



استعداد سازمانی

ORGANIZATIONAL TALENT



- رازهای حفظ استعداد سازمانی
- روش‌های بهینه برای بهتر کردن مذاکرها
- ارزیابی عوامل مؤثر بر سرمایه فکری و نقش آن در عملکرد مالی سازمان
- مدیریت منابع انسانی مطلوب مشترک: تغییر پارادایم در مدیریت منابع انسانی پایدار
- حمایت از نوآوری در فناوری‌های جدید با رویکردی کارآفرینانی

کمکی به

کسب و کارهای نوپا

یک جلسه رایگان مشاوره
تبلیغات و برندینگ برای
استارتاپ ها



نگاه شرقی سبیز
آژانس تمام خدمت تبلیغاتی

www.negah.ir





پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت دانشی KM4D

(با رویکرد حاکمیت نوآوری)

5th International Conference On Knowledge Based Management (KM4D)

(Innovation Governance Approach)



۲۰ مهر ماه ۱۴۰۱

Tehran- IRAN

October 12, 2022

اهداف کنفرانس:

- ارتقاء دانش مدیران از طریق ارائه پژوهش های نوآورانه دانشی؛
- ارتقاء عملکرد سازمانی در حوزه مدیریت دانشی؛
- تعامل و گفتگو در زمینه آخرین یافته های حاکمیت و نوآوری در سازمان

محورهای کنفرانس در مدیریت دانشی:

- رویکردهای نوآورانه؛
- ابعاد و فرآیندهای فرهنگ نوآوری؛
- مدل های دانش حکمرانی خوب؛
- کاربست های مدیریت نوآوری؛
- تحولات انتقال چابک دانش سازمانی؛
- زنجیره ارزش در مدیریت دانشی؛
- پویایی دانش به سوی خرد عملی.

• مهلت ارسال مقالات: ۱ شهریور ماه ۱۴۰۱

• آخرین مهلت ثبت نام در کنفرانس: ۲۰ شهریور ماه ۱۴۰۱





برنام‌خدا



نشریه علمی پژوهشی اطلاع‌رسانی

سال سی و سوم، شماره ۲۱۸
دوماهنامه، مرداد و شهریور ۱۴۰۱

صاحب‌امتیاز: انجمن مدیریت ایران

مدیرمسئول: مهندس پرویز بیات

سردبیر: دکتر حیدر مستخدمین حسینی

رئیس شورای سیاست‌گذاری: دکتر آذر صائمیان

هیأت‌تحریریه: دکتر سیروس تهرانی، دکتر نسرين جزنی، دکتر بیژن خرم، دکتر حسین اعرابی، مهندس محمود نادری پور، پرویز گلستانی،

دکتر زهرا برقی، محمد شلیله

امور اجرایی: ملیحه‌کیا

تبلیغات و آگهی: زهرا دربندسری

گرافیک، صفحه‌آرایی و عکس: آژانس تبلیغاتی نگاه شرقی سبز

جلد و صفحه‌آرایی: ناشر لطیف‌پور

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.
- مقاله‌ارسالی 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. ■ جدول‌ها و نمودارها و تصاویر مربوط به مقاله علاوه بر متن به صورت جداگانه تحت فرمت jpg & tiff و با وضوح 300dpi در ابعاد ۱۳x۱۸ 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 می‌باشد. ■ 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 نمی‌شود.
- 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 آمداد شرقی . پلاک ۰۸ . واحد ۰۴ . طبقه ۱

■ نمایر: ۸۶۰۵۱۴۶۴

■ تلفن: ۸۸۲۱۰۸۵۰ / ۸۶۰۵۱۴۶۴

■ آدرس سایت: www.iranmanagement.org

■ پست الکترونیک: iranmanagement1339@gmail.com



کاخ موزه گلستان | تهران | یادگاری از دوره قاجار

- ۴ | سخنی با خوانندگان / رازهای حفظ استعداد سازمانی / دکتر آذر صائمیان
- ۵ | سرمقاله / روش‌های بهینه مذاکره‌ها / دکتر حیدر مستخدمین حسینی
- ۷ | ارزیابی عوامل مؤثر بر سرمایه فکری و نقش آن در عملکرد مالی سازمان / دکتر مهدی حمزه پور
- ۱۴ | مدیریت منابع انسانی مطلوب: تغییر پارادایم در مدیریت منابع انسانی پایدار / دکتر محمد کارگر شورکی، شهزاد مصطفوی
- ۲۳ | مصاحبه / دکتر عبدالله شمیسا / حمایت از نوآوری در فناوری‌های جدید با رویکرد کارآفرینانه
- ۲۶ | شش روند تحول بانکداری دیجیتال در سال ۲۰۲۲ / دکتر محمود نوری شمس آباد
- ۳۲ | اصول مذاکرات تجاری با هندی‌ها و بنگلادشی‌ها / دکتر ابراهیم زارع‌پور
- ۳۹ | تصمیم‌گیری؛ یازده باور نادرست درباره تصمیم‌گیری / دکتر سید مجید حسینی نوید
- ۴۴ | تجربه کارکنان تعاریف و مدل‌ها / دکتر ابریشم رشیدزاده دوان
- ۵۱ | پیروی از الگوهای مدیریت زیست محیطی، بهبود محیط زیست و سلامت محیط کار / امید اشکانی
- ۵۶ | تحلیل رابطه بین اخلاق حرفه‌ای و بهره‌وری کارکنان دور کار در دوران کرونا / مهدی سوری
- ۶۴ | مدیران موفق هم شکست می‌خورند / مصطفی شاهی نصرت‌آباد، مسعود یازندی
- ۷۳ | معرفی اعضا



دکتر آذر صائمیان
رییس شورای سیاست‌گذاری مجله مدیریت

رازهای حفظ استعداد سازمانی

اخیراً به مقاله جالبی در مجله هاروارد بیزینس ریویو برخورد کردم که در مورد چگونگی حفظ و نگهداشت سرمایه‌های انسانی با استعداد اشاره کرده بود. موضوعی که برخی سازمان‌ها با آن چالش جدی دارند، یا توان جذب استعدادها را ندارند و یا در حفظ و نگهداری و ایجاد وفاداری در آنان ناتوان هستند. در طول چند دهه گذشته، مدیران مجبور بوده‌اند خود را با واقعیتی مبهم وفق دهند و آن این که چگونه می‌توان افراد با استعداد را جذب کرد تا عمیقاً بر ارزش و حتی ماهیت کاری که سازمان شان ایجاد می‌کند تأثیر بگذارند.

اگر یک شرکت سرمایه انسانی با استعداد خود را از دست بدهد، ممکن است لازم باشد برنامه‌های راهبردی و یا تحقیقاتی خود را تغییر دهد. با تسخیر اقتصاد دانش بر دنیای تجارت، افراد با تخصص و مهارت‌های نادر قدرتمند شده‌اند. باید پذیرفت افراد با استعداد، فناوری و نوآوری بازارهای سرمایه را مدرن تر و پویا تر کرده‌اند. تأمین مالی را بسیار آسان‌تر کرده و قدرت را از سرمایه به استعداد تغییر داده‌اند.

تحقیقات نشان می‌دهد که افراد با استعداد صرفاً انگیزه‌های بالاتری از پاداش مالی دارند. مدیران باید بدانند احساس خاص بودن برای استعدادها مهم تر از جبران خدمات به صورت مالی است. راز موفقیت شرکت‌های موفق در جذب و نگهداری افراد با استعداد این است که آن‌ها احساس کنند افراد ارزشمندی هستند. افراد با استعداد زندگی خود را صرف تلاش برای منحصر به فرد بودن می‌کنند. آن‌ها بیش از سایر افراد پشتکار و ممارست در انجام کارها دارند. آن‌ها سخت تر کار می‌کنند و به استانداردهای بالاتری نگاه می‌کنند. این افراد فشار اضافی ناشی از انجام کار را تحمل می‌کنند ولی بی‌حرمتی را نمی‌پذیرند. آن‌ها همیشه گزینه‌هایی دارند. گزینه‌هایی که ممکن است برای شرکت بسیار مضر باشند. بنابراین، اگر تیمی متشکل از افراد بسیار با استعداد را اداره می‌کنید، باید راه‌هایی را بیابید که به آن‌ها احساس خاص بودن بدهید.

اگر می‌خواهید کاری کنید که ستاره‌هایتان به‌طور منحصربه‌فردی احساس قدردانی کنند با پیروی از این سه "هرگز نباید" شروع کنید. اول افراد با استعداد ذخایر عظیمی از انرژی و احساسات را برای توسعه مهارت‌های خود سرمایه‌گذاری می‌کنند تا در بالاترین سطح موفق شوند. پس هرگز عقاید آن‌ها را نادیده نگیرید. دوم هرگز جلوی پیشرفت آن‌ها را نگیرید. اگر ستاره‌ای احساس کند که راه پیش روی او بسته شده است و او را وادار می‌کنند که منتظر پیشرفت یا فرصت باشد، مهارت‌های خود را به سازمانی خواهد برد که فکر می‌کند مسیری را برای او باز می‌کند. راه جلب وفاداری در این افراد این است که آن‌ها را قادر به رشد و یادگیری و توسعه فردی و سازمانی نمایید. گاهی اوقات این امر مستلزم مبارزه با نحوه ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی است که تمایل دارد تمامی افراد را به طور یکسان ارزیابی کند و فرصت‌ها را به چارچوب‌های زمانی سفت و سخت محدود کند. سوم هرگز فرصت تمجید از آن‌ها را از دست ندهید. تحقیقات نشان می‌دهد که یک ستاره واقعی به ندرت از این که مورد تمجید قرار گیرند خوشحال نمی‌شود برعکس احساس دیده شدن در آنان تقویت می‌شود. از آن جایی که افراد خارق‌العاده و با استعداد تمام وقت خود را صرف انجام کارهای واقعا سخت می‌کنند. آن‌ها بیش از سایر افراد در معرض شکست هستند به همین دلیل نیاز به شناسایی دارند. در غیر این صورت از سازمان دور می‌شوند. همواره امکان پیشرفت را فراهم آورده و خود به عنوان مربی دلسوز همراه تیم کاری خود باشید. نمی‌توان جذب استعداد را از حفظ استعداد جدا کرد هر دو این عملکردها به عنوان کل راهبردهای مدیریت استعداد می‌باشند. حفظ و نگهداشت استعدادها به عوامل مختلفی بستگی دارد. شفافیت، عدالت، فرهنگ، ساختار و تفکر توسعه فردی و سازمانی می‌تواند فرصت‌هایی را فراهم نماید تا ضمن جذب سرمایه‌های انسانی با استعداد، برنامه‌های نگهداشت و ایجاد وفاداری در آنان نیز سمت و سوی مطلوب تری را در سازمان ایجاد نماید. برنامه‌ریزی جهت پرورش و توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های افراد با استعداد، ضمن بهره‌مندی از توانایی و قابلیت‌های بالقوه و بالفعل آنان می‌تواند فرآیند رشد و نوآوری را در سازمان سرعت داده و بهره‌وری را افزایش دهد. ■



دکتر حیدر مستفهمین حسینی
سردبیر مجله مدیریت

روش‌های بهینه مذاکره‌ها

توانایی مذاکره مستلزم مجموعه‌ای از مهارت‌های ارتباطی و بین فردی است که برای رسیدن به نتیجه مطلوب با هم استفاده می‌شوند. فرآیند مذاکره زمانی رخ می‌دهد که دو طرف یا گروهی از افراد در مورد راحل یک مساله یا هدف یک پروژه یا ملاقات به اختلاف برخورد کنند. یک مذاکره موفق مستلزم این است که دو طرف کنار هم جمع شوند و به چکش کاری توافقی بپردازند که برای هر دو قابل قبول است. ده روش برای بهتر کردن مذاکره در ادامه می‌آید:

آماده باشید؛ آمادگی در مذاکرات از اهمیت بسیاری برخوردار است که باید پیش از شروع مذاکره کردن صورت بگیرد تا زمانی که به مذاکره کردن اختصاص داده می‌شود کارایی بیشتری داشته باشد. آمادگی یعنی اهداف و منافع خود را به خوبی بفهمیم و بتوانیم آن‌ها را به وضوح و آشکارا برای طرف دیگر بیان کنیم. همچنین به معنای درک سخنان طرف مقابل است تا بتوانیم به توافقی برسیم که نیازهای هر دو طرف را برآورده کند. همچنین آمادگی خوب یعنی در مذاکره برای خود اهداف عالی تعیین کنید که قابل دست‌یابی هستند. مذاکره‌کنندگانی که اخلاق کمی را برای خود در نظر می‌گیرند در واقع به توافقی می‌رسند که چندان خوب نیست. در عوض اشخاصی که اهداف بسیار بالا برای خود در نظر می‌گیرند به بن‌بست می‌رسند و مذاکره را با ناامیدی تمام می‌کنند. مذاکره‌کنندگان باید صحبت‌های آغاز مذاکره و موقعیت‌های خود را با احتیاط مشخص کنند تا به ویژه در آغاز مذاکرات آمادگی بیشتری داشته باشند. در هر حال نباید برای کل مذاکره از پیش برنامه‌ریزی کرد زیرا در حین پیشروی مذاکرات به سوی مراحل وسیع‌تر به طور نامنظم پستی و بلندی‌هایی نیز در آن به وجود می‌آید. هنگام آماده شدن نباید برای روش‌هایی که در هر مرحله از مذاکره به کار می‌بریم بیش از حد برنامه‌ریزی کنیم. هنگام آماده شدن بهتر است مذاکره‌کنندگان توانایی‌ها و نقاط ضعف، نیازها و منافع، موقعیت خود و طرف مقابل را نیز تا حد ممکن دریابند تا طی مذاکره بتوانند خود را به شیوه‌ای موثر و مناسب با آن وفق دهند.

ساختار اساسی مذاکره را مشخص کنید: مذاکره‌کنندگان باید درباره نوع مذاکره یعنی پراکنده، تکمیلی یا ترکیبی از آن دو آگاهانه تصمیم بگیرند و راهبرد و روش‌های خود را با توجه به آن تنظیم کنند. استفاده از راهبردها و روش‌هایی که با نوع مذاکره سازگار نیستند، نتایج مطلوبی را به وجود نمی‌آورند. برای مثال، استفاده کلی از روش‌های پراکنده در مذاکره‌ای که در اصل تکمیلی است بی‌شک نتایج مذاکره را به صورت پراکنده ایجاد خواهد کرد. زیرا مذاکره‌کنندگان نمی‌خواهند در واکنش به روش‌هایی که برای مذاکره پراکنده به کار می‌رود اطلاعاتی در میان بگذارند که برای موفقیت در مذاکره تکمیلی لازم است. همچنین مذاکره‌کنندگان باید به خاطر داشته باشند که بسیاری از مذاکرات، ترکیبی از مذاکرات پراکنده و تکمیلی را در بر می‌گیرند. در مذاکرات وسیع‌تر وقتی می‌خواهیم از مرحله‌ای به مرحله دیگر برویم باید دقت کنیم زیرا اشتباه کاری در این جابه‌جایی‌ها می‌تواند باعث سردرگمی طرف مقابل شود و کار را به بن‌بست بکشاند.

BATNA را شناسایی و از آن استفاده کنید؛ یکی از مهم‌ترین منابع قدرت در مذاکره گزیننده‌هایی است که اگر توافقی برقرار نشد برای مذاکره‌کننده در دسترس است. بهترین گزینه برای توافقی که مورد مذاکره قرار گرفته است (BATNA) از این لحاظ مهم است که اگر توافقی به دست نیامد ممکن است از آن استفاده شود. مذاکره‌کنندگان باید از BATNA خود آگاه باشند. آن‌ها باید بدانند که بهترین روش برای توافقی که درباره آن مذاکره می‌کنند با توافق احتمالی چه ارتباطی دارد و برای پیشبرد معامله آن را بهتر کنند. مذاکره‌کنندگانی که BATNA خوبی ندارند نمی‌توانند به توافقی برسند، چون طرف دیگر به آن‌ها فشار خواهد آورد و بنابراین ممکن است مجبور باشند قراردادی را بپذیرند که مورد نظر آن‌ها نیست.

مذاکره‌کنندگان باید از BATNA طرف مقابل نیز آگاه باشند و ببینند در مقایسه با چیزی که شما پیشنهاد می‌کنید چگونه است. وقتی شرایط واقعی مذاکره‌کنندگان به طور چشمگیری از چیزی که طرف دیگر می‌تواند با BATNA خود به دست آورد بهتر باشد، در مذاکره قدرت بیشتری خواهند داشت. از سوی دیگر وقتی تفاوت بین شرایط شما و BATNA طرف مقابل کم باشد، مذاکره‌کنندگان نمی‌توانند ترغیب‌کننده‌ای به کار ببرند. مذاکره‌کنندگان در رابطه با BATNA طرف مقابل باید سه کار را انجام دهند: (۱) آن را به دقت کنترل کنند تا برتری رقابتی خود را در برابر گزینه‌های مذاکره‌کننده دیگر درک کنند و آن را حفظ کنند، (۲) مزیت‌هایی که پیشنهاد آن‌ها نسبت به BATNA مذاکره‌کننده دیگر دارد را به وی یادآوری کنند و (۳) به صورتی زیرکانه به مذاکره‌کننده دیگر بگویند که BATNA ممکن است آن گونه که فکر می‌کند موثر نباشد. این کار را می‌توان با یک حالت ملایم و با تاکید بر قدرت خود و یا با حالت منفی و با مشخص کردن نقاط ضعف شخص رقابت‌کننده انجام داد.

آماده باشید تا مذاکره را ترک کنید؛ هدف بیشتر مذاکرات این است که نتایج باارزشی را به دست آوریم، نه این که فقط به توافق برسیم. مذاکره‌کنندگان ماهر این موضوع را به خاطر دارند و وقتی به جای توافقی که انجام نشده است توافق ناچیزی را به دست آورند حاضرند مذاکرات را ترک کنند. در حالی که این توصیه را باید همیشه به خاطر داشت که در عمل به دست آوردن توافق آنچنان توجه مذاکره‌کنندگان را به خود معطوف می‌کند که هدف واقعی یعنی دستیابی به یک نتیجه مطلوب (و نه همیشه رسیدن به توافق) را فراموش می‌کنند. مذاکره‌کنندگان نباید با مقایسه‌های دائمی اهدافی که در مرحله برنامه‌ریزی مشخص می‌کند و مقایسه پیشرفت خود طی مذاکره با ترک کردن و BATNA از هدف چشم‌پوشی کنند در حالی که مذاکره‌کنندگان اغلب در به دست آوردن اهداف در ابتدای مذاکره خوش‌بین هستند ممکن است بخواهند آن‌ها را در طول مذاکره ارزیابی

کنند. باید همیشه پیشرفت در مذاکره فعلی را با هدف، ترک مذاکره و BATNA مقایسه کرد و اگر BATNA با ترک مذاکره گزینه بهتری باشد مذاکره را ترک کنید. ناسازگاری‌های اصلی مذاکره را کنترل کنید؛ ناسازگاری‌های اصلی مذاکره مواردی هستند که در ظاهر با هم مغایرت دارند و همزمان اتفاق می‌افتند. در اینجا پنج مورد ناسازگاری را توضیح می‌دهیم که مذاکره‌کنندگان با آن روبرو می‌شوند. در کنترل کردن این موارد مذاکره‌کنندگان می‌کوشند که بین این وضعیت‌ها تعادلی را به وجود آورند. ادعای ارزش در مقابل به وجود آوردن ارزش؛ همه مذاکره‌کنندگان مرحله ادعای ارزش را دارند که در آن مذاکره‌کنندگان تصمیمی می‌گیرند که افراد چه مقدار از چه چیزهایی را که می‌خواهند به دست می‌آورند، اما بسیاری از مذاکرات مرحله به وجود آوردن ارزش را نیز دارند که در آن گروه‌ها با هم کار می‌کنند.

پایبندی به اصول خود در برابر انعطاف‌پذیر بودن در مقابل جریان مذاکره؛ بیشتر اوقات در طول مذاکره اطلاعات تازه‌ای به دست می‌آید و مذاکره‌کنندگان یا باید راهبرد خود را که آماده کرده بودند ادامه دهند و یا فرصت تازه‌ای که در طول مذاکره پیش می‌آید را بپذیرند. کنترل این ناسازگاری برای مذاکره‌کنندگان چالش‌برانگیز است، چون امکانات تازه در واقع ممکن است فرصت‌های خیالی باشند که شگفتی‌های ناخوشایندی را با خود به همراه دارند. از سوی دیگر شرایط تغییر می‌کند و گاه معامله‌های معقولی وجود دارند که باید فرصت را غنیمت شمرد و آن‌ها را به دست آورد. چالشی که برای مذاکره‌کنندگان وجود دارد این است که باید امکانات خیالی را از فرصت‌های واقعی تشخیص دهند.

صادق و روراست بودن در مقابل ابهام و سرسختی؛ تا چه حد باید با طرف مقابل صادق و رک و راست باشیم؟ مذاکره‌کنندگانی که بسیار رک هستند و همه چیز را به طرف مقابل می‌گویند ممکن است طرف مقابل از آن‌ها سوءاستفاده کند. تحقیقات نشان می‌دهد که داشتن اطلاعات بیش از اندازه درباره نیازهای طرف مقابل در واقع می‌تواند نتایج بدی را در مذاکرات به وجود آورد. از سوی دیگر سرسختی بیش از حد نه تنها تأثیر بدی را بر شهرت شما دارد، بلکه راهبرد مذاکره‌ای است که بی‌اثر است. چالشی که در این ناسازگاری وجود دارد این است که به دلایل واقع‌گرایانه و دلایل اخلاقی درباره میزان اطلاعاتی که خواهیم داد و اطلاعاتی که نگه می‌داریم تصمیم بگیریم.

اعتماد در مقابل عدم اعتماد؛ مذاکره‌کنندگان به عنوان بازتاب معضل صداقت با معضل اعتماد نیز روبرو هستند؛ چقدر به چیزی که طرف مقابل می‌گوید اعتماد کنند؟ باور کردن تمام حرف‌های طرف مقابل باعث می‌شود تا آن‌ها از مذاکره‌کنندگان سوءاستفاده کنند. از سوی دیگر مذاکره‌کنندگانی که تمام حرف‌های طرف مقابل را باور نمی‌کنند نمی‌توانند به آسانی به توافق برسند.

موارد نامشخص را به خاطر داشته باشید؛ موارد نامشخص اغلب به صورت منفی در مذاکرات تأثیر می‌گذارند و بدون آگاهی مذاکره‌کننده ایجاد می‌شوند. موارد نامشخص شامل برنده شدن، خودداری از شکست خوردن، سختگیر بودن در نظر دیگران، ضعف نشان ندادن، منصفانه بودن و موارد دیگر است.

یکپارچگی‌ها را فعالانه کنترل کنید؛ مذاکره‌کنندگان باید سه نوع یکپارچگی و تأثیرات واقعی آن‌ها را به خاطر داشته باشند ۱- یکپارچگی‌هایی که بر ضد شماست. ۲- یکپارچگی‌هایی که به نفع شماست ۳- یکپارچگی‌های ناپایدار و نامشخص که ممکن است به نفع یا ضرر شما باشد. مذاکره‌کنندگان ماهر وجود ائتلاف‌ها و نیروی آن‌ها را تشخیص می‌دهند و سعی می‌کنند آن را برای منافع خود به دست آورند. اگر نتوان این کار را انجام داد مذاکره‌کنندگان نباید اجازه دهند که طرف یکپارچگی نامشخص را برای مقاصد خود به دست آورد. وقتی مذاکره‌کنندگان بخشی از یک ائتلاف باشند برای اطمینان از این که نیروی ائتلاف با اهداف آن‌ها در یک راستا قرار دارد باید با آن‌ها ارتباط داشته باشند. همچنین مذاکره‌کنندگانی که نماینده یک ائتلاف هستند باید بکوشند تا این ارتباط را کنترل کنند. وقتی که ائتلاف بر ضد مذاکره‌کننده تنظیم شده باشد، تمام کردن موفقیت‌آمیز مذاکرات چالش‌برانگیز است. باید بدانید چه موقع یکپارچگی‌ها بر ضد شما هستند و سعی کنید تأثیر آن‌ها را با احتیاط از بین ببرید.

شهرت خود را حفظ کنید؛ شهرت‌ها مانند تخم مرغ هستند، زود و به آسانی از بین می‌روند. به وجود آوردن آن‌ها مهم است و وقتی از بین بروند نمی‌توان آن‌ها را دوباره ایجاد کرد. آغاز کردن مذاکرات با شخصی که شهرت خوبی دارد مساله مهمی است و مذاکره‌کنندگان باید در حفظ شهرت خود احتیاط کنند. مذاکره‌کنندگانی که به سرپیچی از قول خود و انجام ندادن مذاکرات به صورت شرافتمندانه معروف هستند، به نسبت کسانی که صادق و باانصاف هستند در مذاکرات آینده با مشکل روبرو می‌شوند. مذاکره‌کنندگان به جای این که شهرت و آبرو را به سرنوشت واگذار کنند می‌توانند آن را با رفتار درست و منصفانه بهتر کنند. هماهنگی و سازگاری باعث می‌شود طرف مقابل درباره شیوه رفتاری شما انتظارات واضحی داشته باشد که این مورد شهرت‌پایداری را به وجود می‌آورد.

به خاطر داشته باشید که خردمندی و انصاف به هم مربوط هستند؛ افراد همواره می‌خواهند درباره جهان برداشتی خودخواهانه داشته باشند و کاری که باید به شیوه‌ای منطقی انجام بگیرد یا نتیجه‌ای «منصفانه» داشته باشد را به صورتی توصیف کنند که به نفع خودشان باشد. ابتدا مذاکره‌کنندگان باید از وجود این گرایش در خود و شخص دیگر آگاهی داشته باشند. آن‌ها برای این که این برداشت‌ها را از قبل کنترل کنند سه کار انجام می‌دهند؛ ابتدا می‌توانند برداشت خود را درباره صداقت مورد سوال قرار بدهند و آن را بر مبنای اصول اخلاقی آشکار قرار دهند. دوم این که می‌توانند معیارهای خارجی و مواردی را پیدا کنند که نتایج منصفانه را پیشنهاد می‌کنند. در نهایت مذاکره‌کنندگان می‌توانند معانی انصاف را از نظر طرف دیگر مشخص کنند و در گفت‌وگویی شرکت کنند تا درباره این موضوع که کدام معیارهای انصاف در وضعیت فعلی کاربرد دارند به تفاهم برسند. همان گونه که خود را برای گفت‌وگو درباره موضوعات مهیا می‌کنید آماده باشید تا این اصول را نیز مورد مذاکره قرار بدهید.

از تجربیات خود استفاده کنید، مذاکره یادگیری همیشگی را بهتر می‌کند. بهترین مذاکره‌کنندگان از تجربیات خود چیزهایی می‌آموزند. آن‌ها می‌دانند که باید علم و هنر مذاکره کردن را به طور مداوم تمرین کنند. علاوه بر این بهترین مذاکره‌کنندگان هر مذاکره را پس از تمام شدن آن بررسی می‌کنند. آن‌ها خواهند دید که چه اتفاقی افتاد و چه آموختند. در این رابطه ما یک فرآیند سه مرحله‌ای را توصیه می‌کنیم؛ پس از هر مذاکره زمان بگذارید و کارهای خود را بررسی کنید، هر چند وقت یک بار از مربی یا راهنما نکته‌ای بیاموزید و درباره توانایی‌ها و نقاط ضعف خود یادداشتی تهیه کنید و برنامه‌ای ایجاد کنید و روی نقاط ضعف کار کنید.

آشنایی و نهایتاً تسلط به اصول و فنون مذاکره، انسان‌ها را به این توانایی مجهز می‌کند که در جریان ارتباطات با دیگران، در هر سطحی، به توافقی معقول، منطقی، منصفانه، قابل دوام و سریع دست یابند و موفقیت بر این مهارت جز با تمرین و تلاش میسر نخواهد شد. در واقع آموختن هنر و علم مذاکره ابزاری است برای این که بتوان در مذاکرات به توافق برد-برد دست یافت. ■

ارزیابی عوامل مؤثر بر سرمایه فکری و نقش آن در عملکرد مالی سازمان

دکتر مهدی حمزه پور

عضو هیأت علمی دانشگاه امام صادق (ع)
و عضو انجمن مدیریت ایران

چکیده

هدف اصلی این مقاله مطالعه درباره رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد مالی سازمان در یک شرکت ایرانی است. برای ارزیابی این موضوع، یک نمونه با ۱۴ متغیر نهفته ارائه شده است، که هر کدام از این متغیرها با برخی از شاخص‌های دیگر ارزیابی می‌شوند. برای ارزیابی شاخص‌های نمونه، پرسشنامه ای آماده شده و بین ۷۹ کارشناس توزیع شده است. در این پرسشنامه که برای بررسی فرضیه‌های به دست آمده از تحقیق درباره "سرمایه فکری و عملکرد شرکت در تشدید دانش و آگاهی SMEها توسط (کوهن و کیمناکیز ۲۰۰۷) مورد استفاده قرار گرفته، روابط بین مؤلفه‌های سرمایه فکری تأیید شده اند.

ویژوال PLS برای برآورد رابطه بین متغیرهای نهفته به کار می‌رود. مطابق نتایج به دست آمده، رابطه مهمی بین سرمایه فکری و عملکرد مالی سازمان وجود دارد. سرمایه فکری به طور عمده تحت تأثیر سرمایه رابطه ای، سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری قرار دارد.

کلیدواژه: سرمایه فکری، عملکرد مالی، حداقل مجزورات جزئی (PLS)، بورس اوراق بهادار تهران

مقدمه

بروکینگ (۱۹۹۶) اعتقاد دارد که دارایی‌های انسانی یک شرکت شامل مهارت‌ها، تخصص، توانایی حل مشکل و سبک‌های رهبری است. اگر در یک شرکت سطح گردش کارکنان بالا باشد، می‌توان نتیجه گرفت که سازمان این مؤلفه مهم از سرمایه فکری خود را از دست داده است. رزو همکاری‌ها بر این باورند که سرمایه ساختاری شامل منابع دانش غیر انسانی متشکل از پایگاه داده‌ها، نمودارهای سازمانی، پردازش دستورات عمل‌های اجرایی، استراتژی‌ها و برنامه‌های اجرایی است.

به طور سنتی، زمین، نیروی انسانی و سرمایه با ارزش ترین دارایی‌ها در اقتصاد تلقی می‌شوند. به همین خاطر دارایی‌های فیزیکی مرسوم این دوره عوامل تعیین کننده مهمی از عملکرد هر فعالیت اقتصادی در نظر گرفته می‌شوند. اما توسعه سریع علم، تکنولوژی و در نهایت جهانی شدن، الگو و ساختار سیستم تولید را تغییر دادند. سیستم تولیدی جدید که به طور عمده از تکنولوژی، دانش و تخصص و روابط با سهام‌داران و غیره به وجود آمده ممکن است در مجموع به عنوان سرمایه فکری توصیف شود.

سرمایه فکری دارایی‌های نامشهودی را در بر می‌گیرد که متشکل از تکنولوژی، اطلاعات مشتری و اعتبار و فرهنگ سازمان اند و اهمیت زیادی در رقابت‌های سازمانی دارند.

سیبای، معتقد است که سرمایه فکری شامل سه مؤلفه است: سرمایه انسانی (توانایی انجام در موقعیت‌های مختلف و ایجاد دارایی‌های مشهود و نامشهود)، سرمایه ساختاری (مفاهیم، حق ائیر، مدل‌ها و سیستم‌های اداری- کامپیوتری) و سرمایه رابطه ای (روابط با تأمین کنندگان و مشتریان).

راس، روس، دراگوتسی، و ادوینسون در سال ۱۹۹۷ بر این باورند که کارکنان سرمایه فکری را از طریق لیاقت و کاردانی، دیدگاه و نشاط فکری خودشان ایجاد می‌کنند. مؤلفه‌های بسیار مهم سرمایه انسانی در یک شرکت مجموعه مهارت‌های نیروی انسانی و عمق و وسعت تجربه آن‌ها است. سرمایه انسانی شامل: الف) مهارت‌های نیروی کار و لیاقت‌ها و شایستگی‌ها (ب) دانش در زمینه‌هایی که برای موفقیت در تجارت ضروری اند (ج) استعدادها، اخلاقیات و رفتار نیروی انسانی است.

بررسی ادبیات

مفهوم سرمایه فکری به طور مداوم در معرض بحث و گفتگو قرار دارد اما همیشه به خوبی تعریف نشده و لغات مختلفی برای تفسیر آن به کار رفته اند. بونتیس در سال ۱۹۹۸ بر این باور است که سرمایه فکری را می‌توان به عنوان مجموعه ای از دارایی‌های نامشهود (منابع، قابلیت و رقابت) تعریف کرد که از طریق ایجاد ارزش عملکرد سازمانی به دست آمده اند. ادیسون و مالون اعتقاد دارند که سرمایه فکری اطلاعات و دانش مورد نیاز برای کار و ایجاد ارزش است.

بتیس و همکاریانش (۲۰۰۲) باور دارند که سرمایه فکری ذخیره دانش موجود در یک سازمان یا شرکت در مرحله خاصی از زمان است. در این تعریف رابطه بین سرمایه فکری و یادگیری سازمانی در نظر گرفته شده است.

اخیراً، محققان تعریف جامعی از سرمایه فکری ارائه دادند که در آن معیارهایی برای شناخت این دارایی‌ها نیز بیان شده است. سرمایه فکری، نوعی دارایی است که توانایی شرکت را در ایجاد ثروت ارزیابی

تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد سازمان

چندین تحقیق اثبات قابل توجهی را در صورت تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد سازمان نشان می‌دهند. در عصر جهانی شدن، همه تلاش سازمان باید مزیت رقابتی باشد. برای دستیابی به این مزیت رقابتی سرمایه فکری و سرمایه فیزیکی هر دو مورد نیاز هستند. نتیجه مطالعه هیت و همکارانش در سال ۲۰۰۱ ثابت کرد که نقش سرمایه نا مشهود در مقایسه با سرمایه مشهود غالب تر و برجسته تر است. تحقیقات دیگر نشان دادند که سرمایه فکری به عنوان منابع مهمی شناخته می‌شوند که برای ایجاد کارایی، به طور مؤثر، بهره‌وری در سازمان و نوآوری بهتر نسبت به سرمایه فیزیکی و سرمایه مالی به کار می‌روند.

نتیجه تحقیقات انجام شده توسط پولیس (۱۹۹۹) نشان می‌دهد که سرمایه فکری می‌تواند ارزش بیشتری برای سازمان ایجاد کند. مطالعه وی از این ایده که سرمایه فکری منابع بسیار مهمی برای سازمان اند حمایت کرد. مطابق با تحقیقات قبلی، سرمایه فکری به عنوان ایجاد کننده دارایی در کسب و کار سازمان دارای توانایی‌های بالقوه ای است.

توانایی سرمایه فکری به عنوان منابع استراتژیک را می‌توان از طریق

می‌کند. این دارایی نهاد فیزیکی و عینی نیست و دارایی نا مشهودی است که با استفاده از دارایی‌های مربوط به منابع انسانی، عملکرد سازمانی و روابط خارج از شرکت به دست آمده است. همه این مشخصات ارزش را در درون سازمان ایجاد می‌کند و این ارزش، کاملاً پدیده درون سازمانی است، و ممکن است انجام نشوند.

عملکرد مالی

عملکرد برای مدیریت بسیار ضروری است به خاطر این که بازدهی است که توسط یک فرد یا گروهی از افراد در سازمان با توجه به اختیار و مسئولیت آن در دست یابی قانونی به هدف، نه بر خلاف قانون، و مطابق با اخلاق و روحیه به دست می‌آید. عملکرد، کارکردی از توانایی یک سازمان در به دست آوردن و مدیریت منابع در چندین روش مختلف برای توسعه و افزایش مزیت رقابتی است. دو نوع از عملکرد، عملکرد مالی و عملکرد غیر مالی وجود دارد. عملکرد مالی بر متغیرهایی تأکید دارد که مستقیماً مربوط به گزارش مالی اند. عملکرد شرکت در سه بعد ارزیابی می‌شود. بعد اول بهره‌وری شرکت، یا پردازش مؤثر ورودی در خروجی است. بعد دوم بعد سود آوری، یا سطحی است که در آن درآمد شرکت بیشتر از هزینه آن است. بعد سوم حق بیمه بازار، یا سطحی است که در آن ارزش بازاری شرکت فراتر از ارزش دفتری آن است.

مطالعه	نمونه / منبع	روابط مهم / یافته های مهم
(Bontis, N; Chong Keow, W. C; Richardson., S.; 2002)	دانشجویان ۱۰۷ شرکت مالزی در کوالالامپور و سرمبان	رابطه بین عملکرد و SC+ رابطه بین SC و سرمایه رابطه ای + رابطه بین سرمایه رابطه ای و HC+ رابطه بین HC و SC تنها در شرکت های غیر خدماتی +
(Bollen, Vergauwen, & Schmieders, 2005)	۴۱ شرکت دارویی آلمان	رابطه بین همه سه مؤلفه IC و دارایی فکری + رابطه بین عملکرد و دارایی فکری +
(Tovstiga & Tulugurova, 2007)	SIE ۲۰ روسیه (این شرکت کمتر از ۱۸۰ کارمند دارد)	HC مهم ترین مؤلفه IC برای مزیت رقابتی است محیط خارجی اهمیت کمتری در تعیین رقابت پذیری دارد
(Cohen & Kaimenakis, 2007)	یونانی SME ۵۲ تبلیغات، اطلاعات، تکنولوژی و بخشهای مشاوره IC اطلاعات از پرسنل نامه ها سود و فروش هر کارمند	رابطه بین IC شدید و منافع + رابطه بین عملکردی و فروشهای هر کارمند + بدون رابطه بین IC نامشخص و عملکرد
(Clarke, Seng, & Rosalind, 2010)	۲،۱۶۱ شرکت در بورس اوراق بهادار استرالیا از سال ۲۰۰۳ تا سال مالی ۲۰۰۸ فهرست شده اند	رابطه بین IC (سرمایه انسانی و ساختاری) در سال قبل و عملکرد در سال جاری + رابطه بین سرمایه با به کارگیری بهره‌وری و عملکرد +

جدول ۱- برخی از مطالعات قبلی که به بررسی رابطه بین IC و عملکرد می‌پردازند.

نقش آن به عنوان محرکی در افزایش عملکرد تجاری مشاهده کرد. در این مورد، سرمایه فکری برای دستیابی به مزیت رقابتی کلید مهمی به شمار می‌رود. نتیجه معکوس تحقیقات قبلی، که توسط اسواتی (۲۰۰۷) مورد مطالعه قرار گرفت نشان می‌دهد که بین عملکرد فکری تا عملکردی بانکی در بورس اوراق بهادار جا کارتا هیچ برتری وجود ندارد. ما برخی از مطالعات قبلی را می‌توانیم در جدول ۱ مشاهده کنیم.

66

عملکرد برای مدیریت بسیار ضروری است به خاطر این که بازدهی است که توسط یک فرد یا گروهی از افراد در سازمان با توجه به اختیار و مسئولیت آن در دستیابی قانونی به هدف، نه بر خلاف قانون و مطابق با اخلاق و روحیه به دست می‌آید. عملکرد، کار کردی از توانایی یک سازمان در به دست آوردن و مدیریت منابع در چندین روش مختلف برای توسعه و افزایش مزیت رقابتی است.

