

مدیریت

شماره ۲۱۴ و ۲۱۵

Vol.32 ■ No. 214 & 215 ■ Oct. & Nov. 2021 - Dec. 2021 & Jan. 2022 ■ ISSN: 1023-7445

سال سی و دوم ■ دوماهنامه بیایی ■ مهر و آبان - آذر و دی ۱۴۰۰ ■ ۳۵,۰۰۰ تومان



انجمن مدیریت ایران



یادگیری اخلاقی Ethical Learning

یادگیری اخلاقی

استقلال بانک مرکزی و تعارض منافع

مطالعه موردی اهمیت اجرای مدیریت دانش در بهبود و چابکی مدیریت تحقیق و توسعه

بررسی رابطه بین سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) با ایجاد دانش مشتری

درباره فرهنگ سازمانی در یک شرکت دانش بنیان



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران



ششمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی (با رویکرد فرهنگ در عصر فناوری های نوین)

6th Organizational Culture National Conference

(With Culture Approach in High Technologies Era)

۵ و ۶ بهمن ماه ۱۴۰۰

25-26 January 2022

Tehran- Iran

Conference Objectives:

- Understanding cultural scope and components of high technologies
- Define opportunities and treats of high technologies
- Performance of high-tech achievements and practical findings

اهداف کنفرانس:

- شناخت ابعاد و مولفه های فرهنگی فناوری های نوین
- تبیین فرصت ها و تهدیدات فناوری های نوین
- ارائه آخرین دست آوردها و یافته های عملی



به همراه ششمین جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت

6th Management Social Responsibility Award
(MSR- Award)

محورهای کنفرانس

حوزه فردی:

- ارزش ها و باورهای فردی در عصر فناوری های نوین
- تغییر الگو و سبک زندگی فردی در دنیای دیجیتال
- ارتقای فرهنگ معنویت و بنیان های فردی
- مدل توسعه فردی در سازمان های با فناوری بالا
- باندگی و ارزش آفرینی فردی

حوزه سازمانی:

- فرهنگ گذار از اقتصاد سنتی به اقتصاد دانش بنیان
- واقعیت جدید (New Reality)، واقعیت افزوده (Augmented Reality)، واقعیت مجازی (Virtual Reality) و واقعیت ترکیبی (Mixed Reality) در سازمان ها
- فرهنگ سازمانی شرکت های استارتآپ (StarUp)
- مدل شایستگی محوری در سازمان های با فناوری بالا
- کارکردهای مستندسازی در فرهنگ سازمان های آینده

حوزه اجتماعی:

- هنجارها و نرم های حاکم در جوامع با فناوری بالا
- تأثیر فرهنگ تکنولوژی بر جامعه
- فناوری در خدمت فرهنگ شهری و طراحی شهری
- مواجهه نسل های جامعه با فناوری های نوین
- ارائه تجارب موثر در مقابله با تخریب فرهنگی ناشی از فناوری های نوین

۰۲۱-۸۸۲۱۰۸۵۰

۰۲۱-۸۶۰۵۱۴۶۴

تلفن:

Email: iranmanagement1339@gmail.com

www.iranmanagement.org

www.organizationalculture.ir



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
دانشگاه خاتم

دانشگاه خاتم با همکاری شرکت فناپ و انجمن مدیریت ایران برگزار می کند

دوره یک ساله مدیریت کسب و کار فناوری مالی (Fintech MBA)

استفاده از نمونه های
مطالعه موردی در پایان هر
درس

استفاده از اساتید برتر در
زمینه فناوری و مالی

ارائه مدرک معتبر و مورد
تایید وزارت علوم از
دانشگاه خاتم



۴۵۰ ساعت آموزش
تخصصی در حوزه
مدیریت کسب و کار
فناوری مالی

آموزش مجازی و
دسترسی به فایل
ویدیویی جلسات در
تمام طول دوره

شامل ۴۵۰ ساعت آموزش تخصصی و کاربردی در حوزه مبانی کلیدی
فناوری مالی، رگولاتوری در صنعت مالی، بلاک چین و اکوسیستم
استارتاپ ها در دو گرایش تخصصی بانک و بیمه و بازار سرمایه

آدرس: تهران، خیابان ملاصدرا، خ شیراز شمالی، خ حکیم اعظم، پلاک ۳۰، دانشگاه خاتم

آدرس پست الکترونیک: Training@khatam.ac.ir

تلفن: ۰۲۱-۸۹۱۷۴۰۶۹



دانشگاه خاتم با همکاری
انجمن مدیریت ایران برگزار می نماید.



اولین دوره DBA مدیریت دانشی در ایران (گرایش سرمایه انسانی)

The First DBA Course in Knowledge Based Management in Iran (Human Capital)

دوره ها پنجشنبه هر هفته
به صورت مجازی و
حضور می باشد.

تعداد واحدهای درسی
۱۶ درس ۲ واحدی
می باشد که دانشجویان
در مجموع ۳۸۴ ساعت
می گذرانند.

مدت این دوره یکساله
می باشد.



دانش پذیران می توانند
گواهی نامه دانشگاه خاتم
با اعتبار وزارت علوم،
تحقیقات و فناوری
دریافت نمایند.

شروع دوره ها:
از آبان ماه ۱۴۰۰
مهلت ثبت نام:
حداکثر تا تاریخ
۱۴۰۰/۰۷/۱۶
شماره تماس جهت ثبت نام و
کسب اطلاعات بیش تر:
۸۶۰۵۱۴۶۴، ۸۹۱۷۴۰۶۹ و
۸۸۲۱۰۸۵۰

آدرس ساختمان شماره ۱: تهران - خیابان ملاصدرا - خ شیراز شمالی - خ حکیم اعظم - پلاک ۳۰ - دانشگاه خاتم
آدرس ساختمان شماره ۲: تهران - خیابان ملاصدرا - خ شیراز شمالی - خ دانشور شرقی - پلاک ۱۷ - دانشگاه خاتم
تلفن: ۸۹۱۷۴۰۶۹ - ۰۲۱

Website: www.khatam.ac.ir

Website: www.iranmanagement.org



برنام خدا



نشریه علمی پژوهشی اطلاع رسانی

سال سی و دوم، شماره ۲۱۵-۲۱۴

دوماهنامه پیاپی مهر و آبان - آذر و دی ۱۴۰۰

صاحب امتیاز: انجمن مدیریت ایران

مدیرمسئول: مهندس پرویز بیات

سردبیر: دکتر حیدر مستخدمین حسینی

رئیس شورای سیاست گذاری: دکتر آذر صائمیان

هیأت تحریریه: دکتر سیروس تهرانی، دکتر نسرين جزنی، دکتر حسین اعرابی، مهندس محمود نادری پور، پرویز گلستانی،

دکتر زهرا برقی و محمد شلیله

مدیر هنری: امیرعلی آقاییاری

امور اجرایی: ملیحه کیا

تبلیغات و آگهی: زهرا دربندسری

گرافیک، صفحه آرایی و عکس: آژانس تبلیغاتی نگاه شرقی سبز

جلد و صفحه آرایی: ستاره شفیخ زاده

چاپ: شرکت چاپ مینا

راهنمای نویسندگان مقالات:

- صفحه اول شامل عنوان مقاله نام و نام خانوادگی، آخرین مدرک و رشته تحصیلی، آخرین سمت، آدرس کامل و تلفن نویسنده باشد.
- مقاله ارسالی باید دارای چکیده و در حدود نصف صفحه باشد. ■ واژه کلیدی با زیرنویس نوشته شود. ■ از مقاله دو کپی، یک نسخه بدون ذکر منابع و مأخذ و یک نسخه با ذکر منابع و مأخذ به دفتر مجله ارسال گردد. ■ مطالب روی کاغذ A4 و با فونت ۱۴ نازنین تایپ گردد و حداکثر ۸ صفحه باشد و مطالب انگلیسی با فونت ۱۰ Arial باشد. ■ جدول ها و نمودارها و تصاویر مربوط به مقاله علاوه بر متن به صورت جداگانه تحت فرمت jpg & tiff و با وضوح 300dpi در ابعاد ۱۸x۱۳ ارسال شود. ■ ارسال پرینت مقاله همراه با CD الزامی است. ■ ارسال نسخه اصلی مقالات ترجمه شده الزامی است.
- مجله مدیریت از پذیرش مقالاتی که در نشریات داخلی و خارجی به چاپ رسیده است معذور می باشد. ■ مجله مدیریت در پذیرش و رد، اصلاح و ویرایش مطالب با در نظر گرفتن حقوق علمی مؤلف و مترجم آزاد است. ■ مقالات دریافتی به هیچ عنوان عودت داده نمی شود.
- مسئولیت مطالب هر مقاله به عهده نویسنده آن مقاله خواهد بود. ■ هرگونه استفاده از مندرجات مجله مدیریت با ذکر مأخذ آزاد است. ■ برخی از تصاویر تنها زینت بخش مطالب است و موضوعیت خاصی ندارد. ■ منبع تمامی مقالات در مجله مدیریت موجود است.

■ نشانی تحریریه: تهران . خیابان ملاصدرا . خیابان شیخ بهایی شمالی . خیابان امداد شرقی . پلاک ۸ . واحد ۴ . طبقه ۱

■ نمایر: ۸۶۰۵۱۴۶۴

■ تلفن: ۸۸۲۱۰۸۵۰ / ۸۶۰۵۱۴۶۴

■ آدرس سایت: www.iranmanagement.org

■ پست الکترونیک: iranmanagement1339@gmail.com



- ۶ | یادگیری اخلاقی / دکتر آذر صائمیان
- ۷ | استقلال بانک مرکزی و تعارض منافع / دکتر حیدر مستخدمین حسینی
- ۹ | مطالعه موردی اهمیت اجرای مدیریت دانش در بهبود و چابکی مدیریت تحقیق و توسعه / دکتر امید اشکانی
- ۱۵ | بررسی رابطه بین سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) با ایجاد دانش مشتری / محسن عبادی
- ۲۳ | در باره فرهنگ سازمانی در یک شرکت دانش بنیان / مسعود یازندی، مصطفی شاهی نصرت آباد، محمد شلیله
- ۳۴ | گزارش چهارمین کنفرانس بین‌المللی «مدیریت دانشی (KM۴D) با رویکرد سرمایه انسانی فناور»
- ۳۸ | کار تیمی دانشگران / دکتر رامبد باران دوست
- ۴۴ | رهنمودهای عملی ارتقای سواد مالی دیجیتال / محمود نوری شمس آباد
- ۴۹ | مروری بر آموزش مجازی در دانشگاه علمی کاربردی در دو سال اخیر / فاطمه دیبائی
- ۵۴ | شفافیت و باورپذیری / مریم مالکی، مهراڻ فصیحی حور
- ۵۹ | هفت استراتژی برای تصمیم‌گیری گروهی بهتر / سید مجید حسینی نوید
- ۶۲ | مذاکره‌ی تجاری با چینی‌ها، ژاپنی‌ها، کره‌ای‌ها / ابراهیم زارع پور
- ۷۲ | معرفی کتاب
- ۷۴ | معرفی اعضا



دکتر آذر صائمیان
رییس شورای سیاست‌گذاری مجله مدیریت

یادگیری اخلاقی

یکی از قابل توجه‌ترین راه‌هایی که شرکت‌ها می‌توانند تعهد خود را به ایجاد یک فرهنگی اخلاقی نشان دهند این است که اطمینان حاصل شود که مدیران و رهبران ارشد الگو هستند. همکاران به رفتار مدیریت ارشد به عنوان نمونه ای از نوع رفتاری که شرکت در محل کار قابل قبول می‌داند نگاه می‌کنند. بنابراین وقتی مدیران ارشد رفتار اخلاقی از خود نشان می‌دهند، پیام مثبتی برای همکاران ارسال می‌کنند. رهبران ارشد باید به این واقعیت توجه داشته باشند که تحت نظر هستند و حتماً به آنچه که می‌گویند پای بند باشند، زیرا عملکردها بلندتر از کلمات صحبت می‌کنند.

همواره فرهنگ یک شرکت بر قضاوت اخلاقی کلیه ذی‌نفعان تأثیر می‌گذارد. شرکت‌هایی که برای ایجاد یک فرهنگی اخلاقی قوی تلاش می‌کنند، همه را تشویق می‌کنند تا با صداقت و درستکاری صحبت کنند و رفتار کنند. شرکت‌هایی که اخلاق قوی را به تصویر می‌کشند، مشتریان را به سمت محصولات و خدمات خود جذب می‌کنند. مشتریان نیز متقابلاً از دانستن اینکه با یک شرکت صادق سروکار دارند خوشحال و مطمئن هستند. شرکت‌های اخلاقی همچنین می‌توانند همکاران خود را برای بلند مدت حفظ نمایند و ضمناً در این شرکت‌ها هزینه‌های مرتبط با گردش مالی کاهش می‌یابد. سرمایه‌گذاران وقتی در شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که اخلاق خوبی از خود نشان می‌دهند، خیالشان راحت است، زیرا از محافظت از سرمایه‌شان مطمئن هستند. اخلاق خوب قیمت سهام را بالا نگه می‌دارد و از کسب و کارها در برابر تصاحب محافظت می‌کند.

با توجه به موارد مطرح شده، می‌توان گفت یادگیری اخلاقی یک فرآیند مادام‌العمر است و به طور ناگهانی اتفاق نمی‌افتد. بنابراین، علاوه بر آماده‌سازی افراد برای چالش‌های اخلاقی، کارفرمایان باید محیطی را ایجاد کنند که آنها را تشویق کند تا در بلندمدت با تمرین تفکر اخلاقی، اخلاقی‌تر شوند.

شرکت‌هایی که یک کد رسمی اخلاقی را ایجاد و منتشر می‌کنند، پیام روشنی از انتظارات همکاران خود ارسال می‌کنند. یک منشور اخلاقی و رفتاری به وضوح ارزش‌های اولیه و قوانین اخلاقی سازمان را مشخص می‌کند. پیروی از این کد‌ها باید نشان دهد که در مورد لباس، نگارش و رفتار همکاران، رعایت این کد‌ها لحاظ شده است و هنجارها و انتظارات فرهنگی نیز به راحتی قابل تشخیص است. اگرچه داشتن سابقه مکتوب از منشور اخلاقی خوب است، اما اگر مدیریت ارشد نتواند رفتار اخلاقی را مدل کند، معنایی ندارد. همکاران مراقب هستند. آنها توجه می‌کنند که آیا رهبران و مدیران شرکت به اصول اخلاقی که تعیین کرده‌اند پایبند هستند؟ کار کردن در سازمان‌های اخلاقی همواره جذاب‌تر از سایر سازمان‌ها است. زیرا کمتر درگیر موضوعات اخلاقی می‌شوند و به‌طور فزاینده‌ای بر حکمرانی خوب و فرهنگ‌های قوی به عنوان منابع تمرکز می‌کنند.

اگر بپذیریم که فضای کاری ذاتاً آموزنده است در این صورت با این ایده موافقم که کار مکانی مؤثر برای یادگیری اخلاقی است زیرا اولاً کار نقش مهمی در زندگی بسیاری از افراد دارد. یک کارمند معمولی تمام وقت، زمان بیشتری را در محل کار خود صرف می‌کند لذا طبیعی است که کار بر تفکر و اعمال اخلاقی وی تأثیر گذار باشد. ثانیاً، کار و زندگی بیشتر از هر زمان دیگری در هم تنیده شده‌اند. مرزهای بین زندگی شخصی و حرفه‌ای ما یکی شده است و طبیعی است اخلاق کاری ما بر زندگی‌مان تأثیر گذار باشد و این تأثیر متقابل یادگیری را تقویت خواهد کرد.

ال‌بندورا، روانشناس استنفورد به دلیل تحقیقات خود در مورد یادگیری مشاهده‌ای شناخته شده است. مراحل یادگیری مشاهده‌ای بندورا عبارتند از: توجه، حفظ، تولید مثل، انگیزه. مراحل فوق‌نشان می‌دهد که افراد به رفتار دیگران توجه می‌کنند و آن را می‌آموزند. سپس رفتار را بازتولید می‌کنند. پس از بارها و بارها تجربه خوب از رفتار، افراد برای تکرار آن انگیزه پیدا می‌کنند.

سخن آخر آن که فرهنگ سازمانی همیشه از بالا شروع می‌شود. مدیران باید بر اساس رفتار اخلاقی خود به عنوان بخشی از ارزیابی عملکرد سالانه ارزیابی شوند. ارزیابی آنها باید شامل سؤالات خاصی در مورد اینکه چگونه تصمیمات آنها با قوانین اخلاقی مطابقت دارد، باشد. مدیران ارشد نیز باید بر اساس ابزارهایی که برای دست‌یابی به اهداف اخلاقی خود استفاده می‌کنند و همچنین نحوه منتهی به اهداف مورد ارزیابی قرار گیرند.

ترویج و اشاعه رویه‌های اخلاق کسب‌وکار در بیشتر سازمان‌ها گسترش یافته است. رفتارهای غیر اخلاقی جای خود را به ارزش‌ها و آرمان‌های اخلاق‌گرایانه داده است. رهبران سازمان‌های اخلاق‌مدار معتقدند بهترین راه برای جلوگیری از هرگونه رفتار غیر اخلاقی در سازمان و در واقع ایجاد یک سازمان اخلاقی، پرورش فرهنگ اخلاقی است. این امر با تبدیل اخلاق به بخشی از باورهای کارکنان و گنجاندن آن در مأموریت، چشم‌انداز و اهداف کلی سازمان به دست می‌آید. فرهنگ سازمانی بر ارزش‌ها و رفتارهای درونی کارکنان آن حاکم است. در این میان سازمان‌ها باید به چهار عنصر حیاتی (ارزش‌ها، اندیشه‌ها، مشوق‌ها، هنجارها) که ارکان فرهنگ اخلاقی را تشکیل می‌دهند بیش از پیش توجه کنند. ■



دکتر حیدر مستخدمین حسینی
سردبیر مجله مدیریت

استقلال بانک مرکزی و تعارض منافع

در انتخابات اخیر ریاست جمهوری و به واسطه اظهار نظرات متفاوت نامزدهای ریاست جمهوری و انتظارات از نقش بانک مرکزی در سیاست های اقتصادی مناسب دیدم تا سرمقاله ی این شماره را به موضوع استقلال بانک مرکزی و چگونگی مدیریت بر آن اختصاص دهم .

معنایی که از استقلال در گام اول به ذهن انسان خطور می کند، عبارتست از آزاد بودن از تأثیرات، راهنمایی، کنترل و یا نظارت دیگران و از این منظر استقلال بانک مرکزی یعنی رها بودن نهاد پولی از تأثیرات، هدایت، کنترل و نظارت بخشهای دیگر دولت. در ادبیات اقتصادی اما استقلال بانک مرکزی به معنای آزادی این بانک در پیگیری هدف ثبات قیمت‌ها به دور از هرگونه اعمال فشارهای سیاسی است. استقلال به معنی تفکیک از دولت نیست، به دلیل اینکه بانک مرکزی همواره بخشی از دولت بوده و به دلیل هماهنگی بین سیاستهای اقتصادی و نقش مهم بانک مرکزی در اقتصاد کشور، تفکیک آن از دولت نه مقدور است و نه بهینه. انگیزه اعطای استقلال به بانک مرکزی به این امر مربوط می‌شود که این استراتژی، راهکاری برای جلوگیری از اعمال نفوذ سیاسی بر اهداف اقتصادی است، بدین نحو که با اعطای استقلال بیشتر به بانک مرکزی می‌توان از تحرکات اقتصاد به خصوص هنگام انتخابات برای دستیابی به اهداف کوتاهمدت در قبال هزینه‌های بلندمدت جلوگیری و با دیدی بلندمدت‌تر به سیاست پولی و اهداف آن نگاه کرد. بنابراین اعطای استقلال بیشتر به بانک مرکزی جهت پیگیری هدف ثبات قیمت‌ها در واقع نشان‌دهنده عزم دولت و انتخاب ملی برای کنترل و کاهش تورم در کشور است.

در ادبیات اقتصادی به انواع مختلفی از استقلال بانک مرکزی اشاره شده است: استقلال سیاسی و اقتصادی در تئوری و عمل، استقلال مطابق قانون اساسی و استقلال قانونی، استقلال از دولت، استقلال استراتژیک (در تدوین سیاست) و استقلال عملیاتی (عملیات روزانه)، استقلال ابزاری، استقلال در هدف و استقلال اجرایی، قضایی و قانون گذاری. از جمله مهمترین این موارد که در ادبیات اقتصادی به آنها اشاره شده است می‌توان موارد زیر را نام برد:

- ◀ **استقلال در هدف:** به معنی استقلال و آزادی بانک مرکزی در تعیین اهداف خود و سیاست گذاری برای رسیدن به آن اهداف است.
- ◀ **استقلال ابزاری:** به معنی کنترل بانک مرکزی بر روی ابزارهای سیاست پولی و نحوه استفاده از آنها برای رسیدن به اهداف تعیین شده است.
- ◀ **استقلال پرسنلی:** به استقلال در تعیین، انتصاب و برکناری اعضای بلندپایه و اعضای هیأت مدیره بانک مرکزی مربوط است.
- ◀ **استقلال مالی:** به معنی آزادی بانک مرکزی در دسترسی به منابع مالی برای خود، کنترل کامل بودجه بانک مرکزی و همچنین تعیین میزان حقوق و پاداش کارکنان است.
- ◀ **استقلال سیاسی:** به صورت توانایی بانک مرکزی برای مقابله با اعمال فشارهای سیاسی از جانب دولت تعریف شده است.
- ◀ **استقلال اقتصادی:** به معنی توانایی بانک مرکزی در عدم تأمین مالی کسری بودجه و یا کنترل بانک مرکزی در شرایط استقراض دولت از آن است.
- ◀ **استقلال قانونی:** به معنای از استقلال که قانون گذار طبق قانون به بانک مرکزی اعطاء کرده است، مربوط می‌شود.
- ◀ **استقلال واقعی:** به آزادی بانک مرکزی در تعیین و انتخاب اهداف و ابزارهای سیاست پولی در عمل اشاره دارد.

با توجه به حرکت کشورها به سمت اعطای استقلال بیشتر به بانکهای مرکزی خود به نظر میرسد که استقلال بانک مرکزی مقوله جدیدی در اقتصاد سیاسی باشد. اما واقعیت این است که بحث نیاز به استقلال بانک مرکزی به حدود ۱۹۰ سال قبل بازمی‌گردد. چنانکه دیوید ریکاردو، اقتصاددان انگلیسی در سال ۱۸۲۴ این موضوع را چنین پیش کشیده است:

«گفته می‌شود که انتشار پول را نمی‌توان به صورت مطمئن به دولت واگذار کرد، زیرا به احتمال زیاد از این قدرت سوء استفاده خواهد کرد. بنابراین پیشنهاد میکنم این مسئولیت به دست افرادی واگذار شود که بدون رأی پارلمان قابل تغییر نباشند. این اعضاء نباید به هیچ بهانه‌ای به دولت وام دهند. اگر دولت نیاز به پول دارد باید آن را از طرق مناسب دیگری همچون افزایش مالیات، انتشار و فروش اوراق خزانه و یا وام گرفتن از بانک‌های موجود در کشور به دست آورد و تحت هیچ شرایطی نباید اجازه داشته باشد از نهادی که قدرت ایجاد پول دارد وام بگیرد.»

اما تمایل جدید به بحث استقلال بانک مرکزی می‌تواند ناشی از توسعه رکود تورمی در دهه ۱۹۷۰، شکست سیستم برتون وودز^۲، مکانیسم نرخ ارز اروپایی و افزایش شدید قیمت نفت باشد که مقامات ملی را ناچار به جستجوی ابزار جدیدی برای حصول ثبات قیمت‌ها کرد. سیاست پولی، سیاست مداران را قادر به دست یابی به اهدافی واقعی همچون کاهش بیکاری، تأمین کسری بودجه، حصول موازنه پرداختها و نرخهای بهره پایینتر به صورت سریع اما موقت می‌کند. در این فرآیند اثرات چنین استفاده‌های از سیاست پولی موجب افزایش پول پر قدرت و تورم در کشور می‌شود. برای جلوگیری از این امر، یعنی گسترش آزادانه عرضه پول و تزریق پول پر قدرت، مکانیسم‌های نهادی متفاوتی در بستر زمان پیشنهاد شده‌اند که از جمله این موارد می‌توان به استاندارد طلا و روش‌های متفاوتی برای تعهد نسبی به سیستم نرخ ارز ثابت همچون سیستم برتون وودز و مکانیسم نرخ ارز اروپایی اشاره کرد.

در ۱۹۷۳ با افزایش عمومی تورم پس از اتمام دوره برتون وودز، چند پیشنهاد برای دستیابی به ثبات قیمت‌ها ارائه شد. یکی از این پیشنهادها از جانب

میلتون فریدمن بود. فریدمن پیشنهاد کرد ثبات قیمت‌ها می‌تواند با اختیار دادن به بانکهای مرکزی برای پیگیری سیاست‌های پولی بر اساس یک قاعده ثابت که سالانه بیان می‌شود، حاصل شود. ابزار دیگری که در این خصوص مطرح شد و به مرور زمان با گسترش مطالعات تجربی و نتایج رضایت‌بخش در کنترل تورم محبوبیت زیادی پیدا کرد، اعطای استقلال کافی برای پیگیری هدف ثبات قیمت‌ها به بانک مرکزی است.

در واقع از دهه ۱۹۸۰ تا کنون، ایده استقلال بانک مرکزی مورد حمایت زیادی قرار گرفته است. قسمتی از این حمایت مربوط به موفقیت بانک مرکزی آلمان در دستیابی به نرخهای تورم پایین در چندین دهه است که یکی از مستقلترین بانکهای مرکزی در دنیا محسوب می‌شود. طی دوره ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۰ میانگین تورم در آلمان به $\frac{3}{8}$ درصد میرسد که جزء کمترین نرخهای تورم است. طبق قانون بانک مرکزی آلمان، ثبات قیمت‌ها به عنوان مهمترین هدف بانک مرکزی تصریح شده است. همچنین قانون بیان کرده است که بانک مرکزی آلمان باید از سیاستهای عمومی اقتصادی دولت پشتیبانی کند، اما بلافاصله اضافه کرده است که در صورت تعارض بین این اهداف با هدف اصلی بانک مرکزی، مسئولیت اصلی بانک مرکزی پیگیری هدف ثبات قیمت‌هاست.

تا قبل از ایجاد بانک مرکزی، دولت‌ها نقش انتشار پول را به عهده داشتند. معمولاً دولت‌ها با استفاده از امتیاز نشر پول هر زمان که با کاهش درآمد و یا کمبود نقدینگی در خزانه روبرو میشدند، با افزایش حجم پول در گردش به تورم دامن می‌زدند. بعضی از اقتصاددانان معتقدند از آنجا که دولت مصرف‌کننده پول است، نباید ایجادکننده آن باشد و بانک مرکزی وابسته به دولت، در واقع اجازه می‌دهد که پول مورد نیاز خود را تولید کند و این امر با تأثیر درآمدهای پولی معمولاً به تورم‌های شدید می‌انجامد. از سوی دیگر، دسترسی دولت به یک منبع آسان، مانع از ایجاد منابع مشکل‌تر اما سالم‌تر از قبیل مالیات می‌شود. مطابق ملاحظات تجربی و مباحث تئوریک اقتصاد کلان، تنظیم سیاست‌های پولی از جمله حجم عرضه پول باید متناسب با اهدافی چون رشد اقتصادی و ثبات سطح عمومی قیمت‌ها باشد؛ اما معمولاً مشکلات مالی دولت‌ها بر این ملاحظات و مبانی تئوریک غلبه داشته و کارکرد سیاستهای پولی را با مخاطره جدی مواجه ساخته است. لذا یکی از دلایل شکل‌گیری نظریه استقلال بانک مرکزی سامان دادن به روابط دولت و بانک مرکزی بوده است. از اینرو در قانونهای پولی و بانکی بسیاری از کشورهای پیشرفته یا در حال توسعه متجلی شده و از سوی نهادهای پولی و مالی بینالمللی به صورت یک رویه مورد تأکید قرار می‌گیرد.

اگر بپذیریم که وظیفه اصلی بانک مرکزی کنترل رشد عرضه پول و کنترل تورم و حفظ ثبات قیمت‌هاست، در این صورت بانک مرکزی نمی‌تواند بدون هیچ‌گونه محدودیت تأمین‌کننده منابع مالی مورد نیاز دولت‌ها باشد؛ زیرا، با وظیفه اصلی خود در تعارض قرار می‌گیرد. بدین معنا که وقتی دولتی به دلایل مختلف از جمله مدیریت اقتصادی نامناسب دچار بحرانهای مالی متوالی و کسری بودجه‌های فزاینده شود نیاز به پول پیدا می‌کند و تمایل دارد که بانک مرکزی را تحت فشار قرار دهد و به خلق پول و انتشار اسکناس بیش از حد مجاز دست بزند و به این ترتیب مشکل خود را در کوتاه‌مدت حل کند. اما این کار را می‌توان معامله منافع بلندمدت اقتصادی کشور با منافع کوتاه‌مدت اقتصادی و پرستیژ سیاسی کوتاه‌مدت یک دولت به‌شمار آورد.

مقامات پولی یا همان بانک مرکزی، مهمترین دغدغه خود را ایجاد ثبات در اقتصاد و مقامات مالی یا همان دولت، مهمترین دغدغه خود را رشد اقتصادی و اشتغال قرار میدهند. با توجه به این که سیاست مداران بر مسندهای سیاست‌گذاری تکیه می‌زنند، لذا احتمال سوء استفاده آنها از موقعیتشان در جهت اهداف سیاسی وجود دارد. همچنین با توجه به اینکه سیاست مداران معمولاً دغدغههای کوتاه‌مدت دارند و می‌توانند از نوسانات اقتصادی بهره‌برداری خاص کنند، لذا ثبات اقتصادی اولین قربانی چنین وضعی خواهد بود. از آنجا که ثبات اقتصادی منافع خود را در بلندمدت ظاهر می‌کند، همیشه این انگیزه وجود خواهد داشت که فعلاً مصالح دیگر را اولویت دهیم و بعداً ایجاد ثبات و کاهش تورم را در دستور کار بگذاریم. این وضعیت موجب می‌شود تا در بلندمدت، همواره بی‌ثباتی در اقتصاد نهادینه شود. بر همین اساس تنها راه حل موجود استقلال بانک مرکزی و تفکیک سیاست‌گذاری مالی از سیاست‌گذاری پولی خواهد بود. ■

مطالعه موردی اهمیت اجرای مدیریت دانش در بهبود و چابکی مدیریت تحقیق و توسعه

دکتر امید اشکانی

دکتری تخصصی مهندسی مواد، مدرس مشاور سیستم‌های مدیریت، عضو انجمن مدیریت ایران

چکیده

دانش یا معرفت عبارت است از آشنایی، آگاهی، دانستن و یا درک فرد از موضوعی مانند اطلاعات، مهارت‌ها و شرح توانمندی‌ها که از طریق تجربه، آموزش، درک و یادگیری به دست می‌آید. دانش دارای انواعی است که می‌توان آن را به دو دسته دانش آشکار و پنهان تقسیم بندی کرد. سازمان‌ها موظف هستند این دانش را چه از نوع آشکار و چه پنهان در سازمان خود مدیریت کرده و نسبت به ایجاد، حفظ، نگهداری و بهبود یک سیستم مدیریت دانش متعهد باشند. در پژوهش حاضر فارغ از بحث استراتژی‌های کلان مدیریت دانش که توسط مدیریت ارشد سازمان تعیین می‌شود، در دو سازمان مختلف و به طور خاص در واحدهای تحقیق و توسعه، سیستم مدیریت دانش بهبود پیدا کرد و با افزودن فرم و دستورالعمل‌های جدید چابکی سیستم افزایش پیدا کرد. نتایج مقایسه‌ای بین دو پروژه فعلی و پروژه‌های سابق سازمان در یک بازه پنج ساله نشان داد اجرای سیستم مدیریت دانش و بهبود آن می‌تواند منجر به کاهش هزینه، کاهش زمان انجام پروژه‌ها و حتی رضایت پرسنل شود و در نهایت منجر به چابکی و بهبود فرایندهای تحقیق و توسعه می‌گردد.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، مدیریت تحقیق و توسعه، دانش، بهبود.



مقدمه

مدیریت دانش که در اصطلاح کلی آن با عناوینی نظیر مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته‌های علمی نیز شناخته می‌شود، به معنای در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات، دانش و اندوخته‌های علمی است به طوری که در هر زمان که افراد به آن نیاز دارند، در اختیار آنها قرار گیرد. هدف از این اقدام، افزایش کارایی پرسنل در سازمان، بازدهی بیشتر و همچنین بهبود موثرتر اقدامات روزمره است. مدیریت دانش، شامل گروهی از استراتژی و راه‌کارها برای شناسایی، ایجاد و تطبیق بینش‌ها و تجارب در سازمان بوده که لازمه اجرای صحیح آن، تعهد کلیه پرسنل نسبت به این سیستم مدیریتی است.

مدیریت دانش در تعریف دیگری عبارت است از مدیریت فعالیت‌های دانشی، مدیریت اذهان و کنترل مستندات. مدیریت دانش فراتر از انجام فعالیت‌های دانشی است و لایه‌ای فراتر از فعالیت‌های دانشی بوده و متمرکز بر اهداف و راهبردهایی است که فعالیت‌های دانشی را بهبود می‌دهد. فعالیت‌های خلق، اشتراک، بهره‌برداری و نظایر آن فعالیت‌های دانشی هستند که باید مدیریت شوند. مدیریت دانش، مدیریت طیف وسیعی از فعالیت‌های است که برای مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در سطح کلان به کار می‌رود. مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، استفاده از ابزارها، ساختار و در یک کلام، طراحی یک ساختار نظام یافته است با هدف افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی در آن نمایان می‌شود. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. از طرف دیگر، نقش رهبری و مدیریت ارشد در سازمان نیز در موضوع مدیریت دانش بسیار پر اهمیت است. رهبران تحول آفرین نه تنها مستقیماً بر مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند، بلکه اجرای استراتژی و استفاده از فناوری اطلاعات را نیز تقویت می‌کنند که به طور موثر به اثربخشی مدیریت دانش به عنوان محرک عملکرد سازمان کمک می‌کند. رهبری نقش مهمی در مدیریت دانش درون سازمان‌ها دارد. حمایت ناکافی یا غیرموثر مدیران ارشد می‌تواند منجر به شکست پروژه‌های مدیریت دانش شود.

