

# مدیریت فروشگاه‌های زنجیره‌ای و شرایط کامیابی

از: هیناله احمدی

تعداد کارکنان این واحدها را ۱/۵ نفر بگیریم، یعنی بیش از ۱/۵ میلیون خانوار، معادل حدود ۷ میلیون نفر از سفره توزیع زندگی خود را تامین می‌کنند.

به این ترتیب در کشور به ازاء هر ۶۰ نفر یک خرده، یا عمده‌فروش وجود دارد، در حالی که این رقم در کشورهای پیشرفته بالاتر از ۲۲۰ نفر و در ژاپن حدود ۱۰۰ نفر به ازای هر واحد است. لذا بخش توزیع کالاها در کشور باید هزینه زندگی بیش از ۳ برابر میانگین جهانی خود را تحمل نماید. اگر توجه کنیم که طی سال‌های پس از انقلاب بخاطر جنگ تحمیلی و سایر دلایل، قدرت خرید واقعی مصرف‌کنندگان کاهش چشمگیری داشته، آن وقت درمی‌یابیم که تامین هزینه این خیل عظیم مهمانان ناخواسته چه فشار غیرقابل تحملی را، از طریق افزایش مضاعف قیمت‌ها برگرداند مردم تحمیل می‌کند.

اما مساله وقتی حادث می‌شود که دریابیم در میان این خیل وسیع مهمانان فوق‌گروه کوچکی که عمده‌فروشان نام دارند ربایندگان اصلی این ثروت‌اند.

بنابر اطلاعات بانک مرکزی (مندرج در طرح فوق) تعداد عمده‌فروشان نسبت به خرده‌فروشان ۲۵ به ۱ می‌باشد. این نسبت اگرچه در مقایسه با کشورهای پیشرفته بسیار بالا می‌باشد (نسبت ۱۵۰ به ۱)، اما نکته در اینجاست که همین قشر ۴ درصدی، چیزی در حدود ۶۰ درصد از تولید ناخالص بخش توزیع کشور را به خود اختصاص می‌دهند.

۳ - از دیگر ویژگی‌های مهم نظام عمده‌فروشی کشور، مراحل متعدد عمده‌فروشی همراه با خصلت سلسله‌مراتبی و تقریباً انحصاری آنست. به طوری گنگه در مورد برخی از کالاها، مهم، تعداد عمده‌فروشان رده اول، به زحمت به ۱۰ نفر می‌رسد. این افراد هر یک چند عمده‌فروش رده دوم، را کاملاً تحت اختیار خود دارند، و اینان نیز به نوبه خود تعدادی بنکدار و عمده‌فروش رده سوم را، عمده‌فروشان جمیدالولاده، و خرده‌فروشان سنتی، حداکثر اینکه بتوانند از

در موارد متعددی شاهد بوده و هستیم که یک زنجیره‌ای نسبتاً بزرگ برای تامین به موقع کالاها، خود، چاره‌ای جز معامله با عمده‌فروشان و سلف‌خران سنتی نداشته است. این امر تا حدودی اثر وجودی زنجیره‌ای‌ها در جامعه را به صورت رنگ-باخته درآورده است.

۲ - نکته بسیار جالب دیگر اینکه، در نظام توزیع کشور، به اشخاص یا موسساتی نظیر «دریانی‌ها»، برمی‌خوریم، که تامین تمام یا بخشی از کالاها برای تعداد زیادی فروشگاه سنتی را در مقابل حاشیه سود نسبتاً اندکی

● با برنامه‌ریزی می‌توان یک کالا را به چند قسمت تقسیم کرد که تولیدکنندگان کوچک هرکدام می‌توانند یکی از آنها را در مقیاس اقتصادی تولید کنند.

● کمبود سرمایه در سال‌های اولیه ایجاد می‌کند که فروشگاه سرمایه خود را حتی الامکان در زمینه‌های دیربازده زمین‌گیر نکند.

● فروشگاه زنجیره‌ای بدون یک نظام قدرتمند و مطمئن تامین کالا قادر به ادامه حیات نیست.

برعهده می‌گرفتند. در عوض خود با سلف‌خری، خرید انبوه و غیره قیمت‌های خرید خود را پائین می‌آوردند. این‌گونه فعالیت‌های پراکنده را که می‌توان آن را عمده - فروشی نیمه - سنتی نام داد، در صورت تداوم و استفاده از دانش روز می‌توانست نطفه نظام پیشرفته‌تر به حساب آید. براساس طرح فوق‌الذکر، در سال ۶۵، نزدیک به ۹۰۰ هزار واحد بازرگانی عمده و خرده‌فروشی در کشور وجود داشته است. اگر به این تعداد واحدهای غیررسمی و همچنین تعداد واحدهایی را که طی چند ساله اخیر به این صف روی آورده‌اند، بیافزائیم. بخوبی به رقمی بالای یک میلیون واحد می‌رسیم. که اگر بطور متوسط

پدیده فروشگاه‌های زنجیره‌ای، به عنوان راه‌حلی برای ساماندهی و افزایش کارایی نظام توزیع کالاها، از اوایل قرن حاضر در جوامع صنعتی پایه عرصه وجود نهادند.

گرچه چگونگی تولد، اشکال و مراحل رشد این موسسات، بسته به شرایط اجتماعی - اقتصادی کشورها بسیار متفاوت و گاه همراه با افت و خیزهایی بوده که تاکنون نیز ادامه دارند، اما در مجموع، انتظار می‌رود، در جوامع فراصنعتی نیز، فروشگاه‌های زنجیره‌ای (به شکل‌های متنوع) نه فقط قادر خواهند بود جایگاه فعلی خود را حفظ کنند، بلکه به احتمال قوی به کارآمدترین ابزار رساندن کالا از تولید به مصرف رشد خواهند یافت.

در کشور ما گرچه به لحاظ بحث‌های نظری و سوابق مکتوب، باید آن را از مقولات جدید در نوشتارها و مباحث مربوط به زیربخش بازرگانی کشور به حساب آورد، اما در عمل چندین دهه از تولد اولین زنجیره‌ای‌ها در کشور می‌گذرد.

بنابه اطلاعات مندرج در «طرح لزوم ایجاد و توسعه فروشگاه‌های زنجیره‌ای در کشور» که در سال ۱۳۷۲ از سوی مرکز پژوهش‌های بازرگانی وزارت بازرگانی، منتشر شده، مجموعه، تعاونی‌های مصرف سپه و اتکا با بیش از ۴۰ سال تجربه اولین و به دنبال آن تعاونی مصرف صنعت نفت و شماری دیگر از تعاونی‌های مصرف کارمندی، کارگری و اتحادیه‌های آنان، اتکا و سازمان تعاون شهر و روستا، نوزادان بعدی این مجموعه به حساب می‌آیند. ایجاد فروشگاه‌های کوروش (قدس فعلی) و فروشگاه بزرگ ایران در اوایل دهه ۵۰ حاکی از آغاز فعالیت جدی بخش خصوصی در این زمینه بوده است.

در گزارش فوق در مجموع عملکرد زنجیره‌ای‌های مربوطه به بخش تعاونی در کشور در دهه گذشته و به ویژه در شرایط جنگ بسیار مثبت ارزیابی شده است.

از نکات بسیار قابل توجه در زمینه زنجیره‌ای‌ها در کشور:

۱ - در میان تعاونی‌های مصرف تنها اتحادیه امکان تقریباً نقش یک فروشنده یا توزیع‌کننده عمده کالا را برعهده داشته است.

انبوه) در نظام تولید جامعه برعهده دارند. همانطور که در تولید انبوه با استفاده از دستاوردهای علمی - فنی کارائی و بهره‌وری بالا می‌رود، فروشگاههای زنجیره‌ای با بکارگیری روش‌ها، فنون و تجهیزات پیشرفته، بهره‌وری و کارائی را افزایش می‌دهند.

به بیان دیگر اصلی‌ترین توجیه وجود فروشگاههای بزرگ کاهش هزینه‌ها و پائین آوردن قیمت تمام شده، نسبت به توزیع کوچک است.

۲ - راحتی نسبی مصرف‌کننده: طبیعی است مصرف‌کننده وقتی بتواند اغلب چیزهایی را که نیاز دارد با یک رفت‌وآمد خریداری کند برایش راحت‌تر و باصرفه‌تر است و فروشگاههای بزرگ این امکان را فراهم می‌آورند.

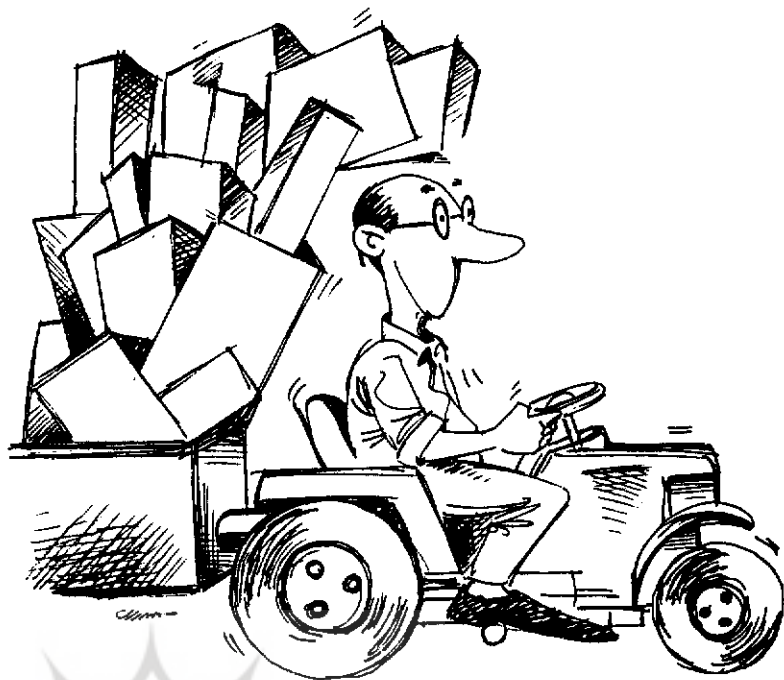
۳ - در کشور ما لشکر پرتعداد خرده‌فروشان و عمده‌فروشان، هزینه‌های کمرشکن و اتلاف منابع فراوانی را بر مردم تحمیل می‌کنند. فروشگاههای بزرگ از ابزارهای موثر حذف، بیرون راندن و حداقل کاهش تعداد این مهمانان ناخواسته می‌باشند.

۴ - هدایت، برنامه‌ریزی و نظارت بر توزیع و کل اقتصاد کشور از طرف دولت در صورت وجود فروشگاههای بزرگ ساده‌تر است.

### دلایل مخالف

به لحاظ نظری: چنانکه می‌دانیم فروشگاههای بزرگ، پاسخ به مساله نظام توزیع در جامعه صنعتی و نظام تولید انبوه آن است. اما می‌دانیم که جامعه بشری قدم‌های اولیه ورود به جامعه «فرا-صنعتی» و گذر از مرحله تولید انبوه به مرحله «تولید متنوع» را برداشته، لذا صرف بزرگ بودن فروشگاه دیگر نمی‌تواند مزیتی به حساب آید. البته در کشور ما به لحاظ اینکه هنوز تا جامعه فرا-صنعتی خیلی فاصله داریم این مزیت هنوز بجای خود باقی است.

راحتی مصرف‌کننده: در جوامعی که منازل در سطح وسیعی پراکنده و مغازه‌ها در مراکز شهرها متمرکز شده‌اند و مردم اغلب اتومبیل شخصی دارند، طبیعی است خرید یکجا از یک فروشگاه بزرگ بجای مراجعه مکرر به ده‌ها مغازه کوچک راحت‌تر است. اما در ایران که خانه‌ها نزدیک به هم و مغازه‌ها در هر کجای در جوار آنها قرار دارند و مردم نیز اغلب فاقد اتومبیل‌اند، نمی‌توان به راحتی ادعا کرد که فروشگاههای بزرگ کار مردم را راحت‌تر می‌کند. اغلب مردم می‌توانند با



ندارد، و حتی گاهی به دلیل نگهداری و حمل و نقل نامناسب، ارزش واقعی کالا را کاهش می‌دهد، و همچنین در بسیاری از موارد نقش چندانی در امر تسهیل توزیع نیز ندارد (مثلاً دادن تسهیلات به خرده‌فروشان و غیره)، غالباً، با یک میز و تلفن و گاه بدون دیدن کالا، آن را ردوبدل می‌کند. هزینه واقعی انجام این مرحله، نسبت به کل سرمایه، بسیار پائین است. این امر قابلیت مانور عمده‌فروشی سنتی، در برابر یک فروشگاه زنجیره‌ای (که قصد اثرگذاری بر بازار را داشته باشد)، را بسیار بالا می‌برد. یک زنجیره‌ای مجبور است هزینه‌های گوناگونی را متحمل شود و لذا، به لحاظ قیمت فروش باید به جدالی مرگبار با نظام سنتی تن در دهد. تنها با ارائه خدمات بهتر، بهسازی کیفیت‌ها، سفت کردن کمربندها و کاهش هزینه‌ها به حداقل ممکن، با استفاده از روشها، ابزارها، تجهیزات و ارائه خدمات علمی و مدرن مربوط به تجارت کالاهاست که زنجیره‌ای می‌تواند در این جدال به موفقیت امید داشته باشد.

### دلایل موافق گسترش فروشگاههای زنجیره‌ای

۱ - کاهش هزینه‌ها: به لحاظ نظری، فروشگاههای بزرگ در نظام توزیع می‌توانند همان نقشی را ایفا کنند که صنایع بزرگ (تولید

عمده‌فروشان رده سوم به بعد خرید کنند. باتوجه به ویژگی‌های فوق و اطلاعات تجربی، بخوبی می‌توان دریافت که در مقایسه، خرده-فروشان نمی‌توانند اثر چندانی بر افزایش نامعقول قیمت‌ها داشته باشند، و بالعکس بخش اعظم افزایش بی‌رویه قیمت‌ها در کشور را، باید ناشی از عملکرد مراحل متعدد عمده‌فروشی دانست.

لذا می‌توان نتیجه گرفت که، اهرمی بنام فروشگاههای زنجیره‌ای، در صورتی موفق به انجام یکی از رسالت‌های مهم خود (کنترل قیمت‌ها) خواهد شد، که بتواند در بخش عمده‌فروشی کالاهای ضروری نفوذ کرده و با کوتاه کردن فاصله بین تولیدکننده تا خرده‌فروش نهایی، امکان مانور عمده‌فروشی سنتی را محدودتر کند.

رقابتی شدید با نظام عمده‌فروشی سنتی گرچه ممکن است در سالیان اخیر، به دلیل سودهای بادآورده، هزینه‌های تشریفاتی و تجملاتی برخی عمده‌فروشان سنتی افزایش چشمگیری داشته باشد، اما این امر خصلت ذاتی این نظام نیست. از آنجا که نظام سنتی عمده‌فروشی در کشور، تقریباً هیچ نقشی در ایجاد ارزش افزوده واقعی کالا در مرحله توزیع (از قبیل فرآوری و بسته‌بندی، نگهداری بهتر...

پیمودن کمتر از ۱۰۰ متر و بدون نیاز به استفاده از خودرو، بخش مهمی از نیازهای روزانه را از مغازه‌های محلی بخشد. به علاوه مغازه‌های محلی امکان خرید نسبی و امثالهم را هم در برخی موارد فراهم می‌آورند.

پائین بودن احتمال موفقیت در رقابت با بازار سنتی چنانکه گفته شد، هم به لحاظ سهولت دسترسی، عادات و سنت‌های خرید مردم، و هم از نظر تجربه، مهارت و مدیریت بخش سنتی توزیع (خرده و عمده) کشور، در پائین نگه داشتن هزینه‌های خود، فروشگاههای بزرگ برای پیروشدن و حتی هم‌اوردی با بخش سنتی، باید از مدیریتی بسیار قوی‌تر از مدیریت این فروشگاهها در کشورهای غربی برخوردار باشند! اما ضعف عمومی مدیریت علمی در کشور، عدم وجود تجربه مدیریت فروشگاهها، عمومی بودن مدیریت این فروشگاهها، عدم امکان واردات تکنولوژی مدیریت از خارج، و عملکرد فروشگاههای موجود، حاکی از این است که احتمال پاگرفتن و موفقیت فروشگاههای زنجیره‌ای در کشور در آینده، چیزی در حد نمونه‌های موجود خواهد بود. لذا طبق نظریه فوق برای حل مسائل پیچیده نظام توزیع کشور نمی‌توان به اهرمی که احتمال موفقیت ناچیزی دارد دل بست.

### جایگاه و رسالت زنجیره‌ای‌ها

به‌رغم تفاوت‌های فراوان بین کشورها، به لحاظ فوق نمی‌توان تفاوت مهمی بین کشورها سراغ کرد.

جایگاه زنجیره‌ای‌ها در بخش توزیع کشور، را می‌توان با نقش کارخانجات بزرگ با تولید انبوه در بخش تولید مقایسه کرد.

به لحاظ هدف‌ها نیز، کاهش هزینه تمام شده، بهبود کیفیت، تسهیل کالارسانی به مردم، رسالت مشترک زنجیره‌ای‌ها در اغلب کشورهاست.<sup>(۱)</sup>

در کشور ما، به این رسالت‌ها می‌توان ایجاد نوعی امنیت خاطر در مردم (هم نسبت به تداوم عرضه کالا و هم نسبت به عادلانه بودن قیمت)، و ایفای نقش «ضربه‌گیر» در مقابل نوسانات شدید قیمت‌ها را نیز افزود.

اما به‌رحال، مثل سایر موارد، از افراط یا تفریط‌گریزی تداریم. زمانی فروشگاههای بزرگ زنجیره‌ای را زائیده فرهنگ غرب و مخالف عادات و نهادهای سنتی خرید و فروش جامعه

می‌دانیم و آنها را مورد بی‌مهری قرار می‌دهیم. گاهی هم گویی به یکباره، قدر و قیمت آنها را کشف می‌کنیم! و هر چه صفت خوب و خیر، که در امر کسب و کار بتوان یافت را به آن نسبت داده و زنجیره‌ای‌ها را حل‌المسائل اصلی نابسامانی‌های نظام توزیع می‌دانیم!

نگاهی به اهداف تعیین شده برای هریک از زنجیره‌ای‌ها، و به‌ویژه زنجیره‌ای رفاه به‌عنوان جدیدترین و با پشتوانه‌ترین آنها، گویای این مطلب است، که مجموعه وظایف وزارت بازرگانی و اتحادیه‌ها و تعاونی‌های اصناف در بخش توزیع، بخشی از وظایف وزارتین کشاورزی، جهاد، صنایع، حتی قسمتی از وظایف نهادهای فرهنگی در اصلاح فرهنگ مصرف جامعه را نیز برای این شرکت تعیین کرده‌ایم.

با این گستردگی در هدف‌های اصلی، در واقع ما از مدیریت این نهاد چیزی را می‌خواهیم که از چندین وزارتخانه و نهاد اجتماعی دیگر برنیامده است.

به‌نظر ما، هدف اصلی زنجیره‌ای‌ها در تمام جهان، کاستن از هزینه‌های زائد و نالازم در رساندن کالا از تولید به مصرف، در عین حفظ و بهبود کیفیت آن، با استفاده از دستاوردهای تکنولوژیکی می‌باشد، که این هدف اصلی از تکنولوژی به معنای عام آن نیز هست.

به بیان دیگر هدف اصلی، و مهم‌ترین توجیه برای لزوم وجود زنجیره‌ای‌ها (یعنی صرف منابع جامعه برای ایجاد آنها) کاهش میانگین قیمت تمام شده کالا، ضمن حفظ و بهبود کیفیت آن است.

اغلب دیده می‌شود، ویژگی‌های نیک دیگری نیز، به‌عنوان اهداف و رسالت‌های اصلی، همسنگ با (گاهی فراتر از) هدف فوق، برای زنجیره‌ای‌ها عنوان می‌شود.

به‌نظر ما، اینگونه تداخل، گاه ناشی از اشتباه گرفتن وسیله با هدف، و گاه نیز در اثر یکی گرفتن «پی-آمدها» یا دستامدهای جنبی با هدف اصلی است. درحال نتیجه آن ابهام در تعیین اهداف برنامه‌ای، سردرگم شدن در تعیین استراتژی‌ها و نهایتاً اتلاف منابع است.

به‌عنوان مثال اهداف اصلی یا رسالت‌های

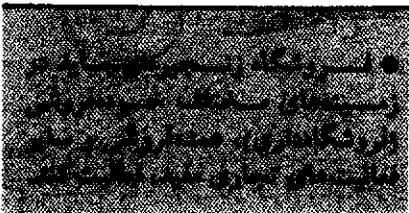
زنجیره‌ای رفاه به قرار زیر تعریف شده‌اند:

- فراهم کردن کالاهای موردنیاز جامعه، - حذف واسطه‌های غیرضرور - اصلاح الگوی مصرف و هدایت و حمایت برای تولید اقلام مهم.

به‌رحال اهداف اصلی یک موسسه باید: اولاً مهم‌ترین هدف‌ها باشند، که از آنها دهها هدف فرعی و جنبی نتیجه شوند، نه اینکه خود پی‌آمد جنبی یک هدف دیگر باشند، ثانیاً هدف‌های اصلی در عین پیوستگی و ارتباط با هم، هریک باید ذاتاً و جدا از دیگری قابل ارزیابی باشد.

حال رسالت‌های چهارگانه را از زاویه فوق می‌نگریم، بحث در این است که آیا بدون هدف اصلی (کاهش هزینه‌ها و بهسازی کیفیت توزیع)، اهداف فوق معنی و فایده‌ای خواهند داشت؟

(۱) فراهم کردن کالاهای موردنیاز، اگر بحث کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت (کالا و کالارسانی) در بین نباشد، نظام سنتی نیز به مردم کالا می‌رساند، چه نیازی به صرف منابع در ایجاد زنجیره‌ای است؟



(۲) حذف واسطه‌های غیرضرور، اگر قرار باشد حذف واسطه‌ها منجر به کاهش قیمت‌ها نشود، چه فایده‌ای برای مردم دارد؟ مگر مردم حسادت ذاتی نسبت به واسطه‌ها دارند؟

(۳) در باب اصلاح الگوی مصرف، مساله به‌قدری باز و کش‌دار است، که نمی‌توانیم بر آن بحث کنیم.

(۴) در باب کمک به تولید اقلام مهم نیز، عرض ما این است که برای یک زنجیره‌ای، کمک به تولید از زاویه کارآمدتر کردن و شمرخس‌تر کردن نظام توزیع معنی پیدا می‌کند، در غیر این صورت باید آن را به‌عنوان یک نهاد تولیدی موردبررسی قرار داد.

به بیان ساده‌تر، ایجاد ظرفیت‌های تولیدی جدید در کشور، به خودی خود نمی‌تواند هدف یا رسالت یک زنجیره‌ای باشد. نهادهای متولی تولید در کشور وجود دارند. بلکه زنجیره‌ای با تسهیل رساندن کالا از تولیدکننده به مصرف‌کننده، هدایت تولیدکننده (به خاطر تماس مستقیمی که زنجیره‌ای با مردم دارد) به بهسازی کیفیت کارآمدتر کردن فرایندهای تولیدی، بهسازی فرایندهای فرآوری، بسته‌بندی، نگهداری و حمل‌ونقل کالاها، در واقع کمک

می‌کند که بخشی از منافع ناشی از این امور به تولیدکننده برگردد، انگیزه به استفاده موثرتر از امکانات در او تقویت شود و لذا ظرفیت‌های موجود بهتر و بیشتر مورد استفاده قرار گیرند. زنجیره‌ای در انجام وظایف اصلی خویش، می‌تواند با یافتن حلقه‌های مفقود یا ضعیف در زنجیره‌های تولید یک کالای مرکب، پیوند دادن و فعال کردن امکانات، کمک به تامین نهاده‌هایی که تولیدکنندگان در تامین آن مشکل دارند، در واقع از طریق ساماندهی توزیع به افزایش کارآیی تولید کمک کند.

### بخش دوم: برخی از شرایط موفقیت فروشگاه زنجیره‌ای

هم به لحاظ شرایط اقتصادی - فرهنگی مردم، و هم از نظر پیچیدگی عملکرد نظام‌های توزیع سنتی، یک زنجیره‌ای بزرگ و گسترده برای بقاء، رشد، اثرگذاری بر نظام توزیع، و انجام رسالت‌های محوله، با شرایط رقابتی بسیار سختی روبرو است. لذا می‌توان پیش‌بینی کرد که تحقق شرایط زیر از پیش‌شرط‌های موفقیت زنجیره‌ای‌ها در کشور باشند:

- مدیریت کارآمد
- تشکیلات قابل انعطاف و اقتضائی
- اولویت به عمده‌فروشی و توجه به سرعت گردش سرمایه
- نظام تامین و پشتیبانی کالای قدرتمند
- استفاده بسجا از تجارت خارجی برای بهینه‌سازی سود
- فعالیت در سایر عرصه‌های خدماتی سودآور
- شرایط مذکور، به شکل کلی فوق، خصوصیات عام و نسبتاً بدیهی‌اند، که در عمل جهت اگر حرکت مشخصی را نشان نمی‌دهند، اما قصد ما از ذکر آنها در پیش‌گرفتن سیاست‌های اجرایی مشخص در هر مورد می‌باشد.

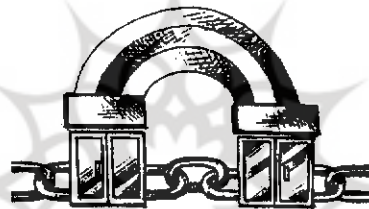
### مدیریت کارآمد

چنانکه قبلاً نیز ذکر شد برای رقابت با دلان و «سرد و گرم چشیده‌های» بازار سنتی کشور با توجه به نبود الگوی مدون و سایر شرایط نامساعد، تنها در صورتی که مدیریت یک فروشگاه زنجیره‌ای از توانمندی بالاتر از میانگین توان مدیریتی همکاران خود در کشورهای پیشرفته برخوردار باشد، قادر به عرض اندام در این میدان خواهد بود. ذیلاً سعی خواهیم کرد برخی از ویژگی‌های

یک مدیریت فروشگاهی مطلوب را از نظر خود تشریح کنیم:

### الف - بدانند چه می‌خواهد (هدلمندی)

در مباحث مدیریت استراتژیک، تعیین اهداف به منزله نقطه شروع هر برنامه استراتژیک تلقی می‌شود خوشبختانه این مبحث در سال‌های اخیر مورد توجه مدیران کشور قرار گرفته و دوره‌های آموزشی متعددی نیز در این زمینه برگزار می‌شود. اما مشکل اصلی در این است که در این مورد نیز، آنقدر محو جزئیات، روش‌ها و اصول مدیریت استراتژیک شویم که اصل قضیه از یادمان برود. هدف اصلی از مدیریت استراتژیک، این است که از گنج شدن مدیر در بین راه جلوگیری کرده و راه‌های اصلی رسیدن به مقصد را به او نشان دهد. پس پیش‌شرط مدیریت استراتژیک این است که مدیر (فروشگاه زنجیره‌ای) بدانند مقصدش کجاست؟



می‌گویند «مسافری که راه را خوب بلد نباشد، ممکن است گرفتار کوره راه‌های توانفرسا شود، اما آنکه مقصدش را نمی‌داند احتمالاً شاهراه‌هایی را انتخاب می‌کند که یک راست او را به جهنم می‌برند!»

### تصویری از مطلوب

اولین قدم و مهم‌ترین مرحله در تعیین هدف‌ها، آن است که ارشدترین مدیر (یعنی مدیرعامل و هیات مدیره موسسه) بتواند ابتدا در ذهن و سپس روی کاغذ تصویری از مهم‌ترین مشخصات فروشگاه مطلوب خود را مجسم کند. با این ایده‌آل‌پردازی مدیر در واقع به خود و دیگران می‌گوید که اگر کارها طبق برنامه و میل او به پیش برود او آرزو دارد که تا ۱۰ یا ۲۰ سال دیگر چه جور فروشگاهی داشته باشد.

تازه پس از این ایده‌آل‌سازی، جرح و تعدیل آرزوها با توجه به واقعیات، امکانات، و نظرات دیگران و سایر عوامل، نوبت به تعیین هدف‌ها، راهبردها و برنامه‌های بلندمدت می‌رسد. یک مدیر فروشگاهی موفق در همان ماه‌های

اولیه و پس از یک مطالعه مقدماتی، قبل از هر برنامه‌ریزی باید بخش مهمی از اوقات روزانه خود را به همین «تصویرسازی از مطلوب» اختصاص دهد. البته در این مرحله هیچ اشکالی ندارد که وی، یک فروشگاه موفق دیگر (به‌ویژه خارجی) را الگو قرار دهد، مشروط بر اینکه مشخصات و عملکردهای مهم الگو را به درستی بشناسد، نه اینکه دچار یک قضاوت ظاهری و سطحی شده باشد.

در باب فروشگاه‌های زنجیره‌ای، مدیر باید پیش خود ویژگی‌های مهم آن را مجسم کند. از جمله اینکه زنجیره‌ای مطلوب وی چه جایگاهی در جامعه دارد؟ چقدر مشتری دارد؟ عمدتاً از چه طبقاتی؟ بیشتر مردم آن را فروشگاه لوکس می‌دانند یا ارزان؟ بیشتر به‌عنوان عمده‌فروش در جامعه مطرح است یا خرده‌فروش؟ مردم عمدتاً آن را به‌عنوان موسسه‌ای که خدمات خوب به آنها می‌دهد می‌شناسند، یا موسسه‌ای که خوب سود به سهامداران می‌دهد؟ ایضاً به لحاظ شاخص‌های مهم عملکردی، نیروی انسانی و قس علیهذا چه وضعیتی دارد؟

خوشبختانه یا بدبختانه، این کار را هیچ مشاور و آدم خیرخواه دیگری نمی‌تواند برای مدیر انجام بدهد. مشاور می‌تواند به مدیر بگوید از چه راه‌هایی می‌تواند به مقصدش برسد، حتی می‌تواند اشکالات و تناقضات در باب هدف را به وی گوشزد کند، می‌تواند شرایط را به وی نشان داده و گزینه‌های مختلف را به او بنمایاند، اما اینکه به او بگوید کجا باید برود!! خیلی جای حرف دارد!

مدیری که قادر نباشد خصوصیات کلی «مطلوب» را برای خود مجسم کند، به احتمال قوی به اشتباه در این سمت قرار گرفته. درست مثل مسافری که نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود، چنین مدیری در خوشبینانه‌ترین حالات، ممکن است دست به انجام یک سری اقدامات، که هر یک تک‌تک خوب و مفید هستند بزند، (یعنی شاهراه انتخاب می‌کند) اما معلوم نیست که مجموع آن اقدامات برای موسسه مفید باشند.

ممکن است گفته شود، قطعاً در مرحله «مطالعات اولیه» هر برنامه‌ریزی استراتژیک، عوامل شناسائی شده و هدفها در حد مقدرات و واقعیات تعیین می‌شوند، دیگر چه نیازی به این خیال‌پردازی و ایده‌آل‌سازی است؟

پاسخ ما این است که این کار قبل از هر چیز، نقش تعیین مقصد را دارد. اما علاوه بر این،

عملکردهای زیر از می توان بر آن برشمرد:

(۱) صورت مساله (یا مسائل) اصلی برای مدیر و زیردستان مشخص می شود، به ویژه تناقض های آن روشن می شود.

(۲) وحدت در مقصد و هدفها در سازمان و به ویژه مدیریت آن ایجاد می شود. در غیر این صورت هریک ممکن است تصورات جداگانه ای داشته باشند، که این عامل اصلی اتلاف است.

(۳) امکان تعیین اولویتها و تخصیص صحیح منابع بر مبنای میزان اهمیت مسائل، و تعیین اهداف مرحله ای در مراحل بعدی برنامه ریزی بوجود می آید.

مدیریت کارآمد مورد نظر نگارنده در فروشگاه زنجیره ای مجسم می کند که:

مثلاً زنجیره ای مطلوب او اساساً یک شبکه گسترده خرده فروشی متشکل از ۱۰۰۰ فروشگاه در اقصی نقاط کشور است، که حدود ۵۰ درصد از بازار کشور را در اختیار دارد. او امکانات و نیروی خود را در عرصه های مختلف پراکنده نمی کند، مثلاً در عرصه تجارت عمده فقط در همان حدی که بتواند کالاهای مورد نیاز خود را تامین کند سرمایه گذاری کرده است، در تولید نیز به همین ترتیب. در زمینه مالی نیز فروشگاه مطلوب وی مالک ۵۰ درصد از فروشگاههاست و مابقی متعلق به شرکا می باشد. در سایر عرصه ها نیز خصوصیات فروشگاه مطلوب خود را مجسم می کند.

مدیر دیگری، ممکن است بگوید زنجیره ای مطلوب من، اساساً یک عمده فروش است که بیش از ۵۰ درصد از کالاهای مورد نیاز خانوار را تامین و به فروشگاهها می فروشد. این موسسه خود تعداد محدودی فروشگاه نمونه در شهرها ساخته که کمتر از ۱۰ درصد از کالای مورد نیاز مردم را به آنها عرضه می کنند، اما در عوض بیش از ۶۰ درصد از کل فروشگاههای بزرگ و کوچک کشور، بخش مهمی از کالاهای مورد نیاز خود را بطور عمده از او می خردند و آرم نمایندگی او را نصب کرده اند. به لحاظ مالی این فروشگاه بیش از ۷۰ درصد از امکاناتش را در عمده فروشی و مابقی را در خرده فروشی سرمایه گذاری کرده است، و همینطور در سایر زمینه ها.

چنانکه ذکر شد، در صورت عدم وجود تصویری از مطلوب، احتمال روزمره گی، اقدامات تکراری و ناهماهنگ و همچنین عدم ثبات در سیاستها بسیار بالا می رود. سردرگمی

## ● فروشگاه زنجیره ای مطلوب تشکیلات خودرانه براساس مدل فروشگاههای بزرگ و رشديافته خارجی بلکه بر مبنای شرایط و نیازهای کاری خود طراحی می کند.

