

چشمه‌ای از کلام بزرگان طریقت

«الوایات مضامیر الرجال»

حکومتها، میدانهای مردان است که به وسیله آن، ماهیت هر کدام از قبیل: اداره، مدیریت، عدالت، آگاهی و رشد، روشن خواهد گردید.

(غررالحکم، ص. ۲۳۴)

پیام: قلمرو قدرت افراد، مسندی است که اهل علم و عمل، توانمندیهای خود را در حد کمال به عرضه می‌گذارند و شان و جایگاه حقیقی آنها در زمینه‌های گوناگون سازمانی و اجتماعی به محک در می‌آید.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
مرکز آموزش مدیریت دولتی



مرکز توسعه اطلاعات
و ارتباطات مدیریت

در این شماره می‌خوانید:

- هفت اصل ارتباطات بین‌المللی
- اندیشه مدیریتی درباره مدیریت دانش
- تجارت الکترونیکی در سال ۲۰۰۲
- نفر بعدی کیست؟
- خلاصه‌ای درباره برنامه ریزی جانشینی
- چند پرسش درباره ارزیابی عملکرد
- شایعات: مجرای سریع و منظم
- اطلاعات فرهنگ واژه‌های مدیریت

www.elixiran.net.ir

www.elixiran.com

هفت اصل ارتباطات بین‌المللی

لائسل ۵: هیچ چیز شخصی نیست. درباره ما نیست، نه خط طولانی ساحل و نه پاسخ پر گلابه یک مشتری و نه حتی خلق و خوی خشن یک همکار. مطلب شخصی نیست، بلکه روند مکانیکی حصول یک نتیجه است و بس.

لائسل ۶: هر گاه آنچه را که از کسی انتظار داریم گسب نمی‌کنیم، گوش فرا دادن، اولین و نه آخرین کار به شمار می‌رود. می‌توانید تصور کنید؟ تناقض باعث شادمانی است. هر چه بیشتر گوش فرا می‌دهم، ارتباط میان من و شما قوی‌تر می‌شود و هر چه بیشتر به من کمک می‌کنید، نیازهای من بیشتر برآورده می‌شود.

لائسل ۷: هر گاه همه چیز به شکست منتهی می‌شود، حقیقت را بگوییم. حقیقت تنها چیزی است که می‌تواند شخصی باشد. حقیقت دیگری وجود ندارد. این امر در درون روح و روان ما، در تجربه‌ها و در ادراک ما جا دارد. با اقرار حقیقت و راستی، به یکدیگر نزدیک‌تر می‌شویم و درها خود به خود گشود می‌شوند.

لائسل ۹: ارتباطات همیشه در همه جای روی می‌دهد، چه آن را آگاهانه و به قصد انجام دهیم و چه غیر از آن. این مهم نیست که عبارت پردازی می‌کنیم، درخواست می‌کنیم، دستی عمل می‌کنیم، در سفر هستیم و یا شخصی را به آرامش دعوت می‌کنیم و می‌گوییم: هیچ چیز به معنی هر چیز است.

لائسل ۷: هر گونه ارتباطی سازنده است. بدین معنی که هر عمل آگاهانه یا ناآگاهانه ارتباطی به یک نتیجه منجر می‌شود.

لائسل ۴: انسانها از موهبت توانایی‌گزینش برخوردارند و ما در ایجاد ارتباط حق انتخاب داریم.

لائسل ۸: اگر ما نتایج مربوط به تجربیات خود در زندگی را دوست نداریم، پس می‌توانیم به گونه‌ای دیگر ارتباط برقرار کنیم. متقابلاً، ما توان تغییر زندگی را نداریم. آنچه که می‌توانیم انجام دهیم ارتباطات ما با محیط و در زندگی است و آنگاه که چنین رفتار کنیم، زندگی مجبور به تغییر و تحول می‌شود.

مدیر گرامی:

اکسیر مدیریت، دریچه مطمئنی از تازه‌ترین اطلاعات مدیریتی به روی شما می‌گشاید. این دریچه کوچک، چشم انداز گسترده و ژرفی از هر گونه اطلاعات کاربردی و مورد نیاز را به شما می‌نماید. گفتنی است آنچه ما در این اندک به شما عرضه می‌داریم، چکیده‌ای از دریافته‌های ما به زبان ساده از کل مقاله یا گزارش است. برای دریافت اصل فایل الکترونیکی هر سند (مقاله یا گزارش و...) به نشانی پایان هر چکیده مراجعه فرمایید. در صورت نیاز به نسخه چاپی مقالات، مندرج در «اکسیر مدیریت» می‌توانید از طریق تماس با امور بازرگانی این مرکز، اطلاعات بیشتری دریافت کنید. برای دریافت فرم اشتراک دو هفته نامه، می‌توانید از طریق فاکس برگردان شبکه اطلاع رسانی اکسیر با زدن کد ۳، فرم اشتراک را دریافت، تکمیل و ارسال نمایید.

برای انتقال دیدگاهها، پیشنهادها و انتقادهای خود درباره نحوه عرضه مطالب دو هفته نامه (کمی و کیفی) و یا آشنایی بیشتر با شبکه اطلاع رسانی اکسیر با نشانی‌های زیر تماس بگیرید:

صندوق پستی: تهران ۱۴۱۵۵ ۶۳۱۴
تلفن: ۸۸۹۳۸۸۵
دورنگار: ۸۸۰۰۴۳۹
اینترنت: www.elixiran.com
www.elixiran.net.ir
اینترانت: ۸۸۹۰۹۶۰ (خط ۲۰)
پست صوتی و فاکس برگردان: ۸۸۰۰۴۴۳
پست الکترونیک: Sales@elixiran.com
نشانی نسخه الکترونیک دو هفته نامه:
www.elixiran.com/persian
paygahetelaat/nashriat/nashriat.htm

تجارت الکترونیکی در سال ۲۰۰۲

چند نکته درباره صرفه جویی در سازمانها با کمک تجارت الکترونیکی در سال ۲۰۰۲ بیان می گردد:

● **بهره برداری از هزینه های پایین تبلیغات:** هزینه تبلیغات پایین است، بنابراین قیمت سقوط می کند.

● **کار را با استفاده از ASP های اساسی شروع کنید:**

هزینه استفاده از یک سیستم ASP احتمالاً حداقل ۲۰ درصد پایین تر از اجرای بسته های نرم افزاری و ۳۰ تا ۵۰ درصد سریع تر است. شرکتهایی که در زمینه ASP تازه کار هستند، باید با فرآیندهای اداری با ریسک پایین کارشان را آغاز کنند.

● **به بسته نرم افزاری یا خدمات میزبانی (hosted service) رو بیاورید.** تغییر وضعیت از برنامه های کاربردی سفارشی تجارت الکترونیکی اولیه (۱۹۷۷ تا ۱۹۹۹) به بسته های آماده یا خدمات میزبانی (hosted services) را

بپذیرید. این برنامه های کاربردی وظیفه خود را بخوبی انجام داده اند. هدف فعلی، بهبود مدل تجاری است و راه حل های بسته های یا میزبانی احتمالاً به بهتر شدن اوضاع کمک می کند.

● **برای خدمات تجارت الکترونیکی بهتر، کمتر پرداخت کنید.** اگرچه فروشندگان روی نرخهای خود اصرار خواهند ورزید، با این حال نرخ مواد و زمان برای توسعه کار تجارت الکترونیکی در آغاز سال ۲۰۰۲ باید ۱۵ درصد پایین تر از آغاز سال ۲۰۰۱ باشد.

اندیشه مدیریتی درباره

مدیریت دانش

عمل در برابر دانش

تعریف نشریه Knowledge Works از مدیریت دانش نکات کلیدی محسوسی از مدیریت آن به دست می دهد. بنابراین، اندیشه «آن که ما را قادر به انجام آن می کند» و «کنترل، سازماندهی و تنظیم منابع» کلید مهم یک مدیر برای فرموله کردن کوششهای مدیریت دانش به شمار می رود.

شادمان کردن مدیر

یک روش برای آغاز کار مدیریت دانش برای یک مدیر این است که اجازه دهد گروهش اطلاع یابد که آنان در حال انجام مدیریت دانش هستند. مدیر هنگامی که دانش را در مکان قابل استفاده توسط گروه قرار می دهد، مدیریت دانش را تعریف می کند. مدیر برای هر کس موعدی تعیین می کند و از آنان می خواهد تا کار خود را تا آن موعد به انجام رسانند. همه به سهم خود مشارکت می کنند و هیچ اتفاقی پس از آن روی نمی دهد. مدیر نتیجه کارها را در نظر می گیرد و متوجه می شود هیچ کاری از زمان تقسیم وظایف انجام نشده است، لذا تکلیف دیگری تعیین می کند و همین گونه ادامه می یابد و گروه تلاش می کند تا باعث شادمانی مدیر شود.