باید خاطر نشان ساخت که اظهارات در پرسشنامه در روشی سازمان دهی می‌شوند که پاسخ دهندگان با اظهارات پی در پی در مورد یک مؤلفه مواجه نشوند. علاوه بر این، تعدادی از عبارات پراکنده در پرسشنامه به طور معکوس رمزگذاری می‌شوند. دو روش برای جلوگیری از استفاده یک الگوی ثابت برای پاسخ دادن توسط پاسخ دهنده و در نتیجه برای جلوگیری از اغراق درباره مدیریت سرمایه فکری سازمان‌های شان به کار رفته است.

محقق برای بررسی فرضیه تحقیق و مطالعه درباره شاخص‌های مدیریت سرمایه در گروه صنعتی

خودروی ایران، پرسشنامه آماده شده در فصل قبل را بین ۷۰ مدیر، معاون و کارشناس گروه صنعتی خودرو ایران توزیع کرد که از آن‌ها درباره اهمیت این شاخص‌ها و متغیرها سؤال شده بود. در این پرسشنامه اهمیت هر آیتم با توجه به مقیاس ۱ تا ۵ مشخص می‌شود که در آن ۱ به معنای حداقل اهمیت و ۵ به معنای حداکثر اهمیت است.

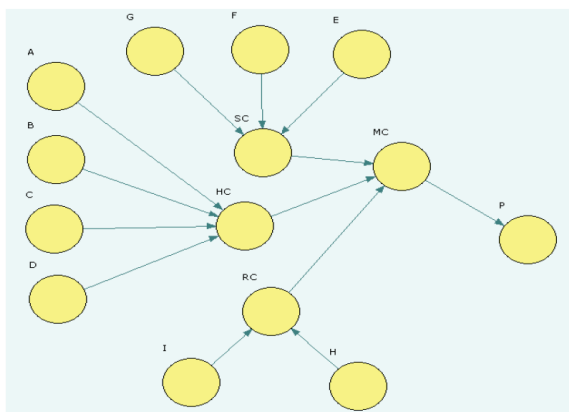
این نمونه یک نمونه علمی است که شامل ۱۴ متغیر نهفته است. در این نمونه "سرمایه فکری (IC)" شامل سه متغیر است: "سرمایه ساختاری (SC)", "سرمایه رابطه ای (RC)", و "سرمایه انسانی (HC)". از طرف دیگر، بازده سرمایه فکری شامل متغیر نهفته "عملکرد مالی

روش بررسی

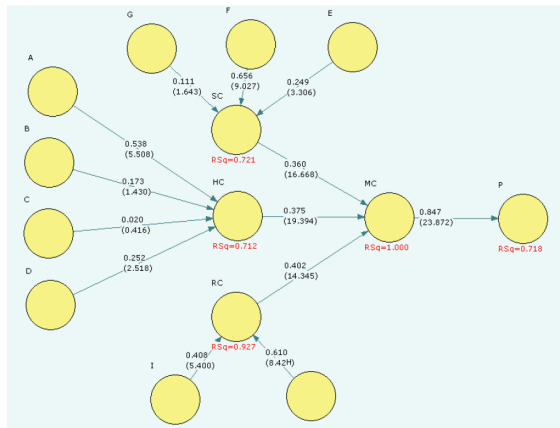
پرسشنامه ای که برای بررسی فرضیه‌ها به کار رفته از تحقیق درباره "سرمایه فکری و عملکرد شرکت‌های کوچک در افزایش دانش SMEها توسط کوهن، و کیمناکیس به دست آمده است که در آن روابط میان مؤلفه‌های سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه ای) مورد تأیید قرار گرفته اند.

عناصر تشکیل دهنده هر یک از این مؤلفه‌ها توسط محققان با هدف بررسی فرضیه ارائه و مورد ارزیابی قرار گرفته اند. جمع آوری این عناصر بر مبنای اثر روس و همکارانش و بونتیس صورت گرفته است.

برای رسیدن به اهداف این مطالعه، یک پرسشنامه سازمان دهی شده برای داشتن پاسخ شرکت کنندگان با تمرکز بر سرمایه فکری سازمان‌های مورد استفاده قرار گرفته است. به عبارت دیگر، هدف، ارزیابی سرمایه فکری یک سازمان با استفاده از چنین دیدگاه‌ها و روابط آن‌ها است همان طور که فرض شدند. پرسشنامه مشابهی توسط بونتیس و بونتیس، چونگ کیو، ریچاردسون به کار رفت. این پرسشنامه شامل ۶۰ عبارت متمرکز بر مدیریت سرمایه فکری در سازمان است که در آن از پاسخ دهندگان خواسته شده تا با انتخاب یک شماره بین ۱ تا ۵ در مورد هر عبارت اظهار نظر کنند (۱ یعنی "من کاملاً مخالفم" و ۵ یعنی "من کاملاً موافقم"). در این پرسشنامه، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه ای به ترتیب با سؤال ۱۸، ۲۳ و ۱۹ ارزیابی می‌شوند.



شکل ۱. نمونه تحقیق



شکل ۲. نمونه برآورد شده با استفاده از PLS

نتیجه تحقیق

ما می‌دانیم که یک مدل مسیر PLS شامل یک مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری است. پس، معتبر سازی مدل مسیر PLS نیاز به تحلیل و تفسیر هر دو مدل ساختاری و اندازه‌گیری دارد. این معتبر سازی می‌تواند به عنوان فرآیند دو مرحله‌ای در نظر گرفته شود: ارزیابی از مدل اندازه‌گیری، و ارزیابی از مدل ساختاری.

بررسی مدل ساختاری

با توجه به نظریه چین، R^2 ، که فقط برای متغیرهای درونی اندازه‌گیری می‌شود و واریانس متغیرهای نهفته درونی را نشان می‌دهد، را می‌توان به عنوان قابل توجه، متوسط و ضعیف به ترتیب برای مقادیر 0.67 ، 0.33 و مقدار کمتر 0.19 تفسیر کرد. همچنین، در یک مدل خاص از جمله متغیرهای نهفته درونی تنها با یک یا دو متغیر نهفته بیرونی، مقدار متوسط R^2 قابل قبول است (Trujillo, 2009). در این مطالعه، مقدار R^2 برابر با 0.79 است. بنابراین، مقدار R^2 مدل قابل قبول است.

بررسی مدل‌های اندازه‌گیری

در این بخش، ما باید سه بعد از ارزیابی‌های انعکاسی (فکری) را ارزیابی کنیم: "تک بعدی بودن شاخص‌ها"، "بررسی این‌که شاخص‌ها به خوبی با متغیر نهفته خودش توضیح داده شده‌اند" و "ارزیابی درجه‌ای که تا آن یک ساختار معین از ساختارهای دیگر متمایز می‌شود".

تک بعدی بودن شاخص‌ها

برخی از ابزارهای جدید برای ارزیابی تک بعدی بودن قالب‌های انعکاسی PLS-PM پیشنهاد می‌شوند اما بیشتر روش‌های معمولی و رایج به کار رفته برای این هدف سه شاخص‌اند: "بررسی مقادیر ویژه

شرکت (P) است.

سرمایه انسانی با چهار متغیر نهفته تعریف می‌شود: "توانایی‌ها و مهارت‌ها (A)", "وفاداری و تعهد (B)", "رضایت و خشنودی کارکنان (C)" و "ارزش‌ها و فرهنگ (D)", سرمایه ساختاری با سه متغیر نهفته تعریف می‌شود: "مدیریت دانش و آگاهی (E)", "فرهنگ سازمانی (F)" و "بازده فرآیند سازمانی (G)" و سرمایه رابطه‌ای با دو متغیر نهفته تعریف می‌شود: "نسبت مشتری (H)" و "رضایت مشتری و بازار محوری (I)", که هر کدام با متغیرهای آشکار دیگر تعریف می‌شوند.

در این بخش، با توجه به نمونه، که در بخش قبلی ارائه شد، این نمونه ارزیابی شده و اعتبار و صحت آن با استفاده از تکنیک مدل سازی مسیر PLS مورد بررسی قرار می‌گیرد.

اول، بعد از استخراج پاسخ‌ها، متغیرهای آشکار به صورت زیر به حالت عادی در می‌آیند:

$$X_{jh} = \frac{100}{4} (Y_{jh} - 1)$$

موارد اصلی Y_{jh} از ۱ تا ۵ درجه بندی می‌شوند، و به متغیرهای عادی جدید تبدیل می‌شوند. حداقل مقدار (ارزش) ممکن از X_{jh} صفر است و حداکثر مقدار ممکن آن برابر با ۱۰۰ است. اگر داده‌های گم شده‌ای برای متغیر X_{jh} وجود داشته باشد، آن‌ها با میانگین این متغیر جایگزین می‌شوند.

روابط بین متغیرهای نهفته: مدل علیت در شکل ۱ توصیف شده که منجر به معادلات خطی در مورد متغیرهای نهفته می‌شود (مدل سازی معادله ساختاری):

$$Z_j = \beta_{j0} + \sum_i \beta_{ji} Z_i + \epsilon_j$$

با توجه به فرمول بالا، معادله خطی بین متغیرهای نهفته نمونه به صورت زیر خواهد بود:

$$\begin{aligned} HC &= \beta_{10} + \beta_{11}.A + \beta_{12}.B + \beta_{13}.C + \beta_{14}.D + \epsilon_{10} \\ SC &= \beta_{20} + \beta_{21}.E + \beta_{22}.F + \beta_{23}.G + \epsilon_{20} \\ RC &= \beta_{30} + \beta_{31}.H + \beta_{32}.I + \epsilon_{30} \\ IC &= \beta_{40} + \beta_{41}.HC + \beta_{42}.SC + \beta_{43}.RC + \epsilon_{40} \\ P &= \beta_{50} + \beta_{51}.IC + \epsilon_{50} \end{aligned}$$

بعد از مشخص کردن رابطه بین متغیرهای نمونه، با استفاده از تکنیک مدل سازی مسیر PLS، همه ضرایب و پارامترها برآورد می‌شوند. به این منظور، ویژوال PLS (۰.۴) برای برآورد رابطه بین متغیرهای نهفته مسئله به کار می‌رود.



مدل قابلیت اطمینان پایینی خواهد داشت. هر چند ضریب آلفا کرونباخ برای G و D کمتر از ۰/۶ است، اما متوسط ضرایب آلفا کرونباخ مدل بالاتر از ۰/۷ است، که نشان می‌دهد که قابلیت اطمینان مدل به طور کلی تأیید شده است.

ماتریس همبستگی MVها در مرحله اول، : محاسبه آلفا کرونباخ" و " محاسبه دیلون-گلدشتاین".

در این مقاله، تک بعدی بودن شاخص‌ها با استفاده از ضریب آلفا کرونباخ اندازه‌گیری می‌شوند. اگر این ضریب بیشتر از ۰/۷ باشد قابلیت اطمینان مدل بالا خواهد بود و اگر ضریب کوچکتر از ۰/۶ باشد،

ساختار	قابلیت اطمینان مرکب	AVE	آلفا کرونباخ
A	0.83	0.36	0.76
B	0.75	0.34	0.61
C	0.81	0.6	0.67
D	0.72	0.49	0.50
E	0.82	0.54	0.71
G	0.78	0.64	0.44
F	0.85	0.33	0.81
H	0.83	0.33	0.78
I	0.86	0.47	0.78
HC	0.97	0.94	0.79
SC	0.93	0.98	0.93
RC	0.89	0.91	0.95
MC	0.96	0.95	0.84
P	0.99	0.89	0.81

جدول ۲- قابلیت اطمینان و AVE

ارزیابی درجه ای که در آن یک ساختار معین از ساختارهای دیگر متمایز می شود ما ارزیابی می کنیم که تا چه حد یک ساختار معین از سایر ساختارها متمایز است. این کار با تأیید این که واریانس مشترک بین یک ساختار و شاخص های آن بزرگتر از واریانس مشترک با دیگر ساختارها است انجام می شود. به عبارت دیگر، هیچ شاخصی نباید بار بیشتری بر ساختار دیگر داشته باشد غیر از باری که این شاخص در ساختاری که برای اندازه گیری در نظر گرفته شده دارد. ما روابط بین یک ساختار و شاخص دیگری را علاوه بر قالب خود آن محاسبه می کنیم. در صورتی که یک شاخص بار بیشتری بر ساختارهای دیگر نسبت به ساختاری که برای اندازه گیری در نظر گرفته شده داشته باشد، ما ممکن است تناسب آن را در نظر بگیریم به خاطر این که مشخص نیست که در واقع کدام ساختار یا ساختارها را نشان می دهد. این شاخص از مدل مورد تأیید قرار گرفته است. از طرف دیگر، با توجه به این که ارزش متغیرهای آشکار مدل همگی مثبت اند، همه شاخص های اندازه گیری به درستی متغیر نهفته خودشان را توضیح می دهند.

رابطه	آمار T-
A -----> HC	5.508
B -----> HC	1.430
C -----> HC	0.416
D -----> HC	2.518
E -----> SC	3.306
F -----> SC	9.027
G -----> SC	1.643
H -----> RC	8.240
I -----> RC	5.400
SC ----> MC	16.668
HC ----> MC	19.394
RC ----> MC	14.345
MC ----> P	23.872

جدول ۳- مدل ساختاری

نتیجه گیری

بر اساس مدل ارائه شده، رابطه بین سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه ای، سرمایه انسانی با عملکرد مالی شرکت در سطح اطمینان ۹۵٪ و نیز رابطه بین سرمایه فکری با عملکرد مالی شرکت در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می شوند. بنابراین، سرمایه فکری به طور عمده تحت تأثیر سرمایه رابطه ای (۰/۴۰)، سرمایه انسانی (۰/۳۸) و سرمایه ساختاری (۰/۳۶) قرار دارد.

مطالعه فعلی با استفاده از روش دیگری از ارزیابی عملکرد سرمایه فکری انجام می شود. همچنین، بررسی در مطالعه فعلی از اطلاعات مربوط به یک شرکت واحد کمک گرفته است، بنابراین، تحقیق بیشتر می توان با استفاده از اطلاعات از بخش های تجاری مختلف انجام داد. مطالعه فعلی علاوه بر محدودیت های ممکن درباره اطلاعات شرکت واحد، نمونه نسبتاً متمرکز و یک مکان داخلی واحد، دیدگاه های با ارزشی را درباره رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد شرکت ارائه می دهد. ■

بررسی شاخص ها با متغیر نهفته خودش به خوبی توضیح داده می شود

در این مورد، ما آن را از طریق سه ابزار بررسی می کنیم.

(الف) اشتراک

اشتراک به منظور بررسی این که شاخص ها در یک قالب با متغیر نهفته آن به خوبی توضیح داده می شود مورد محاسبه قرار می گیرد. در این تحقیق، میانگین اشتراک مدل، ۰/۵۱۸۱ برآورده شده است که میانگین همه اشتراکات قالب است.

(ب) قابلیت اطمینان مرکب

قابلیت اطمینان مرکب معیاری از قابلیت اطمینان مدل است. برای این معیار، مقدار کمتر از ۰/۶، نشان دهنده فقدان قابلیت اطمینان است. مقدار این معیار در این مطالعه بسیار بیشتر از ۰/۶ است، که نشان دهنده قابلیت اطمینان بالاتری از مدل است.

(ج) AVE

میانگین واریانس به دست آمده (AVE) سعی در اندازه گیری مقدار واریانس دارد که یک متغیر نهفته از شاخص های خود نسبت به مقدار واریانس ناشی از خطای اندازه گیری به دست آورده است.

فورنل و لاکر برای محاسبه اعتبار همگرا، AVE را پیشنهاد می دهند. AVE باید بزرگتر از ۰/۵۰ باشد یعنی واریانس ۵۰٪ یا بیشتر از شاخص ها باید در نظر گرفته شود.

AVE مدل (۰/۶۵) بالاتر از ۰/۵ است، بنابراین اعتبار همگرای مدل مورد تأیید قرار گرفته است.



مدیریت منابع انسانی مطلوب: تغییر پارادایم در مدیریت منابع انسانی پایدار

دکتر محمد کارگر شورکی

مدیر سرمایه انسانی شرکت فناپ زیرساخت

شهزاد مصطفوی

کارشناس مسئول شرکت فناپ زیرساخت

مقدمه

در طول دهه گذشته، محققین حوزه مدیریت منابع انسانی با به چالش کشیدن توسعه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی پایدارتر برای بهبود پایداری انسان و همچنین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی که از سازمان‌های تجاری در دستیابی به اهداف پایداری شرکتی‌شان حمایت می‌کنند، توجه بسیاری را معطوف داشته‌اند. علی‌رغم مستندات بدست آمده مبنی بر این موضوع که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نه تنها بر کارکنان، بلکه بر حوزه‌های انسانی، اجتماعی و محیط‌زیستی سازمان‌ها نیز تأثیر می‌گذارد و علی‌رغم بینش‌های بدست آمده مبنی بر این‌که افراد در سازمان‌ها در اثربخشی و موفقیت استراتژی پایداری شرکت نقش حیاتی ایفا می‌کنند.

اگرچه تحقیق راجع به مدیریت منابع انسانی تلاش می‌کند در مورد این مسئله توضیح دهد که چگونه پایداری به صورت یک نگرانی و دغدغه ظاهر می‌شود، اما بحث راجع به تحقیق و پژوهش پایداری شرکتی که در سال ۱۹۹۰ در مدیریت عمومی سرچشمه گرفته است به سطح جدیدی رسیده است، پیشنهاد شده که شرکت‌ها باید بر کمک به اهداف توسعه پایدار و نه اهداف پایداری شرکتی تأکید کنند. تأکید بر اهداف توسعه پایدار، هدف سازمان‌های تجاری و به شکل خاص در این مقاله، هدف مدیریت منابع انسانی را به چالش می‌کشد. در مورد این‌که چگونه جستجوی شرکت‌ها برای "پایداری‌تر شدن" بر مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد و یا چگونه مدیریت منابع انسانی می‌تواند به سیستم‌های مدیریت منابع انسانی پایدار و دستیابی به اهداف توسعه پایدار کمک کند، چیزهای اندکی می‌دانیم. برای دست‌اندرکاران مدیریت منابع انسانی که به دنبال جواب هستند، GRI یا SHRM در ایالات متحده آمریکا یا CIPD در U.K. به عنوان راهنما عمل می‌کنند. با این حال، سوال این است که آیا این شیوه‌ها در پایدارتر نمودن سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مؤثر هستند و آیا در کمک به اهداف توسعه پایدار قابلیت بیشتری دارند یا خیر. در این مقاله، این گونه استدلال می‌کنیم که در صورتی که دست‌اندرکاران و محققان، تغییر پارادایم پایداری را از دست دهند یا اگر طراحی و پیاده‌سازی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار بی‌اثر شوند، آنگاه می‌تواند باعث بی‌اثر شدن مشروعیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی و پیچیده‌تر شدن امکان دسترسی به منابع ارزشمند و همچنین انسانی در سازمان‌ها شود. مقاله حاضر دو هدف اصلی دارد: اولاً، به بررسی این مسئله می‌پردازد که چگونه پارادایم پایداری، هدف مدیریت منابع انسانی را از یک هدف اقتصادی جداگانه به اهداف چندگانه از جمله مطلوبیت عمومی و مشترک تبدیل می‌کند. ثانیاً، این سوال را مطرح می‌کند که کدام یک از ابعاد رویکردهای مدیریت منابع انسانی پایدار طبقه‌بندی انواع مدیریت منابع

انسانی پایدار را تغییر و توسعه می‌دهند که می‌تواند به عنوان راهنما برای تحقیق مفهومی و تجربی آتی عمل کند. این گونه استدلال خواهیم کرد که درک جدید از اهداف مدیریت منابع انسانی مورد نیاز خواهد بود در صورتی که قرار باشد در طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی پایدار موثر واقع شود و به حل چالش‌های اجتماعی بزرگ امروز (اهداف توسعه پایدار) کمک کند. در سال ۲۰۱۶ یک توپولوژی پایداری کسب و کار توسعه داده شده است که جایجایی‌های ضروری برای تغییر پارادایم را شفاف می‌کند. هدف ما در این مقاله، بسط این ایده برای مدیریت منابع انسانی با هدف توسعه تحقیقات آتی در زمینه مدیریت منابع انسانی پایدار می‌باشد.

حرکت از مدیریت منابع انسانی سخت به مدل‌های مدیریت منابع انسانی پایدار- جایجایی هدف

از سال ۱۹۸۰، بحث راجع به مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر مدل‌های مدیریت منابع انسانی سخت و مدیریت منابع انسانی نرم قرار گرفته است. مدل مدیریت منابع انسانی سخت می‌شیرگان بر کنترل استراتژیکی سخت تأکید دارد و اثر مدیریت منابع انسانی را از نظر عملکرد اقتصادی شرکت تعریف می‌کند. این هدف تک بعدی، بر نیاز به کاربرد بهترین روش‌ها در انتخاب، ارزیابی، پاداش و توسعه منابع انسانی جهت افزایش ارزش سهام‌دار تأکید می‌کند، که به عنوان تنها هدف سازمان برشمرده شده است. در حالی است که در این روش، نگرانی‌های اجتماعی یا محیط‌زیستی سهام‌دار در نظر گرفته نشده است.

با الهام از رویکردهای رفاه کارمند و روابط صنعتی یا نهضت روابط انسانی، از سال ۱۹۸۰، رویکرد مدیریت منابع انسانی نرم انسان‌گرای تکاملی (با تأکید جامع‌تر بر کارمند- ذی‌نفع) نیز به تدریج ظهور کرده است. استراتژی منابع انسانی در این مدل، مبتنی بر مفاهیم تعهد، انعطاف‌پذیری و کیفیت بوده و هدفش بهبود عملکرد از طریق سیاست مدیریت رابطه با کاربرد حداکثری (مانند سیستم‌های پاداش و سیستم‌های کاری) است که این رفتار اغلب خودگردانی شده و مبتنی بر فرهنگ اعتماد و همکاری است. هرچند هدف مدیریت منابع انسانی در مدل مدیریت منابع انسانی نرم، دوبعدی است و برای بهره‌گیری از پیامدهای بلندمدت و وسیع اصلاح شده است (رفاه فردی، اثربخشی سازمانی، رفاه اجتماعی)، اما نگرانی اصلی همچنان، ارزش سهام‌دار است و بر نتایج منابع انسانی مرتبط با عملکرد سازمانی متمرکز می‌باشد (تعهد، صلاحیت، تعادل، مقرون به صرفه بودن). با این حال، عوامل اجتماعی جهانی و چالش‌های اکولوژیکی به عنوان عوامل مهم برای مدیریت منابع انسانی شناخته نشدند. اخیراً، محققین به دنبال مدل مدیریت منابع انسانی پایدارتر می‌باشند که بتواند چگونگی تغییر و

توسعه سازمان‌ها در جهت رسیدن به رویکردهای چند ذی‌نفعی را بهتر منعکس کند.

برخلاف مدیریت منابع انسانی سخت و نرم، ادبیات مبتنی بر محتوا پدیدار شد که بر اهداف اجتماعی، فرهنگی و حقوقی و نقش‌های متعدد مدیریت منابع انسانی در کمک به کارمندان در خصوص تأمین انتظارات شرکای سازمان (همچون سرپرستان، هم‌تایان، زیردستان)، در مرزهای سازمانی (مانند مشتریان و ارباب رجوعان) و فراتر از آن (همانند خانواده و جامعه) تأکید نمود. به جای اولویت بخشیدن به ضروریات استراتژیکی و انسانی، رویکردهای مبتنی بر زمینه در مورد سیستم یکپارچه‌ای از تقابل ارزش این توضیح را می‌دهند که برای رسیدن به نتایج مطلوب منابع انسانی در حوزه‌های عملکرد، تعادل و بی‌طرفی و مشروعیت اجتماعی، بین عقلانیت استراتژیکی، انسانی، اقتصادی و رابطه‌ای، و دو مقوله بودن کارایی و تساوی و بی‌رابطه ایجاد می‌کند.

در طول ۱۵-۱۰ سال گذشته، زمینه کسب و کار جهانی به سرعت تغییر کرده است و در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها اهداف متعددی را دنبال می‌کنند. متعاقباً، موفقیت را مجدداً به صورت پایدارتر از نظر ارکان سه‌گانه توسعه پایدار، ارکان چهارگانه و مطلوبیت عمومی و مشترک؛ و نه فقط معیارهای مالی تعریف می‌کنند. در سطح تغییر محیط سازمانی، هدف مدیریت منابع انسانی، فعلاً در حال گذر است و یک مدل مدیریت منابع انسانی چندبعدی را ایجاد می‌کند که تأثیرات بلند مدت نظیر تغییر اقلیم، تنوع‌زیستی، شهرنشینی و دموگرافی‌های نیروی کار را به جای مسائل مالی کوتاه مدت، بازارمدار و بازده‌های سه ماهه مورد توجه قرار می‌دهد. همچنین، به منابع طبیعی و سرمایه اجتماعی، به عنوان دارایی‌های ارزشمندی در ردیف سرمایه اقتصادی نگاه شده است. متعاقباً جهت توسعه شیوه‌های مدیریت افراد در راستای توسعه سرمایه اجتماعی، محیط‌زیستی و انسانی، لازم است از این منابع محافظت گردد. عبارت مدیریت منابع انسانی پایدار برای اولین بار نزدیک به ۲۰ سال قبل مطرح شد. از آن تاریخ تاکنون، مطالب زیادی در مورد این موضوع منتشر شده است. در ادامه این موارد را به چهار بعد تقسیم می‌کنیم، که در نوع خود چهار نوع مدیریت منابع انسانی پایدار ایجاد کرده‌اند. براساس نوع شناسی پایداری کسب و کار؛ بعد اول، رویکرد سازمانی را مد نظر قرار داده است (جدول ۱). آنچه مهم است تمایز قائل شدن بین یک دیدگاه درون به بیرون (که به صورت تأکید بر کسب و کار تعریف شده است) و یک دیدگاه بیرون به درون (که به صورت تأکید بر جامعه و چالش‌های پایداری که با آن‌ها مواجه است، تعریف شده) می‌باشد. در دیدگاه درون به بیرون، فعالیت‌های پایداری در سطح سازمانی با به حداقل رساندن ریسک کسب و کار و حداکثر سازی ارزش سهام‌دار، به عنوان مثال از طریق شناسایی روش‌های بهبود سازمانی و عملکرد وظیفه فردی، مورد توجه خاص قرار گرفته است. در مقابل، در دیدگاه

بیرون به درون، هدف سازمان، کمک مثبت در غلبه بر مسائل پایداری و خدمت کردن در جهت مطلوبیت عمومی است. در دیدگاه بیرون به درون، بازیگران، چگونگی کسب و کارها را با استفاده از منابع، صلاحیت‌ها و تجربیات، به شیوه‌ای مفید برای مواجهه با برخی از چالش‌های اقتصادی، اجتماعی یا محیط‌زیستی بزرگ مثل وضعیت اقلیمی، مهاجرت، فساد و رشوه‌خواری، آب، فقر، همه‌گیری بیماری‌ها، بیکاری جوانان، افزایش

بدهی‌های دولتی یا ناپایداری مالی مورد بررسی قرار می‌دهند. در این روش‌شناسی (جدول ۱)، بعد دوم بر ورودی‌های انواع مدیریت منابع انسانی پایدار تمرکز دارد. در اینجا ورودی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار همچون صلاحیت‌های مدیریت منابع انسانی پایدار، مانند مهارت‌ها، دانش و نگرش‌هایی نظیر افزایش آگاهی مدیریت منابع انسانی در اثر تصمیمات اخذ شده، یکپارچگی اهداف کوتاه مدت و بلندمدت و یا کمک به شیوه‌های سازمانی احیاکننده و مدیریت منابع انسانی تعریف می‌کنیم.

بعد سوم از انواع مدیریت منابع انسانی پایدار در این حوزه چگونگی مدیریت منابع انسانی با ایجاد فرآیندهای مدیریت منابع انسانی پایدار، روش‌های شرکتی را برای تطابق با رویکرد و اهداف جدید مجدداً باز طراحی می‌کند (جدول ۱). این کار به طرق زیر انجام می‌شود: (۱) مدیریت ریسک‌ها و فرصت‌های حاصل از عدم پایداری (۲) وجود پایداری در کلیه فرآیندهای سازمانی و مدیریت منابع انسانی. در آخر، بعد چهارم، ورودی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار که به صورت ذیل تعریف شده در قالب ارزش‌ها یا منابع ایجاد شده توسط مدیریت منابع انسانی، همچون دست‌یابی به ارزش‌های اکولوژیکی، اجتماعی و انسانی، مد نظر قرار می‌دهد. نتایج طبقه‌بندی در چهار نوع منابع انسانی پایدار به شرح ذیل می‌باشد: مدیریت منابع انسانی با مسئولیت اجتماعی، منابع انسانی سبز، ارکان سه‌گانه توسعه پایدار، و مدیریت منابع انسانی مطلوبیت عمومی و مشترک. حال در ادامه به معرفی هر یک از این‌ها خواهیم پرداخت (جدول ۱).

انواع مدیریت منابع انسانی پایدار

نوع ۱: مدیریت منابع انسانی با مسئولیت اجتماعی

در مراحل اولیه توسعه، مدیریت منابع انسانی پایدار به عنوان فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با مسئولیت اجتماعی اشاره می‌کند. به‌طور مثال، مدیریت منابع انسانی پایدار را به صورت رویکردها و فعالیت‌های مفهومی بلندمدت با هدف مسئولیت اجتماعی و استخدام و گزینش مقرون به صرفه، توسعه، استقرار و آزادسازی کارکنان تعریف کرده‌اند. در تعریف سنتی مدیریت منابع انسانی نرم، بر حفظ سرمایه انسانی تأکید می‌شد

جدول ۱. طبقه‌بندی انواع مدیریت منابع انسانی پایدار

انواع مدیریت منابع انسانی پایدار	رویکرد سازمانی (هدف)	ورودی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار (نگرانی‌های کلیدی؟)	فرآیندها مدیریت منابع انسانی پایدار (چگونه؟)	خروجی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار (چه نوع ارزش‌ها و منابعی ایجاد شده است؟)
نوع ۱ مدیریت منابع انسانی از لحاظ مسئولیت اجتماعی	درون‌گرا- برون‌گرا، به عبارتی هدف اقتصادی و محیطی (مورد دوم مادامی که به هدف اقتصادی خدمت می‌کند)	ایجاد آگاهی در مورد تأثیر کسب و کار بر افراد فراتر از مرزهای سازمانی و چارچوب‌های فعلی	رفتار، شیوه‌ها، استراتژی‌ها و فرهنگ مسئولانه منابع انسانی، مثلاً، ابتکارات رفاه و سلامت	ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی، همچون، بهبود شهرت و اعتبار اجتماعی سازمانی، جذابیت کارفرما
نوع ۲ مدیریت منابع انسانی سبز	درون‌گرا- برون‌گرا، به عبارتی هدف اقتصادی و محیط‌زیستی (مورد دوم، مادامی که به هدف اقتصادی خدمت می‌کند)	استفاده از مدیریت منابع انسانی برای گنجاندن ارزش‌های سبز در سازمان؛ پیاده‌سازی شیوه‌های محل کار سبز	رفتار، شیوه‌ها، استراتژی‌ها و فرهنگ منابع انسانی سبز، مثلاً، استخدام سبز، آموزش آگاهی سبز، پاداش‌های سبز	ارزش‌های اقتصادی و اکولوژیکی، مانند، رشد درگیری کارمند با کاهش تأثیر کربن
نوع ۳ مدیریت منابع انسانی ارکان سه‌گانه توسعه پایدار	درون‌گرا- برون‌گرا، به عبارت، هدف اقتصادی، محیط‌زیستی و اجتماعی (مورد دوم مادامی که به هدف اقتصادی خدمت می‌کنند)	استفاده از صلاحیت‌ها، مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مدیریت منابع انسانی برای ایجاد موقعیت‌های برد- برد	رفتار، شیوه‌ها، استراتژی‌ها و فرهنگ‌ها، مثلاً، توانمندسازی کمک به پایداری شرکتی و اجرای پایدار مدیریت منابع انسانی	ارکان سه‌گانه، ارکان چهارگانه، مثلاً، مدیریت بین نسلی (سبز)، انتقال دانش و مهارت‌ها به نسل آتی را ایمن ساخته (پایداری اقتصادی) و عزت نفس و رفاه و بهزیستی کارگران مسن‌تر را بهبود می‌بخشد (پایداری اجتماعی)
نوع ۴ مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی و مشترک	برون‌گرا- درون‌گرا	استفاده از صلاحیت‌ها، مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مدیریت منابع انسانی برای کمک به مطلوبیت عمومی و حل چالش‌های بزرگ و اساسی	شیوه‌ها و رفتار منابع انسانی برای بهبود ارزش‌های مطلوبیت عمومی، مثلاً روابط شغلی قابل اعتماد	تأثیر توسعه پایدار اجتماعی و اکولوژیکی، مثلاً، شرایط کاری مناسب در زنجیره‌های تأمین، ایجاد اشتغال، دموکراسی اقتصادی

هدف اولیه، بهبود زندگی کارکنان در زنجیره تأمین کشورهای در حال توسعه نیست، بلکه مدیریت ریسک‌های اقتصادی مرتبط با شیوه‌های مدیریت افراد در زنجیره تأمین است. از این‌رو، هدف اجتماعی، در راستای خدمت‌رسانی به هدف اقتصادی است.

نوع ۲: مدیریت منابع انسانی سبز

در طول دهه گذشته، مدیریت منابع انسانی سبز، که رویکرد جدیدی برای مدیریت منابع انسانی پایدار است، پدید آمده است. نوع ۲، عمدتاً با پایداری محیط‌زیستی در سازمان‌ها سرو کار دارد. هدف از ظهور این رویکرد، تأثیرگذاری و بهبود آگاهی اکولوژیکی و رفتاری کارکنان و نهایتاً کاهش تأثیر کربن بر سازمان و کمک به ملاک‌های سبز بودن است. این رویکرد منابع انسانی (هرچند از نوع درون به بیرون است) از نظر تأثیر در سطح کارکنان در راستای توسعه شیوه‌ها و اقدامات بهبود موارد محیط‌زیستی شرکت‌ها، با تلاش‌های پیشین صورت گرفته با پایداری مسئولیت اجتماعی تفاوت دارد.

اخیراً، مدیریت منابع انسانی سبز مورد توجه بسیار در تحقیقات و پژوهش‌ها قرار گرفته است. هدف کلیدی نتایج این تحقیق، افزایش آگاهی مدیران اجرایی منابع انسانی و محققان در مورد اهمیت بعد محیط‌زیستی در مدیریت منابع انسانی است. پیشنهادات اولیه در مورد نحوه یکپارچگی و پیاده‌سازی پایداری محیط‌زیستی در امور منابع

و اهداف اجتماعی و اقتصادی مد نظر بود. ولی در تعاریف بعدی، مدیریت منابع انسانی با مسئولیت اجتماعی را نه تنها به عنوان بخش مهمی از پایداری شرکتی یا استراتژی مسئولیت اجتماعی در نظر می‌گیرند، بلکه همچنین به عنوان یک ابزار پیاده‌سازی، می‌شناسند. موضوعی که امروزه این نوع از مدیریت منابع انسانی پایدار را بسیار تأثیرگذار معرفی کرده است. براساس گزارشات و رویکردهای جهانی مدون شده، کسب و کارها برای توصیف فعالیت‌های منابع انسانی در حوزه‌های مدیریت از تنوع، آموزش، توسعه و همچنین سلامت و ایمنی استفاده می‌کنند. پیش از این، پیشنهاد شده بود که استراتژی منابع انسانی پایدار را می‌توان به صورت مدیریت منابع انسانی جهت تأمین نیازهای بهینه شرکت و حضور در جامعه بدون به مخاطره انداختن توانایی تأمین نیازهای آتی، تعریف نمود. از این‌رو، تأکید شده است که مسئولیت کسب و کار در مدیریت منابع انسانی فراتر از مرزهای سازمانی شرکتی و چارچوب‌های زمانی فعلی است. به عبارت دیگر، شرکت‌ها نه تنها در قبال افرادی که مستقیماً استخدام می‌کنند، بلکه همچنین در قبال جوامعی که در آن‌ها فعالیت می‌کنند و کسانی که به طور غیر مستقیم در زنجیره‌های تأمین شان قرار دارند، مسئول هستند. در کلیه رویکردهای فوق، نگرش سازمانی از نوع درون به بیرون است. هدف پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی با مسئولیت اجتماعی، به حداقل رساندن تأثیرات منفی بر کسب و کار و کاهش ریسک‌های کسب و کار است (جدول ۱). به عنوان مثال،

رابطه با رعایت قوانین و مقررات، بلکه دیدگاه سودگرای سنتی شان را هم مرور کرده و بیشتر بر اثرات محیط‌زیستی و اجتماعی تأکید نمایند و به این طریق دیدگاه کسب و کار خود را از درون به بیرون به بیرون به درون تغییر دهند (جدول ۱). به جای تأکید بر یک هدف اقتصادی، هدف اولیه مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی، حمایت از رهبران کسب و کار و کارکنان با زمینه کمک به پیشرفت اکولوژیکی و اجتماعی در جهان است. این کمک با انواع ۱-۳ مدیریت منابع انسانی پایدار تفاوت دارد که در بدترین حالت با ارزش‌های طبیعی انگیزه یافته و با اثرات منفی خارجی محدود شده و در بهترین حالت ممکن، فرصت برد- برد را بدست آورده است.

در مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی و مشترک، ورودی‌ها به کاربرد صلاحیت‌ها، مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مدیریت منابع انسانی برای کمک به مطلوبیت عمومی اشاره کرده و به حل چالش‌های اصلی و بزرگ محیط ما کمک می‌کنند (جدول ۱). پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی به معنای گنجاندن ارزش‌های مطلوب عمومی و مشترک در کلیه حوزه‌های سیاست، ساختار و رویه‌های منابع انسانی خواهد بود. در این مورد، مدیریت منابع انسانی نقش جدید توسعه فرهنگ سازمانی ارزش‌های مطلوب عمومی و مشترک را ایفا نموده و شیوه‌های منابع انسانی را بر مبنای ارزش‌هایی نظیر وقار و

بزرگی، اتحاد و همبستگی و مقابله به مثل، معرفی می‌کند. تعریف مجدد نتایج مدیریت منابع انسانی پایدار در این جهت، شامل گشودگی نسبت به اهداف غیر کسب و کار بی‌طرف اجتماعی، دموکراسی در محل کار، امنیت کارکنان، حفاظت از محیط‌زیست و حقوق بشر می‌باشد (جدول ۱). بنابراین، در مقابل مفهوم‌سازی‌های فعلی از مدیریت منابع انسانی پایدار، مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی و مشترک بر زمینه سراسری (کلی) و محلی سازمان‌ها تأکید نموده، عناصر متقابل، فردی و جمعی فعالیت کسب و کار را تشخیص داده و به منافع عموم در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، اکولوژیکی و انسانی

این طریق بتوانند خود را با فشار خارجی در قبال مسئولیت اجتماعی و اکولوژیکی بیشتر وفق دهند (دیدگاه درون به بیرون). با این حال، رویکرد مطلوبیت عمومی و مشترک این‌گونه تصور می‌کند که مسئولیت بنیادی کسب و کار، کمک مؤثر به حل چالش‌های پایداری است که در مجموع با آن‌ها مواجه هستیم و این‌که منافع شخصی بلندمدت سازمان‌ها ریشه در حفظ سرزندگی جمعی ما دارند. بنابراین، مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی و مشترک، منافع جمعی را در راس (یا تقریباً برابر) با امیدها، نیازها و تمایلات فردی (سازمانی) قرار می‌دهد.