در تعیین اولویتها، مبهم بودن اهداف و غیره از مضرات نداشتن تصویر از مطلوب (یعنی معلوم نبودن مقصد در سفر) است.

نهایتاً از بحث روی همین تصاویر است که یک تصویر مطلوب مشترک (وحدت در هدف) در شرکت بوجود می آید. بطور خلاصه در نبود تصویر از مطلوب، ممکن است صدها فروشگاه فوق مدرن هم ساخته شوند، اما نتیجه آن ارزان تر، بهتر و راحت تر خرید کردن مردم نباشد.

## نمونه ای در تصویرسازی از فروشگاه مطلوب

بحث در باب چگونگی تصویرسازی و تبدیل آن به اهداف مشخص و برنامه کار، مستلزم مقاله ای جداگانه است، اما تنها از باب ارائه نمونه ای در این زمینه، به ذکر سخنرانی «سام والتون»، موسس و مدیرکل شرکت زنجیره ای «وال - مارت»، در باب ایده آل های او برای وال مارت در دهه ۸۰، می پردازیم.<sup>(۲)</sup>

«وال - مارت» که توسط «سام - والتون» در اوائل دهه ۶۰ تاسیس شد. در اوائل ۱۹۷۰ دارای ۳۸ فروشگاه با فروش سالانه ۴۴/۳ میلیون دلار بود. این ارقام در ۱۹۸۰ به ۲۷۶ فروشگاه با ۱/۶ میلیارد فروش ترقی کرد.

در اوایل سال ۱۹۹۰ «وال مارت» به یک شرکت ۲۵/۱۸ میلیارد دلاری با ۴۰۲ مرکز خرید بزرگ (ارزان - شهر) و ۱۲۳ بازار عمده فروشی گسترش یافت.

«وال مارت» در این تاریخ به سومین خرده فروشی آمریکای بعد از «سیسز» و «کی - مارت» تبدیل شده، گرچه در برخی شاخص ها «کی - مارت» را نیز پشت سر گذاشته است.

به نقل از منبع فوق بزرگترین موهبتی که «وال - مارت» از آن برخوردار بوده این است که مدیریت آن از همان ابتدا تصویر نسبتاً روشنی از فروشگاه مطلوب خود داشته است.

«والتون» در سخنرانی توجیهی برنامه دهه ۱۹۸۰ «وال مارت»، خیلی ساده، صریح و بدون

ابهام کسب و کار فروشگاههای مطلوب خود (هدف) را چنین به تصویر می کشد: «ما باید از طریق توسعه مداوم اما کنترل شده و (سود-زا) به بزرگترین خرده فروش صنعت فروش کالاهای پر مصرف در آمریکا تبدیل شویم».<sup>(۳)</sup>

اما، «والتون» می داند که هدف را نباید از وسیله جدا کرد. لذا به اینکه از نظر فروش بزرگترین در آمریکا بشود اکتفا نمی کند، بلکه خصوصیات کلی این بزرگترین فروشگاه را در زمینه های اصلی فعالیت، آنطور که مطلوب اوست، چنین مجسم می نماید. در واقع با این کار او به خود و دیگران می گوید که فروشگاه مطلوب او با درپیش گرفتن سیاست های دائمی (استراتژیک) زیر به مقام اولی دست می یابد:

### ۱ - ارزان فروش مداوم

فروشگاه مطلوب او باید بین مردم به منبعی که کالاهایش را ارزانتر از قیمت رایج بازار عرضه می کند شناخته شود به علاوه از فروش کالاهای لوکس اجتناب می کند.

### ۲ - تنوع کالایی

مردم باید «وال - مارت» را به عنوان منبعی که تقریباً تمام کالاهای مورد نیاز عادی آنها را در یک محل به آنها عرضه می کند بشناسند. به علاوه باید از هر کالا مارک های مختلف به مردم عرضه شود تا حق انتخاب داشته باشند.

### ۳ - شرکت در تولید

باید درصد قابل توجهی از کالاهای عرضه شده در «وال - مارت»، با مارک خودی باشند، تا مردم دریابند که یکی از علل ارزان بودن «وال - مارت»، کوتاه کردن فاصله تولید تا مصرف است.

### ۴ - محیط دلپذیر و برخورد دوستانه

در عین حفظ سادگی، جو فیزیکی و روانی حاکم بر فروشگاههای «وال - مارت» باید به گونه ای باشد که مشتری هر بار خرید از آن را به عنوان یک تجربه تفریحی به خاطر سپارد.

### ۵ - پائین نگهداشتن هزینه ها

طراحی و معماری فروشگاه، دکوراسیون و تجهیزات، دفاتر، تاسیسات، انبارها، و کلیه فعالیت های «وال مارت» باید به گونه ای باشند، که هزینه سرانه آنها پائین تر از فروشگاه های مشابه باشد.

### ۶ - گسترش برنامه ریزی شده و منظم

برخلاف اغلب فروشگاهها، که به منظور گسترش، ابتدا به احداث فروشگاه به بازارهای جغرافیایی جدید در مراکز شهرهای بزرگ می پردازند، «وال - مارت» سیاست حرکت از



# چک در گردش بانک صادرات ایران جایگزین مطمئن پول



بانک صادرات ایران در خدمت مردم



✓ از هر جای دنیا که خرید کنید  
بازرسان ما آنجا هستند

**NO MATTER WHERE YOU  
BUY YOUR GOODS  
OUR INSPECTORS ARE  
THERE TO CARE**

شرکت بازرسی مهندسی و صنعتی ایران

**Industrial & Engineering  
Inspection Co. of Iran**

تهران - خیابان ولیعصر بالاتر از پارک ساعی پلاک ۱۲۰۰ تلفن : ۸۷۷۷۰۱ - ۸۷۷۷۰۲ - ۸۷۷۷۰۳ - ۸۷۷۷۰۴ - ۸۷۷۷۰۵ - ۸۷۷۷۰۶ - ۸۷۷۷۰۷ - ۸۷۷۷۰۸ - ۸۷۷۷۰۹ - ۸۷۷۷۱۰ فاکس : ۸۷۷۲۳۰۰ ✓

I.E.I IRAN 1200 Vali Asr Ave. TEHRAN - IRAN Tel : 8777701 - 8777828 - 8778892-5 - 8778621-2 Tlx : 212210 IEIT IR Fax : 8772300

# سیستم جامع سندپرداز

نرم افزار یکپارچه اطلاعات مدیریت



برای برای تصمیم گیری بهنگام

وسیله ای برای ارتقاء شغلی کارکنان

امکانی برای کنترل متمرکز اطلاعات و عملیات

و

یک قدم اساسی بسوی

ISO 9000



تهران - خیابان فلسطین - شماره ۲۳۷ - کدپستی ۱۴۱۶۷ - تلفن: ۸۸۹۰۳۷۲-۸۸۹۰۲۳۷

۱۴۱۵۵-۵۶۱۶ صندوق پستی ۸۹۸۳۲۷ فکس ۸۹۵۱۹۹ دفتر فروش ۸۹۴۰۹۸-۸۹۷۳۷۹-۸۹۱۶۱۹



سندپرداز  
سلامان نرم افزار دلیران





HIGH DENSITY  
MFD-2HD



نرم افزار سیپنا

پیپد

سیستم های مالی

دیسک ۱

راهنمای نصب :

- ۱- دیسک ۱ را در درایو A قرار دهید.
- ۲- تایپ کنید A:Install
- ۳- به کشوی Sinaapi رفته تایپ کنید Sinaapi

● تهران - خیابان بهارست، خیابان درازدم، شماره ۲۶ - کپسول: ۱۵۱۲۷  
● تلفن: ۰۲۱-۸۷۷۲۰۲ - ۸۷۷۲۰۱ - ۸۷۷۲۰۰ - ۸۷۷۲۰۳ - ۸۷۷۲۰۴ - ۸۷۷۲۰۵ - ۸۷۷۲۰۶ - ۸۷۷۲۰۷ - ۸۷۷۲۰۸ - ۸۷۷۲۰۹



سیستم های یکپارچه مالی پیوند  
از بزرگترین شرکت نرم افزار ایران



مدیران آگاه می دانند نرم افزارهای مالی که به صورت غیر مرتبط و مستقل عمل می کنند، هیچ وقت نمی توانند صحت ثبت اسناد را تضمین کنند. سیستم های مالی پیوند به صورت یکپارچه و پیوسته به نحوی طراحی شده اند که با اضافه کردن هر سیستم، رابطه آن با سایر سیستم ها به طور اتوماتیک برقرار شده و صدور و ثبت اسناد به صورت الکترونیکی بین سیستم های مختلف انجام می شود. سیستم های مالی پیوند بر اساس استانداردهای گزارش گیری مالی بین المللی طراحی شده است و با توجه به نیازهای استفاده کننده می توان آن را در محیط های مختلف پیاده سازی کرد.

در سیستم های مالی پیوند از آخرین تکنولوژی نرم افزار استفاده شده و با به کارگیری رابط کاربری شبیه ویندوز، پشتیبانی ماوس و امکان تعریف ماکرو استفاده از سیستم ها در کلیه سطوح یکنواخت و آسان است. هر سیستم دارای گزارشات متنوع با امکان تعیین محدوده های گزارش است. همچنین، تولید گزارش های پیش بینی نشده در محیط سیستم، توسط کاربر امکان پذیر است. رسم انواع نمودارهای آماری در نرم افزار پیش بینی شده است. سیستم های مالی پیوند از یک روش جامع و کامل حفاظت اطلاعات و تعیین حدود دسترسی برای کاربران برخوردار است. سیستم های مالی پیوند قابل اجرا بر روی کامپیوترهای مستقل و شبکه های کامپیوتری است. سیستم های مالی پیوند را می توانید یکجا تهیه کنید و یا با توجه به نیاز خود، سیستم دلخواه را انتخاب کنید و در آینده سیستم های دیگر را به آن اضافه کنید. سیستم های مالی پیوند علاوه بر راهنمای کامل موجود در برنامه دارای یک جلد کتاب راهنمای عمومی و هشت جلد کتابهای راهنمای استفاده از هر سیستم، دوره های آموزشی و همچنین پشتیبانی پس از فروش مطابق با استاندارد شرکت نرم افزار سیپنا می باشد. شما در تهیه سیستم های مالی پیوند هیچ گونه ریسکی را نمی پذیرید زیرا به هر دلیلی اگر تا شش ماه پس از خرید، سیستم های مالی پیوند نیاز شما را بر طرف نکرد، می توانید آنرا عودت داده و مبلغ پرداختی خود را به طور کامل پس بگیرید. از همه بالاتر، سیستم های مالی پیوند محصول بزرگترین شرکت نرم افزار ایران است.

پیپد

# digital

## رُز سیستم

نماینده رسمی شرکت دیجیتال در ایران

DIGITAL AUTHORIZED DISTRIBUTOR

## اُستوان

نماینده رسمی شرکت دیجیتال در ایران

DIGITAL MASTER DISTRIBUTOR

PC Distributor

دیجیتال جهانی شبکه نمایندگان رسمی خود را در ایران معرفی می نماید

## داده پردازي آسیا

نماینده رسمی کامپیوترهای شخصی دیجیتال در ایران

DIGITAL AUTHORIZED DISTRIBUTOR

P.C. Distributor



digital

به آینده می اندیشد!

# گروه تکنولوژی اطلاعات سازمان مدیریت صنعتی

بکارگیری شیوه های نو در تجارت داخلی و خارجی،

ارتباطات داخلی و بین المللی

دستیابی به آخرین یافته های علمی و کاربردی از طریق

- برقراری ارتباط مستقیم با اینترنت با امکانات MULTIMEDIA • ایجاد پایگاههای اطلاعاتی و تبلیغاتی در اینترنت و نشر الکترونیک در آن • برقراری ارتباط پست الکترونیک با اینترنت بصورت تک آدرس یا مجموعه آدرس اختصاصی
- نصب و راه اندازی بولتن های الکترونیک BBS • راه اندازی اینترنت INTRANET • راه اندازی شبکه های محلی با انواع سیستم های عامل WINDOWS 95, NETWARE & WINDOWS NT
- استقرار سیستم های اتوماسیون اداری یکپارچه در محیط شبکه و BBS
- برنامه ریزی استراتژی تبادل داده ها (INTRANET, INTERNET, LAN, BBS) • خدمات مشاوره ای در زمینه تکنولوژی اطلاعات • برنامه ریزی استراتژی توسعه سخت افزار و نرم افزار
- آموزش (برگزاری سمینار و دوره های اختصاصی)
- ارائه نرم افزارهای تخصصی
- Galaticom worldGroup BBS 2.0 • Windows NT Server 4.0 • SNA Server
- Exchange Server • SQL Server • System Managemet Server
- Internet mail connector

به همراه آموزش، پشتیبانی فنی یک ساله و ارائه آخرین ویرایش نرم افزارهای مربوطه

تهران - خیابان ولیعصر نیش جام جم صندوق پستی: ۱۱۳۶۵-۸۴۴۸

کدپستی: ۱۹۹۹۴ تلفن: ۲۰۵۳۸۰۸ فاکس: ۲۰۴۳۰۰۱

آدرس پست الکترونیک: itg@imiran2.com

آدرس سایت اینترنت: <http://www.imiran.com>



مشاوره آموزشی تحقیق

**Total Communication Solution**

ME



مسادره آموزش حقوق

**Windows NT Net**

**Computer-based Training**

کتابخانه  
موسسه آموزشی حقوق

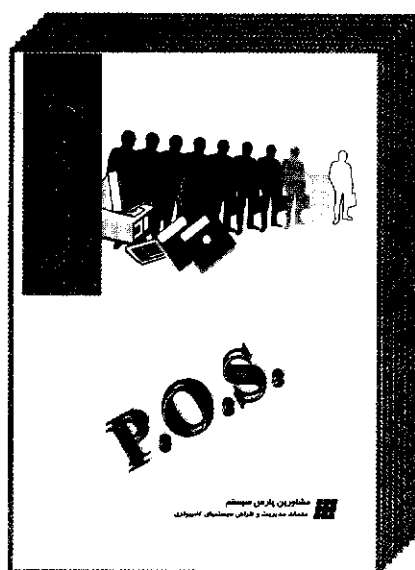




**مدیریت امروز : نرم افزارهای پارس سیستم**



**۱۸ سال تجربه و بیش از ۴۰۰ مشتری نرم افزارهای کاربردی**





مطالون پارس سیستم  
خدمات مدیریت و طراحی سیستم های کامپیوتری



مطالون پارس سیستم  
خدمات مدیریت و طراحی سیستم های کامپیوتری



مطالون پارس سیستم  
خدمات مدیریت و طراحی سیستم های کامپیوتری

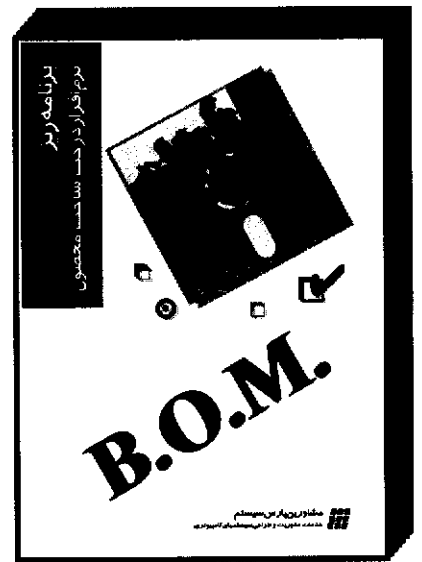
## کادر خدمات پس از فروش برای سراسر ایران



مطالون پارس سیستم  
خدمات مدیریت و طراحی سیستم های کامپیوتری

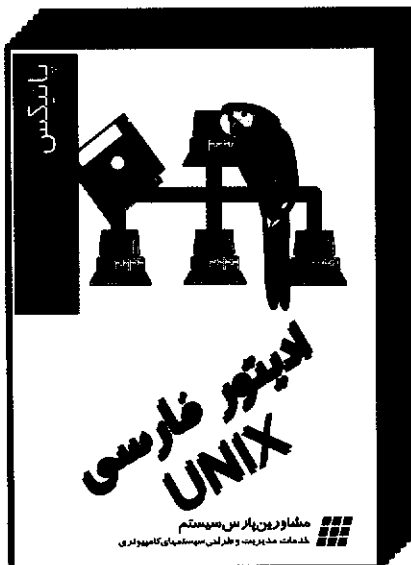


مطالون پارس سیستم  
خدمات مدیریت و طراحی سیستم های کامپیوتری

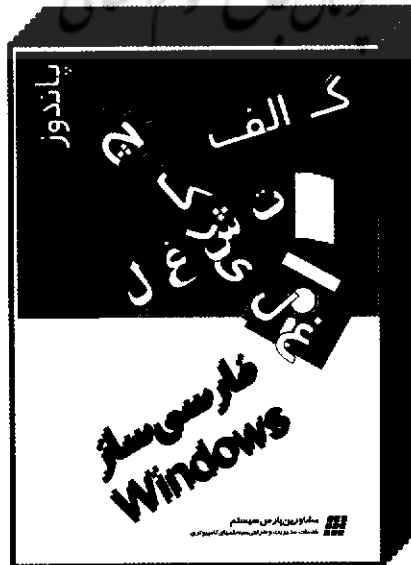


مطالون پارس سیستم  
خدمات مدیریت و طراحی سیستم های کامپیوتری

## عرضه هزاران نسخه نرم افزارهای فارسی ساز



مطالون پارس سیستم  
خدمات مدیریت و طراحی سیستم های کامپیوتری



مطالون پارس سیستم  
خدمات مدیریت و طراحی سیستم های کامپیوتری



مطالون پارس سیستم  
خدمات مدیریت و طراحی سیستم های کامپیوتری

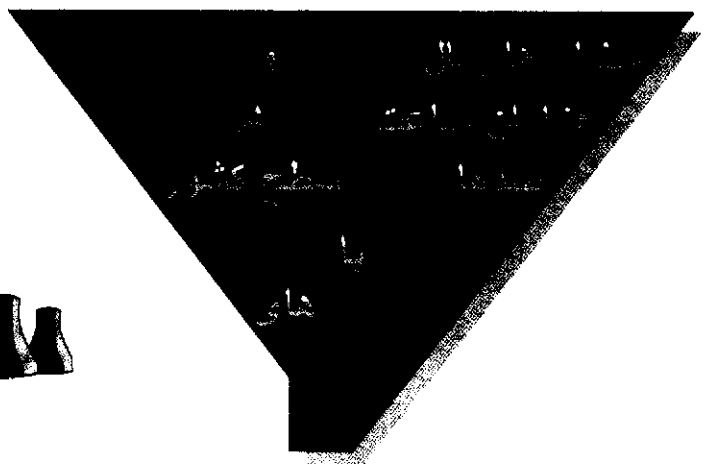
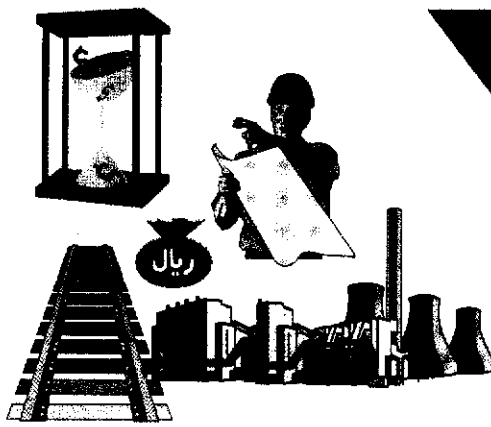
مستوق پستی ۱۵۷۴۵/۱۳۱

تهران ۱۵۸۷۶ - خیابان استاد مطهری - خیابان کوهنور - کوچه ششم - پلاک ۶

تلفن: ۸۷۳۵۶۶۶ - ۸۷۳۱۰۳۲ - ۸۷۳۵۳۸۹ - ۸۷۳۰۴۸۴ - ۸۷۳۰۴۸۳ - ۸۷۳۸۲۱۳ - فاکس: ۸۷۳۵۳۸۹



# نرم افزارهای فرازان

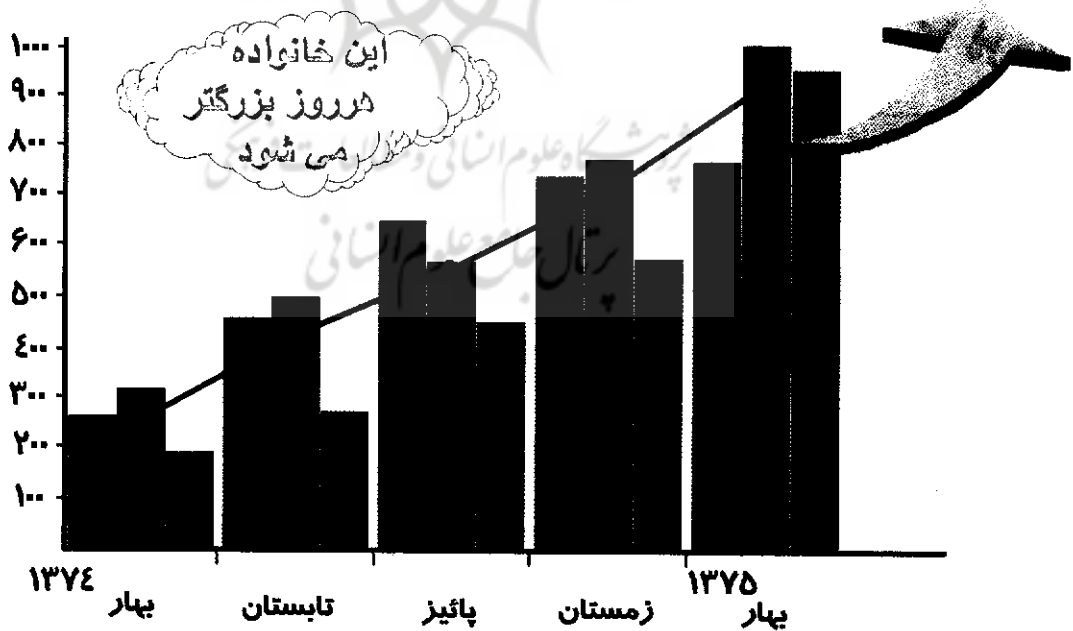


✓ **شاخصی** ترجمه **Time Line 5**  
 ✓ **فارسی ساز** **Microsoft Project 4**  
 ✓ **پیشرو** ترجمه **Project Scheduler 6**



واحد فروش: تهران، خیابان سپهروردی شمالی، کوی شهرتاش ساختمان ۹۲ واحد ۲ تلفن: ۸۶۹۶۱۷  
 نمایندگی مشهد: بلوار سجاده، مجتمع تجاری خیام شرکت پایا سیستم تلفن: ۷۱۶۴۱۷

# برنامه ریزی و کنترل پروژه



وزارت راه و ترابری، جهاد سازندگی، کیسون  
 مهتاب کس، مهندسی آب و فاضل آب، نامگان  
 اداره ساختمان وزارت دفاع، ساختمانی بانک ملت  
 شهرداری، توسعه نیشکر، عمران شهرهای جدید  
 سازمان ملی زمین و مسکن، خانه سازی ایران  
 سرمایه گذاری مسکن و ...

عمران

سازمان مدیریت صنعتی، فز ایران، زرم  
 مناه پاسداران، نیروی دریایی، نیروی نظامی  
 ذوب و روی بافق، کویتهک، صنایع شهید باکری  
 صنایع الکترونیک شیراز، صدا و سیما، مرکز آمار  
 انرژی اتمی، لاستیک کرمان، برق تکاورق خراسان  
 زنجیره ای رفاه، مطالعات بین المللی انرژی و ...

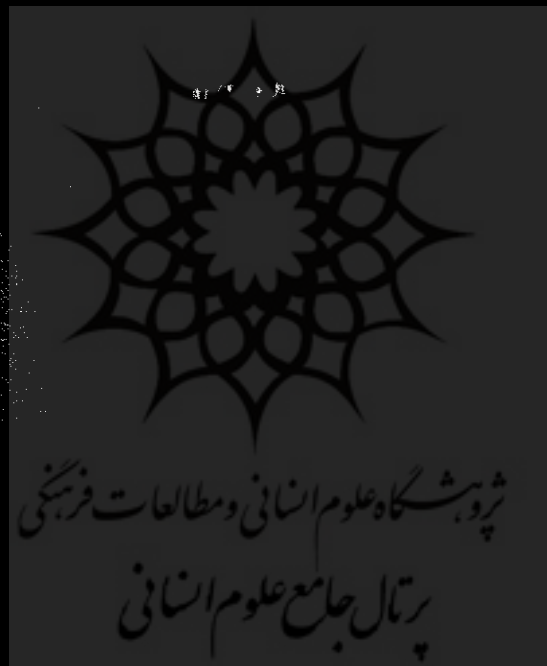
سایر کاربردها

ایران خودرو، سپهبد پاس، خودرو، ایران و ایت  
 شتاب، خودرو، خودروستان فتح، متا خودرو  
 زامباد، مرکز تحقیقات و نوآوری صنایع خودرو  
 ماشین سازی پارس، سایکس، هیکو، آگراپ  
 طراحی و مهندسی خودروهای سنگین، مشاورات  
 شرکت نفت، پتروشیمی، صنایع دفاع و ...

صنعت

تعمیرات و نگهداری سیستم‌های کامپیوتر

تعمیرات و نگهداری سیستم‌های کامپیوتر



UPS از 250 VA تا 5 kVA ✓

(باتاخرق خشک داخل و باتاخرق خارج)

تثبیت کننده ولتاژ (VOLT STABILIZER) ✓

شارژرهای صنعتی ✓

مشاوره و خدمات فنی رایگان

تهران - خیابان دکتر فاطمی - خیابان باباطاهر - کوچه کیوان - شماره ۱۸ - طبقه ۳ - تلفکس ۸۸۵۴۹۱۴ و ۸۸۶۵۵۷۶





## مجموعه‌ای از بهترین نرم‌افزارها



پژوهشگاه علوم انسانی مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

- ◀ حسابداری
- ◀ مدیریت مالی
- ◀ حقوق و دستمزد
- ◀ پرسنلی
- ◀ سیستم فروشگاهها (راهبر)
- ◀ انبار
- ◀ فروش
- ◀ اموال
- ◀ سهام
- ◀ خصوصیات ترموفیزیکی مواد (THERMOPRO)
- ◀ عوارض شهرداری
- ◀ کتابخانه
- ◀ سیستم های یکپارچه عملیاتی (TOTAL SYSTEM)

شماره شرکت سیستم ۸۸۹۳۳۰۷ - ۸۸۹۳۱۲۵

بیرون، محاصره شهر بزرگ با ایجاد فروشگاه‌های متعدد در اطراف، و سپس حمله به مراکز بزرگ شهری را در پیش گیرد. معمولاً توسعه به منطقه جدید زمانی آغاز می‌شود که مردم منطقه از قبل با نام «وال - مارت» آشنائی داشته و مشتاق تاسیس آن شده باشند.

#### ۷ - تهور در تجربه کردن روش‌های جدید

«وال - مارت» باید بین مردم و صاحب‌نظران این صنعت، به‌عنوان موسسه‌ای که پیشگام در اجرای الگوهای مختلف فروشگاه‌ها، روش‌های جدید خرید، فروش، عرضه کالا، حمل و نقل، انبارداری و غیره باشد شناخته شود.

#### یکارگیری روش‌های علمی

در مورد این خصلت نیز بطور مشخص، مدیر مطلوب باید شرایط زیر را داشته باشد:

- اصل اساسی در باب یکارگیری روش‌های علمی را به درستی درک کند. هدف اصلی از یکارگیری علم و فن، سهولت و کم‌هزینه‌تر کردن کارها، ضمن بهبود کیفیت آن است. پس این مدیر در مقابل مشاورین «علم-زده» و روش‌های «شبه-علمی» تسلیم نمی‌شود. معیار او این است که، اگر روش علمی پیشنهادی موجب ساده‌تر و دقیق‌تر شدن کار، نسبت به وضع فعلی شده، قابل قبول است و در غیراین صورت احتمالاً یک بازی ذهنی است.

- در باب یکارگیری سیستم‌های «مدرن و علمی» نیز به راحتی تسلیم «شبه-علم» نمی‌شود. اگر یک سیستم علمی و کامپیوتری نتیجه‌اش این باشد که انجام کار سخت‌تر و پرهزینه‌تر از حالت دستی شود، به چه درد خواهد خورد؟ از دیگر ویژگی‌های اصول و روش‌های علمی این است که اگر نابجا بکار برده شوند مشکل آفرینند، نه حلال مساله.

- مثلاً اگر در مراحل اولیه رشد، طراحی سیستم‌های کاری یک زنجیره‌ای توسط یک مشاور انجام گیرد، معمولاً این سیستم‌ها بر مبنای الگوی سازمان‌های بزرگ، یا حداقل بر اساس مدل زنجیره‌ای‌های بزرگ خارجی انجام خواهد گرفت. یک مدیر کارآمد بخوبی درک می‌کند که در سال‌های اولیه رشد، تنوع، قابلیت انعطاف و توانائی تصمیم‌گیری به اقتضای شرایط از «پیش‌شرط»های رشد فروشگاه است، اما وقتی سیستم‌ها و مقررات بر اساس یک شرکت رشد یافته طراحی و مستقر شوند، آنچنان به دست‌وپای موسسه می‌پیچند که توان رشد را از او سلب می‌کنند.

#### شهامت در نوآوری

یک مدیر کارآمد فروشگاه‌ها، می‌داند که با روش‌های معمول توان رقابت با بازار سستی را ندارد، پس چاره‌ای ندارد که فوت و فن‌های نو، بدیع و غیرمعمول را پیدا کند و بکار بندد.

#### یادگیری مستمر

مدیر کارآمد بخوبی درک می‌کند که، کسی از مادر، مدیر متولد نمی‌شود. در این کشور نیز تجربه مدون مدیریت فروشگاه‌ها بسیار اندک، و عملکرد نسبتاً ناموفق است. لذا تقریباً همه دست‌اندرکاران در ابتدای کار در «ندانستن» مشترک هستند. یکی از راه‌های لازم و مفید، به‌ویژه برای مدیران رده‌های بالاتر، مطالعه مستمر نشریات و منابع خارجی در زمینه مدیریت فروشگاه‌ها است. او نه فقط به عنوان یک الگو در یادگیری و مطالعه مورد سرمشق

● به لحاظ نظری، فروشگاه‌های بزرگ در نظام توزیع می‌توانند همان نقشی را ایفا کنند که صنایع بزرگ (تولید انبوه) در نظام تولید جامعه برعهده دارد.

دیگران قرار می‌گیرد، بلکه تلاش می‌کند با آموختن آنچه که خود یادگرفته به زبردستان، روحیه تعلیم و تعلم را در موسسه رواج دهد. بدون وجود روحیه زنده و پویای یادگیری روش‌ها و دستاوردهای جدید صنعت فروشگاه‌داری، به‌زودی دلمردگی و روش‌های سستی در موسسه رایج می‌شوند که خود بخود موجب باخت فروشگاه در بازار سستی می‌شوند.

#### جلب مشارکت کارکنان

مدیر کارآمد می‌داند که در مقابله با رقبای سستی، که هرکدام ممکن است به سادگی چندمیلیون را در یک معامله نصیب خود نمایند، با ارتش‌های مدیران و کارمندان حقوق‌بگیر نمی‌توان مقابله کرد. لذا از یکسو روش‌هایی را در پیش می‌گیرد که کار زبردستان دائماً ارزیابی و بر مبنای آن موفقیت و ارزششان در موسسه تعیین شود، ثانیاً حتی الامکان تلاش خواهد کرد روحیه کار خصوصی، یعنی درآمد به نسبت کارکرد و شهامت پذیرش ریسک‌های مربوط به آن را در زبردستان زنده نگه داشته و نوعی نظام حق‌العمل کاری را در موسسه رایج کند.

#### تفویض اختیار

مدیر کارآمد مطلوب ما، به خوبی درک می‌کند که باید برای مطالعه، و هدایت موسسه، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، طراحی راه و روش‌های نوین وقت زیادی داشته باشد. بدین لحاظ، سعی می‌کند حتی الامکان انجام کارهای عادی را که روش انجام آنها معلوم شده به مدیران زبردست واگذارد تا خود وقت کافی برای کارهای مهم‌تر داشته باشد. بطور تقریبی حداکثر ۱۰ درصد از وقت وی به امضاء نامه‌ها و انجام کارهای روزمره می‌گذرد، و مابقی وقت را به سایر کارها اختصاص می‌دهد. وی به‌مثابه یک منبع انتشار افکار و نظرهای بدیع و مرکز تحریک فکری زبردستان در موسسه شناخته می‌شود. بدین منظور کارها را آنچنان به زبردستان محول کرده که اساساً کارکنان برای انجام امور عادی به مدیران زبردست وی مراجعه می‌کنند، می‌دانند که درهای دفتر او همیشه برای بحث در باب نظرات نو باز است.

#### تشکیلات قابل انعطاف و اقتضایی

فروشگاه زنجیره‌ای مطلوب، تشکیلات خود را نه بر اساس مدل فروشگاه‌های بزرگ و رشد یافته خارجی بلکه بر مبنای شرایط و نیازهای کاری خود طراحی می‌کند. اصل تمرکز در هدف‌ها و اصول، و عدم تمرکز در اجرا را واقعاً پیاده می‌کند. سادگی نظام سازمانی، حداقل سلسله مراتب عمودی، و تقسیم‌بندی سازمان به حداکثر نهادهای مستقل اقتصادی (که مدیر هر یک از آنها نسبت به آن نهاد از همان جایگاهی برخوردار است که مدیرعامل نسبت به کل موسسه)، اصول کلی سازماندهی در این فروشگاه هستند.

