پروژه

طراحی و ساخت ماشین شکل‌دهی غلتکی

در فرآیند شکل‌دهی غلتکی سرد نوار ورق فلزی درحالت سرد، با عبور پیوسته از بین جفت غلتک‌های دوار، به پروفیل با مقطع دلخواه شکل داده می‌شود. شکل‌دهی با ایجاد خم در امتداد طولی و بدون تغییر در ضخامت ورق، انجام می‌شود. قدمت این فرآیند در کشورمان، به ابتدای دهه ۴۰ باز می‌گردد. هم‌اکنون بیش از ۸۰ کارخانه تولید لوله و پروفیل در کشورمان، توسط سندیکای لوله و پروفیل مورد شناسایی قرار گرفته است. با وجود سابقه به‌نسبت طولانی و از سوی دیگر، گستردگی کاربرد این فرآیند، هنوز جنبه‌های مختلفی از این آن ناشناخته است. بر این اساس، راه‌اندازی یک مرکز پژوهشی تخصصی در زمینه فرآیند شکل‌دهی غلتکی سرد، برای انجام پژوهش‌های کاربردی، یک ضرورت غیرقابل اجتناب است. هر چند در داخل کشور ماشین‌های شکل‌دهی غلتکی در انواع مختلف در کارخانه‌های تولیدی مورد استفاده قرار دارند، ولی این ماشین‌ها صرفا جنبه تولید صنعتی دارند. بنابراین برای انجام کارهای تحقیق و توسعه، لازم است ماشینی طراحی و ساخته شود که دارای قابلیت انجام آزمایش‌های مختلف به‌منظور تولید محصولات جدید، ایجاد نوآوری در تولید، بهینه‌سازی وبهبود محصول تولیدی و فرآیند تولید باشند.

بر این اساس، ماشین شکل‌دهی غلتکی مورد اشاره به منظور استفاده در آزمایش‌های پژوهشی، علاوه بر نکات متداول در ساخت دستگاه‌های معمول شامل امکانات و ویژگی‌های اندازه‌گیری ویژه‌ای است که مبتنی بر تجربه پژوهش‌های نظری است. از مهمترین این ویژگی‌ها می‌توان به امکان جابه‌جایی ایستگاه‌ها جهت ارتفاع، طولی و عرضی، نصب نیروسنج و گشتاورسنج و پیش‌بینی سیستم ماشین بینایی به منظور سنجش و تحلیل تغییر شکل ورق درحین فرآیند، اشاره نمود. به علاوه این ماشین از نظر توان شکل‌دهی در حد ماشین‌های صنعتی طراحی و ساخته شده است. چنین ویژگی‌هایی نه‌تنها این ماشین شکل‌دهی را به‌صورت قابل توجهی نسبت به ماشین‌های شکل‌دهی غلتکی متداول متمایز می‌سازد، بلکه در پژوهش‌های منتشر شده بین‌المللی هم ساخت دستگاهی با این مشخصات سابقه نداشته است.

در حقیقت انجام این طرح گام نخست در جهت نهادینه شدن تحقیقات کاربردی در صنعت لوله و پروفیل است که انتظار می‌رود با انتشار نتایج برآمده از پژوهش‌های آینده که با استفاده از این دستگاه انجام خواهدشد، نام کشور عزیزمان ایران در گستره‌ای دیگر از پهنه صنعت، سربلند شود.

اما آنچه از این دستگاه انتظار است کمک در تحلیل و بررسی نمونه‌های مختلف سفارشی از مشتریان و شرکت‌ها و ارائه پرونده ساخت به آنان است؛ به این معنی که نقشه محصولی که قرار است ساخته شود جهت تحلیل به آزمایشگاه فرستاده خواهد شد. پس از بررسی‌های نرم‌افزاری، آزمایش‌های تجربی و عملی روی دستگاه در ارتباط با آن محصول انجام خواهد گرفت.

پس از آن پرونده‌ای تدوین خواهد شد و به تولیدکننده نهایی ارائه می‌شود که در آن نقشه‌های غلتک‌ها، مشخصات فنی قابل تنظیم دستگاه شامل سرعت، تعداد ایستگاه‌ها و فاصله بین آنها، قدرت لازم، ابعاد ورق به صورت دقیق نوشته شده است. بدیهی است این عمل، حذف هزینه‌های اضافی سعی و خطا را برای تولیدکننده در برخواهد داشت.