جنبه سنجشی

مدیرانی که درباره مدیریت دانش می اندیشند باید همچنین فکر کنند که چگونه تاثیر گذاری مدیریت دانش را اندازه گیری کنند. باز هم در اینجا، آگاهی از چگونگی سنجش چیزی و انجام این سنجش، دو مطلب کاملاً متفاوت هستند. یک شخص غالباً درباره روش اندازه گیری دانش مطالبی می شنود، و یا اینکه می اندیشد دانش تا چه حد به کار می رود و چگونه مخزن دانش رشد می کند. لیکن این اندازه گیری ها با اجرای آن چه رابطه ای می تواند داشته باشد؟ این سنجش ها به نظر می رسد با خود دانش بیشتر مرتبط باشند تا اجرای آن.

یکی از مشخصه های جالب مدیریت دانش این است که مردم هر لحظه آن را اجرا می کنند. زیرا این امر همانند تنفس کردن است، آن را انجام می دهیم تا زنده بمانیم لیکن دلیل مرگز ثقل بودن مدیریت دانش در نگاه عمومی کاربرد آن در دنیای تجارت است. به هر حال، ایده چنین است که اگر شما بتوانید مطالب موجود در ذهن افراد را جذب کنید، آنگاه مطالب به عنوان دارایی تجاری به حساب خواهد آمد.

برای ما مدیران که می خواهیم دانش افرادی را که با ما کار می کنند ارتقا، دهیم، این امر یک مبارزه و مشغله همیشگی است. گردآوری دانش و نگهداری آن و داشتن انتظار از افراد برای کاربرد آن کافی نیست. حتی اگر شما دانش را در یک محل قرار دهید که دسترسی به آن آسان باشد، از کجا می توانید مطمئن شوید کارکنان سازمان یا اعضای یک گروه آن را به کار گرفته اند؟

به عنوان یک مدیر، هر گاه به این پرسش فکر می کنم، یکی از نکاتی که به ذهنم خطور می کند، فرهنگ است. هر شخص در یک گروه یا سازمان تحت تاثیر فرهنگ آن سازمان قرار دارد. فرهنگ از سطوح بالای سازمان سرچشمه می گیرد، خواه خوب، خواه بد. این فرهنگ جنبه های عمده رفتار افراد یک سازمان را تعریف می کند.

اگر فرهنگ سازمانی از ایده همکاری پشتیبانی نکند، آنگاه شما نسبتاً مطمئن می شوید که افراد با یکدیگر همکاری نخواهند کرد. مدیریت دانش نیازمند همکاری است و فرهنگهایی که متضمن این همکاری نباشند مشکلات بزرگی برای مدیرانی ایجاد می کنند که خواهان برنامه ریزی در مدیریت آن هستند. فرهنگهایی که ضامن همکاری به شمار می آیند، آنهایی هستند که شانس موفقیت در کاربرد دانش را دارند. هر مدیر که در اندیشه مدیریت دانش است نیاز به شناختن فرهنگ سازمان دارد تا ماهیت رفتاری را که آن فرهنگ ترفیع می دهد دریابد. هر گاه چنین تحلیلی موجود باشد، راه برای برنامه ریزی مدیریتی موفق در مورد دانش هموار می شود.

چند پرسش درباره ارزیابی عملکرد

آیا ROI (بازده سرمایه - ROI) در نظام ارزشیابی عملکرد، تلاش و هزینه را ضمانت می‌کند؟

ارزیابی عملکرد (Performance appraisal): یک روش سیستماتیک برای ارزیابی عملکرد کارکنان در کار محوله و با توجه به کمک تصمیم‌گیری مدیریتی در تشویق و جابجایی و آموزش. در نگاه اول به نظر می‌رسد که این امر یک دلیل موفق برای یک سازمان است تا کار ارزشیابی عملکرد منظم را هدایت کند، لیکن برای نیل به اهداف باید این‌ها با دقت بیشتری تعریف شوند. برای نمونه آیا منظور این است:

● ایجاد مخزنی از مهارت‌ها و تواناییهای افراد؟

● ارزشیابی عملکرد افراد یا مجموعه مرتبط به اهداف مورد توافق؟

● ارزشیابی عملکرد به عنوان اساسی برای تعیین حقوق؟

● پرورش کارکنان برای نیازهای آتی سازمان؟

● کمک به برنامه‌ریزی پرورش کارکنان و پاسخ به این پرسش که «چقدر خوب عمل می‌کنم؟» از اینجا به بعد چگونه عمل کنم؟

● و یا آیا وسیله‌ای برای افزایش کارایی وجود دارد؟

یک نگرش ارزشیابی استاندارد نیل به همه اهداف را محقق نخواهد ساخت. اگر سازمان شما یک سیستم ارزشیابی کارایی یا عملکرد دارد (PA) سال گذشته به کدام هدف نیل آمدید و از کجا می‌دانید؟

و جرات طرح این پرسش که این کار و آزمایش چه مدت طول کشید و چقدر هزینه داشت و تاثیر آن روی مسایل اخلاقی چه بود؟

نشانی اصل مقاله در شبکه اطلاع‌رسانی اکسیر:

E2P1395 a.zip

نشر بنده کیست؟ بلندمدتی در باره برنامه‌ریزی جانشین

پیش از اینکه شخص مناسبی را به عنوان جانشین پیدا کنید، هرگز کارکنان ارشد را برکنار نکنید. حداقل ۹ مهارت وجود دارد که باید به عنوان بخشی از گزینش یک جانشین مورد نظر قرار گیرد.

۱- درک مالی

اگر جانشین احتمالی هرگز اساس مالی آن حرفه، علامت سود دهی، بودجه بندی، نقدینگی، ویژگی‌های مدیریتی، کنترل اعتبار، ترازنامه‌ها یا نحوه ارتباط با بانک را بروز نداده باشد، امر تربیت کاملاً بحرانی خواهد بود.

۲- تعیین گروه عالی

به عنوان نخستین گام، آیا نامزد شما واقعا درک می‌کند که انجام امور در این حرفه و شرایط مکانی آن چگونه است؟ آیا مسایل اخلاقی قابل بهبود و ارتقاء است؟ آیا کل گروه با شما موافق هستند؟ آیا مسایل ذاتی و خطی در حد کفایت قرار دارد؟ آیا افراد توان تصمیم‌گیری دارند؟

۳- توانایی رهبری

مدیریت افراد در موسسه مهم است، اما مدیریت آنها در کل نیز اهمیت دارد. مثلا مدیریت سهامداران، تامین کنندگان، مشتریان، توزیع کنندگان و همسایگان جانشین توانایی باید توجه مشخص به حفظ احترام و حیثیت آن شغل و ایجاد روابط از خود نشان دهد.

۴- بازار و بازارهای

بازاریابی می‌تواند یک ویژگی کیفی کلیدی برای آنچه باشد که یک جانشین برای آن در نظر گرفته شده است. روابط یا مشتری مهم تلقی می‌شود، اما بازاریابی باعث ایجاد روابط بسیار قوی با مخاطبان می‌گردد.

۵- رشد تجاری

یک جانشین بالقوه باید درک خوبی از پویایی اصلی جهت تشویق و هدایت عملیات فروش و رشد سود دهی برای شادمان نگاه داشتن سهامداران اعم از اعضای خانواده صاحبان یا دوابر گسترده‌تر داشته باشد. مهمترین گامها اینها هستند: ایجاد یک گروه در هر یک، نمایندگی، هدایت عملکرد

و ایجاد یک سیستم گزارش دهی کار برای حصول اطمینان از نیل به اهداف و تفسیر عدم موفقیت.

۶- سنجش عملکرد

بهترین راه برای ارزیابی عملکرد جانشین برگزیده، دادن امکان عمل به اوست. در چند روز نخست، کنترل‌های روزانه لازم است، اما بعدا باید وقفه‌ها طولانی‌تر گردد. کنار بایستد و مداخله نکند، مگر این که روند امور به طور جدی دچار کجی و کاستی گردد.

۷- برخورد ملایم با اشتباهات

بروز اشتباهات اجتناب ناپذیر است. بدین علت است که همه ما دست به یادگیری می‌زنیم. حتی اگر ظاهر همه کارها بخوبی انجام شوند، شرط احتیاط را فراموش نکنید. همه چیز را بازبینی کنید، درآمد، هزینه مواد، اضافه کاری و غیره. در مورد رویدادهای غیرمنتظره سوال کنید اما از برخورد دوری جویید.

۸- آموزش و پیگیری

مدیر اجرایی میانی اکنون انتظار می‌رود در طول عمر خود در پنج سازمان مختلف کار کند و نه اینکه تا آخر عمر مشغول یک شغل باشد. هر تغییر شغل و موقعیت باعث کسب دانش و مهارتهای جدید می‌شود. آنها را مورد استفاده قرار دهید و اگر نواقصی در هر یک از چندین مهارت مورد نیاز جانشینی احتمالی وجود داشته باشد، توسط تربیت و آموزش کمک کنید تا اینها بهبود و ارتقاء یابند و از تصمیمات شما و افراد کلیدی پیروی گردد و به وسیله آموزش خارج از محیط، چه در زمینه مدیریت و چه در بازاریابی یا امور مالی، نواقص را برطرف نمایید.