این فرض متکی بر این بینش است که علی‌رغم رواج ابتکارات پایداری سازمانی، چارچوب‌های ارکان سه‌گانه و شیوه‌های مدیریت محیط‌زیستی، آن‌ها به صورت انفرادی و جمعی متأثر از عوامل اجتماعی یا اکولوژیکی هستند. این‌گونه استدلال کردند که دلیل این امر آن است که این ابتکارات نتوانسته‌اند چالش‌های اصلی و بزرگ دوره و زمانه را بر طرف کنند. این شکست‌ها بر نیاز به کسب و کار با گرایش مطلوبیت عمومی و مشترک جدید و مدل مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کنند. همچنین، پیشرفت‌های اخیر نظیر نسل هزاره نسبت به شغل‌هایی که هدفی را انجام می‌دهند، انتظارات بالاتر مسئولیت اجتماعی از مشتریان و

فشار بیشتر دولت و سرمایه‌گذاران به شرکت‌ها برای خدمت کردن در جهت مطلوبیت عمومی و مشترک، به برخی از شرکت‌ها انگیزه می‌دهد تا چنین رویکردی را در نظر بگیرند.

یک چارچوب گسترده چند منظوره و بیرون به بیرون به درون، نوع ۴ یعنی مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی را از نوع ۳ یعنی ارکان سه‌گانه و دیدگاه‌های قبلی جدا می‌کند. مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی در راستای درک فعلی از هدف، دغدغه‌ها و خروجی‌های منابع انسانی، پیامدهایی به همراه دارد. این نوع مدیریت منابع انسانی نیازمند آن است که سازمان‌ها نه تنها رویه‌ها و شیوه‌های عملیاتی‌شان در

66

در دیدگاه درون به بیرون، فعالیت‌های پایداری در سطح سازمانی با به حداقل رساندن ریسک کسب و کار و حداکثر سازی ارزش سهام‌دار، به عنوان مثال از طریق شناسایی روش‌های بهبود سازمانی و عملکرد وظیفه فردی، مورد توجه خاص قرار گرفته است. در مقابل، در دیدگاه بیرون به درون، هدف سازمان، کمک مثبت در غلبه بر مسائل پایداری و خدمت کردن در جهت مطلوبیت عمومی است.

کمک می‌کند.

در محیط‌های نهادی و سازمانی اقتصادگرای فعلی، عکس این رویکرد، یک چالش به حساب خواهد آمد. با این حال، در دهه گذشته، حرکات مختلفی در جهت مطلوبیت عمومی صورت گرفته است که از این جمله می‌توان به سود شرکتی، کاپیتالیسم یا سرمایه‌داری آگاهانه و اقتصاد مطلوب عمومی اشاره نمود، که مرزهای تعاریف فعلی از هدف سازمان‌های کسب و کار را به چالش می‌کشاند.

براساس تحلیل انجام شده در این بخش، اصول طراحی زیر را برای مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی و مشترک پیشنهاد می‌کنیم. اولاً، اصل اولیه یک دیدگاه بیرونی- درونی با هدف کمک به حل یکی از چالش‌های اصلی یا اهداف توسعه پایدار نظیر تغییر وضعیت اقلیمی، فساد و رشوه‌خواری، مهاجرت، فقر یا بیکاری جوانان است. اصل دوم، به درک ضرورت روابط استخدامی یا اشتغال متعادل و منصفانه برای مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی به منظور دستیابی به روابط قابل اعتماد و موفقیت سازمانی اشاره می‌کند. اصل سوم بازتابی از این ایده است که مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی و مشترک، فرصت‌های مشارکت و نمایش محل کار دموکراتیک برای رسیدن به راه‌حل‌های منابع انسانی تطبیق یافته محلی در خصوص چالش‌های جهانی پیچیده را برای کلیه ذی‌نفعان مهیا می‌نماید. چهارم، مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی این‌گونه تصور می‌کند که از تعامل روانشناسی از نظر حفاظت از نیازهای انسانی، از شاغلین در حوزه‌های امنیت، ایمنی و کار معنادار، حمایت خواهد کرد.

نحوه یکپارچگی این مدل‌های جایگزین می‌تواند با سیستم اقتصادی فعلی ادغام شده و با تأثیرگذاری بر نقش و عملکرد مدیریت منابع انسانی، همراه شود. مرکزیت این بحث، با مثال‌هایی در رابطه با سه چالش مهم و بزرگ فوق‌الذکر شرح داده شده است. هر سه به خاطر ارتباط بسیارشان به مدیریت منابع انسانی انتخاب شدند؛ آن‌ها شامل فقر در محیط و شرایط کاری استثماری در زنجیره‌های تأمین، نبود صدای نیروی کار و فرآیندهای دموکراتیکی محل کار و در نهایت بیکاری و ناامنی شغلی جوانان می‌باشند (جدول ۲).

تحقیق آتی در زمینه مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی، مشترک و مدیریت منابع انسانی پایدار

هرچند تحقیقات مدیریت منابع انسانی، اهمیت موضوع را تشخیص می‌دهد، اما ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار عمدتاً تأثیرش را نادیده گرفته است. از این‌رو در مورد موثرترین عامل یا عوامل خارجی اقتصاد اجتماعی، نظیر فرهنگ، نهادهای پایداری (مانند سازمان ملل، و یا نهادهای دولتی محلی)، حاکمیت محیط‌زیستی و مقررات یا دغدغه‌های محیط‌زیستی مصرف‌کننده، در تعیین تغییر پارادایم مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی، تحقیقی وجود ندارد. سوال دیگر برای تحقیقات آتی این است که جهت پیشنهادی این تحقیق بر نحوه یکپارچگی ارزش‌های مطلوبیت عمومی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و اثر بلندمدت این ادغام بر اثربخشی عملیاتی مدیریت منابع انسانی باشد.

در مورد تأثیر عوامل زمینه‌ای داخلی نظیر اندازه سازمان، نوع مالکیت سازمانی، و کشور مقصد بر پایداری رویکرد مطلوبیت عمومی نیز نگرانی‌های زیادی وجود دارد. به‌طور مثال، شرکت‌های تجاری بزرگ دولتی با سرمایه‌گذارانی که به دنبال به حداکثر رساندن ارزش سهام‌داران‌شان هستند، ممکن است قادر به پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی و مشترک نباشند. با این حال،

مثال‌هایی برای مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی و مشترک

مدارک زیادی وجود دارد دال بر این‌که رویکردهای مطلوبیت عمومی در ایجاد ارتباط بین شیوه‌های پایداری کسب و کار و تأثیر آن‌ها موثرتر عمل خواهد کرد. با این حال، با وجود عدم قطعیت‌های باقیمانده در مورد

جدول ۲. چالش‌های جهانی و مدیریت منابع انسانی در جهت خیر و صلاح عمومی و مشترک

چالش‌های جهانی	حوزه سیاست در جهت مطلوبیت و صلاح عمومی	مثال‌های تشریحی برای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت و صلاح عمومی
فقر در محیط کار و شرایط کاری استثماری در زنجیره‌های تأمین	حقوق بشر کسب و کار	شرکت‌ها آگاهی ایجاد کرده، تأمین‌کنندگان را آموزش داده و به خاطر بهبود شرایط کاری و کاهش فقر به آن‌ها حقوق می‌دهند تا به این طریق از حقوق منصفانه و فرصت‌های مساوی برای تحرک پذیر اجتماعی اطمینان حاصل کنند.
فقدان صدای نیروی کار	دموکراسی محل کار و خود مدیریتی	تیم‌ها مسئولیت استخدام (کارگزینی)، آموزش و پاداش، ارزیابی منصفانه و شفاف، و فرصت‌ها برای سیستم بازخورد خودسنجی را برعهده دارند.
بیکاری و ناامنی شغلی جوانان	ایجاد اشتغال	از پول جمع‌آوری شده توسط شرکت برای ایجاد اشتغال در شرکت و یا اجتماع استفاده شده است.



تحقیقات نشان می‌دهد کدام یک از ذی‌نفعان برای پذیرش این رویکرد مدیریت منابع انسانی فشار می‌آورند. علاوه بر این، تحقیقات آتی قادر به بررسی شیوه‌های منابع انسانی رقابتی درون به بیرون نظیر پاداش و جبران خدمات، آموزش، و استخدام در حمایت از اهداف مطلوبیت عمومی رویکرد بیرون به درون هستند.

به این مسئله آگاهی داریم که طبقه‌بندی توسعه یافته ما در مورد مدیریت منابع انسانی پایدار به تنش‌های کسب و کار خصوصی یا عمومی توجه می‌کند. با این حال، این گونه نیز استنباط می‌شود که مدیران با تطبیق نوع مدیریت منابع انسانی پایدار انتخابی با صلاحیت‌های موجود و منابع سازمانی جهت رسیدن به نتایج مطلوب ذی‌نفعان، می‌توانند بر تعارضات و چالش‌ها غلبه کنند. بنابراین، تحقیقات بایستی توجه به زمینه‌های جهانی و محلی را در مدیریت منابع انسانی پایدار را بی‌اثر کند، به‌طور مثال، به کشف راه یکپارچگی استراتژی‌های موجود نظیر دیجیتال‌سازی یا رعایت قوانین و مقررات با مسائل در حال ظهور هدف و پایداری بپردازد. با شناخت عمیق‌تر از متغیرهای زمینه‌ای، عوامل نهادی و پویایی بازار، محققین می‌توانند به توضیح و تبیین نحوه پذیرش سیاست مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی از سوی سازمان‌ها و رقابتی ماندن در رابطه با شرکت‌های عملکردگرا، کمک نمایند.

اگرچه که پیشنهاد می‌شود که رویکرد مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی برای تأمین چالش پایداری مناسب است و پیشرفت منطقی رویکردهای پیشین را نشان می‌دهد، اما از جهت‌گیری اخلاقی و هنجاری مدل و کمبود فعلی تحقیق تجربی پیرامون رویکردهای مدیریت منابع انسانی در جهت مطلوبیت عمومی نیز به خوبی آگاه هستیم. به این طریق مدل‌های دیگر (یا ترکیبی از آن‌ها) در زمینه‌های سازمانی متمایز و مؤثرتر ظاهر شده و بر ضرورت داده‌های بیشتر برای ارزیابی پایداری و زیست‌پذیری نسبی مدل مطلوبیت عمومی در سازمان‌های انتفاعی تأکید می‌کنند.

نتایج

رویکردهای متفاوت مدیریت منابع انسانی پایدار را بررسی شد. با طبقه‌بندی انواع مختلف، به درک بهتر از مفهوم در حال شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی پایدار کمک کرده و نحوه تبدیل (تغییر) هدف مدیریت منابع انسانی در جستجوی پایداری را روشن نمودیم. به علاوه پیشنهاد ارائه شده در سال ۲۰۱۶ را توسعه دادیم مبنی بر این که سازمان‌ها باید بیشتر بر اهداف توسعه پایدار نه اهداف محدود پایداری شرکتی تأکید کنند. همچنین، نشان دادیم که رسیدن به طراحی و پیاده‌سازی مؤثر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی پایدار و کمک به

حل چالش‌های پایداری بزرگ امروزه، نیازمند شناختی جدید از هدف مدیریت منابع انسانی است که به این طریق هدف مدیریت منابع انسانی را شناسایی می‌کنیم. هرچند نوع ۱ یعنی مدیریت منابع انسانی از لحاظ مسئولیت اجتماعی به ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی کمک می‌کند (با تأکید بر ارزش‌های اقتصادی)، اما نوع ۲ یعنی مدیریت منابع انسانی سبز به ارزش‌های اقتصادی و اکولوژیکی (با تأکید بر ارزش‌های اقتصادی) کمک می‌کند. در عوض، نوع ۳ یعنی مدیریت منابع انسانی ارکان سه‌گانه توسعه پایدار به ارزش‌های ارکان سه‌گانه (با تأکید بر ارزش‌های اقتصادی) و نوع ۴ یعنی مدیریت منابع انسانی جهت مطلوبیت عمومی و مشترک مدیریت منابع انسانی به ارزش‌های مطلوب عمومی کمک می‌کند (با تأکید بر یافتن راه‌حلی برای چالش‌های بزرگ پایداری). در مجموع کمک‌های ما به ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار به شرح ذیل می‌باشد.

اولاً، مقاله مفهومی ما به بررسی منتقدانه این مسئله پرداخت که آیا و چگونه پارادایم پایداری، هدف مدیریت منابع انسانی را از یک هدف اقتصادی به چند هدف از جمله مطلوبیت عمومی و مشترک تغییر می‌دهد و این که آیا این مسئله بر چالش‌های بزرگ پایداری جهانی که با آن‌ها روبرو هستیم تأثیر می‌گذارد یا خیر. در تحلیل پیشنهادی، شاخصی برای تبدیل وظایف مدیریت منابع انسانی در راستای یک هدف اجتماعی و یا اکولوژیکی و حتی صلاح عمومی یافته و نوع شناسی مناسب برای مدیریت منابع انسانی جهت تحقیق هر چه بیشتر این مسئله را فراهم نموده است.

ثانیاً، با استفاده از نوع شناسی برای مدیریت منابع انسانی و با توسعه هرچه بیشتر آن، چهار بعد را شناسایی کردیم که رویکردهای مدیریت منابع انسانی پایدار در راستای آن تغییر کرده و رویکرد سازمانی پذیرفته شده، ورودی‌های هر نوع مدیریت منابع انسانی پایدار، ایجاد فرآیندهای مدیریت منابع انسانی پایدار و بالاخره خروجی‌های مدیریت منابع انسانی پایدار را متمایز می‌نمایند. با کمک این ابعاد، انواع مدیریت منابع انسانی پایدار که به محققین اجازه تحلیل عوامل ضروری برای مدیریت منابع انسانی جهت بررسی نظامندتر چالش‌های بزرگ پایداری را می‌دهند، طبقه‌بندی نموده و چهار اصل طراحی برای مدیریت منابع انسانی پایدار با هدف نهایی مطلوبیت عمومی توسعه داده شده است. ■

حمایت از نوآوری در فناوری های جدید با رویکرد کارآفرینانه



مصاحبه با دکتر عبدالله شمیسا
عضو هیات علمی و مدیر گروه مهندسی برق دانشگاه خاتم



لطفاً ضمن معرفی کوتاهی از تحصیلات و تجربیات خودتان، گروه مهندسی برق دانشگاه خاتم را معرفی نمایید.

با عرض درود خدمت شما، بنده عبدالله شمیسا عضو هیات علمی و مدیر گروه مهندسی برق دانشگاه خاتم هستم. مدرک دکتری را در رشته مهندسی برق - کنترل در سال ۱۳۸۸ از دانشگاه صنعتی امیرکبیر دریافت کردم. در حین تحصیل، سال‌ها در کارهای صنعتی اعم از بازرسی فنی قطعات خودرو، فعالیت در نصب و راه‌اندازی شرکت ذوب مس، ایستگاه‌های تقویت فشار گاز خطوط سراسری گاز، اسکادای گاز و ... تجربه‌هایی را کسب کرده‌ام. همچنین چندین سال مدیر امور آموزشی و پژوهشی یک دانشگاه غیرانتفاعی بودم. پس از اخذ مدرک دکتری در یک دانشگاه غیرانتفاعی معاونت آموزشی و پژوهشی را تا سال ۱۳۹۳ برعهده داشتم. تجربه همکاری در راه‌اندازی یک دانشگاه غیردولتی از شروع کار و در تمام سطوح مدیریتی آن از نتایج ارزنده این دوران بود. از مرزاده ماه سال ۱۳۹۳ نیز در دانشگاه خاتم مشغول به کار شده‌ام.

گروه مهندسی برق دانشگاه خاتم از مهرماه ۱۳۹۳ شروع به فعالیت کرده و اکنون با سه گرایش کارشناسی ارشد مهندسی برق کنترل، سیستم‌های قدرت و مخابرات سیستم مشغول به فعالیت است. در سال‌های گذشته مجموعه‌ای از آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های منحصر به فرد در حوزه‌های اتوماسیون صنعتی، رباتیک و اینترنت اشیا صنعتی و صنعت چهارم در گروه دایر شده است. در این سال‌ها استفاده از اساتید مطرح و تعریف پایان‌نامه‌های کاربردی (ساخت) رویکرد صنعت‌محور گروه به عنوان یک واحد دانشگاه نسل چهارم را نمایان کرده است. مجموعه‌ای از تفاهم‌نامه‌ها و قراردادهای ارتباط با صنعت در سال‌های گذشته باعث ارتقاء جایگاه گروه شده است. از این رو گروه مهندسی برق را می‌توان در یک جمله "شریک صنعت و جامعه در راستای حمایت از نوآوری در فناوری‌های جدید و با رویکردی کارآفرینانه" تعریف کرد.

با توجه به گسترش حوزه‌های علم و فناوری در تحقیقات دانشگاهی و آثار آن بر بهبود و توسعه علوم جدید در سازمان‌ها و مراجع علمی، لطفاً در مورد اقدامات و دست‌آوردهای علمی که با همکاری دانشجویان و اساتید به موفقیت‌هایی ناقل شدید توضیحات بیشتری بفرمایید.

در ابتدای قرن جاری حوزه مهندسی برق دچار تحول زیادی در راستای فناوری‌های جدید شده است. از حدود ۱۱ فناوری پیشرو فعلی (هوش مصنوعی، اینترنت اشیا (صنعتی)، کلان داده‌ها، زنجیره بلوکی، مخابرات نسل پنجم 5G، پرینترهای سه بعدی، رباتیک، پهپادها، مهندسی ژنوم (ژنتیک)، نانوتکنولوژی و فوتونیک خورشیدی) تقریباً همگی آن‌ها مستقیم یا غیرمستقیم به رشته مهندسی برق مرتبط هستند علاوه بر حجم عظیم سرمایه‌گذاری‌های جهانی در چند سال آینده در این فناوری‌های پیشرو، این فناوری‌ها به طور خاص می‌توانند راه‌حلی برای بسیاری از مشکلات اقتصادی، امنیت غذایی و پایدارسازی محیط زیست فراهم کنند. در این راستا دانشگاه‌های نسل چهارم مسئولیت‌های اجتماعی زیادی


بر عهده خواهند داشت، از این رو گروه مهندسی برق به عنوان یک گروه نسل چهارم، فعالیت‌های خود را در همسوی با این فناوری‌های پیش‌تاز متمرکز کرده‌است. چاپ دو کتاب، چاپ چندین مقاله در ژورنال‌های معتبر IEEE، IET, Elsevier و ... انجام چندین پروژه صنعتی در حوزه رباتیک، امنیت سایبری سیستم‌های صنعتی و ثبت اختراع در حوزه کاربرد بینایی ماشین در خطوط تولید ECU خودرو و کسب جایزه در مسابقات روبوکاپ جهانی ۲۰۲۱ از دست‌آوردهای من و دانشجویان گروه بوده‌است. راه‌اندازی مرکز پژوهش‌های کاربردی در حوزه مهندسی برق (متمرکز بر اینترنت اشیا صنعتی)، مرکز هوش مصنوعی و رباتیک خاتم و آزمایشگاه اتوماسیون صنعتی و امنیت سایبری سیستم‌های صنعتی (برای اولین بار در کشور) از فعالیت‌های مهم گروه بوده است. به تازگی هم راه‌اندازی Smart Industry (Industry 4.0) Living Lab با همکاری شرکت فناپ زیرساخت از زیرمجموعه‌های هولدینگ فناپ برای تبدیل دانشگاه خاتم به قطب صنعت چهارم را در دست اقدام داریم.

دانشگاه خاتم با تاکید بر بهره‌مندی اساتید و دانش پژوهان از پژوهش‌ها و یافته‌های علمی و همچنین تشویق آنان به انجام آزمایشات و مطالعات پژوهشی، چه جایگاه و یافته‌های جدیدی در کنفرانس‌ها و همایش‌های بین‌المللی داشته است؟ دانشگاه خاتم از نظر قدمت یک دانشگاه جوان به حساب می‌آید، فعالیت‌های پژوهشی اساتید دانشگاه در سال‌های گذشته منجر به نشر کتب و مقالات معتبری در مجلات و کنفرانس‌های علمی ملی و بین‌المللی شده است. از آن‌جا که حضور در مجامع علمی بین‌المللی تأثیر زیادی در ارتقاء جایگاه دانشگاه دارد، اساتید دانشگاه در سال‌های گذشته در بسیاری از همایش‌های بین‌المللی به صورت سخنران کلیدی یا ارائه مقاله حضور داشته‌اند. چندین مدرسه تابستانه با حضور اساتید معتبر بین‌المللی و ارائه دست‌آوردهای مهم علمی در آن‌ها در سال‌های گذشته در دانشگاه خاتم برگزار شده است. در حوزه علوم داده و علوم اقتصادی و نیز فناوری‌های همگرا در سال‌های گذشته همکاری‌های بین‌المللی به صورت تبادل دانشجو و استاد و نیز برگزاری سخنرانی‌های علمی مشترک ادامه داشته است. همچنین حضور اساتید دانشگاه خاتم در پژوهش‌های بین‌المللی و با همکاری اساتید دانشگاه‌های خارجی در سال‌های گذشته رشد نسبتاً زیادی داشته است.

چه برنامه‌های توسعه علمی در پیش رو دارید و چه اقداماتی برای اجرای هر چه موثرتر آن‌ها در دستور کار دارید؟

از آن‌جا که به طور معمول فناوری‌های پیشرو ماهیتی بین‌رشته‌ای دارند، از این رو مهم‌ترین برنامه‌های گروه مهندسی برق توسعه گرایش‌های بین‌رشته‌ای مثل مکترونیک و مهندسی پزشکی و پرداختن به پژوهش‌های کاربردی مرتبط با آن‌ها است. از طرفی دیگر با توجه به این‌که انقلاب صنعتی چهارم رویکردهای جدیدی در تمامی حوزه‌های علم و دانش ایجاد کرده است، یکی از اهداف مهم گروه مهندسی برق ایجاد یک قطب ملی و بین‌المللی در حوزه صنعت چهارم (Industry 4.0) است. در این زمینه ایجاد

صنایع وابسته صورت گرفته است. امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در حوزه فنی و مهندسی و حضور اساتید ممتاز در دانشگاه خاتم فرصت‌های فناورانه و نوآورانه زیادی برای دانشجویان فراهم کرده است. لذا دانشجویان می‌توانند بدون هیچ دغدغه‌ای به خواسته‌های آموزشی و پژوهشی خود پرداخته و از فرصت‌های موجود استفاده کنند. از طرف دیگر، کاربر روی پژوهش‌های کاربردی و صنعتی در لبه دانش با حضور کارشناسانی از صنعت در کنار اساتید دانشگاهی می‌تواند دانشجویان نخبه و فعال را در رقابت تنگاتنگ با سایر مراکز پژوهشی دنیا نگه داشته و آینده‌ای روشن را برای آن‌ها فراهم کند. حمایت‌های مالی برای پیشبرد ایده‌ها و نیز فراهم کردن امکانات آزمایشگاهی و کارگاهی در حوزه فنی و مهندسی محیطی بی‌نظیر برای دانشجویان علاقمند در دانشگاه خاتم فراهم کرده است.


 هر مطلب دیگری که برای ارائه و درج در مجله مناسب میدانید بفرمائید.

دانشگاه خاتم به عنوان یک دانشگاه نسل چهارم فرصت‌های بی‌نظیری برای دانشجویان و پژوهشگران فراهم کرده است. حضور اساتید جوان متخصص در کنار اساتید صاحب نام و همکاری با صنایع مختلف می‌تواند هر نوع ایده‌ای را به ثمر نشاند و حمایت‌های بی‌واسطه‌ای را برای تحقق آن جذب کند. دانشگاه خاتم می‌تواند ضمن حفظ کیفیت آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌های تراز اول ملی، به دور از محدودیت منابع و پیچیدگی ساختاری دانشگاه‌های بزرگ، چالاک‌ی و تطبیق‌پذیری زیادی در عرصه علم و فناوری جهانی داشته باشد. در حال حاضر رابطه عمیق بین صنعت و جامعه با دانشگاه‌ها یکی از شاخص‌های مهم توسعه و پیشرفت جوامع است و خوشبختانه دانشگاه خاتم این نوع ارتباط را به طور ذاتی در اختیار دارد. با توجه به وجود مشکلات فراوان، بهتر است ورود بخش خصوصی به حوزه دانش و فناوری بسیار مغتنم شمرده شده و با حمایت کامل ارکان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری همراه شود. انعطاف در شیوه‌های جذب دانشجو می‌تواند باعث استفاده بهتر از ظرفیت بالقوه دانشگاه‌های غیردولتی شده و انگیزه توسعه با کیفیت و ارتقاء جایگاه دانشگاه را ایجاد کند. از این رو با کمک اساتید، دانشجویان و پژوهشگران با انگیزه دانشگاه خاتم، در آینده‌ای نه چندان دور یک جایگاه ممتاز بین‌المللی برای آن متصور هستیم. به امید روزی که نخبگان کشورمان بجای تلاش برای گرفتن پذیرش دانشگاه‌های خارجی، در همین دانشگاه‌های داخل به رقابت در عرصه علم و فناوری بپردازند. ■

یک پژوهشگر صنعت هوشمند (چهارم) با همکاری صنایع و دیگر رشته‌های دانشگاه در دستور کار قرار دارد. آزمایشگاه زنده صنعت هوشمند (چهارم) با همکاری شرکت فناپ زیرساخت در حال تکمیل در دانشگاه خاتم است. با راه‌اندازی این آزمایشگاه محیطی برای نوآوری‌هایی از جنس مشارکتی با حضور تمامی ذی‌نفعان صنعتی و دانشگاهی، و با کاربرد وسیع تحقیقاتی که دارای زیرساخت‌های فناورانه و سامانه‌های افقی و پلتفرم‌ها است و با شعار مجریان نوآوری برای تحقق ایده‌ها فراهم می‌شود. کارگاه‌های عملیاتی و اندیشکده‌های این مرکز می‌تواند در سطح ملی فعالیت‌های حوزه سیستم‌های سایبرفیزیکی و فناوری‌های مرتبط با آن را به طور کامل پوشش دهد. توسعه ارتباط با صنعت و جامعه نیز با ایجاد مراکز توسعه فناوری ماموریت‌گرای مشترک در تمامی زمینه‌های فنی و مهندسی مانند هوش مصنوعی و رباتیک و فناوری‌های کشاورزی و محیط زیست پایدار در حال پیگیری و به ثمر نشستن است. برگزاری دوره‌های تخصصی کاربردی در حوزه صنعت چهارم مثل اتوماسیون و اینترنت اشیا صنعتی نیز در حال انجام است. تشکیل انجمن علمی صنعت چهارم برای تقویت گفت‌وگو و شبکه‌سازی و استفاده از صاحب‌نظران در راستای ارائه راه‌کار برای چالش‌های این حوزه در حال انجام است.



دانشگاه خاتم به عنوان یک دانشگاه نسل چهارم فرصت‌های بی‌نظیری برای دانشجویان و پژوهشگران فراهم کرده است. حضور اساتید جوان متخصص در کنار اساتید صاحب نام و همکاری با صنایع مختلف می‌تواند هر نوع ایده‌ای را به ثمر نشاند و حمایت‌های بی‌واسطه‌ای را برای تحقق آن جذب کند.

 به نظر شما مزیت دانشگاه خاتم نسبت به سایر دانشگاهها برای جلب و جذب دانشجویان نخبه و فعال چیست و چرا دانشگاه جزو انتخابهای اول دانشجویان فنی مهندسی قرار گرفته است؟

دانشگاه خاتم با شعار عبور از استنفورد و تحت مدیریت جناب آقای دکتر قاسمی یک افق بلند و رو به توسعه همه جانبه را پیش رو دارد. به جرات می‌توان گفت که در حال حاضر ظرفیت و فرصت‌های دانشگاه خاتم به عنوان یک دانشگاه نسل چهارم، در برخی زمینه‌ها و مخصوصاً در حوزه

فنی و مهندسی، نه تنها کمتر از دانشگاه استنفورد نیست، بلکه شاید بیشتر هم باشد. دانشگاه خاتم تمرکز بر همکاری با صنعت و تشویق نوآوری‌های کارآفرینانه است. حضور مجموعه بزرگی از صنایع در حوزه‌های فناوری اطلاعات، نیروگاه‌های برق، صنعت نفت و گاز و پتروشیمی، بهداشت و درمان و غیره در هولدینگ‌های وابسته به گروه مالی پاسارگاد، نقش بسزایی در توسعه و ارتقاء دانشگاه خاتم دارد. در سال‌های گذشته همکاری‌های دوطرفه بی‌نظیری بین صنایع گروه مالی پاسارگاد و دانشگاه خاتم تحت عنوان تفاهم‌نامه، قرارداد پژوهشی، حمایت مالی از پایان‌نامه‌ها و طرح‌های پژوهشی، بورسیه رتبه‌های برتر کنکور و دانشجویان ممتاز و جذب دانش‌آموختگان ممتاز در

نشش روند تحول بانکداری دیجیتال در سال ۲۰۲۲

دکتر محمود نوری شمس آباد

معاون اداره کل تحقیقات و برنامه ریزی بانک سپه
عضو انجمن مدیریت ایران.



در سال ۲۰۲۱، از هر ده مؤسسه مورد بررسی، تنها شش مؤسسه تلاش‌های جزئی را در تحول دیجیتال داشته‌اند، که کمتر از نیمی از آن تلاش‌ها با موفقیت قابل اندازه‌گیری بوده است. با در نظر گرفتن این موضوع، ما به روندهای اصلی تحول بانکداری دیجیتال که در سال ۲۰۲۲ بر بانک‌ها و موسسه‌های اعتباری تأثیر می‌گذارد نگاه می‌کنیم.

بانک‌ها و موسسه‌های اعتباری، به تلاش‌های خود برای تحول بانکداری دیجیتال سرعت بخشیده‌اند و مقادیر بسیار زیادی از سرمایه و منابع انسانی را روی داده‌ها و تجزیه و تحلیل‌های پیشرفته، نوآوری، فناوری‌های مدرن، اتوماسیون اداری پشتیبان و نیروی کار با مأموریت تجدیدنظر و بهبود تجربه مشتری و در عین حال کاهش هزینه خدمات سرمایه‌گذاری کرده‌اند. بسیاری از انگیزه‌ها به دلیل وجود چشم‌انداز رقابتی با فین‌تک‌ها همچنان در حال گسترش است چرا که آن‌ها تعامل ساده و تجربیات یکپارچه‌ای را ارائه می‌دهند که باعث می‌شود مشتریان، روابط موجود با بانک‌ها و موسسه‌های اعتباری خود را با آن‌ها مقایسه کنند.

مرحله سفر تحول دیجیتال

کدام یک از گزینه‌های زیر مرحله سفر تحول دیجیتال سازمان شما را بهتر توصیف می‌کند؟ (یکی را انتخاب کنید)

گزینه‌های پاسخ	پاسخ
استقرار وسیع و مطابق انتظارات عمل می‌کند	۱۴٪
تا حدی مستقر شده و به انتظارات عمل می‌کند	۴۳٪
استقرار محدود و نتایج ناشناخته است	۱۴٪
هنوز در مرحله طراحی است	۶٪
استقرار وسیع ولی مطابق انتظارات عمل نمی‌کند	۹٪
تا حدی مستقر شده ولی مطابق انتظارات عمل نمی‌کند	۱۴٪

SOURCE: Digital Banking Report © November 2021 The Financial Brand

خبر خوب این است که گزینه‌های زیادی برای کار با ارائه‌دهندگان شخص ثالث وجود دارد که می‌توانند راه‌حل‌ها را سریع‌تر از آنچه که در داخل توسعه داده می‌شوند، اجرا کنند. موسسات فعلی همچنین می‌توانند با فین‌تک‌ها و رقبای بزرگ فناوری شریک شوند و همزمان سیستم‌ها و فرآیندهای موجود خود را مدرن‌سازی کنند.

با توجه به این که هر مؤسسه مالی به دنبال آمادگی دیجیتالی برای آینده است، درک چشم‌انداز صنعت مالی در حال تحول، بیش از هر زمان دیگری مهم است. هر سازمان باید تعیین کند که کدام روندها و اولویت‌ها در چارچوب پارامترهای مدل‌های کسب و کار موجود و مورد نظر کار می‌کنند. هر مسیری که انتخاب شود، قطعاً بر مؤسسات مالی سنتی فشار وارد می‌شود تا سریع و قاطع عمل کنند. در اینجا مهم‌ترین روندهای بانکداری دیجیتال برای سال ۲۰۲۲ آورده می‌شود:

تعقیب برنده‌های سریع

بانک‌ها و موسسه‌های اعتباری باید به سرمایه‌گذاری هنگفت در تحول بانکداری دیجیتال ادامه دهند. اولویت‌های محل سرمایه‌گذاری به وضعیت

فعلی بلوغ دیجیتال در هر مؤسسه و این که چه سرمایه‌گذاری‌هایی می‌تواند بیشترین و سریع‌ترین تأثیر را بر تجربه مشتری داشته باشد، بستگی دارد. تحقیقات انجام شده توسط Digital Banking Report نشان می‌دهد که مؤسسات مالی در سال ۲۰۲۱ نسبت به سال قبل خود از نظر بلوغ تحول دیجیتال در رتبه پایین‌تر قرار گرفته‌اند و به همین دلیل داده/تحلیل و بلوغ نوآوری در بانکداری نیز کاهش یافته که بیانگر افزایش انتظارات مصرف‌کننده با سرعتی سریع‌تر از توانایی اکثر مؤسسات است.



SOURCE: Digital Banking Report 2021 © November 2021

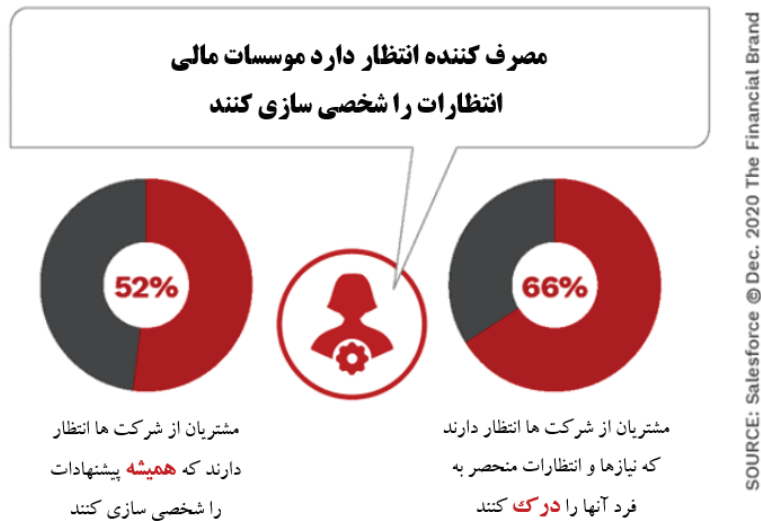
در حالی که مؤلفه‌های ضروری برای موفقیت در تحول بانکداری دیجیتال تغییر نکرده است، استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها برای دستیابی به موفقیت با تأکید زیاد بر «بردهای سریع» که می‌تواند پایه‌ای قوی برای پیشرفت‌های آینده فراهم کند، تغییر کرده‌اند. به عنوان مثال، توجه زیادی به بهبود جذب و حفظ مشتری با استفاده از داده‌ها، تجزیه و تحلیل و عملیات‌های back-office بازسازی شده همراه با اتوماسیون فرآیند شده است که بر اساس آن و با هدف، کاهش زمان افتتاح حساب دیجیتال جدید و درخواست وام از ۱۰ تا ۱۲ دقیقه با سرعت بسیار بیشتر و مشتری پسندتر، یعنی کمتر از سه دقیقه برسد.

حوزه دیگری که در سال ۲۰۲۲ مورد تأکید قرار می‌گیرد، نحوه افزایش تعامل مشتری در همه کانال‌ها با معرفی محصولات نوآورانه، ارائه ابزارهای مدیریت مالی پیشرفته، گسترش در دسترس بودن محتوای قانع‌کننده و متنی و افزایش توصیه‌های فعال با استفاده از داده‌ها و هوش مصنوعی خواهد بود. همانطور که مصرف‌کننده و تکنولوژی بازاریابی به تکامل خود ادامه می‌دهند، اهمیت تعامل باعث می‌شود که معاملات اساسی به عنوان تعیین‌کننده کلیدی وفاداری جایگزین شوند. تحول بانکداری دیجیتال یک استراتژی بلندمدت با چالش‌های کوتاه مدت فراوان است. طبق گفته Gartner، «سفر تحول برای اکثر سازمان‌ها حداقل دو برابر بیشتر طول می‌کشد و دوبرابر پیش‌بینی شده اولیه، هزینه دارد». تا حد زیادی این به دلیل عدم آمادگی فرهنگی است. هم اکنون ۵۳٪ از سازمان‌های مورد بررسی در مواجهه با چالش دیجیتال هنوز آزمایش نشده‌اند و بنابراین آمادگی تحول دیجیتال آن‌ها نامشخص است."

داده‌ها و هوش مصنوعی برندگان را از عقب مانده‌ها متمایز می‌کند

داده‌ها و تجزیه و تحلیل‌ها سوختی است که حرکت مابقی اجزای دیگر تحول بانکداری دیجیتال را تأمین می‌کند. انتظار می‌رود که در سال ۲۰۲۲، ترکیب داده‌ها و هوش مصنوعی مهم‌ترین عامل تمایز بین برندگان و بازندگان در بازار باشد. مشتریان انتظار دارند مؤسسه مالی آنها، آن‌ها را

بشناسد، درک کند و بر اساس زندگی روزمره و تغییرات در مشخصات مالی آن‌ها در زمان واقعی به آن‌ها پاداش دهد. موسسات مالی می‌توانند با استفاده از منابع داخلی و مشارکت با ارائه دهندگان راه‌حل‌های شخص ثالث، تجربیات هوشمندی را که در طول همه‌گیری کرونا به آن رسیده بودند را با Netflix، Instacart، Google، Amazon و دیگران تکرار کنند.



این تجربیات حتی فراگیرتر خواهند شد زیرا هوش مصنوعی محاوره‌ای بسیاری از تعاملات بانکی اولیه مصرف‌کنندگان را فعال‌تر و بیشتر شبیه انسان می‌کند. Bank of America با دستیار مجازی مبتنی بر هوش مصنوعی خود، Erica، بصورت قابل توجهی در این قابلیت پیشتاز است، در حالی که Wells Fargo به تازگی اعلام کرده است که یک دستیار مجازی مبتنی بر هوش مصنوعی را در سال آینده ایجاد می‌کند. صنعت بانکداری همچنین فین‌تک و سازمان‌های بزرگ فناوری که هوش مصنوعی را برای استفاده از داده‌هایی که به تصمیم‌گیری بهتر تجاری و ساده‌سازی عملیات پشتیبان کمک می‌کند، رهبری می‌کند. همانطور که بینش‌ها در سراسر سازمان دموکراتیک می‌شوند، فرآیند نوآوری با مشارکت بیشتر کارکنان بهبود می‌یابد. توانایی استقرار بینش در مورد عملکرد محصول، سطح خدمات و نیازهای مشتری در زمان واقعی، ارزش قابل توجهی را هم در داخل و هم در خارج اضافه می‌کند.

تمرکز بر مشتری را از طریق Mobile-First تغییر دهید

استراتژی‌های تحول بانکداری دیجیتال Mobile-First به معنای بهبود محصولات و تحویل تجربیات از طریق کانال تلفن همراه در حال جایگزینی فرآیندهای قدیمی در اکثر موسسات مالی هستند که البته کانال‌های دیگر نیز از این تمرکز سود می‌برند که منجر به تغییر مدل‌های کسب‌وکار شده و بیانگر روندهای تغییر بانکداری تلفن همراه به سمت سادگی، سرعت و تعامل می‌باشد. این فقط یک تلاش UI/UX نیست، بلکه بازنگری در مورد همه چیز (داخلی و خارجی) است که بر مشتری تأثیر می‌گذارد.

