضریب، می توان هزینه های پنهان را نیز محاسبه نمود.

#### ۶. نتیجه گیری

در این مقاله ابتدا مفاهیم هزینه های کیفیت و جایگاه هزینه یابی کیفیت در سازمان ها مورد بررسی قرار گرفت. سپس روند تکاملی مدل های دسته بندی و ارزیابی هزینه های کیفیت تشریح شد. در نهایت مراحل کلیدی فرآیند استقرار سیستم هزینه کیفیت (COQ) معرفی گردید. همانطور که مشاهده شد مطالعات بسیاری از دهه ۵۰ میلادی تاکنون روی مبحث هزینه های کیفیت انجام شده و این مطالعات نشان داده است که هر کجا و در هر موسسه ای که توجه و علاقه کارشناسان به هزینه های کیفیت (انطباق و عدم انطباق) معطوف بوده و مدل های رسمی جهت کمی سازی هر چه بیشتر هزینه های کیفی استفاده شده است، موسسات و شرکت های مورد مطالعه، عملکرد کیفی موفق تری با صرف هزینه های کمتری داشته اند. مطمئناً در آینده با گسترش روش های مقایسه ای می توان هزینه های کیفیت را بهتر شناخت و بر اهمیت اثر کاهش آن ها بر کاهش کل هزینه های تولیدی، خدماتی و فرآیندی تاکید بیشتری داشت.

#### منابع

- [۱] اشتری رحیم، قاسم خانی طیبه، (۱۳۹۱)، ایجاد بهبود در محاسبه هزینه های کیفیت با استفاده از هزینه یابی مبتنی بر فعالیت، اولین همایش ملی بررسی راه کارهای ارتقاء مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع در سازمان ها،
- [۲] نورالسنا، رسول، (۱۳۹۲)، کنترل کیفیت آماری، چاپ ششم،
- [۳] شمس ثانی محمدصادق، (۱۳۹۰)، هزینه یابی کیفیت، ماهنامه بازار بین الملل، سال سوم، شماره یازدهم، فروردین
- [۴] محمد پورزندى محمد ابراهیم، (۱۳۸۹)، طراحی الگوی شناسایی و محاسبه هزینه های کیفیت در صنایع خودرو سازی، مجله مطالعات مالی، شماره هفتم،
- [۵] جعفری، مصطفی، (۱۳۸۸)، ابزارهای استراتژیک و فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر، انتشارات رسا، چاپ ششم.

• هدف گذاری برای بهبود این فعالیت در خصوص موارد هزینه کیفیت اولویت بندی شده انجام می شود و به سازمان برای رسیدن به اهداف جامع خود کمک می کند. بعنوان مثال کاهش کل هزینه های کیفیت نسبت به حجم معادلات فروش تا ۱۰٪ برای سال جاری، کاهش دوباره کاری ها تا ۲۵٪ در سال جاری، کاهش شکایات در دوره گارانتی تا ۲۰٪ در سال جاری و ... از جمله شاخص ها برای هدف گذاری می باشد.

برای تحقق هر یک از این اهداف، اقدام اصلاحی مناسب و پایش پیشرفت به سمت هدف لازم است. اهداف باید کمی بوده و ترجیحاً بر مبنای واحد پول سنجیده شوند. در هدف گذاری های فوق، همواره باید دامنه سیستم COQ مد نظر باشد. تعیین اهداف باید با همکاری کارکنانی که وظیفه اجرای برنامه های طرح ریزی شده را به عهده دارند، انجام شود تا بدین ترتیب کارکنان در راه دستیابی به اهداف، نوعی احساس مالکیت و مشارکت نمایند.

#### ۵-۵. مرحله بهبود کیفیت و کاهش هزینه ها

به منظور بهبود کیفیت و کاهش هزینه ها می بایست فعالیتهای ذیل صورت پذیرد:

- تخصیص افرادی در جایگاه متولیان فرآیند، با تعیین تیم های کیفیت برای نظارت بر موارد اولویت بندی شده هزینه های کیفیت.
- بحث و تبادل نظر در مورد هزینه های عدم انطباق.
- اعمال بهبود و استفاده از روش های نظام مند نظیر PDCA.
- محاسبه مجدد هزینه موارد عدم انطباق.



#### ۵-۶. مرحله بهبود مستمر در عملکرد سیستم

موارد هزینه عدم انطباق و هزینه انطباق مربوطه باید به صورت دوره ای مورد بازنگری قرار گیرد. شرایط رقابتی همواره در حال تغییر است و سازمان ها برای بقا نیازمند اتخاذ رویکردی پیشگیرانه به منظور کسب آمادگی مطابق با شرایط هستند. با توجه به شرایط، ممکن است به تدریج از اعتبار هزینه های کیفیت محاسبه شده قبلی کاسته شود. در اجرای بهبود مستمر در عملکرد سیستم COQ



## بهبود سرمایه گذاری اقتصادی در بخش صنعت — معدن باتکنیک تصمیم گیری چندمعیاره

### چکیده

جهت نیل به توسعه صنعتی و بهبود وضعیت اشتغال، شناسایی و اولویت گذاری مشاغل، صنایع و معادن در هر بخش از کشور به منظور رعایت اصل عدالت توزیعی و همچنین توسعه کمی و کیفی هر منطقه، بهبود شاخص های اشتغال امری ضروری و لازم است. هدف از این مقاله بررسی و معرفی اولویت های سرمایه گذاری شهرستان شاهرود می باشد. جامعه آماری این تحقیق را کارشناسان و فعالان صنعت و معدن شهرستان شاهرود، اساتید دانشگاه شاهرود (دانشکده معدن)، کارشناسان اداره بازرگانی، کارشناسان اداره صنعت و معدن و تجارت شهرستان شاهرود تشکیل می دهند. روش تحقیق از نوع پیمایشی و استفاده از نظرات خبرگان بوده و جهت اولویت بندی از مدل AHP بهره گرفته ایم. در قسمت اول تحقیق با استفاده از نظر خبرگان و کارشناسان، ۲۱ مورد به عنوان فرصت های سرمایه گذاری شناسایی گردید که پس از گروه بندی معیارها، این عوامل به ۱۸ عامل تقلیل پیدا کرد و در نهایت به وسیله مدل AHP اقدام به تشکیل ماتریس های مقایسه ای عوامل، تعیین میانگین و در نهایت اولویت بندی عوامل شده است. همچنین با استفاده از تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی مدل AHP اقدام به اولویت بندی معیارها نمودیم تا بدین ترتیب وزن و اهمیت هر معیار تصمیم گیری نیز مشخص گردد.

واژگان کلیدی: اشتغال، سرمایه گذاری، تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی

### مقدمه

بانکی بخش عظیمی از تخصیص منابع مالی کشور است، بنابراین استفاده صحیح از منابع موجود یعنی تبدیل منابع مالی به سرمایه گذاری اهمیت زیادی دارد و نگرش مدیریتی متناسبی را الزام می کند. بدین منظور سرمایه گذاران نسبت به داشتن آمار کامل و جامع در خصوص سرمایه گذاری در بخش های مورد نظر اعم از صنعت یا معدن حساسیت ویژه ای داشته و تمایل دارند زمینه های سودآور را شناسایی و بررسی نمایند لذا شناسایی فرصت های سرمایه گذاری در این بخش از اهمیت ویژه ای برخوردار است. [۹]

شهرستان شاهرود یکی از شهرستان های استان سمنان است. مرکز این شهرستان شهر شاهرود است و در شمال شرقی کشور ایران قرار دارد. این شهرستان با داشتن ۴ بخش و ۶ شهر در شمال شرق استان سمنان و در همسایگی استان های گلستان، خراسان رضوی و شمالی، استان اصفهان و یزد قرار دارد که موقعیت مناسب و استراتژیکی را در خصوص امکان ترابری و سرمایه گذاری های زیربنایی و اقتصادی در این شهرستان فراهم نموده است.

توسعه صنعتی و بهبود وضعیت اشتغال از اهداف و وظایف دولت ها محسوب گردیده و از دغدغه مدیران و دست اندرکاران زیر بخش های اقتصاد می باشد. با توجه به این ضرورت لزوم شناسایی و اولویت گذاری مشاغل، صنایع و معادن در هر بخش از کشور به منظور رعایت اصل عدالت توزیعی و همچنین توسعه کمی و کیفی هر منطقه و بهبود شاخص های اشتغال لزوم بررسی دقیق و علمی به وضوح احساس می گردد.

از ویژگی های اقتصاد ایران به عنوان یکی از اقتصاد های در حال توسعه، وجود دوگانگی میان مناطق مختلف کشوری می باشد. از جمله اهداف برنامه های توسعه کشور، از بین بردن دوگانگی میان استان ها و متعادل کردن این مناطق است. به علت وجود منابع و ظرفیت های بیکار فراوان، سرعت رشد در مناطق توسعه نیافته، بالاتر از مناطق توسعه یافته می باشد، اما این مناطق با کمبود سرمایه مواجه اند. [۸]

در بخش خصوصی نیز با توجه به این که تسهیلات

به این موضوع و با عنایت به تبعاتی که بیکاری در اجتماع بدنبال خواهد داشت طرحی مطلوب است که بتواند اشتغال بیشتری را فراهم کند. [۱۴]

۴ - صرفه جویی ارزی حاصل از تولید کالا با توجه به حساسیت خروج ارز از کشور با تولید در هریک از زمینه‌های ذیل به چه میزان صرفه جویی ارزی نائل خواهیم آمد؟ بدیهی است در این پروژه ورود ارز از طریق صادرات مورد نظر نمی‌باشد و این گزینه در قسمت امکان صادرات محصول پیش بینی شده است. [۵]

۵ - لزوم خود کفایی برخی ملاحظات استراتژیک ایجاب می‌نماید که در زمینه بعضی از کالاها به خودکفایی دست یابیم. فرضاً در خصوص محصولات خبازی باید به خودکفایی برسیم. [۴]

۶ - ملاحظات زیست محیطی با عنایت به اهمیت روزافزون ملاحظات زیست محیطی باید طرح مورد نظر برآورنده استانداردهای لازم در زمینه مربوطه باشد. از جمله فاکتورهای مهم که امروزه تولید بسیاری از کالاها را به چالش انداخته است، مساله محیط زیست می‌باشد. [۱]



۷ - هماهنگی با بوم صنعت استان در امر سرمایه‌گذاری در هرمنطقه به جهت فراهم آوردن بسیاری از تسهیلات من جمله وجود نیروی کاری ماهر، وجود خدماتی در خصوص نگهداری و تعمیرات ماشین‌آلات صنعتی منظور در طرح و دیگر ملزومات ایجاد طرح، بهتر آنست که یک هماهنگی بین طرح سرمایه‌گذاری مورد نظر و وضعیت فعلی واحدهای صنعتی منطقه وجود داشته باشد. وجود این هماهنگی احتمال موفقیت در امر سرمایه‌گذاری در یک منطقه را ارتقاء خواهد بخشید. [۵]

۸ - بازار مصرف داخلی از فاکتورهای مهم در تولید موفق، وجود و در دسترس بودن بازار مصرف محصول می‌باشد. این اساس، هدف ارزیابی میزان دسترسی به بازار مصرف داخلی هر یک از گروه‌های سرمایه‌گذاری به لحاظ بعد مسافت و میزان تقاضای آن می‌باشد.

این شهرستان در استان سمنان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است که موقعیت ممتازی به لحاظ سرمایه‌گذاری برای آن به ارمغان آورده است. از جمله این خصوصیات و ویژگی‌ها می‌توان به اتصال به شبکه ریلی کشور و فرودگاه، اتصال به شاهراه ارتباطی تهران و مشهد، مجاورت با استان اصفهان به عنوان شهر مهم صنعتی در ایران، نزدیکی نسبی به بازار مصرف بسیاری از محصولات، در دسترس بودن مواد اولیه برای اغلب کالاها، دسترسی به نیروی کار ماهر و نیمه ماهر و موارد دیگر اشاره داشت.

با این توصیفات و توجه سرمایه‌گذاران در بخش صنعت و معدن شهرستان شاهرود لزوم توجه به سرمایه‌گذاری هدفمند و شناسایی فرصت‌های مناسب و توجیه پذیر ضروری می‌نماید.

استراتژی سازمان‌های خط مشی گذار استان باید با هدایت سرمایه‌گذاری‌های جدید، در جهتی سمت و سو یابد که اولاً مفید منافع ملی واقع شود و ثانیاً اقتضانات استان را حتی‌الامکان در نظر آورد. با انجام چنین برنامه‌ریزی، می‌توان انتظار داشت سرمایه‌گذاری‌هایی به ثمر برسد که در آینده احتمال موفقیت بیشتری داشته باشند. بر اساس این ایده طرح تحقیقاتی حاضر، با هدف تعیین اولویت‌های سرمایه‌گذاری در شهرستان شاهرود به انجام رسید. این اولویت‌بندی هم می‌تواند دست مایه سیاست‌گذاران شهرستان قرار گیرد و هم به لحاظ اینکه در جهت منافع سرمایه‌گذار نیز تدوین گشته است می‌تواند راهنمای سرمایه‌گذار باشد.

### معیارهای تصمیم‌گیری

با عنایت به ماهیت تصمیم‌گیری و نیاز به تعریف معیارهای کمی یا کیفی مورد نیاز در اولویت‌سنجی بر اساس مطالعات و بررسی سابقه موضوع پژوهش، معیارهای ۲۰ گانه زیر در خصوص اولویت‌بندی مطرح و شناسایی گردیده است که در ادامه مورد بررسی و تبیین قرار گرفته است.

#### ۱- نیاز کشور

متأسفانه در برخی موارد طرح‌هایی موافقت نامه اصولی دریافت می‌نمایند که نه تنها واحدهای موجود نیاز کشور را مرتفع نساخته‌اند بلکه حتی بسیار کمتر از ظرفیت اسمی واحد، اقدام به تولید می‌نمایند. لذا در وهله اول باید این بررسی بعمل آید که آیا نیاز کشور در این خصوص با احتساب طرح‌های نیمه تمام برآورده خواهد شد؟ [۱]

#### ۲ - میزان واسطه‌ای بودن کالا

برخی کالاها به عنوان یک کالای واسطه‌ای تلقی می‌شوند بدین معنی که در تولید سایر کالاها مورد استفاده قرار می‌گیرند. بدین جهت تولید این نوع کالاها به لحاظ تغذیه سایر شاخه‌های صنعت، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. [۶]

#### ۳ - میزان اشتغال زایی

بیکاری از معضلات بزرگی است که دامن گیر کشور و به تخصیص، استان قم شده است. با توجه

۱۱- مدت زمان لازم برای به بهره برداری رسیدن طرح با مرور زمان بسیاری از مقتضیات زمان تغییر می کند که می تواند شامل تغییر در علایق و سلیقه مشتری و حتی تغییرات تکنولوژیکی باشد. علاوه بر آن سرمایه ای که باید حاوی بازدهی برای سرمایه گذار و نیز انتفاع عام از محصولات آن باشد به صورت راکد بدون هیچگونه ثمردهی باقی می ماند. براین اساس زمان لازم برای به بهره برداری رسیدن محصول می تواند بسیاری از جوانب پروژه را تحت الشعاع قرار دهد. با این وصف و با فرض فراهم بودن سایر شرایط، باید بررسی ای در خصوص زمان لازم برای به بهره برداری رسیدن طرح صورت گیرد.

۱۲- دوره بازگشت سرمایه یکی از فاکتورهای مهم در نظر سرمایه گذاران دوره بازگشت سرمایه می باشد که مستقیماً سودآوری طرح در این ارتباط تعریف می شود. [۱۰]



### ۱۳- ارزش افزوده

سرمایه گذاری در طرحی مطلوب تر است که ارزش افزوده بیشتری را ایجاد کند که این مهم در عین اینکه موضوع جذابی برای سرمایه گذار خواهد بود، به افزایش تولید ناخالص ملی نیز منجر خواهد شد. [۱۱]



### ۱۴- در دسترس بودن مواد اولیه

پیش نیاز در دسترس بودن مواد اولیه ای که در کشور به تولید می رسد می تواند در تقلیل هزینه های انتقال مواد اولیه بسیار مفید واقع شود. در این خصوص آیا هدف آنست که در خصوص طرح های مختلف سرمایه گذاری این



### ۹- صادرات

تولید هرگونه محصولی با توجه به محدودیت استفاده کنندگان در داخل باید با نظر به احتمال صادرات آن صورت گیرد تا بتوان دورنمای مطلوبی از آتی بازار محصول را در نظر آورد. براین اساس در مورد هریک از زمینه های سرمایه گذاری باید احتمال صادرات مورد بررسی قرار گیرد. [۲]



### ۱۰- رقابت پذیری

وجود رقبایی که هم اکنون استفاده کنندگان از محصول می باشند و فقط با نام آن ها آشنا هستند و نسبت به آن ها در واقع به نوعی وفا دارند، موفقیت پا به عرصه گذاشتن یک مارک جدید را در هاله ای از ابهام فرو خواهد برد. بر این اساس و با توجه به وجود رقبای داخلی و خارجی، هدف آنست که مشخص کنیم هر یک از ایتام های سرمایه گذاری تا چه حد، امکان رقابت در بازار فعلی را دارد؟ [۷]



بررسی به عمل آید که مواد اولیه مورد نیاز بر اساس بعد مسافت و پتانسیل وجود مواد اولیه در منطقه اطراف قم، به سادگی در دسترس می باشد.