مدیریت دانش، یکی از عوامل موثر در توسعه و پیشرفت در تمامی واحدهای درون سازمانی از جمله تحقیق و توسعه، تولید، کیفیت و حتی واحدهای بازاریابی و مالی است. همچنین امروزه اثبات شده است مدیریت دانش منجر به توسعه زنجیره تامین سازمان‌ها نیز می‌گردد. در راستای همین موضوع، حسینی و همکاران به بررسی نقش مدیریت دانش در ارتقای عملکرد زنجیره تامین سازمان پرداختند. در این پژوهش، ابتدا توانمندسازهای مدیریت دانش بر اساس معیارهای توانمندساز EFQM دسته بندی گردید و سپس، معیارهای توانمندساز EFQM با استفاده از روش دیمتل فازی ارزیابی شد. نتایج این پژوهش نشان داد که هر بخش از زنجیره تامین باید بر توسعه برخی توانمندسازها تمرکز نموده و هر کدام استراتژی مشخصی را اتخاذ نمایند. همچنین این نتایج بر اثرگذاری توانمندسازها و توسعه آنها در زمینه انتخاب افراد ذی صلاح تأکید داشت.



تعهد سازمانی و وفاداری پرسنل نیز یکی از نکات مطرح در تمامی سازمان‌ها است که امروزه یکی از اهداف اصلی اجرای سیستم مدیریت دانش، ایجاد تعهد سازمانی در پرسنل می‌باشد. به همین منظور در پژوهشی دیگر رستگار و اربابی به بررسی این موضوع پرداختند. هدف از این پژوهش تعیین تأثیر تعهد سازمانی بر فرایند مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور و تعیین نقش انگیزش کارکنان در تأثیر ابعاد تعهد سازمانی بر فرایندهای مدیریت دانش در این سازمان‌ها بود. این پژوهش از حیث هدف، یک تحقیق کاربردی و از حیث ماهیت توصیفی- پیمایشی انجام شد. جامعه آماری را کلیه مدیران شرکت های پیمانکار رتبه یک تهران تشکیل داده بودند. با توجه به نتایج بدست آمده مشخص شد که در این تحقیق تأثیر ابعاد تعهد

سازمانی بر فرایندهای مدیریت دانش تأیید شده است، همچنین تأثیر انگیزش کارکنان بر فرایندهای مدیریت دانش تأیید می‌شود و بنابراین انگیزش کارکنان در تأثیر ابعاد تعهد سازمانی بر فرایندهای مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور می‌تواند مطرح باشد.

مدیریت دانش مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، ابداع‌ها و راهبردهایی است که سازمان‌ها برای خلق، ذخیره‌سازی، انتقال و به کارگیری دانش برای بهبود عملکرد سازمانی استفاده میکنند و لذا در پژوهشی به بررسی این موضوع و اثر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمان پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۴۵ نفر از مدیران سازمان بودند. جهت گردآوری داده‌ها از اطلاعات ثانویه، منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی شامل کتب، مقالات و تحقیقات سایر پژوهشگران استفاده شده است و برای جمع آوری داده‌های اولیه از مطالعات میدانی پرسشنامه استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی دارای تأثیر مستقیم مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی است؛ اما مدیریت دانش به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ همچنین هر یک از چهار استراتژی مدیریت دانش به صورت مجزا و با ثابت نگهداشتن سایر استراتژی‌ها بر چابکی سازمان تأثیر گذارند.

جامعه مورد تحقیق و روش انجام پژوهش

با توجه به مطالب اشاره شده در قسمت قبل، به طور اختصاصی به بررسی اثر اجرای مدیریت دانش بر سیستم تحقیق و توسعه و اثرات مثبت اجرای این مفهوم در واحدهای تحقیق و توسعه سازمانی می‌پردازیم.

واحد تحقیق و توسعه در سازمان از کلیدی‌ترین واحدهایی است که به طور معمول، مسئول اجرای پروژه‌های درون سازمانی و همچنین در برخی موارد مسئول تدوین امکان‌سنجی‌های ساخت و حتی طراحی‌های روش تولید است. این واحد به طور معمول در اکثر سازمان‌ها وجود داشته و بر طبق استراتژی‌های تعریف شده توسط مدیریت ارشد، اهداف سازمانی را دنبال می‌کند.

در پژوهش حاضر، در دو سازمان با تولیدات مشابه شرایط اجرای پروژه‌ها قبل و بعد از اجرای سیستم مدیریت دانش مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. به طور متوسط زمان اجرای هر پروژه در این سازمان‌ها قبل از اجرای سیستم مدیریت دانش ده ماه گزارش شده است که بعد از اجرا، این زمان تغییر محسوسی داشته است. مشخصات این دو سازمان از نظر نیروهای انسانی کل و مختص واحد تحقیق و توسعه، نوع فرایندها، تیراژ تولید و شیفت تولیدی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- مشخصات سازمان‌های مورد بررسی

شماره سازمان ^۱	تعداد کل پرسنل	پرسنل تحقیق و توسعه	نوع فرایند	تیراژ تولید در روز (عدد)	تعداد شیفت کاری
۱	۳۴۰	۱۲	ماشینکاری - عملیات حرارتی	۱۱۰۰	۲
۲	۲۳۵	۷	فورج - ماشینکاری	۱۵۰۰	۲

نتایج مطالعات و ممیزی‌های اولیه در سازمان نشان داد که پرسنل واحد تحقیق و توسعه با مفهوم مدیریت دانش آشنایی کافی نداشته و در نتیجه نیاز به اصلاحاتی در ساختار درون واحدی مشاهده شد که در همین راستا دستورالعمل‌های درون واحدی تدوین و امر آموزش اجرا شد. در این پژوهش به منظور اجرای سیستم مدیریت دانش در واحد تحقیق و توسعه، استراتژی‌های جدیدی تدوین نمی‌شود بلکه واحد سازمانی اشاره شده، از استراتژی کلی مدیریت دانش در سازمان پیروی می‌کند و در کنار این استراتژی ابزارها و دستورالعمل‌های جدیدی برای بهبود وضعیت و چابکی مدیریت دانش واحد تدوین و اجرا شده است.

در همین راستا، تمامی پروژه‌های قبلی سازمان در یک بازه پنج ساله بررسی گردید. سپس برای دو پروژه جدید در هر سازمان، سیستم مدیریت دانش مطابق با دستورالعمل‌های تدوین شده اجرا و نتایج آن مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. به منظور ثبت اطلاعات فرم‌ها و دستورالعمل‌هایی تدوین شد که شرح آنها در جدول ۲ ذکر شده است و این موارد تنها مختص واحد تحقیق و توسعه بوده است. تمامی این موارد در راستای اجرای سیستم مدیریت دانش و به عبارت دیگر در راستای ایجاد شرایطی برای استفاده از دانش قبلی ایجاد شده در سازمان و همچنین حفظ دانش فعلی اجرا شدند. به عنوان مثال، در جدول ۲ فرمی تحت عنوان سوابق پروژه‌های مشابه ارائه شده است که هدف از این فرم، استخراج دانش ایجاد شده در پروژه‌های قبلی است که توسط پرسنل حفظ نشده یا ممکن است بخشی از آن فراموش شده باشد.

جدول ۲- برخی از دستورالعمل‌ها و فرم‌های جدید جاری شده در راستای تامین اهداف مدیریت دانش

عنوان فرم / دستورالعمل	دلیل ایجاد	نقش پرسنل
فرم سوابق پروژه‌های مشابه	استخراج دانش پروژه‌های قبلی در یک بازه پنج ساله	ارائه اطلاعات و تجربیات قبلی توسط پرسنل با سابقه
فرم سوابق نیازهای مشتریان	استخراج دانش حاصل از نیازمندی‌های مشتریان در پروژه‌های قبلی در یک بازه سه ساله	همکاری واحد تحقیق و توسعه با واحدهای تضمین و کنترل کیفیت در رابطه با دریافت نظر مشتریان
فرم ندای مشتری	استخراج نیازمندی‌های مشتریان در ۲ پروژه فعلی که در حال انجام است.	
فرم مراجعی دانشی مورد نیاز و استفاده شده در پروژه‌ها	دسترسی به دانش به روز در سازمان	پرسنل واحد تحقیق و توسعه باید مراجع دانشی داخلی و خارجی را استخراج و مورد بهره برداری قرار دهند.
فرم مراجع آزمون‌های آزمایشگاهی در پروژه‌های قبلی	استخراج اطلاعات دانشی ناشی از آزمون‌هایی که در یک بازه پنج ساله در آزمایشگاه‌های خارجی انجام شده است.	پرسنل تحقیق و توسعه و آزمایشگاه موظف به استخراج اطلاعات هستند.
فرم شناسایی الزامات تلاقی و مرزی	استخراج اطلاعات دانشی مورد نیاز از قطعات مشابه کناری که ممکن است عملکرد قطعه تولیدی را مختل کنند.	پرسنل طراحی موظف به استخراج این اطلاعات هستند.
لیست نقشه‌های دریافتی از سمت مشتری	این عمل کمک می‌کند تا لیستی از نقشه‌هایی که احتمالاً در پروژه‌های قبلی استفاده شده است، حفظ و نگهداری شود.	پرسنل آرشیو فنی (در صورت وجود)
دستورالعمل مدیریت ریسک درون واحدی	به جهت شناسایی ریسک‌های مرتبط با ترک پرسنل در بازه زمانی اجرای پروژه و از دست رفتن دانش	مدیریت واحد به منظور شناسایی ریسک‌ها اقدامات لازم را انجام می‌دهد.
دستورالعمل گسترش عملکرد کیفیت	مطالعه بازار و شناسایی محصولات جدید	پرسنل تحقیق و توسعه و بازاریابی مسئول تکمیل هستند.
دستورالعمل مدیریت دانش درون واحدی	آشنایی با سیستم مدیریت دانش درون واحد و تعهد سازمانی	مدیریت ارشد دستورالعمل درون واحدی را تدوین و در اختیار پرسنل قرار داد.

هدف از مدارک، دستورالعمل‌ها و فرم‌های تدوین شده در جدول ۲ و جاری سازی آنها در سازمان، ایجاد مستنداتی برای مدیریت دانش در سازمان بوده است تا پرسنل علاوه بر اجرای مدیریت دانش، نسبت به مستند کردن اطلاعات و ثبت واقعی آنها تعهد کامل داشته باشند. البته لازم به ذکر است بنا به نوع سازمان ممکن است برخی مدارک و مستندات تکمیلی دیگر نیاز باشد که در جدول ۲ ذکر نشده است. همچنین به منظور تکمیل اطلاعات و فرم‌های اشاره شده در جدول ۲، از ابزارهایی نظیر مصاحبه با پرسنل قدیمی (حتی پرسنلی که سازمان را ترک گفته‌اند)، پرسشنامه‌های ارسال شده به مشتری، ارتباطات (بخصوص با اداره استاندارد)، سیستم رضایت و انگیزش پرسنل و نظایر آن استفاده شد.

نتایج و بحث

شناسایی ریسک‌ها و نیازمندی‌های مشتریان

در زمان طراحی قطعات و اجرای یک پروژه، به طور معمول مشکلات متعددی ایجاد می‌شود که می‌تواند ناشی از فرایندهای ساخت، ابعاد قطعات و یا انتخاب مواد مهندسی باشد. نکته قابل توجه زمانی است که در پروژه‌ای، قطعه جدید در واقع نسخه بهبود یافته از قطعه قبلی است و لذا بسیاری از پارامترهای ابعادی، عملکردی و مکانیکی موجود است و تنها بهره برداری از دانش قبلی می‌تواند حجم گسترده‌ای از اطلاعات را فراهم سازد.

در راستای کاهش ریسک‌های اشاره شده، برگه لیست سوابق پروژه‌های مشابه، کمک شایان توجهی نمود. در هر دو سازمان مشاهده گردید پس از تدوین این برگه و استفاده از دانش قدیمی پرسنل در پروژه‌های قبلی، مواردی که می‌توانست در فازهای بعدی پروژه‌های جدید به عنوان یک خطا مطرح شود، در همان ابتدای کار شناسایی و در نتیجه بر طرف و در زمان و هزینه صرفه جویی قابل توجهی به عمل آمد.

همچنین استفاده از ندای مشتریان در کنار سوابق نیازمندی‌های مشتری، حدود ۹۰ درصد نیازمندی‌های اصلی مشتریان را در فاز اول طراحی مشخص نمود. البته لازم به ذکر در پروژه‌های طراحی، نیازمندی‌های مشتریان یکی از ورودی‌های اصلی طراحی است ولی در بسیاری موارد، به دلیل عدم مستند بودن، حفظ و نگهداری آن، به مرور زمان در فازهای مختلف پروژه، دانش ابتدایی لازم فراموش می‌شود و مشکلاتی را در فازهای بعدی ایجاد می‌کند.

✓ فرهنگ سازی و سهولت دسترسی به دانش

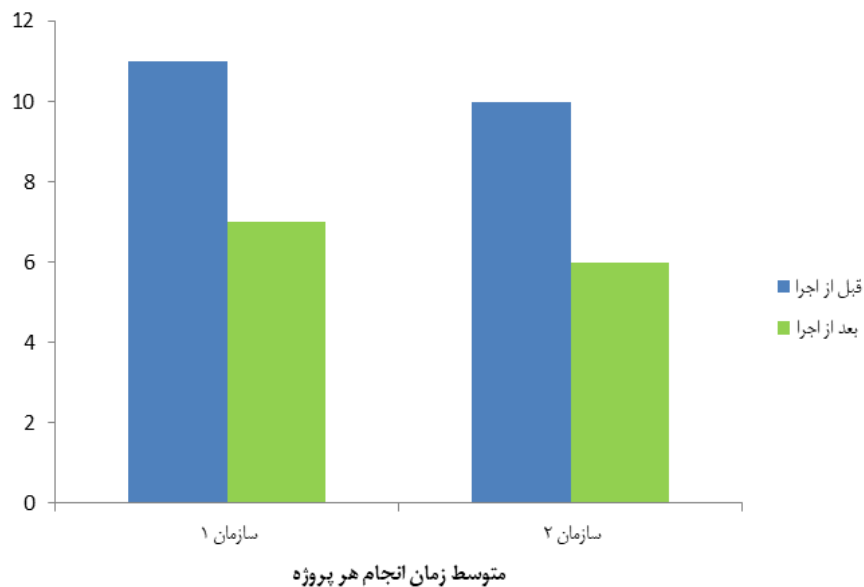
نتایج نشان داده است در پروژه‌های مورد بررسی، در اثر اجرای سیستم مدیریت دانش و در دسترس بودن اطلاعات، بهره‌وری فردی پرسنل افزایش قابل ملاحظه‌ای داشته است به طوری که هر نفر با مراجعه به سیستم درون واحدی، به اطلاعات مرتبط لازم دسترسی دارد. این موضوع کمک شایان توجهی به کاهش سردرگمی پرسنل کرد.

نتایج سنجش وضعیت رضایت پرسنل از محیط کار حاکی از این بوده است که وضعیت رضایت پرسنل از شرایط کاری از ۷۰ درصد به ۸۴ درصد افزایش داشته است و با توجه به اینکه در بازه زمانی مورد مطالعه تغییر دیگری در سازمان رخ نداده است، لذا این افزایش رضایت پرسنل (که از طریق فرم‌های مخصوص استخراج شد)، ناشی از اشاعه فرهنگ مدیریت دانش، در دسترس قرار گرفتن اطلاعات و همکاری بیشتر بین واحدی بوده است.

✓ کاهش زمان و صرفه جویی در هزینه

نتایج پژوهش نشان داد با استفاده از مدیریت دانش در فازهای مختلف طراحی، به خصوص فاز اولیه، بسیاری از مشکلات مشخص و یا برطرف شده و در نتیجه در فازهای بعدی، علاوه بر کاهش زمان کلی پروژه، صرفه جویی در هزینه را در پی دارد.

شکل ۱- مقایسه متوسط زمان انجام پروژه‌ها قبل و بعد از اجرای مدیریت دانش در واحد تحقیق و توسعه



نتایج نشان داده است در پروژه‌های پنج سال گذشته سازمان، به طور متوسط زمان انجام هر پروژه ۱۰ الی ۱۱ ماه ثبت شده است و این در حالی است که با استفاده از موارد اشاره شده در جدول ۲ و اشاعه فرهنگ مدیریت دانش در سازمان (اشاعه دانش بین افراد مختلف)، این زمان به هفت ماه کاهش پیدا کرد. البته لازم به ذکر است رفع شدن بسیاری مشکلات که در فازهای بعدی ایجاد می‌شود نیز در کاهش زمان انجام پروژه‌ها که در نمودار شکل ۱ ارائه شده، نقش اساسی داشته است.

همچنین نتایج بیانگر این موضوع بوده است که متوسط هزینه‌های اجرایی در پروژه‌های مورد مطالعه نسبت به بازه پنج ساله قبل، ۱۷ درصد کاهش داشته است. عواملی مانند خطاهای طراحی، نیاز به انجام آزمون‌های بیشتر و همچنین ساده سازی دسترسی به دانش موجود، از عوامل اصلی کاهش هزینه بوده است. البته لازم به ذکر است در حین اجرای مدیریت دانش، با شناخت برخی نرم افزارها، فرایندها ساده تر و برخی آزمون‌های غیر ضروری حذف شد و در نتیجه آن هزینه‌های فاز طراحی کاهش پیدا کرد.

✓ دسترسی به استانداردهای به روز و جدید

یکی از مزایای مدیریت دانش در سیستم‌های آرشیو فنی، دسترسی به استانداردهای به روز مطرح در حوزه‌های تخصصی سازمان است. نتایج نشان داد بیش از ۷۰ درصد استانداردهایی که در واحد تحقیق و توسعه مورد بهره برداری قرار می‌گرفت، آخرین نسخه استاندارد مربوطه نبوده و لذا این موضوع می‌توانست منجر به مشکلات متعددی در زمینه کندی پروژه‌ها شود که با پیاده سازی استاندارد مدیریت دانش و ایجاد سیستم آرشیو فنی پویا، بیش از ۹۰ درصد استانداردها به روز رسانی شدند.

نتیجه گیری

همانطوری که اشاره شد، سیستم مدیریت دانش، یکی از سیستم‌های مطرح در زمینه ایجاد، حفظ و نگهداری فرایندی است که با کمک آن به‌توان دانش آشکار و صریح را در سازمان استخراج کرده و مورد بهره برداری قرار داد. در این راستا در پژوهش حاضر به طور خاص به بررسی اثر اجرای مدیریت دانش سازمانی در واحد تحقیق و توسعه پرداخته شد. به طور کلی نتایج نشان داد:

۱- به منظور اجرای سیستم مدیریت دانش، علاوه بر استراتژی‌های کلان سازمانی و در نظر گرفتن دستورالعمل‌های جامع کلی، در هر واحد نیاز به تعریف جزئیاتی است که در متن پژوهش اشاره شد.

۲- اجرای سیستم مدیریت دانش در مدیریت تحقیق و توسعه، منجر به شناسایی به موقع برخی ریسک‌های طراحی می‌گردد.

۳- کاهش هزینه و کاهش زمان اجرای پروژه‌ها یکی دیگر از مزایای اجرای سیستم مدیریت دانش به خصوص در واحدهای تحقیق و توسعه است.

۴- اجرای این سیستم مدیریت به دلیل سهولت دسترسی به دانش و کاهش خطای پرسنل، می‌تواند منجر به بهبود رضایت شغلی در پرسنل گردد. ■



بررسی رابطه بین سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) با ایجاد دانش مشتری

محسن عبادی

کارجو، کارشناس مدیریت بازرگانی کارشناسی ارشد
مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز

چکیده

در این پژوهش مدیریت ارتباط با مشتریان مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است. مدیریت ارتباط با مشتریان عبارت است از مدل تجاری مشتری محور که کارکردهای شرکت را حول نیازهای مشتریان و نه محصولات، منابع یا فرایندها متمرکز می‌نماید تا رضایت، وفاداری و ماندگاری مشتری افزایش یابد.

هنگامی که مدیریت ارتباط با مشتری پیاده سازی می‌شود، برنامه مدیریت دانش می‌تواند جریان دانش در رابطه با مدیریت ارتباط با مشتری را گسترش دهد. سازمان‌ها بخش مهمی از دانش خود را از منابع بیرونی کسب می‌کنند. کارشناسان، استادان، مشاوران، تهیه کنندگان، مشتریان همه حاملان دانش اند؛ آنها دارای اطلاعات و قابلیت‌هایی می‌باشند که الزاماً در درون سازمان فعالیت نمی‌کنند. از جمله منابع دانش بیرون شرکت ذی‌نفعان می‌باشند که معمولاً عبارتند از: مشتریان، تهیه‌کنندگان، مالکان، کارکنان و عامه مردم. ایجاد کانال‌های ورود برای دانش ذی‌نفعان عامل مهمی در اکتساب دانش (یکی از عناصر بنیادی مدیریت دانش) است. هر گروه ذینفعی می‌تواند حائز اهمیت باشد اما از همه مهمتر منابع دانش مشتریان می‌باشد که شرکت‌ها بایستی به دانش و اعتقاداتی که در نزد مشتریان است دسترسی یابند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش، دانش مشتری، ایجاد دانش

سازمان را جهت تعامل، جذب و ایجاد روابط شخصی با مشتریان، بهبود می‌بخشد بلکه همچنین توانایی افزایش دانش مشتریان را در مورد آن‌ها افزایش می‌دهد.

بیان مسئله:

امروزه برای حضور موفق در بازار پویای امروزی، باید یک جزء مهم به نام دانش مشتری را مدنظر قرار داد. دانش مشتری به طور فزاینده‌ای، منبع راهبردی کلیدی در موفقیت هر شرکتی شناخته شده است. دانش مشتری یک دارایی نامحسوس بسیار ضروری برای هر سازمانی است؛ زیرا به آن سازمان کمک می‌کند تا خود را در راستای تولید ارزش سازماندهی کند. پژوهشگران علم بازاریابی توصیه می‌کنند، کارکنان سازمان باید فرصتی را که برای تعامل با مشتری پیش می‌آید، دنبال کنند تا بتوانند پایگاه اطلاعات خود را نسبت به مشتری غنی تر سازند. درحالی‌که بیشتر شرکت‌ها دارای اطلاعات زیادی در مورد مشتریان خود هستند و این اطلاعات نیز بر پایه تعاملات با مشتریان است؛ اما حقیقت این است که



این شرکت‌ها واقعاً مشتریان خود را نمی‌شناسند و نمی‌دانند که چطور از آنها حمایت کنند (ایجاد دانش برای مشتریان) و نمی‌دانند که مشتریان خود چه سطح دانشی را دارا هستند (کسب دانش از مشتریان) و نمی‌دانند که نیازهای کنونی مشتریان و خواسته‌های آتی آنها چیست.

علی‌رغم اینکه دانش به عنوان منبعی ضروری برای بقای سازمان‌ها به شمار می‌رود و در نتیجه شرط موفقیت سازمان‌ها دستیابی به یک دانش و فهم عمیق است، اما باز هم بسیاری از سازمان‌ها هنوز به دانش به طور جدی توجه نکرده‌اند. در همین راستا یکی از اهداف اصلی پژوهش اندازه‌گیری سطح مولفه‌ها و ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری با ایجاد دانش مشتری در کارخانه سیمان استان فارس می‌باشد.

یکی از معضلات اصلی سازمان‌ها در خصوص دانش مشتری این است که این دانش، دانشی است که در مالکیت شرکت قرار ندارد بلکه در مالکیت دیگرانی است که ممکن است مایل به تسهیم آن نباشند. برای ایجاد

مهم‌ترین هدف ایجاد دانش مشتری، گسترش دادن و بالا بردن سطح ارتباط با مشتری است که مدیریت ارتباط با مشتری به مثابه ابزاری برای آن به کار برده می‌شود. به منظور برقراری رابطه خوب با مشتریان ضروری است که ارتباطات شرکت و تأثیر آن بر روی مشتریان‌شان به روشی مطلوب و رضایت بخش باشد.

مقدمه

مهم‌ترین هدف ایجاد دانش مشتری، گسترش دادن و بالا بردن سطح ارتباط با مشتری است که مدیریت ارتباط با مشتری به مثابه ابزاری برای آن به کار برده می‌شود. به منظور برقراری رابطه خوب با مشتریان ضروری است که ارتباطات شرکت و تأثیر آن بر روی مشتریان‌شان به روشی مطلوب و رضایت بخش باشد. همچنین عرضه کالاهایش در بازار باید همیشه مطابق با احتیاجات در حال تغییر مشتریانش باشد. البته این امر نیازمند مدیریتی سنجیده از دانش مشتری است که این خود ضرورت ایجاد مدیریت دانش مشتری را برای مدیریت بهتر ارتباط با مشتری مشخص می‌کند.

مدیریت ارتباط با مشتری از مباحثی است که سازمان‌ها را به دوباره اندیشی در راه‌کارهای برقراری ارتباط موثر با گستره وسیعی از مشتریان، و فراهم‌آوری، استقرار و اجرای این دانش گسترده برمی‌انگیزد. به جرأت می‌توان به این نکته اشاره کرد که برقراری ارتباط موثر با مشتریان بدون به‌کارگیری فرایند ایجاد دانش امکان‌پذیر نیست. به‌کارگیری این نظام به منظور افزایش کارایی و اثربخشی سازمان و اطمینان از ارائه مطلوب خدمات به کاربران/مشتریان و کسب رضایت آنان صورت می‌پذیرد. از این رو لازم است تا دانش خود را درباره کاربران/مشتریان مدیریت کنیم.

برای اینکه روابط بهتری با کاربران/مشتریان ایجاد نمائیم، ضروری است که به هر کاربر/مشتری به روش ترجیحی او ارائه خدمات نمائیم. هم‌گرایی نظریه توسعه و تنوع، هر کاربر/مشتری را به‌عنوان یک فرد چند وجهی معرفی می‌کند که نیازهای یگانه و بسیار ویژه خود را دارد بنابراین، برای شناخت بهتر کاربر/مشتری نیازمند این هستیم که هر کاربر/مشتری را فردی ویژه با رفتار، علائق و دانش تخصصی ویژه و منحصر به فرد دانسته و متناسب با آن خدمات و منابع ارائه نمائیم.

مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک حوزه کاربرد و پژوهش پدیدار شده است. مقالات مدیریت ارتباط با مشتری تاکید دارند که شرکت‌ها دریافته‌اند حفظ مشتریان موجود، با توسعه روابط بلند مدت و رفع نیازهای آنها، نسبت به جذب مشتریان جدید دارای سودآوری بیشتری می‌باشد. این روابط طولانی مدت که تا حد زیادی بر روی دانش مشتری و سیستم‌های مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری استوار است نه تنها توانایی

به درجه بالاتری از خلاقیت و نوآوری خواهد شد. شرکت‌هایی که نیازهای مشتریان زودتر و بهتر درک کنند و با استفاده از منابع و قابلیت‌های شرکت به آن واکنش مناسبی نشان دهند، دارای یک مزیت رقابتی پایداری در مقابل رقبا خواهند داشت که در نتیجه این امر منجر به عملکرد بالای شرکت می‌گردد.

امروزه جذب مشتری جدید بسیار گرانتر از نگهداری مشتری موجود است. به منظور کارآتر و مؤثرتر بودن عملکرد، سازمان‌ها در جستجوی پرورش و ایجاد روابط قوی، سودمند، عمیق و طولانی مدت با مشتریان خود هستند. این مقوله مستلزم دانش و آگاهی درباره مشتریان جاری و سودآوری بالقوه مشتریان، ترجیحات خدماتی و محصولات مشتریان، کانال‌ها و اولویت‌های برقراری تماس با مشتریان و سنجش آنها می‌باشد. همچنین مستلزم یکپارچه و سفارشی کردن تعاملات مشتریان در همه نقاط تماس با مشتری و توانایی پیش‌بینی نیازهای آنان به منظور ارائه فروش اضافی و فروش جانبی به مشتریان ویژه می‌باشد. تقریباً در همه صنایع و همه نقاط جهان، سازمان‌های پیشرو برای راهبردهای مشتری محور سرمایه‌گذاری می‌کنند.

سازمان‌هایی که زودتر از بقیه ارزش مدیریت ارتباط با مشتریان در افزایش خیره کننده درآمد، بهره‌وری و رضایت مشتری را فهمیده‌اند، مزیت برتری را نسبت به رقبای خود که در بکارگیری این مهم تأخیر داشتند، دارند.

از ضروریات این پژوهش این نکات است که مشتریان و افراد سازمان مهمترین منبع دانش هستند و نیروی انسانی است که می‌تواند دانش جدید خلق کند. همچنین مدیریت ارتباط با مشتری و وابستگی سازمان‌ها با مشتری‌ها افزایش یافته است این چنین است که سازمان‌ها در خلق و نقل و انتقال دانش بین هم، نیاز به ارتباط با یکدیگر دارند. همچنین سرعت تغییر است که دانش خیلی زود کهنه و از رده خارج می‌شوند. همچنین در دهه اخیر نقش مدیریت ارتباط با مشتری و ایجاد دانش در قدرت رقابت‌مندی سازمان‌ها بسیار پررنگ‌تر شده است. در حقیقت شرکت امروزی، به جای تکیه بر زمین، کارخانه و تجهیزات خود به عنوان عامل رقابت‌پذیری، باید بر سرمایه ارتباطات و فرایند ایجاد و کسب دانش خود اتکا کند.

پیشینه تحقیق

در عصر حاضر سازمان‌ها بیش تر از پیش در جستجوی مزیت رقابتی پایدار هستند. در محیط پیچیده امروز با تحولات شتابان آن، این مزیت رقابتی چیزی نیست جز دانش آنها که باعث نوآوری بودن و پیشی گرفتن شان از رقبا از طریق کسب سهم بیشتری از بازار می‌شود. حجم مطالب مربوط به دانش سازمانی و چگونگی مدیریت و توسعه آن بطور روز افزون و تصاعدی افزایش یافته است، به نحوی که امروزه زمانی می‌توان از توسعه سازمان یاد کرد که ابتدا فرهنگ یادگیری و آموزش جمعی و نهادینه سازی آن در تمام سطوح سازمان صورت گرفته باشد. بعبارت دیگر هیچ روشی برای توسعه پایدار، بدون یادگیری و مدیریت دانش سازمانی وجود ندارد.

همچنین مدیریت کارآمد روابط مشتری یک چالش مهم در رقابت کسب‌وکار شده است. سازمان‌ها نیاز به اطلاعاتی درباره اینکه مشتریان‌شان چه کسانی هستند، انتظارات و نیازهای آنها چیست و چگونه باید نیازهای

همکاری میان آنها با شرکت به نوعی محرک نیاز است. اخیراً مشتریان به عنوان شرکای فرآیند ایجاد دانش در نظر گرفته شده‌اند. ایجاد دانش به طور مشترک توسط مشتریان و سازمان برای هر دو می‌تواند منجر به ارائه محصولات و خدمات بهتری شود. در اینجا هر دو نهاد با هم در حال کار هستند و هدف مشترکی در ذهن دارند و مشتری شریک فعال و کلیدی در فرآیند ایجاد دانش خواهد بود. در خلال تشخیص دانش مشتری به عنوان عنصری کلیدی برای توانایی شرکت در نوآوری، یک سازمان می‌تواند قابلیت‌های خلاقانه خود را افزایش دهد. دانش مشتری دربردارنده فرآیندهایی است که با شناسایی و اکتساب اطلاعات مشتری و نیز ایجاد و بهره‌برداری از دانش مشتریان مربوط است.

اهمیت موضوع

دانش همواره مهم بوده و هست. اما در حال حاضر مهم تر و نقش آفرینی شده و این امر ناشی از جایگاه و قدرت آن برای کسب مزیت رقابتی پایدار است. تئوری پردازان مدیریت، دانش را به عنوان مزیت رقابتی نهایی برای سازمان‌های جدید و کلید پیروزی آنها بیان کرده‌اند و استدلال می‌کنند که دانش تنها منبعی است که مشکل یا حتی غیرممکن است که تقلید و کپی شود. مالک آن دارای یک کالای منحصر به فرد و فی نفسه است. در سال‌های اخیر، سازمان‌ها پیوستن به روند طرح مدیریت دانش را آغاز کرده‌اند. مفاهیم جدیدی مانند کار دانش، دانشکار (دانشگر) و سازمان‌های دانشی، خبر از شدت یافتن این روند را می‌دهند. دراکر، با به کارگیری این واژگان، خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها را می‌دهد که در آن به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه، امروزه جوامع و سازمان‌هایی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت را داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند.

به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرت عظیمی بسازد.

مدیریت ارتباط با مشتری، به عنوان یک ضرورت راهبردی در تمامی سازمان‌ها است که اجرای مؤثر آن می‌تواند افزایش رضایت مشتری، وفاداری و جذب آنها و در نتیجه فروش بیشتر و تکرار خرید را به دنبال داشته باشد. بنابراین مدیران سازمان‌ها به آگاهی یافتن از عوامل ایجاد موفقیت در مدیریت ارتباط با مشتریان توجه خاص نموده‌اند زیرا شناسایی این عناصر کلیدی می‌تواند سازمان‌ها را در اجرای هر چه موفق‌تر آن یاری رساند.

جهانی شدن، افزایش رقابت و پیشرفت‌ها در فناوری اطلاعات و ارتباطات، شرکت‌ها را وادار کرده است تمرکز بیشتری روی مدیریت ارتباط با مشتری در جهت افزایش درآمد شرکت داشته باشند. بوسیله استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری، کسب و کارها سعی می‌کنند رابطه نزدیک‌تری با مشتریان داشته باشند در نتیجه آنها می‌توانند ارتباط بلندمدتی را خلق نمایند. اجرای موفق پردازش اطلاعات بازار؛ مدیریت دانش؛ قابلیت‌های یادگیری و قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری در یک شرکت منجر

و تقویت دانش ایجاد شده توسط افراد به علاوه تصفیه کردن و اتصال آن به سیستم دانش یک سازمان است» تعریف می‌شود. تولید دانش شامل ارتباط بین دانش ضمنی و صریح است. دانش صریح به سادگی جذب شده، کدبندی شده، به کار گرفته شده و بین افراد به اشتراک گذاشته می‌شود. قابلیت یک سازمان در تولید دانش به قابلیت آن در تبدیل و ترکیب دانش ضمنی و صریح از منابع مختلف بستگی دارد. نظریه تولید دانش سازمانی فرآیندهای تولید دانش را توصیف می‌کند.