این پروژه در دانشگاه تربیت مدرس و با حمایت مالی طرح مطالعات کاربردی صنعتی و معدنی وزارت صنعت، معدن و تجارت (بخش دولتی) و کارخانه صنعتی پروفیل پایا اصفهان (بخش خصوصی) به انجام رسیده است.

مهارت‌های مدیریت حرفه‌ای

معرفی مدیریت استراتژیک

چرا بعضی از شرکت‌های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی تنزل یافته‌اند و چرا برخی از شرکت‌های کوچک و گمنام به یکباره به جایگاه‌های ممتازی در صحنه رقابت بین‌المللی رسیده‌اند؟ به چه دلیل برخی از موسسات، نوسان‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی را به راحتی تحمل کرده و بر آنها غلبه می‌کنند و در مقابل برخی از سازمان‌ها طعم تلخ شکست را چشیده و از ادامه راه باز می‌مانند؟ به عقیده بسیاری از متخصصان علم مدیریت، پاسخ بسیاری از این‌گونه سوالات را باید در مفاهیمی به نام «استراتژی» و «مدیریت استراتژیک» جست‌وجو کرد.

۱- تعریف استراتژی و مدیریت استراتژیک

استراتژی: الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره‌برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است.

براساس این تعریف، یک استراتژی باید سه مورد را مشخص کند:

* چه اهدافی باید محقق شود.
* روی کدام صنایع، بازارها و محصول‌ها باید تمرکز کرد.
* چگونه برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی منابع تخصیص یابد و چه فعالیت‌هایی انجام گیرد.

مدیریت استراتژیک: تصمیم‌ها و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های موثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست. بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هرگونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را دربرمی‌گیرد.

۲- ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته و پیچیده شدن تصمیم‌های سازمانی، لزوم به‌کارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با این‌گونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی، راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است.

پایه‌های مدیریت استراتژیک براساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند، قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره گیرند، «مدیریت استراتژیک» خواهد بود.

۳- فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک به چهار مرحله تقسیم می‌شود:

۱) تحلیل وضعیت
۲) تدوین استراتژی
۳) اجرای استراتژی
۴) ارزیابی استراتژی

۴- مزایای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به‌صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ کند (نه این‌که تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین‌گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده کردن از روش منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر، راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب کرده و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین کند. تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک است، ولی نتیجه تحقیقات کنونی نشان می‌دهد که این فرآیند می‌تواند در مدیریت استراتژیک نقش مهمتری ایفا کنند.

مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرآیند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌کنند. یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هرچه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود. یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک این است که فرصتی ایجاد می‌کند تا به کارکنان تفویض اختیار شود. تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می‌شوند در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال‌پردازی را تمرین نمایند و بدین‌گونه اثربخشی آنها افزایش خواهد یافت.

بررسی عوامل تغییر و تحول در کسب‌وکار بین‌المللی

حاکمیت شرکتی و جهانی‌سازی

جهانی‌سازی مفهومی است که در چند دهه اخیر به عامل اصلی برای تغییر و تحولات اساسی در دنیای کسب‌وکار تبدیل شده است. این پدیده بر اقتصاد، کسب و کارها، محیط زیست و جامعه به روش‌های مختلف تاثیر گذاشته و تقریبا همه شرکت‌ها تحت‌تاثیر این تغییرات بوده‌اند. اکثر این تغییرات را مربوط به افزایش رقابت، تغییر سریع تکنولوژی و انتقال اطلاعات می‌دانیم. این پدیده، شرکت‌ها را بیشتر ترغیب می‌کند تا به دنبال پایداری و بقای بلندمدت، در جهت سودآوری باشند. شرکت‌ها یک بخش حیاتی از جامعه هستند که برای سازمان‌دهی نیاز به یکسری معیارهای اجتماعی، قوانین و اصول در جامعه و کسب‌وکارها دارند که به آن حاکمیت می‌گوییم.

