

اشاره:

- نقش و سهم صنایع کوچک کشور در ایجاد اشتغال مولد و توسعه صنعتی تا چه اندازه است و چگونه می توان این سهم را افزایش داد؟
- دولت از چه راههایی می تواند سهم ارزش افزوده صنایع را در تولید ناخالص داخلی افزایش دهد؟
- در کشور ما ایجاد تشکل های صنعتی مرکب از واحدهای کوچک تولیدی همگن با چه مسائلی روبرو است و چگونه می توان این تشکل ها را ایجاد کرد؟
- به نظر می رسد مدیریت سستی، نیروی انسانی کمتر آموزش دیده و عدم حمایت جدی و گسترده تر سیستم بانکی، از مشکلات اساسی صنایع کوچک است چگونه می توان بر این مشکلات غلبه کرد؟
- چگونه می توان صادرات تولیدات صنایع کوچک را افزایش داد؟

اندیشمندی گرانقدر دعوت ما را برای بررسی مسائل صنایع کوچک و پاسخ به پرسش های بالا پذیرفتند، گرد هم آمدند و به گفتگو نشستند. حاصل را با هم می خوانیم. «تدبیر»

مدیریت صنایع کوچک



هاشمی: من فکر می کنم قبل از آنکه به سئوالها پاسخ دهیم بهتر است تعریف روشنی از صنایع کوچک داشته باشیم. آیا این صنایع براساس سرمایه، اشتغال و یا نوع تولید تفکیک می شود؟ در برخی کشورها این صنایع بر حسب تعداد نیروی انسانی تعریف شده است. مثلاً در ژاپن واحدهای زیر ۳۰۰ نفر، در اندونزی بین ۵ تا ۱۹ نفر و در بعضی کشورها واحدهایی با پرسنل زیر ۵۰ نفر صنایع کوچک محسوب می شوند. حال باید ببینیم صنایع کوچک در ایران چه تعریفی دارد.

شریف النسیبی: در دنیا طبق تعریف آکادمیک، صنایع را به دو گروه مشخص تقسیم می کنند. یک گروه تحت عنوان صنایع دستی یا صنایع خانگی و صنایع صنعتی نامیده می شود، که در این دسته هنر، ابتکار و خلاقیت بیش از ماشین و ابزار اهمیت دارد. در این نوع صنایع ماده اولیه نقش اساسی ندارد. مثل حکاکی روی ورق مسی که ارزش آن به هنر و خلاقیت هنرمند بستگی دارد. ابزاری محدود و دستی در کار است. صنایع صنعتی مانند صنایع خیاط که براساس سفارش لباس می دوزد. فعالیت این واحد صنعتی براساس خط تولید نبوده بلکه براساس تقاضای مصرف کننده، سفارش مشتری را انجام می دهد.

صنعت بمدی، صنعت کارگاهی است که خود به دو گروه تقسیم می شود. یک گروه، واحدهای کارگاهی کوچک و گروه دیگر، کارگاههای بزرگ است. متأسفانه در جامعه ما هنوز صنایع کوچک را با صنایع دستی اشتباه و یکی گرفته می شود. در حالی که این طور نیست قالی بافی، همان صنایع دستی است، نه کارگاهی. صنایع کوچک، صنایع کارگاهی و کارخانه ای است، منتهی در مقیاس کوچک. در هر واحد از این صنایع، یک نفر همه کاره است به نام مدیر و صاحب کارگاه. کارآفرین ها که همان مدیران صنایع کوچک هستند افرادی مشهور و ریسک پذیراند. گرچه صنایع

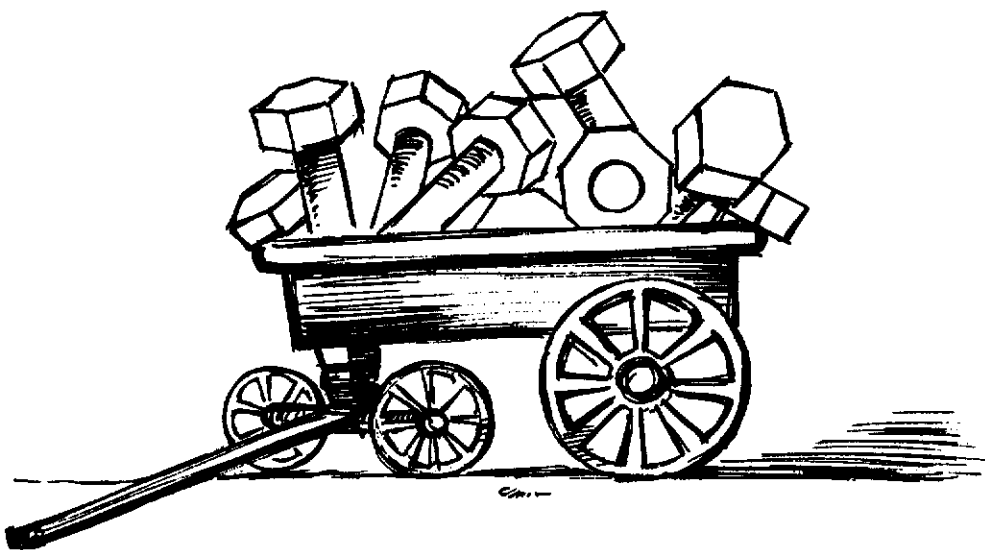
کوچک با شمار اندکی نیروی انسانی کار می‌کنند اما در قیاس با واحدهای بزرگ کارهای برجسته‌ای انجام می‌دهند.

کارآفرینان آغازگران صنعتی شدن هر کشور بشمار می‌آیند. نگاهی به شکل‌گیری صنایع بزرگ در جهان بسیار آموزنده است: مثلاً توشیبا را در نظر بگیرید، می‌بینیم که آقای «ماسوشیتا» ابتدا با همسرش و یک کارگر در منزل کار می‌کرده و قطعات عایق وسایل برقی را می‌ساخته است. اما امروز در سطح گسترده‌ای بازارهای جهانی را تسخیر کرده است و یا سونی را در نظر بگیرید. او ابتدا در یک زیرپله رادیو تعمیر می‌کرد و کم‌کم به فکر آن افتاد که یک رادیو جیبی تولید کند و اکنون دامنه شهرت سونی عالمگیر شده است. در صنایع

کوچک به‌رغم محدود بودن فعالیتها مسئولیت‌های متعددی بردوش مدیر صنایع کوچک گذاشته شده است. در این صنایع مدیر باید سفارش بگیرد، با مسایل بانک و کارخانه اشتغال فکری داشته باشد و مسایل فنی کارخانه را نیز حل کند، بنابراین نمی‌تواند افراد زیادی را تحت اداره خود داشته باشد. در ایران براساس تحقیقات انجام شده آن دسته از واحدهای تولیدی که تعداد کارکنان آنها بین ۴۰ تا ۶۰ نفر متغیر است، مدیریت به‌صورت متمرکز و برعهده یک‌نفر است که عمدتاً مالک نیز می‌باشد ولی وقتی اشتغال در واحد بیشتر می‌شود مدیریت آرام آرام از فرد خارج شده و اداره واحد به هیات‌مدیره یعنی یک گروه محمول می‌شود. براین اساس در ایران می‌توان واحدهای زیر ۵۰ نفر را به‌عنوان صنایع کوچک در نظر گرفت. در حال حاضر براساس تقسیم‌بندی مرکز آمار به واحدهای زیر ده‌نفر و براساس تقسیم‌بندی بانک مرکزی به واحدهای زیر ۵۰ نفر، صنایع کوچک اطلاق می‌شود.

ه‌اشمی: تعریفی که آقای شریف‌النسبی ارائه فرمودند بنظر می‌رسد با تعریف قانونی مطابقت ندارد. طبق قانون، صنایع سبک و سنگین را داریم و در دو برنامه اول و دوم به صنایع کوچک اشاره نشده است. البته در اهداف برنامه دوم به صنایع کوچک با تکنولوژی برتر اشاره شده اما از صنایع کوچک کاربرد صحبتی نشده است.

شریف‌النسبی: در کره جنوبی، صنعت کوچک زیر ۱۰۰ نفر، صنعت متوسط زیر ۳۰۰ نفر تعریف شده است. نکته جالب اینکه این بنگاهها اصولاً واحدهای کوچکی هستند که نمی‌توانند به‌دلیل کمی حجم تولید، به‌تنهایی وارد بازار جهانی شوند و سهمی به‌دست آورند ولی قانون به‌کمک آمده



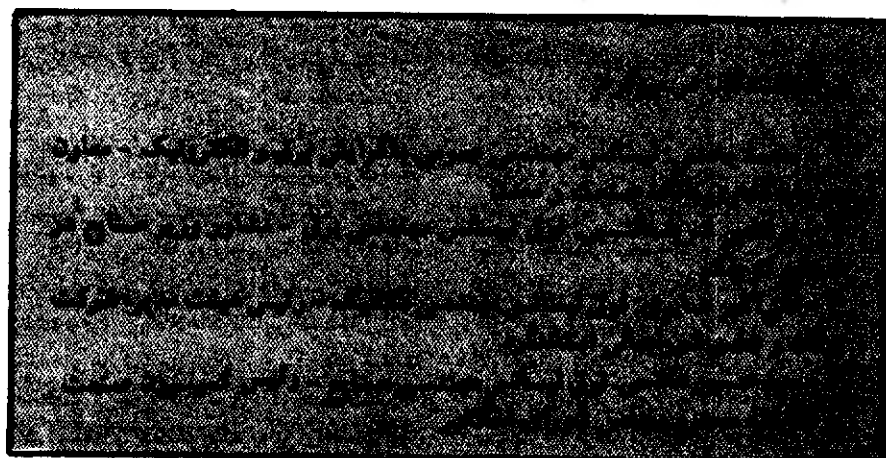
است. اگر واحدی حتی با ۱۰ نفر به‌کمک تکنولوژی سطح بالا مثلاً رویاتیک توانست با تولید انبوه در بازار جهانی حضور داشته باشد، از جمع صنایع کوچک خارج شده و به جمع صنایع بزرگ می‌پیوندد. و از تسهیلات گروه اخیر سود می‌برد.

تدبیر: به‌هرحال نداشتن تعریف یکی از مشکلات است. ولی نکته مهم آن است که به‌جای تعریف جامد و غیرمنطقی، ببینیم توان صنایع از نظر مدیریت و نیروی انسانی چیست و بعد چه حمایت‌هایی نیاز دارند. یعنی براساس یک‌سری خصوصیت‌ها در یک دوره زمانی اینها را تقسیم‌بندی کنیم.

شریف‌النسبی: در سال ۱۹۸۷ یونیدو صنایع کوچک را براساس دو شاخص اشتغال (متوسط زیر ۵۰ نفر) و سرمایه ثابت (زیر ۳۰/۰۰۰ دلار) تعریف کرده است. منتهی اشکال در محاسبه سرمایه واحدهای کوچک به‌دلیل نداشتن دفتر و

حساب منظم است. برای همین است که الان روی شاخص اشتغال تاکید می‌شود. چون این واحدها دارای تکنولوژی پیشرفته‌ای نیستند.

بخشی: به‌نظر من قبل از اینکه در قالب، به‌دنبال شناسایی ابعاد، شان نزول و علل ایجاد واحدهای صنعتی کوچک باشیم باید یک بحث محتوایی رایگیری کنیم و آن اینکه آیا کشورهای صنعتی هم با همین تعابیر یعنی تعداد پرسنل یا اندازه کارگاهها و یا مشخصه‌های مشابه این صنایع را تعریف می‌کنند، یا اینکه ببینیم آنها چه جایگاهی برای این صنایع قائلند و این صنایع چه نقشی در ساختار صنعتی و ساختار اقتصادی آنها دارد. با این تعبیر اگر به موضوع نگاه کنیم خیلی مهم نیست که اگر تعداد کارکنان یک واحد صنعتی ۴۰ نفر باشد یا ۶۰ نفر ما آنرا واحد صنعتی کوچک بشناسیم یا نشناسیم. من فکر می‌کنم ویژگی صنایع کوچک عدم تولید کالای مصرفی نهایی است و این صنایع در اساس نیاز ساینر خطوط



تولید را در زنجیره تولید تامین می‌کنند. یکی از مشکلات اساسی تولید کشور آنستکه اغلب کارخانه‌ها نیازهای خود را خود تولید می‌کنند. مثلاً در صنایعی که سیستم تولید پیوسته دارد (مثل صنعت پتروشیمی) شرایط تولید به گونه‌ای است که اگر یکی از عوامل تولید نباشد عملاً ما تولیدی نخواهیم داشت نمی‌شود گفت مورد پائین‌دستی مورد نیاز این صنایع را باید در یک واحد کوچک دیگر تولید کنیم، ولی در یک واحد صنعتی مثل لوازم خانگی که انواع قطعات و لوازم در تولید آن به کار می‌رود، گاه این دیدگاه حاکم است که باید تمام قطعات منفرجه در زیر سقف آن واحد صنعتی ساخته شود و امروزه با ظرفیتهای مازاد بسیاری روبرو هستیم که ناشی از این نوع تفکر و نگرش در یک واحد صنعتی بزرگ است. بنابراین بنده تعریف کلی صنایع کوچک را که قطعاً استثناهایی هم دارد بدین شکل می‌دانم، صنایعی که محصولاتشان، مواد اولیه یا قطعات منفرجه است و به‌عنوان داده‌های محصول نهایی واحد بزرگتر مورد استفاده قرار می‌گیرد، گرچه این تعبیر خالی از اشکال موضوعی و سیستمی نباشد.

صاوری: من نیز معتقدم که ما بیش از اینکه خودمان رابه قد و قواره محدود کنیم باید به ماهیتها توجه کنیم. به نظر من، صنایع کوچک، صنایعی هستند که يك نفر در آنها تصمیم‌گیرنده است و آن يك نفر در محل حضور دارد و بخشی از خط تولید است. فرایند تولید صنایعی که با این سیستم اداره می‌شوند، به گونه‌ای است که اطلاعات، سریع به مغز متفکر منتقل شده و به سرعت نیز بازخورد می‌گیرد و تصمیم‌گیری می‌شود. بنابراین یکی از ویژگیهای صنایع کوچک، توان واکنش سریع در مقابل محیط است. از سویی دیگر به دلیل محدودیت دانش و تکنولوژی به معنی اعم آن، حیطه مدیریت فردی در شرایط مختلف متفاوت است. بنابراین در جایی که تکنولوژی و دانش پیشرفته‌تر است، فرد به مدد تکنولوژی و دانش می‌تواند حیطه نظارت مدیریت خود را توسعه دهد. بنابراین باتوجه به ویژگیهای این صنایع باید با تصمیم‌گیری صحیح در پیشبرد اهداف صنعتی کشور کوشش کنیم.

اگر این واحدها در زنجیره تولید واحدهای بزرگ قرار گیرند (به دلیل بوروکراسی حاکم، کنشدن فرآوری اطلاعات و پایین آمدن کارایی در واحدهای بزرگ) می‌توان از ویژگیهای مثبت واحدهای کوچک استفاده کرد. از جنبه مثبت که بگذریم اطلاق لفظ کوچک به این واحدها بار



هاشمی:

* عدم آشنایی روستائیان با پیچ و خم‌های مقررات بانکی، سبب می‌شود که وام کمتری در اختیار آنان قرار گیرد. ما در بودجه سال جاری تخصیص وام برای واحدهای کوچک را شهرستانی کردیم. یعنی هر شهرستان سهمیه وام دارد.

منفی به همراه دارد. نشانه آن هم این است که شرکت فعال در بازار جهانی از عهده گروه کوچک‌ها خارج می‌شود و طبیعتاً از امکانات و منابع و امتیازات بزرگها برخوردار نمی‌گردد. پس یک مشکلی که این صنایع دارند به دلیل اینکه انگ کوچک به آنها خورده است اینست که از يك سري امتیازات اجتماعی بالفعل از طریق قوانین محروم می‌شوند. باید کاری کنیم که حداقل اگر امتیاز ویژه‌ای برای آنها قابل نمی‌شویم. به طریقی نقطه ضعف کوچک اطلاق کردن آنها را جبران کنیم.

تدبیر: حالا با این تعریف و طبقه‌بندی آمار کشور تحت عنوان کارگاههای کوچک، ببینیم نقش اینها در ارزش افزوده بخش صنعت و تولید ناخالص ملی چقدر است.

شریف‌النسی: براساس آمار منتشر شده از سوی مرکز آمار کشور در سال ۷۰، از بین حدود ۱۵۰۰۰۰ نفر شاغل در بخش صنعت (شامل کارکنان کارگاههای صغری و کوچک صنعتی تا کارخانه‌های بزرگ) نزدیک به ۷۵۰۰۰ نفر در واحدهای یک الی ده نفر مشغول به کار بوده‌اند. آمار تفصیلی‌تر بدین صورت است که در کارگاههای بین ده تا پنجاه نفر، ۲۰۰۰۰۰ در کارگاههای بین پنجاه تا پانصد نفر، ۲۰۰۰۰۰ در کارگاههای پانصد تا هزار نفر، ۱۰۰۰۰۰ و در کارگاههای بالاتر از هزار نفر، ۲۵۰۰۰۰ نفر شاغل هستند. ۴۰ درصد ارزش افزوده بخش صنعت را

کارگاههای یک تا ده نفر تشکیل می‌دهد. از ۶۰ درصد بقیه ارزش افزوده که متعلق به صنایع کارخانه‌ای است، ۱۳ درصد ارزش افزوده از آن کارگاههای کوچک است.

این موضوع برای ما بسیار مهم است که چگونه از این پتانسیل استفاده کنیم و آن را رشد دهیم. به‌عکس بسیاری از کشورهای جهان، در ایران هیچ سازمان خاصی در زمینه‌های مالی، فنی، تخصصی، اطلاع‌رسانی، بازاریابی و صادرات از این واحدهای کوچک حمایت نمی‌کند. مثلاً در هند، بیش از ۳۸ موسسه و سازمان مادر وجود دارد که حمایت‌کننده صنایع کوچک هستند.

هم‌اینکه ۷۵ درصد ارزش افزوده بخش صنایع سلولزی، ۶۰ درصد ارزش افزوده بخش قطعات و تجهیزات‌سازی صنعتی، ۶۰ درصد صنعت آشامیدنیها، ۴۰ درصد ارزش افزوده پوشاک و ۳۰ درصد صنایع کانی غیرفلزی کشور به واحدهای کوچک صنعتی تعلق دارد، پس نقش این واحدها در اقتصاد قابل ملاحظه است. نکته مهم دیگر جایگاه و اهمیت این صنایع از جنبه ایجاد اشتغال برای جوانان در برنامه‌ریزی توسعه صنعتی و اشتغال مولد در کشور است. جمعیت انبوه جوانان کشور با کار و تولید باید قادر باشد زندگی شرافتمندانه‌ای تشکیل دهد. برای جلوگیری از تهاجم فرهنگی و حفظ ارزش‌های انقلاب صنایع کوچک می‌توانند با استفاده از امکانات و سرمایه‌های محدود نقش کلیدی در ایجاد اشتغال مولد و پایه‌گذاری صنعت مستقل در کشور به عهده گیرند.

یکی دیگر از نقاط مثبت این‌گونه صنایع، این است که واحدهای کوچک صنعتی می‌توانند قطعات مورد نیاز کارخانه‌های بزرگ را تولید کنند و یا آنکه تولیدات خود را صادر کنند. در این میان اشتغال مولد ایجاد می‌شود. به‌عنوان مثال هم‌اکنون صنایع کوچک در چین برای جنرال موتورز قطعه می‌زنند یا هند برای ماک در انگلستان قطعه تولید می‌کند. ضمناً صنایع کوچک می‌تواند در مناطق محرومی که صنعت بدانجا راه پیدا نکرده یا توسعه نیافته، نفوذ کند و فرهنگ صنعتی را در آن منطقه رشد دهد.

یکی از دیگر ویژگی‌های صنایع کوچک تولید کالا با ارزش افزوده بیش از صنایع بزرگ است. به‌عنوان مثال مثال ژاپن، قطعات صنعتی دستگاههای آزمایشگاهی را با ارزش افزوده بسیار بالاتر از واحدهای بزرگ تولید و صادر می‌کند. صنایع کوچک البته نقاط ضعفی هم دارند از جمله به

دلیل سرمایه محدود شکننده هستند. با یک فشار و دگرگونی اقتصادی ریزش می‌کنند و تعطیل می‌شوند و دولت باید از طریق مقررات و قوانین خاصی از آنها حمایت‌های لازم را به عمل آورد.

هاشمی: آقای مهندس شریف‌النسیبی به نکات ارزنده‌ای اشاره فرمودند. در اکثر کشورهای توسعه یافته، یکی از عوامل موفقیت توسعه، پرداختن به صنایع کوچک بوده است ولی روی دیگر سکه شرایط خاص کشور است. مشکلات عمده صنایع کوچک ما از جمله تجهیز منابع سرمایه‌ای را نباید نادیده گرفت. برای همین است که در برنامه پنج ساله دوم، در این رابطه سیاست‌گذاری کردیم که امیدواریم کارساز باشد. استفاده از سوبسیدهای پیش‌بینی شده در برنامه پنج ساله دوم در قالب سرمایه‌گذاری در تحقیقات کاربردی صنعتی، بازسازی و نوسازی واحدهای موجود در صنایع تبدیلی و تکمیلی کشاورزی، صنایع پتروشیمی، معدنی، الکترونیک متکی به مناطق محروم از جمله اقدامات آتی است. در کمیسیون صنایع و معادن بر روی این محورها بحث شده است. البته اعتقاد ما بر این بود که سرمایه‌گذاری منطقه‌ای شود. همان‌طور که آقای شریف‌النسیبی فرمودند در مناطق محروم می‌توان بر اساس استعدادهای خاص آن منطقه، صنایع کوچک خاصی را پیش‌بینی کرد و بعد آن را گسترش داد. مهمترین بحث در این رابطه، از رده خارج شدن ۸۰ درصد یا شاید بیشتر ماشین‌آلات واحدهای موجود در صنایع کوچک است. به عنوان مثال، تراشکاری با ۵ الی ۱۰ کارگری که در استخدام دارد با ماشین‌آلاتی کار می‌کند که قدیمی است و تغییراتی در آن داده نشده است. سازمان گسترش در طول برنامه پنج ساله اول حرکت خوبی را شروع کرده که اگر ادامه پیدا کند بسیار مفید است و آن، ایجاد واحدهای طراحی-مهندسی و طراحی-مونتاژ بود که در بخش خودرو در قالب شرکت‌های سایکو و سازه گستر نمود پیدا کرد. این حرکت را می‌توان در واحدهای کوچک صنایع خانگی سازماندهی کرد و در طول برنامه پنج ساله دوم در قالب صنایع دیگر شکل دهیم و چنانچه از منابع پیش‌بینی شده در برنامه حمایت کنیم به توفیقات خوبی دست می‌یابیم. البته در برنامه دوم، بیشتر به بخش کشاورزی و صنایع تبدیلی کشاورزی و معدنی توجه شده است.