رویکرد Mobile-First:

تلفن همراه یک کانال اضافی برای افزودن به استراتژی تحول دیجیتال شما نیست، در عوض، باید به عنوان کاتالیزور برنامه‌های کاربردی مشتری محور و توسعه آینده شناخته شود.

این تغییر ساده به دیدگاه Mobile-First، دروازه‌های نوآوری را در مورد نحوه ارائه راه‌حل‌های مبتنی بر بینش باز می‌کند که می‌تواند جذب، مشارکت، گسترش روابط و وفاداری مشتری را افزایش دهد. فراتر از این لبه رقابتی، رویکرد Mobile-First به افزایش کارایی از طریق ادغام اطلاعات هوش مصنوعی، داده‌های مکان، اتوماسیون فرآیند رباتیک، بیومتریک و غیره کمک می‌کند. این پیشرفت‌ها به دستگاه مربوط نمی‌شوند، بلکه به

نحوه استفاده از قابلیت‌هایی که دستگاه می‌تواند قفل آن را باز کند، مربوط می‌شود. تحول بانکداری دیجیتال Mobile-First فرصتی برای اطمینان از همسویی مدل کسب و کار شما با مشتری است و توانایی پشتیبانی از محصولات و راه‌حل‌های بانکداری دیجیتال در آینده را دارد. در بیشتر موارد، اعمال تغییر در کانال‌های آنلاین و فیزیکی نسبتاً آسان است. در برخی موارد، موسسات مالی را دیده‌ایم که فرآیندهای شعبه قدیمی را دور می‌زنند و دستگاه‌های دیجیتالی را برای کارکنان برای بهبود تجربیات داخلی و خارجی به کار می‌گیرند.

اختراع مجدد فرآیندهای پشتیبان

در حالی که مصرف‌کنندگان به طور فزاینده‌ای بر تجربیاتی که توسط دستگاه‌های دیجیتال هدایت می‌شوند تمرکز می‌کنند، بسیاری از مؤسسات مالی هنوز از فرآیندهایی حمایت می‌کنند که به افراد، کاغذ و فرآیندهای به‌شدت قدیمی دفتر پشتیبان تکیه می‌کنند که مانع استقرار راه‌حل‌های سریع، ساده و یکپارچه می‌شود.

نکته کلیدی:

مؤسسات مالی به جای دیجیتالی کردن فرآیندهای پشتیبانی موجود، باید «از صفر شروع کنند» با استفاده از فناوری‌های جدید و اتوماسیون برای افزایش کارایی و بهبود تجربیات.

مؤسسات مالی با بازسازی معماری فناوری اطلاعات، استفاده از داده‌ها و تحلیل‌ها و خودکارسازی فرآیندهای تکراری، می‌توانند واحدهای بسیار کوچک‌تری را برای اجرای وظایف ارزش افزوده، مانند منشاء معامله، شناخت اعتبار مشتری (KYC)، جمع‌آوری و توزیع اولیه داده‌ها و غیره داشته باشند. اتوماسیون فرآیند رباتیک (RPA) مزایای کاهش هزینه، افزایش کارایی، افزایش دقت، بهبود تجربیات مشتری و انعطاف پذیری یکپارچه را فراهم می‌کند. مشابه حرکت به رایانش ابری و استفاده از داده‌ها و هوش مصنوعی، این روند به دلیل هجوم ارائه دهندگان خارجی که از درس‌های آموخته شده در طول زمان برای ارائه راه‌حل‌های مقیاس پذیر با هزینه معقول برای سازمان‌های کوچک و بزرگ استفاده کرده اند، به شتاب ادامه خواهد داد.

افزایش تاکید بر ESG و DEI

جدیدترین روند تحول بانکداری دیجیتال، تأکید فزاینده بر مسائل زیست محیطی و اجتماعی است که بیش از هر زمان دیگری اهمیت دارند. از آنجایی که تعداد مصرف‌کنندگان، سرمایه‌گذاران و جویندگان کار، تلاش‌های پایداری سازمان‌ها را به عنوان معیاری مهم برای انجام کسب‌وکار در نظر می‌گیرند، بانکداری دیجیتال باید با در نظر گرفتن ESG (سرمایه‌گذاری‌های زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیت حقوقی) و DEI (تنوع، برابری و شمول) ایجاد شود. این روند پایداری تنها در سال ۲۰۲۲ افزایش می‌یابد و فرصت‌های جدیدی را برای مؤسسات مالی ایجاد می‌کند تا خود را متمایز کنند و نیازهای جامعه را برآورده کنند.

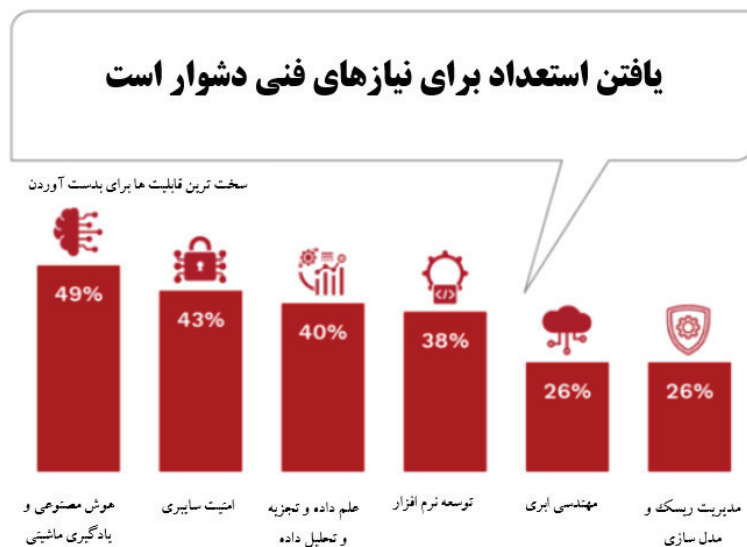
داده‌ها و تجزیه و تحلیل‌ها از این ابتکارات حمایت می‌کنند، زیرا به مؤسسات مالی اجازه می‌دهند تا از پروژه‌های ESG خود نتایج را دریافت کنند که می‌تواند به مردم گزارش شود. این امر پایداری را در خط مقدم تحول بانکداری دیجیتال نگه می‌دارد. همانطور که یک بانک یا موسسه اعتباری متوجه می‌شود که ESG بیشتر یک فرصت است تا یک ریسک، تأکید بر تغییرات آب و هوا، تنها مسائل اجتماعی و سایر مؤلفه‌های پایداری را افزایش می‌یابد.

تقاضا برای تنوع جنسیتی و نژادی بیشتر در سطوح مدیریتی و هیأت مدیره باعث شد که بسیاری از مؤسسات مالی متعهد شوند که تلاش برای افزایش شفافیت، تنوع، برابری و شمول (DEI) خود را گزارش دهند. تغییر لحن بسیاری از دولت‌ها همچنین زمینه را برای ادامه تلاش‌های بخش خصوصی به رهبری سرمایه‌گذاران و مدیران دارایی فراهم می‌کند تا از مؤسسات مالی بخواهند افشاگری‌های ESG خود را گسترش داده و تقویت کنند و به تلاش‌ها برای رسیدگی به چالش‌های DEI ادامه دهند.

یک مدل نیروی کار در حال توسعه

Gartner معتقد است، نزدیک به سه چهارم مشاغل بیش از ۴۰ درصد از مهارت‌های مورد نیاز خود را بین سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۱۹ تغییر داده‌اند. در حالی که تغییر به سمت بانکداری دیجیتال و استفاده از فناوری‌های جدید نیاز به مهارت‌های جدید را افزایش می‌دهد، بسیاری از مشاغل جدید نیازمند مهارت نرم هستند، نه فقط مهارت‌های سخت. Gartner می‌گوید: «مؤسسات مالی به کارمندانی نیاز دارند که بتوانند با یکدیگر همکاری، نوآوری و سازگاری کنند و هنگام اختلال در کسب‌وکار پایداری داشته باشند».

در همان زمان، نزدیک به سه چهارم کارکنان خدمات مالی از ابتدای سال ۲۰۲۰ وضعیت کار از خانه خود را افزایش دادند، به طوری که ۶۰ درصد از کارکنان خدمات مالی به کار در یک محیط ترکیبی یا از راه دور ادامه دادند. به عنوان نشانه‌ای از اصطلاح "استعفای بزرگ"، میلیون‌ها کارگر، محیط کار سنتی را به نفع یک گزینه کاری ترکیبی رها می‌کنند، یا بخشی از اقتصاد گیگ می‌شوند که در آن تعهدات کوتاه مدت، قراردادهای موقت و پیمانکاری مستقل رایج است یا به طور کلی نیروی کار فعال را ترک می‌کنند.



مؤسسات مالی به عنوان بخشی از سیر تکاملی تحول بانکداری دیجیتال باید بدانند که بیش از دو سوم کارکنان در همه صنایع، ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر را به عنوان یک وجه تمایز در هنگام انتخاب کارفرما در نظر می‌گیرند. برای بسیاری از بانک‌ها و موسسه‌های اعتباری، این امر مستلزم بازنگری کامل در مدل‌های نیروی کار موجود است.

سرعت و فوریت، وجه تمایز سال ۲۰۲۲

اگر روند تحول بانکداری دیجیتال را در چند سال گذشته مرور کنید هنوز استفاده از داده‌ها و هوش مصنوعی، اهمیت تجربه مشتری بهبود یافته، فرآیندهای دفتر پشتیبان کارآمد و پویایی در حال تغییر نیروی کار امروزی، در راس اولویت‌های بانک‌ها و موسسه‌های اعتباری قرار دارند. لذا تنها نکته متفاوت آن در سال ۲۰۲۲، فوریت و ضرورت سرعت برای حرکت به جلو می‌باشد. همانطور که به گذشته نگاه می‌کنیم، در حالی که برخی از سازمان‌ها همگام با بازار در حال تغییر حرکت کرده‌اند، بسیاری دیگر علیرغم اقدام در مورد بسیاری از موضوعات ذکر شده، بیشتر عقب افتاده‌اند. مشکل این است که بسیاری از سازمان‌ها همچنان به ارزیابی و بکارگیری راه‌حل‌ها با همان سرعتی که به طور سنتی انجام می‌دادند، ادامه می‌دهند. این دیگر قابل قبول نیست چرا که برنامه‌های سالانه باید در یک سه ماهه و به روز رسانی‌های ماهانه باید در طی چند روز انجام شود. برای رقابتی ماندن، صنعت خدمات مالی باید تحول بانکداری دیجیتال را با سرعت دیجیتال بپذیرد. نوسازی داخلی و خارجی مزایایی را برای بانک‌ها و موسسه‌های اعتباری فراهم می‌کند که گسترده‌تر هستند و به نیازهای تعریف شده بازار پاسخ می‌دهند. ■



اصول مذاکرات تجاری با هندی‌ها و بنگلادشی‌ها

دکتر ابراهیم زارع‌پور

عضو هیات علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه شاهد

هند

هند کشوری پیچیده با چندین فرهنگ متفاوت است که در آن ۵۰۰۰۰۰ روستا با ۲۲ زبان اصلی، ۲۲۰۰۰ گویش متفاوت و مذهب‌های متنوع وجود دارند. به هر حال رفتاری تجاری در هند از الگویی متمایز در اکثر بخش‌های توسعه‌یافته‌تر کشور پیروی می‌کند: بسیار چند زمانه، رابطه‌گرا، کلام غیرمستقیم و سلسله‌مراتبی، با مذاکره‌کنندگان که میزان محافظه‌کاری (درون‌گرایی آن‌ها) متغیر است. اما به خاطر تغییر نسل‌ها بسیاری از تاجران جوان‌تر در این دوره تمایل دارند صریح‌تر صحبت کنند و نسبت به بزرگ‌ترهای خود کمتر چند زمانه هستند.



خطوط قرمز

از زمان اعمال اصلاحات قانونی و نظارتی در سال ۱۹۹۱، پیشرفت‌های زیادی حاصل شده است ولی دولتمردان اداری موانعی ایجاد می‌کنند که هنوز هم برای شرکت‌هایی که می‌خواهند با دومین کشور پرجمعیت جهان تجارت کنند، مشکل‌آفرین هستند. شریک محلی مناسب به خارجی‌ها کمک می‌کند تا بر این موانع چیره شوند.

رفتار زمانی چند زمانه

کال به زبان هندی به معنی دیروز و امروز است، حالا واژه کال - کال ممکن است به معنی پریروز یا پس فردا باشد. زمان در این کشور مفهومی انعطاف‌پذیر است؛ دقایق ارزش زیادی ندارند. ممکن است در یک ملاقات تنظیم شده با یک مقام دولتی نیم ساعت یا بیشتر معطل بشوید بدون این‌که از شما عذرخواهی کنند. بعد هر چند دقیقه یک بار وقفه‌ای در جلسه شما ایجاد می‌شود چون مقام مسئول با شتاب به تماس‌های تلفنی پاسخ می‌دهد، تعداد زیادی از اسناد را امضا می‌کند و جوابگوی افرادی است که بدون وقت قبلی به دفترش آمده‌اند.

نباید رفتار این مقام دولتی را به عنوان بی ادبی و گستاخی یا عادات کاری نامنظم تعبیر کنید. بخشی از آن به آب و هوای این کشور باز می‌گردد؛ ثانیه‌ها در ساعت‌های جنوب آسیا دیرتر سپری می‌شوند. بخشی از آن نیز به فرهنگ بستگی دارد: مقامات هندی از اقتدار خود لذت می‌برند بنابراین از اکثر نمایندگان فروش انتظار دارند که صبر کنند. خوشبختانه جلسات در بخش خصوصی بیشتر از قواعد تک‌زمانگی پیروی می‌کنند ولی تأخیر در تحویل هنوز هم یک مسئله رایج است.

رابطه‌گرایی

هندی‌ها بسیار رابطه‌گرا و خانواده‌محور هستند. قبل از این‌که بخواهند مذاکرات را آغاز نمایند برای شناختن شما به زمان نیاز دارند. اما هندی‌های جوان‌تر بیشتر وظیفه‌گرا هستند و تمایل دارند زودتر بحث در مورد مسائل تجاری را آغاز نمایند.

سلسله مراتب، شأن اجتماعی و طبقات اجتماعی

هندی‌ها احترام زیادی برای سن و قدرت قائل هستند. هندی‌های جوان‌تر به بزرگترهای خود احترام می‌گذارند؛ در حالیکه موی سفید نشان دهنده شأن اجتماعی است. سیستم طبقات اجتماعی هند نمونه بارز ارزش‌های سلسله‌مراتبی افراطی است. هندوها که ۸۰٪ از جمعیت کشور را تشکیل می‌دهند به طبقه اجتماعی تعلق دارند که در آن به دنیا آمده‌اند. نمی‌توانند با انتصاب در یک مقام رده بالا یا میلیونر شدن از نردبان طبقات اجتماعی بالا بروند.

۱۴٪ از هندوها حتی شرایط لازم را ندارند که در پایین‌ترین رده طبقات اجتماعی قرار بگیرند. آن‌ها نجس هستند، قبلاً نامشان هریشان‌ها بود و اخیراً به آن‌ها دالیتسمی گویند که معنی اشل لگدمال شده یا ستم‌دیده است. فرهنگ در هند هم مانند سایر نقاط جهان به آرامی تغییر می‌کند.

ارتباطات کلامی

انگلیسی زبان تجارت بین الملل هند است. ولی مراقب باشید: انگلیسی هندی پر از اصطلاحات محلی است که خارجی‌ها را سردرگم می‌کند. اگر شنیدید که شریکتان به "کمبود روپیه" اشاره می‌کند شاید در مورد "صدهزار روپیه" صحبت می‌کند. اگر همکاران با گفتن این که او همین الان دستیارش را اخراج کرد شما را شوکه کرد شاید منظورش این بوده که وی او را توبیخ کرده است. بسیاری از هندی در تلاش برای برخورد مؤدبانه به شما چیزی را می‌گویند که فکر می‌کنند دوست دارید بشنوید. آن‌ها همچنین تلاش می‌کنند چیزی نگویند که شما را ناراحت می‌کند مانند "ته" یعنی یک بله آرام می‌گویند یا لبخند زده و سکوت می‌کنند. یک بله آرام اغلب به معنی خیر است. راه حل پیش‌روی نمایندگان فروش با محتوای ضمنی اندک این است که آنقدر سوال بپرسند تا کاملاً مسئله را درک کنند. توانایی فهم زبان بدن به شما کمک می‌کند پیام‌های کلامی را درک کنید.

زبان بدن در هند

سر: مانند خیلی از فرهنگ‌های دیگر تکان دادن سر به عقب و جلو به معنی "بله" است در حالی که تکان سر به طرفین به معنی "نه" است. ولی وقتی سر را به صورت همزمان به طرفین و بعد عقب و جلو تکان می‌دهند، منظورشان چیست؟ این نوسان خاص معانی متفاوتی دارد که به زمینه صحبت بستگی دارند. می‌تواند به معنی "باشه"، "فکر می‌کنم" یا "شاید" است. همچنین شاید به معنی "دارم گوش می‌کنم" باشد ولی ضرورتاً به معنی "با شما موافقم" نیست. زمانی که شک دارید از آن‌ها بپرسید تا معنی را کاملاً درک کنید.

دست‌ها: وقتی دست راست را دراز می‌کنند و دست را از مچ تکان می‌دهند به معنی "احتمالاً" یا "نمی‌دانم" است. برای رعایت شرط ادب زمان ارائه یک هدیه یا خوردن غذا فقط از دست راست استفاده کنید. در آداب و رسوم آن‌ها دست چپ هنوز ناپاک تلقی می‌شود.

رفتار تماس فیزیکی: تجار در بمبئی، کلکته، چنای و دهلی نو سبک و آرام دست می‌دهند. برخی مقامات رسمی در هند حرکت نمسته یا نمستکار ژست را، همانند تاجران زنی که علاقه ای به دست دادن ندارند، ترجیح می‌دهند. در پاسخ به این حرکت هر دو دست خود را زیر چانه به هم بچسبانید، در حالیکه نوک انگشتان رو به بالا است و سر خود را کمی خم کنید انگار در حال دعا کردن هستید.

اکثر مسلمانان و شیخ‌ها دست می‌دهند. مردان هندی اغلب دست در دست هم راه می‌روند. بازدید کنندگان انتظار تماس فیزیکی اندک در جلسات تجاری را داشته باشند که فقط شامل دست دادن سبک است. **پاهای:** مواظب باشید پایتان به کسی نخورد و وقتی پایتان را روی هم

می‌اندازید کف کفشتان یا پایتان دیده نشود. زمانی که وارد معبد، مسجد یا خانه کسی می‌شوید کفش‌هایتان را در بیاورید.

آداب و رسوم تجاری در هند

نام‌ها: اسامی به خاطر تنوع قومی، دینی و طبقات اجتماعی، پیچیده هستند. اگر نام خانوادگی یک نفر سیلاب‌های زیادی دارد یک هندو از جنوب هند است، مثل ناگراجان، سرینیواسان، کریشنامارچاری. نام خانوادگی رایج هندوهای شمال هند کاپور و آگاروال است در حالیکه بوس، گوپتا و بانرجی اسامی بنگالی هستند.

تمام مردان سبک یک نام معین به همراه سینگ دارند ولی تمام سینگ‌ها سبک نیستند. شاید در اوتار پراداش، یک ایالت بزرگ هم مرز دهلی نو، یا در راجستان با سبک‌هایی روبرو شوید که نامشان سینگ ندارد.

۱۰٪ از کل جمعیت کشور مسلمان هستند و سبب شدند هند یکی از بزرگترین مراکز سکونت مسلمانان باشد. اگر نام کامل همتای تجاری شما محمدجمال خان است باید او را آقای جمال خان صدا کنید. هرگز نباید برای خطاب قراردادن وی از نام محمد استفاده کنید، پس اگر می‌خواهید غیر رسمی و صمیمانه برخورد کنید او را جمال صدا بزنید.

اگرچه پارسی‌ها یک اجتماع کوچک با کمتر از ۱۰۰۰۰۰ نفر است بسیاری از آن‌ها موقعیت‌های مهمی در تجارت و تخصص‌ها دارند. معمولاً نمایندگان فروش خارجی را با لقب آقا یا خانم به همراه نام خانوادگی یا نام مورد خطاب قرار می‌دهند. بنابراین مرا آقای گستلند و آقای ریچارد صدا کرده‌اند.

حلقه گل برگردن انداختن: این رسم جذاب متعلق به جنوب آسیا است که آن را در خوشامدگویی از بازدیدکنندگان مهم خارجی مانند خریداران خارجی و دوستان قدیمی اجرا می‌نمایند. نمی‌دانید که بعد از این که حلقه گل را به دور گردنتان انداختند با آن چه کنید؟ فقط با لبخند تشکر کنید، به محض این که از جمع خارج شدید آن را از دور گردنتان بردارید و در دستان خود حمل کنید تا زمانی که میزبان شما آن را از شما بگیرد. **صرف شام و نوشیدنی:** زمانی که در حال سرگرم کردن میهمانان هندی هستید، به یاد داشته باشید که اکثر هندوها کاملاً گیاه خوار هستند. هندوها گوشت گاو و خوک و مسلمان‌ها گوشت خوک نمی‌خورند هندوها گوشت گاو نمی‌خورند و هیچکدام از این دو گروه یعنی مسلمانان (۱۲٪ جمعیت هند) و هندوها گوشت خوک نمی‌خورند، هندوها به گاو احترام می‌گذارند، هر دو گروه مذهبی خوک را ناپاک و نجس می‌دانند. زمانی که در دهلی نو زندگی می‌کردیم چهار پسر خود را با برگر گوشت بز و گوشت بره به جای همبرگر (گوشت گاو) بزرگ کردیم.

زمانی که در خانه یک هندی مهمان هستید، اولین باری که به شما غذا

رفتار مذاکره کنندگان در هند

آماده چانه زنی زیاد در مذاکرات باشید؛ بسیاری از تجار هندی در چانه زنی‌های زیاد بازاری مهارت دارند، بنابراین باید قیمت پیشنهادی اولیه تان فضای کافی برای مانور دادن در اختیار شما بگذارد. باید خودتان از بازار دیدن کنید؛ مذاکرات رو در رو و پیگیری مستمر در بازار بسیار مهم هستند. زمانی که در حال سرمایه گذاری هستید، تعهد پرداخت‌ها را به صورت گام به گام برنامه ریزی کنید به ویژه هنگامی که بروی مراحل اصلی و مهم توافق کرده اید.

یا نوشیدنی تعارف کردند مودبانه آن را رد کنید. پذیرش فوری نشان دهنده طمع و تربیت ضعیف است. به همین صورت زمانی که میزبان میهمانان هندی هستید، برخی از آن‌ها نیز همین رفتار را بروز می‌دهند. میزبان سخاوتمند با دوبار دیگر تعارف کردن آن‌ها را به خوردن تشویق می‌کند. اگر میهمان تان اولین تعارف شما را رد کرد اصلاً نباید به شما بر بخورد یا حالت صورتتان عوض شود!



بنگلادش



صنعت پوشاک موفقترین بخش اقتصاد بنگلادش است و اقتصاد این کشور فقیر در جنوب آسیا را متحول کرده است. انقلاب صنعتی از سال ۱۹۷۹ با سرمایه گذاری مشترک بین دوو، سومین شرکت چابول (خانوادگی) کره جنوبی و کارآفرین اقتصادی بنگلادشی آغاز شد. دوو ۱۳۰ بنگلادشی را به عنوان ناظران تولید و مدیر آموزش داد، بعدها بسیاری از آنها کارخانه‌های خودشان را در داکا، چیتاگونگ و گویپورتاسیس کردند.

یکی از عوامل موفقیت وام هنگفت بانک جهانی بود که دولت بنگلادش را از مداخله در این صنعت منع می‌کرد. بنابراین زمانی که سایر بخش‌های اقتصادی در محاصره خطوط قرمز و فساد قرار داشتند، صنعت پوشاک شکوفا شد.

مهم‌ترین تأثیر فرهنگی ناشی از استخدام و آموزش هزاران زن در کارخانه‌های داکا و چیتاگونگ افزایش فوق العاده سطح سواد زنان بود و تحقیقات بین المللی بیشماری ثابت کرده‌اند که افزایش سطح سواد زنان برای یک کشور در حال توسعه مزایای اجتماعی و اقتصادی به دنبال دارد. علی‌رغم تغییرات مثبت، هنوز مشکلات جدی مانند بی‌ثباتی سیاسی، زیرساخت‌های ضعیف و خطوط قرمز اداری (خارج از صنعت پوشاک) برطرف نشده‌اند.

چندین نکته مهم را یادآوری می‌کنم که حتما باید در بنگلادش به کار ببندید.

شریک محلی مناسبی را پیدا کنید

واسطه مناسب کسی است که می‌داند چگونه باید در جنگل خط‌های قرمز جلو برود بدون این‌که رشوه بدهد. رشوه دادن به مقامات دولتی در بنگلادش پرهزینه، غیرقانونی و اغلب بی‌فایده است.

ساختن روابط

شامل روابط با مقامات دولتی است. دولت بیشتر اقتصاد بنگلادش را با قدرت زیاد کنترل می‌کند و اغلب سبب نومی‌دی تجار می‌شود. خوشبختانه، مقامات در جنوب آسیا بیشتر از مقامات کشورهای شرق و جنوب شرق آسیا به تجارت با خارجی‌ها تمایل نشان می‌دهند. یکی از اشتباهات خارجی‌ها به کار بردن لحن رئیس مابانه برای مقامات بنگلادشی در نتیجه شرایط اقتصادی این کشور است. این کار اشتباه بزرگی است. زمانی که با مقامات دولتی ملاقات می‌کنید، کسانی که از مقام و قدرت خود در فرهنگ بنگالی لذت می‌برند، باید حتما به روش صحیح به آن‌ها احترام بگذارید.

گرایش به زمان

زمانی که به بنگلادش می‌روید یک چمدان اضافی پر از صبر و شکیبایی همراه خود ببرید. زیرساخت‌های ضعیف، بلایای طبیعی مکرر و گرایش منعطف نسبت به برنامه‌های زمان بندی شده با هم ترکیب شده‌اند تا مردمانی را که با پاسخگویی سریع و تحویل به موقع عادت دارند، رنج بدهند. اگر شما به عنوان خریدار می‌خواهید که کالاها را تا ۱۵ مارس با کشتی به مقصد ارسال شده باشد، تاریخ ۱۵ ژانویه را در قرارداد خود قید نمایید.



در اغلب کسب و کارهای بنگلادش، تمام تصمیمات مهم بر عهده مدیرعامل است که معمولاً تمایلی به تفویض اختیار خود ندارد. وقتی رئیس سرش حساسی شلوغ است یا در شرکت حضور ندارد به احتمال زیاد پاسخی به فکس یا ایمیل شما نخواهد داد. میراث اسلامی این کشور در گرایش مردمان آن نسبت به زمان و برنامه‌های زمان بندی شده مشخص است. در یک پرواز خاطره‌انگیز

در حالیکه این رفتار در جلسات فرهنگ‌های تک‌زمانه رفتار زشتی محسوب می‌شود زمانی که با مقامات در جنوب آسیا ملاقات می‌کنید کاملاً عادی هستند. واکنش مناسب حفظ آرامش و اجتناب از بی‌قراری است. خوشبختانه، جلسات در بخش خصوصی بیشتر به هنجارهای بین‌المللی نزدیک هستند.

چگونه از دام رشوه دادن فرار کنید

با این که فساد مقامات دولتی در بنگلادش همه گیر است، به خاطر داشته باشید که تمام کارمندان دولتی به دنبال گرفتن رشوه نیستند. به بخش "نشان دادن احترام در آسیا" مراجعه کنید. در فرهنگ‌های رابطه‌گرا، روابط صحیح گاهی در تحقق اهداف شما بدون پرداخت رشوه تأثیرگذار هستند. بخش "معامله در داکا" را مطالعه کنید.

آداب و رسوم در بنگلادش

لباس: نمایندگان فروش مرد باید برای جلسه با مقامات و اولین

از چیتاگونگ به داکا در یک هواپیمایی قدیمی و پوسیده آلمانی، وقتی کاپیتان بنگلادشی اعلام کرد: "علی رغم این طوفان و باران شدید، اگر خدا بخواهد به زودی در فرودگاه داکا فرود می‌آیم" نیمی از نمایندگان فروش را ترساند.

افرادی از ماکه با این فرهنگ آشنا بودیم می‌دانستیم که کاپیتان صرفاً عبارت از شاءالله را به انگلیسی ترجمه کرده است. اما یک خانم مسن آمریکایی که جلوی من نشسته بود فکر کرد کاپیتان مطمئن نیست ما به مقصدمان خواهیم رسید. او سریعاً غش کرد.

آداب و رسوم جلسات

وقتی با مقامات عالی رتبه دولتی جلسه دارید، آماده همه چیز باشید. دستیاران و منشی‌ها با سرعت وارد اتاق می‌شوند تا مقامات اسناد را امضاء کنند، تماس‌های ورودی دقیقاً زمانی که شما به نکات مهم ارائه منظم خود رسیده اید، دوستان و خویشاوندی که برای گپ زدن به دیدار آن‌ها آمده‌اند.



جلسه با تجار یک کت و شلوار ویژه مناطق گرمسیری بپوشند، سپس از همتایان محلی خود مشاوره بگیرند. زنان نباید دامن‌های کوتاه و پیراهن‌های بدون آستین بپوشند؛ کت و شلوار، لباس رسمی و کت برای آن‌ها مناسب است.

صرف شام و نوشیدنی: اکثر بنگلادشی‌ها مسلمان هستند از این رو از خوردن گوشت خوک و الکل امتناع می‌کنند. اگر در ایام ماه رمضان به این کشور سفر کرده‌اید به یاد داشته باشید که همتایان مسلمان شما احتمالاً روزه هستند و نمی‌توانند در ساعات روز به خوردن غذا یا نوشیدن مایعات پردازند. شما هم نباید جلوی محلی‌ها یا در ملاعام چیزی بخورید یا بنوشید چون از ادب به دور است.

هنگام صرف شام در مورد مسائل تجاری صحبت نمی‌کنند و همسران نمایندگان فروش خارجی را هم دعوت نمی‌کنند چون موجب ناراحتی مردان محلی می‌شود. از طرف دیگر تجار بنگلادشی مرد را برای صرف شام به خانه‌هایشان دعوت کردند و اعضای مونث خانواده آن‌ها در

این مهمانی مشارکت کنندگان سرزنده و شادی بودند. قبل از وارد شدن به خانه آنها، مانند زمانی که می‌خواهید وارد معبد یا مسجد بشوید، کفش هایتان را در بیاورید.

هدیه دادن: هدایای مناسب شامل مجموعه خودکارهای با کیفیت، سررسید و کتاب‌های عکس یا سوغاتی‌های با کیفیت کشور خودتان هستند.

مذاکرات: بنگلادشی‌ها مردمانی صمیمی و مهمان‌واز هستند که از بده بستان‌های یک جلسه چانه زنی لذت می‌برند. انتظار داشته باشید که مذاکرات بیشتر از مدت زمانی که در کشورهای معامله‌گرا به خود اختصاص می‌دهند طول بکشند.

از پرسیدن سوالاتی که پاسخشان بلی یا خیر است اجتناب کنید. بنگلادشی‌ها چندان علاقه‌ای به "نه" گفتن ندارند بنابراین شاید حرفشان را با اشاره کردن بزنند، موضوع صحبت را عوض کرده یا صرفاً سکوت نمایند. همیشه لبخند بزنید حتی اگر مذاکرات به بحث و مجادله بکشد. ■



دکتر سید مجید حسینی نوید

دکتری مدیریت کسب و کار - دانشگاه شهید بهشتی
عضو انجمن مدیریت ایران

تصمیم‌گیری؛

یازده باور نادرست درباره تصمیم‌گیری

آیا می‌توانید زندگی بدون گوشی هوشمند خود را تصور کنید؟

بسیاری از ما نمی‌توانیم. ما از هر نظر، از مسیریابی گرفته تا دمای هوای بیرون تا ردیابی قدم‌های روزانه و ضربان قلبمان به آن‌ها وابسته هستیم. فرهنگ "Hey, Siri" ما را شرطی کرده است که سرعت را با کارایی و اثربخشی یکسان بدانیم و در حال تغییر دادن نحوه پردازش اطلاعات توسط ما است. مغزهای ما شرطی شده تا به راحتی به زنگ‌ها، پینگ‌ها و دینگ‌های تلفن و رایانه‌مان پاسخ دهد.

درحالی‌که سیری، آکسا و گوگل، هنگامی‌که به دنبال غذای ایتالیایی هستیم و برای پیدا کردن یک رستوران کمک می‌خواهیم، عالی هستند، اما وقتی زمان تصمیم‌گیری پیچیده می‌رسد، نه تنها عالی، بلکه حتی مطلوب هم نیستند. در حقیقت، آن‌ها به فعال کردن یک سری پیشنهادهای بی‌نتیجه و رفتارهای واکنشی کمک می‌کنند که عملاً توانایی شما برای تصمیم‌گیری آگاهانه را مختل می‌کند.

به‌عنوان مثال، فرض کنید شما می‌خواهید یک ماشین بخرید. شاید شما یک تویوتا را با یک سوپارو مقایسه می‌کنید. سیری و گوگل می‌توانند انواع اطلاعات از جمله میزان مصرف سوخت و یا نرخ بهره فعلی وام را به شما ارائه دهند، اما یک موتور جستجو نمی‌داند که چرا می‌خواهید ماشین بخرید، چگونه می‌خواهید از آن استفاده کنید یا این خرید چه تأثیری در بودجه شما خواهد داشت. در نهایت، تصمیم شما باید ناشی از درک صحیح نیازها، ارزش‌ها و اهداف شما باشد که این اطلاعات خارج از دسترس الگوریتم‌های موتورهای جستجو است.

یازده باور نادرست درباره تصمیم‌گیری

بیش از ۲۰ سال است که در مورد تصمیم‌گیری مطالعه می‌کنم و تعدادی از باورهای نادرست کاملاً عمیق و مضر را شناسایی کرده‌ام که به توانایی تصمیم‌گیری ما آسیب می‌رسانند. متداول‌ترین این باورها عبارت‌اند از:

دوست دارم کارآمد باشم.

بسیاری از ما فکر می‌کنیم کارایی به معنای پریدن وسط کار و تصمیم‌گیری است. اما برای این که واقعاً مؤثر باشیم، باید بدانیم برای چه چیزی می‌خواهیم راه‌حل پیدا کنیم. عجله کردن، می‌تواند شما را به تصمیم‌گیری بر اساس معیارهای غلط هدایت کند که در نهایت موجب پشیمانی می‌شود. به‌عنوان مثال، ورود به یک نمایندگی اتومبیل و خرید اولین اتومبیلی که می‌بینید ممکن است احساس کارآمد بودن بدهد، اما ممکن است به این معنی باشد که در نهایت با خودرویی که فروشنده می‌خواهد از شر آن خلاص شود، مواجه شوید، نه اتومبیلی که کاملاً متناسب با نیاز و بودجه شما است.

من خیلی گرفتار هستم و برای این تصمیم‌گیری وقت ندارم.

به تویق انداختن یک تصمیم به‌خودی‌خود یک تصمیم است. در هر حال، کاهش آگاهی و سرعت تصمیم‌گیری برای روشن شدن موضوعی که برای آن راه‌حل انتخاب می‌کنید، اثربخشی شما را افزایش می‌دهد. اگر شما هم‌اکنون زمان با کیفیتی را برای تصمیم‌گیری بگذارید تا در آینده مجبور به بررسی مجدد تصمیم نشوید، در زمان صرفه‌جویی خواهید کرد. به‌عنوان مثال، صرف کمی وقت برای تحقیق در مورد قیمت‌ها قبل از مراجعه به نمایندگی فروش خودرو، به شما کمک می‌کند تا در مورد قیمت خودرو مذاکره کنید.

من در این لحظه فقط باید این مشکل را حل کنم.

این همان مثال قدیمی "گم کردن جنگل به خاطر درختان" است. آن قدر درگیر جزئیات یک مشکل نشوید که فراموش کنید به وضعیت کلی نگاه کنید. همه مشکلات ما در یک محیط قرار دارند. تمرکز محدود بر بخشی از مشکل، ممکن است مشکل را اشتباه حل کند، یا فقط بخشی از مشکل را حل کند. اگر ماشین شما به‌طور ناگهانی خراب شود و شما با عجله برای خرید یک اتومبیل نو اقدام کنید، آیا به نیازهای خود در آینده توجه کرده‌اید؟

این تصمیم من به‌تنهایی است و نیازی به درگیر کردن دیگران ندارم.

تصمیمات مهم ما، قطعاً سایر ذی‌نفعان را درگیر می‌کند. اجتناب از آینده‌نگری و نادیده گرفتن این که چه افراد دیگری تحت تأثیر یک تصمیم قرار می‌گیرند، در بهترین حالت، فقط می‌تواند بخشی از مشکل را حل کند و ممکن است آن را تشدید کند. به‌عنوان مثال، اگر همسر یا فرزند شما نمی‌تواند با ماشین دنده‌ای رانندگی کند، آیا واقعاً می‌خواهید اتومبیل گیرکس دستی بخرید که هیچ‌یک از اعضای دیگر خانواده در شرایط اضطراری نتوانند از آن استفاده کنند؟

من می‌دانم که حق با من است و فقط داده یا نظری می‌خواهم تا فکر خودم را تأیید کنم.

این نقص در تصمیم‌گیری که به‌عنوان "سوگیری تأیید" شناخته می‌شود، در پشت شکست‌های جنجال‌برانگیزی از جمله "خلیج خوک‌ها" تا "فروپاشی بازار وام‌های فرعی" تا "انفجار فضاپیماي چلنجر ناسا" تا "فاجعه زیست‌محیطی Deepwater Horizon" وجود داشته است. در هر یک از این موارد، داده‌هایی مبنی بر عدم تأیید آن‌ها در دسترس بود و باید نگرانی‌هایی را ایجاد می‌کرد، اما "تفکر گروهی" شروع به کار کرد و هیچ‌کس نمی‌خواست پرچم قرمز را بالا ببرد. برای درک و تعریف بهتر از محدودیت‌های آنچه شما فکر می‌کنید که به آن آگاهی دارید، به دنبال مثال‌های مخالف آن بگردید و توضیحات رقیب (قدرت بیان و روشنگری رقیب، همتایان و ذی‌نفعان) را ارزیابی کنید. این تکنیک‌ها می‌توانند از به‌اصطلاح Frame Blindness یا «کوری چارچوب» جلوگیری کنند تا شما را از دیدن آنچه دلتان می‌خواهد ببینید، به‌جای آنچه ممکن است در واقعیت وجود داشته باشد، بازدارند. به‌عنوان مثال، شاید شما در جستجو برای خرید خودروی «سوبارو» به نتیجه رسیده باشید، اما به‌رحال تصمیم می‌گیرید که بقیه اتومبیل‌ها را هم نگاه کنید. آیا اولویت شما برای خرید خودروی «سوبارو»، روی بررسی شما از اتومبیل‌های دیگر تأثیر می‌گذارد؟ آیا ممکن است به‌جای خرید بهترین خودرو برای رفع نیازهای خود، به دنبال تأیید میل خود باشید؟ برای باز کردن کنج‌کاوانه فضای شناختی، ابتدا نیازهای خود را در نظر بگیرید و سپس به دنبال خودروهایی باشید که با نیازهای شما مطابقت دارند.