تاثیرات جهانی‌سازی

جهانی‌سازی باعث افزایش قدرت رقابت می‌شود. این رقابت می‌تواند به محصول، هزینه خدمات، قیمت اجناس، بازار هدف، هماهنگ‌سازی تکنولوژیک، و تولید سریع توسط شرکت‌ها مربوط شود. علاوه بر تمام این موارد، رضایتمندی مشتری و کیفیت را نیز به همراه خواهد داشت. زمانی که یک شرکت، محصولش را با هزینه کمتر تولید می‌کند و ارزان‌تر می‌فروشد، در نتیجه قادر خواهد بود سهم بازار خود را افزایش دهد. مشتری حق انتخاب زیادی در بازار خواهد داشت، زیرا می‌خواهد کالاها و خدمات را سریع و به روش مفیدتری بشناسد. مشتریان انتظار کیفیت بالایی دارند و مایلند قیمت ارزان‌تری برای اجناس بپردازند. تمام این انتظارات نیاز به عکس‌العمل سریع شرکت دارد. اگر فروش شرکت کمتر شود، سود خود را و در نتیجه سهم بازار را نیز از دست خواهد داد.

یکی از موثرترین پدیده‌های جهانی‌سازی، استفاده از تکنولوژی جدید است که شرکت‌ها با کمک متخصصان در سراسر جهان، این فرصت‌های تجاری جدید را ایجاد می‌کنند. روش‌های تجارت الکترونیکی و اینترنتی، امکانات بالقوه خاصی را برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایجاد کرده است. تکنولوژی، یکی از ابزارهای اصلی رقابت برای دستیابی به کیفیت در کالا و خدمات است. شرکت باید آخرین پیشرفت‌های تکنولوژیکی را جهت افزایش کیفیت محصول و فروش خود استفاده کند. جهانی‌سازی سرعت انتقال تکنولوژی و پیشرفت تکنولوژی را افزایش داده است. انتظارات مشتریان نیز به بازار جهت می‌دهد. بیشتر شرکت‌ها نیاز دارند که هرچه سریع‌تر خود را با خواسته‌های مشتریانشان و انتظارات بازار هماهنگ کنند. چنین شرکتی باید مدیریت تکنولوژی موثر و مفید و نیز مدیریت تحقیق و توسعه خوبی داشته باشد.

اطلاعات و دانش فنی، گران‌ترین و با ارزش‌ترین عامل تولید در دنیای کنونی است. اگر شرکتی فرصت استفاده از اطلاعات و دانش فنی را داشته باشد، مفهومش این است که می‌تواند خودش را با تغییرات جهانی هماهنگ نماید. این مسئله کاملا شبیه انتقال تکنولوژی در بازارهای جهانی است. تاثیر دیگر جهانی‌سازی، پویایی سرمایه‌های انسانی است که از طریق انتقال اطلاعات و دانش انجام می‌گیرد. یکی از دلایل آن، این است که شرکت‌های بین‌المللی و چند ملیتی در کشورهای دیگر نمایندگی، شریک و شعبه‌های فرعی دارند. آنها به کارکنانی بین‌المللی، مجرب و ماهر نیاز دارند تا به کشورهای مختلف سفر کرده و اقدام‌های تجاری بین‌المللی مناسبی را اجرا کنند. همچنین در این تغییرات به کارکنانی با مهارت زیاد، تحصیلات عالی و توانای انجام سفر نیاز دارند تا بتوانند با شرایط مختلف بازار هماهنگ شوند.

جهانی‌سازی باعث شده تا سرمایه‌گذاری در سطح بین‌المللی، افزایش یابد. علاوه بر این، بازارهای جهانی به‌طور روزافزونی به روی سرمایه‌گذاری بین‌المللی باز می‌شود، از این‌رو سرمایه‌گذاری یکی از مسائل اصلی کشورهای در حال توسعه و نوظهور است، وقتی که اقتصادهای در حال توسعه و نوظهور در کشورهایشان مشکلاتی داشته باشند یا این‌که سرمایه‌گذاران سود کافی از سرمایه‌گذاری خود نبرند، ممکن است بازار را ترک کنند که در نتیجه آن، نقدینگی بازار کاهش یافته و شاخص‌های اقتصادی بازار سقوط می‌کنند.