۹- هزیت رفاهتی

اگر تجارت در اثر مدیریت قوی و نه مهارت‌های «ملایم‌تر» شما به طور گسترده رشد کرده باشد، مدیریت خوب افراد را برای ملایمت آنان نادرست تلقی نکنید. افراد تیزهوش به احتمال زیاد باعث ابقا، بهترین کارکنان شما می‌شود (در یک بازار شغلی رقابتی) و به حداکثر عملکرد گروهی و موفقیت تجاری شما منجر می‌گردد.

نشانی اصل مقاله در شبکه اطلاع‌رسانی اکسیر: E2P1394 a.zip

شایعات : مجرای سریع و منظم اطلاعات

معلوم شده است که شایعات غالباً مجرای سریع و مستقیم اطلاعات است. هر جایی که آدمها باشند، شایعات هم هست. اما در گروه مدیریت، شایعات می‌تواند مدیر را دور بزند و در بسیاری موارد موجب بی‌اعتباری و تضعیف روابط مدیریت شود. شایعات یک واقعیت زندگی است و می‌تواند زیانبار یا مفید باشد و در هر حال لازم است توجه بیشتری به آن معطوف شود. مدیران باید شایعات را بررسی کنند و راههایی بیابند تا از آن بهره برداری مثبت شود، نه منفی.

برای جهت دادن و اثرگذاری بر شایعات، راههای زیادی وجود دارد، زیرا روال آن قابل پیش بینی است. به عنوان مثال، آدمهایی که در کار با یکدیگر تماس دارند معمولاً در یک مجرای شایعه پراکنی قرار می‌گیرند. آدمها درباره چیزهایی که در کارشان تاثیر می‌گذارد، صحبت می‌کنند. آدمها وقتی که خبر جدیدی باشد درباره آن به صحبت می‌نشینند. بدین گونه است که شایعه به وجود می‌آید و پخش می‌شود.

(مهارت های مدیریت) - پارکینسون ارستوم جی. ترجمه دکتر م. ایران نژاد پاریزی

فرهنگ واژه های مدیریت

طرح بیدو (Bedaux System): نوعی طرح اضافه پرداختی (premium bonus scheme) است که در آن پاداش افزایش تولید برای واحد زمان صرفه جویی شده، از نرخ پرداختی برای زمان معیار (standard time) کمتر است (اغلب ۷۵٪ نرخ زمان معیار) و تفاوت حاصله در صندوقی نگهداری می‌شود که بین کارکنان غیر مستقیم کارخانه (indirect worker) تقسیم می‌شود. این طرح به نام مخترع آن، چارلز یوجین بیدو (۱۸۸۷-۱۹۴۴) که در فرانسه متولد شد و در سال ۱۹۰۸ به آمریکا مهاجرت کرد نام گذاری شده است.

تحرک ذهنی (Brainstorming): روشی است آموزشی برای برانگیختن تفکر خلاق. طی این روش مسئله‌ای برای گروه کوچکی از افراد شرکت کننده مطرح می‌شود. آنان چند دقیقه‌ای را برای آماده کردن اظهار نظرهای خود صرف می‌کنند و سپس به آنان وقت داده می‌شود تا نظرات خود را تا آن جا که ممکن است خیلی تند بیان کنند. در خلال ارائه نظرات، چهار اصل را باید رعایت کرد: (۱) کمیت مهم است - هر قدر تعداد نظرات بیشتر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که نظرات خوبی در بینشان باشد، (۲) زنجیره‌ای از تفکر باید ایجاد شود - افراد باید بپوشند نظرات خود را بر مبنای تفکرات یکدیگر استوار کنند و به پرورش بپردازند، (۳) هیچگونه انتقاد یا اظهار نظری نسبت به نظراتی که ارائه می‌شود نباید وجود داشته باشد - این امر موجب کاهش شوق افراد می‌گردد، (۴) هر فرد نیز باید قضاوت و ارزشیابی در مورد نظرات خود را به بعد موکول کند - یک اظهار نظر ممکن است برای فردی چندان نامتعارف جلوه نکند، ولی بتواند بر مبنای تفکر زنجیره‌ای، اعضای گروه را به ارائه نظرات بسیار مفید راهبر باشد.

فرهنگ مدیریت (توصیفی) مولفان: درک فرنچ و هیتر ساوورد مترجم: محمد صائبی

اکسیر

مدیریت

شماره ۲۴
مهر چهرام

نیمه دوم اسفند ۱۳۸۰

چشمه‌ای از کلام بزرگان طریقت

« مَنْ طَلَبَ رِضَا اللَّهِ بَسَطَ اللَّهُ النَّاسَ رَحْمَةً مِنْ النَّاسِ حَامِدًا »

هر که خشنودی خدا را به خشم مردم طلب کند، خداوند خدمت کننده‌ای از مردم را ستایشگر او گرداند.

(غررالحکم، ص. ۶۰۲)

پیام: صاحب منصبانی (مدیران) که خشنودی خداوند سبحان را اولی قرار دهند و نیت آنها رضای حق باشد، خشم مردم را پذیرا می‌گردند و خداوند نیز به دلیل پائی نیت و مقصود آنها، یکی از همین مردم خشمگین و توهشگر را مرید و ستایشگر او می‌سازد و به نیتی اعمال آن مدیر آگاه می‌گرداند.

اهمیت منابع محلی

فیزیکی در کنار اطلاعات دیجیتالی و یا الکترونیکی، الزاماً باید محل این منابع را نیز به حساب آورد. منابع فیزیکی باید در یک جا ذخیره گردد و برخی از این منابع ممکن است به طور محلی نگهداری شوند.

• دوم، دپارتمان‌های دانشگاهی، تنها اطلاعات را مصرف نمی‌کنند، بلکه اطلاعات نیز تولید می‌نمایند. اغلب، آنان امید دارند در این اطلاعات سهمی شوند چه به صورت محلی و چه گسترده‌تر و آنها امیدوار هستند این کار را با سرعت انجام دهند.

• سرانجام و شاید مهم‌تر از همه، این است که اطلاعات تنها در یک زمینه اجتماعی و جغرافیایی اهمیت می‌یابد (و تنها در ایجاد دانش شرکت می‌کند). البته این امر همیشه هم زمینه‌های محلی ایجاد نمی‌کند، بلکه در بسیاری از موارد، زمینه محلی بسیار پر اهمیت تلقی می‌گردد. برای نمونه، تلفن و اخیراً پست الکترونیکی، هر دو ظرفیت گسترش جهانی دارند، در حالی که اکثر تلفن‌ها به صورت محلی انجام می‌گیرند (و در یک محیط کاری در داخل یک ساختمان) و الگوهای کاربردی پست الکترونیکی متشابه محلی شده‌اند. در فعالیتهای روزمره، اغلب، این اطلاعات محلی است که کاربرد عمومی دارد، علی‌رغم اینکه ممکن است بیشترین اهمیت را نداشته باشد.

پس منابع محلی به عنوان عناصر بسیار مهم در تلاش برای تأمین دستیابی جمعی به اطلاعات عملی باقی می‌ماند.

زمانی که درباره منابع اطلاعاتی محلی سخن می‌گوییم، منظورمان چیست؟ در این زمینه، لفظ محلی می‌تواند به مفهوم دپارتمان خاص دانشگاهی یا واحد یا مرکز پژوهشی باشد. برخی اطلاعات محلی به شکل کتاب و مقاله است که در کتابخانه‌های بخشهای تخصصی قابل دسترسی است.

با این وصف، به طور کلی، کتابخانه‌های دپارتمان‌های تخصصی با کتابخانه‌های مرکزی ادغام می‌شوند (اغلب به صورت فیزیکی) که به دلیل هزینه و کارایی بیشتر است. با این حال، هر مرکز، دپارتمان یا واحد دانشگاهی، گم‌گامان حاوی مقدار متنابهی از اطلاعات است که کتابخانه‌های مرکزی مایل یا قادر به مدیریت آنها نیستند. توسعه روز افزون توان تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات و بالاتر از همه، اینترنت با توانایی انتقال شکلهای مختلف داده‌ها در سراسر جهان، به طسور شگفت‌انگیزی توجه را روی امکانات جدید دستیابی به اطلاعات از مکانهای جغرافیایی دور دست معطوف داشته است. این امکانات همچنان انگیز در بالاترین حد خود، به گستره‌ای از اطلاعات منجر شده‌اند که بحث فضا و مکان را بی معنی کرده است. در اینجا، بحث «منابع محلی» معنی و مفهوم بسیار کوچکی دارد.