در این فروشگاه سعی می‌شود تمرکز وحدت در هدف‌ها و اصول نه از طریق آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها بلکه عمدتاً از طریق انتخاب صحیح رکن مدیریتی آنها صورت گیرد. به‌عنوان مثال اگر در استانها شرکت‌هایی به‌عنوان شعبات شرکت مادر، تاسیس می‌شوند، مدیریت این شرکتها از استقلال برخوردارند، اما در مقابل، هیات مدیره آنها از افرادی انتخاب می‌شوند که، هم‌سو و هم‌نظر با مدیریت اصلی شرکت باشند.

اگر برای استفاده از مزیت‌های خرید انبوه، خریده‌ها عمدتاً به صورت متمرکز انجام می‌گیرند، آزادی عمل فروشگاهها در خرید عمدتاً از

طریق حفظ منافع آنها در خرید متمرکز انجام می‌پذیرند و نه با محدود کردن اختیارات آنها.

### اولویت دادن به عمده‌فروشی

طبیعی است فروشگاه زنجیره‌ای، باید در زمینه‌های مختلف خورده‌فروشی (فروشگاه‌داری)، عمده‌فروشی و سایر فعالیت‌های تجاری مفید فعالیت کند. اما به دلیل محدودیت در امکانات، باید حداقل در سال‌های اولیه، بر مبنای اهمیت تأثیری که هر یک از زمینه‌ها در دستیابی به هدف‌ها دارند، و اطمینان موجود، و همچنین تخمین بازدهی کار در هر کدام، اولویت‌بندی کلی در سرمایه‌گذاری‌ها را تعیین و به اجرا گذارد.

بنابراین دلایلی که ذیلآ به برخی از آنها اشاره خواهد شد، به نظر ما، در شرایطی حاضر در یک زنجیره‌ای تازه کار باید، بخش اعظم امکانات (مثلاً ۷۰ درصد) را به خرید و فروش عمده و مابقی به خورده‌فروشی و احتمالاً دیگر زمینه‌ها اختصاص یابد زیرا:

الف - زیاد بودن تعداد، راحتی دسترسی، پائین بودن نسبی هزینه‌های سرانه در نظام خورده‌فروشی سنتی، کمبود نسبی وسایل حمل و نقل شخصی، باعث می‌شود که نبود فروشگاه زنجیره‌ای یک مساله مهم در نظام توزیع کشور نباشد. ضمن اینکه بخاطر نبود تجربه، احتمالاً این فروشگاه‌ها نخواهند توانست هزینه سرانه خود را از خورده‌فروشان سنتی پائین‌تر نگه دارند.

ب - با مبلغ معینی سرمایه‌گذاری در ایجاد امکانات عمده‌فروشی می‌توان جمعیت و حجم خورده‌فروشی بسیار بیشتری را در مقایسه با خورده‌فروشی در اختیار داشت.

ج - مشکل اصلی و گلوگاه احتکار و افزایش بی‌دلیل قیمت، اساساً در عمده‌فروشی است. خورده‌فروشان تأثیر کمی بر قیمت‌ها دارند، که در صورت کنترل بر عمده‌فروشی قادر به گرانفروشی نیستند. به‌علاوه خورده‌فروشان قشر قابل توجهی از توده مردم هستند که حداقل در سال‌های اولیه چندان به صلاح نیست فروشگاه در مقابل آنان قرار گیرد. در حالی که عمده‌فروشان به لحاظ تعداد اندک و حتی نابود کردن آنان مطلوب مردم است.

د - بدون وجود یک شبکه عمده‌فروشی قدرتمند و سراسری، بسیار بعید است که یک زنجیره‌ای جدید بتواند عملکردی بهتر از زنجیره‌های موجود داشته باشد. بالعکس با وجود این شبکه می‌توان با سرمایه‌نسبی کمتری

شبکه بسیار وسیعی از خورده‌فروشی را زیر بیرق نام زنجیره‌ای سازماندهی کرد.

ه - با ایجاد شبکه عمده‌فروشی امکان استفاده از مزایای خرید عمده، مشارکت در تولید و غیره بسیار بیشتر است.

و - سرعت گردش سرمایه در عمده‌فروشی بیشتر است.

ز - در عمده‌فروشی، با تشکیلات و نیروی انسانی کوچکتری می‌توان حجم بسیار بزرگتری از مبادله را مدیریت کرد. به‌علاوه در این عرصه امکان بکارگیری تکنیک‌های مدیریت خصوصی (از قبیل حق‌العمل‌کاری و پورسانت) بسیار بیشتر است.

ح - زنجیره‌ای می‌تواند در سال‌های اولیه، با یک تشکیلات کوچکتر و حجم مبادله زیادتر، هم امکانات مالی خود را توسعه دهد و هم فرصت لازم برای کسب تجربه و آموزش نیروها و آماده‌سازی آنها برای حرکت وسیع در خورده‌فروشی را پیدا کند.

### دو ساختار تشکیلاتی گوناگون

شرکت به دو شاخه تشکیلاتی مجزا: یکی شرکت فروشگاه‌ها (خورده‌فروشی) و دیگری شرکت «تامین کالا» تقسیم می‌شود، که هر یک شعب استانی خواهند داشت.

#### الف - خورده‌فروشی

در زنجیره‌های مطلوب، از ۳۰ درصد سرمایه‌ای که به خورده‌فروشی اختصاص می‌یابد، حداکثر نیمی از آن صرف ایجاد فروشگاه‌های نمونه در کشور می‌شود.

از نیم باقیمانده بخشی صرف انواع مشارکت با مردم در ایجاد شعبه‌ها می‌شود (به‌علاوه تسهیلاتی که شرکا با معرفی فروشگاه از بانک دریافت می‌کنند). مابقی (به‌علاوه اخذ تسهیلات) صرف سرمایه‌گذاری در اعطای حق نمایندگی فروش و جلب فروشگاه‌های موجود، و وابسته کردن آنها به عنوان مشتری دائم بخش عمده‌فروشی و شرکت می‌شود. در واقع زنجیره‌ای مطلوب ما، در اولین دوره پنج‌ساله باید عرصه اصلی توسعه شبکه خورده‌فروشی خود را در، اصلاح و تحت پوشش درآوردن فروشگاه‌ها و مغازه‌های موجود بیابد.

این نوع فروشگاه‌ها تحت پوشش یک معاونت «امور نمایندگی‌ها و فروشگاه‌های کوچک» در شرکت فروشگاه‌های استانی (که یکی از دوشاخه اصلی شرکت است) عمل

خواهند کرد.

### ب - عمده‌فروشی (معاونت تامین کالا)

کشور به چند (۵-۶) منطقه تقسیم و در هر کدام، یک «شرکت تامین کالای رفاه» تشکیل می‌شود. هیات مدیره این شرکت‌ها از سوی شرکت‌های فروشگاه‌های استان‌ها با تأیید مدیرعامل رفاه انتخاب می‌شوند.

این شرکت‌ها، سفارش‌های خرید را از مدیران شرکت‌های فروشگاه‌های دریافت و در اسرع وقت به فروشگاه‌ها تحویل می‌کند. این شرکت علاوه بر تامین کالا برای فروشگاه‌های رفاه، تعداد زیادی فروشگاه‌های عادی را به‌عنوان نمایندگی رفاه تحت پوشش دارد. بازارهای عمده‌فروشی رفاه را اداره می‌کند. حق‌العمل‌کاران فراوانی با دریافت پورسانت خرید و حمل‌ونقل کالاها را برایش انجام می‌دهند، تعداد زیادی کارخانه و تولیدکننده، صنوف تولیدی را تحت پوشش دارد. با شرکت‌های بزرگ تامین کالا در جهان ارتباط داشته و امور صادرات و واردات را به انجام می‌رساند، سرمایه‌گذاری‌های مشترک با خارجی‌ها را اداره می‌کند.

### نظام تامین کالا

سدیهی است فروشگاه زنجیره‌ای (چه عمده‌فروش و چه خورده‌فروش) بدون یک نظام قدرتمند و مطمئن تامین کالا قادر به ادامه حیات نیست.

اما نکته بسیار مهم، که قبلاً نیز به آن اشاره شد، اینکه مدیریت فروشگاه باید بدانند که از راه‌های معمول و مرسوم خرید کالا (سلف‌خری و خرید عمده از تولیدکننده)، یک فروشگاه کم‌تجربه، که باید کم‌ویش تابع ضوابط تشکیلاتی باشد، در مقابله با عمده‌خرها و دلالات سنتی که تقریباً تابع هیچ ضابطه‌ای نیستند (فقط در مقابل خود پاسخگو هستند) و از قدرت تصمیم‌گیری و ریسک بسیار بالایی برخوردارند، شانس موفقیت ناچیزی دارد.

نظام تامین کالا در فروشگاه باید در درجه اول متکی به منابع غیرمعمول و جدید باشد و در درجه بعد در خرید از منابع سنتی نیز به روش‌های غیرمعمول متوسل شود.

از سوی دیگر کمبود سرمایه در سال‌های اولیه ایجاد می‌کند که فروشگاه سرمایه خود را حتی الامکان در زمینه‌های دیربازده زمین‌گیر نکند. باید توجه داشت که علیرغم ارقام ظاهری سود، نرخ واقعی سود، باتوجه به میانگین

سرعت گردش سرمایه، در صنایع کشور چندان بالا نیست.

لذا به نظرم، سیاست اصلی در زمینه تولید باید کمک به فعال کردن، افزایش بهره‌وری و بازده ظرفیت‌های موجود باشد.

خوشبختانه ظرفیت‌های فیزیکی تولید (هم در صنعت و هم کشاورزی) در کشور، بسیار بالاتر از حجم تولید فعلی است، اما به دلایلی از قبیل، ضعف مدیریت، کمبود نقدینگی، نبود اطلاعات، عدم ارتباط، گاهی حتی نبود یک قطعه یا ماشین کم‌ارزش، حجم واقعی تولید بسیار پایین‌تر از منابع جدید

برخی از تولیدکنندگان با سرمایه نسبتاً کمی می‌توانند خطوط خود را تکمیل و تولید را بطور چشمگیری بالا برند.

- صنعتگرانی هستند که هم‌اکنون نیز به دلیل محدودیت امکانات، نداشتن بازار و غیره، کالاهایی با مقدار یا تعداد کم تولید می‌کنند، اینان با کمک اندک می‌توانند خود را انبوه و اقتصادی کنند.

- اعضای صنوف و اتحادیه‌های فنی و صنعتی بطور جداگانه دارای امکاناتی هستند که با سازماندهی مناسب و دادن کمک‌های مالی، فنی و تخصصی و تجهیزاتی می‌توان آنها را برای تولید متوسط آماده ساخت.

- با برنامه‌ریزی می‌توان یک کالا را به چند قسمت تقسیم کرد که تولیدکنندگان کوچک هرکدام می‌توانند یکی از آنها را در مقیاس اقتصادی تولید کنند و سپس صنعتگر دیگری کالای نهایی را از مجموعه آنها بسازد.

- کارخانه‌های بزرگ گاهی با مشکلات نقدینگی، عدم دسترسی به تکنولوژی و غیره روبرو هستند که می‌توانند منبع دیگری برای افزایش تولید باشند (مثلاً برای تولید تایر روکشی و انواع اجناس بازسازی شوند).

فروشگاه می‌تواند با اعطاء انواع تسهیلات، مواد، تجهیزات، تکنولوژی، برقراری ارتباط بین آنها و غیره، قراردادهای تولید انحصاری کالا برای وی منعقد کند.

- به همین‌سان برخی کشاورزان بزرگ، تعاونی‌ها و اتحادیه‌های کشاورزی و صنایع دستی نیز می‌توانند طرف قرارداد تامین کالا باشند.

- تاسیس و خرید کارخانه و مزرعه و کارگاه باید برای موارد استثنائی گذاشته شود، یا مواردی که با سرمایه‌ای اندک و با سرعت نسبی

بالا می‌توان کمبودی را برطرف ساخت.

### منابع سنتی کالا و حق‌العمل کاری

تولیدکنندگان موجود را باید با اعطای تسهیلاتی جذاب‌تر، و فراتر از آنچه که دلالت عمده قادر به آنند جذب کرد. تضمین تامین مداوم و تثبیت شده مواد و نهاده‌ها، ارائه کمک‌های تخصصی و آموزشی، کمک به توسعه امکانات آنها، کمک به بهسازی کیفیت و کمک تخصصی برای بهبود کارایی آنها، تامین نیازهای رفاهی و غیره (که راههای مناسب را در عمل می‌توان یافت). مهم این است که مدیریت فروشگاه لزوم نوآوری و تهور در اتخاذ روش‌های غیرمعمول را درک کند.

در این باب نیز برای افزایش کارایی، اجتناب از تورم تشکیلات و مشکلات ناشی از آن، عمدتاً باید به روش‌های حق‌العمل‌کاری متوسل شد. به بیان دیگر مدیریت بخش ذریبط در فروشگاه عمدتاً باید مدیریت کند که خیل عظیمی از حق‌العمل‌کاران که برای فروشگاه کالا تامین می‌کنند این کار را به بهینه‌ترین وجه انجام دهند.

### واردات

فروشگاه به‌ویژه تا زمانی که دولت روی خوش با این پدیده دارد، باید حداکثر استفاده را از این امر در واردات یا خرید عمده کالاهای وارداتی ببرد. مبادله پایاپای کالاها، می‌تواند یکی از سیاست‌های مهم شرکت در بخش تجارت خارجی باشد. به بیان دیگر صادرکردن برخی کالاها برای تامین سرمایه برای واردات چیزهای موردلزم، به‌عنوان منبع تامین کالا.

به هر حال مذاکرات از بالا برای اخذ مجوزهای واردات، دریافت سفارش واردات عمده از برخی سازمان‌های بزرگ دولتی، می‌تواند منابع مناسبی برای تحریک‌بخشی به این بخش باشند.

### بکارگیری بجای شرکای خارجی

تسا زمانی که سیاست دولت جلب سرمایه‌های خارجی به ویژه برای کار در مناطق آزاد باشد، فروشگاه می‌تواند از آن به عنوان منبعی قابل اتکا برای تامین کالا و جذب تکنولوژی استفاده کند.

یافتن طرف‌های خارجی که مایل به سرمایه‌گذاری‌های مشترک در مناطق آزاد ایران باشند، باید از سیاست‌های مهم فروشگاه تلقی

شوند. در این عرصه نه فقط تولیدکنندگان، بلکه دلالت عمده بین‌المللی، فروشگاه‌های بزرگ خارجی، می‌توانند شرکای بالقوه فروشگاه زنجیره‌ای تلقی شوند.

نکته‌ای که نمی‌باید از آن غافل ماند، اینکه در دنیای امروز تجهیزات و سرمایه، و حتی تولید فیزیکی، دیگر منابع اصلی رشد نیستند، تخصص و به‌ویژه تخصص و توان مدیریتی، بالاترین عامل رشد و شکوفائی تلقی می‌شود. لذا نباید از مشارکت با خارجی‌ها تنها ایجاد کارخانه و واردکردن کالاها را مفید بدانیم. گاه مشارکت با یک فروشگاه زنجیره‌ای معتبر بین‌المللی در ایجاد فروشگاه مشترک در کشور، می‌تواند موجب انتقال توان مدیریتی و تخصصی، امکان دسترسی به منابع اطلاعاتی و کالایی، سیستم‌های نرم‌افزاری و غیره شود، که سود آن برای فروشگاه و کل کشور کمتر از تولید کالا نیست.

### فعالیت‌های خدماتی سودآور و عام‌المنفعه

الف - یکی از وجوه بحث این است که فروشگاه زنجیره‌ای چنانچه امکاناتش اجازه دهد می‌تواند، در ارائه سایر خدمات مفید به جامعه نیز فعالیت کند. اما طبعاً با توجه به کمبود امکانات در سال‌های اولیسه، بدیهی است این نوع سرمایه‌گذاری باید عمدتاً شامل فعالیت‌هایی شوند که نرخ سودآوری بالایی دارند. یک استثنا در این مورد فعالیت در زمینه‌هایی است که ضمن دخل و خرج می‌توانند موجب معرفی و شناساندن فروشگاه به جامعه شوند. در مجموع نگارنده برای سال‌های اول انجام فعالیت‌های خاصی را در این ارتباط توصیه نمی‌کند.

ب - فعالیت‌های عام‌المنفعه و فرهنگی طبعاً یک زنجیره‌ای گسترده و موفق باید در میانه راه رشد خود، به‌عنوان نهادی اقتصادی که منافع جامعه و اعتلای فرهنگی آن برایش اهمیت دارد مطرح شود. کمتر زنجیره‌ای موفق در جهان را می‌توان سراغ کرد که یک بخش فرهنگی - اجتماعی وسیع و فعال نداشته باشد. بطور میانگین فروشگاهها چیزی بین یک تا ۵ درصد از فروش خود را در این عرصه سرمایه‌گذاری می‌کنند.

گرچه هدف از این امر مستقیماً تبلیغات به نفع فروشگاه نیست، اما بدیهی است که خودبخود این هدف حاصل می‌شود.

بقیه در صفحه ۸۸



## گسترش خدمات مهندسی؛ توسعه ملی و دستیابی به

### بازارهای خارجی

تحقیق و توسعه در سطوح خرد و کلان را نیز آشکار می‌سازد. چرا که در فرآیند تحقیق، شیوه‌های نوین و کارآمد انجام کار با توجه به شرایط محیطی، ظاهر می‌شوند در غیر این صورت خدمات مهندسی منحصرأ بر دانش وارداتی متکی خواهد بود که تطابق کامل آن با شرایط بومی نیز قابل تضمین نیست، در حالی که اگر دانش و تخصص مورد استفاده در خدمات مهندسی محصول تحقیق و کنکاش منابع انسانی داخلی یا نهایت به ویژگی‌ها و شرایط بومی باشد، از مزیت‌هایی برخوردار خواهد شد که آن را نه تنها در بازارهای داخلی که در بازارهای جهانی نیز رقابت پذیر می‌سازد.

گسترش بخش خدمات از جمله خدمات مهندسی در اقتصاد، منافعی همچون: افزایش فرصت‌های شغلی، ارتقاء سطح مهارتها، افزایش ارزش افزوده و... را برای اقتصاد ملی به دنبال دارد. علاوه بر این، با توجه ویژه برنامه دوم توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور بر سرمایه‌گذاریهای زیربنایی و همچنین تاکید بسیار بر توسعه صادرات نفتی به منظور انتقال از اقتصاد تک‌محصولی، خدمات مهندسی بذل عنایت بیشتری را طلب می‌کند. از آنجا که صادرات خدمات مهندسی، بیش از سرمایه‌گذاریهای کلان به منابع انسانی و دانش آنان - که در کشور وجود دارد - متکی است، با کسب مزیت نسبی و برخورداری از

کیفیت مطلوب که کلید ورود به هر بازاری است، می‌تواند در بازارهای جهانی حضور یابد و در اقتصاد بین‌المللی هم نقش مفید و سازنده‌ای ایفا کند. متأسفانه در حال حاضر، علیرغم شرایط مناسب درونی و بیرونی، شناخت کافی از ماهیت و فواید اشاعه این نوع خدمات وجود ندارد. گسیختگی ارتباط میان صنعت و دانشگاه نیز به مهجور و ناشناخته ماندن خدمات مهندسی کمک می‌کند. بنابراین انتظار می‌رود که دانشگاه با انجام تحقیقات کاربردی به یاری صنعت بشتابد و صنعت با بکارگیری تحقیقات علمی پاسخگوی تلاش‌های دانشگاه باشد تا در نهایت برقراری ارتباطی دوطرفه میان این دو نهاد، شکوفایی اقتصادی را نوید دهد. □

از مشخصه‌های اقتصادهای پیشرفته، توسعه فعالیت‌های خدماتی است که لزوماً با توسعه دانش و تکنولوژی همراه است. به عبارت دیگر، توسعه اقتصادی، ارتباطی تنگاتنگ با توسعه خدمات دارد. زمانی که سخن از توسعه اقتصادی می‌رود، بهبود شرایط زندگی به ذهن متبادر می‌شود و بهبود شرایط زندگی جز از طریق ارتقاء کیفیت امکان‌پذیر نیست. از آنجا که خدمات در مفهوم عام خود، بهبود کیفی شرایط زندگی را موجب می‌شود، لذا توسعه آن، توسعه اقتصادی را در پی دارد. با توجه به اینکه خدمات عمدتاً بر دانش استوار هستند، از این رو، منابع انسانی هم وسیله و هم هدف توسعه خدمات محسوب می‌شوند. وسیله هستند چون دانش جز با اتکای به اندیشه منابع انسانی. جلوه عینی پیدا نمی‌کند و هدف هستند، چون تمامی تلاش‌های فکری به منظور به‌زیستی منابع انسانی صورت می‌گیرد. بدین ترتیب، توسعه خدمات برای خواستاران توسعه اقتصادی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

خدمات مهندسی نیز به‌عنوان فعالیت‌هایی مبتنی بر اندیشه و دانش، در پی ارائه بهترین روشها برای تولید محصولات مورد نیاز جامعه است و زمینه از قوه به فعل درآوردن ایده‌ها را ایجاد می‌کند. وجه غالب در خدمات مهندسی، اندیشه، تفکر، تخصص و تجربه است، لذا این نوع خدمات به‌طور مستقیم قابلیت مصرف ندارند بلکه با مطالعه، ارزیابی، تدوین و تبیین شیوه‌های بهینه و کارآمد، تولید محصولات را امکان‌پذیر می‌سازند. خدمات مهندسی عاملی موثر در طراحی و اجرای پروژه‌های زیربنایی هستند و به همین دلیل نقش قابل توجهی در توسعه اقتصادی ایفا می‌کنند. خدمات مهندسی را می‌توان یکی از ارکان توسعه صنعتی تلقی کرد زیرا با محاسبات و طراحی مهندسی و ارزیابی‌های مالی، ویژگیهای فنی و اقتصادی راه‌اندازی و بهره‌برداری از کارخانجات صنعتی را مشخص می‌سازند.

موفقیت در ارائه خدمات مهندسی در گرو اشراف بر دانش و تکنولوژی، آشنایی با مسائل اجرایی و برخورداری از توانایی تحلیل و تصمیم‌گیری است تا در نهایت صنعتی قابل رقابت براساس آن شکل بگیرد. لزوم وجود این شرایط، ارتباط خدمات مهندسی با واحدهای

فعالیت شرکت‌های «خدمات مهندسی» به شکل سامان یافته در کشور ما عمر کوتاهی دارد. اما در همین مدت کوتاه نیز واحدها و شرکت‌های فعال در این زمینه به نتایج قابل توجهی دست یافته‌اند. نتایج مثبت فعالیت واحدهای خدمات مهندسی از یک سو و نیاز به استفاده بهینه از منابع محدود کشور در دوران سازندگی و توسعه از سوی دیگر؛ ضرورت گسترش فعالیت واحدهای خدمات مهندسی را گوشزد می‌کند.

«مهندس صبوری» از شرکت قدس نیرو در مورد ضرورت بکارگیری خدمات مهندسی در اجرای طرح‌های صنعتی می‌گوید:

«ما اکنون در دنیائی زندگی می‌کنیم که باشتاب در حال تغییر است و سرنوشت هر کشور به این بستگی دارد که از منابع محدود خود به طرز بهینه استفاده کند. برای استفاده بهینه از منابع در توسعه کشور لازم است که در مورد هر پیشنهاد یا طرحی مطالعات امکان‌سنجی و بررسی‌های فنی-اقتصادی صورت گرفته سپس طراحی‌های مفهومی، پایه‌ای و تفصیلی انجام گیرد و بر مراحل مختلف اجرای کار نظارت دقیق اعمال شود. انجام این‌گونه خدمات برعهده واحدهای طراحی، مهندسی است و کم‌توجهی به این خدمات مانند این است که کاری را بدون فکر و تعقل بخواهیم انجام دهیم و بدتر از آن اینکه تصور کنیم بدون این کارها هم می‌توانیم پروژه را به مقصد برسانیم.»

### خدمات مهندسی و توسعه اقتصادی

کارشناسان طراحان و مهندسی را از ضروریات اولیه برنامه توسعه صنعتی کشور قلمداد می‌کنند. بطوریکه برخی کارشناسان از نهادهای مهندسی و طراحی‌کننده به عنوان پیش‌قراولان برنامه توسعه نام می‌برند. این کارشناسان برای اثبات ادعای خود به نتایج طرح‌ها و پروژه‌هایی که در اجرای آنها خدمات مهندسی مکان و ویژه‌ای داشته است اشاره می‌کنند.

«سیدمسعود همایونفر» مدیرکل خدمات مهندسی وزارت صنایع در مورد نقش شرکت‌های خدمات مهندسی در توسعه صنعتی کشور می‌گوید:

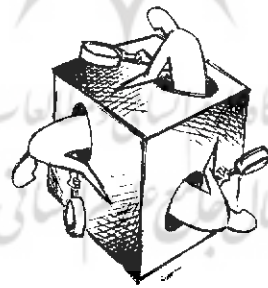
«نقش واحدهای خدمات مهندسی را در روند توسعه صنعتی کشور از دودیدگاه می‌توان مورد توجه قرار داد:

- احداث واحدهای صنعتی جدید، - بهره‌برداری از واحدهای موجود؛

اگر به سی یا چهل سال قبل برگردیم، عمدتاً با تکیه بر درآمدهای نفتی، گرایش به صنعتی شدن در کشورمان آغاز شده است، و این درحالی بوده است که خارجی‌ها همه‌کاره بودند، مهندسان کشورمان بتدریج وارد صحنه می‌شوند و در عملیات اجرایی و نصب پروژه‌ها مشارکت می‌کنند و زمینه فعالیت خود را گسترش می‌دهند به گونه‌ای که امروزه از تجربیات بسیار پرارزش و گرانبهایی در بخش‌های مختلف از قبیل مطالعات اولیه، مشاوره، نصب و اجرا و راه‌اندازی بهره‌مند هستیم، که بطور عمده برای احداث واحدهای صنعتی جدید شکل گرفته‌اند.

در مرحله بهره‌برداری، مهندسی شکل دیگری بخود می‌گیرد، طراحی محصول، مدیریت تولید و بهره‌برداری، ارتقاء کیفی، مشاوره فنی و رفع مشکلات تولید، تحقیق و توسعه و بسیاری فعالیت‌های دیگر را در این مرحله می‌توان برشمرد. بهره‌گیری مطلوب از منابع از قبیل نیروی انسانی، سرمایه، مواد اولیه، ماشین‌آلات، انرژی و زمان که با نوآوری و خلاقیت همراه باشد، از مشخصه‌های بارز مهندسی در مرحله بهره‌برداری است.

در حال حاضر سهم صنعت در تولید ناخالص داخلی کشورمان حدود ۱۷ درصد است. در حالیکه این رقم برای کشورهای در حال توسعه به



**\* کارشناسان طراحی و مهندسی را از ضروریات اولیه برنامه توسعه صنعتی کشور قلمداد می‌کنند.**

**\* «مهندس صبوری» از شرکت مهندسین مشاور قدس نیرو: کم‌توجهی به خدمات مهندسی مانند این است که کاری را بدون فکر و تعقل بخواهیم انجام دهیم.**

بیش از ۳۰ درصد بالغ می‌شود. برای افزایش سهم صنعت در تولید ناخالص داخلی یا به عبارت دیگر برای توسعه صنعتی، هم باید به احداث واحدهای جدید اندیشید و هم به بهره‌برداری بهینه از واحدهای صنعتی موجود. احداث واحدهای جدید نیازمند سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی است که تاکنون جز با توجه به درآمدهای نفتی امکان‌پذیر نبوده است و حتی تکمیل طرح‌های عمرانی نیمه‌تمام نیز در سال‌های اخیر بدلیل نوسانات شدید درآمدهای نفتی با مشکلات عدیده‌ای مواجه بوده است. از طرفی دیگر، امکانات سخت‌افزاری موجود در داخل کشور دارای ظرفیت تولیدی بیش از آنچه که در حال حاضر مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند هستند، و در بسیاری موارد می‌توان با ارائه طرح‌های نوین و با اصلاح طرح‌های قدیمی و معرفی محصولات جدید و کاهش ضایعات و به عبارت جامع‌تر افزایش بهره‌وری در تولید، به ظرفیت‌های بالاتری از تولید دست یافت، و بدون اینکه نیاز به سرمایه‌گذاری جدید در حد کلان آن باشد، با بهره‌برداری از توان صنعتی موجود می‌توان سهم صنعت را در تولید ناخالص داخلی افزایش داد.

در جهت توسعه صنعتی، بی‌آنکه از احداث واحدهای جدید صنعتی مستغنی شده باشیم (بویژه اینکه از دیدگاه تکمیل زنجیره تولیدات داخلی، ناگزیر از احداث برخی واحدهای صنعتی هستیم)، ولی توجه مخصوص به بهره‌برداری بهینه از واحدهای موجود بسیار ضروری است. واحدهای مهندسی قابل توجهی، با همین سمت‌گیری طی برنامه اول توسعه اقتصادی اجتماعی شکل گرفته‌اند.»

«تاچه حد فعالیت‌های خود را در توسعه صنعتی کشور دخیل می‌دانید؟» این پرسش پیش روی واحدها و مراکز خدمات مهندسی قرار دارد. به‌باور کارشناسان تاثیرات مثبت بکارگیری خدمات مهندسی در پیشبرد برنامه توسعه اقتصادی کشور یک امر بدیهی و روشن است اما نکته قابل تأمل در اینجا این است که واحدهای خدمات مهندسی تاچه حد توانسته‌اند از امکانات و توانایی‌های خود با توجه به شرایط بومی و ویژگی‌های کشورمان؛ برای توسعه و کارایی بیشتری استفاده کنند. چنانچه اداره‌کنندگان واحدها و شرکت‌های خدمات مهندسی نتایج قابل توجه و چشمگیری از فعالیت‌های خود ارائه دهند. این به‌مثابه تأکید

دیگری بر بکارگیری مجددانه‌تر و گسترده‌تر خدمات مهندسی در تمامی عرصه‌ها است. «مهندس صبور» از شرکت قدس نیرو در مورد نتایج بدست‌آمده از فعالیت شرکت‌های خدمات مهندسی می‌گوید:

«از نظر ماهیت مهندسی بر ساخت و اجرا مقدم است. اگر می‌خواهیم به ساخت داخل پردازیم باید قبل از آن به این شناخت و باور رسیده باشیم که مهندسی داخلی را حمایت و تقویت کنیم. در اجرا نیز وضعیت به همین صورت است. موضوع بسیار بدیهی است و لذا توضیح زیادی نیاز ندارد. اگر دانش طراحی و مهندسی را نداشته باشیم حتی نمی‌توانیم مشخص کنیم چه چیزهایی باید در داخل ساخته و یا اجرا شود. و در نتیجه فروشندگان خارجی آنچه را که به نفع خود است بر ما تحمیل می‌کنند. مثلاً ساخت بخش‌هایی را که ارزش افزوده کمتر دارد و محیط‌زیست را بیشتر آلوده می‌سازد به‌دیگران واگذار می‌کنند.

باتوجه به مراتب فوق‌نهادهای طراحی و مهندسی در نوک پیکان توسعه صنعتی قرار دارند و اگر این نهادها نتوانند نقش خود را بدرستی ایفاء کنند، توسعه صنعتی به خرید و نصب مقداری ماشین‌آلات ساخت کشورهای دیگر محدود خواهد شد.

مهندسین مشاور که از بزرگترین نهادهای مهندسی کشور است خدمات مهندسی خود را عمدتاً به صنعت برق کشور که رشد آن زیربنای توسعه اقتصادی است ارائه کرده است. خدمات مهندسی و طراحی و نظارت بر اجرای بیش از ده‌هزار مگاوات نیروگاه، هزاران کیلومتر خط انتقال و تعداد زیادی از پست‌های فشارقوی در وزارت نیرو با موفقیت توسط مهندسین مشاور قدس نیرو ارائه شده است. هم‌اکنون این مهندسین دامنه خدمات خود را به سایر صنایع مانند صنایع مس و صنایع پتروشیمی گسترش داده و فعالیت‌های مجددانه‌ای را جهت صادرات خدمات مهندسی بعمل می‌آورد.

بنابراین برای خدمات مهندسی در توسعه صنعتی کشور مقام ارزشمندی را باید قائل شد. «نگاهی به یک تجربه»

برخی از شرکت‌های ایرانی از چندسال قبل خدمات طراحی و مهندسی را بطور جدی در فعالیت‌های صنعتی خود بکار گرفته‌اند به‌گفته دست‌اندرکاران اینگونه شرکت‌ها، اجرای خدمات طراحی و مهندسی در روند کار آنها

**\* اگر می‌خواهیم به ساخت داخل پردازیم باید قبل از آن به این شناخت و باور رسیده باشیم که مهندسی داخلی را حمایت و تقویت کنیم.**

**\* نهادهای طراحی و مهندسی در نوک پیکان توسعه صنعتی قرار دارند.**

مقدم بر اجرای هر کار دیگری بوده است. در این زمینه «مهندس محمد بنایی» رئیس مهندسی سازه‌های فراساحلی شرکت صنعتی دریایی ایران (صدرا) تجارب بدست‌آمده این شرکت در زمینه بکارگیری خدمات طراحی و مهندسی و دستاوردهای چنین فعالیتی را اینگونه توصیف می‌کند:

«شروع کار شرکت ما با ساخت کشتی‌های کوچک در قبل از انقلاب شروع شد که با گذشت زمان مسئولین متوجه ضرورت فعالیت‌های طراحی مهندسی شدند و اقدام به ایجاد یک دفتر طراحی مهندسی کردند، در سال ۶۴ از طریق سازمان گسترش از مجموعه صنایع دریایی کشور ۳۰ نفر مهندس به خارج از کشور اعزام شده و در رشته‌های کشتی‌سازی و سازه‌های دریایی مشغول به ادامه تحصیل شدند و به‌این ترتیب زمینه‌های لازم برای ورود به عرصه‌های جدید فعالیت آماده شد. آرام‌آرام در طول زمان تفکر توسعه فعالیتها در شرکت ایجاد شد شرکت عرصه فعالیت خود را از ساخت کشتی به محصولات جدیدی نظیر طراحی و اجرای سکوها نفتی، طراحی، ساخت و تعمیر اسکله‌ها و ترمینالهای نفتی، طراحی و ساخت پل‌های بزرگ، لوله‌گذاری در دریا، طراحی و ساخت تجهیزات مختلف کشتی و تجهیزات موردنیاز فعالیت‌های جدید شرکت گسترش داد. برای مثال شرکت ما در مقام پیمانکار ساخت بخشی از طراحی و ساخت تمامی سکوی شناور نفتی ایران خزر را برعهده گرفت.