جهانی‌سازی به ساماندهی بیشتری از بازار و اقتصاد نیاز دارد. ابزارها و روش‌های مالی پیچیده و جدید زیادی در بازار وجود دارد. چنین ابزاری به‌دلیل اثرات جهانی‌سازی تجارت، به‌سادگی به کشورهای دیگر انتقال می‌یابند. هرگونه سیستم، ابزار و روش تازه به قوانین و مقررات جدیدی نیاز دارد تا محدوده تاثیرات آنها را معین کنند. این مقررات ضروری هستند تا کشورها را در مقابل بحران‌ها و ریسک‌های جهانی محافظت کنند. زمانی که بحرانی در یک کشور پدیدار شود، به‌دلیل وجود کانال‌های تجارت جهانی تاثیراتش به کشورهای دیگر نیز منتقل می‌شود.

استانداردهای بین‌المللی، اقتصادها و بازارهای جهان را به‌وسیله اصول بین‌المللی ساماندهی می‌کند، ازجمله این قوانین استانداردهای حسابداری و حسابرسی بین‌المللی هستند. نتیجه این کار در گزارش شرکت‌های جهانی قابل مشاهده است، از این‌رو جهان اقتصادی به قوانین، مقررات و استانداردهای بین‌المللی بیشتری در مقایسه با گذشته نیاز دارد. در حقیقت با جهانی‌سازی، بسیاری از بازارها و اقتصادهای جهان به یک بازار و یک اقتصاد تبدیل می‌شوند. هدف مقررات و استانداردهای بین‌المللی این است که تمام این بازارها را ساماندهی کند.

بحران‌های مالی بیشتر مواقع نتیجه و تاثیر جهانی‌سازی هستند. در سال‌های اخیر، اقتصاد جهان شاهد بحران‌های مالی زیادی بوده است. این بحران‌های مالی از سرمایه‌گذاری بین‌المللی، سرمایه‌گذاری در بازار سهام جهانی، عدم وجود مقررات و سامان‌دهی مناسب و استانداردهای پیچیده اقتصادی، توسعه سریع بازارهای مالی، عدم هماهنگی و تقارن اطلاعات و دانش پدید می‌آیند. هر بحران اقتصادی ملی یا منطقه‌ای می‌تواند با تاثیر ریسکی نظام‌مند از یک کشور به کشور دیگر سرایت کرده و به بحرانی جهانی تبدیل شود.

نقش حاکمیت شرکتی

در سال‌های اخیر، ورشکستگی شرکت‌هایی نظیر انرون، ورلدکام و نیز بانک‌های بین‌المللی نظیر لیمن برادرز، توجه زیادی را به نقش حاکمیت شرکتی و اخلاقیات در کسب و کارهای جهانی جلب کرده است. مدیران عامل و اعضای هیات مدیره این شرکت‌ها باید مسئولیت همه این شکست‌ها را به‌عهده بگیرند و اینها مواردی از عدم مسئولیت‌پذیری و عدم پاسخگویی شرکتی هستند.

حاکمیت شرکتی، باعث محافظت شرکت در مقابل ضرر و زیان بلندمدت می‌شود. زمانی‌که شرکت‌ها پاسخگویی اجتماعی مسئولانه داشته باشند، می‌توانند هزینه‌های ریسک و شکست خود را محاسبه کنند. ابتدا یک شرکت باید مسئولیت پاسخگویی به شرکا و ذی‌نفعان خود را بپذیرد. این مفهومش پاسخگو بودن به همه افراد جامعه است. ذی‌نفعان مختلف از قبیل کارکنان شرکت، مشتریان، تامین‌کنندگان و شرکای شرکت نیز مسئولیت دارند که عملکرد خوبی را برای شرکت تضمین کنند. بنابراین حاکمیت شرکتی نه تنها به یک شرکت بلکه به همه جامعه مربوط می‌شود. در نتیجه با تغییردادن نقش پاسخگوبودن شرکت، تمرکز از مشکل واقعی شرکت که نیازهای جامعه است، به کنترل و نظارت بر می‌گردد.