با توجه به قدرت این نگرش، ارزش دارد تا اهمیت دائمی منابع محلی را در کتابخانه‌های متنوع خاطر نشان کنیم:

• نخست، توجه یک کتابخانه متنوع با شناسایی اهمیت دائمی نیاز به منابع

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
مرکز آموزش مدیریت دولتی



مرکز توسعه اطلاعات
و ارتباطات مدیریت

در این شماره می‌خوانید:

- اهمیت منابع محلی
- نکاتی درباره سیستمهای رایانه‌ای قابل حمل
- ارائه خلاقیت و نوآوری
- بررسی محیط سازمانی
- درباره انگیزه همکاران‌تان چگونه فکر می‌کنید؟

www.elixiran.net.ir

www.elixiran.com

مدیر گرامی:

اکسیر مدیریت، درجه مطمئنی از تازه ترین اطلاعات مدیریتی به روی شما می‌گشاید. این درجه کوچک، چشم انداز گسترده و ژرفی از هر گونه اطلاعات کاربردی و مورد نیاز را به شما می‌نماید. گفتنی است آنچه ما در این اندک به شما عرضه می‌داریم، چکیده‌ای از دریافته‌های ما به زبان ساده از کل مقاله یا گزارش است.

برای دریافت اصل قابل الکترونیکی هر سند (مقاله یا گزارش و...)، به نشانی پایان هر چکیده مراجعه فرمایید. در صورت نیاز به نسخه چاپی مقالات مندرج در «اکسیر مدیریت» می‌توانید از طریق تماس با امور بازرگانی این مرکز، اطلاعات بیشتری دریافت کنید.

برای دریافت فرم اشتراک دو هفته نامه، می‌توانید از طریق فاکس برگردان شبکه اطلاع رسانی اکسیر با زدن کد ۳، فرم اشتراک را دریافت، تکمیل و ارسال نمایید.

برای انتقال دیدگاهها، پیشنهادها و انتقادهای خود درباره نحوه عرضه مطالب دو هفته نامه (کمی و کیفی) و یا آشنایی بیشتر با شبکه اطلاع رسانی اکسیر با نشانی‌های زیر تماس بگیرید:

صندوق پستی: تهران ۱۴۱۵۵-۶۳۱۴
تلفن: ۸۸۹۳۸۸۵
دورنگار: ۸۸۰۰۴۴۹
اینترنِت: www.elixiran.com
www.elixiran.net.ir
اینترنات: ۸۸۹۰۹۶۰ (خط ۲۰)
پست صوتی و فاکس بر گردان: ۸۸۰۰۴۴۳
پست الکترونیک: Sales@elixiran.com

نشانی نسخه الکترونیک دو هفته نامه:
www.elixiran.com/persian
paygahetelaat/nashriat/nashriat.htm

شمارگان: ۱۵۰۰۰ نسخه

نشانی اصل مقاله در شبکه اطلاع رسانی اکسیر: E2P1396a.zip

نکات ایمنی درباره سیستم‌های رایانه‌ای قابل حمل

● مستندات مربوط به کاربران

مجاز، برنامه‌های کاربردی و محتویات هر رایانه.

● میزان‌هایی که باید مورد توجه

● هتراو گیرند:

● میزان الف: سیستم کنترل دسترسی

که دسترسی به دیسک سخت را پس از اعمال کلمه رمز مناسب فراهم می‌سازد.

● میزان ب: حفاظت رمزین دائمی

دیسک سخت به منظور منبع خواندن مستقیم، باید به کار رود. روشهای رمزین کردن باید با توجه به ضرورت‌های محرمانه بودن و امتیازها تدوین گردند.

● میزان ج: اجرای برنامه باید تنها با

اجازه برنامه نظارتی اصلی صورت گیرد. این امر به خاطر حفاظت برنامه‌ها در برابر اجرای غیر مجاز برنامه‌های موجود در دیسک سخت، همچنین برنامه‌های بارگذاری شده از دیسک‌ها است. این گونه مدیریت منابع در محیط رایانه‌های بزرگ متداول است.

● میزان د: تبادل داده‌ها، چه به صورت

مستقیم و چه به شکل‌های دیگر باید رمزدار شود. داده‌های مبادله شده حتی توسط خطوط سریع و ویژه تابع ممانعت هستند، (اگر فراتر از اتاق رایانه ارسال شوند).

● میزان ه: گروه کاری می‌تواند از

روشهای رمزگذاری استفاده کند که نسبت به کلمه رمز اصلی محرمانه باشد. در این صورت دیسک‌هایی که در یک رایانه تحت چنین شرایط ایمنی تولید می‌شوند می‌توانند تنها در همان رایانه قابل خواندن باشند که مجهز به همان روش رمزگذاری هستند ولی با کلمه رمز اصلی آغاز به کار می‌کنند.

● میزان و: هنگام راه اندازی رایانه،

آزمایش خودکار، موجودیت هر تغییر را تعیین می‌کند.

● رایانه کجا واقع است - منزل یا جای دیگر؟

● آیا ضرورت دارد که برای دیدار با مشتری، رایانه را با خود حمل نمود؟

● چه کسی تصمیم می‌گیرد چه وقت رایانه را حمل کند؟

● آیا افشای غیر عمدی داده‌ها روی منابع و حیثیت تجاری اثر می‌گذارد؟

● چه کسی از افشای غیر عمدی داده‌ها سود می‌برد - کارمند یا شرکت؟

● آیا در صورت نقص ایمنی، نسخه پشتیبان یا طرح جبرانی موجود است؟

● آیا در صورت وقوع اشکال می‌توان پایگاه داده‌ها را در زمان قابل قبول بازسازی نمود؟

● هنگامی که داده‌ها را میان یکدیگر یا با دفتر مرکزی مبادله می‌کنند چه تمهیداتی برای تامین پناهگاهی در برابر

تهدیدات نسبت به تمامیت اطلاعات کارمندان وجود دارد؟

● آیا شبکه در برابر نفوذ افراد غیر مجاز حفاظت شده است؟

● آیا برنامه‌ای برای جایگزینی یک کارمند که رایانه خود را از دست داده است، وجود دارد؟

● حداقل استانداردهای ایمنی

● پشتیبان‌گیری مرتب و منظم از اطلاعات.

● کاربرد کلمه‌های رمز.

● وجود دفتر قوی پشتیبانی و

کمک‌رسانی.

● رایانه‌های در حال انتظار برای

جایگزینی رایانه‌های معیوب.

تعداد افرادی که خارج از اداره از رایانه استفاده می‌کنند، رو به افزایش است، بویژه در میان مهندسان، حسابداران، بازیاب‌ها و مشاوران و آنان که کاربران «خانه به دوش» هستند. کاربرد رو به افزایش رایانه، نیاز توجه کاربران و سرپرستان آنان به نکات ایمنی زیر را افزایش داده است:

● اهداف عمومی ایمنی

اهداف ایمنی را باید از سه جنبه ایمنی داده‌ها بررسی نمود:

- ۱- تمامیت، ارائه دقیق سیستم فیزیکی.
 - ۲- دستیابی و دسترسی برای افراد مجاز.
 - ۳- محرمانه بودن، حفاظت داده‌ها و اطلاعات از فاش شدن برای افراد غیر مجاز.
- ایمنی داده‌ها ایجاب می‌کند که ما به موارد زیر توجه کنیم:

● نوع سازمان و تهدیدات احتمالی ایمنی در محیط

● اینکه آیا کاربران ضرورت محدودیت‌های ناشی از نکات ایمنی را خواهند پذیرفت.

● طبیعت و میزان ریسک ایمنی.

● تائید یا پذیرش راه‌حل‌ها توسط کاربران.

● هزینه ایمن‌سازی در مقایسه با ضررهای احتمالی ناشی از ضعف در سیستم ایمنی.

● کاربری‌های غیر قابل - تهدیدات و

● ریسک‌های ایمن‌سازی

هر نوع کاربری رایانه دارای ریسک‌ها و تهدیدهای خود است. ما باید هر نوع وضعیت خاص پر ریسک را در همه زمینه‌های کاربری درک کنیم. به منظور درک این ریسک‌ها باید به چند پرسش پاسخ گفت:

بررسی محیط سازمان

شرکتهایی که بررسیهای مربوط به محیط سازمانی خود را هدایت می کنند ممکن است یک یا چند منافع زیر را تجربه کنند:

۱) مشارکت کارمندان

کارمندان با مدیریت بررسی سازمانی، فرصتی می یابند تا در سطحی متفاوت از آنچه که در شرح وظایفشان قید شده است در کارهای شرکت مشارکت کنند.

۲) نتایج مثبت کار

در ۳۰ سال اخیر مقدار قابل توجهی از شواهد و مدارک گردآوری شده، اهمیت ارتباط محیط کاری با عملکرد سازمان را نشان داده است. عموماً، پژوهش نشان می دهد که عوامل محیط کار با نتایجی چون تحرک کارمند، رضایت شغلی، قصد ترک، عملکرد شغلی و حتی بازدهی سازمانی مرتبط است.