۱۵- میزان وابستگی به مواد اولیه خارجی

متأسفانه به علت تخصص برخی کشورهای بیگانه به میهن اسلامی ایران و وجود برخی تحریم های بین المللی، تدارک مواد اولیه برخی محصولات را که در کشور به تولید نمی رسد، با مشکل مواجه نموده است و لذا این عامل یک فاکتور منفی برای طرح به حساب می آید اگرچه از آن گریزی نیست. در هر حال هدف از طرح این فاکتور بررسی وابستگی طرح سرمایه گذاری به لحاظ وابستگی به مواد اولیه خارجی می باشد. [۳]

۱۶- مشکلات تامین حامل های انرژی

برای تولید در هریک از زمینه های سرمایه گذاری احیاناً به ملزوماتی از حامل های انرژی از قبیل برق، گاز، نفت گاز، نفت کوره نیاز است. در این خصوص مشکلاتی بر سر تهیه حامل های انرژی مورد نیاز هر یک از طرح های سرمایه گذاری قرار دارد که باید میزان آن بررسی گردد. به عنوان مثال در تولید آلومینیوم به دلیل نیاز به برق بسیار زیاد مشکلات زیادی در تامین آن وجود دارد که این مورد یکی از محدودیت های اجرای طرح مذکور در استان های مختلف می باشد. [۵]

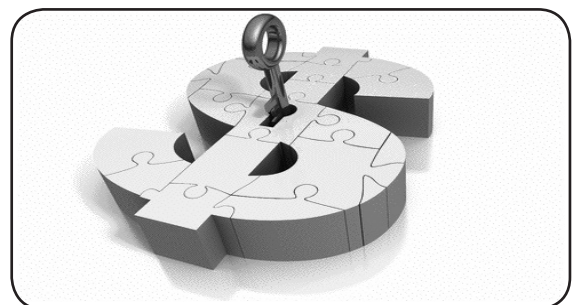
۱۷- دسترسی به نیروی متخصص

فراهم آوردن و جذب نیروی متخصص در ساخت محصول فاکتور مهمی در موفقیت طرح می باشد. در این خصوص میزان دسترسی به نیروی متخصص در هر یک از زمینه های سرمایه گذاری مورد ارزیابی قرار می گیرد. [۱۱]



۱۸- سرمایه ثابت

برخی از طرح ها سرمایه گذاری بسیار زیادی را می طلبد که این خود عاملی است که بسیاری از سرمایه گذاران از آن طفره می روند و لذا باید طرح های سرمایه گذاری از نظر میزان سرمایه ثابت لازم، مورد سنجش واقع شوند. [۱۲]



۱۹- معضلات نصب و راه اندازی طرح

در تولید و به ثمر رساندن محصول با معضلاتی به لحاظ نصب و راه اندازی تجهیزات روبرو هستیم. در این ارتباط هدف بررسی آنست که آیا در زمینه انتقال تکنولوژی تولید محصول مورد نظر با چالش روبرو هستیم یا نه و آیا تکنولوژی تولید مذکور با سطح فناوری کشور سازگاری دارد؟ با این اوصاف سختی و معضلات راه اندازی طرح تا چه میزان برآورد می شود. [۱]

۲۰- معضلات حین تولید

برخی از طرح ها به دلیل ماهیت فرآیند تولید، مشکلاتی را در حین تولید به همراه دارد که می تواند روند تولید را تحت الشعاع قرار دهد. به عنوان مثال تولید پودر استخوان به دلیل بوی تعفن بسیار زیادش مشکلات بسیار زیادی پس از به بهره برداری رسیدن طرح به همراه دارد. با این اوصاف هدف، بررسی مشکلات حین تولید هر یک از موارد سرمایه گذاری است، بنابر محدودیت های ذهن انسان و بر مبنای ادعای روانشناسان، انسان توانایی مقایسه بیش از ۷ معیار را به صورت هم زمان ندارد. لذا قبل از تعیین وزن باید به جهت آنکه بتوانیم بستر مناسب تری برای مقایسه معیارها فراهم آوریم، مطلوب تر آنست که معیارهای مشابه را در گروه های کلی تری دسته بندی نماییم. این کار این فرصت را برای طرف مشاور فراهم می آورد که بدون تراحم و سردرگمی اقدام به مقایسه معیارها بپردازد. [۱۳]

سوال های تحقیق:

در این پژوهش دو سوال اساسی مطرح می باشد:

- ۱- فرصت های مناسب سرمایه گذاری در شهرستان شاهرود چه می باشند؟
- ۲- اولویت فرصت های سرمایه گذاری شناسایی شده چه گونه می باشد؟

### روش تحقیق

با توجه به تقسیمات تحقیقات از نظر علمی تحقیق جاری از نوع تحقیقات کاربردی می باشد همچنین روش به کار رفته نیز از نوع پیمایشی می باشد. پژوهش پیش رو از نوع تحقیقات متکی بر دو روش سنجی و تکیه بر روش علمی تصمیم گیری با بهره گیری از نظرات کارشناسان در زمینه مورد پژوهش یعنی شناسایی و اولویت بندی صنایع و معادن شهرستان شاهرود می باشد.

برای شناسایی و تعیین صنایع و معادن شهرستان شاهرود و مشخص نمودن اولویت و تقدم و تاخر هر یک بر دیگری از طریق نظر سنجی کلیه فعالیت های صنعتی و معدنی که به طور بالقوه می توانند در شهرستان شاهرود صورت پذیرد از طریق پرسشنامه ای که در اختیار کارشناسان و مسئولین و فعالان صنعت و معدن قرار گرفت و با بهره گیری از نظرات آنان لیست گردید.

همچنین در مرحله ۲ به منظور تعیین فعالیت های صنعتی و معدنی پرسشنامه ای تنظیم شده و در اختیار کارشناسان قرار گرفته و از آنان نظر خواهی گردیده است. از صنایع و معدنی که توسط پرسشنامه اول به دست آمده و با توجه به شاخص های تصمیم گیری که تشریح گردید درخواست گردیده است بر اساس دستورالعمل AHP به عوامل، امتیازی از یک تا نه دهند.

است، لذا در این پژوهش به جای نمونه‌گیری از نظرات کل کارشناسان و صاحب نظران که در حقیقت جامعه آماری ما می‌باشند استفاده کرده‌ایم.

### روش جمع آوری داده‌ها

جهت جمع آوری داده‌های مورد نیاز نمونه آماری از پرسشنامه استفاده می‌گردد. در مجموع چهار پرسشنامه استفاده گردیده است. در مورد اعتبار این پرسشنامه‌ها از سازگاری اجزاء استفاده شده است بدین ترتیب که روش AHP آزمون سازگاری را در هر جدول مقایسه زوجی انجام می‌دهد و در صورت اینکه نرخ ناسازگاری از آن بیشتر باشد اعلام می‌گردد. و در صورتی که ناسازگاری باشد بایستی مجدداً مقایسات انجام پذیرد. و همچنین اعتبار پرسشنامه شناسایی معیارهای تصمیم‌گیری با آلفای کرونباخ ۰.۸۰٪ بدست آمده است که اعتبار در حد قابل قبولی می‌باشد.

در این پژوهش روایی بر اساس نظر مشاوران و صاحب نظران مورد تایید می‌باشد و در ضمن اینکه این نوع پرسشنامه‌ها در متون زیادی برای رسیدن به درخت سلسله مراتبی مورد استفاده بوده و تقریباً به عنوان استاندارد به کار می‌روند. و در خصوص پرسشنامه شناسایی معیارها جهت تصمیم‌گیری نیز از طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای بهره‌برده‌ایم که روایی این پرسشنامه در پیش‌آزمونی که با ۱۵ نفر صورت پذیرفت معادل ۰.۸۳٪ بوده است که مناسب می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

در شروع پژوهش دو سوال اصلی را مطرح نمودیم حالا یافته‌ها را برای هر سوال بیان می‌نماییم:

در مورد پرسش اول باید اعلام کرد پس از نظر خواهی از کارشناسان در اولین گام پس از طبقه‌بندی و انتظام نظرات کارشناسان در مجموع ۲۱ آیتم سرمایه‌گذاری به عنوان فرصت‌های اولیه شناسایی شده، شناسایی گردید. سپس این ۲۱ آیتم سرمایه‌گذاری با توجه به مدل AHP توسط کارشناسان وزن دهی گردید و با میانگین‌گیری از این اوزان و با توجه به دستور العمل‌ها آیت‌های زیر به دلیل عدم توافق از فهرست نهایی سرمایه‌گذاری حذف گردید.



### جامعه و نمونه آماری

با توجه به شرایط خاص تحقیق و دستورالعمل AHP مبنی بر استفاده از نظرات خبرگان لازم است فقط کارشناسان و مسئولین و فعالان صنعت و معدن شهرستان شاهرود را به عنوان جامعه آماری مد نظر قرار دهیم که در این پژوهش از نظرات اساتید دانشگاه شاهرود (دانشکده معدن)، نماینده محترم شهرستان در مجلس شورای اسلامی، مهندسیین فعال در شرکت ذغال سنگ البرز شرقی شهرستان شاهرود، کارشناسان اداره بازرگانی، کارشناسان اداره صنعت و معدن و تجارت شهرستان شاهرود و فعالان شاخص بخش صنعت و معدن به عنوان جامعه آماری استفاده نموده‌ایم که مشخصات این جامعه به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- تعداد جامعه ۴۵ نفر می‌باشد.

- ۲- ترکیب جنسیتی این جامعه عبارت است از: ۳۸ نفر جامعه معادل ۸۴,۴٪ را مردان و ۷ نفر جامعه، یعنی ۱۵,۶٪ را زنان تشکیل می‌دهند.
- ۳- از کارشناسان مورد نظر ۲۹ نفر (۶۴٪) دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۵ نفر (۱۱٪) نیز دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و ۱۱ نفر (۲۴٪) داری مدرک لیسانس می‌باشند.

با توجه به اینکه از روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده می‌گردد و تاکید این روش بر کارشناسان به عنوان جامعه آماری می‌باشد و همچنین اینکه جامعه آماری پژوهش دارای ۴۵ نفر عضو می‌باشد و در حقیقت جامعه محدود

رتبه کسب شده	آیتم سرمایه گذاری
۱	سیم و کابل
۲	محصولات سفالی و سرامیکی
۳	کالاهای بتنی، سیمانی و گچی
۴	تولید نان صنعتی
۵	برش و پرداخت سنگ های ساختمانی
۶	تولید پوشاک
۷	مصنوعات چوبی و مبلمان
۸	تولید و عمل آوری گوشت
۹	فراورده های لبنی
۱۰	عملیات تکمیلی منسوجات (رنگرزی، چاپ، بسته بندی)
۱۱	تولید نمک صنعتی و مرغوب
۱۲	تولید سیمان، گچ و آهک
۱۳	انواع الکتروموتور، ژنراتور و ترانسفورماتور
۱۴	داروسازی و مواد شیمیایی داروسازی
۱۵	بازیافت ضایعات فلزی و غیر فلزی
۱۶	عمل آوری میوه جات و سبزیجات
۱۷	محصولات فلزی ساختمانی
۱۸	ساخت وسایل نقلیه موتوری

جدول (۲): اولویت کسب شده هر یک از عوامل

اولویت های حاصل برای یک دوره پنج ساله تدارک شده اند و علت این امر نیز آن است که در تهیه فهرست اولویت ها در هنگام جمع آوری و نیز تحلیل داده ها به این موضوع عنایت شده که طرح های نیمه تمام و موافقت نامه های اصولی تصویب شده نیز به نوعی در محاسبات لحاظ گردد.

ردیف	فرصت های شناسایی شده
۱	تولید نان صنعتی
۲	سیم و کابل
۳	برش و پرداخت سنگ های ساختمانی
۴	کالاهای بتنی، سیمانی و گچی
۵	داروسازی و مواد شیمیایی داروسازی
۶	تولید و عمل آوری گوشت
۷	فراورده های لبنی
۸	بازیافت ضایعات فلزی و غیر فلزی
۹	تولید پوشاک
۱۰	ساخت وسایل نقلیه موتوری
۱۱	محصولات فلزی ساختمانی
۱۲	مصنوعات چوبی و مبلمان
۱۳	انواع الکتروموتور، ژنراتور و ترانسفورماتور
۱۴	محصولات سفالی و سرامیکی
۱۵	تولید سیمان، گچ و آهک
۱۶	تولید نمک صنعتی و مرغوب
۱۷	عملیات تکمیلی منسوجات (رنگرزی، چاپ، بسته بندی)
۱۸	عمل آوری میوه جات و سبزیجات

جدول (۱): فرصت های سرمایه گذاری در بخش صنعت و معدن  
شاهرود از نظر کارشناسان

### اولویت بندی فرصت های سرمایه گذاری

جهت اولویت بندی فرصت های شناسایی شده سرمایه گذاری با تکنیک AHP با استفاده از پرسش نامه شماره سه این پژوهش و با تکیه بر نظر کارشناسان از آنان در خواست گردید با توجه به هر معیار به امتیاز گذاری هر فرصت سرمایه گذاری پردازند که در نهایت با جمع آوری پرسش نامه ها و با استفاده از نرم افزار، اولویت هر آیتم سرمایه گذاری مطابق جدول زیر حاصل گشت.



### اولویت بندی معیارها نسبت به یکدیگر

در ادامه تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی مدل AHP اقدام به اولویت بندی معیارها نمودیم. تا بدین ترتیب وزن و اهمیت هر معیار تصمیم گیری مشخص گردد. نتایج اولویت بندی معیارها به شرح جدول ۳ می باشد.

ردیف	نام معیار	میانگین کسب شده	اولویت
۱	میزان اشتغال زایی	۰,۰۹۴۱۱	۱
۲	ملاحظات زیست محیطی	۰,۰۹۳۹۸	۲
۳	هماهنگی با بوم صنعت استان	۰,۰۹۲۵۸	۳
۴	بازار مصرف داخل	۰,۰۹۱۶۵	۴
۵	مدت زمان لازم برای به بهره برداری رسیدن طرح	۰,۰۹۰۳۵	۵
۶	در دسترس بودن مواد اولیه	۰,۰۹۰۲۶	۶
۷	مشکلات تامین حامل های انرژی	۰,۰۸۹۵۶	۷
۸	دسترسی به نیروی متخصص	۰,۰۸۹۴۵	۸
۹	سرمایه ثابت	۰,۰۸۸۵۲	۹
۱۰	نیاز کشور	۰,۰۸۸۲۵	۱۰
۱۱	حداقل معضلات نصب و راه اندازی طرح	۰,۰۷۵۶۵	۱۱
۱۲	میزان وابستگی به مواد اولیه خارجی	۰,۰۷۵۲۱	۱۲
۱۳	دوره بازگشت سرمایه	۰,۰۷۰۱۱	۱۳
۱۴	ارزش افزوده	۰,۰۶۵۲۶	۱۴
۱۵	میزان واسطه ای بودن کالا	۰,۰۶۳۷۵	۱۵
۱۶	صرفه جویی ارزی حاصل از تولید کالا	۰,۰۶۰۲۱	۱۶
۱۷	لزوم خود کفایی	۰,۰۵۹۸۵	۱۷
۱۸	رقابت پذیری	۰,۰۵۸۵۳	۱۸
۱۹	صادرات	۰,۰۵۵۶۲	۱۹

جدول (۳): اولویت کسب شده هر یک از معیارها نسبت به یکدیگر

### بحث و نتیجه گیری

حرکت و سمت و سوی خط مشی گذاران استان باید در جهت اولویت های یاد شده باشد بدین صورت که سرمایه گذاری ها و تخصیص اعتبارات و تسهیلات در این راستا باشد چرا که این اولویت ها اقتضانات استان و کشور را به صورت توأم در نظر می گیرد و به همین دلیل حرکت در راستای اولویت های بدست آمده احتمال موفقیت طرح را تا حد قابل توجهی ارتقا می دهد.

با استفاده از نتایج مرحله اول تحقیق که بررسی اولویت معیارهای مطرح شده در تصمیم گیری و تعیین اولویت صنایع و معادن بوده است نتایج نشان داد میزان اشتغال زایی صنعت، ملاحظات زیست محیطی و هماهنگی با بوم صنعت استان از اهمیت ویژه و اولویت بالاتری برخوردارند و سرمایه گذاران بر اساس این معیارها دست به انتخاب می زنند. در ادامه در

بررسی صنایع مطرح و قابل اجرا در شهرستان صنایع سیم و کابل، محصولات سرامیکی، تولید نان صنعتی در اولویت های اصلی قرار گرفته و همچنین تجربیات فعالان صنعت نیز موید این مطلب می باشد.

در ادامه این تحقیق با تمسک به راهکار ارائه شده در این تحقیق مقتضی است طرحی به انجام برسد که در طی آن اولویت های سرمایه گذاری در سطحی جزئی تر به تفکیک شاخه های مختلف سرمایه گذاری صورت گیرد. فرضا اولویت های سرمایه گذاری در بخش پوشاک و منسوجات، اولویت های سرمایه گذاری در بخش مواد غذایی و غیره. البته در ضمن پژوهش، آیتم های دیگری نیز جهت سرمایه گذاری شناسایی گردیده است که البته نیاز جدی و مبرم به توجه سازمان های مسئول و ذیربط جهت انجام و سرمایه گذاری را دارند از جمله می توان به موارد زیر اشاره نمود.