طراحی کلی (BASIC DESIGN) این سکو را فنلاندها قبل از شرکتی دیگر خریداری کرده بودند. ۴۷ درصد بخش طراحی تفصیلی (DETAIL DESIGN) و تهیه نقشه‌های کارگاهی برعهده شرکت ما و ۵۳ درصد بر عهده فنلاندها بود. هدف اصلی ما از پذیرش چنین قراردادی انتقال این تکنولوژی به داخل کشور بود و اینکه شرکت دانش فنی و توانایی کامل ساخت این

سکوها را دارد طراحی و ساخت چنین سکوهایی از ارزیابی بسیار بالایی برخوردار است که امکان انجام آن در داخل کشور از خروج مقدار قابل توجهی ارز جلوگیری می‌کند بعلاوه با انتقال دانش فنی به مهندسی ایرانی، قابلیت علمی و اجرایی این گروه افزایش یافته و جسارت ورود و وسیع‌تر به فعالیت‌های جدید در آنان ایجاد شده اما فراتر از همه اینها اصولاً بدلیل دسترسی ما به آبهای آزاد خلیج فارس، دریای خزر و وجود حوزه‌های وسیع نفتی در این مناطق ما را از مزیت نسبی در طراحی و نصب سازه‌های دریایی برخوردار می‌سازد کشورهای حوزه خلیج فارس و دریای خزر می‌توانند مشتریان بالقوه ما باشند و ما درآمد صادراتی قابل توجهی از فروش این صنعت بدست بیاوریم طراحی و نصب

سازه‌های دریایی از ارزش افزوده بالایی برخوردار است و بعلاوه فرصت‌های اشتغال بسیار خوبی را می‌تواند ایجاد کند و درآمد حاصل از صادرات نیز به افزایش درآمدهای ملی ما کمک خواهد کرد. از دیگر فعالیت‌های این شرکت می‌توان به طراحی و نصب یک سکوی ثابت در میدان فروزان خلیج فارس جهت حفاری چاههای نفت اشاره کرد که این کار نیز برای اولین بار توسط متخصصان ایرانی انجام گرفت. بعلاوه طراحی و ساخت بزرگترین پل ایران در اهواز نیز

یکی دیگر از پروژه‌های ماست که این پروژه هم در نوع خود در کشور ما و بدست متخصصین ایرانی بی‌سابقه است. علاوه بر آن شرکت در زمینه طراحی و ساخته اسکله‌های متعدد نیز فعالیت داشته و دانش فنی طراحی بنادر و انواع اسکله‌ها نیز در شرکت وجود دارد طراحی و ساخت کشتی‌های مختلف، تجهیزات مربوط به کشتی و سایر تجهیزاتی که برای فعالیت‌های جدید شرکت مورد نیاز است در شرکت طراحی و ساخت می‌شود.

مساله بسیار مهم برای ما در زمینه بازار داخل تداوم سفارش از طرف مشتریان داخلی و در زمینه بازار خارج بهبود روابط با کشورهای عربی حوزه خلیج فارس از یکسو و تأمین سرمایه برای سرمایه‌گذاری در کشورهای آسیای میانه است. در کشورهای آسیای میانه به‌دلیل ضعیف بودن بنیه مالی‌شان خواهان سرمایه‌گذاری اولیه از سوی ما هستند و برای رفع این معضل باید سیاست‌گذاری‌های لازم برای هدایت سرمایه‌ها به‌سوی سرمایه‌گذاری در این زمینه به‌عمل آید.»

## روند گسترش خدمات کارا

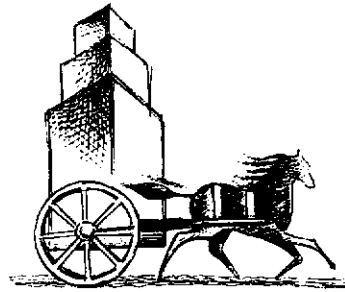
مشکلاتی که فراراه گسترش خدمات مهندسی قرار دارد بیشتر ناشی از عدم شناخت است. ناآگاهی ریشه در گذشته دارد به همین علت باید روند انجام خدمات مهندسی را مورد بررسی قرار داد.

«سیدمسعود همایونفر» مدیرکال خدمات مهندسی وزارت صنایع در مورد مراحل اجرای خدمات مهندسی و چگونگی گسترش فعالیت‌های خدمات مهندسی می‌گوید:

فعالیت‌های مهندسی را به دو بخش احداث و بهره‌برداری می‌توان تفکیک کرد.

در زمینه احداث، واحدهای مهندسی از سالیان قبل، صاحب تجربیات ارزشمندی هستند و می‌توانند در احداث پالایشگاه‌ها، مجتمع‌های شیمیایی و پتروشیمی، خطوط لوله، صنایع دارویی و غذایی، صنایع کانی غیرفلزی از قبیل سیمان، آجر، سرامیک و... و بطور کلی احداث کارخانه‌ها و تجهیزات صنعتی، فعالیت کنند. شرح این فعالیت‌ها را بدین ترتیب می‌توان برشمرد: مطالعات اولیه، امکان‌سنجی، طراحی اصولی، طراحی تفصیلی، تهیه اسناد و مدارک مناقصه، نظارت بر ساخت و اجرا، نظارت بر نصب، راه‌اندازی، مدیریت پروژه، طراحی و ساخت ماشین‌آلات، فعالیت‌هایی که در زمینه بهره‌برداری توسط شرکت‌های مهندسی صورت می‌پذیرد، عبارتست از مدیریت بهره‌برداری واحدها، مدیریت تعمیر و نگهداری، طراحی محصول، ارائه آموزش‌های تخصصی، اتوماسیون خطوط تولید، مشاوره فنی در جهت رفع مشکلات تولید، مشاوره مدیریتی، طراحی سیستم‌های عملیاتی و اطلاعاتی، بازرسی فنی، تحقیق و توسعه، ارتقاء کیفیت محصولات و ارتقاء بهره‌وری در ابعاد مختلف.

تا اوایل دهه شصت به دلیل وجود درآمدهای نفتی قابل توجه، رو آوردن به احداث واحدهای جدید امکان‌پذیر بوده است و در نتیجه با تعریف پروژه‌های عمرانی در حد کلان، بسیاری از مهندسان کشورمان در این پروژه‌ها بکار گرفته می‌شدند، اما طی سالیان اخیر به دلیل ضرورت‌های حاکم بر کل اقتصاد که ناشی از کاهش درآمدهای نفتی است، تغییر سمت‌دهی اقتصاد صنعتی، از «احداث واحدهای جدید» به «تکمیل و بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های موجود و ارتقاء کیفیت محصولات» اجتناب‌ناپذیر بوده و در برنامه‌های پنجساله اول



بخشودگی‌هایی را از نظر مالیاتی مخصوصاً در زمینه صنایع سنگین در نظر بگیرد.

وقتی ما از صنعت‌مان مالیات زیادی را طلب می‌کنیم وقتی مساله کنترل قیمت‌ها را مطرح می‌کنیم و وقتی ثبات سیاست‌های اقتصادی در زمینه فعالیت‌های صنعتی وجود ندارد مسلم است که سرمایه‌ها بیش از هر چیز به بخش‌های دیگر رانده خواهد شد. برای تداوم فعالیت‌های خدمات مهندسی در کشور نیز مساله اساسی وجود سیاست‌های تشویقی و حمایت از این فعالیت‌ها است.

از دیگر مشکلاتی که ما با آن مواجه بوده‌ایم مشکلات نرم‌افزاری بوده است بدلیل محاصره اقتصادی کشورمان، دسترسی به بعضی منابع علمی لازم و بعضی از بسته‌های نرم‌افزاری کاری دشوار است. ما گاه مجبوریم بعضی از بسته‌های نرم‌افزاری را از کشورهای واسطه تهیه کنیم و به همین دلیل در زمینه برخورداری از خدمات پشتیبانی بعد از فروش این نرم‌افزارها با مشکل مواجه می‌شویم که البته این مشکلات کاملاً طبیعی است و اصولاً بهایی است که ما برای رسیدن به استقلال کامل طراحی مهندسی باید پردازیم.

متأسفانه یک معضل دیگری که ما با آن مواجه هستیم عدم ثبات افراد در مشاغل‌شان است یک فرد باید مدتها در یک زمینه مشغول بکار باشد تا به مرحله باروری برسد، دانش عمیق و اجرایی نسبت به مساله پیدا کند. اما در سیستم صنعتی ما متأسفانه این ثبات کم به چشم می‌خورد در فعالیت‌های غیرصنعتی جاذبه‌های مادی قوی‌تر است و این جاذبه باعث جلب بخشی از پتانسیل مهندسی کشور می‌شود ایجاد جاذبه‌های مادی بهادادن به این مساله نیز می‌تواند تا حد زیادی مساله عدم ثبات افراد را حل کند علاوه بر همه اینها ما باید به فکر یک سیستم انتقال تجربه نیز باشیم و تجارب موجود را به گونه‌ای به افرادی که تازه وارد این عرصه می‌شوند انتقال داده تا شتاب رشد را شدت بخشیم، از نظر فرهنگی نیز مطبوعات و نشریات ما باید به صورت اساسی‌تر به این مساله توجه کنند. نشریات تخصصی در این زمینه باید در کشور پابگیرد و توسعه یابد و مجلات از حالت تبلیغاتی به سمت نشریاتی با محتوی علمی و تجربی سوق پیدا کرده تا بدینوسیله امکان نشر تفکر علمی و اجرایی و انتقال تجارب در کشور بوجود آید. در مورد ضرورت توسعه خدمات

و دوم منظور شده است. این تغییر سمت، تاثیر مستقیمی بر اشتغال مهندسان و شرکتهای مهندسی داشته، به گونه‌ای که ایجاد می‌کند بخش عظیمی از مهندسانی که در احداث واحدها، فعالیت داشته‌اند در سایر زمینه‌های مناسب بکار گرفته شوند.

از طرفی دیگر، علیرغم اینکه واحدهای صنعتی نیاز فراوانی به نیروهای مهندسی دارند، ولی در بسیاری موارد قدرت جذب توانائی‌های مهندسی قابل توجهی را که در جامعه وجود دارد، فاقد هستند. براین اساس ضمن اینکه باید تحولی در صنعت در جهت بهره‌گیری بیشتر از توان مهندسی بعمل آید، بمنظور جلوگیری از هدر رفتن این توان‌ها و تجربیات گرانبها که حاصل تلاش بیش از پنجاه سال واحدهای مهندسی است، باید امکان بازاریابی و فعالیت روی پروژه‌های خارج از کشور را نیز برای آنها فراهم کرد، تا بتوانند در بازارهای وسیعتری تخصص خود را بکار گیرند.

### خدمات مهندسی و موانع پیش‌رو

موانع بازدارنده از گسترش فعالیت خدمات مهندسی جلوگیری کرده و آهنگ کار واحدهای موجود را کند می‌سازد. «مهندس محمد بنایی» در مورد این مشکلات و موانع بازدارنده می‌گوید:

«لازم است یک تحول اساسی در بسیاری از سیاست‌گذاریها صورت گیرد. اگر در کشورهای دیگر فعالیت‌های صنعتی فعالیتی سودآور محسوب می‌شود متأسفانه در کشور ما فعالیت‌های خدماتی بیشترین سرمایه را به خود جذب می‌کند. در واقع امر نیز آنچه باعث جذب پایدار سرمایه‌های بخش خصوصی می‌شود مساله سودآوری فعالیت‌هاست و به این دلیل است که نیاز به یک دگرگونی اساسی وجود دارد. بطوریکه دولت باید در زمینه هدایت سرمایه‌ها به سوی سرمایه‌گذاریهای صنعتی و بالابردن تولید



مهندسی باید گفت:

صنعت بدون طراحی و مهندسی مانند ماشینی است که در شب چراغ و روشنایی ندارد هرچند همه قسمت‌های ماشین سالم است و توانایی حرکت دارد ولی در شب بدون چراغ نمی‌تواند حرکت کند و باید درجا کار کند و هرگز نمی‌تواند جاده‌های پرپیچ و خم ترقی را با سرعت ببیماید و به افق‌های جدید دست پیدا کند، بطوریکه هر قدر توان مهندسی در صنعت بیشتر باشد به همان نسبت میسر صنعت نورانی و روشن‌تر خواهد شد و در نتیجه سرعت تکامل می‌تواند افزایش یابد. صنعت کشور باید از تجربی‌گرایی به علمی و مهندسی‌گرایی تحول پیدا کند و به جای تزریق کامیون‌هایی پر از نقشه‌ها و ماشین‌آلات لوکس به صنعت، مهندسانی عالم و با هدف و با انگیزه باید به صنعت کشور تزریق شوند. صنعت مانند هر بنای دیگر از فونداسیون ساخت می‌شود نه اینکه اول بنا را بسازیم و سپس به دنبال ساختن پی و زیربنا باشیم. با حرکت‌هایی که در سال‌های اخیر در جهت توسعه شرکت‌های طراحی مهندسی صورت گرفته به نظر می‌رسد که روند رشد صنعتی کشور سیری منطقی پیدا کرده و به سمت ایجاد زمینه‌های رشد صنعتی در حال حرکت است، بطوریکه رشد صنعتی کشور در سال‌های اخیر بسیار چشم‌گیر و امیدوارکننده است.»

با آگاهی و عدم اطلاع از ارزش و منزلت فعالیت‌های خدمات مهندسی، گلابه بسیاری از دست‌اندرکاران واحدهای خدمات مهندسی و طراحی است. به باور این کارشناسان تا هنگامی که ارزش و اهمیت فعالیت‌های واحدهای خدمات مهندسی در کشور به خوبی شناخته نشود، گسترش اینگونه واحدهای ضروری امکان‌پذیر نخواهد بود. «مهندس صبوری» در این زمینه می‌گوید:

«مشکل اصلی این است که منزلت و ضرورت خدمات مهندسی در کشور ما به اندازه کافی شناخته شده نیست. این در حالی است که تمامی هزینه‌های طراحی و مهندسی یک پروژه در حدود ۳ درصد قیمت تمام‌شده آن پروژه (در مقیاس بین‌المللی) و کمتر از یک درصد قیمت تمام‌شده پروژه در کشور خودمان است و کم‌توجهی به مسائل مهندسی یک پروژه در مقابل می‌تواند هزینه‌های آن پروژه را به چندین برابر افزایش دهد و یا اصولاً پروژه را از دستیابی به اهداف تعیین‌شده باز دارد. این نگرش باعث

شده که نهادهای مهندسی کشور رشد لازم را نداشته باشند و اغلب بدلیل درگیر بودن با مسائل ابتدائی چون ضعف مالی قادر به حفظ و جذب نیروی انسانی متخصص که سرمایه اصلی یک نهاد مهندسی است نباشد. در حالیکه این نهادها باید قادر باشند نیروی انسانی خود را حفظ و به صورت مستمر و همگام با تحولات فنی و مهندسی در جهان آموزش داده و در توسعه کشور بخدمت درآورند.»

«مجلسی» مدیرعامل مرکز فعالیتهای مهندسی سیمان در مورد مشکلات اجرایی خدمات فنی و مهندسی می‌گوید: «اصولاً

**\* «مهندس سید مسعود همایونفر»  
مدیرکل خدمات مهندسی وزارت  
صنایع: برای افزایش سهم صنعت در  
تولید ناخالص داخلی باید به احداث  
واحدهای جدید و بهره‌برداری بهینه از  
واحدهای صنعتی موجود اندیشید.  
\* از نظر ماهیت مهندسی بر ساخت و  
اجرا مقدم است.**

خدمات فنی و مهندسی بایستی مورد ارزیابی قرار گیرد. به علت کمبود درآمد شرکت‌های مهندسی، آنها آنچنان که باید و شاید نتوانسته اندیشه و برنامه‌ریزی کنند در نتیجه دارای مشکل هستند. بخصوص در بعد خارجی وقتی ارائه خدمات اینگونه شرکت‌ها مطرح می‌شود مساله مشکلتر است زیرا دولت به سهولت نمی‌تواند وارد بازار خارج از کشور شود زیرا در خارج موضوع کیفیت، بسیار مهم است. طرف خارجی بایستی از کار ما اطمینان حاصل کند باید مطمئن شود که ما دارای دانش فنی و توان حرفه‌ای هستیم. بنابراین خدمات فنی و مهندسی به علت عدم شناختی که مردم از آن دارند دارای مشکلات عدیده‌ای است. در کشور ایران از ۱۵ سال پیش انگیزه ارائه خدمات فنی و مهندسی ایجاد شد. در زمان جنگ هدف خودکفایی کشور بود، در ایران به علت آنکه مسایل و مشکلات جنگ زیاد بود و مشکل سازندگی هم وجود داشت در نتیجه تلاش کردیم که کار طراحی را انجام دهیم، در نتیجه باعث شد تا کارخانه‌ها سریعاً راه‌اندازی شود. اولین حرکت ما در جهت خودکفایی مملکت و ایجاد سازندگی در زمینه

خدمات فنی و مهندسی با راه‌اندازی کارخانه سیمان قائن و بنا به سفارش سازمان صنایع ملی انجام شد. این کارخانه از همان ابتدا یعنی از استخراج معدن تا نصب و راه‌اندازی کارخانه بدست متخصصان ایرانی انجام پذیرفت. در حال حاضر سه واحد ۲ هزار تنی کارخانه سیمان، در قائن، بجنورد و ایلام طراحی شده است و ۴ تا ۳ هزار تنی برای هرمزگان، خوزستان و کارون در حال طراحی و انجام است. لازم به ذکر است که آنچه که در طراحی و مهندسی بایستی به آن اهمیت داد آن است که اگر چیزی را طراحی کردیم قابل ساخت باشد. بنابراین اگر قرار باشد که فقط چیزی را طراحی کنیم که قابل ساخت نباشد به درد نمی‌خورد. هرچه ماشین‌آلات پیچیده‌تر باشند طراحی آن مشکلتر خواهد بود و نیاز به نیروی انسانی بیشتری خواهد داشت. علاوه بر این، مطالب مساله نظارت بر اجراء نیز قابل اهمیت است.

دولت بایستی اینگونه شرکت‌ها را تحت حمایت خویش قرار دهد. به عنوان مثال در چین دولت با ایجاد انستیتویی به نام انستیتو طراحی و تحقیقاتی از کار چنین شرکت‌هایی حمایت مالی می‌کند و پشتیبان آنان است که چنین شرکت‌هایی وظیفه دارند که با دانشگاه در تماس باشند و هرچه بیشتر دانشگاه‌ها را با این مراکز ارتباط دهند زیرا عدم اعتقاد به این گونه شرکت‌ها و عدم توجه به برقراری ارتباط دانشگاه و صنعت با این مراکز همگی باعث فرار مغزها می‌شود که این خود مشکل بسیار بزرگی است. وجود دولت و پشتیبانی آن بسیار مهم است در حال حاضر به عنوان مثال شرکت ما دارای قراردادهایی با کشورهای خارجی است که همگی دارای درآمد ارزی بسیار زیادی هستند که متأسفانه به علت عدم حمایت دولت و وجود بخشنامه‌های فراوان باعث شده تا در برقراری همکاری دچار مشکل شویم. دولت بایستی اینگونه شرکت‌ها را شناخته و نسبت به توانایی‌هایشان ارزیابی کند.»

«مهندس مختاری» مدیرعامل شرکت تحقیقات الکترونیک دماوند و رئیس کنسرسیوم اتوماسیون ایران در زمینه مشکلات اجرایی شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات، فنی و مهندسی می‌گوید:

«یکی از بزرگترین مشکلات شرکت‌های خدمات مهندسی آن است که این شرکت‌ها دارای تجربه و دانش فنی کامل در این زمینه نیستند. صدور خدمات فنی و مهندسی مستلزم داشتن

دانش فنی و تجربه کافی است هنوز در مملکت ما ارزش خدمات فنی و مهندسی شناخته شده نیست. چون افراد به آن بها نداده‌اند. البته قوانین و مقررات دست‌وپاگیر دولت نیز در عدم رشد چنین شرکت‌هایی موثر بوده است. هدف از ایجاد شرکت‌های خدمات فنی و مهندسی براساس دوانگیزه شکل گرفت اول آنکه افرادی بودند که می‌دانستند از این طریق یعنی سرمایه‌گذاری در شرکت خدمات فنی و مهندسی می‌توانند سود بیشتری ببرند؛ دوم آنکه دولت ناگهان احساس کرد که با کمبود ارز مواجه است و در نتیجه بهتر است که برای ارزاتر شدن قیمت تمام‌شده، کار را به شرکت‌های ایرانی بدهد بهتر است که البته بهتر بود. در ابتدا به وجود دانش فنی در این زمینه توجه می‌شد که متأسفانه کشور ما فاقد آن بود البته نبیستی ناامید بود زیرا در مملکت ما آرام‌آرام حرکت‌هایی انجام می‌شود که خود جای بسی امیدواری است».

#### داستان همیشگی صنعت و دانشگاه

مهندسان، دانش‌آموختگان مراکز دانشگاهی کشورند، بنابراین برای گسترش خدمات مهندسی و طراحی باید نگاهی ژرف به دانشگاه داشت و این داستان قدیمی پیوند صنعت و دانشگاه را به یاد می‌آورد «مهندس سیدمسعود همایونفر» در این زمینه می‌گوید: نیروهای مهندسی اصولاً، ریشه در دانشگاه دارند؛ نیروهایی هستند که از دانشگاه برخاسته‌اند، و برای اینکه بتوانند خدمات را در سطح بهتری ارائه دهند، قطعاً باید با دانشگاه در ارتباط باشند.

شاید مناسب باشد که خدمات مهندسی را مانند درختی تصور کنیم که ریشه‌هایش در دانشگاه است و میوه‌ها و ثمراتش را به بخش‌های مختلف صنعت ارائه می‌دهد این است که ارتباط صنعت و دانشگاه از دیدگاه مهندسی، امری حیاتی و دارای اهمیت ویژه است.

تطبیق مطالب درسی در واحدهای کارشناسی و کارشناسی ارشد با نیازهای مهندسان در واحدهای اجرایی و صنعتی، از موارد مهمی است که البته در تمامی سمینارها و گردهمایی‌ها مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

نکته‌ای که خیلی حائز اهمیت این است که دانشگاه‌ها در دنیا به‌عنوان محلی برای نوآوری، اکتشاف، تحقیقات پایه‌ای و کاربردی و تجزیه و تحلیل مشکلات غامض و پیچیده صنعتی

شناخته شده‌اند، به‌گونه‌ای که صنعتگران هر جا که درمی‌مانند روبه دانشگاه می‌آورند، در کشور ما نیز دانشگاه‌ها باید چنین جایگاهی را که مورد انتظار است بیابند، و در واقع ریشه‌هایی قوی و تغذیه‌کننده باشند برای خدمات مهندسی و صنعت.

نکته مهم دیگر بازآموزی مهندسان است که کمتر به آن توجه شده است، مهندسان ما بعد از اینکه از دانشگاه بیرون می‌آیند، دیگر ارتباط کمتری با دانشگاه دارند و این قطع رابطه برای آنها نقطه ضعف عمده‌ای است. باید برای بازآموزی، برنامه‌ریزی جدی صورت پذیرد. این دوره‌ها در واقع آموزش‌های دوطرفه هستند: مهندسان با تجربه صنعت، تجربیات خود را به دانشگاه منتقل می‌کنند و اساتید دانشگاه‌ها آخرین پیشرفت‌های علمی و فنی را در اختیار



\* «مهندس محمد بنایی» رئیس مهندسی سازه‌های فراساحلی شرکت صنعتی دریایی ایران: مساله بسیار مهم برای ما در زمینه بازار داخلی تداوم سفارش از طرف مشتریان داخلی و در زمینه بازار خارج، بهبود روابط با کشورهای عربی خلیج فارس و تامین سرمایه برای سرمایه‌گذاری در کشورهای آسیای میانه است.

\* واحدهای صنعتی نیاز فراوانی به نیروهای مهندسی دارند، اما در بسیاری موارد قیدرت جذب توانایی‌های مهندسی قابل توجهی را که در جامعه وجود دارد، فاقد هستند.

مهندسان قرار می‌دهند و این خود یک حلقه بسیار قوی در ارتباط صنعت و دانشگاه می‌تواند باشد، که اگر به اجرا درآید به بحث ارتباط صنعت و دانشگاه رنگ و محتوای جدی‌تری می‌بخشد. بحث‌های دیگری هم در این باب مطرح است که خوشبختانه از ابعاد مختلف بررسی شده و فقط باید با جدیت آنها را به اجرا درآورد. در وزارت صنایع سعی کرده‌ایم که به این بحث‌ها عینیت ببخشیم و موفقیت‌های بسیار زیادی را کسب کرده‌ایم. دانشگاهیان در خیلی موارد با مهندسان بخش‌های مختلف صنعت مرتبط هستند. در تمامی جلسات سعی شده است که هم از صنعتگران و هم از استادان دانشگاه‌ها دعوت شود، و بسیاری از پروژه‌های صنعتی اعم از تحقیقاتی و طراحی مهندسی و تدوین استانداردها، در حال حاضر بطور مشترک توسط دانشگاهیان و بخش‌های مختلف مهندسی و صنعتی در حال انجام است.

برخی دست‌اندرکاران علاوه بر اعتقاد به پیوند محکم بین صنعت و دانشگاه خواستار آن هستند که شیوه آموزش و مسایل و موضوعات دانشگاهی برای پیشبرد صنعت و برنامه توسعه بطور اساسی دگرگون و اصلاح شود. «مهندس محمدبنایی» در این مورد اعتقاد دارد: «مساله دیگر که در زمینه توسعه فعالیت‌های خدمات مهندسی مهم و غیرقابل چشم‌پوشی است وجود نیروی انسانی آگاه و توانمند برای این فعالیت است و ما نیاز به مهندسی داریم که در یک حیطه خاص عمیق فکر کنند به عبارت دیگر نیاز به تخصصی کردن رشته‌های مهندسی داریم و باید در دانشگاه‌ها بهای بیشتری به درس تخصصی داده شود و پروژه‌هایی که در رابطه با درس تخصصی ارائه می‌شود فراتر از حل مسائل کلاسیک کلاسی باشد و دانشجو را به عملی فکر کردن وادارد. متأسفانه مهندسان ما همه بعد از فارغ‌التحصیل شدن، دانشی گسترده و سطحی و کم عمق دارند و این مساله نمی‌تواند راهگشای پیچیدگی فعالیت‌های طراحی مهندسی امروز باشد. ما در این عرصه به کسانی نیز محتاجیم که وسیع فکر نکرده اما در حیطه خاص و محدود خود بسیار عمیق فکر کنند و به همین دلیل فکر می‌کنیم باید یک کار زیربنایی در دانشگاه‌ها صورت گیرد و نظام دانشگاهی تحول اساسی و متناسب با این نیاز پیدا کند. در دانشگاه‌های ما یک‌سری دوره‌های کارآموزی تعریف شده که از روح و محتوی عملی لازم

برخوردار نیست و در مقایسه با کشورهای پیشرفته هنوز فاصله زیادی احساس می‌شود.

اگر بپذیریم که توسعه طراحی مهندسی پایه و اساس توسعه صنعتی کشور است، باید بپذیریم که ما ناچاریم برای توسعه مهندسی الگوهای را با در نظر گرفتن ویژگیهای خاص فرهنگی، اقتصادی، سیاسی برای کشورمان طراحی کنیم و این الگوها باید از دبستان تا دانشگاه و بعد از آن را شامل شود و در این الگوها جایگاه صنعت و مراکز آموزشی باید کاملاً تعریف شده و مشخص باشد و مخصوصاً در مساله اعزام دانشجو به خارج با توجه به ارزیابی بالای اعزام دانشجو به خارج و راندمان بالایی که می‌تواند داشته باشد، باید دقیق‌تر برنامه‌ریزی شود و نباید به مدرک‌گرایی صرف بسنده شود. به عبارت دیگر باید برای هر دانشجو که به خارج اعزام می‌شود برنامه مشخص داشته باشیم و جایگاه آن فرد در سیستم آموزشی و صنعتی ما کاملاً تعریف شده باشد و موضوعات تزیهای تخصصی چه برای دانشجویان اعزامی و چه داخلی در رابطه با معضلات صنعتی و فنی داخلی و تکمیل‌کننده حلقه‌های زنجیر صنعتی کشور باشد و دلخوش کردن به مدارک صرفاً بالای تحصیلی معضلی را حل نخواهد کرد بلکه جایگاه مدارک باید در سیستم صنعتی کشور به صورتی عملی تعریف شود. در اکثر کشورهای صنعتی نیروهای متخصصی با مدارک تحصیلی بالا از کشورهای جهان سوم نقش کلیدی در به گردش درآوردن چرخ صنعتی این کشورها دارند، و اکثریت این متخصصین برگزیده‌های کشورهای خود هستند که با پول و هزینه کشور خودشان تحصیل کرده‌اند ولی به علت عدم وجود جایگاه تعریف شده در سیستم کشورهای خود، نتوانسته‌اند جذب آن سیستم‌ها شوند. بنابراین پیدا کردن نیازها و حلقه‌های مفقوده صنعتی کشور و برنامه‌ریزی برای آنها باید اساس تربیت نیروی انسانی برای صنعت باشد و در این راستاست که ارتباط بین صنعت و دانشگاه می‌تواند معنی پیدا کند.

برخی مراکز خدمات مهندسی و طراحی با توجه به نوع کار و فعالیت، ارتباط خود را با مراکز دانشگاهی مناسب توصیف کرده و اعتقاد دارند که فعالیت آنها زمینه خوبی برای جذب دانش‌آموختگان فنی و مهندسی دانشگاه‌ها فراهم کرده است. در این مورد «مهندس صبوری»



**\* باید تحولی در صنعت در جهت بهره‌گیری بیشتر از توان مهندسی به عمل آید.**

**\* مساله اساسی برای تداوم فعالیت‌های خدمات مهندسی در کشور، وجود سیاست‌های تشویقی و حمایت از این فعالیت‌ها است.**

**\* صنعت بدون طراحی و مهندسی مانند ماشینی است که در شب چراغ و روشنایی ندارد.**

از شرکت مهندسی مشاور قدس نیرو می‌گوید: «ما در دو جا ارتباط نزدیک با دانشگاه داریم. اول اینکه هر سال دهها کارآموز از میان دانشجویان طراز اول دانشگاه‌های مختلف را برای کارآموزی می‌پذیریم دوم اینکه تعداد زیادی از اساتید دانشگاه با این مهندسی مشاور همکاری دارند و وقت زیادی را صرف پروژه‌های شرکت و همچنین فعالیت‌های تحقیقاتی می‌کنند. لذا احساس این را نداریم که میان ما و دانشگاه فاصله‌ای وجود دارد.

این جا یک نهاد فنی - مهندسی است و بیش از ۷۵ درصد کارکنان شرکت را فارغ‌التحصیلان دانشگاهها تشکیل می‌دهند. لذا در مقایسه با سایر نهادها و موسسات نقش بزرگتری در جذب فارغ‌التحصیلان دانشگاهها داشته و داریم.

در زمینه صادرات خدمات مهندسی به خارج از کشور فعالیت زیادی را شروع کرده‌ایم. در

چندین مناقصه در کشورهای مختلف منطقه چه به صورت مستقل و چه همراه با سایر شرکتها و کارخانجات داخلی شرکت کرده‌ایم. وقتی خدماتی را که مهندسی مشاور اروپائی به کشورهای منطقه ارائه می‌دهند با آنچه که ما می‌توانیم براساس تجربیات خود ارائه کنیم مقایسه می‌کنیم به این نتیجه می‌رسیم که ارجاع کار به ما برای کشورهای منطقه از همه‌نظر چه فنی و چه مالی به صرفه است. خدمات مهندسی ما هیچ کم‌وکسری در مقایسه با آنها ندارد. بنابراین امیدواریم که موفق شویم. که در این زمینه دولت خدمتگزار باید حمایت بیشتری کند و قوانین موجود نیز که اصولاً براساس فرهنگ واردات تنظیم شده‌اند به نفع صادرات اصلاح و تکمیل شوند. فعلاً برای بازاریابی در خارج از کشور علیرغم تمام مشکلات مالی که یک مهندس مشاور دارد، خودمان سرمایه‌گذاری و هزینه می‌کنیم و در این مورد متوقع پشتیبانی بیشتری هستیم چون منابع خودمان بسیار محدود است و فعالیت ما را محدود می‌کند.

**طراحی، خلاقیت و نوآوری**

با گسترش خدمات مهندسی و طراحی،

فعالیت‌های صنعتی کشور دیگر در یک روال عادی ادامه نخواهد یافت. نوآوری ضرورت اساسی شرایط نوین است. «مهندس سیدمسعود همایونفر» مدیرکل خدمات مهندسی وزارت صنایع در مورد نقش خلاقیت و نوآوری در رشد و توسعه اقتصادی می‌گوید: «امروزه در دنیا به‌عنوان یک اصل پذیرفته شده است که نوآوری اساسی‌ترین و مهمترین نقش را در رشد اقتصادی ایفا می‌کند و به همین خاطر در خلال پنج دهه اخیر در محافل اقتصادی، مهندسی و دانشگاهی، سیستم‌های نوآوری را مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند.