بخشی: صرف‌نظر از تأکید بر تعریف علل و فلسفه ایجاد این تشکلهای، به نظر من صنایع کوچک عبارت است از انگیزه تولید و بلوغ پرداختن به



شریف‌النسیبی:

*** به‌رغم وجود مشکلات نقدینگی و فرسودگی ماشین‌آلات، گلوگاه اصلی واحدهای کوچک صنعتی مدیریت است. باید مدیریت این واحدها را با فضای روز تحولات صنعتی داخلی و جهانی آشنا کرد و در زمینه‌های لازم به آنها آموزش داد.**

یک تشکل اقتصادی که این ذهنیت در ذهن طراح و صاحب صنعت خلق شده است. مهمترین ویژگی این واحدها، استقلال در عمل و استغنا در فعالیت است. همان‌طور که آقای شریف‌النسیبی اشاره فرمودند صنایع کوچک قدرت تطبیق خیلی سریع با شرایط بازار را دارا هستند و این موضوع، به‌خاطر اشراف صاحبان صنایع بر شرایطی است که در آن کار می‌کنند. صنایع نسبتاً بزرگی که به صورت قضا و قدری در پیشانی صنعت ما شکل گرفته، وابسته به یکسری عوامل و پیش‌شرطها که در صورت عدم وجود و تحقق آن عوامل و پیش‌شرطها، چه بسا با همه اقتدار و گستردگی، قدرت و توانایی نسبی را از دست می‌دهند. ما همواره در خصوص واحدهای صنعتی، به طول و عرض و ارتفاع فکر کرده‌ایم و توجه ما معطوف آن بوده که چند نفر کارگر دارند و اگر تولید کنند چند نفر شاغل می‌شوند. باید گفت کم‌توقعترین واحدها که ما کمتر در محاسبات خود وارد کرده‌ایم، صنایع کوچک هستند. مواردی وجود دارد که بسیاری از صنایع استراتژیک در زمانی که به بعضی از اقلام وارداتی دسترسی نداشتند، مشکل تأمین قطعات یدکی و رفع تنگناهای تولید را از طریق همین صنایع کوچک حل کرده‌اند. به هر حال من در صنایع کوچک دو عامل را به عنوان تقویت بنیه نظام اقتصادی کشور شناسایی می‌کنم

که نیاز به توجه و کار بر روی آن احساس می‌شود. اول اینکه، افراد عهده‌دار مسئولیت این صنایع، حداقل در حوزه جغرافیایی محل کار خود، بر نیازمندیهای جامعه اقتصادی اشراف دارند و دوم اینکه به تواناییها و شناخت چگونگی استفاده از این تواناییها آگاه هستند. این دو عامل، مهمترین ره‌آورد و بازدهی را برای این صنایع در کشور ما به ارمغان می‌آورد.

صابری: نکاتی که آقای مهندس بخشی در خصوص مزایای صنایع کوچک فرمودند کاملاً درست است. اما در حال حاضر ما در صنایع کوچک خود از این ویژگیها برخوردار نیستیم. ویژگیهای مثبت و مساعدی که آقای شریف‌النسیبی به آنها اشاره کردند، آنها نیز وجود ندارد. دلایل فراوانی وجود دارد که این واحدها نمی‌توانند از تبادل سریع اطلاعات و بازخورد استفاده کنند. موضوعی که آقای مهندس هاشمی اشاره کردند، فرسودگی ماشین‌آلات است. لیکن موضوع مهمتر، مسائل نرم‌افزاری است. اصولاً تولید صنعتی ما به دلیل اینکه تقلیدی بوده و فکر، کمتر مطرح بوده است و به‌علاوه بیشتر سود در معاملات و تجارت بر تولید غالب بوده است، از همین‌رو به مستندسازی و کنترل‌های سیستماتیک کمتر فکر شده است. صاحبان بنگاهها صرفاً کاری را تقلید می‌کردند بدون اینکه به ریشه‌های آن فکر کنند، به همین دلیل نیازی به ایجاد سیستم‌های کنترل دقیق یا بازخورد احساس نشده است. اصولاً در صنایع ما مدارک فنی مبادله نمی‌شود. روابط شفاهی است. نیاز یک واحد صنعتی به‌طور صحیح به اینها منتقل نمی‌شود. پس اینها با فقدان دانش کافی با نیازها روبرو می‌شوند، آموزشهای ما هم در کشور رابطه‌ای با نیازهای داخلی کشور نداشته است. لذا کسانی که متصدی واحدهای کوچک هستند یا در ارتباط با واحدهای کوچک کار می‌کنند توانایی و آموزش کافی برای دریافت این اطلاعات را ندارند. پس یکی از مشکلات، عدم وجود زبان فنی مشترک برای تبادل اطلاعات در سطح واحدهاست و مشکل دیگر اینکه، این واحدها به دلیل کوچک بودن - علیرغم اینکه می‌توانند از اطلاعات محیط تأثیر بپذیرند - اطلاعات محیطی به موقع به آنها نمی‌رسد چون در محافل حضور ندارند. اطلاعات در محافل مبادله می‌شود که بزرگان حضور دارند و اینها سهمی از اطلاعات نمی‌برند، فقط وقتی ضربه را خوردند خود را سریعاً با شرایط تطبیق می‌دهند. مشکل دیگر، قوانینی است که معمولاً رنگ

سیاسی دارد و تحت فشارها تدوین می‌شود. واحدهای کوچک چون نمی‌توانند گروه فشار تشکیل دهند از حمایت‌های بهره‌اند. در نتیجه در میدان رقابت عقب می‌افتند. من فکر می‌کنم قبل از اینکه به این واحدها از جنبه‌های ماشین‌آلات و زمین و مواردی از این قبیل کمک کنیم بیاییم بر روی اصلاح و تدوین مقررات کار کنیم. نکته دیگر تجهیز کردن واحدهای موجود در صنایع کوچک به اطلاعات فنی و آموزشی از طریق اعطای سوبسیدهای ضروری است.

تدبیر: باتوجه به مواردی که گفته شد، چگونه می‌توانیم از صنایع کوچک حمایت کنیم؟

شریف‌النسی: در برنامه دوم بحث جدی ما، ایجاد اشتغال برای نسل جوان است. لذا ایجاد واحدهای جدید و به‌طور خاص صنایع کوچک باید در دستور کار باشد ضمناً حفظ واحدهای موجود می‌باید در اولویت قرار گیرد و راه حل آن، گره خوردن در زنجیره تولید با واحدهای بزرگ صنعتی است. برای پیوند زدن صنایع کوچک با صنایع بزرگ به سازماندهی و ایجاد ضوابط و قانونمندی‌های خاصی نیاز است تا این حرکت را حمایت و پشتیبانی کند. تأمین منابع مالی را می‌توان در این رابطه ملاحظه کرد. متأسفانه بانکهای ما برای صنایع کوچک همان شرایط صنایع بزرگ را دارند و صنایع کوچک نمی‌توانند به فوریت و راحتی از تسهیلات بانکی استفاده کنند. گفته می‌شود که برگشت اصل و فرع مطمئن نیست. بانکها بیشتر راغب هستند به کارخانه بزرگ وام بدهند چون خود کارخانه، در حکم یک وثیقه است. تجربه ساپکو و سازه گستر در خودرو می‌تواند ملاک قرار گیرد. این واحدها کار را از صنایع بزرگ دریافت کرد و میان واحدهای کوچک تقسیم می‌کنند. پس یکی از راهها می‌تواند ایجاد تشکلهایی با کمک واحدهای کوچک و با حمایت دولت باشد.

هاشمی: مساله در کشور ما بدین صورت است که شمار قابل توجهی واحدهای کوچک پس از انقلاب با تسهیلات ارزی و ریالی بوجود آمدند که پس از تحریم اقتصادی، با مشکلات بسیاری مواجه شده و برخی هم ورشکسته و از رده خارج شدند. به نظر من دولت باید از طریق وزارتخانه ذریع (وزارت صنایع) از این واحدها حمایت کند. یکی از استادان دانشگاه کانزاس در سمیناری که در تهران داشت به شکل صنایع کوچک در آمریکا اشاره می‌کرد. این صنایع به دلیل ظهور تکنولوژیهای برتر، قدرت رقابتی خود را از دست



بخشی:

*** بسیاری از صنایع استراتژیک در زمانی که به بعضی از اقلام وارداتی دسترسی نداشتند، مشکل تأمین قطعات یدکی و رفع تنگناهای تولید را از طریق صنایع کوچک حل کرده‌اند.**

داده بودند. دولت مجبور شده بود سازمانهایی تشکیل دهد که به این واحدها خدمات فنی، مهندسی و طراحی ارائه کند. این استاد اظهار می‌داشت که ابتدا این واحدها مشکلات را منعکس نمی‌کردند و در برقراری ارتباط با آنها کلی مشکل داشتند. بعداً از صاحبان صنایع کوچک دعوتی به عمل آمده بود و پس از طرح موضوع با آنها قرار شده بود مهندسان از صنایع بازدیدی داشته باشند تا مشکلات را شناسایی کنند. مهندسان پس از شناسایی مشکلات پیشنهاداتی را ارائه می‌کردند و قرار شده بود در صورت موفقیت اجرای پیشنهادات اصلاحی توسط صاحبان صنایع، خدمات مشاوره جبران گردد. جالب این است که این سازمانهای مشاوره‌ای دولتی هستند و به بخش خصوصی ارائه خدمت می‌کنند یعنی توانسته‌اند وارد سیستم بخش خصوصی بشوند و اطمینان آنها را جلب کنند. ما هم می‌توانیم از این مکانیسم‌ها استفاده کنیم تا به تدریج کیفیت کالاهای واحدهای کوچک بهبود یابد و حتی بتواند به قدرت صادرات دست یابد. به این موضوع در برنامه دوم اشاره شده است که تمام پروژه‌های مصوب باید از داخل تأمین شوند. وزارتخانه‌ها نیز باید در جهت ایجاد تسهیلات برای کارگاهها خصوصاً در مناطق محروم سازماندهی کنند.

شریف‌النسی: ژاپن پس از جنگ جهانی دوم ماشین‌آلات موجود را بازسازی کرد تا از آنها بهره‌وری بیشتری به دست آورد. ما هم می‌توانیم در شرایط کمبود ارز، به‌جای خرید ماشین‌آلات نو، استفاده بهینه و عقلایی از امکانات موجود به‌ویژه نیروی انسانی بکنیم، چرا که هیچ توسعه‌ای بدون توسعه نیروی انسانی موفق نخواهد شد. ما مراکز تحقیقاتی زیادی با امکانات خوبی داریم که اگر فعال و پویا شوند برخی از مشکلات موجود حل خواهد شد.

بخشی: چند سال پیش که مسئول یکی از شاخه‌های وزارت صنایع بودم، من و همکاران همواره در محل کار به امید یک مراجعه‌کننده بودیم تا چیزی از ما بخواهد تنها کاری هم که صورت می‌گرفت پاسخ به این خواسته براساس توانایی‌های مملکت در آن زمان بود ولی توجه نمی‌شد که آیا این خواسته در آن شرایط منطقی است یا خیر. به نظر من ایجاد واحدی تحت عنوان واحد صنایع کوچک اگر با این تفکر باشد، همان مشکلات قبل را خواهد داشت. ما باید مانند یک صاحب‌کار وارد عمل شویم. باید زیرمجموعه‌ها را آتالیز و با درک فرآیندهای تولید بین اجزاء مجموعه پیوند برقرار کنیم. آنچه را که داریم استفاده کنیم و فقط آنچه را که نداریم به دنبال ایجاد آن باشیم مدیر ما باید کاربردی باشد. مسئول صنعت باید فردی باشد که توانایی شناخت نیازها و رفع مشکلات را داشته باشد، بایستی برای رفع استضعاف مدیران ستادی در شناخت مسائل و مشکلات صنعت بکوشیم.

صاهری: ما باید بر سه محور برای حل مسأله متمرکز شویم که به ترتیب ساده‌تر و کم‌هزینه‌تر بودن عبارتند از: اول، اصلاح مقررات به نفع واحدهای کوچک. اگر مقررات درست باشد بار بزرگی را از دوش واحدها برمی‌دارد. دوم، راه‌اندازی آموزش و توسعه آن توسط دولت است. بعد سوم، همان‌طور که مثال ساپکو و سازه گستر مطرح شد، موضوع مشتری و انگیزه‌مند شدن مشتری است. مشتری به هر حال باید نیازهای خود را از جایی تأمین کند. سخت‌ترین کار این است که مشتریان را متقاعد کنیم که کار را به واحدهای موجود صنایع کوچک محول کنند. این کار را می‌توان از طریق سازمانهای واسطه‌ای انجام داد.

تدبیر: بنظر می‌رسد که در زمینه ایجاد انگیزه در مشتری باید یک سیر تکاملی را طی کنیم. فعلاً بعید است مردم را وادار به خرید از صنایع کوچک کرد و یا واحدها را به تشکیل زنجیره تشویق کرد.

قضیه دو شرکت ساپکو و سازه گستر به دلیل فشار قوی پشت سر آن اتفاق افتاده است. اگر این فشار برداشته شود خطر فروریزی این تشکیلات وجود دارد. باید شرایط محیطی مناسب فراهم شود. دو عامل بسیار مهم از بعد مدیریت وجود دارد. یکی عقلایی شدن تصمیمات مدیریت و دوم اقتصادی شدن فعالیت است، یعنی مدیری که متوجه شود معیار تولید اقتصادی چیست، خود به دنبال تولیدکننده خوب و ارزان می‌رود. ما در خیلی از موارد این دو شرط را در بخش مدیریت نداریم. در بعد محیط و مقررات محیطی با توجه به سهمیه بندی، هنوز بخش خصوصی و دولتی در انتظار دریافت ارز برای سرمایه گذاری و خرید ماشین آلات جدید است. ما باید به سرعت به سمت یک شرایط رقابت نسبتاً آزاد برویم. تا زمانی که قیمت تمام شده به اضافه سود، شیوه قیمت گذاری است، هیچ نگرانی وجود ندارد. لذا هر چه شرایط، رقابتی تر باشد، مدیریت عقلایی و اقتصادی بیشتر نمود پیدا می‌کند. تجربه موفقیت های اقتصاد آزاد در مقابل کشورهای سوسیالیستی و بلوک شرق سابق پیش روی ما است. یک پیشنهاد در ارتباط با ایجاد سازمانی است که به مسایل و مشکلات واحدهای کوچک رسیدگی کند. وزارتخانه ها به نظر می‌رسد خیلی بوروکراتیک، بزرگ و تخصصی تر از آن هستند که بتوانند وقت بگذارند. وجود یک بانک تخصصی احساس می‌شود، همان طور که برای کشاورزی ما بانک تخصصی داریم، جایی باشد که تسهیلات مالی ارزان قیمت با تشریفات ساده بدهد. بحث آموزش بسیار کلیدی است. تمام آموزشهای مدیران مختص شرکت های بزرگ است در حالی که در کشورهای پیشرفته و صنعتی، دوره های مخصوص برای شرکت ها و واحدهای کوچک ترتیب داده می‌شود. در این واحدها، افراد چند حرفه ای هستند. در یک تشکیلات کوچک، مدیر مالی، اداری و چه بسا مدیرعامل یک نفر است. محتوای درسی دوره ها در ایران اغلب برای شرکت های بزرگ طراحی شده است که این جواب نمی‌دهد. این دوره ها در موارد قابل توجهی پاسخگو نیست مثلاً تولیدکننده یک واحد کوچک قارچ پس از شرکت در یکی دو جلسه اول، در جلسات بعدی شرکت نمی‌کند چرا که می‌بیند مشکلات وی در آنجا حل نمی‌شود. لذا طراحی دوره های آموزشی اختصاصی سوسپید شده برای این واحد ضرورت دارد. قوانین هم نیاز به اصلاح دارد. بنظر می‌رسد که باید



صابری:

*** با توجه به پراکندگی صنایع کوچک در سطح کشور، لازم است سازمان مالی مناسبی تشکیل شود؛ اما تا زمان شکل گیری چنین سازمانی، می‌توان با ایجاد سازمانی تخصصی یا گروه های کارشناسی، مشکلات کنونی صنایع کوچک را تخفیف داد.**

برای هر یک از مشکلات باید تحقیق خاصی انجام شود. باید روشن شود با چه جمعیتی سروکار داریم چه واحدهایی را باید پوشش دهیم و بار مالی آنها برآورد شود. هاشمی: در بحث قبلی به آموزش نیروی انسانی اشاره شد. یک نکته هم به این موضوع باید اضافه کرد و آن وجود مدیریت کارآ است. در صورت عدم وجود مدیریت قوی و توانمند و آگاه به دانش روز نمی‌توان از نیروی انسانی بهره مناسب برد. متأسفانه اکثر واحدهای موجود به روش مدیریت سنتی اداره می‌شود. قبلاً رقابت وجود نداشت و هر کالایی با کیفیت نامطلوب بازار داشت اما حالا که موضوع رقابت مطرح شده باید به شکلی از این واحدها حمایت شود. به هر حال همین که این واحدها در دوران بحرانی با مسایل و مشکلات و کمبودهایی کار کرده‌اند نشان می‌دهد که از جوهره های مدیریتی برخوردارند. این کمک ها می‌تواند اصلاح شیوه های مدیریتی را در قالب آموزش های لازم در برگیرد.

موضوع دیگر، تامین منابع مالی مورد نیاز واحدها است. اخذ وام از طریق سیستم بانکی برای این واحدها یکی از پروژه های سخت است. ابعاد این موضوع را می‌توان از تعداد مراجعات صاحبان صنایع به نمایندگان مجلس درک کرد. عدم آشنایی روستائیان با پیچ و خم های مقررات بانکی، سبب می‌شود که وام کمتری در اختیار آنها

قرار می‌گیرد. البته ما در بودجه امسال سعی کردیم تخصیص وام برای واحدهای کوچک را شهرستانی کنیم یعنی هر شهرستان سهمیه وام دارد. در اینجا نیازمند دستورالعمل های قوی و اجرایی دولت و بانک مرکزی هستیم.

بحث دیگر در رابطه با صادرات محصولات این واحدها است. در این زمینه کار ارزشمندی که توسط مرکز توسعه صادرات انجام شده، ایجاد نمایشگاه تخصصی است. چرا که از طریق این نمایشگاهها، امکان آشنایی واحدهای موجود از توانمندیهای یکدیگر و جبران کمبودها و نواقص کار خود برای کار صادرات بوجود می‌آید. هر چند ما در رابطه با صادرات، آن طوری که باید، بستر لازم را برای صادرات فراهم نکردیم. برای صادرات باید تمام مقررات مملکت طوری تسهیلات را ایجاد کند که صادرکننده بتواند کالا را به راحتی صادر کند. من اعتقاد دارم اجازه دهیم که ۲۰ درصد تولیدات هر واحد صادر شود. تا واحد تولیدی بتواند مواد و قطعات مورد نیاز خود را تامین کند. در قانون برنامه پنجساله دوم تبصره ۲۵، مکانیزم های حمایت پیش بینی شده است. برای تحقق ۲۷ میلیارد دلار صادرات غیر نفتی که در برنامه پنجساله دوم پیش بینی کردیم، نیاز به عزم ملی است. در این رابطه صنایع کوچک می‌توانند بخشی از آن را تحقق بخشند. ولی این واحدهای کوچک با فرهنگ صادرات آشنا نیستند بنابراین سازمانهایی باید در این امر به آنها کمک کند و برای صادرات محصولات آنها زمینه مناسب را فراهم نماید.

شریف‌النسیبی: در رابطه با نقش دولت، انتظار آن نیست که دولت مسئولیت همه کارهای اجرایی صنایع کوچک را خود به عهده بگیرد، بلکه دولت باید ساختار مناسب، سیاست های حمایتی و تهیه و تدوین قوانین و مقررات پشتیبانی کننده از صنایع کوچک را طراحی و اجراء کند و به گونه ای عمل شود که صنایع کوچک بتوانند در ارتباط با صنایع بزرگ با انگیزه بیشتری همکاری نمایند و یا در توسعه صادرات قطعات صنعتی بتوانند به صورت گسترده عمل کنند.

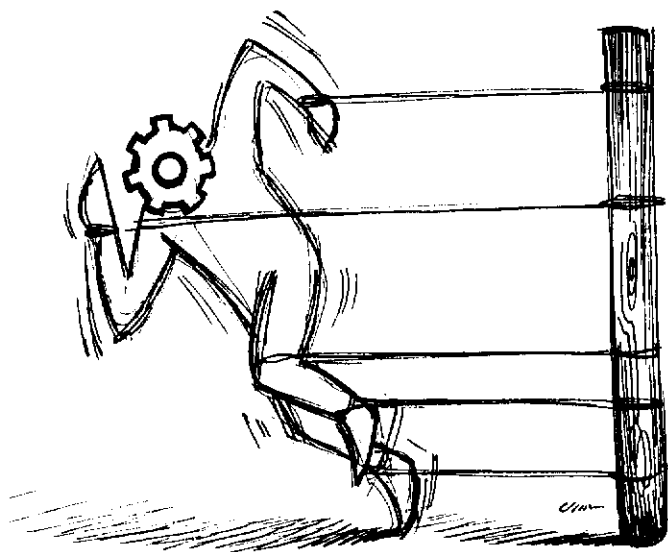
یکی از مشکلات عمده واحدهای بزرگ در همکاری با صنایع کوچک کیفیت قطعات است. علیرغم اینکه کیفیت کالاهای بسیاری از صنایع کوچک در حد قابل قبولی است ولی صنایع بزرگ از خرید محصولات آن‌ها به دلیل نبودن تضمین و سیستم حمایتی قانونی خودداری می‌کنند و اظهار می‌دارند ممکن است بعضاً معیوب بوده و اعتبار

محصول واحدهای بزرگ از بین برود.

مسأله دیگر ارتقاء کیفیت تولیدات صنایع کوچک است و این معضل، مرتبط با توان مدیریت این واحدها است. مدیریت در این واحدها همه کاره است و اگر بتوان مدیریت را ارتقا داد و با فضای روز تحولات صنعتی داخلی و جهانی آشنا کرد بسیار سودمند خواهد بود و از طریق حمایت‌های مستمر نیز قطعاً پیوندهای مناسبی با واحدهای بزرگ برقرار خواهد شد. مدیران در این واحدها با روش استاد-شاگردی کار می‌کنند، تحصیلاتشان عمدتاً دانشگاهی نیست و نیروی انسانی شاغل در آنها هم در زمینه مسائل فنی و علمی ضعیف هستند. استادان و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های ما هم با فضای فکری این واحدها کمتر آشنا بوده و با شرایط و مشکلات خاص آنها بیگانه هستند. مدیران این واحدها از کلاس‌های آموزشی که برای آنها ترتیب داده می‌شود کمتر استقبال می‌کنند. در نتیجه سؤال مهم اینست که چگونه می‌توانیم مدیریت این واحدها را ارتقاء دهیم. علیرغم وجود مشکلات نقدینگی و فرسودگی ماشین‌آلات، گلوگاه اصلی این واحدها مدیریت است.

موضوع دیگر، تامین منابع مالی است که دوستان به آن اشاره کردند. من معتقد نیستم با بانک صنعت و معدن با وضعیت فعلی آن و یا شاخه‌ای در درون آن مشکل ما حل شود. زیرا اغلب واحدها، کوچک و در سطح کشور پراکنده هستند. در هند، ژاپن و کره ۵ الی ۶ مرکز پولی در ارتباط با صنایع کوچک وجود دارد؛ ما حتی یکی از آنها را هم نداریم. ما قبل از انقلاب صندوق ضمانت صنعتی داشتیم که اگر یک واحد کوچک صنعتی امروز صبح به صدهزار تومان پول نیاز داشت می‌توانست به سرعت و با سهولت، به این پول دست پیدا کند. ما این صندوق را تعطیل و در بانک صنعت و معدن ادغام کردیم. باید بانک اعتبارات صنایع کوچک و صندوق ضمانت صنعتی احیا گردد. بانک‌های متعدد خاص صنایع کوچک مثل بانک کشاورزی باید با بگیرد.