امروزه اعضای هیات‌مدیره و مدیران ارشد اجرایی باید بر رفتار مدیریتی شرکت تمرکز داشته باشند. سوال این است که چگونه یک مدیر باید در رفتار اجتماعی خود مسئول باشد و چگونه این مسئله حیاتی را در زندگی تجاری و در جامعه اجرا کند. در کسب و کارهای جهانی همواره قوانین، اصول و معیارها و همچنین مقررات و برخی درخواست‌های قانونی وجود دارند، اما این‌که یک فرد پاسخگوی اجتماعی باشد، بسیار ساده‌تر از آن است که قانون او را پایدار و وفادار کند. یکی از مشکلات مهم، به کار بستن همه این مفاهیم در شرکت برای رفتار مدیریتی است. از سوی دیگر، نظریه‌ای وجود دارد که شرکت را مانند یک شهروند می‌داند که حقوق و وظایف خودش را دارد و شامل پاسخگویی اجتماعی نیز می‌شود.

نتیجه‌گیری

جهانی‌سازی تاثیر شگرفی بر جامعه و کسب وکارهای بین‌المللی داشته است، بنابراین اقتصاد جهانی به مقررات بیشتر و مناسب‌تری نسبت به قبل در حوزه رفتارهای اجتماعی مسئولانه و پاسخگو نیاز دارد. ارتباط بین ورشکستگی شرکت‌ها بعد از جهانی‌سازی افزایش یافته و نظام حاکمیتی مناسبی نیاز است تا به‌خوبی با این مشکلات برخورد کرده و بر آنها نظارت کند. اگر مدیران ارشد شرکت‌ها مسئولیت‌های خود را نشناسند و ندانند که از نظر اجتماعی چگونه مسئولیت خود را اجرا کنند، کسب و کارهای بین‌المللی دچار مشکلات بزرگی خواهند شد که به واسطه یکپارچگی و ارتباط بازارهای جهانی دامن همه کشورها را خواهد گرفت. نگرانی این است که در شرکت‌ها مفهوم پاسخگویی اجتماعی از طریق قانون قابل کنترل نیست و این تنها یک قرارداد اجتماعی بین مدیران، جامعه و ذی‌نفعان هر شرکت است تا رفتاری مسئولانه داشته باشند. بنابراین لازم است تا شرکت‌ها بر ایجاد ارزش‌ها تمرکز داشته باشند و نه‌تنها به مفاهیم مالی و اقتصادی توجه کنند، بلکه همچون یک شهروند، باید مفاهیم اجتماعی نظیر شناخت عادات مردم را نیز مورد توجه قراردهند و در جهت برآورده‌سازی آنها اقدام کنند.

دکتر مجید گلپایگانی
رئیس اداره تحقیقات کاربردی در فناوری و صنایع پیشرفته سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

همراه با مدیران (۶)

سبک تصمیم گیری مدیران مجرب

تصمیم‌گیری در صدر فهرست وظایف مدیران جا دارد. بیشتر مدیران در هر لحظه از روز، درگیر یکی از جلوه‌ها و جنبه‌های مرتبط با تصمیم‌گیری هستند، مثل مبادله اطلاعات، مطالعه و بررسی اطلاعات خام، یافتن فکر بکر و راه‌حل نو، سبک و سنگین کردن گزینه‌های گوناگون، صدور رهنمود برای پیاده کردن گزینه منتخب و پیگیری آن. اما اگر چه همه مدیران در تمام رده‌های شغلی و مقامی باید نقش تصمیم‌گیر را داشته باشند، رویکرد مدیران موفق به مقوله تصمیم‌گیری، برحسب جایگاه آنها در نردبان ترقی، یک جور نیست و فرق دارد. در رده‌های پایین، سعی سرپرستان این است که به اصطلاح کارها را سامان دهند، یعنی قدر و قیمتی که کار و عمل دارد، فکر و تامل ندارد. در رده‌های بالا، اقتضای شغل این است که ببینیم چه کاری را باید سامان داد و چگونه آن کار را انجام داد. مدیران اگر می‌خواهند از نردبان ترقی بنگاه بالا بروند و در نقش‌ها و مسئولیت‌های خود اثرگذار شوند، باید عادت‌های گذشته را دور بریزند و رفتارها و مهارت‌های تازه بیاموزند و خلاصه، راه استفاده از اطلاعات را تغییر داده و در شیوه ابداع و ارزشیابی گزینه‌ها تجدیدنظر کنند.

