



اشاره:

تعداد قابل توجهی از بنگاههای اقتصادی موجود که در اختیار دولت قرار دارند می‌توانند در فرآیند خصوصی‌سازی به بخش خصوصی منتقل شوند و از این رهگذر انتظار می‌رود بنگاه‌های اقتصادی از کارآئی بیشتری برخوردار شوند. در کنار این حرکت با توجه به روند تدریجی این فرآیند و دولتی‌ماندن تعدادی از بنگاههای اقتصادی به دلایل مختلف، اتخاذ راههای مناسبی جهت ارتقاء کارآئی بنگاههای اقتصادی دولتی به صورت جدی مطرح می‌گردد.

در بخش دوم میزگرد ارتقاء کارآئی بنگاههای اقتصادی دولتی راههای دستیابی به این هدف مورد بحث قرار می‌گیرد.

«تدبیر»

نصیرزاده: در بخش اول این میزگرد بحث شد که هرچند دلیل علمی قطعی در مورد کارآئی بیشتر بنگاههای اقتصادی دولتی نسبت به بنگاههای اقتصادی خصوصی وجود ندارد ولی اکثر مطالعات انجام شده نشاندهنده این موضوع است که با توجه به اهداف و انگیزه‌های متفاوت بخش دولتی و بخش خصوصی معمولاً بنگاههای اقتصادی بخش خصوصی کارآتر از بنگاههای اقتصادی بخش دولتی هستند. از سوی دیگر بحث شد که به لحاظ حضور فعال دولت چه قبل از انقلاب و چه بعد از انقلاب در سرمایه‌گذاری بنگاههای اقتصادی از یک طرف و ملی‌شدن تعداد قابل توجهی از بنگاههای اقتصادی خصوصی به لحاظ مشکلات مالکیتی و قوانین جمهوری اسلامی از طرف دیگر سهم دولت در ارزش افزوده بنگاههای اقتصادی به‌نحو چشمگیری در کشور ما افزایش یافت. با پایان یافتن جنگ تحمیلی موضوع کارآتر نمودن این بنگاهها به‌عنوان یکی از سیاستهای دولت درآمد و به‌تبع آن سیاستهای مربوط به خصوصی‌سازی و واگذاری سهام شرکتهای دولتی و وابسته به دولت به مرحله اجرا درآمد.

بخش دوم میزگرد ارتقاء کارآئی در بنگاههای دولتی

## کارآئی بیشتر؛ هدفی دست‌یافتنی

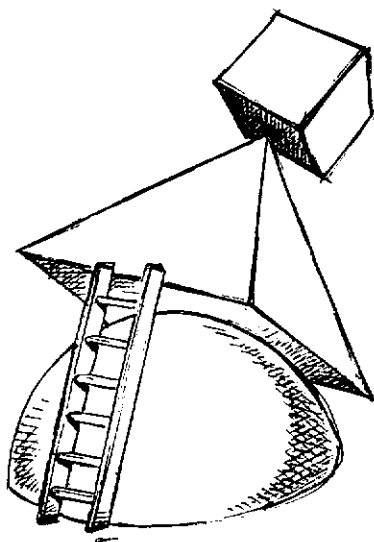


شرکت کنندگان در میزگرد

- محمود احمدیور: فوق‌لیسانس مدیریت صنایع - دانشجوی دکتری مدیریت - معاون بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی و رئیس سازمان صنایع بنیاد.
- نادر پلاسید: فوق‌لیسانس مهندسی معدن از دانشگاه فنی کلاوستال آلمان - مدیر گروه صنایع مصالح و تجهیزات ساختمانی سازمان صنایع ملی ایران.
- عباس حاج‌فتحعلیها: فوق‌لیسانس مهندسی صنایع - مدیرعامل سازمان بهره‌وری ملی ایران - مجری طرح ایجاد فرهنگ بهره‌وری و بهبود مدیریت.
- عبدالوهاب شریعتی: فوق‌لیسانس مدیریت صنایع - عضو هیات عامل و معاون مهندسی و بهره‌برداری سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- حسین عظیمی: دکتری اقتصاد توسعه از دانشگاه اکسفورد انگلستان - دانشیار دوره دکتری در دانشگاه آزاد اسلامی - مشاور بنگاههای صنعتی و کشاورزی.
- غلامرضا نصیرزاده: فوق‌لیسانس مهندسی مکانیک - مدیرعامل شرکت پژوهش و مهندسی ایران - مشاور سازمان مدیریت صنعتی - عضو هیات علمی «تدبیر»

علی‌رغم اجرای سیاستهای خصوصی‌سازی هنوز هم تعداد قابل توجهی از بنگاههای اقتصادی در اختیار دولت قرار دارد که می‌تواند به بخش خصوصی واگذار شود ولی از آنجا که ممکن است اجرای این فرآیند به‌درازا کشیده و برخی از واحدها نیز به دلایل مختلف همچنان در اختیار دولت باقی بماند موضوع ارتقاء کارآئی این واحدها از اهمیت قابل توجهی برخوردار است.

همچنین مطرح گردید که باتوجه به تنگناهای موجود در محیط فعالیت‌های اقتصادی کشور که فعالیت هر دو بخش دولتی و خصوصی را شدیداً متأثر می‌سازد، اصلاح فضای موجود فعالیت‌های اقتصادی پیش‌نیاز مقوله خصوصی‌سازی و ارتقاء کارائی بنگاه‌های دولتی است. در این بخش از گفتگو به بحث پیرامون راه‌های ارتقاء کارائی بنگاه‌های دولتی می‌پردازیم.



احمدپور: بنظر من، در زمینه ارتقاء کارائی بنگاه‌های دولتی این سوال از جانب مردم، بخش خصوصی و متفکرین جامعه مطرح هست که آیا سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده در صنایع مختلف از جمله صنعت خودروسازی و یا مثلاً صنایع الکترونیک برای کشور مزیت‌آفرین بوده است یا خیر؟ در عین حال از یاد نبریم کارائی و اثربخشی بنگاه‌های کشور را وقتی می‌توان سنجش کرد که با بنگاه‌های بین‌المللی مشابه خود قیاس شود. این مقایسه به دلیل آن که اغلب بنگاه‌های ما در داخل و تحت نوعی انحصار فعالیت داشته‌اند ممکن نیست. اما بهرحال من معتقدم که این سوال اساسی هنوز وجود دارد و نمی‌توان آسان از آن گذشت که آیا بنگاه‌های دولتی خوب اداره شده یا خیر؟ و اگر این بنگاه‌ها مدیریت خوبی نداشته است تا چه حد شرایط محیطی بیرون در این کاستی دخیل بوده است. عنایت دارید که هم‌اکنون اغلب صنایع مهم کشور دولتی است که یا زیر نظر وزارتخانه‌های صنایع، معادن، نفت و یا تحت نظر بنیاد شهید و بنیاد مستضعفان و دیگر وزارتخانه‌ها و نهادهای مشابه اداره می‌شود. حال بررسی کنیم که چه تعداد از این بنگاه‌ها در صحنه بین‌المللی حرفی برای گفتن دارند! در لیستی که هر ساله مجله فورچون ۵۰۰ بنگاه موفق جهان را معرفی می‌کند تا به حال نامی از یک شرکت ایرانی دیده نمی‌شود، اما شاهد هستیم که شرکت‌های ترکیه در این زمینه جایی برای خود باز کرده‌اند و بسیاری از آنان در عرصه بین‌المللی رقابت می‌کنند.

نکته دیگر آن که در این بحث به دلیل آن که عمده صنعت کشور در دست بخش دولتی است بخش خصوصی و دولتی باهم قابل قیاس نیستند. بنابراین پیشنهاد می‌کنم که بهتر است به جای مباحث کارائی، دلایل موفقیت شرکت‌های موفق را بررسی کنیم؛ ملاک‌ها و معیارهای این شرکت‌ها را دریابیم و به بنگاه‌های داخلی کشور تسری دهیم. آگاه هستید که این بحث چند انضباطی (MULTI DISCIPLINARY) را آقای مایکل پورتر مطرح کرده است و آن هم مطلب مزیت

#### رقابتی (COMPARATIVE ADVANTAGE)

است که امروزه بسیار مورد توجه واقع شده است. البته این بحث فارغ از آنستکه بنگاه دولتی، یا خصوصی است. اما از آنجا که این میزگرد موضوع ارتقاء کارائی بنگاه دولتی را مطرح می‌کند، بنابراین لازم است ضمن بررسی دلایل عدم کارائی بنگاه‌های دولتی نقطه ضعف‌ها را نیز مطالعه کنیم و برای مراحل بعدی از آن پند بگیریم و این موضوع می‌تواند جدا از بستر سیاستگذاری باشد.

شریعتی: بد نیست در اینجا با اشاره به یک بازخور (FEEDBACK)، ابعادی از مساله بیشتر شکافته شود تا از بحث‌ها بهتر استفاده کنیم. اینکه مالک بنگاه باید هدف بنگاه را تعیین کند مطلب درستی است ولی ممکن است تمام مطلب نباشد. ما در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران سیستمی برای ارزیابی عملکرد مدیران داشته و داریم که در واقع یک سیستم انگیزشی است. پیش از این، در یک دوره خاص، یکی از پارامترهای ارزیابی، میزان تولید بود که در کل مجموعه نیز سهمی بالا و نزدیک ۳۰ درصد داشت. اما در ادامه متوجه شدیم که در برخی از واحدها انباشتگی محصول وجود دارد. در این میان مدیر امتیاز خود را تحصیل کرده بود، اما کالای تولیدشده در بازار فروش نرفته و در انبارها مانده بود. چون این هم درست نبود که ما تنها به خاطر تولید، تولید کنیم. آشکار است که تولید برای هدف‌هایی مانند تامین نیازهای بازار صورت می‌گیرد. بنابراین امتیاز تولید را به سودآوری تبدیل کردیم. نتیجه قابل توجه

بود، زیرا علیرغم تمام نارسایی‌ها در اوضاع و احوال سخت اقتصادی، اکثر واحدها سودده شدند. واحدهایی که با حدود ۳۰ درصد ظرفیت، ۲۵ درصد سوددهی داشته‌اند کم نبوده است. می‌خواهم بگویم این موضوع اصالت دارد و اغلب مدیران ما نیز کارآ هستند، یعنی توان محقق کردن چنین هدفی را دارند؛ نمونه‌ها نیز کم نیست که گفته شود این پدیده به تصادف رخ داده است. بنابراین مدیرانی که در راندمان کم، سودهای کلان تحصیل کرده‌اند، آن‌هم در شرایط دشوار اقتصادی، پس مانباید این واقعیت‌ها را در بحث خود نادیده بگیریم.

پلاستید: یکی از ویژگی‌های سازمان صنایع ملی آنستکه هیچگاه به مجمع و قضاوت‌های آن و دادن خطی‌مشی‌ها بسنده نکرده است. در این سازمان همواره مدیر ستادی در کنار مدیر صف به همکاری مشغول بوده است. و ما پیوسته تلاش کردیم کمیت یا کیفیت یکی فدای دیگری نشود. اما رفع مشکلات عمومی که ما همیشه در پی آن بوده‌ایم سبب می‌شود که سوددهی را در حاشیه قرار دهد. بنابراین هدف سودجویی در مواردی نمی‌تواند پارامتر خوبی برای ارزیابی باشد. مثلاً در مواردی ما کوشش کرده‌ایم برای جلوگیری از استهلاک ماشین‌آلات و حفظ آن برای مرحله بعد از آن ماشین‌آلات که بنگاه را به سوددهی می‌رسانده استفاده نکنیم. البته ناگفته نماند که هم‌اینک سازمان در جهت سودآوری بنگاه‌ها حرکت می‌کند.

عظیمی: در بخش قبلی بحث در رابطه با عوامل محیطی یا بیرونی و نقش این عوامل در تعیین سطحی از کارائی و بهره‌وری در واحدهای مختلف تولیدی اعم از دولتی یا خصوصی مباحث مختلفی مطرح گردید. هرچند قرار است در این قسمت بحث، به مساله خاص ارتقاء بهره‌وری در بنگاه دولتی بپردازیم، باز هم اجازه می‌خواهم در ابتدا تاکید کنم که به دلایل متعدد در جامعه گذرای ایران برای سالها نیازمند این مقوله‌ایم که دولت در مواردی خاص با مباشرت مستقیم به امر تولید و تصدی بپردازد و لذا سالها با پدیده شرکت‌های دولتی مواجه خواهیم بود. بنابراین باید کوشش کنیم که برخورد ما با این شرکتها مانند برخورد افراد یک کشور به «سربازان دشمن» در زمان جنگ نباشد (می‌دانید که حداقل در زمان جنگ این مساله به‌طور جدی گفته می‌شود که «تنها سرباز خوب دشمن، ... باز مرده است».)



### نصیرزاده

● انتخاب مدیر قابل برای بنگاه، ایجاد انگیزه در او، آموزش و به روز نگه داشتن مدیران، برقراری نظام ارزیابی و پاداش دهی مناسب از جمله زمینه های لازم برای ارتقاء کارآیی بنگاه محسوب می شود.

در قانون اساسی و در جهت حصول جامعه ای آسوده و مطمئن تر، نابرابری وسیع در توزیع درآمد و ثروت نیز پذیرفته نشده است. فراموش نکنیم که بخش عمده ای از مالکیت های دولتی و تصدی های دولتی در تعقیب این اهداف ایجاد شده است. البته واضح است که پیروزی ها و شکست های مختلفی در زمینه حصول به اهداف مزبور در صحنه عمل داشته ایم. ضمناً نباید فراموش کرد که ظرف ۵-۶ سال گذشته دوره ای از تجربه خصوصی سازی وسیع را نیز پشت سر گذارده ایم و این تجربه نیز در مواردی قرین موفقیت و در موارد دیگر قرین شکست بوده است. خلاصه و باز هم تأکید کنم که در سامان دهی مسائل اجتماعی و در طراحی و در ایجاد یک جامعه مطلوب با وظیفه ای ساده و بدون پیچیدگی مواجه نیستیم که بتوانیم با برخوردهای ساده و سریع مثلاً با سریعاً خصوصی کردن یا سریعاً دولتی کردن مسأله مشکل را حل و فصل نماییم.

اما، پس از بیان نکات فوق، و علی رغم آنکه می دانیم اطلاعات آماری موجود ما را به صورت مستدل و قطعی به سوی این نتیجه نمی برند که الزاماً همه واحدهای دولتی کشور دچار عدم

نکته دیگر اینکه در برخورد به مسأله اندازه گیری کارآیی نیز نباید دچار ساده گرایی شد و مثلاً نرخهای بالاتر سوددهی را الزاماً معیار کارآیی تلقی کرد. نرخهای بالای سود را می توان در شرایط مختلفی که الزاماً به سود جامعه نیست هم بدست آورد. مثلاً شرکتی می تواند با ایجاد انحصار به سودآوری قابل توجهی برسد، آیا این شرکت الزاماً کارآ و پربازده است؟ نرخ سود قابل توجه در شرایطی نشانه بازدهی بالای شرکت است که مؤسسه در شرایط رقابتی و بدون استفاده از «رانت» های ناشی از حمایت های مختلف به این سوددهی رسیده باشد. به عبارت دیگر، مؤسسه نتوانسته باشد که در رقابت با سایر تولیدکنندگان کالا یا خدمت مشابه، با استفاده از ایده های نو و با ایجاد خلاقیت و نوآوری فنی، مدیریتی، سازمانی کالایی یا خدمتی با کیفیت بهتر و با قیمتی پایین تر به بازار عرضه کرده باشد. در عین حال باید توجه داشت که حتی در این شرایط نیز در سالهای اخیر تردیدهایی ایجاد شده که اگر بخواهیم کارکرد یک سازمان در چارچوب مفهوم توسعه پایدار را بسنجیم (یعنی کارکرد سازمان در چارچوب توسعه ای که مخل و مضر به محیط زیست نسل فعلی و نسل های بعدی نباشد) آنگاه آیا کافی است که فقط مفهوم سودآوری، حتی در شرایط رقابتی و در شرایط همراه بودن با پویایی فنی، سازمانی و مدیریتی را معیار بازدهی و کارآیی یک سازمان تولیدی بدانیم؟ در این زمینه به ویژه ما که در شرایط پس از انقلاب اسلامی در جامعه ایران زندگی می کنیم باید بیشتر دقت داشته باشیم. نباید فراموش کنیم که قانون اساسی ما، تصویری از اقتصاد را مطلوب شمرده است که بیشتر از آنکه شبیه هریک از شش مکتب توسعه ای مورد اشاره قبلی بنده باشد، شبیه «مکتب توسعه انسانی» است که ادبیات و سیمي را در سالهای اخیر به وجود آورده و حتی در نوشته های سازمان ملل و در معیارهای اندازه گیری



### احمدپور

● تبدیل تصمیم گیری متمرکز به غیرمتمرکز، سهیم کردن مدیران در سود بنگاه، یکی سازی هدفهای سازمان با اهداف کارکنان، مراحلی است که ما برای ارتقاء کارآیی بنگاه های خود از آن سود جستیم. اما راه حل در سطح ملی ایجاد بخش خصوصی وفادار به نظام جمهوری اسلامی ایران است.

کارآیی شدید هستند، باز هم می توانیم بدون آنکه احتمالاً دچار خطای فراوانی شویم بگوییم که واحدهای دولتی کشور براساس معیارهای مختلف می توانند در سطحی بالاتر از آنچه امروز انجام می دهند قرار گیرند و «کارآیی» خود را افزایش دهند. اما چگونه؟ و جواب کلی به این سوال را می توان در این حوزه ها جستجو کرد: اول، ایجاد تغییر در نگرش های اصلی مدیریت کشور در زمینه سازماندهی و اداره عمومی تصدی های دولتی.

دوم، ایجاد تغییرات لازم در معیارهای گزینش مدیران ارشد، ایجاد تغییرات در سیستم های ایجاد

هدف اساسی اقتصادی در این قانون، به هیچ وجه در حداکثر کردن تولید یا حداکثر کردن سود قابل خلاصه کردن نمی باشد. هدف طراحی شده در قانون اساسی این است که اقتصاد کشور دارای پویایی کافی برای تأمین نیازهای مادی باشد. به عبارت دیگر، اقتصاد کشور تا آن اندازه پویا باشد که معیشت مردم را در سطحی آبرومند تأمین کند، اشتغال لازم برای مردم را تأمین نماید، امکان تأمین مسکن را برای تمامی آحاد مردم به دست دهد، و درآمد لازم را برای پایه گذاری نظام تأمین اجتماعی گسترده و برای تأمین آموزش عمومی برای همه ایجاد نماید. به علاوه به نظر می رسد که

انگیزه در مدیریت و به عبارت دیگر دادن اختیارات فراوان تر به مدیران برگزیده و خواستن مسئولیت متناسب و برقراری نظامات تشویق و تنبیه متناسب.

سوم، ایجاد تغییرات لازم در نظامات حمایتی از واحدهای دولتی بنحوی که در حد ممکن این واحدها مجبور به فعالیت در دنیای رقابتی تر شوند و از «خمودگی» در دنیای حمایت شده و انحصاری دولتی بیرون آیند.

چهارم، کوشش در تقویت مبانی زیربنایی لازم در سطح جامع به صورتی که «مدیر لایق» در یک «بنگاه رقابتی» امکان استفاده از وسائل و ابزار لازم برای ارتقاء کارایی بنگاه خود را داشته باشد.

سه مورد اول مشخصاً معطوف به بنگاههای دولتی است ولی مورد چهارم، شامل همه بنگاهها، چه خصوصی، چه عمومی، و چه دولتی می شود. در توضیح مختصر هر یک از موارد فوق می توان به نکات زیر اشاره کرد.

اولاً در حال حاضر، احتمالاً به دلیل تعبیر خاصی که از قانون اساسی و از مسئولیت وزیران داریم، به اجبار یک یا چند بنگاه دولتی را مستقیماً زیر نظر یک وزیر یا وزارتخانه قرار داده ایم. هر وزارتخانه نیز به شدت درگیر مسائل متعدد اجتماعی - اداری است و خصلتاً بیش از آنکه به فعالیت تولیدی بیندیشد به فعالیت حاکمیت و اداره امور از ابعاد اجتماعی - سیاسی می اندیشد. طبیعی است که در چنین شرایطی الزاماً، اداره تصدی های دولتی نیز تا حد زیادی تحت سیطره و نفوذ نگرش های اداری وزارتخانه ای قرار می گیرد. این عامل به صورتهای مختلف کارایی بنگاه تولیدی دولتی را کاهش می دهد. پس به نظر می رسد که باید در این زمینه به تفکر و اندیشه ای تازه دست زد و روشهای تازه ای را برای ساماندهی و اداره بنگاههای دولتی که مغایر قانون اساسی نیز نباشد پیدا کرد. البته در این بازبینی باید مسأله را فرآگیر مطالعه کرد، به اهداف تصدی های فعلی دولتی نیز توجه کرد و در مواردی که اضطرارهای ناشی از شرایط انقلابی باعث دولتی شدن یک بنگاه شده است و اکنون این اضطرار حذف شده باید این بنگاه را از پیکره بخش دولتی جدا کرد و به بخشهای دیگر اقتصاد منتقل نمود و همینطور سایر مقولات را نیز در این زمینه ها باید مورد عنایت قرار داد که جهت جلوگیری از اطاله کلام به این نکات نمی پردازم.

ثانیاً، باید توجه داشت که «مدیریت علمی» در سازمانهای صنعتی کشور چه خصوصی و چه

عمومی هنوز به صورت یک نهاد و یک فرهنگ جا نیافتاده است. در بخش غیردولتی هنوز عمدتاً در مرحله یکی بودن مدیر - مالک هستیم و در بخش دولتی معمولاً معیارهای شایستگی اداری، اجتماعی یا سیاسی معمولاً معیارهای انتخاب مدیر است و بعد هم با مدیر انتخاب شده همانند یک کارمند اداری دستگاه دولتی برخورد می شود. نه اختیارات لازم به او داده می شود، نه پادشاهی



#### شریعتی

● با تسریع در اجرای خصوصی سازی، پرهیز از سیاسی شدن فضای بنگاه، برقراری نظام تشویق و تنبیه، ایجاد ذهنیت مشترک برای دستیابی به هدف مشترک، آموزش همگانی و مادام العمر، تنش زدایی ذهنی از مدیران و اطلاع رسانی می توان کارایی بنگاههای دولتی را افزایش داد.

کافی برایش در نظر گرفته می شود، و نه مسئولیت های لازم از او خواسته می شود. ضمناً فراموش نکنیم که جهان سالهاست از دوره یکسانی مدیر - مالک گذشته و تجارب عملی و علمی فراوانی برای استفاده در این زمینه وجود دارد. اگر این مقوله مورد عنایت دست اندکاران قرار گیرد، با انتخاب مدیر شایسته، با دادن اختیار لازم به او، با برقراری پادشاهی و تنبیه های متناسب بخش عمده ای از مشکل کارایی بنگاه دولتی حل خواهد شد.

ثالثاً، باید کوشید که بنگاه دولتی نتواند بدون حد و حصر از امتیاز «دولتی بودن» خود استفاده کند و برای خود انحصار بیافریند. در شرایط انحصار، حتی مدیر و مدیران خوب هم دچار «خمودگی» و «کم کاری» و «کم توجهی» می شوند و لذا پویایی لازم در بنگاه تولیدی و به تبع آن

کارایی ایجاد نمی شود.

رابعاً، اگر مدیر خوب و شایسته و مسئولان بانیگیزه هم داشتیم که در دنیای رقابتی مجبور به فعالیت بوده این مدیر باید بتواند به ابزار عمومی لازم در سطح جامعه دسترسی داشته باشد. در این زمینه باید به تقویت بنگاههای پرداخت که خدمات اساسی جانبی را فراهم می کنند مانند موسساتی که خدمات استانداردسازی، بیمه، آموزشی، تحقیقاتی و یا اطلاعاتی می دهند. به علاوه باید کمک کرد تا بازار سرمایه در کشور بیش از پیش شکل گیرد، باید کوشید، نظام مالیاتی در حد ممکن از ایجاد مشکل برای شرکتهای تولیدی دور شود، سیاست خارجی کشور خود را موظف به کمک به بنگاههای تولیدی نماید. شاید مجموعه فوق بتواند به ارتقاء کارایی داخل بنگاه تولیدی کمک کند.

احمدپور: بنظر من این راه حل که ما بیائیم ساختار اداره بنگاههای اقتصادی دولتی را از وزارتخانه جدا کرده و زیر نظر یک شاخه دولتی یا هیات دولت قرار دهیم، مسأله را حل نمی کند. در اینجا می خواهم تجربه یک سازمان را که هم اینک چنین راه حلی در آن پیاده شده، مثال بزنم؛ و آن بنیاد مستضعفان و جانبازان است. آگاهی دارید که بنیاد موسسه ای غیرانتفاعی است و اهداف عالی آن هم رسیدگی به امور محرومین و جانبازان است؛ ولی بهرحال در بخش اقتصادی وظیفه دارد که از حداکثر ظرفیت های تولیدی و خدماتی بنگاههای خود بهره گیرد. در بررسی اداره حدود صد شرکت فعال که در بخشی که بنده مسئولیت آن را دارم به این نتیجه رسیدیم که برای دستیابی به اهداف مختلف چه سودآوری یا توسعه ای و یا ارتقاء کیفی نیروی انسانی گام اول تبدیل تصمیم گیری متمرکز به غیر متمرکز است و چنین کردیم. یعنی اعلام شد حاکمیت تمرکزی دولتی و تصمیم گیری در ستاد سازمان از این پس انجام نخواهد شد، بلکه شرکت ها می توانند براساس قانون تجارت فعالیت خود را ادامه دهند. این فضا علامتی (SIGNAL) به مدیران داد که خود باید تعادل دینامیکی را با محیط برقرار کنند. گام دوم سهیم کردن مدیران در سود بنگاه بود که در شرایط اقتضایی هدف های سازمان را تعقیب کنند. یعنی در واقع از طرح تحریک انگیزه های بیرونی سود جستیم. نتایج چنین بود که در سال اول ۶ شرکت، در سال دوم ۱۲ و در سال سوم که سال جاری است تا بحال حدود ۳۵ شرکت از مجموع صد شرکت به این سازوکار روی آورده اند. در این



### پلاستید

● **انتخاب مدیر لایق، هدف دار بودن بنگاه، اجرای سیستم های جدید مدیریت از جمله مدیریت مشارکتی، قطع توقعات دولت از بنگاه، لغو مقررات دست و پاگیر، کنترل سازنده از بالا و تأمین منابع مالی از جمله عوامل اصلی ارتقاء کارآیی بنگاه به شمار می آید.**

خصوصی اداره شود. بی گمان اگر به طور مثال به مدیر بگوئیم اگر سود بنگاه از این سقف بالاتر رفت ۵۰ درصد آن به خودت تعلق دارد، البته با شرط اینکه نظارت کافی برای استفاده بهینه از منابع وجود داشته باشد، می توان تصور کرد که این مساله تا چه حد در افزایش کارآیی بنگاه تأثیر دارد. آشکار است که پذیرش چنین روالی در بخش دولتی خریدار ندارد و پذیرفتنی نیست. بنابراین بنظر می رسد که باید در شیوه های موجود تجدیدنظر کرد. از سوی دیگر نیز، درآمد مدیران ما با درآمد مدیران برخی از کشورهای دیگر قابل مقایسه نیست. بهرحال من معتقدم برای ارتقاء کارآیی، مساله خصوصی سازی باید به عنوان یک استراتژی مطرح باشد و نه هدف. که اگر فقط به عنوان هدف مطرح باشد مشکلات زیادی به همراه خواهد داشت. متأسفانه برخی دستگاهها صرفاً برای کسب وجوه نقد به فروش شرکت اقدام کردند. بنابراین اصل قضیه که با برنامه خصوصی سازی در جهت منافع ملی منجر به ارتقاء عملکرد و ایجاد ارزش افزوده بشود، فراموش شده است. برای توفیق چنین برنامه ای لازم است منافع ملی با منافع شخصی یا منافع شرکت همسو باشد. در چند سال گذشته موارد

مدیریت صنعتی باید روش اندازه گیری عملکرد مدیران را تعیین کند، تا بنگاهها از آن پیروی کنند. **حاج فتحعلیها:** در خصوص بنگاههای دولتی که مطرح شد از وضعیت کنونی که زیر پوشش یک وزارتخانه است خارج شود، بنظر من بهرحال باید واحدهای دولتی زیر نظر یک دستگاه قرار بگیرند و آن دستگاه در قبال بنگاه مسئولیت داشته و پاسخگو باشد. آنچه در این رابطه مبرم می نماید تصحیح رابطه بالا به پائین است که فعلاً میان دستگاه و شرکت دولتی وجود دارد. اگر رابطه کنونی شکسته شود، فضا برای رفع تنگناها آماده می شود، تنگنایی که در موارد بسیار دست و پای شرکت های دولتی را بسته است.

شرکت ها، ما افزایش سودی را قبول داریم که حاصل افزایش تولید یا کاهش هزینهها باشد. گام بعدی نیز که یکی سازی اهداف سازمان با هدف های کارکنان است به اجرا گذارده ایم تا افراد برای تولید بیشتر ترغیب شوند. شایان ذکر است که بنیاد برخی محدودیت های دولتی را که سازمان گسترش دارد، هیچگاه نداشته است، باوصف این، گرچه با این اقدامات از شمار شرکت های زیان ده کم شده و بر تعداد شرکت های سودده افزوده شد. اما باید گفت که عدم کارآیی در کلان خود همچنان وجود دارد.

**راه حل ارتقاء کارآیی بنظر من ایجاد بخش خصوصی وفادار به نظام جمهوری اسلامی است، شبیه کاری که در ژاپن در دوران میجی صورت گرفت یعنی امپراطور ژاپن شمار زیادی از کسانی را که در وفاداری آنها تردید نداشت مسئول اداره صنایع کرد. ما هم اینک مدیران لایق و وفادار به نظام کم نداریم، مدیرانی که در دوران پس از انقلاب بسیار تجربه اندوخته اند. در عین حال بنگاههای ما باید هدف صادراتی کردن تولید را همواره به عنوان یک هدف اصلی تعقیب کنند که به نظر من یکی از شاخص های کارآیی بنگاه است. نکته دیگر آنست که برای تعیین کارآیی بنگاه،**

### عظیمی

● **یافتن روش های تازه برای سامان دهی و اداره بنگاه های دولتی، پیاده کردن مدیریت علمی و دور شدن از مرحله مدیر-مالکی، جلوگیری از انحصار، تقویت بنگاه هایی که خدمات اساسی جانبی را فراهم می کنند، شکل گیری بازار سرمایه و اصلاح نظام مالیاتی، از جمله راه حل های ممکن برای افزایش کارآیی بنگاه های اقتصادی است.**



بنظر می رسد این اتفاق نظر وجود دارد که انگیزه های خصوصی برای ارتقاء کارآیی بنگاه بسیار موثر است، اما تجربه ای نیست، از خصوصی سازی در چندساله گذشت به دست آمد. در شماری از موارد که قابل توجه نیز بود، مالکین جدید ذهنیت غیرتولیدی داشتند. به عبارت دیگر شیرینی وجود ساختمان و زمین و غیره عامل قوی تری از هدف تولید بود. غرض آنست که باید تفکر خصوصی بودن و مزایای آنرا اشاعه دهیم؛ زمانی که مدیریت از مالکیت جدا می شود، دیگر فرق نمی کند که مالک دولت باشد یا بخش خصوصی، مالک باید بپذیرد که بنگاه باید به شیوه

چه دولتی و چه خصوصی روش های سنجش باید مشخص باشد. مدل سنتی پی گیری توسط هدف به اعتقاد من دیگر جواب نمی دهد. روش های جدیدی نیز در بنگاه های بین المللی معمول شده که باید با اوضاع و احوال داخلی کشور تطبیق داده شود. از جمله، روش منابع یا روش ذینفع ها (STAKEHOLDERS) که ما در بنیاد از روش ذینفع ها استفاده می کنیم. یعنی بررسی می کنیم که حد رضایت مصرف کننده ما چیست و یا مدیر ما با بانک ها و موسسات اعتباری، با تهیه کنندگان مواد و یا دولت چه ارتباطی برقرار کرده است. باین وصف، من معتقدم که موسسات صالحی چون سازمان

زیادی از ناهمسو بودن این منافع مشاهده می شود. یک مثال بارز آن ارز ۷ تومانی است که معمولاً بنگاهها برای خرید ماشین آلات از آن استفاده کرده اند که ممکن است به نفع کارآیی بنگاه باشد ولی آیا در جهت منافع ملی بوده است؟! البته مواردی نیز که خرید ماشین آلات ضرورت نداشته کم نبوده است. یکی دیگر از مشکلات بحث ارزش سرمایه گذاری ها در موضوع ارزیابی عملکرد است. مساله ارز سهمیه بندی تنها گوشه ای از آن را نشان می دهد. یعنی ماشین آلاتی که با ارزش دفتری ۷ تومانی ثبت شده و در دفاتر دیگر ارز ۳۰۰ تومانی نوشته شده است، که در

واقع این دوگانگی ارزیابی را مخدوش می‌کند. خصوصی‌کردن وظایفی از بنگاه که اهمیت کمتری دارد مانند بخش خدمات از قبیل حمل و نقل و پاکیزه‌سازی امروزه در بسیاری از بنگاهها معمول شده و نتیجه بخش نیز بوده است. نکته دیگر آن که در کشور ما قیمت زمین و ساختمان نسبتاً بالا است و بیشترین سهم در قیمت واحدهای فروش رفته نیز، به این بخش اختصاص دارد. حال اگر بتوان در فروش واحدها تنها ماشین‌آلات را فروخت و در مقابل، زمین و ساختمان را که دارائی‌های ماندگاری هستند، نگهداشت، نتیجه آن می‌شود که علاقمندان به تولید، ماشین‌آلات را می‌خرند و ساختمان و زمین را هم می‌توان به صورت بلندمدت مثلاً ۲۰ تا ۴۰ سال به طالبان مکان‌های صنعتی اجاره داد. فکر می‌کنم با این تمهیدات بتوان امر خصوصی‌سازی را تسریع کرد آن هم با این امتیاز که مشکل کمبود سرمایه بخش خصوصی که به هر حال معضلی برای سرمایه‌گذاری است، تخفیف خواهد یافت در عین حال این روش از ورود افرادی که با انگیزه‌های غیرکارآ و تنها به صرف مفت یا ارزان خریدن زمین و ساختمان قدم پیش می‌گذارند، جلوگیری می‌کند. راه حل‌های متعددی برای کارآ کردن بنگاههای اقتصادی وجود که باید اندیشید و به مرحله عمل درآورد و تاکید می‌کنم باید تفکر خصوصی اداره کردن برای استفاده از مزایای آن را مدنظر قرار داد و تنها تغییر مالکیت راه حل نیست. پلاسید: در ارتباط با خصوصی‌سازی، من نیز با همکاران هم عقیده هستم. اما براساس تجربیات می‌توان گفت که اجاره دادن ساختمان و یا ماشین‌آلات مزایا و معایبی به همراه خود دارد. فراموش نکنیم که ماشین‌آلات موجود بسیار فرسوده است و بی‌شک نیاز به جایگزینی یا دست‌کم تعویض سیستم دارد که این خود مشکل آفرین است. از سوی دیگر فرهنگ اجاره در ایران مفهوم خاص خود را معنی می‌دهد؛ یعنی اجاره کردن یک کارخانه متاسفانه باید بدی همراه است، ولو آن که هدف، هدف خیلی متناسبی باشد. در ارتباط با بهینه‌سازی یا ایجاد کارائی در بنگاههای دولتی یا خصوصی که بنظر من از این زاویه این دو از یکدیگر جدا نیستند، تجربه سال‌ها کار در سطوح نظارتی به من آموخته است که مدیریت با تکیه بر نیروی انسانی است که می‌تواند ایجاد تحول کند، و در افزایش یا کاهش کارآیی نقش اساسی ایفاء کند. در این عرصه مثال‌های متعدد وجود دارد که از حوصله این

بحث خارج است. بنظر من، انتخاب مدیر لایق، هدف‌اربودن بنگاه، قطع توقعات دولت از بنگاه، اجرای سیستم‌های جدید مدیریت برحسب کاربرد و امکانات کاربری از جمله اعمال مدیریت مشارکتی، لغو مقررات دست‌وپاگیر، کنترل سازنده و معقول از بالا و تامین منابع مالی از جمله عوامل اصلی ارتقاء کارائی بنگاه بشمار می‌آید، درخصوص تامین منابع مالی درنظر



#### فتحعلیها

● اگر بتوان در فروش واحدها تنها ماشین‌آلات را فروخت و در مقابل زمین و ساختمان را که دارائی‌های ماندگاری هستند نگهداشت و به طالبان مکان‌های صنعتی اجاره داد، ضمن اینکه مشکل کمبود سرمایه بخش خصوصی تا حدودی حل می‌شود، خصوصی‌سازی نیز تسریع خواهد شد.

بگیرید که ما برای بخش خصوصی تبصره ماده ۵۰ را داریم که بنگاههای دولتی از این امتیاز محروم هستند. بنگاههای دولتی ناگزیرند مالیات سنگینی بپردازند. برخی از بنگاههای دولتی امروزه نیازمند کمک مالی بانک‌ها هستند برخی نیز برای زنده ماندن احتیاج به سرمایه‌گذاری‌های جدید دارند. حذف تشریفات زائد و بی‌بهره، کاهش مراکز تصمیم‌گیری داخلی می‌تواند به مدیریت بنگاهها کمک شایانی بکند. انجمن‌ها و شوراها داخلی بنگاه نیز با تدوین اساسنامه یا آیین‌نامه‌های مناسب می‌تواند همکاری بیشتری با مدیریت بنگاه داشته باشند.

شوریتی: من نیز معتقدم که متهم کردن مدیران بنگاههای دولتی به عدم کارآیی منصفانه نیست و در عین حال مسأله‌ای را حل نمی‌کند. نمونه‌های بارزی از این بنگاهها وجود دارد که بر آن‌ها مشکلات و موانع محیطی تاثیر کمتری داشته و

مدیریت با شایستگی توانسته کارآیی خوبی ارائه دهد؛ اما در مجموع نمی‌توان به این نتایج دلخوش بود. چرا که امروزه بخش عظیمی از ظرفیت‌های ما بلاجذب مانده است. بهر حال برای آن که این ظرفیت‌ها بیشتر جذب شود، چند راه حل وجود دارد: بنظر من قبل از هر چیز، بنگاههای اقتصادی کشور باید بنابه طبیعت و ماهیت خود در جای اصلی خویش قرار گیرند. مصداق عینی و عملی این ذهنیت آن است که به جز معدود واحدهایی که بنابه ضرورت در هر شرایطی دولت عالماً همدماً خود، خواهان اداره آن‌ها است. یعنی آن دسته از واحدها که علی‌رغم همه حمایت‌های دولت، بخش خصوصی نیز حاضر به پذیرش آن نیست، بقیه بنگاهها باید از دستور کار دولت بطور کلی خارج شود. انتظار می‌رود انتزاع بنگاههای تولیدی و اقتصادی از وزارتخانه‌ها و ارتباط آن با بخش دیگری از دولت تا حدودی مسأله را تعدیل کند ولی بطور کلی حل نمی‌کند. البته تفاوت‌هایی ایجاد خواهد شد و اگر بنگاههای مختلف، تحت نظر یک سازمان و ستاد صنعتی و اقتصادی که با آن‌ها همگونی داشته باشد قرار گیرد و این سازمان آن‌ها را حمایت و هدایت کند و بر فعالیت آن‌ها نظارت داشته باشد به بهبود وضع کنونی منجر خواهد شد، اما چاره نهایی کار نیست. چاره اصلی در اصلاح جایگاه این واحدها است. بنابراین خصوصی‌سازی که با شدت و حدت نیز مطرح شد، بنظر من باید با قوت دنبال شود؛ اما دولت باید بخشی از توان خود را صرف ایجاد فضای مناسب برای تسریع در اجرای این سیاست کند؛ بی‌شک فراهم‌نبودن مقدمات موضوع حتی در بدنه دولت و مجریان همواره از علل تاخیر اجرای این سیاست بوده است. نکته دیگر آن که سیستم‌هایی که به کار گرفته می‌شود باید مبنای علمی و منطقی داشته باشد و از اعمال روش‌های سنتی و ملحوظ کردن ملاحظات سیاسی پرهیز شود. تجربه نشان داده است محیط بنگاههای اقتصادی که باید عاری از مسائل سیاسی باشد، با سیاسی‌شدن فضای بنگاه‌های تولیدی و اقتصادی ناخودآگاه در انتخاب مدیر و ارزیابی عملکرد مدیریت تاثیر می‌گذارد. سیاسی‌شدن محیط بنگاه بر سیستم‌های صنعتی اثرات منفی داشته و بی‌تفاوتی ایجاد می‌کند، در نتیجه نگرش‌ها، ارزش‌ها و شاخص‌ها دگرگون شده و از معیارهای صنعتی و اقتصادی خارج می‌شود و با توجه به اینکه بخش عظیمی از بنگاههای اقتصادی تحت

بقیه در صفحه ۸۰



# نقدی بر بودجه سال ۱۳۷۵

دکتر بهمن آرمان

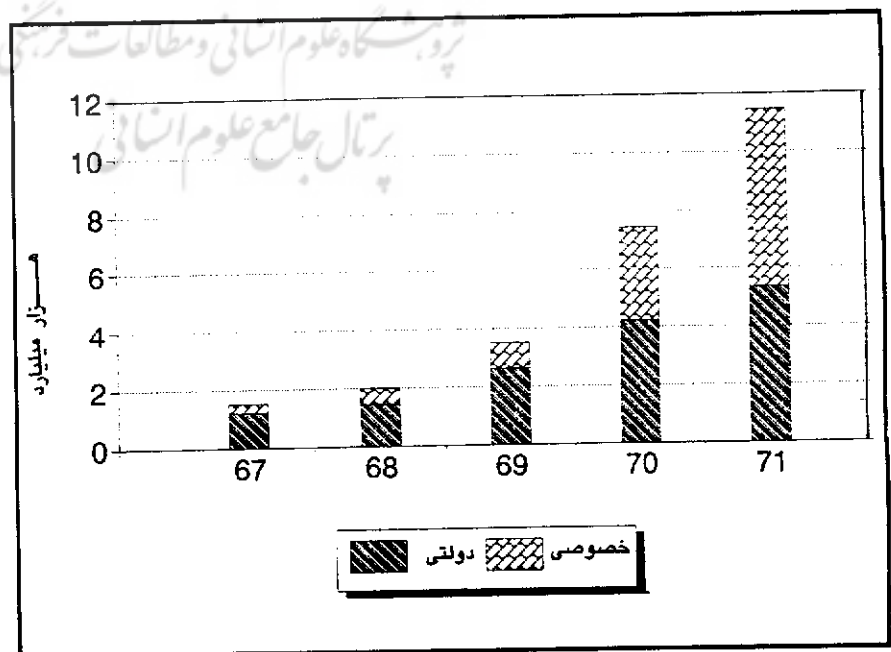
نقش غالب دولت در سیستم اقتصادی کشور که عده‌ای از دست‌اندرکاران آن را در حد دوسوم کل برآورد می‌کنند و بزرگتر شدن تدریجی ولی شتابان ارقام بودجه عمومی در طول سالهای گذشته این انتظار منطقی را در دست‌اندرکاران و صاحب‌نظران اقتصادی به‌وجود آورده است تا چنین بودجه‌ای که در تمامی ابعاد نظام اقتصادی کشور را متأثر از خود می‌سازد ضمن فراگیر بودن از عمق کافی نیز برخوردار باشد. بدون شک پرداختن به تمامی جوانب بودجه مستلزم کاری اساسی‌تر است ولی به‌ر حال در آنچه در پی می‌آید، سعی بر این گردیده تا بخشهای خاصی از بودجه سال ۱۳۷۵ مورد نقد و بررسی قرار گیرد.

تخصیص ارز به سرمایه‌گذاری‌های جدید عدم توجه کافی به سایر مواردی که می‌توانستند به‌صورت افزایش حجم سرمایه‌گذاری‌ها بینجامند، اقتصاد ایران را با یک

عدم استفاده از ابزارهای جانشینی و به‌ویژه امکانات بازار سرمایه و همچنین عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت، زمینه‌ای را فراهم ساخته است تا بخش دولتی دست بالا را در تشکیل سرمایه ملی داشته باشد. نتیجه اینکه درصد سرمایه‌گذاری‌های دولتی در اقتصاد کشور در حد بسیار بالایی قرار دارد، به‌طوری که میانگین حجم سرمایه‌گذاری‌های بخش مردمی در کل تشکیل سرمایه ملی در طول سالهای اجرای برنامه‌های اول و دوم هیچگاه به‌طور میانگین از مرز ۴۲ درصد فراتر نرفته است. به‌منظور بررسی تفصیلی‌تر این امر می‌توان به نمودار زیر مراجعه کرد:

بن‌بست خاص روبرو ساخت. شاهد مدعا اینکه اقتصاد ایران به‌صورت سنتی از کمبود حجم سرمایه‌گذاری‌های جدید رنج برده است، به‌طوری که چنین پدیده‌ای در قالب یک بیماری مزمن در تقریباً تمامی طول تاریخ اقتصاد نوین کشور نمایان بوده است. در حالیکه حجم سرمایه‌گذاری‌ها به تولید ناخالص ملی در اکثر کشورهایی که توانسته‌اند رشدهای اقتصادی بالا و پیوسته در طول دو دهه اخیر تجربه نمایند حدود ۲۵ الی ۳۰ درصد تولید ناخالص ملی بوده است، در ایران به زحمت توانسته‌ایم حدود ۲۰ درصد از تولید ناخالص ملی کشور را به امر سرمایه‌گذاری‌ها اختصاص دهیم. این در حالی است که به‌علت

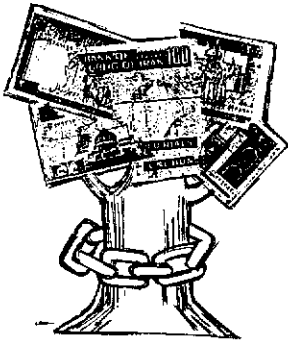
## ترکیب سرمایه‌گذاریها



با توجه به آنچه اشاره شد در آستانه ارائه لایحه بودجه سال ۱۳۷۵ این انتظار در دست‌اندرکاران به‌وجود آمده تا به‌شکلی از طریق سیاست‌های بودجه‌ای شاهد افزایش حجم سرمایه‌گذاری‌ها در سطح کلان اقتصادی باشیم که گویا در عمل با چنین واقعیتی برخورد نشده است.

یکی از نکات دیگری که در رابطه با حجم سرمایه‌گذاری‌ها مطرح می‌باشد، مقوله تأمین ارز سرمایه‌گذاری‌های جدید می‌باشد زیرا به‌علت ساختار ضعیف تولید کالاهای سرمایه‌ای عملاً هرگونه سرمایه‌گذاری مستلزم خرید ماشین‌آلات و تجهیزات از کشورهای دارای تکنولوژی می‌باشد. بنابراین در این راستا بودجه ارزی دولت که عملاً بخش عمده‌ای از سرمایه‌گذاری‌های جدید را به‌طور مستقیم و غیرمستقیم اداره می‌کند دارای اهمیت بسیار زیاد می‌گردد.

دولت در لایحه بودجه خود پیش‌بینی کرده به بخش سرمایه‌گذاری‌های مولد و جدید تنها مبلغ ۳۵۰ میلیون دلار تخصص دهد. این در حالی



● میانگین حجم سرمایه‌گذاری‌های بخش مردمی در کل تشکیل سرمایه ملی در طول سالهای اجرا برنامه‌های اول و دوم هیچگاه از مرز ۴۲ درصد فراتر نرفته است.

● تولید تابعی است از عوامل گوناگون، که یکی از آنها سرمایه و منابع مالی است.

شود، در صورتی که آنچه در لایحه بودجه سال آینده دیده شده است، رقم بسیار کوچک ۳۵۰ میلیارد ریال می‌باشد که به هیچ وجه با نیازهای واقعی پروژه‌های عمرانی و صنعتی کشور هم‌خوانی ندارد. بنابراین باید تمهیداتی اندیشیده شود تا مقامات ذی‌ربط به‌ویژه نمایندگان محترم مجلس شورای اسلامی اقداماتی اساسی در زمینه ایجاد بستر لازم برای مجریان طرح‌های بزرگ عمرانی به‌وجود آورند تا نهادهای یادشده به جای استفاده از منابع مالی سیستم بانکی که شدیداً تورم‌زا هستند از ابزار مشارکت مردمی و در نتیجه اوراق مشارکت سود جویند تا از اثرات تورمی

مکانیزم اوراق بهادار و به تعبیری مشارکت مردمی در فرآیند توسعه اقتصادی بسیار محدود بوده است، به طوری که حتی در طول سالهای اخیر که دولت سعی در گسترش استفاده از ابزار مشارکت مردمی داشته است، سهم مستقیم مردم در توسعه اقتصادی بسیار محدود و ناچیز بوده است به طوری که هیچگاه از ۵/۰ درصد کل منابع مالی تجهیز شده به‌منظور سرمایه‌گذاری‌های جدید فراتر نرفته است. به‌منظور بررسی عقب‌ماندگی‌های اقتصاد ایران در زمینه استفاده از مکانیزم مشارکت مردمی بازار سرمایه به ارائه اطلاعات زیر می‌پردازیم:

کشورهای در حال رشد		کشورهای صنعتی	
کشور	درصد	کشور	درصد
مالزی	۲۷	آلمان	۵۸
کره	۱۸/۸	انگلیس	۳۸/۵
تایوان	۹/۷	ژاپن	۳۷/۸
تایلند	۷/۳	آمریکا	۳۳/۸
ایران	۰/۵۵		

سهم مشارکت مردمی در سرمایه‌گذاری‌ها

استقراض غیرمستقیم نهادهای دولتی از سیستم بانکی کاسته شود. در اینجا یادآوری این نکته ضروری است که در صورت عدم اعمال اصلاحات لازم در تبصره پیشنهادی دولت و عدم افزایش سهم اوراق مشارکت در مجموعه درآمدهای دولت این ریسک وجود دارد که در سال آینده نرخ تورم همچنان در سطح بالایی باقی بماند.

#### مالیات‌ها

نکته دیگری که معمولاً در زمان تقدیم لایحه بودجه توسط دولت‌ها مد نظر قرار می‌گیرد مسئله

علیرغم مشکلات بالا و ضرورت توجه بیشتر به مقوله بازار سرمایه و تجهیز منابع به‌منظور افزایش سرمایه‌گذاری‌ها متأسفانه در لایحه بودجه سال ۱۳۷۵ به‌طور کم‌رنگ به این مقوله مهم پرداخته شده است به طوری که اتکاء دولت به منابع مالی سیستم بانکی به‌جای استفاده از ابزار کارآمد و کمتر تورم‌زای اوراق مشارکت بسیار افزایش یافته است. موفقیت عرضه‌های عمومی اوراق مشارکت در مورد پروژه‌های شهرداری تهران این اندیشه را مطرح ساخت تا از چنین ابزاری در راستای اهداف اساسی‌تر سود برده

انجام می‌گیرد که از طرف دیگر دولت پیش‌بینی کرده مبلغ ۱/۲۵ میلیارد دلار جهت واردات کالاهای اساسی اختصاص دهد. چنین امری زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌گردد که در نظر گرفته شد در اثر عدم تخصیص ارز کافی به پروژه‌های سرمایه‌ای و عدم عرضه تولیدات این پروژه‌ها که بعضاً مانند طرح توسعه نیشکر، کارخانه کاغذ کارون و طرح‌های توسعه کارخانجات صنایع تبدیلی کشاورزی می‌توانند تأثیر به‌سزایی بر روی روند وابستگی ارزی نیازهای اولیه جامعه باقی بگذارند. این انتظار منطقی وجود دارد که در سالهای آینده نیز همچنان و به‌ناچار سهم ارز تخصیصی به واردات کالاهای اساسی و قوت لایموت مردم افزایش یافته و به‌طبع چنین امری آن کفه ترازو سبک شود و از سهم ارز تخصیصی به پروژه‌های صنعتی و عمرانی که می‌توانند در میان‌مدت از میزان وابستگی به واردات کالاهای اساسی بکاهند، کاسته گردد.

#### نقش کم‌اهمیت اوراق مشارکت

تولید تابعی است از عوامل گوناگون، که یکی از آنها سرمایه و منابع مالی است. البته هرچند عوامل دیگری مانند نیروی انسانی، منابع طبیعی، تکنولوژی و مدیریت نیز دارای نقش‌های خاص خود می‌باشند ولی همیشه اهمیت تجهیز سرمایه به‌گونه‌ای بوده که عوامل دیگر را تحت تأثیر خود قرار می‌داده است بنابراین از دیرباز سیستم‌های اقتصادی سعی بر این داشته‌اند تا به‌طریقی به‌موازات در اختیار گرفتن امکانات فیزیکی از ابزارهای گوناگونی که می‌توانسته‌اند به‌طریقی در امر تجهیز منابع و هدایت آنان به‌سوی فعالیت‌های تولیدی کمک کنند، استفاده نمایند. شاهد مدعا اینکه در حال حاضر در اکثر کشورهای پیشرفته صنعتی و آن دسته از کشورهایی که از آنان با نام کشورهای تازه‌صنعتی شده نام برده می‌شود توسعه بخش مالی در کنار بخش صنعتی توانسته به‌صورت همگام و هماهنگ عمل کند که اثرات مستقیم چنین امری به‌صورت تضمین رشد پویا و پیوسته اقتصادی بوده است.

متأسفانه اقتصاد ایران از دیرباز به‌صورت یک اقتصاد متمرکز و در عین حال دولتی اداره شده است و در نتیجه گسترش بخش مالی و به‌ویژه بازار سرمایه در کنار سایر بخشهای اقتصادی مشاهده نشده است. شاهد مدعا اینکه سهم



مالیات‌ها و استفاده از این ابزار به منظور ایجاد تعادل لازم در کل سیستم اقتصادی است. مقامات ذیصلاح در وزارت امور اقتصادی و دارایی علیرغم اشارات مستقیم به کاستی‌های موجود در نظام مالیاتی کشور در لایحه بودجه سال ۱۳۷۵ هیچ‌گونه نگرشی که دربرگیرنده تأثیرات نظام مالیاتی بر روی سایر بخشهای اقتصادی کشور باشد را در محاسبات خود منظور ننموده‌اند. چنین بی‌توجهی آن هم در زمانی که قانون مالیات‌های کشور در راستای دفاع از کیان تولید عمل نمی‌کند و مقوله سرمایه‌گذاری را نه تنها تشویق نمی‌کند، بلکه سرمایه‌گذار تنبیه نیز می‌شود، بدون شک دارای نقشی اساسی در امر تجهیز منابع و ایجاد هدایت‌های لازم در ابعاد کلان اقتصاد کشور نخواهد بود. بنابراین ضروری است با توجه به واقعیت‌های موجود و کم‌کاری صورت‌گرفته در زمینه تعیین نقش هدایت‌کننده برای ابزار کارآمدی همانند مالیات‌ها نمایندگان محترم مجلس شورای اسلامی با در نظر گرفتن موارد خاص در تبصره‌های قانون بودجه سال ۱۳۷۵ به مالیات نقشی فراتر از درآمدزایی بدهند.

### خصوصی‌سازی

علیرغم اینکه اکثر دست‌اندرکاران مسائل اجرایی، اداری و اقتصادی به بزرگ‌بودن بدنه اجرایی کشور اذعان دارند و بر لزوم کاهش حجم اجرایی و اداری دولت تأکید ورزیده‌اند ولی با وجود این در بودجه سال آینده هیچ‌گونه نشان مشخصی دال بر ابداع ابزارهای مورد نیاز برای کاهش حجم فعالیت‌های دولت دیده نمی‌شود. چنین امری که به معنای بودجه‌های متورم‌تر و تورم‌زاتر در سالهای آینده می‌باشد باید با نگاه اساسی‌تری توسط نمایندگان محترم مجلس مورد بازبینی قرار گیرد و با در نظر گرفتن تبصره‌های خاصی، نهادهای دولتی را موظف به فروش سهام شرکت‌های زیرپوشش خود کنند. به‌رحال آنچه در بالا اشاره شد از جمله مواردی هستند که ضعف وجودی آنها در سیاست‌های کلی حاکم بر تدوین‌کنندگان لایحه بودجه سال ۱۳۷۵ کاملاً آشکار می‌باشد و اگر مجلس نیز از کنار آنان بی‌تفاوت گذر کند بدون شک در سال آینده نظام اقتصادی و اداری کشور مواجه با مشکلاتی خواهد بود که قطعاً یافتن راه‌حلی برای آنان به اندازه اصلاح لایحه فعلی بودجه ضروری است.

### ● مطالعه و بررسی قانون مالیات‌ها نشان‌دهنده این واقعیت می‌باشد که قانون مالیات‌ها در راستای دفاع از تولید داخلی نبوده است.



### پیشنهادها

همان گونه که از موارد اشاره‌شده در گزارش برمی‌آید، بودجه سال آینده دارای اشکالات اساسی است که اگر برای حل آنان از حیل چاره‌اندیشی نشود، و نمایندگان محترم مجلس شورای اسلامی موشکافی کافی را نمایند این خطر وجود دارد تا در آینده به‌عنت بازتاب‌های منفی ناشی از عدم منظور نمودن مواردی چند در بودجه نظام اقتصادی کشور دچار مشکلات ویژه‌ای گردد. بنابراین در اینجا اقدام به ارائه پاره‌ای نظریه‌ها می‌شود:

۱ - رفع گلوگاه‌های خصوصی‌سازی و تسریع روند آن: از هر زاویه‌ای که به مسئله خصوصی‌سازی نگریسته شود مشاهده خواهد گردید که فرآیند واگذاری سهام شرکت‌های دولتی مواجه با اشکالات اساسی بوده است، به‌طوری‌که دولت در طول ۶ سالی که از اجرای سیاست خصوصی‌سازی می‌گذرد تنها توانسته است ۲۵۰۰ میلیارد ریال از حدود ۴۰۰ هزار میلیارد ریال دارایی‌های تحت کنترل خود را به‌فروش رساند. بنابراین چنین دست‌آوردی را باید مورد نقد و بررسی خاصی قرار داد و تدابیری اندیشید تا ندرتها مشکل بزرگ‌شدن تدریجی ولی مداوم دولت به‌طریقی متوقف گردد بلکه از حجم آن نیز کاسته شود بنابراین بدین منظور مجلس باید با تعیین سقف مشخص، نهادهای دولتی را ملزم به فروش سهام شرکت‌های زیر پوشش خود کند. طبیعی است به‌منظور پرهیز از هرگونه ضعف اجرایی، دستگاه‌های اجرایی باید موظف به ارائه کارنامه اجرایی خود به مجلس شورای اسلامی باشند تا کنترل موارد منظور شده در قانون بودجه امکان‌پذیر شود.

۲ - افزایش سهم اوراق مشارکت در تأمین منابع مالی طرح‌های توسعه‌ای: رقم منظور شده در قانون

بودجه سال ۱۳۷۵ علاوه بر اینکه به هیچ‌وجه متناسب با نیازهای سرمایه‌گذاری کشور نمی‌باشد بلکه عملاً در حد قابل ملاحظه‌ای در مقابل نقدینگی ۷۰ هزار میلیارد ریالی کشور نمی‌باشد. چنین امری بدان معناست که مبلغ اوراق مشارکت در نظر گرفته‌شده نه‌قدر است برای پروژه‌های عمرانی و سرمایه‌گذاری مبلغ قابل توجهی را تأمین نماید و نه می‌تواند تأثیر مشخص و درخور توجهی بر روی نقدینگی مازاد و غیرمفید باقی بگذارد. بنابراین ضروری است اصلاحاتی در این راستا صورت گیرد و حجم اوراق مشارکت منتشره به حدود ۱۰ درصد کل هزینه‌های عمران افزایش داده شود. طبیعی است که این درصد در طول سالهای آینده به تدریج متناسب با نیازهای کشور و آمادگی بازار سرمایه می‌تواند روند صعودی طی نموده و بخش عمده‌تری از نیازهای مالی کشور را تأمین کند.