فرآورده های نفتی تصفیه شده  
کودها و ترکیبات ازته

محصولات دارویی، موادشیمیایی مورد استفاده در داروسازی و دارویی  
محصولات و سموم دفع آفات و سایر مواد شیمیایی مورد مصرف در کشاورزی

### فهرست منابع

۱. ازکیا، مصطفی، ۱۳۸۱، جامعه شناسی توسعه و توسعه نیافتگی روستایی ایران، چاپ سوم، تهران، انتشارات اطلاعات.
۲. استعلاجی، علیرضا، بررسی و تحلیل رویکردها و راهبردهای توسعه روستایی-ناحیه ای، نشریه جهاد، سال ۲۲، شماره ۲۵۰-۲۵۱ و ۲۵۲، خرداد و تیر و مرداد ۱۳۸۱.
۳. بهکیش، محمدمهدی، ۱۳۸۱، اقتصاد ایران در بستر جهانی شدن، چاپ اول، تهران، نشر نی.
۴. خادم آدم، ناصر، ۱۳۷۰، سیاست اقتصاد کشاورزی در نظام های مختلف و ایران، چاپ ششم، تهران، انتشارات اطلاعات.
۵. خطیب، محمدعلی، ۱۳۷۴، اقتصاد ایران، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۶. دیوید کلمن، فورد نیکسون، ۱۳۷۸، اقتصادشناسی توسعه نیافتگی، ترجمه غلامرضا آزاد (ارمکی)، چاپ دوم، تهران، موسسه انتشاراتی و فرهنگی وثقی.
۷. رزاقی، ابراهیم، ۱۳۸۱، آشنایی با اقتصاد ایران، چاپ نهم، تهران، نشر نی.
۸. طبیبان، محمد، ۱۳۷۸، اقتصاد ایران، تهران، چاپ دوم، انتشارات موسسه عالی پژوهش در برنامه ریزی و توسعه.
۹. کیت گریفین، ۱۳۸۲، راهبردهای توسعه اقتصادی، ترجمه حسین راغفر، محمدحسین هاشمی، تهران، چاپ هفتم، نشر نی.
۱۰. مایکل تودارو، ۱۳۸۲، توسعه اقتصادی در جهان سوم، غلامرضا فرجادی، تهران، چاپ یکم، انتشارات موسسه عالی پژوهش در برنامه ریزی و توسعه.
۱۱. متوسلی، محمود، ۱۳۸۲، توسعه اقتصادی، تهران، چاپ دوم، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
۱۲. ناطق، سیامک، ۱۳۸۰، مقدمه ای بر کارآفرینی، تهران، چاپ دوم، سازمان ملی بهره وری ایران.
۱۳. نیلی و همکاران، ۱۳۸۲، استراتژی توسعه صنعتی کشور، تهران، چاپ اول، دانشگاه صنعتی شریف.
۱۴. نیک خلق، علی اکبر، ۱۳۸۱، جامعه شناسی روستایی، اصفهان، چاپ نخست، انتشارات چاپخش.



# آشنایی با سازمان مدیریت صنعتی

دانا زهرا دهقانی / دانشجوی کارشناسی / مدیریت صنعتی / دانشگاه شاهرود

Dehghani\_shahrooduni@yahoo.com

منبع: www.imi.ir

حیات خود به عنوان بزرگترین و تنها موسسه خود اتکای ارائه دهنده خدمات مدیریت ادامه دهد. پس از پایان جنگ و به منظور گسترش فعالیت‌ها، سازمان مدیریت صنعتی اقدام به جذب نیروهای جدید و گسترش شبکه مشاوران و کارشناسان ایرانی و خارجی خود نمود تا بتواند در راستای رسالت‌ها و اهداف خود گام بردارد.

## مفهوم نام سازمان مدیریت صنعتی

در نگاه اول ممکن است این نام چنین القا کند که سازمان مدیریت صنعتی خدمات خود را فقط به بخش صنعت و بنگاه‌های صنعتی ارائه می‌دهد. اما فلسفه ایجاد این سازمان، بعنوان یک هسته بومی گسترش دستاوردهای مدیریت علمی بوده است. یعنی مدیریت برخاسته از صنعت و به عبارتی دیگر مدیریت نوین را در سه عرصه مشاوره، تحقیق و آموزش مدیریت به کار گیرد و با توجه به ویژگی‌های بومی کشورمان تا حد امکان این یافته‌های علمی را آنچنان با نیازهای خاص مؤسسات، سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی منطبق سازد، بگونه‌ای که در عمل به کارایی و بهره‌وری آن‌ها کمک کند. بررسی طیف گسترده مشتریان سازمان و خدمات ارائه شده به آن‌ها در طی بیش از چهل سال گذشته نشانگر این واقعیت است که در میان استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان، وزارتخانه‌های مهم مانند بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، آموزش و پرورش، فرهنگ و ارشاد اسلامی، مسکن و شهرسازی وجود دارد همچنین سازمان‌ها و مؤسسات و مجتمع‌های بزرگ صنعتی و خدماتی دولتی تا شرکت‌های تولیدی، صنعتی و خدماتی بخش خصوصی نیز در این شمار قرار دارند، از این رو سازمان تلاش دارد تا به عنوان یک عامل تغییر، در راه بهبود سیستم‌های اطلاعاتی و عملیاتی بخش‌های دولتی و خصوصی در سطح کلان و خرد ایفاگر نقشی بالنده و سازنده باشد.

## ماموریت سازمان

ما سازمانی هستیم که با ارائه خدمات مشاوره، آموزش و تحقیق به سازمان‌های ملی و منطقه‌ای، رشد و بالندگی پایدار زیربخش‌های مختلف اقتصادی را همراهی می‌کنیم. ما مشتریان خود از تمامی بخش‌های دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی را حمایت می‌کنیم تا بهترین فرصت‌های تجاری خود را بشناسند و به مهم‌ترین تهدیدات خود پی‌برند. هدف اصلی ما توسعه مدیریت در بنگاه‌های اقتصادی کشور و ظرفیت‌سازی در منطقه است.

هدف اصلی از ایجاد سازمان مدیریت صنعتی، توانمند کردن مدیران و تجهیز آنان به ابزار لازم بود.

بنیان اولیه سازمان مدیریت صنعتی در اوایل دهه ۱۳۴۰ در این مرکز شکل گرفت که کوششی ابتدایی برای کمک به توسعه صنعتی کشور بود. مشاوران خارجی این مرکز با تشخیص ضرورت نیاز به کادر متخصص ایرانی توصیه نمودند کادر ایرانی مستقل در این مرکز شروع بکار نمایند. ضرورت تاسیس یک سازمان مستقل در بطن و بدون اطلاع مرکز راهنمایی صنایع ایران، در سال‌های بعد بیش از پیش احساس شده و این مرکز با تغییر شکل و هدف بصورت «سازمان مدیریت صنعتی» وارد عمل شد و نخستین مدیرعامل سازمان «آقای مهندس نیازمند» منصوب شد. اعضای هیئت مدیره سازمان شامل نمایندگان سازمان برنامه و بودجه، وزارت صنایع و اتاق صنایع و بازرگانی بودند. آزمایشگاه‌های وابسته به این مرکز نیز تبدیل به مرکز موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی فعلی شد.

سازمان در سال‌های ابتدایی فعالیت، از خدمات مشاوران خارجی و خصوصاً «یونیدو» که وابسته به سازمان ملل می‌باشد، استفاده نمود و توانست ضمن ارائه خدمات، اقدام به انتقال تکنولوژی نیز بنماید.

از عمده مشکلات سازمان در طی دوران حیات اولیه، رفع تضاد بین «خدمات ارشادی» و «خدمات حرفه‌ای» بود. سازمان پس از مدتی دریافت که ارائه خدمات رایگان برای دو طرف مشکلاتی را ایجاد می‌کند، در نهایت سازمان به این نتیجه رسید که ارائه خدمات رایگان، خدمت سازمان را به نازلترین سطح تقلیل می‌دهد، لذا سازمان بر آن شد که از کارفرمایان بخواهد در قبال دریافت خدمات، هزینه‌های آن را پرداخت نمایند و به عنوان یک خریدار واقعی عمل نمایند. با منصوب شدن آقای مهندس نیازمند به ریاست هیئت مدیره سازمان و معاونت وزارت صنایع، آقای مهندس جمشیدقره‌جه داغی بعنوان مدیرعامل سازمان مشغول بکار شد. در این دوران استفاده از خدمات کارشناسان درجه اول بین المللی نظیر «راسل ایکاف»، تغییر ساختار سازمانی از وظیفه‌ای به ماتریسی و نوآوری در نظام حقوق کارکنان با هدف جذب و نگهداری افراد ذخیره سبب شد تا فعالیت‌های توسعه خدمات با سهولت و سرعت بیشتری ادامه یابد. در سال‌های پس از انقلاب و در دوران جنگ، سازمان توانست علیرغم دشواری‌های فراوان ناشی از شرایط خاص کشور، به



## تلاش هایی که بی پاسخ نخواهد ماند

### چکیده:

یکی از هنرهای اصلی مدیر شناخت مهارت های کارکنان خود است. پس شناخت توانایی های کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است. به همین دلیل در این مقاله سیستم ترفیع در سازمان تشریح می گردد. در ابتدا تعریفی از ترفیع ارائه می گردد سپس با اهمیت این موضوع در قانون آشنا می شویم، مزایای آن را بررسی می کنیم و به مراحل طراحی این سیستم می پردازیم.  
واژگان کلیدی: ترفیع، سیستم، توانایی، ارزشیابی، طراحی

### مقدمه:

**دیدگاه مدیریت منابع انسانی:**  
گفتگوی مدیران در خصوص امکان ارتقا و پیشرفت راهی است برای تقویت روحیه و انگیزه کارکنان و شکل دهی باورهای مثبت در کارکنان که نهایتاً منجر به تلاش و کوشش مضاعف آنان می گردد. [۲]



عدم توجه به رفتار و شرایط خدمتی کارکنان و بی تفاوتی در مقابل خدمات و وظایفی که آنان انجام می دهند، موجب بی علاقتی و بروز یاس و ناامیدی و در نهایت سرخوردگی و بیگانه شدن آنها از سازمان می گردد. [۲]



همواره انسان ها به رشد و بالندگی خود و قدم نهادن به پله های بالاتر نردبان ترقی در سازمان می اندیشند و در جهت بهبود و یا ترمیم موقعیت های اجتماعی خود تلاش می کنند. فارغ از امور معنوی، یکی از عرصه های مهم تامین این موقعیت، شغل و میزان درآمد آن هاست که کم و بیش در فرهنگ بسیاری از کشورها دیده می شود.

### تعریف ارتقا (ترفیع):

تغییر پست یک شخص به پست بالاتر همراه با افزایش حقوق را ترفیع می نامند. بدین ترتیب مدیران ارشد سازمان برای انجام بهینه امور نیاز به افرادی با توانایی های بالاتر در سطوح مختلف سازمان خواهد داشت و از آنجایی که بسیاری از کارمندان کار خود را در سازمان به امید ترفیع آغاز می کنند، پس نیاز و انگیزه ی متقابلی در طرفین شکل می گیرد که از آن به انگیزه ی فراجویی می توان تعبیر کرد. [۱]



## قانون مدیریت خدمات کشوری و میزان توجه و اهمیت قانون گذار و دولت به مقوله ارتقا شغلی:

• ماده ۵۶ روشن می کند که انتصاب و ارتقا شغلی کارمندان با رعایت شرایط تخصصی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در مشاغل قبلی آنان صورت گیرد.

• ماده ۵۷ در خصوص نحوه استقرار نظام شایستگی، خواستار تعیین شرایط تخصصی لازم و در غیر این صورت، برگزاری امتحانات تخصصی لازم است و در تبصره ۳ همین ماده دستگاه های اجرایی را موظف به فراهم نمودن امکان ارتقا مسیر شغلی با توجه به امتیازات مربوطه در فضای رقابتی برای کلیه کارکنان می گرداند.

با توجه به قوانین مطرح شده، باید زمینه های کشف مصادیق شایستگی را در سازمان ایجاد کرده و از سخت گیری در حفظ مرزبندی های طبقاتی و ایجاد قوانین فرعی خشک و غیرقابل انعطاف که مانع رشد، تعالی و ترقی کارکنان شده پرهیز کرد. زیرا این عمل باعث جلوگیری از شکوفایی استعدادها و عدم امکان بهره گیری از حداکثر توانایی های بالقوه و بالفعل کارکنان می گردد. [۳]

### مزایای سیستم ترفیع شغلی:

- کمک به جذب و ارتقای کارکنان با تجربه و توانمندتر
  - تشویق کارکنان در جهت ارتقای عملی خود
  - ایجاد تعهد در کارکنان نسبت به مأموریت ها، ارزش ها، استراتژی سازمان و ترغیب آن ها به بررسی و اظهار نظر در خصوص مسائل سازمانی
  - افزایش کارایی و بهره وری کارکنان سازمان
  - تقویت مهارت و شایستگی های آن ها [۴]
  - چهار عامل کلیدی در طراحی نظام ترفیع کارکنان:
  - نظام ارزشیابی شغل و شاغل
  - مسیر پیشرفت شغلی و حرفه ای
  - نحوه عملکرد شاغل
  - رشد و توسعه دانش، مهارت ها و شایستگی های شاغل
- اهداف اصلی که در سیستم ترفیع هر سازمانی باید تعبیه گردد:

۱. انتخاب افراد با توانایی بیشتر برای انتصاب به پست هایی با مسئولیت بالاتر
  ۲. برانگیختن کارکنان یک سطح برای تلاش بیشتر در جهت ترفیع به سطح بالاتر شغل [۴]
- رتبه بندی های ترفیعی در سیستم ترفیعی:
- a. دسته بندی یا درجه بندی مشاغل. به طور مثال کارشناس در خطوط ترفیع به معاون اداره و سپس به رئیس اداره و ... ارتقا می یابد.
  - b. رتبه بندی تخصص ها. مانند کارشناسان درجه ۳، ۲ و ۱ و سپس کارشناسان ارشد

مراحل طراحی سیستم ترفیع کارکنان:

گام اول: ارزشیابی و رتبه بندی شغل و مشاغل: نظام ارزشیابی شغل تعیین کننده جایگاه مشاغل و شاغلین در سازمان بوده و ضمن مقایسه مشاغل و شاغلین با یکدیگر براساس عوامل از پیش تعیین شده به تعیین جایگاه شغل و شاغل نسبت به سایر مشاغل و شاغلین می پردازد. این نظام امکان بررسی تناسب شغل و شاغل در هر زمان و ایجاد بیشترین همخوانی و تناسب را فراهم می آورد.

گام دوم: تعیین مدت زمان توقف در هر رتبه فردی: مفهوم مدت زمان توقف: شاغل پس از گذراندن چه مدت

زمانی در هر رتبه فردی آماده دریافت ترفیع بوده و رتبه فردی او افزایش می یابد.

گام سوم: نحوه محاسبه میزان ترفیع براساس عوامل منتخب:

در محاسبه میزان ترفیع سالیانه شاغل سه عامل موثر می باشد:

- ترکیب تجربه کاری و ارزیابی عملکرد شاغل
- مدارک تحصیلی اخذ شده در طی دوران خدمت

بیشتر دانشگاه های مطرح و شرکت های معتبر بین المللی دارای دستورالعمل و رویه های خاصی برای ترفیع کارکنان خود می باشند. تعدادی از اصول و نکات حائز اهمیت این رویه ها به شرح ذیل می باشد:

- کارکنان ترجیحا به مدت یکسال در شغل فعلی خود مشغول باشند تا به سطح قابل قبولی از عملکرد رسیده و سپس برای انتقال و یا انتصاب معرفی گردند.

- ایجاد و سازماندهی محیطی صمیمانه تا کارکنان در خصوص علایق خود و پیگیری انتقال و ارتقا قادر باشند با سرپرستان به صحبت بنشینند.

- کارکنان برای ارتقا بایستی درخواست خود را همراه با رزومه به واحد مربوطه یا نماینده مدیریت منابع انسانی ارسال دارند.

- سرپرستان منابع انسانی مصاحبه ای را با کارکنان متقاضی انجام دهند و در صورت مثبت بودن مصاحبه، شخصی متقاضی با تایید سرپرست منابع انسانی به مدیریت معرفی شود.

- از طریق اعلان شغل که نشان دهنده ی فضای باز در سازمان و محرمانه نبودن امور است در جهت بهبود روحیه کارکنان و دلگرمی و امید آن ها به آینده و ارائه فرصت برابر به کارکنان بکوشید.

- استفاده مدیران از سیاست ارتقا از داخل به این معنا که برای تصدی مشاغل از نیروهای موجود در سازمان استفاده شود و تنها هنگامی به منابع برون سازمانی متوسل گردند که نتوانند افراد شایسته و واجد شرایطی برای احراز مشاغل بیابند.