تعریف: مدیریت ارتباط با مشتریان

مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک راهبرد در سطح سازمان که برای بهینه کردن سوددهی و درآمد و رضایت مندی مشتریان با سازماندهی براساس گروه های مختلف مشتریان، ترویج رفتار رضایت مندانه و ارتباط فرایندها از مشتریان تا تامین کنندگان تعریف می‌کند و بیان می‌دارد که سرمایه گذاری در مدیریت ارتباط با مشتری، باعث درک بهتر، دسترسی بیشتر و تعامل موثرتر با مشتری از طریق کانال های مختلف می‌شود. مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی تجاری برای انتخاب و مدیریت ارتباطات موثر با مشتری برای سودآوری بیشتر است. ارتباط موثر و طولانی مدت با مشتریان موجب ماندگاری مشتری و وفاداری آنها می‌شود. به عبارتی مشتریان در چنگ سازمان قرار می‌گیرند و سازمان مالک مشتری می‌شود و این مالکیت در نهایت موجب مزایای رقابتی و بهبود وضعیت حفظ مشتری و سودآوری برای سازمان خواهد شد.

«مؤنژ لیمایم» درباره مدیریت ارتباط با مشتری می‌گوید: مدیریت ارتباط با مشتری به همه فرایندها و فناوری‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب، گسترش، حفظ و خدمت به مشتری به کار می‌گیرد.

مقوله مدیریت ارتباط با مشتری از سه جزء اصلی تشکیل شده است.

۱- مشتریان ۲- روابط با آنها ۳- مدیریت این روابط در واقع تلاش اصلی مدیریت ارتباط با مشتری پیدا کردن نمایی واحد و یکپارچه از مشتریان در سطح شرکت و ایجاد روابط محوری با آنها می‌باشد.

آنها را برطرف کرد، دارند. یکی از زیرسیستم های اصلی که در این عرصه می‌تواند مددکار مدیران باشد سیستم مدیریت دانش سازمان می‌باشد.

نگرش شرکت‌ها و مؤسسات به لحاظ گسترش فضای رقابتی به ناگزیر بر جلب هرچه بیشتر رضایت مشتری برای فروش و کسب سود بیشتر متمرکز شده است. با گذر از اقتصاد سنتی و شدت یافتن رقابت در ابعاد نوین، مشتری به صورت رکن اصلی و محور تمام فعالیت‌های سازمان‌ها درآمده است؛ به نحوی که از دیدگاه رقابتی، بقا و تداوم حیات سازمان‌ها در گرو شناسایی و جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان موجود است.

پژوهش حاضر درصد شناسایی رابطه بین سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان در ایجاد دانش مشتری در کارخانه سیمان فارس می‌باشد. به همین منظور در ابتدای فصل حاضر نظریه‌ها و دیدگاه‌های اندیشمندان مختلف در حوزه فرایند ایجاد دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتریان ارائه می‌گردد، سپس به پژوهش‌های مشابه که در حوزه دانش و مدیریت ارتباط با مشتریان به انجام رسیده است، اشاره خواهد شد.

تعریف ایجاد دانش مشتری

دانش نماینده یک دارایی مهم برای سازمان‌ها در اقتصاد امروزی است. سازمان‌های موفق به قابلیت‌های پویا برای تولید، بدست آوردن، اجتماع و استفاده از دانش نیاز دارند؛ با این حال، دانش یک مفهوم وسیع است که تعریف و مشخص کردن آن دشوار است. در محدوده مقالات سیستم‌های اطلاعاتی، یک تعریف مشترک از دانش آن را از داده و اطلاعات جدا می‌کند. داده به مشاهدات یا حقایق خام اشاره دارد، اطلاعات داده‌های تحلیل شده و طبقه‌بندی شده‌ای است که «آگاهی» می‌دهند. دانش به عنوان «جمع‌بندی مرتب و معنادار اطلاعات به وسیله تجربه، ارتباط یا استنباط» است. دانش بیشترین ارزش را دارد؛ و شامل تخصص انسانی، تجربیات و «عقاید توجیه شده» است.

سازمان‌ها به طور مداوم به دنبال منابع دانش و تولید دانش جدید هستند، تا در بازار رقابت بمانند. تولید دانش به عنوان «فرآیند در دسترس قرار دادن





نتایج و بحث

کارخانه‌ها در یک صنعت پویا و بسیار رقابتی فعالیت می‌کنند. در چنین صناعی، حفظ مشتری بسیار دشوار است و سازمان‌ها باید روابط قوی با مشتری‌ها ایجاد کنند تا در بازارها قابلیت رقابت داشته باشند. در نتیجه، این سازمان از فناوری‌های سیستم مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی را پیاده کرده تا پشتیبانی زیادی برای فعالیت‌های تولید دانش مشتری ایجاد کند و کارمندان استفاده بسیار خوبی از این قابلیت‌ها برای بدست آوردن دانش مفید درباره رفتار و نیازهای مشتری‌هایشان می‌کنند.

بسیاری سازمان‌ها بر روی سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری هزینه‌بر سرمایه‌گذاری می‌کنند ولی از ظرفیت آنها به طور کامل استفاده نمی‌کنند تا دانش مشتری کسب کنند. ما نظریه تولید دانش سازمانی را اعمال کردیم تا به طور سیستمیک ایده‌هایی برای بررسی نقش سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری مختلف برای تسریع فرآیندهای تولید دانش در سازمان‌ها ارائه کنیم. در نتیجه، مطالعه ما نظریه تولید دانش مشتری را تعمیم می‌دهد و توجهات را به روابط بین سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، انواع دانش مشتری و فرآیندهای تولید دانش جلب می‌کند. تا جایی که ما آگاهیم، هیچ مطالعه قبلی این روابط را به طور دقیق بررسی نکرده و اهمیت آنها را متذکر نشده است.

تحقیق ما همچنان نتایج مدیریتی مهمی دارد. زمانی که استفاده‌کنندگان از سیستم که از قابلیت‌های چندین سیستم مدیریت ارتباط با مشتری خود استفاده مناسب را نمی‌برند، یافته‌های این مطالعه می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند بهتر نقاط قوت و ضعف سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، مخصوصاً در مورد فعالیت‌های تولید دانش مشتری خود را بفهمند.

این یافته‌ها به طور دقیق نشان می‌دهند شرکت‌ها چه داده مشتری را می‌توانند به خوبی دریافت و تحلیل کنند (یعنی انواع خاص داده مشتری که می‌توانند «استخراج» کنند). نتایج همچنین نشان می‌دهند که در سازمان‌های مورد بررسی چه نقایصی در داده مشتری دارند، و کجا فرآیندها و فناوری‌ها و رویکردهایی برای پشتیبانی تولید دانش مشتری نیاز است. برای مثال، نتایج نشان می‌دهند که «برون‌سازی با همکاری» می‌تواند توسط سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری در رابطه با دانش برای یا درباره مشتری به خوبی پشتیبانی شود.

به طور خلاصه، سازمان‌ها معمولاً استفاده مناسب از قابلیت‌های سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری خود جهت بدست آوردن دانش از مشتری‌ها نمی‌کنند. مشتری‌ها منابع دانش بسیار باارزشی برای سازمان‌ها هستند، ولی فقط تعداد کمی شرکت به خوبی با ارزش‌ترین منبع خود را به کار می‌گیرند: دانش در دست مشتری‌ها. دانش از مشتری می‌تواند به طور موثر با پایگاه‌های دانش سازمان‌ها اجماع شود. بازخورد و پیشنهادات خلاقانه‌ای که مشتری‌ها ارائه می‌دهند می‌تواند فرآیندها و عملیات بازاریابی بسیاری از سازمان‌ها را بهبود دهد.

این دسته از کارورزان می‌توانند از این مطالعه سود ببرند:

۱. مدیران فناوری اطلاعات/ توسعه‌دهندگان که درگیر کارهای مدیریت و توسعه سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری هستند باید ضعف‌های این سیستم‌ها را بدانند و از کاربران سیستم‌ها پشتیبانی کنند تا قابلیت‌های سیستم را به خوبی به کار گیرند؛

۲. مدیران بازاریابی/ مدیریت ارتباط با مشتری و تحلیل‌گرانی که بر دانش مشتری برای گرفتن تصمیم و تعیین استراتژی بازاریابی تکیه دارند؛

۳. کاربران سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری که نیاز به دانستن قابلیت‌های سیستم و دریافت آموزش مناسب جهت استفاده مناسب از این قابلیت‌ها دارند. چالش‌های زیادی پیش رو هستند که تاثیر منفی بر پشتیبانی تولید دانش ارائه شده توسط سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری دارند و در این مطالعه مشخص شده‌اند، و پیشنهاداتی برای روبرو شدن با این چالش‌ها به طور خلاصه مطرح شده‌اند. این مطالعه به مدیران کمک می‌کند فواید احتمالی و چالش‌های حلقه تولید دانش را بشناسند و به آنها کمک می‌کند کاربری فعلی آنها از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری برای پشتیبانی از تولید دانش را ارزیابی کنند. ■

جناب آقای مهندس اکبر کیافر

انسانی فرهیخته، بی نیاز، متواضع، مهربان و اندیشمند که بیش از ۵۰ سال از عمر خود را با انجمن مدیریت ایران سپری کرد. مهندس کیافر انسان شریفی بود که بی ادعا و گشودگی تمامی ظرفیت‌های علمی خود را در اختیار دانشجویان و پژوهشگران قرار می‌داد تا از آنچه در طبق اخلاص علمی خود نهاده بود همگان بهره‌مند شوند. سلامت گفتار، رفتار، کردار و صداقت در بیان و اندیشه تنها گوشه‌هایی از ارزش‌های والای این انسان فرهیخته بود. وی در تمامی مدت عضویت در انجمن به عنوان همراهی وفادار و عاشق علم و توسعه، انجمن را همراهی نمود. یاد و خاطره این گرانقدر همواره عزیز می ماند.





جناب آقای مهندس هرمز باقی

پژوهشگری فعال، دانا، توانمند که تمامی عمرگراند قدر خود را صرف تحقیق و پژوهش در حوزه مدیریت نمود. ایشان با پرسشگری فعالانه در جلسات سخنرانی‌های انجمن همواره تلاش داشتند تا فضاها و رویکردهای نوین مدیریت را با هدف بهبود و ارتقای کیفیت مدیریت به چالش بکشند. تحقیقات ارزشمند ایشان در حوزه فرهنگ سازمانی و مدیریت یکی از ماندگارترین آثار ایشان می‌باشد. روحیه پژوهشگرانه ایشان همواره پنجره جدیدی به موضوعات مدیریتی باز می‌کرد تا با نگاهی نو، پدیده‌های علمی را بررسی و تحلیل نماید.

هرمز باقی عمر خود را در تلاش جهت پژوهش و تحقیق سپری نمود و پس از مرگ نیز کالبد خود را برای تحقیق و پژوهش، پژوهشگران این مرز و بوم به دانشگاه تهران اهدا کرد. باقی با این اقدام بسیار ارزش برای همیشه ایام "باقی" ماند.

روحش قرین رحمت الهی باد.



جناب آقای دکتر احمد روستا

استاد برجسته، بااخلاق و یکی از اثرگذارترین چهره‌های بازاریابی ایران که بیش از صد تالیف ارزنده در زمینه مدیریت و بازاریابی از او به یادگار مانده است. ایشان تحصیلات دکتری خود را در دانشگاه برادفورد انگلستان در سال ۱۳۵۷ شمسی در رشته مدیریت به پایان رساند و در همان سال برای انتقال تجارب و خدمت به جامعه علمی و دانشگاهی عازم وطن شد و در تمام عمر پربار خویش بر این مهم اهتمام ورزید.



دکتر احمد روستا با ۴۰ سال سابقه در حوزه‌های تدریس، تحقیق و مشاوره در حوزه بازاریابی به عنوان یکی از اساتید بنام بازاریابی انجمن مدیریت ایران و جامعه علمی ایران شناخته می‌شدند. پایبندی به ارزش‌های انسانی و اخلاقی اصولی بود که همواره در اندیشه و نگرش این استاد فرهیخته جاری و ساری بود. افتخار همکاری در برگزاری چندین دوره آموزشی در طی سالیان متوالی با آن استاد ارجمند باعث فخر و مباهات خانواده بزرگ انجمن مدیریت ایران بوده و خواهد بود.

یاد و نامش گرمی



درگذشت سه استاد فقیه جناب آقای مهندس اکبر کیافر، جناب آقای هرمز باقی و دکتر احمد روستا را از سوی اعضای هیأت مدیره، استادان و دبیرخانه انجمن مدیریت ایران صمیمانه تسلیت گفته و برای آن بزرگواران غفران و رحمت الهی مسئلت داریم.

انجمن مدیریت ایران



گزارش یک مطالعه میدانی

درباره فرهنگ سازمانی در یک شرکت دانش بنیان

براساس مدل استفان رایبیز

تهیه کنندگان:

مسعود یازدی، مصطفی شاهی نصرت آباد، محمد شلیله



فرهنگ : تعریف و کارکرد

فرهنگ واژه نسبتاً فراگیری است که به مجموعه باورها، عقاید، عاداتها و رسوم ریشه دار مشترک بین انسانها اطلاق شده است. امیرحسین آریانپور فرهنگ را مجموعه دستاوردهای مادی و معنوی بشر تعریف کرده. بر همین سیاق می‌توان گفت که فرهنگ، مجموعه دستاوردهای مادی و معنوی یک جامعه، یا گروه و سازمان حتی یک خانواده است. ادگار شاین، فرهنگ را مجموعه دستاوردهای نرم‌افزاری می‌داند که به همراه دستاوردهای مادی و بخش‌ها، تمدن را پدید می‌آورند^۱. بر مبنای این تعریف، برخلاف دیدگاه پارسونز^۲ و جیمز هسکت^۳، محیط فیزیکی سازمان بخشی از فرهنگ آن نیست اما ذوق و سلیقه آراینده و شکل دهنده آن جزئی از فرهنگ سازمان است.



فرهنگ در ویکی‌پدیا، به ارزش‌های اجتماعی و هنجارهای موجود در جوامع بشری و هم چنین دانش، باورها، هنجارها، قوانین، آداب و رسوم، توانایی‌ها و عادت‌های افراد اطلاق شده است. فرهنگ از راه آموزش، به نسل بعدی منتقل می‌شود؛ در حالی که ژنتیک به وسیله وراثت منتقل می‌شود. همچنین از فرهنگ به عنوان راه کارهای شایع موجه در یک جامعه برای رفع هرگونه نیاز واقعی یا غیر واقعی یاد شده است.

فرهنگ سازمانی (Organizational Culture) نیز در ویکی‌پدیا چنین تعریف شده: مجموعه‌ای از مفروضات اساسی است، که افراد سازمان، در رو به رو شدن با مسائل، انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد و کشف می‌کنند و آن را توسعه می‌دهند. فرهنگ سازمانی دربرگیرنده ارزش‌ها و رفتارهایی است که به محیط اجتماعی و روانی منحصر به فرد سازمان کمک می‌کند. فرهنگ شامل چشم‌انداز، ارزش‌ها، هنجارها، سیستم‌ها، نمادها، زبان، مفروضات، باورها و عادات سازمان است.

فرهنگ سازمانی به عقیده استفان رابینز مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک است که بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت سازمان به شمار آید. کریس آرچریس^۴، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده دانسته و آن را چنین تعریف می‌کند: رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند. فرهنگ یک سازمان، نشان دهنده شخصیت سازمان و نحوه همکاری و تعامل کارکنان است.

تعریف‌های پیشگفته نشان می‌دهد که به تقریب تمامی صاحب‌نظران این رشته، فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و

چکیده :

بررسی حاضر براساس مدل استفان رابینز^۱ در یک شرکت دانش‌بنیان^۲ در حوزه صنعت فولاد با حدود ۳۰۰ نفر شاغل صورت گرفته برای این منظور ابتدا تعداد ۷۶ پرسشنامه بی نام در بین دارندگان مشاغل ستادی و تولیدی شامل مدیران و سرپرستان، کارشناسان و کارمندان ارشد دفتری توزیع شد و مجموعاً تعداد ۷۰ پرسشنامه پاسخ داده شده به دست بررسی کنندگان رسید. یافته های این بررسی تاکید دارد که نگرش مثبت یا منفی کارکنان نسبت به عناصر فرهنگ سازمانی شرکتی که در آن اشتغال دارند با سن، جنسیت، تحصیلات و سابقه کار آنان، نسبتهای معنا دار و محسوسی دارد. از سوی دیگر تفاوت معنا داری بین دیدگاه افراد متاهل و مجرد در باره عناصر فرهنگ پیشگفته دیده نشد.

نتایج به دست آمده نشان داد که کارکنان زن نگرش منفی‌تری به فرهنگ سازمانی دارند و کارکنان با تحصیلات بالاتر و دارای سابقه کار بیشتر نیز تصور بهتری درباره فرهنگ سازمانی دارند. از آنجا که هدف بررسی حاضر دستیابی به توصیه‌هایی کاربردی در زمینه فرهنگ سازمانی بود در پایان، براساس یافته‌های مطالعه، پیشنهادهایی برای بهبود ارتقای فرهنگ سازمانی ارائه شده است.

۱. استفان رابینز (Stephan B. Robbins) در سال ۱۹۴۳ متولد شده و تحصیلات خود را در دانشگاه آریزونا، آمریکا به پایان رسانده است. او سابقه فعالیت مدیریتی در شرکت‌های Reynolds و Shell را دارد و همین سابقه باعث شده که محتوای کتابهای او، ضمن حفظ دقت آکادمیک، کاملاً به طعم تجربه و عمل نیز آمیخته باشد. استفان رابینز کتابهای متعددی در زمینه مدیریت رفتار سازمانی تألیف کرده که از جمله آنها می‌توان به مبانی مدیریت، مدیریت رفتار سازمانی، تئوری سازمان، مدیریت انسانها و Decide and Conquer اشاره کرد. بیش از شش میلیون نسخه از کتابهای او در سراسر جهان فروخته شده و حتی کتابهای دیگری هم که در زمینه مدیریت رفتار سازمانی نوشته شده‌اند و می‌شوند، عموماً تلاش می‌کنند از ساختار ارائه شده توسط او خارج نشوند.

۲. شرکت دانش بنیان شرکتی است که به منظور هم افزایی علم و تئوری، توسعه اقتصاد دانش محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی شامل گسترش در حوزه فناوریهای برتر، با ارزش افزوده بالا و کاربرد نوآوری در تجاری سازی نتایج حاصل از تحقیق و توسعه ایجاد می‌شود که در قوانین ایران (مصوب ۸۹/۸/۳۰ شورای نگهبان) به رسمیت شناخته شده است. دانش و فناوری جزء جدایی ناپذیر اینگونه شرکتهاست

۱. Edgar H. Schein
۲. Talcott Parsons
۳. Games Hasket
۴. Chris Arjyris

تقریباً تمامی صاحب‌نظران این رشته، فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان می‌دانند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان یک راه درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته سازمان است



- ❖ **سیستم پاداش:** چگونگی تخصیص پاداش بر اساس شاخص‌های عملکرد کارکنان یا معیارهای دیگر
- ❖ **سازش با پدیده تعارض:** درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
- ❖ **الگوی ارتباطی:** میزان وابستگی ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی یا روابط متقابل کارکنان



جیمز پرسی^۱ همین ویژگیها را با اندکی تفاوت به شرح زیر بیان کرده است:

هویت یا شخصیت افراد
اهمیت کارگروهی
نگرش کارکنان
یکپارچگی
کنترل و سرپرستی
ریسک‌پذیری
میزان پاداش
میزان تضاد
میزان حمایت و راهنمایی مدیریت
نگرش سازمان در مورد اهداف

ابعاد و عناصر فرهنگ سازمانی از دید رابینز عبارتند از:

- ۱- خلاقیت
- ۲- نوآوری و خطرپذیری
- ۳- توجه به جزئیات
- ۴- توجه به کارکنان
- ۵- توجه به نتایج
- ۶- تاثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان
- ۷- توجه به تیم
- ۸- پایداری

هافستد^۲ معتقد است که فرهنگ همیشه یک ویژگی جمعی است و برای جمع تعریف می‌شود بنابراین وقتی از یک فرد

هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان می‌دانند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان یک راه درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته سازمان است

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی از مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می‌نهد یا برای آنها ارزش قائل است. این ۱۰ ویژگی عبارتند از:

- ❖ **خلاقیت فردی:** میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.
- ❖ **ریسک‌پذیری:** میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند و بلند پروازی کنند.
- ❖ **رهبری:** میزانی که سازمان، هدفها و عملکردهای مورد انتظار ونحوه رسیدن به آنها را مشخص می‌کند.
- ❖ **یکپارچگی:** درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.
- ❖ **حمایت مدیریت:** میزان ارتباط مدیران با کارکنان ونحوه یاری رساندن و حمایت از آنها.
- ❖ **کنترل:** تعدد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار کارکنان اعمال می‌کنند.
- ❖ **هویت:** میزان یا درجه‌ای که افراد کل سازمان، خود را به وسیله آن معرفی می‌کنند.

انسانی حرف می‌زنیم هیچ چیز بیش از رفتار یا شخصیت او وجود ندارد. از این رو تعبیری مانند فرد با فرهنگ یا بی فرهنگ ارتباطی با معنای علمی این واژه ندارد و مراد از آن داشتن یا نداشتن منش و کردار نیک است. فرهنگ دراصل الگوهای رفتاری و ارزشی مشترک میان کسانی است که در یک محیط اجتماعی واحد زندگی می‌کنند؛ چیزی که یک گروه را از گروه‌های دیگر متمایز می‌کند.

پارسونز جامعه‌شناس دانشگاه هاروارد اعتقاد دارد که تمام شرکتها باید برای خود، فرهنگ سازمانی براساس ویژگیهای موثر را ایجاد نمایند تا بتوانند برای سالها پایدار بمانند. این ویژگیها درحقیقت توسط ارزشها و باورهای که کارکنان در سازمان به اشتراک می‌گذارند، حمایت و پشتیبانی می‌شوند. به بیان دیگر این ارزشها و باورها می‌توانند سبب موفقیت یا شکست سازمان‌ها شوند. به طور مثال می‌توان به کار تیمی اشاره نمود که چه میزان تلاشهای جمعی و فردی در درون سازمان و تعامل واحدها و افراد می‌تواند موفقیت جمعی را به ارمغان آورد. با مطالعه ارزشیابی فرهنگ سازمانی و تحلیل آن می‌توان به درستی دریافت که آیا ویژگیهای فرهنگی در سازمان به خوبی عمل می‌کند یا نبود کارکرد موثر آنها مانع تحول و رشد سازمان می‌شود.

چارلز الیس^۱ معتقد است موفق‌ترین شرکتها در استخدام کارمندان جدید تعصب به خرج می‌دهند؛ کارمندانی که ویژگی آنها تنها با استعداد بودن نیست، بلکه با فرهنگ خاص شرکت بیشترین تناسب را دارند.»

الیس تاکید می‌کند که این شرکتها برای مصاحبه با هر متقاضی کار، از مصاحبه‌کننده‌های متعدد کمک می‌گیرند. همچنین استیو هانت^۲ در مطالعاتی که در مورد تناسب فرهنگی در شرکت Monster.com انجام داده، به مزیت افزوده دیگری دست یافته که نشان می‌دهد کارمندانی که از نظر فرهنگی با سازمان تناسب دارند، می‌پذیرند ۷ درصد حقوق کمتری دریافت کنند و بخش‌هایی هم که همطرازی فرهنگی دارند، تقریباً ۳۰ درصد تغییر پرسنل کمتری دارند.

رابینز معتقد است که به طور معمول واحدهای یک سازمان، به رغم وجود اشتراکات فرهنگی، باهم یکسان نیستند؛ به بیان دیگر واحدهای گوناگون در نحوه همکاری و هماهنگی درونی، جذب نیروی انسانی، شیوه رویارویی با مشکلات و مسائل، نحوه سنجش و داوری و به ویژه شیوه پاداش و تنبیه باهم تفاوت دارند. گرچه سازمان‌ها دارای یک فرهنگ عمومی حاکم بر سازمان هستند اما نباید وجود فرهنگ‌های فرعی را نادیده گرفت. در بیشتر موارد، افرادی با زمینه فرهنگی یا سطح شغلی گوناگون در سازمان، فرهنگ متفاوتی را از خود نشان دهند. همین امر سبب می‌شود که یک واحد درعین رعایت ارزش‌های عمومی شرکت، ارزشهای معینی هم برای واحد خود داشته باشد.

نکته قابل توجه این است که فرهنگ خوب یا بد مفهوم ندارد. فرهنگ سازمانی باید با مأموریت و استراتژی‌های سازمان هم‌خوانی داشته باشد. بنابراین ملاک قضاوت در مورد یک فرهنگ، میزان همسویی آن با مأموریت و استراتژیهای سازمان است. اگر اکثریت کارکنان سازمان دیدگاه یکسانی درباره ارزشها و باورها و همچنین چشم انداز شرکت داشته باشند می‌توانیم فرهنگ آن سازمان را قوی و مستحکم بدانیم و برعکس اگر دیدگاه آنان ناهمگون و متفاوت باشد با یک فرهنگ سازمانی سست و ضعیف سروکار داریم.

شرکت‌های دارای فرهنگ قوی، روی این عناصر تمرکز می‌کنند: مشارکت،

نوآوری، چابکی، ارتباطات، حمایت، همسویی مأموریت و ارزش‌ها، شرایط محیط کار، مسئولیت و عملکرد کارکنان. و شرکتهای دارای فرهنگ ضعیف شاهد بی اعتمادی به سازمان، تملق و چاپلوسی، توجه به منافع شخصی و مانند آنها هستند.

فرهنگ سازمانی، نرم افزاری دیرپا و شکل گرفته بر بستر زمان است بنابراین هرگونه تغییر آن نیز تدریجی و نیازمند زمان خواهد بود. البته باید به نقش بنیانگذاران و مدیران ارشد در سرعت بخشیدن به شکل دهی و بهبود فرهنگ سازمانی توجه داشت. رایبیز اعتقاد دارد که بنیانگذاران و مدیران سازمان‌ها فرهنگ سازمان را شکل می‌دهند و از طریق سه عامل در حفظ و پایداری فرهنگ سازمانی نقش اساسی دارند:

۱- شیوه جذب و استخدام کارکنان

۲- اقدامات و اعمال مدیران ارشد

۳- انطباق پذیری افراد با فرهنگ حاکم.

مدیران مالک آنگونه که محمد شلیله در مقاله «عصب شناسی رفتار اقتصادی و مالی» شرح داده است مسئولیت سازماندهی و ساختار بخشیدن به فعالیت را برعهده دارند. به باور ما هم اینان با رفتار و روش‌های خود در سازماندهی، مدیریت بحران و رفع مشکلات، همچنین با نمادها، تشویق و تنبیه‌ها نقش قاطعی در شکل‌گیری و تغییر و تعدیل فرهنگ سازمانی ایفا می‌کنند.

سوابق مطالعات پیشین درباره فرهنگ سازمانی

در مطالعه ای که برای ارائه پایان نامه کارشناسی ارشد در دانشگاه تهران انجام گرفته، پرسشنامه ارزیابی فرهنگی سازمانی براساس مدل رایبیز با ۵۶ پرسش و گزینه‌های ۵ جوابی لیکرت^۱ طراحی گردیده؛ گفتنی است که تعدادی از پرسشهای ما، برگرفته از همین پرسشنامه است. در این مطالعه، اعداد مربوط به هر پاسخ را با هم جمع کرده اند. چنانچه مجموع به دست آمده بین ۵۶ تا ۹۵ باشد فرهنگ ضعیف، بین ۹۶ تا ۱۴۳ فرهنگ متوسط یا به عبارت درست تر نه چندان قوی و بالاتر از ۱۴۳، فرهنگ قوی تعبیر شده است. توضیح اینکه کمینه و بیشینه امتیازها به ترتیب می‌توانسته ۵۶ و ۲۸۰ باشد. بررسی دقت پرسشنامه این مطالعه با آزمون آماری آلفای کرونباخ^۲ صورت گرفته است.

در مطالعه دیگری در یک شرکت دولتی با استفاده از مدل رایبیز نتیجه گرفته اند که فرهنگ، برای رشد و توسعه سازمان، یک ابزار قدرتمند نظری است. مطالعه کنندگان برای ارتقای فرهنگ سازمان، برنامه ریزی آموزشهای موثر در این باره، مشورت با همکاران در تصمیم‌گیری و اجرا و بهره‌گیری از سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان را پیشنهاد داده اند

در مطالعه ای که با استفاده از روش داده بنیاد^۳ در شرکتهای پروژه محور صورت گرفته، به طراحی مدل فرهنگ سازمانی اثربخش در اینگونه سازمان‌ها دست یافته اند. در این مطالعه با توجه به تفاوت ساختار وظیفه‌ای^۴ و پروژه ای تاکید شده است که سازمان‌های پروژه محور برای انجام کارهای جدید و خلاقانه ایجاد شده اند و استفاده از ساختار وظیفه ای برای اداره سازمان‌های پروژه محور سبب می‌شود که این سازمان‌ها در حوزه منابع انسانی با دشواریهای گوناگونی مواجه شوند. مطالعه کنندگان یاد شده در پایان پیشنهاد کرده اند که شرکتهای به سمت استفاده از دانش روز مدیریت منابع انسانی بروند و به عوامل انسانی توجه بیشتری داشته باشند.

در بررسی دیگری اجزای فرهنگ سازمانی از لحاظ قابلیت مشاهده و تغییر و تداوم آن به دو سطح تفکیک شده است: سطح عمیق‌تر که کمتر قابل مشاهده بوده و شامل ارزشهای مشترکی است که حتی با تغییر اعضای گروه هم در سازمان باقی خواهند ماند. به اعتقاد بررسی کنندگان، این ارزشها رفتار گروه را شکل می‌دهند و به سختی قابل تغییرند. در سطح دیگر که کم عمق و قابل مشاهده است، فرهنگ بر الگوهای رفتاری تاثیر می‌گذارد. الگوهای یادشده همان‌هایی است که

Likert ۱
Cronbach - Alfa ۲
Grand Theory ۳
Functional ۴

کارکنان تازهوارد به‌طور خودکار از کارکنان قدیمی می‌آموزند. بررسی کنندگان بر این باورند که فرهنگ در این سطح قابل تغییر است.

مطالعه دیگری در مورد تاثیر هویت و فرهنگ سازمانی بر رفتار سازمانی با استفاده از پرسشنامه استاندارد هویت سازمانی چنی^۱، فرهنگ سازمانی رابینز و رفتار سازمانی پودساکف^۲ صورت گرفته است. یافته های این مطالعه نشان می دهد که بین هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندان سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ابعاد هویت سازمانی از نظر چنی عبارت است از: هویت (احساس تعلق و افتخار به عضویت در سازمان)، وفاداری (تعهد و اشتیاق به تحقق اهداف سازمان)، شباهت (درک ویژگیهای مشترک در سازمان) ابعاد رفتار سازمانی نیز که بر پنج مولفه پودساکف استوار شده عبارتند از: جوانمردی، نودوستی، فضیلت شهروندی، وظیفه‌شناسی و احترام به دیگران

در بررسی دیگری، زنان در مقایسه با مردان به فرهنگ سازمان خود نمره کمتری داده اند و کارکنان دارای سابقه کار بیشتر نیز، نگرش منفی تری به فرهنگ سازمان داشته اند. بررسی کنندگان چنین نتیجه گرفته اند که هر چه سابقه کار فرد در یک سازمان بیشتر باشد، آگاهی او نسبت به مأموریت و ارزش های سازمان بیشتر است. اما از سوی دیگر، چون مأموریت سازمان را بهتر درک می کند، به راحتی می تواند تشخیص دهد که سازمان به مأموریت و ارزش ها پایبند بوده است یا خیر؟ و در پایان توصیه می کنند که با دریافت بازخورد از کارکنان با سابقه آسانتر می توانید ارزشها و مأموریت سازمان را همسو کنید.

چند توضیح در باره سازمان مورد مطالعه و روش بررسی حاضر:

شرکت مورد مطالعه ابتدا به صورت یک شرکت خانوادگی تاسیس و اداره می شده اما بعدها برخی سهامداران سهام خود را به مدیر ارشد شرکت که عضوی از همان خانواده بوده واگذار کردند، لذا در ابتدا فرهنگ حاکم، متأثر از بنیانگذاران بوده اما به مرور زمان تغییراتی در آن به وجود آمده؛ هرچند که هنوز اثرات فرهنگ پیشین در شرکت قابل مشاهده است. استخدام افراد جدید که با فرهنگ رایج سازمان آشنا نبودند، سبب شد تعارضاتی در باورها و ارزشهای سازمان به وجود آید که همین امر به دگردیسی و بهبود فرهنگ سازمان انجامیده است. به ویژه پس از ورود شرکت به جرگه شرکتهای دانش بنیان، تغییرات فرهنگی بیشتری روی داده است. شرکت مورد مطالعه در بررسی حاضر را باید در زمره سازمانهای وظیفه ای دانست که عملیات مستمر با تاکید بر فرآیند، سلسله مراتب مدیریتی و تصمیم گیری متمرکز در آنها رواج دارد اما باید یادآوری کرد که این شرکت به واسطه ماهیت دانش بنیانی خود پروژه های گوناگونی را در واحد تحقیق و توسعه به اجرا در می آورد.

در این بررسی از یک پرسشنامه دارای ۴۰ پرسش سه جوابی شامل مخالفم، نظری ندارم و موافقم استفاده شده است. که نمره آنها به ترتیب ۱، ۳ و ۵ است. در انتخاب سه پاسخ، باور بر این بود که ممکن است پاسخ دهندگان درک یکسانی از فاصله بین موافقم و کاملاً موافقم و عکس آن نداشته باشند از این رو ترجیح داده شد که پاسخهای قاطع بدون درجه شدت وضعف انتخاب شود.