می‌توانیم یک صفحه از دفتر آن‌ها برداریم و چیزهایی را بنویسیم تا سابقه‌ای از تفکر و کار خود را ایجاد کنیم.

من تمام اطلاعات لازم را دارم.

مادامی که می‌خواهیم آینده را شکل دهیم، می‌توانیم با سرمایه‌گذاری روی اندکی تحقیق و مقابله با فرضیات از طریق شواهد، تصمیمات و رضایت خود را بهبود بخشیم. دوست صمیمی شما ممکن است ماشینش را دوست داشته باشد، اما این بدان معنا نیست که این ماشین برای شما مناسب است، به خصوص اگر با تجهیزات ورزش‌هاکی دخترتان متناسب نباشد. بررسی منابع تخصصی، مانند گزارش‌های مصرف‌کننده، که تحقیقات معتبری بر اساس واقعیت‌ها انجام می‌دهند، می‌تواند به شما کمک کند تا تصمیمی سنجیده و مناسب خود بگیرید.



می‌توانم تصمیم منطقی بگیرم.

روانشناسان مختلف، مانند آموس تورسکی و دانیل کانمن، نشان داده‌اند، هیچ‌یک از ما آن‌قدر که دوست داریم باور کنیم که منطقی هستیم، منطقی نیستیم. همه ما بر اساس تجربیات و احساسات گذشته از داخل یک پنجره کثیف آورده به سوگیری، به جلو نگاه می‌کنیم. ممکن است فکر کنید که به‌وسیله یک فروشنده خودرو تحت تأثیر قرار نخواهید گرفت، اما آن‌ها فروشندگان حرفه‌ای هستند که می‌دانند چگونه واکنش احساسی را برانگیزند.



فقط یک‌راه برای این کار وجود دارد.

این که تخت خواب چگونه باید مرتب شود، کدام رژیم غذایی را دنبال کنید، یا چگونه حساب بانکی بازنشستگی خود را مدیریت کنید، همیشه بیش از یک‌راه برای رسیدن به "جواب" وجود دارد. ما به‌واسطه گوش دادن به صداهای دیگر، محدود و ایزوله شدن در اطلاعات خودمان، محیط و شبکه‌های اجتماعی (رسانه‌ای)، شرطی شده‌ایم. اما خارج شدن از روزمرگی‌ها و الگوهای تان باعث می‌شود مسائل را متفاوت ببینید. شما ممکن است همیشه برای خرید اتومبیل به نمایندگی مراجعه کرده باشید، اما اکثریت مردم به‌صورت آنلاین و از طریق پیام کوتاه و پست الکترونیکی در حال مذاکره برای خرید اتومبیل هستند.



من به حس درونی خودم اعتماد دارم.

اعتماد به غرایز خود هنگام انتخاب غلات صبحانه بسیار عالی است؛ اما برای تصمیمات بزرگ‌تر و پرمخاطره، وقتی به حس درونی خودمان اعتماد می‌کنیم، به سوگیری و حافظه خطا دار اعتماد می‌کنیم. تصمیمات مهم، از باز کردن کنجاوانه فضای شناختی برای دستیابی به اطلاعات و بینش جدید استفاده می‌کنند. شما ممکن است ذهن خود را به «سوارو» معطوف کرده باشید زیرا در سال‌های گذشته خاطرات خوبی با خانواده خود از آن ماشین دارید، اما به نظر برخی رانندگان، صندلی راننده آن، راحت نیست. انجام ندادن تست رانندگی قبل از خرید، ممکن است منجر به خرید اتومبیلی شود که برای رانندگی طولانی‌مدت شما مناسب نیست.



تصمیم‌گیری خطی است.

در حقیقت، تصمیم‌گیری خوب، دایره‌ای است و به یک حلقه بازخورد نیاز دارد زیرا ما اطلاعات را جمع‌آوری و آن اطلاعات و همچنین تفکر خود را تجزیه و تحلیل می‌کنیم. گاهی برای یافتن اطلاعاتی که از قلم انداخته‌ایم، یا برای جمع‌آوری اطلاعات جدید یا انجام نوع دیگری از تجزیه و تحلیل، باید به عقب برگردیم. به‌عنوان مثال، هنگام خرید خودرو، ممکن است فکر کنید کافی است که ابتدا تحقیقات خود را انجام دهید و سپس به نمایندگی مراجعه کنید و در مورد قیمت مذاکره کنید؛ اما فروشندگان زیادی وجود دارند و هرکدام از آن‌ها آزادی عمل برای مذاکره در مورد قیمت دارند، بنابراین با چرخیدن در اطراف و مقایسه پیشنهادها ممکن است قیمت بهتری به دست آورید.



من می‌توانم ایده‌هایم را به‌خوبی در ذهنم جمع کنم.

تصمیمات بزرگ از چندین تصمیم کوچک‌تر تشکیل شده است. وقتی می‌خواهیم تمام آن قسمت‌های متحرک را در ذهن خود نگه‌داریم، در نهایت به یک حافظه خطا دار و ذهن حواس‌پرت شده اعتماد می‌کنیم. احساسات ما نیز می‌تواند مداخله کنند و منجر به تفکر سوگیرانه (متعصبانه) شوند. ثبت سوابق، بخش مهمی از تفکر و تحلیل است. آلبرت اینشتین و لئوناردو داوینچی هر دو، دفترچه یادداشت داشتند. ممکن است ما هرگز به‌اندازه هر یک از این متفکران بزرگ درخشان و خلاق نباشیم، اما



اندکی تأمل و یک فرصت ایجاد کنید

۱- برای اتخاذ این تصمیم از کدام باورهای نادرست تصمیم‌گیری استفاده می‌کنم؟

۲. چگونه این تصمیم، من را به سمت اهداف زندگی سوق می‌دهد؟

۳. آیا احساسات من در رابطه با این تصمیم، بر اساس آنچه در واقعیت اتفاق می‌افتد هستند یا بازتاب الگوهای رفتاری آموخته‌شده من هستند؟

۴- چه اطلاعات دیگری در جهان وجود دارد که می‌تواند به من در تصمیم‌گیری بهتر کمک کند؟

۵- چگونه می‌توانم ادراک‌ها و دیدگاه بقیه افراد که در تصمیم‌گیری دخیل هستند را بهتر متوجه شوم؟

دفعه بعد که به سرعت برای تصمیم‌گیری اقدام می‌کنید، اجازه دهید مکث یوزپلنگ، ارزش یک توقف استراتژیک را به شما یادآوری کند. این نشانه روشن می‌تواند به شما کمک کند تا آن سوی باور نادرست تصمیم‌گیری "درختان" و فراتر از آن، یعنی "جنگل" سوگیری‌هایی که باورهای نادرست، اغلب بر اساس آن‌ها پایه‌گذاری شده است را درک کنید و مهارت‌های تصمیم‌گیری خود را بهبود بخشید. نتیجه تصمیم پیچیده مناسب برای شما، در جنگل (نگاه جامع) است و شما ابزارهای لازم برای یافتن آن را دارید، نه تلفن هوشمندتان. ■

زیربنای این باورهای نادرست، سه ایده رایج و عامه‌پسند است که کمکی هم به ما نمی‌کنند: اول این که، به‌عنوان افراد پرمشغله، نیازی به صرف وقت برای تصمیم‌گیری‌های خوب نداریم. دوم، ما انسان‌های منطقی هستیم که می‌توانیم با فکر و اندیشه مشکلات پرزحمت و پرمخاطره را در سرخودمان حل کنیم. سوم، تصمیم‌گیری موضوعی شخصی است و نیازی به درگیر شدن شخص دیگر نیست.

هر سه این فرضیات نادرست است و برای تفکر و یک تحلیل شفاف مشکل‌ساز است. ما کامپیوتر نیستیم. ما موجوداتی اجتماعی هستیم که در جامعه فعالیت می‌کنیم. ما برای واکنش نشان دادن و یافتن توانایی مقابله با سوگیری‌های ناخودآگاه یا در نظرگرفتن تصویر بزرگ‌تر (جامع‌نگری)، به زمان نیاز داریم.

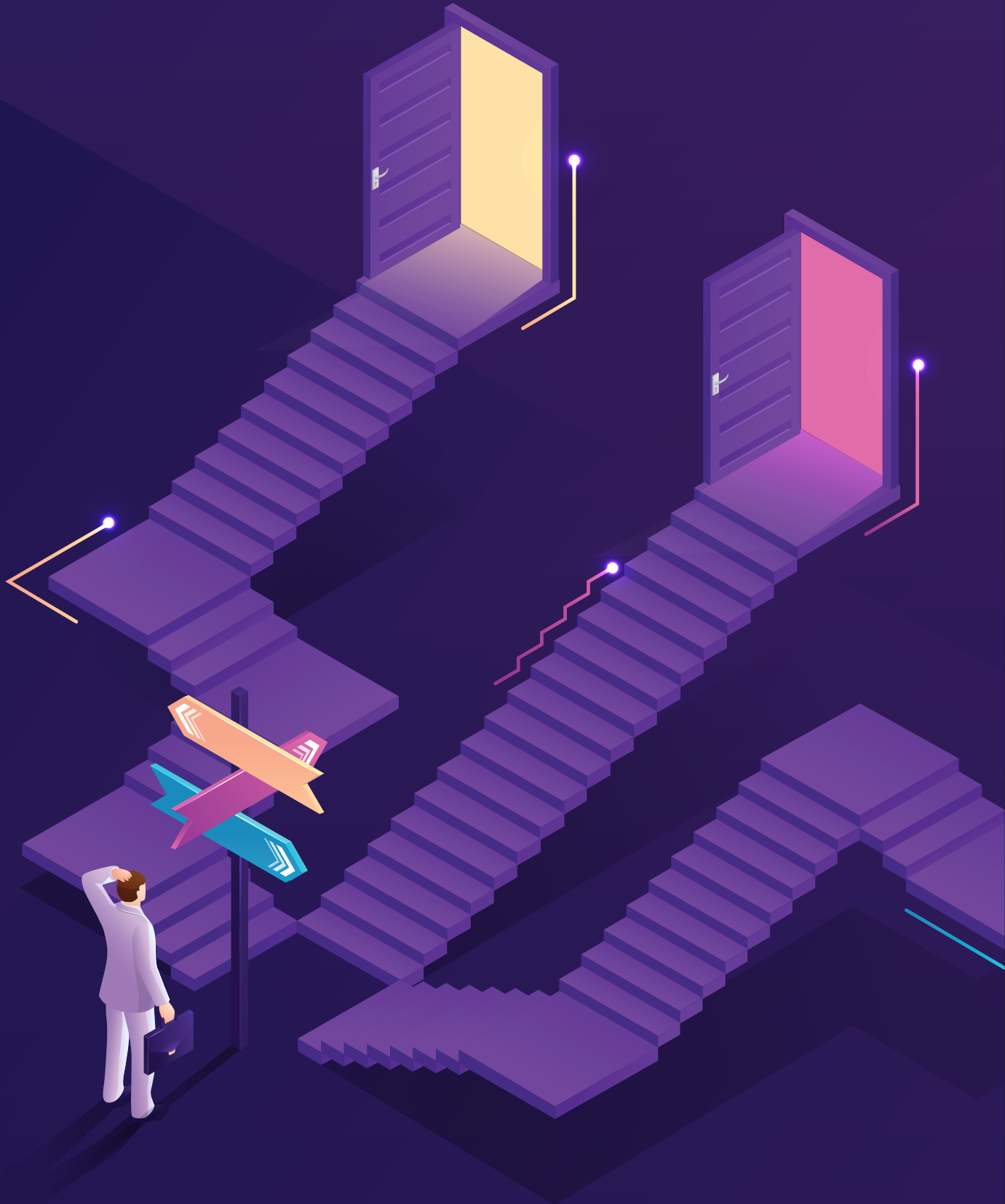
یکی از راه‌های مقابله با این سوگیری‌ها این است که یک سرعت‌گیر را در تفکر خود قرار دهیم، یک توقف استراتژیک برای فرصت دادن به خودمان برای مکث کردن، دیدن تصویر کلی و تأمل در مورد آنچه تجربه می‌کنیم. کاهش سرعت می‌تواند با دور کردن ما از اتکا به این باورهای نادرست تصمیم‌گیری و رفتارهای واکنشی، به بهبود کارایی کمک کند.

من این توقف‌های استراتژیک را "مکث یوزپلنگ" می‌نامم. من این اصطلاح را وقتی مطرح کردم که فهمیدم مهارت شکار یوزپلنگ به دلیل سرعت آن نیست، بلکه این توانایی حیوان در کاهش سریع سرعت است که او را به یک شکارچی ترسناک تبدیل می‌کند. یوزپلنگ‌ها با سرعت نزدیک به ۹۶ کیلومتر در ساعت طعمه‌های خود را دنبال می‌دهند، اما قادرند سرعت خود را با یک گام پرشی بلند، به ۱۵ کیلومتر در ساعت کاهش دهند. این به آن‌ها امکان می‌دهد چرخش‌های تند، جهش‌های به پهلو و تغییر جهت را انجام دهند.

در تصمیم‌گیری نیز، تفکر باکیفیت از چرخه‌های کاهش سرعت اندیشمندانه بهره می‌گیرد. این مکث‌های محاسبه‌شده شما را قادر می‌سازد تا سوگیری‌های خود را بررسی کرده و به چالش بکشید، دانش خود را تثبیت کنید، دیگران را نیز درگیر کنید و به شما این امکان را می‌دهد که تصمیم بگیرید که آیا قبل از شتاب مجدد، در مسیری جدید حرکت کنید و یا در همان مسیر قبلی بمانید.

در اینجا پنج سوال وجود دارد که می‌توانید در هنگام مکث‌های یوزپلنگ از خود بپرسید:





تجربه کارکنان تعاریف و مدل‌ها

دکتر ابریشم رشیدزاده دوان

استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی غزالی، قزوین

عضو انجمن مدیریت ایران



چکیده

مفهوم تجربه کارکنان در سال‌های اخیر، توجه و اهمیت بسیاری را به خود جلب کرده است. اندیشمندان حوزه مدیریت بر این باورند که، برای خلق تجربه مشتریان پایدار و در سطح کلاس جهانی، سازمان باید در ابتدا تجربه کارکنانی پایدار و در سطح جهانی خلق کند. بنابراین با توجه به اهمیت بحث تجربه کارکنان در حفظ و نگهداشت استعدادها این مقاله به بررسی تعاریف و مدل‌ها در این زمینه می‌پردازد.

کلیدواژه: تجربه کارکنان، سرمایه انسانی، دلبستگی کارکنان، مدیریت استعداد، فرهنگ

مقدمه

می‌دهیم. سازمان‌های امروزی روش‌های مختلفی را برای طراحی مجدد ساختار خود جهت تمرکز بر کارکنان و تجاری که در محل کار خلق می‌کنند، آزمون می‌کنند. سازمان‌ها درک کرده‌اند که برای شکل دهی رابطه کارکنان با سازمان، به طراحی این تجارب نهایی نیاز داریم. بخش دشوار موضوع، طراحی روش‌هایی برای تغییر رابطه کارمند با کار خود است به طوری که تجربه مثبت بیشتری ایجاد کند. هدف نهایی برای سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری در خلق تجارب مثبت برای کارکنان خواهد بود تا افراد در محل کار شاد و مشتاق باشند، در نتیجه میزان رضایت در طول زمان افزایش یابد.

در سال ۲۰۱۲، مدیران سراسر دنیا شاهد تحول دیجیتال به عنوان یک روند اصلی بودند، به همین دلیل تغییرات استراتژیک باید بر مهارت‌های دیجیتال، چابک سازی، روش‌های جدید برای مدیریت مشاغل و حرف تمرکز می‌کرد. از سوی دیگر، دپارتمان منابع انسانی به سمتی رفت که بر فرهنگ، دلبستگی و خلق برند کارفرمایی تمرکز داشت زیرا بازار استخدام نیروی انسانی توسط رهبران صنعتی شکل گرفته بود. انقلابی در این حوزه قابل مشاهده است و مساله یافتن افراد باهوش در بازار است. همان اندازه ای که رقابت، شفافیت و پویایی در فضای کاری ارزشمند هستند، ذهنیت رشد به طور مستمر در حال توسعه است. برای پوشش همه این تفکرات، دپارتمان منابع انسانی، فرهنگ اعتماد، شفافیت، انصاف، تنوع و ظرفیت را ایجاد می‌کند. همان طور که کسب و کار بیشتر بر بهره‌وری تمرکز می‌کند و سطوح استرس کارکنان، سازمان را به تمرکز و دقت بیشتر بر تجربه کارکنان هدایت می‌کند.

ذات کنجکاو بشر موجب می‌شود کارها را طوری انجام دهد که منجر به خلق تجارب شوند. تجارب، آن دسته از احساساتی هستند که بشر را زنده نگه می‌دارند و به ما کمک می‌کنند برای کسب تجارب جدید و خلق حس عمیق زنده بودن، تلاش کنیم. تجارب از اعمالی مانند جستجوی مکان‌های جدید در دنیا، انجام فعالیت‌های ماجراجویانه، خوردن غذاهای جدید در رستوران‌های جدید و غیره بدست می‌آیند. آن‌ها ذهن، قلب، جسم و حواس ما را از طریق فعالیت‌های متنوعی که منجر به خلق تجارب می‌شوند به حدی محظوظ و شاد می‌کنند که تا سال‌ها حتی تا آخر عمر آن‌ها را از یاد نخواهیم برد. از آنجایی که تجارب به وسیله خود فرد خلق می‌شوند نمی‌توانند مانند اشیای فیزیکی مالک دیگری داشته باشند که لذت ناشی از مالکیت آن‌ها در طول زمان کاهش پیدا کند. در واقع، تجارب از طریق خلق خاطرات و روابط ماندگار، ذات و شخصیت ما را به عنوان انسان، شکل می‌دهد. در موقعیت‌های معین، ایجاد تجربه خود انگیزه است زیرا هیچ کس از ما نخواسته که زمان و درآمد و اشتیاق خود را صرف خلق این تجارب کنیم. اما ما به عنوان انسان خواستار انجام انواع فعالیت‌های تجربی غیر معمول هستیم که انرژی مثبت برای ادامه زندگی را به ما می‌دهند. خلق تجارب همچنین مستقیماً با فضای کاری و سازمانی که در آن مشغول به کار هستیم، در ارتباط است. از آنجایی که تقریباً نیمی از ساعات بیداری را در محل کار هستیم، مطمئناً به تجاری که در محل کار خلق می‌شوند اهمیت

تغییری در رویکردهای منابع انسانی از مدیریت یکپارچه استعداد تا ایجاد تجربه کارکنان در حال وقوع است و با تمرکز بر نحوه کار افراد، زندگی شخصی آن‌ها می‌تواند بهتر مدیریت شود.

همچنین، تحقیقات وی نشان داد بازگشت سرمایه در تجربه کارکنان مشهود است و موجب بهره‌وری، سود و درآمد بیشتر به ازای هر فرد، سهم ریالی عملکرد و غیره می‌شود.

ضرورت و اهمیت تجربه کارکنان

- در سال ۲۰۱۶ گزارشی از مطالعه‌ای در حوزه دلبستگی کارکنان به صورت ارزیابی مقایسه‌ای نشان داد " بین دلبستگی کارکنان به سازمان و موفقیت در تجربه مشتریان همبستگی وجود دارد، همچنین شرکت‌هایی که تجربه مشتری موفق‌تری دارند، ۱/۵ برابر بیشتر از سایرین، کارکنان دلبسته به سازمان دارند."
- مطالعه‌ای که از طرف گالوپ انجام شد نشان داد " ۸۷٪ از کارکنان در سراسر دنیا دلبستگی خاطری به سازمان ندارند، در حالی که شرکت‌هایی با بالاترین میزان دلبستگی کارکنان، نسبت به همتایان خود، به ازای هر سهم، ۱۴۷٪ عملکرد بهتری دارند."
- داده‌های آماری از مطالعات تجربه و دلبستگی کارکنان، نشان می‌دهد در سال ۲۰۱۹ سطح دلبستگی کارکنان در ایالات متحده آمریکا ۶۲٪، در بریتانیا ۴۸٪، در استرالیا ۵۶٪ و در هنگ کنگ پایین‌ترین میزان یعنی ۴۲٪ بوده است.
- مطالعه دیگری نشان داد " ۸۳٪ از رهبران منابع انسانی اذعان می‌کنند که تجربه کارکنان برای سازمان‌های موفق بسیار مهم است و این شرکت‌ها ۵۶٪ بیشتر بر آموزش سرمایه‌گذاری می‌کنند، ۵۱٪ بیشتر به بهبود فضاهای کاری می‌پردازند و ۴۷٪ بیشتر به کارکنان پاداش می‌دهند."
- مجله فوربز پیش‌بینی می‌کند " ۹۰٪ از کارفرمایان رقابت بیشتری را برای مدیریت استعداد به ویژه در هند، آمریکای شمالی و آسیا انتظار دارند. بنابراین ایجاد تجربه در محل کار به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا فرهنگ و ارزش‌های خود را در محل کار نهادینه کنند و از این موضوع برای استخدام و حفظ استعدادهای عالی بهره ببرند."
- جیکوب مورگان شاخص تجربه کارکنان را از نتایج تحقیقات گسترده خود درباره تجربه کارکنان در ۲۵۲ سازمان جهانی با ۱۷ متغیر و در سه بستر: فرهنگی، تکنولوژیکی و فیزیکی طراحی کرد. تحقیقات وی نشان داد که تنها ۶٪ یعنی ۱۵ شرکت از کل شرکت‌ها در حال خلق تجارب مناسب هستند، یعنی آن‌ها بر سه بستر معرفی شده سرمایه‌گذاری می‌کنند و برای خلق تجربه مطلوب طراحی شده‌اند. این شرکت‌ها ۴ برابر، میانگین سود بالاتری را کسب کرده‌اند، ۲ برابر، میانگین درآمدی بالاتری داشتند، ۴۰٪ ترک شغل کمتر و ۲۴٪ پرسنل کمتری نسبت به سایر سازمان‌ها داشتند.

تعاریف و مدل‌های تجربه کارکنان

تعریف تجربه کارکنان

تعریف لغت تجربه کارکنان به آن سادگی که به نظر می‌رسد نیست زیرا نتایج تحقیقات آکادمیک در مورد تجربه کارکنان اخیراً آغاز شده و این مفهوم ریشه عمیقی در ادبیات علمی ندارد. به علاوه قید و شامی زنجانی ادعا می‌کنند که اگرچه تعاریف متعددی وجود دارد، اما فاقد انسجام و یکپارچگی است. این نظر از طرف مورگان نیز تأیید شده و معتقد است که لغت تجربه کارکنان به وضوح تعریف نشده و مبهم است. در نهایت، اگر چه از این لغت در مشاوره استفاده زیادی می‌شود، تعریفی واضح و منحصر بفرد در این ادبیات دیده نمی‌شود. اگرچه لغت تجربه کارکنان هنوز تعریف واحد و مشخصی ندارد اما برای درک آن به مقایسه تعدادی از تعاریف مناسب می‌پردازیم. جدول زیر تعدادی از تعاریف علمی را نشان می‌دهد.

جدول ۱- تعاریف تجربه کارکنان	
منبع	تعریف
ابهری و همکاران، ۲۰۰۸	به عنوان آنچه کارمند از تعامل با عناصر شغلی مانند شرکت‌ها، سرپرستان، همکاران، مشتری، محیط و ... بدست می‌آورد که ادراک (دست‌آورد منطقی) و عاطفه (دست‌آورد فردی و درونی) را تحت تأثیر قرار می‌دهد و وی را به سمت رفتارهای مشخص خود سوق می‌دهد.
ای بی ام و گلوبوفورس، ۲۰۱۶	دسته‌ای از ادراکاتی که کارکنان درباره تجارب در محل کار در پاسخ به تعاملات خود با سازمان، دارند
برسین و همکاران، ۲۰۱۷	دیدگاهی کل نگر درباره زندگی کاری، مستلزم بازخورد، کنش و پایش پایدار
مورگان، ۲۰۱۷	فصل مشترک انتظارات، نیازها، خواسته‌ها و طراحی سازمانی آن انتظارات، نیازها و خواسته‌ها
پلاسکوف، ۲۰۱۷	ادراکات کلی کارمند از رابطه خود با سازمان ناشی از مواجهه با نقاط عطف در طول سفر کارمند
یان، ۲۰۱۸	تجربه کارکنان مجموع همه مواردی است که یک کارمند از طریق ارتباط خود با سازمان هر مداخله فردی، از اولین برخورد به عنوان یک متقاضی استخدام بالقوه تا آخرین تعامل بعد از خاتمه دوران کاری تجربه می‌کند
می لت و راید، ۲۰۱۷	مجموع ادراکاتی که کارکنان درباره تعاملات خود با سازمانی که در آن کار می‌کنند، دارند

جدول ۲- متغیرهای مدل تجربه کارکنان		
فضاهای فیزیکی جذاب	فناوری برتر	فرهنگ ستودنی
<ul style="list-style-type: none"> • کارکنان، دوستان و مراجعان خود را به سازمان دعوت می‌کنند • فضای کاری انعطاف پذیر است • فضای کاری ارزش‌های سازمانی را منعکس می‌کند • مزیت آن وجود فضاهای کاری متعدد و کزینشی است 	<ul style="list-style-type: none"> • فناوری برای همه در دسترس است • فناوری با گرید مصرف‌کننده وجود دارد • نیازهای کارکنان در مقابل الزامات کسب و کار است 	<ul style="list-style-type: none"> • تصویر مثبتی از شرکت وجود دارد • همه احساس ارزشمندی می‌کنند • حس هدفمندی مشروع دارند • کارکنان احساس می‌کنند بخشی از یک تیم هستند • به تنوع و پذیرش باور دارند • کارکنان، سازمان را به دیگران معرفی و توصیه می‌کنند • توانایی یادگیری مسائل جدید و منابع معینی برای انجام این کار و حتی بیشتر از آن را دارند • با کارکنان منصفانه رفتار می‌شود • مدیران و مجریان مربی و مرشد هستند • به سلامت و رفاه کارکنان اهمیت داده می‌شود

به‌علاوه مورگان در تحقیقات خود دریافت که فضای فرهنگی تا ۴۰ درصد و فضای فیزیکی و فناوری هر یک حدود ۳۰ درصد تجربه کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

مدل می‌لت و راید

دومین مدل توسط می‌لت و راید در سال ۲۰۱۷ مطرح شده است. آن‌ها برای کتاب "تجربه کارکنان نحوه جذب استعداد، نگهداشت بهترین کارکنان و ایجاد نتایج"، ۱۴ میلیون پاسخ از طریق پیمایشی که قبلاً انجام شده بود جمع‌آوری کردند و ۱۰ میلیون پاسخ دیگر نیز به آن اضافه کردند. در طول تحلیل این داده‌ها، آن‌ها الگوهای را کشف کردند که زمینه مدل تجربه کارکنان را ایجاد کرد. مطابق نظر می‌لت و راید، یک تجربه کارکنان دگرگون‌شونده و ممتاز از سه آیت همسویی انتظارات، قراردادهای سه‌گانه و اعتماد تشکیل شده است.

اول، آن‌ها همسویی انتظارات را به عنوان "سطحی که در آن انتظارات کارکنان از تجربه شان در محل کار با تجارب واقعی و دریافت شده در یک راستا است" تعریف می‌کنند. یعنی اگر انتظارات کارمند برآورده شود، همسویی انتظارات افزایش می‌یابد و کارمند فارغ از شرایط موجود، راضی است. بسیاری از این انتظارات در مرحله بکارگماری، استخدام و روانه‌سازی و جامعه پذیری و حتی در روزهای کاری ارتقاء می‌یابد. مطابق نظر نویسندگان، همسویی انتظارات نقطه شروع تجربه کارکنان است و اساس آن را نشان می‌دهد. شش رکن همسویی انتظارات عبارتند از: انصاف، وضوح، یکدلی، قابلیت پیش‌بینی، شفافیت و قابلیت اعتماد که تعیین‌کننده‌های سطح همسویی انتظارات هستند. باید متذکر شد که هرچه تعداد ارکانی که در وضعیت مناسبی قرار دارند بیشتر باشد،

احساسات، ادراکات و عواطفی که کارمند از طریق درگیر شدن در کار و فضای سازمانی تجربه می‌کند که تقویت مثبتی جهت توسعه، مشارکت، دل‌بستگی و نگهداشت وی در سازمان به صورت مناسب ایجاد می‌کند.	ایتام و گاش، ۲۰۲۰
--	-------------------

مدل‌های تجربه کارکنان

به‌طور مشابه، مدل‌های این مفهوم نیز از نظر اجزا و ساختار متفاوت هستند و اینجا به مدل‌های آکادمیک و تخصصی می‌پردازیم.

معرفی مدل مورگان

این مدل بر اساس تحقیقاتی جامع در برگیرنده مصاحبه با مدیران ارشد مانند مدیران ارشد منابع انسانی یا فناوری و اساتید مدیریت در بیش از ۱۵۰ سازمان، تجزیه و تحلیل بیش از ۲۵۰ سازمان، مطالعه بیش از ۱۵۰ مقاله علمی در حوزه فرهنگ، فضای کاری فیزیکی و فناوری و همچنین مقالات متعدد تخصصی طراحی شده است. به‌علاوه مورگان برای تضمین جمع‌آوری مداوم و مستمر داده‌ها و استفاده از یک ساختار پیمایشی بهینه با موسسه ای آکادمیک همکاری کرده است. بر اساس این تحقیقات، مدل زیر طراحی شد:



شکل ۱- هرم تجربه کارکنان

مورگان توضیح می‌دهد که سازمان‌هایی که در پی ایجاد تجربه فراتر از معمول برای کارکنان هستند باید این فرآیند را با تعریف دلیلی الهام‌بخش برای بودن، آغاز کنند که به عنوان پایه و اساس کل ساختار مطرح شود. بر اساس این مرحله اولیه، سه فضای کاری شکل می‌گیرد که بسترهای فناوری و فیزیکی و فرهنگی است. همه تلاش‌ها و فعالیت‌های سازمان در حوزه تجربه کارکنان به یکی از این سه حوزه مربوط می‌شود. این سه حوزه در برگیرنده ۱۷ متغیر است که تأثیر مثبتی بر تجربه کارکنان دارد و از طرف کارکنان ارزشمند تلقی می‌شود و در مجموع فناوری برتر، فضای کاری جذاب و فرهنگ ستودنی را می‌سازد.

همسویی انتظارات بیشتر است.

دوم، قراردادهای سه گانه. نویسندگان ادعا می کنند که اینجا هیچ رابطه ای بدون قرارداد وجود ندارد و یک قرارداد دربرگیرنده همه انتظارات عینی و ضمنی است که قوانین یک رابطه خاص را تعیین می کند. قراردادهای سه گانه ابزارهایی برای تسهیل و مدیریت همسویی انتظارات است و دربرگیرنده قرارداد برند، قرارداد تعاملی و قرارداد روانشناختی است. برای شروع، قرارداد برند شامل هویت برند و تعهدات آن که یعنی انتظاراتی است که از فرهنگ، شهرت و بازاریابی نشات می گیرد. بنابراین نقشی ضروری در جذب کارکنان دارد. قرارداد تعاملی عینی، شفاهی یا کتبی است و بر مبنای پذیرش مشترک قوانین عملیاتی است و ساختاری ضروری به رابطه می دهد. از سوی دیگر، قرارداد روانشناختی دربرگیرنده انتظارات ضمنی است و شرایط تبادل در رابطه را تعیین می کند.

سومین بخش اعتماد است، که به عنوان اکسیژن تجربه کارمند توصیف می شود. مفهوم "لحظات حقیقت" اینجا به وجود می آید، که مشابه مفهوم "لحظات سرنوشت ساز" مورگان است. در لحظات حقیقت، فرد قراردادهای سه گانه و تعهدات آن ها را از نظر روایی، که نشان دهنده اعتماد یا عدم اعتماد است آزمون و بررسی می کند. بنابراین، لحظات سه گانه نشان می دهد که سازمان به تعهداتش عمل می کند یا خیر. در لحظات حقیقت ضروری است که برون داد با انتظارات مطابقت داشته باشد و با آن ها همسو باشد. به علاوه نویسندگان بیان می کنند که هر کدام از لحظات حقیقت یک تأثیر خاص دارد. چه قرارداد را تقویت کند، انتظارات را برآورده کند و اعتماد ایجاد کند، چه قرارداد را از بین ببرد و اعتماد را کاهش بدهد یا قراردادی جدید ایجاد کند. در مجموع، نحوه مدیریت لحظات حقیقت توسط سازمان، پیش بینی سطح اعتماد، همسویی انتظارات و نهایتاً دلبستگی خاطر کارکنان است. پیشنهاد می شود که مدیران، فرهنگی مبتنی بر اعتماد برای ایجاد احساس امنیت، اعتماد به نفس و حمایت برای افزایش دلبستگی خاطر کارکنان ایجاد کنند. مدل تجربه کارکنان می لت و راید به صورت زیر است:



شکل ۲- مدل تجربه کارکنان

مدل برسین و همکاران

برسین و همکاران، مدل تجربه کارکنان خود را با عنوان "مدل سازمان ممتاز (کاملاً غیر قابل انکار)" در گزارش روندهای جهانی سرمایه انسانی دیلوییت سال ۲۰۱۷ مطرح کردند. این گزارش تجربه کارکنان را به عنوان یکی از ده روند عصر دیجیتال معرفی کرد که بر مبنای پاسخ های پیمایشی از بیش از ۱۰ هزار و ۴۰۰ متخصص منابع انسانی و رهبران کسب و کار در کشورها و صنایع متنوع ایجاد شده است. در این گزارش مدلی متشکل از ۵ عنصر اصلی (کار معنادار، مدیریت حمایت گر، فضای کاری مثبت، فرصت رشد و اعتماد به رهبری) و مجموعه ای از ۲۰ عامل که در کل منجر به یک تجربه کارکنان مثبت می شود، مطرح شده است. این مدل توسط برسین در سال ۲۰۱۵ به روشی مشابه اما تا حدودی متفاوت معرفی شد. سپس وی مدل خود را بر مبنای یک مطالعه دو ساله همراه با صدها مصاحبه طراحی کرد. به نظر می رسد، این مدل با یافته های جدید جهت متناسب شدن با ویژگی های مفهوم تجربه کارکنان به روز شده است. در مجموع، برسین (۲۰۱۵) بیان می کند که وقتی سازمان ها ۵ عامل مرتبط با ۲۰ عنصر این مدل را ارائه می کنند، دلبستگی سازمانی، عملکرد و اشتیاق افزایش خواهد یافت. ذات منسجم این مدل نمایانگر ادعای نویسندگان درباره یک مدل جدید، کل نگر بر مبنای فرهنگ و دلبستگی به عنوان بنیاد آن است. بنابراین، آن ها خواستار یکپارچگی همه اقدامات منابع انسانی، مدیریت و فضای کاری یعنی هر چیزی که تأثیری بر کارکنان در محل کار دارد، در یک مدل واحد تجربه کارکنان هستند. آن ها از این محتوا با این ادعا استفاده می کنند که یک کارمند تفاوتی بین بکارگماری و یادگیری و توسعه قائل نمی شود بلکه این را به عنوان یک تجربه در سازمانی خاص درک می کند.

جدول ۳- عناصر مدل سازمان ممتاز				
کار معنادار	مدیریت حمایتگر	فضای کاری مثبت	فرصت رشد	اعتماد به رهبری
خودمختاری	اهداف واضح و شفاف	فضای کاری منعطف	آموزش و حمایت ضمن خدمت	مأموریت و هدف
انتخاب متناسب	مربیگری	فضای کاری انسان محور	تسهیل پویایی استعداد	سرمایه گذاری مستمر بر افراد
تیم های کوچک و توانمند	سرمایه گذاری بر توسعه مدیران	فرهنگ قدردانی	یادگیری پویای خود-هدایت گر	شفافیت و آزادی بیان و ارائه بازخورد
وقفه های کاری	مدیریت عملکرد چابک	فضای کاری منصفانه، متنوع و با ظرفیت پذیرش بالا	فرهنگ یادگیری با تأثیر بالا	شفافیت و آزادی بیان و ارائه بازخورد
همکاری و ارتباط بین سازمانی				

مدل ای بی ام و گلوبوفورس

مشاورین شرکت آی بی ام و موسسه تحقیقاتی گلوبوفورس در سال ۲۰۱۶ مدلی برای تجربه کارکنان معرفی کردند. مدل پیشنهادی بر مبنای مطالعات و مرور ادبیات علمی برای شناسایی یک سازه و مدل قابل سنجش با استفاده از پیمایشی با مشارکت بیش از ۲۳ هزار کارمند در ۴۵ کشور و صنعت مختلف طراحی شد. این فرآیند منجر به سنجه ای جدید بنام شاخص تجربه کارکنان با در نظر گرفتن اقدامات رهبری و کسب و کار شد.

شاخص تجربه کارکنان سنجه ای برای ارزیابی ۵ عنصر تجربه کارکنان است: دلبستگی (به تیم یا سازمان)، هدف (درک چرایی)، دست‌آورد (آگاهی از اقدامات فرد)، شادی (درون و بیرون از کار) و انرژی (هیجان زده یا مشتاق بودن). به علاوه، نویسندگان درباره محرک‌ها و برون دادهای تجربه کارکنان تحقیق کردند. بر اساس یافته‌ها تجربه کارکنان با مدیریت و رهبری حمایت‌گر آغاز می‌شود. این رهبران، اقدامات فضای کار شامل فرهنگ شرکت، ارتباط با همکاران، کار معنادار، تعادل بین کار و زندگی را به اندازه اقداماتی که منجر به بازخورد و قدردانی می‌شود یا نیروی کار را توانمند می‌کند، مهم می‌دانند. این اقدامات در عوض برای خلق تجربه کارکنان مطرح شده اند. همان طور که برون داده ای یک تجربه مثبت کارمند، عملکرد، نگهداشت را افزایش می‌دهد و تلاش‌های فرا نقش را بهبود می‌دهد.

آزمون قرار دادند. این آزمون در یک شرکت فناوری که عمدتاً کارکنان دانشی را استخدام می‌کند، انجام شد.

این مدل از ۴ معیار اصلی و ۱۶ معیار فرعی تشکیل شده است. از معیارهای اصلی، رهبری بیشترین تأثیر مثبت را بر تجربه کارکنان دارد و فرصت توسعه سرمایه انسانی در رتبه بعدی قرار می‌گیرد. در مقابل، فرهنگ سازمانی مثبت مانند ارتباطات کمترین اهمیت را دارند. با در نظر گرفتن زیر معیارها، رهبری تحول آفرین بیشترین تأثیر را بر تجربه مثبت کارکنان دارد. توانمند سازی مانند اهداف و انتظارات واضح، بر اساس تأثیری که بر تجربه کارکنان دارند، دوم و سوم شدند.



شکل ۴-مدل تجربه کارکنان



شکل ۳-مدل تجربه کارکنان

بحث و نتیجه گیری

مقایسه مدلها

وقتی این مدلها را با هم مقایسه می‌کنیم، تشابهات و تفاوت‌های متعددی را می‌بینیم. اول این که وقتی ساختار را تحلیل می‌کنیم، مدل مورگان، برسین و ییلدیز از مقوله‌ها و عناصر فرعی تشکیل شده اند اما مدل میلت و راید و ای بی ام بر مبنای ترتیبی از پیش تعیین شده هستند.