اگر کشاورزی برای خرید بذر و کود احتیاج به پول دارد و بدون ارائه سند یا تشریفات طولانی، کشاورز دیگری می‌تواند ضامن او بشود، صنایع کوچک نیز نیازمند این‌گونه قانونمندی‌ها و مراکز پول در سطح کشور است. تجربه گذشته نشان می‌دهد واحدهای کوچک صنعتی از نظر بازپرداخت وام کمترین تلفات را داشته‌اند چرا که اکثراً دارای احترام و حیثیت هستند، حاضر



نمی‌شوند به‌خاطر مبلغی پول زیر سؤال بروند، وام‌دار حتی اگر لازم باشد زندگیش را می‌فروشد و پول را پرداخت می‌کند.

سرنوشت صنایع کوچک در کشور کره نیز پندآموز است. در سال ۱۹۹۲ نزدیک به ده‌هزار واحد تولیدی کوچک ورشکست شدند. و تعدادی از مدیران این بنگاه‌ها خودکشی کردند، اما بررسی‌های بعدی نشان داد که دو عامل اصلی در این پدیده دخالت بیشتر داشته‌اند: یکی عدم همراهی سیستم بانکی با صنایع کوچک به طوری که آن واحدها ناگزیر بوده‌اند با پرداخت بهره بالاتر از طریق واسطه‌ها نیازهای خود را مرتفع سازند و در نتیجه قیمت تمام‌شده کالاهای آن‌ها افزایش یابد و نتوانند در بازارهای داخلی و خارجی رقابت کنند و بتدریج بنگاه به ورشکستگی رسیده است. دلیل دیگر، محروم ماندن بنگاه از کمک‌های فنی بوده است.

امروزه بسیاری از کشورها با تکیه بر تجارب گذشته، پیوسته تلاش می‌کنند که موانع توسعه صنایع کوچک را از پیش پا بردارند، از جمله اینکه هزینه تحقیقات و ایجاد تکنولوژی مناسب با صنایع کوچک را خود دولت‌ها می‌پردازند. متأسفانه در کشور ما این‌گونه حمایت‌ها کمتر شکل گرفته است.

بسیاری از این واحدها در زمینه تاسیسات و ماشین‌آلات نیاز به بازسازی دارند، ولی ما قوانین خاص و پشتیبانی‌کننده برای آن‌ها نداریم که بتوان با سودجستن از وام‌های کم‌بهره این‌گونه مشکلات اساسی صنایع کوچک را حل کرد. سازمان صنایع کوچک به‌عنوان مرکز

سیاست‌گذاری و پشتیبانی‌کننده از صنایع کوچک در قبل از انقلاب وجود داشت که متأسفانه بعد از انقلاب تعطیل گردید و لازم است مجدداً احیاء گردد.

موضوع دیگر، بحث تشکلهای است. اصولاً در کشورهای صنعتی اینگونه تشکلهای نقش مهمی ایفاء می‌کنند. می‌توان برای صنایع همگن تشکلهای صنفی ایجاد کرد این تشکل در سطح استان تشکیل فدراسیون داده و این فدراسیون‌ها زیرپوشش یک اتحادیه مرکزی و سازمانی که در مرکز ایجاد می‌شود و وظیفه‌اش کمک به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی اینگونه واحدها است فعالیت می‌کنند. این‌گونه سازماندهی می‌تواند به میزان زیادی از بار کنونی که بر دوش دولت است بکاهد. در ارتباط با توسعه صادرات تولیدات صنایع کوچک ایجاد مراکز کوچک تجاری و صادرکننده تولید صنایع کوچک ضروری است.

بخشی: پیش از انقلاب بانک‌های تجاری به‌هیچ عنوان در امر اعطای تسهیلات به واحدهای صنعتی وارد نمی‌شدند و عمده منابع مالی که تخصیص داده می‌شد از طریق بانک‌های تخصصی بود. بعد از انقلاب هم تا مدتی تبصره (۳) به‌طور انحصاری در اختیار بانک صنعت و معدن بود. متأسفانه شرایطی ایجاد کردیم که بانک‌های تجاری از پوشش تجاری خارج شدند. بانک‌های تخصصی هم به دلیل در اختیار نداشتن منابع کافی بتدریج ضعیف شدند. موضوع حمایت مالی از صنایع کوچک را به جد اعتقاد داریم، و از ده سال پیش ما واحدی را تحت عنوان واحد



نگرشهای نوین در نظام مدیریت ژاپن

تدوین از: مینا صفوی

(JIT) و ... به دست آورده‌اند، شاید به‌جا باشد که در پرتو محیط تغییر، تداوم کارآمدی سیستم مدیریت ژاپنی، مورد مذاقه و امعان نظر قرار گیرد. جامعه صنعتی ژاپن، در یک فرآیند ۵۰ ساله پس از جنگ جهانی دوم نسبت به پایه‌گذاری سیستم‌های مدیریت، بر مبنای قالب‌های متفاوت و متمایز از الگوهای غربی، ممارست ورزیده و به مدد حاکمیت نظام مدیریت ویژه خویش، توسعه ژاپن را متحقق ساخته و جهان را مسحور موفقیت خود کرده است.

اینک با نگاهی بر موضوع گردهم‌آیی مدیران ارشد APO در سال ۱۹۹۵ در ژاپن، توجه به این مقوله جلب می‌شود که چرا اندیشه ایجاد تحول در سیستم‌های سحرآمیز مدیریت ژاپنی مطرح شده است؟ آیا به راستی ضرورت تجدیدنظر در این سیستم‌ها قطعیت یافته است؟ اگر چنین است جریان این تحول به کدام سو جهت‌گیری می‌کند؟ البته به رغم باورهائی که پیرامون ضرورت بازنگری بنیادی در رویه‌های کنونی مدیریت ژاپنی از سوی اندیشمندان این کشور مطرح شده است، کنار گذاشتن این نظام نه قابل توصیه است و نه امکان‌پذیر. چرا که از سوئی بسیاری از عناصر این نظام، شکوفائی خود را در بستر فرهنگی-اجتماعی کشور ژاپن کسب کرده‌اند و خصوصیات مفید آنها، در دیگر نقاط جهان نیز کاربرد ریشه‌ای یافته است. از سوئی دیگر، بهترین پدیده‌ها هم نمی‌تواند خط بطلان روی واقعیت‌های موثر موجود بکشد و ناگزیر باید به تفکر و بررسی عمیق پیرامون تجدید ساختار نظام مدیریت ژاپنی در راستای نیل به سازگاری لازم با تغییرات محیطی و انتظارات داخلی آن کشور پرداخته شود.

بر این اساس، هرگونه تعمق پیرامون ضرورت تجدید نظر در سیستم‌های مدیریت ژاپنی، مستلزم مرور وضعیت کنونی این سیستم‌ها و دستیابی به یک تفاهم اولیه در این زمینه است. به موجب نتایج حاصل از بررسی‌هایی که در «مرکز بهره‌وری ژاپن برای توسعه اقتصادی و اجتماعی» صورت گرفته است، می‌توانیم شروتمند شدن جامعه ژاپنی را بپذیریم، ولی علیرغم حصول چنین وضعیتی در سطح بهره‌وری، بنظر می‌رسد که ژاپن با نارضایتی همه‌جانبه‌ای نسبت به کیفیت زندگی روبرو شده است.

نقطه قوت مدیریت ژاپنی، همکاری مدیران، کارفرمایان و نیروی کار، در جهت افزایش

مقاله حاضر با امید به آنکه فصلی جدید از غرور و تعمق را در زمینه سیستم‌های مدیریت ژاپنی بگشاید، به رشته تحریر درآمده است.* در دورانی که محافل اندیشمندان مدیریت و بنگاه‌های کارآمد و کارآفرین، نسبت به نظام مدیریت ژاپنی، دچار شگفت‌زدگی و شیفتگی می‌باشند و ژاپن تسخیرناپذیر، کاربرد سیستم‌های مؤثر بر شکوفایی و توسعه خویش راه به دیگر نقاط جهان تسری داده و بسیاری از صنایع قدرتمند و شناخته‌شده، بر این باورند که توان رویارویی با بازار رقابتی را از طریق به‌کارگیری نظام مدیریت ژاپنی در زمینه‌هایی مانند فعالیت

اشاره:

جامعه صنعتی ژاپن دوران جدیدی از حیات خویش را طی می‌کند. دورانی که پس از جنگ جهانی دوم بی‌سابقه بوده و به لحاظ تحولات محیط کسب و کار، احتمال کاهش قدرت رقابت ژاپن در بازارهای بین‌المللی و دگرگونی‌های گسترده اجتماعی، موقعیت ویژه‌ای را پیش روی متفکران ژاپنی قرار داده است، به نحوی که آنان در بیان نگرش‌های خویش اشاره می‌کنند که:

«جوانان امروز ژاپن از نعمت رفاه برخوردارند ولی دچار خلاء معنوی هستند. ژاپن فرصت نیافته است با دگرگونی‌های عظیم اجتماعی ناشی از رشد فوق‌العاده سریع اقتصادی بعد از جنگ جهانی دوم، تطبیق یابد. در کشوری که تنها هدف اصلی، درخشش اقتصادی و صنعتی است، فرصت کمی برای اندیشه و پرورش فردی باقی می‌ماند.»

بر این اساس است که مرکز بهره‌وری ژاپن، در آوریل ۱۹۹۴ با ادغام در شرکت دیگری که به‌عنوان «مرکز تفکر» عمل می‌کرد و با ایجاد «مرکز بهره‌وری برای توسعه اقتصادی و اجتماعی» مباحث بهره‌وری را، در سطح اجتماعی مورد توجه قرار داده و عنایت ویژه به «تاثیر بهبود بهره‌وری در فرایند توسعه نیروی انسانی» معطوف داشته است.

در ادامه این شیوه تفکر، مبحث «تجدید نظر در نظام مدیریت ژاپنی» به‌عنوان موضوع گردهم‌آیی مدیران ارشد APO در سال ۱۹۹۵ انتخاب شد.



بهره‌وری، است به گونه‌ای که در تولد و رشد سیستم‌های مدیریت ژاپنی، موضوع بهره‌وری به وجهی بارز و شاخص ایفای نقش کرده است. تکنولوژی تولید با تکنولوژی افزایش کیفیت و بازاریابی، به صورت منسجم پیوند یافته، هزینه تولید از طریق تولید انبوه کاهش داشته ولی با این حال، حضور فعال کشورهای آسیای جنوب شرقی (کشورهای تازه صنعتی شده و کشورهای آسه‌آن) این نقاط قوت را مورد تهدید قرار داده و عرصه رقابت را برای ژاپن تاحدی تنگ کرده است. مضافاً اینکه ژاپن هنوز درگیر کاهش فاصله خویش با کشورهای غربی، از جهت تکنولوژی پیشرو در زمینه‌های پایه است.

براین اساس تصور تجدید ساختار نظام مدیریت ژاپنی، به لحاظ عدم تطبیق برخی از جوانب این نظام با واقعیت‌های نظیر:

- جهانی شدن سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی؛
- تاثیر تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی بر بافت زندگی اجتماعی ژاپن؛

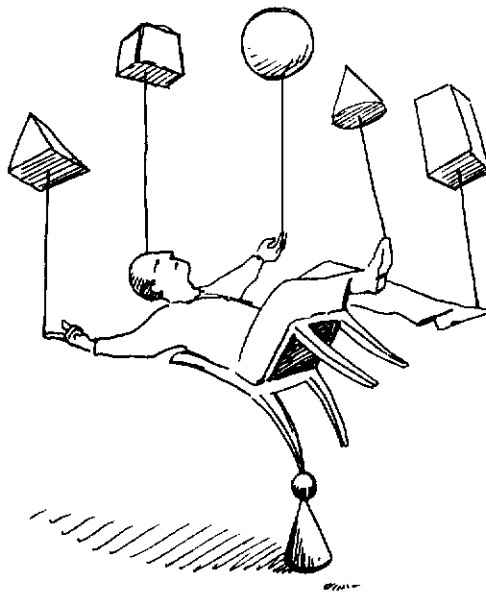
- گرایش فزاینده به سوی ارتقای کیفیت زندگی و استقرار عدالت؛

- بروز حساسیت نسبت به محیط زیست؛
- ضرورت توجه به فطرت تکامل‌گرای انسان و توسعه کرامت، آزادی و اراده او؛
- و اهمیت دادن به بروز خلاقیت‌های فردی.

در محافل اندیشمندان ژاپنی، مورد عنایت خاص قرار گرفته است. چرا که اینان به خوبی دریافته‌اند که ژاپن دیگر نمی‌تواند از ضرورت تغییر جهت اقتصاد خویش، از یک اقتصاد در حال پیشرفت و تبدیل آن به اقتصاد خلاق، اجتناب ورزد.

در این راستا، کمیته دائم مبادلات بین‌المللی تحقیق و تجربه بهره‌وری که در سال ۱۹۹۲ تشکیل یافته است، در سال ۱۹۹۳ گزارشی تحت عنوان «در جستجوی مدل مطلوب و قابل حصول انتقال تکنولوژی در سطح بین‌المللی» ارائه کرد و از این طریق به تبیین و تشریح دیدگاه کمیته در خصوص اصول و مفروضات ناظر بر حفظ تناسب و مطلوبیت شکل و ماهیت انتقال تکنولوژی پرداخت. از آن زمان برخی از منتقدان تاکید داشتند ارزیابی مجدد سیستم مدیریت ژاپنی، در راستای انتقال تکنولوژی، با ملحوظ داشتن شرایط ناظر بر کشورهای دریافت‌کننده تکنولوژی، اجتناب‌ناپذیر است.

این سیر تفکر، ضمن آنکه حکایت از اعتماد به نفس فزاینده نسبت به قابلیت اقتصادی ژاپن



● برخی از منتقدان معتقدند ارزیابی مجدد سیستم مدیریت ژاپنی، در راستای انتقال تکنولوژی با ملحوظ داشتن شرایط ناظر بر کشورهای دریافت‌کننده تکنولوژی، اجتناب‌ناپذیر است.

دارد، به همخوانی با گرایش‌های رایج در بسیاری از کشورهای غربی و جهت‌گیری به سمت مدیریت جامع (CORPORATE MANAGEMENT) نیز میل می‌کند. به ترتیبی که نیاز به ارزیابی مجدد شیوه مدیریت ژاپنی، در راستای افزایش مطلوبیت‌های موجود و دستیابی به مدلی با کاربرد جهانی، به صورت جدی مورد توجه قرار گرفته است. کمیته مورد اشاره، در چهارچوب «مدیریت خلاق و جهان‌گرا» پیشنهاداتی را در زمینه‌های مشروحه زیر عنوان کرده است:

- امروزه شرکت‌های ژاپنی در شرایطی قرار گرفته‌اند که ناگزیرند به گونه‌ای منصفانه، آشکار و شفاف، با یکدیگر رقابت کنند، بنابراین مدیران باید به شیوه‌ای به راهبری سازمان بپردازند که نیروی انسانی، با بکارگیری قابلیت‌ها و خلاقیت‌های خویش، موفقیت شرکت را در بروز واکنش سریع نسبت به شرایط رقابتی تضمین کند. چنین تفکری از تطابق لازم با فلسفه بنیانی بهره‌وری نیز برخوردار است، چرا که بهره‌وری، نه تنها در جهت نیل به برتری سازمانی حرکت

می‌کند، بلکه باید به تمرین‌های زندگی انسان‌ها نیز یاری رساند. پیشتازان بهره‌وری بر این باورند که بدون توجه به فطرت تکامل‌گرای انسان و نقش مشارکت و تعهد مثبت نیروی انسانی، نیل به فلسفه بنیانی بهره‌وری امکان‌پذیر نیست. به گونه‌ای که توجه ویژه به نیروی انسانی در مفهوم بهره‌وری، جنبش بهره‌وری انسان‌گرا را در ژاپن شالوده‌ریزی کرده است.

- سیستم مدیریت ژاپنی، به موازات حفظ شیوه‌های انگیزشی خویش، باید جنبه‌های دیگری را نیز مورد توجه قرار دهد، به گونه‌ای که ضمن تقویت و ترغیب خلاقیت نیروی انسانی، آنان را از لحاظ شرایط حاکم بر کار و تامین نیازهای زندگی راضی کند، شرایط جدیدی از لحاظ استخدام، اشتغال و جبران خدمت ایجاد کرده و

موجبات جابجایی آزادانه نیروهای کار را در شرکت‌ها و بخش‌های مختلف اقتصادی فراهم کند و سیستم پرداخت و پیشرفت شغلی، علاوه بر سابقه و تجربه، به عوامل «شایستگی» و «قابلیت» نیز توجه نماید.

- شرکت‌های ژاپنی، برای حفظ دوام و بقای خویش در سطح جهانی و نیل به رشد پایدار، باید به مقوله مدیریت سبز، توجه کافی و وافی مبذول دارند. ملحوظ داشتن این شیوه تفکر، مستلزم آن است که تولیدکنندگان ژاپنی، با دوراندیشی کامل، مجموعه فعالیت‌های تولیدی و چرخه عمر کالاها را از مرحله تحقیق و توسعه، طراحی اولیه، تولید، فروش و با زیافت، مدنظر قرار دهند. گذشته از آن، شرکت‌های بین‌المللی ژاپنی، ناگزیر هستند در مورد تاثیر منفی فعالیت‌های خود بر محیط، به صورت جدی تأمل کنند، چرا که انسان بخشی از طبیعت است و تخریب محیط زیست، در نهایت بقای بشر را مورد تهدید قرار خواهد داد. چنین است که لزوم کوشش پیرامون حفظ محیط زیست، انکارناپذیر می‌شود و این امید حاصل می‌گردد که امعان نظر نسبت به مطلوبیت شرایط زیست محیطی، موجبات توسعه تکنولوژی جدید و ایجاد صنایع نوین را فراهم می‌آورد.

- از آنجا که بنگاههای اقتصادی و جامعه ژاپن، ناگزیرند توجه خود را به سوی اهمیت و ارزش انسان معطوف دارند و خواهان احیای فضای بازرگانی از طریق مدیریت خلاق و نوآور و استقرار نظم نوین جهانی باشند، از این رو اتحادیه‌های کارگری نیز باید ماهیت سازمان و فعالیت‌های سنتی خویش را مورد تجدید نظر و

● توجه ویژه به نیروی انسانی در مفهوم بهره‌وری، جنبش بهره‌وری انسان‌گرا را در ژاپن شالوده‌ریزی کرده است.

پدران خویش، سخت‌کوش است و نسبت به شغل خود، حساسیت نشان می‌دهد، ولی برخلاف آنها، بیش از اندازه کارگرا، نیست. آنها ترجیح می‌دهند که در چهارچوب آزادی‌های فردی و برخوردارگی از امنیت شغلی، بتوانند شغل خود را تغییر دهند و در سایه ابراز قابلیت‌های فردی، پیشرفت کنند. این نسل دیگر، با تداوم رویه‌های سنتی اشتغال، احساس رضایت و خشنودی نمی‌کنند.

- در حال حاضر، تغییرات محیطی، به‌ترتیبی پدید آمده که توسعه قابلیت‌های نوآوری، هم در افراد و هم در موسسات مورد توجه قرار گرفته، تاکید بر فردگرایی اجتناب‌ناپذیر شده و گرایش به سوی «مدیریت انسان‌گرا» ضرورت یافته است. به‌گونه‌ای که مدیریت ژاپنی، ناگزیر به آگاهی از رسالت‌های اجتماعی خویش نیز می‌باشد. به‌عبارت دیگر، زمانی که محیط متحول می‌شود، سیستم‌های جدید از درون مباحث پایه، جهت ایجاد تناسب‌های مورد نیاز، تشکیل می‌یابند، مباحثی نظیر:

انسان‌گرایی؛ حفظ امنیت شغلی و انعطاف‌پذیری.

مهمترین مشکل

به‌این ترتیب با حدوث تغییرات گسترده در تکنولوژی، بازار و مشتریان، قواعد بازی فوتبال به ذهن متبادر می‌شود که در آن تمام حرکات بازیکنان را نمی‌توان از قبل، به‌طور دقیق تعریف و پیش‌بینی کرد، بلکه کار گروهی در کنار انعطاف بازیکنان، جهت سازگاری با شرایط متغیر، مورد نیاز می‌باشد. مهم‌ترین مشکل سیستم‌های مدیریت ژاپنی در این است که ارزش فرد در کل بازی، به‌خوبی مورد شناسایی قرار نمی‌گیرد، در حالی که ضمن تقویت روحیه فردگرایی، انعطاف لازم جهت تداوم بخشیدن به فعالیت‌های گروهی نیز باید حفظ شود. محاسن امنیت شغلی در دوران رشد سریع اقتصادی نشان داده شد، هرچند که در آن زمان نیز اشکالاتی نظیر فقدان قابلیت انعطاف‌پذیری و عدم امکان تطبیق نیروی انسانی با نیازهای شغلی، در دو بعد کمی و کیفی، وجود داشت؛ ولی در حال حاضر، تغییرات تکنولوژیک به‌حدی سریع است که امکان تجهیز نیروی انسانی از طریق آموزش‌های درون‌سازمانی و در

بودن امید زندگی در ژاپن، پیش‌بینی می‌شود که این کشور، در آینده‌ای نه‌چندان دور، با کمبود نیروی انسانی جوان و تورم کارکنان مسن روبرو شود، آن‌وقت است که ادامه سیستم اشتغال مادام‌العمر و حفظ نظام پرداخت و پیشرفت شغلی، بر مبنای سن و تجربه، موجبات تشدید این معضل را فراهم می‌سازد.

- با چند بُعدی شدن اقتصاد جهانی، بسیاری از شرکت‌های ژاپنی، دیگر نمی‌توانند بدون در نظر گرفتن شرایط جهانی، تصمیمات خود را اعمال کنند و ناگزیرند اثرات بین‌المللی هر تصمیم را به‌دقت مورد توجه قرار دهند. بر این اساس، سیستم‌های مدیریت ژاپنی، باید بتوانند در چالشی نو، در چهارچوب استانداردهای جهانی، فعالیت کنند.

- نسل جوان ژاپنی، به ارزش‌های حاکم بر این کشور، با شیوه‌ای متفاوت می‌نگرد. این نسل مانند

● بهره‌وری نه تنها در جهت نیل به برتری سازمانی حرکت می‌کند، بلکه باید به ثمربخشی زندگی انسان‌ها نیز یاری رساند.

● با حفظ حاکمیت «مدیریت انسان‌گرا» فراهم آوردن امکان جابجایی نیروی انسانی، برای تامین منافع اقتصاد ملی، می‌تواند با امنیت شغلی بلندمدت، همسو باشد.

● هرگونه تعمق پیرامون ضرورت تجدید نظر در سیستم‌های مدیریت ژاپنی، مستلزم مرور وضعیت کنونی این سیستم‌ها و دستیابی به یک تفاهم اولیه در این زمینه است.