- انتخاب و انتصاب افراد به صورت آزمایشی و برای یک دوره موقت، حداکثر ۳ ماهه [۴]

### نتیجه گیری:

سازمان ها برای اینکه به اهداف خود برسند به نیروی انسانی توانمند نیاز دارند. کارکنان برای افزایش توانایی های خود باید انگیزه کافی داشته باشند. ایجاد سیستم ترفیع در سازمان، یکی از بهترین راه های ایجاد انگیزه است. برای آنکه سیستم ترفیع در سازمان اثر بخش باشد باید دقیق طراحی شود و رویه های خاصی را دنبال کند. باید سیستمی طراحی کرد که عادلانه باشد و در آخر سیستم با توجه به مهارت ها، دانش و تخصص های کارکنان طراحی شود.

### منابع:

۱. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت
۲. قانون مدیریت خدمات کشوری
۳. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر.
۴. سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۹). برنامه ریزی نیروی انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت.



## گفت‌و‌گوبا جناب آقای مجید عامری پیرامون مباحث هیئت علمی

محدثه بازییدی / دانشجوی کارشناسی / مدیریت صنعتی / دانشگاه شاهرود

[Bayazidi.management@gmail.com](mailto:Bayazidi.management@gmail.com)

دانا

مه جبین شریعتی / دانشجوی کارشناسی / مدیریت صنعتی / دانشگاه شاهرود

[Shariati.management@gmail.com](mailto:Shariati.management@gmail.com)

در این مصاحبه، با آقای مجید عامری، عضو هیئت علمی رشته حسابداری دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه شاهرود، پیرامون استخدام و شرایط هیئت علمی شدن و همچنین شیوه‌های ارزیابی و ترفیع آنان گفتگو شده است. ایشان سه سال در دانشگاه آزاد و نه سال در دانشگاه شاهرود به عنوان مدیر گروه رشته حسابداری فعالیت داشته‌اند و دارای اطلاعات خوبی در این زمینه می‌باشند.

- شرایط هیئت علمی شدن چیست؟  
اول از همه دارای مدک دکتری بودن متقاضی و نیاز دانشکده به آن تخصص و داشتن یک سری شرایط عمومی که لازمه استخدام در سطوح دولتی می‌باشد، همچنین لازمه هیئت علمی شدن حداقل دو سال سابقه حق التدریس بودن است.
  - اساتید هنگام ورود به عرصه هیئت علمی چه درجه‌ای خواهند داشت؟  
بستگی دارد، اگر کسی با مدرک کارشناسی ارشد وارد شود، مرتبه همسان با آن درجه مری است. و اگر کسی با مدرک دکتری وارد شود، استادیار خواهد شد.
  - مراحل ترفیع درجات هیئت علمی چگونه است؟  
بعد از درجه مری و استادیاری به تدریج استادیار تبدیل به دانشیار و دانشیار تبدیل به استاد تمام خواهد شد که البته عده‌ای معتقدند استاد تمام همان درجه پروفیسوری است.
  - آیا ارتقا اساتید دارای دستور العمل خاصی می‌باشد؟ عوامل تأثیرگذار در این فرآیند چیست؟  
طبیعتاً هر پیشرفت تابع یک سری دستور العمل و قواعد است و پارامترهای مورد بررسی در فرآیند ترفیع شامل موارد زیر می‌باشد:
- (۱) سنجه آموزشی (۲) سنجه پژوهشی
  - (۳) سنجه فرهنگی (۴) سنجه اجرایی
- آیا شیوه تدریس استاد در این فرآیند ارتقا نقشی دارند؟ اگر پاسخ مثبت است، چگونه آن را شناسایی می‌کنید؟  
در بخش آموزشی کیفیت تدریس استاد به وسیله فرم‌های ارزشیابی سنجیده می‌شود که برای هر ارتقا هشت ترم اعمال می‌شود اگر میانگین نمره ارزشیابی زیر شانزده باشد، ارتقا صورت نمی‌پذیرد.
  - آیا ترفیع اساتید با افزایش حقوق آن‌ها همراه است؟  
بله، به مقدار قابل توجهی تغییر پیدا می‌کند.
  - آیا ارتقا اساتید به سنوات هم بستگی دارد؟  
بله، حداقل سه سال به عنوان سنوات آموزشی و کار اجرایی مورد بررسی است.
  - مزیت ارتقا، مثلاً از استادیاری به دانشیاری چیست؟  
امکان تدریس در مقاطع بالاتر فراهم می‌شود، دامنه راهنمایی تعداد رساله‌ها افزایش می‌یابد و همچنین پیشنهاد پست‌های اجرایی را در پی دارد.
  - آیا اساتید درخواست ارتقا می‌دهند؟  
بله، خود اساتید بعد از گذراندن سنوات لازم به دانشکده مربوطه درخواست می‌دهند.



• از لحاظ بازار کار این دو رشته را چگونه توصیف می کنید؟

مدیریت در این زمینه گسترده تر و حسابداری متمرکزتر است. به طوری که یک مدیر می تواند در پست های متفاوت و مختلف ایفای نقش کند ولی دامنه بازار کار رشته حسابداری بسیار محدودتر می باشد.

• به نظر شما رشته مدیریت دشوار تر است یا رشته حسابداری؟

در پاسخ به این سوال باید گفت لازمه و جوهره این دو رشته بسیار متفاوت است. در حسابداری با اجرای یک سری اصول و قوانین می توان در بازار کار این رشته ایفای نقش کرد ولی در مدیریت با یک سیستم پیچیده تر روبه رو هستیم که علاوه بر رعایت اصول و اجرای آن ها به داشتن پتانسیل مدیریتی و کانال های نفوذ به پست های مدیریتی نیاز است.

• به عنوان صحبت آخر ...

توصیه می کنم هر دانشجوی رشته مدیریت در حد امکان وارد کسب و کار شود و به صورت عملی هم مدیریت را درک کند. بپذیریم که مدیریت یک امر ذاتی است، لذا باید این ویژگی درونی را در خود تقویت کنیم. نکات زیر می تواند شما را در تقویت مهارت های مدیریتی یاری رساند:

- تمرین برای تصمیم گیری آنی
- تقویت مهارت های زبان انگلیسی
- به روز رسانی افکار و اطلاعات
- دیسپلین در مدیریت امری مهم است
- تعامل با دنیای خارج

• از اساتید نمونه تقدیر و تشکر می شود؟ چگونه؟

بله، در سطح دانشگاه سالانه بر اساس عملکرد آموزشی اساتید همزمان با روز معلم از اساتید تقدیر و تشکر می شود.

• در این فرآیند تنزل رتبه هم وجود دارد؟

بله، اگر اعضای هیئت علمی تا پنج سال امکان ارتقا به رتبه بالاتر را نداشته باشند مشمول تنزل درجه خواهند شد.

• مهمترین عنصر مدیریت با توجه به تجربه کاری از دیدگاه شما چیست؟

بنده فکر می کنم که اولین عنصر اساسی در مدیریت احترام به سیستم است و همچنین داشتن دغدغه نسبت به محیطی که در آن کار می کنیم و شجاعت در تصمیم گیری از موارد مهم مدیریتی می باشد.

• نظر شما در مورد تفاوت های مدیریت و حسابداری چیست؟

به طور کلی در دنیا یک ساختار به نام بیزینس که برای اجرای عملیات کسب و کار لازم است، وجود دارد که در این ساختار انواع روش های مدیریتی و سیستم های اطلاعاتی متفاوت نیاز است و حسابداری یک سیستم اطلاعاتی مهم است.

• به نظر شما می توان این دو رشته را با هم مقایسه نمود و رتبه برتری به یکی از آن ها داد؟

به نظر من به طور کلی نمی توان امتیاز خاصی به یکی از آن ها داد و حکمی مبنای برتری یکی از آن ها بدهیم.





## ایجاد سیستم جانشین پروری

### چکیده:

بسیاری از افراد همواره در محل کار با دردسرهای عظیمی مواجه هستند. متأسفانه مدیران خودخواه انتظار دارند تا کارمندان بدون درک صحیحی از خواسته‌ها یا دانستن دلیل انجام کارها، فقط از دستورات پیروی کنند. در اکثر سازمان‌ها به استعداد یا توانایی‌های کارمندان توجهی نمی‌شود و آن‌ها باید صرفاً دستور جلسات را اجرا کنند. در این مقاله ابتدا به تعاریفی از جانشینی و اهمیت آن در سازمان‌ها می‌پردازیم سپس مزایا و محدودیت‌های این طرح را توضیح می‌دهیم و انواع مدل برنامه ریزی جانشینی را تشریح می‌کنیم. کلمات کلیدی: مدیران، جانشینی، برنامه ریزی، سازمان‌ها

سازد باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی متمرکز باشند. [۱]



### مقدمه:

سازمان‌ها در طی زمان در حال دگرگونی و تغییر هستند و کمتر سازمانی را می‌بینید که ساختارش در زمان حال و گذشته مشابه باشد. سازمان‌هایی در آینده موفق می‌شوند که از همه امکانات بالفعل و بالقوه خود به درستی استفاده کنند. جامعه‌ای توسعه یافته است یا توسعه می‌یابد که سازمان‌های توسعه یافته داشته باشد. سازمان‌های توسعه یافته نیز قدرت و اقتدار خود را به واسطه‌ی منابع انسانی متخصص بدست می‌آورند. یکی از اقداماتی که باعث ایجاد تحول بنیادی در حوزه منابع انسانی می‌شود، اجرای نظام جانشین پروری در سازمان می‌باشد.

### مفهوم جانشین پروری:

مفهوم جانشین پروری اشاره به فرایندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند. جانشین پروری، یک فرآیند پویا و مستمر است نه یک هدف ایستا. در دنیای پر رقابت امروزی برای دست‌یابی به استعدادهای سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین پروری همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند

### تعریف مدیریت برنامه ریزی جانشینی:

در یک تعریف دیگر "برنامه ریزی جانشین پروری عبارت است از برنامه‌ریزی برای جایگزینی بالقوه‌ی سمت‌های فعلی رهبری" در سازمان‌های پیشرو جهان مدیریت جانشین پروری "از طریق فرآیندی که مدیریت استعداد نام دارد."

از طریق این فرآیند استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال‌های آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند. در این سازمان‌ها فرض بر



ب. پرورش و توسعه قابلیت‌های رهبری و مدیریتی افراد جانشین

برنامه‌های متنوع پرورش قابلیت‌های رهبری و مدیریتی را می‌توان با هدف تامین برخی انتظارات ذیل اجرا کرد:

۱. جلب توجه مدیران به جهت‌گیری‌های آتی سازمان (براساس چشم‌انداز و استراتژی)
۲. تغییر نگرش مدیران در مورد سیاست جهانی شدن، مشتری‌گرایی، مشارکت و همکاری، کل‌نگری و رهبری.
۳. ایجاد زبان و دیدگاه مشترک در مجموعه و ایجاد زمینه همکاری بیشتر و تبادل تجربه (هم‌آموزی).
۴. آشنایی با مفاهیم روز مدیریت و رویکردهای نوین در اثر بخشی سازمان.
۵. کسب آمادگی‌های ذهنی برای انجام تغییرات سازمانی و اطلاع از تجارب دیگر سازمان‌ها و مدیران.
۶. توسعه قابلیت‌های شخصی برای انجام بهتر امور محوله از جمله ارتقای قابلیت ذهنی و ارتباطی برای توجیه و متقاعد سازی دیگران. [۲]



#### دشواری‌های برنامه‌های جانشینی:

با وجود اهتمام سازمان‌ها اغلب برنامه‌های جانشینی در عمل با دشواری‌هایی مواجه می‌شوند که توفیق آن‌ها را خدشه دار می‌سازد. مطالعات متعددی به منظور کشف دلایل عدم توفیق برنامه‌های جانشینی انجام گرفته است که جمع‌بندی آن‌ها نشان می‌دهد مسائل زیر در شکست برنامه‌های جانشینی دخیل بوده‌اند:

۱. محدود کردن پرورش افراد برای تصدی یک شغل و مسئولیت مدیریتی :

این است همه کارکنان دارای استعدادها و شایستگی‌هایی هستند اما به دلیل به وجود آمدن برخی محدودیت‌ها آن‌ها فقط می‌توانند روی آن گروه از کارکنان خود که دارای استعدادهای برتر و مرتبط با جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان هستند سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت انجام دهند. [۱]

#### اصول جانشین پروری:

اصول جانشین پروری از دیدگاه دراکر عبارتند از: مدیران متولد نمی‌شوند بلکه باید آن‌ها را تربیت کرد و پرورش داد.

در فرایند پرورش مدیران باید تاکید اصلی را بر مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز در دنیای کسب و کار آینده سازمان قرار داد. استعدادیابی و جانشین پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد.

مدیران ارشد سازمانی باید متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه‌ها باشند. [۲]



#### اهداف و مزایای مدیریت جانشین پروری:

الف. شناسایی افراد مستعد برای تقبل مسئولیت‌های رهبری و مدیریتی در سازمان. اجرای این مرحله از طرح به طور مستقیم و غیر مستقیم دستیابی به موارد زیر را تسهیل و میسر خواهد ساخت:

۱. کسب اطمینان از وجود مدیران و رهبران مورد نیاز شرکت یا سازمان در آینده.
۲. ایجاد زمینه و بستر استفاده موثر از ظرفیت‌های کارشناسان مستعد.
۳. فراهم سازی امکان رشد و ارتقای شغلی کارشناسان که جو انگیزشی، تحرک و رقابت سالم را تقویت می‌کند.
۴. تعدیل و کاهش فرهنگ بی‌تفاوتی، دلسردی و افسردگی در سازمان.
۵. خلق شرایطی جذاب در سازمان به منظور جذب و ادامه خدمت کارشناسان با استعداد.
۶. دست‌یابی به اصول بنیادین مدیریت و رهبری در شرکت نظیر انواع شایستگی‌های محوری مورد نیاز و شیوه‌های ارزیابی آن‌ها.
۷. برآورد نیازهای رهبری سازمان از نظر نوع قابلیت‌ها و تعداد کادر رهبری مورد نیاز. [۲]



### مدل مرشد-مریدی

رابطه مرشد-مریدی بستری را فراهم می‌سازد تا تعامل بین کارکنان مجرب و کم‌تجربه برقرار گردد و طی فرآیندی یادگیری مشاهده‌ای دانش، تجربه و اندوخته‌های حرفه‌ای و شغل افراد مجرب به افراد کم‌تجربه انتقال یابد و افراد شایستگی لازم جهت احراز پست مزبور را به دست آورند. مرشد-مریدی (مرشد‌گری) یک رابطه بین مرشد با تجربه‌تر و دارای مهارت بیشتر با مرید کم‌تجربه و دارای مهارت کم‌تر می‌باشد که از طریق این رابطه تجارب و مهارت‌های مجربین به مدیران انتقال می‌یابد.

امروزه مرشد-مریدی در بسیاری از سازمان‌ها به عنوان ابزاری جهت کسب مزیت رقابتی به شمار می‌آید. برنامه‌های مرشد-مریدی اعم از رسمی و غیر رسمی منافی را برای مرشد، مرید و سازمانی که آن‌ها در آن کار می‌کنند به همراه خواهد داشت.

برنامه‌های مرشد-مریدی در فرآیند اجرایی شدن توسعه رهبری و مدیریت به عنوان یک ابزار کلیدی آموزش و توسعه منابع انسانی به شمار می‌آید. رهبران بزرگ متولد نمی‌شوند آن‌ها خود ساخته نیستند بلکه رهبران از آموزش‌های مرشد-مریدی مناسب خلق می‌شوند. نیازهای تربیتی و حرفه‌ای هر دسته از مدیران یا رهبران به شایستگی‌هایی که از آنان انتظار می‌رود و آن چه تا کنون کسب کرده‌اند بستگی دارد. با این همه لازم است تربیت و پرورش مدیران و رهبران را یک فرآیند مداوم به شمار آورد.

مرشد-مریدی تنها یک مشاوره ساده و وظیفه از پیش تعیین شده نیست بلکه یک فرآیند یک به یک، داوطلبانه، منسجم، گسترده، پویا و متقابل، حمایت‌کننده و صادقانه میان یک فرد با تجربه و یک آغازگر کم‌تجربه است و هدف و غایت نهایی آن رشد علمی، حرفه‌ای و شخصیتی مرید می‌باشد. مرشد با تمام انرژی و ایده‌های مرید در ارتباط است و مرید راهنمایی‌ها، حمایت و تشویق‌های لازم برای پیشرفت خود را از مرشد دریافت می‌کند. هم‌چنین باعث می‌شود مدیران یاد بگیرند چگونه بین تقاضاهای حرفه‌ای و فردی متعارض تعادل ایجاد کنند.

به نظر می‌رسد همه متخصصان و صاحب‌نظران بر این موضوع اتفاق نظر دارند که سرچشمه مرشد-مریدی در اصل همان مفهوم استاد-شاگردی است. روابط شخصی اولیه به تدریج بین مرشد و مرید توسعه می‌یابد و شاگرد، دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز را فرا می‌گیرد و جانشینی استاد خود را آغاز می‌نماید. [۳]



انتخاب کرده و سعی در توسعه وی به روش‌های مختلف دارند چنین رویکردی افراد را برای تصدی تنها یک پست مهیا می‌سازد و در بسیاری از موارد نیز مدیران به این دلیل که فرد جانشین را خطری بالقوه برای تصدی پست خود می‌دانند از توسعه وی خودداری می‌ورزند. راه غلبه بر این مشکل داشتن فهرستی از استعداد‌های مدیریتی سازمان است که برای تصدی پست‌هایی متعدد توسعه می‌یابند.