۳ - اصلاحات ضروری در قانون مالیات‌ها: مطالعه و بررسی قانون مالیات‌ها نشان‌دهنده این واقعیت می‌باشد که به‌طور یقین قانون مالیات‌ها در راستای دفاع از تولید داخلی نبوده است. بنابراین با توجه به اینکه بخش عمده‌ای از مردم در طول سالهای اخیر اقدام به خرید سهام شرکت‌های تولیدی و یا در آینده اقدام به خرید سهام شرکت‌های سرمایه‌گذاری سهامی عام می‌نمایند، ضروری است از سوی مجلس شورای اسلامی تمهیداتی در نظر گرفته شود تا در تبصره‌های قانون بودجه سال ۱۳۷۵ سهامداران جزء که عملاً نماینده قشر کم‌درآمد می‌باشند از پرداخت مالیات سود سهام موضوع ماده ۱۳۱ قانون مالیات‌های مستقیم که در حال حاضر پرداخت مالیاتی برابر با ۵۴ درصد سود حاصله را نیز مجاز می‌شمارد، معاف گردند. طبیعی است در صورت تصویب چنین مواردی تمایل مردم به سرمایه‌گذاری و به‌کار انداختن منابع مالی جامعه در فعالیت‌های تولیدی افزایش خواهد یافت و رونق اقتصادی که لازمه آن سرمایه‌گذاری می‌باشد، در افق دیده خواهد شد. انشاء... □

○ آقای بهمن آرمان دارای دکترای اقتصاد از دانشگاه دولتی رم بوده و تحصیلات خود را در رشته مدیریت در پلی تکنیک برایتون انگلیس ادامه داده است. نامبرده مدرس دانشگاه و نیز محقق و مشاور پروژه‌های تحقیقاتی در زمینه‌های مالی و صنعتی است.

# ارزیابی شرکت‌های دولتی

حسن خوشپور



اشاره:

مدیریت کارآ و تحقق توام با موفقیت اهداف شرکت‌های دولتی بی‌تردید در گرو طراحی و تدوین مشوروی است که در آن ادبیات بنگاهداری دولتی در کشور بوضوح تبیین گردد. در غیر این صورت پیش‌بینی و ارائه هر رهنمود، سیاست و برنامه‌ای برای ارتقاء کارائی و اصلاح عملکرد شرکت‌های مزبور تنها چاره‌ساز بخشی از مسائل و مشکلات است که بی‌تردید همواره توام با کمبود و نقص خواهد بود.

نوشته حاضر با پذیرش مطلب فوق‌الذکر تلاش دارد با تقسیم‌بندی مجموعه اهداف و عملکرد شرکت‌ها در چهار گروه کلی فعالیتها و اهداف مالی، فعالیت‌های عملیاتی (تولیدی)، فعالیتها و اهداف شرکت در بازار و فعالیت اقتصادی، توسعه‌ای آنها روشها و شاخصهائی را پیشنهاد نماید که از طریق آنها بتوان کمیت و کیفیت تحقق اهداف و نحوه فعالیت شرکت‌ها را ارزیابی کرد.

بدیهی است استفاده از این روش هم در صورتی به‌طور کامل مفید خواهد بود که تمامی عوامل موثر و مورد نیاز ارزیابی (جایگاه، ابزارها و مصالح) در اختیار باشد تا با بهره‌گیری از آنها و با تکیه بر مبانی تئوریک ارزیابی عملکرد شرکت‌های دولتی امکانپذیر گردد.

## طرح مسئله

شرکت فعال در بخش خصوصی از ابعاد مختلف به‌طور مستمر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و این ابعاد توسط اهداف و جایگاه اشخاصی که به‌نحوه با شرکت در ارتباط هستند مشخص می‌گردد. صاحبان سهام، عملکرد مدیریت شرکت را از نقطه‌نظر سودآوری و بازده سرمایه‌گذاری و سهام خود و کلاً نحوه فرماندهی و مدیریت شرکت، بررسی می‌کنند و مدیر بمنظور پاسخ‌دهی به مجمع صاحبان سهام و بد لحاظ آنکه در امنیت بلندمدت و نسبتاً کامل شغلی قرار ندارد، کارائی عوامل تولید و منابع در دسترس را مورد ارزیابی و کنترل قرار می‌دهد. طرف‌های تجاری شرکت، ارائه‌کنندگان تسهیلات مالی - اعتباری و آن‌که قدرت و قابلیت و توان مالی شرکت برایشان تعیین‌کننده است، ساختار دارائیه‌ها، توانائی شرکت در بازپرداخت بدهی‌ها و ترکیب منابع مالی و روش‌های نگهداری آنها را تجزیه و تحلیل می‌کنند و سرانجام مقام مالیاتی با توجه به حقوقی که قانونگذار برای دولت تعیین کرده است، عملکرد مالی شرکت را در جهت حفظ حقوق دولت و دریافت هزینه استفاده شرکت از امکانات و تسهیلات جامعه، مورد بررسی قرار می‌دهد.

تفاوت نگرش‌های فوق در ارزیابی و اهداف متنوع آنها به‌راحتی قابل جمع‌بندی است چون در پایان چرخه ارزیابی‌ها، «سود» و «حد اکثر» کردن آن تبلور تمام خواسته‌هاست. شرکت خصوصی علیرغم تمامی پیچیدگی‌های فرایند تولید، ارتقاء تکنولوژی می‌دهد تا امکان سودآوری سریعتر، بیشتر و آسانتر را بدست آورد. شرکت خصوصی در به‌کارگیری نیروی انسانی دقیقاً نتیجه تحلیل

تنوع زمینه‌های فعالیت و ماهیتهای متفاوت و غیرهمگن آنها دارای پیچیدگیها و ظرافتهای بسیاری است. درخصوص عملکرد شرکت‌های دولتی، افراد و نیروهای متفاوتی به‌قضاوت می‌نشینند و گروه‌های ذینفع هریک بنابه انتظارات، علائق و سلیقه‌های خود که در ضوابط و اصول متفاوتی تبلور می‌یابد، فعالیت شرکت را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهند. متولیان و مسئولان فعالیت شرکت‌های دولتی، آنان که نماینده دولت در حفظ دارائیه‌ها هستند، معیارهای خاص خود را مدنظر قرار می‌دهند. آنان که بمنظور حصول بهتر اهداف راهبردی و انجام مناسبتر وظائف حاکمیتی، مسئولیت بیشتر اداره شرکت را به‌عهده گرفته‌اند، در جستجوی تحقق اهداف خود بوده و طراحان و تدوین‌کنندگان استراتژیها و برنامه‌های اقتصادی - اجتماعی نیز علیرغم آنکه بهائی به برنامه‌ریزی در سطح شرکتها نمی‌دهند، عملکرد شرکت را در مقایسه با تحقق برنامه‌های اقتصادی دولت مورد قضاوت قرار می‌دهند. مشکلات فوق‌الذکر در حالی شکل پیچیده‌تر و حادث‌تری به‌خود می‌گیرد که نهادهای قانونگذار نیز به ارزیابی شرکتها می‌پردازند و در قضاوت خود ترکیبی از کلیه انتظارات و معیارهای عوامل مختلف را در نظر می‌گیرند.

اما، قبل از اتمام به مقوله ارزیابی، ضروری است «ادبیات بنگاهداری دولتی» که در آن اهداف بنگاهداری توسط دولت شناسائی و طبقه‌بندی شده، حدود انتظارات، سازماندهی و تشکیلات (در سطح کلان مدیریت اقتصادی کشور) مشخص باشد، تدوین گردد. ارتقاء و تحولات تکنولوژیکی که حدود و ثغور فعالیت‌های مختلف

هزینه - فایده را در تصمیم‌گیریهای افزایش یا کاهش نیروی کار مدنظر قرار می‌دهد. لذا علیرغم تمامی موارد فوق، شرکت خصوصی تنها در مقابل سهامداران مسئول است و پس از رد کلیه حقوق طرف‌های تجاری، سهامداران، متولی، صاحب و تصمیم‌گیر نهائی شرکت می‌باشند.

در مقابل، ارزیابی شرکت‌های دولتی همواره به‌دلایل مختلف (که همگی نیز اقتصادی نیستند)، به‌تعمیق می‌افند، چون جایگاه و اهداف اشخاص مرتبط با شرکت مخلوط و بهم‌پیچیده و تقریباً غیرقابل تفکیک است، ابعاد مختلف ارزیابی به‌راحتی قابل تشخیص نیست، صاحب اصلی شرکت دولتی، «جامعه» و مردم آن هستند که منافع خود را در عملکرد کارآتر و منطقی‌تر شرکتها جستجو می‌کنند. اما معیارهای تحقق کارآ و مناسب اهداف همواره نامشخص است. شرکت دولتی که حسب ماهیت فعالیت و بافت تخصصی تحت پوشش یکی از واحدهای دولتی است، دارای اهداف متفاوت و بعضاً متضاد بوده و از اهمیت بسیاری در اقتصاد کشور برخوردار است و در حالی که، اشتغال وسیع، دریافتها و پرداختهای ارزی به مقادیر و حجم مالی بالا، اثرات غیرقابل انکار فعالیت این شرکتها بر متغیرهای کلان اقتصادی و از همه مهمتر ایفای نقش مکانیزم تصدی و اجرای فعالیت‌های سرمایه‌گذاری و در بسیاری موارد انجام فعالیت‌های اجتماعی و غیراقتصادی دولت از خصوصیات بارز شرکت‌های دولت است، روش‌های سنتی موجود صلاحیت ارزیابی عملکرد و فعالیت‌های این شرکتها را ندارد. اصولاً ارزیابی، نتیجه‌گیری و قضاوت نسبت به عملکرد شرکت‌های دولتی بد لحاظ تعدد اهداف،

اقتصادی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و زمینه‌ها و کارکردهای جسدید را برای حضور دولت و شرکت‌های تحت پوشش آن معرفی، و یا توجیه و صرفه‌فصلیت شرکت‌های دولتی را در برخی زمینه‌ها تغییر می‌دهد، ضروری است در این ادبیات ملحوظ گردد.

از دیدگاه طراحان و تدوین‌کنندگان استراتژیها و برنامه‌های اقتصادی، شرکت‌های دولتی ابزارهای دولت در تسریع فرایند توسعه و انجام اقدامات زیربنایی و استراتژیک بوده و ثمربخشی تحقق اهداف، کارائی و انطباق اقدامات اجرایی با برنامه‌های تدوین‌شده، مورد نظر این گروه می‌باشد. وابستگی فرایند تولید در اکثر شرکت‌های دولتی به درآمدها و منابع ارزی کشور و در نتیجه اختصاص ارقام قابل توجه از درآمدهای ارزی و مالی دولت و کشور به اینگونه شرکتها، استفاده از شرایط انحصاری در کسب درآمد و انجام هزینه، فقدان نظام و روشهای حسابرسی مناسب (عملیاتی) برای شرکت‌های مزبور و در نتیجه عدم کارائی سیستم حسابرسی فعلی برای پاسخ‌دهی به سئوالات مکرر نهاد برنامه‌ریزی، مجموعه عواملی هستند که لزوم ارزیابی عملکرد و فعالیتهای شرکت‌های دولتی را بیش از پیش مشخص می‌نماید.

از سوی دیگر، می‌توان ادعا نمود هنوز بخش گسترده‌ای از بازار سرمایه در کشور به دلیل وجود راه‌های بسیار آسان برای کسب درآمد سرشار بر مبنای اطلاعات حسابداری تصمیم‌گیری نمی‌کند و حتی مقاومت‌های آشکار و پنهانی برای شکل‌گیری نظام اطلاعات مالی - حسابداری وجود دارد. پژوهشها و مطالعات تجربی که طی سالهای اخیر در خصوص میزان بهره‌گیری سرمایه‌گذاران در سرمایه‌گذاری در ایران صورت گرفته است، این موضوع را تأیید می‌کند که انگیزه سرمایه‌گذاری در کشور بر مبنای اطلاعات و ارقام و تحلیل‌های هزینه - فایده صورت نمی‌گیرد.

به هر صورت و صرف‌نظر از مبانی، دلائل و اهداف فوق، یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران، تصمیم‌گیری است. آنها باید تصمیم بگیرند که برنامه‌ریزی کنند، سازمان دهند، اجرا کنند و تمامی این تصمیم‌گیریها منوط به وجود اطلاعات مستند و بهنگام از آینده و عملکرد گذشته است. بازار سرمایه در ایران از درجه بالائی از تکامل برخوردار نیست و در این صورت مدیر مالی سرمایه‌گذار باید در جذب و به‌کارگیری منابع مالی صرفه و صلاح شرکت را در سطح خرد، و در سطح کلان نیز بهره‌گیری منطقی و کارا از منابع ملی کشور را، همواره مدنظر قرار دهد.

### مبانی نظری

ابعاد مختلف فعالیت مالی - عملیاتی شرکت‌های خصوص در یک رشته ارتباطات منطقی علت و معلولی نهایتاً منجر به کم و کیف سودآوری شرکت شده و ارزیابی و تشخیص نقاط

قوت و ضعف شرکت نیز از طریق شاخصهای سودآوری و ارتباط دیگر شاخصها با آنها امکانپذیر می‌باشد. شرکت خصوصی که با عدم کارائی در انجام پروژه‌های سرمایه‌گذاری روبروست، مسلماً در کسب بازده ناشی از سرمایه‌گذاری با نرخ بازگشتی مواجه خواهد بود که میزان آن عدم کارائی را در سرمایه‌گذاری و یا اختصاص منابع مالی لازم به دیگر زمینه‌ها (جهت سرمایه‌گذاری) مشخص می‌نماید. به همین لحاظ نه تنها شاخص‌های ارزیابی در این ارتباط از تنوع و پراکندگی کمتری برخوردارند، بلکه منابع کسب و محاسبه آنها نیز از طریق صورتهای مالی اساسی قابل حصول می‌باشد.

### ● هنوز بخش گسترده‌ای از بازار سرمایه در کشور به دلیل وجود راه‌های بسیار آسان برای کسب درآمد سرشار بر مبنای اطلاعات حسابداری تصمیم‌گیری نمی‌کند و حتی مقاومت‌های آشکار و پنهانی برای شکل‌گیری نظام اطلاعات مالی - حسابداری وجود دارد.

اما، همانگونه که قبلاً نیز خاطر نشان شد، قبل از هر اقدام در خصوص مطالعه و بررسی کم‌وکیف عملکرد شرکت‌های دولتی، ضروری است «ادبیات بنگاهداری دولتی» در اقتصاد کشور بازنگری و تدوین گردد، به گونه‌ای که فلسفه پیدایش، ادامه حیات و حدود انتظارات دولت (و مجموعه آن) از اینگونه شرکتها دقیقاً تبیین شود. در اینصورت است که اهداف شرکتها برحسب موضوع فعالیت مشخص و طبقه‌بندی شده، سیاستها، الزامات و برنامه‌های اداره و فعالیت شرکتها نیز طراحی می‌شود و در مراحل بعد، ارزیابی از طریق بررسی اثربخشی فعالیتهای انجام‌یافته نسبت به اهداف تعیین‌شده و حدود انطباق و کارائی فعالیتهای انجام‌یافته با برنامه‌های پیش‌بینی و طراحی‌شده به‌انجام خواهد رسید.

باین وجود، ارزیابی شرکت‌های دولتی به دلیل تنوع اهداف، زمینه و ابعاد فعالیت صرفاً از طریق یک سری شاخصهای مالی (سودآوری) نبوده و منابع کسب اطلاعات مورد نیاز نیز منحصر به صورتهای مالی نمی‌باشند. به همین لحاظ شاخصهای ارزیابی در اینگونه شرکتها قابل طبقه‌بندی در عناوین ذیل می‌باشند:

الف - عملکرد مالی

ب - عملکرد عملیاتی (تولید - بهره‌وری)

ج - بررسی عملکرد در بازار

د - عملکرد توسعه‌ای و اجتماعی

عبارت‌گم آنکه کلیه شرکت‌های دولتی بمنظور کسب درآمد و یا حداقل‌کردن سود ایجاد نشده‌اند، دولتها از ایجاد شرکت‌های دولتی، در جستجوی

درآمد نیز می‌باشند. صورتهای مالی که بیانگر ساختار مالی و دارائی شرکتها است و یا عملکرد سودآوری و انجام هزینه‌ها را در یک دوره مالی مشخص می‌نماید، می‌تواند، اطلاعات و شاخصهای موردنیاز ارزیابی عملکرد مالی شرکت را در دسترس قرار دهد.

از سوی دیگر شرکت می‌تواند در عین سودآوری، از نقطه‌نظر انجام هزینه‌ها و یا سطوح بهره‌وری، وضعیت مناسبی نداشته باشد. وجود شرایط انحصاری، ارزان‌بودن اعتبارات در دسترس شرکتها، وجود ارتباط و هماهنگی‌های استثنائی، امتیازاتی را برای شرکت دولتی فراهم می‌آورند که با استفاده از آنها حتی به‌صورتی غیرمنطقی فعالیت شرکت با سودآوری توأم می‌شود.

لذا در کنار و علاوه بر شاخصهای تحت‌عنوان عملکرد مالی، ضروری است، نسبت‌هایی مدنظر قرار گیرند که از طریق آنها امکان بررسی و نتیجه‌گیری در خصوص کم‌وکیف روش و کارائی تولید کالا و خدمت در شرکت از نقطه‌نظر بهره‌وری عوامل تولید، استفاده منطقی و بهینه از منابع در دسترس و... فراهم شود.

شرکت‌های دولتی عمدتاً در زمینه‌هایی ایجاد شده‌اند که یا به‌لحاظ عدم سودآوری، نیاز به سرمایه‌گذاری فراوان و فرایند تولید با تکنولوژی بالا و غیرقابل دسترس و یا استراتژیک، بخش خصوصی قادر به فعالیت در آن زمینه نبوده، یا از خود رغبتی نشان نداده است و یا دولت برای تعدیل، کنترل و جهت‌دهی بخشهای خصوصی و غیردولتی، آنها را ایجاد نموده است. لذا بازار برای اینگونه شرکتها در شرایط انحصاری شکل گرفته و همین امر موجب می‌شود تا عملکرد ضعیف شرکتها مشخص نگردد. ارزیابی از بعد عملکرد شرکت در بازار نیز وضعیت شرکت را در بازاری که فعالیت می‌نماید به‌تصویر می‌کشد.

اهداف اجتماعی و توسعه‌ای مهمترین و اساسی‌ترین اهداف شکل‌گیری شرکت‌های دولتی است. ایجاد اشتغال بدون درنظر گرفتن صرفه و صلاح شرکت، تولید کالاها و خدمات بدون ملحوظ نمودن نتیجه تحلیل هزینه - فایده آن، سرمایه‌گذاری در زمینه‌های غیراقتصادی و با هدف ارتقاء رفاه جامعه مورد نظر، ایجاد زیربنایها و تسهیلات اولیه برای جامعه از جمله مسائلی است که اولویت و اهمیت به آنها موجب استفاده دولتها از ابزار شرکت‌های دولتی شده است. بدیهی است که در این بعد از ارزیابی، تحقق اهداف اجتماعی و توسعه‌ای و اثرات ناشی از فعالیت شرکت بر روند توسعه کشور مدنظر قرار می‌گیرد، اما کم و کیف روشهای تحقق هدفهای مزبور و منابع مالی و غیرمالی که برای آن صرف خواهد شد نیز در این خصوص باید مورد توجه قرار گیرد. در یک فرایند منطقی ترکیبی از نتایج ارزیابی در ابعاد چهارگانه فوق، نتیجه نهائی را حاصل

می‌نماید لکن بنابر موضوع فعالیت و هدف اولیه شرکت، هریک از ابعاد فوق در فرایند ارزیابی می‌تواند از اهمیت بیشتری برخوردار باشد. شرکت‌هایی که جهت ایجاد درآمد برای دولت تشکیل شده‌اند از بعد مالی با تأکید بیشتری نقد می‌شوند و شرکت‌های فعال در زمینه‌های استراتژیک از نقطه‌نظر وضعیت تولید کالا یا خدمت و اثرات توسعه‌ای، اجتماعی فعالیت‌ها مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت. اما در مجموع نتایج نهائی، تلفیقی از اثرات و ابعاد مختلف فعالیت و عملکرد شرکت خواهد بود.

#### ۱-۱-۴ بازده دارائیهای شرکت

صرفنظر از اهداف غیراقتصادی، هنگام تصمیم‌گیری و انتخاب زمینه انجام سرمایه‌گذاری، همواره میزان بازده حاصل از سرمایه‌گذاری در زمینه‌های مختلف از عوامل اصلی تصمیم‌گیری و انتخاب نهائی زمینه سرمایه‌گذاری است. هر فرد هنگام اخذ تصمیم عقلانی در انجام سرمایه‌گذاری، زمینه‌ای را انتخاب می‌کند که بالاترین نرخ بازدهی را داشته باشد و دولتها عمدتاً از طریق مکانیزم‌های مختلف پولی - مالی و با تغییر در میزان نرخ بازدهی در بخشهای مختلف

صرفاً موظف به فعالیت در زمینه‌ای هستند که در اساسنامه یا قانون تأسیس آنها مشخص شده است. شرکت‌های فعال در بخش خصوصی در صورت نیاز به دریافت هرگونه اعتبار و یا انجام هر اقدام، موظف‌اند فعالیت‌های خود را در انطباق کامل با آنچه که در اساسنامه خود به تصویب رسیده است قرار دهند. شرکت‌های دولتی نیز از این نقطه نظر کاملاً شبیه شرکت‌های خصوصی بوده و مکلف به فعالیت در زمینه‌ای می‌باشند که قانون تشکیل و دیگر مآخذ قانونی و حقوقی برای آنها مقرر نموده است. به‌علاوه طبق اصول نظری حاکم بر فعالیت بنگاهداری اقتصادی نیز هر شرکت در زمینه‌ای که برای آن ایجاد شده است قابل طرح، برنامه‌ریزی و ارزیابی است. لذا کلیه منافعی که برای سهامداران کسب می‌شود باید در جهتی باشد که شرکت بدان منظور ایجاد شده است.

اما به‌دلائل متعددی که تداخل فعالیت‌های دولت مهمترین آنهاست، شرکت‌های دولتی علاوه بر فعالیت در زمینه موردنظر، در جهت تحقق اهدافی دیگر (که برخی از آنها مستقیماً توسط دولت تحمیل می‌شود، برخی بنابر شرایط خاص جامعه اولویت می‌یابد و برخی دیگر به‌طور غیرمنطقی پیگیری می‌شود) دارای درآمدهائی هستند که نمی‌توان آنها را جزء فعالیت و عملکرد شرکت مزبور قرار داد. به‌همین لحاظ لازم است، ترکیب مجموع درآمد شرکت مشخص و سودآوری آن با توجه به‌این ترکیب مورد بررسی قرار گیرد و در بخش هزینه‌ها نیز در صورت امکان تفکیک لازم بین هزینه‌های مورد نیاز جهت تحقق اهداف اصلی شرکت از دیگر هزینه‌هایی که به‌منظور تحقق سایر درآمدها به‌وقوع می‌پیوندد صورت گرفته و ارزیابی با ملحوظ نمودن این تفکیک و ترکیب صورت پذیرد.

#### ۱-۲ ترکیب هزینه‌ها

ترکیب هزینه‌ها در دو سطح ترکیب هزینه‌های کل و ترکیب هر یک از اقلام هزینه‌ها (تولید - اداری - توزیع و فروش - مالی) قابل طرح است. ترکیب هزینه‌های تولید (مواد - دستمزد - سربار) را می‌توان در بعد ارزیابی عملکرد عملیاتی شرکت نیز مورد توجه قرار داد. سهم هر یک از هزینه‌های مواد، دستمزد و سربار در قیمت تمام‌شده تبیین‌کننده شیوه تولید و تحقق هزینه‌های مترتب بر آن است.

#### ۱-۴ بررسی ساختار مالی شرکت

##### ۱-۴-۱ ترکیب منابع مورد استفاده شرکت

شرکت‌های دولتی، همانند شرکت‌های خصوصی در تأمین منابع مالی دارای مشکلات زیادی نیستند. اینگونه شرکت‌ها به‌لحاظ جایگاهی که در سازمان و تشکیلات دولت و اقتصاد جامعه دارند، به‌راحتی می‌توانند منابع لازم را تأمین نمایند. ضوابط پرداخت تسهیلات بانکی و اعتباری به این شرکت‌ها بسیار سهل‌تر از ضوابط موردنیاز برای دیگر اشخاص حقوقی جامعه است. طرف‌های

عملکرد عملیاتی

عملکرد مالی

فرایند ارزیابی عملکرد شرکت دولتی

عملکرد توسعه‌ای - اجتماعی

عملکرد شرکت در بازار

#### ۱ - ارزیابی عملکرد مالی شرکت

نتایج تحلیل و بررسی عملکرد مالی شرکت‌های فعال در بخش خصوصی، عملکرد شرکت را از دیگر ابعاد نیز مشخص می‌سازد، اما در شرکت‌های دولتی به اینگونه نیست. نتایجی که در ارزیابی مالی مشخص می‌شود، به‌لحاظ بسیاری عوامل (نظیر عدم تفکیک فعالیت‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، برخورداری از حمایت‌ها و انجام فعالیت‌های غیراقتصادی و...) لزوماً نتایج اصلی تبیین‌کننده وضعیت شرکت نیستند. علیرغم این امر بررسی عملکرد مالی شرکت می‌تواند نتایج بررسی در دیگر ابعاد را به‌نحو مطلوبتری به تصویر کشد. در حقیقت در ارزیابی مالی، گرایش بیشتر به‌سمت سودآوری فعالیت و کسب درآمدها و انجام بهینه هزینه‌هاست که در قسمتهای ذیل انجام می‌پذیرد.

#### ۱-۱ بررسی وضعیت سودآوری شرکت در مراحل و مقاطع مختلف انجام فعالیت

از ابتدائی‌ترین مرحله انجام هزینه، فعالیت شرکت قابل ارزیابی در ارتباط با مقدار درآمد کل و سود حاصله می‌باشد و بررسی این فرایند نقاط قوت و ضعف شرکت را در انجام هزینه‌ها و ارتباط آن با درآمد مشخص می‌کند.

۱-۱-۱ سودی که شرکت به‌لحاظ تولید و فروش فرآورده‌ها و خدمات قابل ارائه کسب نموده است (سود ناویژه).

۱-۱-۲ سودی که شرکت پس از انجام کلیه مراحل (تحقق کلیه هزینه‌ها و احتساب سایر هزینه‌های غیرعملیاتی) کسب نموده است (سود ویژه).

۱-۱-۳ سودی که شرکت پس از پرداخت مالیات خواهد داشت.

اقتصادی جامعه، منابع مالی را به بخش اقتصادی و زمینه موردنظر فعالیت هدایت می‌کنند و از طریق همین نرخ موجبات گسترش، رشد و یا توقف بخشهای مختلف فعالیت اقتصادی فراهم می‌شود.

شرکت‌های دولتی تقریباً دارای شرائطی انحصاری در کلیه بخشهای اقتصادی هستند و خصوصاً در بخش صنعت سهم عمده تولید و ارزش افزوده بخش مربوط به فعالیت اینگونه شرکت‌هاست. ضمن آنکه شرکت‌های مزبور در کسب دارائیهای و منابع مالی نیز از شرایط ویژه برخوردار بوده و در حال حاضر نیز دارای چنین شرایطی می‌باشند (استفاده از ارز با نرخهای ترجیحی در تأمین مواد اولیه و ماشین‌الات، استفاده از قیمت‌های ترجیحی در تهیه زمین و احداث ساختمان و...). در این قسمت هدف ارزیابی، بررسی کم‌وکیف و مطلوبیت بازدهی دارائیهای شرکت است و علیرغم آنکه این بعد از ارزیابی دارای مشکلات بسیاری نظیر ثبت ارقام دارائیهای ارزش تاریخی و به‌روز نبودن ارزش آنها و غیرواقعی بودن ارزش دارائیها به‌لحاظ استفاده از پارانه‌ها و نرخهای ترجیحی ارز و قیمت، می‌باشد اما در مجموع می‌توان بازده دارائیهای مورد استفاده در فرایند فعالیت‌های شرکت را از طریق شاخصهای بررسی و در صورت وجود استانداردهای رسمی و غیررسمی در بخشهای مختلف اقتصادی آنها را مورد مقایسه و ارزیابی قرار داد.

#### ۱-۲ بررسی وضعیت و ترکیب کسب درآمدهای شرکت

طبق قوانین و مقررات حاکم بر هر جامعه شرکت‌های فعال در بخشهای دولتی و خصوصی،

تجاری، به دلیل ارتباط شرکتهای دولتی با دولت برای آنان اعتبار خاصی قائلند. اما از نقطه نظر تحلیل هزینه - فایده و در صورتی که عملکرد یک شرکت دولتی از لحاظ صرفه‌های مالی مورد بررسی قرار گیرد، سهم بدهی در مجموع داراییها بسیار بااهمیت است. هزینه فرصتهای از دست رفته منابع مالی که به صورت بدهی در حسابهای ترازنامه شرکت درج می‌گردد برای اقتصاد کشور، میزان کارائی در ترکیب بدهی و سرمایه و ترکیب بهینه آن از جمله مسائلی است که ارزیابی ترکیب منابع تامین داراییهای شرکت را ضروری می‌سازد. پرداخت مبالغ قابل توجه وام به شرکتهای دولتی و استفاده از آنها در انجام هزینه‌ها توسط اینگونه شرکتهای، در حقیقت افزایش حجم پول در اقتصاد است که اثرات تعیین‌کننده‌ای در تغییرات سطح عمومی قیمت‌ها دارد و در صورتی که شرکتهای دولتی، منابع مورد نیاز را به طرق دیگری تامین نمایند (به عنوان مثال پیش دریافت از مشتریان) اثرات آن بر اقتصاد جامعه به صورت دیگری خواهد بود. سهم بسیار بالای فعالیتهای اقتصادی - مالی شرکتهای دولتی، آزادی عمل بیشتر نسبت به دیگر دستگاههای اجرایی جهت انجام فعالیتهای و اجرای برنامه‌های شرکت، حساسیت دریافت و پرداخت منابع مالی را در شرکتهای دولتی بیش از پیش مشخص می‌کند.

#### ۲-۴-۱- تغییرات حقوق صاحبان سهام

نتیجه عملیات هر دوره مالی به حسابهای مختلفی قابل تخصیص است. بخشهای مختلفی از مبالغ مزبور در حسابهای تقسیم سود، اندوخته‌ها و ذخائر و میزان زیانهای سنوات قبل تخصیص می‌یابد در صورتی که نتیجه عملیات یک دوره مالی، زیان باشد، اثر آن منجر به کاهش حقوق صاحبان سهام می‌گردد.

#### ۳-۴-۱- ترکیب داراییهای شرکت

تحولات اخیر اقتصادی در کشور، انگیزه بهره‌گیری از افزایش سطح عمومی قیمت‌ها را برای شرکتهای دولتی ایجاد کرده است. به همین لحاظ شرکتهای دولتی، علیرغم آنکه اساساً باید فارغ از تحولات روزمره اقتصادی و صرفاً جهت تحقق اهداف دولت (صرفنظر از نوع هدف) به فعالیت بپردازند، در آن دسته از فعالیتهای اقتصادی (حتی فعالیت در اقتصاد زیرزمینی) شرکت می‌کنند که بدون ایجاد هرگونه ارزش افزوده امکان تامین منافع را برای شرکت فراهم (و یا حداقل موقعیت خود را در روند کاهش ارزش نقدینگی حفظ) می‌کند. دسترسی آسان به منابع اعتباری، برخورداری از ویژگیها و جایگاه خاص در تشکیلات دولتی، وجود روابط لازم و مناسب و دیگر ابزارهایی که در اختیار اینگونه شرکتهاست، شرایط را بیش از پیش برای شرکتها برای کسب چنین موقعیتی فراهم می‌کند. به همین دلیل این گرایش همواره وجود دارد که شرکتهای دولتی در صورت عدم ارزیابی و مطالعه نحوه عملکرد آنها

از شرایط بنحو غیر منطقی استفاده کنند.

#### ۵-۱- بررسی حدود انطباق عملکرد و برنامه (بودجه)

ارزیابی حدود انطباق عملکرد و برنامه در زمینه ارزیابی عملکرد اجتماعی و توسعه‌ای شرکتهای نیز قابل طرح است، اما در این قسمت ارزیابی ارقام عملکرد و پیش‌بینی به صورتی انجام می‌گیرد که اثرات آن بر سرفصلها و ساختار مالی شرکت مورد مطالعه قرار گیرد. ارقام بودجه شرکتهای دولتی که شامل سرفصلهای درآمد - هزینه، حسابهای تقسیم سود و حسابهای سرمایه‌ای شرکت می‌باشد، در حقیقت جزئی از ارقام دریافتها و پرداختهای (بودجه) کل کشور بوده و به مرور زمان مبالغ عمده‌ای را به خود اختصاص می‌دهد و به لحاظ آنکه در پیش‌بینی ارقام بودجه شرکتهای، اهداف شرکت مشخص و جهت تحقق و دستیابی به آنها، برنامه مالی یکساله برآورد می‌گردد، انحراف عملکرد برنامه از پیش‌بینی، به معنای انحراف در تحقق اهداف است. از سوی دیگر انحراف ارقام عملکرد از ارقام پیش‌بینی، نه تنها انحراف از تغییرات پیش‌بینی شده ساختار و سرفصلهای مالی شرکتهاست، بلکه بودجه کل کشور نیز باین انحرافات، تغییر می‌یابد.

#### ۲- ارزیابی عملکرد عملیاتی (تولید - بهره‌وری)

در صورت وجود موقعیت انحصاری در بازاری که شرکت در آن فعالیت می‌کند، امکان افزایش تصنعی و غیرواقعی قیمت‌ها فراهم بوده و در نتیجه این وضعیت به سودآوری غیر منطقی شرکت منجر می‌گردد. لذا کم‌وکیف کارائی شرکت (به کارگیری مناسب عوامل تولید و استفاده از حداکثر فرصتها) در پوشش این سودآوری مشخص نبوده و متقابلاً، در حالی که به روشها و مکانیزمهای مختلف، در بازار فعالیت، شرکت در چارچوب ضوابط غیراقتصادی (اداری، سیاسی) محدود شده و آزادی عمل جهت انعطاف‌پذیری‌های متفاوت (در زمینه

● یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران تصمیم‌گیری است. آنها باید تصمیم بگیرند که برنامه‌ریزی کنند، سازمان دهند، اجرا کنند و تمامی این تصمیم‌گیری منوط به وجود اطلاعات مستند و بهنگام از آینده و عملکرد گذشته است.

● قبل از هر اقدام در خصوص مطالعه و بررسی کم‌وکیف عملکرد شرکت‌های دولتی، ضروری است «ادبیات بنگاهداری دولتی» در اقتصاد کشور بازنگری و تدوین گردد.

قیمت‌گذاری، انتخاب سطح مطلوب اشتغال، نگهداری و انباشت مواد اولیه و سایر داراییها و... را نداشته باشد، زیانده‌ی یا سطوح پائین سودآوری شرکت نیز به تنهایی معیار سنجش و قضاوت نمی‌تواند واقع گردد. لذا ارزیابی عملکرد شرکت بدون مدنظر قراردادن ویژگیهای تجاری و شرایط حاکم بر بازار کالا و خدمات آن (سنجش و کنترل داده‌ها، ستاده‌ها و فرایند تولید) و صرفنظر از جایگاهی که شرکت مورد ارزیابی در مجموعه نظام و ساختار اقتصادی کشور از آن برخوردار است، در حقیقت سنجش کارائی شرکت در زمینه دستیابی به اهداف آن می‌باشد که در سطح شرکت، این بعد از ارزیابی را می‌توان تا حدودی در تحلیل و ارزیابی اقتصادی فعالیت شرکت مورد توجه قرار داد.

ارزیابی عملکرد عملیاتی، بمنظور سنجش کارائی شرکتهای، از طریق تحلیلها، سنجش و مقایسه مجموعه‌ای از شاخصها و استانداردها به انجام می‌رسد و طی آن نقاط قوت و ضعف عملکرد شرکت و تصمیم‌گیرهای مدیریت شناخته می‌شود. چنانچه قبلاً نیز اشاره شد در ارزیابی عملکرد مالی، ارقام مستخرج از صورتهای مالی مورد استفاده قرار می‌گیرد، در حالی که در ارزیابی عملکرد عملیاتی شرکت، باتوجه به نوع و زمینه فعالیت و فرایند تولید شرکت، معیارهایی جهت شناسائی میزان اثربخشی و کارائی فعالیتهای تعریف، و از طریق اندازه‌گیری و مقایسه آنها با استانداردها (در صورت وجود) و یا تغییرات آنها طی یک دوره زمانی، جهت‌گیری شرکت به سمت ارتقاء کارائی و یا خلاف آن مشخص می‌شود.

تنوع زمینه‌های فعالیت و اهداف متفاوت شرکتهای دولتی باعث می‌شود که نتوان شاخصها و معیارهای ثابت به‌گونه‌ای که برای کلیه شرکتهای معنی‌دار باشد، تدوین نمود لذا ضرورت دارد با عنایت به هدف کلی ارزیابی عملکرد عملیاتی، که سنجش میزان کارائیهای شرکت در استفاده مطلوب و بهینه از منابع در دسترس (عوامل تولید) و دستیابی به سطوح هرچه بالاتر ارزش افزوده و تولیدات می‌باشد، شاخصها باتوجه به نوع محصول یا خدمت، روش تولید (تولید مرحله‌ای و انبوه - تولید به‌روش سفارش کار - کاربر بودن یا سرمایه‌بر بودن) و... انتخاب و مورد استفاده قرار گیرند.

باتوجه به اینکه، استراتژیک و اساسی بودن زمینه فعالیت، عدم سودآوری و دستیابی به اهداف غیراقتصادی و اجتماعی از انگیزه‌های اولیه ایجاد شرکت دولتی است، این بعد از ارزیابی که عمدتاً در جستجوی بررسی و تحلیل میزان تحقق اهداف شرکت (اثربخشی) و انطباق عملکرد با برنامه‌های تدوین‌شده (کارائی) می‌باشد باتوجه به تعدد اهداف و ماهیت شرکتهای

در طراحی و تدوین شاخصها و ابزارهای ارزیابی از تنوع و پراکندگی بیشتری برخوردار است. مواردی که در این بعد از ارزیابی قابل توجه می‌باشند، عبارتند از: اثربخشی فعالیتهای شرکت، بهره‌وری عوامل تولید (کار - سرمایه) میزان بهره‌برداری از ظرفیت، که از طریق شاخصهای مختلف بررسی و تحلیل می‌گردد.

نکته قابل توجه، ارتباط سودآوری و کارایی (عملکرد عملیاتی) شرکت است. از آنجائی که کارایی بالاتر در تولید به معنای هزینه کمتر تلقی شده و نهایتاً سود بالاتری را برای شرکت ایجاد می‌نماید، لذا در شرایط ایجاد محدودیت برای شرکت و ملزم نمودن آن به پیروی از قیمتهای از پیش تعیین شده (بدون ملحوظ نمودن هزینه‌ها) که فرصت کسب سود برای شرکت را از طریق کاهش هزینه‌ها و ارتقاء کارائی فراهم می‌آورد، توجه به رابطه میان ابعاد مالی و عملیاتی و نتیجه‌گیری براساس ارتباط متقابل آنها، نتایج قابل استفاده‌تری را ارائه خواهد نمود.

### ۱-۲ اثربخشی فعالیتهای شرکت

شرکت دولتی به‌عنوان ابزار تصدی دولت و مکانیزم تحقق اهداف عملیاتی، قابل ارزیابی از طریق میزان دستیابی به مقادیر تعیین شده اهداف موردنظر می‌باشد در این ارتباط مقادیر ستاده فرایند تولید و فعالیت شرکت با مقادیری که به‌عنوان داده وارد فرایند شده است، مورد تحلیل مقایسه‌ای قرار خواهد گرفت و صرفنظر از اهدافی که طی سند برنامه برای شرکت منظور شده است، تحقق اهداف حاصله تحلیل می‌شود و در آن صورتیکه شرکت از قبل دارای برنامه بوده و در آن مقادیر کمی اهداف مشخص شده باشد، مقادیر عملکرد با پیش‌بینی مقایسه و درصد تحقق (یا اثربخشی) قابل محاسبه خواهد بود.

به‌دلیل تفاوت زمینه‌های فعالیت، نوع محصولات و خدمات تولیدی و بالتبع شیوه تولید، اهداف در هر زمینه و با توجه به هر نوع خدمت و محصول و شیوه تولید باید به‌طور جداگانه طراحی شود. در شرکتی که محصولات صنعتی تولید می‌نمایند، مقادیر تولید شده (عملکرد تولید) با ارقام پیش‌بینی شده (برنامه تولید) و یا مقادیر تولید محصول در ارتباط با مقادیر ضایعات و مواد اولیه و واسطه‌ای و مصرفی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در شرکتی که به ارائه خدمت در زمینه‌های مختلف اشتغال دارند، با کمی‌کردن اهداف از پیش تعیین شده از طریق شاخصهای مناسب و تطبیق آن با مقادیر عملکرد، اثربخشی تحقق این اهداف قابل ارزیابی می‌باشد.

### ۲-۲ بهره‌وری عوامل تولید

شاخص بهره‌وری، کارائی عوامل تولید را در ایجاد ارزش افزوده در فرایند تولید مشخص می‌کند. به‌لحاظ آنکه در ارزیابی بهره‌وری عوامل تولید فضا و شرائط بازار و عوامل موثر در ابعاد



### ● علیرغم آنکه کلیه شرکت‌های دولتی بمنظور کسب درآمد و یا حداکثرکردن سود ایجاد نشده‌اند، دولت‌ها از ایجاد شرکت‌های دولتی، در جستجوی درآمد نیز می‌باشند.

مالی عملکرد شرکت مورد توجه قرار نگرفته و این بخش از ارزیابی را تحت‌تاثیر قرار نمی‌دهد، سنجش میزان بهره‌وری عوامل تولید و کم‌وکیف وضعیت داده - ستاده فرایند تولید به‌گونه‌ای مستقل از شرائط و ابعاد مزبور و جهت شناسائی کارائی به‌کارگیری عوامل تولید و استفاده از منابع آن صورت می‌گیرد.

بررسی روند تغییرات بهره‌وری عوامل تولید با روند تغییرات سودآوری و وضعیت مالی شرکت و دیگر ابعاد عملکرد شرکت، میزان ارتباط فعالیتهای در چارچوب موضوع شرکت را با سودآوری، عملکرد در بازار فعالیت و عملکرد اقتصادی شرکت مشخص می‌کند.

برخی از شاخصهای مورد استفاده در این قسمت عبارتند از نسبت میزان ارزش افزوده به تعداد نیروی کار، میزان ارزش افزوده به‌میزان دارائیه‌ها، نسبت میزان تولید به تعداد نیروی کار، نسبت ستاده به داده فرایند تولید و... و علاوه بر شاخصهای فوق، برخی از معیارها که حسب زمینه فعالیت و محصولات شرکت قابل طراحی و محاسبه هستند، نیز در این قسمت قابل محاسبه خواهد بود و در صورتی که هدف از ایجاد شرکت تحقق اهداف غیراقتصادی و اجتماعی دولت بوده است اصل بر ارزیابی این بعد از فعالیتهای شرکت می‌باشد.

### ۳-۲ میزان بهره‌برداری از ظرفیت

نرخ بهره‌برداری از ظرفیت، معیار اصلی ارزیابی کاربرد موثر ماشین‌آلات و تجهیزات موجود، محسوب می‌شود. میزان مصرف و استفاده از مواد اولیه و انرژی برای تولید، از طریق محاسبه استاندارد مصرف مواد (و یا انرژی) برای هر واحد محصول و عملکرد واقعی شرکت در ارتباط با آن (ارزیابی در این قسمت شبیه ارزیابی ترکیب هزینه‌های تولید در ارزیابی عملکرد مالی

است اما در این قسمت تأکید بیشتر بر معیارهای فیزیکی است)، استاندارد زمان کار مورد نیاز برای هر یک از مراحل تولید (و در نتیجه تولید کامل) محصول، معیارهایی است که از طریق شاخصهای مناسب و مربوط کارائی و کم و کیف عملکرد عملیاتی شرکت را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

### ۳ - عملکرد شرکت در بازار فعالیت

حجم وسیع عرضه فرآورده‌ها و خدمات تولیدی در بازار توسط شرکتهای دولتی از یک سو و از سوی دیگر تقاضای عمده عوامل و داده‌های مورد نیاز فرایند تولید توسط اینگونه شرکتها، نه تنها بازار کالاها و خدمات، بلکه بازار عوامل تولید را نیز تحت‌تاثیر قرار می‌دهد و در شرائطی که شرکتهای مزبور به‌گونه‌ای انحصاری، فعالیت استراتژیک، زیربنائی و اعمال تصدی دولت را نیز در اختیار داشته باشند، شیوه عملکرد، کم‌وکیف تولیدات و محصولات، نرخ دستمزد و بطورکلی برنامه‌های شرکت کاملاً موثر بر فضای بازار و فعالیت موردنظر خواهد بود.

شرکتهای فعال در بخش خصوصی به‌لحاظ آنکه عمدتاً در شرائط و بازار با محیط رقابتی فعالیت دارند، با توجه به سهم خود در بازار (و تغییرات آن) امکان ارزیابی عملکرد را دارند. در حقیقت رفتار مصرف‌کننده که به‌نحوی در سهم شرکت در بازار فعالیت تبلور می‌یابد، علامتها و هشدارهای لازم را به شرکت در مورد قیمت، کیفیت و میزان رضایت‌مندی و عدم رضایت خود از فعالیت شرکت را، ارائه و به‌طور طبیعی مدیریت شرکت را جهت شناسائی نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت، هدایت می‌کند. به‌همین دلیل یکی از اساسی‌ترین وظایف مدیریت در شرکتهای فعال در بخش خصوصی، قیمت‌گذاری است. به‌لحاظ همگن شدن زمینه فعالیت (در راستای تحقق سود و حداکثر شدن آن) در شرکتهای بخش خصوصی، کیفیت قیمت‌گذاری، قابلیت تجاری و سودآوری، حفظ بازار و رضایت متقاضیان و ایجاد منابع مالی لازم جهت توسعه آتی شرکت را تعیین می‌کند. اما نه تنها شرکتهای دولتی در فضای رقابت داخلی (اقتصاد) قرار ندارند، بلکه از فضای رقابت با شرکتهای خارجی نیز فاصله گرفته‌اند. به‌همین دلیل ارزیابی عملکرد بازار شرکتهای دولتی ضروری است. به‌علاوه، شرایط انحصاری برای شرکتهای دولتی، بهره‌گیری از مزایای فوق‌الذکر را در ارزیابی عملکرد شرکت در بازار میسر نکرده و در صورتیکه شرکت با استفاده از شرایط (انحصاری) بازار، درصد کسب سودهای فراوان باشد، این امر تحمیلی بر بازار و عوامل تقاضای مزبور بوده که در تضاد با فلسفه اصلی ایجاد شرکتهای دولتی است. بدین ترتیب شرایط برای شرکتهای دولتی (در به‌کارگیری نیروی کار و عوامل تولید و قیمت‌گذاری و فروش محصولات و ارائه خدمات) باید به‌گونه‌ای باشد که

مناسب‌ترین شکل تخصیص منابع (سرمایه و...) در اقتصاد ایجاد گردد.

باتوجه به آنچه خاطر نشان شد، در این بعد از ارزیابی، شرایط بازار حاکم بر فعالیت شرکت شناسایی و براساس آن عملکرد شرکت باتوجه به رفتارهای مورد انتظار (در قیمت‌گذاری، کم و کیف نیروی کار، سطوح دستمزد و...) مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد. در شرایط رقابتی قیمت به‌طور معمول در بازار مشخص می‌شود و شرکت ملزم به تبعیت از آن است و شرکت‌های خصوصی با تطبیق سیاستها و برنامه‌های انجام هزینه و به‌کارگیری عوامل تولید با شرایط بازار، در جستجوی اهداف خود هستند. اما در شرایط انحصاری (که عمدتاً شرکت‌های دولتی در آن فعالیت دارند)، که فعالیت شرکت‌های مزبور در فضای رقابتی قرار ندارد، جهت‌گیری‌ها و رفتار شرکت دولتی از طریق تدوین شاخصها و شبیه‌سازی فضای بازار و کم و کیف برخورد شرکت با آن قابل شناسایی و ارزیابی می‌باشد.

از سوی دیگر، علیرغم وجود شرایط انحصاری برای شرکت‌های دولتی و فراهم بودن امکان بهره‌گیری از آن برای پنهان‌کردن و پوشش عدم کارایی‌های مالی - عملیاتی، محدودیتها و ضوابطی که خارج از چارچوب و قوانین بازار و عمدتاً از سوی دولت (و نهادهای آن) بر فعالیت شرکت‌های دولتی اعمال می‌گردد، قدرت انعطاف‌پذیری و برخورد مناسب را از مدیریت شرکت در مقابل نوسانات و تغییرات بازار سلب می‌کند. در نتیجه در صورت افزایش سطح عمومی قیمت‌ها و بروز فاصله بین قیمت محصولات شرکت با قیمت محصولات و فرآورده‌های مشابه، از یک سو شرکت با زیان‌دهی مواجه می‌گردد و از سوی دیگر مابه‌التفاوت‌های ایجاد شده منجر به اختلال در سیستم اقتصادی و ناهنجاری‌های مختلف می‌گردد.

در ارزیابی عملکرد شرکت در بازار لازم است شاخصهای مورد نیاز، ذیل عناوین کلی قیمت و کیفیت محصول طراحی و تدوین شود. در حقیقت تحت‌عنوان قیمت، شاخصها و شیوه مناسب مشتمل بر مقایسه قیمت کالاها و خدمات مشابه داخلی و خارجی (وارداتی) در یک مقطع زمانی، تغییرات قیمت کالاها و خدمات مشابه داخلی و خارجی (وارداتی) در یک روند زمانی، بررسی اثرات تغییرات قیمت‌ها بر دیگر ابعاد فعالیت شرکت، سهم شرکت در بازار فعالیت (کالاها و خدمات تولیدی) و یا به‌کارگیری نهادهای تولید (عامل کار، مواد اولیه)، تغییرات قیمت عوامل و نهادهای تولید طی یک دوره زمانی و اثرات آن بر ابعاد مختلف فعالیت شرکت می‌باشد.

ارزیابی کیفیت محصول نیز از طریق بررسی سطح استاندارد کیفیت محصولات مشابه و محصول تولیدی شرکت، وجود یا عدم وجود سیستم‌های کنترل کیفیت در فرایند تولید و در

## ● یکی از اساسی‌ترین وظایف مدیریت در شرکت‌های فعال در بخش خصوصی، قیمت‌گذاری است.

صورت امکان تحقیق از مصرف‌کنندگان کالاها و خدمات تولید شده توسط شرکت امکان‌پذیر می‌باشد.

### ۴ - عملکرد اقتصادی، توسعه‌ای

مهمترین و موثرترین بعد از ابعاد مختلف فعالیت شرکت دولتی، فعالیت شرکت در راستای هدف تحقق اهداف غیراقتصادی، رفاهی، اجتماعی و توسعه‌ای دولت و کشور است و به‌لحاظ اینکه فلسفه اولیه و اصلی ایجاد شرکت‌های دولتی، فعالیت در زمینه‌های استراتژیک و زیربنایی و تحقق اهداف غیراقتصادی، اجتماعی و توسعه‌ای بوده است، ارزیابی اینگونه فعالیت‌ها از اهمیتی به‌مراتب بیش از سایر فعالیت‌های شرکت برخوردار می‌باشد.

در هر یک از بخشهای اقتصادی، شرکت‌های دولتی به‌نحو موثری حضور داشته و در تدوین برنامه‌های توسعه، ابزارهای اصلی دولت، جهت تحقق اهداف پیش‌بینی شده، می‌باشند. اجرای طرح‌های بزرگ سرمایه‌گذاری، پرداخت‌های با حجم وسیع، استفاده از اعتبارات سیستم بانکی به مقادیر بالا و دیگر فعالیت‌هایی که مسلماً خارج از توان مالی - اقتصادی شرکتها و نهادهای بخش‌های خصوصی است، توسط شرکت‌های دولتی به‌انجام می‌رسد. لذا در ارزیابی اقتصادی، توسعه‌ای و یا اجتماعی شرکتها ابتدا اهداف از پیش تعیین شده مشخص می‌گردد و سپس اثربخشی آنها از طریق شرکت‌های دولتی مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد به‌عبارت دیگر ارزیابی شرکت در این بعد از طریق مقایسه عملکرد با برنامه‌های تدوین شده توسعه صورت می‌گیرد و شاخصهای ارزیابی نیز حسب مورد باتوجه به مفاد برنامه و موضوع فعالیت شرکت تدوین می‌شود. به‌عنوان مثال در برنامه‌های عمران و توسعه شهری، شاخصهای مورد استفاده درصد‌های تراکم و سرانه و یا نسبت‌های کاربری زمین بوده و در برنامه‌های توسعه صنعت، مقادیر پیش‌بینی شده تولید محصولات، ایجاد و یا توسعه واحدهای صنعتی، ایجاد اشتغال، افزایش سهم صادرات صنعتی به‌عنوان شاخصهای از پیش تعیین شده و مقادیر بدست‌آمده در نتیجه فعالیت شرکت مورد توجه قرار می‌گیرد.

از جمله اهداف اساسی و مهمی که در حال حاضر در جامعه مورد توجه قرار گرفته است، کاهش وابستگی ارزی است. این هدف هم در سطح شرکتها و فرایند تولید و هم در سطح جامعه و اقتصاد کشور مطرح شده است. میزان وابستگی فرایند تولید، دریافتها و پرداخت‌های ارزی ناشی از انجام فعالیت شرکت و تغییرات آنها طی یک دوره

زمانی جهت دستیابی شرکت به اهداف فوق قابل طرح است.

### جمع‌بندی

تعدد اهداف در کنار تفاوت زمینه‌های فعالیت در مجموعه شرکت‌های دولتی، جمع‌بندی و نتیجه‌گیری نسبت به کارکرد و فعالیت‌های آنها را با پیچیدگی همراه کرده است. به‌همین لحاظ نقد رفتار شرکت‌های مزبور از طریق هدف‌گذاری در زمینه ارزیابی امکان‌پذیر است و برای این اقدام جوانب مختلف رفتار شرکت باید تحلیل شود. در صورتی که مجموعه عملکرد و رفتار شرکت در ابعاد و جوانب کلی مالی، عملیاتی، عملکرد شرکت در بازار فعالیت و اقتصادی - توسعه‌ای تفکیک شود، از بعد مالی معیارهای سنجش عملکرد شرکت در قالب شاخصها و استانداردهای تجاری، سودآوری یا بهینه‌نمودن ترکیب منابع و دارائیه‌ها و صحت و سقم صورتهای مالی طبقه‌بندی می‌شود و از بعد رفتار عملیاتی - شیوه تبدیل داده‌های فرایند تولید و ارائه خدمت

یا محصول به ستاده آن مورد توجه قرار می‌گیرد. در این بعد از ارزیابی معیارهای سودآوری اصلاً مدنظر نبوده و صرفاً کارایی تولید اندازه‌گیری می‌شود. در بعد عملکرد شرکت در بازار فعالیت، در یک فرایند شبیه‌سازی بازار، فعالیت و رفتار شرکت در صورتی که هرگونه امتیاز از آن باز ستانده شده و هرگونه محدودیتی نیز در اعمال روشهای آن حذف گردد مورد نقد و تحلیل قرار می‌گیرد. شرکت دولتی هم از امتیازات خاصی در فضای فعالیت برخوردار است و هم به‌لحاظ ارتباطی که با دولت و اهداف آن دارد در چارچوب محدودیت‌هایی قرار گرفته است که ضروری است برای شناخت نقاط قوت و ضعف آن، بازار فعالیت شرکت شناسایی شده و رفتار شرکت در آن تحلیل شود. بالاخره نظام بنگاه‌های دولتی به‌طور کل و شرکت دولتی به‌عنوان یکی از نهادهای فعال اقتصادی در جامعه در مقابل بهره‌گیری از منابع و امکانات (عوامل تولید و فعالیت)، سهمی از تولید جامعه را به‌خود اختصاص می‌دهد. لذا در ارزیابی اقتصادی، فعالیت شرکت دولتی، اثرات و نقش فعالیت‌های آن بر ساختار اقتصادی/اجتماعی جامعه مورد توجه قرار می‌گیرد و به‌طور کل تحلیلی از هزینه - فایده فعالیت شرکت ارائه می‌گردد.

پس از تعیین زمینه‌ها و جوانب ارزیابی، یکی از عوامل موثر بر کیفیت انجام کامل و صحیح ارزیابی، طراحی روش و شاخصهایی است که به‌نحو مطلوب و مناسب ابعاد مختلف فعالیت و رفتار شرکت را توضیح دهد و بتوان از طریق توضیحات حاصله عملکرد شرکت را با ملاک‌های مورد قبول ارزشیابی نمود.

جدول صفحه مقابل خلاصه‌ای از عناوین شاخصها در ابعاد مختلف را ارائه می‌نماید:

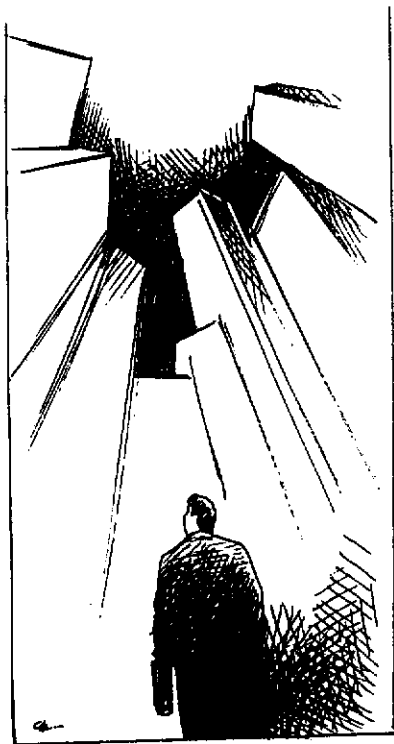


بدیهی است، کمیت شاخصها و معیارهای عملکرد شرکت در جوانب گوناگون در صورتی که وضعیت شرکت را، حتی به گونه‌ای کامل و مناسب تصویر نماید، به‌خودی خود قابل نتیجه‌گیری نیست و ضرورت دارد با مقادیر استاندارد، مشابه و یا حتی المقدور تغییرات آنها طی یک دوره زمانی مقایسه و مورد بررسی واقع شود. برای این منظور در برخی از کشورها، متوسط شاخصها در بخشهای مختلف فعالیت (متوسط صنعت) از سوی نهادهای مربوط، محاسبه و در اختیار قرار می‌گیرد. مقام مالیاتی، سیستم‌های اعتباری و سرمایه‌گذاران یا طرفهای تجاری که به‌نحوی با شرکتها (اعم از دولتی و خصوصی) در ارتباط هستند موقعیت شرکت را با بررسی تطبیقی ارقام شاخصها در شرکت و ارقام متوسط صنعت بررسی و نتیجه‌گیری می‌کنند. □

○ آقای حسن خوشپور دارای فوق‌لیسانس اقتصاد و فوق‌لیسانس شهرسازی است و بیش از ۱۵ سال در شرکت‌های تولیدی و تجاری سابقه فعالیت‌های مالی دارد. وی در حال حاضر کارشناس مالی و اقتصادی یکی از سازمانهاست.