خلاقیت و نوآوری از یک ایده آغاز می‌شود. مدل کلاسیک نوآوری که در کشورهای صنعتی مورد پذیرش قرار گرفته است، بر این پایه استوار است که ابتدا از تحقیقات پایه‌ای که مهد آن در دانشگاههاست آغاز می‌شود، سپس به مرحله تحقیقات کاربردی می‌رسد و واحدهای مهندسی از جنبه‌های مختلف آن را مورد بررسی قرار می‌دهند و طرح‌های تهیه شده به تدریج تکامل می‌یابد و در یک مسیر سعی و خطا و رفع اشکالات، وارد مرحله تولید اقتصادی می‌شود و بالاخره به بازار راه می‌یابد. این یک مدل خلاقیت و نوآوری است که برای هر یک از

محصولات نو و جدید که مورد توجه قرار گیرند، این مراحل را می‌توان مشاهده کرد.

در کشورمان نیز واحدهای تحقیقاتی و شرکت‌های مهندسی و کارخانجات صنعتی در یک زنجیره هماهنگ در بسیاری موارد توانسته‌اند به ابداعات و نوآوری‌های قابل تحسینی دست یابند، که البته با تقویت این مراکز و حمایت‌های لازم باید در جهت رشد آنها تلاش کرد.

موضوع دیگری که در کشورمان بسیار حائز اهمیت است و باید به مدل نوآوری فوق افزوده شود، «مهندسی معکوس» است. باید پذیرفت که در حال حاضر برای جبران فاصله عمیق تکنولوژیک ما و دیگران، شیوه‌های مختلفی را باید بکار بگیریم که یکی از این شیوه‌ها اگر بصورت علمی و منطقی مورد توجه قرار گیرد، مهندسی معکوس است که بسیاری از مسائل و مشکلات مهندسی ما را می‌تواند حل کند.

نکته دیگری که بد نیست در حد یک اشاره

### \* تطبیق مطالب درسی در دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد با نیازهای مهندسان در واحدهای اجرایی و صنعتی از موارد مهم است.

مطرح شود اینکه بحث «تحقیق و توسعه» (R&D) طبق تعاریفی که بطور واقعی بر آن مترتب است، کمتر در صنایع ما به اجرا درمی‌آید و آنچه که عملاً در حد وسیعی در کارخانجات و واحدهای صنعتی، تحت این نام به آن پرداخته می‌شود، در واقع «طراحی و توسعه» (D&D) است و یا به عبارت کاملتر، «مهندسی و توسعه» (E&D) است. البته این موضوعی است که امروزه در دنیا مطرح است و در بسیاری از مراکز صنعتی بین تعاریف فرق می‌گذارند و حتی تغییر نام برای واحدهای مربوطه را نیز پذیرفته‌اند. باید گفت که به غیر از تحقیقات پایه‌ای که عمدتاً در مراکز دانشگاهی و مراکز تحقیقات صورت می‌پذیرد، سایر فعالیت‌ها تحت عنوان تحقیق و توسعه، طراحی و توسعه و مهندسی و توسعه همگی جزو فعالیت‌های خدمات مهندسی محسوب می‌شوند.

به‌رحال اگر به تعریف خدمات مهندسی بگردیم که «آمیزه‌ای است از فعالیت‌های

هوشمندانه که با تکیه بر دانش و تجربه در جهت تولید فرآورده‌های مطلوب، استفاده بهینه از منابع را سازمان می‌دهد» درمی‌یابیم که نوآوری و خلاقیت جزء لاینفک فعالیت‌های مهندسی است. مهندسان کشورمان علی‌رغم محدودیت‌های فراوانی که برای آنها وجود دارد، در سال‌های اخیر طرح‌های قابل تحسینی را ارائه کرده‌اند که نشانه‌های نوآوری و خلاقیت را در بسیاری از آنها می‌توان مشاهده کرد:

### صادرات خدماتی مهندسی و راه آینده

مدیرکل خدمات مهندسی وزارت صنایع در مورد اهمیت صادرات خدمات فنی و مهندسی می‌گوید: «ذخائر نفتی پایان پذیرند. پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد که حداکثر تا بیست سال یا بیست و پنج سال دیگر این ذخائر می‌تواند اقتصاد ما را تغذیه کنند. یافتن جایگزین، یک امر ضروری و اجتناب‌ناپذیر است که باید در چارچوب برنامه توسعه دوراندیشانه صورت پذیرد، که خوشبختانه در دستور کار برنامه‌ریزان کشور قرار گرفته است.

آنچه قطعی به نظر می‌رسد این است که بخش صنعت به لحاظ ارزش افزوده فراوانی که می‌تواند داشته باشد، در این خصوص جایگاه ویژه‌ای را دارد. در اقتصاد کشورهای صنعتی پیشرفته، سهم صادرات صنعتی به بیش از ۹۰ درصد کل صادرات و در کشورهای در حال توسعه به بیش از ۶۰ درصد بالغ می‌شود. هرچند که طی برنامه‌های پنجساله اول و دوم در صادرات غیرنفتی به موفقیت‌هایی دست یافته‌ایم ولی آمارها، تفاوت و فاصله بسیار زیادی نسبت به آنچه که باید باشد را نشان می‌دهند. حصول به هدف «صادرات غیرنفتی» ابزارها و راه‌کارهای مناسب با آن را اقتضا می‌کند. ساختار تجاری و صنعتی کشور تاکنون خود را با واردات تطبیق

\* خدمات مهندسی، آمیزه‌ای است از فعالیت‌های هوشمندانه که با تکیه بر دانش و تجربه در جهت تولید فرآورده‌های مطلوب، استفاده بهینه از منابع را سازمان می‌دهد.

\* صادرات خدمات فنی و مهندسی به‌لحاظ اینکه در صحنه اقتصاد و صنعت ما، نهال نوپایی است، طبیعتاً با پیچیدگی‌های بیشتری مواجه است.

\* مشکل اصلی این است که منزلت و ضرورت خدمات مهندسی در کشور ما به اندازه کافی شناخته شده نیست.

\* نیروهای مهندسی ریشه در دانشگاه دارند و برای اینکه بتوانند خدمات را در سطح بهتری ارائه دهند، باید با دانشگاه در ارتباط باشند.

داده است و در هر زمان اگر مشکل کمبود ارز حل شود، واردات به‌راحتی و با سرعت به جریان می‌آید و کمتر با گیرودار مواجه می‌شود، در حالی که برای صادرات هنوز مناسبات لازم شکل نگرفته‌اند و صادرکننده همیشه با موانع عدیده‌ای مواجه بوده و هست.

«صادرات خدمات فنی و مهندسی» به لحاظ اینکه در صحنه اقتصاد و صنعت ما، نهال نوپایی است، طبیعتاً با پیچیدگی‌های بیشتری مواجه است.»

مهندس مختاری در مورد نقش خدمات فنی و مهندسی در توسعه صادرات غیرنفتی می‌گوید: «برای رشد صادرات، چه در بخش خدمات فنی و مهندسی و چه در بخش صدور کالا در بازار داخل، کالا و خدمات باید موفق باشند. به عبارتی بهتر در مملکت خودمان بایستی کالا و خدمات، توانسته باشند جای خودشان را پیدا کرده و سپس صادر شوند. زیرا کالا یا خدماتی که می‌خواهد وارد بازار بین‌الملل شود بایستی دارای قدرت رقابت با کالا و خدمات مشابه را داشته باشد وگرنه شکست خواهد خورد. چنانچه چنین چیزی وجود نداشته باشد، دقیقاً مثل کشتی‌گیر زمین‌خورده در خانه خودش است که می‌خواهد وارد المپیک هم شود. صادرات کشور، صادرات نیست بلکه برگشت مجدد دلارهای نفتی است که به صورت سوبسید به این مملکت برمی‌گردد. و به صورت علی‌الظاهر به‌عنوان سوبسید صادرات برای کالاهای کشاورزی و صنعتی تعلق می‌گیرد. ما زمانی می‌توانیم حرکت صادراتی انجام دهیم که صنعت ما از ارزش صنعتی منتفع شود نه از ارزش حاصل از نفت. بنابراین دولت بایستی از این شرکت‌های فنی و مهندسی به‌طور صحیح حمایت کند و از این شرکت‌های امکان‌سنجی نماید و آنها را مورد ارزیابی و حمایت قرار دهد، چنانچه دولت چنین کارهایی را انجام دهد می‌توان به آینده چنین شرکت‌هایی امیدوار بود.» □



# رهیافت‌ها و توصیه‌های نخستین سمینار آموزش عالی در ایران اعلام شد

نخستین سمینار آموزش عالی در ایران با تلاش دانشگاه علامه طباطبائی و حمایت وزارت فرهنگ و آموزش عالی، در روزهای ۲۱ تا ۲۳ آبان ماه ۱۳۷۵ با سخنان افتتاحیه وزیر فرهنگ و آموزش عالی در محل دانشگاه تربیت مدرس برگزار شد. در این سمینار جمعاً ۵۵ مقاله شامل دوازده مقاله در جلسات عمومی و ۴۳ مقاله در پنج گروه تخصصی موازی بشرح زیر ارائه شد:

- ۱- دانشگاه و جامعه اسلامی
- ۲- آموزش عالی و گسترش مرزهای دانش
- ۳- آموزش عالی و تربیت نیروی انسانی
- ۴- آموزش عالی، مدیریت، قوانین و اقتصاد آموزش عالی
- ۵- کیفیت و ارزیابی آن در آموزش عالی

همچنین طی این سمینار سه میزگرد با عناوین:

- ۱- تحول اسلامی در دانشگاه؛
  - ۲- چالش‌های اساسی آموزش عالی ایران؛
  - ۳- آموزش عالی در ایران ۱۴۰۰.
- با شرکت استادان و صاحب‌نظران آموزش عالی برگزار شد. مجموعه مقالات، یافته‌ها و نتایج جلسات تخصصی، میزگردها و بحث‌های آزاد انجام شده در نخستین سمینار آموزش عالی به صورت تفصیلی در یک سند ملی انتشار خواهد یافت.

در اینسجا خلاصه‌ای از رویافتها و توصیه‌های سمینار ارائه می‌شود.

الف) نقش‌ها و رسالت‌های آموزش عالی در ایران اسلامی فردا:

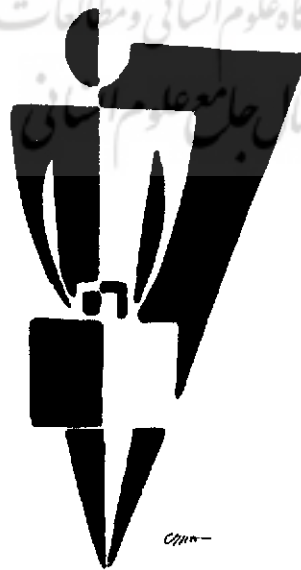
- (۱) توسعه و نشر علوم، معارف و ارزشهای اسلامی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی؛
- (۲) گسترش مرزهای دانش و اعتلای موقعیت علمی کشور در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی؛
- (۳) تربیت و توسعه منابع انسانی یا سرمایه انسانی جامعه بر مبنای تزکیه، علم و حکمت؛
- (۴) ارتقاء دانش و فرهنگ عمومی؛

- (۵) مشارکت در توسعه پایدار فرهنگی، سیاسی، اقتصادی جامعه و حل معضلات اجتماعی؛
- (۶) گسترش زبان و ادب فارسی در سطح ملی و منطقه‌ای با توجه به بار فرهنگی غنی زبان فارسی به عنوان دومین زبان اسلام؛
- (۷) و بالاخره برقراری و گسترش روابط علمی فرهنگی در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی.

ب) چالش‌ها و مسائل اساسی آموزش عالی ایران در مقطع کنونی

- ۱- تعدد مراکز تصمیم‌گیری در آموزش عالی اهمیت آموزش عالی در جامعه سبب شده است مسئولان، دستگاههای اجرایی، مراجع قانونی و بخش‌های مختلف اقتصادی اجتماعی نسبت به آن ذی‌نفع و خود را در آن دخیل بدانند. توسعه جریانهای متعدد و موازی آموزش عالی بویژه در

- توسعه جریان‌های متعدد و موازی آموزش عالی موجب گردیده بالغ بر ۵۰ درصد از آموزش عالی ایران، عملاً از کنترل وزارت فرهنگ و آموزش عالی خارج باشد.



بخش غیردولتی و موسسات وابسته به دستگاههای اجرایی و وجود مراجع تصمیم‌گیری متعدد موجب گردیده است بالغ بر ۵۰٪ از آموزش عالی ایران عملاً از کنترل وزارت فرهنگ و آموزش عالی، بعنوان متولی اصلی و مسئول قانونی آموزش عالی کشور، خارج باشد و حتی در مورد آموزش عالی دولتی نیز تعدد مراکز تصمیم‌گیری عملاً اقتدار مدیریتی را، چه در سطح دانشگاه و چه در سطح وزارت متزلزل نموده است.

۲- محدودیت قوانین و مقررات اداری مالی قوانین اداری مالی موجود عملاً اختیارات لازم را برای برنامه‌ریزی و تامین منابع انسانی و مالی از مسئولان دانشگاه‌ها سلب نموده است و این در حالی است که استقلال تشکیلاتی و آزادی عمل طی قرون متمادی رمز موفقیت و عامل قوام حوزه‌های علمیه بوده است.

۳- محدودیت منابع مالی (ارزی و ریالی) و کاهش اعتبارات آموزش عالی به قیمت‌های ثابت، از معضلات دیگر آموزش عالی است. لازم به یادآوری است که سهم آموزش عالی از بودجه بخش آموزش کشور حدود ۱۵٪ و به مراتب زیر متوسط بین‌المللی است.

۴- مشکلات معیشتی اساتید و عدم امکان استفاده موثر از آنان در دانشگاه باوجود وابسته بودن موفقیت‌های آموزش عالی در طی برنامه‌های اول و دوم، به تلاش بسی‌شائبه دانشگاهیان متعهد و دلسوز و قناعت و سخت‌کوشی قاطبه استادان، هنوز منزلت اجتماعی و تکافل معیشتی اساتید، آنگونه که درخور شأن یک جامعه اسلامی است برقرار نشده است. این امر امکان استفاده موثر از حضور آنان در دانشگاه را بامشکل مواجه نموده است.

۵- توسعه کمی آموزش عالی، بویژه در بخشهای غیردولتی و موسسات وابسته به دستگاههای اجرایی، حفظ کیفیت و استانداردهای آموزش عالی را با تعارض جدی مواجه ساخته است.

ج) توصیه‌های سمینار در زمینه راهبردها و خط‌مشی‌های اساسی برای ارتقاء اثربخشی آموزش عالی ایران

۱) تحول اسلامی در دانشگاهها یک فرایند درازمدت است و تنها از طریق ایجاد یک حرکت و نهضت فکری درونزا در دانشگاهها و در جامعه امکان پذیر خواهد بود. احیای سنت اسلامی بحث آزاد و نشان دادن تعارضها و نارسائیهای موجود در فلسفه‌های مادی و تحصیلی (پوزیتیویستی) و بویژه تحولات جدید در فلسفه‌های علم و ورود تدریجی مبانی ارزشی در آنها، پاسخگویی به مسائل فکری دانشجویان و دانشگاهیان با استفاده از اندیشمندان اسلامی، زمینه‌های یک موج فکری جدید را در محیط دانشگاه و جامعه فراهم خواهد نمود.

۲) انجام اصلاحات ساختاری در نظام آموزش عالی در جهت اجتناب از تعدد مراکز تصمیم‌گیری و اصلاح قوانین و مقررات موجود در جهت تفریض اختیارات عملیاتی لازم به دانشگاهها و هیات‌های انامی مربوط به منظور ارتقاء کارآئی و اثربخشی دانشگاه توصیه می‌شود. این اصلاحات باید به‌نحوی صورت گیرد که ابتکار عمل و خلاقیت دانشگاه در فرآیند آموزش و پژوهش بتواند بدون مداخله‌های بی‌مورد دیگر سازمانهای اداری و اجرایی ظهور یابد.

۳) اکثر محققان و سخنرانان بر نهادی‌کردن پژوهش در دانشگاه، توسعه پژوهشهای بنیادی و کاربردی و نقش محوری آن در پیشرفت علوم و فن‌آوری و همچنین گسترش و تعمیق فرهنگ تحقیقات در دانشگاه و بویژه هدایت تحقیقات دانشگاهی در جهت رفع نیازهای جامعه تاکید داشتند. افزایش امکانات و اعتبارات تحقیقاتی، افزایش سهم تحقیقات در تولید ناخالص ملی، برنامه‌ریزی واقع‌بینانه‌تر در توزیع اعتبارات تحقیقاتی بین دانشگاهها، مراکز تحقیقاتی و سایر سازمانها، برنامه‌ریزی در جهت افزایش کارآئی تحقیقات، توصیه شده است.

۴) باتوجه به نقش کلیدی توسعه انسانی در توسعه پایدار جامعه در عصر حاضر از یک طرف و وجود منابع غنی انسانی و استعدادهای درخشان در کشور از طرف دیگر توسعه سرمایه انسانی کشور یکی از مهمترین رسالت‌های دانشگاه تلقی شده و می‌تواند در ایجاد جهش در توسعه اقتصادی اجتماعی کشور به سطوح بالاتر تعادلی نقش موثر داشته باشد. بنابراین مأموریت اصلی دانشگاه در تربیت نیروی انسانی نباید تحت‌الشعاع نیازهای مقطعی بازار کار قرار گیرد.

بااین وجود آموزش عالی باید نسبت به روند تحول دنیای کار در سطح ملی و بین‌المللی حساس بوده و باتوجه به اهداف توسعه پایدار

### ○ نخستین سمینار آموزش عالی، بر ضرورت کنترل و محدود کردن توسعه کمی آموزش عالی و توجه بیشتر به توسعه کیفی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی تاکید کرد.

جامعه و از طریق کشف نیازهای جدید ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، در تعریف مشاغل جدید و شکل دادن به بازار کار آینده سهم یابد.

۵) برنامه‌های آموزشی و درسی باید علاوه بر انطباق با دانش روز، با نیاز جامعه و بویژه با تحول دنیای کار مورد بازنگری مستمر قرار گیرد و دانش‌آموختگان دانشگاه را به ظرفیت فکری، مهارتها و کیفیت‌های جدیدی مجهز نماید تا قابلیت شناخت، تطبیق و مقابله با تغییرات محیطی را پیدا نموده و با داشتن توان تحلیل و روحیه ابتکار عمل، خلاقیت، نوآوری، اعتماد به نفس و آشنابودن با فنون مدیریت، به‌جای کارجویی به کارآفرینی در جامعه بپردازند.

۶) توجه به حفظ و ارتقاء کیفیت به‌عنوان یکی از اصول اساسی آموزش عالی از توصیه‌های مهم سمینار است در این راستا توجه به ارزیابی درونسی در دانشگاهها و ایجاد یک نظام اعتبارگذاری بیرونی در جهت حفظ و بهبود کیفیت دانشگاهها توصیه می‌شود. همچنین ارتباط مستمر با دانش‌آموختگان به‌منظور بررسی وضعیت آنان در بازار کار و استفاده از تجارب آنان در برنامه فعالیت‌های دانشگاهی توصیه می‌شود.

۷) ایجاد قطب‌های کیفی در آموزش عالی به‌منظور حفظ کیفیت و استانداردها و الگوسازی برای سایر موسسات آموزش عالی، تربیت استادان، محققان و نیروی انسانی کیفی برای آموزش عالی و سایر بخشهای اقتصادی اجتماعی کشور، و بویژه جذب استعدادهای درخشان و ایرانیان خارج از کشور از توصیه‌های مهم سمینار است.

۸) و بالاخره سمینار، توسعه همکاریها و ارتباطات علمی فرهنگی منطقه‌ای و بین‌المللی آموزش عالی در جهت ایفای رسالت‌های فراملی آموزش عالی از یک طرف و استفاده از تجارب و امکانات منطقه‌ای و بین‌المللی از طرف دیگر را توصیه می‌نماید.

به‌طور خلاصه جمع‌بندی سمینار بر آنست که: بخش آموزش عالی کشور مسئولیت و رسالت سنگینی در احیای اقتدار علمی و فرهنگی کشور و ایجاد یک تمدن اسلامی دارد. توسعه سرمایه

انسانی و شکوفانمودن استعدادهای بالقوه کشور، راه اصلی تحقق این هدف تلقی می‌شود و اجازه خواهد داد از دیگر منابع و امکانات غنی کشور و توانمندیهای برآمده از انقلاب اسلامی نیز در جهت توسعه پایدار استفاده بهینه بعمل آید. ایفای رسالت‌های یادشده، حمایت جدی و اهتمام ویژه دولت و مجلس شورای اسلامی را از یک طرف و جامعه دانشگاهیان متعهد را از طرف دیگر ایجاب می‌نماید. بی‌توجهی به این مهم، بدون تردید امکان استفاده از یک فرصت تعیین‌کننده تاریخی را از کشور خواهد گرفت.

**گروه تخصصی دانشگاه و جامعه اسلامی**  
باتوجه به نقش و اهمیت دانشگاهها در جامعه اسلامی و رهنمودهای ارزشمند رهبر عظیم‌الشان انقلاب حضرت آية‌الله‌العظمی خامنه‌ای درباره دانشگاه اسلامی، باعنایت به تعدد ویژگی‌های یک دانشگاه اسلامی موارد زیر در سمینار مورد بحث قرار گرفت:

- ۱- نگرش الهی - معنوی و گسترش آن؛
- ۲- آشنائی با علوم روز و تولید و اشاعه آن؛
- ۳- حضور روح پژوهش و تفکر؛
- ۴- تضارب و تبادل اندیشه‌ها و آراء و کوشش در شکوفا ساختن استعدادها؛
- ۵- اشاعه روحیه اعتمادبه‌نفس، خودتکابی، و حل مسائل و معضلات جامعه؛
- ۶- حساسیت نسبت به استقلال فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و نظامی؛
- ۷- توجه کامل به میراث عظیم فرهنگی - علمی کشور؛
- ۸- کوشش آگاهانه در حفظ و حاکمیت ارزشهای اسلامی.

### یافته‌ها و توصیه‌ها

- ۱- در راستای اسلامی‌کردن دانشگاهها و مراکز آموزش عالی لازم است در احیای میراث فرهنگی و آگاه‌ساختن دانشگاهیان از آن باتوجه به شرایط خاص امروز، کوشش‌های همه‌جانبه صورت گیرد و نسبت به عواملی که در اعتلای تمدن اسلامی نقش داشته‌اند حساسیت لازم بوجود آید. این عوامل عبارتند از: اصل وحدت علوم، برخورد اصولی و ریشه‌ای با مسائل اجتماعی، پویائی و خلاقیت نظام آموزشی. توجه به عواملی که در طول تاریخ اسلام منجر به رکود نظام آموزشی شده‌اند نیز ضروری است. این عوامل عبارتند از: تک‌بعدی شدن برنامه‌های آموزشی، انسداد باب اجتهاد، برخورد‌های نظامی برون‌مرزی بین مسلمانان، عدم توجه به آموزش زنان مسلمان، و جناح‌بندی درون‌مرزی و...؛
- ۲- لازم است به‌نظرات جامع و همه‌جانبه

حضرت امام خمینی (ره) درباره دانشگاهها و مراکز آموزش عالی توجه خاص مبذول شود که اهم آنها عبارتند از:

ارتباط و پیوند بیشتر دانشگاهها با حوزههای علمیه، حفظ حرمت دانشگاه و استادان، لزوم حضور دانشگاهها در صحنههای علمی، سیاسی، ملی و بینالمللی، آشنا کردن جوانان با فرهنگ مستقل و غنی اسلامی ایرانی، و...

۳ - شرایط بهتر به منظور شکوفاساختن استعداد های زنان، و ایجاد فرصت برای حضور بیشتر آنان در مقاطع تحصیلات تکمیلی و سمت های تدریس و پژوهش در دانشگاهها، و مراکز پژوهشی، و... فراهم شود. نیز از زنان شایسته در مقام های مدیریتی، برنامه ریزی و مشاوره ای استفاده گردد؛

۴ - با توجه به نقش بارز و تعیین کننده حضرت امام خمینی (ره) در سطح جهان و خاصه جهان اسلام به صورت یک اسوه، لازم است به «نظریه رهبری بصیر» در مقابل نظریه های رایج توجه خاص مبذول گردد و پژوهش هایی از جانب دانشگاهها و مراکز آموزش عالی در جهت غنا و تعمیق این نظریه انجام شود؛

۵ - یکی از مصادیق اسلامی شدن دانشگاهها، اسلامی شدن علوم انسانی است. در این زمینه چندین نظریه مطرح شده است که «نظریه تحلیلی» بر اساس ارتباط معرفتی علوم دینی از یک سو و علوم دانشگاهی از سوی دیگر مورد تاکید قرار گرفت. لازم است که موضوع به صورت جدی دنبال گردد و زمینه های نوعی تبادل فکری - نظری پیرامون آن برای وصول به یک جمع بندی نهائی فراهم شود.

### گروه تخصصی آموزش عالی و گسترش مرزهای دانش

با توجه به نقش حساس اطلاعات و دانش در جهان امروز، موارد زیر در سمینار مورد بحث قرار گرفت: در آینده ای بسیار نزدیک با جوامع فراصنعتی یا اطلاعات محور روبرو خواهیم بود. در قرن ۲۱ عامل تعیین کننده در پیشرفت کشورها خلق، پردازش و تبادل اطلاعات از یک سو و تولید دانش از سویی دیگر خواهد بود. بررسیهای بعمل آمده نشان می دهد کشورها و جوامعی که به تحقیق و پژوهش «بعنوان مهمترین ابزار تولید و گسترش مرزهای دانش» و کاربردهای عملی آن پرداخته اند از جایگاه ویژه ای در صحنه توازن قدرت سیاسی - اقتصادی جهان برخوردار خواهند بود.

از سوی دیگر بررسی تاریخ علوم نشان می دهد که علمای مسلمان در خلق دانش و

○ تعداد مراکز تصمیم گیری، محدودیت قوانین و مقررات اداری - مالی، مشکلات معیشتی استادان و عدم امکان استفاده موثر از آنان و تعارض توسعه کمی آموزش عالی با حفظ کیفیت و استانداردها، از جمله چالش های اساسی در آموزش عالی است.

○ تحول اسلامی در دانشگاهها یک فرایند درازمدت است و تنها از طریق ایجاد یک حرکت و نهضت فکری درونزا در دانشگاهها و جامعه امکان پذیر خواهد بود.

○ ایفای رسالت های آموزش عالی، حمایت جدی و اهتمام ویژه دولت و مجلس شورای اسلامی و نیز جامعه دانشگاهیان متعهد را ایجاد می کند. بی توجهی به این امر، امکان استفاده از یک فرصت تعیین کننده تاریخی را از کشور خواهد گرفت.

جلوراندن پیشرفت های فنی و علمی در جهان نقش تعیین کننده و بسزائی داشته و مدتها پرچم دار تحقیق و گسترش مرزهای دانش بوده اند. لذا بر کلیه مسئولان اجرایی کشور است که با برنامه ریزیهای دقیق و کارآمد به توسعه کمی و ارتقاء کیفی تحقیقات در کشور پرداخته و از تمام پتانسیل های بالقوه، نیروی انسانی هوشمند و منابع طبیعی سرشار بهره جویند تا ان شاء الله مجدداً بتوانیم به عظمت و شکوه مورد نظر اسلام در سکانداری علوم در جهان دست یابیم.

### یافته ها و توصیه ها

۱ - امکانات و اعتبارات تحقیقاتی: در این بخش اکثر سخنرانان بر موارد زیر تاکید داشتند:  
- لزوم افزایش اعتبارات پژوهشی از تولید ناخالص داخلی و رفع موانع اداری در جذب آنها؛  
- لزوم برنامه ریزی دقیق تر و ارائه مدل های واقع بینانه تر جهت تقسیم اعتبارات محدود. تحقیقاتی بین دانشگاهها، مراکز تحقیقاتی و سایر سازمان های ذیربط؛  
- لزوم بهره برداری بهینه از امکانات و تجهیزات پژوهشی کشور؛

- بهبود وضعیت و توسعه کتابخانه های کشور از نظر کتاب، منابع و نشریات علمی، فضا و امکانات اطلاع رسانی؛

- تقویت و توسعه پایگاهها و شبکه های اطلاع رسانی و اتصال به شبکه های جهانی؛

- ایجاد مراکز ملی برای تهیه کتب و مجلات علمی و توزیع آنها در سطح کشور.

۲ - برنامه ریزی جهت افزایش کارائی تحقیقات: در این بخش سخنرانان توصیه هایی بشرح زیر ارائه نمودند:

- اصلاح ساختار هرم مراتب علمی اعضای هیات علمی در دانشگاههای کشور جهت تقویت تحقیقات؛

- ایجاد تسهیلات و امکانات بیشتر برای استفاده محققان از فرصت های مطالعاتی و شرکت هرچه فعالتر آنان در مجامع علمی، کنگره ها و سمینارهای علمی داخلی و بین المللی؛

- افزایش توانمندی های فارغ التحصیلان دروهای تحصیلات تکمیلی در امر پژوهش و نقش تحقیقات آنان در گسترش مرزهای دانش؛

- افزایش انگیزه اعضای هیات علمی به تحقیق و فعالیت های تحقیقاتی اصیل از طریق بهبود وضعیت اقتصادی آنان و وضع مقررات ویژه؛

- ارائه مستمر کارگاه های آموزشی روش تحقیق جهت افزایش کارائی پژوهش؛

- افزایش سهم فعالیت های پژوهشی در تربیت نیروی انسانی؛

- تقویت و توسعه تحصیلات تکمیلی جهت رشد کمی و ارتقاء کیفی پژوهش.

۳ - کیفیت و کمیت داده های پژوهشی: در این بخش محققان تاکید دارند که در کنار توجه به حجم فعالیت های تحقیقاتی و کمیت تولید داده ها باید به کیفیت یافته های پژوهشی میزان بهره وری داده ها، میزان کارائی آنها و چگونگی بکارگیری یافته های پژوهشی نیز توجه شود. در این راستا توصیه هایی بشرح زیر ارائه گردیده است:

- باید تولید داده های پژوهشی متناسب با تقاضا برای آنها باشد؛

- تحقیقات دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی باید فعالتر و واقع بینانه تر در حل مشکلات و معضلات بخش های مختلف جامعه نقش ایفا نماید؛

- تحقیقات دانشگاهی و یافته های آن باید نقش روشتر و شفاف تری در برنامه های توسعه کشور داشته باشد؛

- باید روشهای مناسب تری برای ارزیابی فعالیت های پژوهشی اعضای هیات علمی بکار گرفته شود.

## ایزو ۹۰۰۰؛ ضرورت اجرا و پیامدها

گردهمایی تخصصی مدیریت کیفیت و روش‌های اجرایی ایزو ۹۰۰۰ توسط سازمان صنایع ملی ایران در آبان‌ماه سال جاری برگزار شد.

این نشست یک روزه با حضور جمعی از مدیران عامل شرکتها و کارخانه‌های صنعتی کشور همچنین مدیران کنترل کیفیت چند شرکت که موفق به دریافت گواهینامه‌های ایزو ۹۰۰۰ شده‌اند همراه بود و اهدافی چون فلسفه و ضرورت اجرایی ایزو ۹۰۰۰، پیامدهای مثبت آن و ضرورت تداوم راه ایزو ۹۰۰۰ را دنبال کرد نخستین سخنران این گردهمایی دکتر جمشیدی معاون طرح و برنامه و هماهنگی سازمان صنایع ملی ایران بود که سخنان خود را با این پرسش که چرا ایزو ۹۰۰۰ و ایزو از کجا آمده است آغاز کرد. وی گفت: مدتی است که بحث ایزو ۹۰۰۰ و کیفیت کالاها مطرح شده است اگر بگوئیم ۹ عددی است که بر مبنای پارامترهای اساسی رسیدن به بهترین و مطلوب‌ترین کالای قابل عرضه می‌باشد و در نهایت به جایی برسیم که آغاز یا انتهای رضایت مشتری باشد، آغاز و انتهای این رضایت آیا در رضایت از کیفیت است؟ اگر عدد ۹ مرز رسیدن به ایزو است پس باید دید که نقش صفرهای آن چیست و بعد تبدیل به ایزو ۹۰۰۱ و ۹۰۰۲ می‌شود. اگر قرار باشد همه مانند سالهای ۶۲ و ۶۳ که تنها به دنبال طرح طبقه‌بندی مشاغل بودند امروز نیز به دنبال ایزو باشند و از این استاندارد برنامه‌ای تنظیم شده نداشته باشند بی‌تردید ایزو ۹۰۰۰ و قوانین آن تنها به صورت کتاب‌های زیبایی خواهند بود که در کتابخانه‌ها نگهداری می‌شوند. ما نباید تنها به دنبال مکتوب کردن ایزو باشیم بلکه باید مطالعه شود که چگونه می‌توان آن را کاربردی یا عملی کنیم که برای این کار مدیران واحدهای صنعتی در ایجاد فرهنگ این نیاز نقش موثری دارند. فقط کافی است که بدانند تشنه چه چیزی هستند. دکتر جمشیدی افزود: زمانی که ادوارد دمنینگ

اصول چهارده‌گانه خود را مطرح کرد آمریکایی‌ها از او استقبال نکردند پس به ژاپن رفت و آنجا مورد استقبال قرار گرفت. علت چه بود؟ دمنینگ پس از مدتی علت این امر را یافت. او دانست که ژاپنی به علت حفظ فرهنگ سنتی خود این توانایی را دارد تا نیازهای فردی خود را با فرهنگ گروهی ادغام کند سپس فرهنگ گروهی خود را در یک فرهنگ سیستمی بیابد. به همین دلیل در ژاپن صحبت‌های دمنینگ پذیرفته می‌شود و بحث کیفیت، فرهنگ کیفیت و کار، به صورت سیستمی در آنجا شکل می‌گیرد. ما نیز در مقطع اقتصادی کشور میان سه فرهنگ ملی با بیش از دو هزار سال قدمت، فرهنگ اسلامی و فرهنگ غرب که سومی بر ما فشار می‌آورد قرار گرفته و در حرکت هستیم باید ببینیم که چگونه می‌توانیم در این جهان بین مدیریت کارگر و کارگر مدیریت، کارگروهی و T.Q.M هماهنگی لازم را بوجود آوریم. تا کالایی تولید شود که امنیت مشتریان را همراه داشته باشد و اگر روزی وارد دنیای تجارت جهانی یا «گات» شویم بدانیم چگونه باید عمل کنیم و چگونه در برابر کالاهای خارجی و قوانین جهانی مقاومت از خود نشان دهیم.