بازنگری قرار دهند. به‌عبارت دیگر، اتحادیه‌های کارگری ژاپن باید به تعریف جدیدی از عدالت دست یابند و نقش خویش را در راستای کنترل، هدایت و تعدیل فعالیت‌های سازمانها ایفا کنند. بر این اساس اتحادیه‌ها ناگزیرند با ارتقای سطح قابلیت‌های خویش، از توان لازم جهت حمایت و دفاع از پیشنهادها و خطمشی‌های موثرتر برخوردار شوند و همانند پل‌هایی قوی و موثر، بین کارفرمایان، کارکنان و جامعه فعالیت کنند و به سطح بالاتری از فرآیند کنترل و ایجاد تعادل اجتماعی و سیاسی دست یابند.

پنج عامل تغییر

در ادامه این شیوه تفکر و براساس نتایج حاصل از نظرخواهی که توسط کمیته ویژه JPC-SED⁽¹⁾ پیرامون سیستم‌های مدیریت ژاپنی انجام پذیرفته است، بیش از ۹۹ درصد از پاسخ‌دهندگان اعتقاد دارند که تطبیق این سیستم‌ها با شرایط فعلی ضروری است و فقط ۷/۰٪ اظهار داشته‌اند که این سیستم‌ها بدون هیچ تغییر در آینده جوابگوی نیازها، خواهند بود. هرچند که هنوز پیرامون تغییرات مورد نیاز و جریان تحقق آنها اتفاق نظر وجود ندارد، ولی با نگرشی همه‌جانبه نسبت به مسائل موثر بر نظام مدیریت ژاپنی، می‌توان ایجاد تغییر در این سیستم‌ها را، به‌لحاظ پنج عامل اصلی، ضروری تلقی کرد:

- اقتصاد ژاپن، طی دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، با رشدی حدود ۱۰ درصد، از سطح کشورهای غربی پیشی گرفته و با ظهور تکنولوژی جدید، ارائه محصولات ویژه، کاهش هزینه‌ها و دستیابی به کیفیت برتر، فاصله میان ژاپن و کشورهای غربی به‌حداقل رسید، به‌طوری که طی ۱۵ سال بعدی، سرعت رشد اقتصادی ژاپن، به‌حدود ۴ الی ۵ درصد کاهش یافت و انتظار می‌رود در آینده این تنزل رشد، تا ۲ الی ۳ درصد ادامه داشته باشد. البته این نوسان به‌لحاظ دستیابی به حد بلوغ رشد اقتصادی، طبیعی بنظر می‌رسد و آنچه اهمیت دارد این است که سیستم‌های متناسب با حرکت شتابان آن دوران، می‌باید با شرایط جدید سازگار شود.

- در حال حاضر، در مقایسه با دهه‌های گذشته، ترکیب سنی جامعه شاغل ژاپن، تغییر یافته و تعداد نیروی انسانی جوان، رو به کاهش می‌رود، از این‌رو باتوجه به مسن شدن نیروی کار و بالا

● در چشم‌انداز ملی ژاپن، موجی توقف‌ناپذیر برای بازنگری در نظام مدیریت شکل گرفته است.

● تصور تجدید ساختار نظام مدیریت ژاپنی، به لحاظ عدم تطبیق برخی از جوانب این نظام با واقعیت‌هایی نظیر ضرورت توجه به فطرت تکامل‌گرای انسان و توسعه کرامت، آزادی و اراده او، مورد عنایت خاص قرار گرفته است.

یک فضای بسته کاری، وجود نخواهد داشت. بنابراین اگر برخورداری از منابع انسانی را در سطح ملی در نظر بگیریم، افزایش تحرک نیروی کار، خصوصاً برای کارکنان میان سال و مسن، منطقی‌ترین نتیجه‌ای است که حصول آن مورد انتظار می‌باشد.

بر مبنای این دیدگاه JPC-SED چند برنامه جدید به اجرا گذاشته است که به موجب آن مدیران با سابقه شرکت‌های بزرگ، آموزش نیروی انسانی شرکت‌های متوسط یا کوچک را بر عهده گرفته‌اند. ایجاد مرکز اطلاعات منابع انسانی برای پاسخگویی به عرضه و تقاضای نیروی انسانی با تجربه نیز، راه‌حل دیگری می‌باشد که می‌تواند نتایج امیدوارکننده‌ای را به بار آورد. به عنوان مثال یک شرکت بزرگ اعلام کرده که حاضر است برای مدیران بالای ۴۵ سال سن خود، یکسال مرخصی با استفاده از حقوق اختصاص دهد، مشروط بر اینکه آنها خود را برای تصدی شغل جدید آماده سازند.

البته تشویق تحرک نیروهای کار، شاید در

ظاهر با امنیت شغلی متضاد بنظر آید، اما در یک موقعیت ویژه صنعتی، این دو حالت می‌تواند با یکدیگر سازش داشته باشد و تا زمانی که فلسفه «مدیریت انسان‌گرا» حاکمیت خود را حفظ کند، فراهم آوردن امکان جابجائی نیروی انسانی، برای تامین منافع اقتصاد ملی، می‌تواند با امنیت شغلی بلندمدت، همسو باشد.

الگوی اشتغال

سخن کوتاه آنکه، در چهارچوب استقرار «مدیریت انسان‌گرا» سیستم اشتغال می‌باید جهت متحول ساختن ارزش‌های حاکم، ایجاد و تقویت قابلیت نوآوری حرفه‌ای و فراهم آوردن امکان حرکت در کل صنعت، تغییر یافته و الگوی اشتغال بر پایه اصول زیر شکل گیرد:

- امنیت شغلی بلندمدت برای اکثریت نیروی انسانی شاغل در یک سازمان؛
- انعقاد قرارداد اشتغال منعطف برای متخصصین؛

- و سیستم اشتغال موقت و محدود برای انجام بعضی کارهای مقطعی.

عینیت‌بخشیدن به تجدید ساختار سیستم مدیریت ژاپنی و تحول آن به سوی «مدیریت انسان‌گرا» گذشتن از فرآیندی پیچیده و بلندمدت را ایجاد می‌کند که بنظر می‌رسد در چشم‌انداز ملی ژاپن، موجی توقف‌ناپذیر برای بازنگری در نظام مدیریت، شکل گرفته است. آنچه حائز اهمیت بسزائی می‌باشد، این است که «آگاهی از ضرورت تحول» و «باورداشتن نیاز به تحول»، در راستای زمینه‌سازی جهت «فراهم شدن امکان تحقق تحول در سال‌های آتی» نقطه آغاز مناسبی، بشمار می‌آید. □

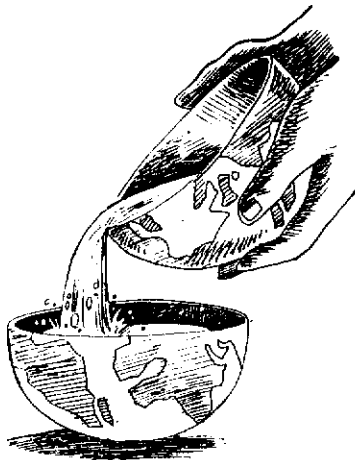
پانوش:

1 - JAPAN PRODUCTIVITY CENTER FOR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT.

(JPC - SED)

* حضور مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی در آخرین گردهم‌آئی مدیران ارشد APO در سال ۱۹۹۵، موجبات دستیابی به مجموعه‌ای از جدیدترین دست‌آوردهای تحقیقی اندیشمندان ژاپنی را برای ما فراهم ساخت. گزیده‌ای از این مجموعه به فارسی برگردانده شد و مقاله حاضر، نگرشی است پیرامون یافته‌های حاصل از آن مجموعه.

کار ترجمه مجموعه مزبور را افراد زیر به عهده داشته‌اند: پرستو معین‌الدینی، علی عیاری، کاملیا احتشامی اکبری.



نگاهی به دو تجربه چین و هند

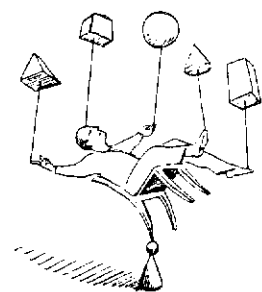
نقش اتباع مقیم خارج

در توسعه کشورها

از: عبدالعلی شلالوند

شهنشه که بازارگان را بخت
در خیر بر شهر و لشکر بیست
کی آنجا دگر هوشمندان روند
چو آوازه رسم بد بشوند
نکو بابت نام و نیکی قبول
نکو دار بازارگان و رسول
بزرگان مسافر بجان پروند
که نام نکویی به عالم برند
به گردد آن مملکت عنقریب
کزو خاطر آزوده آید غریب

«سعدی»



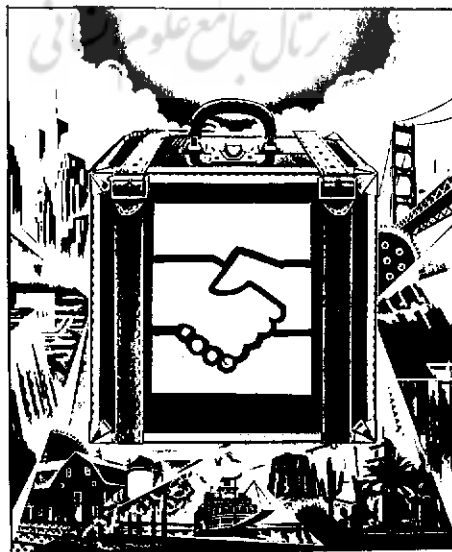
الف - تجربه چینی‌ها

چینی‌های مقیم خارج که در نشریات و محافل بین‌المللی اصطلاحاً OVERSEAS-CHINESE نامیده می‌شوند، عمدتاً در تایوان، سنگاپور و هنگ‌کنگ و نیز در کشورهایی نظیر اندونزی، تایلند و مالزی زندگی می‌کنند. تعداد زیادی از چینی‌هایی که هم‌اینک در خارج از چین اقامت دارند، سالها قبل در جریان انقلاب «مائو»، خانه و کاشانه خود را ترک گفته و به سایر بلاد دور و نزدیک مهاجرت کرده‌اند. آنچه که این افراد را از اتباع سایر کشورها متمایز می‌سازد، سخت‌کوشی، جوهر، روحیه کارآفرینی و حب وطن آنهاست.

در حال حاضر ۵۵ میلیون نفر چینی در خارج از سرزمین اصلی چین به کسب و کار اشتغال دارند که دارایی نقدی آنها تا ۲۰۰۰ میلیارد دلار برآورد می‌شود^(۳). اگر این ۵۵ میلیون نفر در کشوری واحد زندگی می‌کردند، تولید ناخالص

● میلیون‌ها چینی مقیم خارج در پاسخ به فراخوان رهبری این کشور، عزم خود را جزم کرده‌اند تا به کشور خود در پیکار اقتصادی با ژاپن کمک کنند.

● تلاش برای سرازیر ساختن سیل سرمایه‌های خارجی به چین یکی دیگر از ابعاد مهم فعالیت چینی‌های مقیم خارج را تشکیل می‌دهد.



چین به نظر می‌رسد که در آخرین سالهای قرن حاضر، کشورهای در حال توسعه دستخوش تغییراتی بس مهم و تعیین‌کننده شده و طلاهای خورشید سعادت آنها در افق نمایان شده است. شاید بتوان یکی از مصادیق آشکار بروز تحول در ساختارهای اقتصادی - اجتماعی این کشورها را توفیق روزافزون آنها در جذب سرمایه‌های مردمی و فعال ساختن بی‌سابقه بخش خصوصی در امور اقتصادی و جلب سرمایه‌های خارجی، به ویژه با مشارکت سرمایه‌گذاران داخلی، به حساب آورد. بر اساس گزارشهای مستند و معتبر، میزان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در سطح جهان از رقم ۱۷۱ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۳ به ۱۹۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴ افزایش یافته که ۴۰ درصد از این رقم نصیب ممالک در حال توسعه شده است. گفتنی است کشورهای جنوب و جنوب شرقی آسیا ۶۰ درصد از کل سهم کشورهای در حال توسعه را از آن خود کرده‌اند. همچنین میزان ورود سرمایه خصوصی خارجی به کشورهای اخیر طی سالهای ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۳ تا سه برابر فزونی یافته و به ۱۱۳ میلیارد دلار رسیده است^(۱). از سوی دیگر گزارش می‌شود که میزان سرمایه‌گذاری خصوصی در کشورهای در حال توسعه از رقم ۴۱ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۹ به ۱۵۹ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۳ و ۱۷۳ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴ افزایش پیدا کرده است^(۲).

پژوهشهای به عمل آمده نشان می‌دهد که موج اخیر اصلاحات اقتصادی در بخش وسیعی از کشورهای جهان، نه فقط متوجه فعال ساختن بخش خصوصی و برچیدن موانع حضور آن در عرصه فعالیت‌های ثمربخش تولیدی بوده، بلکه گستره وسیع آن که از وسعت ینش رهبران این کشورها ناشی شده، اتباع آنها را در سایر بلاد نیز فراگرفته و موجبات بازگشت آنان به مام وطن را به خوبی فراهم ساخته است.

اینک که به فضل خدا و حمایت مسئولان بلندپایه نظام مقدس جمهوری اسلامی و به ویژه در سایه تأکیدات مقام معظم رهبری، می‌رود تا زمینه‌های بازگشت فرزندان این مرز و بوم به میهن اسلامی و استقرار آنها در آغوش پرمحبت ام‌القرای اسلام، بیش از پیش فراهم شود، نگاهی به تجارب موفق سایر کشورها نیز می‌تواند درستی برداشتها و ضرورت سرعت بخشیدن به تصمیمات متخذه را آشکارتر سازد.

ملی این کشور سالانه به ۵۰۰ میلیارد دلار می‌رسید و این در حالی است که تولید ناخالص ملی سرزمین اصلی چین در سال ۱۹۹۴ حدود ۴۴۸ میلیارد دلار گزارش شده است^(۴). در فهرست نام و مشخصات ۳۴۱ نفر از بزرگترین میلیاردرهای جهان که توسط هفته‌نامه «فورچون» (FORTUNE) منتشر شده، نام ۱۷ نفر از چینی‌های مقیم خارج به چشم می‌خورد، حال آنکه ژاپن با جمعیت ۱۱۰ میلیونی خود فقط توانسته است نام ۱۸ نفر را به ثبت برساند^(۵).

این روزها در پاسخ به فراخوان رهبری مقتدر و واقع‌بین چین، میلیون‌ها چینی مقیم خارج، عزم خود را جزم کرده‌اند تا مام وطن را در پیکار اقتصادی با مدعی شماره یک رهبری آسیا - ژاپن - یاری رسانند. پیوندهای عشیره‌ای و خانوادگی در چینی‌ها، می‌رود تا در بستری مناسب از تجدید نظرها و روی برتافتن‌های دولت از سیاستهای پیشین، آثار و نتایج بالقوه مثبت و سازنده خود را به نمایش گذارد. محورهای اصلی فعالیت چینی‌های مقیم خارج برای کمک‌رسانی به سرزمین اصلی چین، شامل سرمایه‌گذاری در احداث و ایجاد زیرساخت‌های لازم برای توسعه اقتصادی و تأسیس شرکتها و کارخانه‌های بزرگ در داخل کشور از یک سو، و کوشش برای الفتای روحیه کارآفرینی در عامه مردم و تشویق شرکتها به روی آوردن به صادرات و حضور در بازارهای جهانی از سوی دیگر، می‌باشد. همچنین تلاش برای سرازیر ساختن سیل سرمایه‌های خارجی به چین، یکی دیگر از ابعاد مهم فعالیت چینی‌های مقیم خارج را تشکیل می‌دهد.

«موچتار ریادی» (MOCHTAR RIADY) ۶۳ ساله که والدینش در اوایل قرن حاضر از ایالت «فوجیان» چین به اندونزی مهاجرت کرده‌اند، اینک یک گروه مالی - تجاری عظیم با دارایی ۴ میلیارد دلار را در اندونزی اداره می‌کند. این شرکت به عنوان پنجمین شرکت بزرگ اندونزی به حساب می‌آید و ارزش دارایی نمایندگی آن در هنگ‌کنگ که اخیراً افتتاح شده، یک میلیارد دلار است. وی این روزها در تلاش است تا یک نیروگاه بزرگ برق، یک بندر و یک پارک صنعتی در ایالت «فوجیان» احداث کند. او با افتخار و مباهات می‌گوید: «فوجیان سرزمین مادری من است و من می‌خواهم در آبادانی آن سهیم باشم.»

کارآفرینان چینی‌تبار مقیم هنگ‌کنگ، طی سالهای اخیر موفق شده‌اند که ۲۵۰۰۰ کارخانه

تولید لباس، اسباب‌بازی و محصولات الکترونیکی را در ایالت «گوانگ دونگ» در چین تأسیس کنند. حجم سرمایه‌گذاری برای این کار حدود ۱۰ میلیارد دلار و اشتغال ناشی از آن حدود ۳ میلیون نفر محاسبه و برآورد شده است (۶).

«گوردون وو» (GORDON WU) مهندس فارغ‌التحصیل دانشگاه پرینستون آمریکا و مدیرعامل شرکت سهامی «هوپول» (HOPEWELL) در هنگ‌کنگ، تأمین مالی پروژه‌های بزرگراهی به طول ۱۲۲ کیلومتر با هزینه‌ای معادل ۱/۲ میلیارد دلار را بر عهده گرفته است. این بزرگراه ایالت «گوانگ ژو» را به منطقه ویژه اقتصادی «شین ژن» متصل می‌سازد. «لی کاشینگ» (LI KASHING) که به عنوان ثروتمندترین چینی جهان شهرت یافته است، قراردادهایی را به منظور خرید یک کارخانه فولاد و احداث یک بندر و مرکز بزرگ خرید در استان شانگهای و پکن، و ایجاد یک پارک صنعتی و احداث بزرگراهی در منطقه جنوبی چین، منعقد کرده است.

چینی‌های مقیم تایلند که ۱۲ درصد از جمعیت این کشور و ۵۰ درصد از بخش خصوصی آن را تشکیل می‌دهند، دارای یک مجتمع بزرگ تولید محصولات کشاورزی هستند و در داخل سرزمین اصلی چین، ۳۰ کارخانه تولید مواد و محصولات غذایی، یک کارخانه تولید موتورسیکلت و ۳۰ شرکت دیگر تأسیس کرده‌اند. درآمد نمایندگی‌های این مجتمع بزرگ در سال ۱۹۹۲ به ۵۰۰ میلیون دلار بالغ شده است.

«ی.سی. ونگ» (Y.C. WANG) چینی‌تبار ۷۷ ساله و بنیانگذار گروه صنعتی پلاستیک تگزاس، در تایوان اقامت دارد و به سلطان پلاستیک تایوان شهرت دارد. او که ارزش دارایی‌هایش در ایالت تگزاس آمریکا بیش از ۲ میلیارد دلار برآورد می‌شود، می‌گوید: «می‌خواهم روحیه، جرأت و جوهر کارآفرینی را به مین آب، و اجزای ام پیشکش کنم.»

«چنگ یو تونگ» ۶۸ ساله، میلیاردی هنگ‌کنگی چینی‌تبار و صاحب هتل‌های زنجیره‌ای موسوم به «رنسانس - استافر» (THE RENAISSANCE & STOUFFER) که ۲/۵ میلیارد دلار در «منهن» سرمایه‌گذاری کرده، اینک به سرزمین مادری خود می‌اندیشد. «لی کاشینگ» هنگ‌کنگی چینی‌تبار در سن ۶۶ سالگی می‌خواهد یک دانشگاه مجهز پزشکی را به شهر مادریش یعنی «شانتنو» اهدا کند.



● چینی‌های مقیم خارج تاکنون توانسته‌اند حجم قابل ملاحظه‌ای از سرمایه‌های خارجی را روانه چین کنند.

● میانگین درآمد هندیهای مقیم آمریکا ۴۸۰۰۰ دلار در سال برآورد شده است.

چینی‌های مقیم خارج تاکنون توانسته‌اند حجم قابل ملاحظه‌ای از سرمایه‌های خارجی را روانه چین کنند. تلاش و کوشش بی‌وقفه اتباع چین در خارج، در کنار مساعی دولت در بهبود بخشیدن به قوانین و مقررات ناظر بر سرمایه‌گذاری و فعالیت‌های اقتصادی، نتایج درخشانی را به بار آورده است: بنا بر اعلام «رانجی» (RONGJI) معاون نخست‌وزیر چین، طی سال ۱۹۹۲ حدود ۱۱ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در این کشور انجام شده و میزان صادرات آن نیز از رقم ۸ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۰ به ۹۸/۴ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴ رسیده است (۷). منابع وابسته به سازمان ملل تعداد سرمایه‌گذاریهای مشترک در چین در فاصله سالهای ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۳ را متجاوز از ۸۴۰۰۰ فقره گزارش کرده‌اند که ۴۷۰۰۰ فقره فقط در سال ۱۹۹۲ به امضا رسیده است (۸). همچنین میزان سرمایه‌گذاری خارجی در چین در سال ۱۹۹۴ حدود ۲۶ میلیارد دلار برآورد شده است (۹).

نسبت افرادی که زیر خط فقر قرار دارند، از ۳۳ درصد کل جمعیت چین در سال ۱۹۷۰، به ۱۰

درصد در سال ۱۹۹۰ کاهش پیدا کرده است (۱۰).

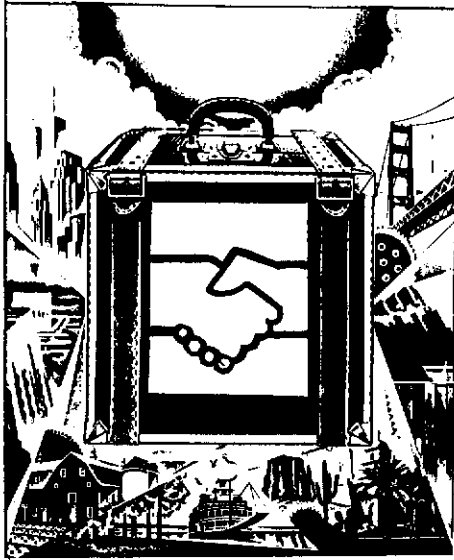
ب - تجربه هندیها

در حال حاضر ۱۰ میلیون نفر هندی در خارج از سرزمین آب و اجدادی خود به کسب و کار مشغولند. این افراد که در نشریات و محافل بین‌المللی اصطلاحاً به عنوان «هندهای غیرساکن» (NON-RESIDENT INDIANS) شناخته می‌شوند در گستره‌ای وسیع از آسیای جنوب شرقی تا آمریکا و از آفریقای جنوبی تا بریتانیا و در کشورهای حاشیه‌ای خلیج فارس به کسب موفقیت‌های چشمگیر در مسائل اقتصادی نائل شده‌اند. درآمد سالانه هندیهای مقیم خارج حدوداً ۳۴۰ میلیارد دلار برآورد می‌شود (۱۱) که در مقایسه با رقم ۲۵۲/۷ میلیارد دلار تولید ناخالص داخلی جمعیت ۹۰۵ میلیونی هندوستان (۱۲)، حیرت‌انگیز است. اتباع هند در خارج از این کشور سالانه ۵۰ میلیارد دلار پس‌انداز می‌کنند و ارزش دارایی آنها در اموری نظیر املاک و مستغلات تا ۱۰۰ میلیارد دلار برآورد می‌شود.