ابعاد ارزیابی	عناوین کلی شاخصها	شاخص
عملکرد مالی	سودآوری	نسبت سود ناویژه نسبت سود ویژه نسبت سود ویژه پس از محاسبه مالیات نسبت سود به دارائیهای بخش تولید نسبت سود به مجموع دارائیها سهم درآمدهای عملیاتی در کل درآمد سهم درآمدهای غیرعملیاتی در کل درآمد سهم هزینه‌های تولید در کل هزینه‌ها سهم هزینه‌های اداری در کل هزینه‌ها سهم توزیع و فروش در کل هزینه‌ها سهم هزینه‌های مالی در کل هزینه‌ها سهم هزینه‌های مواد در کل هزینه‌های تولید سهم هزینه‌های دستمزد در کل هزینه‌های تولید سهم هزینه‌های سربار در کل هزینه‌های تولید سهم هزینه‌های مالی در کل هزینه‌های اداری سهم بدهی‌ها در تامین دارائیها نسبت دارائیهای جاری به بدهیهای جاری سهم بدهی جاری در کل بدهی سهم بدهی بلندمدت در کل بدهی نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام سهم وام در بدهی‌ها سهم پیش‌دریافتها در بدهی‌ها تغییرات حقوق صاحبان سهام سهم دارائیهای جاری در کل دارائیها سهم دارائیهای ثابت در کل دارائیها سهم مواد اولیه در دارائیهای جاری سهم موجودی نقد و بانک در دارائیهای جاری سهم ارزش محصول در جریان ساخت در دارائیهای جاری سهم هریک از اقلام دارائی ثابت در کل دارائیها نسبت موجودی کالا به فروش سهم هزینه‌های سرمایه‌ای در مصارف سرمایه‌ای سهم طرحهای عمرانی در مصارف سرمایه‌ای سهم بازپرداخت وام داخلی در مصارف سرمایه‌ای سهم بازپرداخت وام خارجی در مصارف سرمایه‌ای حدود انطباق ارقام عملکرد با ارقام پیش‌بینی شده سرفصلهای مالی
عملکرد عملیاتی (تولید - کارآئی)	بهره‌وری - کارآئی	نسبت مقدار تولید به تعداد کارکنان نسبت ارزش تولید به تعداد کارکنان نسبت ارزش تولید به مجموع ارزش دارائیها نسبت ارزش ستاده‌ها به داده‌ها نسبت ارزش افزوده به تعداد کارکنان نسبت ارزش افزوده به مجموع ارزش دارائیها نسبت مقدار ضایعات به مقدار تولید نسبت سود با زیان خالص به تعداد کارکنان بخش تولید نسبت تولید واقعی به تولید اسمی (ظرفیت اسمی) نسبت قیمت کالای مشابه داخلی به قیمت کالای تولیدی شرکت نسبت قیمت کالای مشابه خارجی (وارداتی) به قیمت کالای تولیدی شرکت سهم شرکت در ایجاد ارزش افزوده کل صنعت سهم شرکت در تولید ناخالص ملی
عملکرد شرکت در بازار عملکرد اقتصادی توسعه‌ای شرکت	اثربخشی	اثربخشی تحقق اهداف برنامه‌های توسعه توسط شرکت سهم شرکت در اشتغال بخش شرکتهای دولتی سهم شرکت در اشتغال بخشهای اقتصادی حسب مورد سهم شرکت در اشتغال کل





# «ارتباط مبتنی بر نیایش» ویادگیری سازمانی

نویسنده: جری هاروی از دانشگاه جورج واشنگتن

منبع: MANAGEMENT LEARNING - 1995

ترجمه: کاملیا احتشامی اکبری

یادگیری می‌شوند از خودداری از نیایش و دعا ناشی می‌شود. دقیقاً به همین دلیل اعضا، همه سازمان‌ها مثل خانواده‌ها، کلیساها، واحدهای کسب و کار، مراکز علمی، سازمان‌های دولتی و انجمن‌های غیردولتی می‌باید به دعا و نیایش بپردازند، به ویژه اگر خواهان نوآوری و رشد نیز باشند.

ذیلاً توضیح خواهم داد که چگونه نیایش برای یادگیری سازمانی اعتقاد پیدا کردم. در وهله بعد، عقاید ما را در مورد نقش نیایش در سازمان‌های یادگیرنده و غیریادگیرنده تشریح خواهیم کرد.

## ریشه اعتقاد به نیایش

سالها پیش حین مذاکره با «رونالد مارکیلی» بود که به اهمیت نقش نیایش در یادگیری سازمانی پی بردم. «رونالد مارکیلی» روانشناس و دوست صمیمی من است. وی فعالیت شغلی خود را تجلی تعهدات معنوی خود می‌داند. من از وی پرسیدم:

- ران، آیا پیش آمده که با مریضی دعا و نیایش کنی؟

وی پاسخ داد:

- «نمی‌دانم؛ دقیقاً منظورت چیست؟»

ادامه داد:

- «فرض کن مریضی داری که زندگی‌اش کاملاً از هم پاشیده؛ مثلاً معتاد است و همسرش می‌خواهد از او جدا شود، تا خرخره در قرض است و کارفرمایش نیز اخیراً ابلاخ کرده که پیرو سیاست تعدیل نیرو، اخراجش خواهد کرد. وی در اوج درماندگی است و دائماً گریه می‌کند و

من معتقدم که اساتید دانشگاه باید برخی موارد، در عوض موعظه، اعتراف کنند. و در همین‌جا خود نیز با ترس و وحشت اعتراف می‌کنم که «نیایش» به توسعه «سازمان‌های فراگیرنده» کمک می‌کند.

البته می‌دانم که اینجنین اعترافی از دیدگاه بسیاری از دست‌اندرکاران مدیریت سازمانی، تحقیق و مشاوره غیرمنطقی است و به همین لحاظ به منظور پیشگیری از سوء تفاهم بهتر است در مورد برخی از عبارات به توافق برسیم. در این چارچوب منظور من از «سازمان‌ها» مفهوم مورد نظر «جوزف لیتر» است. وی سازمان‌ها را واحدهای اجتماعی می‌داند که در آنها افراد به ایجاد سطحی از ثبات در روابط نایل می‌آیند و بدین لحاظ دستیابی به اهداف تسهیل می‌شود. و منظور من از «سازمان‌های فراگیرنده» مفهوم مورد نظر «کارن واتکینس» و «ویکتور مارسیک» است که معتقدند سازمانها می‌توانند در جهت افزایش ظرفیت نوآوری و رشد، خود را تغییر دهند.

در جهت تصریح موضع خویش مبنی بر این که نیایش به توسعه سازمان‌های فراگیرنده کمک می‌کند، اعلام می‌کنم که در صورت خلا معنوی، فراگیری نمی‌تواند به گونه‌ای موثر صورت پذیرد. به گفته «استیفن کارتر» باید فرضی مبنی بر «وجود حساسیتی فوق انسانی و فراگیرتر از چارچوب اصول و محدودیت‌های علم طبیعی» وجود داشته باشد. این حساسیت می‌تواند، به نوبه خود، در قالب نیایش روزمره مابین افراد سازمان متبلور شود. در واقع در صورت فقدان «حساسیت نیایشی» هدم یادگیری سازمانی رواج می‌یابد. این حقیقت که سازمانها تا این حد درگیر هدم

ناگهان رو می‌کند به شما و می‌گوید دکتر مارکیلی، من یک آدم مذهبی هستم و می‌دانم که شما هم مذهبی هستید. آیا حاضری باهم دعا کنیم که خداوند این بار را از روی شانه‌هایم بردارد؟»

«ران» پاسخ داد:

- «آیا من درد و رنج آن مرد را کاملاً درک کرده‌ام؟ آیا من رنج وی را می‌فهمم؟ آیا به بهترین وجه ممکن وظیفه خود را انجام داده و به موثرترین نحو با وی ارتباط برقرار می‌کنم؟»

- «البته، ران، تو همه این کارها را انجام می‌دهی.» سکوت حاکم شد. سپس «ران» ادامه داد:

- «راستی، آیا او سعی می‌کند موضوع را عوض کند؛ تنش را از بین ببرد و یا از واقعیت حاکم بر آن لحظه فرار کند؟»

جواب دادم:

- «این سؤال عجیبی است. برای چه می‌پرسی؟» «ران» گفت:

- «خوب، من متوجه شده‌ام که در برخی موارد وقتی به فراگیری نکته‌ای مهم نزدیک می‌شویم، وحشت می‌کنیم و باعوض کردن موضوع یا پناه بردن به موضوعی راحت‌تر، عملاً فرار می‌کنیم.»

مستأصل شدم و گفتم:

- «خیلی خوب. فرض کنیم او فرار می‌کند یا اینکه سعی می‌کند فرار کند. بالاخره چه؟ حالا زمان آن رسیده که از پاسخ به سؤالم فرار نکنی! آیا با او دعا

خواهی کرد یا نه؟»

- «به هیچ وجه.»

- «چرا؟»

- «چون این کار نیایش قبلی ما را مختل می‌کند.»

هفت سال گذشت تا بالاخره متوجه منظور «ران» شدم. من عضو یک سازمان آموزشی ده نفره شده بودم و همه ما در کلیسا برای بحث در مورد کتابی راجع به تنهایی مسیح جمع شده بودیم. شاید حدوداً نیمی از زمان جلسه سپری شده بود که «جانسون» مسن‌ترین عضو سازمان ما گفت:

- «مسیح احتمالاً خیلی احساس تنهایی می‌کرده است. از آن زمان که همسرم فوت شد، بیشتر اوقات احساس تنهایی می‌کنم، درست مثل اینکه صلیبی سنگین را بر دوش می‌کشم.»

سپس زن جوانی که تنها یک سوم سن «جانسون» را داشت گفت:

- «بلی، آقای جانسون، دقیقاً می‌دانم که این حس تنهایی چقدر دردناک است. اصلاً به‌همین خاطر امشب در این جلسه حاضر شدم. می‌خواستم از تنهایی فرار کنم. هرچند وقت یکبار به‌حدی احساس تنهایی می‌کنم که فقط گریه می‌کنم.» در حالی که اشک پهنای صورت زن جوان را گرفته بود، ادامه داد:

«و هر وقت این حال به من دست می‌دهد، از زندگی سیر می‌شوم. بعضی اوقات به فکر خودکشی می‌افتم. نزدیک بود این کار را بکنم اما باز به یاد جلسه امشب افتادم و به‌خاطر آوردم که قول داده‌ام اینجا حاضر باشم. فکر کردم شاید اگر با شما ملاقات کنم حالم بهتر شود.»

سکوتی سنگین حکمرفا شد. احساس می‌کردم که این سکوت لاف‌ل یک ساعت طول کشید. اما ساعت مچی من حکایت می‌کرد که فقط ۱۵ ثانیه گذشته بود. صرف‌نظر از مدتش این سکوت، سنگین، خفقان‌آور و حتی کرکننده بود. می‌دانم کرکننده بود چون پدر «کانلی» که ریاست جلسه را عهده داشت با صدایی سرشار از قدرت و خوش‌بینی گفت: «خوب چون همه ما باید به کارهای دیگری برسیم و دیگر کسی حرفی برای گفتن ندارد بیایید همه بلند شویم و این جلسه را با نیایش خاتمه دهیم.»

همانگونه که دوستم، آقای «هرب کاپلوتیز»، بعداً عنوان داشت:

- «پدرکانلی در واقع «نیایش» را با یک «جلسه» تمام کرد.»

در ذهن خود مرور می‌کردم که چطور از مسئولیت رویارویی با تنهایی «جانسون» و مسئله

خودکشی دوست جوانمان فرار کردیم و همگی از شدت وحشت به زمره بدون مفهوم، بزدلانه و حتی مزورانه با خداوند پرداختیم. در همان لحظه صحبت خود را با دوستم «ران» به‌خاطر آوردم و برای اولین بار به‌این نتیجه رسیدم که برقراری ارتباط دلسوزانه، مسئولانه و صادقانه و سرشار از نیت متعالی و معنوی در واقع خود یک نوع نیایش است. مهمتر از آن، حتی به‌این نتیجه رسیدم که مشارکت در چنین نیایشی هم یک عمل معنوی است و هم امری ضروری برای یادگیری سازمانی.

همچنین به‌این نتیجه رسیدم که برج‌های بابل شکننده‌ای که با کمک نیایش‌های نیمه‌تمامان و مذاکرات مزورانه سازمانی مان می‌سازیم نمودی از بیگانگی ما از یکدیگر - و از خداوند - هستند. به‌علاوه این عوامل مانع از یادگیری موضوعات اساسی در هر نوع سازمانی و برای افرادی که مساعد یادگیری هستند، می‌باشند.

نیایش ما با جانسون، آن خانم جوان و دیگران ادامه پیدا کرد، در واقع یکی از اعضاء سازمان ما این شجاعت را پیدا کرد که پیشنهاد کند مباحث نیایشی را از سر بگیریم و بدین طریق، به‌طور فردی و جمعی، یادگیری سازمانی را به‌بهترین وجه تجربه کنیم.

از آنجا که نیایش و عدم نیایش در یک سازمان مذهبی (یعنی کلیسا) را تجربه کرده‌ام و باتوجه به اینکه در کلیسا نیایش در عمل «ماموریت» اعضا آن قلمداد می‌شود، هرگونه ارتباط مسئولانه، صادقانه و متعالی را «ارتباط مبتنی بر نیایش» می‌دانیم.

باتوجه به‌این تعریف، من با اعضاء طیف وسیعی از سازمان‌ها و در مورد موضوعات مختلف «ارتباط مبتنی بر نیایش» برقرار کرده‌ام. به‌طور مثال در مورد تراز پرداخت‌ها و یا روابط انسانی، دیاگرام‌های مهندسی، ساختارهای سازمانی و دیدگاه‌های شرکت، محتوای آکادمیک، ورزش‌های حرفه‌ای، مسائل خانوادگی یا روانی به نیایش پرداخته‌ام؛ در قالب نشر، شعر، موسیقی و یا حتی سکوت، نیایش کرده‌ام. با دیگران در مقابل خداوند دعا کرده‌ام. به‌هر رو، صرف‌نظر از نوع موضوع، با سایرین و در محیط‌های متنوع سازمانی با دیگران به نیایش پرداخته‌ام.

متأسفانه، در برخی موارد نیایش دیگران را نیز مختل کرده‌ام. به‌طور کلی، در چنین مواقعی احساس بسیار بدی به من دست می‌دهد، که البته

\* به‌دلایل بسیار مبهم، اکثر ما ترجیح می‌دهیم با جوانب مادی مسئله کلنجار برویم و هیچگاه حاضر نیستیم تاثیر «حساسیت فوق انسانی و فراگیرتر از چارچوب اصول و محدودیت‌های علم طبیعی» را بر یادگیری سازمانی در نظر بگیریم.

این موضوع زیاد تعجب‌برانگیز نیست، چون این احساس تا حد زیادی ناشی از حس بیگانگی و انزوا است که از ایجاد هرگونه اختلال در «ارتباطات مبتنی بر نیایش» ناشی می‌شود.

باتوجه به تجاری که در زمینه نیایش، و قطع یا ایجاد اختلال در «ارتباطات مبتنی بر نیایش» پیدا کرده‌ام، نتیجه‌گیری‌هایی را در مورد ماهیت این سبک در ارتباط و رابطه آن با یادگیری یا عدم یادگیری سازمانی مطرح می‌سازم. البته کاملاً واقفم که تجربیات من احتمالاً با تجربیات شما تفاوت خواهد داشت. بافرض صحت این امر، تجربیات مختلف ما می‌تواند زمینه‌ای مساعد برای نیایش فراهم آورد.

### نتیجه‌گیری‌هایی در مورد «ارتباطات مبتنی بر نیایش» و یادگیری سازمانی

- ۱ - ارتباطات مبتنی بر نیایش همواره تجلی «حقیقت» است. در نقطه مقابل، قطع این نوع ارتباطات منجلی «دروغ» است.
- ۲ - «ویلفرد بایون»، روانشناس معروف، «دروغ» را تزویر نمی‌داند؛ بلکه به‌نظر وی دروغ «پدیده‌ای است که بانی آن به‌عدم صحت‌اش آگاهی دارد و به‌مثابه سدی بازدارنده در برابر جملاتی به‌کار گرفته می‌شود که به‌انقلابی روانی یا عاطفی منجر می‌شود.»

وی همچنین از طریق تعدیل این تعریف می‌توانست به‌علت وحشت اعضاء سازمان‌ها از مشارکت در «ارتباط مبتنی بر نیایش» اشاره‌ای موثر کند. از آنجا که کشف «حقیقت» همواره منجر به نوعی انقلاب می‌شود، این عامل (یعنی «حقیقت») منشا وحشت، توسعه معنوی - و همچنین یادگیری - در زندگی سازمانی است.

۳ - «ارتباطات مبتنی بر نیایش» فعالیت معنوی در جهت کشف و بررسی حقیقت بوده و ارتباطی به نوع‌گرایش مذهبی ندارد ولی می‌تواند در عین حال جزء مذاهب مختلف - یا هیچ‌کدام از آنها - باشد. در واقع از آنجا که «ارتباطات مبتنی بر

نیایش» برای یادگیری سازمانی ضرورت دارند، می‌توان استدلال کرد که صرف‌نظر از محیط، اعضا هر سازمانی که به این کار دست بزنند از لحاظ معنوی فعال هستند. بدین ترتیب، فردی که درگیر «ارتباط مبتنی بر نیایش» باشد می‌تواند از لحاظ معنوی به تعدادی از سازمان‌ها (همچون خانواده، کلیساها، واحدهای کسب و کار، انجمن‌های غیردولتی، احزاب سیاسی، تیم‌های ورزشی) وابسته باشد. به‌مرحله بسیاری از جلسات نیایشی که در آنها حضور داشته‌ام بر موضوعات سازمانی همچون بودجه، و نه بحث‌های مذهبی، متمرکز بوده است.

۴ - اگرچه اعضا هر نوع سازمان می‌توانند به برقراری «ارتباط مبتنی بر نیایش» بپردازند، اما نمی‌توان این نوع رابطه را «وسیله‌ای» برای نیل به هدف «یادگیری سازمانی» تلقی کرد. «ارتباط مبتنی بر نیایش» موجودیت و اصالت خاص خود را دارد. همانگونه که «ویلفرد بایون» اشاره داشت که «افکار» موجودیتی مستقل از «متفکران» دارند و موجودیت افکار تنها مستلزم این است که یک نفر شجاعت تفکر در مورد آنها را داشته باشد، «ارتباطات مبتنی بر نیایش» نیز موجودیت مستقل خود را دارند و فقط یک نفر باید پیدا شود که شجاعت نیایش آنها را داشته باشد. باین حال، اگر بخواهیم از این ارتباطات برای دستیابی به اهداف خاص سازمانی (مثل یادگیری سازمانی) سوءاستفاده کنیم، اثر آنها از بین می‌رود. به‌کارگیری «ارتباطات مبتنی بر نیایش» در راستای منافع ما همانقدر غیرمثمر است که سوءاستفاده از صداقت، مهربانی، صحت و یا اخلاق.

۵ - نمی‌توان «ارتباطات مبتنی بر نیایش» را به‌صورت بخشی از استراتژی کلی یادگیری سازمانی درآورد. این ارتباطات نمی‌تواند جزئی از استراتژی قلمداد شود چرا که استراتژی یعنی «طرح، برنامه یا نقشه‌ای برای غافلگیری یا گمراه ساختن دشمن» یا «دروغ، حقه و یا طرح زیرکانه‌ای به‌منظور دستیابی به هدف یا دستیابی به مزیتی در مقایسه با رقیب». استراتژی‌های تجاری از این دسته قلمداد می‌شود. در نتیجه، این فرض که «ارتباطات مبتنی بر نیایش» می‌تواند «وسیله‌ای» برای ایجاد جو مساعد برای یادگیری سازمانی باشد می‌تواند به‌فرض غلط دیگری منجر شود؛ و آن اینکه، یادگیری سازمانی می‌تواند در شرایط ساختگی و حقه‌بازی صورت پذیرد.

۶ - لُز آنجا که «ارتباطات مبتنی بر نیایش» نمی‌تواند جزء یک استراتژی باشد، نمی‌توان

هدف استراتژیک نیز برای آن متصور شد. به‌طور مثال، نمی‌توان از آنها برای برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرد. در واقع، تعیین هرگونه هدف استراتژیک برای «ارتباطات مبتنی بر نیایش» آنها را مختل ساخته و منجر به رشد تزویر خواهد شد.

شاید شکست اعضا سازمانی که خواهان ساخت برج‌های بابل بودند از همینجا ناشی می‌شود. استراتژی آنها «ساختن شهر بزرگی بود، شهری که برج‌های معبد آن به آسمان‌ها برسد، معماری عظیمی که ابدی بوده و به آنها تعلق داشته باشد». اما این استراتژی به‌جایی نرسید چرا که «خداوند آنها را گنج کرد و به ایشان زبان‌های متعدد عطا فرمود». به‌زبان سازمانی معاصر، قابلیت یادگیری، تبادل و همکاری اینان با یکدیگر و در جهت تکمیل برج‌ها از بین رفت. مناسفانه عوامل مشابهی می‌تواند زیربنای عدم موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در جهت تسهیل یادگیری سازمانی در سازمان‌های مدرن باشد.

۷ - اگر تعریف «استفانی ماروس» را بپذیریم، یعنی «برنامه‌ریزی استراتژیک» دربرگیرنده اهداف بلندمدت و «برنامه‌ریزی عملیاتی» مشتمل بر اهداف کوتاه‌مدت و مانورهای تاکتیکی در جهت اجرای آن اهداف می‌باشد، پس «ارتباطات مبتنی بر نیایش» را نمی‌توان در جهت اهداف عملیاتی به‌کار گرفت. در بلندمدت، مسائل عملیاتی صرفاً منحل «ارتباطات مبتنی بر نیایش» خواهند بود.

۸ - بارها از خودم پرسیده‌ام که چرا روش‌های مشهودی که به‌منظور یادگیری سازمانی طراحی شده - مثل مدیریت برحسب هدف، مدیریت کیفیت جامع، رهبری وضعیت، آموزش حساسیت، آموزش جدول مدیریتی و توسعه سازمانی - موقتاً موفق بوده و سپس رو به افول گذارده است. از آنجا که این قبیل کوشش‌ها دربرگیرنده استراتژی تغییر است، شاید دست‌اندرکاران امر به‌این نتیجه رسیده‌اند که با آلوده‌شدن به‌نظائر، دروغ و حقه‌بازی (اجزا

**کلیه انسان‌ها به‌گونه‌ای اسرارآمیز در پیوند با جهان هستند و ما در این دنیا تنها نیستیم. همگی ما جزئی از یک کلیت والا تر و مرموز هستیم که نباید علیه آن شورش کنیم. «تعالی فردی» که زیربنای موجودیت ماست لازمه همکاری بین‌المللی در جهت تسهیل بقای این سیاره می‌باشد.**

لایفک استراتژی) از لحاظ معنوی تضعیف می‌شوند. اگر این فرض صحت داشته باشد، اینگونه روش‌های یادگیری سازمانی درواقع موجب صدمه به «ارتباطات مبتنی بر نیایش» می‌شود، یعنی همان ارتباطاتی که قرار است تقویت شود.

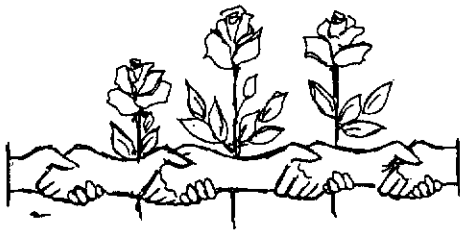
۹ - برخی از «ارتباطات مبتنی بر نیایش» قطع نمی‌شود بلکه نابود می‌شود و راهی برای ترمیم آنها نیز باقی نمی‌ماند. افرادی که از خانواده‌های خود به‌طور کامل قطع امید کرده‌اند و همکاری‌ها به خاطرات منازعات درون سازمانی با همکاران خود قطع رابطه کرده‌اند و یا درگیر نزاع سیاسی بوده‌اند، این نوع تراژدی را به‌خوبی درک می‌کنند.

۱۰ - از آنجا که «ارتباطات مبتنی بر نیایش» موجودیت مستقلی دارند، انجام آنها نیاز به یادگیری قبلی ندارد. همه ما با قابلیت ایجاد اینچنین ارتباطاتی به‌دنیا آمده‌ایم. در صورت عدم وجود مسائل روانی یا فیزیولوژیک و یا سابقه مشارکت طولانی در عدم یادگیری سازمانی، همه ما در طی زندگی این قابلیت را حفظ می‌کنیم. بدین ترتیب اکثر اعضای سازمان قادرند در هر زمانی به‌برقراری ارتباطات مبتنی بر نیایش بپردازند و چنانچه اعضا سازمان به این کار دست نزنند، انرژی سازمانی زیادی به‌هدر می‌رود. چنانچه سازمان به یادگیری نپردازد، هم انرژی زیادی از دست می‌دهد و هم از لحاظ معنوی راکد است.

۱۱ - نیایش و رازونیز با خداوند نوع دیگری از نیایش است و از آنجا که در این سبک از نیایش، ارتباط با خداوند برقرار می‌شود می‌توان آنرا متعالی‌ترین نوع «ارتباط مبتنی بر نیایش» قلمداد کرد. صرف‌نظر از طبقه‌بندی‌ای که مذهب‌یون برای این سبک از ارتباطات قائلند، همواره تحت‌تاثیر نقش آنها در تقویت یادگیری سازمانی قرار گرفته‌ام. به‌طور مثال، در فعالیت‌های مشاوره‌ای که داشته‌ام بارها پیش آمده که به مشتری گفته‌ام:

- «من نسبت به مسائل مالی، بازاریابی، مهندسی، فروش، منابع انسانی، حقوقی و معنوی سازمان شما علاقه‌مندم و در مورد آخر می‌خواهم بدانم که زندگی معنوی و نیایش شما چه تأثیری بر زندگی کاری شما دارد؟»

بسیاری از مخاطبینم در مورد نیایششان با خداوند با من صحبت می‌کنند (یا بهتر گفته باشیم «ارتباط مبتنی بر نیایش» برقرار می‌کنند). در بسیاری موارد مرا تا فرودگاه هم بدرقه می‌کنند تا حداکثر استفاده را از زمان به‌عمل آورده و با من



**\* «ارتباطات مبتنی بر نیایش» فعالیتی معنوی در جهت کشف و بررسی حقیقت است.**

**\* این حقیقت که سازمان‌ها تا این حد درگیر عدم یادگیری می‌شوند از خودداری از نیایش و دعا ناشی می‌شود.**

صحبت کنند. در تایید تز «استیفن کارتر» تاکید می‌کند که اکثر اعضاء سازمانهایی که ظاهرآ گرایش مادی دارند، از اقرار به اینکه با خداوند راز و نیاز می‌کنند معانعت می‌ورزند. آنها می‌ترسند چنین صحبت‌هایی وضعیت شغلی‌شان را به خطر اندازد (و این علی‌رغم این حقیقت که در کشورهایی مثل ایالات متحده از هر ده نفر، ۹ تن به خدا معتقدند و از هر ۵ نفر، ۴ نفر به‌طور مداوم نیایش می‌کنند).

به‌طور مثال بارها دیده‌ام که مدیران عامل حاضر نشده‌اند به هیئت‌مدیره اعتراف کنند که تصمیم‌گیری آنها برای سرمایه‌گذاری در زمینه‌های خاص ناشی از تفسیر سیستماتیک آمار مهندسی، مالی و یا بازاریابی نبوده است و عمل آنها نتیجه نیایش با خداوند و نوعی الهام بوده است. به همین نحو بسیاری از همکاران من، منجمه آن عده که مذهبی محسوب می‌شوند، به حدی از اعتراف به نیایش و رازونیز با خداوند وحشت دارند که اگر موردی هم پیش بیاید در عوض تشویق «ارتباط مبتنی بر نیایش» آن را کاملاً متوقف می‌سازند. به دلایل بسیار مبهم، اکثر ما ترجیح می‌دهیم با جوانب عادی مسئله کلنجار برویم و هیچگاه حاضر نیستیم تاثیر «حساسیت فوق انسانی و فراگیرتر از چارچوب اصول و محدودیت‌های علم طبیعی» را بر یادگیری سازمانی در نظر بگیریم. اگر حرف مرا قبول ندارید ببینید چند تن از دانشمندان علوم رفتاری در مورد تاثیر نیایش در محضر خداوند و تاثیر آن بر یادگیری سازمانی مقاله و کتاب نوشته یا تحقیقی به عمل آورده‌اند. اگر کسی را می‌شناسید، لطفاً مرا نیز مطلع کنید.

۱۲ - شاید روزی برسد که مدیران، مشاوران مدیریت، تئورسین‌های سازمانی و محققان علوم رفتاری شجاعت این را پیدا کنند که بر ترس معنوی و روانی خود به‌هنگام مواجهه با واقعیت «ارتباط مبتنی بر نیایش» با خداوند فائق آیند و متوجه تاثیر این فرایند بر یادگیری سازمانی و حتی بر عملکرد سازمانی، شوند. اگر استدلال «ویلفرد بایون» صحیح باشد تفوق بر این وحشت مستلزم آن است که ما گرایش خود به سمت دروغ‌گویی سازمانی و هدم یادگیری ناشی از آن را کنار بگذاریم.

۱۳ - حال که به درکی جدید از «ارتباط مبتنی بر نیایش» رسیده‌ایم، درک عبارت «ارتباط با طبیعت» نیز آسان‌تر می‌شود. «ارتباط با طبیعت» در واقع فرایند یادگیری را در سازمان‌های بسیار پیچیده تسهیل می‌کند و احتمالاً همان فرایندی است که «یوجین مالوو» در تشریح رابطه «انشتین با

خداوند» بدان اشاره داشت.

۱۴ - هنگامی که «واکلاو هاول» رئیس جمهور چک «اعلامیه وابستگی متقابل» را عرضه کرد احتمالاً اینچنین نیایش‌های فراگیر را در ذهن داشت. وی خاطر نشان ساخت: «کلیه انسانها به گونه‌ای اسرارآمیز در پیوند با جهان هستند و ما در این دنیا تنها نیستیم. همگی ما جزئی از یک کلیت والاتر و مرموز هستیم که نباید علیه آن شورش کنیم. «تعالی فردی» که زیربنای موجودیت ماست لازمه همکاری بین‌المللی در جهت تسهیل بقای این سیاره می‌باشد.»

۱۵ - «آنها نیایش نمی‌کنند.» اگر با این جمله آشنایی قبلی ندارید کافی است بدانید که به افرادی اطلاق می‌شود که در شرایطی وخیم قرار گرفته‌اند و صدمه خواهند خورد. به‌طور مثال، هنگامی که مدیرعامل با طرح زیردست خود مخالفت کند، احتمالاً علت این است که آنها «نیایشی برای قبولی طرح» برگزار نکردند؛ یا «هنگامی که نیروهای نظامی محاصره شوند علت آن است که نیایشی برای فرار برگزار نکردند.»

۱۶ - «جوزف کمپبل» می‌گوید «اگر به دنبال سعادت خویش هستید، می‌باید خود را در مسیری قرار دهید که همواره وجود داشته و در انتظار شما بوده است و زندگی مطلوب شما همان زندگی فعلی‌تان است.» اگر به دنبال سعادت خود باشید همواره از زندگی درون خود لذت می‌برید. تا همین اواخر نمی‌دانستم منظور «کمپبل» از این جملات چیست، به‌ویژه ارتباط این جملات را با زندگی سازمانی درک نمی‌کردم.

حال به این نتیجه رسیده‌ام که «تعقیب سعادت» بی‌آمد ایجاد «ارتباطات مبتنی بر نیایش» در سازمان‌هایی است که به آنها تعلق داریم و هدم تعقیب آن علت و معلول قطع «ارتباطات مبتنی بر نیایش» می‌باشد. علم به سعادت‌مند بودن و در عین حال دست‌نیافتن به آن سعادت، منشأ سرخوردگی فردی و عدم کارایی سازمانی است. زندگی در

سازمانهایی که شما را به هدم یادگیری نیل به سعادت‌تان تشویق کند، یک جهنم است.

۱۷ - هرگونه عملکرد، قانون، سیستم و ساختار سازمانی که مداوماً منجر به قطع «ارتباطات مبتنی بر نیایش» شود نوعی افسردگی آناکلیتیک ANACLITIC را در بر خواهد داشت. برای آن عده که کمتر با این نوع افسردگی آشنایی دارند، افسردگی آناکلیتیک ناشی از جدایی از افراد، عاطفی داریم و این جدایی می‌تواند منجر به بروز بیمساری و حتی میل به خودکشی شود.

بدین ترتیب، هنگامی که با طرح موضوع تعدیل نیرو یکدیگر را مورد تهدید قرار می‌دهیم، جو مورد نیاز برقراری «ارتباطات مبتنی بر نیایش» و یادگیری سازمانی را از بین برده‌ایم. هنگامی که عملکرد یکدیگر در قالب منحنی زنگوله‌ای ارزیابی می‌کنیم در واقع می‌گوییم که «اگر یک نفر دیگر در سازمان موفق شود، احتمال موفقیت شما کاهش می‌یابد.» بدین ترتیب احتمال برقراری «ارتباطات مبتنی بر نیایش» و یادگیری متقابل از بین می‌رود. هنگامی که عقایدی را عرضه می‌کنیم که حس امنیت ناشی از روش‌های کاری قبلی را از بین می‌برد، احتمال برقراری ارتباطات نیایش و یادگیری تحلیل می‌رود. به‌هررو، هنگامی که شرایطی ایجاد می‌کنیم که به‌واسطه آن ارتباطات مبتنی بر نیایش متوقف می‌شود، احتمال بروز بیگانگی، جدایی و با عوامل تسریع‌کننده افسردگی افزایش می‌یابد.

۱۸ - اگر می‌خواهید به اطلاعات مفیدی در مورد سازمان‌های سلسله‌مراتبی (که بواسطه طبیعتشان افسردگی را کاهش می‌دهند و ایجاد «ارتباطات مبتنی بر نیایش» را تسهیل می‌نمایند) دست پیدا کنید، اثر «الیوت ژاک» را توصیه می‌کنیم. «ژاک» استدلال می‌کند که این سازمان‌ها در صورتی موفق خواهند بود که فردی با قابلیت برتر ذهنی از دیگران مسئولیت بخواهد.



## مدیریت ریسک استراتژیک

نویسندگان: دکتر آلن ورینگ و حسن مهدی زاده

### سوانح و ریسک‌های وابسته به آن برای یک سازمان

سوانح و خطرات، وسایل، شرایط یا فعالیتهایی هستند که قابلیت ایجاد ضرر برای سازمان را دارند. سوانح و خطرات می‌توانند خود را برای یک سازمان بصورت‌های مختلف نشان دهند. یک سازمان ممکن است بوسیله مجموعه از اتفاقات کوچک و یا یک اتفاق بزرگ مورد آسیب قرار گیرد. این ضررها ممکن است راجع به سلامت کارکنان، ماشین‌آلات، وسایل یا کل تأسیسات یک کارخانه، محیط زیست، محصول و یا دارایی‌های مالی باشد و نیز می‌تواند شامل دارایی‌های غیر مشهود مثل لطمه زدن به اعتبار و پرستیژ یک سازمان باشد.

اثرات این ضررها ممکن است باعث وقفه در امر فعالیت تجاری، از بین رفتن موجودی انبار، از دست دادن اعتبار نزد مردم و مشتریان، بازار و روحیه در کارکنان باشد، و در نهایت تمام اینها بطور مستقیم و یا غیر مستقیم باعث ضررهای مالی برای سازمان خواهد شد. حتی در بدترین شرایط ممکن است به سازمان ضررهای هنگفتی بزند (مثل جریان شرکت «اوسکیدنتال» بعد از سانحه آتش سوزی «پاپیرالفا» که در سال ۱۹۸۸ در دریای شمال انگلیس اتفاق افتاد و شرکت «یونیون کارباید»، بعد از جریان نشت گازهای شیمیایی در بوپال در هندوستان) و یا اصلاً سازمان را به کل نابود کند (مثل سقوط بانک اعتبارات و تجارت

اشاره:  
در این مقاله سعی شده ریسک‌های استراتژیک که می‌تواند بطور جدی استراتژی یک سازمان تجاری و یا حتی وجود خود سازمان را به مخاطره اندازد مورد بحث و مذاکره قرار گیرد. این ریسک‌ها فقط شامل ریسک‌های تجاری مثل تصمیم به اجرای یک استراتژی سرمایه‌گذاری مهم، بازاریابی و یا حتی تولید محصول جدید نیست، بلکه ریسک‌های واقعی مثل وقوع سانحه مهم در سازمان، آلودگی محیط زیست و حتی جاسوسی صنعتی را نیز در برمی‌گیرد، ضمناً وظیفه مدیران را در این‌گونه مواقع و استانداردهای لازم مثل ISO 9000 و نهایتاً یک چارچوب استراتژیک برای مدیریت ریسک را نیز مشخص می‌کند.

از طریق مدیریت صحیح می‌توان وقوع سوانح و خطرات احتمالی و ریسک وابسته به آن را طوری کنترل کرد که هم احتمال وقوع و هم در مواقع لزوم اثرات واقعی خوابیها و ضررهای ناشی از آن را کاهش داد. امروزه اکثر سازمانهای بزرگ و متوسط دنیا بطور نسبی اقدام به ارزیابی ریسک‌های وابسته به صنعت خود می‌کنند. در جمهوری اسلامی ایران مدیریت ریسک باید جزئی از برنامه رشد و شکوفایی شرکتها باشد و بدین جهت ما در این مقاله سعی می‌کنیم ریسک را در رده استراتژیک مورد مطالعه قرار دهیم.

اگر تصمیم به مطالعه این کتاب گرفتید، بدانید که تمام کردن آن کار راحتی نیست. اثر «ژاک» انقلاب زیادی در ذهن خواننده ایجاد می‌کند و در این مواقع نیایش با نویسنده دچار اختلال می‌شود. با فرض صحت برداشت «ویلفرد بایون» در مورد حقیقت (حقیقت بیشتر از دروغ ایجاد اغتشاش می‌کند) می‌توان چنین استدلال کرد که کتاب ژاک به حقایق زیادی اشاره دارد.

۱۹- من، در اغلب موارد، با اعضای سازمان‌هایی که به آنها تعلق دارم «ارتباط مبتنی بر نیایش» برقرار می‌کنم. شاید این نیایش‌ها مبین وضعیتی است که «اسحاق باشویس سینگر» بدان اشاره داشت:  
- «هنگامی که گرفتار می‌شوم، دعا می‌کنم و چون همیشه گرفتارم، زیاد دعا می‌کنم. حتی هنگام صرف غذا و یا نوشیدن، دعا می‌کنم.»

متأسفانه به علت سدهای ذهنی که از ارزش‌های غیررسمی و ساختارهای ناموزون اجتماعی پدید آمده، در برخی موارد با اعضای سازمان‌ها به نیایش نمی‌پردازم. به همین لحاظ بسیاری از فرصت‌های یادگیری را از دست می‌دهم.

۲۰- کلیه «ارتباطات مبتنی بر نیایش» صرف‌نظر از محیط بروزشان تجلی معنویت و روحانیت

هستند. بدین ترتیب یادگیری مطالب ارزشمند در هر سازمانی مستلزم آن است که به خود اجازه دهیم حضور خداوند را تجربه کنیم. برای وقوع یادگیری سازمانی می‌باید دیدگاه‌های متعالی را (فراتر از معادلات روزمره) توسعه دهیم.

۲۱- آیا قانع شدید؟

۲۲- به هر رو سعی نخواهم کرد شما را قانع کنم؛ چون این امر مستلزم قطع «ارتباط مبتنی بر نیایشی» است که با شما برقرار کرده‌ام. □

تدبیر: نگارنده این مقاله خوانندگان را دعوت به اظهار نظر در مورد محتوای آن نموده است. چنانچه مایل به اظهار نظر در مورد مطلب فوق هستید نظریات خود را به دفتر سردبیر ارسال نمایید تا ترجمه و ارسال گردد. چنانچه خود خواهان مکاتبه مستقیم با نگارنده هستید با آدرس زیر تماس برقرار کنید:

JERRY B. HARVEY, SCHOOL OF BUSINESS  
AND PUBLIC MANAGEMENT, THE  
GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY,  
WASHINGTON DC  
20052, U.S.A

بین‌المللی «BCCI» در سال ۱۹۹۱، اختلاس در صندوق بازنشستگی «مکسول کامیونیکیشن کورپوریشن» و سقوط خود شرکت در سال ۱۹۹۲، شرکت «پولی پک» در سال ۱۹۹۳ و ریسک‌های مالی بانک «برینگ» شعبه سنگاپور در سال ۱۹۹۵ که اخیراً اتفاق افتاده است).

در ایران نیز در سال ۱۳۷۴ شاهد دو مورد ریسک‌پذیری سازمان‌های ایرانی بوده‌ایم. یکی، جریان اختلاس ۱۲۳ میلیارد تومانی در بانک صادرات ایران، که منجر به محکومیت و اجرای حکم اعدام برای «فاضل خداداده» و حبس ابد برای دو متهم دیگر این پرونده شد. این مورد بخصوص، نه تنها در سطح بین‌المللی مطرح و از بعد سیاسی برای جمهوری اسلامی ایران ضررهای هنگفتی به بار آورد، بلکه از سال ۱۳۷۱ نیز وقت مدیران بانک صادرات ایران را به نحوی بخود مشغول کرده بود. این اختلاس، از بعد معنوی، باعث تضعیف در روحیه کارکنان صدیق این بانک و از بعد مادی، باعث مفقود شدن بخشی از دارایی‌های بانک صادرات ایران گردید که هنوز مورد ادعای این بانک می‌باشد. مورد دوم، مربوط به سقوط هواپیمای شرکت هواپیمایی آسمان بر فراز کوه‌های کرکس می‌باشد که اخیراً شاهد رأی دادگاه ویژه رسیدگی به پرونده هواپیمای فوکر ۲۸ این شرکت بودیم که علاوه بر دزدسرهائی که برای مدیریت این سازمان ایجاد کرد، منجر به حکم پرداخت غرامتی به مبلغ ۱۵ میلیون و ۳۰۰ هزار فرانک فرانسه (حدود یک میلیارد تومان) به ۶۰ نفر از قربانیان این سانحه گردید.

این دو مورد و موازات مشابه دیگر، ریسک‌پذیری سازمان‌های ایرانی را به وضوح نشان می‌دهد.

### ریسک‌های واقعی و ریسک‌های تجاری

در سخنرانی‌های عادی روزمره، معمولاً کلمه سانحه و ریسک بجای یکدیگر بکار برده می‌شود، ولی ریسک بیشتر از وجود فیزیکی یک سانحه است. ریسک شامل ابعاد احتمالی در معرض قرار گرفتن یک سانحه، تکرار و طول مدت سانحه است و احتمالات ریاضی اتفاق افتادن یک واقعه خواسته یا ناخواسته را در نظر می‌گیرد.

همچنین لازم است بین ریسک واقعی و ریسک تجاری تفاوت قائل شد و آنها را از یکدیگر متمایز کرد. ریسک واقعی معمولاً مربوط به سانحه‌ای می‌باشد مثلاً در امر بهداشت، ایمنی، محیط زیست و امنیت در محیط کار که بهترین راه

### ● از طریق مدیریت صحیح می‌توان وقوع سوانح و خطرات احتمالی و ریسک وابسته به آن را طوری کنترل کرد که هم احتمال وقوع و هم در مواقع لزوم اثرات واقعی خرابی‌ها و ضررهای ناشی از آن را کاهش داد.

برای کنترل اینگونه ریسک‌ها جلوگیری از وقوع چنین حوادثی است. ولی ریسک تجاری مربوط به بازرگانی، مالی و یا سرمایه‌گذاری می‌باشد که موفقیت در کنترل آن همیشه نسبی است و بستگی به کل اقتصاد، بازاری که در آن فعالیت می‌کنید و رقبای تجاری شما دارد.

### ریسک‌های وابسته و ریسک‌های ناوابسته

ریسک‌های سازمانی رابه دو گروه دیگر نیز می‌توان تقسیم کرد. یکی ریسک‌هایی که مربوط به صنعت خاصی می‌باشند و دیگری ریسک‌هایی که اصلاً به صنعت خاصی مربوط نبوده، بلکه ریسکی است که کل بازار با آن مواجه است. مثلاً اگر نرخ سود بانکی در یک کشور بالا رود و یا در پول رایج یک مملکت، نسبت به ارزش‌های خارجی نوساناتی ایجاد شود، کلیه صنایع را در بر می‌گیرد و فقط مختص به صنعت خاصی نخواهد بود. ولی اگر بطور مثال برای حفاظت از محیط زیست و افزایش لایه‌های اوزون در جو، محدودیتی در مورد استفاده از گازهای C.F.C ایجاد گردد، این محدودیت فقط برای صنایعی ایجاد در دسر خواهد کرد که در تولید محصولات خود از گاز C.F.C استفاده می‌کنند. مدیریت ریسک باید هر دو گروه از ریسک را به خوبی بشناسد و درصدد بر طرف کردن آنها برآید.

### ریسک‌های استراتژیک

بطورکلی، ریسک‌های استراتژیک ریسک‌هایی هستند، که اگر اتفاق بیافتد، بطور جدی استراتژی تجاری شرکت و یا بنیان وجودی آنرا به خطر می‌اندازد.

بر مبنای این تعریف ریسک‌های استراتژیک نه تنها شامل ریسک‌های واقعی و تجاری می‌باشد، بلکه ریسک‌های وابسته و ناوابسته را نیز در بر می‌گیرد.

از طرف دیگر این را نیز باید در نظر داشت که گاهی اوقات ریسک‌های تجاری و ریسک‌های واقعی بر روی هم اثر می‌گذارند. بطور مثال وقوع سانحه آتش‌سوزی یا انفجار در تأسیسات یک کارخانه نه

تنها مانع فعالیت تجاری می‌شود و دارایی اصلی شرکت را از بین می‌برد، بلکه ممکن است سهامداران را نیز وادار به فروش سهام کند. تصمیم به ساخت یک کارخانه جدید محصولات پتروشیمی، نه تنها ریسک عمر مفید سرمایه‌گذاری را همراه دارد بلکه مطمئناً ریسک آلودگی و یا وقوع یک سانحه دلخراش را نیز در برخواهد داشت.

یکی از مباحث مهم که می‌تواند بخوبی رابطه بین ریسک تجاری و ریسک واقعی را نشان دهد همین بحث «مدیریت کیفیت» است. این روزها بازار برای محصولات تولیدی، جهانی شده است و رقابت بین تولیدکنندگان چنان شدت گرفته است که هر کدام سعی می‌کنند با استفاده از فاکتورهای مختلف، مثل طراحی، مرغوبیت، تکنولوژی، قیمت و فراوانی کالا، به‌طرفی از رقیب خود پیشی گیرند. نشان دادن کیفیت عالی کالا، وسیله‌ای شده است تا کارخانه بتواند در بازارهای داخلی و خارجی بر رقیب خود غلبه یابد.

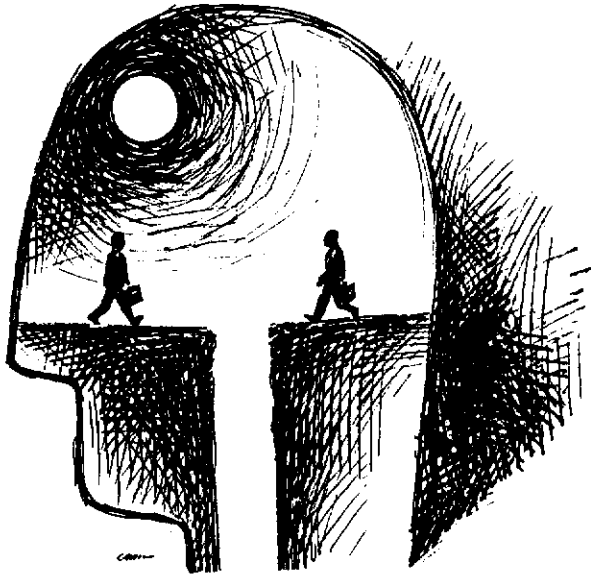
اگر سازمانی بتواند نشان دهد که تمام فعالیتها و فرآیندی که به کیفیت کالا کمک می‌کند مثل طراحی، تولید، بازاریابی، ایمنی، فروش، منابع انسانی و مالی در حداکثر کارایی و اثربخشی کار می‌کند. آنوقت می‌تواند ادعا کند که شانس بیشتری نیز برای موفقیت تجاری دارد.

یکی از عوامل مهمی که به بهبود کیفیت کالا کمک می‌کند داشتن مدیریت موثر و کارا می‌باشد. بخشی از استانداردهای بین‌المللی ISO 9000 دقیقاً به ضرورت داشتن یک «سیستم مدیریت کیفیت» اشاره دارد و خیلی از سازمانها درخواست کرده‌اند تا مورد حسابرسی این سازمان قرار گیرند تا موفق به دریافت مدرک آن شوند. داشتن چنین مدرکی، فروش محصولات کارخانه را به مشتریانی که شرط اصلی خرید آنها داشتن این استاندارد بین‌المللی است آسانتر می‌کند. ولی باید در نظر داشت که ISO 9000 در این لحظه زمانی فقط مدرک تأیید در مورد رعایت «حداقل روشهای اجرایی مناسب» می‌دهد و به مسئله کیفیت کالا توجه‌ای ندارد. ارائه محصولات با کیفیت پائین هنوز ریسکی است که عواقب آن باید بوسیله خریدار و فروشنده در نظر گرفته شود.

### چارچوب مدیریت ریسک

مدیریت ریسک استراتژیک سه معنی مختلف استراتژیک را در بر می‌گیرد:

اول: همان شناخت ریسک‌های استراتژیک



● **ریسک‌های استراتژیک، ریسک‌هایی هستند که اگر اتفاق بیافتد، بطور جدی استراتژی تجاری شرکت یا بنیان وجودی آن را به خطر می‌اندازد.**

● **سوانح و خطرات، وسایل، شرایط یا فعالیت‌هایی هستند که قابلیت ایجاد ضرر برای سازمان را دارند.**

برای صادرات، بطرف اقتصادی متناسب پیش می‌رود. خصوصی‌سازی صنایع دولتی نیز در حال انجام است. شرکتهایی که قبلاً دولتی بوده‌اند از حالا باید ب فکر دوام رشد و شکوفایی خود باشند. نیاز مبرم به جلوگیری از ضررهای قابل اجتناب و همچنین تصمیمات عاقلانه در مورد ریسکهای بازرگانی، این فکر را تداعی می‌کند که مدیریت ریسکهای استراتژیک می‌تواند بعنوان عامل مهمی در شکل‌گیری این تحولات مفید واقع گردد.

منابع:

- 1 - ROYAL SOCIETY (1992) RISK: ANALYSIS, PERCEPTION, MANAGEMENT, REPORT OF A ROYAL SOCIETY STUDY GROUP, THE ROYAL SOCIETY. LONDON (ISBN O 85403 4676).
- 2 - CABDURY (1992), REPORT OF THE COMMITTEE ON THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE, CHAIRMAN SIR ADRIAN CABDURY, GEE PUBLISHING, LONDON (ISBN O 852589131).
- 3 - DR WARING A.E (1995) SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS, CHAPMAN & HALL. LONDON (ISBN O 412 71910 X)

○ این مقاله مشترکاً توسط دکتر الن ورینگ (ALAN WARING) مشاور در مدیریت ریسک و تغییرات سازمانی از موسسه الن ورینگ اسوشیت انگلستان و آقای حسن مهدی‌زاده مشاور در مدیریت استراتژیک و سرمایه‌گذاری در تهران تهیه و تدوین شده است.

شده در بالا انتخاب کرد؟). معمولاً برای تجزیه و تحلیل، ارزیابی و یافتن وسایل لازم برای کنترل ریسک نیاز به تجربه، تخصص و اطلاعات کافی می‌باشد.

### یک استراتژی جامع

در نظر گرفتن این موضوع که ریسکهای مدیریتی و تغییرات سازمانی، از مدیریت ریسک و مدیریت تغییرات جدا شدنی نیست، خیلی مهم است. در دنیایی که دائماً در حال تغییر و پیشرفت است. رفته رفته داشتن یک استراتژی جامع و کامل برای کنترل مجموعه‌ای از ریسکهای مختلف که در بالا به آن اشاره شد، لازم می‌باشد. اگر نگوئیم بقاء یک سازمان، باید قبول کرده که حداقل موفقیت آن، همان قدر که توسط یک نوع از ریسک خاص ممکن است مورد خطر قرار گیرد می‌تواند بوسیله هر ریسک دیگری نیز مورد خطر واقع شود (خواه آن ریسک واقعی، تجاری، وابسته و یا ناوابسته باشد). بنابراین برای اطمینان از درک و پاسخگوئی صحیح از سوانح و ریسک، روش جامع و متصل برخورد با ریسک بهتر از روش منقطع و منفصل با آن است.

### نتیجه‌گیری

جمهوری اسلامی ایران، مدتی است که برنامه عظیم رشد و توسعه اقتصادی و صنعتی را شروع کرده و در حال حاضر نیز مشغول اجرای برنامه دوم پنج ساله توسعه اقتصادی، سیاسی و فرهنگی است. بنظر می‌رسد اقتصادی که زمانی صد در صد وابسته به درآمد نفت و گاز بوده و رفته رفته با ایجاد صنایع منظم و تولید محصولات

است (که در بالا به آن اشاره شد) دوم: روش برخورد استراتژیک با مسئله ریسک و مدیریت آن است (یعنی تدوین استراتژی‌های لازم)

سسوم: مدیریت ریسک در بالاترین رده سازمانی یعنی رده استراتژیک روش برخورد استراتژیک با مدیریت ریسک، که معمولاً بخاطر سیاست انجام کار، در بالاترین رده سازمانی انجام می‌گیرد بیشتر شامل انتخاب بهترین مجموعه از استراتژی‌های زیر می‌باشد:

- ۱- اجتناب از ریسک (بطور مثال جلوگیری از انجام یک فعالیت ریسک‌پذیر)
- ۲- کاهش ریسک یا کنترل زیان حاصل از آن (که معمولاً شامل در نظر گرفتن ریسکهای خطرناک در سازمان و برنامه‌ریزی مناسب برای کاهش آن‌ها تا آن جایی که امکان داشته باشد).

۳- نگهداری یا ابقاء ریسک (قبول کنید که این ریسک چه بخواهید یا نخواهید وجود دارد و باید آنرا یا از طریق بیمه محدود، بیمه کنید و یا ضررهای آن ریسک را بپذیرید.

۴- انتقال ریسک (از طریق بیمه کردن ریسک، مثل ریسک مسئولیت کارفرما، ریسک مسئولیت در مقابل جامعه و ریسک حاصل از فروش محصولات شرکت).

۵- پخش کردن ریسک (که این موضوع بیشتر در مورد مدیریت سرمایه‌گذاری صدق می‌کند)

در رده عملیاتی، مدیران معمولاً با در نظر گرفتن چارچوب استراتژی کلی سازمان، حق دارند به اندازه اختیارات محلی، از تکنیکهای اجتناب از ریسک، کاهش ریسک و کنترل زیان حاصل از ریسک استفاده کنند.

ریسک، همیشه با شناخت سوانح یا خطرات و تجزیه و تحلیل آنها بر مبنای میزان اثرگذاری بر سازمان شروع می‌شود و سپس بر مبنای اطلاعات جمع‌آوری شده و آگاهی، به ارزیابی ریسک از طریق انجام فرایند اصلی زیر می‌پردازیم:

- ۱ - تخمین یا برآورد میزان ریسک (اندازه‌گیری ریسک)
- ۲ - سنجش ریسک (چقدر این ریسک نسبت به ریسکهای دیگر بزرگتر است؟).
- ۳ - تصمیم‌گیری در مورد ریسک (آیا این ریسک با در نظر گرفتن معیارهای متداول روز قابل قبول است؟).
- ۴ - اقدام لازم در مورد ریسک (چه مجموعه‌ای از استراتژی‌های لازم را باید از بین استراتژیهای ذکر

# ضرورت مشارکت بیشتر زنان در سطوح تصمیم‌گیری

کشور به‌عنوان مدیر و مدیر بسیار کم بوده و زمینه‌های لازم جهت رشد و باروری او در این ارکان و کسب جایگاه مناسب در این سطوح فراهم نگردیده است. بررسی آمار جمعیت فعال زن در کشور تا حدی گویای این مطلب است.

در سال ۱۳۳۵، جمعیت فعال زنان تنها ۹/۲ درصد جمعیت ۱۰ ساله و بیشتر زن را تشکیل داده است. این نسبت در سال‌های ۱۳۴۵ و ۱۳۵۵ به ترتیب به ۱۲/۵ درصد و ۱۲/۹ درصد رسیده است. اما در سال ۱۳۶۵ به ۸/۱ درصد و در سال ۱۳۷۰ به ۸/۷ درصد افزایش یافته است. در سال ۱۳۶۵، از مجموع جمعیت فعال کشور حدود ۱۰/۲ درصد را زنان تشکیل می‌دادند.<sup>(۱)</sup> بررسی نسبت زنان به کل شاغلین کشور طی سال‌های ۱۳۳۵ تا ۱۳۷۰ نشان می‌دهد که در سال ۱۳۳۵ تنها ۹/۶ شاغلین کل کشور را زنان تشکیل می‌دادند. این نسبت در سال‌های ۱۳۴۵ و ۱۳۵۵ به ترتیب به ۱۳/۲ درصد و ۱۳/۷ درصد رسیده است. این رقم در سال ۱۳۶۵ به ۸/۸ درصد کاهش یافت و در سال ۱۳۷۰ تا ۹/۳ درصد افزایش پیدا کرد. (نمودار شماره ۱)

مروری بر نسبت زنان در کل نیروی کار جهان و برخی از کشورها نشان می‌دهد که این نسبت در جهان ۳۶ درصد، در آمریکا ۴۵/۳ درصد، نروژ ۴۵/۵ درصد، استرالیا ۴۱/۹ درصد، ژاپن ۴۰/۷ درصد، کره ۴۰/۴ درصد، آلمان ۳۸/۹ درصد، ترکیه ۳۱/۴ درصد و سودان ۲۱/۶ درصد است.<sup>(۲)</sup> (نمودار شماره ۲). این نسبت‌ها فاصله زیادی را در مقایسه با نسبت زنان در نیروی کار کشورمان نشان می‌دهد.

درصد زنان شاغل نیز در سال ۱۳۳۵ حدود ۹/۱ درصد جمعیت ۱۰ ساله به بالای زنان را تشکیل می‌دهد که این نسبت در سال ۱۳۴۵ به ۱۱/۵ درصد افزایش یافته و در سال‌های ۱۳۵۵

● در اکثر کشورها زنان تنها بخش کوچکی (بین ۱۰ تا ۳۰ درصد) از سمت‌های مدیریتی را اشغال می‌کنند و تعداد کمتری (کمتر از ۵ درصد) به بالاترین مناصب دست پیدا می‌کنند.

● در آمریکا و انگلستان، زنان تنها ۲ درصد اعضای هیات‌مدیره شرکت‌های بزرگ را تشکیل می‌دهند.

۶۴۰ نفر مدیر با بالاترین حقوق، تنها دو نفر زن بوده‌اند.<sup>(۳)</sup> در آلمان نیز در سال ۱۹۸۶ تنها ۱/۵ درصد از مدیران ارشد زن بوده‌اند.<sup>(۴)</sup>

با آنکه زنان نیمی از جمعیت بزرگسال جهان را تشکیل می‌دهند اما فقط ۱۰ درصد کرسی‌های پارلمان‌های جهان و ۴ درصد مشاغل وزارت و یا سایر مقام‌های بلندپایه اجرائی را در اختیار دارند.<sup>(۵)</sup> این امکان در کشورهای در حال توسعه به مراتب کمتر بوده و همچنان اعتقاد و باور اجتماعی نسبت به نقش فعالانه زن شکل جدی خود را باز نیافته است.

با وقوع انقلاب اسلامی که زن مسلمان ایرانی گام‌های حضور را در صحنه‌های مختلف و به‌خصوص در صحنه‌های سیاسی و اجتماعی برداشت و به آن سرعت بخشید، انتظار تحرك علمی و عملی از او در سطوح بالای نهادهای اجتماعی افزون‌تر شد. به‌ویژه این باور هنگامی قوت می‌گیرد که بپذیریم او می‌تواند با ارتقا توانائی‌های خویش در جهان پرنظام امروز که همواره در پی یافتن حلقه‌های گمشده ارزش‌های معنوی و اخلاقی است، الگوساز باشد.

با این همه در تصویر آمار و ارقام، نقش زن در سطوح قانونگذاری، سیاست‌گذاری و اجرائی

تحقق اهداف توسعه اجتماعی و اقتصادی وابسته به عوامل متعددی است که یکی از مهمترین این عوامل استفاده مناسب و بهینه از منابع انسانی است. به‌طوریکه متناسب با نیاز جامعه، زمینه لازم جهت ظهور و رشد استعداد‌های بالقوه، بالندگی تواناییها، ایجاد تخصص‌های لازم و نیز مشارکت هرچه بیشتر کلیه افراد جامعه اعم از زن و مرد فراهم گردد. مهمتر آنکه این مشارکت نه تنها در محدوده خاص که کلیه سطوح شغلی از پائین‌ترین تا بالاترین مناصب سیاست‌گذاری و اجرائی را دربرگیرد.

اما با همه پیشرفت‌های دانش بشری و حضور بیش از پیش زنان در عرصه‌های مختلف اجتماعی، در صحنه اشتغال، حضور زنان در سطوح تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری بسیار کم‌رنگ است.

نگاهی به نقش زن در این سطوح حتی در جوامع پیشرفته که به مرحله بهره‌مندی از نیروی زنان در عرصه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی رسیده و موجب اشتغال نسبتاً زیاد آنها شده است، نشان می‌دهد که حضور زنان در کانون‌های قانونگذاری، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و مشاغل ارشد اجرائی بسیار کم است. در اکثر کشورها زنان تنها بخش کوچکی (بین ۱۰ تا ۳۰ درصد) از سمت‌های مدیریتی را اشغال می‌کنند و تعداد کمتری (کمتر از ۵ درصد) نیز به بالاترین مناصب دست پیدا می‌کنند.<sup>(۱)</sup> در جهان غرب با آنکه بیش از ۴۰ درصد نیروی کار را زنان تشکیل می‌دهند، گروه اندکی از آنان به مراتب بالای سازمانی ارتقا می‌یابند. در آمریکا و انگلستان، زنان تنها ۲ درصد اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌های بزرگ را تشکیل می‌دهند.<sup>(۲)</sup>

در سال ۱۹۷۸ در یک بررسی از شرکت‌های بزرگ دولتی آمریکا، نشان داده شد که از میان



و ۱۳۶۵ به ترتیب به ۱۰/۸ درصد و ۶ درصد کاهش یافته و در سال ۱۳۷۰ به ۶/۶ درصد رسیده است. بررسی آمار زنان شاغل ۱۰ سال به بالا برحسب گروههای عمده شغلی در سال ۱۳۷۰ نشان می‌دهد که بیشترین نسبت را کارکنان مشاغل علمی، فنی و تخصصی با ۴۶/۲ درصد شامل می‌شوند و ۲۷/۳ درصد را گروه شغلی کارگران مشاغل تولیدی و امور حمل و نقل تشکیل می‌دهند.

یافت جامعه، شغل‌های مشخصی را برای زنان ایجاد و تشویق می‌کند. در ایران نسبت بالای گروه مشاغل علمی، فنی و تخصصی ناشی از حضور اکثریت زنان شاغل در بخش‌های آموزشی و فرهنگی است به طوری که حتی این نسبت در نقاط شهری به ۶۷/۳ درصد زنان شاغل ۱۰ سال به بالای مناطق شهری می‌رسد. از طرفی، بیشتر این نسبت در مناطق روستائی به گروه شغلی مشاغل تولیدی و امور حمل و نقل اختصاص دارد که مشخصاً تراکم حضور زنان را در این مشاغل نشان می‌دهد.

بررسی‌ها، همچنین نشان می‌دهد که در سال ۱۳۷۲، ۲۵/۶ درصد شاغلین بخش دولتی را زنان تشکیل داده‌اند.<sup>(۸)</sup> بالاترین نسبت اشتغال زنان در بخش دولتی به وزارتخانه‌های آموزش و پرورش، بهداشت و درمان و آموزش پزشکی به ترتیب با ۴۲/۱ درصد و ۴۱/۳ درصد اختصاص دارد. همچنین وزارتخانه‌های یادشده مجموعاً ۸۹/۴ درصد از کل نیروی کار زنان را در بخش دولتی به خود اختصاص داده‌اند و تنها ۱/۶ درصد از زنان در سایر وزارتخانه‌ها و دستگاههای دولتی به خدمت اشتغال دارند.<sup>(۹)</sup>

دقت در نسبت زنان مدیر و متخصص به کل شاغلان زن، ارقام بسیار ناچیزی را نشان می‌دهد، به طوری که در سال ۱۳۷۲ تنها ۰/۰۹ درصد شاغلان زن را مدیران و کارمندان عالی‌رتبه اداری تشکیل داده‌اند. نسبت متخصصان، کارشناسان و تکنسین‌های علوم فیزیک و شیمی ۰/۰۲ درصد، مهندسان، کارشناسان و تکنسین‌های وابسته ۰/۳۵ درصد و متخصصان امور اقتصادی، بازرگانی و مالیاتی ۰/۰۲ درصد است. تنها ۰/۰۶ درصد زنان شاغل، حقوقدان و ۰/۰۱ درصد قانونگذار و کارمند عالی‌رتبه بخش عمومی هستند.

این در حالی است که در سال تحصیلی ۷۱-۷۲ از مجموع ۳۷۴۷۳۴ نفر دانشجوی دانشگاهها و موسسات آموزش عالی کشور تعداد

۱۰۵۶۶۷ نفر یعنی ۲۸/۲ درصد زن بوده‌اند. از این تعداد ۷ درصد در دوره کاردانی، ۷۷/۷ درصد در دوره کارشناسی، ۲/۹ درصد در دوره کارشناسی ارشد، ۱۰/۸ درصد در دوره دکترای حرفه‌ای و ۱/۶ درصد در دوره دکترای تخصصی اشتغال داشته‌اند. از سوی دیگر از ۵۲۳۵۳ نفر فارغ‌التحصیل دانشگاهها و موسسات آموزش عالی کشور در سال ۷۰-۷۱، ۱۶۵۷۶ نفر یعنی ۳۱/۷ درصد زن بوده‌اند که ۲۳۳۱ نفر در مقطع کاردانی، ۱۲۱۳۷ نفر در دوره کارشناسی، ۶۵۵ نفر در دوره کارشناسی ارشد، ۱۲۶۲ نفر در دوره دکترای حرفه‌ای و ۱۹۱ نفر در دوره دکترای تخصصی فارغ‌التحصیل شده‌اند.<sup>(۱۰)</sup>

هر چند که سطح سواد و تخصص عامل مهمی جهت راه یافتن به بازار کار و تسلط بر مناصب بالای شغلی است، اما نسبت زنان دانشجو و فارغ‌التحصیل دانشگاهی به کل

● بالاترین نسبت اشتغال زنان در بخش دولتی ایران به وزارتخانه‌های آموزش و پرورش، بهداشت و درمان و آموزش پزشکی (۴۲/۱) درصد و ۴۱/۳ درصد اختصاص دارد.



● با آنکه زنان نیمی از جمعیت بزرگسال جهان را تشکیل می‌دهند اما فقط ۱۰ درصد کرسی‌های پارلمان‌های جهان و ۴ درصد مشاغل وزارت و یا سایر مقامهای بلندپایه اجرایی را در اختیار دارند.

دانشجویان و فارغ‌التحصیلان در مقایسه با نسبت زنان شاغل، در مشاغل تخصصی و مدیریتی بسیار متفاوت است و نشان‌دهنده آن است که از توان و تخصص این قشر عظیم جامعه استفاده مناسب و به‌جا نمی‌شود.

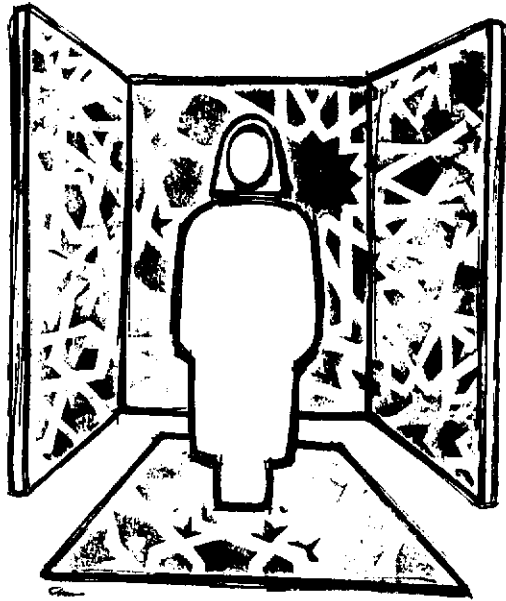
در سال ۱۳۷۲ زنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم و کمتر با حدود ۶۵/۶ درصد، بیشترین نسبت زنان شاغل بخش مشمول قانون استخدام کشوری را به خود اختصاص داده‌اند در حالیکه نسبت یادشده در سال ۱۳۵۷ برابر با ۸۰/۵ درصد بوده و این امر بیانگر کاهش معادل ۱۴/۹ درصد است.

مقایسه آمار شاغلان زن در بخش مشمول قانون استخدام کشوری نشان می‌دهد که در سال ۱۳۵۷ نسبت زنان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم و بالاتر به کل زنان شاغل در این بخش حدود ۱۹/۵ درصد بوده است. در حالی که این نسبت در سال ۱۳۷۲ به ۳۴/۳ درصد ارتقا یافته است که علت این امر را می‌توان از یک سو خارج شدن نیروهای غیرتخصصی مازاد بر احتیاج دولت طی سال‌های اخیر و از سوی دیگر محدودیت‌های استخدامی از جمله تبصره ۶۰ قانون بودجه سال ۱۳۶۴<sup>(۱۱)</sup> و تبصره اصلاحی ماده ۷۴ قانون استخدام کشوری برشمرد که باعث شد تا توزیع نیروی انسانی در دستگاههای دولتی مطلوبتر گردد.<sup>(۱۲)</sup>

باین همه، بررسی سطوح بالای شغلی وزارتخانه‌های دولتی، اندک بودن تعداد زنان را در آن سطوح ثابت می‌کند. به طوری که هیچ زنی در مقام وزیر و یا مدیرعامل سازمانهای بزرگ دولتی قرار نگرفته و تنها ۶ نفر زن در پنج وزارتخانه به‌عنوان مشاور مشغول فعالیت هستند و البته اخیراً یک نفر زن در سمت معاون وزیر بهداشت و درمان منصوب گردیده است.

از طرفی با آنکه ۴۸/۴ درصد کل جمعیت کشور را زنان تشکیل می‌دهند، تعداد نمایندگان زن در مجلس شورای اسلامی در هر یک از دوره‌های اول تا سوم ۴ نفر و در دوره چهارم ۹ نفر بوده است. و این در حالی است که تعداد نمایندگان مرد از دوره اول تا چهارم به ترتیب ۲۳۰، ۲۶۶، ۲۶۳ و ۲۵۰ نفر بوده است.<sup>(۱۳)</sup>

بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که حضور زن در حوزه مدیریت بسیار کم‌رنگ و در اکثر موارد بی‌رنگ است. براساس آمار گردآوری شده، تخمین زده می‌شود که ۴/۵ درصد از زنان در سطوح مدیریتی فعالیت می‌کنند.<sup>(۱۴)</sup> به‌روایتی



● بررسی سطوح بالای شغلی وزارتخانه‌های دولتی، اندک بودن تعداد زنان را در آن سطوح، ثابت می‌کند.

● بررسی‌های انجام شده، نشان می‌دهد که حضور زنان در حوزه مدیریت، بسیار کم‌رنگ و در اکثر موارد بی‌رنگ است.

● در شرایط کنونی، حضور فعالانه زن علاوه بر سطح ملی، در محافل بین‌المللی نیز ضرورت دارد.

دیگر از ۴۰ هزار پست مدیریت در دستگاه‌های دولتی کشور تنها دو هزار نفر از آنها زن هستند.<sup>(۱۵)</sup> توجه به این مطلب که حدود نیمی از جمعیت کشور را زنان تشکیل می‌دهند، ضرورت بازنگری نقش زنان در این حوزه را به‌طور جدی مطرح می‌کند.

به‌طور کلی برای پرداختن به این مهم ابتدا لازم است که حضور زنان در اجتماع گسترش یابد تا نقش موثر آنان را در صحنه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به اثبات رساند. زیرا تا زمانی که زمینه و شرایط لازم جهت حضور فعال و موثر زنان در جامعه برقرار نشود و باور و اعتقاد اجتماعی لازم در این مورد فراهم نگردد، بی‌شک حضور او در حوزه‌های مختلف تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشکل خواهد بود. لازمه حضور زن به‌عنوان قشری از جامعه که همواره فکر، ذهن، توان و نیرویش به‌کناری گذاشته شده و اکنون در معرض شکوفائی است، توسعه ظرفیت فکری و علمی او است، تا بتواند در موقعیت‌های مختلف ضمن درک جایگاه خویش در اداره و رهبری محیط پیرامون، از قوه تشخیص و اراده خود به خوبی بهره‌گیرد و با توانمندی هرچه بیشتر ایفای نقش نماید.

هر چند که باتوجه به فضای عمومی، زن حتی در شرایط برابر با مرد باید برای اثبات وجود و توانمندی خویش چندین برابر گام بردارد و مسیر سخت‌تری را طی کند. اما زن مسلمان ایرانی می‌تواند در شرایط کنونی با آگاهی از پیچیدگی‌های سیاسی و اقتصادی عصر حاضر، پیامدهای بحران انحطاط اخلاق، سقوط روزافزون ارزش‌های اعتقادی، تبعیض‌های جنسی موجود و ضرورت تغییرات بنیادین، با جدیت، سخت‌کوشی و حضور مستمر و دائم خود به نیروئی اثربخش و حرکت‌ساز تبدیل شود. درک عمیق از حساسیت‌ها، نیازها و ضرورت‌های ملی و اعتقادی این مهم را صدچندان می‌کند. برای هموارشدن راه، توصیه‌هایی چند به‌نظر می‌آید:

۱ - حضور زن در عرصه‌های مختلف حیات اجتماعی نباید صرفاً به‌قصد برابری با مرد و حساسیت‌های برتری‌جویانه، که باید به‌عنوان موجودی زنده، بیدار و مسئول که خداوند نیز به‌قدر توانائی‌اش بر او تکلیف می‌کند، «لایکلف الله نفساً الا وسعها» خود را دریابد و و براساس اراده خویش منشاء حرکت، فکر و عمل گردد. به‌یقین توسعه بینش و دانش زن، مسئولیت

بیشتری به وی می‌بخشد و بدیهی است که عملکرد ناشی از خصلت تعهد و مسئولیت‌پذیری هنگامی آثار مثبت خود را به‌ظهور می‌رساند که از حوزه‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری جاری گردد.

۲ - توانائی در تصمیم‌گیری و مدیریت مستلزم برخورداری از خصوصیات است که در بستر نظام آموزش و پرورش بدست می‌آید. در این زمینه لازم است که نظام آموزشی کشور در جهت رشد استعدادها و ترویج و تقویت استقلال فکری دختران و ایجاد حساسیت به موثر بودن نقش آنان در آینده کشور به‌عنوان عناصر تصمیم‌گیر، تصمیم‌ساز و مسئولیت‌پذیر سمت‌دهی شود و توانمندی علمی آنها از طریق نظام آموزش عالی به‌منظور احراز شایستگی علمی لازم در مشاغل کلیدی توسعه یابد.

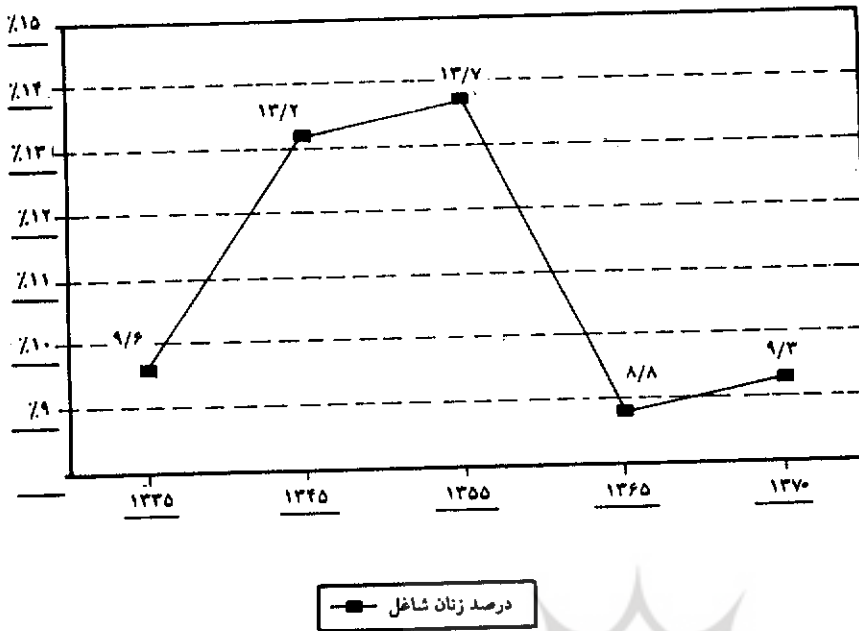
۳ - از تشریفات شدن حضور زن در عرصه فعالیت‌های سیاسی، فرهنگی و اجتماعی به‌شدت پرهیز شود که این خود موجب انحراف در حضور او چه در صحنه‌های داخلی و چه در صحنه‌های بین‌المللی خواهد شد و باز هم زن به‌شکلی دیگر به‌عنوان ابزار و نه انسان مطرح خواهد شد. در شرایط کنونی حضور فعالانه زن علاوه بر سطح ملی، در محافل بین‌المللی نیز ضرورت دارد اما این حضور باید به نسبت بینش، دانش و توانمندیهای او توسعه یابد که اگر این خصوصیات نادیده انگاشته شود صرفاً به حضور

فیزیکی محدود خواهد شد.

۴ - فراهم کردن زمینه‌های لازم جهت حضور زن در سطوح سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری به مقدماتی نیاز دارد که از آن جمله تامین امکانات و تسهیلات لازم برای حضور اوست. چرا که او نقش پر مسئولیت مادری و پرورش نسلی دیگر را نیز عهده‌دار است. وجود گرایش‌های متعصبانه مرز حساسی را در این بین ایجاد کرده است. از یک سو وجود تفکرات جاهلانه در جهت حذف و نفی حضور اجتماعی و سوق دادن او به سمت خلوت‌خانه که حتی در باور زن از نقش خویش تاثیر گذاشته است و از دیگر سو حرکت‌های متعصبانه الگوی غرب زن را دچار برخورد غیرمنطقی کرده است، تا جایی که حتی برای عواطف و احساسات هم نوعی تقسیم برابر بین زن و مرد قائل است. به‌طوریکه کنفرانس پکن با همه تاثیرات مثبتی که در زمینه‌های مختلف حقوقی، اجتماعی، بهداشتی در جهت ارتقا وضعیت زنان به‌جای گذاشته، اما در بند ۱۵ اعلامیه سند خود به تقسیم برابر مسئولیت در قبال خانواده از سوی مردان و زنان تاکید کرده است. از این رو با درک واقع‌بینانه از روند هردو حرکت باید نقش زن در هر دو بعد خانواده و اجتماع را ارزشمند شمرد. و با اذعان به این مهم در جهت بازیافتن نقش زن به‌عنوان عنصر موثر در حرکت جامعه زمینه‌سازی و کوشش کرد.

۵ - انتخاب و احراز مدیران و کارگزاران براساس نظام شایستگی موجب خواهد شد که ضوابط و

## درصد زنان شاغل نسبت به کل شاغلین کشور

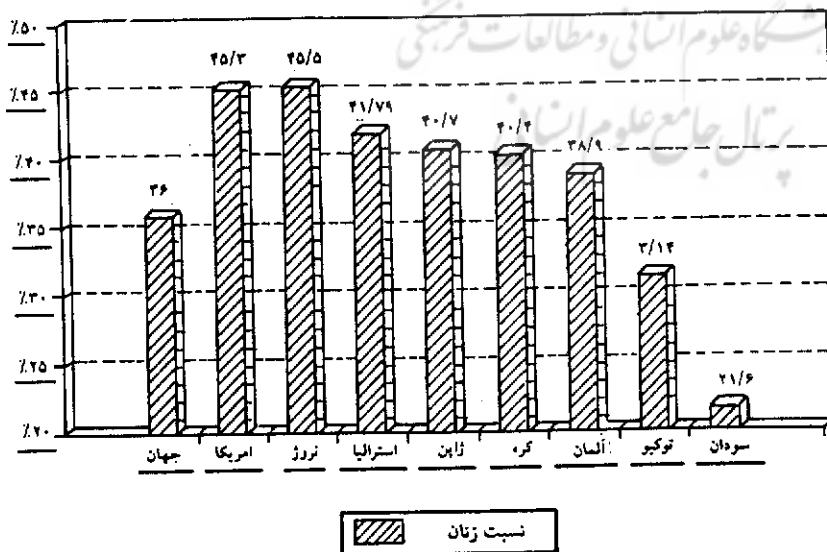


منبع: سالنامه آماری - مرکز آمار ایران - سال ۱۳۷۱ - ص ۶۶

نمودار شماره (۱)

## نسبت زنان در کل نیروی کار جهان و کشورهای مختلف

در سال ۱۹۹۰



نمودار شماره (۲)

شایستگی‌ها به‌عنوان عامل تعیین‌کننده محسوب شوند و در نتیجه استعدادهای و خلاقیت‌ها ظهور پیدا کند و در این راستا دیگر جنسیت مگر در مواردی خاص مطرح نبوده بلکه فرد حائز اهمیت خواهد بود. بنابراین ضمن بسط اعتقاد و باور عمومی به توانمندی زنان در مناصب بالای اجتماعی حمایت و استفاده مناسب از نیروی زنان در کسانون‌های برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و اجرایی کشور و برخورد منصفانه برای واگذاری مسئولیت‌ها و دوری از هرگونه تسامح و غفلت در بهره‌گیری از استعدادهای و تخصص‌ها لازم می‌آید.

منابع:

1 - UNEQUAL RACE TO TOP WORLD OF WORK, NO.2, 1993, pp.6.7

۲ - زنان در جایگاه مدیریت، صنعت و مطبوعات تیرماه ۱۳۷۱ - ص ۳۴

۳ - منبع شماره ۲

۴ - منبع شماره ۱

۵ - زن به‌سوی آزادی، در کدامین سو، علی نوری، فرهنگ

و توسعه، مرداد و شهریور ۷۴، شماره ۱۹ - ص ۲۰

۶ - گزارش بررسی وضعیت اشتغال زنان، دفتر آمار و برنامه‌ریزی نیروی انسانی - نشریه شماره ۱۹۵

7 - UNEQUAL RACE TO TOP, WORLD OF WORK, NO. 2, 1993, pp. 6-7.

۸ - گزارش بررسی وضعیت اشتغال زنان - دفتر آمار و

برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشریه شماره ۱۹۵ ص ۴۲

۹ - سالنامه آماری ۱۳۷۲

۱۰ - گزارش بررسی وضعیت اشتغال زنان - دفتر آمار و

برنامه‌ریزی نیروی انسانی مرکز آمار ایران. نشریه شماره ۱۹۵ ص ۱۶

۱۱ - از ابتدای سال ۶۴ استخدام رسمی برای کلیه مشاغل

به‌استثنای مشاغل فنی که حداقل شرایط احراز آنها دارا بودن مدرک تحصیلی دانشگاهی است و نیز مشاغل

آموزشی و بهداشتی و درمانی ممنوع خواهد بود.

۱۲ - گزارش بررسی وضعیت اشتغال زنان - دفتر آمار و برنامه‌ریزی نیروی انسانی - مرکز آمار ایران - نشریه شماره ۱۹۵ - ص ۲۹ یونیسف

۱۳ - مجلس پنجم، چشم‌انداز توسعه و عدالت اجتماعی، دکتر عطاء... مهاجرانی. تدبیر. آبانماه ۷۴ شماره ۵۷ - ص ۶۱

۱۴ - SITUATION ANALYSIS OF WOMEN AND CHILDREN IN THE ISLAMIC REPUBLIC OF IRAN - 1991

۱۵ - اطلاعات ۱۹/۲/۷۴

# مدیریت سیستم‌های نگهداری و تعمیرات

مهندس حسین ادب

با توجه به شرایط حاکم بر صنایع کشور، به کارگیری هرچه مفیدتر ماشین‌آلات و تجهیزات موجود و نهایتاً بهبود بهره‌وری، اهمیت یافته است.

نحوه نگهداری و پیشگیری از خرابی ماشین‌آلات یک واحد صنعتی از عوامل مهم در کمیت و کیفیت تولیدات آن واحد بوده و علاوه بر آن، داشتن یک مدیریت صحیح و اجرای سیستم نگهداری و تعمیرات از خرابیهای نابه‌هنگام و غیرمنتظره دستگاهها تا حدود زیادی جلوگیری می‌نماید. به منظور حفاظت از ماشین‌آلات یک واحد صنعتی که قسمت اعظم سرمایه یک کارخانه را تشکیل می‌دهد علاوه بر وجود کادر متخصص نگهداری و تعمیرات وجود یک سیستم مطلوب پیشگیری ضرورت می‌یابد. وجود یک سیستم برنامه‌ریزی از آن جهت ضروری است که کنترل مستمر و اطلاع کامل از اوضاع ماشین‌آلات و نحوه عملکرد آنها را ممکن می‌سازد. مدیریت نگهداری و تعمیرات تنها مرز صنعتی است که از دسترس تکنولوژی به دور بوده است. بسیاری از صنایع از تکنولوژی پیشرفته و چگونگی به کارگیری آن که می‌تواند در کاهش زمان توقفات مؤثر واقع شود بی‌اطلاع می‌مانند. هر قدر تولید به سمت اتوماسیون پیش می‌رود، مشکلات مربوط به نگهداری و تعمیرات ماشین‌آلات و تجهیزات خود را بیشتر نشان می‌دهند. چون تولید اتوماتیک شده ولی نگهداری و تعمیرات ماشین‌آلات اتوماتیک نشده است. بدین ترتیب در آینده با پیشرفت تکنولوژی و اتوماسیون اهمیت نسبی نگهداری یقیناً افزایش خواهد یافت. در سالهای اخیر نگهداری و تعمیرات از طریق تلاش‌هایی در زمینه نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه (P.M.)<sup>۱</sup> پیشرفت نموده است.

در روش P.M. فعالیت‌هایی به منظور جلوگیری از بروز نقص در تجهیزات با برنامه‌ریزی قبلی صورت می‌گیرد. این روش مبتنی بر طول زمان می‌باشد. برای هر ماشین با اجزای آن ساعات کارکردی در نظر گرفته شده و براساس آن فعالیت‌های نگهداری و تعمیر مانند روغن‌کاری، نظافت، انواع تنظیم‌ها و تعمیرات اساسی انجام می‌شوند. این فعالیت شامل انتخاب دستگاهها به طوری که بتوان کل دستگاه یا قسمتهایی از آن را با مصرف کمترین وقت با دستگاه مشابه تعویض نمود، نیز می‌باشد.

تحقیقات اخیر در این زمینه نشان می‌دهند که برنامه‌های P.M. زیاد هم مؤثر نیستند، بدین منظور دیدگاه نگهداری و تعمیرات مبتنی بر شرایط و وضعیت (C.B.M.)<sup>۲</sup> مطرح شده است.

روش C.B.M. مبتنی بر طول زمان نمی‌باشد. در این روش یک عامل متغیر را در سیستم تعیین نموده و بر آن نظارت می‌کنیم. نگهداری و تعمیر ماشین بر مبنای اندازه‌گیری آن متغیر صورت می‌گیرد. بعضی پارامترها برای اندازه‌گیری به ابزارهای پیچیده‌ای احتیاج دارند. برای رفع این مشکل پارامترهایی انتخاب می‌شوند که اندازه‌گیری آنها ساده و امکان‌پذیر باشد.

این روش در مورد ماشین‌آلات، شبیه آزمایش خون در انسان می‌باشد. از طریق انجام آزمایش و نظارت بر تغییرات پارامترهای مورد نظر اشکالات سیستم را می‌توان پیش‌بینی نمود و به موقع برای رفع آن اقدام کرد. استفاده از کامپیوتر در برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات

سیستم جمع‌آوری داده‌ها در مراحل مختلف و طی روشهای ذیل توسعه یافته‌اند:

۱ - سیستم دستی: در این روش اطلاعات در جداولی بر روی کاغذ ثبت شده و تجزیه و تحلیل آنها نیز به صورت دستی توسط کارکنان واحد نگهداری و تعمیرات صورت می‌گیرد.

۲ - سیستم نیمه‌اتوماتیک: در این روش اطلاعات به صورت دستی تهیه شده و به کامپیوتر داده می‌شوند. تجزیه و تحلیل اطلاعات و تهیه گزارشات مورد نیاز در سطوح مختلف توسط کامپیوتر صورت می‌گیرد.

۳ - سیستم اتوماتیک: در این روش تجهیزات قادرند به طور مستقیم با کامپیوتر ارتباط برقرار نمایند و اطلاعات مستقیماً به کامپیوتر منتقل می‌شود. این اطلاعات توسط کامپیوتر تجزیه و تحلیل شده و گزارشاتی در سطوح مختلف تهیه می‌شود.

در کشور ما برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات ماشین‌آلات اغلب به صورت دستی انجام می‌شود. در برخی موارد از کامپیوتر به منظور نگهداری و تجزیه و تحلیل اطلاعاتی که به صورت دستی تهیه شده‌اند استفاده می‌شود. (روش اول و دوم)

موارد زیر می‌تواند به استفاده‌کنندگان از سیستم‌های کامپیوتری نگهداری و تعمیرات کمک نماید:

- کامپیوتر فقط به منظور جمع‌آوری داده‌ها و نگهداری اقلام اطلاعاتی در سطحی که با روشهای دستی امکان‌پذیر نیست، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

- به کارگیری و تأثیر بهترین سیستم‌های نگهداری و تعمیرات توسط مسائل مربوط به رفتار کارکنان محدود می‌شود.

- سیستم کامپیوتری شبیه کابینت پرونده‌سازی الکترونیکی عمل می‌کند و به طور گسترده‌ای مورد استفاده برنامه‌ریزان و کارکنان قرار می‌گیرد.

- سیستم کامپیوتری نه تنها باید قادر به تهیه گزارش از خرابی‌ها باشد، بلکه لازم است گزارشهایی به منظور کنترل و بهبود مداوم اطلاعات را ارائه نماید.

## تجارب به دست آمده در سایر کشورها

با استفاده از تجارب به دست آمده در زمینه اجرای نگهداری و تعمیرات کامپیوتری و سیستم‌های C.B.M. در هند و انگلستان می‌توان به موارد زیر دست یافت:

- پیش از اجرای سیستم نگهداری و تعمیرات به صورت کامپیوتری، یک سیستم دستی کارا در مدت زمان مشخصی به کار گرفته شده است.

- اغلب کارکنان بخشهای نگهداری و تعمیرات همچنین تولید در زمینه به کارگیری سیستم جدید آموزش دیده‌اند و بدین ترتیب آگاهی متوسط از علوم کامپیوتر در سطح شرکت به وجود آمده است.

- یک توافق اساسی بین بخشهای مختلف نگهداری و تعمیرات به منظور افزایش حجم فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده صورت گرفته است. روند توسعه استفاده از کامپیوتر در نگهداری و تعمیرات

روند توسعه نرم‌افزارهای نگهداری و تعمیرات به سمت سیستم‌های خبره (E.S.)<sup>۳</sup> می‌باشد. از آنجا که متخصصین در سراسر دنیا نقش سیستم‌های خبره را ایفا می‌کنند، دپری نخواهد گذشت که سیستم‌های خبره رسماً به منظور تعیین عیوب ماشین‌آلات در دسترس خواهند بود. در حال حاضر و در برخی زمینه‌ها مانند عیب‌یابی و تعمیر خودروها چنین نرم‌افزارهایی به کار گرفته شده‌اند. بنابراین با توجه به روند توسعه نگهداری و تعمیرات ماشین‌آلات لازم است در کشور ما نیز چنین سیستم‌هایی متناسب با نیازهای روزافزون انواع مختلف ماشین‌آلات طراحی و اجرا شوند. □  
پانوشته‌ها:

- 1 - P.M. : PREVENTIVE MAINTENANCE
- 2 - C.B.M. : CONDITION BASED MAINTENANCE
- 3 - E.S. : EXPERT SYSTEM

○ مهندس حسین ادب دارای لیسانس مهندسی برق از دانشگاه تهران و فوق‌لیسانس مدیریت از سازمان مدیریت صنعتی است. نامبرده با داشتن بیش از هفت سال سابقه در زمینه طراحی سیستم، در حال حاضر علاوه بر تدریس در زمینه مدیریت تولید، به‌عنوان کارشناس طراحی سیستم در سازمان مدیریت صنعتی سرگرم فعالیت است.

بخش نخست این مطلب را در شماره پیش خواندید. در آن قسمت به مقولات جدی مربوط به محیط‌زیست، رهیافت سیستمی، ناسازگاری فرض‌ها و اهداف، محیط‌زیست و مشاغل و اکوسیستم پرداخته شد. نویسنده در بخش اول، مخاطرات مدل توسعه غربی را برشمرده و اینک در آخرین قسمت مقاله با بحث رشد، دنباله مطلب را با نگاهی منتقدانه به غرب پی می‌گیرد.

تدبیر  
اعتقاد رایج این است که رشد مداوم برای شرکتها و اقتصادهای سالم ضروری است. شرکتها باید رشد کنند تا توانایی رقابت خود را حفظ نمایند. اقتصاد باید رشد کند تا شغل ایجاد کند. رشد حاصل نوآوری است - محصولات جدید، تکنولوژی جدید - که با کیفیت را بالا می‌برد و یا بر کارایی تولید می‌افزاید و در نتیجه سود بیشتر می‌شود. بخشی از این سود باز در ظرفیت تولید سرمایه‌گذاری می‌شود. اما فقط بخش کوچکی از مجموع سود، حاصل نوآوری است. مازادهای هنگفت اقتصاد مدرن اساساً از اقتصادی در حال گسترش به دست می‌آید. گسترش فقط وقتی صورت می‌گیرد که عرضه پول افزایش یابد. نخستین راه برای افزایش عرضه پول استقرار بوده است.

«جنبه عرضه» اقتصاد امریکا در دهه ۱۹۸۰ بیشتر با تامین مالی (از طریق وام) گسترش مصنوعی در تولید سروکار داشت، از طریق ایجاد انگیزه‌های تولید به کمک وجوه دولتی، و ایجاد افزایش مصنوعی در تقاضای داخلی از راه کاهش مالیاتها. این اقتصاد دیگر به‌طور طبیعی رشد نمی‌کند و دولت باید روزه‌روز کار بیشتری انجام دهد تا چرخهای اقتصاد از حرکت باز نماند. البته اگر دولت به اعمال گذشته خود ادامه دهد در گردابی از قرض فرو خواهد رفت که بیرون آمدن از آن ممکن نخواهد بود.

در پی نگرانیهای بعد از جنگ جهانی دوم که مبدا رکود بزرگ برگردد، سه تحول در جهت حمایت از رشد برای بیش از دو دهه ایجاد شد. یکی از این تحولات فرهنگی بود، حرکت از «جامعه قانع و مقتصد» به «جامعه مصرفی» دومین تحول این بود که آیین سازش‌ناپذیر نفروختن اسلحه به کشورهای دیگر کنار گذاشته شد. سومین تحول، راه‌حل امپریالیستی

## معضلات جهانی و ضرورت تغییرات همه‌جانبه - قسمت آخر

# مداخلات سازنده برای حل معضلات جهانی

نویسنده: ویلیس هارمن

ترجمه: عزیز کیاوند

(درخش خورشید)

سرمایه‌گذاری در خارج، و فروش محصول در خارج بود که هنوز هم از طریق مکانیسم‌هایی مانند نفتا و گات دنبال می‌شود.

این هر سه رهیافت با مشکل روبه‌رو شده است. مصرف، مشکلات محیط‌زیست را تشدید می‌کند. نظامی‌شدن جهان نیز همین کار را می‌کند، ضمن اینکه معایب و اشکالات دیگری نیز در بر دارد. رهیافت امپریالیستی یعنی رهیافت تسلط بر جهان نیز محدود می‌باشد، زیرا دنیا در نهایت یک سیستم بسته است.

### بهره‌وری

افزایش بی‌وقفه بهره‌وری برای سلامت اقتصادی، ضروری شمرده می‌شود - باز هم رقابت نیروی محرک اصلی است - ناگفته نماند که تجربه اخیر این است که بهره‌وری بالا منافع موعود را در افزایش کیفیت زندگی مردم عادی همراه نداشته است. این تا حدی به این سبب است که قسمت اعظم افزایش بهره‌وری در کام ساختار حمایتی پیرامونی فرو می‌رود. وقتی که بخش خدمات روزه‌روز بزرگتر می‌شود، افزایش بهره‌وری بخشی را که کالاهای واقعی را می‌سازد رقیب می‌کند. اقتصادهای خدماتی ناگزیر بیش از صادرات خود وارد می‌کنند (زیرا ساخت کالاها را به دیگران وا می‌گذاریم و طبیعی است که صدور خدمات به‌طور کلی دشوار است). به علاوه بخش بزرگی از بهره‌وری بالا صرف پرداخت دیون شرکت می‌شود.

فرض متداول این است که افزایش بی‌وقفه بهره‌وری برای رشد ضرورت دارد. اما رشد در وهله اول نه از بهره‌وری بلکه از افزایشی از عرضه پول حاصل می‌شود، یعنی از وام.

### پیشرفت تکنولوژی

اعتقاد رایج این است که کیفیت زندگی باید براساس تکنولوژی سنجیده شود: پیشرفت تکنولوژی = پیشرفت جامعه. بنابراین نمی‌توان منکر تکنولوژی شد؛ اگر یک دانش فنی بتواند

ایجاد و به کار گرفته شود، باید همین کار بشود. شکل و آهنگ زندگی ما نیاز ما به دانشی فنی را دیکته می‌کند که پیوسته در حال پیشرفت باشد. برخی از پیشرفتهای دانش فنی واقعاً کیفیت زندگی را بهبود می‌بخشد. اما ضرورت پیشرفت فنی اساساً تابع ضرورت‌های بهره‌وری و رشد است. در نتیجه، دانش فنی ایجاد و به کار گرفته می‌شود بی‌آنکه از بینش اجتماعی و احساس اخلاقی نیرومندی پیروی کند.

پیشرفت صنعتی غالباً فرایندهای کم هزینه دستگاههای خودکار را جایگزین کارگرانی می‌کند که در تولیدات دارای تکنولوژی سطح پایین مردهای بالایی می‌گیرند، و کارگران خارجی، که مزد کمی می‌گیرند، کارگران تولید پیشین را که مزد زیادی می‌گرفتند به مشاغل کم‌مزد بخش خدمات می‌رانند، و سطوح اقتصادی پایین‌تر جامعه را وادار می‌کند که برای حفظ سبک زندگی خود که به آن خو گرفته‌اند زیر بار قرض بروند، و ثروت را از کارگران آواره به کسانی منتقل می‌سازد که صاحب تکنولوژی هستند یا به آن دستیابی دارند.

### رقابت و نفع - شخصی

احساس نیاز به رقابت، پیوسته تشدید می‌شود و راهی که بیشتر شرکتها برای افزایش توان رقابتی خود در پیش گرفته‌اند این است که بهره‌وری را از طریق نوآوری افزایش دهند. تسلط بر بازارها بیشتر در دست چند شرکت قدرتمند است به طوری که شرایط رقابت رخت بر بسته است. کاملاً طبیعی است که اقتصادهای بی‌قیدوبند رقابتی پشت به دموکراسی دارند و گرایش آنها به سوی نظامهایی است که روزه‌روز استبدادی‌تر می‌شوند.

در جوی آکنده از رقابت و دست‌وپازدن برای بقا، ارزشهای والایر مانند اخلاقی که برای محیط‌زیست دل بسوزاند، رخت بر می‌بندد و همه مثل سگ به جان هم می‌افتند. افراد روزه‌روز بیشتر از صحنه کسب‌وکار سر می‌خورند. اشخاص با رفاهی اندک و تأمینی که سازمانها

فراهم می‌کنند می‌سازند، اما نمی‌خواهند به آنان القا شود که مانند سازمانهایی که در آن کار می‌کنند، پول پرست، همه‌اش به فکر نفع شخصی و شب و روز نگران بقای خود باشند.

### پیشرفت

پیشرفت نیروی محرکی است که در قلب جامعه زیر سلطه اقتصاد ما پشت سرهمه فرضها قرار دارد. پیشرفت مادی بر این فرض استوار است که آنچه داریم به هیچ وجه کافی نیست. ما باید جمع کنیم و مصرف کنیم، جمع کنیم و مصرف کنیم و پیوسته به این کار ادامه دهیم. بی‌آنکه حدی برای آن قائل شویم، حدی که در آن خواسته باشیم که متوقف شویم. اما اگر پیشرفت دیگر متضمن دموکراتیک کردن ثروتها و نعمتها نباشد ایده پیشرفت معنای خود را به کلی از دست می‌دهد. این چشم‌انداز و فور نعمت برای همه بود که در گذشته به پیشرفت، جامعه‌ای اخلاقی می‌پوشانید و ایدئولوژیی موجهی از آن می‌ساخت.

پیدااست که ترویج الگوهای مصرف غربی به بقیه جهان تاثیری به‌ت‌آورد بر کره زمین خواهد گذاشت و از طرف دیگر ادامه روندهای کنونی عمیق ساختن شکاف بین ثروتمندان و تهیدستان (یا شمال و جنوب)، بذر درگیری و برخوردی اجتناب‌ناپذیر را می‌پاشد.

### مالکیت

الگوهای مالکیت کمتر مورد تردید قرار گرفته است. این حق شناخته شده یا مسئولیت امانتداریه صاحبان سهام که بر تصمیم‌های شرکت در جهت حداکثر بازده کوتاه‌مدت سرمایه‌گذاری تاثیر می‌بخشد مدیران شرکتها را در منگنه می‌گذارد تا تصمیم‌هایی بگیرند که از نقطه نظر بلندمدت یا حفظ طبیعت و محیط‌زیست نابجا و ناسالم است.

به‌علاوه، این الگوهای مالکیت ماهیتاً با دموکراسی و شأن و شرف انسانی مغایرند. حتی وقتی که شرکت یا بنگاه اقتصادی به شکل محدودی از دموکراسی عمل می‌کند، اگر مالکان، قدرت نهایی را در دست داشته باشند، در نهایت مستبد و خودکامه است. اگر اشخاص روزهای عمر خود را در موسسات اقتصادی خودکامه بگذرانند طعم دموکراسی واقعی را نمی‌چشند. از آنجا که بسیاری از افراد امنیت خود را در این می‌بینند که جایی یا موقعیت و مقامی در شرکت داشته باشند، به میل خویش حکومت خودکامگان را می‌پذیرند.

### تمرکز قدرت

در دموکراسی‌های صنعتی معاصر، گرایش طبیعی قدرت به جمع شدن با سنتهای برابری فرصتها و تحرک اجتماعی - اقتصادی مهار می‌شود و از طریق اقدامات قانونی گوناگون مانند قوانین ضد تراست، موافقت‌نامه‌های تجارتي عادلانه، پرداخت و امه‌های تحصیلی، ایجاد تعدیل و موازنه قدرت در حکومت، ترتیبات چانه‌زنی جمعی، کمیسیونهای تنظیم مقررات و غیره، باز هم بیشتر جلو تمرکز قدرت گرفته می‌شود. اما ثابت شده است که این مکانیسمها برای مبارزه با نیروهایی که روزبه‌روز بیشتر موجب توزیع غیرعادلانه ثروت می‌شوند، کافی نیست. بخشی

### ● جاذبه‌ها و وسوسه‌های جامعه پرناز و نعمت صنعتی نمی‌تواند به جامعه انسجام بخشد و وفاداری متقابل را برانگیزد



### ● پس از جنگ دوم بود که آئین سازش‌ناپذیر نفروختن اسلحه به کشورهای دیگر، کنار گذاشته شد

از این عدم توفیق ناشی از رشد شرکتهای غول‌آسای فزاملی با چنان قدرت اقتصادی عظیم و گستره جغرافیایی وسیع است که از دایره کنترل معمولی جامعه خارج شده‌اند. البته اصل مطلب بیشتر این است که عدم توفیق مکانیسمها ناشی از این است که خود الگوی اساسی فاقد منطق تعدیل ثروت است.

در جامعه صنعتی غربی این منطق را آیین اخلاقی نوع‌دوستی یهودی-مسیحی که بر ارزشهای متعالی که خارج از الگوی دوران صنعتی بودند فراهم نموده است. این ارزشهای متعالی بقایای یک الگوی مسلط پیش از دوران صنعتی بودند. آن آیین در قرن بیستم با ظهور علوم تجربی

و دیدگاه جهانی ماتریالیستی به شدت بی‌رنگ شد. باسقوط آنچه که به معنای یک «مذهب مدنی» بود، آن مکانیسم‌های تنظیم و تنسيق اجتماعی که باید می‌بود تا جامعه بشری بی‌دردر و با آرامش کار کند کم‌اثر شد.

از این بدتر این است که الگوی مطلوب دوران صنعتی حاوی منطق یا انگیزه‌ای برای توزیع عادلانه‌تر منابع کره زمین بین شمال صنعتی و جنوب فقرزده نمی‌باشد. بذر درگیری در سراسر جهان در بستر شکاف عظیم و روزافزونی که بین مردمانی فقیر و ثروتمند جهان دیده می‌شود پاشیده شده است. در همینجاست که الگوی اعلامی صنعتی و سرمایه‌داری آخر قرن بیستم با چنگ و دندان به چالش خوانده می‌شود. از آنجا که سلاحهای بسیار کارآمد و موثر، چه از نظر دقت هدفگیری و چه از نظر قدرت تخریب انبوه، در همه جا و در دسترس همه کس هست، و با بالاگرفتن کار تروریسم و خرابکاری، چنان درگیری و برخوردی به هیچ گروهی امان نخواهد داد که در پشت حصارهای «امنیت ملی» خویش پناه بگیرد و گزند و آسیبی نبیند.

### نرخ برگشت سرمایه‌گذاری

یک عامل در تراکم و نکاتر فزاینده ثروت و قدرت این ایده پذیرفته شده است که شخص یا موسسه‌ای که پول خود را قرض می‌دهد یا سرمایه‌گذاری می‌کند باید همه‌ساله درصدی از پولش به او برگردد و این همان چیزی است که جوامع پیشین آن را «ریاخواری» می‌دانسته‌اند سودجویی از راه تأمین سرمایه.

تاثیر توأم نرخهای بالای برگشت سرمایه و پذیرفتن بار وامهای سنگین در بلندمدت پیامدی واقعاً زیانبار خواهد داشت. برای هر دلاری که خانواده‌ها خرج می‌کنند، در حال حاضر حدود ۳۰ تا ۵۰ سنت صرف پرداخت اقساط و بهره و امه‌ها می‌شود، که بیشتر آن پنهان است. هرکسی، خواه فقیر باشد و خواه ثروتمند، یک سوم تا نصف کل مخارج خود را به صورت پرداخت بهره مستقیم یا غیرمستقیم انجام می‌دهد. البته، گروهی بسیار کوچکتر پول اضافی دارند تا وام بدهند یا سرمایه‌گذاری کنند و بهره یا سود سهام بگیرند.

نتیجه نهایی، شکل‌گرفتن همین نظام توزیع رایج است که پیوسته پول کم‌درآمدها را از چنگشان در می‌آورد و به جیب کسانی سرازیر می‌سازد که بیشتر دارند. روزی می‌رسد که گرایش اقتصاد به تراکم ثروت نارضایی گسترده‌ای ایجاد

می‌کند و نظام سیاسی باید تاوان آن را بپردازد. مکانیسم مشابهی بین کشورها حکمفرماست، که تاثیر آن در این واقعیت خود را نشان می‌دهد که در مورد بسیاری از کشورهای در حال توسعه انتقال ثروت از کشور فقیر به کشور ثروتمند به شکل پرداخت بهره و امها به مراتب بیشتر از جریان عکس آن است که به صورت دادوستد و کمک عمرانی انجام می‌گیرد. این امها که کشورهای در حال توسعه توانایی پرداخت آن را ندارند این کشورها را که بر فروش محصولات کشاورزی متکی هستند ناچار می‌کند تا از خاک بیشتر از ظرفیت آن بهره‌برداری کنند و رُس آنرا بکشند. منابع طبیعی نه برای توسعه بلکه برای پرداخت تعهدات مالی به وام‌دهندگان خارجی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. همان‌طور که در گزارش کمیسیون برونتلند زیر عنوان آینده مشترک ما (سازمان ملل سال ۱۹۸۷) آمده است، «نابرابری مشکل و مسئله اصلی محیط‌زیست کره زمین است؛ نابرابری مشکل اصلی توسعه آن نیز هست».

نتیجه نهایی عمل نیروهای اقتصادی که در بالا ذکر شد به مرور زمان این بوده است که مازاد عظیم جریان نقدینگی شامل صدها هزار میلیارد دلار (یا تریلیونها یین) ایجاد شده است که در سراسر جهان سرگردان است و در جست‌وجوی فرصتهای سرمایه‌گذاری یا سوداگری و بورس‌بازی می‌باشد. وجود این ذخیره عظیم مالی برای سرمایه‌گذاری، فشاری دائمی برای پروژه‌های بزرگ ایجاد می‌کند - پروژه‌هایی نظیر نیروگاههای برق هسته‌ای، سدهای بزرگ و نیروگاههای برق آبی، و تسلیحات و تدارکات نظامی مدرن. بخش نظامی بویژه به سودهای کلانی دست می‌یابد و مادام که شیخ نهید «دشمنان» بتواند حفظ گردد سیر نمی‌شود. از سوی دیگر سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی که از دیدگاه اجتماعی و محیط‌زیست مطلوبند، مانند استفاده از انرژی خورشید، جاذبه خود را از دست می‌دهد زیرا نرخ برگشت سرمایه در آنها کمتر از بازارهای پولی است.

وقتی که نرخهای بالای برگشت سرمایه‌گذاری ملاک قرار گیرد، آینده هم به نرخ بالایی تنزیل می‌شود. اگر در یک تحلیل اقتصادی، آینده به نرخ ۱۰ درصد یا بیشتر تنزیل شود، این اصل که سعادت و آسایش نسلهای آینده به حساب نمی‌آید رسماً پذیرفته می‌شود، زیرا تاثیر آن بر

## ● سرمایه‌گذاری در خارج که پس از جنگ دوم مطرح شد، یک راه حل امپریالیستی بود که اکنون از طریق مکانیسم‌هایی چون «گات» و «افتتا» دنبال می‌شود

تصمیم‌های اقتصادی کنونی ناچیز است. به بیانی دیگر، بازارها فشارهای عظیمی بر مدیران ارشد اجرایی وارد می‌آورند تا تصمیم‌هایی بگیرند که برگشت مالی کوتاه‌مدت آن درخور توجه اما از نظر پیامدهای بلندمدت اجتماعی و زیست‌محیطی ناخردانه باشد.

### قمارخانه جهانی

قمار را در گذشته عموماً چیز بدی می‌دانستند زیرا بیشتر آدمهای زرنگ از آن نفع می‌برند و اکثریتی عظیم که فقط با مزد کار خود می‌خواهد زندگی کند زیان می‌بیند. یک تحول فرهنگی اخیر این است که قبح این عمل از بین رفته و به صورت یکی از راه و رسم‌های زندگی درآمدی است. دولتها به این کشف نائل شدند که فروش بلیط بخت‌آزمایی راهی است بی‌دردسر برای پول‌درآوردن و با مقاومت مالیات‌دهنده نیز روبه‌رو نمی‌شود. بازارهای مالی بیشتر عرصه سوداگری و بورس‌بازی شدند تا میدانی برای سرمایه‌گذاری، و در این میان شرکت‌های بیمه و صندوقهای بازنشستگی از بازیگران اصلی صحنه



بوده‌اند. از زمان شکست توافقهای «برتون و و دز» در مورد تثبیت پول، تجارت با پولهای ملی به این جریان مالی کمک می‌کند. چندین تریلیون دلار تجارت جهانی سالانه به کمتر از ۵ درصد کل جریان مالی جهان می‌رسد. بخش عظیمی از وجوهی که دور دنیا سرگردان است در تولید کالاها و خدماتی که در زندگی انسان‌گشایش بیشتری ایجاد کنند هیچ نقشی ندارند. اگر بگوییم که کره زمین به قمارخانه‌ای بزرگ تبدیل شده است، سخنی گراف نگفته‌ایم.

## نگاهی دوباره به معضلات

وقتی که به مشکلات محیط‌زیست به شکلی جامع و سیستمی می‌نگریم، هدف ما باید این باشد که چندین هدف از جمله برقراری رابطه‌ای درست با طبیعت، آزادی، عدالت، دموکراسی، غیرنظامی‌شدن جهان و کاهش تدریجی و ریشه‌کن ساختن فقر توأمأ تحقق‌پذیرند. اما فرضها و پندارهایی که بعد از جنگ دوم بر جامعه جهانی حاکم شده است با این هدفها سازگاری ندارند. یکی از دلایل و علت‌های اصلی، این فرض و تصور است که منطق اقتصادی و ارزشهای اقتصادی می‌تواند تصمیم‌ها را به سوی پیامدهای اجتماعی خوب هدایت کند.

### هدف جامعه جدید

ریشه معضلات ما عمیق‌تر از آن است که در تحلیل بالا نشان داده شد. مفاهیم بنیادی کسب و نیروی کار، اشتغال و نظریه رفاه و بهزیستی، چه در تحلیل لیبرالی و چه در تحلیل مارکسیستی بر جامعه‌ای استوار است که همه فکر و ذکر آن متوجه تولید باشد. در گذشته شاید معنی داشته است که به تولید اقتصادی به عنوان هدف بالفعل جامعه فکر شود؛ که بخشی روزافزون از مجموع کار و کوشش انسان در اقتصاد آن زمان صرف تولید محصولات کشاورزی می‌شده است؛ که تصور کرد که رابطه اولیه فرد با جامعه از طریق شغل او بوده است، که تفکر اجتماعی در سلطه مفاهیم کمیایی، پنهانکاری و رازداری تجارتي، رقابت و مبادله پولی قرار داشت. اما در آینده دیگر چنین نخواهد بود زیرا یکی از «مسائل» اصلی ما این است که می‌توانیم بیشتر از میزان احتیاج خود تولید کنیم. آیا جامعه‌ای که فکر و ذکر و هم‌وغم آن تولید باشد در بلندمدت معنی خواهد داشت؟ اگر به آینده بنگریم، مسئله اساسی این نخواهد بود که چگونه می‌توان مشاغل بیشتری در بستر اصلی اقتصاد ایجاد کرد. مسئله اصلی خیلی اساسی‌تر از اینهاست. این مسئله اصلاً به مقصود و معنا برمی‌گردد؛ وقتی که دیگر تولید اقتصادی غایت مقصود نباشد، غایت مقصود جوامع فوق‌العاده صنعتی چه خواهد بود؟ زیرا تولید اقتصادی دیگر حریفی نخواهد بود که با آن دست و پنجه نرم کنیم و نیز در بلندمدت توجه و تمرکز بر تولید اقتصادی به آینده‌ای قابل دوام برای جهان نخواهد انجامید.

پاسخ را باید در باورها و تأکیدهای ارزشی در حال ظهور درباره طبیعت و سرشت انسان

جست و جو کرد. پاسخ این است که رشد و توسعه انسان را به سوی کمال سوق دهیم و آموختن وی را به وسیعترین مفهوم ممکن کلمه تشویق نماییم. انگیزه‌هایی که با الگوی مطلوب در حال ظهور همراه باشند با این هدف سازگارند؛ این انگیزه‌ها با مصرف کورکورانه، تحصیل مال و منال و رشد اقتصادی بی‌پایان سازگار نیستند.

این پاسخ از دیدگاه پیشداوری معاصر ما، خواب و خیال و غیرعملی به نظر می‌آید. تاکنون برای هر جامعه و کشوری فوق‌العاده دشوار بوده است که راه رشد و توسعه خود را از راهی که جریان اصلی سیستم اقتصادی جهان نشان داده است، جدا سازد. اما پیش از پیش روشن می‌شود که تنها پیامدهای زیست‌محیطی و زیست‌بومی راهی که در پیش گرفته شده است بالاخره این راه را به بن‌بست می‌کشاند. در آینده احتمال بیشتری وجود دارد که راههای توسعه گوناگونی پیش‌پای ما باز شود و این تا حدی ناشی از این خواهد بود که آگاهی ما به اینکه مفهوم رشد اقتصادی توسعه، سرانجام نه برای کره زمین خوب است و نه برای مردم، روبه افزایش است. بحران معنا و مفهوم در دنیای صنعتی این امر را دامن خواهد زد. جاذبه‌ها و وسوسه‌های جامعه پرنواز و نعمت صنعتی نمی‌تواند آن نوع معناهای مشترک را فراهم کند که به جامعه انسجام می‌بخشد و وفاداری متقابل را برمی‌انگیزد، و این امر تا حدی ناشی از آن است که شروتمندان همیشه به ایجاد زندگی شاد و سعادت‌مندی برای همه کمک نمی‌کنند.

### تغییر جامع سیستمی چگونه رخ می‌دهد؟

اهمیت این تحول امروزی در جهان‌بینی با تحولی که در پایان قرون وسطی در جهان‌بینی انسان پیدا شد و به دنیوی شدن ارزشها انجامید قابل مقایسه است. تحول کوپرنیکی سنگ بنای دنیای معاصر است؛ تغییر امروزی جهان آینده را شکل خواهد داد.

عشق و علاقه دنیای معاصر به اینکه همه چیز را بر مبنای اقتصاد قضاوت کند و در نتیجه همیشه نزدیک را ببیند در ماده‌گرایی (ماتریالیسم) جهان‌بینی علمی جهان ریشه دارد. در این جهان‌بینی ارزشهای والاتر از ارزشهای مادی ارج و قربی ندارند زیرا تصور نمی‌شود که مبتنی بر واقعیت باشند. جنبش معاصر که در جست‌وجوی جهان‌بینی متعالی‌تری برآمده است، روگردانی از سرمایه‌داری مبتنی بر رشد و جامعه‌ای را که همیشه به فکر تولید است، بیش از پیش موجه



● **ترویج الگوهای مصرف غربی به بقیه جهان، تأثیری به‌ت‌آور بر کره زمین خواهد گذاشت. درگیری ناشی از عمیق شدن شکاف بین شروتمندان و تهیدستان اجتناب‌ناپذیر است**

● **الگوهای مالکیت ماهیتاً با دمکراسی و شأن و شرف انسانی مغایرند**

می‌سازد. وقتی که این جنبش پا بگیرد، پایه‌های مشروعیت نظم کهنه روزبه‌روز سست‌تر خواهد شد.

قدرتمندترین نیرو برای تغییر اجتماعی همیشه سلب مشروعیت از نظم کهنه بوده است. حتی نیرومندترین نهاد هم ممکن است تغییر کند یا از هم بپاشد و آن وقتی است که مشروعیت آن به‌شدت مورد تردید و معارضه قرار گیرد. (چنانکه نمونه‌های آن را در پاییز سال ۱۹۸۹ در اروپای شرقی و در اوت سال ۱۹۹۱ در حزب کمونیست اتحاد جماهیرهای شوروی دیدیم). مبنای چنین انکار مشروعیتی معمولاً ترکیبی از چند عامل زیر است: نظم کهنه کارایی لازم را ندارد که هدفهای جامعه را تحقق بخشد؛ یا اینکه طبق ارزشهای مورد توافق مردم کار نمی‌کند؛ و یا اینکه از همان اول بنیاد مستحکمی نداشته است. اقتصاد سرمایه‌داری مبتنی بر رشد معاصر، در هر سه مورد پایش می‌لنگد. در این اقتصاد، هدفهای اجتماعی، همان‌طور که گفته شد، تحقق نمی‌یابد، ارزشهای اقتصادی برای نهادی که با قدرت تمام بر همه شئون زندگی جامعه اثر می‌گذارد راهنمای مناسبی نیست و در آغاز هیچ‌گاه قرار نبوده است که شرکتها و بنگاههای اقتصادی این همه آزادی عمل امروزی را داشته باشند.

### دوره گذار

ما اکنون در دوره گذار به‌سر می‌بریم. در نظم کهنه نشانه‌های زوال دیده می‌شود. نظامی شدن جوامع در سراسر دنیا، حرکت تدریجی به سوی آشوب و هرج و مرج، نبودن اشتغال کامل و بی‌خانمانی؛ بیگانگی گسترده و خشونت‌های درون‌شهری، شکستن کلی میثاق اجتماعی بین جامعه و کارگر؛ بی‌اثر بودن ذاتی «جنگ بر ضد مواد مخدر» و مانند آن.

شکل نظم نو هنوز محسوس نیست، گرچه به‌نظر می‌رسد که جنبه‌هایی از آن را در آمیزه‌ای از انواع جدید فعالیت‌های تولیدی، اشکال جدید گروه‌ها و جماعتها، اقتصادهای جایگزین<sup>(۱)</sup> و مانند آن که مظهر تجسم ارزشها و اصول هم‌جهت با الگوی مطلوب جدید هستند، می‌بینیم. سالها پیش از اینکه مخاطرات نهایی تخریب محیط‌زیست یا دخالت در سیستمهای حفاظتی کره زمین فرا برسد، یکی از چندین اتفاق باید بیفتد تا زوال سریع سیستم و تغییر شتابزده را به‌نمایش بگذارد. یکی از آنها، بدون تردید، یک فاجعه بزرگ زیست‌محیطی است. اتفاق دیگر سقوط نظام پولی است. «در اوایل دهه ۱۹۷۰ همه پول‌های رایج جهان از پایه طلا و نقره جدا و به پول دستوری تبدیل شد، پولی که تکیه‌گاه آن فقط اعتقاد مردم به حکومت کشور است». یکی دیگر افتادن در گرداب خروج‌ناپذیر قرض است.

### مداخلات سازنده کدامند؟

باین تصویر مداخلات سازنده چه معنایی دارد؟ اولین نکته درخور توجه این است که از هم‌پاشیدن نظم کهنه و قابل رویت نبودن نشانه‌های بنای یک نظم نو مشتأبیم و هراسی عظیم است. از آنجا که عده زیادی در جامعه معاصر با شغل خود در جریان اصلی اقتصاد شناخته می‌شوند، قسمت اعظمی از این ترس از شرایط اقتصادی خواهد بود. ترس هم تنش ایجاد می‌کند و موجب می‌شود که انسان دست به کارهایی غلط بزند.

به‌نظر من سه نوع دخالت وجود دارد که همه آنها می‌توانند کارساز باشند. اولین دخالت این است که به مسئله آشکارا، حمله نماییم. در مورد محیط‌زیست، بدیهی‌ترین دخالت این است که برای جلوگیری از تخریب محیط‌زیست اقدام کنیم و خسارتهای زیست‌محیطی را ترمیم نماییم.

بقیه در صفحه ۶۷



# کنترل پروژه

# شاخص

# نرم افزار

## محصولات شرکت نرم افزاری فرازان

- ◆ نرم افزار کنترل پروژه 'شاخص'، برگردان Time Line ver.5.0 | با همکاری شرکت مشاورین پارس سیستم
- ◆ نرم افزار 'دریچه' تنها فارسی ساز با پشتیبانی همزمان چهارسیستم کنگداری برای Windows انگلیسی و Windows for Workgroups
- ◆ نرم افزار کنترل پروژه 'پیشرو' برگردان Project Scheduler 6 (تحت Windows)
- ◆ نرم افزار کنترل پروژه Microsoft Project 4.0 با امکان تقویم شمسی (تحت Windows)

شرکت نرم افزاری فرازان

تهران، خیابان سهوردی شمال، بالاتر از خیابان شهید بهشتی، کوچه شهرقاش  
 ساختمان ۱۲، شماره ۲ تلفن: ۸۶۹۶۱۷

# نهاد کارین

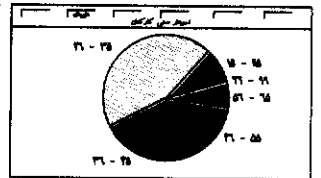
## مشاورین انفورماتیک

سیستم

C  
+  
NET WORK

سیستم اطلاعات مدیریت بازرگانی مدیریت کالا اداری مالی

### اطلاعات مدیریت



### اداری

نام	تاریخ	شرح	مبلغ
...	...	...	...

- حقوق و دستمزد
- پرسنلی
- ارزیابی عملکرد
- دبیرخانه و پی گیری مکاتبات

### مدیریت کالا

نام	تاریخ	شرح	مبلغ
...	...	...	...

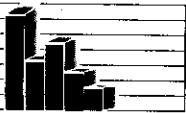
- انبار
- حسابداری انبار
- ساخت
- برنامه ریزی و کنترل تولید
- برنامه ریزی و کنترل تعمیرات

### بازرگانی

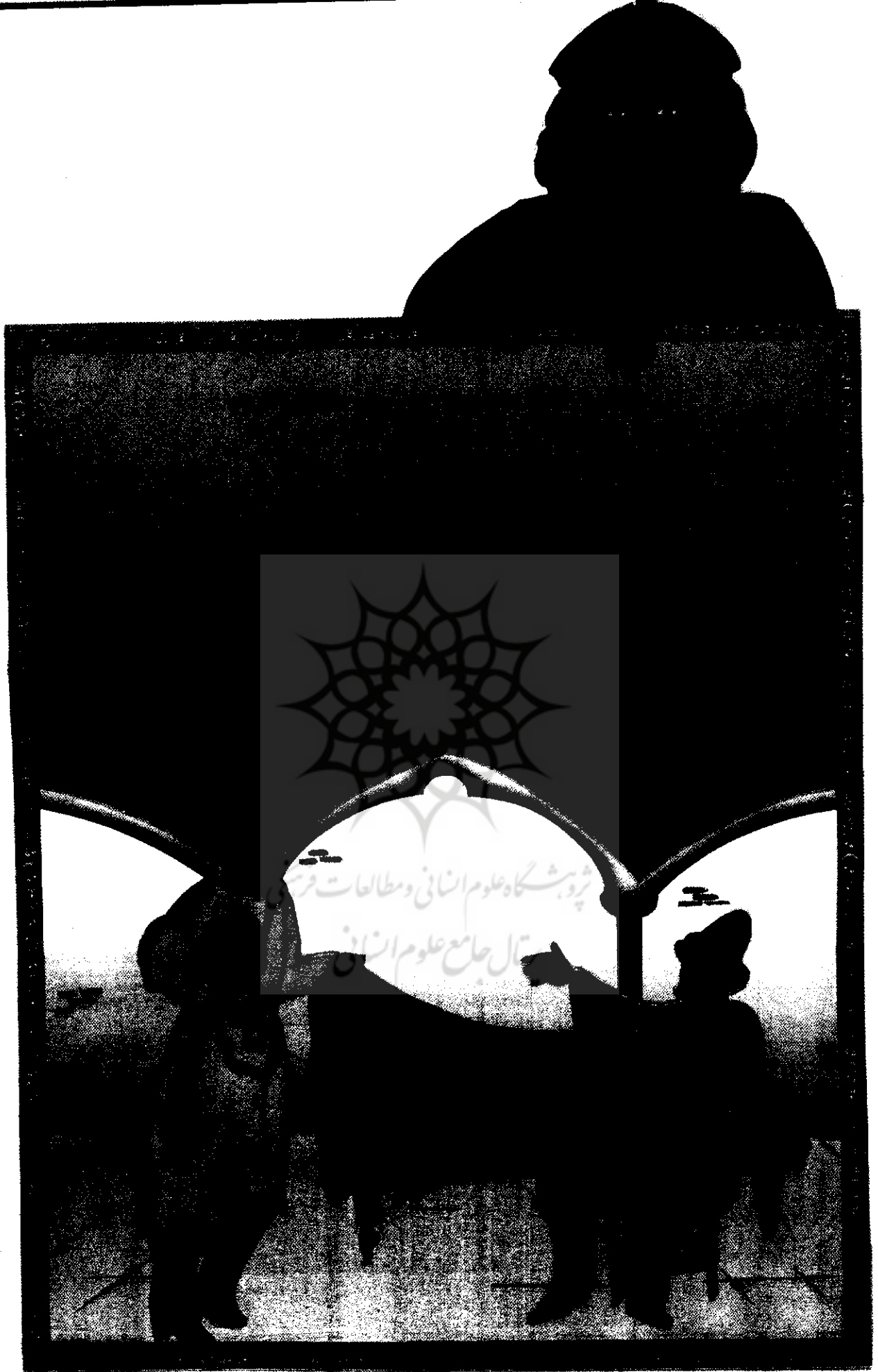
نام	تاریخ	شرح	مبلغ
...	...	...	...

- تدارکات داخلی
- تدارکات خارجی
- فروش

### مالی



- دفترداری
- اموال
- خزانه داری
- تنظیم صورت های مالی
- سهام



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
تال جامع علوم انسانی



بانک صادرات ایران مبتکر سرعت در ارائه خدمات بانکی

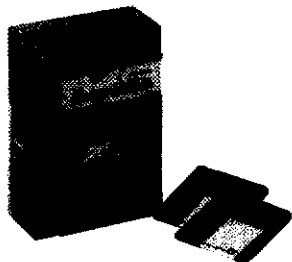
# برای بهتر شناختن ما از دیگران سؤال کنید



پرس و جو کردن از دیگران برای بدست آوردن شناخت بیشتر و بهتر  
یک رویه معمول و مرسوم همگانی است. شما هم می توانید برای آشنائی  
نزدیک تر با ما همین کار را بکنید.

فعالیت ما برآورده نمودن نیازهای مؤسسات صنعتی و بازرگانی  
در زمینه سیستمهای اطلاعات مدیریت و ارائه نرم افزارهای مناسب برای  
نظامهای مالی - اداری - بازرگانی است.

« برای دریافت بروشورها و کسب اطلاعات فنی با ما تماس بگیرید »



## همکاران در پیوسته

تجربه و تخصص ما، نرم افزاری مطمئن برای شما

تهران - کدپستی ۱۵۸۶۷، خیابان قائم مقام فراهانی، ضلع شمالی تهران کلینیک، خیابان شهدا  
شماره ۲۸، تلفن: ۸۷۱۴۱۹۹ - ۸۷۱۵۶۲۶ - ۸۷۱۵۱۱۶ - ۸۷۱۵۸۲۱، فاکس: ۸۷۱۵۶۳۸





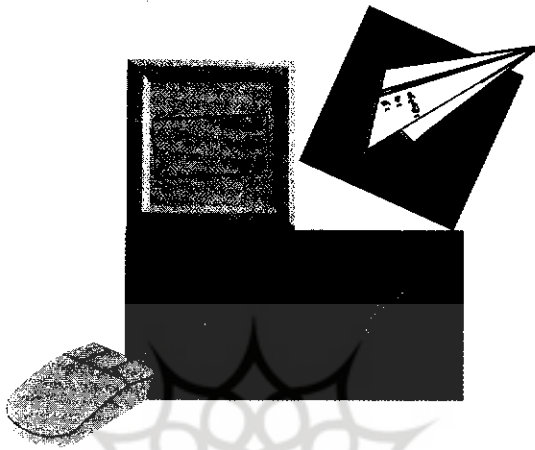
تلفن: ۶۴۳۳۳۱۳-۶۴۳۳۳۱۴ فکس: ۹۳۴۹۴۱



رژ سیستم

# کار اداری نیز می تواند آسان و لذتبخش باشد!

محصول جدید



Office Automation

# تامه

پروژه‌های علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

## اولین سیستم جامع اتوماسیون اداری در محیط Windows فارسی

### دبیرخانه

- ثبت اتوماسیون اسناد وارده یا صادره
- امکان تصفیح اصل سند که می تواند به مشکل زیر باشد
- متن چاپ شده توسط و از دیرمادهای تحت ویندوز
- تصویر اسکن شده اسناد
- هر نوع فایل کامپیوتری دیگر
- امکان اتصال بیش از ۳۰ نوع پرونده به یک سند
- امکان طبقه بندی اسناد
- امکان جستجو در اتوماسیون و بازیابی اسناد ثبت شده
- ایجاد زنجیره های بین نامه های عطف و پیرو

### بایگانی

- امکان ارجاع اسناد به بایگانی
- ارتباط کامل بین دبیرخانه و بایگانی
- امکان فشرده سازی اسناد قبل از بایگانی تا حدود ۹۰٪
- امکان تعریف موضوع و کلید واژه برای اسناد قبل از بایگانی آنها و بازیابی از این طریق
- امکان مرور و بازیابی اسناد بایگانی شده
- امکان استفاده از دستک های نوری جهت نظرسنجی
- امکان ایجاد آرشیو (بایگانی) رکورد از اسناد

### ارجاع و پیگیری

- امکان ارجاع سند و الحاقات آن به کاربران سیستم
  - امکان ارجاع رونوشت سند به کاربران دیگر
  - امکان پیگیری سند، ارجاعات و محل فعلی آن
  - امکان بررسی وضعیت نامه ها و اسناد در گردش
- امنیت، سرپرستی**
- امکان تعریف چارت تشکیلاتی سازمان
  - امکان تعریف کاربران سیستم، جایگاه
  - تشکیلاتی، رده و سطح طبقه بندی آنها
  - ایجاد ارتباط بین موضوعات بایگانی و ادارات

### تسهیلات

- وجود کار قابل برای هر یک از کاربران
- وجود بایگانی شخصی برای هر یک از کاربران
- امکان ارسال یادداشت در سطح شبکه برای کاربران دیگر
- امکان استفاده از سامانه جهت برنامه ریزی
- وظائف شخصی و تقویم
- امکان تنظیم فرآیند ملاقاتها و یادآوری
- وجود دفترچه تلفن و سایر تسهیلات

# بیمار با چک پول بانک تجارت





مشاوره آموزش تحقیق

# ازمان مدیریت صنعتی

بسمه تعالی

## چهارمین دوره تخصصی مدیریت بازرگانی

ویژه:

مدیران بازرگانی موسسات تولیدی و خدماتی و مدیران مرتبط با فعالیتهای بازرگانی سازمانها

چهارمین دوره مدیریت بازرگانی در دی ماه شروع می شود. واجدین شرایط میتوانند برای ثبت نام و شرکت در این برنامه آموزشی اقدام نمایند.

**هدف:** اهداف کلی این دوره، بازنگرشی در مسائل مختلف و متنوع حوزه عملیات با تغییر و تحولات سریع این حوزه در کشور و جهان می باشد.

**محتوای دوره:** دوره مدیریت بازرگانی شامل پنج مجموعه اصلی میباشد:

کلیات: نظریه عمومی سیستمها و نگرش سیستمی، آشنائی با مبانی اقتصاد خرد و کلان.

دروس عمومی: تجارت بین الملل و سیر تحول آن، اصول مدیریت، برنامه ریزی نیروی انسانی، اصول و مفاهیم مالی برای مدیران غیر مالی.

دروس اختصاصی: بازاریابی و مدیریت بازار، پول ارز و امور بانکی، امور گمرکی و حمل و نقل، بیمه و نقش آن در رشد بازرگانی، قراردادهای بازرگانی و مسائل حقوقی آن، مدیریت خرید (داخلی و خارجی)، مدیریت فروش (داخلی و خارجی)، کاربرد کامپیوتر در سیستمهای اطلاعاتی، بازرگانی.

سمینارها: مفاهیم بهره‌وری و نقش و اهمیت آن در تجارت، استانداردهای سری ISO 9000، سیاست توسعه تجارت کشور، روشهای تولید در کارخانجات صنعتی، روشهای بازرسی محصول در معاملات تجاری.

**مدت دوره:** ۵۰ جلسه، هر جلسه ۵ ساعت آموزشی، روزهای یکشنبه از ساعت ۸ الی ۱۳.

**زمان شروع:** یکشنبه ۷۴/۱۰/۲۴

**روش تدریس:** ارائه مطالب با تاکید به جنبه‌های کاربردی موضوعات بوده و مباحث با استفاده از امکانات کمک آموزشی، بررسی مورد (Case Study) و سمینار ارائه خواهد گردید.

**شرایط شرکت کنندگان:** داشتن حداقل مدرک تحصیلی لیسانس در زمینه‌های مرتبط با مدیریت بازرگانی - حداقل ۲ سال تجربه کاری در امور بازرگانی - تسلط به زبان انگلیسی در حد برداشت و درک متون.

**نحوه ثبت نام:** علاتمندان جهت کسب اطلاعات بیشتر و ثبت نام می‌توانند با دفتر دوره‌های تخصصی مدیریت مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی به نشانی تهران، خیابان ولیعصر - نبش جام جم، تلفن مستقیم

۲۰۴۱۰۸۴ و یا تلفن‌های ۹-۲۰۴۴۱۰۱۰ داخلی (۱۸۰) و فاکس ۲۰۴۱۰۸۱ تماس حاصل فرمایند.



# دلیران

## DELLIRAN

پشتوانه‌ای همیشگی

MULTIMEDIA



SERVER



STATION



تنوع و کیفیت تولیدات ما  
بادار بودن استاندارد FCC  
وسه سال گارانتی برای  
کیفیت قطعات ، پشتوانه ماست



خیابان فلسطین شماره ۲۲۷ ساختمان دلیران  
تلفن ۸۹۱۶۱۹ ۸۸۹-۲۲۷ فاکس ۸۹۸۲۲۷



PARGAR



## سخنی پیرامون مباحث میزگرد شماره ۵۸

به چشم کسان در نیاید کسی  
که از خود، بزرگی نماید بسی  
مگسو تا بگویند شکر هزار  
چو خود گفتی از کس توقع مدار

«سعدی»

بهرتر نیست که حداقل تنی چند از اعضای هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی که کشور دوستی و سعده صدر و فرزادنگی آنان برکسی پوشیده نیست. در این میزگرد دعوت شوند؟

۵ - یکی از شرکت‌کنندگان محترم در این میزگرد، از یک‌سو به «پایین و نامعقول بودن بهره‌برداری از ظرفیت‌های موجود در بخش دولتی» اشاره کرده‌اند و از سوی دیگر اظهار داشته‌اند که «بسیاری از مدیران بنگاه‌های دولتی به دلیل داشتن فرهنگ و بینش اسلامی در مقایسه با مدیران ملل دیگر، از کارایی بالاتری برخوردار هستند». آیا می‌توان متناقض بودن این عبارات را انکار کرد؟ همین شرکت‌کننده محترم در بخش دیگری از اظهارات خود خاطر نشان کرده‌اند که «در بخش عمومی، بنگاه‌های متعددی وجود دارند که حدود ۲۵ درصد ظرفیت، تولید می‌کنند». به نظر می‌رسد ایشان برای سایر ملل جهان، میزان بهره‌برداری از ظرفیت‌های موجود را کمتر از ۲۵ درصد فرض کرده‌اند. جای تردید نیست که مدیران دولتی ما و بلکه آحاد مردم این مرز و بوم به برکت انقلاب مقدس ۲۲ بهمن و زحمات چندین دهه‌ای بنیانگذار کبیر و گرانقدر جمهوری اسلامی ایران، همگی متمم از نعمت بی‌همتای اسلام و ملهم از بینش اسلامی هستند. بدین ترتیب اگر بررسی‌های مستند به آمار و ارقام گویا، عدم کارایی برخی مدیران دولتی را ثابت کرد، این تناقض را چگونه باید توجیه نمود؟□

حیدرعلی شالوند

وظیفه پشتیبانی رزمندگان اسلام را بر عهده داشتند- بطور اخص، است.

۳- تردیدی نیست که در شرایط کنونی و با توجه به اهتمام جدی دولت برای تشویق آحاد مردم به فعالیت در زمینه‌های مولد اقتصادی و گسترش نقش بخش خصوصی در پیشبرد هدفهای برنامه پنج‌ساله دوم، هرگونه بحث و گفتگو و اظهار نظر که به نحوی در تعارض یا جهت‌گیری‌های اساسی دولت باشد، می‌تواند متناسب با شأن و درجه و موقعیت گویندگان، نتیجه‌بخشی برنامه‌های دولت را تهدید نماید. اصولاً چه لزومی دارد که برای دفاع از مدیران دولتی، اتهامات و نسبت‌های عموماً غیر واقع‌بینانه‌ای را به بخش خصوصی وارد کنیم؟ در مقدمه «اشاره» میزگرد، بخش خصوصی به فزون‌طلبی و سرمایه‌گذاری در مسیری که لزوماً به نفع جامعه نیست، متهم شده است. آیا بدین ترتیب جوانه‌های تازه رویده اعتماد و اطمینان در کارآفرینان این دیار برای آغاز حرکتی مثبت را زرد و پژمرده نکرده‌ایم؟

۴ - محققاً تمامی شرکت‌کنندگان در میزگرد این شماره تدبیر، یا از مدیران با سابقه دولتی و یا از مشاورانی تشکیل شده‌اند که کلاً در خدمت بوروکراسی بوده‌اند. برخلاف سنت بسیار مقبول «تدبیر» در دعوت از صاحب‌نظران دانشمند به منظور احتراز از یک طرفه شدن بحث‌ها، در این میزگرد غیبت پژوهشگران بی‌طرف و دانش دوست کاملاً مشهود است. اگر میزگرد درصدد ارزیابی عملکرد و داوری بین خوبی و بدی کار مدیران دولتی است (یعنی مطلبی که آقای مهندس حاج‌فتحعلیها بر آن تاکید کرده‌اند)، آیا

تسدبیر همواره از بحث‌ها، انتقادات و اظهارنظرهای کارشناسی پیرامون مسائل مختلف اقتصادی، اجتماعی و مدیریت استقبال کرده است. چه از خلال طرح و ارائه این آراء و اندیشه‌ها می‌توان افق روشن توسعه را پیش روی ترسیم کرد و به دوران سازندگی گام نهاد. این امر همچنین به گسترش ظرفیت‌های علمی و کارشناسی داخلی و حضور و مشارکت هرچه بیشتر صاحب‌نظران در فرآیند رشد و بالندگی منجر خواهد شد. آنچه در پی می‌آید دیدگاه‌های یکی از کارشناسان دربار مباحث ارائه شده در میزگرد تدبیر شماره ۵۸ است. تدبیر آماده‌است تا در صورت دریافت نظریات دیگر کارشناسان، در ارائه آنها نیز بکوشد.

در ارتباط با مباحث مطرح‌شده در میزگرد تدبیر «شماره ۵۸، آذرماه ۱۳۷۴» تحت عنوان «ارتقاء کارایی در بنگاه‌های دولتی»، نکاتی را به استحضار می‌رسانم:

۱- بی‌گمان نقطه نظرها و تحلیل‌هایی که در میزگردهای «تدبیر» مطرح می‌شود، به اعتبار دانش وسیع و تجارب ارزشمند شرکت‌کنندگان محترم، در کنار سایر مقالات، گلستانی معطر و باصفا را پیش روی دانش‌پژوهان و خوانندگان عزیز این ماهنامه کم نظیر، قرار می‌دهد.

۲- محققاً، پیروزی مردم مسلمان ایران و پایمردی قهرمانانه آنان در برابر نیرنگ‌ها و خصومت‌های بی‌حد و شمار دشمنان، بویژه در طول هشت سال دفاع مقدس، گواه بارز کارآمدی دولت بطور کلی و لیاقت مدیران زحمتکش و پرکار واحدهای صنعتی - خصوصاً آندسته از واحدها که مستقیماً

# آزمون تئوری‌های عمومی مدیریت

از این شماره به بعد به تدریج بخشهایی از سؤالات آزمون دومین دوره کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی سازمان مدیریت صنعتی و پاسخ آنها چاپ خواهد شد. به باور ما، مطالعه و پاسخگویی به این سؤالات علاوه بر داوطلبان کنکور کارشناسی ارشد و دانشجویان مدیریت می‌تواند به عنوان وسیله‌ای برای خودآزمایی، برای تمامی مدیران مفید باشد. پاسخ سؤالات نیز در همان شماره منعکس خواهد شد. این شماره به سؤالات تئوری عمومی مدیریت اختصاص دارد.

تعداد: ۴۵ سؤال آزمون تئوری‌های عمومی مدیریت

وقت پیشنهادی: ۵۰ دقیقه

۳) مدیر عامل خطاب به اعضای هیات مدیره: در ماه بهمن نیاز به پنجاه میلیون ریال نقدینگی داریم.

مدیر مالی خطاب به اعضای هیات مدیره: و در ماه اسفند دوبرابر این مقدار ۴) مدیر عامل: آیامدیران از سمینار آموزشی راضی هستند؟

مدیر آموزش: از محتوای سمینار راضی میباشند اما روش ارائه را نمی‌پسندند. ۵) کدام گزینه استاندارد کمی در زمینه‌ای مخصوص ران معرفی می‌کند؟

۱) نیروی انسانی لازم برای تولید هر تن فولاد در زابن سه نفر - ساعت است. اما با توجه به جوانی صنعت فولاد در ایران، ما این رقم را شش نفر - ساعت تعیین کرده‌ایم. فرض ما این است که با کوشش معقولی می‌توانیم به این رقم برسیم. ۲) حداقل نیروی انسانی مصروفه برای تولید هر قطعه در کارگاه ما شش نفر - ساعت است. البته با قدری کوشش می‌توان این رقم را به نصف رساند.

۳) حداکثر تعداد صفحاتی که دانشجویان ما می‌توانند در ظرف یک ساعت مطالعه کنند و مطالب آنرا فراگیرند، از ده تجاوز نمی‌کند. امید ما این است که این رقم به دوبرابر برسد.

۴) متوسط تولید روزانه کارخانه ما در سه‌ماه گذشته ۱۲۰/۰۰۰ تن بوده است. البته این رقم نوسانات فصلی دارد.

مدیر تولید یک بنگاه انتفاعی درباره اخراج انضباطی یکی از کارکنانی که تاخیر ورود و غیبت‌های مکرر غیرمجاز داشته است با مدیرعامل مذاکره میکند. مدیرعامل به وی توصیه میکند که قبل از اقدامات حاد انضباطی مانند خاتمه خدمت بهتر است علل و چرایی‌های انحرافات فرد خاطی بررسی شود. مدیر تولید گزارش میدهد که رفتار کارمند مورد نظر حاکی از اعتیاد به مواد مخدر است، ازاینرو اخراج وی مناسب‌ترین اقدام است. وی میگوید به اعتقاد من فرد معتاد، معتاد میماند و وجود او در سازمان مانند پیروس یک بیماری است که میتواند محیط را آلوده کند. مدیرعامل یادآور میشود که البته حل مسائل انسانی مانند معضلات مکانیکی نیست و نیاز به حوصله و همدلی و مذاقه در احوال انسانها دارد. شروع اعتیاد از تقلید و بوالهوسی است اما ادامه آن یک بیماری است. با این بیماری باید مانند سایر امراض برخورد کرد. مدیر تولید میگوید اگر یک بنگاه اقتصادی انتفاعی بخواهد خودش رادگیر حل چنین مشکلاتی کند از کار اصلی خود که تولید اقتصادی است باز میماند. مدیرعامل پاسخ می‌دهد اگر ما این مشکل را با اخراج کارمند از خود دور کنیم به کجا منتقل می‌شود؟ آیا جامعه به اندازه کافی مشکل و مسئله ندارد؟ مدیر تولید متذکر می‌شود که وی با اقدامات لازم در جهت تامین سلامت و بهداشت روانی و تنی کارکنان مخالف نیست، اما بی‌نظمی‌های ناشی از اعتیاد را فقط با مقررات انضباطی باید پاسخ داد.

۶) کدام مفهوم معرف سبک مدیریت مدیر تولید است؟

۱) مدیر خشک و مقرراتی ۳) مدیر کارگرا

۲) مدیر دیکتاتور ۴) مدیر غیرقابل انعطاف

۷) کدام بیانیه درباره حیطه نظارت / سرپرستی یا کنترول (Span of Control) صحیح است؟

در برنامه‌های جامع یا استراتژیک سؤالات اصلی و مسائل اساسی سازمان مطرح می‌شود.

۱- کدام گزینه نمونه بهتری از مسائل اساسی یک موسسه تولیدی انتفاعی را که میتواند موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک قرار گیرد معرفی می‌کند؟  
۱) تشکیل یک واحد فعال پژوهش و ابداع (= تحقیق و توسعه R&D) و سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه نوآوری در محصول و فرآیند.

۲) استفاده از پیمانکار حمل و نقل برای ایاب‌وذهاب کارکنان و مامورینهای اداری بجای سرمایه‌گذاری در وسایط نقلیه

۳) یکسره کردن ساعات کار کارکنان و حذف نهار

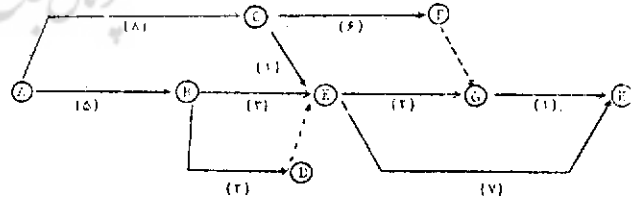
۴) آموزش کارکنان زائد برای استفاده در محلهای بلانصدی بجای اخراج آنان

از جمله گامهای مهم در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک یا جامع تجزیه و تحلیل شرایط درونی و نقاط قوت و ضعف سازمانی است.

۲- کدام گزینه معرف نمونه‌ای از شرایط درونی یک بنگاه اقتصادی انتفاعی است؟  
۱) نرخ تورم ۲) مشتریان بنگاه

۳) سرمایه بنگاه ۴) تحولات تکنولوژی در صنعت مربوطه  
در شبکه زیر اعداد داخل پرانتز معرف زمان هر فعالیت به هفته است.

۳- کدام گزینه معرف طول مسیر بحرانی در این شبکه است؟  
۱) ۱۵ هفته ۲) ۱۶ هفته ۳) ۲۱ هفته ۴) ۱۸ هفته



۴- در کدام گزینه اطلاعاتی که لزوماً آنرا بتوان بازخورد (Feedback) نامید، وجود ندارد؟

۱) استاد: برداشت کلی شما از این مبحث چیست؟

دانشجو: چیز زیادی از این مبحث دستگیرم نشد.

۲) مدیر تولید: برنامه تولید چگونه پیش می‌رود.

مسئول خط: طبق برنامه پیش‌بینی شده.

## Supervision/Control درست است؟

- (۴) بلوغ اجتماعی و توانایی های حرفه ای کارکنان  
۱۵ - در ادبیات علم اداره بویژه در نوشته های ماکس وبر (Max Weber) مراد از واژه بوروکراسی چیست؟  
(۱) حکومت توسط دستگاه اداری (۲) کاغذبازی و سخت گیری مقرراتی  
(۳) دستگاههای اداری دولتی (۴) سازمانهای رایج اداری عصر جدید (پس از فنودالیزم)  
۱۶ - کدام گزینه هدف از کاربرد تکنیک گروه صوری (Nominal Group) را معرفی میکند؟

- (۱) بهبود تصمیم گیری گروهی (۲) کنترل کیفیت جامع  
(۳) گروه به عنوان جانشین رهبر (۴) آموزش برای کار گروهی  
۱۷ - کدام گزینه موافق یافته های پژوهشی میثاق ارتباطات است؟  
(۱) پیام های غیرکلامی مانند هیجانات روحی در حد علائم کلامی قابل کنترل نیست لهذا خالصتر است.  
(۲) بیشترین ارتباط میان انسانها از طریق کلامی صورت می گیرد.  
(۳) ارتباط غیرکلامی فقط در دوران طفولیت اهمیت دارد.  
(۴) ارتباط غیرکلامی در پژوهشهای علمی نمی توان استفاده کرد.

- ۱۸ - کدام گزینه معرف ارتباطی است که در آن حلقه بازخور وجود دارد؟  
(۱) ارتباط تکراری (۲) ارتباط سلسله مراتبی  
(۳) ارتباط دوطرفه (۴) ارتباط افقی

- ۹ - کدام گزینه معرف اقدامی در جهت غنی سازی شغل (Job Enrichment) است؟  
(۱) چرخش شاغل در مشاغل همردیف و مشابه  
(۲) پرداخت مزد بر اساس کمیت عملکرد شاغل  
(۳) گسترش دامنه مسئولیت و اختیارات شاغل  
(۴) بازسازی شغل در جهت ایجاد تنوع در وظایف  
۱۰ - کدام یک از تئوریهای انگیزش زیر مفهوم رویکرد اقتضایی به انگیزش را دربردارد؟

- (۱) تئوری انتظار و احتمال Expectancy Theory  
(۲) تئوری انصاف Equity Theory

- (۳) تئوری سلسله مراتب نیازها Need Hierarchy Theory  
(۴) تئوری نیازهای زیستی-اجتماعی و رشد ERG Theory

- ۱۱ - کدام بیانیه با یافته های پژوهشهایی که درباره خصوصیات فردی رهبران موفق سازمانهای صنعتی به عمل آمده است موافقت دارد؟

- (۱) با اطمینان می توان گفت رهبران سازمانی موفق از هوش بسیار بالا، بلوغ اجتماعی و وسعت دید، انسان گرایی و انگیزه قوی کسب موفقیت برخوردارند.

- (۲) بر اساس پژوهشهای انجام شده برای رهبران سازمانی موفق خصوصیات مشترک و عامی که استثناء پذیر نباشد نمی توان ذکر کرد.

- (۳) رهبران سازمانی موفق شخصیتی برونگرا و اجتماعی دارند. مردم دوست و در عین حال جاه طلب و سلطه جو می باشند.

- (۴) رهبران سازمانی موفق از صفاتی چون سخت کوشی، ابتکار، هوش بالا، بلوغ عاطفی، برونگرایی و انسان دوستی برخوردارند.

- ۱۲ - کدام گزینه مفهوم سبک رهبری (Leadership Style) را تعریف می کند؟

- (۱) خصوصیات برجسته اخلاقی رهبر (۳) ویژگیهای رفتاری فرد به عنوان رهبر  
(۲) رهبری دموکراتیک و رهبری خودکامه (۴) دیدگاهها و هدفهای رهبر

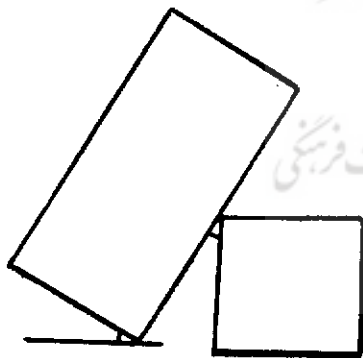
- ۱۳ - بر اساس پژوهشهای انجام شده کدام یک از عوامل زیر می تواند جانشین رهبر سازمانی باشد؟

- (۱) عدم تمرکز سازمانی (۳) ارتباطات گسترده سازمانی  
(۲) گروههای کاردان و منسجم (۴) مقررات قابل انعطاف

- ۱۴ - بر اساس نظریه چرخه زندگی (life cycle) رهبری، رهبر برای اتخاذ سبک مناسب باید به کدام یک از خصوصیات زیر توجه کند؟

- (۱) عنوان شغل و میزان تحصیلات کارکنان  
(۲) ماهیت کار و توانایی کارکنان

- (۳) احساس وفاداری و دلبستگی کارکنان به سازمان



۲۰ - این تمرین مرتبط با کدام یک از مفاهیم زیر است؟

- (۱) ارتباط غیرکلامی  
(۲) ارتباط دوطرفه  
(۳) ارتباط افقی  
(۴) ارتباط یکطرفه

سرپرست دایره تعمیرات ابزار دقیق هنگام پیشنهاد اضافه حقوق سالانه برای دوتن از کارکنان خود دچار مشکلی شد. تقی فردیست مجرد که قسمت زیادی از وقت خود را صرف آموزش خود می کند و در کارش مهارت زیادی دارد. نحوه کار او عالیست. حسن وقت زیادی برای آموزش و بهسازی خود ندارد چون سرپرستی یک خانواده ده نفره را عهده دار است. او مجبور است هر روز اضافه کار قبول کند تا بتواند حداقل هزینه های زندگی اش را تامین

نماید. نسبت به تلی، عملکرد حسن متوسط ارزیابی میشود. حداکثر اضافه حقوق قابل پرداخت ۵٪ دستمزد ماهانه است که در مورد این دونفر مبلغی حدود یک هزار تومان می شود. سرپرست پس از مدتی تفکر و دودلی، تصمیم میگیرد که برای هر دو نفر حداکثر اضافه حقوق ممکن را پیشنهاد کند. وقتی درباره چرایی این تصمیم از او سؤال میشود در پاسخ میگوید عملکرد عالی تلی و نیاز خانواده حسن. خانواده نهاد مقدسی است باید آنرا مستحکم نگاه داشت.

۲۱- کدام گزینه مفهوم علمی نهفته در داستان فوق را معرفی می کند؟

- ۱) مشکل ارزیابی عملکرد کارکنان برای سرپرست مهربان
  - ۲) جدال میان نوع دوستی و قاطعیت در امر سرپرستی
  - ۳) تصمیم گیری احساسی و منطقی
  - ۴) تاثیر ارزشهای فردی بر تصمیم گیریهای سازمانی
- ۲۲- کدام گزینه مثال خوبی از تصمیمهای برنامه ای (= برنامه ریزی شده Programmed Decisions) است؟
- ۱) تصمیم درباره امور جاری و مسبق به سابقه
  - ۲) تصمیم در چارچوب برنامه های پیش بینی شده
  - ۳) تصمیم در چارچوب جداول زمانی طرحها
  - ۴) تصمیم به کمک نرم افزار کامپیوتری
- ۲۳- کدام گزینه در ادبیات مدیریت مفهوم سیاست (= خط مشی Policy) را دربردارد؟

- ۱) تصمیم با آثار گسترده و دوربرد سازمانی
  - ۲) تصمیم مقامات سیاسی
  - ۳) تصمیمی که هزینه زیادی دربردارد.
  - ۴) هرنوع تصمیم هیات مدیره
- ۲۴- کدام گزینه به محدودیتهای مهم و عمومی مدیران در راه استفاده از الگوی منطقی (= عقلایی یا عقلانی Rational) تصمیم گیری اشاره دارد؟
- ۱) کمبود اطلاعات، فشار زمان، مشکل ذهنی پردازش اطلاعات
  - ۲) ناآشنایی با کامپیوتر، انبوه اطلاعات، وقت کم
  - ۳) ناآشنایی با فنون تصمیم گیری، علاقه به تصمیم گیری فردی، محدودیت دانش
  - ۴) نداشتن سیستم مدون اطلاعات مدیریت، نداشتن ضوابط منطقی، ناآشنایی با روش منطقی تصمیم گیری

۲۵- از روش تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر (Breakeven Point) در کدام یک از موارد زیر می توان به نحو موثری استفاده کرد؟

- ۱) تصمیم درباره تولید روزانه یک کارخانه
- ۲) تصمیم درباره ایجاد یک واحد تولیدی
- ۳) تصمیم درباره خرید ماشین آلات بجای تعمیر آنها
- ۴) بهینه سازی هزینه و زمان پروژه

۲۶- تکنیک برنامه ریزی خطی (Linear programming) در کدام یک از شاخه های دانش مدیریت مورد بحث قرار میگیرد؟

- ۱) برنامه ریزی استراتژیک (۳) حسابرسی
- ۲) پژوهش در عملیات (OR) (۴) روش تحقیق

۲۷- کدام یک از مثالهای زیر مفهوم ادراک قالبی (stereotyping) را دربردارد؟

- ۱) محسن پس از چندبار برخورد با رانندگان وانتبار، نتیجه گیری کرده است که همه رانندگان وانتبار افرادی عصبانی هستند.
- ۲) بیژن از همان زمانی که علی را برای معاونت خود انتخاب کرد، فهمید که فرد ایده آل خود را پیدا کرده است.
- ۳) منوچهر علی رغم تجربیات تلخی که از اعتماد به مردم دارد. هنوز معتقد است که باید به همه اعتماد کرد.
- ۴) فرهاد آدم خوش باوری است، هرچه می شود می پذیرد.

۲۸- مبحث "شخصیت" با این فرض در کتب درسی رشته مدیریت گنجانده شده است که:

- ۱) مدیران بتوانند شخصیت کارکنان خود را تغییر دهند.
  - ۲) شخصیت هر فرد از جمله میانی و مقدمات رفتار اوست.
  - ۳) مدیران افراد "یا شخصیت" را شناخته و از آنها به خوبی استفاده کنند.
  - ۴) مدیران بتوانند شخصیت های سالم و ناسالم را از یکدیگر تشخیص دهند.
- ۲۹- کدام گزینه بیانگر برخی از اصول یا توصیه های مکتب مدیریت علمی است؟

- ۱) استخدام مادام العمر و پیشرفت تدریجی کارکنان در مشاغل از طریق کسب تجربه و ارشدیت
  - ۲) انگیزش کارکنان از طریق ارضاء نیازهای ویژه هر فرد، آموزش مستمر و رهبری قاطع
  - ۳) وضع قوانین و دستورالعملهای عام ناظر بر اختیارات و مسئولیتها، رعایت سلسله مراتب و وحدت فرماندهی
  - ۴) مطالعه زمان و روش کارها، یافتن بهترین طریق انجام کار، پرداخت مزد براساس عملکرد
- ۳۰- پیام اصلی پژوهشگرانی که مکتب روابط انسانی را بنیان نهادند، به مدیران این است که:

- ۱) پادشاهای مادی به اندازه پادشاهای معنوی در ترغیب کارکنان موثر نیست.
- ۲) در شرایط ویژه ای نیازهای اجتماعی کارکنان می تواند بر نیازهای تنی و مادی آنان سایه افکند.
- ۳) شرایط فیزیکی مناسب کار نخستین عامل مهم در انگیزش کارکنان است.
- ۴) در شرایطی که نیازهای تنی و مادی کارکنان ارضاء نشده باشد. نیازهای اجتماعی بارز نمی شود.

۳۱- کدام گزینه وجه تشابه سیستم های زیستی و اجتماعی را بیان می کند؟

- ۱) هر دو دارای مرزهای کاملاً مشخصی می باشند.
- ۲) هر دو سیستم باز تلفی میشوند و با محیط خود ارتباط دارند.
- ۳) هر دو مرکز فرماندهی دارند.
- ۴) هر دو سیستم دایمی میباشند.

۳۲- کدام گزینه محتوای مبحث مدیریت استراتژیک را به صورت خلاصه ای جامع معرفی میکند؟

- ۱) مطالعه امکان پذیری طرحهای بزرگ سرمایه گذاری و محاسبه میزان بازدهی اقتصادی و اجتماعی طرحهای مذکور
- ۲) فرآیند تعیین هدفهای بلندمدت، تعیین راه کارهای اصلی نیل به هدفها و اجرای راه کارهای مذکور
- ۳) به کارگیری و بهینه سازی مشترک نیروی کار، ماشین آلات، سرمایه و موادخام به منظور تحقق هدفهای بلندمدت و کوتاه مدت سازمان
- ۴) فرآیند مطالعه فرصت های کسب و کار و بسیج منابع جهت ایجاد یک واحد جدید تولیدی

۳۳- کدام گزینه یکی از روشهای موثر برای استقرار نظام خود کنترلی در سازمان را معرفی می کند؟

۱) تسربوچ فرهنگ سازمانی مطلوب از طریق ابزارهای جامعه پذیری (Socialization)

- ۲) مدیریت به سبک پدرانه
- ۳) اعطای پاداش در برابر عملکرد مطلوب
- ۴) تفویض اختیارات به گروههای خودگردان

۳۴- کدام گزینه مفهوم "مدیریت سیستم اطلاعات" (Management of Information System) را دربردارد؟

- ۱) تشخیص نیازها و طراحی و استقرار سیستم گردآوری، ذخیره و بهنگام سازی، پردازش، تلخیص و توزیع اطلاعات مورد نیاز.

۲) طراحی و تهیه و استقرار سیستم اطلاعاتی یک سازمان با استفاده از تسهیلات کامپیوتری

۳) تشخیص نیازهای اطلاعاتی مدیریت عالی سازمان و استقرار سیستم‌های لازم جهت دسترسی فوری (Online) به اطلاعات مذکور.

۴) طراحی سیستم‌های اطلاعاتی کامپیوتری مناسب هر یک از واحدهای سازمانی نظیر سیستم انبارداری، حسابداری و غیره

۳۵- کدام گزینه متناسب با فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است؟

۱) برنامه‌ریزی استراتژیک از وظایف خاص عالیترین سطح مدیریت هر سازمان است. وظیفه مدیریت میانی برنامه‌ریزی عملیاتی است.

۲) برنامه‌ریزی استراتژیک از وظایف مدیریت عالی سازمانی است که می‌باید با همکاری سایر مدیران صورت می‌گیرد.

۳) برنامه‌ریزی استراتژیک از وظایف مشترک مدیریت عالی و میانی سازمان است.

۴) برنامه‌ریزی استراتژیک وظیفه اصلی و خاص مدیریت عالی سازمان است که با همکاری کارشناسان ستادی و سایر مدیران باید انجام گیرد.

۳۶- کدام گزینه می‌تواند معرف محتوای مبحث جدید "حسابداری سرمایه انسانی" (Human Capital Accounting) باشد؟

۱) عملیات حسابداری هزینه‌های نگاهداری و پرورش نیروی انسانی

۲) عملیات محاسبه ارزش سرمایه‌های تجارب و مهارت‌های انسانی و نسبت آن به دارایی‌های مادی

۳) چگونگی بهینه‌سازی هزینه نیروی انسانی در برابر هزینه سایر عوامل تولید.

۴) عملیات حسابداری هزینه‌های اجرای قوانین کار و بیمه‌های اجتماعی و سایر قوانین ناظر بر روابط کار

۳۷- کدام یک از گزینه‌های زیر تعریف مناسبی از ضریب بهره‌وری نیروی انسانی به دست می‌دهد؟

۱) مقدار (فی‌المثل نفر-ساعت) نیروی انسانی برای هر واحد محصول تولید شده.

۲) نسبت سود موسسه به تعداد کل کارکنان در یک مقطع زمانی بخصوص (فی‌المثل یکسال)

۳) نسبت ساعات خالص کارکرد کارکنان به حداکثر ساعات برنامه‌ریزی شده جهت کار در یک مقطع زمانی معین

۴) کاهش تعداد کارکنان در یک مقطع زمانی یکساله در شرایط ثبات میزان تولید.

۳۸- دانش مدیریت از آن جهت یک دانش "میان-رشته‌ای" (Interdisciplinary) تعریف شده که:

۱) در غالب موارد از مفاهیم و تئوریهای دانشهای دیگر در حل مسایل مدیریت استفاده میکند.

۲) به حل مسائلی می‌پردازد که در قلمرو رشته‌های علمی مختلف قرار دارند.

۳) برای کسب این دانش نخست لازم است که با شاخه‌های دیگر علوم آشنا شد.

۴) از ابزارهای پژوهشی سایر رشته‌های علمی استفاده میکند.

"مفروضات ادراکی مدیر می‌تواند اساس و پایه رفتار وی در محیط کار قرار گیرد"

۳۹- مصداق گفته فوق را کدام گزینه معرفی میکند؟

۱) مدیری که خود انگیزه ندارد. نمی‌تواند در کارکنان انگیزه ایجاد کند.

۲) مدیری که با روش تحقیق علمی آشنا نیست. با سایرین به طریق سعی و خطا برخورد میکند.

۳) مدیری که با مبحث ادراک آشنا نیست. بیشتر دچار خطای ادراک اجتماعی میشود.

۴) مدیری که معتقد به تئوری X است با کارکنان رفتار رسمی و خشنی دارد. از جمله قابلیت‌های ویژه مدیر آنست که بتواند هدف‌های سازمان و نیازهای کارکنان را به نحوی موثر با یکدیگر همسو و تلفیق کند"

۴۰- بهترین مفهوم این بیانیه در زمینه برنامه‌ریزی نیروی انسانی در یک سازمان این است که:

۱) ضمن پیش‌بینی نیازهای سازمان به نیروی انسانی، به نیازهای مادی کارکنان نیز توجه شود.

۲) به دو سوال توأم پاسخ داده شود:

الف) حدود نیاز و چگونگی تامین نیروی لازم و ب) حدود و مسیر پیشرفت شغلی کارکنان

۳) بجای استخدام نیروی جدید حتی‌المقدور از شاغلین فعلی برای مشاغل بلا تصدی استفاده شود.

۴) اجازه داده شود که افراد در مشاغل مورد علاقه خود جای گیرند.

۴۱- کدام گزینه تعریف بهتری از "هنجار گروهی" (Group Norm) ارائه می‌دهد؟

۱) قراردادی است میان اعضای یک گروه مانند توافقی بر سر نحوه تقسیم انعام توسط مستخدمین یک رستوران

۲) قواعد رفتاری است که از سوی رهبر گروه اعلام و تنفیذ میشود.

۳) عنوانی است که پژوهشگران به برخی از جنبه‌های رفتار گروه داده‌اند.

۴) قواعد غیرمدون و خودجوش ناظر بر رفتار اعضاء گروه که وسیله انسجام گروه است.

۴۲- کدام گزینه مثالی نزدیکتر به مفهوم گروه از دیدگاه روانشناسی اجتماعی ارائه می‌دهد؟

۱) سرنشینان یک ناکسی شهری (در تهران)

۲) دانشجویان یکی از کلاسهای کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی در پایان دوره تحصیلی

۳) شش کارگر معدن ذغال زرنند کرمان که پانزده سال است با هم زیرزمین کار میکنند.

۴) شرکت‌کنندگان در یک تور سیاحتی- زیارتی به سوریه

۴۳- کدام یک از گروههای زیر دچار آسیب فکر گروهی (گروه‌اندیشی Groupthink) شده‌اند؟

۱) گروهی که تحت تاثیر یک نظر غالب تصمیم می‌گیرند.

۲) گروهی که در تصمیم‌گیری وقت زیادی را برای رسیدن به توافق صرف میکنند.

۳) گروهی که اعضاء آن با یکدیگر مخالفند و قادر به تصمیم‌گیری نیستند.

۴) گروهی که اعضاء آن با یکدیگر بسیار صمیمی هستند و از یکدیگر انتقاد نمیکنند.

۴۴- بر اساس تئوری کسب انگیزه موفقیت (Achievement Motivation) افراد توفیق طلب دارای خصوصیت زیر می‌باشند:

۱) هدفهایی برای خود انتخاب می‌کنند که با کوشش فوق‌العاده قابل دسترسی مینماید.

۲) هدفهایی را که نسبت به تحصیل آن یقین دارند انتخاب می‌کنند.

۳) هدفهایی انتخاب میکنند که بدانند برای دیگران قابل حصول نیست

۴) هدفهایی را انتخاب می‌کنند که در کوتاه‌مدت قابل حصول باشد.

۴۵- مفهوم "مدیریت مشارکتی" (Participative Management) اشاره به کدام گزینه دارد؟

۱) تصمیم‌گیری مشترک مدیریت و کارکنان در زمینه تمام امور سازمان

۲) تفویض برخی از اختیارات تصمیم‌گیری از سوی مدیریت عالی به سایر رده‌های مدیریت

۳) استقرار نظامی جهت دریافت پیشنهادها و نظریات کارکنان (مانند صندوق پیشنهادات) و استفاده از نظرات مذکور

۴) حالات و درجات مختلفی از همکاری کارکنان با مدیریت (اضافه بر وظایف جاری شغلی) در زمینه شناخت و چاره‌جویی مسایل سازمان و بطورکلی تصمیم‌گیری در زمینه‌های مدیریت

پاسخ سئوالات در صفحه ۸۰



نگاهی به اطلاعات مدیریت، شیوه‌های کاربرد و مراکز گوناگون آمار

## مدیران، تصمیم‌گیری و فقر آماری

نگهداری اطلاعات از دو بعد، خرد و کلان مطرح است. بدین مفهوم که هر یک از بنگاه‌های اقتصادی، علاوه بر اینکه موظف به جمع‌آوری و نگهداری اطلاعات مربوط به فعالیت‌های خود هستند، وظیفه انتقال و ارائه اطلاعات مورد نیاز سازمانهای متولی جمع‌آوری اطلاعات در سطح ملی را نیز دارند. یعنی یک بنگاه اقتصادی هم مولد اطلاعات است و هم استفاده‌کننده از اطلاعات. بنابراین، هرگاه نقش خود را در تولید اطلاعات به درستی ایفا نکند، به‌هنگام استفاده از آنها، دچار مشکل خواهد شد. از سوی دیگر دولت (در قالب سازمانها و مراکز ایجاد آمار و اطلاعات) نیز، ضمن تدوین روشهای جمع‌آوری اطلاعات، باید اقدام به جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز کشور کند تا مبنای برنامه‌ریزی‌های کلان قرار بگیرد. به سخن دیگر، این مهم، با همکاری و مساعدت دولت و بنگاه‌های اقتصادی امکان‌پذیر خواهد شد.

شایان ذکر است، «اطلاعات» مفهومی فراتر از «آمار» دارد و می‌تواند هم کیفی و هم کمی باشد. بنابراین، هر قدر بتوان اطلاعات را از حالت کیفی خارج کرد و در قالب اعداد و ارقام نشان داد، تحلیل‌های مبتنی بر آنها، به‌دور از هرگونه سلیقه و اعمال نظر شخصی، قابلیت اطمینان بیشتری خواهد داشت.

کاربرد صحیح آنها می‌توانند فعالیت‌های بنگاه را قرین توفیق سازند. آنچه باید مورد توجه مدیران قرار بگیرد، این نکته است که جمع‌آوری و نگهداری اطلاعات امری است مهم، ولی مهمتر از آن، استفاده از اطلاعات است، زیرا هدف از گردآوری اطلاعات، نه داشتن، که به‌کارگیری آنهاست. در غیر این صورت، مدیر با مجموعه‌ای از اطلاعات روبرو خواهد بود که ناظر بر فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های وی است و نه مؤثر بر آنها. در دنیای کنونی که «عصر اطلاعات» نام گرفته است، فقدان اطلاعات و عدم استفاده از آن، بیش از آنکه تنها یک کمبود باشد، یک نقص است. بنابراین داشتن روش و نظم منطقی در گردآوری و

اطلاعات به مثابه محمل و مبنای هر نوع تصمیم‌گیری عقلایی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، چرا که بدون تکیه بر اطلاعات جامع و موثق، کلیه پیش‌بینی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها بر پایه حدس و گمان خواهد بود و بدیهی است در این صورت، محقق شدن آنها، بستگی تام به شانس و تصادف خواهد داشت. بدین ترتیب، آشکار می‌شود آنچه موفقیت تصمیم‌گیری‌ها را تضمین می‌کند، پیش از هر چیز دسترسی به اطلاعات، جامعیت، صحت و دقت آنهاست. مدیران، به عنوان برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران نهایی در بنگاه‌های اقتصادی، مهمترین گروه استفاده‌کننده از اطلاعات هستند که با اتکاء به اطلاعات و

نگاهی به اهمیت آمار در اداره بنگاه‌های اقتصادی

## فقر آماری و سایه روشن‌های تصمیم‌گیری

\* کمبود نسبی آمار موجب می‌شود تا عاملان اقتصادی بر پایه ارزیابی و شناخت نسبتاً ضعیفی عملیات خود را بنیان نهند.

نسبی است و از اینرو هنگامی که سخن از فقر آماری به میان می‌آید باید درجه نارسائی آن نیز مدنظر قرار گیرد. و دوم، تعریف بالاگویای وجود یک نظام آماری است که سازمانها و متخصصان آمار همراه با مردم (به‌عنوان موضوع آمار) در آن درگیرند. در این شرایط هرگونه کاستی یا کوتاهی در کارکرد هر یک از عناصر نظام مزبور موجب می‌شود تا نارسائی نسبی در آمار بوجود آید.

### فقر آماری و سه‌حوزه اساسی

عوامل مؤثر در پیدایش فقر آماری را می‌توان در ابعاد گسترده‌ای مطرح کرد. از یک سو، مردم (به‌عنوان موضوع آمار) اهمیت ویژه‌ای دارند

کارشناس مسائل اقتصادی در مصاحبه با خبرنگار تدبیر پیرامون ابعاد گوناگون مساله فقر آماری و عوامل پیدایش آن چنین اظهار داشت:

«بمنظور بیان «فقر آماری» لازم است نخست تعریفی از «آمار» داده شود. آنچه که از این مفهوم برداشت می‌شود عبارت است از «گردآوری، نظم‌دادن و تحلیل حقایق و اطلاعاتی که به‌عدد بیان شده باشد». این ارقام ممکن است مربوط به جوامع انسانی و یا پدیده‌های طبیعی باشد. هرگاه این تعریف را بپذیریم، می‌توانیم فقر آماری را چنین تعریف کنیم: «نارسائی در گردآوری، نظم‌دادن و تحلیل حقایق و اطلاعاتی که به‌عدد بیان شده‌اند». در این باره دو نکته باید یادآوری شود. نخست، این نارسائی، مطلق نیست بلکه

دست‌یابی به اطلاعات و آمار تصویری روشن و شفاف از چگونگی بنگاه‌های اقتصادی پیش‌روی برنامه‌ریزان قرار می‌دهد. در حال حاضر فقر آماری در سه حوزه مردم، دولت و رابطه بین مردم و دولت به چشم می‌خورد. در حالی که با تولید آمار مناسب، مردم امکان عمل درست‌تری خواهند داشت و دولت نیز براساس شناخت روشن و دقیق بهتر می‌تواند سیاست‌گذاری کند.

«دکتر سیاوش مریدی» استاد دانشگاه و کارشناس مسائل اقتصادی در گفتگو با گزارشگر ما ابعاد گوناگون مساله فقر آماری و چگونگی مقابله با این مشکل را تشریح کرد.

«دکتر سیاوش مریدی» استاد دانشگاه و

چون آنها هستند که باید اطلاعات مورد نیاز را به ماموران بدهند. روشن است که مردم مزبور بر پایه یک رشته عوامل موثر مانند مسائل فرهنگی، سیاسی و حتی ایدئولوژیک تمایل نسبی خود را برای انتقال اطلاعات مورد نیاز به ماموران، بروز می دهند. مسائل اجتماعی و اقتصادی و احساس امنیت هم در این زمینه نقش پراهمیتی بازی می کند. ولی از سوی دیگر، سازمان های آماری (در درون تشکیلات دولت) هم اهمیت زیادی دارند زیرا این سازمان ها هستند که ضمن تماس با مردم باید اطلاعات را بدون دستخوردگی و... تبدیل به آمار کنند. بدین لحاظ می بینیم که فقر آماری می تواند ریشه در سه حوزه داشته باشد: «یکی مردم، دوم تشکیلات دولت، و سوم رابطه بین این دو.»

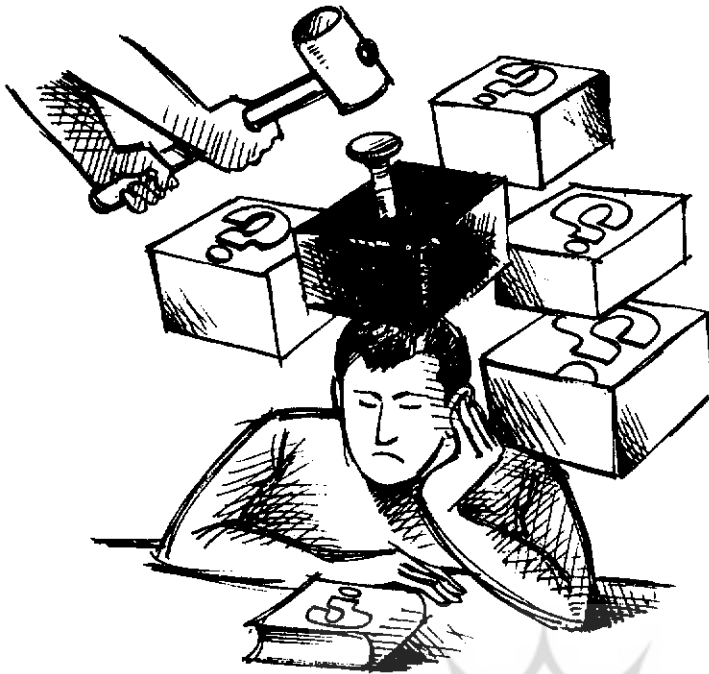
### تدابیر خرد و کلان

«دکتر مریدی» درخصوص تدابیری که در سطح خرد و کلان در جهت رفع مساله فقر آماری می توان اتخاذ کرد، اظهار داشت:

«با توجه به زمینه سازی که در بالا صورت پذیرفت، می توان با شیوه هایی به برطرف کردن نسبی فقر آماری پرداخت. این شیوه ها نیز در دو سطح مطرح هستند. در یک سو مردم قرار دارند که تنها در شرایط خاصی حاضرند «اطلاعات صحیح» را در اختیار ماموران آمار قرار دهند، یعنی در شرایطی که از لحاظ فرهنگی و ایدئولوژیک احساس یگانگی خاصی با دیگر افراد جامعه و بویژه با دولت داشته باشند. در سوی دیگر دولت قرار دارد که علاوه بر انجام صادفانه تعهدات فرهنگی، ایدئولوژیک، اجتماعی و اقتصادی خود، باید وظیفه سازماندهی نظام آماری را هم برعهده گیرد. در چنین فضایی از تفاهم متقابل علاوه بر آنکه مردم منافع ملی خود را به خوبی درمی یابند، دولت نیز به آسانی می تواند اقتصاد و جامعه را سازماندهی و هدایت کند و از حجم فعالیتهای بخش غیررسمی اقتصاد بکاهد. خلاصه آنکه برای برطرف کردن فقر نسبی آماری، اقدام در زمینه سازماندهی و مدیریت دستگاههای تولیدکننده آمار (مانند تاسیس اداره، تربیت متخصص و تامین مالی سرمایه مورد نیاز) به تنهایی کافی نیست بلکه در ابعاد دیگر هم باید کار شود.»

### آمار و عملکرد بنگاههای اقتصادی

تاثیر فقر آماری بر عملکرد بنگاههای



دو ویژگی دیگر نظام آماری کنونی را می توان نام برد که هر دو در راستای تضعیف جایگاه مزبور عمل می کنند:

یکی به هنگام نبودن بسیاری از آمارها و یا در حقیقت بیات بودن آنها در زمان انتشار، و دوم وضعیت شبه انحصاری در این «بازار» که موجب محروم شدن بسیاری از اندیشمندان و پژوهشگران از برخی آمارها می شود. بدین نظر می رسد که حتی با اصلاحات خرد می توان این مشکلات کلان را برطرف کرد.

درست و قابل استناد بودن آمارها، مقوله ای نسبی است و حتی این نکته را به یقین می توان گفت که میزان نسبی این درستی در حوزه های مختلف اقتصادی هم متفاوت است، و در هر حوزه نیز ممکن است، زیرا تاثیر سیاستهای دولت و شرایط جاری در اقتصاد، درجه توثیق تغییر کند.

بنابراین در شرایط کنونی، تحلیل گر باید با بررسی آمارهای مورد نظر شرایط زمان گردآوری و تحلیل آنها را هم در نظر بگیرد. ولی به طور کلی باید پذیرفت که درجه توفیق آمارها طی زمان افزایش یافته است بدین معنی مثلاً آمارهای سرشماری جمعیت سال ۱۳۶۵ شاید به مراتب، فراگیرتر، نظام یافته تر، و تحلیل گرانه تر از آمارهای سرشماری جمعیت سال ۱۳۳۵ باشد. و این یک گام مثبت است که دولت باید بر شتاب گیری فرایند آن تاکید ورزد. □

اقتصادی نیز موضوع دیگری بود که دکتر مریدی پیرامون آن اظهار داشت:

باید اشاره شود که در اساس تولید آمار برای شناخت بهتر و روشن تر موضوع مورد نظر صورت می پذیرد، و روشن است این شناخت بهتر و روشن تر به ما امکان عمل درست تری را می دهند. یعنی هم دولت بر پایه این شناخت می تواند بهتر و دقیق سیاست گذاری کند و هم بنگاههای خصوصی در فضای شفاف تری می توانند دست به فعالیت بزنند. بدین ترتیب می توان گفت که کمبود نسبی آمار (و یا حتی فقدان آن) موجب می شود تا عاملان اقتصادی (اعم از دولت و بنگاهها) بر پایه ارزیابی و شناخت نسبتاً ضعیفی، عملیات خود را بنیان نهند که این نتیجه ای ضعیف و یا حتی منفی را در پی خواهد داشت.

### جایگاه اطلاعات

برداشت من از تحولات چندین دهه اخیر آن است که در بستر تکامل و توسعه کشور که نیاز به اطلاعات و آمار بیشتر احساس شده، آمار و اطلاعات جایگاه مستحکمتری را در تشکیلات دولت بدست آورده است. ولی نکته اساسی در این است که این روند تکاملی برای نظام آماری کشور کند به نظر می رسد و بایسته است که دولت بیش از این در زمینه مزبور سرمایه گذاری کند و سازمان های مربوط را تقویت کند. علاوه بر این،



# فقر آماری یا شیوه‌های نادرست بکارگیری اطلاعات

فعالیت‌های جاری این ارگانها به صورت جداول ارائه می‌شود.

یکی از مشکلات آماری ما مختلف بودن آمار در یک شاخص متوسط دو منبع است. مثلاً اداره ثبت واحوال، آمار کاهش جمعیتی کشور را از ۲/۲ به ۱/۷۵ اعلام می‌کند و وزارت بهداشت به علت مسئولیت‌های تنظیم خانواده عدد دیگری را ارائه می‌دهد. برای جلوگیری از تفاوت ارقام ارائه شده از سوی دو نهاد، ایجاد نظم و هماهنگی بیشتر بین نهادهایی که از نظر رده شغلی در ارتباط با یکدیگرند ضروری است این نظم را نظام آماری کشور باید ایجاد و تعریف درستی از آمار ارائه کند. این تفاوت آماری بین وزارت کشاورزی با مرکز آمار و وزارت کار و مرکز آمار نیز وجود دارد. که همگی به خاطر ناهماهنگی در معانی و تعاریف

کسی بخش‌های آماری را کنترل می‌کند؟ مدیر که فرصت انجام این کار را ندارد. افراد کمی وجود دارند که در زمینه تهیه آمار تلاش می‌کنند تا آمار فراوری شود. در مرکز آمار ایران بخشی به نام بخش اطلاع‌رسانی وجود دارد که از مراکز مختلف اطلاعات می‌گیرد. پرسش این است که آیا

به‌طور بسیاری از کارشناسان تنگناهای آماری بیشتر در گستره کاربرد آمار خودنمایی می‌کند. زیرا در حال حاضر مراکز گوناگونی بویژه مرکز رسمی آمار کشور آمار فعالیت‌ها، وضعیت موجود و توان‌های بالقوه کشور را در مقاطع زمانی مختلف اعلام می‌کند. اما نظام مناسبی برای استفاده از این آمارها وجود ندارد. «دکتر محمدرضا مشکانی» استاد آمار دانشگاه شهید بهشتی به موضوع فقر آماری از دیدگاه دیگری نگاه می‌کند که در آن نظام آماری مناسب، ارتباط دوسویه، آشنایی مدیران با علم آمار و ایجاد شبکه پویای آماری بیش از همه چشمگیر است.

فقر آماری که در جامعه بسیار مطرح شده است چندان وجود ندارد و مدیران تاحدی غلو می‌کنند. این درست همانند امکانات و تجهیزات است که از کمبود آن گلابه می‌شود. اگر کمی به تعدد آماری که در جامعه وجود دارد توجه کنیم می‌بینیم از نظر آمار آفندر هم فقیر نیستیم. تنها در نحوه استفاده نادرست آن است که فقیر می‌باشیم. در دانشگاه «جورجیا» آمریکا که از سال ۱۸۵۷ میلادی تاسیس شده است دو دستگاه میکروسکوپ الکترونی با مدل‌های قدیمی و جدید وجود دارد که قدیمی‌تر را برای تدریس و مدل جدید را برای کاربرد در دانشگاه کشاورزی استفاده می‌کنند. اما دانشگاه تهران با ۷۰ سال قدمت و تجربه تنها یک دستگاه میکروسکوپ الکترونی دارد. و وقتی از اساتید این دانشگاه درباره این میکروسکوپ پرسش می‌شود درصد بسیاری حتی نمی‌دانند که این میکروسکوپ وجود دارد چه برسد به دانستن نحوه استفاده آن. اما همیشه مطرح است که امکانات نداریم. در جامعه فعلی ما کامپیوتر وارد شده است و با کثرت کامپیوتر روبرو هستیم اما دانش استفاده درست آن در جامعه آموزش داده نشده است. در مقوله آمار نیز اینگونه است، اطلاعات وجود دارد اما علم استفاده درست از آن وجود ندارد و متأسفانه این علم شایع نشده است. در دستگاه‌های دولتی چه



مربوط به آمار است. هر وزارتخانه یا سازمان بانوجه به تعریف خاص خود آمار را تعریف کرده است.

راه کار این است که نظام آماری کشور یک سازمان سیاست‌گذار را انتخاب کند. تا این سازمان در ارتباط با سایر مراکز تعریفی واحد از آمار و نحوه آمارگیری ارائه دهد. در این راستا می‌توان

مشتریان این مرکز معلوم است؟ این آمار تا چه حد کاربرد دارد و چگونه استفاده می‌شود؟ برای آنکه عصاره اطلاعات گرفته شود باید علمی در این زمینه وجود داشته باشد. خوشبختانه مرکز آمار ایران سالنامه‌هایی با جداول ویژه انتشار می‌دهد که فکر می‌کنم برای رفع نیاز آماری جامعه مناسب باشد و مدیران می‌توانند از آن به‌خوبی بهره بگیرند. اما باز هم شایع است که فقر آماری وجود دارد. پس نیازهای مدیران در چیست؟ آیا آنها علم استفاده از این سالنامه‌ها را نمی‌دانند؟ شاید لازم باشد آنها نیازهای خود را کتباً به مرکز آمار ایران ارائه دهند تا صورت مساله بهتر تعریف شود. این کار نمی‌شود پس گناه برگردن کمبود اطلاعات و آمار انداخته می‌شود. در سالنامه‌های آماری تمامی اطلاعات از وزارتخانه‌ها، سازمانها و شرکتها گرفته می‌شود و آمارهای آموزشی، بهداشتی، امور غذایی، مسکن و آمار همه

**\* باید فرهنگ آماری را بین تمامی کسانی که به‌گونه‌ای نیازمند آمار برای تصمیم‌گیری هستند ارتقاء داد.**

**\* اگر مدیران ما روش‌های سنتی را کنار گذاشته و علم جدید آمار را نیز بیاموزند، می‌توانند با آمار و اعداد بهتر کار کنند.**

تقسیم وظایف کرد و با کمک همه سازمانها و وزارتخانه‌های نیازمند، آمار دقیق، پوشش مالی داده شود تا باین شیوه آمارها دقیق‌تر و اختلافات آماری حذف شوند.

### آمار و شبکه ارتباطی بین مدیران

امروزه با وجود وسایل پیشرفته به خوبی می‌توان شبکه آماری مدیران را ایجاد کرد. کافی است بانک اطلاعاتی ایجاد و با به کارگیری یک تلفن و یک کامپیوتر این شبکه را در اختیار مدیران قرار داد. اما آیا مدیران می‌دانند چه نوع آماری نیاز دارند؟ آیا نهادها و مراکز فعال حاضرند آمارهای خود را به موقع به این بانک اطلاعاتی ارائه دهند تا در اختیار سایر مدیران قرار گیرد؟ یعنی آیا همه کسانی که انتظار دریافت آمار دارند آنقدر مسئول و آگاه هستند که نقش آمار را بر روند کار مدیریتی خود موثر بدانند و آنها نیز آمارهای خود را ارائه دهند؟ اگر قرار باشد به سمت لوکس‌گرایی برویم اما بدون استفاده درست و بدون آنکه مسئولانه و دلسوزانه در ارائه آمارهای به موقع امتناع ورزیده شود نه تلفن و نه دورنگار (فاکس) و نه کامپیوتر هیچ نقشی در ایجاد این شبکه آماری نخواهند داشت. می‌توان ماهواره و کامپیوترهای گران خریداری کرد ولی تفکر درست آماری نداشته باشیم. نباید فراموش کنیم که هدف مهمتر است. مدیران اگر بدانند که آمار تا چه حد در کار آنها تاثیرگذار است و می‌تواند از دوباره‌کاریها، هزینه‌های اضافی و سرگردانی‌های جاری جلوگیری به عمل آورد، دنبال آمار و علم آمارگیری خواهند رفت. سپس روشن خواهد شد که چه در اختیار دارند و چه چیزهایی را نیاز دارند. بنابراین نوعی عرضه و تقاضا در جامعه بوجود خواهد آمد. با رشد عرضه و تقاضا مساله کیفیت در ارائه آمارها نیز مطرح خواهد شد.

متولی این کار می‌تواند دولت باشد و سازمان برنامه و بودجه می‌تواند برنامه‌ریزی لازم را برای ایجاد یک نهاد فعال برای ایجاد ارتباط بین مدیران صنایع یا غیرصنعتی انجام دهد و با اختصاص بودجه لازم این امر را سرعت بخشد.

کشورهای بزرگ صنعتی موسسه‌های تحقیقاتی و پژوهشی دارند و درباره همه چیز به تحقیقات می‌پردازند راه‌حل ارائه می‌دهند و با برنامه‌ریزی و کمکهای دولتی شبکه‌های ارتباطی عمیقی را بوجود می‌آورند. با رشد چنین نهادی می‌توان آمار را عرضه و تقاضا کرد باین کار

## آمار در آینه تاریخ

**آمار (STATISTICS) در لغت به معنای شمارش است و در اصل از کلمه STATE به معنای کشور یا ایالت گرفته شده است و معمولاً هم در معنای جمع و هم در معنای مفرد به کار می‌رود. هرگاه با معنی جمع به کار رده به تعدادی از داده‌های عددی اشاره دارد و هرگاه در معنی مفرد به کار رده، منظور روشهایی علمی است که برای استخراج، اختصار و طبقه‌بندی داده‌ها جهت انجام محاسبات آماری و نتیجه‌گیری از یک تحقیق مورد استفاده قرار می‌گیرد.**

**جمع‌آوری اطلاعات کمی از جامعه، مسبق به سابقه بوده و از قرن هفدهم رواج یافته است، به طوری که در حال حاضر، بخش عمده‌ای از مطالعات و بررسی‌ها، بر پایه اطلاعات انجام می‌شود. آمار به عنوان یک علم در قالب شاخه‌ای می‌توان مدیران را تشویق به همکاری بیشتر کرد.**

### نقش آمار در برنامه‌ریزی و صنعت

تا اینجا صحبت از آمارها و اطلاعات نبینی و مشاهده‌ای شد. اما نوعی دیگر از آمار وجود دارد که در واقع آمارهای آزمایشی نامیده می‌شوند. این آمارها ناشی از مشارکت فعال آمارشناس و محقق آماری است. این نوع آمار در صنایع مطرح نشده است و باید به آن توجه خاص شود. این عدم توجه به خاطر این است که علم این کار مطرح نبوده است. این علم به طراحی بهینه دستگاهها و کیفیت بهینه محصولات می‌پردازد. این علم متاثر از کار فردی بنام «تاکوچی» در ژاپن است که مدتها بعد در آمریکا به صورت علم «مدیریت فراگیر» مطرح شد. در علم آمار بحث «طرح و تحلیل آزمایشی» وجود دارد. یک کارخانه به عنوان جزئی از صنعت باید این علم را در فرایند تولیدی خود جاری کند. تا افراد متخصص بتوانند به طراحی و آزمایش پردازند. این علم طرح و تحلیل آزمایشی در هیچ‌کدام از صنایع ما انطور که در تحقیقات کشاورزی جریان دارد، وجود ندارد. «تاکوچی» اعتقاد داشت حرکت آماری در صنایع از ابتدای کار تولید تا پایان کار باید جریان داشته باشد یعنی حتی قبل از آنکه محصول وارد بازار شود روی آن آزمایش و آمارهای لازم اتخاذ شود. یعنی مدیریت اجرا هر دو توأماً انجام شود.

اگر مدیران ما روشهای سنتی را کنار گذاشته و

از ریاضیات تعریف می‌شود و عبارت است از: مجموعه تئوری‌ها و روشهای علمی برای اندازه‌گیری، گردآوری، تنظیم، طبقه‌بندی، تلخیص، مدل‌سازی، نمایش داده‌ها و مشاهدات و نیز تجزیه و تحلیل و استنباط حقایق نهفته در داده‌ها.

علم آمار، نخستین بار در قرن هجدهم، تحت عنوان درس دولت‌شناسی در دانشگاهها تدریس شد. این علم طی زمان، خصوصاً چهار دهه گذشته، پیشرفت قابل ملاحظه‌ای کرد، به گونه‌ای که امروزه مورد استفاده سایر علوم قرار می‌گیرد و این امر، اجتناب‌ناپذیر شده است، زیرا، جمع‌آوری اطلاعات مربوط به گذشته، تجزیه و تحلیل، استنباط و استنتاج حقایق از آن، چراغی است فرازه برنامه‌ریزی برای آینده. نیاز به آمار و اطلاعات، خصوصاً مدیریت که ارتباطی تنگاتنگ با تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری و ارزیابی فعالیت‌ها دارد، بیشتر احساس می‌شود.

علم جدید آمار را نیز بیاموزند می‌توانند با آمار و اعداد بهتر کار کنند سواد کمی خود را ارتقاء داده تا قادر به تجزیه و تحلیل آمارهایی که به دستشان می‌رسد باشند. اگر زبان آمارها و جداول را بشناسند وقتی آمار تولید کارخانه یا سازمانهای خود را می‌خوانند که مثلاً تولید از حد متوسط پایین‌تر رفته است تعریف درستی از «حد متوسط» داشته باشند، به کمک این شیوه است که مدیر می‌تواند روندهای بعدی را تشخیص دهد و این تشخیص او را در برنامه‌ریزی، طراحی و در نهایت در اتخاذ تصمیم‌های بزرگ و سازنده برای شرکت یاری خواهد کرد.

به‌طور کلی برای رفع مشکلات آماری نه از نظر فقیر یا غنی بودن بلکه از دیدگاه وجود علم آمار یا فقدان آن در بین مدیران بویژه مدیران صنایع، نباید به سمت لوکس‌گرایی رفت. باید دیدگاهها را تقویت کرد. باید فرهنگ آماری را بین تمامی کسانی که به گونه‌ای نیازمند آمار برای تصمیم‌گیری هستند ارتقاء داد. همه باید دلسوزانه و مسئولانه بدانند که آمار گرفتن همانقدر با ارزش است که آماردهی دقیق و به‌موقع، توقع باید دوسویه باشد. مدیران علم آمار را به خوبی بیاموزند و دولت نیز باتاسیس یک نهاد فعال و یک شبکه مرتبط به تمامی مدیران، آمار را به صورت عرضه و تقاضا درآورد تا گردش آماری در جامعه جاری و کیفیت زمانی و محتوایی آن نیز افزایش یابد. [7]

اطلاعات و آمار مراکز رسمی آمارگیری کشور به‌هنگام و به‌روز نیست. به این دلیل سده‌ای از مدیران واحدهایی که نیاز به آمار دارند، با ایجاد یک مرکز آمارگیری راساً اقدام به جمع‌آوری آمار می‌کنند. در نهایت، مراکز متعدد آمارگیری و ناهم‌خوانی تعاریف آماری، سبب ارائه ارقام مختلف در مورد یک شاخص معین می‌شود. اما آمار ابزار قضاوت و تصمیم‌گیری است و آمار نادرست فاجعه‌آمیز خواهد بود. «دکتر علیرضا امامی» استاد دانشگاه و مدیر کل برنامه‌ریزی وزارت صنایع در مورد نظام مناسب آماری کشور با گزارشگر ما به‌گفتگو نشست.

آمار و اطلاعات ابزار کار مدیر و برنامه‌ریز است. اگر مدیر یا برنامه‌ریز را از اطلاعات جدا کنیم عملاً قدرت تفکر و تصمیم را از او گرفته‌ایم. هنگامی که آمار ابزاری در دست مدیر است دیگر مهم نیست که سازمان در چه حدی باشد. از مدیران بنگاه‌های کوچک گرفته تا بنگاه‌های بزرگ و در کل کشور در هر محدوده‌ای که باید تصمیم‌گیری انجام گیرد آمار نقش بسیار مهمی دارد. اگر آمار و اطلاعات وجود نداشته باشد برنامه‌ریز یا مدیر نمی‌تواند از گذشته خود تحلیلی ارائه دهد که چه اتفاقی افتاده است. حرکت‌های سازمانی او درست بوده است یا نه؟ بنابراین براساس اطلاعات و آمار گذشته تحلیلی ارائه می‌دهد و براساس آن برای آینده خود می‌اندیشید. حتی مدیران برای آینده نیز اگر آمار و اطلاعاتی از حرکت بعضی شاخص‌ها نداشته باشد باز قادر به تصمیم‌گیری نیستند. باید با انتخاب یک سری شاخص بررسی شود که در آینده چه اتفاقی ممکن است بیفتد. این بررسی به کمک اطلاعات و آمار میسر می‌شود تا مدیر برای آینده خود تصمیم گرفته و نقش خود را پیدا کند.

قطعاً این‌گونه مسایل در بعد اقتصادی به مراتب مهمتر از ابعاد اجتماعی است چون ابعاد اجتماعی و فرهنگی اگرچه به اطلاعات و آمار نیاز دارند ولی شاخص‌های آن خیلی قابل لمس نیست در حالی که در یک بنگاه اقتصادی دقیقاً جهت حرکت کمیت اقتصادی بسیار مهم است و می‌تواند با اطلاعات برنامه‌ریزی کند.

اگر بخواهیم یک تقسیم‌بندی به شکل عام درباره مشکلات آماری کشور داشته باشیم، می‌توان به چند مورد مهم آن اشاره کرد. اولین نکته‌ای که از نظر تشکیلاتی مهم به نظر می‌رسد، وجود مراکز متعدد آماری کشور است. مراکز

وجود دارند که لزوماً با یک تعریف آمار را جمع‌آوری نمی‌کنند. به‌ویژه اینکه این مراکز با یکدیگر هماهنگ نیز نیستند. بطور مثال مراکز آمار با یک سری تعاریف مخصوص به خود اقدام به جمع‌آوری آمار می‌کند و این کار را بانک مرکزی نیز انجام می‌دهد. چون تعاریف این دو مرکز با یکدیگر منطبق نیستند، آماری که تحت یک سرفصل از دو مرکز آمار رسمی کشور بدست می‌آید متفاوت خواهد بود. بنابراین مدیر برنامه‌ریز نمی‌داند کدام را برای انجام کار خود انتخاب کند.

عدم هماهنگی مراکز آماری و وجود مراکز متعدد آماری یک مشکل اساسی به حساب می‌آید. مشکل بسیار مهم دیگری که وجود دارد و طی نامه‌های اول و دوم با آن روبرو بودیم به‌روز نبودن آمار است. آماری که در مراکز آماری داریم اکثراً قدیمی است. آمار مرکز آمار مربوط به دو سال گذشته است بنابراین برنامه‌ریزی که برای اقتصاد کشور برنامه‌ریزی می‌کند با مشکل روبرو

● در حال حاضر به علت به‌روز نبودن آمار، هر بنگاه و هر دستگاه اجرایی برای خود مراکز آماری ایجاد کرده است.

● در کارگردآوری و کاربرد آمار برای بنگاه‌های اقتصادی، انتخاب شاخص آماری بسیار مهم است.

خواهد شد. به‌ویژه اینکه در اقتصاد مسأله لحظه‌ها مطرح است. بنابراین اگر قرار است تحلیلی از گذشته داشته باشیم باید به آمار دو سال گذشته آن توجه کنیم و اگر قرار است امروز برای فردا برنامه‌ریزی کنیم نمی‌دانیم که امروز چه اتفاقی برای آمار افتاده است.

در حال حاضر به علت به‌روز نبودن آمار هر بنگاه و هر دستگاه اجرایی برای خود مرکز آماری ایجاد کرده است. این باعث می‌شود که هر دستگاه اولاً تعاریف خود را ارائه دهد که با تعاریف دیگر هم‌خوانی ندارد و ممکن است چندین نوع آمار تهیه شود. در بعد صنعت شاخص‌هایی داریم که با همان سرفصل، وزارت کار یک عدد، بانک مرکزی یک عدد دیگر و مرکز آمار هم عددی دیگری ارائه کرده است. بنابراین مدیر برنامه‌ریز نمی‌تواند عدد و رقم واقعی را انتخاب و تصمیم‌گیری کند.

نظام مناسب آماری چگونه شکل می‌گیرد؟

## مراکز متعدد آمارگیری

### و جای خالی

## شبکه ارتباطی مدیران

بانک مرکزی و مرکز آمار به عنوان دو مرکز رسمی، نوعی تقسیم‌بندی را انجام داده‌اند. آنها حداقل در بخش صنعت تقسیم‌بندی خود را این گونه بنا گذاشته‌اند که کارگاه‌های بالای ۵۰ نفر را بانک مرکزی آمارگیری و کارگاه‌های بالاتر از ۱۰ نفر کارکن را مرکز آمار کنترل کند.

باید فاصله ۱۰ تا ۵۰ نفر کارگر طوری روشن باشد که در این آمار، شاخص‌های آماری مرکز آمار

ایران به مراتب بیشتر از بانک مرکزی باشد. در حالی که در بسیاری مواقع این اتفاق نمی‌افتد و این نشان دهنده عدم انطباق است. پس وجود مراکز متعدد آماری و به‌روز نبودن آمار دو مشکل اساسی است. اما مشکل بزرگتری در این مورد وجود دارد که مسأله همه مدیران و برنامه‌ریزان سراسر کشور است. آنها اعتقاد واقعی نسبت به عملکرد آمار ندارند و نمی‌دانند که آمار چه نقش مهمی را ایفا می‌کند. اگر به فرد بنگاه‌های تولیدی صنعتی مراجعه شود خواهید دید که درصد بسیار بالایی از دادن آمار درست سر باز می‌زنند، این روش نشانگر عدم آگاهی و عدم اعتقاد این دسته از مدیران به برنامه‌ریزی و آمار است. زیرا اگر این دسته می‌دانستند که آمار در نهایت به برنامه خوبی تبدیل می‌شود و هم برای آنها و هم برای جامعه نفع دارد و در مجموع می‌تواند بسیار مثبت باشد به خاطر بعضی دلایل از دادن آمار ابا نمی‌کردند. اگرچه هر بنگاهی در سطح جهان آمار سری خود را دارد اما یک سری آماری هم که می‌تواند به طور کلی مطرح شوند باید ارائه شود. اگر در جهت حل این مشکلات گام‌های اساسی برداشته شود این امر به بازی کردن نقش اساسی آمار در برنامه‌ریزی خواهد انجامید.

### مزایا و اثرات آمار در برنامه‌ریزی

اصولاً در گردآوری و کاربرد آمار برای

بناگاههای اقتصادی، انتخاب شاخص آماری بسیار مهم است. ما ناچار هستیم شاخص‌های آماری انتخاب کنیم و به کمک آنها روند حرکت متغیرها را کنترل کنیم. انتخاب شاخص آماری به عنوان تبسج حرکت برای برنامه‌ریزی در بنگاه بسیار مهم است. اگر در آمار شاخص‌ها درست انتخاب نشوند قطعاً برنامه‌ریزی دچار مشکل خواهد شد. زیرا برای تحلیل حرکت‌ها و یافتن نقاط قوت و ضعف آینده باید برنامه‌ریزی شود. در غیراینصورت نمی‌توان روند حرکت را کنترل کرد. به عنوان مثال ما در کشور چه در حد بنگاه‌های کوچک و چه در حد کل کشور مشکل نیروی انسانی داریم. هنوز آماری که مشخص کند چه ترکیبی از تخصص‌ها در بنگاه‌های اقتصادی اعم از صف و ستاد اشتغال دارند، وجود ندارد. در هر مرکز آمار رسمی نیروی انسانی را براساس سواد طبقه‌بندی کرده‌اند.

ابتدایی، متوسط، لیسانس و دکترا، مساله مدرک و سواد البته مهم است ولی برای برنامه‌ریزی مخصوصاً در بخش صنعت حتماً باید شاخص‌های تخصصی را داشته باشیم که بدانیم چه درصدی تخصص داریم، و در چه رشته‌هایی هستند. آیا افراد با تخصص خود در جای خودشان کار می‌کنند. ترکیب کارآمدی نیروی انسانی که در جای خود قرار دارند به منظور برنامه‌ریزی شاخص بسیار مهمی است که امروز آنرا نداریم. در بخش صنعت شاخص تولید و غیرتولیدی هنوز خوب تعریف نشده است زیرا احتمال دارد هر مرکز آماری آنرا یک نوع تعریف کرده باشد. سپس باید دید که این ترکیب چگونه است و افراد متخصص ما در صنعت در کجا مشغولند آیا در تولید هستند، آیا در کارهای خدماتی مشغول به کار هستند و این بسیار کارساز است. در سفری که به ژاپن داشتم و از یک کارخانه بازدید شد، دیدیم که ۷۰ درصد مهندس دارند و ۳۰ درصد تکنسین یعنی عملاً همه آنها تخصص داشتند این نشان‌دهنده تکنولوژی بالای آنها است. اگر قرار است شاخصی ارائه دهیم که واقعاً نشان دهد نیروی انسانی ما در چه وضعی است از ارائه آن عاجز هستیم.

### کاربرد آمار و مدیران صنعت

دزاین‌باره می‌توان به مسأله طبقه‌بندی آمار اشاره کرد. در حال حاضر در مراکز آماری ما یک نوع طبقه‌بندی آماری وجود دارد البته ممکن است

این آمار سه ماهه یا شش ماهه یا یک‌ساله باشد. در هر حال کاربرد آمار برای افراد متفاوت، مختلف است. برای تصمیم‌گیری ممکن است به آمار سه‌ماهه نیاز باشد. بعضی تصمیم‌گیرها نیاز به آمار روز دارد چون حساس‌ترند. اما در مرکز آمار هیچگونه طبقه‌بندی وجود ندارد تا مشخص شود آمارهایی که با توجه به اهمیتشان از نظر بعد زمانی باید تفکیک شوند چه ترکیبی باید داشته باشند. حتی لازم است بعضی آمار را به ساعت داشته باشیم. پس برای تحلیل روند کار مدیران تصمیم‌گیر وجود آمار دقیق از نظر بعد زمان و ماهیت آمار بسیار ضروری است.

از نظر ایجاد شبکه ارتباطی بین مدیران صنایع به نظر می‌آید این شبکه ارتباطی می‌تواند با ایجاد یک سری بانکهای اطلاعاتی تخصصی بطور غیرمستقیم ایجاد شود. چنانچه آمار طبقه‌بندی، تخصصی و تجاری شود. به هر حال اطلاعات چون کالایی است که تولید می‌شود و بابت آن نیز هزینه می‌شود و عده‌ای متقاضی آن هستند همانطور که کالا خریداری می‌شود آمار را خریداری کرده و توسط آن سود می‌برند. پس آمار

می‌کند ناچار است که آمار به‌روز به مصرف‌کنندگان ارائه دهد. همچنین چون تخصصی عمل می‌کند روز به روز به تجربه‌اش افزوده می‌شود پس کیفیت آمار نیز افزایش می‌یابد مهمتر آنکه ناچار است برای به‌روز بودن و ماندن در وضعیت کیفی، با دنیا نیز ارتباط بیشتری برقرار سازد.

در شرایط کنونی مراکز آماری موجود کشور باید دقیقاً تقسیم وظایف کنند. آمار پایه را خود بگیرند و تخصص آنرا به بانکهای اطلاعاتی بسپارند. بنابراین آمار پایه را به مراکز آمار کشور جهت رساندن به مدیران سطوح بالا ارائه دهند و زیر مسایل خرد نروند زیرا با مشکل روبرو خواهیم شد.

وقتی این تقسیم‌کار انجام شد وظایف روشن می‌شود و مدیران می‌دانند برای دریافت آمار پایه به بانک مرکزی و برای سایر آمار به مرکز آمار مراجعه کنند. بنابراین تفاوت آماری بین این دو مرکز نیز از بین خواهد رفت و به عبارتی نوعی نظم بین شبکه ارائه آماری کشور ایجاد خواهد شد. پس نظم آماری باید چنین باشد که آمار پایه



نزد مراکز رسمی کشور باشد و آمار تخصصی در اختیار بخش‌های خصوصی و بانکهای اطلاعاتی تخصصی قرار گیرد.

این شیوه می‌تواند در حل مشکل فقر آماری و ایجاد ارتباط بهتر بین مدیران موثر باشد. نتیجه مهم اتخاذ این شیوه این است که نقش درست و واقعی آمار در برنامه‌ریزی به درستی روشن می‌شود.

دولت می‌تواند طراح نظام آماری مناسب باشد و البته منظور از دولت مراکز ذیربط مانند مراکز آمار رسمی فعلی است. این مراکز مربوطه باید مشخص کنند که آمار پایه کدام است و تعریف

می‌تواند چون کالای تجاری باشد که خرید و فروش می‌شود. اگر این روند اقتصادی را مد نظر بگیریم، ایجاد بانکهای اطلاعاتی، تخصصی، تجاری قابل توجیه است. اگر چنین روندی اتفاق بیفتد، اولاً آن ارتباطی که باید بین بنگاه‌ها برقرار شود به کمک این شبکه ایجاد خواهد شد. زیرا وقتی مثلاً بنگاه شما از آن مرکز ارتباطی اطلاعات مورد نیاز خود را بگیرید دیگران نیز به مرکز ارتباطی جهت دریافت اطلاعات مراجعه خواهند کرد. پس نوعی ارتباط نیز بین ما مصرف‌کنندگان اطلاعات نیز بوجود می‌آید. ضمن آن که طرف فروشنده اطلاعات چون به صورت تجاری عمل

اجرائی خود به آمارگیری بپردازد و تضاد آماری از همین جا آغاز می‌شود.

پس باید از سوی مراکز آماری به این مشکل توجه خاصی شود و یا در نظام آماری برای آمار تخصصی بخشی هم جایی دیده شود.

مشکل بعدی خاص صنعت، عدم وجود یک سری از شاخص‌های آماری مناسب صنعتی است در صنعت و مراکز آماری رسمی کشور.

شاخص‌های مناسبی برای حرکت صنعت نداریم. اگر چه شاخص‌هایی مثل سرمایه‌گذاری سرانه یا ارزش افزوده سرانه را داریم، اما شاخص‌های تخصصی که حرکت صنعت را نشان دهد موجود نیست و کارشناسان ناچار هستند آنها را ابداع کنند.

اگر شاخص‌های عمده یا مواد اولیه وجود داشته باشد قطعاً مدیر خود برنامه‌ریزی را تحلیل خواهد کرد. عدم وجود شاخص‌های عمده در آمارهای ما نشان ضعف آمار است روی این اصل است که برنامه‌ریزی برای صنعت با مشکل روبرو شده است و به‌روز نبودن آمار نتیجه این مشکلات است. پس صادرات تولید و سرمایه‌گذاری ما را نیز مورد خدشه قرار می‌دهند!

● در شرایط کنونی مراکز آماری موجود کشور باید دقیقاً تقسیم وظایف کنند.

● آمار نوعی کالا بوده و بسیار با ارزش است. هر بنگاه که می‌خواهد توسط آمار به سوددهی برسد باید بابت آن مبالغی پرداخت کند.

در بخش صنعت هم مسایلی وجود دارد که به این فقر آماری می‌انجامد. در حال حاضر آمار صنعت درباره طرح‌های نیمه‌تمام صنعتی در مرکز آمار آن‌چنان موجود نیست.

معمولاً مراکز آمار موجود در کشور، از واحدهای در حال بهره‌برداری آمارگیری می‌کنند. بنابراین آنچه که به عنوان سرمایه‌گذاری مطرح می‌شود، سرمایه‌گذاری است که به بهره‌برداری رسیده باشد. اگر این سرمایه‌گذاری انجام شود اما هنوز به مرحله تولید نرسیده باشد در مراکز آماری ما گنجانده نمی‌شود. بنابراین در آمار سرمایه‌گذاری، طرح‌های نیمه‌تمام صنعتی دقت کافی را نداریم. این باعث خواهد شد که دستگاه

درستی از آمار پایه ارائه دهند همچنین طبقه‌بندی بین مرکز آمار ایران و بانک مرکزی را از نظر آمار پایه طراحی کرده و بانک‌های تخصصی را به بخش خصوصی واگذار کنند.

آمار نوعی کالا بوده و بسیار با ارزش است. بنابراین هر بنگاه اگر می‌خواهد توسط آمار به سوددهی برسد باید درست مانند مواد اولیه بابت آن مبالغی پرداخت کند. پس این تفکر باید رشد داده شود. با ایجاد این تفکر، بنگاه‌ها شکل واقعی‌تری به خود می‌گیرند. با تقاضاهای جدید برای آمار نوعی خلاقیت و کارآفرینی نیز بین مدیران جریان خواهند یافت.

نظام این کار را دولت می‌تواند شکل دهد. مثلاً شورای عالی انفورماتیک می‌تواند در این باره کمک شایانی کند. اتفاقاً در هر دو برنامه اول و دوم توسعه، ایجاد نظام آماری مطرح شده است.

در دو برنامه اول و دوم برای برنامه‌ریزی صنعتی مشکلات زیادی داشتیم و آمار صنعت آنطور که باید مشخص نبود. خوشبختانه در دو برنامه اول و دوم تا حدی این آمار جمع‌آوری شد.



**بهجویان**

شرکت مهندسين مشاور

# کنترل پروژه

## مدیران پروژه

نیاز اساسی برای

کارشناسان با تجربه ما با استفاده از پیشرفته‌ترین نرم‌افزارهای کامپیوتری در «طراحی سیستم و اجرا» شما را در کنترل هرچه بهتر پروژه‌ها یاری می‌نمایند.

اگر می‌خواهید:

زمان

هزینه

منابع

پروژه شما کنترل شود

پروژه شما چیست؟

سندسازی

راهسازی

برج و ساختمان‌سازی

احداث کارخانه

طرح و توسعه

**کنترل پروژه‌های خود را به ما بسپارید.**

تلفن: ۲۵۷۴۷۸۶

آدرس: تهران - صندوق پستی: ۱۹۶۱۵/۷۳۳

## نقش مدیران در اجرای اصول طرح‌های آمارگیری

بهره برداری‌هایی غیر از تهیه سرجمع‌های آماری صورت گیرد. کمتر کسی به مسئولیت عمومی ارائه پاسخ صحیح به پرسشگران اعتقاد دارد. سلامت تصمیم‌گیری هنگامی تضمین می‌شود که بتوانیم از ارقامی که کاملاً بیطرفانه و منطبق بر واقعیت‌ها ابراز شده، استفاده کنیم.

در اجرای یک طرح آماری اساسی‌ترین نقش را همین مدیران در موقعیت پاسخگویی به سوالات آماری ایفا می‌کنند. که گفت «این جهان کوه است و فعل ما ندا».

### پیوند اطلاعات و مراکز تصمیم‌گیری

تکنولوژی امروز امکان برقراری یک شبکه ارتباطی بین مدیران را فراهم کرده است ولی سوال اساسی اینجاست که در این شبکه یا به سخن دیگر، در این ظرف چه خواهیم ریخت؟ فرض کنیم شما صاحب صنعتی باشید که فرضاً در کل کشور ۸ واحد تولیدی از آن وجود داشته باشد و شما بخواهید یک خط به خطوط تولید خودتان اضافه کنید، می‌توانید از سرجمع تولیدات ۸ واحد اطلاع حاصل کنید ولی به سبب حفظ محرمانگی آمار، هرگز اطلاعات واحد به واحد در اختیاران قرار نخواهد گرفت. این تصمیم‌گیری در سطح خرد است و اما در سطح کلان، مراجع صدور مجوزهای مربوط به همین صنعت باید اطلاعات کافی از جوانب مختلف در دست داشته باشد تا با برقراری یک گفت و شنود مبتنی بر تعقل کارشناسی، تخصیص بهینه انجام گیرد.

به هر دلیلی که اطلاعات ناقص باشد، نه صاحب صنعت در سطح خرد و نه آن مرجع صدور مجوز در سطح کلان، هیچ‌کدام قادر به تصمیم‌گیری درست نخواهند بود و یا اگر تصمیمی بر پایه اطلاعات نادرست بگیرید، معلوم نخواهد بود که این تصمیم راه صحیحی طی کند.

آمار صریح و صادق است، لفظ رمز ندارد. همه چیز را مثل یک آینه صاف و شفاف، همان‌طور که هست نشان می‌دهد. ابزاری است که علامت می‌دهد، هشدار می‌دهد، گوشزد می‌کند و در نهایت نقش و وظیفه اصلی آن، این است که چراغی باشد برای روشن کردن نقاط تاریک تصمیم‌گیری. شاید مهم‌ترین کارکرد مدیریت تصمیم‌گیری باشد و آن دسته از تصمیمات، بی‌ابهام، واقع‌گرایانه و اثربخش است که مبتنی بر آمار صحیح باشد. □

سیستم اطلاعات مدیریت برپایه فعالیت‌ها و عملکرد واقعی در داخل مجموعه بنا شود. متأسفانه سیستم‌هایی که با این عنوان برای واحدها طراحی می‌شود اغلب همراه با طراحی فرم‌های آماری جدید است که با مجموعه سازگاری لازم را پیدا نمی‌کند و در نهایت، این‌گونه سیستم‌ها کم‌ثمر می‌شود. در حالی که اگر به گونه‌ای طراحی شود که پایه گردآوری هر قلم آماری بر روی عملکرد جاری مجموعه استوار باشد، و از جانب تهیه‌کنندگان کار تحمیلی تلقی نشود، ثمره مورد نظر را به بار خواهد آورد. برای بخش دوم، یعنی کسب آمار و اطلاعات از خارج مجموعه، نیازهای مدیر دارای طیفی است که فاعداً باید مورد طبقه‌بندی قرار گیرد، هم از نظر موضوعی، هم از نظر جغرافیایی و هم از نظر درجه اهمیت یا ضرورت. مرکز آمار ایران به تهیه و تولید آمارهایی که جنبه پایه‌ای و عمومی دارد می‌پردازد و متعهد است که نتایج این‌گونه طرح‌های آماری را به طرق مقتضی در اختیار استفاده‌کنندگان قرار دهد. لذا مدیر می‌تواند از مرکز اطلاع‌رسانی مرکز آمار ایران و یا تهیه نشریات آن و واحدهای دیگری مانند بانک اطلاعات صنعتی و وزارت صنایع، مرکز پژوهش‌های بازرگانی و... بهره‌برداری مطلوب در راستای اهداف خود، داشته باشد. مشروط برآنکه روش همواره به هنگام نگهداشتن اطلاعات و آمار در آنها، پیش‌بینی شده باشد.

این اعتقاد باید در مدیران پدید بیاید که باید آمار و اطلاعات صحیح و واقعی به شبکه آماری کشور بدهند. ایشان هنگام استفاده از شبکه آماری بالتبع، با همان نگرشی که خود به شبکه اطلاع داده‌اند، برای آمار و اطلاعات موجود در شبکه، ارزش قائلند و انتظاری جز این نباید داشت که: «از کوزه همان برون تراود که در اوست».

عدم آشنایی با جریان تهیه و تولید آمار موجب ایجاد نگرانی‌هایی در مدیران می‌شود و همواره این تفکر در ذهن آنان وجود دارد که از اطلاعات فردی (بنگاه اقتصاد) آنان احتمال دارد،

رابطه بین آمار و اطلاعات و مراجع تصمیم‌گیری یک رابطه دو سویه است. آمار و اطلاعات زمینه تصمیم‌گیری‌های بی‌دغدغه و بی‌دلواپسی را برای فرد تصمیم‌گیر فراهم می‌کند و از جانب دیگر تصمیم‌گیری‌های درست، موجب صیقل خوردن بستر تهیه و تولید آمار می‌شود. «علی‌اصغر تینافر» کارشناس مرکز آمار در گفتگو با گزارشگر تدبیر دیدگاه‌های خود را پیرامون چگونگی تهیه آمار دقیق و تاثیر آن در هدایت بنگاه‌های اقتصادی تشریح کرد.

### موضوع فقر آماری و تاثیر آن به بنگاه‌های اقتصادی در

عین ظاهر ساده، باطن بسیار پیچیده‌ای دارد که می‌تواند سرآغاز یک بحث ریشه‌ای در زمینه مسائل اقتصادی و اجتماعی باشد. در هر صورت، اولاً اعتقاد چندانی به این پیش فرض که با فقر آماری روبرو هستیم، ندارم. در عین حال باید گفت، که در پاره‌ای از زمینه‌ها با کمبودهایی مواجه‌ایم که به فقر آماری تعبیر نمی‌شود. شاید فقدان یک شناخت دقیق از آمار و کاربردهای آن را بتوان یک مساله محوری تلقی کرد. در این زمینه نشانه‌هایی وجود دارد که در وضعیت سخت مالی، مدیران بنگاه‌ها غالباً حذف فعالیت‌های آماری را در جهت صرفه‌جویی‌هایی که می‌تواند انجام گیرد، می‌نگرند که نشانگر آن است که به نقش کلیدی آمار کمتر توجه دارند. ثانیاً به نظر می‌رسد بنگاه اقتصادی، با وجود تعریف کلاسیک، باید در مجموعه ارزش‌های اجتماعی ما مجدداً تعریف شود.

### نیازهای آماری مدیران

نیاز آماری هر مدیر به دو بخش متمایز تقسیم می‌شود:  
اول: نیازهای آماری که بایستی از داخل مجموعه خود- بنگاه اقتصادی- تامین کند.  
دوم: نیازهای آماری که باید از خارج مجموعه خود تحصیل نماید.  
برای رفع نیازهای بخش اول، لازم است

## نگاهی نوبه ناوابستگی و چشم انداز

### صنعت و دانشگاه



در اولین همایش صنعت و دانشگاه که به همت دانشگاه آزاد اسلامی استان سمنان برگزار شد، مهندس احمد منصوری «ناوابستگی» (خودکفایی) و رابطه صنعت و دانشگاه را با طرح دیدگاههای نو مورد بررسی قرار داد.

مهندس منصوری اظهارات خود را با یک مثال عینی آغاز کرد و گفت:

شاید بدانید که تولید انبوه نوعی «پیل» یا باتری آفتابی را در کشور داریم در کارخانه‌ای در یزد، برای شرکت مخابرات، یعنی دستگاههای مخابراتی در کوه و کمر. این پیل‌ها، نور را تبدیل به برق می‌کنند. تکنولوژی تولید در این کارخانه را خریداریه‌ایم، و دیگر فقط ماده اولیه‌اش را که پولک‌های بلور خاصی است وارد می‌کنیم و از آنها باتری آفتابی می‌سازیم. این کارخانه تمام نیازهای شرکت مخابرات را برآورده می‌کند و احیاناً مقداری هم اضافه می‌آورد و به کمک این مقدار اضافه، برای روستاهایی به عنوان نمونه «نیروگاه برق آفتابی» فراهم شده است. بنابراین آیا در ساخت باتری آفتابی «خودکفا» یا «ناوابسته» شده‌ایم؟ اگر فکر می‌کنیم نشده‌ایم، چرا؟ بسیاری از ما ممکن است خیال کنیم پاسخ این است: «زیرا ماده اولیه‌اش را هنوز وارد می‌کنیم»، ولی آیا دلیل، فقط این است؟ مگر ژاپن و انگلیس و آلمان این همه ماده اولیه وارد نمی‌کنند؟

حالا فرض کنیم معجزه‌ای اتفاق افتاده و ما که در یک کشور پرافتخار زندگی می‌کنیم و در ابرویترین مناطق کشورمان هر سال بیش از ۲۷۰ روز آفتاب داریم، سر عقل آمده‌ایم و دیگر نمی‌خواهیم با هزینه گزاف، نفت خام یا گاز ترش را از زیر زمین درآوریم و در پالایشگاههای گران از آن بنزین یا گاز شیرین بگیریم و با هزینه گران به پمپ‌های بنزین یا گاز برسانیم و پول بدهیم و آن بنزین را در ماشین‌هایمان بریزیم و با دودش هوا را آلوده کنیم و در کنارش پول بدهیم و بیمارستان بسازیم و دانشکده پزشکی بسازیم و پزشک تربیت کنیم تا در آن بیمارستانها یا در مطب خودش از ما پول بگیرد و بیماریهای تنفسی و

عصبی و غیره ناشی از آلودگی هوا را در ما درمان کند. بلکه می‌خواهیم سوار اتومبیل آفتابی شویم که سوخت و خرج سوخت و آلودگی نداشته باشد و به جای آن از پیل آفتابی و آفتاب رایگان استفاده کند؛ یا می‌خواهیم در خانه‌مان بام و دیوارهای روبه قبله پوشیده از پیل آفتابی باشد تا از آفتاب برق بگیرد و در باتری‌های معمولی ذخیره کند و ما به جای گاز یا گازوئیل یا برق شبکه سراسری، از آن برق آفتابی استفاده کنیم؛ در عوض از سرمایه‌گذاری سنگین در ساخت نیروگاهها و شبکه برق‌رسانی بکاهیم و هوا را هم تمیزتر کنیم. در هر حال، به مقدار زیادی پیل آفتابی نیاز داریم و می‌خواهیم تولید آن را توسعه دهیم. برای رسیدن به این هدف، آیا از روی کارخانه‌ای که داریم و تکنولوژی آن مال چندین سال قبل است چنداناً دیگر بسازیم و شروع کنیم به وارد کردن پولک‌های ماده اولیه به میزانی انبوه‌تر؟ یا آیا آخرین تکنولوژی را هم به هر قیمت بخریم و ماده اولیه مربوط را که شاید نوعی دیگر باشد به مقیاس انبوه‌تر وارد کنیم؟ همه حس می‌کنیم این از وابستگی نمی‌کاهد، درست است؟ اگر بخواهیم خودمان مسأله را حل کنیم به چه چیزهایی احتیاج خواهیم داشت؟ به‌طور خلاصه به این چیزها:

دانش:

- دانشهای پایه مانند فیزیک حالت جامد، بلورشناسی، برق و مغناطیس...

- دانشهای ویژه کشوری: چه معادن و مصالحی برای مواد اولیه این رشته در کشور وجود دارد؟ با چه قیمت‌هایی؟ تکنولوژی موجود ساخت در کشور (یزد) چیست؟ ضعفهای آن کدام است؟

- دانشهای جهانی: در جهان چه تکنولوژی‌هایی برای این رشته وجود دارد؟ چه استانداردهایی برای فرآیند تولید و برای فرآورده‌های حاصل، از آن (یعنی پیل آفتابی) تعیین یا پذیرفته شده است؟

بینش:

- بینش در طی تجربه عملی طولانی به‌دست می‌آید. حداقل، به بینش‌های دست‌اندرکاران

کارخانه تولیدی موجود در کشور نیاز هست؛ همچنین به بینش کسانی که احیاناً تجربه کار در تولید پیل آفتابی در جای دیگری از دنیا را دارند. اضافه بر آن، در میان مجریان این پروژه باید کسانی هم باشند که یا تجربه عملی در مورد طراحی تولید صنعتی را داشته باشند یا بتوانند از این نوع افراد استفاده کنند.

روش:

روشهایی برای گردآوری و نگه‌داری و دستیابی اطلاعات، روشهایی برای تحلیل و ارزیابی اطلاعات، روشهایی برای مطالعه و انتخاب فرآیند ساخت، روشهایی برای مطالعه و انتخاب مواد اولیه و نسبت تکنولوژی خودی و تکنولوژی وارداتی، روشهایی برای برنامه‌ریزی همه این پژوهش‌ها...

مهارت‌ها:

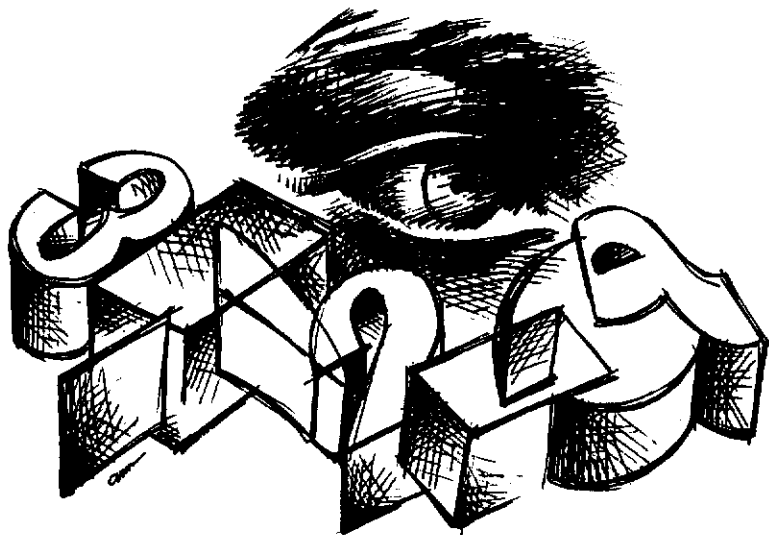
افرادی که بتوانند کارهای مختلف را اجرا کنند: بازاریان، آمارگر، تحلیل‌گر آمار، مهندس صنایع، مهندس مکانیک، مهندس برق، فیزیکدان، تکنیسین کارآگاهی، تکنیسین آزمایشگاهی، طراح صنعتی، برنامه‌ریز...

ابزار:

اعم از سخت‌افزار، نرم‌افزار، ماشین‌ابزار و ابزار معمولی، و نیز شابلون و مقر و قالب و جیگ و نوار نقاله و غیره، در مراحل مختلف پژوهش و تکوین و تولید مدیریت:

مدیریت خاص پروژه‌ای پژوهشی است که جنبه‌هایی متنوع از این قبیل داشته باشد لازم است. محصول این پژوهش یک چیز است: طرحی برای فرآیند تولید انبوه پیل آفتابی با شرح جزئیات کامل تکنولوژی و مراحل آن و احیاناً پیش‌نمونه عملی برخی از ابزارهایی که عملاً در تولید انبوه پیل آفتابی به کار می‌رود و احیاناً در دنیا منحصر به فرد است.

به هر حال، پژوهشگران مربوط، بر اجرای طرح هم نظارت دارند تا کارخانه به تولید آزمایشی و بعد به تولید انبوه برسد. قاعدتاً این



برنامه داریم. این در آینده نه چندان دور که با افزایش جمعیت جهان، تولید غذا از ستونهای اصلی ناوابستگی خواهد شد (و اکنون هم کمابیش هست)، برنامه‌ای است استراتژیک. ضمناً کشاورزان سنتی ما هم هنوز ابداعاتی دارند، ولی به مقیاس وسیع نیست و به نحو علمی و نظام‌مند ثبت و بهره‌برداری نمی‌شود.

- دانشگاه‌های ما هم به‌شدت وابسته‌اند و وابسته‌پرور، زیرا تقریباً فقط علم دیگران را به مصرف‌کننده ایرانی یاد می‌دهند؛ و اندکی ناچیز هم از تکنولوژی دیگران را به مصرف‌کننده ایرانی یاد می‌دهند. در واقع ما هنوز در دانشگاه‌هایمان تقریباً فقط مصرف‌کننده برای علم و تکنولوژی دیگران تربیت می‌کنیم.

- در تعریف ناوابستگی، از «تولید» علم و فن حرف زدیم. یعنی علم و فن خودشان «کالا» هستند. پس تولیدشان تکنولوژی می‌خواهد. یعنی هم «تولید علم» تکنولوژی می‌طلبد، و هم «تولید تکنولوژی» تکنولوژی می‌طلبد (علم را هم که در تعریفش می‌طلبید: از «مجموعه دانشها، بینشها، روشها، مهارتها، ابزار و مدیریت لازم برای تولید»، اولی‌اش دانشهاست یعنی علم).

- علم در چه فرآیندی تولید می‌شود؟ در فرآیند پژوهش محض. تکنولوژی در چه فرآیندی تولید می‌شود؟ در فرآیند پژوهش کاربردی. مثالهایی از پژوهش محض: تعیین اینکه دایناسورها کسی و چگونه نابود شدند؛ ایجاد ریاضی فضاها (بعدی (که زمانی پژوهش محض بود)؛ اندازه‌گیری توزیع دما در عالم با دقت بیش از یک میلیونیم درجه

- می‌گوییم «پژوهش محض» یک تکنولوژی است، زیرا احاطه بر دانشهای قبل را می‌خواهد، بینش‌هایی می‌خواهد، روشهایی می‌خواهد، مهارتهایی می‌خواهد، ابزارهایی می‌خواهد (مثلاً از مداد و کاغذ در ریاضیات محض گرفته تا سفینه هابل در کیهان‌شناسی و شتابگرهای ابررسانایی در فیزیک نظری)، و مدیریت می‌خواهد. بله، پژوهش محض هم «مدیریت پژوهش» می‌خواهد. هرکدام از این ۶ مؤلفه که نباشد، یا آنی که باید باشد نباشد، محصول فعالیت، یعنی «کالا»ی تولیدی پژوهش محض، یعنی علم، لنگ است.

پژوهش محض معمولاً یک مفهوم و پدیده دانشگاهی است، یا چنین تلقی می‌شود. اما مفهوم‌هایی مثل مهارت، ابزار، مدیریت، معمولاً برای ما بیرون دانشگاهی است و با کار و فعالیت

- با این تعریف، همه کشورهای دنیا به نسبت تولید علم و تکنولوژی‌شان ناوابسته‌اند، و به نسبت علم و تکنولوژی که از دیگران می‌گیرند و مصرف می‌کنند، وابسته‌اند. و این، مفهوم وابستگی یا ناوابستگی را نسبی می‌کند که واقع‌بینانه است. مثلاً هنگ‌کنگ و سنگاپور و تایوان و کره، و حتی غولی مانند چین، از آلمان و ژاپن وابسته‌ترند و از ایران ناوابسته‌تر.

- با گذر هر کشور از تولید و صدور کالا به تولید و صدور علم و تکنولوژی، جهشی کیفی در مسیر حرکت از وابستگی به ناوابستگی روی می‌دهد. کشور ما در آستانه این جهش قرار گرفته است هرچند فعلاً جهشی اندک.

تکنولوژی چیست؟ تعریف‌ها مختلف است. ما فکر می‌کنیم کلمه‌بندی تعریف زیر کارساز است و لازم است با همین کلمه‌بندی به تکنولوژی فکر کنیم:

مجموعه دانشها، بینشها، روشها، مهارتها، ابزار و مدیریت لازم برای تولید (تولید به‌طور عام، یا تولید یک کالا به‌طور خاص)

#### تحلیل:

با این دو تعریف، متأسفانه ما که از کهن‌ترین کشورهای جهان هستیم، در هیچ رشته‌ای خودکفا یا ناوابسته نیستیم جز در فرش.

- حتی با این که از خاستگاههای کشاورزی در حیات بشر بوده‌ایم، اکنون در کشاورزی امروزی مصرف‌کننده علم و فن دیگران هستیم، و وابسته. البته خوشبختانه در کشاورزی مقداری هم تولید علم، و اخیراً تولید فن، می‌کنیم و از این لحاظ

پژوهشگران بخشی را هم در طرح خود پیش‌بینی کرده‌اند به نام بخش «پژوهش و تکوین» (یا به قول بعضی‌ها «تحقیق و توسعه») تا محصولات کارخانه را به‌روز نگه دارد، از چه طریق؟ از طریق به‌روز نگه داشتن مجموعه دانشها، بینشها، روشها، مهارتها، ابزار و مدیریت لازم برای تولید. حالا می‌توانیم حس کنیم که اگر همه این عوامل را فراهم آوریم، چه‌بسا خودمان به ایجاد تکنولوژی ساخت پیل آفتابی موفق شویم، ولو بعضی از دانشهای مربوط را از منابع خارجی بگیریم و بعضی دستگاهها و ابزارها را هم از خارج بخریم. و اگر موفق شدیم، آیا ناوابسته‌تر یا «خودکفاتر» نشده‌ایم؟

۱ - ناوابستگی (خودکفایی) چیست؟ ما فکر می‌کنیم در دنیای امروز، تعریف واقع‌بینانه ناوابستگی این است:

مصرف‌کننده صرف علم و فن دیگران نبوده، بلکه علم و فن نو و اصیل تولیدکردن و علم و فن خود را، و محصولات آن را که کالا و خدمات است، با دیگران مبادله کردن.

#### تحلیل:

- محور تعریف، تولید یا مصرف علم و فن (تکنولوژی) است نه کالا. مثلاً چین و هنگ‌کنگ و سنگاپور و تایوان و کره، تولید و صدور کالا‌شان خیلی بالاست، ولی به‌خاطر علم و تکنولوژی وارداتی‌شان، نمی‌گوییم به کلی «ناوابسته» هستند. ژاپن و آلمان و سوئد و کل اروپای غربی، حجم عظیمی کالای مصرفی و مواد اولیه وارد می‌کنند، ولی اصطلاحاً نمی‌گوییم «وابسته‌اند».



## سمینار بررسی

## نرم افزارهای

## مالی - اداری

سمینار بررسی نرم افزارهای مالی - اداری  
روز بیست و هشتم آذرماه در تالار اجتماعات  
سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد.  
در این سمینار که به ابتکار شرکت پانیران  
(پایگاه نرم افزاری ایران) تشکیل شد پیرامون  
نرم افزارهای مالی، اموال، انبار، فروش، حضور  
و غیاب امور پرسنلی و حقوق و دستمزد به ترتیب  
توسط نمایندگان شرکتهای رایورز، سینا، سمیا  
سیستم، همکاران سیستم، مشاورین پارس  
سیستم و نماد ایران گفتگو و بحث شد.

موضوعهایی که بیشتر مورد تأکید سخنرانان  
قرار گرفت عبارت بود از:  
۱ - به مقاضایان توصیه شد در انتخاب  
سیستمهای مورد نیاز در ابزارهای تکنولوژی  
اطلاعات به یکپارچگی نرم افزارها توجه  
کلیون نری معطوف نمایند.  
۲ - بسته نرم افزاری از پیش نوشته (PACKAGE)  
بیش تعریف شد.

۳ - بهای نرم افزاری براساس اصول شناخته شده  
بسیاستهای رایج، عادت‌ها، ضوابط عمومی تر و  
تجربیات پیش فرض‌ها و تجربیات عدهای به عنوان  
معیار سیستم، طراحی و تولید می‌شود.  
۴ - مفهوم گسترش نرم افزار براساس خواست‌های  
خدمات استفاده کننده مورد بررسی قرار گرفت.  
۵ - مباحث، پایه‌ها و منطق طراحی هم‌ریک از  
سیستم‌ها برشمرده شد.

۶ - اینکه استفاده کنندگان از نرم افزارها خود پساً  
تأثیرات به تولید نرم افزارهای مورد نیاز بکنند یا  
شرکتی است و در دنیای تخصصی امروز  
تاریخ این گونه نگرش‌ها به پایان رسیده و  
مشکلات متعددی به دنبال خواهد داشت. در  
این این سمینار که با استقبال علاقمندان مواجه  
شد شرکت کنندگان ضمن بازدید از نمایشگاه  
محصولات نرم افزاری کامپیوتری، نسبت به  
رومندی بیشتر از تکنولوژی اطلاعات تأکید

«صنعت» به شمار می‌آید ولی ساختمان‌سازی و  
جاده‌سازی و سدسازی شاید نه، زیرا سد و جاده را  
کسی «کالا» تلقی نمی‌کند، ولی خانه یک کالا  
است و جسم دارد و خرید و فروش می‌شود، پس  
قاعداً خانه‌سازی صنعت است. اولین چیزی که  
صنعت می‌طلبد تکنولوژی است، همان مجموعه  
دانشها، روشها، بینشها، مهارتها، ابزار و مدیریت.  
خدمات هم تکنولوژی می‌طلبد (ولی مجموعه  
دیگری از دانشها، روشها، بینشها...)، معدن هم  
همینطور، کشاورزی هم همینطور، آموزش هم  
همینطور، آموزش عالی و دانشگاهها هم  
همینطور.

- گفتیم اولین مؤلفه تکنولوژی چیست؟ دانش،  
که نزد دانشگاههاست. تکنولوژی برای مؤلفه‌های  
دیگر خود مانند پاره‌ای از روشها و مهارتها و  
مدیریت نیز نیازمند دانشگاه است. به تبع  
تکنولوژی، صنعت هم نیازمند دانشگاههاست. و  
گفتیم دانشگاهها هم، مثل هر بخش اجتماعی  
دیگر، برای تولید دانش به چه نیاز دارند؟ به  
تکنولوژی. اضافه بر آن، دانشگاهها برای تولید  
دانش به میدان عمل نیاز دارند. و میدان عمل چه  
در حوزه پژوهش محض و چه در حوزه پژوهش  
کاربردی، در خارج از دانشگاههاست، از جمله و  
به ویژه در صنعت.

- اما این که دانشگاه بیاید به صنعت‌گر بگوید:  
«این کار را چنین انجام بده و این روش یا فن یا  
تکنولوژی را برای این کار اتخاذ کن چون من در  
کتابهایی که از خارج می‌آید خوانده‌ام یا در ژاپن  
چنین می‌کنند»، ضمن این که خوب و لازم است،  
نمی‌شود «رابطه صنعت و دانشگاه برای تولید علم  
و تکنولوژی»، بلکه می‌شود «اشاعه مصرف  
تکنولوژی دیگران توسط دانشگاه»، یعنی اشاعه  
وابستگی. اما اگر دانشگاه بگوید «در ژاپن این کار  
را چنین می‌کنند، حالا بیایید ببینیم در محیط  
ایران، در محیط سمنان و در چارادیواری شما  
چطور می‌توان بهترش کرد» این می‌شود همکاری  
برای تولید تکنولوژی، یعنی حرکت به سمت  
ناوابستگی. «محیط» مهم است چون با مهندسی و  
تعریف آن مماس می‌شود. مهندسی را چنین  
تعریف می‌کنیم:

انتخاب و کاربرد علم و تکنولوژی برای  
ساخت چیزی معین یا تولید کالا یا خدماتی معین  
در محیطی معین به نحو باصرفه.

تولیدی در دیگر بخشهای اقتصاد، از جمله  
صنعت، تداعی دارد. البته می‌دانیم که پژوهش  
محض لازم نیست حتماً در دانشگاه انجام شود،  
ولی ضمناً می‌دانیم که در کشورهایی که پژوهش  
محض دارند، عمده‌اش در دانشگاهها یا وابسته به  
دانشگاههاست. اصلاً به خاطر بودجه‌ای که  
پژوهش محض می‌طلبد و نتیجه کاربردی فوری  
هم ندارد، جز این نمی‌تواند باشد. به خصوص در  
کشورهای در حال توسعه، اما چون فرایند  
پژوهش محض، خودش یک تکنولوژی است،  
نمی‌تواند مستقل از بخش تولیدکننده تکنولوژی  
در کشور یا بگیرد، و محصولی به نام علم را در  
مقیاسی قابل ملاحظه و چاره‌ساز و استقلال بخش  
تولید کند. پراکنده کاری، شاید بتواند بکند.

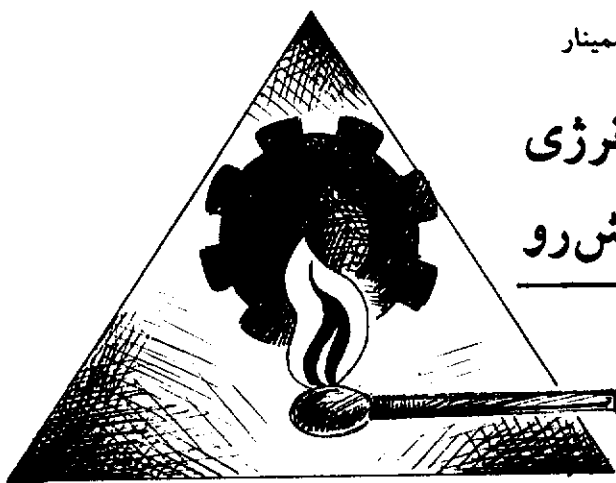
- چند مثال از پژوهش کاربردی: تکوین و اکسن  
ایدز، کاهش بیماری گواتر در شمال ایران،  
پیشگیری از نابودی جنگل‌ها، اندازه‌گیری کیفیت  
تحصیل در دانشگاههای ایران (اینها پژوهش  
کاربردی خدماتی است)؛ رساندن پیل آنتابی به  
تولید انبوه (که مثال مقدمه‌مان بود)، تکوین  
مصالح و روشهایی تازه و متناسب با محیط برای  
تولید مسکن ارزان، ساخت رایانه‌های ارزان برای  
همه (اینها پژوهش کاربردی صنعتی است)؛  
کاهش ضایعات نان در تولید و در مصرف (این  
یک پژوهش صنعتی-خدماتی است).

مسئله گوییم «پژوهش کاربردی» هم یک  
تکنولوژی است؛ زیرا باز همه ۶ مؤلفه تعریف  
تکنولوژی را می‌خواهد. یعنی همان‌طور که در  
مقدمه دیدیم، مجموعه‌ای از دانشها را می‌خواهد،  
بینش می‌خواهد، روش می‌خواهد، مهارت‌هایی  
می‌خواهد، ابزار می‌خواهد و مدیریت می‌خواهد.  
اگر اینها در آن نباشد، یا چنان که باید نباشد،  
محصول آن که یک تکنولوژی جدید خواهد بود،  
می‌لنگد.

- گفتیم ما فقط در صنعت فرش دست‌بافت  
ناوابسته‌ایم. تعریف صنعت چیست و فرقی با  
تکنولوژی چیست؟ صنعت عبارتست از:

نهاد یا مجموعه‌ای از نهادها که به تولید  
کالایی مشغولند که در طبیعت یافت نمی‌شود یا  
مستقیماً از آن به عمل نمی‌آید.

(بر خلاف کشاورزی و معدن، که مستقیماً از  
طبیعت برداشت می‌کنند، یا خدمات که  
محصولشان کالای جسم‌دار نیست، بگذریم که  
مرز خدمات و صنعت کمی تار و مبهم شده است  
و از «صنعت جهانگردی» و «صنعت بیمه» و غیره  
هم صحبت می‌کنند، یا تولید مصالح جزو



گزارشی از یک سمینار

## مدیریت انرژی و جهان پیش رو

مدیریت انرژی سابقه‌ای چندان طولانی نداشته و ایده آن به اوایل دهه ۱۹۷۰ و در واقع به زمان افزایش شدید قیمت نفت خام در سال ۱۹۷۳ باز می‌گردد. قبل از آن چون انرژی ارزان بود این مسأله از اهمیت چندانی برخوردار نبود. در گام‌های نخست وظیفه و هدف اولیه مدیریت انرژی، مقابله با مسأله قیمت انرژی از طریق کاهش میزان مصرف بود. اکنون سالهاست با پدید آمدن مسائل دیگر وظیفه مدیریت انرژی گسترده تر شده است.

«مدیریت انرژی در کارخانه» عنوان سمیناری است که در تاریخ ۲۲ آذرماه سال جاری توسط «دکتر محمد سیدحسینی» در محل سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد. به گزارش خبرنگار تدبیر «دکتر سید حسینی» ابتدا پیرامون وظایف کنونی مدیریت انرژی اظهار داشت:

«هدف مدیریت انرژی در سطح جهان شامل موارد زیر می‌شود:

- مقابله با قیمت انرژی و کاهش سهم هزینه انرژی در قیمت تمام شده محصولات
- مقابله با آلودگی‌های زیست محیطی
- کمک به امنیت عرضه و در واقع کمک به امنیت ملی
- کمک به گسترش همه ذخایر انرژی و کمک به پایداری توسعه اقتصادی.

اکنون تردیدی نیست که چنانچه مصرف انرژی‌های اولیه در کشور با روند و الگوی کنونی ادامه یابد، طولی نخواهد کشید که نگهداشت سطح صادرات نفت، و ارزآوری از این طریق، با مشکل جدی مواجه خواهد شد. ادامه این روند به نوبه خود می‌تواند در موقعیت کشور در بازار جهانی انرژی و حتی در مناسبات خارجی آثاری ناخواسته و منفی به جای گذارد. ذخایر انرژی جهان و به ویژه نفت، ذخایری استراتژیک به شمار می‌آیند که گسترش دوام آن‌ها بی‌تردید به تفاهات متقابل بین کشورها می‌افزاید و ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست. بنابراین اهمیت صرفه‌جویی در مصرف انرژی ناشی از ضرورت‌های غیرقابل انکار اقتصادی، ملی و استراتژیک است. علاوه بر این و در بعد داخلی اکنون به دلایل مختلف، بیش از هر زمان دیگر نیازمند تاکید و پیگیری سیاست‌های صرفه‌جویی در مصرف انرژی هستیم. مهمترین این عوامل شامل کاهش سوپسیدها، کاهش کسری بودجه، کاهش واردات نفتی، افزایش عمر ذخایر، کاهش

صرفه‌جویی کند و همزمان صرفه‌جویی‌های بدست آمده را به بخش‌های دیگر اقتصادی و گسترش آموزش و بهداشت و رفاه اختصاص دهد. از دیگر مزایای صرفه‌جویی در مصرف انرژی فراهم ساختن فرصت‌های سرمایه‌گذاری و اشتغال در بخش خصوصی است. چنان که بخش قابل توجهی از سرمایه‌گذارها تنها نیازمند منابع ریالی است. فرصت‌های اشتغالی که این سرمایه‌گذاری‌ها فراهم خواهند کرد بی‌تردید آثار مثبتی در جهت بکارگیری جمعیت بیکار و حتی بیکاران غیرماهر و نیمه‌ماهر به جای خواهد گذارد. در اثر اعمال صرفه‌جویی در مصرف انرژی و مهارشدن آن محیط زیست نیز به طور نسبی بهبود خواهد یافت.

### وظایف پیش‌روی مدیریت انرژی

وظایف مدیریت انرژی در صنایع در رهیافت‌های ساختاری خلاصه می‌شود. این رهیافت‌ها در هفت مرحله خلاصه می‌شود. مرحله اول شامل انتخاب مدیر انرژی است. در مرحله دوم شناخت واقعیت‌ها مدنظر می‌باشد. اینکه چه چیز مصرف می‌شود، چقدر هزینه می‌شود و چه وقت مصرف می‌شود. در مرحله سوم قیمت‌ها و نرخ‌های انرژی پرداختی موردنظر می‌باشد. برای مثال اینکه در ساعت پیک چه نرخی برای مصرف برق پرداخته شود.

در مرحله چهارم عملکرد کارخانه با عملکرد سایر کارخانه‌های مشابه از نظر مصرف انرژی در بخش‌های گرمایش فضا، ماشین‌آلات تولیدی و تاسیسات، روشنایی، حمل و نقل، دیگها و کوره‌ها و کمپرسورها مقایسه می‌شود. مرحله پنجم دربرگیرنده بررسی فراگیر و دقیق انرژی مصرفی در

حجم سرمایه‌گذارها، بهبود ضریب سرمایه به تولید، ایجاد توازن در مصرف حامل‌های انرژی، حفظ توان صادرات نفت خام و فرآورده، نگهداشت سطح درآمدهای ارزی، حفظ و استمرار سطحی مناسب از زندگی و بالاخره کاهش آلودگی‌های زیست محیطی است. شاید تذکر چند نکته دیگر بتواند ضرورت تسریع در مهار رشد انرژی و به ویژه در صنعت را بهتر نشان داده و در عین حال اهمیت موضوع را بیشتر نمایان سازد. برای مثال اکنون در کشور ما شدت انرژی بیش از ۲ برابر ترکیه و هند و برزیل و بیش از ۸ برابر آلمان و ۱۰ برابر ژاپن است. در صنایع ما انرژی‌بری به ازای واحد تولید ۲ تا ۳ برابر تجربه‌های کشورهای پیشرفته‌تر است. مجموعه این نکات موجب شده که سرانه مصرف انرژی در ایران به حدود ۹ بشکه معادل نفت خام برسد که در قیاس با حجم اقتصاد کشور شگفت‌انگیز است.

از سوی دیگر چنانچه روند کنونی مصرف انرژی‌ها در حد سالانه ۵ درصد مهار شود، کشور در یک دوره ده‌ساله خواهد توانست به قیمت‌های امروز حدود ۲۷ میلیارد دلار در برداشت از ذخایر نفت و ۱۲ میلیارد دلار در سرمایه‌گذاری‌های بخش انرژی و میلیاردها تومان در سوپسیدها

**\* در اسکاتلند با وجودیکه تابش آفتاب به‌طور متوسط بیش از چهار ساعت در روز نمی‌باشد برنامه نصب آبگرمکن‌های آفتابی در سقف‌های منازل انجام شده است.**

ساختمانها، سیستم گرمایش و سرمایش و تهویه، عایق‌بندی سقف و دیوارها است.

در مرحله ششم برنامه‌های اجرایی برای کاربرد ممیزی انرژی به‌عنوان اقدامی مستمر، توزیع اطلاعات انرژی و روشهای صرفه‌جویی در انرژی بین پرسنل، انجام عملیات فوری کوتاه‌مدت صرفه‌جویی، بهبود گسترده وضعیت مصرف انرژی در بلندمدت تنظیم شده و در نهایت در مرحله هفتم پیگیری کاهش مصرف انرژی محصولات تولیدی کارخانه انجام می‌شود.

### منابع گوناگون انرژی

در اینجا لازم است به منابع گوناگون تولید انرژی اشاره شده که این منابع عبارتند از مواد فسیلی مانند نفت گاز و زغال سنگ، آفتاب و برق و حرارت، باد و برق و انرژی مکانیکی، هیدرولیک، دریا، شامل جزرو مد امواج و آب نمک، ژئوترمال، سوخت‌های ساخته‌شده، مواد زائد بازیافت زیاده‌ها، هیدروژن، نیروگاههای اتمی و... موضوع بسیار مهم در این میان راندمان استفاده از سوخت‌هاست. این مساله بخصوص در کشورهایی که قیمت سوخت براساس ارزش واقعی روز است بسیار مهم و حیاتی است. رقابت شدید در بازار تجارت جهانی باعث شد که کلیه تولیدکنندگان برای تنازع بقاء حداکثر تلاش خود را برای تقلیل قیمت تولید بکار ببرند. در کشور هلند دولت با اعطا وام برای عایق‌کردن ساختمانهای مسکونی اولین قدم را در صرفه‌جویی انرژی انجام داد و لایحه‌ای گذراند که در روزهای تعطیل استفاده از خودروهای شخصی محدود به شرایط اضطراری باشد.

در اسکاتلند با وجودیکه تابش آفتاب به‌طور متوسط بیش از چهارساعت در روز نمی‌باشد برنامه نصب آبگرمکن‌های آفتابی در سقف‌های منازل مسکونی آغاز شد. در فرانسه دولت قانونی وضع کرد که اگر میزان مصرف گاز نسبت به سطح منازل از حد معینی تجاوز کند مجازات‌های مالی شدید اعمال شود.

در کشور خودمان در دوران رشد صنعتی کشور چون انرژی ارزان یکی از ارکان اصلی تشویق به سرمایه‌گذاری است ضوابط صرفه‌جویی در انرژی مدنظر نبوده است اما امروزه با ملاحظه برنامه دوم و پیش‌بینی قیمت‌های در نظر گرفته شده برای انرژی، اگر برای جلوگیری از هزرفت انرژی اقدامی نشود قیمت تمام‌شده کالاها زیاد شده و از نقطه سر‌به‌سری بالاتر خواهد رفت، گزارش از: سیما هاشمی

گزارشی از یک سمینار

## سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری

### و شیوه‌های نوین

دست یابند. حال این اطلاعات می‌تواند به کمک سیستم‌های گوناگون مانند سیستم‌های حسابداری و مدیریت تصمیم‌ساز قرار گیرد.»  
«دکتر ابوالقاسم فخاریان» از دیگر سخنرانان این سمینار بود که سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری را محور حرکت و انجام همه کارکردها و تصمیم‌گیریهایی مدیران دانست و گفت

**\* پرویز بختیاری:** به‌منظور استقرار یک نظام مطلوب اطلاعاتی و استفاده بهینه از آن، باید شرایط و عوامل مناسبی موجود باشد.

**\* ژوزف بهنامی:** اگر در موسسات کوچک سازماندهی مستقل وجود نداشته باشد، باید حتماً سازماندهی، مفهومی را در آن ایجاد کرد.

حسابداری زاده رنسانس ایتالیا است. همه نیروهایی که به تجدید حیات در ایتالیا پرداختند، حسابداری را ایجاد کردند. حسابداری تا دهه ۶۰ در پوسته سنتی خود قرار گرفته بود و از آن دهه به بعد وارد قلمرو سیستم شد، انجمن حسابداران کشور آمریکا، حسابداری را این‌گونه تعریف می‌کنند:

«حسابداری عبارت است از فرایند شناسایی و اندازه‌گیری به استفاده کنندگان جهت قضاوت و تصمیم‌گیریهایی آگاهانه» بنابراین می‌توان گفت: سیستم اطلاعاتی حسابداری عهده‌دار ارائه اطلاعات به مدیران جهت تصمیم‌گیری‌های لازم مدیریت و بسیار ارزشمند است.

وی افزود: در یک سازمان آنچه اهمیت دارد اهداف استراتژیک سازمان است. که سیستم اطلاعاتی حسابداری می‌تواند به مدیران در تعیین اهداف استراتژیک یاری رساند.

سالن مبنا نمایشگاه بین‌المللی تهران طی روزهای هفتم و هشتم آذرماه سال جاری محل برپایی سمینار بررسی و معرفی ماهیت و مفاهیم کاربردها و ابعاد و دامنه تاثیرات سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری بود.

این نشست که با شرکت جمع گسترده‌ای از اعضای حسابداران کشورمان برگزار شد. استادان، مدیران اجرایی و مشاوران طراح سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری نیز حضور داشتند و چگونگی ایجاد زمینه‌های ذهنی مطلوب برای رسیدن به نوعی هم‌زمانی و هم‌دلی بین دست‌اندرکاران این فن در ایران مورد بحث و بررسی قرار گرفت تا دشواریها و موانع بهره‌برداری از سیستم‌های نامبرده شفاف‌تر شود.

نخستین سخنران این گردهمایی دکتر «محمد داداش‌زاده»، استاد دانشگاه در رشته کامپیوتر و علوم انفورماتیک بود که ضرورت‌های استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت را مورد بررسی قرار داد. وی تاکید کرد که تحلیل، طراحی و استقرار سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت پیوسته ضرورت سرمایه‌گذاری گسترده‌ای را برای یک سازمان به‌همراه داشته است. که چنین سرمایه‌گذاری‌هایی عموماً بادر نظر گرفتن بازگشت سرمایه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. اما از نظر منافع اینگونه سرمایه‌گذاریها دیگر نمی‌توان تنها به موضوع کارایی بیشتر اندیشید. بلکه تفکر به بهبود در اثربخشی وزنه باارزش دیگری است که در چارچوب منافع یک سیستم اطلاعاتی باید مدنظر باشد به‌همین دلیل توجه کارشناسان مالی و سیستم اطلاعات مدیریت بیشتر باید متوجه وزنه ایجاد برتری مزیت نسبی برای توجیه ضرورت سرمایه‌گذاری در یک سیستم اطلاعاتی باشد.

سخنران بعدی مهندس علی منزوی بود که به‌ارزش اطلاعات نزد مدیران اشاره کرد و گفت: «برهمگان واضح است که مدیران تصمیم‌گیر سازمانها به کمک اطلاعات به‌هنگام و دقیق است که قادرند به اهداف و مأموریت‌های سازمانی خود

## بورس و سیستم‌های اطلاعات

«ملیحه موزن قمصری» دیگر سخنران سمینار بورس را یک سازمان جهت متمرکز کردن و قراردادن منابع نفتی در زمینه‌های تولیدی و خدماتی در ابعاد کلان و فعالیتهای اقتصادی خواند و گفت:

«بورس پس اندازهای مردم را در زمینه‌های تولیدی سرمایه‌گذاری می‌کند تا امکان توزیع هرچه بهتر مالکیت کشور بین اقشار مردم پدید آید. از طرفی سرمایه‌های سرگردان جامعه جلب بخش تولید شده و در بین اقشار جامعه تقسیم شود. چون بین جریانات جامعه از یک سو و امکانات جامعه از سوی دیگر یک پل ارتباطی وجود دارد پس می‌توان با یک مکانیزم جدید در جهت ایجاد استقلال بیشتر و افزایش درآمد سرانه کشور گام‌های اساسی برداشت.»

وی استفاده‌کنندگان از ابزار بورس را دولت و بخش دولتی، شرکتهای و سرمایه‌گذاران خواند و ادامه داد: «دولت‌ها به دلیل ساختار ویژه سیاسی و اداری، اساساً به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین منابع به حساب می‌آیند که منابع نقدی را جذب می‌کنند از طرفی یکی از بزرگترین سرمایه‌گذاران نیز هستند.»

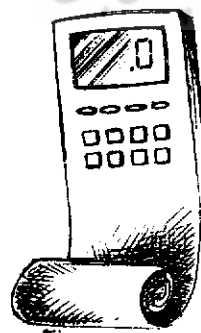
## مدیران و کلیدهای حیاتی

«مهندس مرعشی» مدیر عامل سازمان مدیریت صنعتی در بخش مربوط به سخنرانان پانل در این گردهمایی، دیدگاههای خود را در ارتباط با مشکلات موجود در سازمانها مطرح کرد. وی با اشاره به سازمان مدیریت صنعتی به‌عنوان سازمان «مدیرساز» گفت: «در این سازمان خدمات مدیریتی و طراحی سیستم‌های حسابداری بسیار قابل توجه است، ما با توجه به خواست کارفرماهای خود، مشکلات را مورد ارزیابی قرار داده‌ایم و سرمنشاء مشکلات را جستجو می‌کنیم. که آیا در طراحی‌های خود موفق بوده‌ایم تا فضای لازم بین خود و کارفرما را ایجاد کنیم. با بررسی مشکلات برای برآوردن نیازهای سازمانها مانند ارتقاء کیفیت محصول و بالا بردن سود و نیز پاسخگویی به مسئولیت‌های اجتماعی به نتایج قابل توجهی رسیده‌ایم. اولین موضوع در این باره این است که آیا ما تشخیص لازم را داده‌ایم و آیا این تشخیص مناسب است. با بررسی واحدهای صنعتی ملاحظه کردیم برخی از آنها با اقتصاد بازار کار نمی‌کنند و کم‌کم سیستم بسته و مکانیکی در حال شکل‌گیری است و مدیران بدون توجه به تحولات محیطی یاری نمی‌شوند. بنابراین، این

تحولات ذهن مدیر را متاثر نمی‌کرد.

نکته دوم داده‌های تغذیه شده به سیستم بود که ضعف جمع‌آوری اطلاعات را به همراه داشت و نتیجه آن ضعف سایر سیستم‌های عملیاتی بود. ما به دنبال نوعی کلید حیاتی و انسجام هستیم و توفقی که در گذشته از سیستم جامع داشتیم باعث شد آگاه شویم که نمی‌توانیم جمع کاملی را به گرد خود داشته باشیم اما نیاز به نوعی نظام فکری که بتوانیم خود را در آن چارچوب بیابیم، داشتیم. البته این دیدگاه امروز نه فقط در سطح صنعتی بلکه در سطح دولت نیز مطرح است.»

«مهندس مرعشی» در بخشی دیگر از سخنان خود به واقعیت‌های مهم جامعه ما اشاره کرد و افزود: «تصور من این است که یک سری واقعیت در جامعه ما که به رغم تمام افت‌وخیزها داریم، سمت‌وسویی روشن دارد. می‌توانم بگویم که در سال ۷۴ اختیارات بخش خصوصی نسبت به سالهای قبل از ابهامات کمتری برخوردار است. شورای نگهبان قانون بخش خصوصی و سرمایه‌گذاری را تصویب کرده است و این نشان می‌دهد که گرفتن اختیارات مطرح نیست یا مساله سیاست‌های تثبیت نرخ ارز یا بازگشت به سیاست‌های تعدیل نیست. همه ما مدیران و کارشناسان از تغییر قوانین گله‌مندیم. اگر این تغییر وجود دارد باید در جهت وسعت اختیارات حسابداران باشد. اگر چنین باشد دیگر جای گله ندارد بلکه نوعی چالش توسعه‌یافته است و در بحث قانون تجارت نیز یک بحث فنی است.»



**\* مهندس مرعشی: ما به دنبال نوعی کلید حیاتی و انسجام هستیم.**

## سیستم‌های حسابداری و دشواری‌ها

«پرویز بختیاری» از دیگر سخنرانان روز دوم این گردهمایی بود. وی که عضو انجمن حسابداران خبره ایران و مدیر بخش مشاوره و طراحی سیستم سازمان مدیریت صنعتی می‌باشد به مسئولیت‌های مدیران در تحقق برنامه‌های توسعه کشور اشاره کرد و گفت:

«مدیران ما با توجه به شرایط دشوار اقتصاد فعلی بیش از هر زمان در هدایت منابع محدود و دستیابی به بالاترین نتایج مسئول هستند و رسالتی که در جهت تحقق برنامه‌های توسعه کشور بر دوش آنها قرار دارد رسالتی بسیار عظیم است.»

در این راستا مراکز تصمیم‌گیری نیز در سطح ملی برای هدایت و تخصیص منابع به بخشهای گوناگون اقتصادی و کنترل مصرف آن‌ها، نیازمند اطلاعاتی هستند که محصول سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری است.»

وی افزود: «به منظور استقرار یک نظام مطلوب اطلاعاتی و استفاده بهینه از آن، باید شرایط و عوامل مناسبی موجود باشد که می‌توان به عواملی نظیر، تعداد مناسب متخصصان سیستم‌ده، وجود نظارت حرفه‌ای بر کار آنان، تمایل مدیریت به داشتن سیستم حسابداری مناسب، کافی بودن توان علمی و تخصصی کارکنان، مجری سیستم و مهمتر آنکه شرایط اقتصادی و اجتماعی برای استفاده از آثار و نتایج سیستم مناسب باشد.»

«ژوزف بهنامی» یکی دیگر از اعضای انجمن حسابداران خبره ایران و مدیر تحقیق و توسعه سازمان مدیریت صنعتی، سخنرانی خود را پیرامون موضوع مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت مطرح و روندهای مختلف در جهان را مورد بررسی قرار داد. وی گفت: این تغییرات به سیستم‌های اطلاعاتی اثر می‌گذارد و آنرا دچار تحول می‌سازد. دیگر دورانی که یک موسسه یک سیستم اطلاعاتی را طراحی می‌کرد گذشته است. امروز سیستم اطلاعاتی موجودی است مانند تولید یا امور مالی که باید موضوع مدیریت قرار گیرد و باید در این باره حساسیت وجود داشته باشد. اگر در موسسات کوچک سازماندهی مستقل وجود نداشته باشد حتماً سازماندهی مفهومی را در آن ایجاد کرد که شرح وظایف آن نیز روشن باشد.

گزارش از: علی اکبر بابائی

## سرمایه گذاری، تولید و ویژگی های توسعه صنعتی

جامعه اسلامی مهندسين (جام) در اواخر آبان ماه سال جاری مبادرت به برپائی سمینار يكروزه‌ای کرد که در آن به مباحث تولید و سرمایه‌گذاریهای ممکن، همچنین موانع موجود بر سر راه این‌گونه سرمایه‌گذاریها پرداخت و راه‌حلهایی قابل اجرا را مورد بررسی و کنکاش قرار داد.

در این نشست کوتاه که تنی چند از معاونان وزارتخانه‌ها و کارشناسان متخصص حضور داشتند، دکتر حسن غفوری‌فرد دبیرکل جامعه اسلامی مهندسين طی سخنرانی خود به مقایسه بخش تحقیقات از تولید ناخالص ملی کشورمان و سایر کشورهای پیشرفته بویژه کشورهای جنوب شرقی آسیا پرداخت و گفت: «میزان بخش تحقیقات از تولید ناخالص ملی کشورمان طی برنامه دوم ۱/۵ درصد در نظر گرفته شده است و این در حالی است که در کشورهای جنوب شرقی آسیا این میزان ۲/۵ درصد است. که از میزان ۱/۵ درصد ذکر شده، ۷۵ درصد آن به بخش خصوصی تعلق دارد. این آمار نشان می‌دهد که توجه بیشتر به امر تحقیقات و پژوهش در کشورمان اجتناب‌ناپذیر است. در این باره باید دیدگاه دقیق و کامل‌تری جریان بیاید تا بتوان آنطور که شایسته نظام جمهوری اسلامی است گام برداشت.

امروزه سرعت تحولات علم در جهان قابل توجه بوده و تنها آن‌دسته از کشورهایی که خود را با این تحولات یکسان می‌کنند قادر خواهند بود تا منزلت خود را در میان کشورهای پیشرفته صنعتی حفظ کنند. اگر به میزان سرمایه‌گذاری تحقیقات در دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی توجه شود ملاحظه خواهیم کرد که شرکت جنرال موتورز در آمریکا در زمینه تحقیقات بیشتر از ۷ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری به‌عمل آورده است و آمار نشان می‌دهد که کل بودجه تحقیقاتی کشورمان طی سال ۱۳۷۲ معادل ۲۰۰ میلیون دلار بوده است.

«دکتر غفوری‌فرد» ادامه داد: مشکل بزرگ صنایع ما این است که توجه خاصی به امر تحقیقات و پژوهش در صنایع کشور نمی‌شود. باید به تفاوت صنعتی‌شدن یا صاحب صنعت بودن توجه شود. ممکن است یک کشور دارای صنعت باشد اما صنعتی نباشد و برای

صنعتی‌شدن باید عوامل مهمی چون فرهنگ صنعتی، انضباط و سازماندهی صنعتی را مدنظر داشت.

### سیاست‌ها و بازدهی سرمایه

«مهندس علی‌نقی خاموشی»، نماینده مردم تهران در مجلس شورای اسلامی و رئیس اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران با اشاره به جمعیت جوان کشورمان، مشکل برنامه‌ریزان اقتصادی کشور را مورد تاکید قرار داد و گفت: «طبق آمار ۴۴ درصد جمعیت کشورمان زیر ۱۵ سال قرار دارد که این رقم در کشورهای دیگر حدود ۳۶ درصد است که این می‌تواند باعث مشکلاتی در زمینه‌های اشتغال شود. براساس آمار ارائه شده از سوی سازمان ملل متحد، ارزش افزوده بخش صنعت ایران در بخش واحدهای تولیدی طی سال ۱۹۹۲ معادل ۱۵/۴ میلیارد دلار بوده است (معادل ۰/۲۸ درصد ارزش افزوده صنعت جهان) که این امر با توجه به اینکه ۱/۱۷ درصد جمعیت جهان در ایران بسر می‌برند رقم بسیار پائینی است. متأسفانه در جریان سیاست‌گذاری، توجه بسیار اندکی به هزاران واحد صنعتی کشور شده است در این واحدهای صنعتی که تعداد آنها ۴۰۲ هزار در سطح کشور است ۹۵ درصد آنها زیر ۱۰ نفر کارکن دارند. این سهم در تولید ناخالص ملی کشورمان بیشتر از واحدهای صنعتی دارای بیش از ۲۵۰ نفر کارکن است. این بی‌توجهی نسبت به کارگاههای صنعتی مشکلات خاصی از جمله تامین مواد اولیه را دربر خواهد داشت. به‌طورکل اگر سیاست‌ها به‌گونه‌ای طراحی شود که بازدهی سرمایه در تولید بیشتر از سایر فعالیتها شود بدون تردید سرمایه‌ها به‌سوی تولید گرایش خواهند یافت.

در بررسی روند سرمایه‌گذاری در بخش صنایع به آمار هشداردهنده‌ای می‌رسیم که نشان می‌دهد طی سال ۱۳۵۵ میزان سرمایه‌گذاری در بخش صنعت از ۳۰۵ میلیارد ریال به ۲۳۷ میلیارد ریال در سال ۱۳۷۲ کاهش داشته است که این رقم در سال ۱۳۷۳ به ۵۰ میلیارد ریال کاهش داشته است. برای جلوگیری از این‌گونه رکودها می‌توان به راه‌حلهای اساسی‌تری پرداخت راه‌حلهایی

چون ایجاد تسهیلات ضروری برای بخش صنعت در زمینه‌های مالیاتی، قانون کار، مسایل مربوط به اخذ عوارض و بیمه.

در ادامه این نشست «مهندس داود دانش‌جعفری» رئیس بنیاد مسکن انقلاب اسلامی با نگرش به مسکن به‌عنوان وزنه تعادلی در برنامه‌ریزی اقتصادی کشور به سخنرانی پرداخت وی با اشاره به سهم بخشهای اقتصادی در کشورهای جهان گفت، این سهم نشان می‌دهد که بخش ساختمان (شامل مسکن، توسعه راهها، فرودگاهها و بنادر) یکی از مهمترین بخشها می‌باشد و در کشورهای درحال توسعه بعد از کشاورزی و در کشورهای صنعتی بعد از بخش صنعت مهمترین فعالیت اقتصادی به‌حساب می‌آید. از نظر تشکیل سرمایه ثابت ناخالص داخلی نیز جایگاه بخش ساختمان قابل توجه است. بخش ساختمان حدود ۵۰ تا ۵۵ درصد از تولیدات سایر بخشهای صنعتی را مورد استفاده قرار می‌دهد و بررسی‌ها نشان می‌دهد که ۱۲۰ رشته فعالیت صنعتی در ارتباط با بخش ساختمان قرار دارد. به‌گونه‌ای که فعالیت مناسب بخش ساختمان تأثیر متقابلی روی رشد و توسعه سایر بخشهای اقتصادی دارد.

**درآمدی به راهبرد توسعه صنعتی در ایران**  
معاون مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، «مهندس محمد حسین ملایری» از دیگر سخنرانان سمینار جامعه اسلامی مهندسين بود. وی به موضوع توسعه صنعتی کشورمان پرداخت و گفت: «در ارتباط با توسعه صنعتی ایران بیشترین نگرش‌ها، بخشی بوده و متاثر از سیاست‌های کلان اقتصادی که در این مورد حضور تئورسین‌های اقتصادی نیز نامشهود بوده است. بخش صنعت در برنامه اول از حدود ۳۵ میلیارد دلار ارزش سوبسیدی برخوردار بوده است. برخی از شاخص‌های رشدیافته در برنامه اول اقتصادی باعث شده است که بسیاری از صاحب‌نظران تصور کنند که بخش صنعت عامل زایش ثروت بوده و می‌توان به‌آن به‌عنوان موتور محرکه کشور نگریست و این تصوری غلط است.»  
مهندس ملایری افزود: «از مشکلات عمومی بخش صنعت در کشور می‌توان به نوسانات سیاست‌های ارزی و وجود سیاست بازرگانی غیرکارآ اشاره کرد که دخالت‌گسترده دولت در اقتصاد از مشکلات عمومی بخش صنعت به‌حساب می‌آید.» □

# مداخلات سازنده

بقیه از صفحه ۳۷

دومین نوع دخالت این است که به تغییر ضروری سیستم یا تغییری که در حال رخ دادن باشد کمک کنیم. مثلاً اگر آیین اخلاقی کاملاً جدیدی برای کسب و کار ضرورت پیدا می‌کند، برای آموزش چنین آئینی باید اقدام شود. یا اگر شکلهای سازمانی جدیدی ضروری به نظر می‌رسد، باید در مقیاسی کوچک آزمایش شود. نوع سوم شامل اقداماتی برای کاهش ترس است. هر قدر که تغییر سیستم و ضرورت این تغییر را بیشتر بفهمیم، ترس ما بیشتر خواهد ریخت.

فرض کنید کسی دچار حمله قلبی شده باشد. دخالتی که در این مورد می‌شود ایجاد لوله‌ها یا مجاری فرعی برای جریان یافتن خون است. اما اگر سبک زندگی این شخص ایجاد فشار روحی می‌کند که احتمال دارد حمله قلبی دیگری پیش آید جراحی به تنهایی کافی نخواهد بود که عمری طولانی را تضمین نماید. بنابراین دخالتی دیگر

این خواهد بود که این شخص را قانع نمایند که سبک زندگی خود را به کلی عوض کند و از جمله هدفها و ارزشهای خود را تغییر دهد. اما ترس و مقاومت ممکن است که این امر را دشوار سازد.

پس سومین راه برای کمک به این شخص این است که شرایطی فراهم شود که وی با سهولتی بیشتر زندگی خود را از نو ارزیابی کند و به تغییر اساسی معتقد شود.

فشار مشکلات در جامعه معاصر دخالت نوع اول را از نظر سیاسی برچاذه می‌سازد. بیشتر، از سه نوع اقدام برای حل مشکلات محیطزیست نام بردیم. این اقدامات احتمالاً بیش از پیش از نظر سیاسی قابل عمل خواهند بود.

دومین نوع دخالت، به شرطی که این تحول عمیق جاری و تغییر نظام را بر مبنای آن ببندیم، این است که به پیشرفت آن کمک کنیم. نمونه‌ای از این شرکتهای گوناگون مبتنی بر «الگوهای جدید» است که در سالهای اخیر پیدا شده‌اند.

سومین نوع دخالت، که شاید از همه ضروری‌تر و فوری‌تر باشد، بیشتر جنبه آموزشی دارد. باید واقعیت نیروهای تاریخی عامل تغییر به

هر وسیله‌ای که ممکن باشد، هر چه بیشتر تفهیم شود و این حقیقت گفته شود که تغییر به احتمال زیاد اجتناب‌ناپذیر است (هرچند که پیامدهای مثبت آن قطعی نیست)، و ببینیم که برای گذر از دوره گذار چه می‌توان کرد.

در اینجا فرمول‌های عمل شسته‌رفته‌ای وجود ندارد. ما در دوران آشوب و هرج و مرج زندگی می‌کنیم و پیش از اینکه این دوران به سر آید اوضاع باز هم آشفته‌تر خواهد شد. در اینجا کوشیده‌ام تا محاسن و مزایا و شناختی را که از رهیافتی جامع و سیستمی دارم ارائه نمایم. هر نوع نتیجه‌گیری باید موقت باشد تا شواهد و قرائن بیشتری به دست آید، که این طبیعت خود زندگی است. □

پانوش:

## 1 - ALTERNATIVE ECONOMIES

منظور از اقتصاد جایگزین، اقتصادی است که اثرات تخریبی آن بر محیط زیست اندک باشد. مصرف منابع غیرقابل تجدید آن حداقل باشد و انسانها در معرض استنمار و بیگانگی قرار نگیرند. م



## کُدیران

نخستین شرکت تخصصی سیستمهای شناسائی خودکار (Automatic Identification) مجموعه ای از سیستمهای ذیل را با بهره‌گیری از تکنولوژیهای نوینی چون بارکد (Barcode) و نوار مغناطیسی (Mag. Stripe) عرضه می‌نماید:

- سیستم مدیریت فروش و موجودی با بهره‌گیری از تکنولوژی بارکد P.O.S.
- سیستم حضور و غیاب (کارت مغناطیسی و بارکد) Time Attendance
- نظامی درب بدون کلید (کارت مغناطیسی) Card Lock
- سیستم کنترل ورود و خروج (کارت مغناطیسی و بارکد) Access Control
- سیستم انبارداری (بارکد)
- سیستم کنترل نویید (بارکد)
- سیستم مدیریت کتابخانه (بارکد)

کُدیران با ارائه حلیف گسترده‌ای از تجهیزات سیستمهای بارکدینگ و نوار مغناطیسی و ... آماده ارائه خدمات موردنیاز شماست.

با ما و با تکنولوژی همراه شوید...

تهران - خیابان شاریخان - خیابان شادمهر - کوی گل کلاب - پلاک ۲۱ - تلفن: ۶۱۲۶۱۵۵ - فاکس: ۶۱۲۶۱۵۶





## آخرین برگ آخرین بری

شاید بخشی از پیام او برای من این بود که اگر حتی ناچاریم بریزیم، چرا اولین برگ، چرا ناتمام، چرا بدون تقلا و چرا...؟ به یاد بزرگانی افتادم که پیام «آخرین برگ» حماسه‌هایشان را و «انسانه شخصی» آنها را تحقق بخشیده است. به یاد شادروان دکتر علی اسدی افتادم و به یاد ۱۸ سال تمام مقاومت او در برابر شکنجه دیالیز، نه تنها مقاومت که در همین حال سازندگی و شکوفایی و درخشندگی. اینهمه تالیف و ترجمه و مقاله و سمینار و آنهمه تاثیر فکری، مدیریتی، اجتماعی و فرهنگی و در نهایت همچون درختان ایستاده مردن. آخرین برگ یادآور حماسه کسانی است که در خرمشهر یا هویزه ایستادگی کردند و آخرین کسی بودند که بناچار شهر را ترک کردند. حماسه مدیران و کارکنانی است که در موشک‌باران تهران همچنان در سازمانها و کارخانه‌ها ایستادند و کارخانه‌ها و شهر را ترک نکردند و گاه حتی به پناهگاه نیز نمی‌رفتند.

به یاد معلولان و جانبازانی افتادم که در خانه، خانه و در میدان، میدان مقاومت و درخشندگی‌شان در روزهای پس از جنگ را شاهد هستیم، از نابینائی که ارتباطات تلفنی یک سازمان بزرگ را اداره می‌کند، تا جانباز ۵۰ درصدی که مسئولیت دفتر مدیر یک کارخانه ۱۷۰۰ نفری را برعهده دارد، و از جانباز ۹۰ درصدی که از تنها عضو فعال خود یعنی زبان و لبها برای خلق تابلوهای هنری سود می‌جوید تا زن معلول چهل و چند ساله‌ای که تنها با دو پای فعال خود و از میچ پا به بعد به خلق قالیچه‌های زیبا مشغول است. انسانهایی که نه تنها مقاومت و سازندگی می‌کنند که بر سکوی قهرمانی و افتخار جهان می‌ایستند و توانا تر از افراد سلامتی چون من باعث سربلندی کشورشان و ملتشان می‌شوند. و به یاد «بتهون» این آهنگساز بزرگ جهان که معروفترین آثار خود را پس از ناشنوا شدن آفرید و خود هرگز آنها را نشنید.

سخن به درازا کشید... کوتاه اینکه به‌رحال باحال خوشی به تهران رسیدیم. و در پایان سفر، حاصل این اندیشه‌ها و خیال‌پردازی‌ها شعری شد که «آخرین برگ» نام گرفت. فکر کردم آن حال خوش و آن درس بزرگ از آن «برگ کوچک» را به آن دوست مدیر همسفر و به شما که با دشواریهای مدیریت در سازمان و صنعت حماسه می‌آفرینید تقدیم کنم تا شاید هم آن حال خوش را به شما منتقل کنم و هم شما را با چگونگی تولد یک شعر آشنا سازم. و اینک آن شعر:

به‌راستی همه پدیده‌های عالم پیامی دارند و شعری و سخنی، از مور و ماهی گرفته تا ماه و گیاه و... فکر می‌کردم که «بسیح لله مافی السموات و مافی الارض» یعنی همین، یعنی تسبیح و زمزمه الهی آیات و نشانه‌های خداوند را دیدن و پیام آنها را شنیدن. در بیابان، دشت، کوه، کویر، در رود و دریا و موج، در بهار و زمستان، در زمین و آسمان از تولد تا مرگ و از روئیدن تا افتادن برگ. یعنی باباطاهر بودن و در صحرا و دریا و هر جا قامت رعنائی یار را دیدن

به صحرا بنگرم صحرا ته بینم  
به دریا بنگرم دریا ته بینم  
به هر جا بنگرم کوه و درو دشت

نشان از قامت رعنا ته بینم  
به یاد آن افتادم که پیامبران همه این پیامها را شنیدند، پیامبرانی که بیشترشان چوپانانی بودند که در کشف و شهود در طبیعت از سخن‌گفتن با گوسفندان گرفته تا شنیدن موسیقی باد در عبور از بوته خار و از ناله‌نی تا چشمک ستاره در شب و از مسیر خورشید از طلوع تا غروب تا پیام رنگین‌کمان و پس از بارش باران در تابش آفتاب، همه را به‌گوش جان شنیدند، زبان جهان را آموختند و در روح جهان نفوذ کردند تا اینکه سروش غیب در گوش آنان پیام پیامبری را زمزمه کرد.

افسوس می‌خوردم که چرا غبار کار و زندگی نمی‌گذارد پیامهای پیوسته هستی را ببینیم و بشنویم.

افسوس که دیده در غبار است  
ورنه همه‌جا پر از نگار است  
همچنان که به طرف تهران می‌آمدیم. ذهن من کار خودش را می‌کرد و زبانم نیز به‌گفتگو با همسفری همدل و همراه مشغول بود. اما فکر آن «برگ» مرا رها نمی‌کرد. به‌راستی پیام «برگ» چه بود؟

پس از یک روز کار شاد و پرثمر و طرب‌انگیز در ساری مرکز استان مازندران که صبح زود همان‌روز از تهران، از طریق جاده هراز شروع شده بود همراه و همسفرمان که مدیرعامل یکی از شرکتهای معتبر کشور است توصیه کرد که از جاده فیروزکوه به تهران برگردیم تا زیباییهای دیگری از سرزمینمان را مشاهده کنیم. زیباییهای پائیز را که نقاش ازل بر جنگلهای انبوه دامنه‌های البرز در شمال کشورمان ترسیم کرده است.

آمدیم و آمدیم و پرده‌ای پس از پرده دیگر را تماشا کردیم. پائیز فصل رنگهاست و خداوند از سبزی مطلق در ظرف مدت کوتاهی چه رنگها که نمی‌آفریند و چه طرحها که در نمی‌افکند. به فیروزکوه رسیدیم، به سرزمین سپیدارهای قدبرافراشته که تازبانه باد آنها را زودتر از دیگر درختان، بی‌برگ کرده بود. در باغی در حاشیه جاده آخرین و تنها برگ باقیمانده بر سپیداری توجه مرا به‌خود جلب کرد. بایانکه با سرعت از کنار آن گذشتیم من مدتها و کیلومترها، به‌سماجت این «برگ» که با تقلائی تمام، خود را در هجوم باد بر شاخه خویش نگاه‌داشته بود همچنان می‌اندیشیدم. تاثیر پیام ایستادگی این «برگ» بر من آنچنان عمیق بود که آرزو کردم ای کاش همچو «او» باشم. و در ناملايمات و ستیزها و تنش‌های کار و زندگی همانند او رفتار کنم.

این پدیده ذهن مرا تا تهران به خود مشغول کرد و افکارم را باخود به سیروسفری همه‌جانبه واداشت. به یاد داستان «مور و امیر تیمور» افتادم. داستان تاریخی و عبرت‌انگیز درس‌گرفتن امیر تیمور شکست خورده و گریخته در کنج خرابه‌ای از موری که آنقدر در افت و خیز کشیدن دانه‌ای به لانه‌ای تقلا کرد تا پیروز شد. خستگی‌ناپذیری و تکرار شکستهای آن مور، تیمور را وادار کرد تا به میدان برگردد. می‌نویسند در آن نبرد، پیروز شد.

# سازگاری با مافوق

ترجمه: ع - احمدی

از نشریه: COMMUNICATION BRIEFINGS MARCH 1995

که بهتر بتواند منظور خود را طبقه‌بندی (فرموله) کند.

۳- اطمینان حاصل کنید که اولویت‌های کاری شما همان باشد که مدیر مافوق در پی آنست. بگذارید مدیر اولویت‌های کاری و برنامه شما را ببیند و نظرش را در مورد آن بگوید.

۴- خود را در اختلافات جزئی گرفتار نکنید. برای بهتر کردن روابط از خود گذشت نشان دهید. ۵- خصوصیات فردی، عادات و شخصیت مدیرتان را به دقت مورد مطالعه قرار بدهید. به این ترتیب می‌توانید مناسب‌ترین موقعیت‌ها، ساده‌ترین راه ارائه اطلاعات و بهترین راه‌های کسب موافقت وی را پیدا کنید.

۶- اگر مدیر با یکی از پیشنهادات شما موافقت نکرد، عصبانی نشوید، قبل از هر چیز سعی کنید مسأله را از دیدگاه وی بررسی کنید.

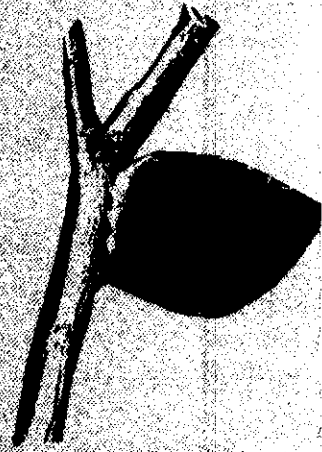
در کار با مدیر جدید و حتی مدیری که مدت‌هاست با او کار می‌کنید، نکات زیر ممکن است برایتان مفید باشد.

۱- بجای اینکه تلاش کنید مدیرتان را عوض کنید، بسیار ساده‌تر است که رفتار خود را با او سازگار نمایید.

۲- فرض نکنید که از پیش از هدف‌هایی که مدیر دارد آگاهیید. در عوض سعی کنید بهر طریق کاملاً بفهمید که او می‌خواهد به چه چیزهایی دست یابد. رودرپاستی نکنید، در صورت نیاز آنقدر سوال کنید که منظور وی بدون ابهام برایتان روشن شود.

در این موارد از گوشزد نمودن تناقضات که در گفته‌ها یا هدف‌های وی وجود دارد خودداری نکنید، این امر نه فقط هدف‌ها را برای شما روشن‌تر می‌سازد، بلکه به مدیر نیز کمک می‌کند

آخرین برگ  
به آخرین برگ سپیداری که در یک پانویز  
در مقابل باد مقاومت می‌کرد.



ریشه دارم در خاک گهلم  
پرچم عشق است حرقم  
سختم  
چشم آتش باره پیرم  
باد می‌آید باد  
می‌فرزاید برافروختنم

باد می‌آید، باد  
می‌نوازد او موسیقی پائیزی را  
برگها را می‌رقصاند، می‌نوازند

باد می‌نوازد یا موسیقی خشم  
می‌زند شلاق بر چنان و نسیم  
من نسیم دیزم لیک  
من نسیم افتم لیک  
بسته بر عشق دل خوش‌شتم

هم اگر باید ریخت  
هم اگر باید ریخت

هم اگر می‌دوید باد از وطنم  
آخرین تن به خزان داده باغ  
آخرین سبز در افتاده به سرگ  
آخرین برگ

سبم

مجتبی کاشانی - ۷۴/۸/۳۰

## والا الکترونیک

تولیدکننده کامپیوترهای شخصی و صنعتی  
نصب و راه اندازی شبکه‌های کامپیوتری



دارای مجوز از شورای عالی انفورماتیک کشور  
و گواهی تولید از وزارت صنایع

تهران: خیابان شریعتی - خیابان بوشهر - پلاک ۱۹  
تلفن: ۷۶۸۹۳۷ فاکس: ۷۶۶۱۳۷



## شرکتهای آینده



منبع: STRATEGIC DIRECTION-SEPTEMBRE 1995

ترجمه: فرامرز شایسته زاده

رقابت جهانی تغییرات عمده‌ای در منارح و کیفیت در یک مقیاس بی‌سابقه ایجاد کرده است. الگوهای جدید استخدامی بوجود آمده، و ایده یک شغل تمام وقت، دائم و محدود به مردان دیگر معیار نیستند.

ساختارهای جدید سازمانی کارکردهای صحیح یا استفاده از متخصصان مستقل را در قرارداد فرعی قرار می‌دهند.

مسائل محیطی به عنوان بحرانی برای صنعت مطرح شده‌اند. شرایط به گونه‌ای است که افراد انتظار دارند به احتیاجات و ارزشهایشان احترام گذارده شود.

### دستورالعملهایی برای سرمایه گذاران

پس تجارت چه می‌تواند بکند؟ شرکتهای موفق آنچه را که گزارش RSA لازمه دستیابی می‌داند انجام می‌دهند و تمرکز کمتری به سرمایه‌گذاران و حدود موفقیت مالی دارند. در عوض تکیه بیشتری به گسترش جنبه‌های موفقیت و بهبود روابط سرمایه‌گذاران با کارمندان، مشتریان، تولیدکنندگان و جامعه دارند.

این امر چگونه میسر است؟ چهار دستورالعمل اجرایی برای رؤساء، مدیران، سرمایه‌گذاران و هیئت آموزشی پیشنهاد شده است:

### رؤساء

\* آیا شرکت شرح واضحی از اهداف و ارزشهای خود دارد؟

\* با چه کسانی میبایست روابط کلیدی داشته و نتایج قصور در چنین روابطی چه می‌تواند باشد؟

\* آیا حدود اعمال ما از اهداف، مقاصد و ارزشهایمان حمایت می‌کند؟

\* آیا نظام پاداش‌دهی عمل صحیحی است؟

\* آیا رئیس، پشتیبان ایجاد یک سازمان آموزشی است؟

\* آیا عملکرد ما به سود سرمایه‌گذاران جاری است یا سرمایه‌گذاران پنهان؟

\* آیا ابتکاری در پیشبرد موفقیت داشته‌ایم؟

\* آیا در گسترش شبکه بهترین روشها مشارکت داشته‌ایم؟

گزارش موسسه «اندرسن لین» نشانگر این است که نسبت شرکتهای تولید قطعات خودرو از لحاظ سوددهی ۱ از ۲ بوده اما از لحاظ کیفیت ۱ از ۱۰۰ بوده‌اند.

مطالعه کمپانی IBM اروپا نیز نشان دهنده آن است که ۷۰٪ شرکتهای انگلیسی در تفکر آن بوده‌اند که کیفیت آنها در حد جهانی است اما ۲/۳٪ در واقع چنین بوده‌اند.

نشریه «مدیریت عمومی» از ادامه انکاء انگلستان به سیستم سوددهی کوتاه‌مدت افسوس خورده و این حقیقت را متذکر شده که از ۱۱ شرکتی که به عنوان سودآورترین شرکتهای روز بوده‌اند چهار تای آنها ورشکسته و دوتای دیگر نیز بعداً به این امر دچار شده‌اند.

این گزارش نیاز نیروی عمده‌ای را برای تغییرات لازم دانسته است.

پیشرفتهای تکنولوژیک باعث تغییراتی در بازار و ایجاد احتمالات جدید در اینکه چگونه و کجا کار انجام شود گردیده است.

گزارش مجمع اقتصادی جهان در سال ۱۹۹۴ انگلستان را در مقام چهاردهم از میان ۴۱ کشور جهان قرار داده است، با تردید به این امر که انگلستان توانایی پیشرفت از این مقام را داشته باشد. آمار دیگری نیز با مطالعه دقیق به نتیجه مشابه فوق رسیده است. در این آمار انگلستان در آموزش مشاغلین شرکتهای مقام سی و دوم، در نیروی کار آماده بخدمت سی و چهارم و در توانایی بکارگیری نظام آموزشی در برآوردن نیازهای یک اقتصاد رقابتی رتبه سی و هفتم را کسب نموده است.

گزارشی از اداره تجارت و صنعت در سال ۱۹۹۴ متذکر گردیده که انگلستان تنها کشور عمده صنعتی است که بازده تولید آن در دهه اخیر ساکن باقی مانده است.

این شرح غم‌انگیز توسط RSA (انجمن سلطنتی تشویق هنرها، تولیدات و تجارت) ثبت گردیده و در گزارشی احتیاج به تغییر در تولیدات صنعتی انگلستان را متذکر شده است.

# ارتقای بهره‌وری در مؤسسات دولتی

## سازمان بهره‌وری ملی ایران

افراد از پایین‌ترین رده سازمانی تا بالاترین آن در کار سازمان یا مؤسسه مؤثرند و نقش مهمی دارند، ایجاد نیرویی خواهد کرد که شرط لازم برای ارتقای کارایی در هر سازمان یا مؤسسه‌ای است.

### ۵ - انتقال اطلاعات

به انتقال اطلاعات از دو بعد باید توجه شود. بعد اول آن نیازهای فنی و تکنیکی است که برای آن سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و غیره تعریف شده است، ولی من می‌خواهم روی بعد دوم آن که ارضای کارکنان از جنبه‌های مختلف است تأکید کنم. انتقال صحیح اطلاعات به جلوگیری از شایعات، افزایش حساسیت کارکنان نسبت به وضعیت موجود، اعتماد به مدیریت و ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب منجر خواهد شد.



### ۶ - سیستم‌ها و روشهای مناسب

روشهای مناسب کار در فرآیند تولید، نگهداری موجودی، مقررات اداری و مالی، چگونگی ارتباط تلاش و انگیزه و توانایی افراد با درآمد و جایگاه شغلی و غیره را دربرمی‌گیرد و هیچگاه نمی‌توان گفت که بهبود آن خاتمه یافته است. در سازمانها چند نکته اصلی زیر برای اصلاح و بهبود سیستم‌ها و روشها باید در نظر گرفته شوند:

- \* دارا بودن اثر مثبت بر اهداف
- \* قابل اجرا بودن
- \* تا حد امکان ساده بودن
- \* منطقی و موجه بودن
- \* عادلانه بودن

نکات فوق مطالبی است که در واحدهای دولتی باید بیشتر به آنها توجه کرد. □

برای ارتقای بهره‌وری یا کارایی مؤسسات به صورت عمومی اقداماتی باید انجام شود که اقدام برای اصلاح ساختارها و محیط پیرامونی و همچنین نحوه مدیریت و سخت‌افزار و نرم‌افزار موجود هر مؤسسه‌ای از آن جمله‌اند، ولی شاید بتوان مطالبی را به صورت خاص در مورد ارتقای بهره‌وری در مؤسسات دولتی، خصوصاً از بعد مدیریتی آن، مطرح کرد که عبارتند از:

### ۱ - به‌دنیال راههای ساده و مؤثر بودن

برخی گمان می‌کنند راههای ارتقای بهره‌وری و کارایی خیلی پیچیده‌اند و مدلهای پیشرفته برنامه‌ریزی و تکنولوژی‌های سطح بالا و از این قبیل باید به کار گرفته شود تا این مقصود حاصل آید. لیکن اگرچه استفاده از این ابزارها می‌تواند کارساز باشد، ولی گاهی به‌سادگی تغییر رفتار یک مدیر مثل احوالپرسی گرم با پرسنل یا نصب یک تابلوی تشویق‌کننده پرسنل می‌تواند پیشرفتهایی را در کار به وجود آورد. بعضاً به این کارهای نسبتاً ساده، کمتر توجه شده است.

### ۲ - اعتماد به مدیریت

هر مدیری باید اعتماد به شایسته‌بودن خود را از جنبه‌های مختلف رفتاری و رهبری و دانستن اطلاعات مورد نیاز مدیریتی و فنی به پرسنل رده‌های پایین تر نشان دهد.

### ۳ - احساس عدالت

عدالت امری نسبی است که وجود آن موجب نگرشی مثبت در نیروی انسانی به‌عنوان منبع اصلی ارتقای کارایی می‌شود. توجه مسائل و تغییرات انجام شده، اصلاح روشهای کسب درآمد و ارتقای شغلی و توجه به شرایط محیط کاری از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند در این راستا انجام شوند.

### ۴ - روابط انسانی

وقتی که کارکنان به‌عنوان منابع انسانی به حساب آیند، نیازهایی برای آنها مطرح است که توجه به آن می‌تواند در محیطهای کاری ارتقای بهره‌وری را ممکن سازد. ایجاد حمیت سازمانی برای تعلق خاطر افراد، درک این موضوع راکه همه

## مدیران

\* آیا مقاصد شرکت را دائماً و به وضوح مشخص می‌کنیم؟

\* آیا در مورد ارزشها ثابت قدم و واضح برخورد می‌کنیم؟

\* چه میزان موفقیت در واگذاری امور به کسانی داشته‌ایم که حضورشان نقش کلیدی در موفقیت تجارت داشته‌اند؟

\* آیا ارتباطات جهت ارتقای کیفیت در تمامی جنبه‌ها محسوب می‌گردد؟

\* آیا از روش پاداش‌دهی در تشویق به پیشرفت استفاده می‌کنیم؟

\* آیا حدودی در انجام امور مدیریت وجود دارد؟

\* آیا سازمان با تغییرات سازگار است؟

\* آیا افرادمان را به آموزش تشویق می‌کنیم؟

## سرمایه‌گذاران

\* آیا تحلیلگران و مدیران سرمایه‌گذار معیارهای مناسبی جهت موفقیت دارند و آیا آنها ارتباط هدفدار سرمایه‌گذاران با شرکتها دارند؟

\* آیا زمان بیانگر آن است که از سرمایه‌گذاری توان به عنوان راهی مناسب جهت دستیابی به

نتایج قابل اطمینان استفاده نمود؟

\* آیا انجام برآورد مالی زمان حال موازنه‌کننده نظارات آتی تجارت است؟

\* آیا اعمال کلیدی در برگیرنده سلامت روابط کلیدی و روابط مالی است؟

## یادگیرندگان و آموزندگان

\* آیا دانشجویان، روش یادگیری را فرا گرفته‌اند و فرج یادگیری با نیاز بازار هماهنگ بوده است؟

\* آیا مشاوران شغلی و تحصیلی، برنامه آموزشی مناسب با آماده نمودن افراد برای آینده دنیای

جارت می‌دانند و دانشجویان چه فرضیاتی به توان نیارهای آتی شرکتها دارند؟

\* آیا مشارکتهای آموزشی در صنعت آنطور که باید داده‌اند؟

عملکرد ویژه مورد نیاز در این چهارچوب تنها می‌تواند توسط افراد و شرکتهاى مورد بحث انجام شود و RSA توصیه می‌کند که مواز مورد نظر بیايست به عنوان موضوعات بحث‌انگیز و کیدی مورد استفاده قرار گیرند.

انگلستان می‌تواند به دلیل داشتن شرکتهاى ه به کسب کلاس جهانی نایل گشته‌اند مباحث باید اما برای مردم مهم این است که اغلب این رکتها به مرحله بالای ایفای نقش خود برسند. □

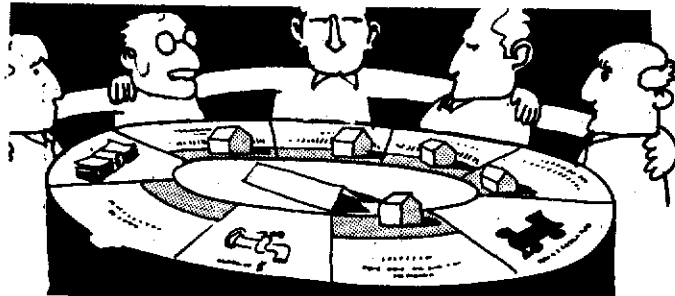
نگیرد، همه شرکت‌کنندگان خواهند گفت: «گردهمائی بزرگ و خوبی است ولی بهتر است بیش از چند دقیقه‌ای به درازا نکشد.» آری در این صورت همه انتظار نفس و یا ختم جلسه را خواهند داشت.

مدت زمان تشکیل این‌گونه جلسات آزاد و عمومی، بر حسب نیاز، طی یک تا سه روز در اطاق کنفرانس و یا مکانهای مشابه پیش‌بینی می‌گردد. کارکنان از همه سطوح برای شرکت در جلسه دعوت می‌شوند. استقرار افراد در جلسه دایره‌وار طراحی می‌گردد و در این مورد به هیچ‌وجه روش معمول در سالن‌های آمفی‌تئاتر و سخنرانی به صورت ردیفهای پشت سرهم توصیه نمی‌شود، زیرا در غیر این صورت از انگیزه‌های مشارکت افراد در بحث کاسته شده و رفتارها به شکل انفعالی بروز خواهند کرد.

در این جلسات ابتدا کارکنان بخشهای مربوط به موضوع مورد بحث، برای حضور در یک نشست عمومی فراخوانده می‌شوند. در شروع جلسه مدیریت مشکل یا مشکلات مورد نظر را به صورت کلی برای شرکت‌کنندگان مطرح می‌کند سپس از حاضرین دعوت می‌شود مطالبی را که علاقه دارند درباره آن پیشنهاد و یا توضیح دهند روی کاغذ نوشته و مدت زمان لازم برای ارائه آن در جلسه مزبور را نیز مشخص کنند. ضمناً چنانچه نیاز به وقت اضافی برای تهیه مطلب در خارج از جلسه داشتند، تاریخ ارائه پیشنهاد را تعیین کنند این مطالب همگی جهت اطلاع کلیه کارکنان برحسب علاقه به موضوع، برای حضور در جلسه‌های تریبون آزاد، بر روی یک تابلوی بزرگ نصب می‌گردد. در جلسات تریبون آزاد، رهبر دبیر جلسه از میان افراد شرکت‌کننده در جلسه تعیین می‌شود و از خروج افراد از جلسه ممانعت به عمل نمی‌آید.

بعد از پایان هر جلسه تریبون آزاد، هرگو پیشنهاد اجرایی و یا مصوب جلسه بر روی کاغذ ثبت و به تعداد شرکت‌کنندگان تکثیر و بین آنان توزیع می‌شود. بنابراین کارکنان به هنگام بازگشت به کار، آن مطالب را برای مطالعه یا اجرا در ۵ خود، دنبال خواهند کرد.

حال این سوال پیش می‌آید که استفاده از جلسات تریبون آزاد در چه زمانی مفید و موثر است؟ جواب این است: زمانی که مدیرین مشکلی را احساس کند و راه‌حل آن به نح



## تشکیل جلسات بحث آزاد مدیریت و کارکنان

نویسندگان: مهندس علی منزوی - محسن شه‌میرزادی

اهداف مورد نظر موسسه‌ای که مسئولیت اداره آن را در محیط پویا و سراسر تحول امروز بر عهده گرفته‌ایم، بهره‌گیریم.

اینک به این سوال توجه کنید: آیا می‌توانید تشکیل یک جلسه عمومی را بدون تدوین دستور جلسه و تعیین سخنران یا رهبر بحث و مذاکره تصور کنید؟ به طریقی که همه شرکت‌کنندگان از مدیران سطح بالا تا پائین‌ترین رده سازمانی در آن حضور یافته و بتوانند آنچه که از مغزشان خطور می‌نماید را بیان کنند، همچنین کارکنان برای حضور در این جلسات راغب گشته و با علاقه در آن شرکت و نیز هر لحظه که مایل باشند بتوانند آزادانه آن را ترک کنند؟ احتمالاً در ذهنتان قانون جنگل تداعی می‌شود، این طور نیست؟ اما باید باور کنید که این روش به طور موثر موجب افزایش توانائی انجام کار و ورود ایده‌های نو به سازمان می‌گردد. راه‌حلهای برای زدودن مشکلات سازمان آشکار می‌گردد و کارکنان انجام کار به صورت تیمی و گروهی را فرا می‌گیرند.

ما قبول داریم که اگر برای تشکیل اینگونه جلسات، طراحی و اجرا به درستی صورت

اغلب مدیران برای شناخت هر مشکل و نیل به راه حل مطلوب آن، از روشهای متعدد توصیه شده در علم مدیریت استفاده می‌کنند. بعضی از این روشها، بهبود ارتباطات سازمانی را برای شناخت واقعی مسئله و یافتن راه‌حل معرفی می‌کنند. برخی دیگر جلب مشارکت کارکنان را به عنوان راهی موثر برای افزایش و گسترش احساس ارزشهای مشترک کارکنان، مفید دانسته‌اند. گروهی نیز بکارگیری شیوه‌های یورش فکری را برای کارکنان به عنوان ابزاری کارا جهت یافتن راه حل‌های نوین حل مشکلات شناخته‌اند. از این موارد نمونه‌های بسیار در دست است که در حوصله این مبحث نمی‌گنجد.

در این گفتار کوشش خواهد شد تا برای شناخت مشکلات و راه‌حل آنها روشی ارائه گردد که با انجام آن چندین توصیه مدیریتی توأم بکار گرفته شوند.

برگزاری جلسات گفت و شنود آزاد با همکاری و مشارکت کارکنان

بیانید بکوشیم با شناسائی تمامی ابعاد این‌گونه جلسات، از نتایج آنها برای دستیابی به

رضایت بخش را نداند. بارها اتفاق افتاده است هنگامی که مدیران مشکلی را در سر فصل های مختلف برای کارکنان توضیح داده اند، اظهار نظر پرسنل موجب افزایش ابعاد شناخت مسئله به دوبرابر گردیده است.

تجارب حاصله نشان می دهد هر چه موضوعات مطرح شده پیچیده تر و بحث انگیزتر باشد، و همچنین در مواردی که زمان برای تصمیم گیری از دست رفته و یا بسیار کم باشد، استفاده از این روش مطلوبتر خواهد بود.

البته واضح است که اگر اجرای هر تصمیم فقط توسط یک فرد صورت گیرد، راههای خیلی سریعتری برای تصمیم گیری وجود دارد، ولی اگر اجرای تصمیم به چندین نفر مربوط گردد، در این صورت کیفیت تصمیم با حضور همه افراد ذیربط

خاص برخوردار نیست و با جلسه به بیراهه می رود.

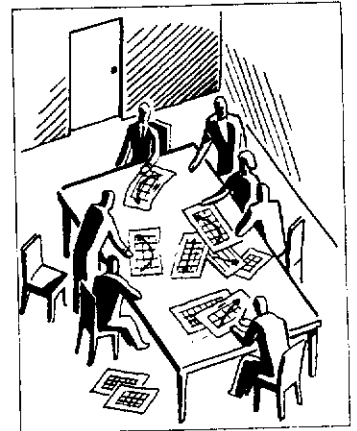
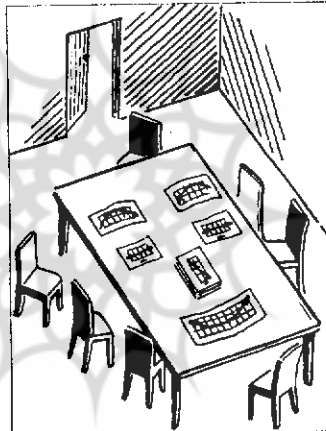
«هاریسون آون» ارائه دهنده قانون دو پا (THE LAW OF TWO FEET) برای تشکیل موثر و مطلوب جلسات آزاد عمومی، چهار توصیه به مدیران ارائه می دهد.

۱ - هر فردی که به جلسه می آید، درست همان است که بایست به جلسه می آید.

۲ - آنچه که از جلسه حاصل می شود، همان چیزی است که می توانست حاصل گردد.

۳ - هر زمان که جلسه شروع می شود، درست همان زمانی است که بایست شروع می شود، خلاقیت و نوآوری زمان نمی شناسد.

۴ - زمانی که جلسه به پایان می رسد، درست زمانی است که باید به پایان برسد.



و استفاده از روشهای جلسات آزاد عمومی ارتقا، و بهره دهی (بهره وری) افزایش خواهد یافت.

طرز نگرش مدیریت به تشکیل جلسات تریبون آزاد می تواند موجب گسترش و یا حذف آن گردد. مسئولین اجرایی باید علاوه بر طرح و ارائه مسائلی که به طور کامل برای آنها روشن نیست، به نتایج حاصله از جلسات نیز توجه نمایند، به نحوی که کارکنان حساسیت توجه و بررسی در مورد مسائل را احساس کنند.

باید تذکر داد که لازم است مدیران از وسوسه اداره جلسات به هر نحو پرهیز و هیچ گونه دخالتی در روند طبیعی و آزاد جلسه نشان ندهند. یکی از مدیران با تجربه که بارها برای تجدید سازماندهی موسسه خود از این روش استفاده کرده، توصیه می کند که مدیران باید اجازه دهند آنچه که در روند جلسات در حال انجام است. صورت پذیرد، اگر چه به نظر رسد که مطالب آن جلسه از نظمی

با توجه به تجربه های بدست آمده، نکات زیر برای اعمال در جلسات بحث آزاد توصیه می شود:

۱ - احتمالاً تشکیل این گونه جلسات در واحدها، سابقه قبلی ندارد، بنابراین لازم است ترتیب دهنده جلسه و یا مدیریت قبل از تشریح مشکل، در باره ویژگی این گونه جلسات و نحوه اداره آن توضیحات کافی ارائه دهد. از آنجا که احتمال دارد عده ای به ویژه رئیس جلسه، که باید در پایان سخنان مدیریت انتخاب شود، در اواسط و یا بعد از اتمام توضیحات و تشریح مسئله وارد جلسه شده باشند، لذا بهتر است پس از تشریح مشکل، کلیه مطالب ارائه شده مجدداً توسط یکی از حاضرین به اختصار تکرار گردد.

۲ - احتمال دارد رئیس جلسه از بین افرادی انتخاب شود که اداره جلسه و جمع بندی نتایج بطور هم زمان برای وی مشکل باشد، بنابراین بهتر است یک نفر نیز برای جمع بندی مطالب انتخاب گردد. شخص مزبور به هیچ وجه در اداره جلسه دخالتی نخواهد داشت.

۳ - حداقل در جلسات اولیه بحث آزاد، مسئولانی که شغل آنها با موضوع مشکل مطرح شده مرتبط است - بخصوص مسئولین ارشد و

میانی - برای ریاست جلسه کاندید نگردند زیرا چنانچه این افراد به ریاست جلسه انتخاب شوند بحث بین آنان و حاضرین دو طرفه شده و در این میان از جلسه بهره لازم حاصل نخواهد شد.

۴ - مدیریت به هیچ وجه فردی را از سوی خود برای تصدی ریاست جلسه کاندید نکند.

۵ - رای گیری به طریق نظرخواهی از حاضرین به صورت تک به تک انجام نگیرد چون احتمالاً رای افراد بر یکدیگر اثر خواهد گذاشت. رای گیری می تواند به طرق دیگر، از جمله قیام و قعود یا با ورقه به صورت مخفی انجام پذیرد.

۶ - چنانچه بحث جلسه کاملاً از موضوع مورد نظر خارج شد و این عمل ادامه یافت، رئیس جلسه باید در سوق دادن بحث به سوی موضوع کوشش کند.

۷ - حتی الامکان زمان جلسه به گونه ای تعیین شود تا با وقت نماز، غذا، پایان وقت اداری، حرکت سرویس ایاب و ذهاب و غیره تلاقی پیدا نکند.

۸ - چنانچه ادامه بحث به جلسه دیگر موکول شد حتی المقدور وقت جلسه بعدی در همان جلسه تعیین گردد. ضمناً فاصله بین دو جلسه زیاد نباشد. □

### نمونه ای از تجربیات حاصله در ایران

اخیراً شرکت نفت بهران به عنوان انجام تجربه ای عملی، اقدام به تشکیل جلسه بحث آزاد در مورد موانع فرآوری سیستم کرد. در جلسه اول که مدت آن کمتر از ۲ ساعت بود، چندین پیشنهاد اصلاحی برای سیستم مزبور از سوی حاضرین ارائه شد. نتایج در ۱۵ بند جمع بندی و پس از تکثیر بین شرکت کنندگان توزیع گردید و از آنها دعوت شد تا در صورت تمایل جهت ادامه بحث و تعیین راه حل های عملی برای هر یک از موارد در جلسه آینده شرکت کنند. طی دو جلسه که در هفته های بعد تشکیل شد راه حل های مفیدی ارائه گردید که اکثر آنها به عنوان راهگشای مناسب در حل مشکلات سیستم پیشنهاد های شرکت، جهت اجراء به مسئولین مربوط ابلاغ گردید. همچنین نسخه ای از نتایج این جلسات برای اطلاع کلیه شرکت کنندگان ارسال شد.



کشورهای

بدین ترتیب تعدادی از کشورهای فقیرتر که درآمدهای متوسط دارند در پرداخت بهای افزایش واردات غذا با مشکلات اساسی روبرو می‌شوند.

(ASSOCIATED PRESS - NICOSIA)

## ● تورم غیرقابل کنترل در

روسیه

«ایوگنی یاسین» وزیر امور اقتصادی روسیه اعلام کرد به‌رغم مشاهده برخی از آثار مثبت اصلاحات اقتصادی، میزان تورم در روسیه طی ۶ ماه گذشته بیش از برآورد دولت رشد داشته است.

وی در یک کنفرانس خبری در مسکو گفت: «مهمترین وظیفه دولت جلوگیری از موج جدید تورم است.» این مقام روسی ضمن برشمردن سه عامل کاهش تولید، سقوط مداوم ارزش روبل و تورم افسار گسیخته به‌عنوان مهم‌ترین مشکلات اقتصادی دولت، اظهار داشت: «روسیه در سال جاری با ۸۲ تریلیون روبل کسر بودجه مواجه است.»

وی با اعتراف به موفق نبودن دولت در استفاده از ابزارهای مالیاتی گفت: «طی شش ماه نخست سال ۱۹۹۵ میلادی تنها ۱۲ تریلیون روبل مالیات دریافت شده است و برای نیمه دوم سال نیز ۲۰ تریلیون دیگر پیش‌بینی می‌شود.»

«ولادیمیر یسکوف»، وزیر دارایی روسیه نیز درآمد امسال این کشور را از مدل خصوصی‌سازی بسیار ناچیز خواند.

وی گفت: «به‌رغم پیش‌بینی درآمد ۹ تریلیون روبلی از این مدل تاکنون فقط ۲ تریلیون روبل دریافت شده است.»

(مسکو - خیرگزاری جمهوری اسلامی)

## ● کاهش کمک‌های

خارجی آمریکا

مجلس سنای آمریکا تصمیم گرفت کمک‌های خارجی را در سال آینده کاهش دهد. پس از مذاکرات چند روزه، بودجه

## ● بحران مواد غذایی در خاورمیانه

سازمان خواربار و کشاورزی ملل متحد (فائو) اعلام کرد که کشورهای خاورمیانه و همسایگان آنها مجبورند مبالغ هنگفتی صرف واردات مواد غذایی کنند که این امر باعث افزایش مشکلات آنها خواهد شد.

براساس این تحقیق که توسط کنفرانس کمیسیون سیاست‌های اجتماعی و اقتصادی منطقه خاورمیانه سازمان ملل منتشر شده است: «افزایش بهای واردات زمانی روی می‌دهد که در تعدادی از کشورهای منطقه که دارای درآمد پایین و کسری بودجه هستند، مشکل گرسنگی بوجود آید.»

این مطالعه از افغانستان، جیبوتی، مصر، موریتانی، پاکستان، سومالی، سودان، سوریه و یمن به‌عنوان کشورهای نام می‌برد که دارای درآمد پایین و کسری بودجه هستند.

این کمیسیون اعلام کرده است که خاور نزدیک شامل شمال آفریقا، خاورمیانه و منطقه‌ای از ترکیه تا پاکستان را دربر می‌گیرد. فائو افزود: «چشم‌انداز دراز مدت غذا در منطقه خاور نزدیک همچنان ناخوش‌آیند است.»

«فائو» اعلام کرد: «حدود ۱۰ درصد از جمعیت منطقه یا به‌عبارت دیگر ۳۲ میلیون نفر در شرایط وخیم غذایی زندگی می‌کنند. رشد تولید مواد غذایی بسیار کند است و فاصله بین تولید غذا و مصرف آن باعث افزایش سرسام‌آور واردات شده است.»

این گزارش می‌افزاید: «انتظار می‌رود هزینه واردات مواد کشاورزی از مبلغ ۱۸ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۷-۸۹ به ۲۷ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۰ افزایش یابد.»

کمک‌های خارجی امریکا در سال آینده میلادی به‌میزان ۱۲/۴ میلیارد دلار با ۹۱ رای موافق و ۹ رای مخالف تصویب شد.

براساس این گزارش: «این بودجه ۲/۴ میلیارد دلار کمتر از بودجه درخواستی «بیل کلینتون»، رئیس جمهوری آمریکا است و دمکرات‌ها هشدار دادند این امر نفوذ اقتصادی آمریکا را در دنیا کاهش می‌دهد.»

در سالهای اخیر اسرائیل و مصر در صدر فهرست دریافت‌کنندگان کمک‌های آمریکا قرار دارند و اسرائیل ۳ میلیارد دلار و مصر ۲/۱ میلیارد دلار کمک دریافت کرده‌اند.

(REUTER - WASHINGTON)

## ● کاهش فرصت‌های

شغلی در صنایع اتریش

به‌گزارش مرکز تحقیقات اقتصادی اتریش «ویفو» شمار فرصت‌های شغلی در بخش صنعت اتریش با کاهش قابل ملاحظه‌ای روبرو است بنحوی که از سال ۱۹۹۰ میلادی تاکنون ۸۰ هزار فرصت شغلی در این بخش اقتصادی اتریش حذف شده است.

براساس این گزارش رقم کنونی شاغلان در بخش صنعت اتریش بالغ بر ۴۷۰ هزار تن است.

«ویفو» می‌افزاید: «این در حالیست که تولیدات صنعتی اتریش در مقایسه با سال گذشته میلادی ۸ درصد افزایش نشان می‌دهد. این روند ناشی از اجرای طرح‌های بازسازی زیربنایی در صنایع اتریش به‌منظور افزایش بازدهی و قدرت رقابت آن است.»

این گزارش حاکیست: «وضعیت اشتغال در بخش خدمات اتریش نیز چندان مناسب نیست و این بخش اقتصادی نیز با سیر نزولی فرصت‌های شغلی روبروست.»

این موسسه اضافه می‌کند: «این روند در بخش تورسیم و ادارات دولتی اتریش بیشتر به‌چشم می‌خورد.»

براساس این گزارش: «شمار فرصت‌های شغلی در ادارات دولتی، وزارت دفاع و مراکز بیمه اجتماعی اتریش ظرف ۹ ماهه نخست

سال جاری میلادی ۶۰۰۰ مورد کاسته شده و به ۴۶۱ هزار مورد رسیده است.»  
در بخش آموزش و پرورش اتریش نیز در این مدت ۲ هزار فرصت شغلی حذف شده است و مجموع شاغلان در این بخش به ۱۱۵ هزار تن می‌رسد.

«ویفو» علت عمده کاهش فرصت‌های شغلی بخش دولتی را ناشی از صرفه‌جویی دولت در هزینه‌های خود اعلام کرده است.

طبق آمار این مرکز شمار کل شاغلان در اتریش با کل جمعیت ۷/۸ میلیون نفر در حال حاضر به ۳/۰۸۰/۰۰۰ تن می‌رسد که نسبت به همین زمان در سال گذشته میلادی ۱۳۵۰۰ مورد کاهش نشان می‌دهد.

«ویفو» درصد بیکاری فعلی در اتریش را طبق روش محاسباتی ملی این کشور معادل ۶/۵ درصد و طبق روش محاسباتی بین‌المللی ۴/۷ درصد اعلام کرده است.

(وین - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

## ● مسئله نفت در ۵۰ سال آینده

یک کارشناس نفتی غربی گفت تقاضای جهانی نفت به‌عنوان یک منبع انرژی ظرف حدود ۵۰ سال دیگر از بین خواهد رفت.

«پل استیونس» در گفتگو با روزنامه انگلیسی زبان «گلف نیوز» گفت: «ظرف پنجاه سال آینده نفت وجود خواهد داشت ولی به دلیل موجود بودن منابع دیگر انرژی، نفت در زیرزمین باقی خواهد ماند و استخراج نخواهد شد.»

«استیونس» که استاد سیاست نفتی و اقتصاد مرکز سیاست و قوانین نفت و سایر مواد معدنی اسکاتلند است برای شرکت در نمایشگاهی که به‌وسیله مرکز پژوهش و مطالعات استراتژیک ترتیب یافته است در ایروپلی بسر می‌برد.

(UNITED PRESS-LONDON)

## ● برنامه‌های جدید بانک توسعه اسلامی

بانک توسعه اسلامی به‌منظور گسترش همکاری بین بخشهای مختلف در کشورهای عضو سازمان کنفرانس اسلامی سه پروژه

مختلف را به‌مورد اجرا گذاشته است. این مطلب را دکتر «فواد عبدالله العمر»، قائم‌مقام بانک توسعه اسلامی در یازدهمین اجلاس کمیته دائمی همکاریهای تجاری - اقتصادی سازمان کنفرانس اسلامی در استانبول عنوان کرد.

وی گفت: «بانک توسعه اسلامی مکانیزم تضمین مالی کوتاه‌مدت برای فعالیتهای تجاری بین کشورهای عضو، سیستم بیمه وامهای صادراتی و پروژه تضمین سرمایه‌گذاری در کشورهای این بانک را اخیراً به‌اجرا گذاشته است.»

وی افزود: «بانک توسعه اسلامی معتقد است که با بهره‌گیری از این سه پروژه به توسعه تجارت در بین کشورهای اسلامی و بسویژه به‌همکاری بین بخشهای مشابه اقتصادی در کشورهای عضو، کمک موثری انجام دهد.»

(استانبول - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

## ● هنگ‌کنگ، آزادترین کشور از نظر اقتصادی

براساس تحقیقات موسسه نظرسنجی «هری تیچ» هنگ‌کنگ آزادترین کشور از نظر اقتصادی است.

این تحقیق که بر روی ۱۴۲ کشور انجام شد، هنگ‌کنگ را در مقام اول قرار داده است. بنابراین گزارش «کریس پتن»، حاکم انگلیسی هنگ‌کنگ از این ارزیابی استقبال کرد و از اینکه هنگ‌کنگ حتی بالاتر از سنگاپور قرار گرفته است ابراز خرسندی کرد.

این تحقیق مسئله تحویل هنگ‌کنگ را در سال ۱۹۹۷ میلادی به چین در نظر نگرفته است.

(C.N.N - ATLANTA)

## ● انگلیس و استخدام مهندسان خودروسازی ژاپن

انگلیس با توجه به کمبود دانش فنی و مهارت کارکنان در صنایع خودروسازی این کشور که به افت کیفیت منتهی شده مهندسان خارجی را به‌ویژه از ژاپن استخدام کرده

است.

جامعه سازندگان و تجار خودرو انگلیس اعلام کرد در نظر دارد ۱۰ متخصص امور خودروسازی از کشورهای ژاپن، امریکا و آلمان استخدام کند و از آنها برای انتقال آخرین پیشرفت‌های این صنایع و همین‌طور نحوه کارکرد بهتر در این صنایع در انگلیس کمک بگیرد.

براساس این طرح قرار است این مهندسان دوره‌های آموزشی ۱۸ ماهه‌ای را برای ارائه آموزش‌های لازم به ۵۰ مهندس انگلیسی ترتیب داده و نحوه بالابردن کیفیت تولید قطعات خودرو و همین‌طور افزایش کارائی در سطح این کارخانه‌ها را به آنها آموزش دهند.

انگلیسیها در نظر دارند بتوانند بدین طریق کیفیت تولید قطعات خودرو در ۲۰۰ شرکت انگلیسی را افزایش دهند و امیدوارند این آموزش‌ها، نهایتاً به ۴ هزار شرکت سازنده قطعات خودرو در این کشور انتقال داده شود.

دو سال پیش در پی طرحی به‌ابتکار وزارت بازرگانی و صنایع انگلیس، سه شرکت ژاپنی «نيسان»، «تویوتا» و «هوندا» که اکنون در این کشور کارخانه‌های خودروسازی دایر کرده‌اند، رئیس ۱۲ شرکت انگلیسی سازنده قطعات خودرو به ژاپن سفر کردند و از نزدیک نحوه کار در شرکت‌های ژاپنی رقیب خود را بازدید کردند.

(لندن - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

## ● ۷۰ میلیارد دلار، اندوخته‌های تجارت خارجی چین

باتوجه به افزایش میزان صادرات چین به کشورهای خارجی و جذب مقدار قابل ملاحظه سرمایه‌گذاری خارجی در چین، اندوخته‌های ارزی ناشی از تجارت خارجی این کشور به‌رقم بی‌سابقه ۷۰ میلیارد دلار رسیده است. در ظرف سال گذشته، چین از نقطه نظر اندوخته‌های ارزی تجارت خارجی از کشورهای انگلستان، ایتالیا، اسپانیا، هلند و هنگ‌کنگ پیشی گرفته و هم‌ردیف سنگاپور،

در ردیف پنجمین کشور جهان قرار گرفته است.

ژاپن و تایوان از نقطه نظر اندوخته‌های ارزی ناشی از تجارت خارجی در مقام اول و دوم قرار دارند. رشد اندوخته‌های ارزی چین، مبین افزایش قدرت اقتصادی چین، بالا بودن سطح سرمایه‌گذاری خارجی در آن کشور و توسعه همه‌جانبه صادرات چین می‌باشد.

سطح صادرات چین از آغاز سال میلادی جاری تا ماه سپتامبر، به رقمی بالغ بر ۹۴ میلیارد دلار رسیده و پیش‌بینی می‌شود تا آخر سال جاری به ۱۵۰ میلیارد دلار برسد.

(WASHINGTON POST-WASHINGTON)

## ● رقابت «ایرباس» و «بویینگ» برای تسخیر بازار هواپیماهای مسافربری

رقابت فشرده میان شرکت اروپایی «ایرباس» و شرکت آمریکایی «بویینگ» برای تسخیر بازار فروش هواپیماهای مسافربری، رویارویی برای تسخیر بازار جهانی هواپیماهای غیرنظامی را در سال جاری میلادی به اوج خود رسانده است.

شرکت کنسرسیوم صنایع هواپیمایی اروپا «ایرباس» و شرکت آمریکایی «بویینگ» در نمایشگاه بین‌المللی هواپیمایی دبی ۹۵ جلوه بیشتری به این رقابت بخشیده است. این شرکت‌ها، در کنار ۵۰۰ شرکت دیگر سازنده هواپیماهای نظامی و غیرنظامی در نمایشگاه دبی ۹۵ که اخیراً گشایش یافت حضور داشتند.

منطقه خاورمیانه یکی از مناطق اصلی رویارویی شرکت‌های «بویینگ» و «ایرباس» به‌شمار می‌رود. شرکت «بویینگ» که از حمایت و پشتیبانی دولت آمریکا برخوردار است با بستن قرارداد فروش ۲۸ فروند هواپیمای بویینگ ۷۴۷ و ۷۷۷ به عربستان سعودی توانست گوی سبقت را از «ایرباس» در این منطقه برباید.

اما کنسرسیوم صنایع هواپیمایی اروپا «ایرباس» از آنچه که آنرا فشارهای غیرتجاری و فاقد عدالت می‌نامد ناخرسند است.

به‌گفته مسئولان ایرباس در صورتیکه دولت آمریکا به سود شرکت‌های «بویینگ» و «مک دونالد داگلاس» وارد عمل نمی‌شد، «ایرباس» ۸۰ درصد نیازهای منطقه از هواپیماهای جدید مسافربری را تأمین می‌کرد.

«ایرباس» معتقد است کشورهای خاورمیانه و شمال آفریقا طی دو دهه آینده یکی از بزرگترین بازارهای جذب هواپیماهای غیرنظامی خواهند بود.

به‌اعتقاد «ایرباس» شرکت‌های هواپیمایی کشورهای عربی تا سال ۲۰۱۴ به ۹۰۰ هواپیمای جدید به ارزش بیش از ۶۰ میلیارد دلار نیاز خواهند داشت.

در مراحل رقابت و رویارویی میان شرکت‌های بزرگ سازنده هواپیماهای مسافربری این امتیاز را دارد که به بهتر شدن کیفیت تولید و کاهش بهای فروش هواپیماها بیانجامد و این امر در نهایت می‌تواند به سود استفاده‌کنندگان و مسافران این هواپیماها تمام شود.

(ابوظبی - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

## ● امضای قرارداد نفتی ۱/۵ میلیارد دلاری ونزوئلا

شرکت «کونوکو» یک قرارداد ۱/۵ میلیارد دلاری برای تولید نفت خام در ونزوئلا امضاء کرد.

قرارداد استراتژیک «کونوکو»، شعبه‌ای از شرکت «دوپون» و «ماراوان»، شعبه شرکت دولتی نفت ونزوئلا، باعث خواهد شد این دو مشترکاً روزی حدود ۱۲۰/۰۰۰ بشکه نفت خام سنگین تولید کنند.

این معامله بخشی از طرح شرکت دولتی نفت ونزوئلا برای شرکت‌دادن بخش خصوصی در صنعت نفت است.

ونزوئلا امیدوار است تولید خود را تا سال ۲۰۰۵ دو برابر کند و به حدود ۵ میلیون بشکه در روز برساند و مقام چهارم را پس از عربستان سعودی، شوری سابق و آمریکا کسب کند.

(WALL STREET JOURNAL - NEW YORK)

## ● کمک صندوق بین‌المللی پول به کشورهای که از مناقشه خارج شده‌اند

صندوق بین‌المللی پول در واشنگتن اعلام کرد قصد دارد بیشتر در زمینه کمک فنی و مالی به کشورهای که پس از خروج از جنگ، تلاش دارند اقتصاد خود را بازسازی کنند، مشارکت کند.

شورای اداری این صندوق در بیانه‌ای اعلام کرد که تصمیم دارد امکان مداخله در این کشورها را افزایش دهد.

صندوق بین‌المللی پول تاکنون در چند کشور که از جنگ خارج شده‌اند از جمله: کامبوج، السالوادور، هائیتی و اخیراً رواندا وارد عمل شده است. این صندوق برای حفظ تراز پرداختها در کشورهایی که شاهد سقوط هواید خود از صادرات و افزایش شدید واردات هستند از انواع اعتبارها استفاده کرده است.

(بن - واحد مرکزی خبر)

## ● افزایش موج خشونت در مدارس آمریکا

بررسی دولت آمریکا درباره تهدید روزافزون موج خشونت در مدارس این کشور نشان می‌دهد که طی یک دوره دوساله از سال ۱۹۹۲ تا سال ۱۹۹۴، ۱۰۵ تن که بیشتر آنان دانش‌آموز بوده‌اند در این خشونت‌ها جان خود را از دست داده‌اند. این بررسی که اخیراً انتشار یافته است، حاکی از آن است که نزدیک به ۸۰ درصد از قربانیان بر اثر شلیک گلوله جان باخته‌اند. براساس این بررسی ۷۱ درصد قربانیان دانش‌آموز بوده‌اند. همچنین مشخص شده که دانش‌آموزان گروه‌های نژادی اقلیت و گروه‌های قومی و نیز دانش‌آموزان مدارس نواحی شهری بیشتر در معرض خطر قرار دارند.

بررسی جداگانه‌ای نشان می‌دهد که نسل جوان آمریکا امروزه سریعتر از نسل پیش به دامن سیگار و مشروبات الکلی و ارتکاب

## کتابها و نشریات رسیده

### ● مطالعات افريقا

سال اول - شماره سوم - تابستان ۱۳۷۴  
دفتر مطالعات سياسى و بين‌المللى  
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور  
خارجه  
بها: ۶۵۰۰ ريال

### ● منابع و ظرفيت‌هاى اقتصادى آسياب مرکزی و قفقاز

ويراستار: سيدرسول موسوى  
مرکز مطالعات آسياب مرکزی و قفقاز  
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور  
خارجه

چاپ اول - ۱۳۷۴ - ۶۹۹ صفحه  
تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه  
بها: ۱۴۰۰۰ ريال

### ● راهنمای سازمان ملل متحد ۱ - اسناد و انتشارات

تالیف: نسرين مصفا - فريده شايگان - ديدخت  
صادقى حقيقى  
دفتر مطالعات سياسى و بين‌المللى  
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور  
خارجه

چاپ اول - ۱۳۷۴ - ۱۰۶ صفحه  
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه  
بها: ۲۷۰۰ ريال

### ● فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش (ویژه‌نامه ارزشیابی)

سال سوم - شماره ۴ - زمستان ۱۳۷۳  
معاونت تامين و تربيت نیروی انسانی وزارت  
آموزش و پرورش  
سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد  
اسلامى  
بها: ۱۶۰۰ ريال

### ● ژيروسکوپ و نقش آن در سيستم‌هاى هدايت و کنترل

تالیف: على امام‌جمعه - رامز نجف‌تومرايى  
ناشر: دانشگاه علوم و صنايع دفاعى  
چاپ اول - ۱۳۷۴ - ۲۱۳ صفحه  
تیراژ: ۱۵۰۰ نسخه  
بها: ۷۵۰۰ ريال

### ● فصلنامه مصباح

نشریه علمى - تخصصى علوم انسانی  
شماره ۱۴ - تابستان ۱۳۷۴  
دانشگاه امام حسين (ع)  
بها: ۱۰۰۰ ريال

### ● دانش مدیریت. فصلنامه علمى و پژوهشى

شماره ۲۷ و ۲۸ - زمستان ۱۳۷۳ و بهار ۱۳۷۴  
دانشکده علوم ادارى و مدیریت بازرگانى  
موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران  
بها: ۲۰۰۰ ريال

### ● خبرنامه انفورماتیک

نشریه خبرى تخصصى شورای عالی انفورماتیک  
کشور  
سال دهم - شماره ۱۰۲، اردیبهشت و تیر ۱۳۷۴  
سازمان برنامه و بودجه  
بها: ۲۰۰۰ ريال

### ● راهنمای سازمان ملل متحد

۲ - موسسات تخصصى و وابسته و رابطه  
جمهورى اسلامى ايران با آنها  
تالیف: نسرين مصفا - فريده شايگان - ديدخت  
صادقى حقيقى

دفتر مطالعات سياسى و بين‌المللى  
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور  
خارجه

چاپ اول - ۱۳۷۴ - ۳۸۳ صفحه  
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه  
بها: ۵۶۰۰ ريال

### ● راهنمای سازمان ملل متحد

۳ - ارکان فرعى و ديوان بين‌المللى  
دادگسترى و رابطه جمهورى اسلامى ايران  
با آنها

تالیف: نسرين مصفا - فريده شايگان - ديدخت  
صادقى حقيقى  
دفتر مطالعات سياسى و بين‌المللى  
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور  
خارجه

چاپ اول - ۱۳۷۴ - ۶۴۹ صفحه  
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه  
بها: ۵۶۰۰ ريال

جنابیت پناه برده‌اند. این بررسی نتیجه‌گیری  
می‌کند که حدود نیمی از جوانان آمریکا  
فرصت‌هایی را که می‌توانند از آن برای  
برخورداری از یک زندگی سالم و سازنده بکار  
گیرند از دست می‌دهند.

(FRANCE PRESS - WASHINGTON)

## ● هشدار بانك جهانى درباره کاهش كمك‌هاى خارجى به اين بانك

بانك جهانى هشدار داد در صورت  
كاهش كمك‌هاى خارجى تلاش‌هاى اين بانك  
برای كمك به كشورهای فقير با شكست روبرو  
خواهد شد.

در گزارش سالانه بانك جهانى آمده  
است مقامات اين بانك برای جلب كمك  
بيشتر سرگرم مذاكره با كشورهای كمك‌دهنده  
هستند.

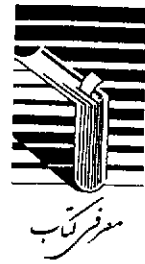
بسیاری از كشورها از جمله امريكا  
تصميم گرفته‌اند كمك‌هاى خود به بانك  
جهانى را کاهش دهند.

در اين حال سخنگوى بانك جهانى  
گفت: «كاهش كمك‌هاى مالى برای يك  
مليارد و دوست ميليون نفر از ساكنان كره  
زمين كه كمتر از يك دلار در روز درآمد دارند  
يك فاجعه انسانی ببار خواهد آورد.»

(تهران - واحد مرکزی خبر)







### ● عامل تازه گردانی و در جستجوی برتری

نویسنده: ریچارد واترمن

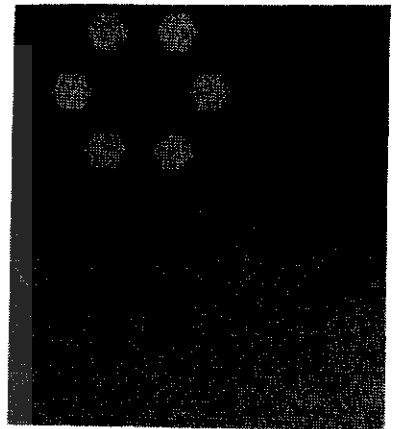
مترجم: دکتر محمدعلی طوسی

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

چاپ اول - ۱۳۷۱ - ۶۰۹ صفحه

تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه

بها: ۳۶۰۰ ریال



بیست ساله پایان سده بیستم را باید سالهای پرشتاب دگرگونی به شمار آورد. دگرگونی که از دیرباز چون اصل پایدار زندگی انسان پذیرفته شده، در سالهای کنونی از نو پذیرشی همگانی تر یافته و در ذهنیت مردم پرورده جهان ریشه‌هایی استوار برپا داشته است. در پرتو گسترش دامنه دانش و شناخت انسان از پدیده‌های گوناگون جهان، آهنگ پیشرفتهای علمی و فنی چنان شتاب گرفته که بسیاری از پدیده‌های نو پیش از آنکه در پهنه گیتی شناختی عمومی پیدا کنند، از قلمرو تازه‌ها بیرون می‌روند و جای خود را به پدیده‌ای نو تر می‌سپارند. و بدین سان، جهانی که ما در آن زیست می‌کنیم جهانی است که شتاب دگرگونی شگفتی‌انگیز از ویژگیهای نمایان آن است.

گسترده‌گی و ژرفای دگرگونی‌هایی که در قلمرو دانشهای گوناگون پدید می‌آیند، چنان است که

فراگیری و چیره‌شدن بر آنها کاری ناشدنی به شمار می‌آید. در قلمرو دانش مدیریت این دگرگونیها بسیار چشمگیرند. هم‌اکنون دانش رفتاری بر بسیاری از پیچیدگیهای کارگردانی سازمانهای بزرگ و کوچک، عمومی و خصوصی، بازرگانی و غیر بازرگانی پرتویی روشن افکنده و راههای تازه‌ای باز گشوده است. نظریه‌های تازه مدیریت، روشهای کارآمد کار گروهی، اندیشه‌های ژرف برانگیختن مردمان و افزایش خشنودی آنان از کار، همه اینها چهره کارگردانی نظامهای انسانی را دگرگون کرده و به آن رنگی تازه و شورانگیز بخشیده است. انسان به‌عنوان سرمایه‌های گرانبها و به‌نام بازیگری توانا در نیک‌فرجامی کار خود و سازمانها، پایگاهی بلند و پیرارج یافته و برای پرورش و آماده‌سازی وی دلسوزی و سرمایه‌گذاری بسیار می‌شود. کامیابی سازمانها به توانایی آنها و بویژه به پرورش و بالنده‌کردن مردمانی که آن سازمانها را می‌گردانند بستگی پیدا کرده است. برای نیک فرجامی هر سازمانی باید راه به تازه گردانی گشود و مردم آن سازمان را در راه هدفهای گروهی هوشیارانه برانگیخت و متعهد ساخت و برای آنان غایتی پرچالش و نو فراهم کرد. یا به‌عبارتی دیگر، برای کار آنان در نظام گروهی معنایی تازه آفرید. همراه با آن نباید از دگرگونی و تازه گردانی نظامها، روشهای کار، و شیوه‌های کارگردانی چشم پوشید.

کتاب «عامل تازه گردانی» که بر پایه جست‌وجویی گسترده و علمی به وصف ویژگیهای سازمانهای پذیرنده دگرگونی پرداخته است در شمار کارهای پژوهشی تازه‌ای است که از آغاز دهه ۱۹۸۰ مایه گرفته و اکنون در گستره‌ای فراخ، ریشه دوانیده و جوانه زده است. این کتاب که با برخورداری از تجربه شماری از سازمانهای بزرگ و کوچک کامیاب، به‌زبانی ساده، بسیاری از نظریه‌های تازه دانش رفتاری و شیوه مدیریت امروزی را آشکار می‌سازد، می‌تواند به پدیدآوردن چالشهایی نیرومند در ذهن کسانی که نوگردانی را زیننده زندگی می‌شمارند یاری دهد. با توجه به شتابی که دگرگونی در جهان پیدا کرده است و با در نظر گرفتن آنچه در این ده ساله گذشته در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جهان رخ داده است شاید چاره‌ای نباشد جز آنکه تازه گردانی را به‌عنوان ضرورتی در زندگی فردی و گروهی بپذیریم و بکوشیم تا مردم و

سازمانها خوی آن پیدا کنند که نه تنها به پذیرش دگرگونی عادت کنند که در پدید آوردن دگرگونی پیشگام و پیشتاز گردند.

### مدیریت تحول استراتژی‌ها، کاربرد و الگوهای نوین

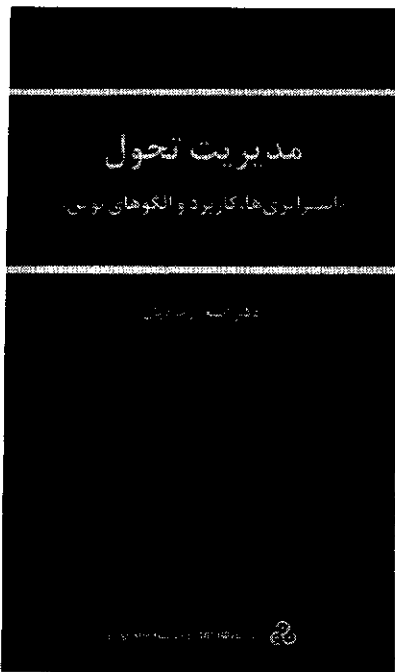
تالیف: دکتر اصغر زمردیان

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

چاپ اول - پانز ۱۳۷۳ - ۲۴۹ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۵۳۰۰ ریال



بدون تردید دو دهه پایانی سده حاضر میلادی با یکی دو دهه نخستین این سده از نظر تحول‌های بی‌پیشینه‌ای که رشته مدیریت شاهد آن بوده است شباهتهای خیره‌کننده دارد.

در دهه‌های نخستین، رشته مدیریت دستاوردهای مدیریت علمی و فنون و ابزارهای تازه‌ای را برای دستیابی به سطح شگفت‌انگیز کارائی و بازدهی و نیز سازماندهی در مقیاس بزرگ و تولید انبوه را تجربه کرد. دهه پایانی این سده نیز پس از چند سال نظاره‌گری بر افت سیستمهای مدیریت، سرانجام شاهد شکل‌گیری و به نمر رسیدن تلاشهای همه جانبه‌ای برای پی‌ریزی چارچوب نوین مدیریت است. چارچوبی که توان آمادگی رویارویی با نیازهای پیچیده و نامنتظر محیط شتابان سازمانهایی امروزی و آینده را داشته باشد.

زمان حاضر، مقوله «مدیریت تحول» را به درستی «مقوله اصلی» مدیریت به حساب می‌آورد. هر بخش از فعالیتهای سازمانی را که در نظر بگیریم بدون استثناء به نوعی با مدیریت تحول سرو کار دارد و تغییر در تار و پود آن سرشته شده است. به رغم تغییر و تعدیل‌های تدریجی که در چند دهه گذشته در نظریه‌ها و الگوهای مدیریت رخ داده است، آنچه که امروز مطرح است پایه‌گذاری آئینی نو در مدیریت است که یک سلسله فلسفه‌های بنیادی متمایز و الگوهای کاربردی بدون پیشینه‌ای را ارائه کند.

عامل اساسی و محرک این تلاشهای نوین، در وهله نخست به الزامهای پیچیده محیط پویای برون سازمانی که در برگیرنده نیروهای برجسته سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و تکنولوژی است باز می‌گردد. به پیروی آن، این محیط ناظر بر دگرگونی‌های اساسی در زمینه ساختار و ترکیب بازار، نیازهای متمایز مشتریان و رقابت‌های خرد کننده در مقیاس گسترده جهانی نیز می‌باشد.

همساز با چنین تحول‌های برون سازمانی، محیط درونی سازمانها نیز دگرگونی‌های شگفت‌آوری را تجربه می‌کند. از یک سو پیشرفتهای تند آهنگ تکنولوژی به ویژه تکنولوژی اطلاعات و کامپیوتر، الزامهای کاملاً نوینی در زمینه بعدهای مدیریت را طلب می‌کند و از سوی دیگر نگرش بی‌سابقه‌ای که به عامل انسانی مربوط می‌شود، گردش به ترتیب و نظم‌های دگرگونده‌ای را الزام‌آور می‌سازد.

امروزه کاربرد ساختارهای افقی با زنجیره مراتب کوتاه، الگوهای ماتریکسی و حتی شبکه‌ای و بهره‌گیری از روندهای گروهی و مشارکتی، نمادی از تحولات دیروز به شمار می‌آیند. ساختارهای گروهی تا به آن حد پیشرفته است که جزء اصلی سازمانهای نوین را بجای «تک شغل سنتی»، گروههای فرآیند کار تشکیل می‌دهد. مقوله‌های انگیزشی و رهبری نیز راهی دراز پیموده‌اند و موضوع روز مقوله «تواناسازی» افراد و گروهها و فلسفه «خود رهبری» است.

طبیعی است که این رویدادها در مرحله نخست اثر خود را بر مدیریت تحول بر جای می‌گذارند. سوا از اینکه این مقوله در زمان حاضر و آینده بخش جدا ناپذیر از مسئولیتهای هر مدیر کاردان به حساب می‌آید، روندهای مدیریت تحول چه از نظر زیربنای فکری و فلسفی و چه از دیدگاه کاربردی، دگرگونی‌های زیادی را شاهد بوده و

خواهد بود.

کتاب حاضر که برای مدیران و دانش پژوهان ژرف‌نگر رشته مدیریت تهیه شده، تلاش دارد تا یک تصویر کلی در باره زیر بناها، نظریه‌ها، الگوها و استراتژیهای مدیریت تحول را ارائه کند. همچنین کوشش شده است تا در موارد لازم مقایسه کوتاهی نیز میان روشهای سنتی و متداول با شیوه‌های در حال تکوین انجام بگیرد. □

## ابزارهای کنترل کیفیت آماری (نگرشی کاربردی)

تالیف: حسین حقیقی - اکبر شاه کرمی -

فرامرز شاه محمدی

مصطفی شکری - رامین ناجی زاده

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

چاپ اول - پائیز ۱۳۷۳ - ۲۸۹ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۷۶۰۰ ریال

پیشرفتهای شگرف بعضی جوامع در دنیای کنونی، تمق در سیر تحول آن جوامع را ایجاب می‌نماید. روشها و راه کارهای گوناگون استفاده شده توسط این جوامع در طی چند دهه گذشته، چشم اندازی نسبتاً روشن را در پیش رو می‌گستراند که بررسی تطبیقی و تحلیل آن می‌تواند به عنوان راهنما در انتخاب مسیر و روش طی مسیر مورد استفاده قرار گیرد.

چند سالی است که موضوع بهره‌وری و کیفیت در کشور به طور جدی مطرح شده است اما با توجه

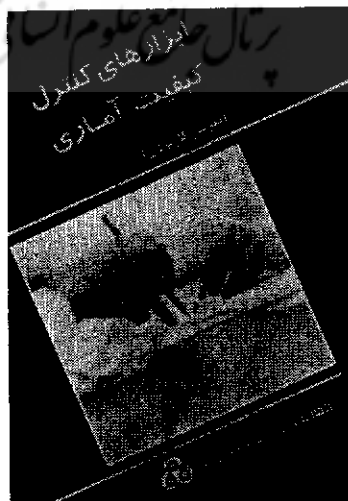
به تجربیات، برخوردها و گرایشات متنوع، تاکنون هیچ اتفاق نظری در مواجهه عملی با مسئله کیفیت و الزام افزایش بهره‌وری رسمیت نیافته است. شاید دلیل این موضوع را بتوان در بررسی و تحلیلهای متفاوت از جوامع مختلف که به طور انتزاعی و منفرد انجام شده است، جستجو نمود. با دقت و کنکاش همه جانبه، گذشته از سایر اصول و اقدامات مدیریتی، آنچه که در همه جوامع پیشرفته به روشنی خود نمایی می‌کند استفاده آنها از ابزارهایی اغلب بسیار ساده ولی کارا می‌باشد. ابزارهایی که در عین سادگی تمام هم خود را بر آموزش و به کارگیری مستمر آنها در همه جنبه‌های کاری خود گذاشته و تلاشی پیگیر را در این زمینه به عمل آورده‌اند.

از ویژگیهای این کتاب، روش برخورد سیستماتیک و قدم به قدم در ارائه مطالب می‌باشد که با استفاده از تمرینات حل شده در انتهای هر فصل، استفاده کننده را قادر می‌سازد که به عنوان یک خودآموز نیز در عمل از آن بهره گیرد.

دیگر ویژگی این کتاب، تنوع مخاطبان آن است که در هر سطحی از نظر علمی و یا سازمانی به شرط آنکه قدرت مطالعه و تجزیه و تحلیل مطالب مطالعه شده را داشته باشند، قابل آموزش و به کارگیری است. بنابراین همه افراد تحصیل کرده دانشگاهی و غیردانشگاهی می‌توانند به سهولت و در کمترین زمان از این کتاب بهره علمی و عملی بردند. در برخورد با مسائل مورد نظر به ابزارهایی ساده ولی کارا که روش سیستماتیک در حل مسائل را باعث می‌شوند، مجهز گردند.

برای انجام هرکاری به روش علمی، نیاز به ابزارهایی مناسب آن کار، بدیهی است. در مورد کیفیت، حفظ و بهبود آن نیز ابزارهای گوناگونی ابداع شده است. در این کتاب پس از ارائه کلیاتی راجع به مفهوم کیفیت در فصل اول، به هفت ابزار مهم و کاربردی که عمومیت استفاده داشته و کارایی استفاده از آنها اثبات شده است، پرداخته می‌شود. هر یک از این هفت ابزار تحت یک فصل به طور قدم به قدم تشریح شده و در انتهای هر فصل حداقل یک تمرین و حل سیستماتیک آن گنجانده شده است.

در این کتاب ابزارهای ثبت و تحلیل داده‌ها و روشهای آماری با کمترین نیاز به سایر مطالب تئوری و مباحث ریاضی ارائه شده است. همچنین از ارائه اثبات فرمولهای آماری و بیان روابط پیچیده پرهیز شده و مطلب به نحوی ساده و بدیع ارائه گردیده است. □



## کارآیی بیشتر؛ هدفی دست‌یافتنی

کارآئی لازم ممکن نیست.

به‌عنوان مطلب آخر که بسیار نیز اهمیت دارد، ولی کمتر به آن توجه می‌شود، موضوع تنش‌زدائی ذهنی، به‌ویژه از مدیران است که به‌صورت امری میرم درآمده است. چند پیشه‌بودن مدیر، آن‌هم تنها به‌دلیل تامین نیازهای اولیه زندگی امروزه واقعیتی انکارناپذیر است، که علی‌رغم از خودگذشتگی اغلب مدیران بی‌گمان در کاهش کارآئی آنان تاثیر جدی می‌گذارد و در این زمینه باید مشکل را جدی گرفت و برای حل آن تدبیر کرد.

**نصیرزاده:** خوشبختانه با همراهی دوستان به مفاهیم مشترکی دست یافتیم که در چند سرفصل می‌توان خلاصه کرد. نخست همین بحث مسایل محیطی موجود کشور است که ارزیابی کارآئی بنگاههای دولتی و خصوصی را بادشواری مواجه کرده است، و به‌نظر می‌رسد این مقوله وجه عمده تاثیرگذار در کارآئی بنگاههای اقتصادی به‌صورت عام بشمار می‌آید. دیگر آن که در جوامع در حال

تصدی دولت است، این مساله فراگیر می‌شود که یکی از آفت‌های آن، عدم جذب ظرفیت‌ها است. بنظر من چنانچه در انتخاب مدیر و ارزیابی عملکرد و استقرار سیستم‌های انگیزشی درست عمل کنیم، باوجود فرهنگ اسلامی جامعه، قاعدتاً نباید خیلی مشکل داشته باشیم. امروزه دادن پاداش عمومیت دارد و دست ما بازتر است، ولی نقطه مقابل که اگر مدیریت نتوانست برنامه‌ها و اهداف را محقق کند، با سامحه و مماشات برخورد می‌کنیم و به‌اعتقاد من این عامل موثری در کاهش کارآئی و عدم جذب ظرفیت‌ها است.

معضل دیگری که امروزه در حال گسترش است، خودمشغولی یا اشتغال بیش از حد مدیران بنگاههای اقتصادی دولتی است و شما ملاحظه می‌کنید که مدیران رده بالا با تراکم کاری زیادی مواجه هستند، که بی‌تردید باید جای خود را به حرکت و کار خردمندانه بدهد. قبل از هر شخص دیگر مدیر خود باید بتواند برنامه‌ها و عملکرد خود را با شاخص‌های استاندارد ارزیابی کند. موضوع دیگری که باید به آن توجه کرد، ایجاد سهولت در انتشار اطلاعات است. در بنگاههای دولتی متأسفانه سیستمی که بتواند اطلاعات را که در دسترس عموم قرار داده و ذهن‌ها را پرورش دهد کمتر دیده می‌شود. دادن اطلاعات، به‌روز نگهداشتن و ایجاد ذهنیت مشترک برای دستیابی به هدف مشترک، بی‌گمان تاثیر بسزایی در کارآئی سیستم دارد.

برنامه‌های آموزشی علی‌رغم تلاش زیادی که در این زمینه شده باز هم نیاز به توسعه دارد و باید دقت نمود هر برنامه آموزشی هدفدار باشد. امروزه با تحولات تکنولوژیکی شتابانی مواجه هستیم به‌همین دلیل به آموزش مادام‌العمر احتیاج داریم و این آموزش باید همگانی نیز باشد یعنی فرصت‌های آموزشی باید به‌صورت جاری باشد تا افراد بتوانند خود را با تکنولوژی و علوم روز تطبیق دهند. در تداوم این برنامه و ارتقاء کارآئی، ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه در بنگاههای اقتصادی از موارد بسیار ضروری است و تا زمانی که این مسایل زیربنائی حل نشود دستیابی به

توسعه مانند کشور ما، لازم است کارگردانان صحنه‌های سیاسی - اقتصادی با تشخیص موقعیت و توجه به اوضاع و احوال کشور، فضای مناسب را ایجاد کرده و سیاست‌های لازم را برای پیشرفت آینده کشور طراحی کنند و این نکته‌ای است که جمله دوستان بر آن تاکید داشتند. نکته دوم آن که در فعالیت‌های اقتصادی تا جایی که ممکن است باید به بخش خصوصی امکان مشارکت و سرمایه‌گذاری داد مگر مواردی که ضرورت ایجاد می‌کند که دولت تصدی داشته باشد و یا میزان سرمایه‌گذاری لازم در حدی است که از توان بخش خصوصی خارج است. در خصوص بنگاههای دولتی نیز لازم است در ساختار اداره این بنگاهها تجدیدنظر شده و ترجیحاً مسایل سیاستگذاری و تصدی از هم فاصله بگیرد. در عین حال بنگاه‌های دولتی براساس اهداف متناسب اهداف خود تقسیم‌بندی شده و شفاف برای آنها ترسیم شود. انتخاب مدیر قابل برای بنگاه، ایجاد انگیزه در او، آموزش و به‌روز نگهداشتن مدیران، برقراری نظام ارزیابی و پاداش‌دهی مناسب از جمله زمینه‌های لازم برای ارتقاء کارآئی بنگاه بشمار می‌آید. باسپاس فراوان از دوستانی که در این میزگرد ما را در شکافتن موضوع و ارائه راه‌حل‌ها یاری دادند. □

### پاسخ سئوالات آزمون تئوری‌های عمومی مدیریت

۱-۳۷	۲-۲۸	۳-۱۹	۱-۱۰	۱-۱
۱-۳۸	۴-۲۹	۴-۲۰	۲-۱۱	۳-۲
۴-۳۹	۲-۳۰	۴-۲۱	۳-۱۲	۲-۳
۲-۴۰	۲-۳۱	۱-۲۲	۲-۱۳	۳-۴
۴-۴۱	۲-۳۲	۱-۲۳	۴-۱۴	۱-۵
۳-۴۲	۱-۳۳	۱-۲۴	۴-۱۵	۳-۶
۱-۴۳	۱-۳۴	۲-۲۵	۱-۱۶	۱-۷
۱-۴۴	۴-۳۵	۲-۲۶	۱-۱۷	۳-۸
۴-۴۵	۲-۳۶	۱-۲۷	۳-۱۸	۳-۹