۲. شناسایی و معرفی افراد بدون بهره‌گیری از روش‌های معتبر :

گاهی سازمان بدون داشتن روش معتبر و نظام‌مند افراد زیادی را برای قرار گرفتن در مسیر توسعه انتخاب می‌کنند. چنین روشی باعث هدر رفتن منابع و عدم باور به عادلانه بودن آن می‌شود. برای رفع این مشکل باید از روش‌هایی نظام‌مند استفاده کرد و افرادی را در فهرست استعداد‌های سازمان قرار داد که از خود شواهدی دال بر توفیق در مسئولیت فعلی نشان داده‌اند.

۳. رها کردن فرآیند توسعه کارکنان پس از گزینش افراد مستعد و کوتاهی در تعیین دقیق و کامل نیازهای آموزشی و توسعه‌ای آن‌ها :

انتخاب افراد مستعد نقطه شروع برنامه‌های جانشینی است. برای توسعه آن‌ها باید برنامه ریزی کرد تا در آینده بتوانند مسئولیت‌های مورد انتظار را عهده دار شوند و به همین منظور باید معیارهای توفیق آنان تدوین و در بازه‌های زمانی منظم میزان موفقیت‌شان در توسعه مهارت‌های مورد نیاز مورد ارزیابی قرار گیرد. در ضمن باید در طراحی آموزش‌ها و استفاده از روش‌های آموزشی نوآوری داشت و ترکیبی متنوع و مفید از آموزش‌های لازم را در اختیار افراد مستعد سازمان قرار داد.

۴. فقدان حمایت و تقویت مدیریت ارشد سازمان از برنامه‌های جانشینی:

ضروری است که مدیران ارشد سازمان در برنامه پرورش مدیران، مشارکت فعال داشته باشند و به طور علنی از آن حمایت کنند. مهم‌تر این که در انتصاب‌های خود از نتایج و دستاوردهای این برنامه استفاده کنند تا حمایت از آن نزد اعضای سازمان جدی تلقی شده و اعتبار و عادلانه بودن آن مورد وثوق قرار گیرد. [۲]

**مدل‌های اصلی در برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری:**

به منظور اجرای مدیریت و برنامه ریزی جانشین پروری در عرصه‌های سازمانی مدل‌های مختلفی وجود دارند که عبارت است از:

- مدل مرشد-مریدی
  - مدل کانال رهبری
  - مدل ستاره هفت پر
  - مدل خزانه‌های افزایشی
  - مدل جانشین پروری بدون عناوین شغلی
- که در این مقاله چند مورد را توضیح می‌دهیم. [۳]

## مدل کانال رهبری

کانال رهبری اصطلاحی است که مسیرهای رهبری را در فرآیند جانشین پروری مورد بررسی قرار داده است. مدل کانال رهبری نشان می‌دهد که هدایت از میان هر مسیر در کانال رهبری نیازمند این است که رهبران شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته باشند. مسیر شغلی اغلب به ارتقا در سلسله مراتب سازمانی، افزایش پرداخت و یا افزایش قدرت اشاره دارد. بنابراین تمام کارکنان موفقیت شخصی خود را در ارتباط با وضعیت مالی، قدرت و شهرت جست و جو می‌کند. کانال رهبری نیز مسیری مشابه مسیر شغلی دارد. در مورد انواع مسیرهای شغلی می‌توان گفت که مسیرهای شغلی سنتی به عنوان سیستم پیشرفت افقی بوروکراتیک در سلسله مراتب سازمان و ارتباط با استخدام مادام‌العمر و امنیت شغلی تعریف می‌شود. در حالی که مسیر شغلی بدون مرز تلاش می‌کند که ساختارها و سلسله مراتب سازمانی را نادیده بگیرد و با توجه به تغییرات محیطی از انعطاف پذیری بالایی برخوردار شود و با تاکید بر ارزش‌ها بتواند پاسخ گوی تغییرات ایجاد شده باشد. دیدگاه پست مدرن علاوه بر مسیر شغلی بدون مرز مسیر شغلی متنوع را نیز معرفی می‌کند. از آن جایی که مسیرهای شغلی بدون مرز از طریق سطوح متفاوت حرکات فیزیکی و روانی مشخص می‌شوند. مسیرهای شغلی متنوع بر رویکرد خود هدایتی در مسیر شغلی تاکید دارند که در آن افراد از طریق ارزش‌های شخصی هدایت می‌شوند. با بررسی انواع مسیرهای شغلی (سنتی، بدون مرز، متنوع) در سازمان‌ها، شناسایی مسیر کانال رهبری در جانشین پروری ضرورت می‌یابد. چرا که کانال رهبری در برنامه جانشین پروری از مسیرهای شغلی سنتی (تمرکز بر مهارت‌ها و قابلیت‌ها) پافراتر می‌گذارد و به مسیرهای شغلی بدون مرز و مسیرهای شغلی متنوع (تمرکز بر ارزش‌ها) نزدیک تر می‌شوند. منظور از کانال رهبری نوعی مسیر شغلی است که منجر به پرورش رهبران و مدیران ارشد سازمانی می‌شود. سه نکته عمده باید برای تدوین کانال رهبری در سازمان‌ها مورد توجه قرار بگیرد:

- اطمینان حاصل شود افرادی که تجارب کافی دارند رهبرانی بالقوه هستند که باید در آینده در سطوح مدیریت قرار گیرند.

- مدیران بالقوه در کنار مدیران شایسته کنونی قرار بگیرند زیرا می‌توانند از آن‌ها تجاربی یاد بگیرند.

- اطمینان حاصل شود که این افراد مستعد در کنار اندیشمندانی نخبه و نوآور قرار می‌گیرند زیرا این اندیشمندان آن‌ها را تشویق می‌کنند تا فراتر از دانش موجود خود حرکت کنند.

مدل کانال رهبری پیشنهاد می‌کند عبور از هر مسیر نیازمند این است که افراد شیوه جدید اداره کردن و رهبری را آموخته و شیوه‌های قدیمی را کنار گذاشته باشند.

در هر مسیر از کانال رهبری این سه حوزه دنبال می‌شوند:

- الزامات مهارت: یعنی قابلیت‌های مورد نیاز جدید برای انجام مسئولیت‌های جدید و عبور از یک مسیر به مسیر بالاتر.

- استفاده از زمان: فرد باید بیاموزد که در چارچوب‌های زمانی جدید مختص به هر فعالیت کند.

- ارزش‌های کاری: فرد در هر مسیر باید بیاموزد که ارزش‌های کاری هر مسیر کدامند و به آن‌ها احترام بگذارند. سازمان‌ها به طور عمده برای ایجاد کانال رهبری در سازمان باید شش مسیر کلی را طی کنند. [۳]

## مدل ستاره هفت پر

این مدل از هفت مرحله تشکیل شده است:

### ۱. ایجاد تعهد:

به عنوان اولین مرحله، تصمیم‌گیران سازمان باید نسبت به مدیریت و برنامه ریزی جانشینی نظام مند تعهد داشته باشند و آن را مستقر نمایند. تا حدودی این امر در رشد سریع باورها و اعتقاد به ارزش بیشتر رویکردهای برنامه ریزی شده نسبت به رویکردهای برنامه ریزی نشده در مدیریت و برنامه ریزی جانشینی نشان داده می‌شود.

### ۲. ارزیابی الزامات کار فعلی:

تصمیم‌گیران باید الزامات کار فعلی در سمت‌های کلیدی را ارزیابی کنند. تنها براساس روشی که به طور پیوسته و بر پایه کار قرار دارد می‌توان افراد را برای ارتقا آماده کرد. در این مرحله باید مشخص شود سمت‌های کلیدی مدیریتی در کجای سازمان موجود است و از یک یا چند رویکرد برای تعیین الزامات استفاده کنند.

### ۳. ارزیابی عملکرد فردی:

در بیشتر برنامه‌های مدیریت و برنامه ریزی جانشینی فرض بر این است که افراد برای احراز شرایط ارتقا باید مشاغل فعلی خود را به نحو احسن انجام دهند.

#### ۴. ارزیابی الزامات کار آینده:

ارزیابی الزامات کار آینده برای آماده شدن رهبران آینده جهت روبرو شدن با تغییر الزامات کار کمک می کند.

#### ۵. ارزیابی استعدادهای آتی فرد:

این که افراد با چه دقتی برای ارتقا آماده می شوند و از چه استعدادهایی برخوردارند سازمان باید فرآیندی را برای ارزیابی استعداد های افراد تدوین کند.

#### ۶. پر کردن خلا پرورشی:

سازمان باید برنامه ای مستمر برای پرورش مدیران آینده از داخل سازمان وضع نمایند هم چنین بدیل هایی برای جایگزینی روش های سنتی ترفیع در جهت پاسخ گویی به نیازهای جانشینی بررسی و اجرا نمایند.

#### ۷. ارزیابی برنامه ریزی جانشینی:

برنامه مدیریت و برنامه ریزی در جهت بهبود هر چه بیشتر باید به طور مستمر مورد ارزیابی قرار گیرد. نتایج ارزیابی نیز به طور منظم برای حفظ تعهد و بهبود برنامه مدیریت و برنامه ریزی جانشینی نظام مند مورد استفاده قرار گیرد. [۳]

#### محدودیت های احتمالی طرح:

هر چند تمامی طرح ها و برنامه ها با محدودیت هایی همراهند، اما منطقی به نظر می آید که این محدودیت ها پیش از اجرای طرح، مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند. در این بخش، به شماری از محدودیت های احتمالی در اجرای این طرح، اشاره کرده و برای کاهش یا تعدیل آن ها تدابیری پیشنهاد می شود:

۱. عدم استقبال برخی کارشناسان مستعد: جلب خوش بینی و اعتماد کارکنان به تقاضای مدیریت، مسئله ای کاملاً ضروری است. کارشناسان باید در فضای روانی خاص، طرح را جدی تلقی کرده و در آن شرکت کنند. تبلیغ کافی و ترویج و اطمینان مدیریت در این مرحله، بسیار حائز اهمیت است.

۲. مشکل متقاعد کردن گروهی از کارشناسان رد شده: این موضوع باید در تمامی مراحل طرح مدنظر قرار گیرد و آمادگی پاسخگویی و توضیح لازم فراهم شود. ضمناً باید جذابیت های کارشناسی را نیز تقویت کرد تا افراد بتوانند مسیر پیشرفت خود را طی کنند.

#### ۳. عدم پذیرش نتایج طرح از سوی مدیران

ارشد: مدیران ارشد باید از افراد معرفی شده برای انتصاب های آتی استفاده کنند، تا اعتماد کارکنان به طرح جلب شود.

#### ۴. تأکید مدیران میانی به ادامه روش های

سابق: مشارکت مدیران میانی و تعهد آنها در تمامی مراحل طرح، امری لازم است. مدیران میانی، مسئولیت های خطیری در این طرح برعهده دارند، از جمله ایجاد فضا یا جو ابراز وجود افراد و نیز مشارکت در پرورش و استفاده از افراد منتخب.

۵. تغییر رفتار افراد انتخاب شده: این عده باید با رفتار سنجیده و عملکرد بهتر خود، مشروعیت طرح را به نمایش بگذارند. افراد یاد شده، مسئولیت یادگیری خود را برعهده دارند و لذا تلاش و علاقه مندی، زمینه رشد آن ها را فراهم خواهد ساخت. [۴]

#### نتیجه گیری:

شناسایی و تربیت مدیران آینده، یکی از مهم ترین راهکارهای توسعه و بقای سازمان ها بوده و عموماً به دنبال ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمان ها، افزایش فرهنگ شایسته گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان است.

استعدادهای انسان را می توان به کوه یخ تشبیه کرد. یک پنجم از این استعدادها آشکار بوده و به کار گرفته می شود و چهار پنجم بقیه، پنهان بوده و ممکن است هیچ گاه به کار نیاید. وظیفه برنامه های مدیریت استعدادها، کشف و به کارگیری آنهاست؛ به نحوی که تحقق اهداف استراتژیک سازمان را میسر سازد.

#### منابع:

- ۱) ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، عباس (۱۳۸۶). مدیران آینده، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ۲) کالینز، جیمز (۱۳۸۴). بهتر از خوب، انتشارات سازمان فرا.
- ۳) کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۸۴). نقشه استراتژی: تبدیل دارایی های مشهود به پیامد های نامشهود. ترجمه حسین اکبری؛ مسعود سلطانی؛ امیر ملکی، گروه پژوهش صنعتی آریانا



(حکایت مدیریتی)

# ویولن نوازی در مترو

منبع: آرمیون، امیررضا (۱۳۸۸). کتاب تو، تویی؟، دانا، یگانه مددی نوعی / دانشجوی کارشناسی / مدیریت صنعتی / دانشگاه شهروود تهران: انتشارات ذهن آویز

Madadinoei\_manage@yahoo.com

## متن حکایت

در یک سحرگاه سرد ماه ژانویه، مردی وارد ایستگاه متروی واشینگتن دی سی شد و شروع به نواختن کرد. این مرد در عرض ۴۵ دقیقه، شش قطعه از بهترین قطعات باخ را نواخت. از آنجا که شلوغ ترین ساعات صبح بود، هزاران نفر برای رفتن به سر کارهایشان به سمت مترو هجوم آورده بودند. سه دقیقه گذشته بود که مرد میانسالی متوجه نوازنده شد. از سرعت قدم هایش کاست و چند ثانیه ای توقف کرد، بعد با عجله به سمت مقصد خود به راه افتاد. یک دقیقه بعد ویولن زن اولین انعام خود را دریافت کرد. خانمی بی آنکه توقف کند یک اسکناس یک دلاری به درون کاسه اش انداخت و با عجله به راه خود ادامه داد. چند دقیقه بعد، مردی درحالی که گوش به موسیقی سپرده بود، به دیوار پشت سر تکیه داد، ولی ناگهان نگاهی به ساعت خود انداخت و با عجله از صحنه دور شد. کسی که بیش از همه به ویولن زن توجه نشان داد، کودک سه ساله ای بود که مادرش با عجله و کشان کشان او را با خود می برد. کودک یک لحظه ایستاد و به تماشای ویولن زن پرداخت، مادر محکم تر کشید و کودک در حالی که همچنان نگاهش به ویولن زن بود، به همراه مادر به راه افتاد. این صحنه، توسط چندین کودک دیگر نیز به همان ترتیب تکرار شد و والدین شان بلااستثنا برای بردنشان به زور متوسل شدند. در طول مدت ۴۵ دقیقه ای که ویولن زن می نواخت، تنها شش نفر، اندکی توقف کردند. بیست نفر انعام دادند، بی آنکه مکثی کرده باشند، و سی و دو دلار عاید ویولن زن شد. وقتی که ویولن زن از نواختن دست کشید و سکوت بر همه جا حاکم شد، نه کسی متوجه شد، نه کسی تشویق کرد

و نه کسی او را شناخت. هیچکس نمی دانست که این ویولن زن همان ((جاشوا بل)) یکی از بهترین موسیقیدانان جهان است و نوازنده ی یکی از پیچیده ترین قطعات نوشته شده برای ویولن به ارزش سه و نیم میلیون دلار می باشد. جاشوا بل دو روز قبل از نواختن در سالن مترو، در یکی از تئاترهای شهر بوستون، برنامه ای اجرا کرده بود که تمام بلیط هایش پیش فروش شده بود و قیمت متوسط هر بلیط یکصد دلار بود. این یک داستان حقیقی است. نواختن جاشوا بل در ایستگاه مترو توسط واشینگتن پست ترتیب داده شده بود و بخشی از تحقیقات اجتماعی برای سنجش توان شناسایی، سلیقه و الویت های مردم بود.

## نتیجه

آیا ما در شرایط معمولی و ساعات نامناسب، قادر به مشاهده و درک زیبایی هستیم؟ لحظه ای برای قدردانی از آن توقف می کنیم؟ آیا نبوغ و شگردها را در یک شرایط غیر منتظره می توانیم شناسایی کنیم؟ یکی از نتایج ممکن این آزمایش می تواند این باشد؛ اگر ما لحظه ای فارغ نیستیم که توقف کنیم و به یکی از بهترین موسیقیدانان جهان که در حال نواختن یکی از بهترین قطعات نوشته شده برای ویولن است، گوش فرا دهیم، چه چیزهای دیگری را داریم از دست می دهیم؟

## شرح حکایت

بهترین دستاوردها اگر در محیطی ارائه شوند که سختی با آن دستاوردها نداشته باشند مورد بی مهری و عدم توجه قرار خواهند گرفت. لذا شرط موفقیت کامل یک طرح و یا سیستم، هم خوانی آن با شرایط محیطی آن خواهد بود.