در ایالات متحده، نزدیک به یک میلیون نفر هندی اقامت دارند که عموماً مسئولیت‌های مهمی را در دانشگاهها و نهادهای اقتصادی قبضه کرده‌اند. میانگین درآمد هندیهای مقیم آمریکا ۴۸۰۰۰ دلار در سال برآورد شده که در مقایسه با درآمد هر یک از گروههای خارجی مقیم این کشور رقم بی‌آلایی به حساب می‌آید. ۴۰ درصد از متل‌های آمریکا به هندیها تعلق دارد و ۲۰۰۰۰ پزشک هندی‌تبار در ایالات متحده به طبابت مشغولند. در بریتانیا نیز تقریباً یک میلیون نفر هندی زندگی می‌کنند که غالباً به عنوان خانواده‌های ثروتمند انگلیس شناخته می‌شوند. در سنگاپور ۷ درصد جمعیت کشور را هندیها تشکیل می‌دهند.

دولت هندوستان به رهبری «ناراسیمها راتو» نخست‌وزیر، در جریان اصلاح سیاستهای اقتصادی، مسئله بازگشت هندیهای مقیم خارج را مؤکداً مورد توجه قرار داده و به منظور تشویق آنان، تسهیلات و مشوقهای قانونی ویژه‌ای را در نظر گرفته است. آقای راتو بر این باور است که بازگشت هندیهای مقیم خارج، ابزار قدرتمندی برای تجدید حیات و شکل‌گیری دوباره اقتصاد هند است و آنان را در حکم دالانی به سوی تغییرات لازم به حساب می‌آورد.

از سوی دیگر بسیاری از هندیهای مقیم خارج



● دولت هند به رهبری «رائو» در جریان اصلاح سیاستهای اقتصادی، مسأله بازگشت هندیهای مقیم خارج را مؤکداً مورد توجه قرار داده است.

● اشتیاق هندیهای مقیم خارج برای بازگشت به کشور خود، اساساً ملهم از سیاستهای اخیر دولت هندوستان است.

عقیده دارند که اینک کشورشان پس از چندین دهه رکود، وارد دوران جدیدی شده و خط مشیهای صحیحی را در پیش گرفته است. آقای «لعل هارداسانی» رئیس اتاق بازرگانی هندوستان در هنگ کنگ میگوید: «ما احساس می‌کنیم که زمان خیزش بزرگ هند فرا رسیده است.» چنین به نظر می‌رسد که هندیهای مقیم خارج می‌خواهند کلیه امکانات، تجارب و توانمندیهای خود را برای از بین بردن شکاف موجود در ارتباطات هند با کشورهای پیشرفته صنعتی، به کارگیرند و در حال حاضر سومین گروه بزرگ سرمایه‌گذار در این کشور را همین افراد تشکیل می‌دهند.

«کارتار سینگ» معاون ارشد مؤسسه «کاجنتریکس» (COGENTRIX) در شهر شارلوت واقع در کارولینای شمالی، در صدد است تا در شهر «مانگالور» در جنوب هند، یک نیروگاه برق با سرمایه ۱/۵ میلیارد دلار احداث نماید. آقای «چاماریا» رئیس شرکت تجاری ۵۰۰ میلیون دلاری «گسروه اجیو» (AGIO GROUP) می‌خواهد از طریق مشارکت با شرکت آمریکایی (PROTEIN TECHNOLOGIES INTERNATIONAL) که در سنت لوئیس قرار دارد، پروژه‌ای را با سرمایه ۶۰۰ میلیون دلار برای تولید مواد پروتئینی در هندوستان به اجرا درآورد. ۱۰۰ میلیون دلار از سرمایه این پروژه به صورت سرمایه‌گذاری مشترک تأمین می‌شود. آقای «چاماریا» می‌گوید: «شرکتهای خارجی برای سرمایه‌گذاری در هندوستان ترجیح می‌دهند از همکاری هندیهای مقیم خارج بهره‌مند شوند زیرا بدین ترتیب پیشبرد بهتری خواهند داشت.» آقای «رای باگری» (RAI BAGRI) که ۳۶ سال قبل هندوستان را به مقصد لندن ترک گفته است، در حال حاضر رئیس «بورس فلزات لندن» و یکی از ثروتمندان مشهور شناخته می‌شود. او که ۴۰ درصد از مس وارداتی هند را تأمین می‌کند،

این کشور از یک میلیارد دلار در سال ۱۹۹۱ به ۲۰ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۵ فزونی پیدا کرده است (۱۲). صادرات هند از رقم ۱۶/۴ میلیارد دلار در سال ۹۲ به ۲۰/۸ میلیارد دلار در سال ۹۳ افزایش یافته است. □

عبدالعلی شلالوند: فارغ‌التحصیل رشته برنامه‌ریزی و دارای سابق و تجارب مفیدی در این زمینه در وزارتخانه‌های کار، صنایع و صنایع سنگین سابق است.

از وی تاکنون مقالات زیادی در چند نشریه معتبر علمی و نیز مجله تدبیر به چاپ رسیده است. نامبرده درحال حاضر در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران به کار اشتغال دارد.

پانوشته‌ها:

- 1- FINANCE & DEVELOPMENT, Sep. 1994.
- 2- MEED, Feb.3, 1995.
- 3- FORTUNE, Oct.31, 1994, P.40.
- 4- E.I.U. COUNTRY FORCAST, 1st QUARTER, 1995, P.2.
- 5- TIME, MAY 10, 1993.
- 6- TIME, MAY 10, 1993.
- 7- E.I.U. 1st QUARTER, 1995.
- 8- NEWS WEEK, Nov.15, 1993.
- ۹ - روزنامه اطلاعات مورخ ۷۳/۶/۱۰
- 10- BUSINESS WEEK, Dec.12, 1994.
- 11- BUSINESS WEEK, No.27, Jul.3, 1995.
- 12- E.I.U. 1995.
- 13- BUSINESS WEEK, Jul.3, 1995.
- 14- BUSINESS WEEK, Jan.30, 1995.

مصمم است از طریق سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت «میتسوبیshi ماتریالز» (MITSUBISHI MATERIALS)، یک کارخانه ذوب مس رابا سرمایه ۶۰۰ میلیون دلار در غرب هند احداث کند. او مباحث می‌کند که جزئی از سرزمین مادریش به حساب می‌آید (۱۳).

آقای «هندوجا» رئیس گروه صنعتی - تجاری هندوجا در انگلستان است که در پنج قاره دنیا شرکتهای بی‌شماری را در زمینه‌های حمل و نقل، ارتباطات، مخابرات و نفت اداره می‌کند. مجله «ساندی تایمز» لندن از آقای هندوجا و پسرانش به عنوان ششمین خانواده ثروتمند بریتانیا با ثروتی حدود ۱/۳ میلیارد دلار یاد کرده است. در سال ۱۹۹۴ آقا هندوجا و پسرانش جمعاً ۱۱ میلیارد دلار کسب کرده‌اند. این خانواده اظهار امیدواری کرده که تا سال ۲۰۰۰ بیش از ۷۵ درصد از فعالیتهایش را به داخل سرزمین آباء و اجدادی خود منتقل نماید.

اشتیاق هندیهای مقیم خارج برای بازگشت به مام وطن و انتقال سرمایه‌ها و تجارب مفیدی که در ایجاد و پیشبرد کار شرکتهای صنعتی، تجاری و خدماتی دارند، اساساً ملهم از سیاستهای اخیر دولت هندوستان است. رشد سالانه ۵/۵ درصدی اقتصاد این کشور در طول چند سال اخیر توجه شرکتهای بزرگ چندملیتی از جمله جنرال الکتریک و یونیلور را کاملاً به خود معطوف داشته است. طی شش‌ماهه اول سال ۱۹۹۴، نزدیک به ۲ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری خارجی در هندوستان تحقق یافته و ذخائر ارزی

ارتقای بهره‌وری ملی از طریق بیمه و تامین اجتماعی

از: مهدی کرباسیان رئیس هیات‌مدیره و مدیرعامل سازمان تامین اجتماعی



آنچه در این بحث، پیرامون تامین اجتماعی و نظام بهره‌وری ملی مطرح می‌شود، ناظر بر دو مقوله اساسی زیر است:

- ۱ - مفاهیم تامین اجتماعی
 - ۲ - نقش تامین اجتماعی در ارتقاء بهره‌وری ملی
- مفاهیم تامین اجتماعی

«تامین اجتماعی بمنزله حمایتی است که جامعه در قبال پریشانی‌های اجتماعی و اقتصادی پدید آمده، به‌واسطه قطع یا کاهش شدید درآمد افراد ناشی از بیماری، بارداری، حوادث و بیماری‌های ناشی از کار، بیکاری، از کارافتادگی، سالمندی و فوت و همچنین ناشی از افزایش هزینه‌های درمان و نگهداری خانواده (عائله‌مندی) به اعضای خود ارائه می‌دهد».

طبق اصل ۲۹ قانون اساسی «برخورداری از تامین اجتماعی از نظر بازنشستگی بیکاری، پیری، از کار افتادگی، بی‌سرپرستی، در راه‌ماندگی، حوادث و سوانح و نیاز به خدمات بهداشتی و درمانی و مراقبت‌های پزشکی به‌صورت بیمه و غیره، حقی است همگانی، دولت مکلف است طبق قوانین از درآمدهای عمومی و درآمدهای حاصل از مشارکت مردم خدمات و حمایت‌های فوق را برای یک‌یک افراد کشور تامین کند».

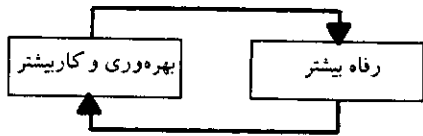
در چارچوب این تعریف و اصل ۲۹ قانون اساسی، نظام تامین اجتماعی در جامعه به‌عنوان مهمترین اهرم برقراری عدالت اجتماعی تلقی می‌شود. چنانکه در شعار اصلی اتحادیه بین‌المللی تامین اجتماعی (I.S.S.A) آمده است که «تحقق عدالت اجتماعی بدون تامین اجتماعی میسر نخواهد بود».

به‌طور کلی پیشامدها و مخاطراتی که باعث نیازهای ویژه‌ای برای افراد می‌شود و لازم است تحت حمایت تامین اجتماعی قرار گیرد، عبارتند از:

به‌منظور استقرار نظام تامین اجتماعی در کشورها و جوامع مختلف جهان و براساس شرایط ویژه فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی و همچنین بر پایه نیازهای افراد جامعه، راه‌حلهای و روش‌های گوناگونی طراحی و اجرا می‌شود. مهمترین این روشها و تکنیک‌ها که تاکنون در این زمینه به‌وجود آمده و مورد استفاده قرار گرفته‌اند، بشرح زیر است:

- الف - استراتژی بیمه‌های اجتماعی (SOCIAL INSURANCE)
- ب - استراتژی صندوق‌های احتیاط (PROVIDENT FUNDS)
- ج - استراتژی مسئولیت کارفرما (LIABILITY OF EMPLOYER)
- د - استراتژی مساعدت اجتماعی (SOCIAL ASSISTANCE)

بهره‌وری ملی ارتقاء می‌یابد. به‌طور کلی با بهبود بهره‌وری و اثر رشد تولیدات، فقر کاهش می‌یابد و کیفیت زندگی بالا می‌رود.



مدل جامع رابطه بهره‌وری با رفاه اجتماعی

مکانیزم مدل فوق بشرح زیر است:

الف - اثر رفاه اجتماعی در ارتقاء بهره‌وری:

۱- امنیت اقتصادی: هرچه نیروی کار از دغدغه و تشویش و نگرانی نسبت به از دست دادن درآمد خود فارغ باشد، توان روحی و دلبستگی وی به کار بالا می‌رود، تمرکز حواس و دقت لازم برای انجام کار پیدا می‌کند و در نهایت، حوادث ناشی از کار، کاهش می‌یابد و جریان تولید بدون وقفه و به‌شکل بهینه پیش می‌رود.

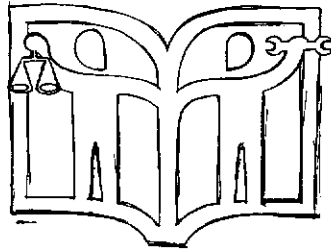
در چنین شرایطی است که بهره‌وری تولید در زمینه‌های گوناگون (نیروی انسانی، ماشین‌آلات، سرمایه و...) ارتقاء می‌یابد.

از جمله مکانیزم‌های مهمی که در برقراری امنیت اقتصادی تاثیر دارد، طرح‌های تامین اجتماعی در زمینه بیمه بیکاری و سایر کمکی‌های کوتاه‌مدت است که افراد را در قبال کاهش درآمد، به‌سبب وقوع مخاطرات جسمی و اقتصادی، مورد حمایت قرار می‌دهد.

۲- مراقبت‌های پزشکی: هرچه سطح بهداشت در میان افراد جامعه ارتقاء یابد، افراد سالمتر با ظرفیت‌های کاری (توان جسمی) بیشتری وجود خواهند داشت و در نتیجه با کار و تلاش بیشتر توسط افراد سالم، بهره‌وری کلی جامعه ارتقاء پیدا می‌کند.

نظام تامین اجتماعی، در این راستا، سهم بزرگی از کل سیستم مراقبت‌های پزشکی کشور را به‌عهده دارد، زیرا جمعیت بیمه‌شده شاغل همراه با خانواده آن به‌طور کامل تحت پوشش مراقبت‌های پزشکی قرار دارد.

۳- سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی: جوامعی که به‌منظور تامین رفاه مادی و معنوی آحاد مختلف جامعه، در مسیر رشد و توسعه قرار دارند، به‌موضوع سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی اقتصادی و



● اصل ۲۹ قانون اساسی برخوردار از تامین اجتماعی را حقی همگانی می‌داند.

● پیشامدها و مخاطراتی که باعث نیازهای ویژه برای افراد می‌شود، لازم است تحت حمایت تامین اجتماعی قرار گیرد.

نقش تامین اجتماعی در ارتقای بهره‌وری ملی

تحقیقات تامین اجتماعی در کشورهای مختلف موید آن است که رابطه مستقیمی بین رفاه اجتماعی (کیفیت زندگی کاری) و بهره‌وری وجود دارد و این رابطه، یک رابطه دو سویه است. به‌این معنی که اگر کیفیت زندگی کاری بهبود یابد و افراد از نظر شغل و رفاه اجتماعی در وضعیت مناسبی باشند، یقیناً بهره‌وری بیشتر خواهد بود و در کل،

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

ه- استراتژی خدمات اجتماعی (SOCIAL SERVICES)

استراتژی‌های یادشده در یک دسته‌بندی کلی به دو گروه تقسیم می‌شود.

در گروه اول که مبتنی بر اشتغال (OCCUPATIONAL) است، استراتژی‌های بیمه‌های اجتماعی - صندوق‌های احتیاط و مسئولیت کارفرما مورد نظر است. در استراتژی بیمه‌های اجتماعی، به لحاظ گستردگی حمایتها و تحقق اصل همبستگی اجتماعی و بهره‌مندی آحاد جامعه از حاصل دسترنج نیروی کار یعنی بیمه‌شدگان، بخشی از مسئولیت در قبال بار مالی خسارت ناشی از هزینه‌ها علاوه بر بیمه‌شدگان و کارفرمایان، به‌عهده دولت قرار می‌گیرد.

در گروه دوم که مبتنی بر تابعیت شهروندان به‌صورت همگانی (UNIVERSAL) است، استراتژی‌های مساعدت اجتماعی و خدمات اجتماعی مورد توجه واقع می‌شود.

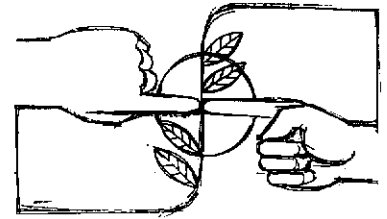
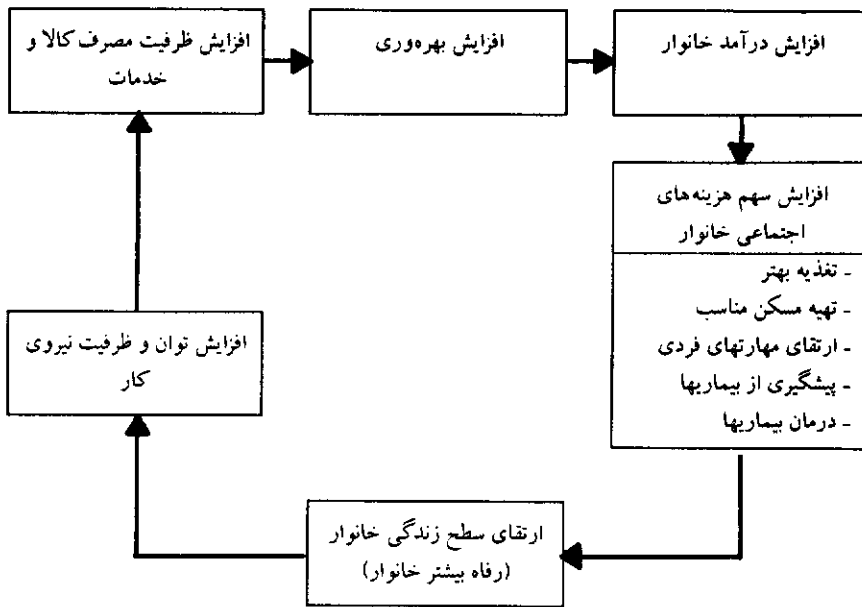
برخلاف نگرش قبلی، نوع حمایتها در این نگرش، جنبه مساعدت و کمک داشته و حق تلفی نمی‌شود. در واقع اگر فرد نتواند عدم استطاعت مالی خود را به‌اثبات برساند و یا آنکه امور معیشتی وی از حد نصاب بالاتر باشد، از حمایتها بی‌بهره خواهد ماند.

کشورهای جهان در برنامه‌ریزی استراتژیهای فوق، برحسب توان مالی و زیرساختهای لازم، یک یا چند نوع حمایت اجتماعی را در برنامه کار خود قرار داده‌اند که روند این‌گونه حمایتها طبق جدول شماره یک است:

جدول یک - توزیع کشورهای دارای برنامه تامین اجتماعی به تفکیک نوع برنامه

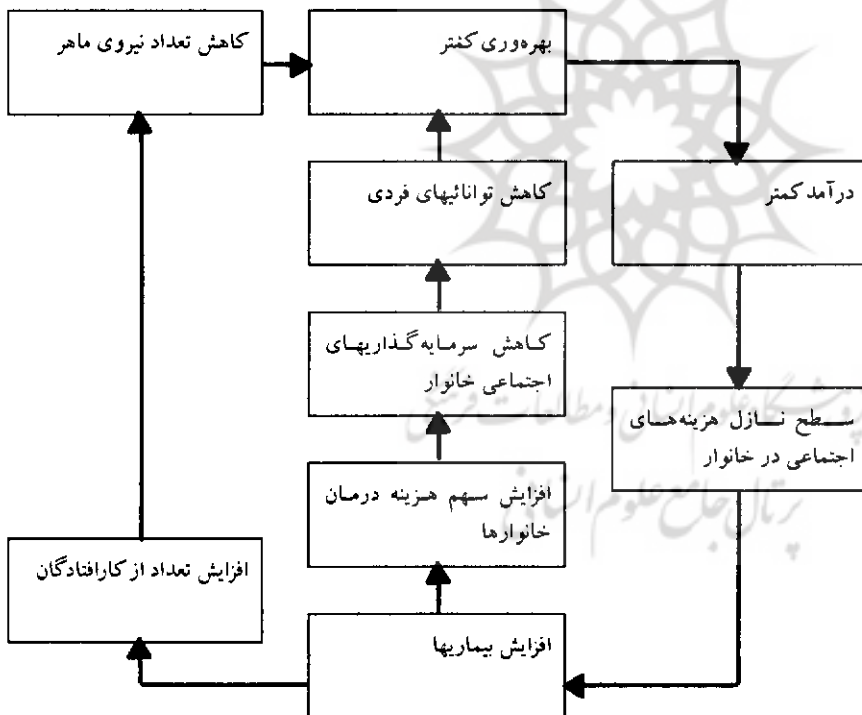
سال	۱۹۹۳	۱۹۹۰	۱۹۸۱	۱۹۷۷	۱۹۶۷	۱۹۵۸	۱۹۴۹	۱۹۴۰	۱۹۲۵	نوع برنامه
دارای نوعی برنامه تامین اجتماعی	۱۶۳	۱۴۶	۱۳۹	۱۲۹	۱۲۰	۸۰	۵۸	۵۷	۲۲	سالمندی، از کار افتادگی و فوت
بیماری و ایام استراحت بارداری و درمان حوادث ناشی از کار	۱۵۵	۱۴۸	۱۲۷	۱۱۴	۹۲	۵۸	۴۴	۳۳	۲۰	بیماری و ایام استراحت بارداری و درمان حوادث ناشی از کار
بیکاری	۱۰۲	۸۶	۷۹	۷۲	۶۵	۵۹	۳۶	۲۴	۱۹	بیکاری
کمک خانواده (عائله مندی)	۱۵۵	۱۳۹	۱۳۶	۱۲۹	۱۱۷	۷۷	۵۷	۵۷	۵۰	کمک خانواده (عائله مندی)
	۶۳	۴۴	۳۷	۳۸	۳۴	۲۶	۲۲	۲۱	۱۷	
	۸۲	۶۳	۶۷	۶۵	۶۲	۳۸	۲۷	۷	-	

ماخذ: SOCIAL SECURITY PROGRAMS THROUGHOUT THE WORLD # 63,1993



● هرچه نیروی کار از دغدغه و تشویش و نگرانی، نسبت به از دست دادن درآمد خود فارغ باشد، توان روحی و دلبستگی وی به کار بالا می‌رود.

بعد اول: افزایش درآمد خانوار



بعد دوم: کاهش درآمد خانوار

بعد اول: افزایش درآمد خانوار در اثر افزایش بهره‌وری و انجام سرمایه‌گذاریهای اقتصادی و اجتماعی، حجم تولید در جامعه افزایش یافته و در نتیجه، درآمد خانوارها نیز افزایش می‌یابد. در پی این افزایش درآمدی، خانوارها قادر خواهند بود برای بقا و تداوم زندگی به سرمایه‌گذاری‌های متناسب با

سرمایه‌گذاری‌ها ارتقای دانش فنی و افزایش مهارت افراد در انجام کارهای محوله است که از عوامل موثر در ارتقاء بهره‌وری محسوب می‌شود.

ب - نقش بهره‌وری در رفاه خانوار: نقش بهره‌وری در رفاه اجتماعی را از ابعاد گوناگون می‌توان بیان کرد:

● جوامعی که به منظور تامین رفاه مادی و معنوی آحاد مختلف جامعه، در مسیر رشد و توسعه قرار دارند، به موضوع سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی اقتصادی و اجتماعی اهمیت فراوانی می‌دهند.

● تحقیقات تامین اجتماعی در کشورهای مختلف مویده آن است که رابطه مستقیمی بین رفاه اجتماعی و بهره‌وری وجود دارد و این رابطه یک رابطه دو سویه است.