اگر مدیران و سرپرستان رده‌های میانی، بخواهند مثل مدیران ارشد پخته و سنجیده تصمیم بگیرند، ممکن است از مسیر موفقیت دور شوند و برعکس. اگر به مرحله مدیریت ارشد برسند و باز هم بخواهند همان راه و رسم گذشته را دنبال کنند، معلوم می‌شود راه را گم کرده و به بیراهه می‌روند.

سبک و سیاق تصمیم‌گیری در جریان پیشرفت شغلی و صعود از نردبان ترقی باید دائم تغییر کند و به یک حال نماند. مدیران موفق چنین روشی دارند. خوشبختانه مدیرانی که با گرفتاری‌های نگرشی دست و پنجه نرم می‌کنند، فرصت دارند با کنار گذاشتن عادت‌های گذشته یا اعتراف به سرعت بیش از حد در ورود به عرصه و عالم مدیریت، بر گرفتاری‌های ذهنی و فکری خود غلبه کنند.

تعریف و تشخیص سبک تصمیم

سبک‌های تصمیم از دو نظر با هم فرق دارند:

- شیوه استفاده از اطلاعات
- شیوه ابداع گزینه‌ها

در بحث استفاده از اطلاعات، عده‌ای دنبال این هستند که اول از همه موضوع باخبر شوند تا بعد تصمیم بگیرند. در ادبیات مدیریت این عده را وسواسی می‌گویند. وسواسی آرام و قرار نمی‌گیرد، مگر وقتی مطمئن شود، بهترین راه‌حل را یافته است. نتیجه این روش گرفتن تصمیم پخته و سنجیده است، اما به چه قیمتی؛ به قیمت هدر رفتن فرصت و کارایی. مدیران دیگر فقط دنبال اطلاعات مهم می‌روند، گمانه یا فرضیه‌ای را بر آنها بنا می‌نهند و بعد در جریان کار، درستی آن را می‌آزمایند. ادبیات مدیریت برای آن از واژه قناعت پیشه استفاده می‌کند. مدیر قناعت پیشه به محض یافتن اطلاعاتی که بتواند کارش را راه اندازد، دست به کار می‌شود.

در بحث خلق و ابداع گزینه، تصمیم‌گیران «تک‌بین» قویا به در پیش گرفتن یک روش یا راه معتقدند، حال آن‌که مدیران «چندبین» فهرستی از انواع حالت‌ها فراهم می‌کنند و حتی احتمال دارد سراغ راه‌های مختلف بروند. آدم‌های تک‌بین تلاش می‌کنند کار به شکلی درآید که مطلوب آنها باشد. چندبین‌ها تلاش می‌کنند، کار با شرایط و محیط سازگار باشد. بااستفاده از ویژگی‌های دوگانه بالا، ماتریسی ساخته می‌شود که نمایانگر چهار سبک تصمیم‌گیری است:

- تصمیم‌گیری قاطع (قلت اطلاعات، اتکا به یک گزینه)
- تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر (قلت اطلاعات، تعدد گزینه‌ها)
- تصمیم‌گیری سلسله مراتبی (وفور اطلاعات، اتکا به یک گزینه)
- تصمیم‌گیری تلفیقی (وفور اطلاعات، تعدد گزینه‌ها).

سبک تصمیم‌گیری قاطع

افرادی که از این سبک استفاده می‌کنند، برای اقدام، سرعت، کارآیی، استقامت و ثبات، بیش از عوامل دیگر ارزش قائل هستند. وقتی برنامه‌ای تدارک می‌شود به آن می‌چسبند تا اجرا شود بعد سراغ برنامه بعدی می‌روند. آنها در ارتباط با دیگران برای صداقت، شفافیت، وفاداری و به‌خصوص برای ایجاز، ارزش قائل هستند. در این سبک از تصمیم، وقت، جایگاهی والا دارد.