# مر بے به جای مدیر

## چکیده

در نظریه‌های سازمان و مدیریت و نیز در عمل، انسان هر روز نقش محوری تری نسبت به گذشته می‌گیرد و سازمان‌ها در رقابت، ناگزیر از رویکردهای نوین تری به مبحث نیروی انسانی هستند. «مربیگری» از جمله این رویکردها است و در حال حاضر مدیران سازمان‌های پیشرو به نقش‌هایی فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاشند نقش یک مربی را بازی کنند و از این راه سبب افزایش بهره‌وری، انگیزه و ارتقای اخلاق و کاهش ترک اختیاری کار را موجب شوند. در این مقاله به طور اجمالی به معرفی مفهوم مربیگری می‌پردازیم.

## مقدمه

**اهداف مربیگری در محیط کار**  
 برای اولین بار «کن بلانچارد»، واژه مربیگری و مدیر به عنوان مربی را به کار برد. آشنایی او با «دان شولا» مربی صاحب نام فوتبال و چگونگی کار او، بلانچارد را به این نتیجه رساند که در دنیای پر تلاطم امروز، برای بقای سازمان‌ها و به حداکثر رساندن بازده انسان‌ها، بهترین راه مدیریت، مربیگری است. هر حرف واژه Coach در زبان انگلیسی، آغازگر عنوان یکی از کیفیت‌هایی است که بیانگر رهبر کارآمد است:

عقیده مندی (Conviction-Driven): هیچگاه بر سر باورهای خود مصالحه نکنید.  
 یادگیری فراوان (Overlearning): آن قدر تمرین کنید تا کامل شوید.  
 گوش به زنگ بودن (Audible-Ready): بهنگام دگرگون شوید.  
 پایداری (Consistency): هشیارانه به کنش‌ها واکنش نشان دهید.  
 راد مردی (Honesty - Based): گفتارتان را کردار کنید.

[۶]

بسیاری از مفاهیم مدیریت، برگرفته از مدیریت نظامی بوده است. سال‌ها، نقش مدیر در یک سازمان را مانند یک فرمانده برای لشکر تحت فرماندهی‌اش می‌دیدند. با تغییر نگرش مدیریت، امروزه مدیر یک فرمانده یا یک کنترل کننده نیست، بلکه نقش مدیر شبیه نقش یک مربی در یک تیم ورزشی، یک مرشد برای مریدان یا یک معلم برای دانشجویانش است. مربیگری نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی - سریع‌تر از آنچه که خود قادر به انجام آن هستند - کمک می‌کند و علاوه بر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کار گروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی به توسعه شایستگی‌های اصلی شغل نیز می‌انجامد. مربیگری، فرایند همراهی مداوم و حمایت از فرد برای ثابت قدم ماندن در اهداف و تعهدات خود است و به معنای پیمودن راهی میانبر، فائق آمدن بر ترس و تقویت و نیرومند ساختن نقاط و ویژگی‌های مهم و اساسی است. به بیان دیگر، مربیگری، هنر تسهیل کردن اجرای فعالیت‌ها، فرایند یادگیری و پیشرفت فرد است و به طور مداوم بر فرایندهای پیشرفت و رشد افراد تمرکز می‌کند. [۵]

### مربیگری؛ مدیریت استعدادها

مربیگری کلید اصلی توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه است. مربی، افراد را تشویق می‌کند که به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند، بر نقاط قوت خود متمرکز شوند و این در تضاد با دیدگاه سنتی است، دیدگاهی که به افراد توصیه می‌کند تا نقاط ضعف خود را بشناسند و آن‌ها را برطرف کنند. در مقابل، تاکید بر نقاط قوت افراد باعث کاهش ترک اختیاری کار و افزایش بهره‌وری و رضایت مشتریان می‌شود بنابراین با تاکید زیاد بر نقاط قوت، می‌توانیم از راه آگاهی افراد از خود و محیطی که در آن کار می‌کنند، از توسعه و رشد آنان حمایت کنیم و این امر، سبب رشد استعدادها و توانایی‌های افراد می‌شود و فرصت‌هایی را خلق می‌کند که تاثیر آنان در سازمان به حداکثر برسد. [۱]

### نکات کلیدی در مربیگری اثر بخش

در دنیای امروز، مربیگری به عنوان فعالیت حمایت کننده پیشرفت فردی و اثربخشی سازمان پذیرفته شده است و اکثر سازمان‌ها تمایل دارند در جهت آموزش مربیگری به مدیران، سرمایه‌گذاری کنند، به ویژه مدیرانی که کار آنان دارای اهمیت است، زیرا مربیگری اثربخش، تاثیر بسزایی بر عملکرد سازمانی دارد. [۲]



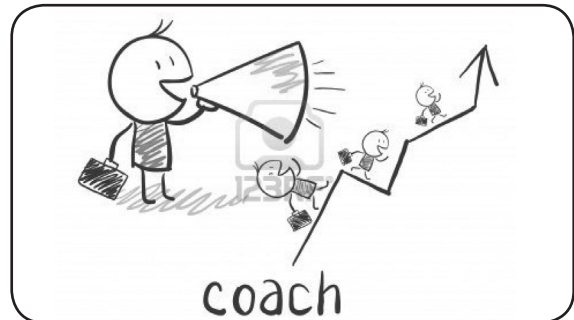
اگر مدیران می‌خواهند به خوبی و اثرگذار نقش یک مربی را بر عهده بگیرند، باید به پنج نکته مهم توجه کنند:

- ۱- به مسائل و مشکلات کارکنان توجه نشان دهند و سعی کنند که آن‌ها را درک کنند، اگر چه این مشکلات به نظر کوچک و پیش افتاده باشند. برای مثال نگرانی یک کارمند در مورد تداخل ساعت کاری‌اش با ساعت تعطیلی مهد کودک فرزندش.

- ۲- از سعی و تلاش کارکنان قدردانی کنند، اگر چه ممکن است بعد از یک کار طولانی، سازمان به اهداف خود دست نیابد، ولی مدیر باید سپاسگزار تلاش کارکنان خود باشد.

- ۳- نظرات کارکنان را جویا شوند و آن‌ها را درگیر کار کنند. این روش سبب رشد خلاقیت در کارکنان می‌شود.

- ۴- به کارکنان کمک کنند که برای ایجاد تغییر در خود، طرح و نقشه‌ای داشته باشند تا کمتر تحت تاثیر استرس در محل کار و زندگی قرار گیرند و بهره‌وری خود را افزایش دهند.



در مربیگری تمرکز روی فرد است. مربیگری قادر است بین اهداف سازمانی و نیازهای فردی کارمندان برای رشد و پیشرفت تعادل برقرار کند و سبب برقراری یک رابطه مبتنی بر منفعت بین فرد و سازمان شود. ضروری نیست که یک مربی، به طور حتم تجربه مستقیم کاری فردی که به او مراجعه کرده است را داشته باشد، مگر در مواردی که مربیگری در رابطه با یک مهارت ویژه باشد، یک مربی به دنبال آن نیست که به موضوعات عمیقی مانند اعتماد به نفس پایین و عملکرد شغلی ضعیف بپردازد، بلکه بیشتر به موضوعات کاربردی مانند تنظیم هدف‌ها و دستیابی به نتایج در یک محدوده زمانی مشخص می‌پردازد. یک مربی خوب باید قادر باشد با افراد ارتباط برقرار کند و به آن‌ها انگیزه و روحیه دهد. آن‌ها می‌توانند به افراد کمک کنند که خلاقیت و مهارت‌های حل مسئله را در خود تقویت کنند، مهارت‌هایی که در زندگی کاری روزانه از دست رفته‌اند و فراموش شده‌اند، فرایند مربیگری به افراد کمک می‌کند که خود را سریع‌تر با تغییرات محیطی وفق دهند و به آن‌ها کمک می‌کند که ظرفیت‌ها و توانایی‌هایشان را بشناسند. [۳]

### مربیگری چگونه عمل می‌کند؟

فرایند مربیگری، خلأ موجود میان سطح عملکرد فعلی و سطح عملکرد مطلوب یک فرد یا گروه را شناسایی و پر می‌کند. این کار ممکن است، تنها در یک جلسه یا در طول جلسات متعدد انجام شود. در مقام یک مربی، از طریق ارزیابی دو سوبه عملکرد، گفتگو در مورد وضعیت موجود، مشخص کردن اهداف قابل حصول و ارائه حمایت‌های لازم در جهت اجرای برنامه عملی به فرد یاری داد. مربیگری علاوه بر برخورداری از مهارت‌های تعامل خاص (که هم در موقعیت‌های روزمره و هم در جلسات رسمی‌تر کاربرد دارند)، مستلزم تشویق به یادگیری بلند مدت نیز هست. جدول (۱) مراحل برنامه‌ریزی مربیگری را نشان می‌دهد. [۸]

تعیین اهداف	اهداف عملکردی را مشخص کنید.
تجزیه و تحلیل	واقعیت‌های موجود را بشناسید.
بررسی	راه‌های مختلف رسیدن به اهداف را بررسی کنید.
اقدام	زمان انجام کارها را مشخص کنید.
یادگیری	اقدامات توافق شده را انجام دهید.
بازخورد	در جلسه بعدی میزان پیشرفت کار را بررسی کنید.

جدول ۱: برنامه‌ریزی مربیگری

قرار دارند در انجام کارها با مریدان خود دقت کافی مبذول می‌دارند. در بالاترین روابط، مربی اطمینان و خطر را با مریدان خود تقسیم می‌کند و اینجاست که اعتماد رشد می‌کند. مربیانی که به ویژه در این زمینه‌ها مستعد هستند نه تنها براساس این اصول عمل می‌کنند بلکه آن‌ها از بیان استعداد خود لذت می‌برند. مطابق با تحقیقات گالوپ، مربی می‌تواند در محیط‌های کاری شرایطی را فراهم کند که به سودآوری، بقا، درآمد و رضایت منجر شود. [۷]

### رویکردهای مربیگری

شاید یکی از سوالات رایجی که با آن به طور مستمر برخورد می‌کنم این است که مربیگری در عمل چگونه انجام می‌شود. متأسفانه تا جایی که اطلاع دارم منابع فارسی زیادی در این رابطه وجود ندارد. با مروری بر منابع موجود در این حوزه می‌توان به دو رویکرد اساسی برای مربیگری برخورد کرد، که در واقع در دو سر یک طیف قرار دارند:

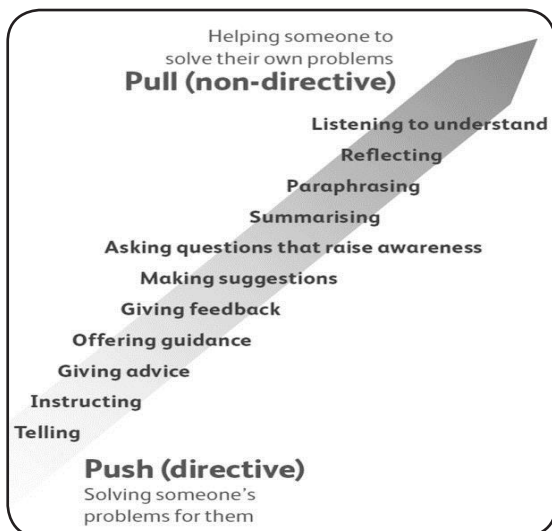
۱- رویکرد مستقیم (Directive or push):

رفتارهای مربیگری مبتنی بر این رویکرد به گونه‌ای است که مدیر خودش به طور مستقیم و یا دستوری مسئله را برای فرد مقابل حل می‌کند.

۲- رویکرد غیر مستقیم (Non-directive or pull):

مدیر با استفاده از این رویکرد به طور غیر مستقیم و با ایجاد شرایط آن گونه عمل می‌کند که فرد مقابل خود بتواند مسئله را حل کند.

در شکل زیر طیفی از نمونه اقداماتی که بین این دو رویکرد قابل استفاده است مطرح شده است [۷]



در زمانی که گفتگویی در زمینه مربیگری غیر مستقیم به وجود می‌آید، تخمین زده می‌شود که مربی خود، حدود ۲۰٪ زمان را صحبت مستقیم و یک طرفه می‌کند. این در حالی است که عمده

۵- از کارکنان بپرسند که کدام یک از اهداف و فعالیت‌های سازمان از نظر آنان مهم هستند و به کدام یک می‌توانند متعهد باشند، زیرا کارکنان بر اموری بیشتر متمرکز می‌شوند که کنترل بیشتری بر آن‌ها دارند. [۴]

### اصول مربیگری

حداقل ۶ اصل مربیگری وجود دارد که رهبران آن را قبول دارند. این ۶ اصل عبارتند از:

۱- مربیگری ایجاد رابطه است: به طوری که یک مربی اظهار می‌دارد، تا زمانی که یک مرید مشتاقانه منتظر دیدن شماست، هیچ اتفاقی نمی‌افتد.

۲- مربی باید معتقد باشد که او چیزهای با اهمیتی برای ارائه به افراد دارد: همه روی این مطلب توافق دارند که مربی باید برای مدیران خود یک الگو باشد و کمک کند تا مریدان کارهای صحیح را انجام دهند.

۳- کمک به توسعه اهدافی که به عنوان یک ضرورت برای تسهیل رشد مریدان رتبه بندی شده است.

۴- مربی باید به مطالبی گوش دهد که مریدان می‌خواهند در مورد آن صحبت کنند.

۵- مربی باید کارهایی را انجام دهد که می‌تواند موجب افزایش اعتماد مریدان شود.

افرادی که در پنج اصل ذیل در حد بالایی قرار دارند، موافق اصول مربیگری هستند. این اصول عبارتند از:

۱- اعتقاد: مربیانی که اعتقاد بالایی دارند، رشد اشخاص دیگر را تسهیل می‌کنند. آنان از دیدن موفقیت دیگران، به ویژه افرادی که با آن‌ها رابطه دارند احساس رضایت می‌کنند.

۲- تنظیم کننده: مربیانی که در زمینه تنظیم کنندگی قوی هستند شرایط را برای موفقیت دیگران فراهم می‌سازند. آنان می‌توانند تجربه رشد را برای دیگران از طریق کمک به آن‌ها در تهیه مواد و تجهیزاتی که آنان نیاز دارند یا تشکیل تیم با افرادی که استعداد لازم را دارند، طراحی کنند.

۳- اعتماد به نفس: مربیانی که از اعتماد به نفس بالایی برخوردار هستند در دانستن اینکه آن‌ها چیزهایی برای ارائه به مریدان دارند دارای یک نیروی درونی هستند و می‌توانند به آن‌ها کمک کنند تا کارهای صحیح را انجام دهند و همچنین می‌توانند برای آن‌ها یک الگو باشد.

۴- توسعه دهنده: توسعه دهنده نه تنها می‌داند که ایجاد رابطه با یک فرد برای رشد او ضروری است بلکه در واقع از کمک به رشد افراد احساس رضایت و بر ایجاد رابطه با دیگران پافشاری می‌کند.

۵- رابط: مربیانی که در این زمینه در حد بالایی

### نتیجه گیری

امروزه بیش از هر زمانی نیاز است که مدیران در همه سطوح و به طور واقعی درگیر مربیگری کارکنان خود شوند، به ویژه در شرایط بحران اقتصادی کنونی که بر همه جوامع و سازمان‌ها تاثیر گذاشته است. مطالعات جهانی بیانگر افزایش فشارهای شغلی است. یک تحقیق که اخیراً بر روی ۵ هزار کارگر در انگلستان انجام شد، نشان داد که ۴۵ درصد از پاسخ دهندگان از استرس‌های شغلی، ۳۳ درصد از دست نیافتن به اهداف، ۳۸ درصد از مدیریت ضعیف و ۴۱ درصد از عدم تعادل بین زندگی شخصی و زندگی کاری رنج می‌برند. [۴] اکنون مدیران باید بدانند چه عواملی بر بهره‌وری تاثیر دارند و چگونه اثرات آن‌ها را می‌توان مربیگری کرد؟ مدیران به عنوان مربی، باید بتوانند اهداف فرد را در راستای استراتژی سازمانی قرار دهند، با تاکید بر نقاط قوت در آن‌ها احساس مسئولیت برای رشد، پیشرفت، به فعلیت رساندن استعدادها و یادگیری بیشتر را بیدار کنند و در نتیجه بهره‌وری آنان را بالا ببرند. مدیر-مربی قادر است به کارکنان کمک کند که خودشان را سریعتر با تغییرات محیطی وفق دهند و به سازمان‌ها کمک می‌کند از طریق افراد به رشد و توسعه دست یابند. [۱]

### منابع

- 1-Baker, Alison(2009) talent management, training journal, pp, 25
- 2-Barner, r, Higgins j. (2007) understanding implicit model that guide the coaching process, journal of management, vol.76,pp,25
- 3-Sweeney t.(2008) coaching your way to the top , development and learning in organization. Vol.39, no.3,pp170-3
- 4-Reynolds chuck (2009). Managers who coach well in crisis. Canadian hr reporter. Toronto. Vol,22,Iss,2,pp,23
- 5-Lubans john. (2009). The spark plug: a leaders catalyst for change. Library leadership and management.
- ۶- کن بلانچارد، دان شولا، «مدیر در نقش مربی»، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فرا، ۱۳۸۰
- ۷- فرزادینیا، فرزانه، مدل‌های فرایند مربیگری در مدیریت، مجله تدبیر، شماره ۲۱۲، دی ماه ۱۳۸۸
- ۸- قرایی پور، رضا، فرهنگ نژاد، مجید و سالاری، ملیحه، مقاله مربیگری، مجله صنعت خودرو، شماره ۱۲۳

مابقی زمان را به گوش دادن فعال، طرح سوالات اکتشافی و هدایت کننده، جمع بندی نظرات و اصلاح برداشتها و مشاهده سیستماتیک رفتارهای طرف مقابل می‌گذرانند. از این رو شاید بتوان گفت که هنر اصلی در رویکرد غیر مستقیم استفاده از سوالات و روش‌های ارتباطی غیر مستقیم برای ایجاد یادگیری و رشد فرد مقابل است.