اجتماعی اهمیت فراوانی می‌دهند. در واقع این‌گونه سرمایه‌گذاری‌ها در بلندمدت به افزایش توانایی‌های جسمی و فکری افراد و در نتیجه افزایش سطح بهره‌وری در کل جامعه می‌انجامد. نظام تامین اجتماعی در این رابطه با جمع‌آوری حق بیمه که در واقع یک نوع پس‌انداز اجباری است، منابع مالی لازم را برای سرمایه‌گذاری در زمینه‌های گوناگون اجتماعی و اقتصادی تامین می‌کند، زیرا این‌گونه سرمایه‌گذاری‌ها غالباً به دلیل ماهیت غیرتجاری و عدم سودآوری‌های زودرس از سوی بخش خصوصی استقبال نمی‌شود. شاخص‌ترین دستاورد این‌گونه

سطح درآمد خود در زمینه تغذیه بهتر، تهیه مسکن مناسب، ارتقای مهارت‌های فردی و پیشگیری از بیماریها و بالاخره درمان بردازند و به این طریق کیفیت زندگی خود را ارتقاء بخشند.

بعد دوم: کاهش درآمد خانوارها

بهره‌وری کمتر، موجب می‌شود که سطح دستمزدها تنزل یابد و به این ترتیب درآمد قابل تصرف خانوارها کاهش یابد و پیامد آن سطح نازل تغذیه، آموزش، تامین مسکن و... خواهد بود. این عوامل به نوبه خود سطح سلامت اعضای خانوار را تحت تاثیر قرار می‌دهد و در نتیجه سهم زیادی از درآمد خانوار به دلیل سنگینی هزینه درمان، به جای آنکه صرف پیشگیری شود، به مصرف دارو و درمان می‌رسد.

این چرخه در گام بعدی، بیماریهای بیشتر و مزمن را به دنبال می‌آورد و سرانجام با کاهش توان مادی و معنوی افراد، سطح بهره‌وری کلی در جامعه کاهش می‌یابد.

از طرف دیگر، شدت بروز بیماری موجب افزایش نرخ از کارافتادگی و بازماندگان در چرخه تولید می‌شود که این امر نیز به دلیل خروج نیروی کار مجرب از جریان تولید، به ضرر چرخه بهره‌وری ملی خواهد بود.

نقش نظام تامین اجتماعی در بهره‌وری خانوار:

نظام تامین اجتماعی در این میان از یکسو به عنوان یک نهاد فراگیر با اعطای مزایای بلندمدت شامل بازنشستگی، از کارافتادگی، بازماندگان و کمکهای خانواده (عائله‌مندی) افزایش درآمد ایجاد می‌کند و از سوی دیگر با اعطای مزایای کوتاه‌مدت مانند تقبل هزینه‌های نقدی و جنسی ناشی از بیماری، به صورت پرداخت غرامت دستمزد ایام بیماری، استراحت ایام بارداری و هزینه درمان بستری و سرپائی، ضمن کاهش هزینه‌ها مانع کاهش شدید درآمد خانوار می‌شود. تامین اجتماعی در مجموع به عنوان مکانیزم موثر در افزایش بهره‌وری و در نهایت، بهبود رفاه اجتماعی عمل می‌کند.

باید توجه داشت حتی اگر جامعه‌ای در بالاترین سطح بهره‌وری قرار داشته باشد، چون همواره گروهی به دلایل گوناگون مانند معلولیت مادرزادی، صفرسن و یا کهولت به سبب عدم توانایی در کسب درآمد، نیازمند حمایت‌های قانونی نظام تامین اجتماعی خواهند بود. □

مدیریت شهری؛ نیاز امروز، ضرورت فردا

از: فریدون بیگی

از ۵ میلیون نفر وجود خواهد داشت در حالی که تعداد این‌گونه شهرها در سال ۱۹۸۰، بیست و شش شهر، و در ۱۹۵۰ تنها شش شهر بوده، و در آغاز قرن بیستم نیز هیچ شهری با جمعیتی بیش از ۵ میلیون نفر وجود نداشته است.^(۱)

آمار نشان می‌دهد که به جمعیت شهرهایی مانند کراچی، بمبئی و تهران سالانه ۳۰۰ هزار نفر افزوده می‌شود. این رقم برای شهر مکزیکوسیتی ۵۰۰ هزار نفر می‌باشد.^(۲) تا پایان قرن حاضر،

برای اغلب مردم، شهر، محل کار، رفت‌وآمد و گذراندن زندگی است، در حالی که مقامات شهری و حکومتی نگرش سیاسی نسبت به شهرها دارند و خواهان حل مشکلات به نفع شهروندان براساس قوانین و مقررات هستند.

علیرغم مهار رشد سریع جمعیت در قسمتهایی از جهان، تشکیل و توسعه جمعیت شهری یا درصدهای متفاوتی وجود دارد. در سال ۲۰۰۰، شصت شهر با جمعیت بیش



نیمی از مردم جهان در شهرها ساکن خواهند بود و این دلیل خوبی برای توجه بیشتر به مسائل و مشکلات شهری و شهرنشینی می‌باشد. دلایل موجه دیگری نیز برای پرداختن وسیع‌تر و گسترده‌تر به موضوعات شهری وجود دارد: اول اینکه شهرها هرچند مولد قسمت اعظم ثروت یک کشور هستند ولی فقر ملموس نیز عمدتاً در شهرها جای گرفته است. دوم، وجود تضاد و تفاوت غالباً شدید توزیع امکانات علی‌الخصوص در شهرهای بزرگ است که چنانچه سعی نشود حداقل امکانات مادی برای شهروندان فراهم شود و آنها از خدمات شهری مناسبی برخوردار نشوند، امکان از دست رفتن شئون انسانی و بروز ناآرامی در شهرها را بوجود خواهد آورد.

سوم، اینکه نیازهای کنونی شهرها، نیازهای گذشته نیست. آلودگی محیط زیست، بهداشت، جمع‌آوری فاضلاب و تامین آب شرب سالم، دوری مکان سکونت از محل کار، گسترش شهر و فشار زاغه‌ها و حلبی‌آبادی‌ها برگرد شهرها، نیاز به راه‌حل‌های جدی دارند. این مشکلات همچنین مسبب و موجد گرفتاری‌های وسیع‌تر (هرچند پوشیده و غیرملموس) در ابعاد روانی و اجتماعی می‌شوند. عقیده بر آن است که نگرش مثبت یا منفی نسبت به حکومت‌ها در شهرها نطفه می‌بندد و گسترش می‌یابد، لذا باید به مشکلات و مسائل شهرنشینی علی‌الخصوص هسته‌های مرکزی شهرها توجه خاصی کرد.

شهرنشینی در ایران

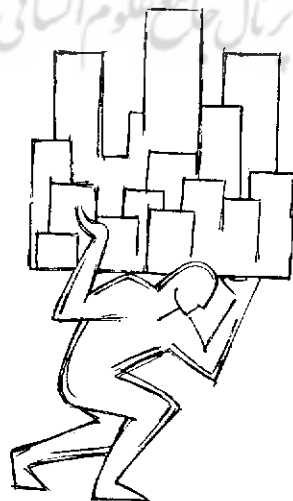
در سال ۱۳۶۵، بخش شهرنشین ایران با ۵۳ درصد کل جمعیت تنها اندکی بیش از بخش روستایی بوده (۳۲) تا چند سال دیگر و در آغاز سال ۲۰۰۰ میلادی، جمعیت شهری ایران به ۴۰ میلیون نفر و ضریب شهرنشینی به ۶۱ درصد (۱۱) درصد بیش از متوسط جهانی (افزایش خواهد یافت که در این صورت ۱۴ میلیون نفر جمعیت بالقوه فعال جدید (سنین مابین ۶۴-۱۵ سال) به جمعیت کشور افزوده می‌شود. در ۲۵ سال بعدی یعنی تا سال ۲۰۲۵ میلادی، جمعیت روستایی ایران از ۲۵/۴ میلیون نفر به ۲۴/۶ و جمعیت شهرنشین از ۳۹/۸ به ۷۲/۴ میلیون نفر می‌رسد که در این صورت ضریب شهرنشینی تا ۷۴/۶٪ جمعیت بالا خواهد رفت. (۴)

شهر تهران در سال ۲۰۰۰ میلادی با ۱۱/۵ میلیون نفر جمعیت به هیجدهمین کلان شهر

بزرگ دنیا و یازدهمین کلان شهر آسیا تبدیل خواهد شد. (۵) چنین جمعیت متمرکزی که برای نخستین بار در بیست سال اخیر در شهرها شکل گرفته، نیازهای جدیدی را ایجاد کرده است. در حالی که شاید حتی نتوان مشکلات و مسائل فیزیکی همیشگی نظیر مسکن، آب بهداشتی، جمع‌آوری فاضلاب و درمان را نیز با شیوه‌های سنتی حل کرد، ضرورتاً به این موارد، توسعه و متناسب نمودن امکانات فرهنگی و اجتماعی نیز اضافه شده است - بر کلمه ضرورتاً باید اصرار ورزید- وجود سینما یا پارک، میادین ورزشی و خانه‌های فرهنگی به دلایلی که در بخش‌های بعدی بحث خواهد شد در حاشیه مسائل قرار نمی‌گیرد، بلکه ضروریاتی برخاسته از نیازهای جدید شهری است. برای کشور ما که رشد جمعیت شهرنشین آن چشمگیر و باورنکردنی است و در سالهای آینده با سکونت ۷۵٪ جمعیت در شهرها شاخص شهرنشینی بشدت از استانداردهای جهانی فاصله خواهد گرفت، این مسائل حادث‌تر و شایسته توجه و سرمایه‌گذاری فکری و مادی بیشتری می‌باشد.

● نیازهای کنونی شهرها، نیازهای گذشته نیست و این نیازها راه‌حلهای جدیدی را می‌طلبند.

● عقیده بر آن است که نگرش مثبت یا منفی در قبال حکومتها، در شهرها نطفه می‌بندد.



مدیریت شهری، نیازهای جدید

نیازهای کنونی یک شهروند نیازهای سابق وی نیست. شیوه حل مشکلات به‌سوی برخورد کمتر افراد گرایش دارد. مثلاً امر عبور و مرور شهری در گذشته با چراغ راهنما قابل حل بود، سپس پلهای هوایی گسترش یافت، و اکنون مترو ضرورت می‌یابد. شهروند کنونی به دلایلی منطقی و برخاسته از نیازهای جدیدش نمی‌تواند زمان را در پشت چراغ راهنما هدر دهد، و به دلیل فعالیت و تحرک بیشتر حتی الامکان از برخوردهای اتفاقی برنامه‌ریزی نشده فاصله می‌گیرد. با تشریح مساعی شهروندان، نگرش‌ها و دیدگاههای مدیران برخاسته از واقعیت‌ها خواهد بود. برای مدیران شهرها، نیازهای جدید بشرح زیر خواهند بود:

۱- توسعه پایدار

به دلیل محدودیت امکانات و برای حفاظت از آنها توسط افزایش بهره‌وری، آشنائی با مفاهیم توسعه پایدار از ضروریات می‌باشد. براین اساس می‌بایست ضرورتاً نگرش درون سازمانی مدیریت شهری به سازمانهای جانبی و فعالیت‌های آنها متمم داده شود، و شهرداری نهادی مستقل و جدا از دیگر سازمانها که بعضاً برای حفظ منافع درون سازمانی به تقابل با آنها برمی‌خیزد، دیده نشود. مدیریت شهری باید بتواند پروژه‌های اجرایی از سوی هر سازمانی را به نفع شهروندان جهت داده و بدین لحاظ می‌بایست با مفاهیم کلی فنی و جاری تمامی دستگاه‌های خدماتی آشنائی حاصل کند. چنین دستگاه‌هایی نظیر آب و فاضلاب، برق، مخابرات و گاز تماس متقابل کمتری دارند، و لذا مدیریت شهری می‌تواند هماهنگ‌کننده و جهت‌دهنده مناسبی باشد.

۲- بهره‌وری

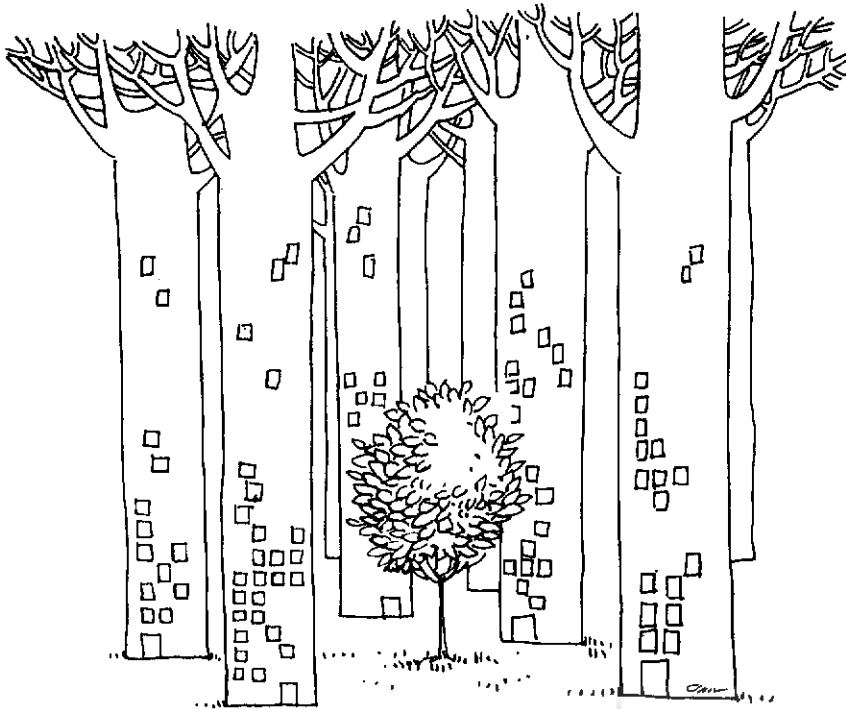
در ارائه خدمات و تامین نیازها، چگونگی بهره‌برداری از تجهیزات و توسعه آنها، یا در نظر گرفتن کلیه موارد نظیر کالا، زمان، انرژی، تخصص و... توسط شاخصی به‌نام بهره‌وری سنجیده می‌شود. برخلاف آنچه تصور می‌شود در اجرای یک طرح لوله‌گذاری در خیابانهای اصلی شهر، هزینه‌های واقعی فراتر از قیمت کالا و دستمزد صرف و پرداخت شده می‌باشد. در این مثال، زمان

اجراء (این پارامتر از سوی مسجری نیز برای بهره‌برداری هرچه زودتر از پروژه مدنظر می‌باشد) بسیار اهمیت دارد. از دیدگاه بحث ما آثار تبعی مدت زمان مسدود بودن یک خیابان، شامل اختلال در زندگی، برهم زدن آسایش، تاثیر منفی در تجارت و تردد و ترافیک می‌باشد. آسیب‌های وارد آمده بر تاسیسات سازمانهای دیگر مانند آسفالت، برق، مخابرات و اختلالات ناشی از آن و نیز عدم استفاده برای فعالیت همزمان واحدهای خدماتی دیگر از فرصت به وجود آمده برای اجراء یا تعمیر و رفع معایب در محدوده خیابان مورد نظر، در زمره هزینه‌های پوشیده و نادیده قرار می‌گیرد. در محدوده خدماتی شهرها نمونه‌های متعدد دیگری از هدررفتن امکانات که باعث پایین آمدن بهره‌وری می‌شود را می‌توان مشاهده کرد و مثال زد.

۳- ارتقای فرهنگ شهروندی

افزایش و ارتقای توان بالفعل فرهنگی و اجتماعی براساس زیست فعال و پرثمر در شهرها علاوه بر این که موجب بالارفتن توان اقتصادی خواهد شد، می‌تواند باعث حفظ و نگهداری سرمایه‌های مردمی و بومی هر شهر و جلوگیری از فرار آنها و سرازیر شدنشان به شهرهای بزرگتر شود. چنین عملی هم در گسترش شهرهای کوچکتر تاثیر مثبت می‌گذارد و هم از اختلال در نظم شهرهای بزرگ جلوگیری می‌کند. ایجاد و فعال کردن فرهنگسراها و کانون‌های فکری و فرهنگی به منظور تبادل اندیشه‌ها که شهرداری تهران به‌نحو مطلوبی در مورد آن عمل کرده است، در زمره چنین اقداماتی می‌باشد. این امر باید مورد توجه شهرهای متوسط و کوچک نیز قرار گیرد چنین مراکزی الزاماً نباید پرخرج و تقلیدی باشند، بلکه جلوه‌ها و ویژگیهای اجتماعی و فرهنگی خاص هر شهر می‌تواند زمینه‌های مساعد و مناسبی برای برنامه‌سازی و ایجاد تحرک در بخش‌های مختلف این کانون‌ها و در نتیجه جذب قشرهای مردمی باشد.

چنین مکانهایی علی‌الخصوص در جهت فراهم کردن امکان تخلیه روانی شهروندانی که در مناطق پرتراکم و محله‌های پر جمعیت سکونت دارند، حائز اهمیت است. بررسی‌ها ارتباط مستقیمی مابین جرم و جنایت با اجتماع‌های پرتراکم و شلوغ را نشان می‌دهد و مراکز مورد اشاره به‌همراه میدادن ورزشی کم خرج به‌سوان مکان‌هایی برای تبادل اندیشه و تحرک فکری و



● مدیریت شهری باید توانایی و ظرفیت اسکان در یک شهر را با توجه به قدرت تامین نیازهای جمعیت متناسب با امکانات شهری تعیین کند.

● مشارکت مردمی راه حل نهایی حل مشکلات فعلی و آینده شهرهاست.

آن می‌باشد، در حالی که بخشی از خسارت‌های وارده بر محیط زیست تنها ناشی از افزایش جمعیت نیست، بلکه تحرک و جابجایی ناگزیر شهروندان و گسترش دامنه فعالیت‌هایشان و نیز وسایل متعددی که برای ایجاد خسارت به محیط در اختیار دارند نیز دخیل است.

نحوه برخورد متقابل مردم و سازمانهای دیگر هر چند ظاهراً هیچ ارتباطی به حوزه خدمات شهری ندارد، یا ارتباط اندکی دارد، ولی اصلاح چنین برخوردهایی و شیوه‌های پاسخگویی به نیازهای اداری ارباب رجوع تاثیر بسزائی در کاهش هزینه‌های شهری دارد.

همراهی و برپایی مراکز خدمات دولتی در شهرها که این روزها از سوی یک یا دو شهرداری بزرگ کشور به آن توجه شده است می‌تواند بسیاری از رفت‌وآمدهای درون شهری را حذف کند.

کاهش تردد نه تنها باعث تقلیل هزینه‌های خدمات شهری و کاهش استهلاک سرمایه‌ها می‌شود، بلکه برخوردهای غیرفیزیکی و روانی مردم و اصطکاک میان آنها را نیز تقلیل می‌دهد.

باز به‌عنوان مثال، مسکن‌های غیرقانونی و حلبی‌آبادها را می‌توان مطرح کرد. مسکن‌های غیرقانونی، زاغه‌ها و حلبی‌آبادهایی که برگرد شهرهای بزرگ حلقه می‌زنند، مشکل دائمی و همیشگی است که در نهایت بر اثر فشارهای وارده

جسمی حائز اهمیت است. چنین توانی در صورت عدم هدایت صحیح می‌تواند بالقوه خطرزا به لحاظ اجتماعی باقی بماند.

۴- شناخت استراتژی توسعه

مدیریت شهری باید توانایی و ظرفیت اسکان در یک شهر را با توجه به قدرت تامین نیازهای جمعیت متناسب با امکانات موجود شهری تعیین کند و آنرا همیشه در نظر داشته باشد. باید توجه داشت که زمینه‌های رشد و توسعه شهرها عمدتاً متفاوت از یکدیگر می‌باشد. مسیر توسعه و پیشرفت هر شهر بایستی از راههای مختلف و از جمله بررسی تاریخچه شهر و چگونگی پیدایش رشد و توسعه آن مشخص شود.

۵- دیدگاههای نو

رشد سریع شهرها و تمرکز جمعیت کشور ما در آنها، دیدگاه‌های نو و غیرمتداول برای حل مشکلات و پاسخگویی به نیازهای جدید شهروندان را می‌طلبد. به‌عنوان مثال عامل اصلی آلودگی محیط زیست متوجه جمعیت و افزایش

از سوی ساکنین آنها و نیز به دلیل عدم برخورد مناسب مسئولین به محدوده شهری افزوده می شود. در استراتژی گسترش شهری باید نگاهی نو و جدید و غیر مرسوم به این مشکل افکند.

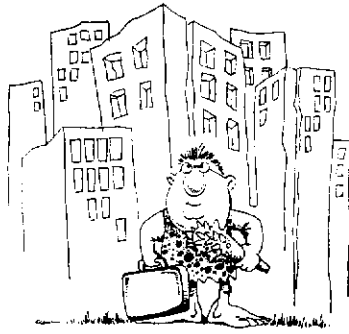
مشارکت های مردمی

برای حل مشکلات فعلی و آینده شهرها مشارکت فعال نیروی مردمی راه حل نهایی است که متأسفانه این نیرو دست نخورده و اینگونه مشارکت ها غیر فعال باقی مانده است. تجربه نشان داده است که بکارگیری استعداد های مردمی موجب بروز ابتکارات و خلاقیت هایی می شود که در شرایط عادی تصور نمی شود. برای استفاده از این امکانات بالقوه، سپردن کارهای اجرایی و عملی به شهروندان ضرورت دارد:

۱- اگر تلاش هایی برای تعمیق دیدگاه های محلی و کمک به آنها در جهت دست یابی درست به مشکلات و راه های حل آنها از سوی حکومت ها صورت گیرد، آنگاه نیازها و خواسته های محلی به صورت واقعی و به درستی به مرکز انتقال یافته و حکومت مرکزی نیز می تواند استراتژی دقیق تری برای توسعه شهرها برگزیده و ابلاغ نماید.

۲- با ابلاغ استراتژی و سیاست های واقعی تنظیم شده بر اساس خواست های موجود و تقویت تصمیم گیری های محلی، اولاً توسعه و ارائه خدمات بهداشتی، آب سالم جمع آوری فاضلاب، آسفالت و نظایر آنها با هزینه ای کمتر قابل تأمین خواهد بود و ثانیاً به دلیل مشارکت مستقیم شهروندان در توسعه خدمات زیربنایی و رو بنایی شهر، و تمایل به حفظ سرمایه هایی که آنها خود ایجاد کرده اند و یا در برپایی آنها سهم بوده اند، بهره برداری از تاسیسات نیز به صورت بهینه و با هزینه کمتری صورت خواهد گرفت، و خدمات پایدارتر و بادوام تر عرضه خواهد شد.

۳- تغییر نگرش و حرکت به سمت زدودن تصمیم گیری های متمرکز به هیچ عنوان نشان دهنده کاهش اعمال قدرت حکومت نمی باشد، بلکه در این حالت برای آن نقشی فعال تر، پویا تر و وسیع تر در نظر گرفته می شود. در حقیقت با ارجاع مشکلات شهرها به شهروندان و کمک گیری از آنها برای حل مشکلات، دولت با حفظ حاکمیت، اعمال تصدی را به مردم واگذار می کند و خود از مقابل مردم به کنار آنها منتقل می شود. در چنین حالتی دولت به جای اینکه مورد بازخواست قرار گیرد و پاسخگو باشد (آنچه که اکنون وجود دارد) خود بخش های مختلف را مورد بازخواست قرار



● تهران در سال ۲۰۰۰ با ۱۱/۵ میلیون نفر جمعیت به هیجدهمین کلان شهر بزرگ دنیا و یازدهمین کلان شهر آسیا تبدیل خواهد شد.