دوم، در ارتباط با اجزای آن‌ها، باید گفت مدل میلت و راید با دیگران بیشترین تفاوت و کمترین همپوشانی را دارد. به علاوه رهبری یا اعتماد به رهبری به عنوان عنصری مهم توسط برسین و ای بی ام و ییلدیز مطرح

مدل ییلدیز و همکاران

جدیدترین مدل تجربه کارکنان در سال ۲۰۲۰ توسط ییلدیز و همکاران منتشر شد. در این تحقیقات نویسندگان ابتدا معیارهای متعددی را ارزیابی کردند که بر تجربه کارکنان تأثیر مثبت دارند، این‌ها از مرور ادبیات به صورت جامع و از طریق فرآیند تحلیل فازی سلسله مراتبی بدست آمده بود. پرونداد آن، یعنی مدل حاضر، بر اساس تجربه و دیدگاه دو گروه از متخصصان یعنی افراد اکادمیک و اجرایی که نتایج را تأیید کردند، مورد تحلیل قرار گرفت. نهایتاً آن‌ها مدلی یکپارچه را با مثالی واقعی و عددی جهت تضمین کاربردی و عملیاتی بودن آن، مورد

“

در موقعیت‌های معین، ایجاد تجربه خود انگیزه است زیرا هیچ کس از ما نخواسته که زمان و درآمد و اشتیاق خود را صرف خلق این تجارب کنیم. اما ما به عنوان انسان خواستار انجام انواع فعالیت‌های تجربی غیر معمول هستیم که انرژی مثبت برای ادامه زندگی را به ما می‌دهند.

شده ولی در بقیه مدل‌ها وجود ندارد. بسیار جالب است که ییلدیز متوجه شد که رهبری بیشترین تأثیر را در تجربه مثبت دارد و ای بی‌ام مدیریت و رهبری حمایت‌گر را به عنوان نقطه شروع تجربه کارکنان در نظر گرفت.

اجزایی که بیشتر تکرار شده (یعنی در ۳ یا ۴ مدل آمده) اعتماد، هدف، رهبری، توانمند سازی، مربیگری، یادگیری، آموزش، انعطاف پذیری، قدردانی، انصاف و شفافیت است. البته این بدان معنی

نیست که عناصر مذکور به صورت خودکار بیشترین تأثیر را بر تجربه کارکنان می‌گذارند.

مورگان (۲۰۱۷) تنها نویسنده ای است که جنبه فنی و فضای

فیزیکی را در مدل تجربه کارکنان آورده است. به نظر می‌رسد نویسندگان دیگر بیشتر بر جنبه فرهنگی یا عوامل نرم تمرکز کرده‌اند. بر اساس مشاهدات، مدل مورگان جامع‌ترین مدل است و می‌تواند در برگیرنده رهبری هم باشد. در نتیجه باید گفت مدلی واحد که در برگیرنده همه عناصر باشد وجود ندارد. به علاوه نقشه ای برای توسعه مدل‌ها بر اساس مدل‌های پیشین وجود ندارد و هر یک به صورت مجزا توسعه یافتند. زیرا ۴ یا ۵ مدل خیلی

سریع در پی هم منتشر شدند و به همین دلیل تحقیقات به صورت مستقل انجام شده است. نهایتاً اگر رهبری به مدل مورگان (۲۰۱۷)

اضافه شود می‌تواند جامع‌ترین مدل شود. ■



پیروی از الگوهای مدیریت زیست محیطی، بهبود محیط زیست و سلامت محیط کار

امید اشکانی

مدرس دانشگاه و مشاور سیستم‌های فنی و کیفیت
عضو انجمن مدیریت ایران



مقدمه

سطحی، زراعت کنترل نشده و چریدن بیش از حد دام‌ها از مواردی است که به خاک آسیب‌های جبران ناپذیری وارد کرده است. از طرف دیگر شرایط مشابهی برای منابع آب نیز وجود دارد. طبق اعلام سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، مهم‌ترین تأثیرات فعالیت‌های انسان بر روی آب‌ها در سه مورد مصرف بیش از حد آب، از بین رفتن منابع آب، و آلودگی آب‌های سطحی و زیرزمینی در اثر پساب‌های صنعتی و یا آلودگی با فلزات سنگین نظیر سرب خلاصه شده است. همچنین پدیده گرم شدن زمین نیز در از بین رفتن منابع آب به خصوص در مناطقی چون آسیای مرکزی، آفریقای شمالی و دشت‌های بزرگ ایالات متحده نقش موثری داشته است. هوا نیز که بخش مهمی از محیط زیست است، از موارد فوق مستثنی نبوده و پدیده‌هایی مانند ریزگردها، گازهای گلخانه‌ای و آسیب به لایه اوزون، رها شدن کلرو فلئورو کربنات‌ها و نظایر این موارد، سلامت هوا را در محیط زیست به خطر انداخته است. تمامی موارد فوق، این الزام را برای انسان ایجاد کرده است تا برای حفظ و بقای تنها زیست بوم خود، اقدام جدی برای محافظت از آن چه در حوزه فردی و چه در زمینه سازمانی انجام دهد. در این بین یکی از استانداردهای مطرح و عمومی که در دنیا به عنوان یک الزام مطرح است، سیستم مدیریت زیست محیطی است که بسیاری از سازمان‌ها ملزم به اجرای این استاندارد جهانی در سطح دنیا هستند.

در تعریف محیط زیست اینگونه می‌توان اشاره کرد که عبارت است از ترکیبی از دانش‌های متفاوت در علم که شامل مجموعه‌ای از عوامل زیستی و محیطی در قالب محیط زیست و غیر زیستی (فیزیکی، شیمیایی) است که بر زندگی یک فرد یا گونه تأثیر می‌گذارد و از آن تأثیر می‌پذیرد. امروزه این تعریف غالباً به انسان و فعالیت‌های او مرتبط می‌شود و می‌توان محیط زیست را مجموعه‌ای از عوامل طبیعی کره زمین، همچون هوا، آب، اتمسفر، صخره، گیاهان و غیره، که انسان را احاطه می‌کند، خلاصه کرد. تفاوت محیط زیست با طبیعت در این است که تعریف طبیعت شامل مجموعه عوامل طبیعی، زیستی و غیرزیستی می‌شود که منحصراً در نظر گرفته می‌شوند و معمولاً انسان در آن نقش موثری ندارد، در حالی که عبارت محیط زیست با توجه به برهم‌کنش‌های میان انسان و طبیعت و از دیدگاه بشر توصیف می‌شود که عوامل انسانی اغلب بر روی آن اثرگذار هستند.

بر اساس گزارش سازمان جهانی همکاری اقتصادی و توسعه، تقریباً تمامی عوامل تشکیل‌دهنده محیط زیست تحت تأثیر فعالیت‌های انسان قرار گرفته‌اند که سه مورد آب، خاک و هوا بیشترین اثرپذیری را داشته‌اند. امروزه پدیده فرسایش خاک، مسمومیت، روان آب‌های



شکل ۱. اثر پدیده‌های زیست محیطی بر گرمایش زمین و نابودی محیط زیست

ح. تهیه و تعیین راه کارهایی‌هایی جهت کنترل‌های عملیاتی،
 خ. ایجاد فرهنگ و تفکر مبتنی بر ریسک در سازمان،
 د. تعیین و تدوین اهداف کلان و خرد مربوطه،
 ذ. تدوین برنامه‌های عملیاتی و پشتیبانی جهت دست‌یابی به اهداف
 تدوین شده،
 ر. پایش و اندازه‌گیری فرآیندها و پارامترهای زیست محیطی، تدوین
 شاخص‌ها و بازه‌های زمانی اندازه‌گیری،
 ز. تعیین ساختار سازمانی، نظام مدیریت منابع انسانی و پرسنل جایگزین،
 س. افزایش توانمندسازی پرسنل با برنامه ریزی جهت آموزش، آگاهی
 و صلاحیت کارکنان
 ش. مدیریت سوابق و مدارک فنی و کیفی مرتبط و ممیزی داخلی،
 برگزاری جلسات بازنگری مدیریت و بهبود.



شکل ۲. نمایشی از علامت جهانی ایزو ۱۴۰۰۱.

نمونه‌هایی از اثرات اجرای سیستم مدیریت زیست محیطی

افزایش بهره‌وری و تولید در سازمان

همانطوری که در قسمت قبل اشاره شد، سیستم مدیریت زیست محیطی، فارغ از نوع و ابعاد سازمان، در تمامی بخش‌ها قابل اجرا است. در پژوهشی که در سال گذشته در یک شرکت تولید کننده قطعات ریختگی (فرآیند ذوب ریزی فلزات) انجام شد، ابتدا ضمن تعریف و استقرار این سیستم، پرسنل تحت آموزش‌های لازم قرار گرفتند. سپس تمامی تجهیزات این سازمان از جمله کوره‌های ذوب ریزی مواد فلزی و فرآیندهای عملیات حرارتی، بازنگری و صحت عملکرد آن‌ها بررسی شد. نتایج نشان داد در اثر وضعیت نامناسب کوره‌ها، در بازه‌های زمانی مشخص، اتلاف انرژی گرمایی به شدت بالا بوده است که همین موضوع علاوه بر مصرف بیشتر سوخت‌های فسیلی، منجر به افزایش هزینه‌های سازمانی می‌شود.

علاوه بر این موضوع، فرآیندهای غیرسیستماتیک و مدیریت نشده منجر به افزایش فرآیند کاری تولید قطعات شد که این موضوع از طریق

سیستم مدیریت زیست محیطی که به EMS نیز معروف است، به صورت مجموعه‌ای از فرآیندها، رویه‌ها و مستندات است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند اثرات زیست محیطی را کاهش دهند و از طرف مقابل به افزایش کارایی عملیاتی خود بپردازند. به صورت کلی سیستم مربوط به مدیریت زیست محیطی چارچوبی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با بررسی مداوم و ارزیابی و عملکرد محیطی به اهداف مربوط به محیط زیست خود دست یابند. این سیستم در یک دیدگاه کلی سطح عملکرد زیست محیطی ایده آلی را برای هر سازمانی تعیین نمی‌کند، بلکه برای هر سازمان بر اساس تناسب با اهداف کلی و فردی خود طراحی می‌گردد.

آشنایی با کلیاتی از استاندارد مدیریت زیست محیطی در سازمان جهانی استاندارد

هدف کلی استاندارد سیستم مدیریت زیست محیطی یا ایزو ۱۴۰۰۱، پشتیبانی و حفاظت از محیط زیست و پیشگیری از آلودگی است به طوری که با نیازهای اجتماعی و اقتصادی در تعامل باشد. استانداردهای مدیریت زیست محیطی به این منظور تهیه شده‌اند که عناصر، فرآیندها و مستندات یک سیستم مدیریت زیست محیطی مؤثر را برای سازمان‌ها فراهم نمایند تا این سیستم بتواند با سایر سیستم‌های جاری در سازمان مانند ایزو ۹۰۰۱ و ۴۵۰۰۱ تطابق یابد و وضعیت زیست محیطی سازمان را بهبود دهد.

این استاندارد جهانی فارغ از ابعاد، شرایط جغرافیایی، تعداد پرسنل، فرهنگ و در هر اندازه‌ای از سازمان کاربرد دارد. چنین نظام سازمان یافته‌ای سازمان را به ایجاد و ارزیابی کارایی روش‌های اجرایی برای تعیین خط مشی و اهداف کلان زیست محیطی، دستیابی به انطباق با آن‌ها و اثبات این انطباق به دیگران قادر می‌سازد. این استاندارد و استانداردهای سیستم‌های مدیریت کیفیت سری ایزو ۹۰۰۰ دارای اصول سیستم مدیریت مشترکی هستند ولیکن سیستم‌های مدیریت زیست محیطی نیازهای طیف وسیعی از طرف‌های ذی‌نفع و نیازهای در حال تحول جامعه برای حفاظت محیط زیست را مدنظر قرار می‌دهد و به طور کلی بخشی از الزامات این استاندارد به شرح زیر دسته بندی می‌شود:

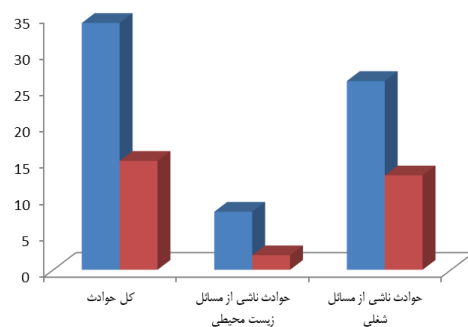
- ا. تعیین و تدوین خط مشی زیست محیطی و جاری سازی آن در سازمان،
- ب. مشخص نمودن ارتباطات درون و برون سازمانی و ذی‌نفعان جهت بر طرف کردن نیازها،
- ت. شناسایی جنبه‌های زیست محیطی مختلف و بهبود وضعیت،
- ث. تهیه مستندات، ایجاد سیستم فرآیندی و رویکرد مورد نیاز سیستم و کنترل مدارک،
- ج. دست‌یابی به قوانین و مقررات و سایر الزامات قانونی و مقرراتی،

استقرار همزمان دو سیستم ۹۰۰۱ و ۱۴۰۰۱ به حداقل مقدار خود کاهش یافت به گونه‌ای که در یک شرکت با تجهیزات ثابت و تنها با بازنگری و استقرار سیستم‌های مدیریتی، بهره‌وری سازمانی ۹ درصد در یک بازه ۳ ماهه افزایش و نرخ بازگشت برگشتی‌های این سازمان از ۱۲ درصد به کمتر از ۵ درصد کاهش داشت و در پی آن هزینه‌های سازمانی نیز کاهش پیدا کرد.

بهبود زندگی کاری و انسانی

انسان موجودی وابسته به محیط زیست خود است و قطعاً فعالیت در محیط بهتر و دور از آلودگی، می‌تواند در روحیات انسان اثرگذار باشد. در سازمانی دیگر بنا به درخواست سازمان، اثرات اجرای سیستم مدیریت زیست محیطی بر عملکرد پرسنل بررسی شد. در این سازمان ابتدا نسبت به استقرار این سیستم اقدامات لازم به عمل آمد که بخشی از آن توجه به افزایش فضای سبز سازمانی، حذف آلاینده‌های سرب و کروم شش ظرفیتی و همچنین بازنگری خطوط تولیدی بود.

نتایج نشان داد در اثر افزایش فضای سبز سازمانی، بهره‌وری پرسنل افزایش چشم‌گیری داشته است به گونه‌ای که پرسنل تمایل بیشتری برای حضور طولانی‌تر در سازمان داشته‌اند. همچنین در این سازمان با بهره‌گیری از الگوی سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی و پیوند این استاندارد با سیستم مدیریت زیست محیطی، همانطوری که در نمودار شکل زیر مشاهده می‌شود، تعداد حوادث شغلی کاهش چشم‌گیر ۵۰ درصدی داشته است که این خود نشانه مثبتی از استقرار همزمان این دو سیستم مهم است.



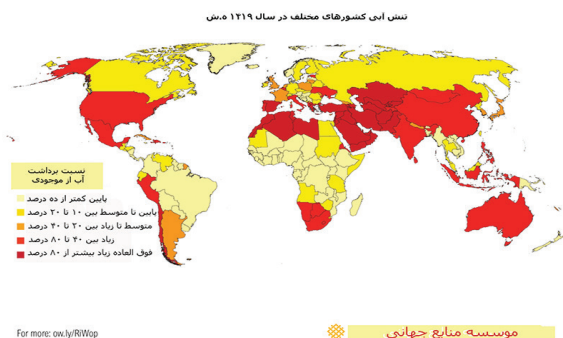
شکل ۳. اثرات اجرای همزمان دو سیستم ۱۴۰۰۱ و ۴۵۰۰۱ در کاهش حوادث شغلی.

به آزاد شدن گازهایی نظیر دی‌اکسید کربن، کلروفلوئوروکربنات‌ها و نظایر این گازها می‌شود که فارغ از بحث اثرات گلخانه‌ای، اثرات مخربی هم بر لایه اوزون ایجاد می‌کنند. به عنوان مثال در فرآیند تولید کلاف ورقه‌های فولادی به طور متوسط به ازای تولید هر کلاف ۱۸۱۵ الی ۲۰۲۰ کیلوگرم گاز دی‌اکسید کربن تولید می‌شود که این مقدار در بازه زمانی طولانی مدت می‌تواند در مقیاس گسترده آسیب‌های جدی به محیط زیست وارد کند.

در اجرای سیستم مدیریت زیست محیطی، یکی از پارامترهای مطرح، توجه ویژه به کنترل اثرات گلخانه‌ای است. استفاده از فیلترهای مهارکننده گازها، استفاده مجدد از گاز جهت گرم کردن محیط و یا خنثی سازی اثرات گلخانه‌ای از مواردی است که باید در خط مشی سازمان‌های متعهد به این سیستم در نظر گرفته شود. همچنین امروزه با جایگزینی فرآیندهای مدرن، می‌توان تا حد زیادی اثرات گلخانه‌ای را کنترل و یا کاهش داد.

آلودگی و مصرف منابع آب

شکل چهار، وضعیت کشورهای جهان از نقطه نظر تنش آبی را نشان می‌دهد که کشور ما نیز در وضعیت بحرانی قرار گرفته است. استفاده بی‌رویه از منابع آب در صنعت نیز یکی از دلایل اصلی این امر است. به عنوان مثال، به طور متوسط در تولید هر تن آهن خام ۱/۲ الی ۳ متر مکعب آب مصرف می‌شود که از این مقدار ۱ الی ۱/۵ درصد بازیافت، حداکثر ۵ درصد بخار و باقی آن به صورت دورریز است.



شکل ۴. نقشه جهان از نظر تنش آبی و وضعیت بحرانی ایران.

توجه و تعهد به اجرای سیستم مدیریت زیست محیطی و بهبود مستمر می‌تواند یکی از راهکارهای مهم در صنعت فولاد و دیگر صنایع مصرف‌کننده منابع آب باشد. بسیاری از کوره‌های تولیدکننده قطعات فولاد و آهن خام، نیاز به سیستم خنک‌کاری دارند که استفاده مجدد از منابع آب و همچنین استفاده از روش‌های خنک‌کاری با بخار باید در

کاهش آلاینده‌های گلخانه‌ای

آلاینده یا گازهای گلخانه‌ای یکی از عوامل مؤثر در پدیده گرمایش جهانی کره زمین هستند که در بین فرآیندهای تولید قطعات، فرآیندهای متالورژیکی زیادی وجود دارند که در اثر عدم کنترل این فرآیندها، منجر

جمع بندی

در این مطلب به طور خلاصه به معرفی سیستم مدیریت زیست محیطی و برخی نکات و اثرات اجرای آن به صورت موردی در سازمان‌ها و در مقیاس کلان پرداخته شد. امروزه بسیاری از کشورهای پیشرفته توجه خاصی نسبت به مسائل محیط‌زیست داشته و لذا لازم است در کشور نیز نسبت به این موضوع توجه جدی شود. به طور کلی اجرا و استقرار سیستم مدیریت زیست محیطی در کنار دو سیستم مدیریت کیفیت و مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی، می‌تواند بسیاری از خطرات شغلی و محیطی را کاهش داده و علاوه بر بهبود فضای کاری و منجر به حفظ محیط زیست برای آیندگان شود. در پایان توجه به مسائل زیست می‌تواند کمک حال سازمان‌ها باشد.

- تعیین خط مشی محیط زیست، اهداف و برنامه‌ها،
- آموزش و افزایش صلاحیت پرسنل در حوزه محیط زیست،
- تعهد رهبری سازمانی به اجرا و بهبود مستمر محیط زیست،
- اجرا و پیگیری تفکر مبتنی بر ریسک‌های زیست محیطی و شغلی،
- اجرای برنامه‌های عملیاتی و سازمانی برای بهبود وضعیت،
- اجرای بازنگری‌های مدیریتی سالیانه و ممیزی‌های دائمی جهت کنترل وضعیت. ■

دستور کار این گروه از تولیدکنندگان فرار گیرد. از طرف دیگر لازم است در به منظور حفظ منابع آب شیرین طبیعی، با نصب سیستم‌های آب شیرین کن، از منابع آب شور به منظور خنک کاری سیستم‌های صنعتی استفاده شود تا منابع اصلی آب شیرین را بتوان حفظ کرد (لازم به ذکر است استفاده مستقیم از منابع آب شور به دلیل آسیب رساندن به تجهیزات صنعتی مجاز نیست).

همچنین در حوزه مدیریت زیست محیطی آنچه لازم است در کشور مورد توجه قرار گیرد، محل احداث کارخانجات تولیدی و توجه به مسائل لجستیکی است. به عنوان مثال میزان بارش باران در سه استان اصفهان، کرمان و یزد که بیشترین تولیدات صنایع فولاد را دارند به ترتیب ۱۳۸، ۱۱۷ و ۹۳ میلیمتر در سال ۱۳۹۷ بوده است. استان یزد در این میان کمترین میزان بارندگی سالانه در کشور را دارد که در عین حال به عنوان یکی از قطب‌های تولید فولاد کشور نیز مطرح است. تحلیل سیستم‌های ریسک لجستیکی (LFMEA) می‌تواند عامل بسیار موثری در کنترل مسائل لجستیکی و تعیین محل مناسب برای احداث کارخانجات در آینده باشد.



تحلیل رابطه بین اخلاق حرفه ای و بهره وری کارکنان دور کار در دوران کرونا

(مطالعه موردی کارکنان بانکی در شهر تهران)

مهدی سوری

دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی
عضو انجمن مدیریت ایران

چکیده

هدف از این تحقیق تحلیل رابطه بین اخلاق حرفه ای و بهره وری کارکنان دور کار در دوران کرونا در میان کارکنان بانکی در شهر تهران می باشد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان دور کار بانکی در شهر تهران بوده است. تعداد ۱۳۵ کارمند دور کار شاغل به کار در بانک، به روش نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه محقق بوده است. از روش آمار توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. نتایج این تحقیق به طور کلی نشان داد که بین اخلاق حرفه ای و بهره وری رابطه معناداری وجود دارد. ($P < 0.05$) در بین کارکنان دارای اخلاق حرفه ای بالاتر، بهره وری بیشتری مشاهده شده است. یافته های تحقیق نشان داد که بین اخلاق حرفه ای و ارتباط با مراجعان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ($P < 0.05$) علاوه بر این نتایج تحقیق نشان داد که بین اخلاق حرفه ای و کارایی سازمانی در بانک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یافته های تحقیق گواه آن است که بین اخلاق حرفه ای و بهره وری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ($P < 0.05$). اما نتایج تحقیق نشان داد که بین اخلاق حرفه ای و تسریع در رسیدگی به امور مراجعان رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد. ($P < 0.05$)

کلیدواژه: اخلاق حرفه ای، بهره وری، دور کاری، بانک.

طرح مساله

که رفتار افراد و گروه‌ها را تعیین می‌کند. اصول اخلاق حرفه‌ای دارای ارزش‌های والایی است که رعایت آن‌ها در رعایت هنجارها و اثربخشی تعاملات اجتماعی تأثیر بسیار زیادی دارد و این مستلزم شناخت اولیه و بنیادین اصول یادشده است.

دورکاری یک نوع مدیریت جدید در کشور محسوب و در این طرح یک ارتباط جدید بین کار و کارمند و کارمند با مدیر اجرا می‌شود؛ به طوری که کارمند به جای این‌که در اداره حاضر شود و کار را انجام دهد، کاری که برایش تعریف شده را در خانه انجام می‌دهد و مدیر به جای این‌که کارمند را در اداره نظارت کند، این کنترل از طریق فرآیندهای الکترونیکی از داخل خانه انجام می‌شود.

دورکاری، هر گونه شکلی از به کار گیری فناوری‌های اطلاعاتی (مانند ارتباطات راه دور و رایانه) به جای مسافرت‌های مربوط به کار و حرکت کار به سمت کارکنان، به جای حرکت کارکنان به سوی کار می‌باشد.

دورکاری یک شغل نیست، بلکه یک روش سازماندهی کار است که حول پردازش اطلاعات ساخته می‌شود. افراد یا گروه‌هایی از افراد، دور از کارفرما، مشتری یا طرف قرارداد، کارشان را انجام می‌دهند؛ کاری که مستلزم استفاده از انواع گوناگون تجهیزات الکترونیکی است.

در واقع دورکاری، نوعی شیوه کار است که به شاغل اجازه می‌دهد بدون نیاز به حضور در اداره تکالیف و وظایف حرفه ای خود را به دور از بروکراسی‌های سنتی با انعطاف پذیری بیشتری انجام دهد که یکی از اصول توسعه آن فناوری اطلاعات است.

در سال‌های اخیر دورکاری به عنوان یک استراتژی اصلی برای بسیاری از سازمان‌های دولتی در کشورمان مطرح بوده است. در دوران کرونا به دلیل اهمیت فاصله گذاری اجتماعی لازم بود تا بسترهای دورکاری جهت حفظ سلامت مراجعان شعب بانک‌ها و کارکنان به اجرا درآید. این دورکاری مزایای زیادی به دنبال داشت. به زعم مرادیان از طریق کاربست دورکاری می‌توان به حذف فرآیندهای مالی غیر ضروری در سازمان پایان داد. علاوه بر این دورکاری فرصت بازبینی فرآیندهای زاید و نیز امکان ارائه خدمات را به گروه‌های هدف فراهم می‌آورد.

به عقیده مولاییان دورکاری می‌تواند موجب افزایش انگیزش کارکنان و در نهایت ارتقای سطح بازده کاری و بهره وری آن‌ها گردد. کارکنان دورکار فرصت بیشتری برای انجام امور کارها با دقت بیشتر خواهند یافت و به نوعی از دل زدگی سازمانی که موجب کاهش بهره وری آن‌ها می‌گردد، کاسته می‌شود.

برای ایجاد و پیاده سازی دورکاری نیازمند به وجود عوامل بستر ساز و مهیا کننده می‌باشیم. فناوری اطلاعات و وجود زیرساخت‌های مربوط به آن و نیز برخورداری از کارکنان دارای اخلاق حرفه ای، می‌تواند اولین و شاید مهم‌ترین شرط برای پیاده سازی دور کاری به شمار رود. اخلاق حرفه ای، تأثیر چشم گیری بر روی فعالیت‌ها و نتایج سازمان دارد. اخلاق

اخلاق حرفه‌ای یکی از مسائل اساسی همه جوامع بشری است. در حال حاضر، متأسفانه در جامعه ما در محیط کار کمتر به اخلاق حرفه‌ای توجه می‌شود. در حالی که در غرب سکولار، در دانش‌های مربوط به مدیریت و سازمان، شاخه‌ای با عنوان اخلاق حرفه‌ای وجود دارد، ولی در جامعه دینی ما در مدیریت، به اخلاق توجه کافی نشده است. جامعه ما نیازمند آن است تا ویژگی‌های اخلاق حرفه‌ای مانند دلبستگی به کار، روحیه مشارکت و اعتماد، ایجاد تعامل با یکدیگر و... تعریف، و برای تحقق آن فرهنگ‌سازی شود. امروزه بسیاری از کشورها در جهان صنعتی به این بلوغ رسیده‌اند که بی‌اعتنایی به مسائل اخلاقی و فرار از مسئولیت‌ها و تعهدات اجتماعی، به از بین رفتن بنگاه می‌انجامد. به همین دلیل، بسیاری از شرکت‌های موفق برای تدوین استراتژی اخلاقی احساس نیاز کرده، و به این باور رسیده‌اند که باید در سازمان یک فرهنگ مبتنی بر اخلاق رسوخ کند. از این‌رو، کوشیده‌اند به تحقیقات درباره اخلاق حرفه‌ای جایگاه ویژه‌ای بدهند؛ وقتی از حوزه فردی و شخصی به حوزه کسب و کار گام می‌نهمیم، اخلاق کار و یا اخلاق شغلی به میان می‌آید؛ مانند: اخلاق پزشکی، اخلاق معلمی، اخلاق مهندسی و نظایر آن.

اخلاق حرفه‌ای در تفکر سنتی، کم‌وبیش بر نظام ارسطویی استوار بوده است؛ اما امروزه نظام‌های دیگری نیز کانون توجه است. در حال حاضر، بیشتر از پنج نظام عمده اخلاقی در بیان اخلاق حرفه‌ای استفاده می‌شود. ملاک مقبولیت این پنج نظام در میان دهها نظریه و نظام اخلاقی، توانایی آن‌ها در بیان سیستماتیک فضایل و رذائل اخلاقی، ارائه نظام سازگار، فراگیر و کاراست. این پنج نظام اخلاقی (نظریه‌های عمده) عبارتند از: فایده‌گرایی، وظیفه‌گرایی، عدالت فراگیر، آزادی فردی و زیبا و خیر مطلق. چهار نظریه نخست در واقع اصول راهبردی اخلاق را ملاک نهایی می‌انگارند، اما در نظریه چهارم، خداوند متعال، برترین زیبایی و مشخص‌کننده ملاک نهایی اخلاق است. در این نظام اخلاقی که روشنی‌بخش دیگر نظام‌های اخلاقی است، تقرب به خدا و کسب رضایت او آرمان اخلاق است و دستیابی به عدالت فراگیر اجتماعی، آزادی، حرمت انسان و بیشترین سود برای دیگران نیز از اهداف زندگی اجتماعی در چهار ساحت فردی، شغلی، سازمان و جامعه است. گفتنی است، همه تحقیقات در چارچوب نظام اخلاقی اسلام، بر اساس نظریه زیبایی و خیر مطلق انجام می‌شود.

اخلاق حرفه ای مربوط به رفتار، ادب و عمل شخص هنگام انجام کار حرفه ای است. این کار می‌تواند مشاوره، پژوهش، تدریس، نویسندگی یا هر کار دیگری باشد. هر سازمانی دارای کدهای عملی و رفتاری با ساختار حرفه ای متداول برای اعضای خود است که باید آن‌ها را رعایت کند. اخلاق حرفه ای، مجموعه ای از اصول و استانداردهای سلوک بشری است

سوابق و پیشینه تحقیق

در مورد تأثیر اخلاق حرفه‌ای بر بهره‌وری در میان کارکنان دورکار تحقیقات متعددی انجام شده است. به عنوان نمونه می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

در اجرای موفق دورکاری نمی‌توان صرفاً به عوامل تکنولوژیک و فناوری اشاره نمود بلکه لازم است تا ابتدا فرهنگ و اعتماد مناسب نسبت به فرآیندهای دورکاری در جامعه فراهم آید. به عقیده وی ایجاد زمینه‌های مناسب فرهنگی برای اجرای موفق دورکاری نه تنها دارای ارزشی کمتر از ابعاد فن آوری آن نیست بلکه گاهی مشاهده شده است که بی‌توجهی به موضوع فرهنگ دورکاری توانسته است که زمینه عدم توفیق و شکست را برای این مهم به وجود آورد.

درفرآیند اجرای دورکاری نیازمند نیروی انسانی متخصص نیز هستیم. بدون برخورداری از نیروی انسانی کارآمد و متخصص و آگاه به اهداف دورکاری نمی‌توان انتظار داشت که فرآیند دورکاری با توفیق همراه گردد.

به اعتقاد انگل و اسمیت، برخورداری از اخلاق حرفه‌ای می‌تواند راندمان و بازدهی را در میان کارکنان دور کار افزایش دهد. آن‌ها در تحقیق دریافتند که کارکنانی که از درجه صداقت بالاتری برخوردار بودند، بهره‌وری بالاتری از خود نشان داده بودند.

جبرا در پژوهش خود به این موضوع پرداخته است که تفاوت بین بهره‌وری در میان کارکنانی که احساس تعلق بیشتر به سازمان دارند با کارکنانی که این احساس در آن‌ها کمتر مشاهده شده است، چگونه بوده است؟ نمونه تحقیق جبرا شامل ۱۱۹ کارمند با احساس تعلق بالا و ۱۳۸ کارمند با احساس تعلق پایین در شهرداری‌های محلی شهر شیکاگو بوده است. نتایج تحقیق وی نشان داد کارکنانی که از سطح بالای تعلق سازمانی برخوردار بودند، در فرآیند دورکاری توانسته بودند به وظایف تعیین شده بهتر از گروه دوم عمل نمایند. مستمر بودن و قانون مند بودن رفتار، از مسئولیت‌پذیری ناشی می‌گردد. افراد، هر چه مسئولیت‌پذیرتر باشند رفتار آنان مستمتر و قانون مندتر خواهد گردید. افراد بی‌مسئولیت افرادی هستند که تعهد چندانی نسبت به اثر بخش بودن رفتار خود ندارند. وی اعتقاد دارد که در کارکنان دور کار، برخورداری از اخلاق حرفه‌ای منجر به تدام بهره‌وری و رضایت از کار در میان کارکنان می‌گردد.

به اعتقاد پینار مساله اخلاق حرفه‌ای در فرآیند دورکاری به همان اندازه حائز اهمیت است که موضوع فناوری اطلاعات از آن برخوردار است. وی معتقد است بهترین ساختار و نظام برای انتخاب کارکنان دور، شناسایی کارکنان ارزش مدار و دارای اخلاق حرفه‌ای در سازمان می‌باشد.

حرفه‌ای، بهره‌وری را افزایش می‌دهد، ارتباطات را بهبود می‌بخشد و درجه ریسک را کاهش می‌دهد. زیرا هنگامی که اخلاق حرفه‌ای در سازمان حاکم است، جریان اطلاعات به راحتی تسهیل می‌گردد و مدیر قبل از ایجاد حادثه، از آن مطلع می‌گردد.

طبیعتاً در چرخه دورکاری ممکن است بهره‌وری موضوع مهمی براری مدیران و مسئولان سازمان‌ها و بانک‌ها به شمار رود. اخلاق حرفه‌ای، مجموعه‌ای از اصول و استانداردهای سلوک بشری است که رفتار افراد و گروه‌ها را تعیین می‌کند. در حقیقت، اخلاق حرفه‌ای، یکفرآیند تفکر عقلانی است که هدف آن محقق کردن این امر است که در سازمان چه ارزش‌هایی را چه موقع باید حفظ و اشاعه نمود.

علی‌رغم اشارة به قوانین و مقررات و نقش سازنده آن‌ها در پیاده‌سازی دورکاری، معتقد است مادامی که قوانین و مقررات کاربردی و مناسبی برای این موضوع تدارک دیده نشده باشد نمی‌توان به پیاده‌سازی موفق دورکاری در سازمان‌های مورد نظر امیدوار بود. ضرورت انجام این تحقیق از آنجا نشأت می‌گیرد موضوع بهره‌وری همواره برای مدیران بانک‌ها، سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و غیر دولتی از اهمیت زیادی برخوردار بوده است، لذا فهم و شناسایی مولفه‌های تأثیرگذار بر بهره‌وری می‌تواند مهم به شمار رود. همچنین ضرورت انجام تحقیق از آنجا است که می‌تواند فرآیند تأثیر اخلاق حرفه‌ای بر بهره‌وری را شناسایی نموده و موجب ارتقای سطح راندمان کارکنان در بانک را فراهم آورد. در این بانک، به عنوان یکی از نخستین سازمان‌های دولتی است که بخشی از فرآیندها و امور مربوط به مراجعان خود را در دوران کرونا به صورت دورکاری به کارکنان واگذار نموده است. طبیعتاً موفقیت در این زمینه و برخورداری از بهره‌وری بالاتر زمینه رسیدگی به مراجعان و پالایش پرونده‌های آن‌ها نیازمند اعمال اخلاق حرفه‌ای در کارکنان دور کار در این سازمان می‌باشد. مراجعان بانک عمدتاً از نحوه ارتباط با آن‌ها، سرعت در رسیدگی به نیازها و ارائه خدمات به آن‌ها و نیز شناسایی نیازهای واقعی همواره گلّه مند هستند. از سوی دیگر به نظر می‌رسد اعمال دورکاری نتوانسته است، بهره‌وری بالا و کارایی سازمانی را در این بانک ارتقا دهد. لذا ضرورت دارد تا این موضوع مورد مطالعه قرار گیرد. امروزه با توجه به همین مورد، در مفهوم جدید از اخلاق حرفه‌ای، به مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه و سازمان اشاره می‌شود که جامع‌تر از تعریف سنتی است. در این نگاه، بنگاه به منزله یک شخصیت حقوقی دوگانه مسئولیت دارد: الف) مسئولیت‌های حقوقی کیفری ب) مسئولیت‌های اخلاقی که مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه بسیار پیچیده‌تر از مسئولیت‌های اخلاقی شخصی و فردی شغلی است. به عبارت دیگر، مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه شامل همه ابعاد سازمان می‌شود و اخلاقیات شغلی را نیز در برمی‌گیرد. البته اخلاق حرفه‌ای افزون بر اخلاق کار، حقوق کار را نیز در برمی‌گیرد.

که با نظر سنجی و مشورت با خبرگان و تصمیم گیران، مورد تایید قرار گرفت و پس از بررسی روایی و پایایی آن، به جمع آوری اطلاعات پرداخته شده است. سؤالات پرسشنامه از نوع بسته بوده و از مقیاس لیکرت استفاده شده است، که شامل هفت گزینه بسیار کم، کم، نسبتاً کم، متوسط، نسبتاً زیاد، زیاد و بسیار زیاد می باشد. نحوه امتیاز دهی گزینه‌ها از بسیار کم (۱) تا بسیار زیاد (۷) می باشد. لازم به توضیح است که این پرسشنامه توسط کارشناسان بانکداری و اساتید محترم مورد بررسی قرار گرفت و روایی و اعتبار آن مورد آزمون قرار گرفت.

جدول شماره ۱: ضریب آلفای کرونباخ سؤالات پرسشنامه	
ضریب آلفای کرونباخ	پرسشنامه
۰/۸۴	اخلاق حرفه ای
۰/۸۶	تسریع در رسیدگی به پرونده‌های مراجعان
۰/۷۷	کارایی سازمانی
۰/۸۵	ارتباط با مراجعان
۰/۸۶	بهره وری سازمانی
۰/۸۴	کل

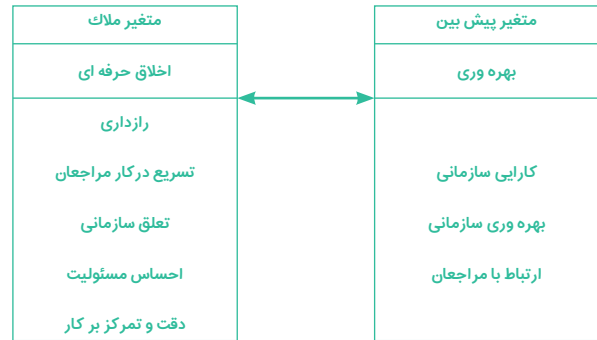
ضریب آلفای محاسبه شده از طریق نرم افزار SPSS برای پرسشنامه اخلاق حرفه ای ۰/۸۴، ارتباط با مراجعان ۰/۸۷ و برای پرسشنامه بهره‌وری سازمانی ۰/۸۶ است که بیشتر از مقدار ۰/۸۰ می باشد؛ بنابراین می توان گفت که پرسشنامه‌های فوق از اعتبار کافی برخوردار می باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، ابتدا داده‌های جمع آوری شده با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی خلاصه و طبقه بندی شده است. سپس از آزمون‌های آمار استنباطی از جمله آزمون کلموگروف- اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن توزیع جامعه، ضریب همبستگی اسپیرمن جهت تأیید یا رد فرضیات و آزمون T استودنت به منظور وجود میزان اختلاف معنادار بین سطح موجود و مورد انتظار و رتبه بندی مولفه‌های مربوط به هر یک از متغیرهای تحقیق، استفاده شده است.

یافته‌های آماری

به منظور بررسی نرمال بودن داده‌های تحقیق از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف KS استفاده شده که نتایج حاصل از آن در جدول زیر آمده است.