پرسشهای مطرح شده در این مطالعه، بر اساس مدل فرهنگ سازمانی استفان رابینز و با برخورداری از نقطه نظرات نخبگان مدیریت، طراحی و ابتدا در یک گروه ۱۶ نفره مورد پیش آزمون قرار گرفت. پس از بررسی نتایج پیش آزمون و ویرایش برخی از پرسشها در نهایت به پاسخ دهندگان اصلی ارائه گردید. در مرحله بعد تمام پرسشها در هشت گروه طبقه بندی شد که عبارتند از:

۱. ریسک پذیری و نوآوری
۲. گرایش به تغییر و تحول
۳. همگرایی و کار تیمی
۴. روابط درون سازمان
۵. رهبری و سبک مدیریت
۶. نتیجه گرایی
۷. ارزشهای سازمان
۸. توجه به کارکنان

ارزیابی نتایج به تفکیک تک تک پرسشها

ردیف	پرسشها	مخالفم	نظری ندارم	موافقم
۱	در سازمان برای ارائه پیشنهادهای جدید به افراد فرصت داده می شود	۱۷٪	۱۲٪	۷۱٪
۲	روحیه تلاش در انجام امور بین کارکنان وجود دارد	۲۵٪	۲۹٪	۴۶٪
۳	انتقادات سازنده و انتقاد پذیری به نحو مطلوب در شرکت جریان دارد	۳۳٪	۳۵٪	۳۲٪
۴	مسئولان از استقلال شخصیت کارکنان پشتیبانی و حمایت می کنند	۲۱٪	۲۳٪	۵۶٪
۵	کارکنان به استقبال از موقعیت های دشوار کاری تشویق می شوند	۲۴٪	۳۳٪	۴۳٪
۶	به برنامه های آموزشی و نتیجه بخش بودن آن اهمیت داده می شود	۳۷٪	۳۱٪	۳۱٪
۷	کارکنان برای انجام وظایف حاضر به خطر پذیری هستند	۲۸٪	۳۸٪	۳۵٪
۸	مدیران و سرپرستان در ارزشیابی عملکرد افراد دقت کافی به خرج می دهند	۲۶٪	۲۶٪	۴۸٪
۹	کارکنان درباره انتخاب روشهای مختلف انجام کار آزادی عمل دارند	۳۳٪	۲۴٪	۴۳٪
۱۰	نتیجه انجام یک کار ، نسبت به نحوه انجام آن اهمیت بیشتری دارد	۱۹٪	۲۰٪	۶۱٪
۱۱	اغلب به کیفیت و اثربخش بودن کار اهمیت داده می شود	۱۳٪	۲۲٪	۶۵٪
۱۲	کارکنان اجازه دارند در باره تصمیمات مربوط به خود اظهار نظر کنند	۱۹٪	۲۱٪	۶۰٪
۱۳	امکان ایجاد ارتباط با هریک از همکاران برای حل مشکلات کاری فراهم است	۲۴٪	۲۳٪	۵۳٪
۱۴	اطلاعات لازم و مربوط برای انجام دادن کارها به کارکنان داده می شود	۲۳٪	۱۰٪	۶۷٪
۱۵	امکان تماس با مدیران برای هریک از کارکنان فراهم است	۱۶٪	۱۱٪	۷۳٪
۱۶	در تصمیم گیریهای سازمان ، منافع کارکنان در نظر گرفته می شود	۲۱٪	۴۶٪	۳۳٪
۱۷	بین کارکنان و مسئولان روحیه تعاون و همکاری در برنامه ریزی و اجرا وجود دارد	۲۷٪	۲۴٪	۴۹٪
۱۸	کارکنان در مواقع ضروری از یکدیگر پشتیبانی و حمایت می کنند	۳۶٪	۲۹٪	۳۶٪
۱۹	به مشورت و تبادل اطلاعات در تصمیم گیری اهمیت داده می شود	۲۰٪	۳۹٪	۴۱٪
۲۰	مدیران و سرپرستان با روش سازماندهی کار تیمی و گروهی آشنا هستند	۲۶٪	۳۶٪	۳۹٪
۲۱	کارکنان به انجام وظایف به صورت گروهی ، تشویق می شوند	۲۹٪	۳۹٪	۳۳٪
۲۲	از همکاران پرتلاش قدردانی می شود و به طریقی مورد تشویق قرار می گیرند	۴۰٪	۳۰٪	۳۰٪
۲۳	کارکنان برای قبول مسئولیت های بیشتر به صورت داوطلبانه آمادگی دارند	۳۹٪	۳۴٪	۲۷٪
۲۴	امکان مخالفت کارکنان با سرپرستان در باره نحوه انجام کار وجود دارد	۳۴٪	۲۹٪	۳۷٪
۲۵	به رشد و توسعه و آینده شرکت اهمیت ویژه داده می شود	۷٪	۱۷٪	۷۶٪
۲۶	واحدهای شرکت در تفاهم و تعامل سازنده با یکدیگر فعالیت می کنند	۳۹٪	۳۹٪	۲۲٪
۲۷	اگر در شرکت با مشکلی مواجه شوم می توانم راهی حل آن پیدا کنم	۱٪	۳۰٪	۶۸٪
۲۸	اختیارات کافی و لازم برای تصمیم گیری و اجرا به همکاران واگذار شده است	۳۴٪	۳۴٪	۳۱٪
۲۹	کارکنان تمایل دارند دانش و تجربه خود را به دیگر همکاران انتقال دهند	۱۸٪	۳۸٪	۴۴٪
۳۰	روحیه اخلاق مداری و پایبندی به اخلاق در شرکت وجود دارد	۲۲٪	۴۵٪	۳۳٪
۳۱	کارکنان از ارزشهای مورد قبول سازمان آگاهی کافی دارند	۳۰٪	۴۶٪	۲۴٪
۳۲	رسیدن به توافق در مسائل کلیدی ، غالباً به سختی و با اختلاف نظر جدی همراه است	۱۳٪	۴۴٪	۴۳٪
۳۳	کارکنان اغلب نگران از دست دادن شغل و جایگاه خود در سازمان هستند	۴۴٪	۲۰٪	۳۶٪
۳۴	همانگ ساختن کارها در بخش های مختلف سازمان آسان است	۴۰٪	۲۵٪	۳۵٪
۳۵	آئین نامه ها و روشهای اجرایی بسیار منعطف و به سادگی قابل ویرایش است	۲۰٪	۴۷٪	۳۳٪
۳۶	تلاش ها برای تغییر و تحول ، اغلب با مقاومت همکاران روبرو می شود	۱۷٪	۳۶٪	۴۷٪
۳۷	مدیران ارشد و میانی ، اهداف سازمان را برای کارکنان روشن ساخته اند	۲۰٪	۲۴٪	۵۶٪
۳۸	امکان یادگیری و تجربه اندوزی برای کارکنان فراهم است	۹٪	۱۶٪	۷۶٪
۳۹	روحیه حفظ اسرار و اطلاعات شرکت بین کارکنان و مسئولان وجود دارد	۲۰٪	۳۱٪	۴۹٪
۴۰	مسئولان و کارکنان ، اغلب واحد خود را مهمترین واحد شرکت می دانند	۴٪	۹٪	۸۷٪
	میانگین کل	۲۴٪	۲۹٪	۴۷٪

نتایج بررسی فرهنگ سازمانی

نتایج به تفکیک سن پاسخگویان

نتایج			شرح		سن پاسخگویان
Mid	Max	Min	جمع نمرات	تعداد پاسخگویان	
۱۳۳.۵	۱۷۶	۹۳	۳۶۰.۴	۲۷	۲۰ تا ۳۰ سال
۱۳۱.۴	۱۸۲	۸۴	۴۲۰.۶	۳۲	۳۱ تا ۴۰ سال
۱۳۶.۸	۱۶۸	۱۱۲	۱۰۹۴	۸	۴۱ تا ۵۰ سال
۱۲۲.۰	۱۲۵	۱۲۵	۱۲۲	۱	۵۱ سال و بیشتر
۱۲۷.۵	۱۷۸	۸۳	۲۵۵	۲	نامشخص
۱۳۲.۶	۱۸۲	۸۳	۹۲۸۱	۷۰	درکل شرکت

کارکنان ۴۱ تا ۵۰ ساله، تصویری بالاتراز حد متوسط شرکت در باره فرهنگ سازمان دارند اما از آنجاکه روند مشخصی بین سن وقضاوت افراد در باره فرهنگ سازمانی دیده نمی شود به نظر می رسد سن کارکنان تاثیر چندانی در برداشت آنان از فرهنگ سازمانی ندارد

نتایج به تفکیک جنسیت پاسخگویان

نتایج			شرح		جنسیت
Mid	Max	Min	جمع نمرات	تعداد پاسخگویان	
۱۲۸.۴	۱۷۶	۹۳	۴۲۳۸	۳۳	زن
۱۳۸.۲	۱۸۲	۸۴	۴۸۳۷	۳۵	مرد
۱۰۳.۰	۱۲۸	۸۳	۲۰۶	۲	نامشخص
۱۳۲.۶	۱۸۲	۸۳	۹۲۸۱	۷۰	درکل شرکت

کارکنان مرد نگرش مثبت تری به فرهنگ سازمانی دارند. به نظر می رسد این پدیده از نقش وجایگاه زنان در جامعه متاثر باشد

نتایج به تفکیک وضعیت تاهل پاسخگویان

نتایج			شرح		وضعیت
Mid	Max	Min	جمع نمرات	تعداد پاسخگویان	
۱۳۳.۵	۱۸۲	۹۳	۵۸۷۵	۴۴	متاهل
۱۳۴.۰	۱۷۶	۸۴	۲۴۱۲	۱۸	مجرد
۱۲۴.۳	۱۷۲	۸۳	۹۹۴	۸	نامشخص
۱۳۲.۶	۱۸۲	۸۳	۹۲۸۱	۷۰	درکل شرکت

کارکنان متاهل ومجرد درنگرش به فرهنگ سازمانی تفاوت محسوسی با هم ندارند

نتایج به تفکیک تحصیلات پاسخگویان

نتایج			شرح		سطوح تحصیلی
Mid	Max	Min	جمع نمرات	تعداد پاسخگویان	
۱۶۱.۳	۱۷۲	۱۵۴	۴۸۴	۳	زیر دیپلم
۱۲۸.۷	۱۸۲	۱۱۲	۱۱۵۸	۹	دیپلم
۱۱۷.۰	۱۶۲	۹۳	۳۵۱	۳	فوق دیپلم
۱۲۸.۹	۱۷۸	۸۳	۴۸۹۸	۳۸	لیسانس
۱۳۸.۴	۱۷۶	۱۱۴	۱۷۹۹	۱۳	فوق لیسانس
۱۵۶.۰	۱۶۲	۱۴۷	۳۱۲	۲	دکتر
۱۳۹.۵	۱۶۶	۱۲۰	۲۷۹	۲	نامشخص
۱۳۲.۶	۱۸۲	۸۳	۹۲۸۱	۷۰	درکل شرکت

سطوح تحصیلی پایین و بالا نگرش بهتری (بالاتراز حد میانگین شرکت) به فرهنگ سازمانی دارند
 قضاوت همکاران دیپلم ، فوق دیپلم و لیسانس درباره فرهنگ سازمانی زیر حد میانگین شرکت قرار دارد
 این پدیده می تواند ناشی از پذیرش بیشتر افراد دارای تحصیلات پایین و موثرتر بودن نقش دانش آموختگان
 عالی در بهبود فرهنگ سازمانی باشد

نتایج به تفکیک سابقه کار پاسخگویان در شرکت

نتایج			شرح		سن شغلی
Mid	Max	Min	جمع نمرات	تعداد پاسخگویان	
۱۳۰.۴	۱۷۶	۸۴	۵۰۸۷	۳۹	کمتر از ۵ سال
۱۳۰.۴	۱۶۶	۸۳	۱۸۲۵	۱۴	۶ تا ۱۰ سال
۱۴۲.۴	۱۸۲	۱۰۶	۱۴۲۴	۱۰	۱۱ تا ۱۵ سال
۱۳۵.۰	۱۷۲	۱۱۴	۹۴۵	۷	بیش از ۱۵ سال
۰.۰	۰	۰	۰	۰	نامشخص
۱۳۲.۶	۱۸۲	۸۳	۹۲۸۱	۷۰	درکل شرکت

کارکنان دارای سابقه کار بیشتر از ده سال تصور بهتری در باره فرهنگ سازمان دارند
 به نظر می رسد این موضوع با دلایل ماندگاری بیشتر آنان در شرکت مرتبط باشد

تحلیل نتایج

با توجه به تعداد و بارم پرسشها، کمینه و بیشینه نمره هر پاسخ دهنده ۴۰ و ۲۰۰ می‌تواند باشد و میانگین آن نیز ۱۲۰ خواهد بود. دامنه مورد اشاره به سه بخش زیر تقسیم شده است:

● از ۴۰ تا ۹۳ فرهنگ ضعیف یا ناهمسویی کارکنان با فرهنگ غالب سازمان

● از ۹۴ تا ۱۴۶ فرهنگ نه چندان قوی یا همسویی نسبی کارکنان با فرهنگ غالب سازمان

● از ۱۴۷ تا ۲۰۰ فرهنگ قوی یا همسویی مطلوب کارکنان با فرهنگ غالب سازمان

با توجه به میانگین کل نمره پاسخگویان (۱۳۲/۶) می‌توان گفت که فرهنگ سازمان مورد مطالعه در محدوده نه چندان قوی قرار دارد



توصیه های کاربردی برای بهبود و ارتقای فرهنگ سازمانی

بهبود عملکرد سازمان از طریق تغییرات فرهنگی، ممکن و ضروری است. مدیران باید ابتدا فرهنگ فعلی سازمان را بشناسند. مدیریت از طریق فرهنگ، یکی از معدود اهرمهایی است که برای رشد و توسعه شرکتها می‌توان از آن استفاده کرد. متخصصان منابع انسانی ابزار زیادی برای توسعه فرهنگ سازمانی با بازدهی بالا در اختیار دارند مثل شیوه‌های گزینش و جذب نیرو، برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان جدید و برنامه‌های مدیریت عملکرد. بزرگترین مشکل منابع انسانی تصمیم‌گیری درباره نحوه استفاده از این ابزار و چگونگی تخصیص صحیح منابع است.

واحدهای منابع انسانی این فرصت را دارند تا افرادی را انتخاب کنند که با فرهنگ سازمان همسو باشند. جذب نیرو از دیرباز روی مهارت‌های متقاضی متمرکز بوده، اما وقتی ارزشها و باورهای متقاضی استخدام، با فرهنگ سازمان متناسب باشد یا زمینه پذیرش بهتری برای آن داشته باشد، قطعاً عملکرد و بازدهی بهتری خواهد داشت. این موضوع آنجا اهمیت می‌یابد که بدانیم، استخدام نامناسب و کناره‌گیری‌های سریع پس از آن، نزدیک به ۵۰ تا ۱۵۰ درصد حقوق سالانه همان پست هزینه در بر دارد و شوربوختانه، از هر سه کارمند تازه استخدام یک نفر طی همان سال نخست، به صورت خودخواسته یا ناگزیر از کار برکنار می‌شود.

فرهنگ سازمانی تاثیر تعیین‌کننده ای بر رفتار سازمانی دارد. بر همین اساس شناخت آن در دووجه ایستا و پویا اهمیت می‌یابد. در واقع بدون فهم عمیق ارزشهای فرهنگی نمی‌توان رفتار سازمانی را به درستی فهمید. نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند، یکی از مهم‌ترین مفاهیم مورد بررسی در علوم رفتاری است. تجربه نشان داده رهبرانی که به دنبال بهبود عملکرد سازمان هستند برنامه‌های استراتژیک را به دقت و با جزئیات کامل طراحی و اجرا می‌کنند اما به دلیل عدم درک قدرت و تاثیر فرهنگ سازمانی، برنامه‌هایشان به درستی اجرا نمی‌شود. پیتر دراکر این نقص را چنین توصیف کرده: «فرهنگ، استراتژی سازمان را به‌عنوان صبحانه می‌خورد»

در یک فرهنگ «حمایتی»، افراد، منابع لازم برای موفقیت را در اختیار هم می‌گذارند، یکدیگر را راهنمایی می‌کنند و به رهبری سازمان اعتماد دارند. نگاهی به این بخش از مطالعات نیز نشان داد که «ارتباط با رهبران» مهم‌ترین وجه تمایز و بزرگ‌ترین عامل تعیین‌کننده در شرکت‌های برنده است. آنها در وهله اول، برای جمع‌آوری بازخورد از کارکنان و جلب مشارکت آنها برنامه‌هایی طراحی می‌کنند، مثل نظرسنجی‌های بدون نام، صندوق‌های انتقادات و پیشنهادات. برای سنجش میزان مشارکت کارکنان می‌توان از شاخص NPS: استفاده نمود. شاخص مورد اشاره به این سوال پاسخ می‌دهد «احتمال اینکه هریک از کارکنان، این شرکت را به سایر کارجویان پیشنهاد کند، چقدر است؟»

مشارکت کارکنان ملازم جمله «ما وضع موجود را به چالش می‌کشیم» است که دربرگیرنده گونه ای از توسعه فرهنگی است. به‌عنوان مثال، در چنین محیطی احساس «پیشرفت مستمر» وجود دارد و رهبران رفتارهایی را ترویج می‌کنند که به نوآوری منجر شود، مثل ریسک‌پذیری، درس گرفتن از اشتباهات یا شناسایی فرصت‌ها.

مهمترین توصیه های کاربردی به شرکت مورد مطالعه به شرح زیر ارائه شد :

- نظرخواهی از کارکنان در تصمیم گیری و اداره امور شرکت به ویژه در تصمیمات موثر بر وضعیت خودشان
- برگزاری جلسات مدیران واحدها برای ایجاد هماهنگی، توسعه تعاملات و هم گرایی در راستای تغییر و تحول در سازمان
- طراحی و اجرای نظام پیشنهادها به عنوان یکی از ابزارهای جلب مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها
- اجرای نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان در ادوار معین و ارائه نتایج و بازخورد آن به تمام همکاران در گام نخست
- تغییر نظام ارزشیابی عملکرد از فردی به گروهی یا واحدی با تاکید روی هم گرایی واحدها در گام بعدی
- تدوین دستورالعمل و اجرای گسترده تفویض اختیار برای لایه های گوناگون مدیریت و راهبری سازمان
- تدوین ارزشهای سازمانی و ترویج آنها از طریق تراکت، پوستر و پیامهای الکترونیک و گفتگوهای جمعی
- بازنگری روش اجرایی و برنامه آموزش به منظور افزایش اثربخشی آموزشها در شرکت به ویژه آموزشهای رفتار سازمانی
- استفاده از دانش روز مدیریت منابع انسانی و توسعه مهارتهای تمام مدیران در زمینه یادشده
- بازنگری آئین نامه ها و دستورالعمل های سازمان برای ایجاد انعطاف و زمینه پذیرش بیشتر
- تعیین معیارهای فرهنگی برای سنجش آنها در مصاحبه های استخدامی و تاکید بر آموزش بدو استخدام ■



گزارش چهارمین کنفرانس بین‌المللی

«مدیریت دانشی (KM4D) با رویکرد سرمایه انسانی فناور»

«چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت دانشی KM4D با رویکرد سرمایه انسانی فناوری» ۲۰ مهرماه ۱۴۰۰ به همت انجمن مدیریت ایران و با مشارکت جمعی از مدیران، کارشناسان، پژوهشگران به صورت حضوری (با رعایت فاصله اجتماعی) و آنلاین و با همکاری دانشگاه خاتم، انجمن مدیریت دانش اتریش و تعدادی از دستگاه‌های اجرایی، دانشگاه‌ها و مراجع علمی کشور در محل دانشگاه خاتم برگزار گردید.

هدف از این کنفرانس ارائه مطالعات و پژوهش‌های نوین در حوزه مدیریت دانشی، تبادل نظر پیرامون فناوری‌های نوین و آثار آن در مدیریت دانشی سازمان‌ها و ارائه تجارب برتر ملی و بین‌المللی در حوزه به کارگیری مبانی علمی مدیریت دانشی بود.

این کنفرانس با سخنرانی جناب آقای دکتر مجید قاسمی رییس شورای سیاست‌گذاری کنفرانس و رئیس هیات مدیره انجمن مدیریت ایران با موضوع «**رهبری دانشگرا و نقش آن در تحول دیجیتال و سرمایۀ سرمایه انسانی فن‌آور**» آغاز گردید. ایشان با تشریح روند توسعه و تحول فناوری و تعریف رهبری دانشگرا و به بررسی مهم‌ترین مشخصه‌های رهبران دانش‌گرا نقش آن پرداختند.



ایشان بیان داشتند رهبری تحول دیجیتال نیازمند طراحی نقشه‌راه، تخصیص بهینه منابع، سازمان‌دهی مطلوب دیجیتالی و همچنین انتخاب و پیاده‌سازی چارچوب مناسب حکمرانی با هدف کسب منفعت حداکثری از پذیرش فن‌آوری‌های تحول‌آفرین در سازمان است.

در ادامه آقای پرفسور برنرندر رئیس انجمن مدیریت اتریش که به صورت برخط (آنلاین) در جلسه حضور داشتند مباحثی را در خصوص «**ارتباط مدیریت دانش و هوش مصنوعی**» مطرح نمودند. ایشان تاکید داشتند که استفاده از هوش مصنوعی منفعت‌های زیادی برای توسعه سرمایه انسانی خواهد داشت و پیشنهادهای را در سطح فردی، سازمانی مطرح نمودند.



سخنران بعدی آقای دکتر شانکر سیترام از مدرسه کسب و کار سنتینال تورنتو کانادا بودند که در خصوص «مشکلات مدیریتی در به کارگیری ابزارهای ارزیابی مدیریت دانشی» مطالبی را ارائه نمودند.



بعد از زمان استراحت سرکار خانم دکتر میرحسینی معاون مدیرعامل بانک پاسارگاد در امور فناوری اطلاعات و ارتباطات سخنرانی با موضوع «مدیریت دانشی و داده های بزرگ» داشتند. سپس جناب آقای دکتر علی اکبر دلوریان زاده - رئیس مرکز نوسازی اداری و توسعه سرمایه انسانی - وزارت امور اقتصادی و دارایی در خصوص تجارب مربوط به مدل سازی و تجاری سازی دانش از تئوری تا عمل در وزارت امور اقتصاد و دارایی مطالبی را مطرح نمودند و سرکار خانم دکتر آذر صائمیان دبیر علمی کنفرانس، گزارشی از چهارمین دوره جایزه مدیریت دانشی ارائه و در پایان بیانیه کنفرانس را قرائت نمودند و در نهایت سخنرانی اختتامیه با حضور جناب آقای دکتر سورنا ستاری معاونت محترم علمی و فناوری ریاست جمهوری ایران ضمن اشاره به اهمیت نوآوری و پشتیبانی از استارت آپهایی که حرفی برای گفتن دارند، به استفاده از فناوری های جدید و نوآوری در سازمانها تأکید کردند.



در انتهای مراسم به ۲۴ شرکت و سازمان که در فرآیند ارزیابی چهارمین جایزه مدیریت دانشی شرکت نمودند گواهی نامه و تندیس اهدا گردید. شایان ذکر است حضور دو وزارتخانه امور اقتصاد و دارایی و وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی در فرآیند ارزیابی چهارمین جایزه، حاکی از توجه و اهمیت مدیران ارشد این وزارتخانهها به طراحی، استقرار و ارزیابی نظام مدیریت دانشی بود.



عکس زمان اهدا جوایز

عکس از حاضرین در جلسه با رعایت پروتکل های بهداشتی و فاصلی اجتماعی

علاقمندان جهت دریافت فیلم و پاورپوینت سخنرانان کنفرانس، لیست شرکت‌های حاضر در جایزه و بیانیه کنفرانس می‌توانند به سایت انجمن مدیریت ایران به آدرس (<https://iranmanagement.net/conferences>) مراجعه نمایند. ■

کار تیمی دانشگران

دکتر رامبد باران دوست

هیات علمی دانشگاه - مشاورین المللی (CMC)





جامعه مدیران با تجربه در صنایع مختلف کشور، به خوبی می‌دانند که یافتن نیروی خیره و متبحر، همچون یافتن ذری درشت و ارزشمند در میانه معدنی فقیر در عمیق زمین است.

عضویت تیم، ماجرای مفصل و پر درد برای همکاران مدیر می‌باشد. از این رو بسیار مشاهده شده است که برای راغب نمودن عضویت فردی که یافته‌اند، ناگزیرند مزایای مادی و معنوی فراوانی را در نظر بگیرند. از حقوق و فوق‌العاده‌هایی که می‌توانند ارائه نمایند گرفته تا در اختیار قرار دادن منزل، امکان سفر و مواردی از این دست. گره بعدی این کلاف سر در گم، زمانی خودنمایی می‌کند که باید مجموعه این حقوق و مزایا را در تعادل با سایر کارکنان و اعضای تیم خود نگه دارند. در غیر این صورت، مواجهه با جریان پرشتایی از درخواست افزایش حقوق و مزایا بین همکاران خود مواجه می‌شوند که حاصل آن می‌تواند بر قیمت تمام شده محصول، ترک شغل نیروهای کارآمد و ایجاد تغییر در نرخ جابجایی سرمایه انسانی سازمانشان تأثیر گذارد.

دشواری‌های بکارگماری دانشجویان در تیم‌ها

بعضی از بررسی‌های محدودی که در شرکت‌های مشاوره مدیریت بعمل آمده است (که با تجربه مستقیم نگارنده نیز سازگاری دارد)، نشان می‌دهند از نظر تیپ شخصیتی و الگوی رفتاری، فراوانی میل به کارفردی و تسلط‌گرایی در نیروهای دانشجویی بیشتر از بقیه است. شاید تیپ شخصیتی و الگوی رفتاری به تنهایی نکته مهمی را در خود پنهان ننماید اما وقتی که قرار است چیدمانی صحیح از اعضای تیم داشته باشیم به نحوی که در فرایند تیم‌سازی یا در مواجهه با مشکلاتی که باید در تیم به حل آن پردازند، آن وقت است که این الگوهای شخصیتی و رفتاری در تضاد با ارتباط موثر، اعتماد و انعطاف‌پذیری که مبانی مهمی در تیم‌سازی هستند، قرار می‌گیرند.

مقدمه

گذشته از معنای واقعی کار تیمی و تفاوت‌هایی که در مقایسه با کارگروهی و جمعی دارد، مطالعه و بهره‌گیری از کارکردهای کار تیمی در گروه‌های تحصیلی و شغلی مختلف، بسیار حایز اهمیت می‌باشند. بخشی از این گروه‌ها، دانشجویان اند. بخشی از دشواری‌های کار با این گروه که نشانه اهمیت کار تیمی در دانشجویان و متغیرهای مختلف موثر بر تیم‌سازی و تیم‌شدگی آنان خواهد بود، در این نوشتار، مورد اشاره قرار می‌گیرند.

دشواری‌های یاری‌گیری دانشجویان در تیم‌ها

شناسایی و دعوت از دانشجویان برای عضویت در تیم‌ها، از اولین معضلات کار تیمی در این گروه می‌باشد. امروزه، جامعه مدیران با تجربه در صنایع مختلف کشور، به خوبی می‌دانند که یافتن نیروی خیره و متبحر، همچون یافتن ذری درشت و ارزشمند در میانه معدنی فقیر در عمیق زمین است. بسیاری از گله‌گذاری‌ها و نیاز به مشاوره‌های مدیران صنایع مختلف در ایران، از این جهت است که نمی‌توانند نیروی متخصصی که جویا و خواهان آن هستند را بیابند. البته این مشکل، خاص کشور ما نیست و در شرکت‌های دیگر و حتی صاحب‌نامان جهان نیز، مشاهده و گزارش می‌شود، تاجایی که آمار چشم‌گیری از مبالغ هزینه شده جهت یافتن نیروی کارآمد بدست می‌رسد.

علاوه بر کمبود این نیروها، دشواری فرایند دعوت تا پذیرش ایشان به

دشواری های حوزه نگهداشت دانشگران در تیم ها

اگرچه ماهیتاً، نگهداشت سرمایه های انسانی، حوزه ای پرچالش برای مدیران سازمان است اما به نظر می رسد دانشگران عضو تیم ها، یک خصلت پنهان مهم را با خود همراه دارند که این دشواری را چند برابر می نماید: سیال بودن.

دانشگران به دلیل بازار پر کششی که در جذب خود در سازمان های مختلف می بینند، به سختی می توان ایشان را در یک سازمان نگهداشت و به سرعت از شرکتی به شرکت دیگر نقل مکان می نمایند. بعضاً هم با ایجاد استارت آپ هایی، به موازات شرکت اولیه ای که در آن شاغل هستند به فعالیت اقتصادی شخصی خود می پردازند. حتی دیده شده است این استارت آپ ها که توسط دانشگران شرکت راه اندازی شده است، با بهره گیری از رانت اطلاعاتی که در اختیار دارند، به تولید کالا یا ارائه خدماتی به شرکت اصلی می پردازند و حتی مشاهده شده است که استارت آپ تا بدان توان، پایه و اندازه رسیده که شرکت اولیه ناچار به خرید آن شده است.

کلام پایانی

مدیریت تیم های نوین که اعضای آنها را دانشگران تشکیل می دهند مانند این است که بخواهید با گروهی از نسل نوجوانان امروزی که طغیانگری، سرکشی، جاه طلبی و بلند پروازی را به عنوان خصلت های نسل خود همراه دارند، شرکت تاسیس کنید و آنها را به راهی که میل خودتان است، همراه کنید. در مجالی دیگر و مفصل، به تشریح این معنا در نگاه بنیادینی که موجب تفاوت تیم از گروه و مدیریت آنها می گردد، خواهد پرداخت ■



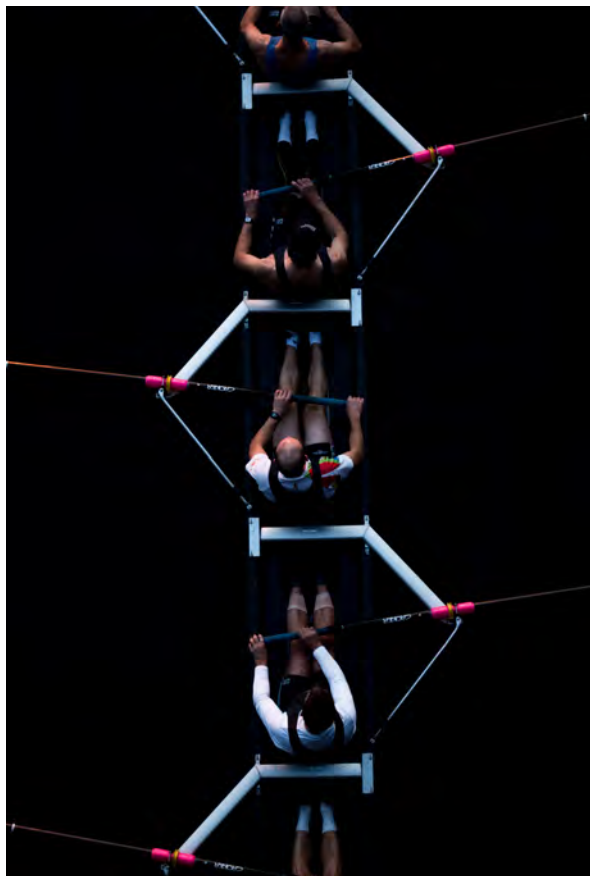
سهم زیادی از سوالات پرتکراری که در این سالها از جانب مدیران مستقیمی مواجه بوده ام، نشان می دهد که این نکته مهم، بخش زیادی از زمان روزانه مدیر را به خود اختصاص می دهد و گاه ایشان ناگزیرند برای رفع این معضل، ساعاتی خارج از ساعات اداری نیز مصروف دارند؛ اعصاب و انرژی حیثیت یا مصرف شده نیز به این هزینه (زمان) اضافه می گردد.

از این رو مدیران هوشیاری که امروزه به تیم سازی آگاهانه مبادرت می ورزند، آموزش صحیح اعضای تیم و بهره گیری از کوچ مناسب برای تیمشان را به عنوان قدمهایی کارساز و مهم در تمام طول مسیر تیم سازی از ابتدا تا انتها می دانند.

جالب اینکه امروزه در شرکتهای اروپایی، شغلی تمام وقت در سازمان های دانش محور وجود دارد با عنوان « کوچ و راهبر تیم » که بخشی از وظایف سنتی رهبر تیم و بخشی از وظایف سنتی آموزشی و مشاوره ای کوچ ها را بر عهده دارند.

دشواری های آموزشی دانشگران در تیم ها

به دلایل مذکور در « دشواری های بکارگماری دانشگران در تیم ها »، آموزش این افراد نیز همواره با مشکلات عدیده و مقاومت های فراوانی همراه است. اگر شما هم تجربه آموزش به دانشگران را داشته باشید، یقیناً شاهد انواع مقاومت های نرم و سخت ایشان بوده اید. در بعضی از موارد این مقاومت های برآمده از شخصیت و الگوی رفتاری در محیط آموزشی تا تعارض هم پیش می روند و متأسفانه حاصل آن را در نرخ ترک شغل یا تکثر تضادهای اعضای تیم های برآمده از دانشگران می توان مشاهده نمود و صد البته که تبعات سازمانی این موارد در دستاوردهای تیمی نیز خودنمایی می کند.





رهنمودهای عملی ارتقای سواد مالی دیجیتال

محمود نوری شمس آباد

– معاون اداره کل تحقیقات و برنامه‌ریزی بانک سپه،
– دانشجوی دکتری مدیریت عالی بانک در موسسه
عالی آموزش بانکداری ایران،
– عضو انجمن مدیریت ایران.