۳) زمینه ارتباطات

برخی مدیران تنها وقت خود را محدود به بررسی کارهای روزمره با کارمندان نشان کرده اند. مباحثه مربوط به محیط کاری یک کارمند می تواند در حاشیه قرار گیرد و در برخی نمونه ها این هم بوقوع نمی پیوندد. بررسی سازمانی که بر اساس یک زمانبندی صورت می گیرد می تواند یک روش موثرتر برای مدیران به منظور گردآوری اطلاعات مهم باشد.

۴) مقایسه صنایع

یک سوال معمول این است که «چگونه با دیگران مقایسه می شویم؟» یک مزیت برای هدایت بررسی سازمانی چنین است که این امر می تواند فرصتی جهت مقایسه محیط کاری شرکت با محیط کاری شرکتهای دیگر باشد. بسیاری از بررسیها، پایگاههای داده ای عادی ملی پیشنهاد می کنند که می تواند برای تسهیل مقایسه میان انواع مختلف شرایط و صنایع به کار رود.

۵) مدیریت فعال

مدیریت بررسیهای محیط سازمانی اجازه می دهد تا مدیران برای اداره امور کارمندان خود و محیط کار بسیار فعال شوند.

نشانی اصل مقاله بر شبکه اطلاع رسانی اکسپیر:

E2P1399a.zip

ارائه خلاقیت و نوآوری

هر گاه در جستجوی ایده های هستید، منطق خلاقیت را در کوتاه زمان در می یابید.

● از مهارت عالی پرهیز کنید. هنگام رویارویی با یک مسئله یا پرسش از خودتان بپرسید: «چه می شد اگر...» و دنبال اندیشه های بگردید که ممکن است به طور معمول از آن پیروی نشود.

● از این فکر که خلاق نیستید دوری کنید.

کاربرد تخیل در پیشرفت

چگونه تشخیص می دهید که تخیلتان شما را به ابداع گر و منشا نوآوری تبدیل می کند و چه گامهایی می توانید بردارید تا پیشرفت خود را افزون تر نمایید؟ چند نکته در این باره پیشنهاد می کنیم:

● به تمام طرحها و تعهدات خود با دیدگاه بحرانی برخورد کنید.

● عموماً پذیرای اندیشه های نو باشید.

● از تخیل خود حتی الامکان جهت جستجوی راه حلهای گزینه ای برای مسئله ای که اجباراً حل می کنید، سود ببرید.

● از فرصت انجام کارهای جدید و راههای متفاوت استقبال کنید.

روشهای اصلاحی یا بهبود روشها

● روند عادی روزانه خود را تغییر دهید. اگر از یک روش خاص جهت کار کردن استفاده می کنید، یکی دیگر هم بیابید. کار متفاوتی انجام دهید تا فکرتان زودتر به کار بیفتد.

● از تبوغ خود برای اندیشه دربارہ روشهای یکتا در جهت اصلاح و بهبود روشهای کاری استفاده کنید.

● در یک مورد ماهر شوید. زمینه ای برگزینید که به آن علاقه مند باشید و وقت خود را مصروف یادگیری بیشتر کنید.

برای اینکه آرا و اندیشه های خوبی بیان کنیم، نیازی نیست که اندیشه مند و تحصیل کرده ای عالی باشیم. اگر چه افراد خلاق ویژگی هایی دارند که ایشان را از دیگران متمایز می سازد، اما این خصوصیات، قابل رشد و توسعه توسط تمرین و تعلیم است.

اگر چه راههای زیادی برای خلاق بودن وجود دارد، لیکن در اینجا چند نکته به عنوان آغاز راه ارائه می دهیم:

● دسترسی پذیری

● ترفیع و تشویق خلاقیت و نوآوری.

ممکن است پیشنهاد های غیر عملی زیادی دریافت کنید، اما اجازه ندهید این امر شما را از کمک به دیگران جهت ابراز عقایدشان باز دارد.

● مطالعه دقیق هر عقیده. صرف نظر از اینکه ایده ها از کجا ناشی می شوند، حتی اگر شما سر منشا باشید، آنها را با دقت مطالعه کنید. ● ذهن باز. از آنجا که افکار و اندیشه های بزرگ به طور عادت بر اساس کوچکترها رشد و گسترش می یابند، سعی کنید چیزی را که ظاهراً کوچک به نظر می رسد، مردود نکنید.

● بازبینی جزئیات. شاید یک اشتباه کوچک در توسعه و ارائه یک ایده رخ دهد. اندیشه ممکن است پس از اصلاح کاربری داشته باشد.

● اندیشه ها و پیشنهادها را ثبت کنید. روش غیر عملی امروز ممکن است فردا مناسب و قابل کاربرد باشد.

چگونگی بهره برداری از خلاقیت

● همواره در جستجوی تنها پاسخ صحیح نیاشیید.

● سعی کنید که همیشه هم به طور منطقی فکر نکنید. منطق زمانی مناسب است که شما اندیشه ها را ارزیابی می کنید. اما

نشانی اصل مقاله بر شبکه اطلاع رسانی اکسپیر: E2P1398a.zip

درباره انگیزه‌ها و همکاری‌ها چگونه فکر می‌کنید؟

۱. قرار است به عنوان مدیر سازمانی انتخاب شوید که آشنایی زیادی با آن ندارید. قبل از رفتن به آن سازمان چه می‌کنید؟
 - الف با کسانی که در آن سازمان کار کرده‌اند صحبت می‌کنم و اطلاعاتی را از آنان کسب می‌نمایم.
 - ب چند هفته‌ای را برای بررسی در آن سازمان سپری می‌کنم.
 - ج از طریق همکاران آینده‌ام در آن سازمان اطلاعاتی را کسب می‌کنم.
 - د هیچ یک از روشهای فوق برای جمع‌آوری اطلاعات را قبول ندارم. باید مدتی در پست خود مسائل را از نزدیک بررسی و مشاهده کنم.
۲. یکی از همکاران قدیمی مدتی است علاقه‌مندی سابق را به کار نشان نمی‌دهد. علت را در کدام یک از موارد زیر می‌دانید؟
 - الف شاید کار برایش خسته کننده شده باشد.
 - ب کهولت سن بر علاقه‌مندی او اثر گذاشته است.
 - ج باید محیط کار، همکاران جدید و مسائل شخصی و خانوادگی او را بررسی کنیم تا شاید علت اصلی پیدا شود.
 - د شاید به عنوان یک عضو قدیمی به او اهمیت کافی داده نشده است.
۳. یکی از نشریات بزرگ به علت از دست دادن خوانندگانش مجبور به تعطیل شده است علت آن چیست؟
 - الف خوانندگان مطالب جدیدتری می‌خواهند که در نشریه مزبور خبری از آنها نبود.
 - ب قیمت نشریه بالا رفته بود.
 - ج خوانندگان بیشتر طالب مطالب تخصصی هستند و این نشریه مطالب عمومی را مطرح می‌ساخت.
 - د قطع مجله زیاد مورد علاقه خوانندگان نبود.
۴. یک شرکت تعاونی کوچک از چهار سال پیش شروع به کار کرده و در آغاز فعالیت بسیار موفق بوده، اما بتدریج با اضافه شدن به اعضای آن از میزان موفقیتش کاسته شده است. به نظر شما علت آن چیست؟
 - الف زمانی که تعداد شرکت‌ها زیاد شود، تنوع نظرات بیشتر می‌گردد و تصمیم‌گیری مشکل می‌شود.
 - ب ایراد از جانب مدیریت شرکت است.
 - ج شرکت‌های رقیب شروع به فعالیت کرده‌اند.
 - د اوضاع اقتصادی مناسب نیست.

امتیازها و تفسیر نتایج

پرسش ۱	«الف» ۲ امتیاز	«ب» ۳ امتیاز	«ج» ۱ امتیاز	«د» ۴ امتیاز
پرسش ۲	«الف» ۲ امتیاز	«ب» ۱ امتیاز	«ج» ۴ امتیاز	«د» ۳ امتیاز
پرسش ۳	«الف» ۳ امتیاز	«ب» ۲ امتیاز	«ج» ۴ امتیاز	«د» ۱ امتیاز
پرسش ۴	«الف» ۴ امتیاز	«ب» ۱ امتیاز	«ج» ۱ امتیاز	«د» ۱ امتیاز

حال امتیازات خود را بر اساس جدول فوق محاسبه کنید. امتیازات ۱۴ تا ۱۶ نشان دهنده آن است که به انگیزه‌های سایرین توجه کافی دارید و در این زمینه از ساده‌اندیشیهای معمول احتراز می‌کنید. امتیازات ۹ تا ۱۳ نشانگر آن است که در مقام قضاوت درباره انگیزه‌های دیگران تا حدودی سهل‌انگارید و امتیازات کمتر نشان می‌دهد که به انگیزه‌های دیگران توجه کافی ندارید و غالباً به خطا می‌روید.