مدل مفهومی تحقیق

به منظور ترسیم مدل مفهومی در این تحقیق از دیدگاه مورگان استفاده شده است. مورگان اعتقاد دارد که برخورداری از اخلاق حرفه‌ای می‌تواند موجب افزایش ارتباط با مشتریان، کارایی سازمانی و بهره‌وری سازمانی گردد. مورگان معتقد است که در فرآیند رسیدگی به امور مشتریان، کارکنان با صلاحیت اخلاقی بالا می‌توانند تأثیر بسزایی در جلب رضایت مشتریان داشته باشند. وی همچنین اعتقاد دارد که کارکنان با صلاحیت اخلاقی بالا می‌توانند، ضمن افزایش چابکی سازمانی، کارایی و بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند. در این تحقیق همچنین مدل مفهومی به شکل زیر بیان شده است:



مدل مفهومی پژوهش (مورگان ۲۰۲۱)

روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان دورکار در بانک مورد مطالعه در شهر تهران و در سال ۱۳۹۹ می باشد. نمونه گیری به روش در دسترس صورت گرفته و تعداد ۱۳۵ نفر از کارمندان دورکار به عنوان نمونه تحقیق از میان کارکنان بانک از بین شعب مختلف مناطق شمال، مرکز، جنوب، غرب و شرق شهر تهران انتخاب گردیدند. به منظور گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسشنامه از دو بخش تشکیل شده است.

در بخش «الف» اطلاعات عمومی شامل: میزان تحصیلات، سابقه خدمت، سن، رشته تحصیلی و سابقه دورکاری است و در بخش «ب» ۶ سؤال به اخلاق حرفه ای و ۲۸ سؤال به تأثیر اخلاق حرفه ای در بهره‌وری (۴ سؤال ارتباط با تسریع در رسیدگی به پرونده‌ها، ۱۵ سؤال کارایی سازمانی و ۹ سؤال ارتباط با مراجعان) و همچنین ۹ سؤال به ارزیابی تأثیر اخلاق حرفه ای بر بهره‌وری سازمانی اختصاص یافت.

جدول شماره ۲: نتایج حاصل از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف

مولفه‌ها نتایج آزمون	اخلاق حرفه‌ای	بهره‌وری مراجعان	بهره‌وری سازمانی
تعداد داده‌ها (N)	۱۳۵	۱۳۵	۱۳۵
میلگین	۴/۳۴۱۹	۴/۲۷۳۷	۴/۳۱۰۷
انحراف معیار	۰/۵۳۲۶۸	۰/۴۲۸۲۶	۰/۴۶۷۲۰
Z (آزمون کولموگروف- اسمیرنوف)	۰/۷۵۸	۰/۶۱۴	۰/۶۵۴
سطح معناداری (Sig)	۰/۶۱۳	۰/۸۴۵	۰/۷۵۸

منظور وجود میزان اختلاف معنادار بین سطح موجود و مورد انتظار و رتبه بندی و تعیین درجه اهمیت مولفه‌های مربوط هریک از متغیرهای تحقیق از آزمون t استودنت استفاده شده است.

سطح معناداری مولفه‌های رعایت رازداری (۰/۰۳)، تسریع در رسیدگی به امور (۰/۱۱) و صداقت و خلوص در دورکاری (۰/۲۸) بزرگتر از سطح معناداری استاندارد (۰/۰۵) می‌باشد. لذا اختلاف معناداری بین وضع موجود و وضع مورد انتظار وجود ندارد. بنابراین فرض H1 رد و فرض H0 تأیید می‌شود. اما سطح معناداری مولفه‌های دقت و تمرکز بر کار در دورکاری (۰/۳۴)، تعلق سازمانی (۰/۴۰) و احساس مسئولیت (۰/۴۳) کمتر از سطح معناداری استاندارد (۰/۰۵) می‌باشد. بنابراین اختلاف معناداری بین وضع موجود و وضع مورد انتظار وجود دارد لذا فرض H0 رد و فرض H1 تأیید می‌شود.

داده‌های جدول ۴ نشان می‌دهد که شناسایی نیازهای مراجعان (میانگین تجربی ۴/۸۲) و پاسخگویی به مراجعان بانک تجارت ناشی از دورکاری کارکنان (میانگین ۴/۵۶) از اولویت بیشتری برخوردار شده است.

در جدول بالا چون مقدار سطح معنی داری (Sig) از سطح معنی داری استاندارد (۰/۰۵) بیشتر است فرض مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته شده و فرض خلاف رد می‌شود، نتیجه این‌که توزیع داده‌ها نرمال است. از آنجایی که داده‌های تحقیق پیوسته و کمی نیستند و از طیف لیکرت ۷ گزینه ای در پرسشنامه استفاده شده است، در مراحل بعدی تجزیه و تحلیل از آزمون‌های غیرپارامتریک جهت بررسی فرضیات تحقیق استفاده می‌شود و فرضیات تحقیق نیز یک طرفه هستند. به

جدول شماره ۳: نتایج آزمون t استودنت مربوط به مولفه‌های اخلاق حرفه‌ای

رتبه	میلگین مورد انتظار	میلگین تجربی	نتیجه	سطح اطمینان		تفاوت معناداری	سطح معناداری (دلمانه ۲)	درجه آزادی	t بدست آمده	شماره پرسش	مولفه‌های اخلاق حرفه‌ای
				حدبالا	حدپایین						
۵	۴	۴/۰۹	H0 تأیید	۰/۴۳	-۰/۲۶	۰/۰۸۶	۰/۶۱۹	۱۳۴	۰/۵۰۲	۳	رعایت رازداری
۳	۴	۴/۴۶	H0 تأیید	۰/۹۵	-۰/۳	۰/۴۵۷	۰/۰۶۶	۱۳۴	۱/۹۰۳	۱۱	تسریع در رسیدگی به امور مراجعان
۶	۴	۳/۹۷	H0 تأیید	۰/۲۷	-۰/۳۳	-۰/۳۰	۰/۸۳۹	۱۳۴	-۰/۲۰۵	۲۸	صداقت و خلوص در دورکاری
۴	۴	۴/۳۱	H1 تأیید	۰/۵۴	۰/۰۸	۰/۳۱۳	۰/۰۱۰	۱۳۴	۲/۷۴۳	۳۴	دقت و تمرکز بر کار
۲	۴	۴/۵۸	H1 تأیید	۰/۸۸	۰/۲۷	۰/۵۷۶	۰/۰۰۱	۱۳۴	۳/۸۱۴	۴۰	تعلق سازمانی
۱	۴	۴/۶۳	H1 تأیید	۰/۹۳	۰/۳۳	۰/۶۲۹	۰/۰۰۰	۱۳۴	۴/۲۳۹	۴۳	احساس مسئولیت

جدول شماره ۴: نتایج آزمون t استودنت مربوط به مولفه‌های ارتباط با مراجعان

رتبه	میلگین مورد انتظار	میلگین تجربی	نتیجه	سطح اطمینان		تفاوت معناداری	سطح معناداری (دلمانه ۲)	درجه آزادی	t بدست آمده	شماره پرسش	مولفه‌های ارتباط با مراجعان
				حدبالا	حدپایین						
۳	۴	۴/۱۰	H0 تأیید	۰/۴۷	-۰/۲۷	۱۰۰	۰/۵۸۹	۱۳۴	۰/۵۵۱	۲	انجام سریع کار مراجعان
۱	۴	۴/۸۲	H1 تأیید	۱/۱۸	۰/۴۶	۰/۸۲۴	۰/۰۰۰	۱۳۴	۴/۶۶۷	۱۲	شناسایی نیازهای مراجعان
۲	۴	۴/۵۶	H1 تأیید	۰/۹۳	۰/۱۹	۰/۵۵۹	۰/۰۰۴	۱۳۴	۳/۱۰۳	۲۲	پاسخگویی به مراجعان
۴	۴	۴/۰۶	H0 تأیید	۰/۳۵	-۰/۲۳	۰/۰۶۱	۰/۶۷۷	۱۳۴	۰/۴۲۱	۲۹	پیگیری امور اداری مراجعان

جدول شماره ۵: نتایج آزمون t استودنت مربوط به مولفه‌های کارایی سازمان

رتبه	میلگین مورد انتظار	میلگین تجربی	نتیجه	سطح اطمینان		تفاوت معناداری	سطح معناداری (مدانه ۲)	درجه آزادی	t بدست آمده	شماره پرسش	مولفه‌های کارایی سازمانی	
				حد پایین	حد بالا							
۸	۴	۴/۴۹	H1 تائید	۰/۷۱	۰/۲۶	۰/۴۸۶	۰/۰۰۰	۱۳۴	۴/۳۶۴	۱	شیوه انتخاب و ارزیابی کارکنان دورکار	مدیریت
۱۰	۴	۴/۴۷	H1 تائید	۰/۸۳	۰/۱۱	۰/۴۷۱	۰/۰۱۱	۱۳۴	۲/۶۸۵	۱۳	تامین به موقع منابع مورد نیاز سازمان	
۱	۴	۴/۹۷	H1 تائید	۱/۳۱	۰/۶۳	۰/۹۷۱	۰/۰۰۰	۱۳۴	۵/۸۳۶	۲۳	توجه به تحقیق و توسعه در سازمان	
۱۳	۴	۳/۷۴	H0 تائید	۰/۲۴	-۰/۷۵	-۰/۲۵۷	۰/۲۹۹	۱۳۴	-۱/۰۵۵	۳۰	بیان اهداف و برنامه‌های سازمانی	
۱۴	۴	۳/۲۰	H1 تائید	-۰/۳۲	-۱/۲۸	-۰/۸۰۰	۰/۰۰۲	۱۳۴	-۳/۳۵۷	۳۵	تفویض اختیار به زیردستان و شیوه کنترل و نظارت	
۱۱	۴	۴/۳۱	H0 تائید	۰/۶۸	-۰/۶	۰/۳۱۴	۰/۰۹۴	۱۳۴	۱/۷۲۴	۴	جلوگیری از ضایعات و دوباره کاریها در سازمان	کارکنان
۵	۴	۴/۶۳	H1 تائید	۰/۹۸	۰/۲۷	۰/۶۲۹	۰/۰۰۱	۱۳۴	۳/۶۰۵	۱۴	انجام کارها مطابق با اصول و روشها	
۸	۴	۴/۴۹	H1 تائید	۰/۷۳	۰/۲۴	۰/۴۸۶	۰/۰۰۰	۱۳۴	۴/۰۹۵	۲۴	بهبود مستمر کیفیت انجام کارهای محوله به کارکنان دورکار	
۶	۴	۴/۵۹	H1 تائید	۰/۹۳	۰/۲۵	۰/۵۹۴	۰/۰۰۱	۱۳۴	۳/۵۵۲	۳۶	سرعت انجام کارها توسط کارکنان دور	
۱۲	۴	۳/۷۵	H0 تائید	۰/۱۷	-۰/۶۷	-۰/۲۵۰	۰/۲۳۴	۱۳۴	-۱/۲۱۵	۳۹	میزان غیبت و ترک خدمت کارکنان دورکار	
۹	۴	۴/۴۸	H1 تائید	۰/۷۹	۰/۱۸	۰/۴۸۵	۰/۰۰۳	۱۳۴	۳/۲۰۰	۵	پیگیری امور اداری ترخیص	ترخیص
۲	۴	۴/۹۴	H1 تائید	۱/۲۵	۰/۶۳	۰/۹۳۹	۰/۰۰۰	۱۳۴	۶/۲۴۷	۱۵	تسریع در زمینه ترخیص به موقع	
۳	۴	۴/۸۵	H1 تائید	۱/۲۷	۰/۴۳	۰/۸۴۸	۰/۰۰	۱۳۴	۴/۱۴۵	۲۵	ارائه راهنمایی لازم به مراجعان	
۴	۴	۴/۷۴	H1 تائید	۱/۰۰	۰/۴۸	۰/۷۴۱	۰/۰۰۰	۱۳۴	۵/۸۶۸	۳۲	ارائه خدمات به مراجعان متقاضی ترخیص کالا	
۷	۴	۴/۵۵	H1 تائید	۱/۰۱	۰/۰۹	۰/۵۵۲	۰/۰۲۱	۱۳۴	۲/۴۵۰	۳۷	رسیدگی به موقع برای ترخیص کالاها	

بحث و نتیجه گیری

پژوهش پیرامون عوامل انسانی و تغییراتی که سبب افزایش بهره‌وری در کارها شده است، امروزه به عنوان موضوعی مهم در مباحث رفتاری سازمان‌ها و مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. مقوله اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته است. معاشرت سازنده، مشاورت، تواضع و خدمتگزاری از جمله شیوه‌های مطلوب اخلاقی مورد تاکید اسلام در مدیریت

سطح معناداری مولفه‌های بیان اهداف و برنامه‌های سازمانی (۳۰۹)، ضایعات و دوباره کاری‌ها در سازمان (۹۴) و میزان غیبت و ترک خدمت کارکنان دورکار (۳۹۹)، بزرگ‌تر از سطح معناداری استاندارد (۰/۰۵) می‌باشد. بنابراین اختلاف معناداری بین وضع موجود و وضع مورد انتظار وجود ندارد. بنابراین فرض H1 رد و فرض H0 تائید می‌شود. اما سطح معناداری سایر مولفه‌های کارایی سازمان کمتر از سطح معناداری استاندارد (۰/۰۵) می‌باشد. بنابراین اختلاف معناداری بین وضع موجود و وضع مورد انتظار وجود دارد لذا فرض H0 رد و فرض H1 تائید می‌شود.

سازمان‌ها محسوب می‌شود که جهت تحقق آن‌ها تدوین منشور اخلاقیات و عملی ساختن آن در سازمان‌ها ضروری است. در این راستا با ایجاد ضمانت‌های اجرایی و نهادینه کردن رفتار اخلاقی در سازمان می‌توان اخلاقیات و اصول اخلاقی را در سازمان تقویت نمود که در صورت تحقق این امر کاهش تبعیض، بی‌عدالتی، نارضایتی، افزایش روحیه سازمانی و تعهد کارکنان و مراجعان از یک سو، رشد و تعالی انسان‌ها، بالندگی سازمان‌ها و پیشرفت جامعه از سوی دیگر به دست می‌آید.

به اعتقاد لوات به کارگیری اخلاق حرفه‌ای می‌تواند به بهبود شرایط

تولید و ارائه خدمات در محیط‌های کاری متفاوت کمک شایانی نماید. لوات معتقد است که پارامترهای اخلاقی و حقوقی به ایجاد محیطی صلح آمیز و شاد در کار کمک نموده و این مساله خود تولید محصولات را افزایش می‌دهد.

هیچ در این زمینه معتقد است که برخورداری از اخلاق حرفه‌ای، تنها عاملی است که می‌تواند از درون رفتار کارکنان را نظم بخشیده و سبب تعادل در بهبود و پیشرفت کارها گردد و داشتن کارکنان با اخلاق حرفه‌ای بالا می‌تواند موجب اطمینان کارفرما را فراهم آورده و روش‌های نظارت و نیز هزینه‌های مربوط به کنترل کارکنان را کاهش دهد که این مساله سبب بهره‌وری بیشتر در سازمان یا شرکت تولیدی می‌گردد. درک مفهوم اخلاقیات به طور کلی و در معنای خاص آن در کسب و کار، زیربنای ایجاد و حفظ یک نظام اخلاقی در جامعه و به تبع آن در سازمان هاست. مدیران امروزی به این نتیجه دست یافته اند که فقط با قوانین و مقررات نمی‌توان سازمان‌ها را اداره کرد بلکه در کنار آن‌ها به ابزار دیگری نیاز دارند که اخلاق نام دارد به اعتقاد کارشناسان برای اداره بهتر سازمان‌ها ضرورت دارد که اخلاق در کنار قانون قرار بگیرد.

خودکنترلی جایگزین دیگر کنترلی شود و هدف‌های اخلاقی به قوانین اخلاقی تبدیل شوند اگر اخلاق در زندگی کاری انسان وجود و حضور داشته باشد، کار کردن شیرین و توأم با رضایت شغلی و احساس رضایت‌مندی و خودشکوفایی از یکسو و رضایت مردم و پیشرفت امور وشکوفایی کار از سوی دیگر است و در نتیجه موجبات رضایت خالق و

۶۶

یافته‌های این تحقیق نشان داد که بین اخلاق حرفه‌ای و ارتباط با مراجعان در بانک مورد مطالعه تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به این معنا است که دور کاری در کارکنانی که دارای اخلاق حرفه‌ای هستند، می‌تواند روابط کارکنان را در بانک بهبود بخشد.

بارش رحمت‌ها و برکات‌های او خواهد شد. ضرورت توجه به اخلاقیات در مدیریت دولتی و در بحث اداره سازمان‌ها مطالعات متعددی به دنبال داشته است، بی‌گمان تقویت اخلاقیات در بخش عمومی می‌تواند نقش مهمی در بهبود کیفیت خدمات ارائه شده از سوی سازمان‌های عمومی و افزایش مشروعیت این سازمان‌ها در انظار عمومی ایفا کند.

یافته‌های این تحقیق نشان داد که بین اخلاق حرفه‌ای و ارتباط با مراجعان در بانک مورد مطالعه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به این معنا است که دور کاری در کارکنانی که دارای

اخلاق حرفه‌ای هستند، می‌تواند روابط کارکنان را در بانک با مراجعان بهبود بخشد. همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که بین اخلاق حرفه‌ای و کارایی سازمانی در بانک مورد نظر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. کارایی سازمانی ناشی از کارکنان دورکار و با اخلاق می‌تواند همواره رشد و سیر صعودی داشته باشد. این یافته با نتایج تحقیق همخوانی و همسویی دارد. حاکی در تحقیق خود معتقد است که کارکنان برخوردار از اخلاق حرفه‌ای، می‌توانند به مدیریت سازمان‌ها در زمینه دستیابی به شیوه‌های نوین اداره و مشارکتی بودن کمک زیادی نمایند. باید در نظر داشت که امروزه سازمان‌ها ابزارهای مکانیکی نیستند که بتوان آن‌ها را به روش ابزار مدیریتی و بهبود کیفیت را در آن‌ها تضمین نمود لذا می‌توان ادعان داشت که کیفیت بدون تمرکز دقیق بر ارزش‌های اخلاقی قابل حصول نخواهد بود مدیریت کیفیت و اخلاق کارپیش نیاز یکدیگرند بنابراین بایستی تحقیقاتی در زمینه چگونگی استفاده از ابزارها و فنون مدیریت کیفیت در مدیریت اخلاقیات کار انجام گیرد.

همچنین مدیریت سازمان باید با به وجود آوردن سیستم‌های تشویقی و انگیزشی، حس مسئولیت‌پذیری را در کارکنان تقویت نموده و به هرگونه دلسردی، بی‌اعتنایی، کم‌کارهای پنهان و آشکار، برخورد نامطلوب با ارباب رجوع، تمرد و غیبت کارکنان خاتمه دهد. مدیریت سازمان می‌تواند با به وجود آوردن جوئی مشارکتی در سازمان، احساس وفاداری به سازمان را در کارکنان تقویت نماید به نحوی که کارکنان منافع سازمان را بر منافع شخصی خود مقدم بدانند و از این طریق موجبات بهره‌وری

شده است و روند رضایت سرپرستان از این دسته از کارکنان افزایش داشته است. در با توجه به این واقعیت که سازمان‌ها مهم‌ترین نهادهای جامعه هستند رویکردی متفاوت به کیفیت مورد نیاز است لذا وارد ساختن اخلاقیات در موضوعات و مباحث کیفیت امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. بر همین مبنا نتایج تحقیق نشان داد که بین اخلاق حرفه‌ای کارکنان دورکار و تسریع در رسیدگی به امور مراجعان رابطه منفی و معکوس وجود دارد. این موضوع شاید به دلیل عدم برخورداری از امکانات و تجهیزات فناوری برای کارکنان بوده که آن‌ها را ناگزیر از کندی در رسیدگی به امور مراجعان می‌سازد. لذا می‌توان پیشنهاد داد که امکانات و تجهیزات مناسب برای کارکنان دور کار فراهم گردد تا آن‌ها بتوانند در رسیدگی به فرآیند امور مراجعان سرعت عمل داشته باشند. ■

و کارایی سازمان را فراهم سازند. به اعتقاد واگنر، پوپین و کالاهان بهره‌وری و اثربخشی با ظهور فن‌آوری‌های جدید، همراه با مطالبات روزافزون کسب و کار، در مورد هر دو بی‌ثباتی و همچنین چالش‌های جدید آورده است. در این زمینه برخورداری از تیم‌های کاری توانسته است، میزان بهره‌وری را نیز افزایش دهد.

به اعتقاد موحسان و همکارانش کارکنان با سطح معنویت و اعتقادات بالا می‌توانند، انگیزش و تمایل مناسبی برای انجام صحیح کارها در سیستم‌های مالی داشته باشند. نتایج تحقیق آن‌ها در بانکداری اسلامی پاکستان نشان داد که روحیه کاری بین کارکنان مسلمان که از اخلاق حرفه‌ای بالاتری برخوردار بودند، به مراتب بهتر از همکاران‌شان گزارش



مدیران موفق هم شکست می خورند

مصطفی شاهی نصرت آباد

مسعود یازندی



چکیده

مقاله حاضر حاصل مصاحبه با ۱۳ نفر از مدیران ارشدی است که در شرکت‌های صنایع خودرو، رنگ، شیمیایی، پلیمر، فولاد، مخابرات و راه ساختمان مسئولیت داشتند یا هنوز مشغول به کار هستند. در این بررسی عوامل موفقیت و شکست مدیران یادشده در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، ویژگی‌های فردی و کاری، فضای کسب و کار، استراتژی و آینده‌نگری، سهامداران و شرکا، مشتریان و رقبا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

۱۲ نفر از مدیران مصاحبه شده مرد و یک نفر زن هستند و حداقل ۲ سال و حداکثر ۳۰ سال سابقه مدیریتی دارند.

کلیدواژه: عوامل شکست در مدیریت، مدیران موفق، شکست مدیران موفق

مقدمه

که باید حتما قبل از ورود به شرکت جدید اطلاعات کافی از گذشته آن شرکت به دست آورند.

ذوالقدر (۱۳۹۶) در مقاله خود، عوامل خود انگیختگی، صداقت، داشتن اعتماد به دیگران، اعتماد به نفس کافی، انعطاف پذیری و آشنا بودن با دانش صنعت موسسه تحت مدیریت را از ویژگی‌های فردی و کاری مدیران موفق عنوان می‌کند.

غفاری (۱۳۹۸)، مواردی از جمله سرمایه گذاری بدون توجه به علاقه و نیاز مشتریان، بلند پروازی‌های حساب نشده، انجام پروژه‌های بزرگ و زمان بر بدون احتساب ظرفیت و توان شرکت، ترس از شکست، تقسیم کار نامناسب، عدم اعتماد به سایرین، تولید محصول بدون شناخت بازار، عدم پیشگیری از انحرافات فرهنگی در محیط کار و همچنین نداشتن نیروی کار شایسته که به شرکت اعتقاد داشته و با اشتیاق کار کنند را به عنوان عوامل شکست افراد موفق می‌داند.

در مقاله "چرا مدیران بسیار شکست می‌خورند" به عواملی مانند خود محوری، عدم پذیرش اشتباهات، دیگران را مقصر اشتباه خود دانستن و عدم توجه به مشتری اشاره شده است.

اکبری (۱۳۹۸) به این موضوع می‌پردازد که چنانچه رهبران موفق، تمرکز افراطی به سود آوری و بازدهی شرکت داشته باشند، این موضوع سبب کاهش تعهد کارکنان به سازمان شده و همچنین تمرکز بیش از حد به کار و غفلت از نیروی انسانی، آسیب‌های جدی به شرکت وارد می‌آورد.

پاتل (۲۰۱۷) ویژگی تاثیر گذار مدیران موفق را شامل خود کنترلی، داشتن راهبرد و چشم انداز، تشویق به خلاقیت و نوآوری، تشکیل تیم و حمایت از کارگروهی و چابک بودن در یادگیری می‌داند.

داسکال (۲۰۱۸) برای این باور است که مدیران موفق باید تجربه شکست داشته باشند زیرا شکست به ما می‌آموزد که انعطاف پذیر باشیم، سعی و تلاش خود را افزایش دهیم، به کارهای آینده خود بیشتر فکر کنیم، توانایی‌های واقعی خود را بشناسیم و در نهایت بپذیریم که شکست یک امر موقت است و پایان زندگی نیست.

گروهی که در مدرسه کسب و کار دانشگاه آلاباما، موضوع اشتباهات در نحوه مدیریت را مورد بررسی قرار داده اند، به این نتیجه رسیدند که مواردی مانند عدم ارتباط نزدیک با همکاران، ایجاد جو اضطراب و نگرانی در محیط کار، نبود روحیه پاسخگویی در کارکنان به علت عدم توانمندسازی آنها، به گونه ای که قادر باشند در کارها موفق شوند و به اشتباهات خود پی ببرند را از عوامل تاثیر گذار در شکست مدیران دانسته‌اند و بر این نکته تاکید دارند که مدیران باید بدانند، شکست یک قاعده است نه استثنا.

شعلان (۲۰۲۰) در مقاله خود تفاوت مدیران موفق با مدیران شکست خورده را ناشی از توجه آنها به موضوعاتی چون داشتن برنامه برای فعالیت‌های شرکت در زمان مناسب، قدرت تصمیم گیری، دوری از

مکتوب کردن تجارب ارزنده مدیران موفق و همچنین شکست‌ها و اشتباهات آنان می‌تواند آموزه‌های با ارزشی برای مدیران نسل آینده باشد تا از اشتباهات آنان بیاموزند و به این عبارت عینیت ببخشند که "ما اشتباه می‌کنیم که یاد بگیریم و یاد می‌گیریم که موفق شویم". در دنیای کنونی، موضوع مدیریت و راهبری شرکت‌ها با چالش‌های فراوانی روبه روست از این رو نشان دادن عوامل موفقیت به تنهایی نمی‌تواند راهگشا و برانگیزاننده باشد بلکه مدیران باید شکست‌ها و اشتباهات خود را نیز با همکاران خویش در میان بگذارند تا بدین طریق در آنها اعتماد به نفس و شهادت ایجاد کرده و همچنین به آنها بگویند که چگونه با اشتباهاتشان برخورد کنند.

کالینز (۱۳۸۴) در کتاب خود "خوب به عالی" به این موضوع می‌پردازد که چگونه مدیران موفق، باعث شده اند یک شرکت به نابودی یا باقی ماندن در یک سطح متوسط سوق داده شود، او معتقد است چنانچه مدیران موفق با عدم توجه به ظرفیت‌ها و توان شرکت و دوری گزیدن از انجام فعالیت‌هایی که می‌تواند بهترین عملکرد را ایجاد کند، بخواهند به کار خود ادامه دهند یقینا شرکت را به سمت متوسط بودن سوق می‌دهند و نتیجه می‌گیرد که "عالی شدن به مراتب آسان تر از عالی ماندن است".

زنگر (۲۰۱۱) در مطالعه خود به این موضوع می‌پردازد که چرا برخی از افراد کار آمد به مدیران موفق بدل می‌شوند و برخی دیگر نمی‌توانند مدیران موفق باشند.

سوابق مطالعات پیشین

اصلانی (۱۳۹۵) در مقاله خود به مطالعات فینکلشتاین در مدرسه بازرگانی دانشگاه دارتموث اشاره می‌کند و با بررسی ۵۱ مورد شکست مدیران موفق در دنیای کسب و کار به این نتیجه می‌رسد که ویژگی‌های مدیرانی که با شکست مواجه شده اند عمدتا عبارت است از اینکه خود را شکست ناپذیرترین و با هوش ترین افراد می‌دانند، آنها غالبا در اطراف خود، تعدادی افراد متعلق گرد می‌آورند و اصرار و پافشاری بیش از حدی به نظریات خود دارند.

عسکری (۱۳۹۰) دلایل شکست مدیران موفق در دیگر سازمان‌ها را نادیده گرفتن عواملی از جمله: هدایت و ارتباط با کارکنان، جلب اعتماد دیگران، درک سیاست‌ها و فرهنگ سازمانی می‌داند و همچنین تصور اینکه اگر در شغل قبلی در صنعت خاصی موفق بوده اند به این معناست که در صنعت دیگری هم می‌توانند موفق شوند و به این موضوع باور ندارند

جمع آوری داده ها

- در این مطالعه با ۱۳ نفر از مدیران ارشد که در شرکت‌های صنایع خودرو، رنگ، شیمیایی، پلیمر، فولاد، مخابرات و راه و ساختمان مسئولیت داشته یا دارند مصاحبه شده و نقطه نظرات آنان در مورد عوامل موفقیت و شکست شان مورد بررسی قرار گرفته است.
- ۶ نفر از این مدیران پس از تجربه شکست یا به دلایل شخصی، از ماندن در پست مدیریت ارشد چشم پوشی کرده اند اما ۷ نفر دیگر هنوز به عنوان مدیر ارشد مشغول به کارند.
- نوع گفتگو به گونه ای طراحی و برنامه ریزی شده بود که مدیران با رویکرد و تفکر کنونی خود، به گذشته بنگرند، شکست‌ها و موفقیت‌های دوران مدیریت خود را شرح دهند و دلایل و عوامل آن را بیان کنند.
- ۵ نفر از این مدیران در دوران کاری خود در شرکت‌های صنایع مختلف تجربه مدیریت ارشد داشته اند.
- ۹ نفر از مدیران مورد مطالعه از مدیران ارشد شرکت‌های بخش خصوصی و ۲ نفر از مدیران ارشد شرکت‌هایی بودند که طبق قانون تجارت، شرکت خصوصی نامیده می‌شوند اما از نظر ساختاری باید آنها را شرکت‌های شبه دولتی قلمداد کرد و البته دو نفر نیز در هر دو نوع شرکت یاد شده فعالیت کرده اند.
- ۱۲ نفر از مدیران مرد، یک نفر زن هستند که حداقل ۲ سال و حداکثر ۳۰ سال سابقه مدیریتی دارند. تحصیلات آنها از معادل کارشناسی تا دکتراست و افراد شاغل در سازمان آنها از حدود ۳۰ نفر تا بیش از ۲۰۰۰ نفر بوده است.
- ۶ نفر آنها همزمان سهام‌دار و مدیر ارشد شرکت یا به بیان دیگر مدیر مالک بوده اند.
- شرکت‌های مورد مطالعه عموماً شرکت‌های معتبر در حوزه صنعت خود بوده و سهم مناسبی از بازار را در اختیار داشته یا دارند. ۵ شرکت سوابق صادرات محصول و ۵ شرکت سابقه تولید محصول تحت لیسانس را در کارنامه خود دارند.

تحلیل داده ها

مدیریت منابع انسانی

اکثر مصاحبه شونده‌گان باور داشتند که ایجاد ارتباط مناسب با همکاران و فضای صمیمی جهت دریافت نقطه نظرات و انتقادات آنها، همچنین مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و فرهنگ یادگیری، اغلب توانسته است به رفع مشکلات شرکت‌ها کمک کند. رواج فرهنگ عدالت در بین کارکنان

خودبینی و تکبر، برقراری ارتباط مناسب با

همکاران برای استفاده از نقطه نظرات آنها، ایجاد و

گسترش فرهنگ مناسب مبتنی بر پذیرش اشتباه در شرکت،

جاری شدن اطلاعات به نحو مطلوب و یا فرهنگ کسب دانش می‌دانند.

برینانت (۲۰۱۷) در مدرسه کسب و کار IMD به تحقیقات مک کال اشاره می‌کند که در آن بر اهمیت موضوع یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌ها تاکید شده است. او می‌گوید که قریب به ۷۰ درصد یادگیری هر مدیر ارشد در دوران فعالیت حرفه ای وی از طریق تجربه کاری و حدود ۳۰ درصد دیگر از طریق گذراندن دوره‌های آموزشی و با آموزش‌های رایج برنامه ریزی شده به دست می‌آید. تجزیه و تحلیل شکست‌ها و تجربه‌های کاری، منابع مناسبی برای آموزش هستند، گرچه بررسی جزئیات اشتباهات و شکست‌ها می‌تواند موجب تلخکامی شود اما چنانچه عمیقاً از آنها بیاموزیم و هوشیارتر شویم در آینده موفق‌تر عمل خواهیم کرد.

گردمن (۲۰۱۸) در میان گذاشتن اشتباهات خود با همکاران را سبب موفقیت آنها در مسیر کاری می‌داند و از بروکس، استاد مدرسه کسب و کار دانشگاه هاوارد نقل می‌کند: "مدیرانی که فقط از موفقیت صحبت می‌کنند افراد خودخواه و نمایشی هستند که با این یک اقدام زبان‌بار، انگیزه همکاران خود را از بین می‌برند." او معتقد است افرادی که هم شکست و هم موفقیت خود را به وضوح بیان می‌کنند نسبت به افرادی که فقط از موفقیت خود صحبت می‌کنند در بین همکاران از تصویر بهتری برخوردارند.

فرینگتون (۲۰۲۰) ویژگی‌های یک رهبر موفق را شامل ایجاد اشتیاق در کارکنان جهت ارتقا و رشد، جسارت برخورد با مشکلات و شکست‌ها، تعهد و اعتقاد به کاری که انجام می‌دهند، اعتماد به نفس، درستی و سلامت کاری و کسب رضایت همکاران خود می‌داند.

دکامی (۱۳۹۹) در مطالعه خود به نقش سهام‌داران در عدم موفقیت شرکت، به ویژه سهام‌دارانی که نقش مدیریت اجرایی شرکت را بر عهده دارند، اشاره کرده و معتقد است این افراد چنانچه در جایگاه مدیریت اجرایی قرارگیرند باید کارشان را به درستی و خوبی انجام دهند و نباید از قدرت سهام و مالکیت برای جبران ضعف‌های مدیریتی خود استفاده کنند.

جهاندار (۱۴۰۰) نیز در مقاله خود مشکلات مالی، عدم توجه به ظرفیت و توان شرکت، عدم تحلیل بازار و تقاضای مشتریان، ضعف در تدوین استراتژی و تعیین اهداف را از عواملی می‌داند که می‌تواند به شکست کسب و کار و شکست مدیران بیانجامد.

برخوردار خواهد بود. همچنین گفته شد که فرهنگ و باورهای سهام‌داران اولیه و تبعیت کارکنان قدیمی از این باورها، خود از نقاط ضعف در چنین شرکت‌هایی بوده و ورود نیروهای جوان و صادق، تنها تا حدودی توانسته است فرهنگ سازمانی را بهبود بخشد.

در دو شرکت خصوصی و شبه دولتی مورد مطالعه که در فضای غیررقابتی فعالیت دارند مشاهده شد که معمولاً به نیروهای انسانی کارآمد و شایسته و نیازهای واقعی آنها توجه کافی نمی‌کنند و اساساً موضوع رشد و توسعه نیروی انسانی در الویت برنامه مدیران نیست؛ حتی گفته شد در مواردی رشد نیروی انسانی را یک تهدید برای شرکت می‌دانند، اما شرکت‌هایی که به آموزش حین کار و هدفمند نیروی انسانی اهمیت داده، وظایف و مسئولیت‌ها را مشخص کرده اند، از سپردن اختیار ابایی نداشته، و بررسی گزارشات واحدها و ارزیابی عملکرد کارکنان را در برنامه‌های کاری خود دارند، شاهد حرکت رو به رشد و بهبود فرایندها در شرکت بوده اند.

گفته اند مشتریان راضی مایه رونق کسب و کارند اما باید به یاد داشت که بدون توجه به مشتریان داخلی که همان منابع انسانی شرکت است و عدم ایجاد رضایت و امنیت شغلی در بین آنها نمی‌توان رضایت

شامل پرداخت‌ها، امکانات رفاهی و داشتن برنامه‌های رشد و ارتقا برای آنها از مواردی بود که مدیران مورد مصاحبه تاکید می‌کردند سبب شده است جو بهتری در سازمان آنها به وجود آید یا مشکلات کمتری داشته باشند. برخی از آنان به مشکلی به نام ضعف فرهنگ صنعتی در شرکت‌های ایرانی اشاره می‌کردند که همواره تعارض‌هایی را بین مدیران و کارکنان در رابطه با مسائل پرداخت، امکانات کاری بدون توجه به جایگاه و سمت هر فرد به وجود می‌آورد. به باور همانها ایجاد فضای صمیمی و فرهنگ عدالت، همواره یک عامل کمک‌کننده جهت کاهش تعارضات بوده است.

در شرکت‌هایی که اکثر کارکنان به مدت‌های طولانی در آن مشغول به کار بوده اند، این همکاری بلند مدت عامل بازدارنده معرفی و گفته می‌شد که اینگونه افراد با ایجاد تغییرات اساسی در شرکت همراهی کمتری دارند اما جایگزینی این افراد با افراد شایسته و جوان سبب شده که هم فرهنگ سازمان بهبود یابد، هم ارزش‌ها و باورهای مشترک جدید در بین همکاران به وجود آید و در نتیجه، کارایی و بهره‌وری افزونتر شود. پیداست در چنین شرایطی استخدام افراد شایسته که توانایی هدایت و مدیریت افراد قدیمی را هم داشته باشند از اهمیت ویژه‌ای



مشتریان را به دست آورد و برای مدت طولانی حفظ کرد. مصاحبه‌های انجام شده نشان می‌دهد که اعتماد به کارکنان، ایجاد فضای رشد، همکاری تیمی، کارگروهی و ارتباط مناسب با آنها می‌تواند عوامل مهمی در مشارکت بیشتر کارکنان برای جلب رضایت و وفاداری مشتری باشد. در برخی موارد اعتماد بیش از حد به کارکنان کلیدی و عدم نظارت و ارزیابی عملکرد آنها سبب گردیده که تعدادی از آنان دست به اقداماتی در راستای منافع فردی خود بزنند و منافع سازمان را به مخاطره اندازند؛ حتی در مواردی خود مدیران ارشد الگوی چنین افرادی بوده اند.

از چالش‌های دیگر در حوزه منابع انسانی که مدیران مصاحبه شده به آن اشاره داشتند یکی موضوع معیشتی کارکنان در شرایط حاضر کشور است که همواره باعث شده بهره‌وری آنها کاهش یابد و دومی موضوع ترک کار و نیروهای کارآمد و کمبود نیروی انسانی توانمند است. لذا به نظر می‌رسد با اهمیت دادن به نیروی انسانی، ایجاد ساختار مناسب تشکیلاتی، جذب افراد چند منظوره مخصوصاً در شرکت‌های کوچک و آموزش و ارتقای مهارت‌های کارکنان، تا حدودی بتوان بر چالش‌های یادشده فائق آمد.

برخی می‌گفتند که تقویت واحدهای نیروی انسانی اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده تا با استخدام و به کارگیری نیروهای شایسته و رعایت عدالت در پرداخت‌ها شرایطی را به وجود آورند که نیروها به شرکت اعتقاد داشته و با اشتیاق فعالیت‌های جاری و پروژه‌های توسعه‌ای را انجام دهند. این دیدگاه با نظر کالینز (۱۳۸۴) " همخوانی دارد که: اگر افراد شایسته‌ای را انتخاب کرده باشید آنها خود از انگیزه لازم برخوردارند، مهم این است که انگیزه آنها را از بین نبرید"، این افراد خود به دنبال رشد و ارتقا خواهند بود.

ویژگی‌های فردی و کاری

ترجیح منافع فردی مدیران به منافع سازمانی، ابتدا شرکت‌ها را از نظر مدیریتی وارد فاز بحران می‌کند و این مساله سبب ایجاد محیط غیراخلاقی و همچنین کاهش انگیزه در بین کارکنان شده و به گسترش فرهنگ منفعت طلبی در شرکت دامن می‌زند.