از حدود ۵ سال قبل تا به الان به دلیل توجه قابل ملاحظه به فرصت ها و چالش های ایجاد شده توسط خدمات مالی دیجیتال برای کاربران، فن آوری های دیجیتال به طور فزاینده ای در اقتصاد ترکیب شده و با معرفی محصولات، خدمات و ارائه دهندگان جدید تأثیر قابل توجهی در صنعت مالی داشته است و پیشرفت های تکنولوژیکی به سرعت یکی پس از دیگری در حال غافلگیری محیط پیرامون خود می باشد، در حال حاضر بیشتر کشورهای در حال توسعه از خدمات پولی تلفن همراه استفاده می کنند که با توجه به همه گیری کرونا و نیز افزایش ضریب نفوذ تلفن همراه مسلماً بزودی شاهد پوشش ۱۰۰ درصدی آن خواهیم بود. بر اساس پیش بینی ها بزودی در حوزه تکنولوژی های پوشیدنی مانند ساعت تا بیش از ۸۰ میلیون فروش را تجربه خواهیم کرد و مطمئناً شاهد حضور قانونی و قدرتمند روش های احراز هویت بیومتریک با اسکن شبکه چشم و عنبیه و تجزیه و تحلیل صوتی و سایر ابزارهای نوین آن خواهیم بود. ارزش رمزنگاری شده همچنان به مسیرش برای حفظ جایگاه در کیف پول دیجیتال مصرف کنندگان ادامه خواهد داد و می بینیم که این روزها بر تنوع آن و استفاده آن در دولت ها نیز افزوده شده است. پرداخت های مربوط به خودرو می تواند به صورت یکپارچه افزایش یابد چرا که همه ساله میلیون ها خودرو با پذیرش ظرفیت های روز تکنولوژیکی در حال تولید می باشد. استرالیا در سال ۲۰۱۵ با حدود ۷۰٪ ترجیح مصرف کنندگان به خرید آنلاین به عنوان رهبر جهان در این حوزه به تنهایی موفق به جابجایی ۳۲ میلیارد دلار توسط اینترنت شده است و پیش بینی می شود بزودی سوئد بتواند اولین جامعه بدون پول نقد باشد. میزان مشارکت و حضور مالی دیجیتالی زنان و حتی افراد فقیر جهان در سال های اخیر به لطف این دنیای شگرف جدید نسبت به سال های قبل چندین برابر شده است. بانکداری باز به عنوان یک برنامه ی کاربردی به بانک ها و مؤسسات مالی اجازه می دهد که به صورت امن و سریع و با همکاری مؤسسات ثالث و دیگر توسعه دهندگان نرم افزار، قدرت ارائه محصولات دیجیتالی خود را افزایش دهند و یا الویت استفاده از هوش مصنوعی، ماشین های یادگیری و چت باتها با هدف استفاده از داده ها برای بهبود کسب و کارها در حال اوج گرفتن می باشد. که در کل می توان نتیجه گرفت: «کاربرد نوآورانه فناوری برای سازگاری و انطباق کارآمد و کم هزینه با قوانین به عنوان یک تکنولوژی طراحی شده برای تسهیل مدیریت ریسک در حال شکل گیری جدی است.» آری در این دنیا روزگار می گذرانیم و نمی شود و نمی توان گفت در شرایطی که فردی می تواند از دور افتاده ترین منطقه جغرافیایی تنها با لمس یک صفحه به راحتی در همه جای این جهان پهناور حضور داشته باشد و با معتبرترین و بزرگترین بانک ها و فروشگاه ها مرآده و داد و ستد نماید، می تواند بدون آشنایی و تسلط به سواد دیجیتالی و صد البته سواد مالی دیجیتال، به راحتی زندگی کند. بی شک مخاطرات زیادی در کمین است که از مهمترین آن ترس های امنیتی و دانش کم و ناآگاهی از شیوه ارتباط گیری خواهد بود که اینک اخبار روز جهان حکایت از رشد چند صد درصدی کلاهبرداری های مجازی می دهد. جان کلام آنکه در محاصره این حجم از مفاهیم و عملیات متغییر دیجیتال که تأثیر بسیار بالایی بر کیفیت زندگی ما دارد، دولت ها، سیاستگذاران، طراحان و سایر ذی نفعان بخش خصوصی در سطح جهان می باید به تقویت سواد مالی دیجیتال با هدف شناسایی و ترویج آموزه های مؤثر به عنوان یکی از اجزای مهم برنامه کاری خود در نزد عموم مردم بپردازند تا بدینوسیله میزان مشارکت مالی دیجیتال افزایش یابد. بر این اساس تسریع در ارائه خط مشی ها و سیاست های غیر الزام آور بین المللی مشارکت مالی، منطبق و سازگار با تغییرات و برپایی آموزش های استاندارد موثر در جهت حفاظت و صیانت از مصرف کننده مالی امری ضروری می باشد.

خدمات مالی دیجیتال (DFS) چیست:

خدمات مالی دیجیتال را می‌توان به عنوان عملیات مالی با استفاده از فن‌آوری دیجیتال، از جمله پول الکترونیکی، خدمات مالی تلفن همراه، خدمات مالی آنلاین، حساب بانکی از طریق موسسات بانکی یا غیر بانکی تعریف کرد که می‌تواند شامل معاملات مختلف پولی مانند سپرده‌گذاری، دریافت و ارسال وجه، دادن اعتبار، پس‌انداز، مستمری بازنشستگی و بیمه باشد همچنین می‌تواند شامل خدمات غیر معامله‌ای، مانند مشاهده اطلاعات مالی شخصی از طریق دستگاه‌های دیجیتال باشد.

مزایا و منافع (DFS):

کاربرد فن‌آوری‌های دیجیتال در مدیریت مالی شخصی، ابزارهای جدیدی برای حمایت از مصرف‌کنندگان و کارآفرینان در بهبود زندگی مالی و رفاهی آنها فراهم می‌کند که باید دارای پتانسیل بالا بشرح زیر باشد:

۱. گسترش و دسترسی بالقوه به خدمات مالی: ارائه تامین مالی بصورت دیجیتالی، به دلیل نفوذ و در دسترس بودن، فرصتی است برای دستیابی وسیع به مشارکت مالی به نفع بخش‌هایی از جمعیت که تا قبل از این از خدمات بانکداری استفاده نمی‌کردند. در کنار این، ابزارهای مانند فرم‌های شناسایی دیجیتالی، موانع اضافی در شناسایی هویت مشتریان را از راه برداشته و امور را آسان‌تر می‌کند.

۲. ارائه معاملاتی راحت‌تر، سریع‌تر، امن‌تر و به موقع‌تر: این امر می‌تواند پیامدهای مثبتی برای کاربران شناخته شده محصولات مالی از منظر مالی و مالیاتی در اقتصادهای توسعه یافته و در حال توسعه داشته باشد.

۳. ارائه خدماتی که برای رفع نیازهای فردی مناسب بوده و کاربرد آن‌ها را تسهیل می‌کند: که فرصت‌هایی را برای توسعه شایستگی‌های سواد مالی، اعتماد و تجربه در امور مالی فراهم می‌کند. استفاده از داده‌های مشتری و کارآفرینان به طور بالقوه شامل بیگ دیتا، توسط ارائه دهندگان خدمات مالی می‌تواند بینش‌هایی را از عادات مصرفی افراد ایجاد کند که موجب تسهیل در ارائه محصولات سفارشی و حمایت از شناسایی تقلب، می‌گردد. تحت چارچوب قانون حفاظت از مصرف‌کننده و حمایت از داده‌ها، این منافع می‌تواند برای مصرف‌کنندگان و کارآفرینان سراسر جهان قابل توجه باشد. آنها همچنین با ایجاد شاخص‌های جایگزین رفتار که می‌توانند برای ارزیابی ریسک مشتریان استفاده شوند، فرصت‌هایی را برای محقق شدن جمعیت کم درآمد و محروم به بخش مالی ایجاد می‌کنند.

۴. افزایش فرصت‌ها برای تعاملات مفید بین ارائه دهندگان خدمات مالی و مصرف‌کنندگان از طریق رابط‌های دیجیتال: چنین تعاملاتی می‌تواند از بینش‌های رفتاری استفاده کنند و درک مشتری و کارآفرینان را از تصمیمات مالی را افزایش دهند.

۵. گسترش دامنه ارائه دهندگان: انقلاب دیجیتال بوسیله دست اندرکاران جدید وارد بازار و با ارائه خدمات مالی به افراد از طریق کانال‌های دیجیتال دست به دست می‌شود، این شرکت‌های فین‌تک، معمولاً با تمرکز بر یک محصول یا خدمت، می‌توانند بر سطح رقابت در بازار مالی تأثیر بگذارند و به کاهش هزینه‌ها کمک کنند و تجارب بهبود یافته‌ای را به افراد و کارآفرینان ارائه دهند.

۶. افزایش توانمندسازی زنان: دیجیتالی کردن خدمات مالی می‌تواند ابزارهای موثری برای توانمندسازی زنان فراهم کند چرا که آنها در مواجهه با دسترسی به خدمات مالی با موانع اضافی روبرو هستند: در بسیاری از کشورها زنان دانش‌های مالی کمتری نسبت به مردان دارند، که در برخی از کشورها با دسترسی محدود به آموزش، اشتغال، کارآفرینی و بازارهای مالی رسمی و نیز ناهنجاری‌های اجتماعی و رفتار قانونی ترکیب شده است. دیجیتالی کردن مالی می‌تواند ابزارهای قدرتمندی برای مقابله با برخی از این متغیرهای منفی که بر سلامت مالی زنان اثر می‌گذارد، ارائه دهد و می‌تواند به حفظ حریم خصوصی زنان در زندگی‌شان کمک کرده و به آنها یاری دهد تا مستقل‌تر عمل کنند، که می‌تواند تأثیر عمیقی بر ظرفیت تصمیم‌گیری آنها داشته باشد و در نتیجه منافع مثبتی در کل خانوار ایجاد نماید. دیجیتالی کردن همچنین می‌تواند در طراحی محصولات جدید برای رفع نیازهای زنان کمک مناسبی نماید، آشنایی‌شان با امور مالی را افزایش دهد و در نهایت برای آنها فرصت ایجاد یک تاریخچه اعتباری و برنامه‌ریزی بهتر آینده مالی را فراهم نماید. امکان دسترسی به خدمات مالی بدون طی مسافت به یک دفتر فیزیکی نیز برای کسانی که مسئولیت‌های مراقبتی دارند مزایایی دارد که اکثریت آنها برای زنان می‌باشد.

معایب و مخاطرات (DFS):

خدمات مالی دیجیتال در عین حال ریسک های جدیدی برای مصرف کنندگان بوجود می آورد که اگر به درستی مورد بررسی قرار نگیرد، ممکن است تهدیدات مهمی برای سلامت مالی افراد و کارآفرینان مطرح کند:

۱. در حیطه بازار: می تواند شامل استفاده نادرست یا ناآگاهی مصرف کنندگان از محصولات ناآشنا جدید باشد؛ انواع جدید کلاهبرداری اغلب بر پایه عدم اطمینان مصرف کنندگان در محیط دیجیتال رخ می دهد؛ عدم امنیت، حریم خصوصی و محرمانه بودن داده ها؛ استفاده نامناسب یا بیش از حد از پروفایل های دیجیتال برای شناسایی مشتریان بالقوه و حذف گروه های ناخواسته؛ دسترسی سریع به اعتبارات بلند مدت یا کوتاه مدت و یا اساساً محصولات نظری و دیگر شیوه های بازار که می توانند تعصبات رفتاری را تقویت کنند.

۲. در حیطه مقررات: با توجه به جدید بودن خدمات مالی دیجیتال این امر می تواند شامل نابرابری سطوح قوانین محافظتی داخل کشور با سایر کشورها در خصوص مسائل مربوط به حفاظت از داده ها و یا عدم هماهنگی میان مقامات باشد.

۳. در حیطه مصرف کننده: دیجیتالی شدن زندگی روزمره و آمیختگی آن با تصمیمات مالی، لزوماً منجر به افزایش سطح سواد دیجیتالی و مالی نشده و ما بین این دو همخوانی وجود ندارد و این مهم حتی در میان جوانان نیز صادق است.

۴. در حیطه فناوری: افزایش استفاده از الگوریتم ها بدون تفسیر انسان، می تواند بر تصمیم گیری در مورد دادن یا ندادن اعتبار تاثیر بگذارد که منجر به ایجاد دسترسی به خدمات خاص و یا عدم ایجاد دسترسی به خدمات خاص بر اساس تفسیر و تحلیل همبستگی غلط و ایجاد اتهامات نادرست یا اشتباه باشد. چالش ها و مخاطرات گفته شده بالا در پی دیجیتالی شدن، می تواند تاثیرات منفی وسیعی بر مصرف کنندگان و کارآفرینان بشرح زیر داشته باشد:

❖ فقدان اعتماد یا اعتماد نسبی به خدمات مالی دیجیتال.

❖ ایجاد انواع جدید محرومیت برای گروه های خاصی از جمعیت مانند افراد کم درآمد یا افراد مسن که ممکن است قادر به استفاده و یا پرداخت هزینه های استفاده از تلفن های هوشمند و رایانه برای دستیابی را نداشته باشند و نیز افزایش خود محرومیتی ناشی از سطوح پایین سواد مالی و دیجیتال و همچنین عدم آشنایی کافی با محصولات موجود و ارابه دهندگان جدید.

❖ ایجاد بدهکاری بین مصرف کنندگان که ممکن است آسیب پذیر باشند. مانند اعطای اعتبار فوری به مشتری با توجه به استطاعت و اعتبار مالی وی.

❖ افزایش آسیب پذیری مصرف کنندگان از طریق احتمال فروش غیرمجاز، برنامه های فیشینگ، هک حساب و سرقت اطلاعات.

پیش نیازهای لازم قبل از ارائه خط مشی‌ها و سیاست‌های طرح‌های ارتقای سواد مالی دیجیتال

- آگاهی از فرصت‌ها و چالش‌های مصرف‌کنندگان و کارآفرینان که از طریق توسعه دیجیتالی کردن مالی به وجود آمده است.
- تشویق به جمع‌آوری به موقع داده‌های مربوطه برای درک بهتر توسعه مفاهیم DFS برای مشتریان و کارآفرینان.
- حمایت از گنجاندن و ورود آموزش‌های مورد نیاز DFS در استراتژی‌های ملی موجود و یا توسعه و حمایت از ابتکارات مربوطه.
- شناسایی مهارت‌های کلیدی که باید برای اطمینان از استفاده ایمن از DFS توسط مصرف‌کنندگان و کارآفرینان توسعه یابد.
- قرار گرفتن آموزش‌های مالی مربوط به مصرف‌کنندگان و کارفرمایان آینده DFS از طریق کانال‌های ارتباطی گوناگون.
- تشویق مالی و حمایت رفتاری و عملی از طراحی و استفاده از ابزارهای دیجیتال با کیفیت بالا برای ارائه آموزش مالی مؤثر.
- ارتقاء ارزیابی آموزش مالی برای DFS و انتشار نتایج به منظور یادگیری از متقاضیان اولیه و به اشتراک گذاشتن شیوه‌های خوب.

این شیوه‌ها توانمندسازی با تقویت سواد اقتصادی و مالی بخش مهمی از رویکرد کلی برای حفاظت از مصرف‌کننده مالی است بنابراین با توجه به موارد بالا چک لیست و اقدامات کلیدی زیر نهایی و قابل استفاده می‌باشد:

چک لیست اقدامات هنگام طراحی و اجرای ابتکارات عملی آموزش مالی در DFS

سیاست‌گذاران باید اطمینان حاصل کنند که در مرحله اجرای برنامه، گام‌های زیر در نظر گرفته می‌شوند ولی این فهرست به این معنا نیست که آنها باید به طور خاص اجرا شوند، ضمناً اولین مرحله جمع‌آوری داده‌ها باید به عنوان یک اولویت در نظر گرفته شود.

- ✓ **ایجاد یک تشخیص ملی از تاثیر مالی دیجیتال بر افراد و کارآفرینان و جمع‌آوری شاخص‌های کلیدی در مورد عرضه و تقاضای DFS**
- ✓ **اطمینان از هماهنگی بین مقامات دولتی و ذی‌نفعان خصوصی دخیل در سواد مالی و نوآوری به نحوی که از تضاد منافع آنها جلوگیری شود:**
 - ✓ با فراهم آوردن DFS و ارزیابی پلت فرم‌های آنلاین و ابزار مورد استفاده برای درک این پیام و خطرات احتمالی
 - ✓ سهم کردن ذی‌نفعان خصوصی و غیر خصوصی در منفعت طراحی و اجرای طرح‌های سواد مالی دیجیتال
 - ✓ توسعه و اجرای کدهای رفتار / عملکرد خوب برای محدود کردن و مدیریت تعارض منافع احتمالی بالقوه
- ✓ **حمایت از توسعه یک چارچوب صلاحیت اصلی ملی بر روی سواد مالی دیجیتال مصرف‌کنندگان و کارآفرینان با:**
 - ✓ ایجاد اعتماد و ترویج استفاده سوده‌مند از DFS و نوآوری‌های تکنولوژیکی مرتبط
 - ✓ محافظت از مصرف‌کنندگان و کسب و کارهای کوچک از آسیب پذیری نسبت به جرم‌های دیجیتال و سوء استفاده‌ها و معاملات اشتباه
 - ✓ توانمندسازی مصرف‌کنندگان برای مقابله با انواع جدید محرومیت ناشی از سوء استفاده بالقوه منابع اطلاعاتی از جمله تجزیه و تحلیل داده‌ها و پروفایل‌های دیجیتالی
 - ✓ حمایت از مصرف‌کنندگان در معرض خطر به خاطر وابستگی و اتکای بیش از حد به دسترسی آسان به منابع آنلاین اعتبار
- ✓ **پشتیبانی مؤثر از ارائه آموزش مالی از طریق ابزارهای دیجیتالی و سنتی و پاسخگویی به نیازهای مخاطبین هدف با استفاده از رویکردهای مناسب:**
 - ✓ بهره‌برداری از مزایای تحویل دیجیتال: دسترسی آسان تر به آموزش مالی، متناسب با مخاطب و تقویت مهارت‌های مدیریت پول در حین تقویت مهارت‌های اصلی
 - ✓ طراحی یک ترکیب مناسب تحویل بسته به مخاطب، با توجه به اهمیت ارتباط تحویل سنتی برای گروه‌های الویت و جمعیت آسیب پذیر.
- ✓ **تسهیل و انتشار ارزیابی برنامه‌های آموزش مالی مربوط به DFS**
 - ✓ تشویق استفاده از یک ابزار ارزیابی استاندارد در سطح ملی، برای درک بهتر تاثیر و پیشنهاد تغییر مثبت
 - ✓ به اشتراک گذاری نتایج در سطح ملی و بین المللی

اقدامات کلیدی سیاست

سیاست‌گذاران باید:

- ✓ **شناسایی یا جمع‌آوری داده‌های مربوط به عرضه و تقاضا (ارابه، تامین و استفاده) DFS در حوزه اختیارات و تجزیه و تحلیل آن برای اطلاع‌رسانی به هردوی چارچوب‌های نظارتی و محتوایی برنامه‌های آموزشی مالی. در صورت امکان دسترسی به داده‌های مختلف از انواع منابع، از جمله معاملات پولی تلفن همراه، قراردادهای هوشمند، بانکداری باز، یا دیگر موارد دیجیتال بسته به ویژگی‌های ملی.**
- ✓ **همکاری با انواع ذی‌نفعان، از جمله بخش خصوصی و جامعه مدنی در چارچوب یک استراتژی ملی برای آموزش مالی جهت بهره‌برداری از تشریح مساعی و اطمینان از اینکه دیجیتالی شدن شیوه جدیدی از محرومیت را ایجاد نمی‌کند یا منجر به استفاده از آموزش مالی به عنوان یک ابزار بازاریابی نمی‌شود، بلکه به آموزش و تعلیم مالی مؤثرتر کمک می‌کند.**

مهارت‌های اصلی سواد مالی برای استفاده ایمن از DFS:

سیاست‌گذاران باید از داده‌ها و تحقیقات موجود برای توسعه یا تنظیم چارچوب صلاحیت‌های اصلی برای شناسایی گروه‌های هدف و توسعه محتوای مشارکت مالی مناسب در همکاری با ذی‌نفعان مرتبط استفاده کنند. ابتکارات آموزش مالی باید با توجه به افزایش دسترسی و استفاده از خدمات مالی دیجیتال و در نظر گرفتن میزان تحصیلات مالی که در تکمیل اقدامات حفاظت از مصرف‌کنندگان مالی نقش داشته باشد، براساس یافته‌های تحقیقات و تجزیه و تحلیل‌های اخیر، مورد توجه قرار گیرد. چنین ابتکاراتی باید براساس صلاحیت‌های محوری لازم برای بهبود رفاه مالی و تمرکز بر توسعه صلاحیت‌های خاص یا جدید مربوط به مزایا و چالش‌های ایجاد شده توسط دیجیتالی شدن محصولات مالی، ایجاد شود.



با توجه به چالش‌ها و مخاطرات جدید ایجاد شده در پی دیجیتالی شدن، سیاست‌گذاران و طراحان برنامه باید توجه ویژه‌ای به موضوعات زیر داشته باشند:

(۱) ایجاد اعتماد در DFS، سیستم مالی و نوآوری‌های تکنولوژیکی: فقدان یا اعتماد نابرابر به DFS، سیستم مالی و نوآوری‌های تکنولوژیکی در میان مصرف‌کنندگان و کارآفرینان می‌تواند مانع تلاش‌های مشارکت مالی، کاهش تاثیر مثبت بالقوه بر افراد و اقتصاد به عنوان یک کل شود. توابع اعتماد برای کاهش عدم اطمینان و بویژه در محیط‌های آنلاین مهم هستند. اگر افراد نگران عواملی چون حفظ حریم خصوصی و امنیت باشند، برخی مواقع ممکن است سبب کاهش اعتماد یا اجتناب کامل از خدمات مالی دیجیتال شود که منجر به از دست رفتن فرصت‌ها و حذف دیجیتال شود. در این رابطه، صلاحیت‌های محوری مربوطه می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- آگاهی از انواع مزایا و مخاطرات محصولات مالی و خدمات ارائه شده مختلف از طریق ابزارهای دیجیتالی برای اهداف شخصی؛
- آگاهی از برخی محصولات و خدمات مالی غیر رسمی و کنترل نشده و توجه خاص در هنگام استفاده مانند برخی فن‌آوری‌های مبتنی بر بلاکچین؛
- آگاهی از حقوق و تعهدات مصرف‌کننده در دنیای دیجیتال و اینکه ارائه‌دهندگان خدمات مالی موظفند تا با مشتریان منصفانه رفتار کنند و اطمینان حاصل نمایند که اطلاعات روشن و شفاف است؛

درک مفاهیم امضای دیجیتالی قرارداد و قبول شرایط و ضوابط یک ارائه‌دهنده خدمات مالی.

(۲) قدرت بخشیدن به مصرف‌کنندگان، از جمله آسیب‌پذیرترین گروه‌ها، برای مقابله با انواع جدید محرومیت ناشی از سو استفاده از منابع داده‌ای مختلف، مانند بیگ دیتا و مشخصات دیجیتال: دیجیتالی شدن اقتصاد بر جنبه‌های مختلف زندگی روزمره تاثیر می‌گذارد و منجر به رشد دیجیتالی هر یک از مصرف‌کنندگان و کارآفرینان می‌شود. نه تنها ارائه‌دهندگان خدمات مالی مانند بانک‌ها بلکه سایر بازیگران از قبیل خرده‌فروشان آنلاین، پلت‌فرم‌های شبکه اجتماعی، ارائه‌دهندگان خدمات اینترنتی (ISP) و دولت‌ها به طور فزاینده‌ای مقادیر عظیمی از داده‌های شخصی را جمع‌آوری می‌کنند لذا سیاست‌گذاران باید اطمینان حاصل کنند که مصرف‌کنندگان و کارآفرینان به هويت دیجیتالی خود آگاه هستند و درک کنند که رد دیجیتالی آنها می‌تواند برای ارائه محصولات و خدمات خاص مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین تلاش‌های زیر باید برای ترغیب مصرف‌کنندگان و کارآفرینان انجام شود:

به درستی و تا حد امکان رد دیجیتالی خود را مدیریت کنید و از درگیر شدن در رفتارهای پرخطر شامل افشای اطلاعات شخصی خود اجتناب کرده و نتایج به اشتراک گذاری یا افشای اعداد و ارقام شناسایی شخصی، اطلاعات حساب، یا سایر اطلاعات شناسایی مانند آدرس، تاریخ تولد یا سایر اطلاعات از طریق سایر کانال‌ها را درک کنید.

ارزیابی نوع اطلاعاتی که از سوی ارائه‌دهندگان خدمات مالی درخواست می‌شود تا تعیین کنند که آیا این اطلاعات مرتبط و مورد استفاده قرار گرفته و یا بعداً مورد استفاده قرار می‌گیرد.

(۳) حمایت از مصرف‌کنندگان در معرض خطر اتکای بیش از حد بر دسترسی آسان به منابع آنلاین اعتبار و پتانسیل بالای بدهکاری: به گونه‌ای که اطمینان حاصل گردد که مصرف‌کنندگان و کارآفرینان آگاه هستند که بازاریابی و ساده‌سازی فرایندهای وام دهی آنلاین می‌تواند وسوسه‌ای برای دستیابی به اعتبار، بدون توجه به عواقب آن باشد و پیامدهای استفاده از داده‌های خود را برای ایجاد احتمالی یک پروفایل از عوامل شخصی مانند حساسیت قیمت،

تقاضای آنها برای اعتبار و همچنین تاریخ بازپرداخت را درک کنند و نیز از مخاطرات استفاده مداوم از امکانات اعتباری چرخشی دیجیتالی و معایب آن آگاهی دارند.

۴) محافظت از مصرف کنندگان و کسب و کارهای کوچک از افزایش آسیب پذیری در برابر جرائم دیجیتال مانند کلاهبرداری فیشینگ، هک کردن حساب و سرقت داده‌ها: از طریق ارائه اطلاعاتی در مورد چگونگی تشخیص چنین فعالیت‌ها و مسئولیت آنها در قبال به حداقل رساندن این مخاطرات، همچنین باید اطلاعاتی در مورد میزان حق و حقوق خود برای جبران در صورت قربانی شدن با چنین حملاتی و نحوه شکایت از محصولات و خدمات آنلاین به یک دستگاه مربوطه در حوزه قضایی داشته باشند.

۵) تحویل موثر ابتکارات مالی در مورد استفاده ایمن از DFS: از طریق تمامی کانال‌های تحویل مربوطه از جمله دسترسی به ابزارهای دیجیتال و ارزیابی موثر و مرتب برنامه‌ها. برنامه‌های آموزشی مالی زمانی موثر هستند که برای مخاطبان هدف خاص و متناسب با نیازها و سطح سواد مالی آنها طراحی شده‌اند.

۶) بهره برداری از فرصت‌های ابزارهای دیجیتال برای مصرف کنندگان و کارآفرینان: ابزارهای دیجیتال می‌توانند رویکرد‌ها و مکانیزم‌های آموزش مالی سنتی را بهم پیوند داده و از آنها استفاده کنند، به ویژه برای ارائه به گروه‌های آسیب پذیر در دستیابی به راهنمایی‌های قابل برنامه ریزی و قابل هضم تا به آنها در آشنایی با محصولات مالی دیجیتال کمک کنند. مزایای خاصی که برای مهار کردن و یا در نظر گرفتن این موارد باید مورد توجه قرار داد عبارتند از: ماهیت تعاملی و چابک آن‌ها؛ سازگاری با نیازهای آموزشی مصرف کنندگان (از نظر زمان، ریتم، فرمت و فضا)، کاربر پسند بودن آنها و قدرت آن‌ها برای



جلب نظر مخاطبان جوان‌تر.

در این زمینه، با استفاده از ابزارهای دیجیتال، سطح بالاتری از سواد مالی و رفاه به دست می‌آید، به ویژه در موارد زیر:

◀ بهبود دسترسی به آموزش مالی :

- کسب اطلاعات مالی، راهنمایی و آموزش مقرون به صرفه تر و قابل دسترس تر، با دستیابی به مخاطبان بیشتر (هم مصرف کنندگان و هم مربیان).
- ایجاد آموزش مالی برای همه، با توجه به امکان به تصویر کشیدن اطلاعات در یک شیوه انعطاف پذیر، پویا و گرافیکی سازگارتر با مخاطبان هدف از جمله با استفاده از زبان‌های مختلف و امکانات برای کاربران دارای نابینایی یا اختلال شنوایی.
- تطبیق آموزش مالی به نیازهای فردی، از طریق امکان تنظیم پروفایل یا حساب در پلتفرم‌های دیجیتال و به دست آوردن اطلاعات شخصی، آموزش و مشاوره.

◀ **تقویت توانایی‌های اصلی، اعتماد به نفس و تجربه با DFS:** تکنولوژی به طور بالقوه افراد را قادر می‌سازد تا مفاهیم و محصولات مالی را در زمان واقعی آزمایش کنند، با آزمون و خطا یاد بگیرند و شکست را در یک محیط کنترل شده مصنوعی تجربه کنند، به این ترتیب از طریق بازی‌های تعاملی آنلاین یا تلفن همراه به شکل دادن به عادات و نگرش مصرف کنندگان برای تامین مالی و در نتیجه تقویت روند کلی تصمیم‌گیری مالی کمک می‌کند.

از طریق ابزارهای دیجیتالی (بودجه بندی) و آموزش بلندمدت از راه دور (فیلم‌های آموزشی و دوره‌های آنلاین)، به‌ویژه در میان جمعیت‌های آسیب‌پذیر، مهارت‌های مدیریت پول و کنترل امور مالی را افزایش دهید.

از طریق تنظیم اهداف شخصی، مکانیزم‌های بازخورد و یادآوری، رفتارهای مثبت مالی را ترویج کنید.

۷) مشارکت سواد مالی دیجیتال در ابزارهای سنتی: از طریق برنامه‌های منظم و به‌روزی که کل جمعیت را هدف قرار می‌دهند مانند کمپین‌های آگاهی‌رسانی و وب‌سایت‌های آموزشی و پرداختن به نیازهای مخاطبین هدف خاص، به عنوان مثال:

- جوانان را می‌توان از طریق برنامه درسی مدارس رسمی پشتیبانی کرد.
- نیازهای کارآفرینان را می‌توان با ابتکاراتی مانند کارگاه‌ها و آموزش‌های متمرکز بر کسب و کار، برنامه‌های اختصاصی و برنامه‌های به اشتراک گذاری آنلاین / سیستم‌های مربیگری و گفتگوهای گروهی تامین کرد.
- زنان، از جمله زنان کارآفرین، می‌توانند از طریق سمینارهای توانمند سازی متمرکز، گروه‌های خودیاری و چت‌ها یا گفتگوهای آنلاین پشتیبانی شوند.
- سایر موضوعات و موارد مرتبط دیگر مانند کنفرانس‌ها، وب‌سایت‌های مربوطه و رویدادهای نرم افزاری.
- استفاده از ترکیبی از آموزش مالی و حفاظت از مصرف‌کننده قوی برای نسل‌های قدیمی‌تر، به خصوص آن‌هایی که از DFS استفاده می‌کنند، برای اجتناب از پیامدهای ناخواسته مانند خطر قربانی شدن در تقلب. سواد دیجیتال نیز ممکن است نیاز به بهبود در میان این جمعیت‌های مسن‌تر داشته باشد.

نظارت و ارزیابی

سیاست‌گذاران باید از ارزیابی تاثیر و اثربخشی برنامه‌های آموزشی و ابزارهای دیجیتال که برای دستیابی به نتایج آموزش مالی انتخاب شده‌اند، حمایت و پشتیبانی کنند. هر جا که ابزار تحویل دیجیتالی استفاده می‌شود، باید مستقیماً به ثبت داده‌ها بمنظور تسهیل نظارت و ارزیابی موثر هزینه‌ها با در نظر گرفتن تمام قوانین محافظتی و ملاحظات اخلاقی توجه داده شود. شواهد ارزیابی به سیاست‌گذاران و طراحان برنامه اجازه می‌دهد تا بینش‌هایی را در ارتباط بین آموزش مالی و سواد دیجیتال و نیز ترکیب سیاست‌های ضروری که می‌توانند از مصرف‌کنندگان و کارآفرینان پشتیبانی کنند و رفاه مالی خود را از طریق آموزش مالی افزایش دهند، به دست آورند. با افزایش برنامه‌های کاربردی، می‌توان منابع را برای پشتیبانی افراد بیشتر و موثرتر مورد استفاده قرار داد. بایستی در صورت امکان برای تسهیل مقایسه نتایج و تشویق تحقیقات بیشتر بر روی داده‌ها با استفاده از یک چارچوب استاندارد به ارزیابی و گزارش‌دهی، توجه شود. در حالت ایده‌آل، چنین چارچوبی از ابزارهای موجود در سطح بین‌المللی استخراج خواهد شد. ■

مروری بر آموزش مجازی در دانشگاه علمی کاربردی در دو سال اخیر

فاطمه دیبائی
مدرس دانشگاه

چکیده

در پی شیوع همه‌گیری کرونا در اواخر سال تحصیلی ۱۳۹۸، دانشگاه‌های ایران مانند سایر موسسات علمی به ناچار به آموزش مجازی روی آوردند و با توجه به عدم بستری مناسب و زیرساخت‌ها، چالش‌های متعددی به وجود آمد؛ خوشبختانه برخی از آنها با افزایش تجربه در این زمینه کم‌رنگ‌تر شد اگرچه برخی همچنان وجود دارند. این مطالعه با استفاده از روش مطالعه اسنادی و تحلیل و مقایسه منابع به موضوع می‌پردازد و هدف آن ضمن بیان چالش‌ها، ارائه راه‌کارهایی جهت بهبود آموزش مجازی و استفاده از فرصت‌های پیش‌رو در دانشگاه علمی کاربردی می‌باشد. در این راستا برخی از سرفصل‌ها شامل تعیین اهداف یادگیری مجازی و میزان دسترسی به آنها، زیرساخت‌های فنی ضروری سخت‌افزاری و نرم‌افزاری جهت جاری ساختن آموزش مجازی، نحوه ارتباطات انسانی و تعاملات مدرس و دانشجو، تأثیر ارائه محتوای مطالب آموزشی و کاربردی کردن آن در فعال‌سازی دانشجو، نحوه قرارگیری یادگیری در مسیر کمکاری، چالش‌های آموزش مجازی، و فرصت‌های پیش‌رو، را مورد بررسی قرار می‌دهد. آنچه در فرصت‌های پیش‌رو مطرح شده می‌تواند در دست‌یابی به افزایش کیفیت و کمیت اهداف آموزش مجازی موثر باشد مانند تلاش واحدهای دانشگاهی علمی کاربردی در ایجاد طیف وسیعی از گزینه‌های یادگیری مجازی و انعطاف‌پذیری جهت جذب آن بخش از مخاطبان که به دلیل مشکلات کاری و همانند آن، امکان ادامه تحصیل به صورت حضوری را ندارند.

در کلاس‌های درس، بخش جدایی‌ناپذیر در فرهنگ آموزشی است که به آن پرداخته می‌شود؛ هرچند علاوه بر موارد فوق می‌بایست ارتباط نتایج نسبی در دوره‌های آموزش مجازی را با توجه به زیرساخت‌های فنی نیز در نظر داشت.

جهت دستیابی به هدف کاربردی کردن مطالب تدریس شده که در دانشگاه علمی کاربردی جایگاه ویژه‌ای دارد و همچنین درک موضوعات دانش تدریس شده در زندگی فردی - اجتماعی، می‌بایست بین انتخاب مدرس در نحوه تدریس و اجرای برنامه آموزشی، همراهی دانشجو، و اداره آموزش واحدهای دانشگاهی در هدایت مدرس و دانشجو، پیوند و یکپارچگی باشد. مواردی نظیر ارائه تحقیق‌های کپی شده و اختصاص نمره به حضور فیزیکی دانشجو در کلاس می‌تواند به معنای پذیرش دور شدن از اهداف باشد. شاید صحبت درباره بخش‌هایی از نظریه انتخاب در هر کلاس بتواند به انتخاب دانشجو در همراهی و همچنین تمرین بیشتر مدرس در این مهارت کمک کند - «زندگی در هر زمان، نتیجه انتخاب‌های ما در عوامل قابل کنترل و دادن بهترین پاسخ به عوامل غیر قابل کنترل است».

زیرساخت‌های فنی ضروری سخت‌افزاری و نرم‌افزاری جهت جاری ساختن آموزش مجازی

اجرای کلاس‌ها به صورت مجازی نیازمند تجهیز دانشگاه‌ها به زیرساخت‌های فناوری آموزشی، نرم‌افزارها، سخت‌افزارها و حتی آیین‌نامه‌های آموزشی متناسب با آموزش مجازی است اگرچه می‌بایست با آماده‌سازی مهارتی و روانشناختی مدرسان و دانشجویان همراه باشد. نتایج پژوهش «پژوهشکده آموزش باز و از راه دور» ضعف دریافت پشتیبانی در حین تدریس را نشان داد. از آنجا که تدریس یک فعالیت یکپارچه است، وجود نقص در بُعد پشتیبانی سبب ایجاد چالش‌هایی در کیفیت تدریس و فعالیت‌های یادگیری می‌شود. هرچند در دروس عملی و آزمایشگاهی در رشته‌های علوم پایه و مهندسی چشمگیرتر است.

برخی از چالش‌های مرتبط با زیرساخت‌های فنی در آموزش مجازی به شرح ذیل می‌باشد:

- ضعف سرعت و کیفیت ارتباط اینترنتی؛
- دانش و تسلط ناکافی مسئولین فناوری اطلاعات در برخی از واحدهای دانشگاهی و عدم دسترسی مدرسان به پشتیبانی اصلی نرم افزار؛
- مشکل بیشتر با عدم پاسخگویی پشتیبانی در روزهای پنجشنبه؛
- اجبار استفاده از یک برنامه نرم‌افزاری خاص در برخی از واحدهای دانشگاهی حتی زمانی که برنامه‌ی دیگر در این زمینه موفقیت نسبی بیشتری دارد- با توجه به سه برنامه ریلاین، سماپلو، و جهاد دانشگاهی.

نحوه ارتباطات انسانی و تعاملات مدرس و دانشجو

ایجاد تعامل در فرآیند یادگیری یکی از عناصر کلیدی است و اهمیت آن در آموزش مجازی با توجه به محدودیت‌های ارتباط حضور بسیار چشمگیرتر

آموزش و یادگیری مجازی و به عبارت دیگر، یادگیری الکترونیکی^۲ با شیوع همه‌گیری ویروس کرونا در اواخر سال تحصیلی ۱۳۹۸ (شروع سال میلادی ۲۰۲۰) و ضرورت رعایت فاصله‌گذاری فیزیکی، به ناگزیر در بستر آموزشی دانشگاه‌ها قرار گرفت. دانشگاه علمی کاربردی نیز همچون بسیاری از مراکز دانشگاه‌های ایران و جهان با غافل‌گیری و به نوعی عدم برنامه‌ریزی قبلی مواجه شد، هرچند می‌بایست در رفع سریع‌تر موانع پاسخگو باشد. ناکافی بودن دانش و ساختارهای فنی، و مهارت‌های مرتبط مدرسان و دانشجویان در افزایش چالش‌ها بسیار موثر بودند. این نوع از آموزش به معنای شکستن دیوارهای کلاس، در آغوش‌گیری ابزارهای دیجیتال، و درگیر کردن مدرسان و دانشجویان با خلاقیت و نوآوری در فرآیند یادگیری است. توسعه آموزش آنلاین، پیامدهای قابل توجهی در آموزش سنتی نیز دارد. بدین معنا که کانال‌ها، روش‌های ارتباطی، و همچنین الزامات مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های یادگیری، خدمات اداری، و امکانات آموزشی را تغییر می‌دهد (Huang)؛ یک پژوهش با عنوان «چالش‌ها و فرصت‌های آموزش مجازی در قرن بیست و یکم» آموزش مجازی را چالش بازار آموزش جهانی می‌داند. بررسی سرفصل‌های مرتبط با آموزش مجازی و شناخت چالش‌ها و فرصت‌های آن می‌تواند علاوه بر استفاده از آموزش مجازی در شرایط همه‌گیری کرونا و کسب نتایج بهینه،

به تعیین یک جایگاه ویژه برای آن در نظام آموزشی دانشگاه‌های علمی کاربردی کمک کند. همچنین، در تامل بر برخی از سوالات و یافتن پاسخ‌های بهینه جهت دستیابی به اهداف آموزش مجازی نیز یاری‌دهنده است از جمله، آیا پروژه به صورت ارائه تحقیق آماده از اینترنت می‌تواند در کاربردی کردن دانش تدریس شده جای گیرد؟ آیا اختصاص بخشی از نمره به عنوان

حضور فیزیکی دانشجو در کلاس، ما را به اهداف یادگیری نزدیک می‌کند یا در راستای گذراندن دوره تحصیلی و کسب نمره و گرفتن مدرک و داشتن معدل بالا است؟ اگرچه بررسی این سوال‌ها و یافتن پاسخ بهینه در آموزش غیر مجازی نیز مطرح است.

تعیین اهداف یادگیری مجازی و بررسی میزان دسترسی به آنها

نخستین قدم در ایجاد درک جامع از یادگیری، توجه به این نکته است که همه یادگیری‌ها به یکپارچه کردن دو فرآیند کاملاً متفاوت دلالت دارند یعنی تعامل بیرونی بین فراگیر و محیط اجتماعی - فرهنگی یا مادی وی، و فرآیند روانشناختی درونی و نحوه کسب و بسط آن؛ همچنین باید در نظر داشت که هر نوع از یادگیری همواره شامل سه بُعد شناختی، عاطفی، و اجتماعی می‌باشد. نحوه درک از یادگیری، ما را در دستیابی به اهداف آموزشی یاری می‌دهد. نحوه ارزیابی میزان یادگیری مطالب تدریس شده و اهداف به دست آمده با توجه به برخی از مشکلات در زیرساخت‌های فنی به صبوری بیشتر مدرسان نیاز دارد. پاسخ‌های شفاهی دانشجویان

است. در یک پژوهش با عنوان «عوامل موثر بر تعامل دانشجو و معلم در محیط یادگیری تحت وب» عوامل موثر بر تعامل مدرس و دانشجو در محیط آموزشی مجازی را مهارت‌های فنی و ابزاری، مهارت‌های ارتباطی، تعهد و نظم، تسلط علمی، ارتباط صوتی- تصویری زنده، کمیت و کیفیت امکانات ارتباطی، انگیزه، نگرش نسبت به آموزش مجازی، و تعداد دانشجویان می‌داند. این تعامل در کلاس‌هایی که تعداد دانشجویی کمتر دارند بیشتر شکننده است.

با توجه به مشکلات اینترنت در استفاده از ارتباط تصویری در هنگام تدریس و مشکلات بسیار بیشتر آن در فعال‌سازی ویدئوی دانشجویان، عملاً ناگزیری استفاده از میکروفون به عنوان برجسته‌ترین امکان تدریس مطرح است. در واقع، نوعی استفاده از مهارت فروش تلفنی در ارائه خدمات آموزشی به مشتریانی است که قبلاً بهاء دریافت آن را پرداخت کرده‌اند؛ طبعاً فروشنده می‌بایست اصولی همچون هدفمندی، داشتن انگیزه انجام کار توأم با لذت بردن از آن، آمادگی در استفاده از ابزارهای مورد نظر و ... را در نظر داشته باشد. با توجه به محدودیت‌های استفاده از ارتباط تصویری، صدا و توانمندی انتقال و فن بیان به عنوان مهمترین ابزار جهت ایجاد تعامل در آموزش مجازی محسوب می‌شوند.

تاثیر ارائه محتوای مطالب آموزشی و کاربردی کردن آن در فعال‌سازی دانشجو



محتوای آموزشی به مجموعه‌ای از عکسها، متنها، مطالب صوتی و تصویری استفاده‌شده در تدریس یک مبحث آموزشی گفته می‌شود که در صورت کاربردی‌بودن مطالب و پیوند مصادیق آن با زندگی و کار می‌تواند به نتایج موثر یادگیری و ایجاد تغییر کمک کند. تاکید بر کاربردی بودن آن با توجه به این نکته است که معمولاً پس از دوره‌های تحصیلی و گذر زمان، حتی یادآوری مطالب دروس گذرانده شده برای دانشجو دشوار است مگر بخش‌هایی که با زندگی و کار پیوند برقرار کرده باشند.

ارائه پروژه در بسیاری از مواقع به عنوان بخشی از برنامه تدریس مطرح می‌شود، اگرچه میزان اثرگذاری ارائه تحقیق‌های آماده بر یادگیری قابل بررسی است. آیا دریافت تحقیق‌های آماده اینترنتی و ارائه آن به عنوان پروژه به معنای کاربردی کردن دانشی است که فراگرفته می‌شود؟ توجه بر برخی از اهداف تدریس مانند ضرورت تعامل مدرس و دانشجو، و تمرکز بر مواردی چون انگیزه در تدریس و لذت از آن می‌تواند صبر و پشتکار بیشتری را برای مدرس در فرآیند کاربردی کردن به ارمغان آورد. تجارب بسیار ارزنده‌ای از ارائه پروژه‌های کاربردی دانشجویان وجود دارد، به این صورت که پس از مشخص شدن سرفصل‌های پروژه در ارتباط با بخشی از مطالب تدریس شده هر درس، دانشجو آنها را در یک کسب و کار- شرکت (به انتخاب خود) پیاده‌سازی می‌کند؛ یعنی دانشجویان هر کلاس، پیاده‌سازی بسیاری از سرفصل‌های تدریس شده را به عنوان پروژه مرتبط ارائه می‌دهند که در کاربردی کردن دانش، انتقال تجارب، جذابیت درس، تعامل بین مدرس و دانشجو، تعامل دانشجویان با یکدیگر، کاهش هزینه فرصت از دست رفته، و حتی مهارت بیشتر مدرس بسیار موثر است. هرچند بازه آن در کلاس‌های حضوری بسیار بیشتر از کلاس‌های مجازی است.

نحوه قرارگیری یادگیری در مسیر کم‌کاری

متأسفانه گاهی دانشجو، حضور اینترنتی در کلاس را انجام می‌دهد ولی بدون هیچ بازخورد یا پاسخ و تعامل؛ حتی گاهی سکوت را ناشی از قطع اینترنت، نداشتن صدا در کلاس یا بریدگی و نامفهومی صدا مطرح می‌کند و غیر فعال بودن به حساب کلافگی از مشکلات صدا در کلاس گذاشته می‌شود. لذا،

اختصاص نمره جهت حضور فیزیکی دانشجو قابل بررسی است. در واقع در چنین شرایطی، از تعامل مدرس و دانشجو یا گرفتن بازخورد خبری نیست؛ یعنی با کیفیت پایین کلاس مواجه‌ایم که در صورت کم بودن تعداد دانشجویان ثبت‌نام شده در آن کلاس، کاهش بیشتری دارد. در این صورت ضرورت بررسی تاثیر اختصاص بخشی از نمره به عنوان حضور فیزیکی در کلاس بیشتر مطرح می‌شود؛ آیا به گذراندن دوره تحصیلی و کسب نمره‌ای برای گرفتن مدرک یا داشتن معدل بالا بدون اثربخشی کمک نمی‌کند؟ گاهی برخی از مراکز جهت لطف به دانشجو، در این مسیر همراهی میکنند.

چالش‌های آموزش مجازی

در پژوهش انجام شده در «پژوهشکده آموزش باز و از راه دور» مهم‌ترین چالش‌های تدریس الکترونیکی دانشگاه‌های ایران به این ترتیب مطرح شده است: آشنایی اندک اساتید با راهبردهای تدریس الکترونیکی، ضعف واحدهای فناوری دانشگاه‌ها در پشتیبانی از فرآیند یادگیری الکترونیکی، و شکاف دیجیتالی ناشی از نابرابری‌های مناطق برخوردار و محروم جهت دسترسی مناسب دانشجویان به کلاس‌های مجازی. متأسفانه وضعیت پشتیبانی در حین تدریس در حد نامطلوب ارزیابی شده است. برخی از این چالش‌ها حتی در دانشگاه‌هایی که از یک دهه قبل آموزش مجازی را شروع کرده و بیش از ۹۰ درصد دانشجویان حداقل یک کلاس آنلاین را گذرانده بودند نیز احساس شد.

تهیه‌کنندگان نرم افزارهای آموزش مجازی می‌بایست همواره آموزش نرم افزار و به‌روزرسانی آن را برای مسئولین فناوری اطلاعات واحدهای دانشگاهی و مدرسان انجام دهند، در واقع درک این مطلب بسیار مهم است که فروشندگان نرم‌افزارها همواره می‌بایست با مشتری همراه باشند (یعنی همراهی با تمام افراد استفاده‌کننده در هر واحد دانشگاهی). متأسفانه دانش و تسلط کافی مسئولین فناوری اطلاعات در برخی از واحدهای دانشگاهی و عدم دسترسی مدرسان به پشتیبان اصلی نرم‌افزار و همچنین، پاسخگویی بسیار کمتر پشتیبانی در روزهای پنجشنبه به چالش‌های آموزشی می‌افزاید.

در یک پژوهش با عنوان «کووید-۱۹ و چالش‌های آموزشی - مروری بر مزایای آموزش آنلاین» ناتوانی سرورها در پشتیبانی برگزاری همزمان کلاس‌های آنلاین، و مشکلات صدا به عنوان مهم‌ترین چالش‌های آموزش مجازی مطرح شده است؛ اگرچه استفاده از دستیاران آموزشی مانند شبکه‌های اجتماعی همانند واتس‌آپ و سایر رسانه‌های اجتماعی پیشنهاد می‌شود.

پژوهشی دیگر با عنوان «چالش‌ها و فرصت‌های همه‌گیری کووید-۱۹ در آموزش پزشکی» چالش‌های اصلی را در عدم رعایت آداب و رسوم کلاس مجازی، تعاملات نامناسب، محدودیت زمانی و مشکلات زیرساختی می‌داند.

یک پژوهش با عنوان «تجارب دانشجویان از چالش‌های یادگیری الکترونیکی» برخی از چالش‌ها را کمبود تجربه یادگیری الکترونیکی، سرعت کم اینترنت، و عدم پذیرش دانشجویان مطرح می‌کند.

نحوه قرارگیری یادگیری در مسیر کم‌کاری از دیگر چالش‌هاست که بدان پرداخته شد.

عدم قرارداد با مدرس در ابتدای هر ترم تحصیلی و مسائل مرتبط با دریافت مبلغ حق التدریس همچنان در برخی از واحدها وجود دارد که از عوامل کاهش‌دهنده انگیزه مدرسان و لذت از تدریس جای دارد، هرچند که این چالش در آموزش مجازی و حضوری مشترک است.

فرصت‌های پیش رو

یادگیری آنلاین با آموزش از راه دور در شرایط اضطراری متفاوت است، یادگیری آنلاین پایدارتر است. واحدهای دانشگاهی می‌توانند با راه‌اندازی واحد آموزش آنلاین و شناسایی مخاطبانی که این نیاز را دارند، در بهینه‌سازی و کسب نتایج منحصر بفرد اقدام نمایند. آموزش آنلاین می‌تواند با ایجاد طیف وسیعی از گزینه‌های یادگیری مجازی و انعطاف‌پذیری، آن بخش از مخاطبان که به دلیل مشکلات کاری و همانند آن، امکان ادامه تحصیل به‌صورت حضوری را ندارند جذب کند.

با ایجاد انگیزه در نیروهای فعال هر بخش از فرآیند یادگیری، طبعاً با کیفیت و کمیت بیشتر نتایج آموزشی - یادگیری مواجه می‌شویم هرچند که دو قسمت آن یعنی مدرس و دانشجو برجسته‌تر هستند. ایجاد انگیزه شایستگی، نظم فکری، و منطق عقلی در دانشجویان می‌تواند آنان را از قشر نگر و گرایش به اندیشه‌های سطحی و سنجیده برحذر دارد و با افزایش علاقه به زندگی و همکاری‌های اجتماعی، به آنان کمک کند تا در مسیر ارتقاء ارزش‌های فرهنگی و جامعه همراه شوند. همچنین در ارزیابی اندیشه‌ها و راه‌حل‌های شان بتوانند از روش‌های علمی بهره‌گیرند.

هر واحد دانشگاهی با استفاده از بانک اطلاعاتی خود می‌تواند نسبت به شناسایی دانشجویانی که به دلیل عدم توانایی مالی در تهیه لپتاپ به ناگزیر از گوشی در ارتباط با کلاس یا امتحان استفاده می‌کنند اقدام کند. اینگونه مشکلات می‌تواند یکی از دلایل کاهش کیفیت یادگیری باشد، در واقع دانشگاه به عنوان حلقه ارتباطی بین افراد توانمند به لحاظ اقتصادی و نیازمندان آن به جهت تهیه ابزارهای سخت‌افزاری مورد نیاز قرار می‌گیرد. سخت‌افزارها می‌توانند به دو صورت امانی یا هدیه در اختیار افراد قرار گیرند. انتظار فعال بودن از دانشجویانی که ابزارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد نیاز را ندارند، منطقی نیست. این مشکل در برخی از پژوهش‌ها نیز مطرح شده است. برای مثال در یک پژوهش با عنوان «نگرش و آگاهی دانشجویان منطقه اقیانوس آرام نسبت به آموزش الکترونیکی» به این مشکل می‌پردازد.

با برگزاری دوره‌های مجازی برای مدرسان در ارتباط با علوم به‌روزرسانی شده دروسی که تدریس می‌شود (نه با هدف حذف مدرسان بلکه ارتقاء آنان و استفاده بیشتر از پتانسیل و تجارب)، می‌توان شور و نشاط بیشتری جهت یادگیری در مدرسان ایجاد کرد؛ اگرچه دریافت با کیفیت این دوره‌ها می‌تواند به عنوان الگویی در افزایش کیفیت ارائه خدمات آموزش مجازی توسط خودشان نیز باشد - همچنین انگیزه فعالیت مدرسان در کسب مهارت‌ها و علوم میان‌رشته‌ای را افزایش می‌دهد.

هر واحد دانشگاهی با ایجاد پیوند و تعامل بین تمام افراد فعال در فرآیند آموزش مجازی - از ریاست تا جزئی‌ترین عضو در فرآیند آموزشی - می‌تواند در راستای ارتقاء کیفیت آموزش مجازی تلاش کند. جلسات دوره‌های مجازی در این زمینه راه‌گشاست. برای مثال، در یک جلسه یک ساعته، ۱۰ دقیقه به صحبت میزبان (ریاست دانشگاه یا ...) و مابقی به طرح مسائل و چالش‌ها و راه‌کارها اختصاص یابد - چیزی که متأسفانه بسیار کم به آن توجه می‌شود.

دانشگاه‌ها در فرآیندهای یکپارچه‌سازی همه‌جانبه و جهش به سوی رفع شکافها می‌توانند امکان فرصت‌یادگیری و تعالی را برای همه فراهم کنند. در واقع دانشگاه‌ها با فعال‌سازی مدرسان، دانش‌جویان، کادر آموزشی، خدماتی، و برقراری ارتباط با بازارها و صنعت‌های مرتبط، به کیفیت و کمیت موفقیت‌های خود می‌افزایند و این به معنای فعال‌سازی و استفاده از توانمندی‌های همهٔ افرادی است که در این عرصه توان فعالیت دارند. ■





نمونه‌هایی از تجربیات موفق در سطح جهانی

شفافیت و باورپذیری

منابع:

- Good Vibes, Good Life (Vex King)
- Inc. Magazine - March/April 2019

مطلبی که تقدیم خوانندگان گرامی می‌شود، برگرفته از مصاحبه با دوتن از چهره‌های موفق کسب و کار در سطح جهانی است که توسط مترجمین، انتخاب و به فارسی برگردانده شده است.

درگزینش مطالب، متون متعددی مورد بررسی قرار گرفت، ولیکن، از آن رو که رویکرد مدیران مورد مصاحبه واقع شده، به گونه‌ای، متفاوت از دیگران بوده، این انتخاب‌ها صورت پذیرفته است (به عنوان مثال، موضوع یکی از مصاحبه‌ها «مهم‌ترین نصیحتی است که هرگز به کار نیستم!»).

از آنجائی که این مطالب، منبعث از دانائی و تجربه بالای این مدیران جهانی بوده و از منظری متفاوت به مقوله موفقیت سازمانی می‌پردازد، امید است تا مورد اقبال قرار گیرد.

درانت‌های مقاله، بخش‌کوتاهی از کتاب

Good life, Good vibes - Vex king

آورده شده تا این موضوع مورد تاکید قرار گیرد که همواره در صدد باشیم تا در تله روزمرگی گرفتار نشده و هر از چندگاه، فرصتی را به «**جشن و پایکوبی در باب موفقیت‌هایمان**» بپردازیم!

مترجمین:

مریم مالکی

کارشناس مدیریت بازرگانی
maleky_2972@yahoo.com

مهران فصیحی حور

مدرس و مشاور مدیریت و رهبری کسب و کار، عضو
انجمن مدیریت ایران
digitworking@gmail.com

گفتگو با آن ووچیتسکی (Anne Wojcicki)، مدیرعامل و از بنیان‌گذاران شرکت 23andMe



من در خانواده‌ای پرورش یافته‌ام که در آن این فرهنگ حاکم بود که شما هرگز نمی‌توانید کاری را به اتمام برسانید، مگر اینکه آن را به بهترین وجه ممکن انجام دهید. من وقتی چیزی را روی کاغذ می‌نویسم و به مادرم می‌دهم، کلاً آن را با رنگ قرمز علامت‌گذاری می‌کنم و می‌گویم: «با این نوشته نمره C یا D را می‌گیری، یا این که بهتر است آن را دوباره بنویسی.» سپس، بعد از بازنویسی‌ام می‌گویم: «حالا بهتر شد. حالا در حد نمره B است.» با این روش است که دلت می‌خواهد باز هم آن را بازنویسی کنی. من واقعاً مادرم را تحسین می‌کنم که بدون هیچ‌گونه تنبیه‌ای، به چپ‌ها این‌گونه آموزش می‌دهد: «کار را تحویل دادی، اما مطلوب نیست. یاد بگیر که کار را درست تحویل بدهی.»

من، این کار را با افرادی انجام می‌دهم که ممکن است پروژه‌ای را بسیار ضعیف انجام دهند. من به آنها به‌گونه‌ای بازخورد می‌دهم که آنها به خود بگویند: «خوب است، ولی بگذار یک بار دیگر سعی کنم تا بهتر انجامش بدهم.» و من به خودم می‌گویم: «چه کار دور از انتظاری! تماماً نیاز به بازبینی دارد. بگذار دوباره انجام شود. بگذار به روش متفاوت دیگری انجام شود.»

زمانی که ما محصول جدیدی را ارائه می‌دهیم، من به کارمندانم می‌گویم که بپذیرید که بعضی چیزها بر روی مردم بسیار تأثیرگذار است و بعضی چیزها هیچ تأثیری ندارد و مواردی که هیجان‌انگیز و تأثیرگذار نیستند، شکست محسوب نمی‌شوند. مواردی هم هستند که برای شما جنبه آموزشی دارند. شما باید مانند ماشینی باشید که دائماً در حال یادگیری است. به طور تمام و کمال، چیزی که درست پیش نمی‌رود را با آغوش باز بپذیرید.

خیلی چیزها در زندگی خوب پیش نمی‌روند و کارساز نیستند و اگر از آنها درس نگیرید، چگونه می‌خواهید متوجه شوید که چه چیزهایی خوب و کارسازند؟ واقعاً دشوار است که یک چیزی را به طور کامل و بی نقص به دست آورد و یا به انجام رساند. به عنوان یک رهبر کسب و کار باید این توانایی را دارا باشید تا به راحتی مورد انتقاد قرار بگیرید و تشخیص دهید که این انتقاد در خصوص کار شماست و نه شخص شما. همه اینها در مورد این است که آموزش ببینید که کارتان را بهتر انجام دهید. واقعاً چه کسی دوست دارد که همیشه راکد بماند و به اصطلاح در جا بزند؟

انسان‌ها تمایل دارند موفقیت‌ها و شکست‌های خود را صرفاً سیاه یا سفید ببینند، ولی برای من، موضوع شکست و موفقیت، همیشه پیشرفت و حرکت رو به جلو محسوب می‌شود. با توجه به اینکه من فردی با پیشینه‌ای علمی هستم، شما را به عنوان یک آدم دیگر، مانند اتمی می‌بینم که دائم، در حال حرکت و جنب و جوش است.

درست موقعی که من از کالج فارغ التحصیل شدم خواهرم در شرکت اینتل مشغول به کار بود و به یاد دارم که از او در مورد فرهنگ سازمانی اینتل سوال کردم. او کتابی به نام «فقط بدگمان‌ها نجات می‌یابند» (Only the Paranoid Survive)، نوشته اندرو گرو (Andrew Grove)، مدیرعامل سابق اینتل را به من داد. آن کتاب در ذهن من طنین انداز شد که تو هرگز نمی‌توانی عقب بنشین و فکر کنی که «من خیلی عالی هستم.» واقعیت این است که هم شانس زیادی در موفقیت‌تان وجود دارد و هم اینکه می‌شود در هر زمانی از کاری برکنار شوید و همزمان ایده‌های بزرگی هم به سراغتان بیاید.

من آدم بسیار خوش‌شانسی بودم که که اولین شغلم را با خانواده‌ی والنبرگ

(Wallenberg) در سوئد شروع کردم. آنها واقعا شگفت‌انگیز بودند و هنگامی که بیمار بودم، از من مراقبت می‌کردند. برخورد آنها با من به گونه‌ای بود که احساس می‌کردم در حال سرمایه‌گذاری بلند مدت روی من هستم.

من هم همین دیدگاه و نگرش را نسبت به شرکت و کارکنانم دارم. چرا که آنها انسانند و اگر برای این افراد، فرهنگی محکم و قوی ایجاد کنید، آنها نیز به وضوح خوشحال‌تر خواهند بود و این، نهایتاً به موفقیت کلی شرکت منجر می‌شود. بدین‌صورت، بهره‌وری افزایش می‌یابد و استخدام افراد، راحت‌تر می‌شود. این‌ها آموخته‌های من از محیط‌های وحشتناک وال استریت (Wall Street) است.

زمانی که آموزش به جدیدالاستخدامی‌هایمان را انجام می‌دهیم، دلم می‌خواهد بپرسم، «اینجا چه کسی رئیس قبلی‌اش در زندان است؟» من درک می‌کنم که کار برای افرادی که به شما به چشم آدم یک بار مصرف و کوتاه مدت نگاه می‌کنند، چگونه است؟

من به عنوان یک رهبر فکر می‌کنم بهترین کاری که می‌توانم انجام دهم این است که خود واقعی‌ام بوده و در دسترس باشم. یک آلبوم کودک از حوالی سال ۱۹۷۰ وجود دارد به نام «آزاد برای بودن... تو و من» اثر مارلو توماس (Marlo Thomas) که من در گوشه‌ی همراهم دارم که یکی از قصه‌های آن در این مورد است که یک کودک هستم و در حال تماشای یک تبلیغ بازرگانی از تلویزیون، و شخصی، با خوشحالی، مشغول نظافت خانه است. بعد، می‌گوید که دارد به شما دروغ می‌گوید. در حقیقت، او یک بازیگر خانم است که به او پول پرداخت شده تا این نقش را بازی کند. واقعاً هیچ‌کس از تمیزکاری و نظافت خانه خوشش نمی‌آید.

این موضوع باعث شد که من از چیزی که صرفاً یک تصویر ذهنی (Image) و چیزی که واقعی است (تمایز این دو از هم) آگاه شوم. من یک مساله‌ای دارم شبیه به این موضوع که اصلاً چوب روکش شده را دوست ندارم. واقعاً از آن نفرت دارم. آن را به نظر، واقعی کرده‌اند، چون با کشیدن روکش، روی خرده‌چوب‌های بی‌ارزش، آن را واقعی و گرانبها جلوه می‌دهند. ولی به عقیده من، ارزان بودن اشکالی ندارد، اما تظاهر به ارزشمند و فانتزی بودن است که اشکال دارد.

بگذارید طور دیگری برایتان بگویم. من در محل کارم آرایش خاصی نمی‌کنم. لباس خاص و متمایزی هم نمی‌پوشم. من دفتر کارم را در وسط طبقه، با دیوارهای شیشه‌ای در دو طرف آن انتخاب کرده‌ام، چون دوست دارم هم من و هم همکارانم کاملاً در معرض دید باشیم. به نظرم با این کار، کارمندانم مرا قابل دسترس‌تر می‌دانند، چون سعی‌ام بر این است که واقعی باشم، نه صرفاً یک تصویر. اهل بازار گرمی کردن برای خودم نیستم، اما سعی‌ام بر این است که قابل اعتماد باشم و کارکنانم نیز با صداقت و شفافیت رفتار کنند، چون می‌دانم این نوع برخورد، موجب تسهیل ارتباطات در شرکت شده و به اعتماد کارکنان به من، می‌انجامد.

به نظرم از زمانی که شما مجبور نیستید به گذشته نگاه کنید و به خودتان یادآوری نکنید که چه کارهایی انجام داده‌اید، چه گفته‌اید و یا اینکه مثلاً هدف از انتشار یک خبر چه بوده است، زندگی برای‌تان بسیار آسان‌تر می‌شود. اینها برگرفته از تجربیات من از زمانی است که در وال استریت (Wall Street) مشغول به کار بودم. زمانی که مشکلات زیادی در مسیر شما و سازمان شما وجود دارد، وانمود نکنید که همه چیز بسیار خوب است (چون در نهایت، دسترسی کافی به اطلاعات شما وجود دارد). آدم‌ها همیشه بهای تظاهر به چیزی که نیستند را می‌پردازند.

**من به عنوان یک رهبر فکر می‌کنم
بهترین کاری که می‌توانم انجام دهم
این است که خود واقعی‌ام بوده و در
دسترس باشم.**



پیشرفت و به جلو راندن مان شد.

همچنین من آموختم هر چند ممکن است که یک مشاور خوب، از هر ۱۰ بار مشاوره، ۹ بار مشاوره‌ای شگفت انگیز به شما ارائه دهد، اما باید حتی یک بار هم شده، اعتقادات و باورهای قلبی خود را بشناسید و به آن پایبند بمانید.

آنچه که آن سرمایه گذار در آن لحظه به ما گفت شاید بهترین و مهمترین نصیحتی بود که من و لوگان (Logan) تا آن زمان دریافت کرده بودیم، چرا که این نصیحت مجبورمان کرد تا ایمان، ارزش‌ها و باور به تیم‌مان دو برابر شود.

مهم‌ترین نصیحتی که هرگز به کار نبستم!

گفتگو با جان زیمرمدیر عامل و از بنیانگذاران شرکت لایفت (Lyft)

حدود چهار سال پیش، من و لوگان (Logan)، مدیر عامل و یکی از بنیانگذاران شرکت گرین، لایفت (Green, Lyft) با یکی از بزرگترین سرمایه‌گذاران لایفت (Lyft) دیدار داشتیم. به علت محرمانه بودن جلسه و اینکه نمی‌خواستیم هیچ عضو دیگری از تیم، چیزی از مکالمات را بشنود، ما اتاق کنفرانسی را در طبقه اول دفتر سابق خود که به نوعی، مکانی دنج و تاریک در سان فرانسیسکو (San Francisco) بود، انتخاب کردیم. در آن زمان (درست آغاز سال ۲۰۱۵) شرایط برایمان بسیار دشوار بود. با اینکه کسی از این موضوع اطلاع نداشت، ولی بقای شرکت در معرض خطر جدی قرار داشت.

در آن زمان، سرمایه اوبر (Uber) بالغ بر ۲/۵ میلیارد دلار بود، ولی فرصت و سرمایه ما در مقایسه با آنها یک بر ۳۰ بود. بیشتر افراد (مشتریان) اعتمادشان از ما سلب شده بود و دیگر روی ما حسابی باز نمی‌کردند. ما می‌دانستیم که فقط به اندازه چهار ماه پول نقد برایمان باقی مانده است و دیگران از این چیزی که ما می‌دانستیم، اطلاع نداشتند.

فضای سنگینی بر جلسه حکم‌فرما بود و فلسفه برگزاری جلسه هم این بود که به نصیحتی که سرمایه گذار قرار بود به ما بکند، گوش بدهیم. او قبلاً کسب و کارهایی را شروع کرده بود، عضو هیئت مدیره چندین شرکت بود و یک یا دو دهه بیشتر از ما تجربه داشت. توصیه او به ما این بود: «بهتر است شما سرمایه‌ای که برای تان مانده است را بردارید، پول سرمایه‌گذاران را برگردانید و سپس لایفت (Lyft) را تعطیل کنید.»