سبک تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیر

سبک انعطاف‌پذیر مثل سبک قاطع به سرعت توجه دارد، اما در این روش تاکید بر سازگاری و انطباق‌پذیری است. شخصی که با این سبک کار می‌کند، وقتی با مشکلی روبه‌رو می‌شود، فقط آن اندازه اطلاعات کسب می‌کند که بتواند مسیری را برای عمل کردن و اقدام پیدا کند و اگر لازم شود به سرعت آن مسیر را عوض می‌کند.

سبک تصمیم‌گیری سلسله مراتبی

کسانی که با این سبک کار می‌کنند در قضاوت شتاب نمی‌کنند، بلکه اطلاعات را زیر و رو کرده و بررسی می‌کنند و از دیگران هم توقع دارند، همین‌طور باشند و در این راه آماده‌اند تا عقاید، تحلیل‌ها و تصمیم‌های دیگران را به چالش بکشند. از منظر سلسله مراتب، درستی تصمیم را مرور زمان نشان می‌دهد.

سبک تصمیم‌گیری تلفیقی

افرادی که از این سبک استفاده می‌کنند، لزوما دنبال یک راه‌حل نهایی و بهتر نیستند. گرایش آنها این است که هر موقعیت را از ابعاد گوناگون و همه‌جانبه نگاه کنند. آنها عواملی را که احتمالا بر تصمیم اثر می‌گذارند، وارد محاسبات خود می‌کنند. در نتیجه، تصمیم‌هایی که می‌گیرند جامع بوده و مشتمل بر چند روش است. آنها به هنگام کار کردن با دیگران، دوست دارند انواع اطلاعات و دیدگاه‌ها را دریافت کنند، ازجمله اطلاعات و دیدگاه‌هایی که با اطلاعات و دیدگاه خودشان در تعارض است. تصمیم موقعی گرفته می‌شود که به همه این عناصر توجه شود. تصمیم‌گیری برای این افراد یک واقعه مستقل نیست، بلکه نوعی فرآیند محسوب می‌شود.

البته مدیران از نظر سبک تصمیم دقیقا در این چهار سبک نمی‌گنجند. شرایط هم در نوع تصمیم موثر است. بنابراین مدیر باید این توانایی را داشته باشد که از هر چهار روش استفاده کند. برای مثال در حال و هوای کارآفرینی ممکن است سابقه یا وقت کافی برای کنکاش و تحلیل طولانی‌مدت نداشته باشیم. شاید در شرایط به نسبت ناپایدار، سبک چندبینی و در شرایط پایدار، سبک تک‌بینی بیشتر رواج پیدا کند.

از این گذشته، پژوهش صورت گرفته نشان داد که شیوه تصمیم‌گیری مدیران در نهان و آشکار با هم فرق دارد. هنگامی که مدیر در معرض نگاه دیگران است، به‌گونه‌ای تصمیم‌گیری می‌کند که با تصمیم‌گیری هنگامی که در تنهایی است، تفاوت دارد، زیرا در حالت اخیر مجبور به توضیح و پاسخگویی نیست. این حالت در معرض دید بودن را سبک رهبری کردن و آن حالت خلوت را سبک فکر کردن می‌نامند. چنین پیداست که افراد لزوما همان‌طور که فکر می‌کنند، عمل نمی‌کنند. فرآیند تصمیم در حضور دیگران و در نبود آنها یکی نیست. این تمایز در همه جنبه‌های تصمیم صادق است، چه فرد در کار گردآوری اطلاعات باشد یا در حال سبک، سنگین کردن و عرضه گزینه‌ها یا گرفتن تصمیم نهایی.

احمد ساروقی- کارشناس ارشد توسعه منابع انسانی
سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

نوبت اول - مناقصه شماره ۹۱۴۰۱۱۷

(خرید قطعات یدکی دمنده هوای واحدهای بازیافت گوگرد مدل KKK)

۱- نوع مناقصه: دومرحله‌ای.