● نیازهای کنونی یک شهروند، نیازهای سابق وی نیست و شیوه حل مشکلات به سوی برخورد کمتر افراد گرایش دارد.

می دهد و پاسخ می طلبد (مدیریت مشارکتی یا مدیریت خصوصی).

در پایان به این نکته اشاره می شود که یکی از مشخصه های ویژه مقطع کنونی کشور ما، عدم رضایت هر دو طرف سیستم های خدماتی یعنی دستگاه های دولتی و مردم می باشد که اولی از کمبود امکانات و عدم تکافوی بودجه برای ارائه خدمات ناخرسند است، و دومی نیز از گران بودن و خدمات بعضاً کیفیت پایین آن ناراضی است. بی شک استفاده از نیروی مردمی باعث زدودن چنین توهماتی و ایجاد حس اطمینان و اعتماد متقابل می شود که از ثمرات آن هر دو طرف برخوردار خواهند شد. □

پانوشته ها:

۱- فصلنامه طبیعت و منابع زیر نظر کمیسیون ملی یونسکو در ایران سال اول - شماره اول فارسی - سال ۱۳۷۱، صفحه ۳۲

۲- پیام یونسکو، نشریه سازمان علمی و فرهنگی ملل متحد - شماره ۲۴۸ بهمن ۱۳۶۹، صفحه ۱۷

۳- آب و توسعه (فصلنامه امور آب وزارت نیرو) ویژه نامه شماره (۱) آب و جمعیت، سال دوم، بهار ۱۳۷۳، صفحه ۶۲

۴- روزنامه همشهری شماره ۶۳۲

۵- روزنامه همشهری شماره ۶۳۲

ملاحظات تحریم آمریکا علیه ایران

مترجم: زهره جم

منبع:

IRAN BUSINESS MONITOR
JUNE 1995

فرمان رئیس جمهور آمریکا مبنی بر تحریم کل تجارت و خدمات شرکت های آمریکایی با ایران با پشتیبانی کمی در سراسر جهان مواجه شد. واقعیت آن است که این امر، تصمیمی تماماً سیاسی و اقتصادی محسوب می شود. دو طرف با بیانی سیاسی اظهار داشته اند که اثرات تحریم را نمی توانند منکر شوند، حقیقتی که احتمالاً کشورهای دیگر را نیز به همان نسبت تحت تأثیر قرار می دهد. همانطور که اشاره شد، این تأثیرات بندرت برای همه مثبت خواهد بود مگر...

تحریم کلیتون رئیس جمهور آمریکا یکی از تحرکات اخیر دولت آمریکا علیه ایران بشمار می رود این تحرکات شامل این موارد می شود: تصمیم و تو قرارداد «کونکو» CONOCO، وتوی آمریکا در مشارکت ایران در توسعه مناطق

نفت خیز آذربایجان، مخالفت واشنگتن در هر نوع پروژه خط لوله که ایران را به قفقاز یا آسیای میانه مرتبط کند، تاکید مقامات رسمی آمریکا مبنی بر اینکه به موجب قانون آمریکا با هر نوع تقاضای وام توسعه بین‌المللی هر ایرانی مخالفت خواهد کرد.

چگونه این تحرکات بر ایران تاثیر خواهد گذاشت و چه کسانی از این امر متاثر خواهند شد؟ مطمئناً مقامات آمریکایی به سختی می‌توانند اعتماد ایران را نسبت به غرب افزایش دهند.

وام بانک جهانی برای جمع‌آوری گاز در مناطق نفت خیز «درود» اکنون، به وضوح مورد تردید جدی قرار دارد. طبق نظر کارشناسان نفتی، اختلال ناشی از تحریم صادرات ۳۰۰ هزار بشکه نفت در روز که تاکنون توسط شرکتهای آمریکایی خریداری می‌شده تا به کشورهای آسیای شرقی صادر شود، بدون عواقب بعدی نخواهد بود. قبلاً نیز موجب مشکلاتی در اقتصاد ایران شده است. در اوایل ماه «مه» سوداگران در تهران ارزش ریال را به نسبت ۷۰۰۰ ریال در مقابل هر دلار پائین آوردند. و تصمیم دولت به تثبیت نرخ ارز در تجارت و تعیین ۳۰۰۰ ریال برای هر دلار و تعطیل بازار آزاد ارز، به دلیل کاهش ارزش پول رایج کشور، احتمال دارد بر صادرات غیرنفتی تاثیر گذارد. بودجه سال جاری بر اساس درآمد نفت ۱۳/۵ میلیارد دلار و درآمد غیرنفتی بطور متوسط ۵ میلیارد دلار تعیین شده است. که این نیز اکنون جای بحث دارد.

به هر حال، طبق پیش بینی کارشناسان، عواقب جدی هنگامی ظاهر خواهد شد که سررسید اولین پرداختهای دیون زمانبندی شده خارجی فرارسد، که احتمال می‌رود ایران در راس بحران پرداخت سال آینده باشد. برای پرداخت این دیون، ایران در سال ۱۹۹۶ میلادی نیازمند ۴/۵ میلیارد دلار است. اگر این دیون نیازمند زمانبندی جدید دیگری باشد، توسعه اعتبارات تجاری ایران را نیز تحت تاثیر قرار خواهد داد. پاسخ تند تهران به این تحرکات و نظایر آن با صدور بیاتیه‌های شدیدالحن ناکافی بوده است. با وجودی که آسان و وسوسه‌انگیز جلوه می‌کند ولی فاجعه‌ای برای همگان است. این عمل موجب تحریک افراطیون دو پایتخت خواهد شد و به پیشدوروی هر دو طرف می‌انجامد. و ایران در تصورات واشنگتن همانگونه که می‌خواهد جلوه می‌کند و ایالات متحده نیز آنگونه که مستقیدین ایرانی در رویاهایشان می‌خواهند، می‌باشد. اگر

این اتفاق بیافتد، امنیت کل منطقه و فراتر از آن نیز بطور جدی به مخاطره خواهد افتاد. نکته مهم اینجاست که، تحریم ایالات متحده مورد حمایت هم پیمانان غربی قرار نگرفت و عکس‌العمل تهران در قبال حمایت آنها، برای ایران سود مضاعف داشت. از این جهت عکس‌العمل ایران نباید جنبه احساسی داشته باشد. بلکه باید هم برای ایران و هم برای دیگران سودمند باشد.

ایران نیازمند اصلاحات اساسی اقتصادی است. اصلاحات واقعی، نه اصلاحاتی که در کاغذ نوشته می‌شود. خصوصاً سازی همه بخشهای صنعتی، شامل نفت، گاز، پتروشیمی، بتدریج ولی جدی می‌باشد. تا اینجا به مقررات سرمایه‌گذاریهای خارجی نپرداخته‌ایم. ایران نیازمند جذب سرمایه‌گذاری خارجی است. خصوصاً سازی، به پیشرفت تغییرات یاری خواهد کرد. بدون سرمایه‌گذاری و وامهای خارجی که احتمالاً می‌تواند برای بازپرداخت بدهی‌هایی که سررسید آنها در سال ۱۹۹۶ آغاز می‌شود، مورد استفاده قرار گیرد. تنها راه دیگری که برای دولت باقی می‌ماند، حذف سوبسید دولت از مواد سوختی و غذایی است، که برای هیچ کشوری مناسب بنظر نمی‌رسد.

نکته آخر و حائز اهمیت اینکه ممکن است با استفاده از موقعیتی که کشورهای اروپائی به جهت سرزنش تحریم آمریکا فراهم آورده‌اند و خواهان ادامه و گسترش روابط دوستانه با تهران هستند،

● اگر سیاست مقابله به مثل یا اظهارات شدید، از کنترل خارج شود، امکان بروز کشمکش وجود دارد.

● بهترین راه برای نیل به هدف، رفتار دوستانه‌تر با دوستان «دشمن» و همچنین تقدم قائل شدن برای اقتصاد آنهاست.



● مطمئناً مقامات آمریکایی به سختی می‌توانند اعتماد ایران را نسبت به غرب افزایش دهند.

● تحریم آمریکا مورد حمایت هم پیمانان غربی‌اش قرار نگرفت و عکس‌العمل تهران در قبال حمایت آنها برای ایران سود مضاعف داشت.

ایران بتواند غلبه بر برخی از مشکلات سیاسی کشور را مورد توجه قرار دهد.

به عبارت دیگر، پاسخ مساله، حمایت شفاهی و یا از جهات دیگر، حمله علیه غرب از طریق معاملات بیشتر هسته‌ای با روسیه، چین یا حتی هند یا کره شمالی، نیست. کارشناسان امور استراتژیک در لندن عقیده دارند، اگر سیاست مقابله به مثل و یا اظهارات شدید، از کنترل خارج شود، امکان بروز کشمکش وجود دارد. همانگونه که دشمنان صلح و امنیت در کل منطقه خاور میانه، در تهران و واشنگتن و جاهای دیگر خواهان آتند. ولی آنها را باید شکست داد چرا که خطر جدی برای امنیت سیاسی و اقتصادی در منطقه بشمار می‌روند. و اکنون شانس برنده شدن در تهران و واشنگتن را دارند. فقط دیپلماسی و اقتصاد صحیح تهران در چند ماه آینده برای عاجز کردن آنها کافی است.

چینی‌ها ضرب المثلی دارند که می‌گوید: «بهترین جنگها، جنگهایی هستند که بدون جنگیدن، در آن برنده شوید.» بهترین راه ایران برای نیل به هدف، رفتار دوستانه‌تر با دوستان «دشمن» و همچنین تقدم قائل شدن برای اقتصاد آنها است. اروپا، همچنین ژاپن آماده پذیرش هستند. متاسفانه عمل ایالات متحده فرصت بسیار بزرگی را برای افراطیون در واشنگتن، تهران و جاهای دیگر ایجاد کرده که به نیروهای دیگر پیوندند.

اصلاحات اقتصادی داخلی ایران و سیاست‌های خلاقانه در قبال، اروپائی‌ها و ژاپنی‌ها، بهترین پاسخ برای نیفتادن به دام افراطیون در داخل و خارج از کشور است. عده کثیری در سراسر دنیا، بر سر این موضوع شرط‌بندی کرده‌اند. که پاسخ تهران چنین نخواهد بود. ایران باید ثابت کند که آنها در اشتباهند. □

کیفیت و نظامهای کنترل

از: عبدالرضا جعفری

هزینه کل تولید یک کالا عمدتاً از سه جزء تشکیل می‌شود:

هزینه‌های پایه: مشتمل بر مخارج اصلی است که برای تولید کالا مورد نیاز است. مثل هزینه‌های حقوق و دستمزد، استهلاک، هزینه‌های رفاهی پرسنل و... این هزینه‌ها ثابت خواهند بود هرچند که نرخ عیوب و ضایعات زیاد یا کم شود.

هزینه‌های ضایعات و عیوب: این هزینه‌ها شامل هزینه تولید کالاهای نامرغوب و همین‌طور هزینه‌های ضایعات و دوباره‌کاریها و برگشتی‌ها است. در این هزینه، ارزش کالاهایی را که می‌شد در زمان دوباره‌کاریها تولید نمود نیز باید در نظر گرفت.

هزینه‌های کاهش عیوب و ضایعات: این هزینه‌ها تمامی مخارجی را که برای تقلیل درصد عیوب باید صرف کرد، در برمی‌گیرد. میزان این هزینه‌ها زمانیکه درصد عیوب بالاست، چندان زیاد نمی‌باشد ولی پایه‌های کاهش درصد عیوب، به شدت بالا می‌رود. زیرا که در این حالت لازم است از مواد مرغوب‌تر، ماشین‌آلات دقیق‌تر و ... استفاده کرد.

دو نقطه ضعف:

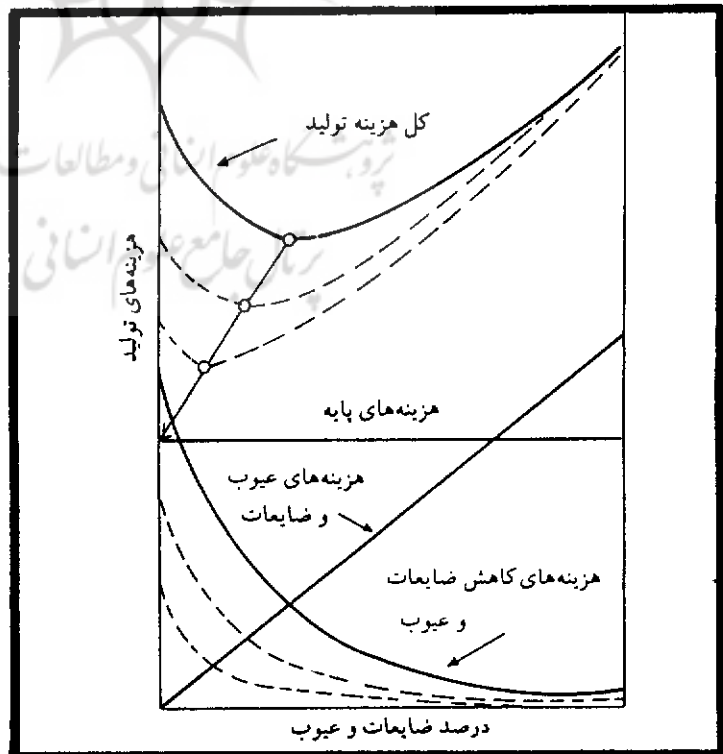
بر مبنای آنچه که در بالا ذکر شد و با توجه به منحنی‌های رسم شده، جمع هزینه‌های تولید ابتدا به موازات کاهش درصد عیوب، تقلیل پیدا می‌کند، اما بعد از اینکه درصد عیوب از حد مشخصی عبور کرده و به سمت صفر نزدیک می‌شود، دوباره رو به افزایش می‌گذارد. به همین دلیل باید درصد عیوب بهینه‌ای وجود داشته باشد که در آن، هزینه تولید کمترین مقدار را دارا باشد. این استنتاج هرچند که در ظاهر امر صحیح به نظر می‌رسد، لیکن اگر به دقت مورد تحلیل واقع شود، دو نقطه ضعف دارد:

اول این که میزان درصد عیوبی که در آن هزینه تولید کمینه است ممکن است میزان بهینه‌ای برای سازنده بوده، ولی آیا برای مصرف‌کننده و مشتری نیز واقعاً این درصد بهینه است؟ به عبارت بهتر آیا واقعاً در این تئوری رضایت مشتری نیز مد نظر قرار می‌گیرد؟ مطلوب‌ترین موضوع از دید مشتری این است که همه کالاهایی که او دریافت می‌کند، عاری از هرگونه عیب و ضایعاتی باشد. اما تحقق این امر زمانی که سازنده کالا می‌خواهد درصد عیوب را در حد بهینه‌ای نگه دارد، مستلزم این است که کل کالای ارسالی برای مشتری را ۱۰۰٪ مورد بازرسی قرار دهد. این بازرسی نه تنها هزینه‌بر

۲- زمانی که یک محصول «از آغاز درست ساخته می‌شود»، بهترین کیفیت با پایین‌ترین قیمت و کوتاهترین زمان تحویل همراه خواهد بود. در این مباحث و نظریات که معمولاً ارتباطی بین قیمت جنس، هزینه و کیفیت آن به وجود می‌آید، این نتیجه‌گیری انجام می‌شود که مقدار بهینه‌ای برای درصد عیوب و ضایعات جنس وجود دارد که در آن سطح بهینه، هزینه‌های تولیدی کمترین مقدار خود را دارا می‌باشند. شکل یک منحنی تغییرات هزینه کل تولید را بر حسب درصد ضایعات و عیوب جنس، همراه با منحنی هزینه بهبود کیفیت نشان می‌دهد:

نظریه پردازان مقوله کیفیت، امروزه با دو نظر تقریباً مخالف مواجهند. گروهی را رأی بر آن است که تجارت و سوداگری تا حد زیادی نتیجه و پی‌آمد برقراری مصالحه و تعادل در دستیابی به اهداف ضدونقیض است. گروهی دیگر برعکس، بر این عقیده‌اند که چنانچه کسب و کار به صورتی کارآ و مؤثر اداره شود، خود به خود نتایج بهینه‌ای برای اهداف به‌ظاهر ضدونقیض به بار می‌آورد. در زبان و عبارات کیفی، این جدال و کشمکش را می‌توان این چنین بیان کرد:

۱- کیفیت بالای یک محصول را باید در برابر قیمت بالا و زمان تحویل طولانی آن، مصالحه کرد.



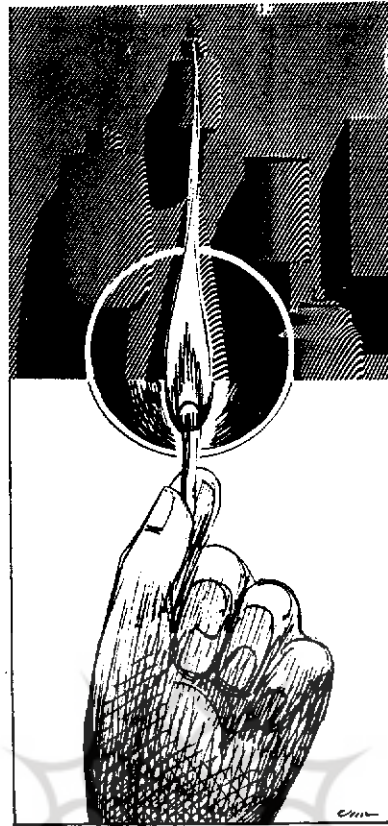
شکل ۱- منحنی تغییرات هزینه‌های تولید

است، بلکه احتمال اشتباهات و خطا را نیز در بر دارد.

دومین مطلب، رقابت رقبا در بازار است. به جز تولیدکنندگانی که انحصاراً بازاری را در اختیار دارند، سایر تولیدکنندگان همواره رقبایی را پیش رو دارند و پاره‌ای از این رقبا ممکن است طریق یا طرقتی را بتوانند پیدا کنند که هم درصد عیوب جنس را کاهش دهند و هم هزینه‌های تولیدی را، تحت این شرایط واضح است که تولیدکننده‌ای که به تئوری «بهینه‌سازی» متوسل شود، بازار را به سهولت به نفع رقیب از دست خواهد داد. حال سؤالی که پیش می‌آید این است که این نتیجه‌گیری غیرمتعارف معلول چیست و چه چیزی در مورد تئوری بهینه‌سازی ما را به این بن‌بست می‌کشاند؟ جواب این سؤال را باید در نحوه محاسبه و ماهیت هزینه‌های کاهش عیوب و ضایعات در قیاس با دو هزینه دیگر (یعنی هزینه پایه و هزینه‌های ضایعات و عیوب) جستجو کرد. چرا که این هزینه را حتی اگر بتوان به وضوح تعریف کرد نمی‌توان بدون ابهام محاسبه نمود.

همه می‌دانیم که برای بهسازی و ارتقای کیفیت همیشه راه‌های متعددی وجود دارد و همواره راه بهتری از آنچه که ما در نظر گرفته‌ایم، وجود دارد. با این فرض روش‌های بهسازی انتخابی ما هیچگاه بهترین روش ممکنه نیستند و یا به عبارت بهتر هزینه کاهش عیوب و ضایعات همانند دو هزینه دیگر که در شکل ۱- نمایش داده شد، «ثابت» نبوده و هزینه‌ای «متغیر» است. حال اگر درصد عیوب کالایمان را با هزینه‌های مطابق یکی از منحنی‌های خط چین کاهش دهیم، یعنی اینکه با هزینه‌ای پایین‌تر از هزینه مربوط به منحنی اصلی این کار انجام شود، در آن صورت مینیمم هزینه تولید نیز به تبع آن کاهش پیدا کرده و مقدار بهینه درصد عیوب نیز تقلیل می‌یابد. با اعمال خلاقیت و روش‌های بهتر و صرف تلاش بیشتر می‌توان هم هزینه کل تولید را پایین آورد و هم درصد بهینه عیوب کالا را تا بدان حد که اگر بتوان راهی پیدا کرد که هیچ هزینه‌ای برای ارتقاء و بهسازی صرف نشود، در آن صورت هزینه کل تولید برابر با هزینه پایه شده و درصد عیوب نیز معادل صفر می‌شود (درصد بهینه عیوب نیز صفر خواهد شد) و این هدف نهایی و ایده‌آل همه کسانی است که دستی در تولید و ساخت کالا دارند.

هرچند که تعدادی این هدف و آرزو را رویایی بیش نمی‌پندارند و رسانیدن میزان عیوب و



● برای بهسازی و ارتقای کیفیت یک محصول، راه‌های متعددی وجود دارد، و همواره راه بهتری از آنچه که ما در نظر گرفته‌ایم، وجود دارد.

● برای اینکه کیفیت را بالا برده و در عین حال هزینه‌ها را پایین بیاوریم، تنها راه کار، بکارگیری خلاقیت و نوآوری در کارها و فرآیند تولید است.

ضایعات کالا را در یک فرآیند تولیدی به صفر، با صرف هیچ هزینه‌ای (یعنی اینکه هزینه بهسازی کیفیت برابر با صفر باشد)، عملاً غیرممکن تلقی می‌کنند، اما از طرف دیگر نیز هیچ‌کس نمی‌تواند ثابت کند که این امر غیر قابل حصول است. در حقیقت این موضوع از زمره اموری است که پیش از انجام ندادن آن کسی نمی‌تواند ادعا کند که آیا می‌شود آن را انجام داد یا خیر؟ بنابراین باید آن را وجه همت قرار داد و کوشش و تلاش جمعی را در جهت آن مصروف کرد، به‌ویژه اینکه تعیین هدف نهایی در چنین سطحی موجب خواهد شد که همه ما انرژی و توان خود را در جهت سازنده

کانالیزه کنیم. با توسل به چنین رویکردی، معمای کیفیت - هزینه نیز که قبلاً به آن اشاره شد، حل خواهد شد.

به این ترتیب برای اینکه کیفیت را بالا برده و در عین حال هزینه‌ها را نیز پایین بیاوریم، تنها راه کار، به کارگیری خلاقیت و نوآوری در کارها و فرآیند تولید است. سایر تضادهایی نیز که می‌تواند در این ارتباط وجود داشته باشد، از جمله تضاد بین بهره‌وری و کیفیت و یا ایمنی کارکنان و بهره‌وری، جسم‌نگی با استفاده از خلاقیت و رهگشایی‌های نوآورانه قابل حل می‌باشند. گفته دکتر «دمینگ» در این ارتباط قابل توجه است: «بهره‌وری بالا می‌رود زمانیکه کیفیت بالا می‌رود. این حقیقتی است بسیار واضح و روشن، ولی تنها برای عده‌ای معدود.»

قابل توجه است که وقتی کیفیت از طریق خلاقیت بهبود پیدا می‌کند، هزینه کاهش پیدا کرده و بهره‌وری اضافه می‌شود. اما زمانی که با خلاقیت هزینه کاهش پیدا کرده و بهره‌وری اضافه می‌شود، کیفیت همیشه بالا نخواهد رفت. به عبارت دیگر کیفیت می‌تواند عامل کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری باشد ولی هزینه و بهره‌وری نمی‌توانند عامل بهبود کیفیت باشند. به این ترتیب کار منطقی این است که وقتی ما سعی می‌کنیم که سازمان خود را ارتقاء ببخشیم، باید با کیفیت شروع کنیم.