البته این فقط یک درخواست نبود و نیت بدخواهانه‌ای نیز در پشت آن نبود، بلکه صرفاً دیدگاه شخصی او بود و برایمان بسیار جدی می‌نمود. با همه این‌ها، نظر او برایمان محترم بود. منظورم این است که دیدگاه او در مقابل ما که جوان‌هایی ۲۹ و ۳۰ ساله بودیم، کاملاً از موضعی حکیمانه مطرح شده بود.

من کسی هستم که همیشه از نصایح و توصیه‌ها قدرانی می‌کنم و ترجیح می‌دهم که صحبت‌های هر دو طرف بحث را بشنود و اگر شرایط گوش دادن به هر دو طرف بحث برایش فراهم نباشد، هر یک از طرفین را مجاب می‌کند تا احساس واقعی طرف مقابل خود را درک کند. بنا بر این، خودم را فردی می‌دانم که بحث را هل می‌دهد، مشاجره سازنده را دوست دارد و آن را به نتیجه می‌رساند.

آنچه که آن سرمایه‌گذار در آن لحظه به ما گفت شاید بهترین و مهمترین نصیحتی بود که من و لوگان (Logan) تا آن زمان دریافت کرده بودیم، چرا که این نصیحت مجبورمان کرد تا ایمان، ارزش‌ها و باور به تیم مان دو برابر شود.

البته، به نصیحت سرمایه‌گذار عمل نکردیم. در عوض، فکرهای مان را روی هم گذاشتیم، برای تیم‌مان یک سخنرانی ترتیب دادیم تا همه بدانند که باید سطح فعالیت‌های خود را بالا ببرند و حتی بیش از قبل، انرژی، تلاش و اشتیاق خود را به کار گیرند. ما باید مبارزه می‌کردیم و پیام‌مان در جهت رشد و توسعه زندگی مردم (مشتریان) می‌بایست در مبارزه‌مان به نمایش گذاشته می‌شد.

شاید اگر به کل این تجربه نگاه کنید متوجه شوید که این نصیحت می‌توانست آغازی برای پایان کاری باشد که شروع کرده بودیم. ولی آن نصیحت، باعث آغاز چیزی بسیار مهم‌تر شد و فکر می‌کنم از آنجا بود که ما اعتقاد و باوری عمیق‌تر به خودمان پیدا کردیم که در نهایت، باعث

موفقیت‌های خود را جشن بگیرید



غیر این صورت، وقتی به گذشته خود نگاه می‌کنید، فکر می‌کنید کار مهمی انجام نداده اید و اگر این موضوع واقعیت داشته باشد، زندگی‌تان همیشه یکسان خواهد ماند.

ما گاهی به خودمان بسیار سخت می‌گیریم. ما همه کارهایی را که به اشتباه انجام داده‌ایم به خاطر می‌آوریم، اما به ندرت به کارهایی که درست انجام داده ایم، فکر می‌کنیم. آیا این صحبت به نظر شما هم آشناست؟ اگر این طور باشد به این دلیل است که شما فردی خود انتقادگر و خود سرزنشگر هستید.

شما باید هر از چند گاهی دست تشکرآمیزی به پشت خودتان بزنید، زیرا کارهایی را انجام داده اید که دیگران می‌گفتند شما قادر به انجام آنها نیستید و حتی خودتان هم فکر نمی‌کردید بتوانید آنها را انجام دهید. به خودتان افتخار کنید که سخت تلاش کرده‌اید تا به جایی که امروز هستید برسید، زیرا پذیرفتن این امر، باعث بالا رفتن سطح رضایت، انرژی و حس و حال تان می‌شود. ■

تصور ما بر این است که شهرت داشتن، ثروتمند بودن و یا داشتن چیزهای گران قیمت، موفقیت محسوب می‌شود، اما اگر شما خودتان را از تاریکی یک موفقیت سخت و ناخوشایند نجات داده اید، این هم، خود، یک موفقیت بزرگ است. فراموش نکنید که شما هر روز در حال پیروزی و فائق آمدن هستید، پس هرگز تسلیم نشوید و هر روز به مرحله بالاتری راه یابید.

آیا می‌دانستید که هر روز می‌توانید به موفقیت‌های بزرگی دست بیابید؟ البته چنانچه نگاه تان فقط به چیز بعدی که پیش خواهد آمد، باشد، احتمالاً این موفقیت‌ها به چشم‌تان نمی‌آید. با این وصف، خیلی از چیزهایی که امروز به آنها رسیده‌اید،

رویاهای شما در گذشته بوده‌اند. فقط ممکن است در آن لحظه ای که اتفاق افتاده‌اند، متوجه آنها نشده اید و یا اینکه خیلی به سرعت از کنارتان عبور کرده‌اند.

اگر چه نباید از دستاوردهای خود، مغرور و از خود راضی بود و از حرکت به جلو دست کشید، اما باید فرصتی هم برای جشن گرفتن آنها گذاشت. در



مترجم:

سید مجید حسینی نوید

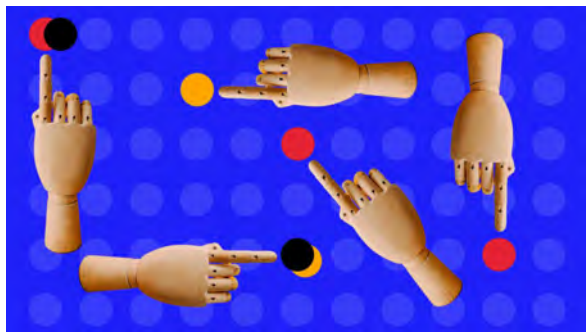
دکتری حرفه ای مدیریت کسب و کار - دانشگاه شهید بهشتی؛ عضو انجمن مدیریت ایران.

منبع: Harvard Business Review - September 2020

رهبری تیم‌ها هفت استراتژی برای تصمیم‌گیری گروهی بهتر

برداشت نادرست از نظرات کارشناسی، می‌تواند به سرعت تصمیم‌گیری گروهی را منحرف کند. سوگیری‌ها یا تعصبات فردی می‌تواند به راحتی در سراسر گروه گسترش پیدا کند و منجر به نتایجی خارج از اولویت‌های تصمیم‌گیری تک تک افراد گروه شود و بیشتر این فرایندها بصورت ناخودآگاه اتفاق می‌افتد.

این بدان معنا نیست که گروه‌ها نباید با هم تصمیم بگیرند، اما شما باید فرآیند صحیحی را برای این کار ایجاد کنید. بر اساس تحقیقات علوم رفتاری و تصمیم‌گیری و سالها تجربه کاربردی، ما هفت استراتژی ساده برای تصمیم‌گیری گروهی موثرتر شناسایی کرده‌ایم:



تصمیم‌گیری در یک گروه مزایا و معایبی دارد. از جمله خطرات اصلی آن، مبتلا شدن به تفکر گروهی (گروه‌اندیشی) یا سایر سوگیری‌هایی است که روند و نتیجه نهایی تصمیم‌گیری را منحرف می‌کند. البته روی هم ریختن عقل‌های بیشتر برای حل یک مسئله هم مزایای خود را دارد. برای استفاده از این مزایا و افزایش احتمال دستیابی تیم شما به راه حل موفقیت‌آمیز، نویسندگان این مقاله توصیه می‌کنند از هفت استراتژی که با پشتوانه تحقیقات علوم رفتاری تهیه شده است، استفاده کنید: گروه را کوچک نگه دارید، به ویژه هنگامی که نیاز به تصمیم مهمی دارید. گروه متنوعی را دور هم جمع کنید. یک وکیل مدافع شیطان تعیین کنید. نظرات را به طور مستقل جمع‌آوری کنید. فضای امن و اطمینان بخشی برای اظهار نظر صریح و باز را فراهم کنید. بیش از حد به متخصصان اعتماد نکنید و گروه را در پذیرش مسئولیت جمعی نتیجه، سهیم کنید.

هنگامی که شما می‌خواهید یک مشکل تجاری سخت را حل کنید، احتمالاً آن را در یک گروه مطرح میکنید. از این گذشته، چندتا عقل بهتر از یک عقل است، درسته؟ اما الزاما اینگونه نیست. مجموعه دانش وسیع‌تر به هیچ وجه ضامن نتایج بهتر نیست. به دلیل وابستگی بیش از حد به سلسله مراتب سازمانی، وجود حالت غریزی برای جلوگیری از اختلاف نظر و همچنین تمایل به حفظ هماهنگی با سایرین، بسیاری از گروه‌ها دچار گروه‌اندیشی یا تفکر گروهی می‌شوند.



اگر نیاز به تصمیم‌گیری مهمی دارید، گروه را کوچک نگه دارید.

احتمال اینکه گروه‌های بزرگ تصمیمات سوگیرانه (جانبدارانه) بگیرند، خیلی زیاد است. برای مثال، تحقیقات نشان می‌دهد که گروه‌هایی با هفت عضو یا بیشتر، بیشتر مستعد سوگیری تأیید هستند. هرچه این گروه بزرگ تر باشد، تمایل اعضای آن برای تحقیق و ارزیابی اطلاعات به گونه‌ای که با اطلاعات و باورهای پیش فرض و قبلی سازگار باشد، بیشتر است. با نگهداشتن گروه بین سه تا پنج نفر، یعنی اندازه‌ای که افراد هنگام تعامل به طور طبیعی به سمت آن گرایش پیدا میکنند، می‌توانید این اثرات منفی را کاهش دهید، در حالی که هنوز از چندین دیدگاه بهره‌مند می‌شوید.



بیشتر اوقات، یک گروه ناهمگن را به جای یک گروه همگن انتخاب کنید.

مطالعات مختلف نشان داده‌است که گروه‌های متشکل از افراد با نظرات و عقاید همگن تمایل بیشتری به تصمیم‌گیری جهت دار و متعصبانه دارند. تیم‌هایی که دیدگاه‌های بالقوه متضادی دارند، می‌توانند به طور موثرتری با تعصبات مقابله کنند. با این حال، شرایط محیطی مهم است. هنگامی که تلاش میکنید وظایف پیچیده‌ای مانند انجام تحقیقات و طراحی فرایندها را که به مهارت‌ها و دیدگاه‌های متنوعی نیاز دارند انجام دهید، گروه‌های ناهمگن می‌توانند به میزان قابل توجهی عملکرد بهتری از گروه‌های همگن داشته باشند. اما در کارهای تکراری مانند رعایت دستورالعمل‌های ایمنی پرواز یا مراقبت‌های بهداشتی که مستلزم تفکر همگرا در محیط‌های منظم و ساختاریافته است، گروه‌های همگن اغلب بهتر عمل میکنند. به عنوان یک رهبر، قبل از اینکه یک تیم مناسب را جمع کنید، ابتدا باید ماهیت تصمیمی که از گروه انتظار دارید را درک کنید.



یک (یا حتی دو) مخالف استراتژیک تعیین کنید.

یک روش برای مقابله با تمایلات نامطلوب تفکر گروهی در تیم‌ها، انتصاب «وکیل مدافع شیطان» است. این شخص وظیفه دارد تا به عنوان یک نیروی مقابله کننده با اجماع در گروه عمل کند. تحقیقات نشان می‌دهد که تعیین حداقل یک نفر با حق به چالش کشیدن روند تصمیم‌گیری تیم، می‌تواند منجر به بهبود قابل توجهی در کیفیت تصمیم‌گیری و نتایج شود. برای گروه‌های با هفت عضو یا بیشتر، حداقل دو وکیل مدافع شیطان تعیین کنید تا مطمئن شوید تنها فرد مخالف استراتژیک، توسط بقیه گروه به عنوان یک مزاحم تفرقه افکن، کنار گذاشته نشود.



نظرات را به طور مستقل جمع‌آوری کنید.

خرد جمعی یک گروه تنها در صورت استفاده صحیح از آن یک مزیت محسوب می‌شود. برای استفاده بیشتر از توانایی‌های متنوع تیم خود، توصیه می‌کنیم قبل از اینکه افراد ایده‌ها و افکار خود را بصورت گسترده‌تر در گروه به اشتراک بگذارند، به صورت جداگانه نظرات آنها را جمع‌آوری کنید. برای مثال می‌توانید از اعضای تیم بخواهید که ایده‌های خود را به طور مستقل و ناشناس در یک سند مشترک ثبت کنند. سپس از گروه بخواهید که ایده‌های پیشنهادی را بطور مستقل و ناشناس، بدون نسبت دادن هیچ یک از پیشنهادها به اعضای تیم، ارزیابی کند. با پیروی از چنین فرآیندی بصورت مکرر، تیم‌ها می‌توانند در برابر سوگیری‌ها مقاومت کرده و در برابر گروه اندیشی مقاومت کنند. این فرآیند همچنین اطمینان می‌دهد که ارشدیت سازمانی، تخصص ادعا شده یا پنهانکاری‌ها، نقشی در تصمیم‌گیری گروه ندارند.



فضای امنی را برای صحبت کردن فراهم کنید.

اگر می‌خواهید مردم نظرات خود را به اشتراک بگذارند و در اختلاف نظر سازنده مشارکت کنند، باید احساس کنند که می‌توانند بدون ترس از مجازات صحبت کنند. فعالانه و محترمانه، بحث و تأمل در مورد عقاید، تردیدها و تجارب متفاوت را تشویق کنید.

سه عنصر اساسی برای ایجاد فضای امن و مهار تنوع گروه به طور موثر، وجود دارد.

اول، بازخورد را بروی تصمیم یا استراتژی مورد بحث متمرکز کنید، نه بر روی فرد.

دوم، اظهار نظرها را به عنوان یک پیشنهاد بیان کنید، نه به عنوان یک دستور.

سوم، بازخورد خود را به شکلی بیان کنید که نشان دهد شما با افرادی که در جهت هدف مشترک شما تلاش میکنند همدردی کرده و از آنها قدردانی میکنید.



بیش از حد به متخصصان اعتماد نکنید.

کارشناسان می‌توانند به گروه‌ها کمک کنند تا تصمیمات آگاهانه‌تر بگیرند. با این حال، اعتماد کورکورانه به نظرات متخصصان می‌تواند گروه را مستعد سوگیری و نتیجه را منحرف کند. تحقیقات نشان می‌دهد که قرار دادن کارشناسان بعنوان بخشی از تصمیم‌گیری می‌تواند تیم را نسبت به اینکه نظرات خود

۱. سرانجام، نتیجه یک تصمیم ممکن است تحت تأثیر عواملی به همان سادگی انتخاب نامهرسان گروه باشد. اغلب مشاهده می‌کنیم که یک فرد به تنهایی، مسئول انتخاب اعضای مناسب گروه، سازماندهی دستورکار و ابلاغ نتایج است. در چنین حالتی، سوگیریهای فردی می‌توانند به راحتی بر تصمیم کل تیم تأثیر بگذارند. تحقیقات نشان می‌دهد که اگر به اعضای مختلف گروه بر اساس تخصص آنها نقشهای متفاوتی اختصاص داده شود، می‌توان چنین گرایشهای منفی را خنثی کرد. علاوه بر این، همه اعضا باید نسبت به روند تصمیم‌گیری گروه و نتیجه نهایی آن احساس مسئولیت کنند.



را با نظر متخصصان تطبیق دهد یا قضاوت‌های خودسرانه داشته باشد، کنترل و جهت‌دهی کند. بنابراین، از متخصصان دعوت کنید که نظر خود را در مورد یک موضوع کاملاً مشخص ارائه دهند و آنها را به عنوان افراد خارجی مطلع در ارتباط با گروه قرار دهید.

همه را در مسئولیت جمعی سهیم کنید.



سرانجام، نتیجه یک تصمیم ممکن است تحت تأثیر عواملی به همان سادگی انتخاب نامهرسان گروه باشد. اغلب مشاهده می‌کنیم که یک فرد به تنهایی، مسئول انتخاب اعضای مناسب گروه، سازمان‌دهی دستورکار و ابلاغ نتایج است. در چنین حالتی، سوگیری‌های فردی می‌توانند به راحتی بر تصمیم کل تیم تأثیر بگذارند. تحقیقات نشان می‌دهد که اگر به اعضای مختلف گروه بر اساس تخصص آنها نقش‌های متفاوتی اختصاص داده شود، می‌توان چنین گرایش‌های منفی را خنثی کرد. علاوه بر این، همه اعضا باید نسبت به روند تصمیم‌گیری گروه و نتیجه نهایی آن احساس مسئولیت کنند. یکی از راه‌های انجام این کار این است که از تیم بخواهیم در ابتدا بیانیه مسئولیت مشترک، که منجر به توزیع متعادل‌تر قدرت و تبادل نظر بازتر می‌شود را امضا کند.

البته، پیروی از این مراحل یک تصمیم عالی را تضمین نمی‌کند. با این حال، هرچه فرایند تصمیم‌گیری و تعامل بین اعضای گروه از کیفیت بالاتری برخوردار باشد، شانس شما برای رسیدن به نتیجه موفقیت‌آمیز بیشتر خواهد بود. ■

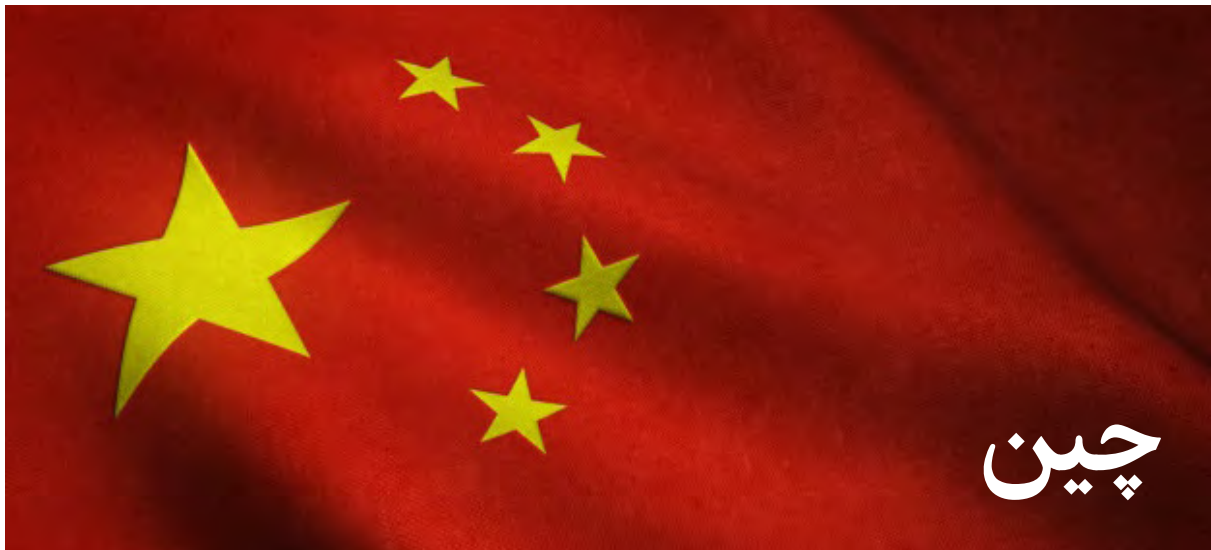
مذاکره‌ی تجاری با چینی‌ها، ژاپنی‌ها، کره‌ای‌ها

ابراهیم زارع پور

دکتری بازاریابی بین‌الملل، عضو هیات علمی گروه
مدیریت بازرگانی دانشگاه شاهد

Zarepour.tmu@gmail.com





رفتار تجاری چینی ها

اگرچه فرهنگ چین همگن است؛ نمایندگان فروش متوجه تفاوت های رفتار تجاری در شمال و جنوب، بین ایالات ساحلی و داخلی و بین هنگ کنگ و سرزمین اصلی می شوند. اما تفاوت بنیادی از ساختار "طبقه بندی سطحی" جامعه فعلی چین نشات می گیرد. ممکن است در شانگهای با مدیری صحبت کنید که از دانشگاه هاروارد فوق لیسانس مدیریت بازرگانی دارد و به زبان انگلیسی مسلط است. روز بعد در سین چوان هستید و در تلاشید با کارآفرین موافقی توافق نمایید که فقط چینی صحبت می کند و از روش های تجارت شما سر در نمی آورد. به توجه به این موارد این تعریف شامل حال اکثر مناطق این کشور می شود.

زبان تجاری: اگرچه بسیاری از تجار چینی به زبان انگلیسی مسلط هستند بهتر است از رابط خود بپرسید که نیازی به وجود مترجم دارند یا خیر. اگر روی یک قرارداد مهم کار می کنید بهتر است به جای تکیه نمودن به مترجمی که چینی ها استخدام کرده اند مترجم مدنظر خودتان را همراه خود ببرید.

از گوانشی استفاده کنید: چینی ها اکثراً اعتقاد زیادی به تجارت با بیگانگان ندارند، بنابراین بهتر است برای برقراری اولین تماس روی معرفی یا شرکت در نمایشگاه تجاری، یا ماموریت تجاری رسمی حساب باز کنید. بهتر است از نمایندگان تجارت کشور خود، اتاق بازرگانی، بانک یا انجمن تجاری بخواهید تا شما را معرفی کنند.

رابطه گرایی بالا: تجار اروپای شمالی و آمریکا اغلب به ایجاد رابطه، که بخش اصلی فرآیند مذاکرات است، اهمیت چندانی نمی دهند. برای شناختن همتایان خود زمان بگذارید سپس با آنها به تجارت بپردازید. برقراری روابط اجتماعی هنگام صرف نوشیدنی یا شام روش خوبی برای ایجاد روابط است. تجار چینی اعتقاد دارند: "در اینجا، ابتدا بنیان رفاقت را می سازیم، بعد معامله می کنیم."

سلسله مراتب، رسمیت، شان اجتماعی و احترام: افراد جوانتر باید حتماً به افراد مسن تر، مشتریان چینی مسن تر، احترام بگذارند. نمایندگان فروشی که فرهنگ های غیر رسمی و تساوی گرایانه دارند اغلب به این استثناء فرهنگی با اهمیت توجهی نمی کنند.

اهمیت حفظ هارمونی: چینی ها اعتقاد دارند که نشان دادن عصبانیت یا ناشکیبایی گستاخانه است و آنها به افرادی که نمی توانند خونسردی خود را حفظ کنند احترام نمی گذارند. نمایندگان فروش باید خونسرد باشند و در حین جلسات از برخورد مستقیم اجتناب نمایند.

ارتباطات کلامی: چینی ها زمانی که در مورد مسائل مهم صحبت می کنند یا به مشکلات پیچیده می پردازند روی جلسات رو در رو تکیه می نمایند که به اعتقادشان بهتر از مکاتبه یا تماس تلفنی است. مذاکره کنندگان ژاپنی اغلب از زبان غیر مستقیم برای اجتناب از اهانت به افراد یا اجتناب از خشمگین شدن استفاده می کنند. مثلاً همتایان چینی شما تصور می کنند که پاسخ "نه" در جواب یک درخواست اهانت آمیز است. آنها از اجتناب محترمانه بهره می برند مثلاً می گویند "این مطلب به تحقیق بیشتری نیاز دارد" یا "این کار مشکل خواهد بود". این نوع پاسخ های غیر مستقیم باعث گیج شدن برخی مذاکره کنندگانی می شود که در فرهنگشان به زبان مستقیم عادت کرده اند.

چینی ها، به ویژه ساکنان بخش شمالی این کشور، تمایل دارند که آرام صحبت کنند. آن ها از قطع کردن سخنان دیگران خودداری می کنند که کار درستی نیست. خنده یا نبیخند آنها گاهی نشان از اضطراب و تنش، یا شرمساری دارد و به این معنی نیست که یک مسئله خاص باعث خنده و سرگرمی آنها شده است.

موضوع صورت

صورت، مسئله جهانی بشریت است که با اعتماد به نفس و تصویر شخصی ارتباط دارد. در چین و سایر بخش های آسیا، در مقایسه با اغلب فرهنگ های

غربی، اهمیت بسیار بالاتری دارد. احساسات منفی که در صورت شما به نمایش در می آید یا تحقیر کردن می توانند به روابط شخصی آسیب بزنند یا منجر به پایان آنها بشوند.

- کسی را تحقیر کردن: زمانی که از یک نفر سوالی می پرسید که نمی تواند به آن پاسخ بدهد وی را تحقیر کرده اید. اگر اشتباه یک چینی را در مقابل دیگران تصحیح نمایید یا حتی بدتر، آن شخص را در ملاء عام سرزنش کرده یا توبیخ کنید، آن شخص احساس می کند تحقیر شده است.
- تحقیر شدن: شما با شرمسار کردن خود در ملاء عام، مثلاً تخلف از آداب و رسوم چین، خودتان را تحقیر کرده اید. باید رسوم و انتظارات و عرف این کشور در زمینه رفتار صحیح را درک کنید.
- حفظ آبرو و اعتبار: مدیر هوشمند از روش غیر مستقیم و دیپلماتیک برای دادن خبر بد استفاده می کند، ترجیحاً باید این کار را در خلوت و به صورت رو در رو انجام می دهد یا از یک واسطه خوشنام و معتبر استفاده می کند.
- گاهی کمک گرفتن و واسطه قرار دادن شخص سومی که شأن اجتماعی بالایی دارد بهترین راه حل است. اعتبار دادن: با دادن کمی زحمت به خود مثلاً شرکت در مراسم عروسی همکار چینی تان یا ارتقاء سمت وی، حتی بدون افزایش حقوق، به اعتبار وی بیفزایید.

ارتباطات غیر کلامی چینیها

- **تماس چشمی:** از نگاه های خیره و مستقیم طولانی خودداری نمایید؛ شاید این نگاه را به عنوان روشی برای ترساندن یا نشانه خشونت سوء تعبیر نمایند.
- **رفتار تماس فیزیکی:** میزان تماس در این فرهنگ متمایل به حداقل تماس های فیزیکی، محدودیت زیادی دارد.
- **اشارات و حرکات:** مردم چین زمانی که نمایندگان فروش از حرکات و اشارات دست و بازو استفاده می کنند، مضطرب می شوند. کوبیدن مشت به کف دست هم یک اشاره بسیار زشت است.
- **گرایش نسبت به زمان:** مردم چین با اینکه فرهنگ ملی آنها در چندین بعد مختلف چند زمانه است، اغلب وقت شناس هستند و تلاش می کنند از برنامه های زمان بندی شده تبعیت نمایند. همین انتظار را هم از همتایان خارجی خود، به ویژه تامین کنندگان بالقوه، دارند.

آداب و رسوم تجاری چین

- **لباس:** برای اولین ملاقات یک کت و شلوار محافظه کارانه، پیراهن سفید و کراوات بپوشید. بعد از به نحوه لباس پوشیدن همتایان خود دقت کرده و از آنها تبعیت نمایید. زنان بهتر است کت و شلوار یا لباس رسمی بپوشند.
- **ملاقات و خوشامدگویی:** انتظار دست دادن و تماس چشمی متوسط را داشته باشید.
- **نام ها و القاب:** از نام خانوادگی فرد و لقب سازمانی وی استفاده کنید. در کارت های تجاری چینی، نام خانوادگی اول درج می شود بعد دو نام دیگر شخص را می نویسند. کارت های انگلیسی اصولاً بر اساس رسم غربیها هست؛ اگر شک دارید حتما سوال پرسید.
- **کارت های تجاری:** باید یک سمت کارت تجاری شما ترجمه چینی داشته باشد. کارت ها با هر دو دست و تعظیم کوتاه مبادله می کنند. لحظه ای وقت بگذارید و کارت همتای خود را بخوانید سپس آن را در جعبه کارت هایتان قرار بدهید تا آن را روی میز کنفرانس و روبروی خود، در مقابل فردی که آن را به شما داده است قرار بدهید. به خاطر داشته باشید که روی کارت شخص در حضور وی چیزی ننویسید.
- **هدیه دادن:** مبادله هدایا بخش مهمی از فرهنگ تجارت است که به توسعه روابط کمک می کند. هدایایی را برای همتایان خود تدارک ببینید. انتخاب های خوب شامل نوشیدنی با کیفیت، یادگاریها یا صنایع دستی کشور یا منطقه خود و هدایای لوگو دار مناسب هستند. هدیه را با هر دو دست به آنها بدهید. گیرنده آن را به کناری می گذارد و آن را بعد از جلسه باز خواهد کرد.



◀ صرف نوشیدنی های و شام: در چین شما را به مجالس رسمی دعوت خواهند کرد. از واسطه محلی یا هتل خود بخواهید که قبل از اینکه این کشور را ترک کنید یک مجلس برای جبران تدارک ببینند.

◀ میزبان از نمایندگان فروش چینی: بهتر است رستورانی را در کشورتان انتخاب کنید که غذاهای محلی چین را سرو می کند. تجار چینی معمولاً غذاهای چینی را ترجیح می دهند. میزبانان غربی باید برای نمایندگان فروشی که قرار است مدتی زیادی در کنار آنها باشند تسهیلات پخت و پز و دسترسی به مواد غذایی مد نظر برای تهیه غذاهای چینی محبوب و شناخته شده را فراهم نمایند.

◀ بومی کردن ارائه تجاری شما: شروع ارائه با یک جک یا حکایت خنده دار بیانگر غیر رسمی بودن غیرمحرمانه است. دقت داشته باشید که زیاد از شرکت و محصول خود تعریف نکنید. در عوض از مدارک مربوط به شهادت های مشتریان یا مقالاتی که در مورد شرکتتان نوشته اند استفاده کنید: اجازه بدهید دیگران از شرکت و محصول شما تعریف کنند. همچنین، از ارائه نظرات منفی در مورد رقبایتان خودداری کنید و به جای این کار نظرات منتقدانه در مورد رقبای شما را از طرف شخص ثالث اعلام کنید. اجازه بدهید که دیگران به نقد از رقبای شما و محصولاتشان بپردازند.

رفتار مذاکره کنندگان چینی

میزان چانه زنی: مذاکره کنندگان ژاپنی به شدت چانه می زنند و اغلب از همتایان خود انتظار دارند تا در دور مذاکرات امتیازهای انحصاری ویژه ای به آنها در زمینه قیمت و شرایط اعطا نمایند. برخی از تجار چینی موفقیت خود را در میز چانه زنی و با توجه به توانایی شان برای دور کردن شما از پیشنهاد اولیه تان اندازه گیری می کنند. مذاکره کنندگان هوشمند اغلب قیمتی را پیشنهاد می دهند که فضای کافی برای چانه زدن داشته باشد.

سبک چانه زنی: هر امتیازی که می دهید باید همراه با مقاومت فراوان و شرط "اگر... پس" باشد، همیشه به دنبال گرفتن امتیاز متقابل باشید.

باید زمانی که در چین، کشور خود یا کشور سوم هستید در مورد مسائل مهم یا پیچیده به صورت رو در رو مذاکره کنید.

اگرچه مذاکره کنندگان چینی روی احساسات منفی خود سرپوش می گذارند، گاهی هم از تاکتیک عصبانیت بهره می برند. فرآیند مذاکره در چین اغلب زمان بر است و باید شکیبیا و خونسرد باشید. تصمیم گیری وقت زیادی می گیرد اگرچه امروزه در مقایسه با دهه ۱۹۹۰ زودتر تصمیم می گیرند.

نقش قرارداد: بسیاری از مذاکره کنندگان چینی اعتقاد دارند که قرارداد مدون نهایی به اندازه روابطی که با شما و شرکت شما دارند، اهمیت ندارد. آنها اغلب انتظار دارند که در صورت تغییر شرایط مجدد روی قرارداد مذاکره کنند. در این حالت به خاطر داشته باشید که مذاکره مجدد به نفع هر دو طرف است. اگر چینی می خواهند بند خاصی از قرارداد را مجدد تعریف کنند تا به نفع خودشان باشد شما هم می توانید مشروط به تعریف کردن بند دیگری که به نفع خودتان است با تغییرات مدنظر آنها موافقت کنید.

حفظ روابط: در فواصل ملاقات های رو در رو از طریق ایمیل، تلفن یا تماس ویدئویی رابطه خود با همتایانتان را حفظ کنید. همیشه به دنبال دلیلی برای برقراری ارتباط باشید، به سادگی از این گام مهم که منجر به ارتقا روابطتان به آنها می شود چشم پوشی نکنید.

مثال زیر نشان می دهد که همکاران و واسطه های چینی شما از شما چه انتظاری دارند: یک روز دنیس همتای پیترو در هنگ کنگ با پیترو، مهندس فروش شرکت بزرگ دانمارکی تماس می گیرد. دنیس به مدت ده دقیقه با پیترو در موارد علایق مشترک و خانواده صحبت می کند. بعد پیترو نگاهی به ساعتش می اندزد و می گوید: "دنیس آیا مشکلی پیش آمده است؟ من چگونه می توانم کمک کنم؟"

دنیس می گوید، "نه مسئله ای پیش نیامده است. فقط می خواستم حالت را بپرسم."



ژاپن

رفتار تجاری در ژاپن

ژاپنی ها به فرهنگ تجاری منحصر به فرد و بسیار موفق خود می بالند. درحالی که فرهنگ ملی در حال تکامل است، رفتار تجاری ژاپنی ها همچنان منعکس کننده رابطه گرایبی بسیار برجسته، گرایش های سلسله مراتبی در تعاملات میان فردی، انتظار وقت شناسی و سبک برقراری ارتباط بر پایه سرکوب نمودن احساسات و محافظه کارانه است.

رابطه گرایبی: ایجاد روابط میان فردی مولفه ای مهم و زمان بر فرآیند تجاری است. قبلاً اینکه بر هر نحوی در مورد مسائل تجاری صحبت کنید همتایان خود را به کمک مکالمات کوتاه و برقراری روابط اجتماعی در رویدادهای مانند دعوت به صرف نوشیدنی، ناهار، کارائوکه (ابزاری سرگرم کننده است برای دوستداران آوازخوانی که از طریق یک صفحه نمایش و یک میکروفن این امکان را برای افراد مبتدی فراهم می کند تا در حین پخش موسیقی بی کلام آوازهای مشهور، اشعار آنها را بر صفحه نمایش ببینند و از طریق میکروفن به ضبط صدای خود بپردازند) و گلف بشناسید.