۲- نوع فراخوان: عمومی

۳- نام و نشانی مناقصه‌گزار: شرکت پالایش گاز شهید هاشمی‌نژاد (SPGC) به آدرس: مشهد، خیابان آبکوه، نبش دانشسرای شمالی، شماره ۲۵۵، شرکت پالایش گاز شهید هاشمی‌نژاد - دبیرخانه کمیسیون مناقصات

۴- نوع و مبلغ تضمین شرکت در مناقصه: تضمین‌های اعلام‌شده در آئین‌نامه تضمین برای معاملات دولتی به مبلغ ۸۱/۰۰۰/۰۰۰ ریال (هشتاد و یک میلیون ریال)

۵- محل، زمان و مهلت دریافت اسناد: متقاضیان می‌توانند تا پایان وقت اداری مورخ ۹۲/۰۲/۰۷ نسبت به دریافت اسناد مناقصه به یکی از روش‌های زیر اقدام نمایند:

الف: مراجعه حضوری به آدرس اعلام‌شده، به همراه اصل نامه درخواست شرکت در مناقصه و دریافت اسناد (معرفینامه کتبی نماینده، جهت دریافت اسناد به همراه کارت شناسایی معتبر الزامی است). در این حالت اسناد مناقصه تحویل نماینده متقاضیان خواهد گردید.

ب: مراجعه به سایت اینترنتی این شرکت به آدرس: WWW.NIGC-KHANGIRAN.IR و دریافت کلیه اسناد مناقصه از بخش مناقصه‌ها و مزایده‌ها/مناقصه‌ها.

۶- آخرین مهلت تحویل اسناد مناقصه به دبیرخانه کمیسیون مناقصات: پایان وقت اداری مورخ ۹۲/۰۲/۲۱ (توضیح این‌که تاریخ تحویل پاکت‌ها به پست ملاک عمل نبوده و ملاک، تحویل پیشنهادات و پاکت‌های مناقصه، به دبیرخانه کمیسیون مناقصات، واقع در آدرس اعلام‌شده می‌باشد) لذا مناقصه‌گران محترم می‌بایست برنامه‌ریزی لازم را درخصوص تحویل به‌موقع پیشنهادات (چه از طریق پست و چه به صورت حضوری) به عمل آورند. بدیهی است از آنجا که بلافاصله پس از پایان مهلت تحویل اسناد و در جلسه کمیسیون مناقصات، پیشنهادهای دریافتی، تفکیک خواهند شد، لذا امکان قبول پیشنهادهایی که پس از پایان مهلت اعلام‌شده دریافت می‌شوند (حتی اگر قبل از پایان مهلت ارسال شده باشند) وجود نخواهد داشت و براساس قانون پیشنهادهایی از این دست برای مناقصه‌گران عودت خواهد گردید. همچنین ارسال پیشنهادها به آدرسی غیر از آدرس اعلام‌شده یا ارسال به پالایشگاه هیچ‌گونه حقی برای مناقصه‌گران درخصوص عدم تحویل اسناد در تاریخ مقرر ایجاد نخواهد کرد.

۷- محل و زمان گشایش پیشنهادات: پس از بررسی پیشنهاد فنی شرکت‌ها (ارزیابی فنی)، پاکت‌های مالی شرکت‌های واجد شرایط در تاریخ ۹۲/۰۳/۰۶ در محل اتاق کنفرانس اداره مرکزی پالایشگاه و حداقل با دو پیشنهاد تاییدشده گشایش خواهد یافت. لازم به ذکر است، تاریخ و مکان اعلام‌شده (تاریخ گشایش پیشنهادهای مالی) قطعی نبوده و با توجه به روند ارزیابی فنی پیشنهادات و رفع ابهام‌های احتمالی امکان تغییر وجود خواهد داشت، با این وجود این شرکت نسبت به دعوت از مناقصه‌گرانی که پیشنهاد فنی آنها (پس از ارزیابی فنی) مورد تایید قرار گیرد، به صورت کتبی (حداقل ۷۲ ساعت قبل از جلسه قطعی گشایش پیشنهادات) اقدام خواهد نمود.

روابط عمومی شرکت پالایش گاز شهید هاشمی‌نژاد