تقسیم‌بندی کیفیت:

در مورد کیفیت، تقسیم‌بندی‌های متعددی می‌توان انجام داد. یکی از این تقسیم‌بندی‌ها، تقسیم کیفیت به «کیفیت بایدی»^۱ و دیگری «کیفیت جذاب»^۲ است. اصولاً رضایت مشتری (یا مناسب بودن کالا برای مصرف)، نه تنها با تأمین کیفیت بایدی (یا کیفیت پسرگرا)^۳ از جمله رسانیدن:

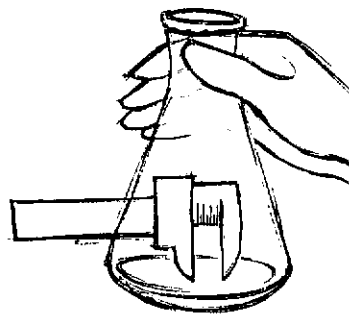
درصد عیوب و ضایعات ← صفر

درصد دوباره‌کاری ← صفر

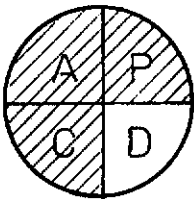
شکایت مشتری ← صفر

کارها و خدمات جبرانی ← صفر

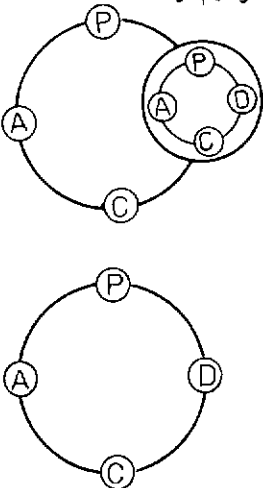
تأمین می‌شود، بلکه به همراه آن باید کیفیت جذاب (یا کیفیت پیشگرا)^۴ را نیز برای مشتری تأمین کرد. کیفیت بایدی یا کیفیت پسرگرا مستقیماً در ارتباط با کاهش هزینه‌ها قرارداد و این کاهش را از طریق پایین آوردن میزان مردودی‌های محصول، دوباره‌کاری، شکایت مشتری و ... محقق می‌سازد. اما کیفیت جذاب یا کیفیت



پیشتر اشاره کردیم که جوهره و محتوای اصلی کنترل، چرخه PDCA است. با کمی دقت به این چرخه معلوم می‌شود که معمولاً فازهای C, P و A توسط مدیریت به انجام می‌رسد و تنها D است که کارگر عهده‌دار انجام آن می‌باشد. اگر چنین شرایطی در یک کارخانه حاکم شود، یعنی اینکه کار برنامه‌ریزی که مشتمل بر فازهای A, C (P) است، از کار اجرا یعنی D منفک شود، در آن صورت کارگر تحت هیچ شرایطی مسئولیت کیفیت کالای تولیدی خود را نمی‌پذیرد و مدام عیوب و ضایعات کار را به استانداردهای کاری (که همانا توسط مدیریت برنامه‌ریزی و تعیین شده) ارجاع می‌دهد. پس برای اجتناب، از این وضع چه باید کرد؟



راه چاره این است که فاز D را خود با چرخه‌ای از PDCA جایگزین کنیم. به این ترتیب ایده و مکانیسم «خود کنترلی» را در فرآیند کار لحاظ کرده و از مشکلاتی که پیشتر نیز برشمردیم اجتناب خواهیم کرد.



انجام این مهم با توجه به این باور است که همه افراد توانایی خودکنترلی را دارا می‌باشند و مشروط به اینکه آموزش و کارآموزی آنها را جدی بگیریم. حال به جاست که اشاره‌ای نیز به «A» یعنی اقدام اصلاحی بکنیم. اصولاً اقدام اصلاحی می‌تواند دو نوع باشد:
الف - انجام تنظیمات و تغییرات لازم برای

● در مورد کیفیت، تقسیم‌بندیهای متعددی می‌توان انجام داد. یکی از این تقسیم‌بندیها، تقسیم کیفیت به «کیفیت بایدی» و «دیگری کیفیت جذاب» است.

● به‌طور کلی وقتی ضعفها و قوتها شناسایی می‌شوند، عموماً نقاط قوت نادیده انگاشته می‌شوند.

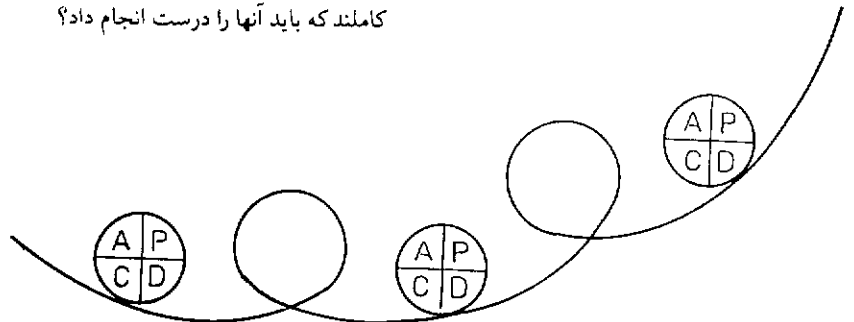
فعالتهای مشخصه‌ای که ماهیت کنترل کیفیت آماری دارند، در دو فاز «C» و «A» یعنی قسمتهای واری و اقدام اصلاحی قرار دارند. این فعالیتها متضمن کشف موارد غیرمتعارف و خارج از محدوده تعریف شده در کار و همین‌طور شناسایی عوامل به‌وجود آورنده این موارد و بالاخره انجام اقدامات اصلاحی مورد نیاز در فرآیند کار است.

دکتر «جوران» بر مقایسه چرخه PDCA با «کمازگویی»^۱ تأکید کرده است و اولویت را به PDCA می‌دهد، مقایسه دیگری که به انجام رسیده، مقایسه چرخه PDCA با اصل «کار را از آغاز درست انجام دهید»^۲ است. انتقادی که بر این مقایسه وارد است، این است که اولاً چه کسی در آغاز، «راه درست» را می‌داند. ثانیاً این که آیا استانداردهای کار تعریف شده، همیشه صحیح و کاملند که باید آنها را درست انجام داد؟

پیشگرا مربوط به سود و اضافه کردن سود می‌شود و این سودافزایی را از طریق افزایش رضایت مشتری، درک و کشف شکایات پنهانی و نهانی او و بالاخره زیاد کردن سهم بازار می‌توان تحقق داد. مثال خوبی که برای تشریح این دو نوع کیفیت (پسگرا و پیشگرا) می‌توان ارائه کرد، پلوپزهایی است که این روزها با استفاده از سیستم «حرارت القایی» تحت نام پلوپز-IH به بازار عرضه شده است. کیفیت بایدی یا پسگرایی در این پلوپزها، لحاظ شده همان سمی و اتمامی است که در کاهش عیوب، دوباره کاریها و نرسیدن یک جنس نامرغوب به دست مشتری بوده است. ولی افزوده بر این کیفیت، سازندگان این پلوپزها کیفیتی دیگر که همان کیفیت جذاب یا پیشگرا باشد در جنس خود گنجانیده‌اند و آن طعم لذیذ و خوش مزه‌ایست که برنج به هنگام پخت با حرارت القایی کسب می‌کند. همین کیفیت جذاب است که امروزه به‌طور قابل توجهی فروش این پلوپزها را زیاد کرده و در ژاپن خانمهای کدبانو به‌طور مؤثری برای این نوع پلوپز تبلیغ می‌کنند.

کنترل چیست؟

حال ببینیم کنترل چیست؟ در زبان ژاپنی و چینی برای کنترل، واژه «کانری» به کار برده می‌شود که شاید بی‌ارتباط با واژه کنترل نباشد. اصولاً هیچ‌کس از کنترل به‌ویژه کنترل شدن خوشش نمی‌آید ولی این امر نباید به این تعبیر گردد که ما به کنترل نیاز نداریم. کنترل یک الزام است لیکن فقط ما باید راه صحیح اعمال آن را یاد بگیریم. محتوا و جوهره اصلی کنترل همان PDCA است. سری فعالتهای «برنامه‌ریزی»، «اجرا»، «کنترل یا واری» و «اقدام» که با نیت به وجود آوردن یک ارتقاء و یا به اصطلاح ماریچ بهبود و بهسازی در کار به انجام می‌رسد، اولین بار توسط دکتر دمینگ پیشنهاد شد و بعدها به اسم «چرخه PDCA» در ارتباط با کنترل کیفیت به صورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار گرفت.



اصلاح انحرافاتمی که از مقدار استاندارد وجود دارد (معیارهای موقت^{۱۱}).

ب - پیشگیری از وقوع و تکرار مسائل آماری که شناسایی شده و علت‌های آنها تعیین گردیده و بهسازی فرآیند بر آن اساس (معیارهای دائم).

از آنجایی که نوع اول اقدام اصلاحی تنها مشتمل بر اصلاح و رفع نمودهای ظاهری اشکال می‌باشد، تا اینکه به رفع علت یا علت‌های عمده و اصلی این اشکال پردازد، لذا ضرورتی در کار نیست که این علت یا علت‌ها شناسایی و درک شوند. تأکید در این حالت بر کار دوباره روی جنس و نتیجه است بدون اینکه هیچ اقدامی انجام گیرد که احتمال وقوع این مشکل در آینده کاهش یابد. برعکس این حالت، نوع دوم اقدام اصلاحی بر این سعی دارد که از تکرار مسائل و مشکلات با بررسی عوامل اصلی و عمده آنها جلوگیری به عمل آورده و فرآیند را بر مبنای اطلاعات به دست آمده بهبود بخشد. جالب اینکه حتی اگر این بهبودهای موردی نیز کوچک و جزئی بوده باشند، به تدریج همین بهبودها منجر به بهبود کلی کار خواهند شد. کنترل کیفیت ژاپنی بر نوع دوم اقدامات اصلاحی (اقدامات اصلاحی مستمر و دائمی در برابر اقدامات بازدارندگی موقتی) تأکید دارد.

اگر ما واژه‌های «مقدار استاندارد» در بند «الف» را با «اسپک ۱» جایگزین کنیم، بند «الف» معادل بازرسی محصول و اصلاح محصول‌های معیوب رد شده خواهد شد، در حالیکه بند «ب» متناظر با کنترل فرآیند با استفاده از کنترل چارتهاست. این دو نکته همان ستون‌های اصلی «تضمین کیفیت ۱۱» هستند که نه محصول معیوب باید تولید کرد و نه اجازه داد که اتفاقات غیرنرمال در فرآیند اتفاق بیفتند. هر دوی این شرطها لازمست که در فرآیند تحقق پیدا کنند تا بتوان اطمینان پیدا کرد که فرآیند در یک حالت کنترل‌شده‌ای قرار دارد.

ضعفها و قوتها:

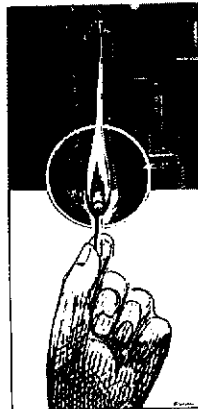
اقدامات اصلاحی عمیق و مستمری که در شرح بالا به آنها اقدامات دائمی اطلاق شد، هرچند نقش بارزی را در اصلاح و بهبود فرآیند ایفا می‌نمایند، اما در کار این چنین معمول است که ما غالباً اقدامات اصلاحی خود را بر روی نتایج بد کار تمرکز می‌دهیم و به تبع آن با واریس عوامل به وجود آورنده آن نتیجه نامطلوب، به حذف و از میان برداشتن این عوامل می‌پردازیم. طبیعی است

کمبودها و نقایص همیشه بیشتر و ساده‌تر به چشم انسان می‌خورد و از همین جاست که این سؤال پیش می‌آید: آیا پیدا کردن نقاط ضعف و رفع این ضعفها منجر به بهبود وضع خواهد شد؟

به‌طور کلی زمانی که نقایص و نقطه ضعفها شناسایی شده و برگزیده می‌شوند، عموماً نقاط قوت نادیده انگاشته می‌شوند. سعی و تلاش شایسته برای گزینش این نکات که از قضا پیدا کردن آنها نیز مشکل می‌باشد، نقشی محوری در تداوم و استمرار اقدامات اصلاحی داراست. این موضوع به‌ویژه بسیار حائز اهمیت است وقتی که پای انسان در میان باشد. اگر ما نقاط ضعفی در ایده یک فرد پیدا کنیم و آن را به زبان جاری کرده و بیان نماییم، فرد مذکور ناراحت شده و هیچگاه نیز آن ایده تکمیل نمی‌گردد و به شمر نمی‌نشیند. در حالیکه اگر ما به نقاط قوت آن ایده نظر افکنیم و آنها را بر زبان جاری سازیم، آن فرد از عکس‌العمل ما و اینکه ما ایده او را پذیرفته‌ایم، احساس رضایت کرده و این تشویق منجر می‌شود که وی کارهای بزرگتری انجام دهد. این گونه احساسات است که بستر شکوفایی این ایده‌ها خواهد شد. به

● وقتی کیفیت از طریق خلاقیت بهبود پیدا می‌کند، هزینه کاهش یافته و بهره‌وری افزایش می‌یابد.

● کیفیت می‌تواند عامل کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری باشد، ولی هزینه و بهره‌وری نمی‌توانند عامل بهبود کیفیت باشند.



این دلیل فرصتهای مناسب را جهت تعلیم و تذکر به افراد پیدا کرده و از آنها به خوبی استفاده کنید. این فرصتها معمولاً در حالتی پیش می‌آید که اشتباه و خطایی رخ داده و فرد از وقوع آن اشتباه متأسف است و می‌خواهد آن را رفع نماید و یا اینکه فرد به سبب تشویقی که از او صورت گرفته، احساس شادی و خوشحالی می‌نماید.

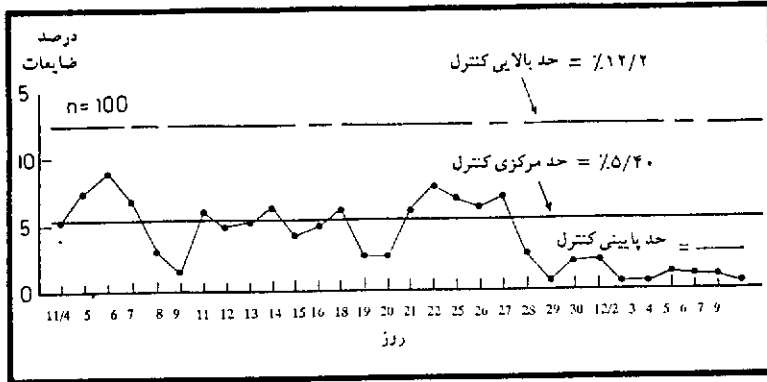
بعضی‌ها تمایل دارند که مدیریت هدفمند^{۱۲} (MBO) را که اصل آن از آمریکا سرچشمه گرفته، در برابر سیستم کنترلی مرتبط با چرخه PDCA قرار دهند. همان‌طور که می‌دانیم در نظام MBO ابتدا موضوعی انتخاب شده و سپس فرد یا گروهی از افراد، هدفهایی را در ارتباط با آن موضوع برای خود تعیین می‌کنند و نتیجه حاصله را با این معیار که چقدر به هدف تعیین شده نزدیک شده‌اند، مورد ارزیابی قرار می‌دهند. واضح است اگر هدف تعیین شده، اجباری و دستوری باشد و از سلسله مراتب بالای مدیریتی دیکته شده باشد، کارکنان غالباً این تمایل را خواهند داشت که در صورت نرسیدن به اهداف، عذر و بهانه‌هایی پیدا کنند حتی اگر خودشان هم هدفها را مشخص سازند. چون کنترل و ارزیابی تلاش آنها بر این مبناست که چقدر با هدف فاصله دارند، لذا سعی خواهند کرد هدفهایی پایین که با کمی تلاش می‌توان به آنها دست یازید، تعیین کنند. در نهایت نتیجه این می‌شود که کارکنان از صرف تلاش و کوشش خودداری نموده و نتیجه‌ای نامطلوب و به دور از انتظار حاصل آید.

پس همان‌طور که ملاحظه می‌شود نظام مدیریتی MBO و کنترلهای ناشی از آن در نقش خود می‌تواند مشکلاتی را به بار آورد که برای جلوگیری از آنها باید علاوه بر اینکه اهداف به‌وسیله خود افراد درگیر در کار تعیین می‌شوند، روش ارزیابی و کنترل نتایج را نیز تغییر دهیم. ارزیابی نتیجه نباید تنها بر پایه این باشد که نتایج چقدر به اهداف تعیین شده نزدیک هستند، بلکه در این کنترل و ارزیابی باید اولویت را به نمودارهای کنترل داد. شکل ۲- نمونه‌ای از یک نمودار کنترل برای درصد عیوب یک محصول است. در این نمودار یک دسته ۱۰ نقطه‌ای زیر خط کنترل مرکزی از تاریخ بیست و هشتم به بعد قابل تشخیص است و نشان‌دهنده این واقعیت است که میزان عیوب به‌طور غیرمعمولی در این فاصله زمانی پایین آمده است. این غیرمعمولی بودن نتایج می‌توانست حتی اگر میزان عیوب در این فاصله زمانی به هدف تعیین شده نزدیک

نمی‌شد، قابل تشخیص باشد.

همه می‌دانیم که اتفاقات غیر معمول و غیرنرمال در نمودار کنترل گویای این حقیقت است که تغییری در جمعیت آماری و یا فرآیند مورد نظر ما با احتمال وقوع خطای نوع اول یعنی تقریباً معادل $0/3$ درصد رخ داده است (به عبارت دیگر نتیجه گیری اینکه تغییری در پارامتر جمعیت آماری اتفاق افتاده در حالیکه در واقع این تغییر اتفاق نیفتاده است). به این ترتیب روشن کردن دلایل و علل وقوع تغییرات غیرنرمال در شکل مورد نظر امری بسیار مهم است و به وسیله آن می‌توان به بهبود دائمی و پایدار فرآیند نائل گشت.

در این مثال شاید علت و دلیل پایین بودن غیر معمول میزان عیوب مربوط به بعضی تغییرات غیر عادی در روش کارگران باشد. شاید هم نتیجه خلایقیت و نوآوری آنها باشد که به روش کاری بهتری دست یافته‌اند. بنابراین حائز اهمیت بسیار است که ما فقط هم خود را معطوف به این نکنیم که نتایج حاصله با اهداف تعیین شده مطابقت دارند یا خیر، بلکه به این امر نیز توجه کنیم که چرا و از چه طریقی فرآیند مورد نظر ما دچار تغییر شده است؟ این توجه به ما می‌فهماند که چه تلاشهایی افراد درگیر در فرآیند مصروف داشته و چه خلایقیتها و چه نوآوریهای در کار به عمل آورده‌اند. شناخت درخور و شایسته اینگونه تلاشها بسیار در ایجاد انگیزش در کارکنان اهمیت دارد. حتی اگر نتایج به دست آمده از اهداف



شکل ۲- نمودار کنترل یک فرآیند

- 3 - BACKWARD QUALITY
- 4 - FORWARD QUALITY
- 5 - PDCA CIRCLE
- 6 - PERFECTIONISM
- 7 - DO THING RIGHT THE FIRST TIME
- 8 - SELF-CONTROL
- 9 - TEMPORARY COUNTERMEASURES
- 10 - SPECIFICATION
- 11 - QUALITY ASSURANCE
- 12 - MANAGEMENT BY OBJECTIVES

معین شده فاصله هم داشته باشند، باز باید از شناخت و ترغیب هرگونه بهبود و بهسازی اطمینان حاصل کنیم. اگر به این روش عمل کنیم، قطعاً نتایج کار بر اهداف پیشی گرفته و سازمان به سرعت مسیر ارتقاء و بهبود را طی خواهد کرد. □

پانوشته‌ها:

* اصل این مطلب به سمیناری برمی‌گردد که در دوره آموزشی مسدیریت کیفیت تحت عنوان SFQM-1، چندی پیش به وسیله دکتر «کوندو» (KONDO) ارائه گردید. در این دوره که به وسیله AOTS ژاپن برگزار شد، با همت انجمن ایرانیان فارغ‌التحصیل ژاپن، از ایران نیز چند نفری از جمله راقم این سطور شرکت داشتند.

- 1 - MUST- BE -QUALITY
- 2 - ATTRACTIVE QUALITY

○ عبدالرضا جعفری: فارغ‌التحصیل مهندسی شیمی از دانشگاه صنعتی امیرکبیر است و در حال حاضر معاونت مدیرعامل در تحقیقات و توسعه شرکت ایران تایر را برعهده دارد.

مدیریت صنایع کوچک

بقیه از صفحه ۱۲

اعتباری صنایع کوچک در بانک ایجاد کردیم و تا به حال نیز شمار زیادی از واحدهای کوچک صنعتی از تسهیلات آن استفاده کرده‌اند ولی به‌رحال به‌رغم شعبه‌هایی که در استانها ایجاد کرده‌ایم، منابع کفایت نمی‌کند. متأسفانه در کشور ما امکان جمع‌آوری منابع مردمی توسط بانک‌های تخصصی وجود ندارد. به‌همین دلیل این بانک‌ها از نظر منابع محدودند. این مساله باید مورد توجه سیاستگذاران قرار گیرد.

در مورد صادرات باید گفت که صنایع بزرگ و کوچک ما هر دو به دلیل عدم تشکل مناسب برای توسعه صادرات با دشواری روبرو هستند. امید آنکه با توجهاتی که در سال‌های اخیر به توسعه

گسترده‌تری لازم برای پوشش دادن کارگاههای صنعتی را که در سراسر کشور پراکنده هستند ندارد. بنابراین باید سازمانی مالی تشکل شود که بتواند با توجه به این خصوصیات منابع خود را با یک سازوکار قابل اعتماد تجهیز کند. اما تا زمان تشکل‌گیری چنین سازمانی پیشنهاد می‌شود که یک سازمان تخصصی یا گروه‌های کارشناسی ایجاد شود که بخشی از مسئولیت‌های کارشناسی فعالیت‌های واحدهای کوچک را عهده‌دار شود منظوم نهادی شبیه موسسه حسابرسی است که اگر اعتبار لازم به آن‌ها داده شود، می‌توان امیدوار بود که بخش عمده‌ای از مشکلات کنونی بویژه برای صنایع کوچک شهرهای کوچک و روستاها حل شود. □

صادرات غیرنفتی می‌شود. این تشکل‌ها نیز شکل مناسب خود را بیابد.

صابری: در پایان می‌خواستم روی دو موضوع تاکید کنم، یکی موضوع آموزش است. این سخن درست است که آموزش متعارف به صورت کنونی صاحبان صنایع کوچک را جلب نمی‌کند. آموزش باید از جانب کسانی باشد که آنها آموزش‌دهنده را قبول داشته باشند و در این عرصه مشتری بهترین است. دولت هم باید از محور مشتری وارد قضیه شود. مشوق‌های مالیاتی نیز می‌تواند کارساز باشد. بی‌شک آموزش مشتری با آموزش دانشگاهی متفاوت است. من مطمئنم که مدیران صنایع کوچک در مقابل آموزش مشتری به سرعت واکنش نشان خواهند داد. اگر تشکل‌ها پا بگیرد قطعاً از آن طریق هم می‌توان سود جست.

موضوع دیگر تامین منابع مالی مورد نیاز است. آشکار است که بانک صنعت و معدن آن