اکسیر

مدیریت

شماره پنجم
شماره ۱

نیمه اول فروردین ۱۳۸۱

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
مرکز آموزش مدیریت دولتی



مرکز توسعه اطلاعات
و ارتباطات مدیریت

در این شماره می‌خوانید:

- چگونگی کاهش نیروی انسانی و برخی عواقب آن
- سلیج کاربرد تکنولوژی اطلاعات در کتابخانه های دانشگاهی ایران
- ضرورت ارتباطات
- مدیریت پروژه از طریق ارزش حاصله
- خدمات اطلاع رسانی گروهی
- فرهنگ ویژه های مدیریت پروژه

www.elixiran.net.ir

www.elixiran.com

السلام علیک یا ابا عبد... الحسین

تقارن بهار طبیعت و معنویت و ایثار گرامی باد.

در آستانه حلول سال ۱۳۸۱ شمسی، بوی جاودانگی، عشق و ایثار محرم به مشام می‌رسد و آغازی دوباره را نوید می‌بخشد.

با فرارسیدن این سال نو، نشریه اکسیر مدیریت نیز پنجمین سال پیدایی انتشار خود را آغاز می‌کند. آرزو مندیم با غایت‌های حضرت حق و حمایت‌های گران قدر شما عزیزان بتوانیم این راه را پی گیریم و پربارتر از پیش کام برداریم.

نیاز مبرم به رهنمود شما خوانندگان محترم داریم.

چگونگی کاهش نیروی

انسانی و برخی عواقب آن

سازمانها افزایش سود و بازدهی را یاد آور شدند و اما اخراج‌ها باعث افت مسایل اخلاقی کارمندان و رواج شایعات، افت صداقت و استعفاهای بیشتر شد.

اطمینان دادن به کارمندان برای درک و پذیرش علل اخراج‌ها می‌تواند کلید محدود کردن آثار منفی باشد.

در میان پاسخ دهندگان بررسی، ۳۹٪ یا پذیرش عالی از سوی کارمندان در مورد علل اخراج رو به رو شدند، ۲۶٪ نیز روش اداره کردن اخراجها را در سطح عالی پذیرفتند.

اما هرگاه کارکنان در این زمینه اقتناع شدند کمتر توانستند علل اخراج از سوی شرکت را ببینند و پاسخ دهندگان این شرکتها از کاهش صداقت کارمندان خبر دادند.

بررسی اخیر روی ۵۷۲ نفر حرفه‌ای در زمینه منابع نیروی انسانی نشان می‌دهد که اکثر سازمانها در پی یافتن گزینه‌هایی برای کاهش نیروی کار هستند. معمولترین راهبرد انجام کار شیوه فرسایشی است (کاهش نیروهایی که بازنشسته می‌شوند و یا داوطلبانه استعفا می‌دهند بدون آنکه جانشینی برای آنان تعیین شود).

دیگر راهبردهای معمول چنین هستند: توقف یا انجماد استخدام، عدم تمدید قرارداد کارکنان و تشویق کارکنان برای استفاده از مرخصی.

مهمترین علل اخراجها در این بررسی عبارت بودند از:

کاهش سود تجدیدسازمان و اقتصاد ملی
عواقب اخراجها نیز پیچیده است: برخی

مدیر گرامی:

اکسیر مدیریت، در پیچه مطمئنی از تازه ترین اطلاعات مدیریتی به روی شما می‌گشاید. این در پیچه کوچک، چشم انداز گسترده و ژرفی از هر گونه اطلاعات کاربردی و مورد نیاز را به شما می‌نماید. گفتنی است آنچه ما در این اندک به شما عرضه می‌داریم، چکیده ای از دریافته های ما به زبان ساده از کل مقاله یا گزارش است.

برای دریافت اصل فایل الکترونیکی هر سند (مقاله یا گزارش و...) به نشانی پایان هر چکیده مراجعه فرمایید. در صورت نیاز به نسخه چاپی مقالات مندرج در «اکسیر مدیریت» می‌توانید از طریق تماس با امور بازرگانی این مرکز، اطلاعات بیشتری دریافت کنید.

برای دریافت فرم اشتراک دو هفته نامه، می‌توانید از طریق فاکس برگردان شبکه اطلاع رسانی اکسیر با زدن کد ۳، فرم اشتراک را دریافت، تکمیل و ارسال نمایید.

برای انتقال دیدگاهها، پیشنهادها و انتقادهای خود در باره نحوه عرضه مطالب دو هفته نامه (کمی و کیفی) و یا آشنایی بیشتر با شبکه اطلاع رسانی اکسیر با نشانی های زیر تماس بگیرید:

- صندوق پستی: تهران ۱۴۱۵۵-۶۳۱۴
- تلفن: ۸۸۹۲۸۸۵
- فون نگار: ۸۸۰۰۴۳۹
- اینترنت: www.elixiran.com
- www.elixiran.net.ir
- اینترنت: ۸۸۹۰۹۶۰ (خط ۲۰)
- پست صوتی و فاکس برگردان: ۸۸۰۰۴۳۳
- پست الکترونیک: Sales@elixiran.com
- نشانی نسخه الکترونیک دو هفته نامه: www.elixiran.com/persian
- paygah/eetelaat/nashriat/nashriat.htm

شمارگان: ۱۵۰۰۰ نسخه

نشانی اصل مقاله بر شبکه اطلاع رسانی اکسیر: E2P1400 a.zip

ضرورت ارتباطات

ارتباطات ضعیف معمول ترین اشتباه مدیریتی است.

مدیران امروزی نیاز دارند تا سیاست درهای باز را پیشه کنند. بویژه در شرایطی که روند امور در حرفه ها و صنایع روز به روز سرعت بیشتری می گیرد. بر اساس یک بررسی که توسط دفاتر مالی اصلی کانادا انجام گرفته است، ۶۴ درصد از پاسخ دهندگان اظهار داشته اند که بزرگترین و مهمترین تلاش شرکتها در جهت مبارزه با فقدان ارتباطات میان مدیریت و کارکنان بوده است.

پاسخ ارائه شده به این پرسش که « کدام اشتباه را مدیریت ها بیش از همه نسبت به کارکنانشان مرتکب می شوند؟ » با اعداد و ارقام زیر قابل استنباط و تحلیل است:

- فقدان ارتباط میان مدیریت و کارکنان ۶۴٪
 - فقدان انعطاف و ساعات کاری برنامه ریزی شده ۱۲٪
 - فقدان شناخت ارزیابی ۱۰٪
 - فقدان تفویض اختیار به کارمندان ۱۰٪
 - علل دیگر ۱٪
 - پاسخ ندادند ۳٪
- جمع ۱۰۰٪

یکی از عوامل کلیدی برای مدیریت موفق، ایجاد ارتباطات مفید و موثر می تواند باشد. یکی از راه حل های این مساله تشکیل جلسات هفتگی به منظور تبادل نظر خواهد بود.

نشانی اصل مقاله در شبکه اطلاع رسانی اکسپیر:

E P2P1402 a.zip

سطح کاربرد تکنولوژی اطلاعات در کتابخانه های دانشگاهی ایران

در یک پژوهش کلیه ۷۹ کتابخانه تحت سرپرستی در وزارت خانه فرهنگ و علوم و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مورد بررسی قرار گرفته اند.

امروز بیش از هر زمان دیگر نیاز اتوماسیون کتابخانه های دانشگاهی ایران احساس می شود. تعداد افزاینده کاربران، درخواست بیشتری برای کاربرد مطالب کتابخانه ای در درون و خارج از کتابخانه ها، افزایش مقدار و حجم مطالب منتشر شده، تفسیر ماهیت مطالب مطالعاتی (مانند کاربرد بیشتر CD-ROM ها، مجله های الکترونیکی، منابع دسترسی مستقیم on-Line و غیره)، ساخت کامپیوترهای ارزانتر و جدیدتر، برخی از دلایل اعتماد و اتکاب به اتوماسیون در کشور محسوب می شود.

به منظور بهره برداری از اطلاعات سرشار کنونی که برای توسعه سریع اهمیت دارد، تکنولوژی اطلاعات ضروری است. علاوه بر فعالیت های عادی و روزمره، مانند: فهرست نویسی، دریافت مطالب، کنترل جریان امور و تکنولوژی اطلاعات می تواند برای فعالیت های دیگر نیز مانند پردازش داده ها استفاده شود.

این واقعیت مهم بسیاری از کتابخانه ها را در کشور ارضا، می کند که امر رایانه ای ساختن (مکانیزاسیون) کارها دیگر امری نیست که به گذشته تعلق داشته باشد.

بررسی نشان می دهد که اتوماسیون کتابخانه های دانشگاهی ایران همواره ادامه دارد. کل کاربرد تکنولوژی

اطلاعات در کتابخانه های دانشگاهی ایران در بخش های مختلف زیر متمرکز شده است: کاربرد داخلی، خدمات اطلاع رسانی و شبکه سازی روی فهرست نویسی و کنترل سریال ها، پایگاه های داده های ملی و مبتنی بر CD-ROM و شبکه کتابخانه ای محلی، اتوماسیون اداری، کمترین حد کاربرد تکنولوژی را داشته است. تحلیل انجام شده نشان می دهد که اکثریت غالب کتابخانه های بررسی شده یعنی ۷۸ درصد، دارای کاربرد تکنولوژی اطلاعات در سطح پایین هستند.