مهندس محمد عسگری طباطبایی مدیرعامل سازمان صنایع ملی ایران سخنران بعدی بود که به ضرورت ایجاد و اجرای سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ تاکید ورزید. وی با اشاره به صادرات غیرنفتی طی برنامه دوم اقتصادی کشور گفت: ضرورت صادرات غیرنفتی ایجاب می‌کند تا از همین امروز به صورت جدی‌تر درباره ایزو ۹۰۰۰ اقدام کنیم تا مشکلات موجود بر سر راه برای صدور کالا از میان برداشته شوند.

به نظر می‌رسد مساله ایزو مساله‌ای فطری است زیرا اجزاء تشکیل دهنده آن می‌توانند با کیفیت باشند. علت هم این است که این اجزاء در سیستم، با استاندارد کار می‌کنند تا محصول نهایی سیستم با کیفیت باشد. برای این کار باید فرهنگ‌سازی

مناسبی توسط سازمانهای ذریع انجام شود تا توسط این فرهنگ سرعت حرکت به سمت رعایت استانداردها به‌ویژه ایزو ۹۰۰۰ افزایش یابد. مهندس طباطبایی اضافه کرد، توصیه من به تمام برادران بخش صنایع این است که همه همکاری کنیم و ایزو ۹۰۰۰ را در کارخانه‌های خود وارد کنیم. ایزو ایجاد نمی‌شود مگر آنکه مدیران به آن اعتقاد داشته باشند که فرهنگ‌سازی لازم را می‌طلبد و این فرهنگ نیز باید در کل صنایع از بالا ایجاد شود.

مهندس رضا نیسانی مشاور سازمان درخصوص اجرای استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ به‌عنوان سخنران اصلی این گردهمایی به فلسفه و ضرورت اجراء ایزو ۹۰۰۰ و پیامدهای مثبت آن و نیز تداوم راه ایزو در کشور پرداخت و گفت: علت توجه به ایزو تنها در امر صادرات نیست بلکه مدیران به جز صادرات باید به امر بازاریابی و حتی واگذاری توجه داشته باشند اصولاً در تمام مراحل زندگی باید به ایزو و استانداردها توجه داشت تا آنجا که باید در جامعه، در برخورد با مردم و حتماً در خانواده مدنظر قرار گیرد.

امروز دنیا با سرعت به سمت کیفیت‌ها در حرکت است. قبول کنیم که مساله تجارت و صادرات به سایر کشورها ویژگی و قانونمندی خاصی دارد وقتی صحبت از دهکده جهانی می‌شود دیگر نمی‌توان جنگ سرد یا جنگ اتمی را در نظر گرفت زیرا در دنیای جدید صحبت از جنگ اقتصادی است. رخدادهای اخیر مانند پدیده «گات» یا «جنرال آگریمنت» مؤید این واقعیت است که توافق بین‌المللی برای تجارت و گمرک در حال تکوین است. و ما نیز اگر بخواهیم به گسات بپیونددیم، شرط اصلی آن را باید بپذیریم یعنی داشتن و رعایت کردن سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ به‌ویژه آنکه طی ۵ سال آینده قصد صدور کالاهای غیرنفتی داریم پس باید مشکلات را از امروز شناسایی کنیم.

دکتر نیسانی افزود: سرعت سیر تحولات اقتصادی طی دهه اخیر آنچنان شتابان بوده است که سازمانها و قراردادهای جدید با سرعت جای قراردادهای قدیمی را



در دیدار با دبیرکل «سازمان جهانی مالکیت فکری» مطرح شد

## حقوق شرکت‌های تجاری ایرانی و حمایت بین‌المللی

آمریکا آغاز و حدود ۷۰ درصد این موارد توسط این کشور اعمال شده است. بررسی‌های اقتصادسنجی امکان توفیق تحریم‌ها نشان داده است که هرچه رابطه اقتصادی تحریم‌کننده و تحریم‌شونده بیشتر، تحریم محدودتر و عمومیت جهانی آن گسترده‌تر باشد، امکان توفیق تحریم و حصول اهداف موردنظر بالاتر است. در مورد تحریم اقتصادی اخیر ایران از سوی ایالات متحده با توجه به سهم ناچیز کشور آمریکا در روابط تجاری ایران و عدم همراهی هیچ یک از کشورها با آمریکا همچنین حیثه بسیار وسیع تحریم، احتمال علمی توفیق برای تحریم آمریکا را از میان برده است، به‌ویژه آنکه توسعه حیثه تحریم به اعمال مجازات همه کشورهای دیگر، موج اعتراض و مخالفت اکثر کشورهای جهان را برانگیخته است.

وی در بخش نفت که بطور ویژه مورد حمله تحریم بوده است می‌افزاید: بررسی‌های اقتصادی نشان می‌دهد که در این باره جایگزینی فروش انجام شده است و طرح‌هایی برای سرمایه‌گذاری با شرکت دیگر رقبا در حال انجام می‌باشد که در این میان شرکت‌های آمریکایی متضررین اصلی هستند که امکان حضور برای رقابت در بازارهای بزرگ منطقه‌ای را از دست می‌دهند. بی‌شک پائین آمدن درجه رقابتی بازار و بالا رفتن هزینه فرصت، ضررهایی است که مسؤولیت آن متوجه آمریکاست. در حال گسترش همکاریها و مبادلات بین‌المللی ایران و ادامه رشد و جریان اقتصادی کشور بیانگر ناکامی این تحریم در حصول اهداف اعلام شده و نیز زیانباری آن برای تحریم‌کننده است. □

دکتر محمد نهاوندیان، معاون طرح و برنامه وزارت بازرگانی طی یک دیدار با دبیرکل «سازمان جهانی مالکیت فکری» (WIPO) در شهر ژنو، مسایل مربوط به جنبه‌های حقوقی مالکیت امتیاز اختراعات و ابتکارات هنری، همچنین اثرات گسترش فرامرزی شبکه اطلاعات «اینترنت» در حقوق منطقه‌ای و کشوری را مورد بررسی قرار داد. وی در این دیدار بر لزوم حمایت بین‌المللی از طرح‌های ایرانی مربوط به قرش، حقوق شرکت‌های تجاری ایرانی، ارتباط شبکه آگاه‌گر بازرگانی (وابسته به موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی) با سایر بانک‌های اطلاعاتی امتیازات و اختراعات، تاکید کرد.

معاون طرح و برنامه وزارت بازرگانی کشورمان همچنین در کنفرانس بین‌المللی «تحریم اقتصادی» که از سوی موسسه رهبری جهانی (IGL) وابسته به بنیاد مجمع (FORUM FOUNDATION) در شهر ژنو برپا شد به سخنرانی پرداخت این کنفرانس که با حضور بیش از دویست تن از شخصیت‌های علمی و سیاسی جهان همراه بود، ابعاد اقتصادی، سیاسی و اجتماعی «تحریم‌های اقتصادی در جهان را مورد بررسی قرار داد.

دکتر نهاوندیان طی یک میزگرد در ارتباط با «تحریم اقتصادی ایران توسط آمریکا» که روز ۱۹ آبان ماه جاری در تهران برپا شد با اشاره به جریان آزاد و جهانی شدن اقتصاد گفت: از قرن نوزدهم میلادی به بعد با کاهش اعمال نظر سیاسی یک‌طرفه حکومتها در روابط تجاری، شاهد رشد تجارت بین‌الملل و توسعه اقتصادی جهان بوده‌ایم. و امروز در پایان قرن بیستم،

بکارگیری روش‌های کهنه تبعیض سیاسی در تجارت بین‌الملل توسط آمریکا در واقع به جنگ با زمان رفتن است. وی افزود، پس از پایان جنگ دوم جهانی بیش از دوسوم از ۱۱۵ مورد تحریم اقتصادی، از سوی کشور

پرمی‌سازند مثلاً سازمان تجاری جهانی (WTO) جای GATT را می‌گیرد و نفتا یعنی قرارداد تجاری بین سه کشور کانادا، آمریکا شمالی و مکزیک در غرب شکل می‌گیرد و آنچنان تحولی در اقتصاد این سه کشور پدید می‌آورد که به جز رعایت اصول و موازین استانداردهای لازم از جمله ایزو ۹۰۰۰ رخداد این تحولات امکان‌پذیر نبود. مثلاً در مکزیک به‌خاطر قرارداد نفتا بین ۵۰ تا ۶۰ هزار شغل جدید شکل می‌گیرد از طرفی کانادا حدود ۴۸۰ میلیون دلار کالا به آمریکا و مکزیک صادر می‌کند و آمریکا از ذخایر زیرزمینی بسیاری استفاده می‌کند.

رعایت استانداردها در شرق آسیا نیز باعث تغییر و تحولات گسترده‌ای در امر صادرات و اقتصاد کشورهای این منطقه شده است. مثلاً مازاد تجارت چین با کشور آمریکا از مرز ۵۰ میلیون دلار گذشته است شواهد نشان می‌دهد که طی ۵ سال آینده چین به بزرگترین کشور تجاری جهان تبدیل خواهد شد. در سال ۱۹۸۷ سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ توسط جامعه استاندارد جهانی به تصویب رسیده است، یک سال بعد یعنی سال ۱۹۸۸ مالزی ۵ ایزو از سری استانداردهای آن را پذیرفته بود و رعایت می‌کرد. کشور چین در ژانویه ۹۳ دارای ۱۰ ایزو و در سپتامبر همان سال به ۳۵ ایزو دست یافت به گونه‌ای که در ژانویه سال ۹۴ به تعداد ۱۵۰ ایزو دست می‌یابد. کره جنوبی از تعداد ۲۷ ایزو طی یک سال به ۳۹۰ ایزو رسید. و ایران در سپتامبر سال ۹۳ تنها ۲ ایزو داشت. امارات عربی در همان سال دارای ۱۰۴ ایزو بود. و بالاخره ترکیه در سال ۹۳ تعداد ۴۳۴ ایزو را رعایت می‌کرد، نتیجه این است که جهان با جهش بلندی به سمت رعایت استانداردها می‌رود تا در سال ۲۰۰۰ بتوانند در این دهکده جهانی و جنگ اقتصادی که جریان دارد با تکیه بر صادرات خود، خود را مطرح سازند. کشور ما ایران با تمام امکانات و ذخایر زیرزمینی که دارد چرا نباید در تجارت و اقتصاد آینده نقشی موثر داشته باشد آیا علت توجه نداشتن به ایزو و استانداردها، عدم پژوهش و آموزش‌های لازم نیست؟ □

گزارش از: علی‌اکبر بابایی



سهروردی جنوبی، پلاک ۶۷  
کدپستی ۱۵۶۶۷  
تلفن: ۸۷۰۸۸۳۲ - ۸۷۰۹۱۶۵  
فاکس: ۸۷۰۹۱۶۵

بدون نرم افزارهای مناسب  
بهترین کامپیوترها نیز پاسخگوی  
نیاز شما نخواهد بود

ارائه سیستمهای مورد نیاز شما  
توسط کارشناسان مالی و کامپیوتر

ویژگی نرم افزارهای ما:  
سادگی اجراء،  
ارتباط کامل،

گارانتی کامل و خدمات پس از فروش

مدیریت حسابداری

مدیریت فروش

مدیریت حقوق و مزایا

مدیریت انبارها

مدیریت اموال

مدیریت حسابداری صنعتی

مدیریت امور مالی

مدیریت امور اداری

مدیریت سفارشات (داخلی، خارجی)

مدیریت سهام

مدیریت رزرواسیون هواپیمائی

مدیریت صادرات

سیستم دبیرخانه و پیگیری

انتخاب نرم افزارهای مناسب

تسهیل در سیستم دستی

افزایش راندمان

تحقق اهداف مدیریت



# دستمزد افراد چگونه تعیین می شود؟

از: شهرام نگاری



اقتضا کرده و میزان تخصصها و شرایط کارکردی افراد در سطح پیچیده تری از وابستگی و کنش متقابل قرار می گیرند، به نوعی که عدم وجود یا همکاری برخی از آنان امکان تداوم فعالیت سازمان و یا حفظ موقعیت و ثبات آن را در میان رقبا به گونه ای قابل تعمق تحت تاثیر قرار می دهد، نظام های ایستای تحلیل حقوق و دستمزد، ملاک تحلیل ارزش خدمات کارکنان برای سازمان نیستند.

از آنجا که در این وضعیتها، گردهم آمدن و فعالیت مشترک تعداد خاصی از افراد کلیدی برای ادامه حیات و حفظ توان و کارایی سازمان برای مقابله با شرایط خارجی و شکن خدمات با تقاضای بازار ضروری است، گروه کاری و شبکه نیروی انسانی به یک ائتلاف شباهت پیدا می کند که می توان از این شباهت استفاده کرده و با مختصر تغییراتی از برخی از ثوریهایی که شرایط و نتایج تشکیل یک ائتلاف را بررسی می کنند برای تحلیل و تبیین شرایط سود جست.

براین اساس برای اینکه میزان مشارکت فرد در محصول نهایی و سهم ارزشی خدمات وی را در دسترسی به اهداف سیستم سنجیده و به تبع آن پاداش مناسب شخص را از ثمره تلاش جمعی افراد و سایر عوامل تولید و به عبارتی دستمزد وی را معین کنیم، می توانیم با توجه به خصوصیات موقعیتی و مشخصه های اختصاصی سازمان، شرایط را با یک و یا ترکیبی از ثوریهای ذیل منطبق کنیم:

## ۱- ثوری قدرت محوری یا مرکزی

از دیدگاه این ثوری، عامل اساسی تعیین کننده در میزان حقوق و دستمزد شاغل، تواناییهای ارزشمند و تخصص های منحصر به فردی است که شخص دارا می باشد. هرچه میزان این تواناییها بیشتر بوده و احتمال اینکه سازمان بتواند شخص دیگری را با همین شایستگی ها

مشابه که اختصاصاً برای یک سازمان بخصوص طراحی شده، می باشند. این روشها عموماً در شرکتها، کارگاهها و بطور کلی سیستم های وسیعتر که دارای ساختار سازمانی دیوانسالارانه بوده و سازوکار آنها از تحرک و انعطاف کمتری برخوردار است، اعمال می شوند. در این روشها معمولاً با احتساب سابقه کار، سطح تحصیلات، نوع شغل، حدود مسئولیت و اختیارات و دیگر شرایطی که شخص مورد نظر به صورت عینی و مشخص دار است رتبه وی را مشخص کرده و براساس ضرایب معین، اعداد گروه و پایه از طریق محاسبات ریاضی منتهی به تعیین حقوق شخص می گردد.

صفت متمیزه کلیه روش های ایستا، استفاده از اطلاعات و مشخصات فرد تحت بررسی به صورت عینی و بدون اعمال هیچگونه تفسیر و یا مداخله قابل توجه برداشتها و بینش های انسانی و مقتضیات لحظه ای زمان و مکان در فرمول های محاسبه حقوق و دستمزد است. این جداول و طرح های طبقه بندی معمولاً در شرکت های تولیدی با تخصص پایین یا متوسط و ابزارگرا که میزان تولید آن بیشتر وابسته به ماشین آلات بوده و نیاز به نیروی تخصصی بالا ندارد یا شرکت ها و سازمان هایی که به هر دلیل مشمول قوانین بازار آزاد عرضه و تقاضا نبوده و علاوه بر کم اهمیت بودن راندمان، فرایند ارائه خدمات آنها کم و بیش صورت بوروکراتیک به خود گرفته، سالهاست که بکار می رود. طرح های ایستا در سازمان هایی از این دست از ثبات و جاافتادگی خاصی برخوردار شده اند، به نحوی که فرهنگ سازمانی و بینش کارکنان و مدیران نیز براساس آنها شکل یافته و قوام گرفته است.

## تحلیل پویا

هنگامی که نوع خدمت و طبیعت کار یک سازمان و یا بخشی از آن فعالیت پویاتری را

نحوه تعیین حقوق و مزایای افراد شاغل در یک سازمان همواره یکی از مسائل مطرح و قابل بحث برای مدیران تصمیم گیرنده و شاغلان حقوق بگیر بوده است. در این مقاله این موضوع به صورت خلاصه و از جنبه نظری بررسی گردیده و رویکردهایی برای حل مساله ارائه شده است. البته اتخاذ تصمیم در مورد رعایت عدالت و مساوات در کارگاهها و سازمان هایی که دارای بافت سازمانی پیچیده بوده و شماری از تخصص های متنوع و متمایز را بکار گرفته اند طبیعتاً دشوارتر است و نمی توان انتظار داشت که تنها با بکارگیری یک نظریه پیچیدگی تحلیل را از میان برداشت.

اما همین نظریه ها می توانند به عنوان مبنا و بنیان تجزیه و تحلیل نحوه توزیع دستمزد در سازمان قرار گیرند. گوناگونی مشاغل و تخصص افراد، نیازهای متفاوت واحدها و آحاد، مساله حفظ سلامت و انسجام سیستم، لزوم کلی نگری و توانایی درک میزان هم ارزی خدمات کارکنان بخش های گوناگون اداری، مالی، فنی و مهندسی، بازرگانی، پشتیبانی و سطوح مدیریت از جمله مواردی است که مدیران ارشد سازمان های بزرگتر می بایست در نظر داشته باشند و کلیه آنها را به دقت مورد تعمق قرار دهند.

ما در اینجا کلیه سیستم های تعیین حقوق و دستمزد را جهت تفکیک و ساده تر کردن بررسی های تطبیقی، در دو گروه کلی روش های تحلیل «ایستا» و «پویا» طبقه بندی می کنیم. گرچه این تقسیم بندی ضرورتاً به آن معنا نیست که کلیه روش هایی که در یک دسته قرار می گیرند کاملاً یکسان بوده و تفاوتی در میان آنها مشهود نباشد.

## تحلیل ایستا

در برخی از روش های تعیین حقوق و مزایا، ملاک برای تشخیص و امتیازدهی به افراد صرفاً قوانین مصوب و طرح های طبقه بندی مشاغل تهیه شده توسط مراجع ذیربط و یا الگوهای

پیدا کرده و بکارگمارد کمتر باشد، شخص از امتیازات بیشتری در روند تعیین حقوق و دستمزد برخوردار خواهد بود. زیرا عملاً عملکرد و یا راندمان بخشی از کار جمعی که غیرقابل چشم‌پوشی است بوجود وی وابسته است و چون منابع محدود دیگری برای تامین نیروی موردنظر وجود دارد، در صورت عدم ایجاد توافق برای همکاری، سازمان به صورت قابل توجهی زیان خواهد دید.

این رویکرد تنها در هنگامی قابل بررسی و مفید است که شالوده عملکرد سازمان بر مبنای یک یا شبکه‌ای از فعالیت‌های کاملاً تخصصی و پیشرفته استوار بوده و شخص موردبررسی نیز از اطلاعات و تجربیات ذیقیمت و درخور توجهی در رابطه با فرایند تولید یا ارائه محصول نهایی برخوردار باشد. یعنی سیستم ضرورتاً به این تخصص و تجربه نیاز حیاتی داشته باشد. طبیعی است که میزان این نیاز و مقدار فراوانی و تعداد افرادی که دارای تخصص موردنظر باشند، مواضع گفتگوی طرفین را مشخص می‌سازد.

سهم عواملی مانند تجربه، تحصیلات و تخصص را که در روش‌های ایستا به صورت پایه و گروه منظور می‌کنند می‌توان در این رویکرد جای داده و آنها را تحلیل کرد. اما برخلاف الگوهای ایستا، در این رویکرد شرایط و طبعاً نتایج مترتب بر آنها دینامیک بوده و دیگر به صورت اعداد و ارقام ثابت و لایتغیر محاسبه نمی‌شوند. با تغییر نیازهای سازمان، تغییر زمینه‌های کارکرد، رشد اطلاعات و علوم جدید که ضرورتاً تخصص‌های قدیمی‌تر را پشت سر می‌نهد، افزونی یا کاهش افراد دارای تخصص لازم برای راهبری وظایف موردنظر و یا پیدایش آلت‌رناتیوهای دیگر، شرایط مذاکره طرفین و میزان حقوق و دستمزد توافق شده که تا مدتی قبل منطقی و چاره‌ناپذیر می‌نمود، کاملاً تغییر می‌کند. لذا معادلاتی که براساس این نظریه وضع و حل می‌شوند می‌بایست پیوسته کنترل شده و مطابق مقتضیات روز و شرایط لحظه‌ای تجزیه و تحلیل مجدد شوند. تعیین یک حقوق ثابت و بخش شناور دیگری که وابسته به شرایط باشد، پاسخ مناسبی برای معادلات دایم‌التغییر این رویکرد است.

#### ۲- تئوری حداقل منابع

در این نظریه شخص یا سیستم همواره در جستجوی رفع نیازهای خود با کمترین هزینه ممکن است. هزینه علاوه بر پول و نقدینگی، به

انرژی، وقت یا هر منبع دارای ارزش و اهمیت اطلاق می‌شود. با این تعریف، تئوری درباره هر دو طرف یعنی فرد و سازمان قابل بررسی می‌باشد.

مثلاً هنگامی که سازمان بتواند قسمتی از کارهای خود را در زمان و با تعداد افراد کمتری یا توسط افرادی با دستمزدهای پایین‌تر برآورده سازد، انتظار انتخاب گزینه‌ای دیگر معقول به‌شمار نمی‌رود. به همین طریق چنانچه شخصی بتواند با ساعات کار کمتر و صرف انرژی منحصرتراً همان دستمزد و مزایا را از محل دیگری تامین نماید، مسلماً انتخاب‌های دیگر را به‌کناری می‌نهد. البته باید خاطر نشان ساخت که دستمزد و مزایا نیز مانند هزینه علاوه بر موارد مادی و ملموس شامل سایر بهره‌های معنوی حاصل از کار مشترک می‌گردد.

#### ۳- تئوری معامله یا مذاکره

این نظریه عنوان می‌دارد که صرف‌نظر از میزان تجربه، تخصص، تحصیلات یا بطور خلاصه کارایی فرد که قاعدتاً باید عامل اصلی تعیین‌کننده دستمزد وی باشد، تواناییها و قابلیت‌های حل مساله و گزینش استراتژیهای مناسب در فرایند مذاکرات اهمیت قابل توجهی دارد.

تواناییهای کلامی و نگارشی افراد، استعداد ایجاد سریع ارتباط متقابل، قدرت بیان و استنتاج منطقی، خصوصیات اخلاقی و جسمانی و فن جذب و تاثیرگذاری بر سایرین مسلماً از جمله عواملی هستند که در تعیین دستمزد، حتی در مواقعی که این پارامترها تاثیر چندانی در میزان کارایی پست احراز شده نداشته باشند، به شدت

و به نحو غیرقابل انکاری اثر گذارند. تعامل فاکتور کارایی با مجموعه عوامل فوق و نیز برخی پارامترهای دیگر سبب می‌شوند تا میزان دستمزد توافق شده در نقطه‌ای واقع در محدوده حداکثر بهره ممکن و حداقل بهره ممکن قرار گیرد.

هرچند که نظریه‌های ذکر شده روشها و مسائل تعیین حقوق و دستمزد را تا حدودی تبیین می‌کنند، اما همواره بخشی دیگر از پارامترها و فاکتورهای موثر در این‌گونه تصمیم‌گیریها وجود دارد که ممکن است در ابتدای امر به‌سادگی مشهود نبوده و در حساب نیایند. خصوصیات اخلاقی طرفین، علاقه و محبت ایجاد شده بین کارکنان یک مجموعه، ثبات کاری و امنیت شغلی، تعهدات اخلاقی و انسانی، وفاداری و مسئولیت‌پذیری، میزان پویایی و عزت نفس وابسته به ذات هر شغل، علائق و استعدادهای شخصی، نوع روابط انسانی حاکم بین افراد و مدیران ... همه و همه در شمار عواملی هستند که گاه سبب می‌شوند تا بهترین انتخاب شاغل بالاترین دستمزد و یا هدف سازمان کمترین هزینه نباشد. لذا توصیه می‌شود چه در مقام کارفرما و تصمیم‌گیر و چه در مقام شاغل، هنگامی که سعی دارید از تواناییها و امتیازات خود در استفاده از راهبردهای اشاره شده سود ببرید بهتر است که وضعیت و موقعیت خود را با دقت و ظرافت بیشتری تحلیل کرده و همواره بهترین گزینه خود را که لزوماً اقتصادی‌ترین نخواهد بود بشناسید. آگاهانه بیندیشید و تصمیم بگیرید تا برای حصول یک ریال یک تومان زیان نبینید! □

## نقل قول‌هایی طنزآمیز از دنیای ادارات و شرکتها

ترجمه: ناصرالدین حکیم شوشتری

«اگر سخت‌کوشی آنقدر عالی بود، مطمئناً ثروتمندان همه آن را برای خودشان نگه می‌داشتند!»

«تجربه نامی است که همه به اشتباهاتشان می‌دهند!»

«من نمی‌توانم فرمولی برای موفقیت به شما بدهم، اما فرمول شکست را چرا: سعی کنید همه را راضی نگهدارید!»

«سه نوع دروغ وجود دارد:

- دروغ

- دروغ لفتی

- و آمار.»

HUMOROUS QUOTES

FROM THE

BUSINESS WORLD

SUCCESSORIES PURI ISHING 1992

در سال ۱۹۹۱ شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» با پرداخت بیش از هفت میلیارد دلار شرکت «ان. سی. ار» سازنده رایانه‌ها و دستگاه‌های بازرگانی الکترونیکی را خریداری کرد. در پایان سال ۱۹۹۵، شرکت تلفن و تلگراف امریکا اعلام کرد که قصد دارد شرکت «ان. سی. ار» را از خود جدا سازد و آن را مستقل گرداند.

دلبستگی شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» به خریداری «ان. سی. ار»، و در نتیجه وارد بازار رایانه‌ها شدن بیشتر از این جهت بود که بازوی پژوهشی شرکت یعنی آزمایشگاه‌های «بل» را که در شمار مهمترین آزمایشگاه‌های امریکاست و هم‌اکنون هفت تن از برندگان جایزه «نوبل» و گروه بزرگی از پژوهشگران برجسته علمی در آنجا کار می‌کنند به قلمرو ساخت رایانه‌های الکترونیکی هدایت کند.

بی‌گمان، مدیران شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» براین باور بودند که این همه استعدادهای برجسته با ۲۰ میلیارد دلار درآمد سالانه از تلفن‌های راه دور می‌توانند یک شرکت بزرگ جهانی رایانه‌ای پدید آورند. در دهه ۱۹۸۰ آیین «به‌هم پیوستن و همگرایی» رایانه‌های الکترونیکی و تلفن به آرزوهای بلندی از این دست باری می‌داد. از آغاز پیوند، شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» از چگونگی کار شرکت‌های رایانه‌های الکترونیکی آگاهی درست نداشت. شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» مجموعه‌ای از واحدهای پراکنده با ۳۷۰ هزار کارمند و سابقه‌ای خالی از رقابت بود. اکنون در برابر خود شرکت‌هایی چون «کامپک»، «هیولت - پاکارد» و «سان - مایکروسستم» را می‌یابد که همه هوشمندی خود را در رقابت و هم‌چشمی به کار گرفته‌اند.

شرکت «ان. سی. ار» در لوای مدیریت «چاک اکسلی» به صورت یک شرکت الکترونیکی و نرم‌افزاری درآمده بود. این شرکت بویژه یک شرکت با نظام‌های گشوده بود. شیوه کار شرکت و فرهنگ پیراهن سفید و پوشاک پاکیزه آن‌چنان برجسته بود که «توماس واتسون» مدیرعامل «آی. بی. ام» را به پذیرفتن پوشاکی همگون از پیراهن سفید، کت آبی تیره و شلوار خاکستری در شرکت خود ترغیب کرد. «چاک اکسلی» با خرید شرکت از سوی شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» همداستان نبود و تلاش بی‌گیری برای جلوگیری از آن به کار برد.

«گیل ویلیامسون» جانشین «چاک اکسلی» شد. شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» از «ویلیامسون» خواست تا برای پدیدآوردن یگانگی بیشتر

## بررسی یک رخداد؛ تعارض فرهنگ سازمانی

از: دکتر محمدعلی طوسی

و دست یافتن به نتیجه‌های «هم‌افزایی»، گروهی از مهندسان «ان. سی. ار» را به آزمایشگاه‌های «بل» بفرستد. این عده پس از مدتی کار در آن آزمایشگاه‌ها با دستی تهی بازگشتند. «ویلیامسون» در این مرحله پی‌برد که «ابزار ارتباطات از راه دور و فن‌شناسی‌های رایانه‌ها به هم شبیه هستند ولی یکی نیستند».

برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها نیز مدتی این دو گروه در ساختمان‌های مشترک به کار پرداختند. به دلیل وابسته بودن کارکنان شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» به اتحادیه کارگری و به دلیل تفاوت در مقررات و دستورهای کار هر دو شرکت، این برنامه نیز با دشواری رویارو شد.

در آغاز سال ۱۹۹۳ «جر استید» که سابقه‌ای درخشان در شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» داشت به جای «ویلیامسون» به ریاست شرکت «ان. سی. ار» برگزیده شد. آمدن «استید» نشانی از پایان دوره جدایی بود. «استید» قصد اداره کردن «ان. سی. ار» به شیوه شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» را داشت. او از کارکنان شرکت «ان. سی. ار» خواست تا خود را «همکار» بنامند و از مدیران شرکت خواست تا خود را «مربی» بخواهند و سرانجام عنوان خود را نیز به «سر مربی» تغییر داد. مدیران از این سیاست ناراضی بودند و از به کار بردن این عنوان در گفت‌وگو با دیگران سرباز می‌زدند.

«جر استید» از مدیران شرکت خواست تا به گونه‌ای گشوده رفتار کنند و از پنهان‌کاری دوری جویند. از مدیران خواست تا شماره تلفن خانه خود را در اختیار همه بگذارند. برای دست‌یابی به «گشودگی» بیشتر دیوارهای اتاق‌های کار را شیشه‌ای کرد. درهای اتاق‌های کار را برداشت تا رفت‌وآمد میان کارکنان و مدیران و مشتریان آسان‌تر صورت گیرد.

فرهنگ‌های سازمانی این دو شرکت برآستی برابر نبودند. شرکت «ان. سی. ار» یک شرکت محافظه‌کار بود و شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» از جهت سیاسی یک شرکت یک‌دست و

رواست. «ان. سی. ار»، همواره به گونه‌ای سفت و سخت از بالا اداره شده بود، در حالی که شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» به گونه نامتمرکز به کار پرداخته بود. «جر استید» کوشید تا ساختار سازمانی «ان. سی. ار» را مانند شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» تحت‌تر و افقی‌تر سازد. او کوشید تا اقتدارسازانی را به رده‌های پایین انتقال دهد. از این راه قدرت اتخاذ برخی از تصمیم‌های عمده به دست افراد ناجور سپرده شد. فروشندگان اختیار بیشتری برای بستن پیمان‌های فروش پیدا کردند. برای افزایش سهمیه خود، فروشندگان کوشیدند تا پیمان‌های با سود اندک را که در گذشته از سوی شرکت پذیرفته نبود منعقد سازند. کوشش برای از نو سازمان‌دادن به بخش فروش نیز به سردرگمی و پریشانی مشتریان انجامید. اعلام کاهش و تعدیل نیرو در سال ۱۹۹۳ سبب پدیدآمدن و انتشار اضطراب در میان نیروی کار توانمند شرکت شد. از همه دشوارتر آن که نام شرکت نیز عوض شد و به جای نشان شرکت «ان. سی. ار» نشان شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» در ستاد مرکزی «ان. سی. ار» نصب شد. در سال ۱۹۹۵ تنها کمتر از ۵ تن از ۳۳ تن مدیران «ان. سی. ار» که در زمان خرید شرکت از سوی شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» به کار مشغول بودند در شرکت باقی ماندند.

در سپتامبر ۱۹۹۵، اعلام شد که بخش رایانه‌ها از شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» جدا شده و از نو با همان نام «ان. سی. ار» خوانده می‌شود. رئیس شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» با نگرشی به گذشته، خرید و ادغام شرکت «ان. سی. ار» را یک مصیبت می‌خواند. تحلیل‌گران در زمان خود به چنین نتیجه‌ای رسیده بودند. شماری از تحلیل‌گران بر این باور بودند که شرکت «تلفن و تلگراف امریکا» نخواهد توانست از این «هم‌افزایی» میان دو قلمرو ارتباطات راه دور و رایانه‌های الکترونیکی چیزی نمایان، بدست آورد.