صادق بودن با همکاران، دوری جستن از افراد متملق، اجتناب از برخوردهای تند، داشتن مهارت‌های فردی مانند، حمایت از تغییرات سازمانی، کارآفرینی، ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، اعتقاد به کار تیمی، جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، دریافت نظرات و انتقادات کارکنان و نشان دادن واکنش به آنها، توجه به یادگیری خود و دیگران، انجام مطالعات در حوزه صنعتی که به آن اشتغال دارند، عواملی بودند که اغلب مدیران مورد مصاحبه آنها را برای پیشگیری از شکست، ضروری می‌دانستند. در مقابل معتقد بودند عواملی مانند عدم انعطاف‌پذیری، خود محوری، خود را از همه باهوش‌تر دانستن، خود شیفتگی، عدم توجه

به نقطه نظرات دیگران، بی‌توجهی به حقایق بازار و تحلیل اطلاعات آن می‌تواند شکست یک مدیر موفق را در پی داشته باشد.

گفته شد در شرکت‌های شبه دولتی به مهارت و دانش مدیران ارشد اهمیت لازم داده نمی‌شود، چون انتصاب‌ها اغلب نه بر اساس شایستگی بلکه بر پایه روابط ویژه صورت می‌گیرد، تعجب ندارد که چنین مدیرانی اغلب، اشتباهات و شکست خود را نمی‌پذیرند بلکه تقصیر را به گردن دیگران انداخته و همچنان شرکت را در مسیر شکست هدایت می‌کنند. بعضی از مدیران واقع بین که شکست را تجربه کرده بودند ادعان می‌داشتند که پس از این رویداد، روحیه ریسک‌پذیری خود را از دست داده و فعالیت‌های توسعه‌ای و برنامه‌های بلند پروازانه شرکت را کم یا متوقف کرده اند. اما مدیرانی هم بودند که ضمن قبول شکست و پذیرش اشتباه، باتهبه طرح‌های جامع برای اصلاح و بهبود فرایندها و رفع بحران ناشی از شکست به فعالیت خود ادامه داده و موفق به تولید محصولات جدید شدند. آنها بر این باور بودند که مدیر موفق باید همواره در پی موفقیت باشد اما باید بداند که شکست هم بخشی از مسیر موفقیت است.

در این مطالعه دریافتیم که مدیران ارشد با پذیرش مسئولیت راهبری شرکتی که اطلاعات کافی از گذشته آن نداشته اند مانند مسائل مالی و مدیریتی، فرهنگ سازمانی و... که در ادامه هم برای کسب آن تلاش نکرده اند، اغلب سبب شده به رغم توانمندی و صداقت کاری نتوانند موفق شوند و ناچار به کناره‌گیری از شرکت شده اند. یافته مهم دیگر این بود که برخی از مدیران مصاحبه شونده باور داشتند که برقراری و تداوم روابط عمومی مناسب با مشتریان برای جلب رضایت آنان و ارائه خدمات بهتر، نقش به‌سزایی در موفقیت آنان داشته است.

محیط کسب و کار

منظور از محیط کسب و کار، عوامل موثر بر عملکرد واحدهای اقتصادی مانند شیوه عمل دستگاه‌های حاکمیتی، ثبات قوانین و مقررات و کیفیت زیر ساخت هاست.

در دوران خاصی شرایط محیط کسب و کار در ایران به گونه‌ای بود که امکان بیشتری برای تهیه تجهیزات، تکنولوژی‌های جدید و مواد اولیه از خارج کشور وجود داشت اما در سال‌های اخیر، انتصابات مدیران ناکارآمد در برخی از سازمان‌ها و اقدامات نسنجیده آنها سبب شده است که مدیران بنگاه‌های کوچک که غالباً توان برخورد با اینگونه مشکلات را ندارند دچار توقف عملیات یا بحران مالی شوند اما شرکت‌های بزرگ با برخورداری از امتیازات ویژه و ارتباط مستقیم با سیاست‌گذاران از چنین موقعیتی بهره‌برند و در محیط رانتی و کاملاً غیر رقابتی پدید آمده به کسب درآمد و سود پردازند. دوتن از مدیران در مصاحبه بیان کردند که به همین دلیل فعالیت شرکت‌های خود را متوقف ساخته اند.

کسب وکار یکی از عوامل جدی و اثرگذار در شکست مدیران موفق بوده است و شرایط محیط کسب و کار در کشور به گونه ایست که موفقیت یا شکست مدیران سخت به آن وابسته است در نتیجه یک مدیر موفق می‌تواند در محیط کسب وکار رو به افول و یا در شرکت دیگری ناموفق باشد که با یافته‌های مطالعات پیشین هم مطابقت دارد.

استراتژی و آینده نگری

یکی از اقدامات مهم مدیران ارشد، تدوین برنامه استراتژیک و تعریف اهداف و چشم انداز شرکت در راستای منافع ذینفعان است. به گونه ای که تصویر آینده مطلوب و دست یافتنی را به دور از شعار و بلند پروازی بی پشتوانه در پیش چشم ذی نفعان قرار دهد. تجربه مدیران مورد مطالعه نشان داده است که داشتن برنامه استراتژیک احتمال موفقیت را افزایش می‌دهد اما به طور قطع ضامن موفقیت نیست. در بعضی از شرکت‌ها سهام‌داران اصلی بدون اتکا به برنامه‌های کارشناسی شده و بدون توجه به توان و منابع شرکت از جمله منابع انسانی و منابع مالی، با ورود به بازارهای خارج از ماموریت اصلی شرکت سبب درگیر شدن منابع شرکت در این بازارها شده اند و با این اقدام فعالیت اصلی شرکت را نیز به مخاطره انداخته اند که باید آن را یکی از دلایل شکست مدیران قبلا موفق دانست.

مدیران آینده نگر در این بررسی اعتقاد کامل داشتند که ایجاد و گسترش

یکی از موضوعات قابل طرح در محیط کسب و کار ایران، نرخ ارز است. در جریان افزایش‌های ناگهانی نرخ ارز، مدیران شرکت‌هایی که پیشتر و با ارز ارزان، مواد اولیه کافی نخریده بودند مجبور شدند بخشی از فعالیت‌های خود را متوقف کنند و برعکس مدیرانی که انبار مواد اولیه شرکت خود را با استفاده از ارز ارزاتر پر کرده بودند، توانستند محصولات خود را با سود بیشتری بفروشند و در نتیجه منابع مالی خود را افزایش دهند. در مورد دو شرکت این موضوع چشمگیرتر بود. دخالت دولت در امور بنگاه‌های اقتصادی، بخصوص در قیمت گذاری، نحوه توزیع و استفاده بعضی رقبا از امتیازات ویژه، باعث شده است که شرکت‌ها کیفیت محصولات خود را کاهش دهند؛ اقدامی که در نهایت به زیان مشتریان و مصرف کنندگان تمام می‌شود.

در این بررسی اکثر مدیران مصاحبه شونده، راه نجات صنعت ایران را در خصوصی سازی واقعی و در این می‌دیدند که محیط کسب و کار باید به گونه ای تغییر کند که توسعه صنعت توسط بخش خصوصی انجام پذیرد. دریافتیم که امکان موفقیت مدیران در شرکت‌های بخش خصوصی از مدیران شرکت‌های شبه دولتی بیشتر است، زیرا در شرکت‌های اخیر، سیستم مدیریت، اغلب به گونه ای است که امکان رفع ضعف‌ها فراهم نمی‌شود و حتی در مواردی سازمان‌های بالادستی مایل نیستند که ضعف‌ها و مشکلات، مطرح و سپس حل شود. برداشت‌های ما از مصاحبه‌ها موید آن است که دشواری‌های محیط



واحد تحقیق و توسعه و طراحی محصولات جدید برای مشتریان یکی از پایه‌های اساسی برنامه استراتژیک و آینده نگری آنهاست و بدین طریق توانسته بودند سهم بیشتری از بازار را به دست آورده و با استفاده از تکنولوژی‌های جدید، گرفتن ایده‌های نو از بازار و با استفاده از مهندسی معکوس شرایطی را فراهم کنند که بتوانند موقعیت مناسبی در بازار داشته باشند. برخی از مدیران مصاحبه شونده معتقد بودند اگر شرکت‌ها برنامه ای برای به روز کردن تکنولوژی نداشته باشند به چرخه مرگ خود نزدیک می‌شوند و در کوتاه زمانی، هزینه‌های تولید شان افزون و فعالیت‌شان غیراقتصادی

می‌گردد. هم اینان عقیده داشتند که در دوران فعالیت یک شرکت، تکنولوژی به خودی خود هرگز نخستین و تنها علت موفقیت یا شکست نیست. این نگرش به تکنولوژی با یافته کالینز (۱۳۸۴) همخوانی دارد. در این بررسی تنی چند از مدیران عنوان کردند که شرکت تحت مدیریت آنها در ابتدا دارای برنامه مدون نبوده اما پس از مدتی برنامه استراتژیک و اهداف بلند مدت خود را تدوین کرده اند و یا دست کم از برنامه‌های سالانه مدد گرفته اند. دونفر از مدیران اذعان می‌کردند که اگر برنامه مدون استراتژیک می‌داشتیم در دام فعالیت‌هایی مانند ورود به بازار خارج از ماموریت اصلی شرکت، گرفتار نمی‌شدیم و از بروز شکست‌های موقت پیشگیری می‌کردیم. گرچه شرکت‌های بزرگ بخش خصوصی با سرمایه‌گذاری در فعالیت‌ها و بازارهای جدید و یا با تاسیس شرکت‌های اقماری، توانسته اند تا حدودی منابع مالی مناسب برای برآوردن نیازهای شرکت اصلی را تامین کنند اما در شرکت‌های کوچک این عمل عمدتاً زیان بار بوده است. اغلب مدیران مصاحبه شونده، معتقد بودند که داشتن برنامه استراتژیک و آینده نگری با انجام مطالعات وامکان سنجی دقیق، با توجه به عدم قطعیت‌ها، ریسک‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، امری بسیار جدی و ضروری است و از عدم وجود برنامه استراتژیک بعنوان یک غفلت در دوران مدیریت خود یاد می‌کردند. برخی نیز می‌گفتند: حتی در صورت فقدان استراتژی بلند مدت، با داشتن یک برنامه مدون می‌توانیم برای پرهیز از ریسک‌ها و شکست‌های احتمالی، سناریوهای جبرانی و

۶۶

این مطالعه نشان داد که شکست در حوزه کسب و کار یک امر اجتناب ناپذیر است. شکست یا موفقیت کسب و کار اغلب مترادف شکست یا موفقیت مدیران آن در نظر گرفته می‌شود، حال آن که عوامل گوناگونی در شکست یا موفقیت یک شرکت دخیل هستند و نباید آن را تنها به ویژگی‌های مدیران مربوط دانست ضمن آنکه باید پذیرفت مدیران نقش تعیین کننده‌ای در شکست یا موفقیت دارند.

جایگزین داشته باشیم.

یارندی و همکاران (۱۴۰۰)، در یک مطالعه میدانی درباره فرهنگ سازمانی شرکتی که مدیر ارشد آن یکی از افراد مصاحبه شده در مطالعه حاضر است، توجه داده اند که حتی یک برنامه استراتژیک دقیق و اصولی و دارای چارچوب منطقی اگر همسو با فرهنگ سازمان نباشد، به شکست خواهد انجامید و یا دست کم موفقیت چشمگیری را در پی نخواهد داشت.

سهام داران و شرکاء

در بعضی از شرکت‌های مورد مطالعه که در آنها ادغام عمودی

صورت گرفته است، سهام‌داران شرکت در عین حال مشتری شرکت هم هستند و حمایت آنها بستگی به شرایط بازار و حتی نقش رقیب دارد. سهام‌داران چنین شرکت‌هایی مدیران ارشدی را انتخاب و تایید می‌کنند که انعطاف پذیر و تابع سیاست‌های دستوری آنها باشند. در شرکت‌های بخش خصوصی اگر سهام‌داران، دارای آرمان و ارزش‌های همگون و مشترک باشند، بهتر عمل می‌کنند اما گاه تضادمنافع و عدم صداقت و شفافیت، می‌تواند سبب شکست آنها شود. به این موضوع باید اختلاف فرهنگی بین مدیران ارشد با سهام‌داران اصلی شرکت را نیز به عنوان عاملی بازدارنده افزود که مدیر سابقاً موفق را از ادامه مسئولیت و ایفای نقش، باز می‌دارد. در این بررسی مشاهده شد که حتی بعضی از سهام‌داران با ارجح دانستن منافع فردی به منافع شرکت، مانع از فعالیت مسئولانه مدیران ارشد شده اند.

در چهار مصاحبه عنوان شد که در شرکت‌های خانوادگی، موضوع اختلافات خویشاوندی و کشیده شدن مسائل به درون خانواده باعث شده است که سهام‌داران با هم به تعارض برسند و تنها با خارج شدن برخی از آنها، بقای شرکت ممکن شده است. در شرکت‌های خانوادگی، موضوع اختلاف نسلی هم می‌تواند بر ادامه حیات شرکت تاثیر بگذارد. در مواردی نسل دوم با ایده‌ها و رویکردهای جدید و آگاهی عمیق تر از روابط اقتصادی و تجاری توانسته است شرکت را به پیشرفت و توسعه سوق دهد، در ضمن اشاره شد بعضی از شرکت‌های خانوادگی نتوانسته پیش از سه نسل دست به دست

شود و در نهایت ناگزیر از انحلال آن شده اند.

حضور سهامداران به عنوان اعضای هیات مدیره می‌تواند هیأت مدیره را به یک اتاق فکر برای تصمیم‌گیری‌های کلان تبدیل کند. در شرکت‌های تحت پوشش دولت گاهی سهامداران حقوقی افرادی را به هیات مدیره معرفی می‌کنند که اغلب آنها درک درستی از مفهوم صنعت و مباحث مالی و مدیریتی مرتبط با آن ندارند زیرا در گذشته به عنوان کارشناس در آن صنعت فعالیت نکرده اند و شناخت کافی از کم و کیف آن به دست نیاورده اند. همین امر می‌تواند مدیران سابقا موفق را با شکست مواجه کند.

در شرکت‌های بخش خصوصی، سهامداران اغلب بهتر از شرکت‌های شبه دولتی عمل کرده و سعی می‌کنند در صورت حضور در هیأت مدیره نقش بسزایی در پیشرفت شرکت داشته باشند و به مدیر ارشد در ارتقا و رشد شرکت یاری برسانند. اغلب مدیران مصاحبه شونده تاکید می‌کردند که سهامداران نباید در مدیریت اجرایی شرکت دخالت داشته باشند، این دیدگاه با یافته‌های مطالعه انجام شده مطابقت دارد. از سوی دیگر چنین به نظر می‌رسد که اگرچه دخالت سهامداران در امور اجرایی شرکت همواره یک تهدید برای نقش واقتدار مدیران اجرایی تلقی می‌شود اما در صورت کنترل این دخالت توسط مدیران ارشد می‌تواند این تهدید را به یک فرصت تبدیل نمود.

مشتریان و رقبا

پیشتر اشاره شد که در برخی از شرکت‌ها، سهامداران در عین حال مشتری اصلی شرکت خود نیز هستند که هم فرصت است و هم تهدید، فرصت است اگر که سهامداران، خریدار و استفاده کننده تمام یا بخش عمده محصول شرکت خود باشند و بپذیرند که وابستگی انحصاری به مشتری اصلی ریسک شرکت را افزایش می‌دهد. اما چنانچه قرار باشد بخش عمده محصول به غیر فروخته شود، سهامداران شرکت در جایگاه رقبای مشتریان خود قرار خواهند گرفت که این موقعیت و به ویژه نقش سایر رقبا و حمایت خاص از مشتریان بیرونی می‌تواند به یک تهدید بدل شده و مدیران سابقا موفق را با شکست یا دشواری مواجه کند.

در چنین شرایطی، تنها ایجاد ارتباط قوی با مشتریان می‌تواند آنان را از رسیدن به مقاصد که برای شرکت‌ها تهدید محسوب می‌شود باز دارد و از شوک‌های تجاری جلوگیری کند. چنانچه مشتریان به تامین کننده انحصاری اعتقاد و نیاز داشته باشند، براهتمال شکست چنین مدیرانی که پیشتر موفق بوده اند، می‌افزایند.

در این مطالعه به این موضوع اشاره شد که وجود رقبای توانمند و دارای روابط شفاف با مشتریان سبب می‌شود که شرکت‌های دیگر جهت رقابت با آنها، با برخورد فعالانه دست به تغییرات اساسی در سازمان

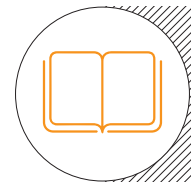
خود زده و با استفاده از تکنولوژی جدید و جذب نیروهای متخصص و کار آمد بکوشند سهم بازار بیشتری بدست آورند و یا دست کم سهم بازار خود را حفظ نمایند امری که به یقین از احتمال شکست مدیران موفق می‌کاهد. بعضی از مدیران مصاحبه شونده در شرکت‌شان محصولات را تولید کرده اند که قبلا به کشور وارد می‌شده و مشتریان در ابتدا حاضر به پذیرش آن نبودند اما این شرکت‌ها سرانجام با انجام تحقیق و توسعه توانسته اند محصولات با کیفیتی تولید و مشتریان را متقاعد کنند از برندهای داخلی حمایت نمایند.

گفتنی است که در شرایط کنونی کشور، مشکل نقدینگی و منابع مالی، یکی از چالش‌های اساسی شرکت‌ها، به ویژه شرکت‌های کوچک مورد مطالعه است. به گونه ای که نمی‌توانند نیازهای مشتریان را به موقع بر آورده کنند. در بررسی حاضر، تنی چند از مدیران عقیده داشتند که این چالش به تنهایی نمی‌تواند عامل موفقیت یا شکست یک مدیر باشد. این باور با یافته‌های مطالعات قبلی مطابقت دارد.

نتیجه گیری

این مطالعه نشان داد که شکست در حوزه کسب و کار یک امر اجتناب ناپذیر است. شکست یا موفقیت کسب و کار اغلب مترادف شکست یا موفقیت مدیران آن در نظر گرفته می‌شود، حال آن که عوامل گوناگونی در شکست یا موفقیت یک شرکت دخیل هستند و نباید آن را تنها به ویژگی‌های مدیران مربوط دانست ضمن آنکه باید پذیرفت مدیران نقش تعیین کننده ای در شکست یا موفقیت دارند. مدیران موفق، شکست را پایان زندگی نمی‌دانند و از شکست خود می‌آموزند. یک مدیر موفق با انجام برنامه ریزی هدفمند، تکیه بر توانمندی‌های شخصی و حرفه ای خود و انتخاب افراد شایسته می‌تواند از شکست، پیشگیری کرده و یا حتی شرکت را از بحران به سمت موفقیت سوق دهد.

نقطه نظری که اغلب مدیران در این مصاحبه به آن اشاره داشتند استفاده از مشاوران آگاه در تخصص‌های مختلف در شرکت بود. زیرا مشاوران، با انجام مطالعه، تحلیل شکاف و دیدن نقاط کوری که مدیران ارشد به دلیل درگیری در کار اجرایی روزانه از دیدن آن غافل بوده اند، می‌توانند پشتیبان مدیران ارشد در تصمیم‌گیری باشند و از بروز خطاهای احتمالی پیشگیری کنند. ■



انجمن مدیریت ایران در راستای حمایت از فعالیت های پژوهشی اعضاء، اقدام به حمایت تشویقی از اعضای که مقالاتشان در مجلات علمی پژوهشی معتبر منتشر گردیده، نموده است.



Iran Management Association

انجمن مدیریت ایران

باسمه تعالی

شماره: ۱۴۰۱-۲۷۸
تاریخ: ۱۴۰۱/۰۶/۰۱

جناب آقای محمد محمود
عضو محترم انجمن مدیریت ایران

با سلام و احترام؛

بدینوسیله چاپ مقاله جنابعالی با عنوان **"Perceived effect of using BIM for improving construction safety"** در نشریه علمی **Asian Journal of Civil Engineering - Springer** در سال ۲۰۲۲ میلادی را تبریک و تهنیت عرض می‌نمایم. موفقیت‌های چشم‌گیر شما عضو محترم در مسیر علم و دانش ما به مباحث خانواده بزرگ انجمن مدیریت ایران می‌باشد. امیدواریم با تلاش و کوشش مستمر همواره در مسیر کسب علم و معرفت موفق و پیروز باشید. از خداوند متعال توفیق روز افزون برایتان خواستاریم.

Unit 04, First floor, No. 88, East Emdad
Sharjah Alley - North Sheikh Bahaee St.,
Dubai, U.A.E.
P.O.Box: 191762417
Tel: (+962) 88210818-8601464
Tel: (+962) 8823278-882378
Fax: (+962) 86651464

www.iranmanagement.org
info@iranmanagement.org
iranmanagement137@gmail.com

ایران: خیابان عسکریه، طبقه اول، پلاک ۸۸، جنب شاه باهائی شمالی، دبی
کعبه امداد شرقی، بلوک ۸۸، جنب شاه باهائی شمالی، دبی
کعبه امداد شرقی، پلاک ۸۸، جنب شاه باهائی شمالی، دبی
شماره: ۸۸۲۳۷۸-۸۸۲۳۷۸
شماره: ۸۸۲۳۷۸-۸۸۲۳۷۸
شماره: ۸۸۲۳۷۸-۸۸۲۳۷۸

Iran Management Association

انجمن مدیریت ایران

باسمه تعالی

شماره: ۱۴۰۱-۲۴۷
تاریخ: ۱۴۰۱/۰۵/۱۰

جناب آقای آرش آذریون
عضو محترم انجمن مدیریت ایران

با سلام و احترام؛

بدینوسیله چاپ مقاله جنابعالی با عنوان **"ارزیابی و بررسی خاصیت فراکتالی بازارهای سرمایه بر پایه تحلیل توانمات روندزادایی شده"** در نشریه علمی **"دانش مالی تحلیل اوراق بهادار"** در تابستان ۱۴۰۰ را تبریک و تهنیت عرض می‌نمایم. موفقیت‌های چشم‌گیر شما عضو محترم در مسیر علم و دانش ما به مباحث خانواده بزرگ انجمن مدیریت ایران می‌باشد. امیدواریم با تلاش و کوشش مستمر همواره در مسیر کسب علم و معرفت موفق و پیروز باشید. از خداوند متعال توفیق روز افزون برایتان خواستاریم.

Unit 04, First floor, No. 88, East Emdad
Sharjah Alley - North Sheikh Bahaee St.,
Dubai, U.A.E.
P.O.Box: 191762417
Tel: (+962) 88210818-8601464
Tel: (+962) 8823278-882378
Fax: (+962) 86651464

www.iranmanagement.org
info@iranmanagement.org
iranmanagement137@gmail.com

ایران: خیابان عسکریه، طبقه اول، پلاک ۸۸، جنب شاه باهائی شمالی، دبی
کعبه امداد شرقی، بلوک ۸۸، جنب شاه باهائی شمالی، دبی
کعبه امداد شرقی، پلاک ۸۸، جنب شاه باهائی شمالی، دبی
شماره: ۸۸۲۳۷۸-۸۸۲۳۷۸
شماره: ۸۸۲۳۷۸-۸۸۲۳۷۸
شماره: ۸۸۲۳۷۸-۸۸۲۳۷۸



اسامی اعضای حقیقی در چهار ماه اول سال ۱۴۰۱ به عضویت انجمن مدیریت ایران نائل شدند

نام	نام خانوادگی	نوع عضویت	مدرک	رشته
۳۰	زهرا	پورفرزانه	وابسته	کارشناسی مدیریت صنعتی
۳۱	افسانه	کبیرین	دانشجوی دکتری	مدیریت کسب و کار
۳۲	احمد رضا	نصیری	وابسته	مدیریت کسب و کار
۳۳	سید محسن	بیدارغز	وابسته	کارشناسی ارشد حسابداری
۳۴	کمال	فهرمانی دهبکری	وابسته	مدیریت کسب و کار
۳۵	محمد عباس	همتی	وابسته	مدیریت کسب و کار
۳۶	سید ابوالقاسم	میراسماعیلی	وابسته	نرم افزار
۳۷	احمد رضا	فیلی زاده	دانشجوی دکتری	مدیریت صنعتی مالی
۳۸	بابک	محمدی	وابسته	دیپلم
۳۹	پوریا	فرح گل	دانشجوی دکتری	مدیریت صنعتی
۴۰	سپهر	ایمنی	وابسته	مدیریت سیستم های اطلاعاتی
۴۱	مینا	سیف	وابسته	مدیریت
۴۲	سید محمدرضا	مطلبی کیا	دانشجوی کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی-بازرگانی داخلی
۴۳	آرش	آذریون	وابسته	دکتری تخصصی مدیریت صنعتی - گرایش مالی
۴۴	علی	سلیمانی کندری	دانشجوی کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی
۴۵	علی	لطیفی	وابسته	مدیریت صنعتی
۴۶	علیرضا	توکلی	وابسته	نرم افزار
۴۷	رضا	دبیری	وابسته	مدیریت فناوری اطلاعات
۴۸	اکرم	مهنی	دانشجوی دکتری	حسابداری
۴۹	فریبا	حسینی تشنیزی	وابسته	زبان شناسی
۵۰	ابراهیم	قنوتی	وابسته	مدیریت صنعتی
۵۱	محمدمعین	مومن زاده	دانشجوی کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی
۵۲	کاظم	امیری مقدم	وابسته	مدیریت بازرگانی
۵۳	سید محسن	حسینی	وابسته	مدیریت بازرگانی- استراتژیک
۵۴	علیرضا	زمانی	وابسته	مدیریت عالی کسب و کار
۵۵	میلاد	دائی نبی	دانشجوی دکتری	مدیریت بازرگانی- گرایش سیاست گذاری بازرگانی
۵۶	جواد	یعقوبی	وابسته	مدیریت صنعتی
۵۷	احمد	نامور	دانشجوی دکتری	مدیریت دولتی
۵۸	امیرعباس	بهرامی	وابسته	مهندسی نفت

نام	نام خانوادگی	نوع عضویت	مدرک	رشته
۱	فرهاد	کلیم دست	کارشناسی	مدیریت بازرگانی
۲	نیما	عماد	دانشجوی کارشناسی ارشد	مالی - مهندسی مالی و مدیریت ریسک
۳	محمد	جلیلی	دانشجوی دکتری	مدیریت دولتی
۴	غلامعباس	اویسی	وابسته	کارشناس مدیریت لجستیک بنادر
۵	محمد	کشمری	وابسته	کارشناسی ارشد مهندسی عمران
۶	جواد	بیات	وابسته	کارشناسی طراحی صنعتی
۷	ابریشم	رشیدزاده دوان	وابسته	مدیریت دولتی
۸	کامیار	عزیزیان	دانشجوی کارشناسی ارشد	مهندسی سیستم های انرژی
۹	علیرضا	صادقیان کردآبادی	وابسته	دکتری مدیریت
۱۰	سارا	هوشمندنی	وابسته	مدیریت کسب و کار گرایش بازاریابی
۱۱	سید محمدرضا	موسویان کریمی	وابسته	مدیریت دولتی
۱۲	عرفان	امیری	دانشجوی دکتری	مدیریت صنعتی
۱۳	احسان	جوان راد	وابسته	مدیریت صنعتی
۱۴	قاسم	عالی محمودی	وابسته	کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات
۱۵	مهشید	قریب پور	دانشجوی دکتری تخصصی	مدیریت منابع انسانی
۱۶	محمد	رحمانی	دانشجوی کارشناسی ارشد	مدیریت کارآفرینی
۱۷	امیر	گل آبکنار	وابسته	مدیریت دولتی
۱۸	سحر	قلسمی	وابسته	کارشناسی ارشد طراحی معماری داخلی
۱۹	روزبه	جعفری	وابسته	مدیریت استراتژیک
۲۰	محمدمحسین	رحمتی	دانشجوی دکتری	مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت بازاریابی
۲۱	مریم	قربانی	وابسته	کارشناسی مهندسی فناوری اطلاعات
۲۲	حمید	آزادی رکننده	وابسته	دکتری تخصصی مدیریت دولتی
۲۳	سعید	رضانی	وابسته	مدیریت سیستم
۲۴	علیرضا	خاجونی	دانشجوی کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی
۲۵	حمید	رضایی	وابسته	کارشناسی ارشد حسابداری
۲۶	محمد ابراهیم	ابروی	دانشجوی کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی-بازاریابی
۲۷	حمیدرضا	احدزاد	وابسته	مدیریت دولتی
۲۸	سیلمصطفی	موسوی	وابسته	دکتری برنامه ریزی شهری
۲۹	نیما	صابری فرد	دانشجوی دکتری	مدیریت صنعتی



شرکت سلامت گستر ثریا کیش
آموزش، مشاوره، گردشگری و سرمایه گذاری

۲۶۱۴۴۳۷۳ – ۲۶۱۴۴۹۰۱

www.sgskish.com

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



Business group
We exist for a bigger reason

جشنواره علمی اندیشه برتر مدیریت دانشی



جشنواره علمی اندیشه برتر مدیریت دانشی

انجمن مدیریت ایران با همکاری دانشگاه خاتم جشنواره علمی اندیشه برتر را با هدف توسعه و ترویج مبانی علمی و کاربردی مدیریت دانشی، هم زمان با "پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت دانشی با رویکرد حاکمیت نوآوری" در ۲۰ مهرماه ۱۴۰۱ برگزار می نماید.

بدین مناسبت از کلیه استادان، دانشجویان و پژوهشگران دعوت می شود تا در محورهای: خلق دانش، اشتراک دانش، مستند سازی دانش، بکارگیری دانش در این جشنواره حضور یابند و آثار خود را در قالب موارد زیر به دبیرخانه کنفرانس ارائه نمایند:

- ارائه تجارب برتر
- ارائه مقالات
- ارائه کاریکاتور
- ارائه فیلم کوتاه و ۱۸۰ ثانیه ای
- ارائه پوستر

به برگزیدگان این جشنواره هدایای نفیسی اهدا می گردد.

* مهلت ارسال آثار: ۱۶ شهریور ماه ۱۴۰۱

* جهت کسب اطلاعات بیش تر با دبیرخانه جایزه به شماره های ۰۲۱۸۸۲۱۰۸۵۰ و ۰۲۱۸۶۰۵۱۴۶۴ تماس حاصل نمایید.

آدرس:

تهران، خیابان ملاصدرا، خیابان شیخ بهایی
شمالی، کوچه امداد شرقی، پلاک ۸، واحد ۴:

تلفن:

۸۸۲۱۰۸۵۰ و ۸۶۰۵۱۴۶۴

Website:

www.iranmanagement.org

Email:

iranmanagement1339@gmail.com

تقویم آموزشی مرداد و شهریور ماه ۱۴۰۱

ویژه مدیران و کارکنان سازمان ها

ردیف	نام دوره آموزشی	تعداد ساعت	تعداد جلسات	تاریخ برگزاری	شهریه (ریال)
۱	تفکر سیستمی با رویکرد تفکر استراتژیک	۸ ساعت	۲ جلسه	۳۰ و ۳۱ مرداد ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۲	اخلاق و مسئولیت اجتماعی	۸ ساعت	۲ جلسه	۱ و ۲ شهریور ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۳	مدیریت رفتار سازمانی	۸ ساعت	۲ جلسه	۵ و ۶ شهریور ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۴	مهارت های رهبری	۸ ساعت	۲ جلسه	۷ و ۸ شهریور ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۵	ارزیابی عملکرد منابع انسانی	۸ ساعت	۲ جلسه	۸ و ۹ شهریور ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۶	تکنیک های تصمیم گیری	۸ ساعت	۲ جلسه	۱۲ و ۱۳ شهریور ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۷	بازاریابی دیجیتال	۸ ساعت	۲ جلسه	۱۴ و ۱۵ شهریور ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۸	سبب مهارت های فردی (مدیریت زمان، استرس، خلاقیت، حل مساله)	۸ ساعت	۲ جلسه	۱۵ و ۱۶ شهریور ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۹	مدیریت جامع ریسک ERM (Enterprise Risk Management)	۸ ساعت	۲ جلسه	۱۹ و ۲۰ شهریور ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۱۰	استقرار مدیریت دانشی	۸ ساعت	۲ جلسه	۲۱ و ۲۲ شهریور ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۱۱	اصول گزارش نویسی و مکاتبات	۸ ساعت	۲ جلسه	۲۲ و ۲۳ شهریور ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۱۲	شناسایی رقا و بازار رقابتی	۴ ساعت	۱ جلسه	۲۷ شهریور ماه	۴/۰۰۰/۰۰۰
۱۳	طبقه بندی مشاغل	۸ ساعت	۲ جلسه	۲۸ و ۲۹ شهریور ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰
۱۴	عارضه یابی سازمانی	۸ ساعت	۲ جلسه	۲۹ و ۳۰ شهریور ماه	۸/۰۰۰/۰۰۰

*** دوره ها به دو صورت مجازی و حضوری برگزار خواهد شد.**

*** علاقمندان می توانند جهت ثبت نام با تلفن های ۸۸۲۱۰۸۵۰ و ۸۶۰۵۱۴۶۴ تماس حاصل نمایند و یا درخواست خود را به ایمیل**

iran.ima1398@gmail.com ارسال نمایند.

*** ثبت نام کنندگان شهریه مربوطه را به حساب ۱-۱۱۵۹۰۵۱۸-۸۱۰۰-۲۴۷ به نام انجمن مدیریت ایران نزد بانک پاسارگاد شعبه**

کریم خان زند واریز و رسید آن را به شماره ۸۶۰۵۱۴۶۴ فاکس نمایند.

*** به شرکت کنندگان گواهینامه رسمی انجمن با اعتبار وزارت علوم تحقیقات و فناوری اعطاء خواهد شد.**



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
دانشگاه خاتم



انجمن مدیریت ایران



هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی (با رویکرد رهبری و تعالی)

7th National Conference on Organizational Culture

[By Excellence and Leadership Emphasis]

۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱



فراخوان جذب مقاله

هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی (با رویکرد رهبری و تعالی) و هفتمین دوره جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت

به اطلاع می‌رساند "هفتمین کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد رهبری و تعالی" هم‌زمان با "هفتمین جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت" با همکاری دانشگاه خاتم ۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱ برگزار خواهد شد. بدینوسیله از علاقمندان جهت ارائه مقالات مرتبط با موضوع کنفرانس و جایزه دعوت می‌نماید تا مقالات خود را حداکثر تا ۱۴ دی ماه ۱۴۰۱ به ایمیل iranmanagement1339@gmail.com ارسال نمایند. مقالات پس از داوری هیأت علمی و اخذ امتیاز لازم در مجله "مدیریت" به صورت رایگان نمایه و منتشر خواهد شد.

حوزه اجتماعی:

- راه کارهای تعالی فرهنگ عمومی و اجتماعی؛
- تأثیر تعاملی فرهنگ سازمانی و فرهنگی اجتماعی؛
- کارکرد نگرش‌های توسعه فرهنگ اجتماعی در پیشرفت کشور؛
- عوامل اجتماعی موثر بر شکل‌گیری فرهنگ سالم و فرهنگ بیمار.

حوزه سازمانی:

- فرهنگ سازمانی با تأکید بر اقتصاد دانش بنیان؛
- تفکر راهبردی آینده نگر در بستر فرهنگ سازمانی؛
- هوشمندسازی فرهنگی سرمایه‌های مشهود و نامشهود سازمانی؛
- نسل‌شناسی فرهنگ سازمانی (نسل‌های X، Y، Z و...) در دستگاه‌های اجرایی.

حوزه فردی:

- ارتقاء دانش و خرد فرهنگ فردی؛
- خلاقیت، نوآوری و ابتکارات فرهنگی؛
- سازوکارهای سازگاری فرهنگی با تحولات آینده؛
- تنوع فرهنگی و کارکردهای هوش فرهنگی در آن.

اهداف کنفرانس فرهنگ سازمانی:

- بهبود و ارتقاء توانمندی رهبری سازمانی؛
- ارائه راه کارهای کاربردی تعالی فرهنگ سازمانی؛
- ارائه تجارب برتر از طریق نشست‌های علمی و تخصصی.



Association for protection of child labour


ما در برابر کودکان مسئولیم

We are Responsible to Children



 www.apcl.org.ir

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

 ۸۸۱۰۵۱۴۹ - ۰۹۱۰۵۳۶۸۹۱۴

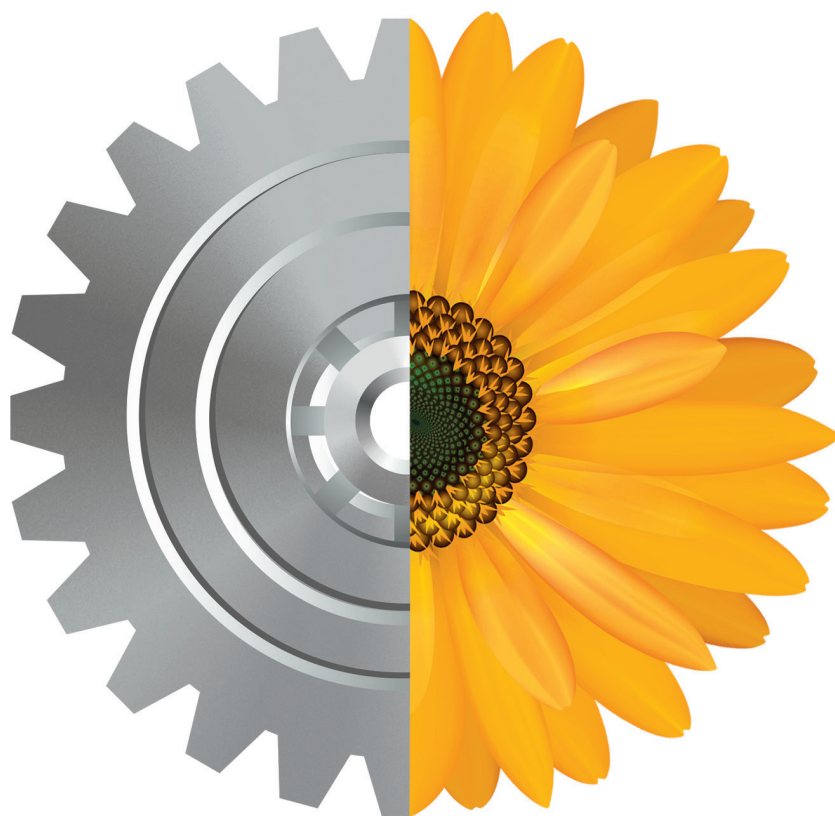
کد دستوری تلفن همراه: #۷۸۸*۴۸*

شماره حساب بانک سپه: ۱۳۴۵۳۹۱۵۰۳

شماره کارت بانک سپه: ۵۸۹۲-۱۰۱۱-۲۶۰۰-۷۴۷۱



آنچه توانسته ایم لطف خدا بوده است



شکوفایی اقتصادی

ثمره ۱ بسته با ۴ خدمت

بسته حمایتی بانک پاسارگاد همیشه راه گشاست

ضمانت نامه بانکی

تسهیلات ارزان قیمت

ارائه مشاوره بانکی

اعتبار اسنادی داخلی

کاهش بهای تمام شده تولید کالا و خدمات (با ارائه خدمات کارمزدی)، تسهیل در مبادلات و معاملات تجاری و امکان بهره مندی از تسهیلات مناسب، از مزایای این بسته حمایتی است.



@bankpasargad

www.bpi.ir

مرکز مشاوره و اطلاع رسانی: ۰۲۱-۸۲۸۹۰