با توجه به این موضوع شاید بتوان گفت که رویکرد غیر مستقیم عمدتاً برای زمان‌های زیر مناسب باشد:

- برای پرورش دادن افراد زمانی که فرض می‌شود آن‌ها دانش و تجربه پایه‌ای را برای ساخته شدن دارا هستند.
- به آن‌ها امکان ایجاد حس مالکیت ایده داده شود.
- به آن‌ها امکان آموختن راه‌حلی داده شود تا بتوانند با انتخاب خود آن راه حل‌ها را در موقعیت‌های دیگر هم به کار برند.
- به آن‌ها احساس موفقیت بدهد.
- به افراد به دلیل یافتن راه حل‌ها اعتماد به نفس دهد.
- همیشه دسترسی به شما برای حل مسئله وجود ندارد.
- محدودیت زمانی ویژه‌ای برای تصمیم‌گیری وجود ندارد (مثلاً غیر از شرایط بحرانی).
- این امکان وجود دارد که در صورت بروز اشتباه در مواقع حساس، نتیجه کار قابل نظارت و در صورت نیاز قابل اصلاح باشد.
- در مقابل شاید در مواقع زیر، رویکرد مستقیم (directive) مربیگری مناسب‌تر باشد:
- زمانی که سرعت دستیابی به نتیجه خیلی مهم است.
- فرصت و شرایطی برای ریسک کردن وجود ندارد.
- زمانی که فرد نه علاقه و نه قابلیت‌های لازم برای حل موضوع را دارد.
- زمانی که موضوع از وظایف اصلی شما است و قابل واگذاری نیست.
- البته حتماً باید توجه داشت که استفاده از رویکرد مستقیم به صورت مستمر و در دراز مدت می‌تواند پیامدهای منفی زیر را در بر داشته باشد:
- محدود کننده قابلیت‌ها.
- محدود کننده نوآوری.
- این برداشت را ایجاد می‌کند که شما همیشه درست تشخیص داده و عمل می‌کنید.
- امکان اشتباه را به دلیل مشارکت پایین دیگران در تصمیم‌گیری افزایش می‌دهد؛
- احساس تعهد و مالکیت بر تصمیمات توسط دیگران را ایجاد نمی‌کند.
- موجب پرورش افراد نمی‌شود.
- ممکن است موجب فضای ترس در سازمان شود.



# شوخی کرده...!

سید رضا میرحسینی / دانشجوی کارشناسی / مدیریت صنعتی / دانشگاه شاهرود

دانا

[mirhosseini.management@gmail.com](mailto:mirhosseini.management@gmail.com)

## شما می خواهید تختتان کنار پنجره باشد؟

مردی به هنگام بازدید از یک بیمارستان روانی، از روان پزشک پرسید: «شما چطور می فهمید که یک بیمار روانی به بستری شدن در بیمارستان نیاز دارد یا نه؟»  
روانپزشک گفت: ما وان حمام را پر از آب میکنیم و یک قاشق چایخوری، یک فنجان و یک سطل جلوی بیمار می گذاریم و از او می خواهیم که وان را خالی کند.  
مرد گفت: «آهان! فهمیدم. آدم عادی باید سطل را بردارد چون بزرگتر است.  
روانپزشک گفت: «نه! آدم عادی درپوش زیر آب وان را بر می دارد... شما می خواهید تختتان کنار پنجره باشد؟»

### شرح لطیفه:

۱. راه حل همیشه در گزینه های پیشنهادی نیست.
۲. در حل مشکل و در هنگام تصمیم گیری هدفمان یادمان نرود. در حکایت فوق هدف خالی کردن آب وان است نه استفاده از ابزار پیشنهادی.
۳. همه راه حل ها همیشه در تیر رس نگاه نیستند.

## اول رئیس

یک روز مسؤل فروش، منشی دفتر و مدیر شرکت برای ناهار به سمت سلف قدم می زدند. یهو یه چراغ جادو روی زمین پیدا می کنن و روی اون رو مالش میدن و غول چراغ ظاهر میشه.  
غول میگه: من برای هر کدوم از شما یک آرزو برآورده می کنم. منشی می پره جلو و میگه:  
«اول من، اول من!... من می خوام که توی باهاماس باشم، سوار یه قایق بادبانی شیک باشم و هیچ نگرانی و غمی از دنیا نداشته باشم»... پوووف! منشی ناپدید می شه.  
بعد مسوول فروش می پره جلو و میگه: «حالا من، حالا من!... من می خوام توی هاوایی کنار ساحل لم بدم و یه منبع بی انتهای نوشیدنی خنک داشته باشم و تمام عمرم حال کنم»... پوووف! مسوول فروش هم ناپدید میشه.  
بعد غول به مدیر میگه: حالا نوبت توه. مدیر میگه: «من می خوام که اون دو تا هر دوشون بعد از ناهار توی شرکت باشن!»

### شرح لطیفه:

همیشه اجازه بده که رئیس اول صحبت کنه.



## مدیریت و تفویض اختیار

فرناز پیمان پور / دانشجوی کارشناسی / مدیریت صنعتی / دانشگاه شاهرود

[Peymanpour.management@gmail.com](mailto:Peymanpour.management@gmail.com)

دانا

### چکیده

امروزه در علوم سیاسی و اداری مفاهیم تمرکز و عدم تمرکز در موارد گوناگون به صورت مبهم و پیچیده بکار می‌رود. ریشه این ابهام در نظریات و عقاید سیاسی و اجتماعی حاکم بر جامعه است. به طوری که در هر نوع نظام سیاسی و اجتماعی حدودی از افراط یا تفریط در تمرکز قدرت و تصمیم‌گیری به چشم می‌خورد تمرکز و عدم تمرکز به هر شکل و صورتی که باشد مظهر ساختار قدرت در تصمیم‌گیری است. نکته‌ای که باید مورد توجه قرار گیرد این است که مفهوم تمرکز در عمل به صورتی مطلق تجلی و ظهور نمی‌یابد بلکه تصور آن امری است نسبی با درجات متفاوتی از تمرکز. در تمرکز سازمانی روابط میان ساختارهای مختلف حکومتی مطرح نیست. بلکه تمرکز سازمانی امری است مربوط به نحوه مدیریت مقام مسئول یک دستگاه توسط رئیس و یا احياناً معاونان او اتخاذ می‌گردد. حال آن که عدم تمرکز سازمانی وقتی است که مدیران رؤسا و هر عضو سازمانی بتوانند در حدود وظایف و مسئولیت‌های نسبت به امور محوله اتخاذ تصمیم نمایند و از اختیارات کافی و متناسب با مسئولیت برخوردار باشند. بنابراین مبنای عدم تمرکز سازمانی تفویض اختیار یا واگذاری اختیارات بیشتر و متناسب با مسئولیت‌ها به مدیران و مسئولین سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی از سوی مقام مسئول دستگاه است. بدیهی است آثار و پیامدهای ناشی از تمرکز سازمانی یا به عبارت دیگر عدم تفویض اختیارات کافی به مسئولان تابعه در محل در یک ساختار اداری متمرکز، مسائل و مشکلات اداری را تشدید خواهد نمود.

### مقدمه

تفویض اختیار به عنوان یکی از مهمترین راهکارهای مشارکت سازمانی، درباری دادن، درگیر شدن و احساس مسئولیت کاری در کارکنان یک سازمان، بسیار اثر بخش بوده و چنانچه با آگاهی انجام گیرد برای سازمان و شخص مدیر حکم ارزش افزوده را دارد. بررسی‌ها نشان داده است که بیش از هفتاد درصد فعالیت‌هایی را که مدیران انجام می‌دهند می‌توانند به زیر دستان خود تفویض نمایند یا به عبارت دیگر زیر دستان قادر به انجام دادن آن‌ها هستند. در این باره برخی اعتقاد دارند که مدیران نباید تمام کارهایی را که قادر به انجام دادن آن هستند، خود انجام دهند بلکه باید آن‌ها را به دیگران یاد داده و تفویض نمایند و خود در جستجوی دانستن و ایجاد سوال باشند.

تفویض اختیار به عنوان یکی از مهمترین راهکارهای مشارکت سازمانی، درباری دادن، درگیر شدن و احساس مسئولیت کاری در کارکنان یک سازمان، بسیار اثر بخش بوده و چنانچه با آگاهی انجام گیرد برای سازمان و شخص مدیر حکم ارزش افزوده را دارد. بررسی‌ها نشان داده است که بیش از هفتاد درصد فعالیت‌هایی را که مدیران انجام می‌دهند می‌توانند به زیر دستان خود تفویض نمایند یا به عبارت دیگر زیر دستان قادر به انجام دادن آن‌ها هستند. در این باره برخی اعتقاد دارند که مدیران نباید تمام کارهایی را که قادر به انجام دادن آن هستند، خود انجام دهند بلکه باید آن‌ها را به دیگران یاد داده و تفویض نمایند و خود در جستجوی دانستن و ایجاد سوال باشند.

### مفهوم اختیار

چستر بارنارد نویسنده معروف آمریکایی می‌گوید: اختیار به پذیرش یا ارضای افراد بستگی دارد. زمانی که مدیر می‌خواهد دستوری بدهد باید شرایطی بر آن حاکم باشد که مورد پذیرش زیردستان قرار گیرد. بارنارد با ارائه نگرش تازه‌ای اختیار را ناشی از پذیرش زیردستان می‌داند. او استدلال می‌کند قوانین و مقررات مشروع اطاعت می‌شوند ولی نه همه، و نه در همه شرایط. [۱]

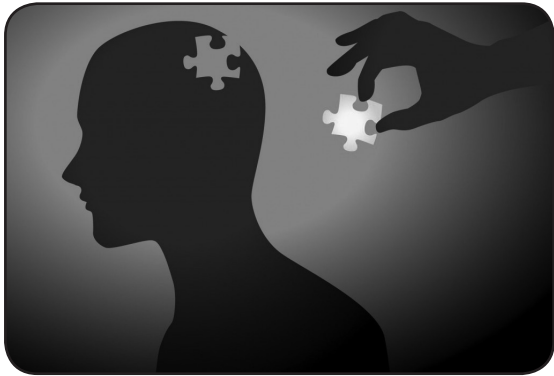
نکته مهم این است که زیردست است که تصمیم می‌گیرد اطاعت کند یا نه. به عبارت دیگر مشروعیت دستور خاص به وسیله دستور گیرنده تعیین می‌شود نه دستور دهنده. بنابراین اختیار یا قدرت اعمال نفوذ مافوق به پذیرش و قبول زیردست بستگی دارد. اگر فردی به علت مقام رسمی که دارد حق دستور داشته باشد ولی دستور او مورد پذیرش زیردست قرار نگیرد در این صورت او فاقد قدرت و اختیار است.

اختیار از جمله مفاهیمی است که در علوم مختلف معنا و ابعاد مختلفی پیدا می‌کند. این اختلاف بیشتر به جنبه تعریف خاص آنان از اختیار بر می‌گردد. در علوم اداری اختیار معادل Authority آمده است که به معنی حق

### ارکان تفویض اختیار

مقصود از تفویض اختیار به کارکنان این است که چهار عامل در اختیار این افراد قرار داده شود تا بتواند کار یا وظیفه خود را بهتر انجام دهند.

اطلاعات: درباره عملکرد شرکت به کارکنان اطلاعات لازم داده می شود. برای مثال در شرکت سیم کو (برزیل) بزرگترین شرکت تولید کننده وسایل و لوازم تولید غذاهای دریایی کارکنان از اطلاعات کاملی برخوردارند. این کارکنان دفاتری در اختیار دارند که در آن ها اطلاعات کامل درباره عملکرد شرکت، حقوق مقامات اجرایی در آن گنجانده شده است. همچنین شرکت ترازانامه و صورت جریانات نقد را به همه کارکنان حتی (پیشخدمت و آبدارچی) می دهند. [۳]



دانش و مهارت لازم: کارکنان بایستی دارای دانش و مهارت لازم جهت تامین هدف های شرکت باشند. شرکت ها با اجرای برنامه هایی دانش مهارت لازم به کارکنان را می آموزند تا آن ها برای تامین هدف های شرکت نقشی فعال برعهده گیرند. برای مثال شرکت زیراکس یک برنامه آموزشی به نام «خط دیدگاه» به کارکنان می دهد و آن ها را از نقاط ضعف و قوت کارهای انجام شده آگاه می سازد و افراد بدین وسیله می توانند جایگاه خود را در هر طرحی تعیین نمایند.

قدرت: برای گرفتن تصمیمات مهم کارکنان بایستی از قدرت کافی برخوردار باشند. برای مثال در شرکت بیمه پرودانشیال تیم هایی از کارکنان اداری، فنی و متخصص تشکیل شده اند تا به درخواست بیمه شدگان برای خسارت مورد ادعا تا ۹۵٪ میزان درخواست، تصمیمات لازم را بگیرند. [۳]

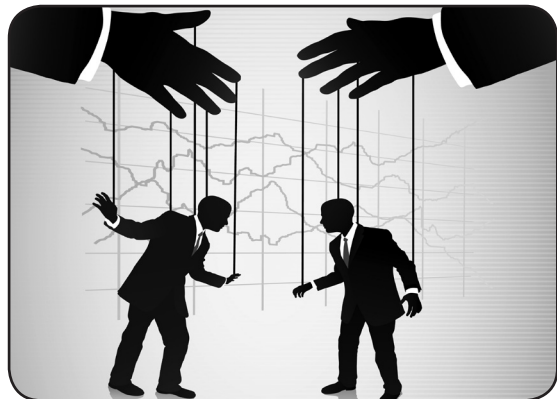


در اختیار، شخص زیر دست به هنگام انجام کار از قدرت تمیز و داوری خویش صرف نظر می کند و وصول دستور یا فرمان را اساس پایه گزینش طرز کار خود قرار می دهد.

اختیار با مقام و منصب سازمانی مرتبط است. هر مقام سازمانی دارای حقوق ویژه و لاینفکی است که شخص به هنگام احراز مقام بدان دست می یابد و با کنار گیری از مقام آنها را از دست می دهد. بنابراین اختیار در سازمان و مدیریت از یک جایگاه رسمی و قانونی برخوردار است که از قانون اساسی، قوانین مجلس، اساسنامه ها، و ... نشأت می گیرد. رئیس سازمان دستور می دهد چون قانون به او اختیار و حق داده است. نکته مهم این است که اختیار مرتبط با انجام کار است که اگر خشک و بی روح بکار برده شود از قابلیت پذیرش آن کاسته می شود که به تبع منجر به کاهش اثر بخشی و کارایی می گردد. هنر مدیریت در آن است که با درایت خود به اقتضای محیط ضمن رعایت کلیه جوانب قانونی چنان آن را اعمال و بکار گیرد تا زیردست مشتاقانه به اطاعت و اجابت آن اقدام نماید. [۱]

### تعریف تفویض اختیار

تفویض اختیار فرایندی است که توسط آن مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خود به زیر دست واگذار می کند. نکته مهم در تفویض اختیار این است که مدیران را قادر می سازد تا وظایف اصلی خودشان را که عبارتند از پرداختن به آینده سازمان و پرورش مدیران آینده انجام دهند و خودشان را گرفتار نظارت روزمره نکنند. تفویض اختیار به مدیر کمک می کند تا تمام هم خود را صرف اموری کند که واقعاً اهمیت دارد. در هر سازمانی استعداد های زیادی وجود دارد که در انتظار فرصت بروز هستند. هر چه تفویض اختیار و عدم تمرکز بیشتر باشد امکان بروز به کار گرفتن این استعداد بیشتر می شود. در خصوص اندیشه تفویض اختیار «دراکر» معتقد است که یک مدیر کار آمد باید امور را به گونه ای سازمان دهد که خودش فقط به موضوعات عمده پردازد و بتواند نتایج درخشانی بوجود آورد و یک مدیر خوب باید نخست کارهایی را انجام دهد که در درجه اول اهمیت قرار دارد و بهتر است کارهای با اهمیت کمتر و اولویت پائین تر را به دیگران واگذار کند. تفویض اختیار با توسعه سازمان اهمیت بیشتری پیدا می کند تا حدی که ادامه حیات دستگاه بدون تفویض اختیار میسر نیست. [۲]



می‌گردد که تفویض اختیار یک ضرورت و نیاز اساسی بوده و مزایای قابل توجه زیر را دارا می‌باشد.

افزایش بازدهی  
ازدیاد علاقه نسبت به انجام کار  
تقویت همکاری دسته جمعی  
تکامل انفرادی  
جلوگیری از اتلاف وقت مدیران [۴]

#### نتیجه

همان طور که ذکر شد تفویض اختیار در سازمان‌ها و ادارات به ویژه سازمان‌های بزرگ امری اجتناب ناپذیر است. اما مدیرانی موفق ترند که در بکارگیری اصول تفویض اختیار توجه لازم را به توانایی و استعدادهای زیر دستان داشته، باشند و ضمن پرورش و مشارکت آنان در انجام هر چه بهتر وظایف حیثه مسئولیت سازمان را به سوی اهداف عالی سوق دهند تفویض اختیار، به عنوان یکی از مهمترین نرم افزارهای مدیریتی، به سازمان و مدیریت حیات و پویایی می‌بخشد. تفویض اختیار باید بر ساختار و تشکیلات سازمانی، اهداف و مأموریت آن، متمرکز و غیر متمرکز بودن آن، میزان تخصصی و حرفه‌ای بودن آن و ... استوار باشد.

در تفویض اختیار مدیران باید هر گونه ابهام در واگذاری امور را مرتفع کرده و عمل انگیزش در زیر دستان را تقویت نماید و بالاخره اینکه تفویض اختیار مستلزم تدوین و اجرای سیستم کنترل و ارزشیابی است تا مدیر همواره از فرایند عملیات فعل تفویض شده آگاهی یافته و باز خوردهای لازم را به تفویض شونده ارائه نماید.

#### منابع

- ۱) محیی الدین، پریسا (۱۳۹۱). (مجله تدبیر)، شماره ۱۲۶، ص ۲۰
- ۲) پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵). مدیریت، جلد دوم برنامه ریزی، تهران: شرکت پردیش ۵۷
- ۳) احمدی، علی (۱۳۸۹). (نشریه کهکشان)، شماره ۶۹، ص ۲۸
- ۴) رضایی، حسین (۱۳۸۲). (نشریه اعتماد)، شماره ۳۵، ص ۲۵

پاداش: پاداش کارکنان بر اساس عملکرد شرکت پرداخت شود. شرکت از دو راه می‌تواند از نظر مالی به کارکنان پاداش پرداخت کند براساس عملکرد شرکت کارکنان را در سود سهیم کند و یا سهام جایزه به آنان بدهد. [۳]



#### گام‌های تفویض اختیار

تفویض اختیار چهار مرحله دارد که عبارتند از:

تعیین نتایج مورد انتظار: اولین قدم در تفویض اختیار این است که مشخص شود از انجام وظیفه چه انتظاری می‌رود یعنی باید معلوم شود که از انجام فعالیت مورد نظر چه نتایجی باید به دست آید.

واگذاری وظایف به زیر دستان: دومین قدم در تفویض اختیار این است که وظایف به زیر دستان واگذار شود و در این مرحله است که بایستی ظرفیت و توانایی هر یک از کارکنان را برای انجام وظایف مورد توجه قرار داد. یعنی استفاده مناسب و مطلوب از نیروی انسانی را باید منظور داشت. در هر صورت، توزیع و تخصیص وظایف بین کارکنان باید متناسب و متوازن باشد.

تفویض اختیار لازم: حدود اختیارات باید مشخص و روشن باشد و هیچ گونه ابهامی را در تصمیم‌گیری به وجود نیاورد. اختیار باید به وظیفه مرتبط باشد و چنانچه وظیفه تغییر یابد حدود اختیار نیز باید متناسب با آن تعدیل شود.

تثبیت مسئولیت: فردی که وظیفه‌ای به عهده او واگذار شده است اخلاقاً مسئولیت دارد وظیفه‌ای را که تقبل کرده است به بهترین نحو ممکن انجام دهد. [۱]

#### مزایا و محاسن تفویض اختیار

با توجه به موارد اشاره شده روشن

- a. The structures of collaborative working are designed by students.
- b. Collaborative exactness is created.
- c. Spiritual energy of people is combined.
- d. Supporting in society is institutionalized.
- e. Competition is made in role-playing.
- f. Balanced and coordinated moving is formed.
- g. The culture of collaborative sharing in achievements is created.



**Conclusion**

Participation is a mental system that should be established in education system and should be practical in organization and society. Institutionalizing the participation thinking in society is wrought by education system and schools. For the education system succeed in this act, it should familiarize and reconcile the teachers and students with participation by some ways. Student-centered education, using participation-seeking educational models, planning structures which makes students participate in education system, governing the fact-finding spirit, educating responsiveness and collaborative evaluation are some ways that we mentioned in this essay and we can use them easily in education to institutionalize participation culture.



**References**

1. Philip. j .Smith, translated by Saied Beheshti, the Philosophy of education, Tehran Nashr corporation publication, 1994, p58.
2. Social institution
3. Ali Alagheband, Sociology of education, Tehran, Farvardin publication, 1987, p208
4. Mohammad.A.Tousi, Human resources, necessity of management today and tomorrow, governmental management magazine, no9, summer 1990, p31,32
5. Ahmad hamed Moghadam, participation and bucolic participating development, the collection of the essays of sociology and development seminar, Tehran, Samt publication, 1994, p287.
6. Moluk.b. Tabatabayi Bafghi, Staff's participation in election manager, the management in education quarterly, autumn and summer 1999,p58
7. Bruce Juice and Mashavil, translated by Mr.Mohammad.R.Behrangi(PhD), teaching pattern, 1996, p37, 38.
8. Same reference p162.
9. Iraj Soltani, Management of practical collaborative working quality circle, management magazine, no25, summer 1997,p9.
10. Iraj Soltani, Structures of participation in management and deciding system, strategy magazine, no107, autumn 2000, p34.
11. Hosein Azimi, Circuitries of undevelopment in Iran's economy, Tehran, Nei publication, 1992, p184.

### **5. Governing the spirit of scientific and fact-finding thinking in youths**

School should know the research and study as the solution of society problems. Youths in school should reach this common belief that they can achieve new solutions or happenings or they can explore new things in the direction of society and human sublimation. When the spirit of scientific thinking and research and study overcomes most of the youth's ordinary and slow tenors will be forsaken and new methods will be replaced. Predominance of scientific approach on youths and society culture is the first suitable characteristic of culture for economical development. Without this cultural approach in society there is no use of our education [11]. School is one of the most major centers which can infuse searching spirit to youth's culture. Because if students acquaint and grow up with such spirit from the beginning of education, they will easily use research and study as a useful and powerful tool when they become responsible, decision maker and agent in adulthood. Uplifting of research and study causes youths to tend to research about society problems and dilemmas. This tendency reinforces and motivates their sense of responsibility and therefore the spirit of research and study becomes a factor for creation of social commitments and participation spirit among young people.

### **7. Educating responsiveness reinforcement**

Responsiveness reinforcement is achieved by making students habituate to participation in different affairs. School and education system should learn participation to students. Participation is playing role by use of com-

ments, presenting suggestions, deciding and accepting responsibility in social affairs. Participation is people mental and emotional involvement in collaborative situation that encourage them to help for achieving to collaborative goals and participating in responsibilities. Three conceptions are underlying in this definition: involvement, helping and responsibility. A human who participate is self involvement not work involvement.

### **8. Replacement of the strategy of collaborative evaluation instead of individual evaluation.**

One of the methods for institutionalizing the participation thinking in school and society is that evaluation of people entangles in each other and their function in relation to each other should be evaluated. Requirement of collaborative evaluation is that educating and learning activities become collaborative. So it's required that student's activities become collaborative in two aspects:

1. Main activities of education and learning that relates to homework and is in different scientific fields and those for which should be designed collaborative and researching tasks.
2. Extracurricular and complementary activities in different aspects of sport, collective music, chorus, participating in public utility affairs, participating in cleaning the school.

The complement of the above collaborative activities is that the result be evaluated in collaborative form so that the ground of cooperation and working together is encouraged. Totally, collaborative evaluation in the following aspects helps institutionalizing the participation thinking:

are to be made between teachers and students [10].

**2. Planning total quality management (T.Q.M) system in education system**

In a wide look, basic goal of total quality management is entangling all the staffs in system from uppermost management to the lowest level, to satisfy customers by presenting high quality products and reasonable prices. Total quality management is the method of working on the basis of cooperation that utilizes the qualifications and aptitudes of manager group (teachers) and staffs group (students), for permanent refinement of quality and benefit in organization. Establishing total quality management in participation aspect results as follows:

- a. Make the learning responsibility collaborative.
- b. Students and parents needs become the main centre.
- c. Participation and cooperation will replace the commanding relationship between teacher and student.
- d. Constant refinement of teaching process will be put in the center of attention.
- e. Students will be accorded the right and power of making decisions.
- f. It focuses on students aptitudes.
- g. It confirms collaborative feedbacks.
- h. Parents and clients will seriously participate in making policy in education

**3. Planning job rotation system**

Job rotation is one of the mechanisms by which we can structurally make participation culture. Job rotation in kindred jobs supplies this possibility for worker or staff to learn his different adroitness. Job rotation cause staffs to undertake rather different duties practically and this variety cause him to ex-

perience; study and question well for doing the job better, and this process provide fields for participation. Implementation of job rotation in education helps participation thinking to institutionalize in three levels.

- a. In students level: in this level students responsibilities in different fields of sport, art, lesson and culture in class and school are exchanged and this change in roles cause sympathy encouraging, consultation and experience interchange and it makes participation.
- b. In teacher level: in this level teachers can shift in teaching kindred lessons or serve in different grades that this shifts supply the condition for agreement, experience interchange and participation.
- c. In school agent's level: in this level agents of school including manager, deputy, bookkeeper and consultant can do each other duties.

**4. Planning suggestion system**

Suggestion system in education is a manifestation ground for innovations and creativities of individuals and groups among students and teachers for generating and extending participation spirit among them in the direction of making dynamism and refinement of working process. Totally, suggestion system in education follows these goals which make ground for participation:

- a. Propagation of voluntary cooperation culture in students
- b. Propagation of voluntary cooperation culture in teachers
- c. Encouragement of class responsibility
- d. Prevention of collaborative informal comments
- e. Refinement of collaborative teaching and learning work
- f. Encouragement of collaborative motivation in making comments

5. Psychic sanitary is strengthened.
6. Using participation-seeking educational models

Learning participation-seeking methods to youths and students is one of the ways by which participation thinking and culture can be made in the society. Accomplishment and implementation of collaborative and collective methods in education in the form of process acquaint students with participation form and they structurally tend to participation from inside of them. Educational participation patterns help the participation culture in two dimensions, from one side, education becomes collaborative, students learn from and teach each other and from another side they learn group working methods practically. Cooperation of these processes makes them ready for social and institutional life. Generally collaborative educational patterns which help institutionalizing the participation thinking in students and transmission of it to the society can be expressed as follow:

1. Educational pattern of collaborators in learning: that collaboration in learning, collaborative quest, creating social institution in working, forming of collaborative current and organizing scattered information are from the results of this method which all help confirming participation culture.
2. Educational pattern of playing role: this pattern causes social collaboration and strengthens sympathy in pupils and it wants students to eliminate their interior conflicts, learn another one role playing and watch social manner [7].
3. Probing pattern with court's method: this pattern cause students to achieve the ability of good conversation with others which fosters socializing and re-

specting to other's opinion and provide conditions for strengthening participation thinking [8].

### **3- Planning structures which makes students participate in education system**

We can train students as participation seekers by planning of participation-maker structures in education system. When students have aptitude, ability and inclination of cooperation and participation, but there is no structure for directing this participation asset, after a while this fever will drop and will be eliminated. So we need to plan some structures to direct different qualifications in the path of organization's goals. Totally by planning following systems we can institutionalize participation thinking in society by education system.

#### **1. Designing quality circles Q.C**

Each quality circle in education is a small group which assemble methodically and voluntarily while teaching to indentify analysis and resolve teaching problems. They consult for performance furtherance and enriching academic life. This small group permanently acts in education expanse, itself refinement, mutual education, controlling teaching process and refinement in the territory of class and school as a part of quality control program [9]. The rationale of making quality circles in education system is establishing rumbustious and energetic atmosphere for working, developing hidden aptitudes and supplying collaborative working. For making Q.C groups in education, which help participation culture, teachers need to be trained in this field, the round of affaires and its charters should be codified and finally quality refinement groups



pation thinking is mental and emotional collision of people in various collaborative situations which encourage them to cooperate for achieving collaborative goals and participate in responsibilities. Institutionalizing of participation thinking manifests in youth's responsiveness. When all the young become responsive to society and social affairs, they will involve in resolving it and engage in problems and their solution. Formation of participation thinking facilitates hearing the other's voice. It makes the sense of possession, eliminates withdrawal, strengthens the nerveless and finally breaks the silent culture and binds heart and mind to tongue and thereby makes a new feeling of existence ranks acceptance. Participation in such concept highlights psychological and moral aspects of human personality [6].

Totally we can state the elements of participation thinking concept as follows:

- Possession sense in working
- Helping
- Hearten
- Emotional engagement in working and resolving problems
- Participation in other's works
- Sympathy
- Accepting responsibilities
- Uttering thoughts
- Fostering the being
- Engagement in making decisions
- Joining the group works voluntarily



**The role of education system in institutionalizing participation thinking for students and society.**

Education system should schedules practically beside formal, classical and scheduled educations in the fields of social skills and the style of student's participation, because students and young people are useful when they can solve the problems of society by playing their roles correctly. Formation of participation thinking in youths is one of the cases that makes youth's role in solving social problems functional. So education system could and should help institutionalizing the participation thinking by using following methods.

**1-Centralize students in education**

Participation will not be formed until education system works on the basis of defined and focused structures. In formal education systems all the decisions and processes are determined by fixed institutions and they are given to teachers and students for implementation. Changing the educational structure from schedule-center to student-center makes the students to participate in decisions and scan them which relates to their destiny. When students structurally schedule, they impel themselves to comment and present suggestions and they make themselves to think.

Totally making the education student-center help the participation thinking to be institutionalized in following aspects:

1. Teaching the student to dare to utter.
2. The students determine planning elements.
3. They develop each other opinions easily.
4. Cooperation is formed.

and steps including primary education, technical and vocational training center, etc. In broader concept, education is formal methods of society for protecting and transmitting the culture. In this sense, education is a process that all the beliefs, values, norms, sciences and skills in the society are transmitted by that [3]. In Socrates's word education should provide sciences for human which cause his mind power to flourish. He believed that doing integrity follows knowing that.

Aristotle contended that the goal and extremity of education is understanding and contemplating. Plato said that citizens should be nurtured as wise and logical people through education. Thereafter they can immediately sight every thing obviously. Education should be a process which upgrades human from any situation that he has into a superior situation and change the limited being to unlimited becoming [4].



In education concept following notes are intended and favorite.

1. Education is a human action: the education subject is human that its result is human's change. It means education is seeking the growth of human's physical, social and mental aspects to make a developed and balanced personality from him and establish coherence and

harmony between whole developed abilities and deliver a cultured man to the society.

2. Education is a process: education isn't something which ends but it is a constant and timeless activity and the impermanent end of an educational activity is the beginning of the next one and like the Iranian idiom "seek knowledge from the cradle to the grave" education can make the human cultured and evolved from birth to death. Therefore you should have a timeless and lasting attitude to the education.

3. Education is a cooperating attempt between student and teacher that learning dealing flows in it.

4. Education is a complicated technical and professional work which leads to the programme of human growth and development and finally to commercial and social development.

5. Education is an industry of human manner changing.

6. Education seeks human becoming.

### **Concept and process of formation of participation thinking in society.**

Definition of participation: participating in doing a work and sharing in its proceeds.

Concept of participation: Misra introduced a general concept in defining the participation: ((participation is growing of human's basic capacities including human esteem and stature and making the man responsive to action and decision power fruitfulness somehow that it is advisedly and prudently [5].)) Partici-



# سخن پایانه

هواداران نشریه داناک!

سلام؛

پنجمین شماره این نشریه هم به دستتون رسید و از شما حمایت کردین.

بگذاروشکر که این بار مسئولیت و رسالت علمی که رو دوشمون بود رو با همدلی و تلاشمون به پایان رسوندیم... سخت بود ولی خیلی ارزش داشت...

میخواوم خیلی مختصر و کوتاه رایج به فلسفه وجودی این نشریه توضیح بدم؛

داناک، نشریه علمی دانشجویی مدیریتیه. مدیران آینده هم، ما دانشجوها هستیم پس باید از الان به فکر اون موقع باشیم. در کنار درس های اختصاصی به مطالب و تئوری های مدیریتی هم پردازیم، که به امید خدا اگه یه روز روی کارت پرسنلیمون نوشته شده بود "مدیر" خیلی با این واژه بیگانه نباشیم. نشریه داناک بخاطر پرکردن خلأ مدیریتی مدیران جامعه وارد عرصه شده. که اگه از این بُعد به قضیه نگاه کنیم جای خالی نشریاتی مثل داناک رو خیلی حس می کنیم.

ما هم هدفمون این بوده هر سال که میگذره از نقاط ضعفمون کم بشه و به نقاط قوتمون اضافه کنیم حالا اینکه چقدر به هدفمون نزدیک شدیم قضاوتش با شما عزیزان...

و در آخر؛

همتونو میسپارم به خدایی که میدونه "بهترین" واسه هرکس چیه و از شما براتون "بهترین ها" رو میخواوم...

سردبیر

سید پدram موسوی

آذر ۹۴