از مطالعه انجام شده نتیجه گرفته می شود که میان کاربرد تکنولوژی اطلاعات و وضعیت آن در هر دو گروه (کتابخانه های متعلق به وزارت آموزش عالی و وزارت بهداشت) تشابه وجود دارد. با توجه به تحلیل انجام شده، می توان نتیجه گرفت که از تباط مثبت عالی میان کاربرد تکنولوژی اطلاعات، هزینه تکنولوژی اطلاعات و تعداد رایانه ها وجود دارد.

بررسی انجام شده نشان می دهد که یک سیاست ملی برای اتوماسیون کتابخانه ای دانشگاهی کشور وجود ندارد. آنها پروژه های اتوماسیون خود را مستقل از یکدیگر آغاز کرده اند.

هیچیک از کتابخانه ها از نظر ارضا، کاربران در خصوص اطلاعات در حد کفایت نیستند. در این عصر الکترونیک، همکاری و هماهنگی گسترده ای بیش از هر زمان دیگر مورد نیاز است.

نشانی اصل مقاله در شبکه اطلاع رسانی اکسپیر: E2P1401a.zip

مدیریت پروژه از طریق ارزش حاصله

مفهوم ارزش حاصله (EV=Earned Value) می تواند در کنترل پروژه های بزرگ بسیار مفید واقع شود و اغلب نشان دهنده هزینه و تلاشی است که امکان می دهد به عنوان عامل بسیار مفید تلقی گردد.

EV به بیانی سنجش پیشرفت نیز هست، رابطه مستقیمی میان EV و درصد پیشرفت وجود دارد. EV دارای سه ویژگی اصلی است:

۱- بخش تشکیل دهنده محاسبه پیشرفت یک پروژه یا هر زیر فعالیت پروژه است.

۲- یک روش جهت تحلیل عملکرد یا کارایی پروژه بدست می دهد.

۳- اساسی برای مقایسه عملکرد هزینه در پروژه ها یا زیر فعالیت های آن است.

معمولا EV از واحدهای زمان و پول استفاده می کند.

EV اساس آنالیز عملکرد هزینه ای را فراهم می سازد. اگر در یک جلسه بررسی پیشرفت کار، اطلاعاتی درباره وضعیت پروژه دریافت گردد، اطلاع از هزینه برنامه ریزی شده در زمان های مختلف و هزینه کار انجام شده تا آن تاریخ ضرورت خواهد داشت.

هسته عنصر اصلی EV

- ۱- هزینه بودجه تخصیص داده شده برای کار برنامه ای (BCWS).
 - ۲- هزینه واقعی برای کار انجام شده (ACWP).
 - ۳- هزینه بودجه ای برای کار انجام شده (BCWP).
- این همان EV سنتی است.

EV چگونه به کار می رود؟

- برای تنظیم سیستم EV کارهای زیر را باید انجام داد:
- ۱- برپایی ساختار تقسیم بندی کار (WBS).
 - ۲- برآورد و تخصیص هزینه هر فعالیت.
 - ۳- زمان بندی فعالیت ها در طول محور زمان.
 - ۴- زمان بندی کل پروژه برای حصول اطمینان از قابل قبول بودن برنامه.
 - ۵- اعمال پیشرفت روی فعالیتها و به روز در آوردن زمانبندی.
 - ۶- تعیین و وارد کردن هزینه های واقعی هر فعالیت انجام شده.
 - ۷- محاسبه EV برای هر فعالیت و کل پروژه.
 - ۸- تحلیل داده ها و تهیه گزارش پیشرفت و عملکرد.

نتیجه: EV ابزاری برای بهبود تحلیل

پیشرفت و عملکرد پروژه است و این کار را این گونه انجام می دهد:

- تأمین یک واحد متحدالشکل سنجش برای پیشرفت پروژه.
- ایجاد روش سازگار برای تحلیل و گزارش دهی.
- تأمین یک اساس مشخص برای تحلیل عملکرد هزینه.

فرآیند کاربرد EV ساده است. تعدادی ابزارهای نرم افزاری وجود دارد که کاربرد EV را هر چه آسان تر می کنند.

خدمات اطلاع رسانی گروهی

در بسیاری از سازمانهای تولیدی، سیستمهای رایانه ای برای اجرای برنامه های کاربردی فنی در بخش های مختلف استفاده می شوند که به طور سنتی توسط خدمات اطلاع رسانی (IS) ارائه می گردند.

دیواری که خدمات اطلاع رسانی را از بخش های مختلف جدا می کند به مجرد اینکه شرکتها شروع به شناسایی منافع عظیم دریافتی می کنند و ارزش باور نکردنی اطلاعات تولیدی آنان را در سراسر شرکت افزایش می دهد، از میان برداشته می شود. ایده و مفهوم اصلی اطلاع رسانی عبارت هستند از، گسترش اطلاعات تولید از نواحی جداگانه به دیگر نواحی شرکت، اشتراک داده ها برای برطرف کردن کوششهای بیهوده برای تسهیل همکاری، تشویق نوآوری، همزمان کردن وقایع و روشها، افزایش درجه عملکرد موثرتر و کارآمدتر. تاکید روی مدیریت اطلاعات در سراسر سازمان و در تمام طول چرخه عمر تولید نقش خدمات اطلاع رسانی را ارتقا می دهد. با این حال، این امر بدین معنی نیست که بخشها باید کل مسئولیت را متوجه خدمات اطلاع رسانی نمایند.

مدیران اجرایی نباید فرض کنند که نتایج عظیم فرآیندها و چرخه عمر متناسبا تنها بخاطر کاربرد خدمات اطلاع رسانی بدست می آید، آنها نیاز دارند تا در جهت موثر و کارآمد کردن این برنامه ها کمک کنند. کاربرد موفقیت آمیز، به عملکرد گروهی نیاز دارد و خدمات اطلاع رسانی، کاربران و مدیریت با یکدیگر کار می کنند تا این گونه سیستم های سراسری را تهیه نمایند.

فرهنگ واژه های مدیریت پروژه

PERT

شبکه « پرت » واژه ای است ترکیبی از حروف اول عبارت « فن ارزیابی و بازنگری برنامه » (Programme Evaluation and Review Technique). یکی از فنون شبکه، پروژه (peroject network technique) است که توسط دفتر پروژه های ویژه نیروی دریایی امریکا و موسسه مشاور مدیریت بوز آلن و هامیلتن ابداع شد. در « پرت » شبکه پیکان های فعالیت (activity - on - arrow network) درباره طول مدت هر فعالیت زده می شود « زمان مصرفی مورد انتظار » برای یک فعالیت از فرمول زیر محاسبه می شود:

(بدینانه ترین مدت + محتمل ترین مدت × ۴ + خوش بینانه ترین مدت) = زمان مصرفی مورد انتظار

معمول چنین است که زمان مصرفی مورد انتظار که هر فعالیت نیاز دارد، همچنین نام فعالیت در کنار پیکان مربوط به آن نوشته شود. تحلیل مسیر بحرانی (critical path analysis) شبکه نیز بر مبنای این مدت زمان های مصرفی مورد انتظار استوار است. حالات مختلف و تغییر شکل یافته « پرت » امروزه مورد استفاده قرار می گیرد.

critical path method (CPM)

روش مسیر بحرانی سی پی ام: از فنون شبکه پروژه (project network technique) که در حدود سال ۱۹۵۷ به وسیله کارکنان کارخانه صنایع شیمیایی امریکایی Nemours & Co "E I. du pont de ابداع گردید. این روش مشابه شبکه پرت (PERT) است، با این تفاوت که برای هر فعالیت دو زمان (با نام های معمول « normal » و حداقل « crash ») برآورد می شود. هزینه های اجرای فعالیت ها به زمان های « معمول و حداقل » محاسبه می شود. اگر برخی هزینه های حداقل بیش تر از هزینه های معمول باشند، سی پی ام این امکان را برای تحلیل گر پدید می آورد که نسبت به چگونگی کاهش زمان کلی پروژه بر اساس اقتصادی ترین راه بررسی به عمل آورد.

critical path

مسیر بحرانی: عبارت است از مسیر (path) متوالی و پیوسته پیکان ها (arrows) در یک شبکه، که از رویداد آغازین (start event) تا رویداد نهایی (end event) امتداد می یابد و زمان شناوری (total float) کمتری نسبت به هر مسیر دیگر در بین دو نقطه مذکور دارد.

critical path analysis (CPA)

تجزیه و تحلیل مسیر بحرانی - سی پی ای: فعالیت یا فرایند یافتن مسیر بحرانی (critical path) در یک شبکه (network) و یافتن راه های کاهش زمان مورد نیاز در مسیر بحرانی و به کار بردن مسیر بحرانی در کنترل هدفها.