تعارض فرهنگی، تفاوت قلمرو کسب و کار، تاکید بسیار بر قدرت فن‌شناسی، و نداشتن درکی روشن از وضعیت صنعت، می‌تواند دشواری‌های بزرگی در کار اداره سازمان‌ها پدید آورد. تعارض‌های فرهنگی شاید ریشه‌دارترین دشواری در راه پیوندها و ادغام‌هایی باشد که برحسب مصلحت اقتصادی و سیاسی در شرکت‌ها صورت می‌گیرد. بی‌توجهی بی‌اهمیت فرهنگ سازمانی به هنگام پدیدآوردن دگرگونی‌های ساختاری می‌تواند بی‌آمدهای ناگوار و ناخواسته‌ای پدید آورد که بر همه برنامه‌های اصلاحی اثر منفی باقی گذارد. □

## پیش بینی تقاضا برای سازمانهای خدماتی

INDUSTRIAL ENGINEERING VOL.22, NO.2,

منبع:

ترجمه: غلامرضا جمشیدنژاد

بدون شک، تمامی سازمانها، صرف نظر از نوع فعالیت خود، به منظور تخصیص بهینه منابع و امکانات، به پیش بینی تقاضا نیازمند می باشند. زیرا اگر براساس پیش بینی نادرست تقاضا، عرضه محصول بیش از نیاز بازار انجام گیرد، موجودی کالا و به تبعه آن هزینه ها افزایش خواهند یافت. به طور مشابه در سازمان های خدماتی، مازاد ظرفیت ارائه خدمات بر تقاضا، اتلاف وقت کارکنان و عدم استفاده بهینه از تجهیزات سازمان را به دنبال خواهد داشت (توجه به این نکته ضروری است که خدمات را نمی توان ذخیره کرد). البته کمبود در عرضه محصولاتی که به دلیل پیش بینی پایین تر از سطح واقعی تقاضا بوجود آمده است، منجر به تاخیر در تحویل اقلامی که موجودی آن به اتمام رسیده، می گردد. در مورد سازمان های خدماتی این وضعیت باعث ایجاد صف های طولانی مشتریان برای دریافت خدمات خواهد شد. در حالت اخیر کاهش فروش و از دست دادن مشتری چندان دور از انتظار نیست.

بنابراین یکی از فعالیت های مهم در اداره سازمانها پیش بینی الگوهای تقاضا و تنظیم برنامه زمانبندی تولید متناسب با آن، می باشد. لازم به توضیح است که اگر عرضه و تقاضا برای محصولی در تعادل قرار داشته باشد، روش تولید به موقع (JUST IN TIME) حقیقی را برای تولید کالا و یا ارائه خدمت، خواهیم داشت.

با وجود این، از آنجا که خدمات معمولاً توسط افراد ارائه می گردد و ظرفیت خدمات سازمانها به زمانبندی فعالیت کارکنان بستگی دارد، پیش بینی تقاضا برای خدمات مشکلات خاص خود را دارا می باشد. پس از تعیین سطح ظرفیت خدمات هیچ مراجعه کننده ای نباید در صف انتظار دریافت خدمات بایستد. لذا باید تغییرات الگوهای تقاضا برای دریافت خدمات را بطور روزانه و ساعت به ساعت دقیقاً مورد توجه قرار داد. علاوه بر این با وقوع یا پیش بینی هرگونه تغییرات مهم محیطی، فرایند ارائه خدمات

نیازمند به تعیین الگوهای جدید تقاضا برای هر ساعت از روز می باشد. تقاضای مستمر مسافران برای جابجایی در داخل شهرها و یا تقاضا برای دریافت خدمات بانکی، هر یک دارای الگوهای خاصی از تقاضا هستند که برحسب ساعات و یا روزهای هفته تکرار می گردند. این امر در مورد غالب خدمات صدق می کند.

کارآیی در ارائه خدمات از اهمیت به سزایی برخوردار است، اکثر سازمانهای خدماتی با یکی از دو مورد زیر مواجه می باشند:

● یک یا چند کارمند بیکار هستند و در انتظار مراجعه به مشتری به سر می برند.

● همه کارمندان مشغول کار هستند و مشتریان برای دریافت خدمات مجبور به انتظار می باشند. در مقایسه با سازمانهای تولیدی که ارائه کالا غالباً به تعداد و کارآیی ماشین های تولیدی وابستگی پیدا می کند، در سازمانهای خدماتی زمان ارائه خدمت متغیر می باشد. میزان و کیفیت ارائه خدمات معمولاً برحسب هر مراجعه کننده فرق می کند. غالباً تمایز بین تقاضاهای مختلف اجتناب ناپذیر به نظر می رسد، زیرا ارائه خدمات در شرایط زمانی و مکانی متفاوت، برای هر مشتری ویژگی های خاص خود را دارا می باشد.

الگوهای تقاضا می بایست براساس تجربیات گذشته برآورد شوند، براساس آنچه مراجعه کنندگان انجام می دهند و اینکه تا چه حد در رفتار خود تجدیدنظر می کنند. اگر برای انجام یک فعالیت جدید هیچ نوع اطلاعاتی در مورد چگونگی الگوهای تقاضا، در سازمان موجود نباشد، موقتاً می توان از اطلاعات سازمانهای مشابه استفاده کرد تا اطلاعاتی که در این رابطه نظرات سازمان را تامین می کند، فراهم شود.

روش قدم به قدم برای پیش بینی تقاضای خدمات می تواند شامل مراحل ذیل باشد:

مرحله (۱): تعیین میزان ارائه خدمت برحسب نوع مراجعه و تغییرات مرتبط با آن.

مرحله (۲): تعیین الگوهای تقاضا برای هر ساعت از روز، براساس نوع مراجعه و تغییرات

مربوط به آن.

مرحله (۳): تعیین تاثیر عوامل مهمی که تقاضا را به طرق مختلف متاثر می سازند و الگوی اساسی آن را تغییر می دهند. این عوامل می تواند، شامل اثرات مربوط به تغییرات فصلی، تغییرات مربوط به قبل و بعداز تعطیلات، رویدادهای ویژه، میزان تبلیغات، فعالیت رقبا و یا هر عامل تاثیرگذار دیگری بر روی الگوهای تقاضا باشد.

مرحله (۴): تعیین کارکنان مورد نیاز در هر قسمت از سازمان، با استفاده از الگوهای تقاضای مورد انتظار و میزان ارائه خدمت. (در این مرحله شبیه سازی می تواند بسیار موثر باشد).

مرحله (۵): تنظیم یک برنامه زمانی مقدماتی، با در نظر گرفتن قوانین و سیاست های کاری و اینکه مطابق با نیازهای سازمان در هر ساعت از روز باشد.

مرحله (۶): اگر کار این برنامه زمانی تنظیم شده مورد پذیرش باشد، می توان آن را به اجرا درآورد.

در غیر این صورت مدیریت باید با بکارگیری ابزارهایی چون تبلیغات، سیاست های قیمت گذاری و برنامه های ارائه اطلاعات به مشتریان، اقدامات لازم را جهت تعدیل الگوهای تقاضا به عمل آورد، تا الگوهای تقاضا موقتاً و یا دائماً تغییر یابند. به عبارت دیگر به منظور دستیابی به یک الگوی تقاضای قابل قبول و برنامه فعالیت متناسب با آن باید مراحل ۳ تا ۵ را مجدداً به مرحله اجرا درآورد.

مرحله (۷): تعیین و بررسی اختلاف بین الگوهای تقاضای پیش بینی شده و آنچه در عمل اتفاق افتاده است. در این مرحله ضمن اینکه تعیین اندازه تغییرات و میزان خطا در پیش بینی الگوهای تقاضا ضروری است، می بایست با تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده عوامل موثر در ایجاد تفاوت های موجود را جهت دستیابی به الگوهای تقاضای قابل اتکا مورد شناسایی قرار داد.

به طور خلاصه این روش خاص از پیش بینی تقاضا برای سازمانهای خدماتی که شامل مراحل پیش بینی، تعدیل، استفاده و اصلاح الگوهای تقاضا می باشد نه تنها می تواند برای اجرا کنندگان آن مزیت رقابتی ایجاد کند، بلکه افزایش اطلاعات مدیران عملیاتی در مورد مشتریان و انگیزه های آنان، پیش بینی واقع بینانه ای از الگوهای تقاضا، ارضای بهتر نیازهای مشتریان و در نهایت افزایش کارایی سازمانهای خدماتی را موجب گردید. □



مکتب‌بین‌الملل

## ● پایان قرن بیستم و صدها ماهواره در اطراف زمین

یک مرکز مطالعاتی در اروپا پیش‌بینی کرد با رشد تقاضا برای خدمات قابل ارائه از سوی ماهواره، تعداد ماهواره‌ها در مدار زمین تا پایان قرن بیستم از مرز ۲۰۰ دستگاه نیز فراتر خواهد رفت.

تقاضا برای خدمات ماهواره‌ای و در نتیجه نیاز به پرتاب ماهواره‌های جدید به فضا در اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی رویه کاهش گذاشت و بازار آن با رکود مواجه شد اما طی چند سال گذشته، این روند معکوس شده است. بررسی‌های انجام شده از سوی شرکت «یوروکانسالنت» نشان می‌دهد بازار ماهواره از سال ۱۹۹۴ تاکنون رونق قابل توجهی داشته و در حال حاضر بشدت در حال رشد است.

به عقیده کارشناسان این مرکز، میزان فروش ماهواره در طول سال‌های ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۷ به حدی افزایش خواهد یافت که با کل میزان فروش دهه ۱۹۸۰ برابری خواهد کرد. به عقیده آنها این رشد که عامل اصلی آن تاسیس کانال‌های جدید تلویزیونی است تا پایان قرن نیز ادامه خواهد یافت و پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۰۰ در مجموع ۲۱۴ ماهواره در فضا در حال حرکت باشند.

بالاترین رشد مربوط به بازار آسیاست که پیش‌بینی می‌شود طی چند سال آینده فقط ۵۰ ماهواره در این منطقه به فروش برسد. دلیل آن رشد اقتصادی کشورهای منطقه و کاربرد هرچه بیشتر تکنولوژی پیشرفته است.

گفته می‌شود شرکت‌های سازنده ماهواره تا سال ۲۰۰۰، سالانه ده میلیارد دلار درآمد خواهند داشت.

(ECONOMIST - LONDON)

## ● ادامه رشد اقتصادی در آسیا

یک تحلیل‌گر موسسه تحقیقات اقتصادی «پی-آر-اف» در ملبورن استرالیا اعلام کرد: «رشد اقتصادی نیرومند قاره آسیا در قرن آینده نیز همچنان ادامه می‌یابد».

روزنامه «نیواستریز تایمز» با درج این مطلب به نقل از «آلن کارول»، تحلیل‌گر اقتصادی نوشت: «رشد کنونی اقتصاد آسیا متوقف نخواهد شد و تردیدی نیست که قرن آینده از آن آسیا و اقیانوسیه خواهد بود». وی با اشاره به گزارش بانک جهانی در سال ۱۹۹۳ که از تحولات اقتصادی آسیا به‌عنوان یک معجزه یاد کرده، افزود: «چند عامل در رشد آسیا موثر است که مهمترین آن تولید ثروت است. روند رشد در دو دهه گذشته با نوسانات نرخ ارز و جهانی شدن تولیدات صنعتی شتاب گرفته است. وی افزود: «چینی‌های مهاجر که قرن پیش از کشور خود به کشورهای آسیایی مهاجرت کرده‌اند، گردانندگان اصلی شرکت‌هایی هستند که نقشی مهم در پیشرفت آسیا دارند و می‌توانند سرمایه‌گذاران بالقوه‌ای در چین باشند». گفتنی است موسسه «پی-آر-اف» هر هجده ماه یک‌بار کنفرانسی با شرکت سیاستمداران و بازرگانان برجسته دنیا برگزار می‌کند.

(کوالالمپور - واحد مرکزی خبر)

## ● ابداعی جدید و پیشرفته در صنعت کامپیوتر

شرکت معروف «هیوز»، ابداع جدید و پیشرفته سیستم کامپیوتر ماهواره‌ای خود را تحت نام «دایرک پی-سی» برای استفاده همگان به بازار عرضه کرد.

شبکه اخبار تجاری بلومبرگ (B.B.N) طی گزارشی اعلام کرد، سیستم کامپیوتری ماهواره‌ای «دایرک پی-سی» که توسط شرکت «هیوز» در ایالت مریلند توسعه یافته، قادر است با سرعت ۴۰۰ هزار بایت در هر ثانیه اطلاعات دریافت دارد.

سیستم کامپیوتری ماهواره‌ای «دایرک

پی-سی» از هم اکنون در بازار ایالت کالیفرنیا در معرض فروش است.

سیستم کامپیوتری ماهواره‌ای «دایرک پی-سی» تا اوایل سال آینده میلادی در سراسر ایالات متحده در اختیار مصرف‌کنندگان قرار خواهد گرفت.

قیمت خرده‌فروشی هر دستگاه «دایرک پی-سی» ۶۹۹ دلار پیشنهاد شده که شامل یک بشقاب ۲۱ اینچی گیرنده امواج ماهواره است. علاوه بر این مصرف‌کنندگان به تناسب میزان خدمات کامپیوتری «آن لاین» و دیگر خدمات کامپیوتری باید ماهیانه بین ۱۰ تا ۱۳۰ دلار حق اشتراک بپردازند.

(B.B.N - MARYLAND)

## ● «فائو» و اوضاع کشاورزی جهان

سازمان خواربار و کشاورزی سازمان ملل متحد (فائو) اعلام کرد که قاره افریقا باید تولید محصولات کشاورزی خود را تا سال ۲۰۵۰ - ۳۰۰ درصد افزایش دهد. براساس گزارش «فائو» که برای کنفرانس جهانی تغذیه آماده شده، نیاز کشورهای اروپایی به انرژی کاهش خواهد یافت. «فائو» همچنین از آمریکای لاتین و جزایر کارائیب خواسته است تولید محصولات کشاورزی خود را بین ۶۹ تا ۸۰ درصد افزایش دهد. این گزارش تصریح کرد که آمریکای شمالی باید ۳۰ درصد تولید محصولات کشاورزی خود را افزایش دهد. طبق پیش‌بینی‌های سازمان ملل تعداد جمعیت جهان بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۵۰ از ۵/۷ میلیارد نفر به ۹/۸ میلیارد نفر افزایش خواهد یافت. در این گزارش آمده است: «تولید مواد غذایی در سطح جهانی در خلال چهل سال گذشته دوبرابر شده است و این بیش از افزایش جمعیت جهان بوده است، ولی تفاوت در مناطق مختلف بسیار زیاد بوده است. افزایش تولید مواد غذایی در برخی از کشورهای آسیایی و آمریکای لاتین چشمگیر بود ولی برعکس در برخی کشورهای افریقایی تولید مواد غذایی کاهش یافت». افریقا تنها منطقه جهان نیست که از کمبود مواد غذایی رنج می‌برد. در آسیا برخی کشورها از جمله افغانستان، نپال و مغولستان از کمبود

مواد غذایی رنج می‌برند و برخی دیگر از کشورها مثل بنگلادش و کامبوج و برخی مناطق در هندوچین از سوء تغذیه شدید رنج می‌برند.

(پاریس - واحد مرکزی خبر)

## ● تلاش برای گسترش تجارت عمومی بر روی «اینترنت»

شرکت مخابراتی «ای-تی-تی» تلاش گسترده‌ای را جهت گسترش ابعاد تجارت عمومی بر روی شبکه «اینترنت» به مرحله اجرا می‌گذارد.

شرکت مخابراتی «ای-تی-تی» برنامه ویژه‌ای را برای گسترش تجارت بر روی شبکه کامپیوتری «اینترنت» تدارک دیده که براساس آن مشتریان نسبت به انجام معاملات تجاری و استفاده از کارت‌های اعتباری احساس امنیت خواهند کرد. شرکت «ای-تی-تی» نرم‌افزار جدیدی که دارای ویژگی‌های امنیتی برای حفظ هویت مصرف‌کنندگان و جلوگیری از تقلب علیه کارت‌های اعتباری آنان می‌باشد را به بازار عرضه کرده است.

شرکت «ای-تی-تی» تضمین می‌کند کسانی که از این نرم‌افزار و از سرویس «اینترنت ای-تی-تی» استفاده کنند قادر خواهند بود در انجام معاملات تجاری بر روی شبکه «اینترنت» از این امکانات جدید برخوردار شوند.

اخیراً شرکت آمریکایی «آن‌لاین» نیز به منظور گسترش و سهولت انجام معاملات تجاری بر روی شبکه «اینترنت» برنامه مشابهی را به مورد اجرا گذاشته است.

(WASHINGTON POST - WASHINGTON)

## ● کاهش حجم ذخایر گندم در انبارهای جهان

حجم ذخایر گندم در انبارهای جهان به کمترین میزان خود از سال ۱۹۷۳ تاکنون، رسیده است.

سختگوی موسسه تحقیقات مالی اتریش با اعلام این مطلب، افزود: «باتوجه به

کاهش حجم ذخایر گندم جهان، انتظار می‌رود که سطح افزایش بهای گندم در بازارهای جهانی همچنان ثابت بماند».

وی اضافه کرد: «بهای جهانی گندم ظرف ۶ ماهه اول سال ۱۹۹۶ به‌طور آشکاری افزایش یافته است».

وی گفت: «آب و هوای خوب در نواحی کشت گندم آمریکا که بزرگترین صادرکننده گندم است صرفاً به مدت کوتاهی باعث کاهش اندک قیمت گندم در بازار جهانی گندم شده بود».

به گفته این کارشناس: «بدی محصول و پایین بودن کیفیت آن در نواحی کشت گندم آمریکا و همچنین افزایش نیاز چین به واردات گندم یکی از دلایل افزایش بها و گرانی جهانی بهای گندم است».

وی اضافه کرد: «واردات گندم چین در سال ۱۹۹۵ بیش از ۸ درصد از کل حجم معاملات جهانی بوده است».

(وین - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

## ● تغییرات اقلیمی و شیوع بیماریها

کارشناسان بهداشتی و زیست‌محیطی با هشدار نسبت به عوارض جانبی تغییرات اقلیمی زمین اعلام کردند این تغییرات می‌تواند سبب شیوع بیماریها شود.

اداره مرکزی سازمان بهداشت جهانی در مانیل اعلام کرد: «افزایشی که اخیراً در دما و تغییرات آب و هوایی در نقاط گوناگون جهان مشاهده شده علایم تغییرات اقلیمی زمین شمرده می‌شود که در اثر سرعت گرفتن روند شهرسازی ایجاد شده است».

دانشمندان پیش‌بینی می‌کنند دمای سطح زمین تا سال ۲۰۰۰ میلادی بیش از یک تا ۲/۵ درجه سانتیگراد افزایش یابد و در پی آن سطح دریا نیز تا ۹۵ سانتیمتر بالا خواهد آمد. همراه با این تغییرات میزان بروز بیماریهایی نظیر وبا و تب دنگ به‌ویژه در نواحی استوایی و نیمه‌استوایی مانند فیلیپین افزایش می‌یابد.

گروه صلح سبز پاسدار محیط‌زیست بین‌المللی نیز خاطر نشان کرده است تغییرات اقلیمی می‌تواند به معنای دوره طولانی‌تر پرورش ارگانسیم‌های بیماری‌زا نظیر پشه‌ها

باشد که ناقل بیماریهایی مانند مالاریا و تب‌دنگ هستند.

همچنانکه مناطق پسر از پشه سرزمین‌هایی را که حدود ۶۰ درصد از جمعیت جهان را در خود جای داده است، فرامی‌گیرد، انتظار می‌رود سالیانه حدود ۵۰ تا ۸۰ درصد به میزان کنونی مالاریا افزوده شود.

اخیراً مواردی از بیماری وبا و تب‌دنگ در چندین ناحیه فیلیپین گزارش شده است. ماه گذشته اعلام شد در چندین ناحیه مانیل وبا شایع شده که دست‌کم جان دوتن را گرفته است.

براساس گزارش سال ۱۹۹۶ سازمان بهداشت جهانی بیماریهای ناشی از باکتری از جمله وبا که عمدتاً از طریق آب یا غذای آلوده سرایت می‌کند در سال ۱۹۹۵ باعث مرگ ۳/۱ میلیون تن شد که بیشتر آنها را کودکان تشکیل می‌دادند.

(UNITED PRESS - MANIL)

## ● عرضه نسل سوم کامپیوترهای بزرگ به بازار

شرکت «آی - بی - ام» آمریکا نسل سوم کامپیوترهای بزرگ (MAIN FRAME) خود را که بسیار سریع‌تر از مدل‌های کنونی موجود در بازار است، به مرحله عرضه رساند. محصول جدید «آی - بی - ام» سرعتی بیش از آنچه که تحلیل‌گران «وال‌استریت» و مشتریان این شرکت پیش‌بینی می‌کردند، دارد و تقریباً دو برابر سریع‌تر از کامپیوترهای بزرگ کنونی است.

کامپیوترهای بزرگ که طی چند سال اخیر بار دیگر اهمیت خود را نشان داده‌اند، منبع اصلی درآمد «آی - بی - ام» محسوب می‌شوند. این نوع کامپیوترها با گسترش دامنه بکارگیری شبکه «اینترنت» اهمیت خود را باز یافته و به‌عنوان بانک‌های اطلاعاتی بزرگ و کامپیوترهای اصلی در شبکه‌های کامپیوتری کاربرد وسیع دارند.

(NEW YORK TIMES - NEW YORK)



## نگاهی به یک کتاب

نام کتاب: طرح‌ریزی دوباره شرکت

بیانیه انقلاب تجاری - مهندسی مجده

نویسندگان: دکتر مایکل همر - جیمز چمپی

ترجمه: ایرج باد

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

چاپ اول - زمستان ۱۳۷۴، ۳۱۵ صفحه

بها: ۸۰۰۰ ریال

تز اصلی این کتاب - حاکی از این است که شرکت‌های آمریکایی نباید در مورد چگونگی انجام کار به چیزی کمتر از یک ابداع دوباره و اساسی رضایت دهند. ما در این کتاب نشان می‌دهیم چگونه شرکت‌های موجود می‌توانند خود را دوباره بسازند. طرح‌ریزی دوباره کسب‌وکار یعنی از همه جا شروع کردن، از خط حرکت مسابقه آغاز کردن.

کتاب «طرح‌ریزی دوباره شرکت»، نخستین اثری است که اندیشه «فرآیندگرایی» را به جای نظریه از توان افتاده «وظیفه‌گرایی» و تقسیم کار «آدام اسمیت» به ما نشان داده است و به شرح تازه اداره کسب و کار و روشهای اجرایی وابسته به آن می‌پردازد. پایه و اساس طرح‌ریزی دوباره بر بررسیهای مرحله‌ای و شناخت و حذف مفرات کهنه و تصورات بنیادین استوار است که زمینه‌ساز عملکرد کسب و کارهای کنونی می‌باشند.

بسدین تریب طرح‌ریزی دوباره شرکت در واقع یک انقلاب در مدیریت است، یعنی به جای آن که در شرکت اصلاحات تدریجی به عمل آید تا بتواند به مقتضیات رقابت فشرده و شدید پاسخ گوید، شرکت از بنیاد دگرگون می‌گردد. طرح‌ریزی دوباره شرکتها و حتی سازمان‌های اداری در واقع بحث اصلاح و بهبود جزئی و تدریجی نیست، بحث آغاز دوباره است؛ موضوع ابداع دوباره ماهیت کار و ساختارهای شرکت یا سازمان اداری از صدر تا ذیل است. طرح‌ریزی دوباره شرکت، درحقیقت یک نظریه اثبات شده است که در صورت بسط آن می‌توان به رهیافت‌های بسیار مهم و اساسی برای مقابله با دشواریهای سازمانی دست یافت. نویسندگان این کتاب، «مایکل همر»، که

## طرح‌ریزی دوباره شرکت

تلخیص: سیدمحمد باقری‌زاده

مجله «بیزنیس ویک» او را یکی از چهار «معلم» بزرگ مدیریت در امریکا خوانده است، و «جیمز چمپی» پیشاهنگ اجرای طرح‌ریزی دوباره در شرکت‌های بزرگ امریکایی، کوشیده‌اند نه تنها مفاهیم اساسی «طرح‌ریزی دوباره» را به روشن‌ترین صورت بیان کنند، بلکه یک چارچوب ساده را برای اجرای آن در شرکت‌های تولیدی و سازمانهای خدماتی و اداری ارائه کنند.

متن اصلی کتاب و طرح‌ریزی دوباره شرکت که در واقع «بیانیه انقلاب تجاری» به‌شمار می‌آید، نخستین بار در سال ۱۹۹۳ در ایالات متحده به چاپ رسید و در همان سال هفت بار تجدید چاپ شد و در میان پرفروش‌ترین کتابهای مربوط به کسب و کار و مدیریت مقام نخست را بدست آورد. در سال ۱۹۹۴، چاپ تازه این کتاب همراه با بازنگری اساسی و الحاق یک فصل تازه به آن انتشار یافت که نسخه‌ای از همین چاپ در اختیار مترجم قرار گرفت و به فارسی ترجمه شد.

«پیتر اف. دراکر» می‌گوید: «طرح‌ریزی دوباره اندیشه‌ای است نو، این اندیشه باید به‌اجرا درآید». «همچنین «چارلز هندی» می‌گوید: «طرح‌ریزی دوباره شرکت اقدامی انقلابی به‌نظر نمی‌رسد، اما انقلابی است. نویسندگان در این کتاب نشان می‌دهند که چگونه می‌توان این اقدام انقلابی را قاطعانه به انجام رسانید».

### فصل یک و دو

رقابت بر سر حفظ بازارهای فروش و گسترش این بازارها از دل مشغولی‌های بسیار مهم شرکت‌های بزرگ تولیدی و خدماتی جهان است. فشردگی این رقابتها به‌ویژه در سه دهه اخیر قرن میلادی جاری موجب آن شده است تا روند تحولات در این‌گونه شرکتها سرعت پیدا کرده و اندیشه‌هایی تازه در مدیریت واحدهای عظیم تولیدی و خدماتی مطرح گردد.

در سال‌های دهه هفتاد این قرن تبیین و تدوین استراتژی برای شرکتها به‌عنوان یک تحول تازه در کانون توجه محافل مدیریتی قرار داشت. در سالهای دهه هشتاد بحث کیفیت، بحث روز این محافل بود. و امروز در سالهای دهه نود

اندیشه «طرح‌ریزی دوباره» به‌عنوان یک تحول تازه مطرح می‌شود. طرح‌ریزی دوباره را می‌توان به‌طور شتابزده «طراحی ریشه‌ای فرآیندها، تشکیلات و فرهنگ یک شرکت برای دستیابی به جهش‌هایی خارق‌العاده در عملکرد آن شرکت» تعریف کرد.

تجربیات موفق چندین شرکت بزرگ دنیا در زمینه طرح‌ریزی دوباره که از سالهای میانی دهه هشتاد آغاز گشت امروز طبقه‌بندی و تدوین شده و در قالب علمی قابل تبیین است. مهمتر این که برخی این اندیشه را با اصل تقسیم کار «آدام اسمیت» مقایسه کرده و بر این باور هستند که همان‌گونه که اصل تقسیم کار «اسمیت» پاسخی بود به نیاز دوران انقلاب صنعتی و پس از آن، اندیشه طرح‌ریزی دوباره نیز پاسخی است به نیاز عصر فراصنعتی. به عبارت روشن‌تر اگر مقتضیات حاکم بر جهان دوران انقلاب صنعتی و پس از آن موجب شد تا فرآیندهای کار در عرصه‌های گوناگون کسب و کار پاره‌پاره شود و کارها به وظایف تخصصی تقسیم گردد، مقتضیات حاکم بر جهان عصر فراصنعتی ایجاد می‌کند تا فرآیندهای پاره‌پاره دوباره در هم ادغام گردد.

هیچ شرکتی در این کشور نیست که مدیریتش، دست کم برای تبلیغات، نگوید که خواهان سازمانی است به قدر کافی انعطاف‌پذیر برای تطبیق سریع با شرایط درحال تغییر بازار، به قدر کافی لاغر برای شکستن قیمت هرگونه رقیب، به قدر کافی مبتکر برای تازه نگه‌داشتن کالاها و خدمات خود از نظر تکنولوژی، و به‌قدر کافی مسئول برای ارائه حداکثر کیفیت و خدمت به مشتری.

چرا بیشتر شرکتها چنین نیستند؟ هر کاری که انجام آن در یک سازمان نیاز به همکاری و هماهنگی چندین اداره داشته باشد، بیشتر وقت‌ها منبع دردسر و مشکل‌آفرینی خواهد بود.

فن‌آوریهای پیشرفته، برداشته شدن مرزهای موجود میان بازارهای داخلی و جهانی با دگرگون شدن خواسته‌ها و انتظارات مشتریان که اینک امکان انتخاب گسترده‌تری یافته‌اند، دست بدست هم داده و هدفها، روشها و اصول نخستین سازماندهی سنتی شرکتها را به طرز عجیبی ناکارآ کرده است.

دلیل پخش اختیارات و مسئولیتها به صورت یک دیوانسالاری پیچیده نیز آن است که شرکتها روش اداره و کنترل سازمان‌های گسترده را چنین

آموخته‌اند. ایستادگی آنها در برابر دگرگونی‌های عملیاتی نیز ناشی از آن است که این شرکتها برپایه همین اصول جاری سازمان یافته و در دهه‌های گذشته با این روشها در کارهایشان پیروزمند بوده‌اند.

اندیشه وجود «مشتریان یکدست» دیگر درست نیست. بازار انبوه اینک به قطعات کوچک تجزیه شده و بزرگی پاره‌ای از قطعه‌ها به اندازه یک مشتری است. برای شرکت‌هایی که با طرزفکر «بازار انبوه» بار آمده‌اند، واقعیت دردناکی که باید بپذیرند این است که امروزه وجود هر یک نفر مشتری نیز مهم بوده و نباید او را از دست داد.

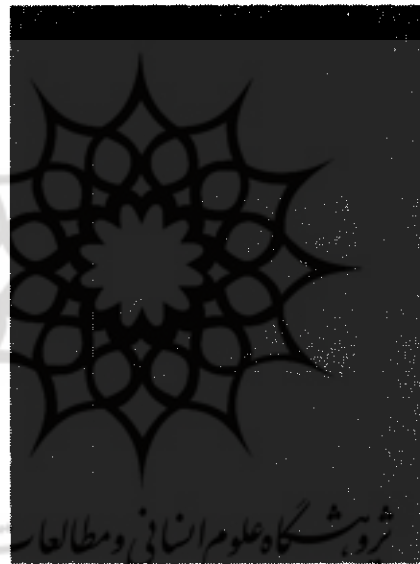
شرکت‌هایی که عملکرد عالی دارند، درجه دوم‌ها را از میدان به در می‌کنند، زیرا نازلترین بها، بالاترین کیفیت، و بهترین خدمات در دسترس مشتری، عواملی هستند که بزودی به صورت شاخص در میان رقبا ظاهر می‌شوند. در ازای چرخه زندگی فرآورده‌ها، از سالها به ماهها کاهش یافته است. این فرآیند کار و نه فرآورده‌ها هستند که مایه پیروزیهای درازمدت شرکتها می‌شوند.

از هیچکدام از اندیشه‌های زودگذری که در بیست سال گذشته پیدا شده‌اند، مثل مدیریت برپایه هدف، تمرکززدایی، مدیریت ماتریس، تئوری Z و غیره - کاری ساخته نشد. بنابراین، هسته مرکزی پیام ما در این کتاب چنین است: برای شرکتها دیگر سودمند و ضروری نیست تا کار خود را برپایه اندیشه «تقسیم کار» «آدام اسمیت» سازمان دهند. مدیرانی که نظریه «سازمان‌های فرآیندگرا» را شناخته و پذیرفته‌اند، راه شرکت‌های خود به سوی آینده‌ای پیروزمند را گشوده و هموار کرده‌اند.

اگر از ما بخواهند یک تعریف فوری از طرح‌ریزی دوباره کسب و کار ارائه کنیم، می‌گوییم طرح‌ریزی دوباره یعنی «از ابتدا شروع کردن». طرح‌ریزی دوباره به این معنا نیست که آنچه را که از پیش وجود دارد ترمیم کنیم یا تغییراتی اضافه بدهیم و ساختارهای اصلی را دست نخورده باقی بگذاریم. طرح‌ریزی دوباره درباره وصله کردن پارگی‌ها - یعنی تجهیز موقت سیستم‌های موجود برای بهتر کارکردن، نیست. طرح‌ریزی دوباره یعنی کنار نهادن روشهای قدیمی و افکندن نگاهی تازه به کار موردنیاز برای به‌وجود آوردن محصول یا خدمت شرکت و ارزش دادن به مشتری. طرح‌ریزی دوباره یعنی پرسیدن این سوال: «اگر من امروز می‌خواستم، با توجه به

آنچه می‌دانم، و با توجه به تکنولوژی فعلی، این شرکت را از نو بسازم، شبیه چه چیز به نظر می‌رسید؟» طرح‌ریزی کردن دوباره یک شرکت یعنی کنارگذاشتن سیستم‌های قدیمی و شروع دوباره. این امر مستلزم بازگشت به ابتدای کار و ابداع یک روش بهتر برای انجام کار است.

سرانجام، کاری بهتر از این نمی‌توانیم انجام دهیم که به تعریف اصلی و دوکلمه‌ای خودمان از طرح‌ریزی دوباره بازگردیم: شروع دوباره. طرح‌ریزی دوباره راجع به دوباره شروع کردن با یک صفحه کاغذ تمیز است. درباره کنارگذاشتن خرد قراردادی و فرضیات دریافتی گذشته است. طرح‌ریزی دوباره راجع به ابداع برخوردهایی تازه با ساختار فرآیند است، که اندک شباهت یا هیچ شباهتی با برخوردهای دوران‌های گذشته ندارد.



طرح‌ریزی دوباره، در اصل، پیرامون واژگونی انقلاب صنعتی است. طرح‌ریزی دوباره فرضیاتی را که جزء جدایی‌ناپذیر الگوی صنعتی «آدام اسمیت» به‌شمار می‌رود - تقسیم کار، صرفه‌جویی‌های مقیاس، کنترل سلسله مراتبی، و دیگر اجزای یک اقتصاد در حال توسعه دوران اولیه - مردود می‌شمارد. طرح‌ریزی دوباره جستجو برای الگوهای تازه سازماندهی کار است. سنت اهمیت ندارد. طرح‌ریزی دوباره یک شروع تازه است.

### فصله سه، چهار و پنج

اکنون باید روشن شده باشد که یک فرآیند دوباره طرح‌ریزی شده کسب و کار تفاوت بسیاری با یک فرآیند سنتی دارد. اما، یک فرآیند دوباره طرح‌ریزی شده دقیقاً به چه چیز شباهت دارد؟

ما نمی‌توانیم پاسخ واحدی به این پرسش بدهیم، چرا که فرآیندهای دوباره طرح‌ریزی شده شکل‌های مختلف بسیاری به خود می‌گیرند. با وجود این، ما می‌توانیم مقدار زیادی درباره ویژگی‌هایی که حاکی از طرح‌ریزی دوباره فرآیندها هستند سخن بگوییم.

ما ضمن آن که ناظر پروژه‌های طرح‌ریزی دوباره دهها شرکت بوده‌ایم و در آنها مشارکت داشته‌ایم، شباهت‌های بارزی را میان فرآیندهای مختلف دوباره طرح‌ریزی شده آنها مشاهده کرده‌ایم، شباهت‌هایی که برتر از نوع صنعت و حتی هویت فرآیند خاص است. بیشتر آنچه در مورد یک شرکت اتومبیل‌سازی که فرآیندهای خود را دوباره طرح‌ریزی کرده است صادق است در مورد یک شرکت بیمه یا یک فروشنده جزء نیز صادق می‌کند.

در طرح‌ریزی دوباره، ما می‌گوییم برای دستیابی به نیازهای امروزی، همچون کیفیت برتر، خدمات، انعطاف‌پذیری و هزینه پایین، بایستی فرآیندها را ساده کنیم. در همه سازمان‌هایی که به طرح‌ریزی دوباره دست می‌زنند، وظایف جداگانه خدمت به یک مشتری در یک جا و به مسئول مشخصی که «کارمندگشا» نامیده می‌شود، سپرده می‌شود. در چنین وضعیتی باید به تشکیل گروهی دست زد که همه مهارت‌های لازم برای تکمیل فرآیند کار را در خود داشته باشند که نام آن «تیم کارگشا» می‌باشد.

با طرح‌ریزی دوباره یک فرآیند، کارهای آن از دید تنگ و وظیفه‌گرایی به حالتی چندسویه و گسترده روی می‌آورند. مدیران از حالت سرپرستی و ریاست دست کشیده و بیشتر رفتار مربیان را پیدا می‌کنند. توجه کارکنان از رؤسا، بیشتر به مشتریان برمی‌گردد. در ساختار تازه، تیم‌های فرآیندی به شکل منطقی سازماندهی می‌شوند و جانشین ساختار اداری کهن می‌گردد. اعضای تیم‌های فرآیند به جای مسئولیت وظیفه‌های معین، به‌گونه گروهی مسئول تکمیل یک کار هستند. آنها به انجام کل کار و نه تکه‌های کوچکی از آن، توجه داشته و احساس مسئولیت می‌کنند. انجام کار به جای آموزش به دانش نیازمند است. زیرا دانش درک و بینش انسان‌ها را افزایش داده، و «چرایی» کارها را می‌آموزد، شرکتها برای انجام کارهای چندسویه و تغییرپذیر کسانی را می‌خواهند که ابعاد کار را تشخیص داده و آنها را به خوبی انجام دهند. در این شرکتها

حجم کارهای میانی و کاغذبازها به حساب نمی‌آید. بلکه شمار کارهای انجام شده، کیفیت آنها و رضایتمندی مشتریان دارای ارزش است.

بسه‌طور کلی در پرتو طرح‌ریزی دوباره، دگرگونیها چنین است: ماهیت کار و شاغلان آنها به روشنی تغییر می‌کند. روابط کارکنان و مدیران، طرزکار افراد، روشهای ارزیابی کارکنان، نقش مدیران و مدیران ارشد و حتی آنچه در اندیشه کارکنان می‌گذرد و به ژرفی دگرگون می‌شود.

بهره‌گیری از تکنولوژی اطلاعات به عنوان دستیار و آسان‌کننده کار یکی از نیازهای اساسی طرح‌ریزی دوباره می‌باشد. اما نه آن‌گونه که در دیوانسالاری دولتی مرسوم شده و کامپیوتر در چارچوب نظام موجود به جنگ مشکلات فرستاده می‌شود. درحقیقت استفاده نادرست از تکنولوژی، اندیشه‌ها و رفتارهای کهنه موجود را پابرجا کرده و سدی در برابر تفکر نوین و طرح‌ریزی دوباره سازمان می‌گردد. طرح‌ریزی کردن دوباره یک شرکت سفر از شناخته‌ها به ناشناخته‌ها است. این سفر را باید از جایی و با کسی آغاز کرد. از کجا و با چه کسی؟

### فصل شش، هفت و هشت

کار و طرح‌ریزی دوباره فرآیندها را شرکت انجام نمی‌دهد، افراد انجام می‌دهند. این نکته که شرکتها چگونه افرادی را که عملاً کار طرح‌ریزی دوباره را انجام می‌دهند انتخاب و اداره می‌کنند کلید کامیابی این کوشش است.

در سرتاسر دوره بازسازی باید این اندیشه را تقویت کرد که طرح‌ریزی دوباره در نهایت به سود همه بوده و نتیجه‌اش در پایان کار و پس از برقراری فرآیند تازه روشن خواهد شد، لذا همراه نمودن کارکنان کار کوچکی نیست. بخش نخست پیام باید آن‌چنان توانمند و روشن باشد که همه دریافت‌کنندگان را به اندیشیدن واداشته و نیاز به دگرگونیهای ژرف را آشکار کند. بخش دوم پیام، هدف آینده و پیش‌روی کارکنان را مشخص می‌کند تا به سوی آن نشانه روند. این دو بخش از پیام، عنوان «زمینه اقدام» و «دیدگاهها» را دارند. زمینه اقدام نشان می‌دهد که چرا شرکت به طرح‌ریزی دوباره نیازمند است.

بیانیه اقدام می‌تواند وضعیت عقب ماندن شرکت از رقبا در بازار، نرسیدن به هدفهای از پیش برگزیده یا ناهماهنگی با نیازهای مشتریان را شرح دهد. دیدگاهها، آینده‌ای را که مدیریت برای شرکت در نظر گرفته است با کارکنان در میان می‌گذارد. هدف از این کار ارائه روش کار و

نتیجه‌ای است که باید به دست آید. دیدگاهها غیر از نقش جلب توجه پیوسته کارکنان به هدف نهایی، معیار برجسته‌ای برای سنجش میزان موفقیت در انجام طرح‌ریزی دوباره هستند.

تهیه چنین پیامی و رساندن آن به کارکنان از وظایف شخص رهبری طرح‌ریزی دوباره است. تنها افرادی که دارای بالاترین مسئولیت‌ها و اختیارات در شرکت هستند، توانایی ارزیابی و اظهار نظر قطعی در این زمینه را دارند. وجود کارشناسان و مشاوران برون‌سازمانی در این مرحله سودمند و کارساز است.

طراحی دوباره می‌تواند تفریح باشد، اما سرانجام آن لحظه هشیارکننده فرا می‌رسد که گروه طرح‌ریزی دوباره باید آن کاری را که برای بقیه شرکت انجام داده توضیح دهد. گروه باید از مرحله صاحب‌نظر بودن به مرحله واقعیت بخشیدن به نظرات حرکت کند.

### فصل نه، و یازده

هموار کردن کارکنان با دگرگونیها را نباید آسان شمرد. طبیعت انسان چنین است که تغییرات مربوط به دیگران را تایید می‌کند، ولی هنگامی که نوبت به خودش برسد، صورت دیگری پیدا می‌کند. کارکنان باید دریابند که از ایشان می‌خواهیم تا «هوشمندانه‌تر» و نه «سخت‌تر» بگویند. باتوجه به این که طرح‌ریزی دوباره لازم است تا از مرزهای سازمانی و وظیفه‌های مستقل اداری گذر کنند، بایستی از سوی مدیریت ارشد سازمان تایید و پشتیبانی گردد. نکته دیگر این که مدیران ارشد نه تنها باید با انجام فرآیند طرح‌ریزی دوباره موافق و هماهنگ باشند، بلکه بایستی در آن مشارکت کرده و بهترین افراد خود را به تیم‌های کاری مامور کنند.

طرح‌ریزی دوباره یک پروژه اجرایی نیست، بایستی آن را سرمشق کار و زندگی قرار داد. در خلال کل فرآیند، بزرگترین بینش ما ساده‌ترین آنها و تصمیم‌گیری بر این است که به سخنان مشتریان خوب گوش فرا دهیم.

### فصل دوازده، سیزده و چهارده

ایجاد دگرگونیهای بنیادین بدون شناخت فرهنگ سازمان، شدنی نیست. برای این منظور ابتدا یک گروه کارشناسی برون‌سازمانی را واداشتیم تا در زمینه رفتارهای استاندارد کارکنان پژوهشی به عمل آورده گزارش دهند. آنگاه تیمی را که از هر قشری، از کارمندان دفتری تا مدیریت عالی در آن نماینده‌ای داشتند تشکیل و به آنها

ماموریت داده شد تا قانونهای نانوشته جاری در سازمان را کشف کنند. برای مثال به این قانون که «داشتن اطلاعات مایه قدرت است».

فلسفه تازه این است که در برابر عملکرد خوب پاداش داده شود ولی ترفیع تنها با نشان دادن تواناییهای بیشتر صورت گیرد. در طرح‌ریزی دوباره نیز همانند بازی شطرنج، رمز پیروزی در دانش و توانمندی نهفته است، نه در بحث و اقبال. نوآوری میوه فرآیندهایی است که به خوبی طراحی و اجرا شده باشند، و به خودی خود وجود ندارند.

برای انجا کار طرح‌ریزی دوباره نه تنها به آموختن روشها، بلکه دستیابی به رفتار و فرهنگ تازه نیز ضروری است. افراد برای خوب کارکردن در فرآیندهای تازه نیاز به انگیزه دارند.

تفاوت میان برندگان و بازماندگان در طرح‌ریزی دوباره، در کیفیت اندیشه‌های تازه آنها نیست، بلکه در رفتاری است که با آن اندیشه‌ها دارند. چنانچه این برنامه به هر دلیلی با شکست روبرو شود، ریشه آن را می‌توان در نادرستی درک و یا رهبری مدیریت ارشد از کوشش‌های طرح‌ریزی دوباره جستجو کرد. این اندیشه همواره در دفتر کار مدیریت ارشد متولد می‌شود، مرگ آن هم اغلب همانجا رخ می‌دهد.

فرآیندهای تازه را باید آنچنان اداره کرد که در بالاترین ظرفیت خود کارایی داشته باشند. مدیریت فرآیندها - چالش تازه و مهم بیشتر شرکتها خواهد بود.

طرح‌ریزی دوباره محیط سازمانی را به گونه‌ای درمی‌آورد که در آن هرم فرماندهی فروریخته، کارکنان خبره‌تر و ساختار انعطاف‌پذیرتر گردد. در این محیط تاکید بر کار و عملکرد و نه بر روابط اداری می‌باشد. آموختن طرز کار و مدیریت در چنین سازمانی، لازمه بهره‌برداری از خرمن طرح‌ریزی دوباره است. زمان تردید بسر آمده باید عمل کرد.

طرح‌ریزی دوباره هنوز یک کوشش تازه است، تمام ما کسانی که سرگرم انجام آن هستیم پیشاهنگ به‌شمار می‌رویم. جهان انقلاب صنعتی دارد راه را برای عصر اقتصاد جهانی، تکنولوژیهای نیرومند اطلاعات و تغییر شدید هموار می‌سازد. کسانی که به چالش‌های این عصر پاسخ می‌دهند قواعد تازه کسب و کار امریکایی را خواهند نوشت. تمام آنچه که در این راه موردنیاز است اراده برای کامیاب شدن و شهادت برای آغاز کردن است. □



## ● حفاظت صنعتی

تالیف: بابک کاظمی

ناشر: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد

تهران

چاپ دوم - ۱۳۷۴ - ۲۵۵ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۴۵۰۰ ریال

در مدیریت نیروی انسانی، نظام نگهداری ارزش و اهمیت به‌سزایی داراست و در کارکنان ایجاد علاقه، انگیزش، شوق و دلگرمی می‌کند و باعث می‌شود کارکنان یک سازمان به محیط کاری خود دل بستگی پیدا کنند و در نتیجه وظایف محوله را بهتر انجام دهند.

نظام نگهداری اموری را از قبیل بهداشت و ایمنی در محیط کار، اجرای برنامه‌های ورزشی و تندرستی، امور مختلف رفاهی، ایجاد امنیت شغلی و تامین زندگی در حال و آینده از طریق برنامه‌های بیمه و بازنشستگی شامل می‌گردد که در مجموع باعث می‌شود کارکنان از کارکردن در سازمان مربوطه راضی و خوشنود باشند و کارایی‌شان افزایش یابد.

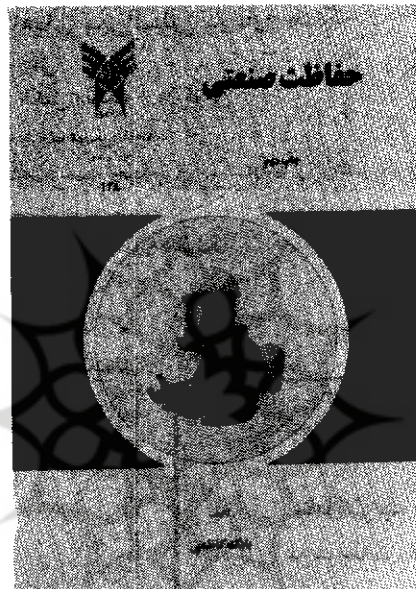
ضایعات انسانی و مادی فراوان حوادث ناشی از کار که آمار و ارقام مبین وسعت و کثرت آنها در همه کشورهای عالم است، اقدامات موثری را به‌صورت وسیع، همه‌جانبه و در سطح جهانی، برای پیشگیری از آنها اجتناب‌ناپذیر می‌سازد.

حوادث ناشی از کار موجب رنج و عذاب افراد بشر و ضایعات مادی فراوان می‌شوند، و دنیا همه‌ساله متحمل خسارات بسیاری می‌شود. گسترش تکنولوژی، کاربرد بیشتر وسایل ماشینی، سرعت، پیچیدگی روابط اجتماعی و غیره نیز به‌طور دائم میزان و شدت آنها را دامن می‌زند.

واقعیت انکارناپذیر آنست که به‌رغم پیشرفت تکنیک و تکنولوژی، جلوگیری از حوادث به‌طور صددرصد و کامل اجتناب‌پذیر نبوده و نمی‌توان

حوادث را از صحنه زندگی بشر به‌طور کامل حذف کرد.

«حفاظت صنعتی» رشته باارزش، وسیع و گسترده‌ای است که مجموعه تدابیر، فنون، شیوه‌ها و اصولی را دربر می‌گیرد که با به‌کاربردن آنها می‌توان نیروی انسانی و سرمایه را در مقابل خطرات مختلف و محتمل در محیط‌های کار به‌نحو موثری حفظ و حراست کرد و در نتیجه محیط‌های کاری بی‌خطر و سالمی جهت افزایش کارایی کارکنان ایجاد کرد و خطرات محیط کار را به‌حداقل خود رسانید. آشناسدن با عوامل و



عناصر زیان‌بخش و خطرات و عوارضی که در محیط کار وجود دارد و نحوه مقابله با آنها باعث می‌شود که نیروی انسانی شاغل در محیط کار احساس امنیت کرده و کارایی‌اش را از دست ندهد. شناخت آثار سوء مواد شیمیایی، گازها، تشعشعات، دود و سایر عوامل زیان‌بخش و خطرات و عوارض محیط کار روی بدن انسان و سوانح ناشی از کار با ماشین‌آلات و غیره. پیش‌بینی وسایل و تکنولوژی ایمنی برای هر یک از موارد مذکور را ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌سازد.

رعایت اصول حفاظتی و تلاش برای جلوگیری از خطرات محتمل در شئون مختلف زندگی در دین مبین اسلام نیز مورد تاکید بسیار قرار گرفته است.

کتاب حاضر که محصول مطالعات مولف طی چندسال تدریس این رشته در دانشگاه آزاد اسلامی است، طبق برنامه مصوب ستاد انقلاب

فرهنگی برای درس حفاظت صنعتی تهیه شده و در واقع تلاشی می‌باشد جهت ارائه برخی اصول، روشها، ضوابط و فنونی که در حفاظت صنعتی و پیشگیری از حوادث، نارااحتیها و زیانهای محیط‌های کاری مطرح می‌باشند.

باتوجه به اینکه رشته حفاظت صنعتی، بنابر ضرب‌المثل معروف «دو صد گفته چون نیم کردار نیست»، ارزش اجرایی، عملی و کاربردی دارد؛ سعی وافر شده است که مباحث مطرح شده حتی‌المقدور بسیار ساده و کوتاه و همراه با مثالهایی از جرایم مختلف ارائه شوند تا فراگیری و سپس به‌کارگیری آنها دلچسب و خالی از هرگونه اشکال و ابهام باشد و ضمناً ارزش و اهمیت آنها بهتر معلوم و محسوس شود.

کتاب حاضر در چهاربخش به‌شرح زیر تنظیم شده است:

در بخش اول، در قالب سوال و جواب، مفاهیم اصلی و اولیه حفاظت صنعتی به ساده‌ترین بیان تشریح شده است.

در بخش دوم، اصول و مبانی ایمنی، حفاظت فنی و بهداشت صنعتی مطرح شده است.

در بخش سوم، مهمترین شرایط فیزیکی در محیط‌های کار مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

در بخش چهارم، شش قضیه حفاظت صنعتی مطرح شده است که با بررسی و تجزیه و تحلیل آنها، کاربرد مطالب مطروحه در بخشهای قبل روشن و مشخص می‌شود.

در پایان هر بخش بریده‌ای از جرایم مختلف به‌عنوان ضمیمه، برای ارائه شواهد ارزنده و

توجیه و تبیین بیشتر مطالب مرتبط با آن بخش، و متناسب با محتوای مطالب آن بخش، آورده شده است.

همچنین کتاب دارای سه پیوست است:

در پیوست شماره یک «وسایل حفاظت انفرادی» تشریح شده‌اند.

در پیوست شماره دو مواد ۵۱ تا ۱۱۹ قانون کار جمهوری اسلامی ایران، که مرتبط و متناسب با مطالب کتاب‌اند، عیناً آورده شده‌اند.

در پیوست شماره سه نمونه‌ای از پوسته‌های حفاظتی نشان داده شده‌اند. □



شرکت داده پردازی صنایع رایانه



Microsoft Access

اکسس فارسی



امکانات استثنایی اکسس:

همه چیز در دسترس  
فقط با اکسس

- I- استاندارد ODBC
- II- مدیریت فایل اتوماتیک
- III- تهیه گزارش اتوماتیک
- IV- تهیه فرم و کاتالوگ در رنگهای متنوع
- V- تهیه بانکهای اطلاعاتی صوتی و تصویری
- VI- استفاده از امکانات زیبای ویندوز فارسی سینا
- VII- و ... بهترین ابزار برای تهیه سیستمهای کنترل اطلاعات در مدیریت M.I.S

دفتر: تهران - خیابان کریم خان زند - آبان جنوبی - کوچه آرنگ - شماره ۲۷ / فروشگاه: تهران - خیابان مطهری - بعد از چهارراه مفتح - شماره ۲۰۴

۸۳۳۵۶۰ و ۸۸۲۳۳۰۹

۸۸۹۰۴۲۳ - ۸۸۹۹۱۴۶ و ۸۹۶۱۵۰

شیوه قدیمی به پایان رسیده



زمان بازاریابی و فروش به

اقتصاد امروز

روشهای بازاریابی نوین می طلبد.



پویانگر

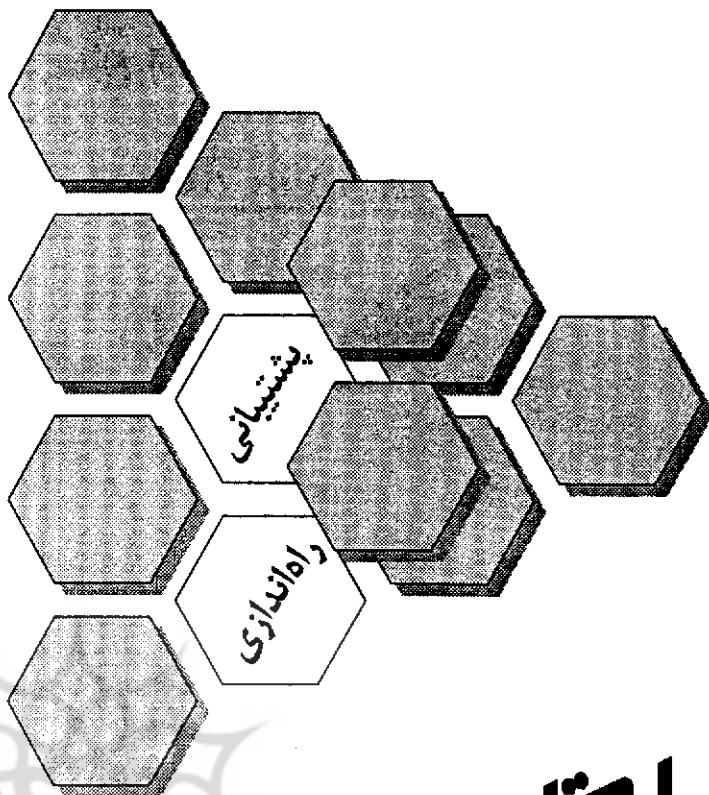
گروه مشاوران مدیریت و پژوهش بازار

حسابداری

فروش

انبار

بازرگان



**بایستا**

خیابان سپهبدقزنی، کوچه ابنوس، پلاک ۸، تلفن ۸-۸۸۴۵۵۳۴

همه چیز درباره بارکد...



کدایران  
CODIRAN

نخستین شرکت تخصصی  
سیستمهای شناسایی خودکار  
(تاسیس ۱۳۷۱)

عضو انجمن صنفی

شرکتهای اتوماسیون صنعتی

شرکت کدایران

۶۴۳۱۶۵۵، ۶۴۳۱۶۵۶ فاکس

۸۸۴۱۶۸۸ فاکس، ۸۳۱۳۰۸

تجربه نشان داده است

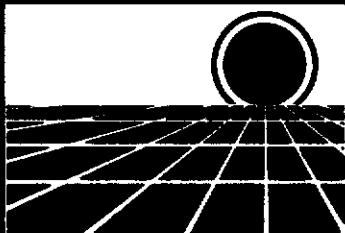


برنامه ما بخشی دوست داشتنی  
از کار شما خواهد شد

بر سیستم یکپارچه

## حسابداری و انبار

را با امکان فردا آنچه را شما می خواهید در بردارد



را با اینگان

فردا

با ما همکاری کنید

میدان شهید بهشتی، خیابان سه‌رودی شمالی  
پلاک ۳۶ از خیابان شهید بهشتی

۸۷۴۶۲۹۴ ۵ ۶

۸۷۴۷۵۱۸ ۱۹

فکس ۸۷۴۶۲۰

# آیا می دانید؟

## تحقیقات بازاریابی (Marketing Research)

شماره را در گسترش بازار محصول و  
بهبود وضعیت فروش یاری می نماید.

### شما می توانید

با دانستن وضعیت رقبا،  
دانستن خصوصیات خریداران، ...  
و ارزیابی کارایی خود مطمئن تر  
تصمیم بگیرید.

### ما می توانیم

با بررسی خصوصیات بازاری و  
مشخص نمودن وضعیت شما در بازار،  
استراتژی بازاریابی شما را در  
زمینه های تبلیغات، توزیع،  
قیمت گذاری و نحوه حضور و یا ورود  
محصولاتتان در بازار مشخص نموده،  
شماره را در کاهش هزینه های یاری نمائیم.

مبلغا

خیابان شهید بهشتی، خیابان شهید سرافراز (دریای نور) کوچه پنجم پلاک ۳۳

تلفن: ۸۷۳۳۰۶۹، ۸۷۳۳۰۷۰، فکس: ۸۷۳۶۰۸۸



A  
R  
A  
system

حضور و غیاب

بی-اوانام

دستیار

حسابداری انبار

● تولید کامپیوتر

● تجهیزات جانبی

● تعمیرات و نگهداری

● شبکه های کامپیوتری

● دریاژکن رمزدار دیجیتال

● ساعت های حضور و غیاب

● مشاوره

● آموزش

● کنترل پروژه

● نرم افزار

● سخت افزار

مشاورین سیستم آراء

آدرس: کارگر شمالی - مقابل دانشکده اقتصاد - کوی سوم - پلاک ۵ کد پستی ۱۴۱۳۶

تلفن: ۸۰۲۸۶۹۶ - ۸۰۱۲۷۰۱ - ۸۰۱۲۰۲۷

## اندیشه پردازان

مشاوره و اجرای سیستمهای صنعتی و مدیریت



دارای مجوز ارائه خدمات مهندسی از وزارت صنایع، مشاور تخصصی مهندسی صنایع و مدیریت در زمینه های:

- برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه.
- برنامه ریزی و کنترل پروژه.
- برنامه ریزی و کنترل تولید و مواد (MRP, LP, ...)
- کنترل کیفیت جامع و آماری (TQC, SQC)
- مشاوره تضمین کیفیت بر مبنای استانداردهای ISO 9000
- طراحی لی اوت و استقرار ماشین آلات.
- استقرار سیستم های اطلاعات مدیریت.
- مشاوره و اجرای سیستم های یکپارچه کامپیوتری.

تلفن: ۸۸۴۶۲۰۱ / تلفن وفاکس: ۸۸۳۳۲۴۸

## گروه مهندسين همکار

نگهداری، راهبری، تعمیرات برنامه ای PM و تعمیرات اساسی موتورخانه، تاسیسات برق و ابزار دقیق کارخانجات صنعتی و ساختمانهای بزرگ رابه مابسپارید.

تلفن: ۸۶۰۰۵۷۳-۸۶۰۰۵۵۵

فاکس: ۸۶۰۱۹۳۷

صندوق پستی: ۱۶۳-۱۶۳۱۵

## شرکت مهندسی تولید قطعات خودرو

سفارش ساخت انواع سرسیلندر به خصوص موتورهای دیزل سنگین و بنزینی همراه با ضمانت ساخت پذیرفته می شود.

شماره تلفن دفتر: ۳۹۱۴۱۵ - ۳۱۱۹۵۹۲

شماره فاکس: ۲۲۸۰۵۵۳

شماره تلفن کارخانه: ۰۲۶۱-۶۵۳۲۱۸

هرگز فراموش نمی کنیم شما حق انتخاب دارید

# G.H.M.S.I

کیفیت بالا در بازرسی کالا

# I.T.S

عضوی از گروه بین المللی بازرسی در بیش از ۱۰۰ کشور جهان با مجوز بانک مرکزی واردات ایران را بازدید می کند

تلفن: ۸۸۲۷۷۷۰-۸ / فکس: ۸۸۲۷۵۲۸ / تلفنکس: ۲۲۶۲۷

آ حضور در تهران، خارک، بندرعباس، بندر امام خمینی، بندر ماهشهر، بوشهر، شیراز، مشهد، استهبان، چابهار



ایران بازرسی  
IRAN BAZDO

از این پس واردکنندگان می توانند نام I.T.S (شرکت آلت G.H.M.S.I) را نیز مستقیماً در اخبار اسنادی خود ذکر کنند.



گروه مشاوره سیستم های مدیریت و حسابداری  
(ایرسا)

## ایریسا ، تنها شرکت ایرانی

مجزوب در طراحی و پیاده سازی

• سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS)

• اتوماسیون صنعتی

برای سازمانهای بزرگ (نظیر فولاد مبارکه)

تلفن: ۰۲۱)۶۱۱۶۲۰۰ و ۰۲۱)۸۷۳۴۳۹۶-۷ / فاکس: ۰۲۱)۶۲۴۰۴۱

## مدیریت فروشگاه‌های

### زنجیره‌ای ...

بقیه از صفحه ۵۵

به نظر می‌رسد زنجیره‌ای مطلوب در کشور ما، اولاً باید فعالیتی حتی محدود در این عرصه داشته باشد. حداقل اینکه می‌تواند شبکه‌ای از چند مدرسه غیردولتی (که غیرانتفاعی خوانده می‌شوند) را بر مبنای اصول اقتصادی تاسیس و اداره کند.

اما نکته اصلی که موجب پیش کشیدن این بحث شده است، سیاست مدیریت فروشگاه در قبال انجام امور عام‌المنفعه در مواردی است که به وی تحمیل می‌شود.

طبقاً پیش خواهد آمد که برای همسویی با سیاست‌های دولت، پشتیبانی از مناسبت‌های مختلف، فروشگاه کمک‌هایی ارائه دهد، از سوی دیگر موارد متعددی پیش خواهد آمد که احتمالاً

افرادی مستحق کمک (که توانایی کار ذریبظ را ندارند) برای کار به مدیران فروشگاه معرفی می‌شوند. به نظر ما در این‌گونه موارد چاره‌ای جز کمک نیست، اما فروشگاه باید قاطعانه در برخورد با این امر سیاست «حساب و کتاب مستقل» را در پیش گیرد. به این معنی که به طریقی مناسب بودجه مصرفی در این راه بطور مجزا و ذیل همین سرفصل در شرکت محاسبه شود. نیرویی نیز که به این طریق مشغول شده، نباید جزء کارکنان به حساب آورده شود. □

#### منابع:

- ۱ - طرح لزوم ایجاد توسعه فروشگاههای زنجیره‌ای در کشور موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، وزارت بازرگانی ۱۳۷۲
- ۲ - گزیده تحقیقات پیرامون فروشگاههای زنجیره‌ای بزرگ جهان، انتشارات دانشگاه هاروارد، ۱۹۹۲، ترجمه امور تحقیقات فروشگاههای زنجیره‌ای رفاه
- ۳ - گزارش تولید و مصرف صابون و مواد شوینده، ستاد تنظیم بازار، گروه مواد دارویی و بهداشتی ۱۳۷۵

\* عین‌اله احمدی: دارای فوق‌لیسانس مهندسی الکترومکانیک و فوق‌لیسانس آموزش صنعتی از دانشگاه ویسکانسین امریکا، مسئول طرح و برنامه فروشگاههای زنجیره‌ای رفاه.

HOMEWOOD ILLINOIS, 1970.

- 9 - GORDON JUDITH R, A DIAGNOSTIC APPROACH TO: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, ALLYN AND BACON, A DIVISION OF SIMON AND SCHUSTER INC, FORTH ED, 1993.
- 10 - KOLB, D.A. I.M. RUBIN AND J.M.MCINTYRE, ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AN EXPERIENTIAL APPROACH, PRENTICE HALL INC, ENGLEWOOD CLIFFS, NEW JERSEY, 1971.
- 11 - LIPPITT, G.L, ORGANIZATION RENEWAL, PRENTICE HALL, INC, ENGLEWOOD CLIFFS NEW JERSEY, 1969.
- 12 - ROBBINS STEPHEN, ORGANIZATION THEORY: STRUTUR, DESIGNS AND APPLICATIONS, THIRD EDITION, PRENTICE HALL, IND, 1990.
- 13 - ROBBINS STEPHEN AND D.A.DECENZO, FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT, ESSENTIAL CONCEPTS AND APPLICATIONS, PRENTICE HALL, INC NEW JERSEY 1995.
- 14 - STONER JAMES; MANAGEMENT; 6TH ED; PRENTICE HALL INC; NEW JERSEY, 1995.
- 15 - TYSON SHAUN AND T. JACKSON; THE ESSENCE OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, FIRST ED; PRENTICE HALL INC; ENGLEWOOD CLIFFS, NEW JERSEY.
- 16 - THIEMANN, H., INNOVATION ET ENTREPRISE, COLLEQUE NATIONAL DE CANNES, DONOD, 1970.
- 17 - THOMAS, J.M., W.G. BENNIS, MANAGEMENT OF CHANGE AND CONFLICT, MIDDLESES, 1972
- 18 - WEBBER, R.A., MANAGEMENT BASIC ELEMENTS OF MANAGING ORGANIZATIONS, RICHARD D. IRWIN INC, HOMEWOOD, ILLINOIS, 1976.
- 19 - ZANDER, A; RESISTANCE TO CHANGE: ITS ANALYSIS AND PREVENTATION, NEW YORK, 1962.
- ۲۰ - امیرکبیری - علیرضا، سازمان و مدیریت، روی‌آوری نظام‌گرایانه و اقتصادی ۱۳۷۴ - نشر هور - تهران

## مدیریت تغییر

بقیه از صفحه ۵۷

#### منابع:

- 1 - BENNIS, W.G, K.D. BEME AND R.CHIN, THE PLANNING OF CHANGE HOLT RINEHART AND WINSTON, NEW YORK, 1961.
- 2 - DAFT, R.L. AND S.W.BECKER, THE INNOVATION ORGANIZATION, ELSEVIER, NEW YORK, 1978.
- 3 - DAVIS, K. AND R.L. BLOMSTROM, BUSINESS, SOCIETY AND ENVIRONMENT, SOCIAL POWER AND SOCIAL RESPONSE MCGRAWHILL, 1971.
- 4 - HAGE, J. THEORIES OF ORGANIZATIONS: FORM, PROCESS AND ORGANIZATION, J.WILLY AND SONS, 1980.
- 5 - HARVEY, D.F. AND D.R.BROWN, AN EXPERIENTIAL APPROACH TO ORGANIZATION DEVELOPMENT, PRENTICE HALL, INC, ENGLEWOOD CLIFFS, NEW JERSEY, 1976.
- 6 - HODGETTS, R.M, MODERN HUMAN RELATIONS, THE DRYDAN PRESS, ILLINOIS, 1980.
- 7 - HUSE E.F, ORGANIZATION DEVELOPMENT AND CHANGE, WEST PUBLISHING CO, ST.PAUL, 1983.
- 8 - GREINER, L.E, PATTERNS OF ORGANIZATION CHANGE, IRWIN INC,