زمان: اگرچه ادوارد تی هال ژاپن را به عنوان فرهنگی چند زمانه طبقه بندی کرده است، نمایندگان فروش در می یابند که تجار ژاپنی از آنها انتظار دارند در جلسات بسیار وقت شناس باشند و کاملاً از برنامه های زمان بندی شده، به ویژه در مورد تامین کنندگان احتمالی، تبعیت نمایند.

سلسله مراتب، طبقات اجتماعی و احترام: افراد جوان تر بر اساس سنت به افراد مسن تر، افرادی که مقام بالایی دارند، احترام می گذارند؛ نمایندگان فروش جدید در یافته اند که ژاپنی های جوان تر این احترام گذاشتن را تا حدی کنار گذاشته اند.

چون تعداد اندکی از زنان در شرکت های ژاپنی به جایگاه پر نفوذی دست یافته اند، بسیاری از مردان ژاپنی هنوز با معامله با زنان در جایگاه برابر تجاری عادت نکرده اند. بر اساس آمار تاریخی، تعداد مدیران زن با نرخ ثابتی افزایش یافته است. ولی گویی این روند معکوس شده است. در سال ۲۰۰۹ رتبه ژاپن با توجه به درصد مدیران زن در فرورم اقتصادی جهان در میان ۱۳۴ کشور ۱۰۱ بود که در مقایسه با رتبه ۸۰ در سال ۲۰۰۶، سقوط کرده است.

در ژاپن جایگاه مشتری در مبادلات تجاری از فروشنده بالاتر است. به خاطر این تفاوت در جایگاه خریدار - فروشنده، مشتریان فعلی و آتی در ژاپن انتظار دارند که به آنها احترام زیادی بگذارند. به همین خاطر نمایندگان فروش جوان - به ویژه زنان - زمانیکه می خواهند اجناسی را به شرکت های ژاپنی بفروشند با موانع فرهنگی مواجه می شوند.

چهار روش برای غلبه بر موانع سنی و جمعیتی وجود دارد:

- ارشدترین کارمند مرد موجود شما را معرفی کند. انتقال ارزش اجتماعی تا حدی امکان پذیر است.
- یاد بگیرد که چگونه احترام کافی، کلامی و غیر کلامی، نشان بدهد. احترام گذاشتن به دیگران سبب احترام گذاشتن به خودتان می شود.
- درحالی که مغرور به نظر نمی رسد اعتبارنامه خود را شرح بدهد.
- زبان بدن را فرا بگیرد. ژاپنی ها به شدت به ارتباط غیر کلامی وابسته هستند.

حفظ هارمونی: ژاپنی‌ها به نمایش آشکار خشم یا ناشکیبایی به عنوان رفتار کودکانه و اهانت آمیز نگاه می‌کنند. آنها به افرادی که نمی‌توانند از میزان استرس خود بکاهد احترام نمی‌گذارند، پس به شما توصیه می‌کنیم تا در مذاکرات از برخورد مستقیم خودداری فرمایید.

تشریفات و آداب و رسوم: ژاپنی‌ها برای حفظ هارمونی ظاهری و جلوگیری از عصبانی شدن به کدهای رفتاری تشریفاتی روی می‌آورند. نمونه خوب این مورد مبادله رسمی کارت‌های بازگانی است: آداب میثی. مردان تاجر ژاپنی تمایل دارند تا رفتار رسمی داشته باشند لباس‌های رسمی بپوشند و با نمایندگان فروشی که چنین رفتاری دارند، راحت‌تر هستند.

سبک ارتباطات اکثر ژاپنی‌ها زمانی که در حال شناختن شما هستند رفتاری محتاطانه و رسمی دارند. آنها بیشتر به جلسات رودررو تکیه می‌کنند و توجه چندانی با ارتباطات ایمیلی و تلفنی ندارند.

ارتباط غیرمستقیم: ژاپنی‌ها مخصوصاً زمانی که می‌خواهند سخنانی ناخوشایند، ناخواسته یا منفی به زبان بیاورند از زبان غیر مستقیم، مبهم استفاده می‌کنند. پیام‌های مربوط به این موقعیت‌ها به جای شفاف بودن و وضوح، ابهام بیشتری دارند.

زبان غیر مستقیم برای خودداری از توهین یا تحقیر طرف مقابل است. مثلاً بسیاری از ژاپنی‌ها باور دارند که نباید در پاسخ به یک درخواست مستقیماً "نه" بگویند. بنابراین مذاکره‌کننده پاسخ می‌دهد "ما تمام تلاشمان را می‌کنیم" یا در عوض می‌گویند: "این کار بسیار مشکل خواهد بود". این برخورد مودبانه بسیاری از خارجی‌ها را گیج می‌کند ولی هارمونی ظاهری حفظ می‌شود.

ژاپنی‌ها تمایل دارند تا به ارتباطات ظاهری یا تاتمی تکیه کنند، مواردی که به شما می‌گویند مواردی است که باور دارند شما دوست دارید بشنوید. به علاوه، به چرب زبانی و لفاظی باور ندارند و تلاش می‌کنند در مقایسه با افراد متعلق به فرهنگ‌های برون‌گرا از کلمات کمتری استفاده کنند و بیشتر به زبان غیر کلامی تکیه می‌کنند.

ارتباطات شبه کلامی: تاجر ژاپنی معمولاً به آرامی صحبت کرده و زیاد سکوت می‌کنند، قبل از پاسخ دادن به سوال یا واکنش نشان دادن به یک درخواست مکث می‌کنند. آنها تلاش می‌کنند تا از قطع کردن صحبت‌های طرف مقابل خود خودداری نمایند؛ میان صحبت کسی پریدن بی ادبی است. نمایندگان فروش باید از صحبت کردن با صدای بلند خودداری نموده و صبر کنند تا همتای ژاپنی‌شان حرفش را تمام کند بعد نظراتشان را اعلام نمایند.

گاهی خنده‌ی ژاپنی‌ها به معنی نگرانی و اضطراب آن‌ها است یعنی بیشتر از اینکه سرگرم شوند شرمنده شده‌اند.

ارتباطات غیر کلامی: انتظار دست دادن را داشته باشید. تماس چشمی زیاد و مستقیم شما را به عنوان عصبانیت یا خشونت تعبیر خواهند کرد. گاهی خنده ژاپنی‌ها برای پوشاندن عصبانیت یا نارضایتی‌شان است.

زمان بدن محدود و رسمی است و شامل چندین حرکت و اشاره محدود می‌شود. از تکان دادن بازوها و حرکات زیاد خودداری نمایید. فرهنگ ژاپن به لمس و برقراری تماس فیزیکی چندان باور ندارد؛ فقط هنگام دست دادن تماس فیزیکی برقرار می‌کنند. گرفتن بازو تا زدن بر شانه کسی نشانه خشونت و تهاجم هستند.

دقت داشته باشید که زیاد از شرکت خود یا محصولاتتان تعریف نکنید. از تایید مشتریان یا مقالاتی که در مورد شرکت شما نوشته‌اند استفاده نمایید. ابزار کمکی دیداری - به ویژه برای ارقام - و کپی اسناد و مدارکتان سودمند هستند.

ارائه برنامه فروش: برنامه خود را با لطیفه یا سخنان طنزآلود آغاز نکنید. این کار به معنی بی‌احترامی به موضوع و شنوندگان است. آشکار و ساده صحبت کنید، از به کار بردن جملاتی که دو حرف منفی در آنها هستند و جملات در هم پیچیده، اصطلاحات یک صنف خاص، کلمات عامیانه یا کلمات غیرمعمول خودداری نمایید. بیش از حد از محصول یا شرکت خود تعریف نکنید. در عوض از مدارک مربوط به اعلام رضایت مشتریان یا مقالاتی که در مورد شرکت شما نوشته شده است استفاده کنید. تصاویر و کپی‌های مربوط به ارائه برنامه فروش شما هم سودمند هستند.

رفتار مربوط به تصمیم‌گیری: بسیاری از شرکت‌های بزرگ ژاپنی هنوز برای تصمیم‌گیری رأی‌گیری می‌کنند. این فرآیند اغلب وقت‌گیر است.

آداب و رسوم تجاری ژاپن

◀ **لباس:** کت و شلوار تیره، پیراهن سفید، کراوات تیره برای مردان، کت و شلوار محافظه‌کارانه یا لباس رسمی برای زنان.

◀ **ملاقات و خوشامدگویی:** هنگامی که می‌خواهید کارت تجاری خود را به کسی بدهید از دو دست خود استفاده کنید، آن را بین انگشت شست و سیبانه قرار دهید و طرفی از آن مشخص باشد که به ژاپنی ترجمه شده است. زمانی که دست می‌دهید تعظیم کوچکی هم بکنید و نام خود و شرکتتان را ذکر نمایید. کارت تجاری همتای خود را با دو دست بگیرید، آن را چند ثانیه نگاه کنید سپس آن را با احترام روی میز کنفرانس در مقابل خود یا در کیف کارت‌هایتان بگذارید.

انتظار تعظیم و دست دادن ساده را داشته باشید. از فشردن دست هنگام دست دادن یا تماس چشمی مستقیم زیاد خودداری کنید.

◀ **نحوه خطاب قرار دادن:** همتای خود را با صدا کردن نامش همراه با پسوند سان، مثلاً واتانابه - سان، خطاب قرار دهید. در ژاپن نام خانوادگی اول می‌آید، بعد نام شخص به دنبال آن ذکر می‌شود. ولی در کارت‌های تجاری ویژه خارجی‌ها این حالت را برعکس کرده‌اند؛ زمانی که شک دارید بهتر است پرسید که نام خانوادگی‌شان چیست.

◀ **دادن و گرفتن هدیه:** مبادله هدایا بخش مهمی از فرهنگ تجاری است چرا که به ایجاد روابط کمک می‌کند. همیشه هدایای مناسبی را برای همتای ژاپنی خود مثل بهترین برند نوشیدنی آماده کنید، یا یکی از یادگاری‌ها یا صنایع دستی زیبای شهر، منطقه یا کشور خویش را به وی هدیه بدهید.

کادو کردن و ارائه هدایا اهمیت دارند. هدیه خود را در ژاپن کادو و تزئین کنید تا این کار را بر عهده شخصی بگذارید که از رسوم ژاپن اطلاع کافی داشته باشد. هدیه را با دو دست به همتای خود بدهید. انتظار داشته باشید که آن را به کناری بگذارد و بعدا باز کند. خودتان هم کادو را با هر دو دست بپذیرید و بعدا آن را باز کنید.

◀ **صرف نوشیدنی و شام:** سرگرمی و سرگرم شدن از ابعاد مهم ایجاد روابط پایدار با همتایان هستند. مردان به صورت مرسوم در کنار هم نوشیدنی می‌نوشند چراکه راهی برای شناختن همتایان است.

اکثر تاجران ژاپنی با صرف نوشیدنی نرم ترمی شوند و حالت رسمی مشاهده شده در جلسات تجاری را کنار می‌گذارند. آن‌ها بعد از چندین جرعه موهایشان را بر سمت پایین می‌خوابانند و گفتگویشان با شما صمیمی‌تر خواهد بود و می‌گویند واقعا چه فکری در سر دارند. بنابراین یکی از موارد تسهیل ایجاد رابطه و حل مشکلات است.

مردانی که تمایل ندارند نوشیدنی بنوشند می‌توانند با اساس دلایل موجهی مانند بیماری یا مذهب در این مراسم شرکت نکنند ولی فرصت ایجاد روابط عمیق و کسب اطلاعات بیشتر در مورد شرکای ژاپنی خود را از دست می‌دهند.

◀ **حفظ روابط:** در فواصل میان جلسات با همتایان ژاپنی خود از طریق ایمیل، تلفن، فکس یا نامه در تماس باشید.





رفتار تجاری در کره جنوبی

فرهنگ تجاری کره جنوبی شباهت‌های زیادی به همسایگانش چین و ژاپن دارد، ولی تفاوت‌هایش هم چشمگیر هستند. شباهت‌ها شامل گرایش شدید به روابط، روندهای رسمی، گرایش به سلسله مراتب، برقراری ارتباط از طریق محافظه کاری و احترام به وقت شناسی هستند. یکی از تفاوت‌های قابل توجه کره‌ای‌ها این است که گاهی صریح صحبت می‌کنند و برخلاف چینی‌ها و ژاپنی‌ها گاهی شمشیرشان را از رو می‌بندند.

تماس اولیه: معرفی رسمی ضرورت دارد. تماس مستقیم با شرکت یا شخص با انتظارات کره‌ای‌ها مطابقت ندارد. بهتر است یک فرد یا سازمان معتبر و عالی رتبه که با شما و هم‌تای کره‌ای تان ارتباط دارد شما را به هم معرفی کند. در اینجا استفاده از ارتباطات صحیح اهمیت بسزایی دارد.

روابط: با شناختن هم‌تایان بستری مناسب برای مذاکرات موفق را تامین می‌نماید. حفظ روابط روان میان شما و هم‌تایان بسیار مهم است. مکالمات کوتاه فشرده و برقراری روابط اجتماعی هنگام صرف نوشیدنی، شام و سرگرمی‌های دیگر روش‌های خوبی برای انجام این کار هستند.

گرایش به زمان: شرکت‌های کره‌ای برای وقت شناسی و دنبال کردن برنامه‌ها زمان بندی شده ارزش زیادی قائل هستند. اما گاهی ترافیک شدید سبب می‌شود که هم‌تایان محلی شما با تاخیر به جلسه برسند. برخی شرکت‌های کوچکتر در برخورد با مسئله زمان انعطاف پذیری بیشتری دارند.

سلسله مراتب، شأن اجتماعی و جنسیت: جامعه کره یک جامعه به شدت عمودی است و سلسله مراتب سختگیرانه‌ای دارد. حتماً به افراد عالی رتبه، از جمله افراد مسن و مدیران عالی رتبه شرکت احترام بگذارید. افراد جوانتر و زیر دست به افراد مسن و افراد عالی رتبه احترام می‌گذارند.

چون تعداد زنانی که در شرکت‌های کره‌ای به سمت‌های بالا منصوب شده‌اند انگشت شمار است، بسیاری از مردان کره‌ای عادت ندارند در مباحث تجار با زنان برخوردی بر اساس تساوی حقوق داشته باشند. بنابراین زمانی که زنان سعی می‌کنند با کره‌ای‌ها تجارت کنند با موانع فرهنگی روبرو می‌شوند.

در این بخش چندین نکته را برای نمایندگان فروش تاجر (و زنان تاجر در هر گروه سنی) توضیح می‌دهیم:

◀ برنامه را به نحوی تنظیم کنید که ارشدترین مرد در میان همکارانتان شما را معرفی کند. شأن اجتماعی در کره داری است که امکان انتقال مقداری از آن به دیگری وجود دارد.

◀ بعد از معرفی مناسب، کارت تجاری خود را به آنها بدهید که بیانگر سمت و وظیفه شما و مدارج تحصیلی و تخصصی است. در مکالمه مقدماتی، فرصتی بیابید که به سمت خود، رده سازمانی خود، تجربیات و شایستگی‌های تخصصی تان اشاره کنید (البته فروتن باشید). در این فرهنگ به مدارج تخصصی و مهارت احترام می‌گذارند.

◀ هر همکاری یا همراه هم باید مانند شما به سمت شما اشاره کند، و آشکارا توضیح بدهد چه کسی عنان امور را در دست دارد. اگر شما مذاکره کننده ارشد از طرف شرکت خودتان هستید و کره‌ای‌ها با زبردست شما صحبت می‌کنند، شما باید جواب بدهید. زیر دست شما باید به طرف شما برگردد و صبر کند تا شما صحبت کنید.

روش‌های کلامی، شبه کلامی و غیر کلامی نشان دادن احترام به هم‌تایان ارشد کره ای را فرا بگیرید. رفتار محترمانه شما به آنها اجازه می‌دهد تا به شما احترام لازمه را بگذارند.

به پیام‌های شبه کلامی و غیر کلامی افرادی که آن سوی میز مذاکره نشسته‌اند توجه کنید. زنان غربی در خواندن زبان بدن و حالات صورت از هم‌تایان مرد خود ماهرتر هستند. این توانایی در مذاکره با کره ای‌ها به شما کمک شایانی می‌کند؛ آنها بسیاری از پیام‌ها را به صورت غیر کلامی منتقل می‌نمایند. کره‌ای‌ها به خارجی‌هایی که وقت گذاشته‌اند و تلاش می‌کنند تا زبان بدن آن‌ها را با درستی تفسیر نمایند، احترام می‌گذارند.

چون در کره تعداد زنانی که به منصب مدیریت می‌رسند رو به افزایش است، زنان تاجر متوجه می‌شوند که بار سبک‌تری بر دوششان قرار گرفته است. یکی از نشانه‌های این تحول آغاز برنامه مدیریت اجرایی تجاری برای زنان کره ای در دهه ۱۹۹۰ است. این جامعه مرد سالار به تدریج تکامل یافته و در جهت به رسمیت شناختن تساوی حقوق زنان این کشور حرکت می‌نماید.

هماهنگی ظاهری: کره‌ای‌ها نسبت به بی‌اعتنایی حساس هستند. حتی اگر هم‌تایان شما در جلسه مذاکره گاهی از تاکتیک‌های تهاجمی استفاده کردند، خونسردی خودتان را حفظ کنید، واکنش تندی نشان ندهید. همیشه تلاش کنید هماهنگی ظاهری را حفظ نمایید حتی اگر شما را تحریک می‌کنند. اگرچه مذاکره کنندگان کره ای از چینی‌ها و ژاپنی‌ها تهاجمی‌تر رفتار می‌کنند، با حفظ هماهنگی ظاهری ادامه مذاکرات در مسیر صحیح را تضمین می‌کنید.

روابط میان فردی روان، به شما کمک می‌کنند تا کیبون^۱ کره ای‌ها از دست نروید. این واژه در زبان انگلیسی به معنای "حالت، حوصله" است ولی معنی آن کمی پیچیده‌تر است. برهم زدن کیبون کره ای‌ها سبب می‌شود توافق کردن با چالش‌های بیشتری رو به رو شود. افراد که تجربه زیادی در مذاکره با کره ای‌ها دارند می‌گویند که حفظ خونسردی، به جای نشان دادن رنجش یا عصبانیت، بهترین راه برای انجام دادن کارها است.

صورت: صورت با عزت نفس، شرافت و شهرت ارتباط دارد. اگر کسی را عصبانی کنید، حتی اگر ار روی عمد نباشد، امکان دارد مذاکرات امیدبخش برهم بخورد. بهترین راه برای اجتناب از عصبانی یا شرمسار کردن کسی استفاده از نحوه صحیح خطاب قرار دادن افراد عالی رتبه و پیروی از سایر آداب و رسوم و سنت‌های محلی است.

انسان‌ها چه در کره و چه در سایر نقاط جهان اشتباه می‌کنند. اگر مرتکب یک اشتباه سهوی شدید، صرفاً معذرت خواهی کنید. ولی اگر سبب شرمساری شخص عالی رتبه ای شده‌اید، جبران آن بسیار سخت است. باید از یک شخص ثالث عالی رتبه کمک بخواهید؛ مانند فرد یا سازمانی که شما را معرفی کرده است، تا پا در میانی کرده و اوضاع را آرام نماید.

ارتباطات کلامی: کره ای‌ها در کنترل احساسات خود و پنهان کردن احساسات حقیقی شان تبحر دارند. در حالیکه مثلاً آلمانی‌ها در سراسر جهان به صراحت خود در ارتباطات مشهور هستند، کره ای‌ها از زبان غیر مستقیم و مبهم استفاده می‌کنند تا خطر اهانت به دیگران را کاهش بدهند. مثلاً به ندرت کلمه "نه" را به کار می‌برند.

کره ای‌ها نیز از هم‌تایان خود انتظار دارند تا از انتقاد صریح یا به کار بردن غیر ضروری لحن تند خودداری نمایند. اگرچه تاجران کره ای گاهی از زبان نسبتاً مستقیم استفاده می‌کنند، خودشان هنوز به بی‌اعتنایی و اهانت حساس هستند.

ارتباطات شبه کلامی و غیر کلامی

کره ای‌ها برای تنظیم حالات و واکنش‌های دیگر هموطنان خود به نوعی حس ششم تکیه می‌کنند. این حس خاص شامل رفتار کلامی و غیر کلامی است. هم‌تایان کره ای شما به صورت ناخودآگاه انتظار دارند که خارجی‌ها هم توانایی درک نکات ظریف زبان سکوت آنها را داشته باشند.

لبخند زدن: لبخند زدن کره ای اغلب برای پنهان کردن مخالفت یا حتی خشم است.

سکوت: کره ای‌ها از سکوت لذت می‌برند و با آن مشکلی ندارند. در حین مذاکره انتظار وقفه‌های طولانی ناشی از سکوت را داشته باشید. حرف طرف مقابل را قطع نکنید، چون کار زشتی است؛ باید صبر کنید تا همتای کره ای شما حرفش تمام شود و بعد نظر خود را اعلام کنید.

رفتار مربوط به حریم: کره ای‌ها ممکن است دائماً در خیابان به هم تنه بزنند، حتی زمانی که فاصله زیادی دارند. اما در متن تجاری انتظار یک حریم شخصی با فاصله متوسط را داشته باشید.

رفتار تماس فیزیکی: در فرهنگ کره میزان تماس فیزیکی با خارجی‌ها محدود است. انتظار تماس فیزیکی اندکی را داشته باشید.

دست راست: بهتر است برای دادن اشیاء به کره ای‌ها از دست راست استفاده کنید. استثناء: زمانی که می‌خواهید یک شیء را به یک شخصی عالی رتبه بدهید (مثلاً مشتری) برای نشان دادن احترام ویژه از هر دو دست استفاده کنید. همچنین ممکن است از دست راست استفاده کنید در حالی که دست چپ شما از آرنج دست راست پشتیبانی می‌کند.

رفتار مربوط به نگاه: انتظار تماس چشمی متوسط را داشته باشید. اغلب کره ای‌ها در حدود نیمی از زمان مکالمه مستقیم در چشمان شما نگاه می‌کنند.

اشارات و حرکات: زبان بدن محافظه کارانه است، چندین اشاره محدود را به کار می‌برند. از تکان دادن بازو و استفاده از اشارات ناگهانی و زیاد خودداری کنید.

آداب و رسوم تجاری در کره

- **معرفی:** معرفی در کره به صورت تصادفی رخ نمی‌دهد. برنامه‌ی معرفی رسمی به رابط تجاری خود را به دقت طراحی کنید.
- **لباس:** نمایندگان فروش باید به نحوی لباس بپوشند که به هم‌تایان محلی خود احترام بگذارند. در جلسه اول یک کت و شلوار تیره با پیراهن سفید و کراوات محافظه کارانه برای مردان مناسب است. بعد از آن می‌توانید از رابط محلی خود در مورد نحوه لباس پوشیدن سوال بپرسید. زنان هم باید به همین ترتیب محافظه کارانه لباس بپوشند.
- **ملاقات و خوشامدگویی:** انتظار تعظیم و تماس چشمی متوسط و به دنبال آن دست دادن را داشته باشید. قبل از مبادله کارت تجاری با یک تعظیم و اکنش نشان بدهید.
- **نحوه خطاب قرار دادن:** نام‌های کره‌ای اغلب شامل نام خانوادگی و بعد دو نام کوچک (گاهی یکی) است. برای خطاب دادن هم‌تایان از نام خانوادگی وی "مثلاً آقای کیم" استفاده کنید. برای احترام گذاشتن به افراد و ارشد لقب وی را با واژه "آقا" جایگزین کنید مثلاً از "مدیر کیم" یا "مدیر عامل پارک" استفاده کنید.
- **کارت تجاری:** مبادله کارت تجاری اهمیت زیادی دارد. کارت طرف مقابل را با هر دو دست بگیرید، بعد کارت خود را با دست راست یا دست راست که دست چپ از آن پشتیبانی می‌کند به وی بدهید. کارت وی را مطالعه کنید، وقتی در جلسه رسمی هستید آن را روی میز مذاکره یا در کیف کارت‌های خود بگذارید.
- **مبادله هدایا:** زمانی که با هم‌تایان در دفتر وی ملاقات می‌کنید، اگر تازه از خارج آمده‌اید برای وی هدیه ببرید. اگر یک کره‌ای شما را به خانه اش دعوت کرد همیشه با خود هدیه ببرید.
- هدایا تجاری مناسب عبارتند از یادگارهای کشورهای منطقه خود یا نوشیدنی با کیفیت. هدیه را با هر دو دست تقدیم کنید. میزان به احتمال زیاد آن را در مقابل شما باز نخواهد کرد در نتیجه آن را کنار می‌گذارد. شما هم هدیه را با هر دو دست بگیرید و بعداً آن را باز کنید.
- **صرف شام و نوشیدنی:** سرگرم کردن و سرگرم شدن یکی از بخش‌های مهم ساختن روابط نزدیک با هم‌تای کره‌ای است. مردان بر اساس رسوم سنتی به صرف نوشیدنی می‌پردازند تا طرف خودشان را بشناسند. مردان زیاد نوشیدنی می‌خورند. به نظر می‌رسد که نوشیدنی برخوردهای رسمی و خشکی را که حین برگزاری جلسات با آنها روبرو می‌شوید، برطرف می‌نماید. هنگامی که مذاکرات مشکل هستند حتماً از این ترفند بهره ببرید.
- از زنان انتظار نمی‌رود در این رسم مشارکت کنند. اصلاً از آنها انتظار ندارند که مست بشوند. عدم مشارکت در رسم نوشیدن مردانه یکی از مشکلات پیش روی زنانی است که در کره تجارت می‌کنند. مردانی که تمایلی به نوشیدن ندارند می‌توانند بنا بر بیماری یا قوانین مذهبی از شرکت در این برنامه اجتناب نمایند.

سبک مذاکره در کره



- ❶ **سازگار کردن ارائه شما:** ارائه برنامه فروش را با تعریف کردن یک لطفه یا حکایت طنز آغاز نکنید چون نشان می‌دهد به کار و حضار احترام نمی‌گذارید. واضح و ساده صحبت کنید. هر جا که توانستید از ابراز کمکی بصری بهره ببرید، مخصوصاً زمانی که پای اعداد در میان است.
- ❷ **دامنه چانه زنی:** هنگامی که در حال محاسبه قیمت اولیه هستید، فضای کافی برای چانه زنی را هم در نظر بگیرید. به این ترتیب می‌توانید وقتی برای گرفتن امتیاز انحصاری به شما فشار می‌آورند موقرانه کوتاه بیایید و همیشه هم درخواست امتیاز انحصاری برابر را بکنید.
- ❸ **تصمیم‌گیری:** بر سر میز مذاکره صبور باشید. مدیران ارشد شرکت‌های کره‌ای تصمیمات بزرگ را می‌گیرند و مدیران اجرایی سرشان شلوغ است.
- ❹ **نقش قرارداد:** قرارداد کتبی نهایی برای بسیاری از شرکت‌های کره‌ای به اندازه قدرت روابط میان دو طرف اهمیت ندارد. از نظر آنها قرارداد قانونی معادل ابراز قصد و نیت است. از این رو هم‌تایان شما تلاش می‌کنند تا اگر شرایط به نحوی تغییر کرد دوباره با شما روی قرارداد مذاکره کنند. بنابراین به یاد داشته باشید که مذاکره مجدد در مورد شرایط قرارداد به نفع هر دو طرف است. اگر هم‌تای کره‌ای شما روی تغییر یکی از بندهای قرارداد به نفع خودشان اصرار دارد، بهتر است با درخواست تغییر یک بند دیگر به نفع خودتان پاسخ آنها را بدهید.

- ❺ **حل و فصل اختلاف:** شرکت‌های کره‌ای معمولاً تلاش می‌نمایند تا از دعوی قضایی اجتناب کنند که به مذاکرات طولانی برای حل و فصل اختلافات بستگی دارد. ■

معرفی کتاب‌هایی که با لوگوی انجمن مدیریت به چاپ رسیده است

عنوان کتاب: مدیریت مهربانی فردی و سازمانی (ارزیابی و تکنیک‌های بهبود)

مولفان: ایرج سلطانی
 ناشر: ارکان دانش
 تیراژ: ۵۰۰ جلد
 سال چاپ: بهار ۱۴۰۰
 قیمت: ۲۹۰/۰۰۰ ریال



عنوان کتاب: بازاریابی ۵/۰ فناوری برای بشریت

مولفان: فلیپ کاتلر، هرماوان کارناجایا، ایوان ستیاوان | بازگردانی و بازنویسی: دکتر مهدی فیضی
 ناشر: کتاب مهربان نشر
 تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
 سال چاپ: بهار ۱۴۰۰
 قیمت: ۷۰۰۰/۰۰۰ ریال
 شماره تماس: ۰۲۱۶۶۵۲۴۷۵



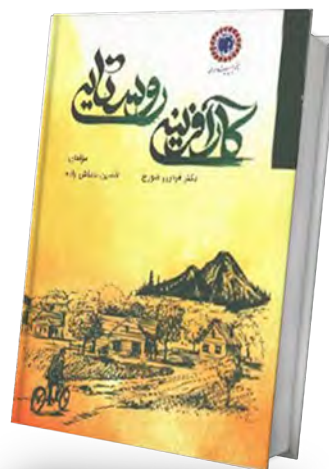
عنوان کتاب: استراتژی بازاریابی سبز در عملکرد زیست محیطی و اقتصادی صنایع

نویسنده: بهروز قبادی
 ناشر: انتشارات کتاب ریرا
 تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
 سال چاپ: ۱۳۹۹
 قیمت: ۱۸۰/۰۰۰ ریال
 تلفن تماس: ۰۲۱۶۴۲۳۲۷۵



عنوان کتاب: کارآفرینی روستایی

نویسندگان: دکتر فردین شوریج، افشین داداش زاده
 ناشر: رامان سخن
 تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه
 سال چاپ: ۱۴۰۰
 قیمت: ۹۵۰/۰۰۰ ریال



عنوان کتاب: مدیریت نوآوری دیجیتال

نویسنده: دکتر مریم حسینی
 ناشر: فوژان
 سال چاپ: ۱۴۰۰
 قیمت: ۵۰۰/۰۰۰ ریال



عنوان کتاب: کاربردسازی مدیریت استراتژیک در کسب و کار

نویسنده: دکتر مصطفی طلائی
 ناشر: اصفهان، پارسیمان دانش پندار
 تیراژ: ۱۰۰۰ جلد
 سال چاپ: ۱۳۹۹
 قیمت: ۷۲۰/۰۰۰ ریال





اسامی اعضای حقیقی که از شهریور ۱۴۰۰

به عضویت انجمن مدیریت ایران نائل شدند

نام خانوادگی	مدرک تحصیلی	رشته	نوع عضویت
۱ پیام محمد	دکترا	مدیریت راهبردی	وابسته
۲ بابک یاپیررشتی	دکترا	مدیریت کسب و کار	وابسته
۳ پیام اصغری	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	وابسته
۴ مرصاد قربان نژاد شهرودی	دکترا	مدیریت صنعتی	دانشجویی
۵ مهرداد احمدیان	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	وابسته
۶ بهناز اباسلط	کارشناسی ارشد	مدیریت فناوری اطلاعات	دانشجویی
۷ عباس شیبانی مقدم	دکترا	DBA	وابسته
۸ فاطمه السادات سید بحری	کارشناسی	مدیریت بازرگانی	دانشجویی
۹ سید محسن هانی طبائی	کارشناسی ارشد	مهندسی و مدیریت ساخت	وابسته
۱۰ حسین مهدی رکن آبادی	دکترا	مدیریت دولتی	دانشجویی
۱۱ آیدا بهروزی	دکترا	مدیریت	دانشجویی
۱۲ اردلان حسینی	دکترا	مدیریت صنعتی	وابسته
۱۳ سامی ستایش	دکترا	مدیریت منابع انسانی	پیوسته
۱۴ اسماعیل لطفی پور	دکترا	مدیریت دولتی	دانشجویی
۱۵ ایمان سردی	دکترا	مدیریت صنعتی	وابسته
۱۶ رضا محمودی	دکترا	حسابداری	دانشجویی
۱۷ رامین اشرفی	دکترا	مدیریت	وابسته
۱۸ مرضیه نقدی اجقان	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	وابسته
۱۹ بهروز بهمنش	دکترا	مدیریت	وابسته
۲۰ رضا یاری	دکترا	مدیریت دولتی	وابسته
۲۱ بهرام مفرح	کارشناسی ارشد	مدیریت صنعتی	وابسته
۲۲ سید مهدی رحیمی	کارشناسی	مدیریت بازرگانی	دانشجویی
۲۳ محسن مرادی مقدم	دکترا	مدیریت تولید و عملیات	وابسته
۲۴ کسری خلیلی عدل	کارشناسی ارشد	مدیریت فناوری اطلاعات	وابسته
۲۵ امیرعرفان بهرامی	کارشناسی	حسابداری	وابسته
۲۶ رضا طهان لتیباری	دکترا	مدیریت کسب و کار	وابسته
۲۷ امید حیدری	کارشناسی ارشد	مدیریت اجرایی	وابسته

جشنواره فصلی باشگاه پذیرندگان


شرکت پرداخت الکترونیک پاسارگاد



جهت دریافت اطلاعات
بیشتر، می‌توانید کد

امداد مشتریان : ۰۲۱-۲۳۵۰۵

www.pep.co.ir

 [pepcoir](https://www.instagram.com/pepcoir)



شرکت پرداخت الکترونیک

پاسارگاد

www.pep.co.ir

داتین ارائه‌دهنده راهکارهای مالی، بانکی و بیمه

رتبه دوم در پردازش تراکنش در بین شرکت‌های ارائه‌دهنده کریپتوکیینگ کشور



تهران، خیابان نلسون ماندلا (آفریقا)،
خیابان ناهید شرقی، پلاک ۳۳، شرکت داتین
تلفن دفتر تهران: ۲۴۵۹۷۰۰۰ (۰۲۱)
www.dotin.ir



ویپاد

ترابانک پاسارگاد





خدمات بانکی از نو...





خدمات و قابلیت‌ها

پرداخت قبوض 

افتتاح حساب بانک دیجیتال 

پشتیبانی آنلاین و تلفنی 

انتقال وجه از حساب دیجیتال به کارت یا شبا 

گزارش‌های مالی با دسته‌بندی مناسب 

درخواست کارت اعتباری ارزان قیمت 

خرید کارت هدیه‌ی بانکی 

مدیریت هزینه‌های گروهی 