سو مدیریت :

آلودگی محیط کار

۱- محیط خود را بازرسی کنید- از طریق چشمان زیردستان خود.
 ۲- عوامل و نشانه های آلودگی را باز بینی کنید.
 ۳- تاکتیک های مدیریتی را که کار گروهی را خراب می کند، تشخیص دهید.
 ۴- اعمالی را کشف کنید که روحیه زیر دستانتان را زهرآگین می سازد.
 یکی از مهمترین وظایف نظارتی در این است که با کارکنان خود در تماس باشید. حداقل ۱۵ دقیقه هر روز با هر یک از آنان وقت صرف کنید تا مطمئن شوید محیط کاری آنها را آلوده نمی کنید. هدف شما باید این باشد که کارمند شما اعلام کند:
 «من برای بهترین رییس دنیا کار می کنم»

نشانی اصل مقاله در شبکه اطلاع رسانی اکسیر
 E2P---a.zip

عامل مهم محیط کاری، روش مدیریت و نظارت شماست. تنظیم امور گاهی شامل اشکالی از آلودگی ناشی از مدیریت است که خود منشعب از اهمال کاری، انفعال، بی توجهی، عدم رقابت یا ناتوانی در رهبری می تواند باشد. چه کاری انجام داده اید تا مطمئن شوید محیط کاریتان کاملاً پاک و شفاف و بی آلودگی است؟ آیا برای کارکنان محیطی دوستانه، گرم و حمایتگر و یا برعکس، محیطی ناآرام، سیاسی و سخت مهیا کرده اید؟
 سوء مدیریت اشکال بسیار متنوعی دارد. اینها عبارتند از: افکار و اندیشه های محدود و بسته، پارتی بازی، رفتار تهاجمی، رفتار نامناسب (طرح مسایل جنبی) و کار پر نوسان.

برای حصول اطمینان از عاری بودن محیط کاری خود از آلودگی ها چه کارهایی انجام می دهید؟ شما می توانید به آسانی نواحی آلوده را شناسایی کنید. آنچه که نیاز دارید این است که توانایی مشاهده و نظارت خود را به کار بگیرید:

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
 مرکز آموزش مدیریت دولتی



مرکز توسعه اطلاعات
 و ارتباطات مدیریت

این شماره می خوانید:

ادیک باغداساریان

www.elixiran.net

www.elixiran.co

مدیر گرامی :

اکسیر مدیریت، دریچه مطمئنی از تازه ترین اطلاعات مدیریتی به روی شما می گشاید. این دریچه کوچک، چشم انداز گسترده و ژرفی از هر گونه اطلاعات کاربردی و مورد نیاز را به شما می نمایاند. گفتنی است آنچه ما در این اندک به شما عرضه می داریم، چکیده ای از دریافته های ما به زبان ساده از کل مقاله یا گزارش است. برای دریافت اصل فایل الکترونیکی هر سند (مقاله یا گزارش و...)، به نشانی پایان هر چکیده مراجعه فرمایید. در صورت نیاز به نسخه چاپی مقالات مندرج در «اکسیر مدیریت» می توانید از طریق تماس با امور بازرگانی این مرکز، اطلاعات بیشتری دریافت کنید.
 برای دریافت فرم اشتراک دو هفته نامه، می توانید از طریق فاکس برگردان شبکه اطلاع رسانی اکسیر با زدن ۳، فرم اشتراک را دریافت، تکمیل و ارسال نمایید.
 برای انتقال دیدگاهها، پیشنهادها و انتقادهای خود درباره نحوه عرضه مطالب دو هفته نامه (کمی و کیفی) و یا آشنایی بیشتر با شبکه اطلاع رسانی اکسیر با نشانی های زیر تماس بگیرید:

صندوق پستی: تهران ۶۳۱۴-۱۴۱۵۵
 تلفن: ۸۸۹۳۸۸۵
 دورنگار: ۸۸۰۴۳۹
 اینترنت: www.elixiran.com
 www.elixiran.net.ir
 ۸۸۹۰۹۶۰ (خط ۲۰)
 اینترنت: ۸۸۰۴۴۳
 پست صوتی و فاکس برگردان: Sales@elixiran.com
 پست الکترونیک: نشانی نسخه الکترونیک دو هفته نامه:
 www.elixiran.com/persian/
 paygahetelaat/nashriat/nashriat.htm

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

برپایه نظام کنترل پروژه: زمانبندی، هزینه و کیفیت

پنج مرحله برای
فرآیند عملیاتی
کنترل پروژه

چرخه کنترل پروژه

تدوین معیارهای
سنجش بعنوان ابزار
کنترل پروژه

%



۱۰ نکته برای مدیریت مدارک

مدیریت امنیت اطلاعات و

شبکه

۵- منفعت تهیه نسخه پشتیبان
بصورت مستقیم (on-line)
چیست؟

۶ - آیا نسخه پشتیبان
مستقیم (on-line) هیچگونه
ریسک امنیت یا اطمینان را
مطرح می سازد؟

۱- در باره طرح بازیابی
مصائب ASP ها آگاهی
لازم به دست آورید.
۲- چه سنوлахایی باید در
باره طرح بازیابی مسائل از
ISP خود پرسید؟

۳- کدام زمینه های شغلی می
توانند از خدمات بازیابی
مسائل سود به دست
آوردند؟

۷- شبکه های تحویل نقش مهمی
در طرح بازیابی و رفع
مشکلات دارند.
۸- طرح های بازیابی مستقیم
و غیر مستقیم را با یکدیگر
عجین کنید.
۹- کاربرد اینترنت عمومی برای
انتقال داده های مهم چقدر
مطمئن است؟

۱۰- باید از سرویس های
نسخه برداری پشتیبان بصورت
مضاعف برای پردازش کارت
های اعتباری یا خدمات
مشتریان بهره برد.

۴- هنگام انتخاب تسهیلات
میزبانی خارجی به چه
ملاحظات باید توجه کرد؟



یک بررسی سریع در باره فرهنگ و محیط سازمان

پاسخ مثبت معادل ۲ امتیاز. پاسخ میانه (تاحدی) معادل ۱ امتیاز. پاسخ منفی معادل صفر امتیاز.

نتیجه :

:

:

:

سازمان آموزنده و انگیزش کارکنان توسط فلسفه
مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)



مرکز توسعه اطلاعات
و ارتباطات مدیریت

ادیک باغدادساریان

www.elixiran.net.

www.elixiran.co

Tatal)

(Tsang 1997)

(Quality Management = TQM

TQM

TQM

مدیر گرامی:

اکسیر مدیریت، دریچه مطمئنی از تازه ترین اطلاعات مدیریتی به روی شما می گشاید. این دریچه کوچک، چشم انداز گسترده و ژرفی از هر گونه اطلاعات کاربردی و مورد نیاز را به شما می نمایاند. گفتنی است آنچه ما در این اندک به شما عرضه می داریم، چکیده ای از دریافته های ما به زبان ساده از کل مقاله یا گزارش است. برای دریافت اصل فایل الکترونیکی هر سند (مقاله یا گزارش و...)، به نشانی پایان هر چکیده مراجعه فرمایید. در صورت نیاز به نسخه چاپی مقالات مندرج در «اکسیر مدیریت» می توانید از طریق تماس با امور بازرگانی این مرکز، اطلاعات بیشتری دریافت کنید. برای دریافت فرم اشتراک دو هفته نامه، می توانید از طریق فاکس برگردان شبکه اطلاع رسانی اکسیر با زدن کد ۳، فرم اشتراک را دریافت، تکمیل و ارسال نمایید. برای انتقال دیدگاهها، پیشنهادها و انتقادهای خود درباره نحوه عرضه مطالب دو هفته نامه (کمی و کیفی) و یا آشنایی بیشتر با شبکه اطلاع رسانی اکسیر با نشانی های زیر تماس بگیرید:

www.elixiran.com
www.elixiran.net.ir

Sales@elixiran.com

www.elixiran.com/persian/
paygahetelaat/nashriat/nashriat.htm

شمارگان: ۱۵۰۰۰ نسخه

مدیریت طرح بازسازی ۲۴ ساعته
امروز حتی کوچکترین شرکتها دارای
طرح پشتیبانی هستند

تحلیل سازگاری فرهنگ
سازمانی

گام ۳ :

اگر تلفن ها از کار بیفتند چه باید
کرد؟

اگر نیاز به تخلیه اداره باشد در این
صورت چه باید کرد؟

اگر نتوانیم به اداره برگردیم چه باید
بکنیم؟

فرهنگ چیست؟

نتیجه :

با رایانه های خود چه
کنیم؟

تحلیل یک فرهنگ عملی

گام ۱ :)
(.

گام ۲ :)
(.



رفتار سازمانی: الگویی
برای تحول فرهنگی

سازماندهی برای نیل به
کیفیت، کارایی و رضایت
شغلی



یک بررسی سریع در باره فرهنگ و محیط سازمان

پاسخ مثبت معادل ۲ امتیاز. پاسخ میانه (تأحدی) معادل ۱ امتیاز. پاسخ منفی معادل صفر امتیاز.

نتیجه :

:

:

: