

## آینده تکنولوژی اطلاعات

نوشته: دکتر گیلبرت رابینسون - مدیر تکنولوژی IBM در انگلستان

منبع: LONG RANGE PLANNING - VOL 29 - NO2 - 1996

ترجمه: سوسن جدی

دوربعدهی هم اکنون در شرف اقدام است. البته کاملاً روشن است که هنوز قضاوت درباره موفقیت این جریان بسیار زود می‌باشد. در هر صورت این جریان «شبکه‌های» جدیدی از علائق مشترک و همچنین علائق جدید در خصوص عناصری که ممکن است در پیش‌نگری تکنولوژی لازم شوند را بوجود آورده است.

هر سازمان تجاری باید چنین تمرینی را مرتباً انجام دهد. گرچه برای یک شرکت خصوصی چنین تمرینی ناچاراً متمرکزتر و احتمالاً محرمانه‌تر خواهد بود. موفقیت‌ها و یا حتی بقای تجاری آینده را تعیین می‌کنند و این در مورد صنایع تکنولوژی اطلاعات بیشتر از هر جای دیگر صدق می‌کند. برای این صنایع، سرعت تکنولوژی و تغییرات بازار چنان سریع و مداوم بوده است که پیش‌بینی آینده هم ضروری و هم بسیار غامض و پیچیده می‌باشد.

حال آنچه که ما می‌توانیم درباره پیش‌نگری تکنولوژی، از تجربیات صنعت تکنولوژی اطلاعات بیاموزیم چیست؟ آیا این آموخته‌ها با صنایع دیگر مرتبط است؟ اگر این آموخته‌ها را برای آینده بکار ببریم چه نوع پیش‌بینی برای این صنعت و در سطح بالاتر برای جامعه بدست می‌آوریم؟

### اصول پیش‌نگری تکنولوژی

اگر کسی می‌خواهد این تجربیات را بیاموزد باید ابتدا مدل پیش‌بینی را داشته باشد تا تجارب را در چارچوب آن به کار گیرد. باید اعتراف کرد که مدل‌های تعمیم یافته خطرناک نیز می‌باشند. جدای از تئوری، موسسات و شرکت‌ها مجبورند با شرایط جهان واقعی، سروکار داشته باشند. با توجه به این مطلب می‌توان برای مدل پیش‌نگری تکنولوژی ۵ شاخه را مشخص کرد:

● مهم‌ترین روندهای تکنولوژی کدامند؟

زبان پردازش کامپیوتری شبکه‌ای تعریف شوند و این مدل به عنوان مدلی که سعی در انعکاس دقیق فرآیندها و ساختارهای جدید سازمانی و ایجاد تغییر در مرزها و نیازهای ارتباطی را دارد، جانشین مفاهیم رایج شود. این مدل جدید برحسب شناخت فرآیند و جریان‌ات ارتباطی سازمان ساخته می‌شود. هم‌اکنون اینترنت علائم بسیاری از روندهای آینده در پردازش کامپیوتری شبکه‌ای را نشان می‌دهد.

در ماه مه ۱۹۹۳ دولت انگلستان نشریه‌ای را در مورد ظرفیت‌های موجود در زمینه تکنولوژی منتشر کرد. این نخستین بازنگری اساسی دولت در سیاست‌ها و خط‌مشی‌های علم، تکنولوژی و مهندسی بود. این نشریه موضوعات جدیدی را به خصوص این نیاز را که تحقیقات آکادمیک بایستی با اهداف تولید ثروت و بهبود کیفیت زندگی همراه باشد، مطرح کرد.

یکی از پیشنهادات کلیدی در این نشریه، آشنایی با برنامه پیش‌نگری تکنولوژی بود. این ابتکار جدید حتی با استقبال برخی از بدبینان نیز مواجه گردید. این نشریه فرآیندی را مشخص می‌کرد که به موجب آن دانشگاهیان، صنعتگران و دیگران به دیدگاه مشترکی درخصوص حیطه دانش و تکنولوژی دست می‌یافتند.

به هر حال این فرآیند آغاز گردید. پانزده هیات از بخش تکنولوژی یا صنعت انتخاب و نظرات هزاران نفر گردآوری شد. سپس گزارشات آن منتشر شد و انواع تعدیل‌های مختلف در جریان‌ات سرمایه‌گذاری‌ها صورت گرفت.

پیش‌بینی تکنولوژی برای توسعه و بقای تمام سازمان‌ها امری حیاتی است. از آنجا که تکنولوژی‌ها به تعریف دوباره و اختراع صنایع کاملاً جدید در طول دهه‌های آینده ادامه می‌دهند یک مدل پیش‌بینی تکنولوژی پنج اصلی پیشنهاد می‌شود. این اصول روند تکنولوژی، پیش‌بینی بازار، راه دسترسی به بازار و زمان‌بندی را در نظر می‌گیرد. اصل پنجم، شناسایی سازمان‌هایی است که چهار اصل دیگر را به‌طور موفقیت‌آمیزی به یکدیگر پیوند می‌دهند. با ارائه یک طرح کلی از تکامل صنعت تکنولوژی اطلاعات، ما نیروهای پیش‌برنده تکنولوژی را در این صنعت بهتر خواهیم شناخت:

نیمه هادیاها، ابزارهای ذخیره‌سازی، نرم‌افزار، ابزارهای رابط بین انسان و کامپیوتر، ارتباطات.

ما هم‌اکنون، در جریان یک انقلاب ارتباطات هستیم که توسط پیشرفت‌های سیاسی، تجاری و تکنولوژیک به جلو رانده می‌شود. صنعت جدید چندرسانه‌ای‌ها ترکیبی، از صنایع مجزا از یکدیگر است. همچنین شاهد برخورد صنایع نشر کامپیوتری، صنایع الکترونیک مصرفی، ارتباطات برون‌مرزی و صنایع سرگرم‌کننده می‌باشیم. به همان طریق که تکنولوژی اطلاعات و اینک ارتباطات، اجزای اصلی هر چیز مکانیکی و الکترونیکی اطراف ما را تشکیل می‌دهند، چند رسانه‌ای‌ها هم به جذب هرچه سریعتر تمام قابلیت‌های تکنولوژی ادامه می‌دهند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که سایر صنایع ارتباطی نیز به

تکنولوژی‌ها معمولاً زمان درازی را برای رسیدن به مرحله کمال تجاری طی می‌کنند و این مرحله یک مفهوم علمی تا رواج آن در بازار کمتر از ۲۵ سال طول بکشد. این یک افق زمانی کافی برای هر فرد یا هر سازمانی برای تطبیق با آن تکنولوژی است. در پیش‌بینی تکنولوژی خطر پیش‌بینی غلط در یک تکنولوژی خاص کمتر از داشتن یک نقطه نظر کوتاه‌فکرانه درباره اساس تکنولوژی است. به علاوه جان‌نشین‌سازی تکنولوژی از متداول‌ترین دلایل شکست تجاری است که بتواند به بازار راه یابد. بنابراین پیش‌بینی بازار با توجه به عواملی مانند سلیقه، مد و امثالهم بسیار مشکل‌تر از پیش‌بینی تکنولوژی است. در هر حال باید این نکته را مدنظر داشت که بازار نهایتاً به‌وسیله مردم تعیین می‌شود نه تکنولوژی‌ها، بسیاری از تکنولوژی‌ها براساس برداشت غلط از طبیعت انسان بنیان گذاشته شد.

● حتی با یک پیش‌بینی کامل تکنولوژی و بازار، موانع بالقوه‌ای وجود دارند که می‌توانند از موفقیت کامل جلوگیری کنند. عوامل متنوعی مانند مهارت‌ها، قوانین، رقبا و سرمایه‌گذاری در تکنولوژی‌های رایج که غالباً هم نادیده گرفته می‌شوند. یکی از شایع‌ترین اشتباهات، برداشت غلط از حرکت و روند بازار است. این زنجیره نفوذ است که مشتری را به خرید محصول شما به جای محصول رقبا ترغیب می‌کند.

مخصوصاً در دوران تغییرات سریع، این صاحبان نفوذ و کانال‌های توزیع هستند که موفقیت یک محصول یا یک رقیب را تعیین می‌کنند. در صنعت مدرن تکنولوژی اطلاعات مشارکت افکار غالباً مهمتر از تکنولوژی می‌باشد.

● فرض کنیم تکنولوژی، بازار و بازدارنده‌ها را شناسایی کردیم، اما آیا به این ترتیب موفقیت ما تضمین شده است؟ شناسایی زمان درست نیز بسیار مشکل است. زیرا ممکن است چیزی در یک نقطه زمانی قابل قبول و در زمان دیگری کاملاً غیرقابل قبول باشد. آنچه برای نسلی غیرقابل قبول است ممکن است برای نسل بعدی یک ضرورت محسوب شود. حتی لازم است شکل و قالب بازار نیز در زمان‌های مختلف شناسایی شود. اینکه آیا بازار جایی است که بیشتر در دست سردمداران قرار دارد و به نفع عرضه‌کنندگان می‌باشد؟ آیا بازار، بازار با خدمات بعداز فروش طولانی مدت است؟ آیا عمر این بازار کوتاه یا بلندمدت است؟ بسیاری از

محصولاتی که با شکست مواجه شده‌اند سالها جلوتر و یا ماهها عقب‌تر از بازار خود بوده‌اند.

● این عمل خطیر پیش‌بینی است و فقط کمپانی‌های خاصی تمام این موارد را با یکدیگر ملاحظه می‌کنند و به کار می‌گیرند.

### تکنولوژی اطلاعات

صنعت تکنولوژی اطلاعات زاینده پنج تکنولوژی اساسی است:

نیمه‌هادیها، دستگاه‌های ذخیره‌سازی (انبارها)، ابزارهای رابط (میانجی)، ارتباطات و نرم‌افزار.

تکنولوژی نیمه‌هادی‌ها سالانه حدود ۳۰٪ در چهار سال اخیر پیشرفت داشته است. این نرخ رشد در سال‌های آتی ادامه خواهد یافت و حتی ممکن است شتاب بیشتری به خود بگیرد. کاربرد انبوه این تکنولوژی، هزینه‌ها را کاهش و هم‌زمان تکنولوژی‌های جدید پردازش موازی، به‌طور چشمگیری بهبود عملکرد را در افزایش داده است.

تکنولوژی ضبط مغناطیسی نیز با نرخ رشد ۳۰٪ از اواسط دهه ۱۹۵۰ پیشرفت کرده است که این نرخ رشد نیز در حال افزایش می‌باشد. یک نوع جدیدتر تکنولوژی ضبط، دیسک فشرده (CD) است که می‌تواند ۶۰۰ میلیون بایت را روی یک دیسک به قطر ۵ اینچ ضبط کند. برای مثال این مقدار برای ضبط مجموعه ۲۰ جلدی دیکشنری آکسفورد کافی است. تاثیر این ظرفیت زیاد بر روی قیمت و بهبود عملکرد هم حتمی خواهد بود. این افزایش‌ها نگهداری حجم بیشتری از اطلاعات - برای مثال تصاویر سه بعدی با کیفیت بالا - و سکاتس‌های ویدئویی فوری را امکان‌پذیر می‌سازد.

سالهاست که ابزار ارتباطات کامپیوتری تقریباً تغییر نکرده است. صفحه کلید و صفحه نمایش یک نمونه از آن است. اما این آغاز تغییر است. تکنولوژی شناسایی صدا به اندازه کافی برای برخی از کاربردها پیشرفت کرده است. علم ارتباطات امکان استفاده از تلویزیون، تلفن و فاکس را به‌عنوان وسایل خروجی کامپیوتر فراهم کرده است. تلفن و کنترل از راه دور می‌توانند به‌عنوان اشکالی از دستگاه‌های خروجی تلقی شوند. بنابراین مشاهده انواع جدیدی از دستگاه‌های رابط که شامل ترکیبات مختلفی از این ابزار ورودی - خروجی است، غیرقابل اجتناب خواهد بود.

درحالی که رابطه بین عملکرد و قیمت

● پیش‌بینی تکنولوژی برای توسعه و بقای تمام سازمان‌ها امری حیاتی است.

● ما هم اکنون، در جریان یک انقلاب ارتباطات هستیم که توسط پیشرفت‌های سیاسی، تجاری و تکنولوژیک به جلو رانده می‌شود.

پروسه‌ی بازار-ذخیره اطلاعات با نرخ ۳۰٪ در سال بهبود یافته، بهای ارتباطات الکترونیکی برای سالها نسبتاً ثابت باقی مانده است. در طی ۱۰ سال اخیر یکسری تغییرات سریع در ارتباطات بوجود آمده است. این تغییرات از چنان اهمیتی برخوردارند که باعث یک دگرگونی کیفی در ماهیت پردازش می‌شوند.

تا اینجا فقط به توسعه تکنولوژی سخت‌افزار پرداخته شد. درخصوص نرم‌افزار، متأسفانه نرخ رشد معادلی برای توسعه آن نداریم. تکنیک‌هایی وجود دارد که در برخی از زمینه‌ها باعث ارتقای بهره‌وری گردیده است. در میان اینها برنامه‌نویسی هدف‌گرا، برنامه‌نویسی تصویری، متدهای فرمال، سیستم‌های تست اتوماتیک و غیره وجود دارد. در هر صورت یک تکنولوژی نرم‌افزار (ماشه سحرآمیز) که بتواند صنعت را به خودی خود شکل دهد وجود ندارد.

ظاهراً، پیشرفت‌های سریع و گسترده در اغلب تکنولوژی‌های مربوطه، پیش‌بینی آینده را هم سهل‌تر و هم مشکل‌تر کرده است. سهل‌تر، زیرا هیچ انحرافی از این منحنی در طول ۴۰ سال گذشته دیده نشده و مشکل‌تر به این دلیل که در عمل عوامل غیرتکنولوژیکی از اهمیت بیشتری برخوردار بوده‌اند.

### بازارهای تکنولوژی اطلاعات

با چنین افزایش تعداد تکنولوژی‌ها، چه فاکتورهایی، بازار را برای آن تعیین می‌کنند؟ این تکنولوژی‌ها توسعه بازارهای جدید را تسهیل کرده‌اند. همانطور که تکنولوژی ارزانتر می‌شود استفاده از آن آسانتر و امکان‌پذیرتر می‌گردد. در همین زمان است که برای کمپانی‌های عرضه‌کننده شناسایی بازارهای جدید حیاتی می‌باشد. آنها برای توسعه پایدار خود نیاز دارند که به مشتریانشان برای توسعه کاربردها و بازارهای جدید کمک کنند.

در مواردی این علائق مشترک ظاهری، یکی از چالش‌های اساسی صنعت نهفته است. هم مشتریان و هم عرضه‌کنندگان در شناسایی

کاربردهای جدید تکنولوژیهای درحال ارزانتر شدن، دارای منافع مشترک هستند. آنها سرمایه‌گذارهای بی‌حد مالی، سازمانی و حتی عاطفی در به‌کارگیری تکنولوژیهای نسل قبل داشته‌اند. طبیعتاً این موقعیت تنش‌های زیادی را در آنها به عنوان کمپانی‌هایی که سریعاً سعی در جذب مدل‌های تجاری مختلف دارند بوجود خواهد آورد. در واقع بسیاری از کمپانی‌هایی که از صنعت خارج شده‌اند به این دلیل بوده که نتوانستند در انتقال از یک نسل تکنولوژی، کاربرد و یا بازار به نسل دیگر موفق شوند. این صنعت با میزان زیادی از خلاقیت و انتقال کمپانی‌های عرضه‌کننده آن توصیف شده است. از بسیاری جهات، توسعه بازارهای تکنولوژی اطلاعات (IT) مانند توسعه خود تکنولوژی بوده است. بازار از یک وضعیت با صدها مصرف‌کننده به طرف وضعیتی با میلیون‌ها مصرف‌کننده حرکت کرده است. قیمت کالاها اکنون بجای صدها هزار دلار با صدها یا حتی دهها دلار سنجیده می‌شود. تعداد کمپانی‌ها در صنعت از یکصد به یکصد هزار افزایش پیدا کرده است. این تغییرات بازار بر یک سری مشخصه‌های بازار تکنولوژی اطلاعات (IT) در نسل‌های مختلف آن در طی زمان منجر شده است مانند تجارت کامپیوترهای بزرگ، کامپیوترهای شخصی سرویس‌گر - سرویس‌گیر و امثالهم. همانطور که به آینده می‌نگریم می‌توانیم ببینیم که نسل‌های جدیدی دارند ظاهر می‌شوند که شامل چند رسانه‌ای‌ها و پردازش کامپیوتری شبکه‌ای می‌گردد. چه عواملی، تکنولوژیکی یا غیرتکنولوژیکی شکل این بازارها یا تجارت‌ها را تعیین می‌کند؟ چگونه این فاکتورها با پنج اصل پیش‌بینی ارتباط دارند؟

### عصر کامپیوترهای بزرگ (MAIN FRAME)

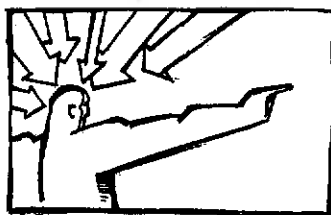
مدل (MAIN FRAME) اولین مدل پردازش بود. این زمانی ساخته شد که تکنولوژی‌گران و نیروی کار نسبتاً ارزان بود. تمام منابع پردازشی با یک سیستم واحد مشترک بودند. زمان و انرژی زیادی برای آماده کردن، به طوری که استفاده از ماشین را به حداکثر برساند، مصرف شد. شاید در اولین نمونه «پیش‌بینی غلط» پیش‌بینی شده بود که تعداد کمی از کامپیوترهای بزرگ نیازهای جامعه را مرتفع خواهد ساخت. این اشتباه به سادگی رخ داد. در آن دوره تعداد سازمان‌هایی که می‌توانستند برای انجام کارهایی مانند پردازش‌های علمی، کامپیوتر بخرند بسیار کم

بود. اشتباه این بود که متوجه این مساله نبودند همانطور که آنها ارزانتر می‌شوند صدها کاربرد تجاری نسبتاً مختلفی را هم خواهند داشت.

گروه‌های مالی یکی از اولین بهره‌برداران کامپیوترهای بزرگ بودند. به عنوان پیشگامان، آنها اولین افراد برای یادگیری یک درک مهم و انجام یک اشتباه اساسی بودند. آنها آموختند که تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات می‌تواند محدودیت‌های موجود را از هر نوعی که باشد برطرف سازد. به دنبال استفاده از تکنولوژی اطلاعات، به‌طور غیرقابل اجتنابی، موجی از بی‌نظمی و رفع موانع در هر چیزی از کنترل‌های بورس گرفته تا خدمات مالی بوجود آمد.

اشتباهی که بانک‌ها مرتکب شدند این بود که این تکنولوژی را به شیوه‌ای به کار بردند که تماس خود را با مشتریانشان از دست دادند. این روند از زمانی شروع شد که حساب مشتری در شعبه خودش به سیستم مرکزی منتقل گردید. این با شروع کار ماشین‌های سخنگو همزمان شد. برای اولین بار مشتریان احتیاجی نداشتند که برای انجام معاملات و نقل و انتقالات، خودشان به بانک‌ها مراجعه کنند. بانک‌ها مشتریان خود را به پرونده‌های مربوطه رجوع می‌دادند. درحالی که چنین اتوماسیونی هزینه‌ها را به‌طور قابل ملاحظه‌ای کاهش داد اما فرصت‌های تجاری جدید را با مشتریانی را که به‌ندرت با آنها در تماس بودند را نیز از بین برد. آنها هنوز سعی دارند که چنین فقدان ارتباطی را بهبود بخشند.

با این وصف می‌توان ادعا کرد که اشتباهاتی در این اولین مدل پردازش صورت گرفت. در آن زمان تمام پیشرفت‌ها کاملاً منطقی بود. منابع سیستم گران بودند. برنامه‌های کاربردی نسبتاً ارزان بود و پیش‌بینی یک نمونه پردازش کاملاً



- «ایسترن‌ت»، «سلاٹم بسیاری از روندهای آینده در پردازش کامپیوتری شبکه‌ای را نشان می‌دهد.
- جدای از تئوری، موسسات و شرکت‌ها مجبورند با شرایط جهان واقعی، سروکار داشته باشند.

متفاوت هم امکان‌پذیر بوده است. به‌کارگیری این مدل قبل از آنکه دسترسی به تکنولوژی آن امکان‌پذیر گردد، یک خودکشی تجاری بوده است.

### عصر کامپیوترهای شخصی (PC)

کامپیوترهای شخصی در نیمه دهه ۱۹۶۰ ظاهر شدند. ظهور این کامپیوترها کاملاً قابل پیش‌بینی بود. تکنولوژی آن با یک روند ثابت طی ۲۰ سال گذشته کامل گردید. کامپیوترهای شخصی زمانی متولد شدند که قیمت یک مجموعه پروسور، حافظه، ذخیره و نمایشگر تا حد قدرت خرید شیفتگان خرید کامپیوتر پایین آمده بود. آنها بسیار خوشحال بودند که کامپیوترهای خود را از قطعات مجزا می‌ساختند. به آسانی قابل پیش‌بینی بود که کاهش هزینه‌های تکنولوژی با امکانات بازار فروش تلاقی پیدا می‌کرد. مدل تجاری کامپیوترهای شخصی آنچنان از مدل‌های کامپیوترهای سنتی متفاوت بود که می‌شد آن را به راحتی به عنوان یک بازار تفننی کنار گذاشت.

این نگرش هنگامی تغییر کرد که کاربردهای تجاری باارزشی برای کامپیوترهای شخصی بوجود آمد. دو کاربرد سازنده آن صفحه گسترده و «واژه‌پرداز» بود. مسادامی که تولیدات واژه‌پرداز در طی چند سال متداول بود پیش‌بینی و تدارک این ظرفیت بر روی کامپیوترهای ارزان موجب یک توسعه اساسی در بازار گردید. این به نوبه خود بوسیله تکنولوژیهای ارزانتر تقویت و به نرم‌افزار پیچیده نشر رومیزی یا کامپیوتری که ما آن را می‌شناسیم تبدیل شد.

به هرصورت نشر رومیزی یا کامپیوتری ما را به مبحث دیگری از اصول پیش‌نگری تجهیز کرد. طرفداران این تکنولوژی ادعا کردند که آنها چاپ الکترونیکی را جایگزین چاپ کاغذی سنتی خواهند کرد. آنچه که آنها در نظر داشتند تکنولوژی بود که می‌توانست به شیوه‌های متفاوتی به وسیله همان سیستم سنتی به‌کار برده شود. آنها این تکنولوژی را برای کاهش هزینه چاپ با کیفیت بالاتر و برای بازارهایی که روز به روز شخصی‌تر می‌شد به کار بردند. سالهای ۱۹۸۰ علاوه بر اینکه به‌وضوح یک دهه سازنده برای نشر کامپیوتری بود دهه تجدید حیات صنعت روزنامه و مجله نیز بود. در واقع صنایع سنتی راه بهتری به بازار برای تکنولوژیهای جدید داشته تا کمپانی‌های تکنولوژی اطلاعات.

تفوق بازاریابی بر تکنولوژی هنگام بیشتر

نمایان می‌شود که نگاهی به نسل بعدی پردازش یعنی سیستم‌های سرویس‌گیر - سرویس‌گر بیندازیم.

**سرویس‌گیر - سرویس‌گر (مخدوم - خادم)**  
تا اواسط دهه ۱۹۸۹ آشکار بود که کانون توسعه کاربردهای جدید به کامپیوترهای شخصی (PC) منتقل شده بود. کاربردهایی که تا حد زیادی به نیازهای کاربر نهایی اختصاص داشت این یک نمونه ایده‌آل بود. اما ماهیتاً برای کاربردهایی که شامل تسهیم منابع با دیگر کاربران می‌باشد مناسب نیست و طبیعی خواهد بود مدلی که تعادل بین فردگرایی کامپیوترهای شخصی و مشارکت طلبی کامپیوترهای بزرگ را برقرار کند، ظاهر شود و همین بود که به توسعه مدل سرویس‌گیر - سرویس‌گرا یا مخدوم - خادم انجامید.

ظاهراً این توسعه کاملاً منطقی و قابل پیش‌بینی به نظر می‌رسید. هنوز از بسیاری جهات، تحول «سرویس‌گیر - سرویس‌گر» برآمده از نیازهای عرضه‌کنندگان برای تفوق بر برخی موانع ورود آنها به بازار، می‌باشد.

هنوز هم تجارت کامپیوترهای بزرگ تحت حیطه IBM بود. بنابراین بسیاری از کمپانی‌ها ترجیح دادند که یک مدل جدید پردازش را بنا نهند. در این مدل کامپیوترهای شخصی به یک کامپیوتر خادم (سرویس‌گر) متصل بودند که به آنها اجازه مشارکت در منابع مانند چاپگرها و پایگاه‌های داده را می‌داد. این مدل این احساس را بوجود آورد که قدرت پردازش در این ماشین‌های کوچکتر ارزانتر از کامپیوترهای بزرگ است. به نظر می‌رسد که این مدل نیازهای بخش مدیران را مستقل از بخش سیستم‌های اطلاعات مرکزی، مرتفع می‌سازد. در بسیاری از موارد بخش سیستم‌های اطلاعات مرکزی علاقه شدید به حفظ قدرت خودشان و وفاداری قوی به IBM دارند. آنها بازدارنده‌های موثری برای ورود به بازار عرضه‌کنندگانی غیر از IBM بودند. به همین دلیل مدل سرویس‌گیر - سرویس‌گر جاذبه زیادی برای عرضه‌کنندگان دیگر داشت.

در عمل، از آنجا که کامپیوترهای بزرگ به سمت بهره‌برداری از همان تکنولوژی‌های کامپیوترهای شخصی حرکت کردند، ارزانتر شدند و استفاده از آنها نیز سهل‌تر گردید.

درواقع، روند سال‌های ۱۹۹۰ احتمالاً یک حرکت به عقب به طرف کنترل متمرکزتر اطلاعات کلی و نیازهای ارتباطی را در سازمان

نشان می‌دهد. البته این امر حاکی از یک عقب‌گرد ساده به سمت یک سیستم متمرکز تحت کنترل دپارتمان سیستم‌های اطلاعاتی نخواهد بود. یکی از قوی‌ترین روندها، تهیه و تدارک اطلاعات و خدمات ارتباطی از بیرون موسسه براساس نیازهای کل شرکت می‌باشد.

در واکنش به این روند می‌توانیم ببینیم که عرضه‌کنندگان سیستم‌های اطلاعاتی خودشان را به عنوان عرضه‌کنندگان راه‌حل‌های اطلاعاتی و ارتباطی تعریف می‌کنند. این نتیجه طبیعی کاهش هزینه تکنولوژی و درخواست مشتریان برای داشتن یک راه‌حل کامل در نیازهای تجاری‌شان می‌باشد.

**نتیجه‌گیری زیاد از گذشته، اما پیش‌بینی آینده چه؟**

تساکنون نمونه‌های متعددی را که در آن چگونگی ترکیب تکنولوژی، بازار و پدیده‌های دیگر تکنولوژی اطلاعات در طول ۴۰ سال اخیر بیان شده است، بررسی کرده‌ایم. اما در مورد آینده چه عوامل کلیدی برای پیش‌بینی آینده چه می‌باشند؟ نسل بعدی سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی چه خواهد بود؟ چگونه می‌توانیم پنج اصلی را که قبلاً عنوان کردیم برای یک پیش‌بینی دقیق به کار ببریم؟ مهمترین پارامترهایی که بر آینده تاثیر بسیار زیادی می‌گذارد «انقلاب ارتباطات» است. انقلابی که تازه شروع شده است.

### انقلاب ارتباطات

از جاده‌های رومی‌ها تا راه‌آهن، اتوبان‌ها و هواپیما، تغییرات در تکنولوژی ارتباطات همواره اثر بسیار عمیق بر روی ساختار سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جهان داشته است. ارتباط بین تکنولوژی‌های ارتباطات و ساختارهای تجاری و اجتماعی امری تصادفی نیست. ارتباطات پایه و اساس تمام فعل و انفعالات تجاری و اجتماعی است. اگر ماهیت این ارتباطات تغییر کند و یا اگر تعداد افراد و سازمان‌هایی که با آنها می‌توان ارتباط برقرار کرد تغییر نماید، تاثیرات آن بسیار عمیق خواهد بود.

امروزه، انقلاب تکنولوژی ارتباطات دور یک امر غیرمنتظره نیست. اجزا و عناصر این انقلاب یا تحول تکنولوژیکی، سیاسی و تجاری می‌باشد. اجزای تکنولوژیکی شامل فیبرهای نوری، انتقالات مساهواره‌ای، رادیو و منتقل‌کننده‌های رمزی و دیجیتالی است.

اجزای سیاسی شامل آزادسازی،

خصوصی‌سازی و مقررات‌زدایی است. اجزای تجاری نیز شامل صنایع پردازش، ارتباطات راه‌دور، انتشارات و صنعت بسازی‌های سرگرم‌کننده می‌باشد که بطور سنتی از یکدیگر جدا بوده‌اند. البته تمام این اجزا به یکدیگر مرتبط می‌باشند. تکنولوژیهای جدید امکان خدمات جدید را بوجود می‌آورد. رفع موانع قانونی و مقرراتی، تعداد شرکتها و موسساتی را که قانوناً قادر به ارائه این خدمات می‌باشند را افزایش می‌دهد و کاهش هزینه‌ها نیز این کار را برای آنها آسانتر می‌سازد و فشارهای تجاری و رقابتی آنها را مجبور به انجام چنین کاری می‌کند. ارتباطات پیشرفته حیطه، سرعت و دامنه رقابت را گسترش می‌دهد. عرضه‌کنندگان بیشتری از کشورها دسترسی به بازارهای بیشتری دارند و مشتریان آنها هم دسترسی بیشتری به بازارهای مختلف دارند.

در درون سازمان نیز، ارتباطات و اطلاعات پیشرفته، شناسایی زمینه‌های بحران، ناکارایی‌ها و ارزش افزوده را ممکن می‌سازد که به نوبه خود سازمان را به سمت برخی از مشخصه‌های سازمان‌های مدرن رهسپار می‌سازد. مشخصه‌هایی از قبیل کوچک‌سازی، مهندسی مجدد، منابع‌یابی از خارج سازمان و امثالهم. تمامی اینها به وسیله ارتباطات درونی پیشرفته میسر می‌شود و همه اینها واکنش‌هایی به رقابت افزایش یافته بیرونی است. چنین فرض می‌شود که مرزهای بین درون و برون سازمان به راحتی قابل شناسایی است. اما شاید به دلیل ارتباطات، مرزها نامشخص و محو شده‌اند.

سازمان‌های مرتبط با یکدیگر، پرسنل قراردادی بدون تعهد بلندمدت در قبال سازمان لازم و زاده این پیشرفت می‌باشند. در مقایسه با گذشته ساختار سازمانی متنوع‌تر و پویاتر شده است. نیازهای اطلاعاتی سازمان‌ها و سیستم‌ها بر این امر تاثیر گذارده‌اند.

### صنعت چند رسانه‌ای‌ها (MULTIMEDIA)

صنعت چند رسانه‌ای‌ها هم مانند پشتیبان خود، تعدادی از صنایع غیرمتجانس با بازار و تکنولوژی‌های متفاوت را دارد.

● کاربرد کامپیوتر شخصی: به عنوان یک سیستم نشر کامپیوتری، همانطور که قبلاً خاطر نشان گردید نشر سنتی را بیشتر تقویت کرد تا تضعیف. به هر حال دنیا روبه پیشرفت است. کامپیوترهای مدرن توانایی‌ها و قابلیت‌های ارتباطی، ذخیره‌سازی و نمایشگری قدرتمندتری از پیش

دارند. یورش به چاپ سنتی از هم اکنون آغاز شده است. کتاب‌های مرجع دیسک‌های فشرده می‌توانند مقدار بسیار زیادی از اطلاعات سریع و قابل دسترسی چندرسانه‌ای در اختیار گذارند. این تکنیک می‌تواند سریع‌تر و به موقع‌تر از چاپ بر روی کاغذ باشد.

● صنایع الکترونیک مصرفی: باید به خاطر داشت که تکنولوژی دیسک فشرده (CD) به عنوان جانشینی برای نوارهای کاست و وینیل ال‌پی بوجود آمد. مهمتر از آن هم نیاز صنایعی بود که بازارهای سنتی تلویزیونی ویدئویی آنها اشباع شده بود. صنایع الکترونیک مصرفی ناامیدانه برای حفظ تجارت خود محتاج نسل جدیدی از محصولات دیجیتالی می‌باشند. بنابراین آنها در جستجوی هر محصولی که توانایی‌ها و قابلیت‌های تلویزیونی، دیسک‌های فشرده و تجهیزات سمعی و بصری را تقویت کند، می‌باشند.

● صنایع ارتباطات برون مرزی: حرکت به سوی مقررات زدایی و خصوصی‌سازی ارتباطات رقابت فزاینده‌ای را بوجود می‌آورد. از این رو است که این صنعت برای حفظ درآمد و منافع خود نیاز به شناسایی خدمات جدید دارد. آنها ارائه خدمات از طریق اشتراک مستقیم (ONLINE) را برای این منظور مناسب یافته‌اند. می‌توان دید که پیشگامان تجارت چندرسانه‌ای‌ها در چالش‌های سنتی با صنایع تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات راه دور مواجه می‌شوند، همانطور که پیوسته هزینه تکنولوژی‌های مربوط به آن کاهش می‌یابد نیاز به شناسایی کاربردهایی که قابلیت‌های تکنولوژیکی جدید را جذب کنند بیشتر می‌شود. چند رسانه‌ای‌ها، با تقاضاهای بی‌شمار برای همه اشکال تکنولوژی دیجیتالی چنین تضمینی را فراهم می‌آورند.

غناي روش‌های گذشته و رفع موانع بین آنها، حرکت به سوی چند رسانه‌ایی‌ها را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. البته هنوز چالش‌های بنیادینی مطرح می‌باشد. درحالی که تکنولوژی‌ها همگرا و هماهنگ با یکدیگر هستند اما روشن نیست که راه به بازار نیز این چنین باشد.

هرکدام از مدل‌های گذشته براساس مدل‌های تجاری و زنجیره‌های توزیع مختلف، فرهنگ‌های متفاوت و مثالهم پایه‌ریزی شدند. موانع زیادی در راه موفقیت کمپانی‌ها وجود دارد. تاریخ تلاش کمپانی‌های صنایع الکترونیک

مصرفی ژاپنی برای ورود به «هالیوود» نمونه کاملی از این تفاوت‌هاست. به هر حال نظر مصرف‌کننده نهایی است که مساله‌ساز است. به هیچ وجه روشن نیست که محصولات و خدمات چندرسانه‌ای‌ها جانشین مخابراتی که صرف نمونه‌های قبلی می‌گردید، بشوند. معلوم نیست که مردم پول کمتری را صرف غذا کنند تا بتوانند بیشتر ویدئو تماشا کنند.

در هر حال، تمام دست‌اندرکاران مجبور به سرمایه‌گذاری بر روی فرصت‌های جدید موجود هستند. اگر چنین کاری را نکنند باید نگران از بین رفتن تجارت موجودشان به وسیله آنهایی که آماده سرمایه‌گذاری هستند، باشند. بدون شک، بسیاری از سرمایه‌گذارها بر روی چندرسانه‌ای هرگز به صاحبان آنها برنخواهد گشت. اینجا دوباره شباهت‌هایی را با انقلاب قبلی ارتباطات ملاحظه می‌کنید. در عصر راه‌آهن، ابتدا سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی، قبل از برگشت ارزش افزوده ناشی از بهره‌برداری از ظرفیت‌ها، صورت گرفت که بسیاری از آنها هرگز به صاحبان آنها برنگردید.

### سیستم‌های کامپیوتری شبکه‌ای

سیستم کامپیوتری شبکه‌ای نوعی از پردازش است که تلاش می‌کند سازمان‌های مدرن را با نوع فعالیت‌های تجاری‌شان کاملاً هماهنگ سازد. همانطور که در بالا توضیح داده شد، با تغییرات ریشه‌ای در زیر ساختارهای ارتباطی اینها دوباره شکل می‌گیرند. مرزهای سازمانی تغییر می‌کنند و فرآیند تجاری آنها بطور فزاینده‌ای به فعالیت سازمان‌های دیگر مرتبط می‌شود. روابط ارتباطی در درون سازمان‌ها تغییر می‌یابد. ستاد تخصصی آنها متحرک می‌شود و معماری این سازمان‌ها خیلی سریع دگرگون می‌گردد.

تمام این روندها ما را به دیدگاهی از نیازهای اطلاعاتی و ارتباطی سازمان‌هایی کاملاً متفاوت با سازمان‌هایی که کامپیوترهای بزرگ، کامپیوترهای شخصی و یا اشکال دیگر پردازش را به کار می‌گرفتند، رهنمون می‌سازد. مدل پردازش کامپیوتر مبتنی بر شبکه براساس شناخت فرآیند و جریان‌های ارتباطی سازمان ساخته شده است. مشخص شده است که این مدل‌ها می‌توانند به وسیله مرزهای سازمانی محدود شوند و همچنین وجود یک مدل انعطاف‌پذیر از فرآیند و نیازهای ارتباطی ضروری می‌باشد.

گسترش «اینترنت»، بسیاری از سازمانها را وادار به تفکر در مورد پردازش مبتنی بر شبکه کرده است. بدون شک «اینترنت» هنوز از بسیاری از جنبه‌ها دچار نارسایی‌هایی است و هنوز خبر از آینده بسیاری از پیشرفت‌ها را در پردازش شبکه‌ای می‌دهد. این سیستم ارتباط کامل با کاربر نهایی را فراهم می‌سازد. به تناسب عملکرد، انعطاف‌پذیر می‌باشد و عرضه‌کنندگان جدیدی برای ارائه خدمات مستقیم بوجود می‌آورد.

مهمتر از همه اینکه، برای کاربر نهایی، دسترسی به سازمانها، محصولات و خدمات آنها را امکان‌پذیر می‌سازد. به کمپانی‌ها یک راه جدید ورود به بازار را نشان می‌دهد و نتایج برجسته‌ای برای سازمان‌های خدماتی و واسطه‌ای به بار می‌آورد. بانکها دریافته‌اند که به کارگیری نسل‌های قبلی تکنولوژی باعث شد که آنها ارتباط خود را با مشتریانشان از دست بدهند. اما «اینترنت» نه تنها قابلیت مرتبط کردن آنها را با یکدیگر دارد بلکه می‌تواند آنها را در تماس با مشتریان رقیبانشان نیز بگذارد.

مدل پردازش کامپیوتری مبتنی بر شبکه که دربردارنده پردازش سبار و دسترسی به «اینترنت» جهان شمول می‌باشد، بطور قابل ملاحظه‌ای امکان ارتباط متفاوتی را بین سازمانها و نیروی کار آنان فراهم می‌کند.

بدون شک بسیاری از سازمانها خود را به دلیل ارائه خدمات به مشتریانشان در منازل آنها از طریق فروشندگان سیار که به این وسایل مجهز شده‌اند، متفاوت احساس می‌کنند. در اینجا دوباره ما شاهد اثر متقابل بین راه‌های مختلف دستیابی به بازار و طبیعت انسان هستیم. «اینترنت» این قابلیت را برای همه ما دارد که ما را خریدار مستقیم محصول کند. در واقع بسیاری از ما کسی را می‌خواهیم که عمل انتخاب را برای ما آسان کند. برنده آنهایی هستند که بتوانند بین کاهش هزینه‌ها از طریق تکنولوژی و بهبود خدمت به مشتری تعادل مناسبی را برقرار کنند.

مدل پردازش کامپیوتری مبتنی بر شبکه، مفهوم سازمان واقعی را داراست. با این همه خدمات قابل دسترسی در لحظه (ONLINE)، چرا بایستی این همه زحمت و هزینه را برای دریافت هر خدمتی توسط خود شخص، متقبل شد؟

تصادفی نیست که این دو تجارت جدید تکنولوژی اطلاعات - چندرسانه‌ای و

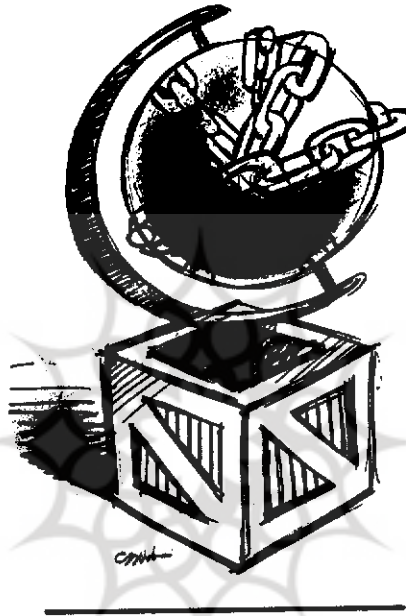
# تجارت و آزادی

نویسنده: پیتر ساترلند - آخرین مدیرکل  
موافقتنامه عمومی

تعرفه و تجارت (GATT) و رئیس سازمان  
تجارت جهانی (WTO)

منبع: WORLD LINK - JAN/FEB 1995

ترجمه: دکتر فرج‌اله مجاب



توسعه باید اشاره کرد که از قریب ۲ میلیارد نفری که در بیست سال آینده به جمعیت جهان افزوده خواهند شد، ۹۰ نفر از هر صد نفر آنان خارج از منطقه فعلی بازار مشترک اروپا خواهند بود.

## عوارض اختلاف در روندهای جمعیتی

در فاصله زمانی حال و سال ۲۰۱۵ میلادی تعداد شغل جدید لازم برای ثابت نگاهداشتن نرخ بیکاری در کشورهای در حال توسعه از جمعیت کنونی اروپای غربی و آمریکای شمالی فزونتر خواهد بود. در اینجا نیز مضامین اقتصادی گوناگون است از جمله رقابت برای سرمایه و انتقال دائمی رقابت‌پذیری در فعالیتهای کارگری در کشورهای با رشد جمعیت بالا. تصادفی نیست که ارتباط میان مهاجرت از کشورهای بادآمد کم و موانع تجاری در کشورهای غنی به سرعت در راس دستور نشست‌های بین‌المللی قرار می‌گیرد.

● سومین پدیده فراگیری اصلاحات بازارگراست. در اقتصادهای انتقالی، اصلاحات، بازارها را از کنترل دولت آزاد می‌سازد و پایه‌های رشد سریع‌تر را فراهم می‌آورد. استراتژیهای رشد منبعث از صادرات در کشورهای در حال توسعه منجر به ترک استراتژیهای رشد بمنظور جانشینی واردات شده است. در فرآیند هر دو مورد مشکلاتی بروز کرده است که دسترسی صادراتی به مناطق مهم را از طریق اعمال محدودیتهای دشارت کرده است. اما روند کلی جای امیدواری باقی گذارده است. برای بیشتر دوران پس از جنگ، بیش از سه چهارم مردم جهان در کشورهایی با حکومت‌های شکاک و در پاره‌ای موارد به‌طور آشکار مخالف نسبت به مزایای یکپارچگی بازارهای جهانی زندگی کرده‌اند. این امر دگرگون شده است و اکنون مضامین برای روابط اقتصادی بین‌المللی بی‌شمار است. برای مثال، از سال ۱۹۸۲، کشورهای در حال توسعه تقریباً سهم خود را در صادرات تجهیزات ساخته شده دوبرابر کرده‌اند یعنی از ۱۱ درصد به بیش از ۲۰ درصد در سال گذشته رسانده‌اند. یک سوم از ۲۵ تجار بزرگ کالاها و خدمات هم‌اکنون از کشورهای در حال توسعه می‌باشند.

● چهارمین پدیده، پایان جنگ سرد است. قدرت رقابتی اقتصاد ملی به‌صورت خواستی مطلوب درآمد و رقابت به‌طور روزافزون از فضای سیاسی نظامی به عوامل اقتصادی معطوف شده است. در حالیکه رقابت میان موسسات مفهوم رستاری می‌باشد، به اندیشه

زمینه‌های جدید مورد توجه، شامل حفاظت محیط‌زیست، اکنون به‌خوبی پذیرفته شده است تا بخشی از برنامه آینده تجارت جهانی باشد. موضوعات دیگر که عنوان شده مشتمل بر رابطه میان نظام مبادلات تجاری و استانداردهای کارگری مورد قبول در سطح بین‌المللی، سیاست‌های مهاجرت و رقابت، تجارت و سرمایه‌گذاری، پیروی از منطقه‌بندی و تعامل میان تجارت و تامین اعتبار و پول است.

● دومین پدیده، تفاوت فاحش روندهای جمعیتی در کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته است. نرخ رشد بسیار پائین یا نرخ رشد صفر جمعیت در کشورهای بازار مشترک اروپا، جمعیت این کشورها را فرتوت می‌سازد و تغییرات بسیاری را بار می‌آورد که کمترین آنها پرداختن به تامین مالی برای برنامه‌های بازنشستگی است. در مورد کشورهای در حال

سرچشمه چالش پیش‌رو در روابط اقتصادی بین‌الملل را می‌توان به‌طور اصولی در چهار پدیده ریشه‌یابی کرد. آنها عمدتاً پدیده‌های مستقلی هستند، از این لحاظ که هریک از آنها می‌توانست به‌خودی‌خود اتفاق افتاده باشد، معهذاً آنها به شیوه‌ای که هریک اثرات جداگانه دیگری را مضاعف می‌سازد در تعامل اند.

● اولین پدیده، پیشرفت یکپارچگی اقتصاد جهانی است. متعاقب آزادسازی تبادلات ارزی و محدودیتهای سرمایه، انتقال تکنولوژی، نوآوریها در سازمان عملیات کاروکسب بین‌الملل و محیط بازر و مطمئن‌تر تجاری که توسط موافقتنامه عمومی تعرفه و تجارت (GATT) امکان‌پذیر شد، حجم تجارت جهانی تقریباً همه ساله بعد از پایان جنگ دوم جهانی با سرعت بیشتری از رشد بازده جهان گسترش یافته است.

بافزایش تدریجی نسبت تجارت به بازده در سطح جهان، مرزهای ملی برای اقدامات بخش خصوصی در ارتباط با سرمایه‌گذاری، تولید و مصرف بیش از پیش بی‌معنی شده است. تصویر حقیقی رقابت فشرده‌تر در بازارهای جهان و موقعیت به‌طور فزاینده تدافعی صنایع در رقابت با واردات، مخصوصاً به نحو بازری در کشورهای توسعه یافته در دورانی بوده است که بازارها رشد آرامی داشته یا حتی منقبض بوده‌اند. از اینرو، در همان زمانی که منافع ملی به‌طرز فزاینده‌ای با محیط باز اقتصاد بین‌المللی تامین‌پذیر می‌باشد، نیروهای مخالف با محیط باز اقتصادی فریادشان برای کمک بلندتر می‌شود، چه مرتبط با تجارت باشد یا نباشد. مسائل حاد احتمالی از جمله بیکاری زیاد توسط بعضی تحلیل‌گران به‌عنوان «بهای» کلان تجارت آزاد تلقی می‌شود.

## سیاست‌گذاری مرتبط با تجارت بالنده

همسو با فشارهایی برای اصلاح ساختار، موضوع حاکمیت بر قلمرو کمافی‌السابق می‌تواند میان کشورها ایجاد اصطکاک کند. همچنین پیشرفتهای حاصل در مخابرات و حمل‌ونقل فواصل را کوتاه و فعالیت‌های هر کشور بیشتر بافعالیت کشورهای دیگر در هم تنیده می‌شود. این که دولت‌ها دریابند نفوذ فزاینده خارجی بر سیاست‌های داخلی وارد می‌شود، امری ناگزیر است.

رقابت بین کشورها و مناطق در مقطع زمانی یکپارچگی بیشتر اقتصاد جهانی یا ساده‌انگاری برخوردار می‌شود. با وجود این، چنین بنظر می‌رسد که رقابت مذکور بر سیاست‌گذاری به‌میزان فزاینده‌ای اثرگذار است. و چون منافعی که متفقین سنتی را به‌هم پیوند می‌داد جایجا شده است، لذا آن همبستگی که به حل مشکلات اقتصادی کشورها کمک می‌کرد را دیگر نمی‌توان قابل اتکا دانست و این امر خود به عدم اطمینان در زمینه روابط اقتصادی بین‌الملل می‌افزاید.

عامل مشترک در این چهار پدیده فشار مداوم برای انجام اصلاحات ساختاری در الگوهای تولید، سرمایه‌گذاری و تجارت جهانی است. با توجه به چشم‌انداز بهره‌وری اقتصادی، چالش، حصول اطمینان از این امر است که اصلاحات مذکور به‌موقع و با شیوه‌ای مرتب صورت پذیرد. در حالیکه با توجه به چشم‌انداز سیاسی پرهیز از فشار اصلاحات مولد تنش‌های تجاری است و پیامد آن ایجاد اختلال و جدال در روابط بین کشورها است. وظیفه اصلی و مهم جانشین موافقتنامه عمومی تعرفه و تجارت (GATT)، یعنی سازمان تجارت جهانی (WTO) WORLD TRADE ORGANIZATION، کمک به کشورها در پیروزی بر هر دو چالش اقتصادی و سیاسی، برای سازگاری با انجام مداوم اصلاحات ساختاری است.

### تعیین مسیر روابط اقتصادی بین‌الملل

موافقتنامه‌های تعیین‌کننده تجاری در نشست اروگوئه را ممکن است پشت سر گذاشته باشیم، اما سازمان تجارت جهانی (WTO) تازه در جای خود مستقر شده است. اعضای آن اکنون با مأموریت اطمینان دادن به این که سازمان جدید وظیفه‌اش را به‌آرامی انجام خواهد داد، روبرو هستند. مسیر روابط اقتصادی بین‌الملل طی چند دهه آینده بر پایه برداشت و سیاست دولت‌ها در زمینه نظام مبادلات تجاری چند طرفه بستگی خواهد داشت.

اولین زمینه، توفیق در کاستن از موانع تجارت است، تا به گسترش دامنه برای جریان تجارت در زمینه‌های دارای مزیت نسبی ادامه دهد. تعرفه روی محصولات صنعتی در کشورهای OECD کم است، اما بالاترین تعرفه‌ها در طبقه‌بندی محصولات حساس برقرار می‌ماند. میانگین تعرفه‌ها در کشورهای در حال توسعه بسیار بالاتر باقی می‌ماند. برقراری تعرفه روی محصولات کشاورزی، محدودیت‌های کمی را

برای واردات از بین می‌برد. اما اکثر تعرفه‌ها به‌میزان قابل ملاحظه‌ای بالاتر از محصولات صنعتی خواهد بود. در زمینه خدمات برنامه بسیار فعالی پیش‌رو داریم که شروع آن با مذاکره در مورد تعهدات مربوط به خدمات تأمین اعتبار است.

مشکلات بزرگتری در مورد سیاست‌های تحدید تجارت احتمال بروز دارد که تا همین اواخر نظیر استانداردهای فنی، الزامات ایمنی و بهداشت و سیاست‌های تدارکاتی دولت مطلقاً امری داخلی تلقی می‌شد، اکنون بوسیله روند یکپارچگی اقتصاد جهان به درون محیطی بین‌المللی کشیده شده است.

**● موافقت با اساسی سازمان تجارت جهانی به عنوان بخشی برای نظام تجارت چندجانبه تدارک می‌بیند، بلکه اصلاح اساسی نظام حل اختلاف را نیز فراهم می‌سازد.**

**● تهدید اساسی برای مقامات سازمان تجارت جهانی، نگرانی ایران است که در سیستمی کشورها درباره تداخل آن با حاکمیت ملی است.**



**● یک سوم از ۲۵ تاجر بزرگ کالاها و خدمات، هم‌اکنون از کشورهای بی‌حالت توسعه می‌باشند.**

**● وظیفه اصلی و مهم جانشین موافقتنامه عمومی تعرفه و تجارت (GATT)، یعنی سازمان تجارت جهانی (WTO)، کمک به کشورها در پیروزی بر هر دو چالش اقتصادی و سیاسی، برای سازگاری با انجام مداوم اصلاحات ساختاری است.**

در حالیکه حفظ حرکت آزادسازی تجارت از اهمیت برخوردار است، زمینه چالش بحرانی‌تری مربوط به خواست اعضای سازمان تجارت جهانی برای پیروی از مفاد و روح مقررات جدید است. این امر می‌بایست زیر نظر سازمان تجارت جهانی آسان‌تر از زمانی باشد که تحت نظر «GATT» بوده است. زیرا موافقت با تاسیس سازمان تجارت جهانی نه فقط تقویتی برای نظام تجارت چندجانبه تدارک می‌بیند، بلکه اصلاح اساسی نظام حل اختلاف را نیز فراهم می‌سازد.

به هر تقدیر، ملاحظات دیگر هشدار علی‌ه خوش‌بینی بیش از حد است. یک دلیل مهم برای گسترش فعالیت‌های تجارت غیرقانونی که از اواخر دهه ۱۹۶۰ میلادی آغاز شد، فقدان دادخواست‌های طرف ثالث بود. در مذاکرات نشست اروگوئه هیچ پیشنهادی برای تغییر در بازگذاشتن دست طرف ثالث برای تشکیل رسمی پرونده شکایت در مورد موافقتنامه‌های دوجانبه‌ای که با الزامات سازمان تجارت جهانی مغایر باشد وجود نداشت. اگرچه تعهدی برای از بین بردن زمانبندی شده محدودیت‌های کمی دوطرفه طی دوره‌ای پنج‌ساله وجود دارد - ده سال در مورد سهمیه‌های موافقتنامه‌های چندجانبه. تجربه ۲۵ سال گذشته پیشنهاد می‌کند که اجرای این امر آسان نخواهد بود. اقتصاددان اطریشی «فردریش وان هابک» در برداشتی اولیه از آنچه که امروزه ما «تجارت مدیریت شده» می‌نامیم درباره فشارهای همیشه موجود برای

تبدیل «نظم رقابتی» به «رقابت فرمایشی» هشدار داده است.

### ترس‌های بی‌پایه از مقررات جدید

تهدید اساسی‌تر برای مقامات سازمان تجارت جهانی، نگرانی ایران است که در بعضی کشورها درباره تداخل آن با حاکمیت ملی است. انتقال موضوعات از امری داخلی به حوزه بین‌الملل جزئی از ادله این کشورها است. دیگری درباره شیوه‌ای نگران است که می‌تواند تحت نفوذ سازمان تجارت جهانی مقررات و قابلیت الزام‌آور فزاینده حل اختلاف را تغییر دهد، اما در هر دو مورد مذکور ترس‌ها بی‌پایه است.

آیا سازمان تجارت جهانی می‌تواند بدون جلب نظر و هم‌آهنگی با اعضای خود تصمیماتی بگیرد که از نظر قانونی برای آنها اجباری باشد؟ هرگز، سازمان تجارت جهانی قدرت آن را ندارد که تعهدات ناشی از سیاست جدید تجاری را

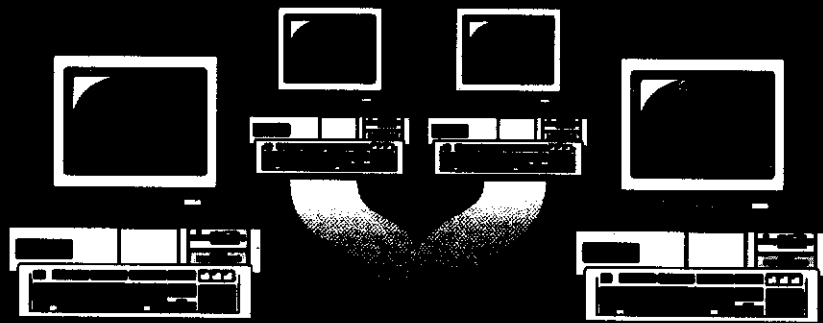


# چک در گردش بانک صادرات ایران جایگزین مطمئن پول



بانک صادرات ایران در خدمت مردم





نصب و راه اندازی

تهیه قطعات

خدمات و پشتیبانی

کاخ علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
کاخ علوم انسانی



NOVELL  
CORPORATION

سیدخندان روبروی پارک شریعتی - کوی خوبی - شماره ۱۲/۱ - تلفن: ۲۳۲۹۲۷ - ۲۳۱۹۰۱ - فاکس: ۸۰۸۶۸۷۷

# سیستم جامع سندپرداز

نرم افزار یکپارچه اطلاعات مدیریت



✓ برای تصمیم گیری بهنگام

✓ وسیله ای برای ارتقاء شغلی کارکنان

✓ امکانی برای کنترل متمرکز اطلاعات و عملیات

9

✓ یک قدم اساسی بسوی

ISO 9000



تهران - خیابان فلسطین - شماره ۲۳۷ - کدپستی ۱۳۱۶۷ - تلفن: ۸۸۹۰۲۳۷ - ۸۸۹۰۲۳۷

۸۹۱۶۱۹ - ۸۹۷۳۷۹ - ۸۹۳۰۹۸ دفتر فروش ۸۹۵۱۹۹ فکس ۸۹۸۳۲۷ صندوق پستی ۵۶۱۶ - ۱۳۱۵۵

## قابل توجه مدیران شرکتهایی که در زمینه:

- مشاوره مدیریت

- اتوماسیون اداری

- صادرات کالا

- ساخت، فروش و خدمات پس از فروش کالاهای صنعتی

- نرم افزار، سخت افزار و خدمات کامپیوتر

- حمل و نقل و بازرسی کالا

- بانک و تسهیلات مالی و اعتباری

- بیمه

فعالیت می کنند.

اگر برای گسترش خدمات خود برنامه ریزی کرده اید، مجله تدبیر جای مناسبی برای معرفی کالا و خدمات شماست. چون پیام های بازرگانی شما را

- در کلیه قطبهای صنعتی و اقتصادی کشور منتشر می کند.

- به آگاهی مدیران که تصمیم گیران نهایی در انتخاب کالا و خدمات

همسازند،

می رساند

بنابراین یکی از کوتاهترین راهها برای معرفی تواناییهای مؤسسه شما و در خدمت شکوفایی اقتصادی کشور است.

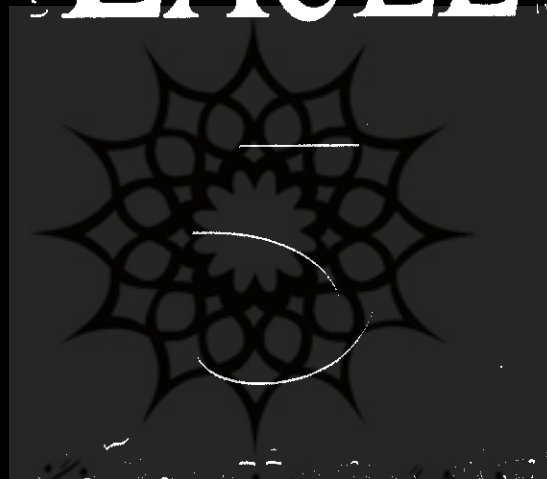
تلفن بخش بازرگانی: ۲۰۴۲۰۱۵

فاکس: ۲۰۴۳۰۰۱



# EXCEL

موسسه تخصصی آموزش و پژوهش



پیداایش در بخش خصوصی  
با هدف امکان دیدن  
و امکان تنبیه برای  
تجرباتی بی  
مال و مال و مال  
با کیفیتهای استثنایی

موسسه تخصصی آموزش و پژوهش  
موسسه تخصصی آموزش و پژوهش  
موسسه تخصصی آموزش و پژوهش  
موسسه تخصصی آموزش و پژوهش

روزگار خراب است و دستگیران مرغ کشی سنگین است

## صدها مدیر موفق ، هزاران برنامه ریز کارآمد و میلیونها کارشناس و متخصص در دنیا و صدها سازمان معتبر در ایران نرم افزار EXCEL را برگزیده اند

نهاد ریاست جمهوری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی وزارت کشور وزارت راه و ترابری وزارت جهادسازندگی بعثه مقام معظم رهبری

شورای عالی انفورماتیک سازمان گسترش و توسعه صنایع ایران مرکز آموزش مدیریت دولتی سازمان حمل و نقل و پایانه های کشور سازمان انرژی اتمی سازمان بنادر و کشتیرانی سازمان جنگلها و مراتع کشور

مرکز تحقیقات و بررسی مسائل روستایی موسسه رسانه های تصویری سازمان سیاحتی بنیاد مستضعفان موزه هنرهای معاصر دفتر مطالعات جامع توسعه شیلات اداره کل خدمات کامپیوتری ناجا سازمان دامپزشکی کشور

مرکز مطالعات و پژوهشهای ناجا سازمان زنداتنها شرکت ملی فولاد ایران شرکت ملی مهندسی و ساختمانی نفت شرکت خدمات ماشینی کشتیرانی شرکت برق موتوزن سیمان شرق کلینیک ساختمانی ایران سافوم

پارس سونیک تکاب نیرو مهندسين مشاور یکم بنا شرکت سرمایه گذاری شاهد عمران زنجان آموکتکنیک ایران وحدت آبی گستر سهنند پولاد گروه صنعتی با مجتمع آلومینیم المهدی پاکسان تولى پرس ساپکو کابل پارس

لاستیک دنا بیسکویت گرجی بلبیرینگ ایران لوارگاههای بازسازی خاتم الانبیاء و نیروی مقاومت گروه صنایع مخابرات سازمان شهر و روستا بنیاد مسکن تبریز نیروی دریایی سپاه عرف ایران مرکز همایشهای بین المللی صدا و سیما

بانک ملی ایران سازمان بیمه خدمات درمانی بیمه آسیا انتشارات سروش انتشارات روزنه ماهنامه صنعت حمل و نقل ماهنامه بررسی های بازرگانی مدرسه علمیه حقانی دبیرستان غیرانتفاعی آفاق سازمان ثبت اسناد و املاک کشور

و دانشگاههای: علوم پزشکی تهران علوم پزشکی شهید بهشتی اصفهان صنعتی شریف علامه طباطبائی علم و صنعت خواجه نصیر طوسی تربیت مدرس هنر بوعلی سینا امام حسین (ع) بوشهر

و صدها سازمان و شرکت معتبر دیگر

تهران - خیابان فاطمی - خیابان دامن - پلاک ۱۲۵ کدپستی ۱۴۱۵۶ تلفن ۶۵۳۶۵۳ - ۶۵۱۴۶۰ - ۶۵۱۳۱۱ فاکس ۶۵۷۸۷۹

# 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 اینترانت 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



مشاهده آموزش تحقیق

**Total Communication Solution**

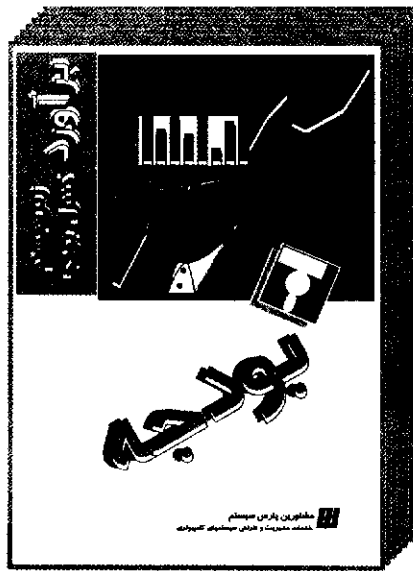
MU



**Windows NT Ne**

**Computer-based Training**

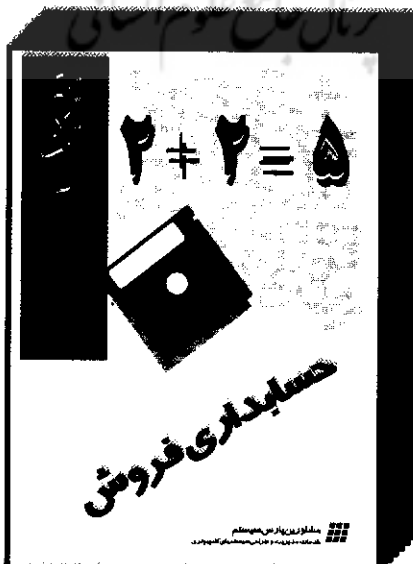
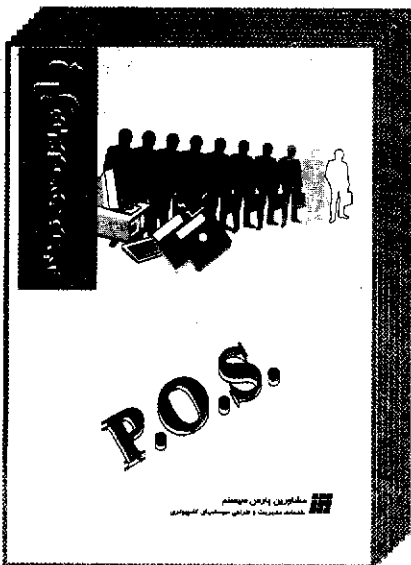




## مدیریت امروز : نرم افزارهای پارس سیستم



## ۱۰ سال تجربه و بیش از ۴۰۰ مشتری نرم افزارهای کاربردی



رایزین و سیستمی مدیریت نرم افزار دیجیتال

لیبر خانه

مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوره و طراحی سیستم های کامپیوتری

پرسنلی حضور و غیاب

مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوره و طراحی سیستم های کامپیوتری

حقوق و دستمزد

مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوره و طراحی سیستم های کامپیوتری

## کار خدمات پس از فروش برای سراسر ایران

کنترل پروژه

مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوره و طراحی سیستم های کامپیوتری

M.R.P.

مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوره و طراحی سیستم های کامپیوتری

B.O.M.

مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوره و طراحی سیستم های کامپیوتری

## عرضه هزاران نسخه نرم افزارهای فارسی ساز

لایتنور فارسی UNIX

مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوره و طراحی سیستم های کامپیوتری

فارسی ساز Windows

مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوره و طراحی سیستم های کامپیوتری

فارسی ساز DOS

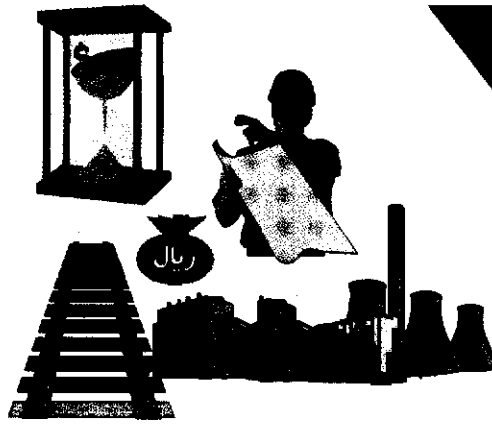
مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوره و طراحی سیستم های کامپیوتری

تهران ۱۵۸۷۶ - خیابان استادمطوری - خیابان کوهنور - کوچه ششم - پلاک ۶  
 تلفن: ۸۷۳۵۶۶۶ - ۸۷۳۱۰۳۲ - ۸۷۳۵۳۸۹ - ۸۷۳۰۴۸۴ - ۸۷۳۰۴۸۳ - ۸۷۳۸۲۱۳ - فاکس: ۸۷۳۵۳۸۹  
 صندوق پستی ۱۵۷۴۵/۱۳۱





# نرم افزارهای فرزندان

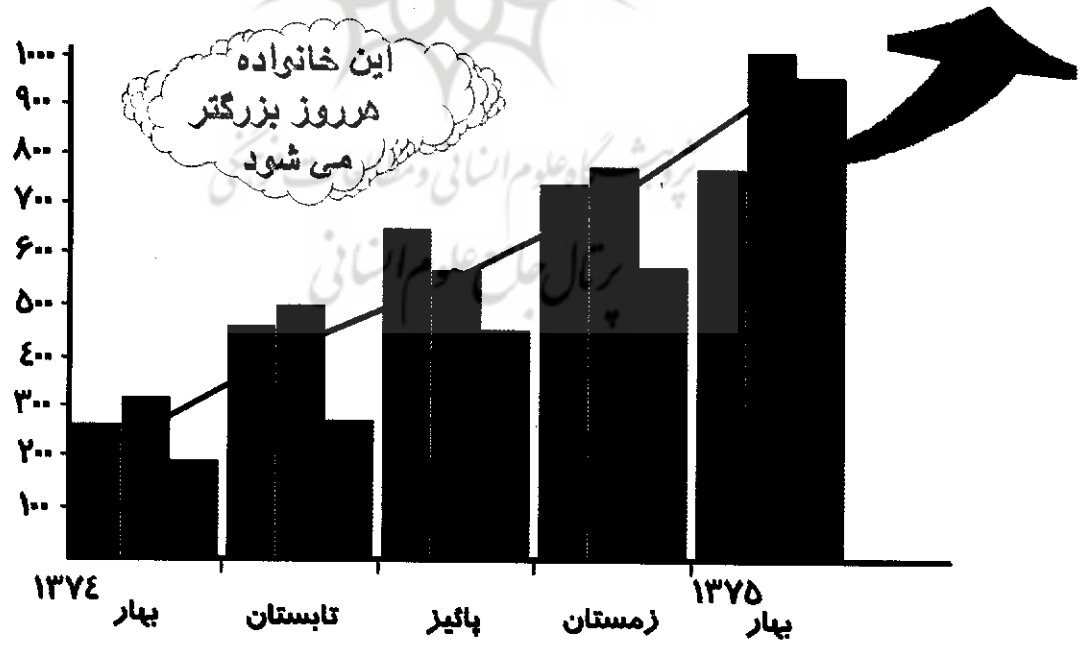


✓ شاخصی Time Line 5 ترجمه  
 ✓ فارسی بیاز Microsoft Project 4  
 ✓ پیشرو Project Scheduler 6 ترجمه



واحد فروش: تهران، خیابان سهروردی 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



در سال ۱۳۷۴ و ۱۳۷۵، جهت تسهیل در امر مدیریت پروژه، نرم افزارهای تخصصی و کاربردی در زمینه برنامه ریزی و کنترل پروژه، مدیریت منابع و هزینه، گزارشات و ... تهیه و عرضه گردید. این نرم افزارها با توجه به نیازهای کاربران و با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و فنی در زمینه برنامه ریزی و کنترل پروژه، مدیریت منابع و هزینه، گزارشات و ... طراحی و توسعه یافته است.

**عمران**

این نرم افزارها با توجه به نیازهای کاربران و با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و فنی در زمینه برنامه ریزی و کنترل پروژه، مدیریت منابع و هزینه، گزارشات و ... طراحی و توسعه یافته است.

**سایر کاربردها**

این نرم افزارها با توجه به نیازهای کاربران و با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و فنی در زمینه برنامه ریزی و کنترل پروژه، مدیریت منابع و هزینه، گزارشات و ... طراحی و توسعه یافته است.

**صنعت**

طراحی و توسعه توسط شرکت نرم افزارهای فرزندان، تهران

تعمیر و بازسازی بناهای تاریخی

تعمیر و بازسازی بناهای تاریخی



✓ IJPS (Jurnal IPS) - 2007-2011

(پایان هر شماره یک فصلنامه علمی)

✓ تغییر نام مجله به IJPS (Jurnal IPS)

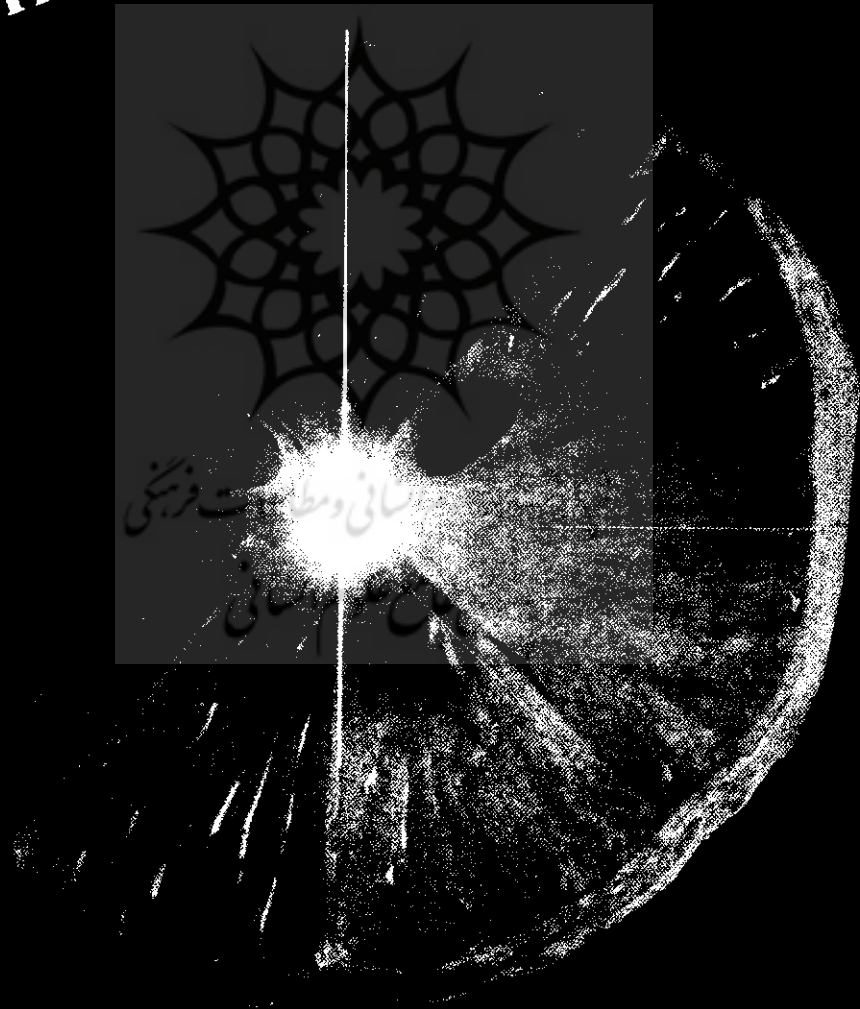
✓ بنیان ردهای علمی

تیم تحریر: سید محمدحسین باقری

تخصص ما

طراحی سیستم های یکپارچه

TOTAL SYSTEM



خیابان ولیعصر، بالاتر از میدان ولیعصر، خیابان فرشید، شماره ۱۶، طبقه سوم

تلفن: ۸۸۹۳۱۲۵      تلفکس: ۸۸۹۳۳۰۷

## نیروی انسانی و توسعه تحقیقات صنعتی

بقیه از صفحه ۲۴

\* عدم انسجام و اشتراک مساعی لازم در حل مشکلات مشترک در صنایع کشور و تمایل به جذب بودجه تحقیقاتی در صنعت به صورت مستقل

\* تمایل به دستیابی تکنولوژی خارجی توسط صنعت و ناآشنایی صنعت با توانمندی دانشگاههای کشور

\* بی اعتمادی صنعت به تحقیقات دانشگاهی و نبودن کادر متخصص در صنعت بمنظور تعریف پروژه و معرفی به دانشگاه و عدم اطلاع دانشگاهیان از نیازها و مشکلات صنعت

\* کمیود شدید امکانات تحقیقاتی و پژوهشی - عدم انگیزش اساتید به کارهای تحقیقاتی

\* وضعیت اقتصادی و چندشغلی شدن اساتید و محققان

\* عدم توازن بین حق التحقیق و حق التدریس

\* عدم توازن میان برنامه‌های تربیت دانشجو با رشته‌های مورد نیاز مراکز تحقیقاتی و افزایش تراکم در بعضی از قسمتها.<sup>(۵)</sup>

اندیشیدن تمهیدات لازم برای حل مشکلات فوق تاثیر بسزایی در برداشتن گام‌های موثر در راه توسعه تحقیقات صنعتی کشور خواهد داشت که به نوبه خود نیاز به بررسی و دقت نظر دارد. □  
منابع:

۱ - فقهی فرهنگند، ناصر. «رابطه وظیفه مدیران عالی و کارآیی کارخانجات صنعتی»، ماهنامه تدبیر، شماره ۳۱، ص ۸

۲ - افجه‌ای، علی‌اکبر. «بررسی روشهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی»، ص ۷۵.

۳ - همان، ص ۱۴.

4 - RESEARCH AND DEVELOPMENT -

APRIL 1996

۵ - مسعود شفیع - «پرونده پیشرفت و توسعه با همکاری دانشگاه و صنعت» - روزنامه سلام، سه‌شنبه ۷۵/۴/۵

آقای مهدی رشیدی - فوق‌لیسانس مدیریت برنامه‌ریزی از دانشگاه تهران - رئیس آموزش و برنامه‌ریزی نیروی انسانی پژوهشگاه صنعت نفت

آقای سیدمحمدفرهادی مسئول تحصیلات تکمیلی

و آقای غلامرضا اصیلی مسئول آموزش کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت

می‌دهد.

یک نتیجه از تحلیل چالش رودرروی روابط اقتصادی بین‌المللی باید گرفته شود و آن وجود نیاز برای ترتیبات مبتنی بر همکاری در سطح بین‌المللی برای ارتقای همبستگی در سیاست‌گذاری اقتصادی، نه فقط در روابط تجاری بلکه در شکل کلی تر آن یعنی در جنبه‌های دیگر سیاست اقتصادی است.

تصمیم متخذه در نشست اروگوئه در مورد همبستگی بیشتر در تجارت، تامین مالی و سیاست‌های پولی اظهار می‌دارد که «سازمان تجارت جهانی می‌بایست همکاری با سازمان‌های دیگر بین‌المللی مسئول مسائل پولی و تامین اعتبار را ادامه و توسعه دهد». وزرای شرکت‌کننده از مدیرکل «WTO» دعوت کردند تا این پرسش را با سران بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول بمنظور حصول همبستگی بیشتر برای آینده مطرح کند. توسعه چنین همبستگی میان موسسات BRETTON WOODS (محللی در انگلستان که در سال ۱۹۴۴ کنفرانس پولی بین‌المللی در آنجا برگزار و منجر به تاسیس صندوق بین‌المللی پول و بانک جهانی شد)، از جمله سازمان تجارت جهانی، چالش بسیار بااهمیتی برای آینده است. برای مثال به جای آن که اجازه داده شود هر عده یا هیاتی سیاست‌های کشوری را مورد تجدیدنظر قرار دهند، آیا موردی برای دیدگاهی پیوسته نمی‌توان تعریف کرد تا بتوان برپایه موافقتنامه عمومی تعرفه و تجارت در این زمینه ایجاد کرد؟

اولویت دیگر، توسعه بیشتر نظام تجارت چندطرفه، و دادن دامنه کاملاً جهانی به آن است. در حال حاضر ۱۲۵ کشور طرف قرارداد موافقتنامه عمومی تعرفه و تجارت هستند و نزدیک ۲۰ کشور دیگر در فرآیند مذاکره ورود یا برقراری عضویت هستند. آنها شامل چین، روسیه، اوکراین و دیگر جمهوریهایی سابق شوروی، عربستان سعودی، کشورهای بالتیک و تنها دو کشور باقیمانده غیرعضو آمریکای لاتین یعنی اکوادور و پاناما می‌باشند. به روشنی اعمال هرچه گسترده‌تر تنظیمات و تضمین‌های چندطرفه به نفع هریک از اعضا است، از آن جمله، برای مثال استعدادهای بالقوه عظیم اقتصادی چین و روسیه. اما به همان نحو هم روشن است که تلاش برای برقراری یکپارچگی نظام، که در نشست اروگوئه تقویت شده است، باید به دقت مدیریت شود. □

تحمل کند. برای مثال، مقررات سازمان تجارت جهانی پذیرش عضو جدیدی تصویب دوسوم اعضای موجود را می‌خواهد، اما هر عضو به تنهایی آزاد است تا از اعمال موافقت سازمان تجارت جهانی صرف‌نظر کند. پس، از فرد فرد اعضای سازمان تجارت جهانی در قبال اعمال تمهیدی برای برقراری روابط تجاری با دیگر کشورها براساس شرایط و ضوابطی که آنها مایل به تبعیت از آن نیستند حمایت شده است.

اصلاحات موافقتنامه سازمان تجارت جهانی که حقوق و تعهدات اعضا را تغییر می‌دهد فقط برای آن دسته از کشورهایی که تخییرات را پذیرفته‌اند نافذ است. اگرچه صحت دارد که پاره‌ای از مفاد سازمانی و فرایندی می‌تواند با در بر گرفتن کلیه اعضا اصلاح شود، تخییرات در فرایند حل اختلاف فقط با موافقتنامه عمومی تعرفه و تجارت (GATT) موجود در این زمینه‌ها، اصلاح و فرایندهای غیراجرایی سازمان تجارت جهانی، حمایت بسیار بیشتری در قبال تغییر ناخواسته ارائه می‌دهد. در بسیاری موارد «GATT» موافقت اکثریت نصف یا دوسوم از طرف‌های قرارداد را درخواست می‌کرد ولی سازمان جهانی حالا موافقت اکثریت سه چهارم یا حتی اتفاق آرای اعضا را می‌طلبد.

تغییر مقررات در مورد اعضای هیات حل اختلاف، الگو و وسایل قدیم را که در آن اختیار امتناع از آرای صادره وجود داشت، را از میان می‌برد. سال پیش بعضی از شهود در حین فرایند تصویب، حق امتناع از آرای هیات حل اختلاف را بمثابه حق طبیعی حاکمیت ملی استنباط کردند. ولی این بدان معنی است که کشوری به خود حق می‌دهد که هرگاه رعایت قانون مقتضی نباشد بالاتر از قانون بایستند. این نسخه‌ای برای چارچوب تجاری پایدار و قابل پیش‌بینی نیست. تصور اساساً غلط درباره حاکمیت ملی

تصور اساساً غلط بزرگتری در پی نگرانی تاثیر سازمان تجارت جهانی روی حاکمیت ملی وجود دارد، نظیر مفهوم دولتی از آزادی فردی، آزادی نمی‌بایست با فقدان محدودیتها روی رفتار یکسان گرفته شود، بلکه می‌بایست بمثابه پدیده‌ای که فقط تحت قانون امکان‌پذیر است تفهیم شود. اگر حاکمیت معادل با قدرت حکومت در انجام وظایف قانونی باشد، قبول مقررات و شیوه‌های اجرایی جدید سازمان تجارت جهانی توسط دولت‌ها در گوشه و کنار دنیا حاکمیت هریک و مجموعه آنها را افزایش



# بسته‌بندی؛ بازاریابی خاموش

گزارشی در مورد کالاهای صادراتی و امکانات بسته‌بندی در ایران

تفکیک بازار ملی از بازار جهانی در زمینه بسته‌بندی، اقدامی چندان کارساز نبوده است. هرچند سلیقه‌های بومی با بازارهای جهانی تفاوت دارند اما این نباید منجر به ناسامانی بسته‌بندی کالاهای توزیع داخلی و بهبود نسبی بسته‌بندی کالاهای صادراتی شود. تجربه یک دهه گذشته کشورمان در زمینه بسته‌بندی نشان می‌دهد که نامناسب بودن بسته‌بندی کالاهایی که در داخل توزیع می‌شود اثرات نامطلوبی بر برنامه گسترش فرهنگ بسته‌بندی داشته است. زیرا ما نمی‌توانیم با جداسازی موضوع بسته‌بندی کالاهای توزیع داخلی و کالاهای صادراتی به یک فرهنگ مناسب صادراتی بویژه در زمینه بسته‌بندی دست پیدا کنیم. فرهنگ بسته‌بندی اصولی یک مقوله گسترده و یکپارچه است.

به باور کارشناسان این شیوه تفکر که بسته‌بندی یک هزینه تحمیلی بر تولیدکنندگان و صادرکنندگان است باید دگرگون شود. زیرا بهترین نوع کالا در صورتی که با شکل و ظاهری نامناسب عرضه شود بازار خوبی بدست نخواهد آورد.

شناسایی ویژگی‌های بازار جهانی نخستین گام در گسترش این بازارها است. اکنون برخی صادرکنندگان کشورمان تا آن حد پیش رفته‌اند که بین سلیقه و خواست بومی کشورمان و سلیقه مصرف‌کنندگان خارجی فرق بگذارند اما این کافی نیست. تجربه چندین ساله نشان داده است که خریداران خارجی یک کالای خاص در مناطق مختلف با توجه به رنگ و شکل بسته‌بندی، کاهش و یا افزایش می‌یابند. گزینش رنگ‌های تند برای بسته‌بندی کالاهای صادراتی شاید در برخی کشورهای شرقی در دستیابی به بازار موثر باشد اما صدور کالا با همان شیوه بسته‌بندی در بازارهای اروپا کاری ناموفق خواهد بود.

بسته‌بندی علاوه بر زیباسازی ظاهر کالا نقش با اهمیت‌تری در حفظ سلامت کالاهای صادراتی دارد. بنابراین شناخت شرایط اقلیمی کشور مصرف‌کننده، برآورد مدت زمانی که کالا احتمالاً در انبار و یا فروشگاه باقی می‌ماند و... از جمله اقدامات با اهمیت است که در طراحی بسته‌بندی باید مورد نظر قرار گیرد.

بررسی و فراهم کردن امکانات تولید، فرآوری و محصول نیز شناخت بازارهای جهانی اساسی‌ترین اقدامات در راه توسعه صادرات غیرنفتی است. اما برای گسترش صادرات در گستره بازار، پرقابلیت جهانی نیاز به تمهیداتی دارد که یکی از با اهمیت‌ترین آنها گام برداشتن در جهت پی‌ریزی و ایجاد صنایع بسته‌بندی است. بازارهای بین‌المللی کالاهای کشورمان سلیقه و خواست یکسانی ندارند. یک کالای خاص با بسته‌بندی یکسان قادر نخواهد بود بازار مطمئن و قابل توجهی را در تمامی بازارهای دنیا به دست آورد. به طوری که در بسیاری از موارد، گوناگونی سلیقه مصرف‌کنندگان جهانی در تمایل آنها به شیوه‌های مختلف بسته‌بندی بروز می‌کند.

در یک جغرافیای خاص، مردم گرایش به شکل و رنگ بسته‌بندی ویژه‌ای دارند، درحالی که همین شیوه بسته‌بندی در منطقه‌ای دیگر با اقبال خوبی روبرو نخواهد شد. بنابراین در توسعه صادرات نباید تاکید اصلی را بر امکانات بالقوه، توانایی‌های طبیعی و کشاورزی گذاشت، بلکه

جامعه ما مفهوم «صنعت بسته‌بندی» به‌طور شایسته جا نیفتاده است. در سطح دنیا کشورهای صنعتی پیشرفته، به بسته‌بندی به‌عنوان یک صنعت نگاه می‌کنند. در جامعه ما از بسته‌بندی به‌عنوان عاملی برای پیشبرد فروش به‌ویژه در بسته‌بندیهای صادراتی، استفاده می‌شود. تصور ما بر این است که وقتی می‌گوییم «بسته‌بندی صادراتی» یعنی زرق و برق آن باید بیشتر باشد. درحالی که بسته‌بندی صادراتی به دلایلی باید متفاوت باشد. این تفاوت دلایلی کاملاً تکنیکی و تاکتیکی دارد. زمانی که صحبت از صادرات می‌کنیم به بعد مسافتی که کالای صادراتی می‌بایست طی کند توجه کنیم. پس دور بودن مقصد خود باعث می‌شود که تغییراتی روی نوع مواد، نوع سیستم تکنولوژی و یا سیستم حمل‌ونقل انجام شود. یک کالا ممکن است به‌گونه‌ای طراحی شود که درصد کیلومتر اول نقطه ضعف خود را نشان ندهد اما در صد

ظاهری مناسب که به همراه کیفیت مناسب خود کالا، بازاری مطمئن برای کالاهای صادراتی ایجاد خواهد کرد.

«دکتر محمدحسن صراف‌زاده» مسئول کمیته صادرات بانک صنعت و معدن در مورد نقش بسته‌بندی در گسترش بازارهای صادراتی می‌گوید: «بسته‌بندی مرحله‌ای از بازاریابی است. بنابراین می‌توان گفت که بسته‌بندی اولین نقطه تماس با مشتری است بنابراین باید زیبا باشد. در واقع بسته‌بندی یک بازاریابی خاموش است. بسته‌بندی یعنی ایجاد وجه تمایز بین کالای شما با کالای دیگری است. نباید فراموش کرد که هیچکس صرفاً به خاطر بسته‌بندی خوب کالا را نمی‌خرد و هیچکس تنها برای یک محتوای خوب خرید نمی‌کند بلکه مجموعه این دو است که مشتری یا خریدار را وادار به تصمیم‌گیری می‌کند. به‌طورکل امروزه بسته‌بندی به‌عنوان یک صنعت در دنیا مطرح شده است. متأسفانه در

واژه بسته‌بندی در نگاه نخست سهولت حمل و ظاهر کالاها را به ذهن می‌آورد اما درحال حاضر با توجه به گوناگونی کالاهای سلیقه مصرف‌کنندگان و... صنایع بسته‌بندی وظایف گسترده‌ای را پیش‌رو دارد. حفاظت از کالاهای صادراتی از ضربات و صدمات ناشی از حمل و نقل، سلامت محتوای بسته‌ها به‌ویژه مواد غذایی و بهداشتی، شکل و رنگ زیبا و جذاب و از همه مهمتر در نظر گرفتن ضرورت حفظ محیط‌زیست از جمله وظایف با اهمیت صنایع بسته‌بندی است. نقش‌هایی که تا صادرکنندگان کشورمان به باور قطعی در مورد آنها نرسند، توسعه صادرات رویایی بیش نخواهد بود.

## بازاریابی خاموش

کارشناسان، بسته‌بندی را بازاریابی خاموش به‌شمار می‌آورند. به باور آنها ظاهر مناسب یک کالا بهترین تبلیغ برای بدست آوردن بازار است.

## بسته‌بندی؛ ویژگی‌های مشترک

### تعریف بسته‌بندی:

بسته‌بندی به معنی ساخت یا تهیه و تمییه ظرف یا محافظی است که سلامت کالای مطروف یا محتوای خود را در فاصله زمانی بعد از تولید و در مراحل حمل و نقل، انبارداری و توزیع تا مصرف نهایی حفظ نموده و از وارد آمدن صدمات و خطرات احتمالی فیزیکی یا شیمیایی به آن جلوگیری می‌نماید.

هدف اصلی از تحقیقات و مطالعات در بسته‌بندی این است که:

- مناسب‌ترین
- اقتصادی‌ترین
- کارآترین

روش را انتخاب کنیم. بایستی در نظر داشت که بسته‌بندی مرحله‌ای از مراحل بازاریابی کالاهاست و هرگونه بی‌دقتی در نوع، کیفیت، اندازه بسته و بی‌توجهی به شرایط فیزیکی، شیمیایی و محیطی کالا می‌تواند شدیداً در قیمت، برد توزیع و بالاخره آینده تجاری و شهرت کالا تاثیر منفی بگذارد. امروزه بسته‌بندی به‌عنوان یک صنعت در دنیا معرفی و مطرح می‌شود.

### انواع بسته‌بندی:

- ۱ - از نظر اولیه: چوبی، مقوایی، کیسه‌ای، پلاستیکی و...
  - ۲ - از نظر محتوا و مطروف: میوه‌جات، لوازم خانگی و...
  - ۳ - از نظر تکنولوژی تولید: بسته‌بندی واکيوم، روکش پلی‌اتیلن، اسپینک یا عاری از وجود باکتری‌ها و میکروب‌ها
  - ۴ - از نظر مراحل توزیع
- الف) بسته‌بندی برای مصرف‌کننده (تا آخرین لحظه مصرف، با مشتری است) شامپو، لوازم بهداشتی، آرایشی، بعضی محصولات و فرآورده‌های غذایی (نوشابه و بستنی و...)
- ب) بسته‌بندی برای حمل و نقل به منظور حفاظت و ایمنی
- ج) بسته‌بندی‌های بزرگ صنعتی، استفاده از پالت

اهمیت استراتژیکی بسته‌بندی:

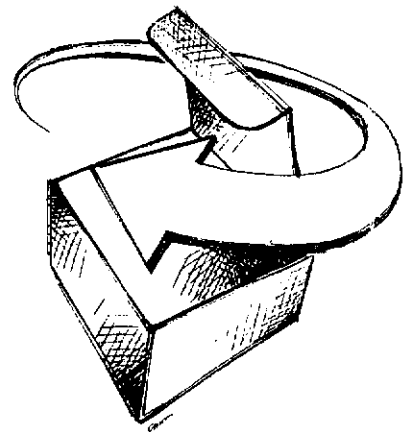
این کشورها ارسال شده، در آنجا واحد اندازه‌گیری براساس یک پوند بود که ۴۳۵ گرم است و مشتریان در آنجا نمی‌دانستند برای این تفاوت وزن یعنی ۶۵ گرم چقدر اضافه می‌پردازد. درباره اندازه ممکن است رعایت استانداردها نشده باشد.

دومین نکته، جلب توجه خریداران است چون بسته‌بندی اولین نقطه تماس است پس زیباشناسی دخالت دارد، زیبایی در فرهنگ‌های مختلف معانی گوناگونی دارد و در مورد رنگ‌ها نیز همینطور است. رنگ زرد در آسیای جنوب شرقی رنگ مطلوبی به حساب نمی‌آید یا در آمریکای لاتین رنگ ارغوانی کشش چندانی ندارد به عبارتی طرح‌ها و رنگ‌ها زبان مخابره دارند پس برای صادرات باید با توجه به زیباشناسی به این نکته توجه کرد که در کشور هدف زیبایی چگونه تعریف شده است.

نکته دیگر این است که باید بسته‌بندی‌های ما با خواست و نیازهای بازار مورد نظر تطابق داشته باشد. امروزه در اروپا با وجودی که یکی از شاخص‌های قدرت خرید درآمد سرانه بوده و قدرت خرید آنها بالاتر از کشور ما است می‌بینیم که کالاها در ابعاد و بسته‌بندی‌های کوچکتر نیز وجود دارد. آیا این به خاطر فقر یا نخریدن است؟ جواب منفی بوده و عوامل متفاوتی در پاسخ به این پرسش مطرح می‌شود، اول امنیت اقتصادی موجود در جوامع آنها است که همراه با حضور مستمر کالا در بازارها است. بنابراین خریدار به اندازه ظرفیت و مصرف مورد نیاز خود خرید می‌کند. و نیازی به انبار کردن برای مصرف آنی وجود ندارد. دلیل دیگر این است که در روند زندگی آنها مکانیزم تعارف وجود ندارد و کالاها حالت استفاده شخصی دارد. سومین دلیل احترام نهادن به سلیقه‌های مختلف است، بنابراین کالاها در ابعاد گوناگون عرضه می‌شود.

دلیل دیگر شاید این باشد که ممکن است شما نتوانید دوکیلو گردو را بخريد ولی ممکن است همیشه توان این را داشته باشید تا صدگرم گردو خریداری کنید. یعنی فقر برای مصرف به دیدگاه طرف مقابل رسوخ نکند یعنی همه چیز باید دقیقاً با ساختار نیاز و عرف جامعه هدف سازگار باشد. مثلاً در هیچ کشوری خرما را در بسته‌های یک کیلویی نمی‌خرند بلکه در بسته‌بندی‌های ۱۰ عددی خریداری می‌کنند.

مساله دیگر بسته‌بندی این است که در امر صادرات به علت دور بودن مقصد، بسته‌بندی‌ها



کیلومتر دوم دچار حادثه یا عارضه شود. چنانچه ممکن است همه مردم بدون ولی زیر ۱۰ ثانیه دیدن را جایزه می‌دهند و اگر دو استقامت باشد توانمندی استقامت مهم است نه سرعت اولیه. مساله بعدی تعداد دفعات جابه‌جایی کالا است ممکن است کالایی تا جابه‌جا نشده است اثرات غیر مناسب فنی را نشان ندهد اما در جابه‌جایی لطمه ببینند. پس این دو پارامتر، پارامترهای تکنیکی و تاکتیکی هستند. اما پارامتر مهم دیگری به نام «جامعه‌شناسی» وجود دارد که رقابت در مقصد نهایی شما بیشتر است تا صحنه تجارت داخلی. چون در داخل ممکن است یک بسته‌بندی خوب باشد و مقایسه شده است با توانمندی بومی و منطقه‌ای اما در آن طرف مرز تنها شما نیستید که حضور دارید. در آنجا نباید تجربه کسب کنید بلکه باید از تجارب استفاده کنید. پس رقابت بیشتر در محل باعث توجه بیشتر در بسته‌بندیها و صادرات می‌شود که در نظر گرفتن مسایل فرهنگی ضروری است. در ارتباط با بسته‌بندی‌های صادراتی که خارج از محیط فرهنگی خود باید عرضه شود، باید یک تعریف از فرهنگ داشته باشیم. فرهنگ مجموعه‌ای است از ارزشها، اعتبارات آداب و رسوم، سنن، باورها، اعتقادات، انتظارات و قدرتها و حتی خرافات. تمامی این موارد روی تصمیم‌گیری شما برای صادرات تاثیر دارد. در مورد صادرات چهار نکته کلی وجود دارد که باید رعایت شود، اولین مساله این است که صادرات مطابق با مقررات و استانداردها باشد.

در بحث استانداردها ممکن است مقیاس وزنی فرق داشته باشد. مثلاً در برخی کشورها با سیستم امپریال یا سیستم متریک آشنایی ندارند. یکبار محصولات ما در بسته‌های ۵۰۰ گرمی به

باید توان حفاظت از کالای درون بسته‌بندی را داشته باشد. زیرا ممکن است در یک فاصله از مصرف کالا محفوظ بماند. یک مثال می‌زنم در ساعت‌های ژاپنی عمر باتری اولیه آنها بیش از یکسال است که در کاتالوگ آن نوشته شده است، کار می‌کند اما به محض تعویض باتری اولیه سال به سال باید آن را تعویض کنید چرا؟ چون اولین باتری ساعت با این احتمالات بوده است که این ساعت معلوم نیست چه حد در کانال توزیع می‌ماند ممکن است دو یا سه سال بماند پس طوری طراحی می‌شود که باتری اولیه ۵ ساله باشد تا حداقل یکسال برای خریدار نهایی کار کند.

«دکتر احمدروستا» نقش بسته‌بندی در توسعه صادرات را چنین توصیف می‌کند: بسته‌بندی به‌عنوان یکی از ابزار بازاریابی می‌تواند در کلیه عوامل تشکیل دهنده بازاریابی یا از لحاظ فنی آمیخته بازاریابی موثر باشد زیرا بسته‌بندی محصول را مناسب‌تر به بازار ارائه می‌دهد در قیمت اثر می‌گذارد. توزیع را تسهیل می‌کند و در تبلیغ و ترویج نقش به‌سزایی دارد. با این ترتیب بسته‌بندی یک عامل موثر در شناساندن و معرفی کالا و خدمت است. مهمترین وظایف بسته‌بندی را در ۵ عامل می‌توان خلاصه کرد:

● نقش حفاظت در برابر ضربات، صدمات، دستکاری، هرگونه عامل محیطی که خود باعث می‌شود تا کالاها سالم و قابل استفاده به دست مصرف‌کننده برسد.

یکی از تحقیقات انجام شده در بازارهای جهانی نشان می‌دهد که ۹۴ درصد خریداران مواد غذایی و ۹۲/۵ درصد خریداران کالاها به بسته‌بندی کالا و نقش‌ها و ظرفیت آن بسیار حساس هستند.

یکی از این نقش‌ها، نقش حفاظتی بسته‌بندی است که کالا را از لحاظ شکل و فرم به همان ترتیبی که تولید شده است سالم و گیرا بدست مصرف‌کننده می‌رساند.

● نقش دوم بسته‌بندی، سهولت در جابه‌جایی و حمل‌ونقل است. به‌عنوان مثال زمانی که کالاهایی همه به شکل استوانه‌ای، مربعی و یا شکل استاندارد باشد در چیدن و انتقال آنها سهولت بیشتری وجود خواهد داشت که خود باعث ارزانی در حمل‌ونقل، کمتر جاگرفتن و در انبارها و وسایل حمل‌ونقل و حتی قفسه فروشگاهیها می‌شود.

● وظیفه سوم بسته‌بندی، اطلاع‌رسانی است. یک بسته‌بندی خوب باید بیانگر محتویات شرایط جابه‌جایی، نحوه نگهداری، نحوه بازکردن، و انواع اطلاعات اولیه باشد.

● از وظایف دیگر بسته‌بندی، ترغیب و دعوت از مصرف‌کننده و جلب و جذب آنان است. برخی بسته‌بندیها از دور نگاهها را به خود جلب کرده و در بازاریابی بسته‌بندی به عنوان فروشنده صامتی است که با زبان بی‌زبانی اما بسیار موثر و مفید از مشتریان می‌خواهد تا آن را بنگرند، بخرند و ببرند.

● آخرین نقش و وظیفه بسته‌بندی، نقش کاربردی و استفاده راحت از کالا است. بسته‌بندی باید به‌گونه‌ای باشد که باعث آرامش مشتری و عدم هرگونه صدمه و ضرر به او باشد که متاسفانه در این زمینه صنعت و بسته‌بندی کشور به علل گوناگون از جمله عوامل اقتصادی بسیار ضعیف عمل می‌کند.

● دکتر محمد حسن صراف‌زاده: بسته‌بندی اولین نقطه تماس با مشتری است پس باید زیبا باشد.  
● بسته‌بندی باید با خواست‌ها و نیازهای بازار موردنظر تطابق داشته باشد.

### کالاها و ویژگی‌های بازار جهانی

بسته‌بندی کالاهای صادراتی دارای یک ویژگی‌های مشترک است اما بررسی بازارها نشان می‌دهد که علاوه بر خصوصیات مشترک بسته‌بندی کالاهای صادراتی با توجه به بازارهای مقصد باید گوناگون و متنوع باشد. «دکتر احمدروستا» در مورد ویژگی‌های بسته‌بندی کالاهای صادراتی می‌گوید:

ویژگیهای مناسب برای صادرات عبارت هستند از:

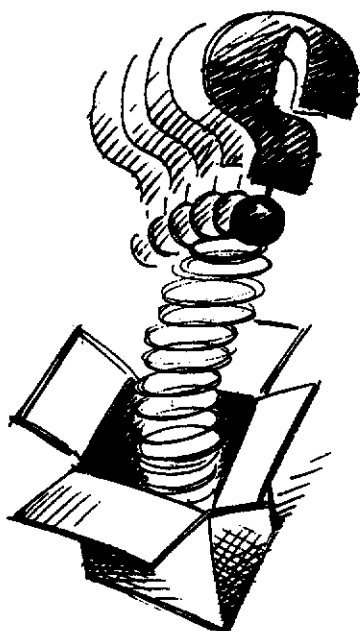
- مناسب بودن بسته‌بندی با شرایط اقلیمی کشورهای در مسیر حرکت تا بازار هدف با توجه به اینکه کالاهای صادراتی بیش از کالاهای داخلی جابه‌جا می‌شوند. بسته‌بندی صادراتی باید بسیار مقاوم و محکم باشد و قابلیت تحمل شرایط گوناگون اقلیمی را داشته باشد.

- بسته‌بندی صادراتی باید از لحاظ اندازه، شکل، رنگ، نوع جنس، استانداردهای بازار هدف را مورد توجه قرار دهد و همچنین قوانین و

مقررات، دستورالعمل‌ها و موانع گوناگون را رعایت کند.

- در بسته‌بندی صادراتی اهمیت ارتباط آن با فرهنگ مصرف و مصرف‌کننده بسیار حایز اهمیت است زیرا مردم بیش از آنکه کالایی را مصرف کنند و کیفیت آن را متوجه گردند با ظاهر آن کالا آشنا می‌شوند. بنابراین ارتباط ویژگیهای ظاهری با انتظارات خریداران می‌تواند در جلب مشتری بسیار موثر باشد.

در بازاریابی دنیا اکثریت مردم به برخورد اول، ظاهرگرا و شکل مناسب و زیباییهای ظاهری توجه دارند. ناگفته نماند که بسته‌بندی تنها مربوط به کالا نیست بلکه در تمامی



زمینه‌های خدماتی نیز بسته‌بندی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. صادرکنندگان ایرانی برای موفقیت در ورود به بازارهای جهانی باید به این نکته توجه نمایند که از ظاهر کارکنان تا محیط

دفتر کار و ظاهر کالا مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. هر اندازه در مناسب بودن این عوامل ظاهری دقت بیشتری به‌عمل آورد، میزان پذیرش آنها بیشتر خواهد شد. از عوامل دیگری که در بسته‌بندی کالاهای صادراتی باید مورد توجه قرار گیرد، طراحی مناسب آن از جهات مختلف است. هزینه بسته‌بندی نیز عامل دیگری است که در هر شرایط باید مورد مطالعه قرار گیرد. گاهی مشتری خواهان بهترین بسته‌بندی است اما باید دید تا چه اندازه آسادگی پرداخت هزینه این نوع

بسته‌بندی را نیز دارد. آن چه مسلم است بسته‌بندی کالا با طبقات، گروه‌های مختلف مشتریان ارتباط می‌یابد. به عنوان مثال بسته‌بندی کالا برای گروه سنی، جوانان، نوجوانان با سنین بالاتر یکسان نخواهد بود. بسته‌بندی یک کالای خاص برای بازارهای مختلف جهانی و گروه‌های گوناگون مشتریان آن بازارها باید متفاوت و مطالعه شده باشد. یکی دیگر از عوامل مهم بسته‌بندی در صادرات رعایت عوامل محیط‌زیست است. به صادرکنندگان کشور توصیه می‌شود پیش از تعیین هر نوع بسته‌بندی برای کالاهای صادراتی، بازار موردنظر خود را مطالعه کرده و ضمن ارزیابی و بررسی کالاهای مشابه رقبا و شناخت ویژگیها، محدودیتها و استانداردها، بسته‌بندی مناسب برای آن بازار را فراهم کند. در هیچ یک از فعالیت‌های بازاریابی برای صادرات نباید معیار قضاوت ما شرایط، انتظارات و ترجیحات بازار داخلی باشد.

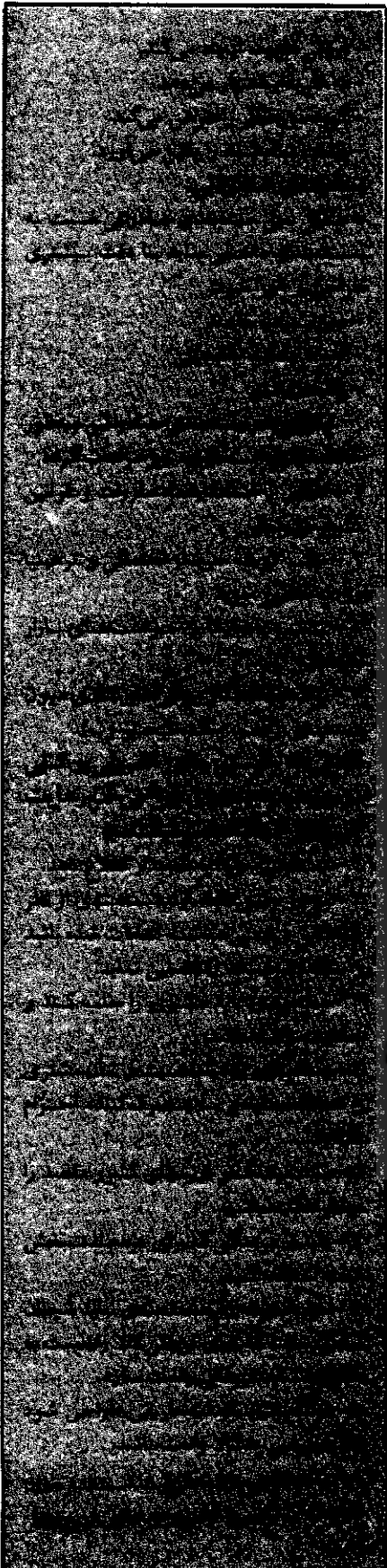
نقش بسته‌بندی در دستیابی به بازارهای جهانی بیش از هر چیز نقش ترویجی و تشویقی و تبلیغی است زیرا در هر فروشگاه و مکانی که مورد استفاده قرار می‌گیرد می‌تواند مصرف کالا و سازنده آن و کشور تولیدکننده باشد. باتوجه به این وظیفه مهم باید حساسیت زیادی نسبت به کلیه عوامل تشکیل دهنده بسته‌بندی داشته باشیم. باید جنس، شکل، اندازه، پیام‌رسانی، ویژگیهای برجسته را در نظر داشته و در تمامی این موارد فراموش نکنیم که هدف ما فروش کالایی نیست، که تنها یک بار به دست مصرف‌کننده برسد؛ بلکه بازاریابی یعنی تداوم فروش، تداوم با خوشنامی و ایجاد ذهنیت مثبت نسبت به محصول، شرکت و کشور است. صادرکنندگان حرفه‌ای قطعاً به این نکات توجه داشته و هیچ‌گاه به دنبال بسته‌بندیهای غیراصولی و برجسته‌های غیرواقعی نمی‌روند. جای تاسف است کسسه گاهی بعضی از صادرکنندگان غیرحرفه‌ای با بسته‌بندیهای غلط و برجسته‌های نادرست نه تنها محصولات خود را دچار بدنامی می‌کنند بلکه کالاهای صادرکنندگان واقعی را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهند و وظیفه دولت و مقامات مسئول در امر صادرات این است که با بازرسی‌های مناسب از صدور هرگونه کالا که رعایت اصول بسته‌بندی مطابق با بازار مصرف را نکرده‌اند جلوگیری کند. اخیراً چند شرکت ایرانی در روی بسته‌بندیهای خود در ارتباط با تاریخ مصرف و تولید حرکتی را انجام داده بودند که اگر

حتی از دید آنها هیچ‌گونه مقصدی در کار نبوده است اما از دید بازار مصرف‌کننده و به‌ویژه بازار خارجی بسیار، بسیار منفی و مخرب است. این شرکتها در روی بسته‌بندی خود این جمله را نوشته بودند که تاریخ انقضاء یا مصرف ۶ ماه پس از تاریخ تولید و تاریخ تولید را مشخص نکرده بودند.

«دکتر صرافی‌زاده» در مورد ویژگی‌های لازم برای بسته‌بندی می‌گوید: «اولین ویژگی این است که بسته‌بندی باید به خریدار اطلاعات لازم را ارائه دهد. البته بعضی از اطلاعات قانونمندی بوده و بعضی اطلاعات مسؤلیت اجتماعی تولیدکننده است. این اطلاعات چیست. اولین گام این است که کالا برای خریدار به‌خوبی معرفی شود و مواد تشکیل‌دهنده و آنالیز محصول روی بسته‌بندی نوشته شده باشد. بسیاری معتقدند که اگر آنالیز محصول نوشته شود اطلاعات محرمانه ساخت محصول معرفی می‌شود اما این‌طور نیست بلکه این اطلاعات مصرف است نه اطلاعات ساخت.

مساله دیگر نوشتن اندازه، حجم و وزن بسته‌بندی و محصول است. در تکنولوژی تولیدی کشور، هنوز مساله «اندازه» جایگاه خود را پیدا نکرده است. روی بسیاری از کالاها نوشته می‌شود لارج، این معانی مختلفی می‌دهد وقتی نوشته می‌شود نمک به میزان کافی یعنی چقدر؟ بسته‌بندی باید خریدار را از نظر نگهداری کالا کمک کند. بسیاری فکر می‌کنند همه چیز را برای حفظ شدن باید در یخچال قرار دهند. درباره بعضی کالاها درجه حرارت باید طبیعی باشد. مساله نور خورشید یا تاریکی باید قید شود. اگر این موارد رعایت شود آن وقت به تمهیدات خود به‌عنوان تولیدکننده یا صادرکننده عمل کرده‌ایم. تاریخ مصرف بسیار ضروری است. اگر یک کالا بعد از گذشت تاریخ مصرف خود مورد مصرف واقع شد احتمال دارد فاسد نباشد اما ممکن است چند ویژگی کالا از بین برود. نوشتن سال ساخت یا تاریخ تولید نیز بااهمیت است. که اگر یک کالا با مشکل روبرو شود بتواند با توجه به تاریخ ساخت برگشت داده شود و اشکالات آن را رفع و تولیدات آتی را بهینه و کیفی کنند. مساله ذکر قیمت هم از ضروریات بسته‌بندی خوب است، که بستگی به قوانین کشور تولیدکننده دارد.

جنس و ماده اولیه بسته‌بندی نیز نباید به محتوای آن لطمه وارد کند. شناختن فرهنگ





زیباشناسی کشور هدف، بسیار لازم است. این شناخت چه از نظر علائم و چه رنگ‌ها و حتی تصویر حیوانات مهم است. می‌دانیم که حیوانات برای بسیاری از کشورها نوعی سمبل به حساب می‌آیند و معانی مختلفی دارند. مثلاً در کشور ما جسد علامت شومی است و در کشورهای اروپایی علامت شانس و اقبال به‌شمار می‌رود، درصد نزدیک‌بینی مردم ژاپن بسیار بالاست در نتیجه در فروشگاه‌های این کشور الفبا بسیار بزرگ نوشته می‌شود و زمانی که کالاهای ما به ژاپن صادر شد مورد قبول آنها واقع نشد چون معتقد بودند ژاپنی‌ها را وادار می‌کنیم تا برای انتخاب کالاهای ما از عینک استفاده کنند. پس باید الفبای خود را درشت‌تر بنویسیم. درباره بسته‌بندیها، تعرفه‌هایی وجود دارد که در کتاب‌های قوانین موجود است و موانعی غیرتعرفه‌ای نیز وجود دارد که بیشتر اعمال سلیقه‌ای است و باید روی این موانع دقت شود. بسته‌بندیهای ما باید طوری طراحی شود که کالاهای ما به راحتی قابل حمل باشد. مثلاً چرا ظرف روغن‌های چهار کیلویی نباید یک دسته برای حمل آسان داشته باشد؟

امروز زمان حفاظت از محیط‌زیست است و این امر آنچنان که باید کامل معنی نشده است. چون جامعه ما اثرات صنعتی بودن را حس نکرده است. پس به مراقبت از محیط‌زیست در برابر صنعت، توجه کامل ندارد. درحالی که اکثر کشورهایی که برای نسل آینده خود ارزش قائل هستند، معتقدند که بسته‌بندیها در تمام سطوح باید طوری باشد که در محیط‌زیست قابل بازیافت باشد و به سیستم اکولوژی زمین آسیب نرساند. ممکن است کالای ما به این کشورها صادر شود ولی هزینه انهدام موادی که ممکن است به محیط لطمه وارد کند را از شما خواهند گرفت.

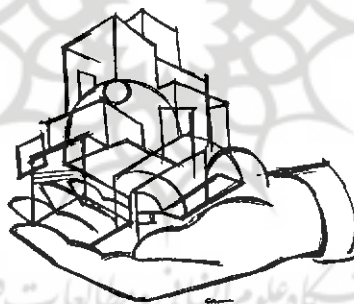
بسته‌بندی باید طوری باشد که قابلیت هدیه دادن را داشته باشد و نباید ضعف بسته‌بندیها را با کاغذ کادو ببوشانیم در صورتی که تمام هدف کمپانی سازنده کالا این است که بسته‌بندی در پوشش قرار نگیرد. مثلاً شکلات‌های خارجی را هیچوقت کادو نمی‌کنند اما، گز را کادو می‌کنند. شهزاد اسفروجانی گرافیسیت و مدیرعامل یک شرکت فعال در زمینه طراحی بسته‌بندی کالاهای در مورد ویژگی‌های بسته‌بندی کالاهای صادراتی می‌گوید: «برای بسته‌بندی بایستی مخاطب و مصرف‌کننده و عادات قومی و فرهنگی را بشناسیم. بسته‌بندی با رنگ‌های تند

در کشورهای عربی طرفدار دارد اما همان بسته‌بندی با رنگهای ملایم در اروپای شمالی دارای طرفدار است. یک بسته‌بندی مناسب دارای وظایفی از جمله حمل و رساندن پیام محصول به مصرف‌کننده است. بسته‌بندی باید چشمگیر بوده و به خاطر بماند.

تولیدکننده‌ای که می‌خواهد کالایش را به بازار جهانی بفروشد بایستی بازار رقابیش را در آن کشور بخصوص بررسی کرده باشد. پس طرحی و نامی مناسب با آن بازار را انتخاب کند. بسته‌بندی در کالای صادرات بایستی بسیار محکم عمل کند و بتواند با هویتی ویژه راه خود را در بازارهای بسیار پیچیده و پرقابلیت خارجی باز کند. ما در صورتی موفق خواهیم بود که در مورد جزء جزء مسائل به دقت فکر کرده و با استانداردها هماهنگ شده و به پیش برویم».

### صنایع بسته‌بندی و خودکفایی

هم‌اکنون بسیاری از دست‌اندرکاران اهمیت بسته‌بندی مناسب در دستیابی به بازارهای صادراتی، موضوعی شناخته شده است. همپای گسترش چنین اندیشه‌ای، بازار امکانات و وسایل



بسته‌بندی وارداتی رونق گرفته است. در چنین شرایطی ایجاد و تقویت صنعت بسته‌بندی کشورمان به‌عنوان یک ضرورت مطرح می‌شود. «دکتر احمدروستا» در مورد چگونگی دستیابی به خودکفایی در زمینه صنایع بسته‌بندی می‌گوید: «برای رسیدن به مرز خودکفایی در صنعت بسته‌بندی باید کلیه عواملی که در تهیه و تولید

بسته‌بندی موثرند را مورد بررسی قرار داده و تامین کنیم. اگرچه دید هنری بعضی از طراحان و سازمانهای بسته‌بندی کشور مناسب است اما بسته‌بندی فقط عاملی یک بعدی نیست بلکه باید به عوامل جامعه‌شناسی، فرهنگ‌شناسی، انسان‌شناسی، بازاری‌شناسی نیز توجه شود تا بتوان بسته‌بندی را مطابق با شرایط خریداران هر

**\* در امر صادرات به علت دوربودن مقصد، بسته‌بندی‌ها باید توان حفاظت از کالا را داشته باشد.**

**\* بسته‌بندی باید طوری باشد که قابلیت هدیه‌دادن را داشته باشد و نباید ضعف بسته‌بندی‌ها را با کاغذ کادو ببوشانیم.**

بازار تهیه کرد. خارج از بحث هنری در بسته‌بندی باید به عوامل تولید نیز توجه کنیم. مواد اولیه مناسب و داشتن ماشین‌آلات و تکنولوژی روز و سرمایه‌گذارهای قابل برگشت از دیگر عواملی هستند که چنانچه به‌طور جدی و اصولی مورد توجه قرار نگیرند نمی‌توان از بسته‌بندی ایرانی انتظار معجزه داشت. عدم خوداتکایی در بسته‌بندی برابر است با ورود انواع و اقسام بسته‌بندیها از کشورهایی که شاید در این صنعت از ما چندان بهتر نیستند. امروز مقدار زیادی ارز صرف بسته‌بندیهای کالاهای صادراتی می‌شود که می‌توان آنها را با یک سرمایه‌گذاری مناسب در کشور تامین کرد. شاید دعوت از شرکت‌های گوناگون بسته‌بندی طراحان، هنرمندان، بازاریابان و مقامات تصمیم‌گیر کشور و ایجاد هسته‌ای به‌عنوان مرکز مطالعه و ارزیابی بسته‌بندی در ایران بتواند بسیاری از محدودیتها و محرومیت‌های این صنعت مهم را شناسایی کرده و با برنامه‌ریزیها و پیگیری‌های دلسوزانه آنها را برطرف ساخت و سرانجام بتوانیم شاهد خوداتکایی در زمینه بسته‌بندی کالاهای صادراتی و کالاهای مربوط به بازارهای داخلی باشیم فراموش نکنیم که امروز وظیفه یک بازاریاب نباید تنها توجه به بسته‌بندی کالاهای صادرات باشد؛ بازاریاب حرفه‌ای کسی است که مشتری را مورد احترام قرار داده و در هر شرایطی در جستجوی تولید، بسته‌بندی، قیمت‌گذاری، توزیع، و ارتباط درست با اوست. بعضی از شرکت‌های ایرانی با ورود به بازارهای جهانی متوجه ضعف خود در بسته‌بندی کالاهای شده و از روی ناچاری تحولی بسیار چشمگیر در بسته‌بندیهای خود به‌عمل آورده‌اند به‌عنوان نمونه صنایع غذایی، شوینده‌ها و بهداشتی در این امر پیشرفت قابل توجهی داشتند و میزان خوداتکایی آنها بیش از سایر صنایع در زمینه بسته‌بندی است».

«شهرزاد اسفرجانی» در مورد چگونگی تقویت صنایع بسته‌بندی اعتقاد دارد: «دولت با ایجاد تسهیلات و امکان ورود مواد، ماشین‌آلات و تکنولوژیهای روز در زمینه بسته‌بندی می‌تواند صنعت بسته‌بندی را مورد حمایت قرار داده و از ورود انواع بسته‌بندیهای خارجی جهت کالاهای صادراتی و کالاهای مورد مصرف داخلی جلوگیری کند. علاوه بر آن دولت با قوانین و مقررات مناسب می‌تواند از فعالیت شرکت‌های بسته‌بندی و تولیدی که اصول بسته‌بندی در زمینه‌های مختلف از جمله عوامل ارزشی، محیط‌زیست و اجتماعی را در نظر نمی‌گیرند، جلوگیری کند نکات اصلی در بسته‌بندی برای شرکت‌های فعال در این صنعت عبارتند از: آشنایی با تحولات جدید در امر بسته‌بندی، رعایت هزینه‌ها، توجه به طراحی و نقش رنگها و اندازه‌ها، مطالعه استانداردها، بررسی عوامل موثر در جذب و جلب مشتریهای مختلف و رعایت هزینه‌ها با توجه به شرایط خریداران هر بازار. بسته‌بندی در بعضی از کالاها گاهی بیش از قیمت خود کالا هزینه برمی‌دارد. و این نشان‌دهنده اهمیت بسته‌بندی در بازاریابی آن کالا یا خدمت است. شاید یکی از مهمترین وظایف بازاریابان امروز مطالعه بازارها و شناخت مناسب‌ترین بسته‌بندی برای هر نوع بازار و هر گروهی از مشتریان آن بازار است. بسته‌بندی می‌تواند عامل ایجاد ارزش افزوده در فعالیت‌های بازاریابی و صادرات کشور باشد. بسته‌بندی در صادرات می‌تواند تحولی شگرف ایجاد کند. یکی از ضعف‌های صادرات غیرنفتی ایران فروش اقلام صادراتی به صورت فله است.»

«دکتر صرافانی‌زاده» چگونگی گسترش و توسعه صنایع بسته‌بندی را چنین تشریح می‌کند: «اولین مساله این است که ما باید بدانیم که در سطح بین‌الملل می‌خواهیم صنعت بسته‌بندی داشته باشیم یا نه؟ همین مشکل باعث عدم حضور ما در بازارهای جهانی شده است و بزرگترین اشکالی که از ما می‌گیرند روی نبع

**\* مساله ذکر قیمت از ضروریات بسته‌بندی خوب است.**

**\* یک بسته‌بندی خوب باید بیانگر محتویات، شرایط جابه‌جایی، نحوه نگهداری، نحوه بازکردن و انواع اطلاعات اولیه باشد.**

**\* «شهرزاد اسفرجانی» گرافیکست: بسته‌بندی با رنگ‌های تند در کشورهای غربی طرفدار دارد اما همان بسته‌بندی با رنگ‌های ملایم در اروپای شمالی دارای طرفدار است.**

بسته‌بندی و کیفیت است. درباره مساله خوداتکایی باید گفت؛ دانش، اندوخته‌های بشری است و چون صنعت بسته‌بندی در ایران نوپاست یا باید از تجارب دیگران که در این راه موفق بوده‌اند شروع کنیم و یا از تکنولوژیهای روز بهره مناسب را بگیریم.

بحث خوداتکایی، خودکفایی و خودگردانی لغاتی است که معانی منطقه‌ای دارد، ما باید از بهترین محصولات استفاده کنیم و اگر محدودیت‌هایی داریم، کالاهای ما ارزش صادراتی خود را از دست می‌دهد. باید جهانی فکر کنیم و بومی عمل کنیم. ما باید ببینیم کجا می‌توانیم بازار صادراتی داشته باشیم.

دولت در این مساله نقش مهمی دارد. زیرا به ایجاد انگیزه نیاز داریم تا سرمایه‌گذارهایی که در زمینه بسته‌بندی انجام می‌شود برای مدتی از قیودات سایر صنایع جدا باشد. وقتی جراحی می‌کنیم اگر بخوایم جای زخم عفونت نکند باید اجازه دهند تا بهترین نخ جراحی وارد شود یا تشریفات گمرکی را کاهش دهند، در غیر این صورت نخ نامرغوب وارد و استفاده می‌شود. پس پیشنهاد می‌شود مواد اولیه صنایعی که در ارتباط با بسته‌بندی هستند، به راحتی وارد شود.»

«مهندس عبدالله کرمی» مدیرعامل شرکت کارتن‌سازی البرز در خصوص ابعاد گوناگون صنایع بسته‌بندی کالاهای صادراتی و امکان بسته‌بندی در ایران می‌گوید:

یکی از مهمترین مسائل موثر در صادرات، مساله بسته‌بندی است و به جرات می‌توان آن را یکی از حلقه‌های مفقوده توسعه صادرات ذکر کرد. مشتریان آن سوی مرزها به مساله بسته‌بندی اهمیت زیادی می‌دهند و یک صادرکننده موفق نه فقط باید به مساله کیفیت، زمان تحویل و... توجه کرده بلکه علاوه بر همه اینها بسته‌بندی را نیز به عنوان یکی از عوامل موثر بر موفقیت خویش دانسته و در عمل با بذل توجه به این مساله و پذیرش ضرورت آن و هزینه‌های

۱۰ - بسته‌بندی بایستی به راحتی قابل حمل باشد.

۱۱ - بسته‌بندی نباید به خود کالای لطمه بزند.

۱۲ - ترکیب صفات ظاهری بسته، تداعی‌کننده مشابهت و تلقین‌کننده کیفیت برتر باشد.

۱۳ - رنگ و رنگ‌آمیزی، اشکال، خطوط و رنگ و طرح، مبین خواص کالا باشد.

۱۴ - مواد مصرفی در بسته‌بندی قابل بازیافت باشند.

۱۵ - مواد مصرفی در بسته‌بندی، تولید زباله نکند و به محیط‌زیست لطمه نزند.

۱۶ - بسته‌بندی باید طوری باشد که قابلیت هدیه دادن را داشته باشد.

۱۷ - بسته‌بندی باید با شرایط آب و هوایی کشور موردنظر همگونی و هماهنگی داشته باشد.

۱۸ - بسته‌بندی بایستی با ساختار بازار خرده‌فروشی تناسب داشته باشد.

۱۹ - سطح درآمد ملی و قدرت خرید مشتریان در نظر گرفته شود.

۲۰ - فرهنگ و سلیقه و عادات خریداران در نظر گرفته شود.

۲۱ - جایگاه کالا یا خدمت در الگوی مصرف کشور هدف موردنظر قرار گیرد.

۲۲ - آحاد و اوزان کشور هدف بررسی گردد.

**مسئولیت‌های اجتماعی و قانونی در قبال بسته‌بندی:**

بسته‌بندی باید به خریدار اطلاع دهد یعنی:

۱ - مواد تشکیل‌دهنده کالا را اعلام نماید - آنالیز محصول

۲ - نحوه مصرف را بیان کند.

۳ - چنانچه خطراتی در مورد مصرف وجود دارد ذکر گردد.

۴ - اندازه، حجم، وزن و ارتفاع، حسب مورد نوشته شود.

۵ - شرایط نگهداری مشخص گردد.

۶ - تاریخ مصرف (قدرت ماندگاری) و تاریخ تولید، حسب مورد قید شود.

۷ - قیمت کالا بستگی به قوانین کشور مربوطه دارد.

۸ - سایر موارد و مطالبی که حسب قوانین کشور موردنظر بایستی رعایت گردد.

مربوطه، امکان موفقیت خویش را افزایش دهد. متأسفانه بسیاری از صادرکنندگان ما بر این باورند که تنها ارائه گالایی با قیمت ارزانتر از قیمت کالاهای رقیب می‌تواند در جلب مشتریان خارجی موثر باشد و این تفکری صحیح نمی‌باشد.

صنایع بسته‌بندی نیز در ارتباط با مساله توسعه صادرات اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کنند و درواقع یکی از زیربناهای لازم برای توسعه صادرات تسلی می‌شوند و به همین دلیل سیاست‌گذاران در سیاست‌گذارهای خویش به این مهم توجه کنند. اینها ابعاد فراملی موضوع بسته‌بندی است اما از بعد ملی نیز عدم توجه به مساله بسته‌بندی اصولی و درست سبب صدمه دیدن کالا و ضایع شدن سرمایه‌های این کشور خواهد شد و این نیز بعد ملی موضوع است.

مشکل عمده‌ای که در مقابل ما به عنوان یکی از چندین عضو خانواده صنایع بسته‌بندی مطرح است، مشکل تامین مواد اولیه (کاغذ) است چرا که بخشی از مواد اولیه مورد مصرف از یک شرکت داخلی تامین می‌شود که بسیار کمتر از نیاز واقعی است و بخش دیگر هم نیاز به خرید خارجی دارد که ارز تخصصی وزارت صنایع هم خیلی کمتر از آن مقداری است که مشکل ما را حل کند و مجبور هستیم برای جلوگیری از توقف کارخانه اقدام به خرید ارز از بازار آزاد بنماییم و این مسئله باعث بالا رفتن قیمت تمام شده محصولات می‌شود.

بخشی از مواد اولیه ما از کارخانجات داخلی تامین می‌شود که متأسفانه این منابع محدودند و اگر به دلایل فنی و غیرفنی مواد اولیه را به موقع به ما نرساند سبب خوابیده شدن خط تولیدمان می‌شود و هم به تعهدات مان به موقع نمی‌توانیم عمل کنیم.

بخش دیگری از مواد اولیه ما نیز شامل نشاسته و مرکب چاپ می‌شود که بخاطر تغییر شرایط و قیمت‌ها نیز در تامین آنها از بازار داخل با دشواری‌هایی روبرو هستیم. تغییر موضعی قیمت این مواد و نامرغوب بودن کیفیت آنها در بعضی موارد (برای مثال وجود تفاوت در یک محموله خریداری شده) ازجمله مشکلات ماست.

ما از نقطه نظر مالی نیز از دو جهت در فشار قرار داریم از یکسو تامین‌کنندگان، ما را وادار به پیش خرید مواد اولیه می‌کنند و از سوی دیگر بسیاری از مشتریان ما دیرکرد بازپرداخت دارند و

این مساله مشکل فشار نقدینگی را برای ما ایجاد می‌کند. اینها بخشی از مشکلات ما بود که فکر می‌کنم با سیاست‌گذارهای بهتر ازجمله افزایش سهمیه ارزی و یا اعطای تسهیلات بانکی بیشتر می‌توان آنها را مرتفع نمود و... بتوان آنها را رفع کرد.

برای رفع این مشکلات ما راههایی را نیز درپیش گرفته‌ایم برای مثال در زمینه تهیه مواد اولیه، ریسک خرید آزاد را پذیرفته‌ایم خرید مواد اولیه از طریق صادرکنندگان و یا خرید ارز صادرکنندگان که مشکلات مخصوص خود را به دنبال دارد. برای رفع شکل کیفیت رنگ و مرکب یک‌سری عملیات اضافه را مجبوریم در کارخانه خودمان انجام دهیم و برای رفع مشکل کیفیت مواد مصرفی حتی نفقات نسبی را در تنظیم دستگاه، بررسی عملیات و روشهای اجرایی در نظر گرفته‌ایم که کیفیت را در سطح مطلوب نگهداری نمایند و به‌رحال تلاش ما آن بوده که علی‌رغم همه مشکلات به‌وظیفه خویش که رفع نیاز ملی تولید است جامه عمل بپوشانیم. درخصوص ارتباط با مشتریان نیز تلاش می‌کنیم تا حد امکان رضایت مشتری را جلب کنیم برای مثال گاهی مشتریان سفارشات نامناسب می‌دهند که طراحان، کالا و یا ظروف کارتن را مطالعه می‌نمایندو طرح مناسب‌تری ارائه می‌دهند که هم هزینه کمتری داشته و هم در حفاظت کالا و جایجایی آن از کیفیت بهتری برخوردار باشد.

بطورکلی یک بسته‌بندی را از دو جهت می‌توان بررسی کرد؛ یکی از جهت خود کالا یعنی رعایت مسائلی نظیر حفاظت کالا چه از نظر فیزیکی و چه از نظر کیفی (منظور از حفاظت فیزیکی آن است که درحین حمل و نقل وضعیت بسته‌بندی به‌گونه‌ای باشد که کمترین صدمه به ظروف وارد بیاید از نظر کیفی نیز رعایت مسائلی نظیر عدم جذب رطوبت برای پودرها و اجتناب از فعل و انفعالات شیمیایی و...) مساله حمل و نقل آن و تناسب بسته‌بندی با شیوه حمل و نقل و تجهیزات حمل و نقل برای مثال وجود جای دست برای مواردی که حمل و نقل با دست است و یا موارد موردنیاز جهت حمل با بالابر و...

و بعد دیگر بررسی بسته‌بندی، موضوع رعایت نیازهای مشتری است. اینکه بسته‌بندی به‌گونه‌ای باشد که فضای ظروف را بهینه کند و ابعاد کارتن با ابعاد ظروف و ابعاد احجام استاندارد نظیر کاتینر متناسب باشد.



# بسته آموزش از راه دور اصول و فنون مذاکره

استاد: آقای دکتر مسعود حیدری

توسعه روزافزون ارتباطات و مبادلات اقتصادی، همواره بر ضرورت ارتقاء توانمندی مدیران و کارشناسانی که به پای میز مذاکره می نشینند تاکید مجدانه دارد. اهمیت توجه به اصول مذاکره زمانی آشکارتر می شود که در آن سوی مرزها ناگزیر به مذاکره با افرادی باشیم که سالهاست با این علم و فن آشنا هستند و به خوبی نیز از آن برای کسب امتیاز بهره برداری می کنند.

سازمان مدیریت صنعتی به منظور گسترش این توانمندی در جامعه و به روش کاملاً علمی اقدام به تهیه «بسته آموزشی اصول و فنون مذاکره» نموده است.

این بسته شامل متن کتبی، ۲۴۰ دقیقه نوار صوتی، ۲۴۰ دقیقه نوار ویدیویی حاوی نمونه های نمایشی از مذاکرات به روشهای مختلف می باشد.



بسته آموزشی اصول و فنون مذاکره پاسخگوی نیازهای زیر است:

آموزش و به روز آوری اصول علمی مذاکره با سرعت فراگیری شخصی در یک مجموعه منسجم

ایجاد امکان تکرار مباحث بدون نیاز به حضور مستمر در کلاسها و سمینارها

گواهینامه:

با تهیه این بسته آموزشی امکان اخذ گواهینامه «دوره جامع اصول و فنون مذاکره» طبق ضوابط مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی فراهم است.

شرایط تهیه بسته آموزشی:

باتوجه به محدودیت در توزیع این بسته آموزشی تا پایان سال ۱۳۷۵، متقاضیان می توانند با تکمیل فرم ثبت نام و واریز وجه مربوطه و ارسال فرم به همراه تصویر (کپی) رسید وجه سفارشات خود را با توجه به تاریخ درخواست خرید دریافت دارند.

قیمت فروش: ۳۵۰۰۰ تومان

زمان تحویل: از ۳۰ دی ماه ۷۵، از طریق مراجعه به سازمان مدیریت صنعتی - مرکز آموزش - دفتر برنامه ریزی، و یا ارائه اصل رسید بانکی (تهران خ ولیعصر - نیش جام جم - کد پستی ۱۹۹۹۴)

شرایط پرداخت: واریز وجه مربوطه به حساب شماره ۷۵۹۰/۲ بانک ملت شعبه جام جم تهران

برای سازمانها، نهادها و موسسات که به منظور تجهیز مدیران و کارشناسان خود اقدام به تهیه ۱۰ تا ۵۰ بسته نمایند ۱۵٪ تخفیف و بیش از ۵۰ بسته ۲۰٪ تخفیف در نظر گرفته شده است.

جهت کسب اطلاعات بیشتر با تلفن ۲۰۴۱۰۸۰ دفتر برنامه ریزی آموزشی تماس حاصل فرمایید.

فرم درخواست تهیه بسته آموزشی اصول و فنون مذاکره تاریخ:

نام خریدار (حقیقی یا حقوقی):

تعداد سفارش:

نشانی دقیق پستی:

تلفن تماس:

شماره نمابر (فاکس):

لطفاً تصویر رسید وجه را ضمیمه فرمایید.





# در بیانیه پایانی نخستین هم‌اندیشی اخلاق مطبوعاتی روزنامه‌نگار مسلمان مطرح شد

## درخواست تاسیس خبرگزاری مشترک اسلامی، ایجاد تشکل صنفی

### تامین استقلال و امنیت شغلی روزنامه‌نگاران مسلمان

#### در اجلاس تهران

نخستین هم‌اندیشی اخلاق مطبوعاتی روزنامه‌نگار مسلمان که از بیستم آذرماه با شرکت پژوهشگران، روزنامه‌نگاران و استادان علوم ارتباطات از ایران و کشورهای مختلف جهان در تهران برگزار شده بود، روز بیست‌دوم آذرماه با تأکید بر ضرورت تشکیل دبیرخانه دائمی هم‌اندیشی و صدور بیانیه‌ای به کار خود پایان داد.

در این گردهمایی سه‌روزه که علاوه بر پژوهشگران و روزنامه‌نگاران ایرانی، روزنامه‌نگاران و محققانی از کشورهای آمریکا، مالزی، لبنان، سوریه، مصر، ترکیه، آفریقای جنوبی و... نیز در آن شرکت داشتند ابعاد و جنبه‌های گوناگون اخلاق حرفه‌ای روزنامه‌نگاری، هم‌چنین وظایف و تکالیف روزنامه‌نگار مسلمان در شرایط امروز جهانی، ضرورت گفتگو و تبادل نظر میان روزنامه‌نگاران مسلمان به منظور دستیابی به اصول اخلاقی ملهم از تعالیم اسلامی و مقتضیات حرفه‌ای و نیز انحطاط اخلاق روزنامه‌نگاری در غرب مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت.

میهمانان خارجی شرکت‌کننده در هم‌اندیشی، روز عید مبعث به حضور رهبر معظم انقلاب اسلامی رسیدند. مقام معظم رهبری در این دیدار بر ضرورت توجه جدی به مقوله اخلاق به ویژه در عرصه روزنامه‌نگاری و ارتباطات تأکید ورزیدند و آن‌را به‌مثابه یک امر حیاتی برای انسان معاصر، عنوان فرمودند.

هم‌چنین آقای هاشمی رفسنجانی، رئیس‌جمهور طی پیامی به نخستین هم‌اندیشی اخلاق مطبوعاتی روزنامه‌نگار مسلمان ضمن برشمردن اهمیت نقش روزنامه‌نگاران در آگاه‌ساختن و روشن‌نمودن آذهای عمومی نسبت به واقعیت‌های جهانی، از روزنامه‌نگاران مسلمان خواستند که ارزش‌ها، اهداف و آرمانهای خود را به افکار عمومی جهانیان معرفی کنند. هم‌چنین مهندس مصطفی میرسلیم وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی طی سخنانی در جلسه افتتاحیه هم‌اندیشی به مبانی اخلاقی روزنامه‌نگار مسلمان اشاره نمود و از ایمان، یقین، نیت و عمل به‌عنوان مبانی ارزشی فراراه روزنامه‌نگار مسلمان یاد کرد. وی افزود: روزنامه‌نگار مسلمان نباید گرفتار دنیا و چشم‌انتظار مواجب اشیاع‌کننده دنیوی شود. او باید خود را از

فتنه‌های ناشی از احساس قدرت مطبوعاتی برحذر دارد و قصد خیررساندن به مردم بدون منت‌گذاردن و آگاهی‌بخشی به عموم را داشته باشد.

در کنار جلسات عمومی سمینار که به ارائه مقالات شرکت‌کنندگان داخلی و خارجی اختصاص داشت، نشست‌های تخصصی نیز با حضور میهمانان خارجی و استادان، پژوهشگران و روزنامه‌نگاران ایرانی با عناوین سه‌گانه «اصول اخلاق حرفه‌ای روزنامه‌نگاری از دیدگاه اسلام»، «عوامل و موانع شکل‌گیری و نهادینه‌شدن اخلاق روزنامه‌نگاری» و «ضمانت اجرایی اخلاق روزنامه‌نگاری» برگزار شد که در آن، شرکت‌کنندگان با تجربیات روزنامه‌نگاری در کشورهای مختلف آشنا شد و به طرح دیدگاهها و نظرات خود پیرامون چگونگی دستیابی به نظام اخلاق حرفه‌ای روزنامه‌نگار مسلمان پرداختند.

در مراسم اختتامیه هم‌اندیشی نیز حجت‌الاسلام والمسلمین ناطق نوری رئیس مجلس شورای اسلامی طی سخنانی ضمن تأکید بر ارزش و اهمیت قلم، تعلیم و نقش نویسنده در قرآن کریم و منابع اسلامی، به اصول اخلاق حرفه‌ای که توسط مجامع روزنامه‌نگاری بین‌المللی تدوین شده است اشاره کرد و افزود: این اصول در حرف و تئوری، اصول خوب، متمدنی و مفیدی هستند اما دارای ضمانت‌اجرا نیستند و مشکل نیز از همین‌جا ناشی می‌شود. رئیس مجلس سپس به طرح باید و نبایدهایی که روزنامه‌نگار مسلمان در کار خود با آنها روبروست پرداخت و اضافه کرد که وجود تشکل صنفی، استقلال شغلی، امنیت حرفه‌ای، آزادی و جرات و شهامت به‌منظور مقابله با جریانهای سلطه‌ارتباطی در سطح بین‌المللی از جمله ضروریات فعالیت حرفه‌ای روزنامه‌نگار مسلمان است.

در پایان هم‌اندیشی، شرکت‌کنندگان با صدور بیانیه‌ای در ده ماده خواستار ایجاد زمینه‌های تحقق عملی اخلاق حرفه‌ای روزنامه‌نگار مسلمان شدند و بر تشکیل دبیرخانه دائمی هم‌اندیشی به‌منظور پیگیری موضوع‌های مطرح‌شده، تأکید ورزیدند.

هدفها و وظایفی که برای دبیرخانه مزبور، در بیانیه پیش‌بینی شده، عبارتند از:

- الف - تهیه اساتذم‌ای برای سازماندهی دبیرخانه دائمی و چگونگی ارتباط بین استادان، محققان و روزنامه‌نگاران مسلمان.
- ب - تعیین مراجع مسئول برای تدوین اساتذم‌ای و تعیین وظایف و مسئولیت‌ها.
- ج - ارتباط با انجمن‌ها، اتحادیه‌ها، گروه‌ها و سازمان‌های مشابه اسلامی و بین‌المللی در سراسر جهان.
- د - انتشار نشریه علمی - تخصصی در زمینه اخلاق روزنامه‌نگاری به زبانهای فارسی، عربی و انگلیسی.
- ه - تدوین، ترجمه و انتشار متون و منابع آموزشی.
- و - تاسیس «مرکز اطلاع‌رسانی» برای در اختیار قرار دادن منابع آموزشی و پژوهشی مرتبط با اخلاق مطبوعاتی.
- ز - تدوین نظامنامه اخلاق حرفه‌ای روزنامه‌نگار مسلمان.

- در بخش دیگری از بیانیه پایانی آمده است:
  - ما براین باوریم که ایجاد «تشکل‌های صنفی و حرفه‌ای» در سطح ملی و بین‌المللی، به‌منظور تدوین و تضمین اجرای اصول اخلاق مطبوعاتی، از سوی روزنامه‌نگاران، پژوهشگران و صاحب‌نظران مسلمان، ضروری است.
  - ما اعتقاد راسخ داریم که تامین و تضمین امنیت شغلی و استقلال حرفه‌ای روزنامه‌نگاران، پیش‌شرط تحقق اصول اخلاق حرفه‌ای روزنامه‌نگار مسلمان است.
  - به‌منظور گسترش ارزشهای اسلامی و انعکاس مطلوب رویدادهای کشورهای مسلمان از یک سو و مقابله با جریان یکسویه اخبار و اطلاعات و تهاجم اطلاعاتی غرب از سوی دیگر تشکیل سازمانهای مشترک خبری و اطلاع‌رسانی، از جمله خبرگزاری مشترک کشورهای اسلامی را ضروری می‌دانیم.

- با توجه به نقش موثر و قدرتمند رسانه‌های مکتوب، تکیه بر مطالعات عمیق و همه‌جانبه، توجه به ارتقاء منزلت اجتماعی و آموزش روزنامه‌نگاری و همچنین ایجاد هویت مستقل و واحد برای روزنامه‌نگاران مسلمان را ضروری می‌دانیم.

- ما روزنامه‌نگاران مسلمان، ضمن احترام به ارزشهای فرهنگی سایر ملت‌ها و با توجه به وحدت اصول اخلاقی براساس فطرت واحد انسانی و ضمن توصیه به بررسی ادبیات مربوط به سیر تحول نظام‌های رسانه‌ای بر استقلال نظام ارزشی اسلام تأکید نموده و برای ارائه نهایی نظام اخلاق حرفه‌ای مطبوعاتی همت خواهیم گماشت. □

## شیوه‌های عملی ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی بررسی شد

سمینار بررسی شیوه‌های عملی ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی طی روزهای هفتم و هشتم آذرماه سال جاری از سوی دانشگاه علامه طباطبائی و سازمان اموراداری و استخدامی کشور و با همکاری سازمان مدیریت صنعتی، سازمان بهره‌وری ملی ایران، وزارت کار و امور اجتماعی و سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در تهران برگزار شد.

این نشست دو روزه اهدافی چون ایجاد شرایط لازم جهت مبادله تجربیات علمی و عملی سازمانها در زمینه ارتقاء بهره‌وری در سطح سازمانی و ملی، همچنین بررسی راه‌کارهای کاربردی برای افزایش در آن و بهره‌وری انسان به‌عنوان عاملی موثر در افزایش کارایی و تولید در سازمانها بررسی شد.

«میرمحمدی»، معاون رئیس جمهور و دبیرکل سازمان امور اداری و استخدامی کشور در بخش افتتاحیه این گردهمایی با اشاره به ارتباط میان نیروی انسانی بهره‌ور و تعلیم و تزکیه گفت:

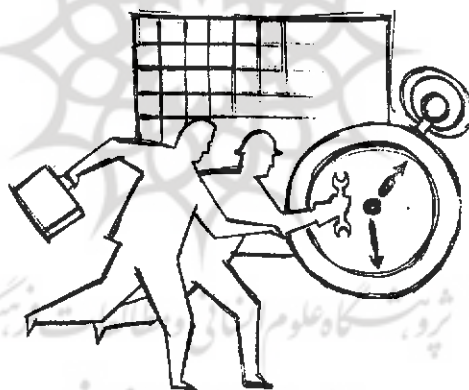
«هرگاه به نیروی انسانی اشاره می‌شود امر تعلیم و تربیت یعنی آموزش فکری و ذهنی از یک سو و آموزش روحی و معنوی از سوی دیگر مطرح شده که تماماً به‌عنوان پایه و ستون اصلی برای نیروی انسانی بهره‌ور به حساب می‌آیند. دانشگاهها در امر آموزش و تزکیه قلب تپنده‌ای هستند که در اصل علم، فکر، رفتار و منش‌ها را تولید می‌کنند تا براساس این تولیدات انسان بهره‌ور متبلور شود و خوشبختانه کشور ما با این فرایند بیگانه نیست.»

وی افزود: «حضرت امام (ره)، مقام معظم رهبری و مقام ریاست جمهوری همواره در بیانات خود روی بهره‌وری نیروهای انسانی در کشور تأکید دارند به‌گونه‌ای که امام راحل می‌فرمایند «بعد از جنگ مساله اصلی ما دانشگاهها هستند». امروز پرسش این است که باتوجه به تأکید روی فرهنگ غنی، تاریخی و قرآنی ما که

تکیه بر مراکز علمی برای تولید فکر دارند چه اتفاقی افتاده است اما دانشگاههای ما آنطور که باید در جایگاه اصلی خود قرار نگرفته‌اند.»

«دکتر مصطفی شکری»، کارشناس بخش مشاوره و تحقیق سازمان مدیریت صنعتی در بخش دیگری از این سمینار با اشاره به عوامل موثر بر استراتژی‌های ارتقاء بهره‌وری به بررسی شیوه‌های عملی ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به کلیت عواملی که بر بهره‌وری یک سیستم تاثیر دارند پرداخت و گفت:

«این عوامل که خود به‌دست انسانها در راستای ارتقاء بهره‌وری ایجاد و یا توسعه می‌یابند را باید دقیقاً مورد شناسایی قرار داد تا بتوان مکانیزمهای اثرگذاری آنها بر بهره‌وری را تبیین کرد.»



«دکتر سهراب خلیلی شورینی» دیگر سخنران گردهمایی با پرداختن به بحث بهره‌وری عملیاتی یا کاربردی به سه گروه از مدیران در سازمانها و شیوه برخورد آنها با مقوله بهره‌وری اشاره کرد و آنها را این‌گونه معرفی کرد:

«دسته اول مدیران فرار از مساله، دسته دوم مدیران حل‌کننده مسایل و دسته سوم مدیران مساله‌یاب هستند. گروه اول با تفکر فتودالی خود وارد جامعه مدرن شده‌اند.

این گروه معتقدند که تا من هستم همه چیز درست است و مشکلی نیست نتیجه این طرزتفکر در سازمان این است که کارکنان به

فعالیت‌های اداری و عملیاتی روزمره پناه می‌برند. در این جو سازمانی، افرادی پرورش می‌یابند که بیشتر از جسم‌شان استفاده می‌کنند تا از فکرشان.

دسته دوم، یعنی مدیران حل‌کننده مسایل، علاقه به حل مسایل دارند و از دیگران نیز صادقانه انتظار همکاری دارند. این گروه اعتقاد دارند که هر زمانی اگر مساله‌ای رخ دهد آنرا باید حل کنند و اگر مساله‌ای نیست چرا باید نگران رخداد آن باشیم. این افراد به‌هنگام رخداد هر مساله‌ای تمام نیروهای خود را بسیج کرده تا آنرا حل کنند اما زمانی جواب را می‌یابند که صورت مساله تغییر کرده است و برای مساله جدید راه‌حلی ندارند. اما مدیران مساله‌یاب از تمام کارکنان انتظار دارند که مسایل را بیابند و آنها را با دید انتقادی موردبحث و بررسی قرار دهند. سپس به کمک دانش‌های موجود و علوم و روشهای علمی آنرا حل و پیش‌بینی‌های لازم را نیز در جهت حل‌نهایی مسایل می‌کنند.

دو گروه اول که به پیش‌بینی چندان اعتقاد ندارند براین اعتقادند که از هیچ دانشی نمی‌توان بهره گرفت و آینده را پیش‌بینی کرد و اصولاً چه نیازی به این اقدام است. در حالی که به کمک همین پیش‌بینی‌های ساده است که می‌توان با تکمیل آنها به تصمیمات دقیقی دست یافت.»

«دکتر محمدعلی کاردان» یکی دیگر از سخنرانان این گردهمایی بود که نقش آموزش و پرورش متوسطه و عالی را در ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی تشریح کرد. وی اعتقاد دارد: «یکی از وظایف نهایی نظام آموزش و پرورش رسمی، آماده‌ساختن یا تربیت نسل بالنده کشور برای کار مولد در یکی از بخشهای سه‌گانه کشاورزی و صنعت و خدمات و بدتبع آن توسعه اقتصادی و در نتیجه تأمین رفاه و زندگانی بهتر افراد جامعه است و این‌جاست که مسئله بهره‌وری نیروی انسانی یعنی کار بیشتر و بهتر در همه زمینه‌های تولیدی، اقتصادی و اداری در ارتباط با نظام آموزش و پرورش به‌صورت عام و آموزش متوسط و عالی بدنحو خاص مطرح می‌شود.»

## نقدی بر سمینار بهره‌وری

دکتر داود محب‌علی  
اسماحیل مرهانی گیوی

از طرف دیگر، در حالی که آموزش و پرورش عمومی (ابتدایی و دوره راهنمایی) باید به کودکان نخست خواندن و نوشتن و حساب‌کردن و سپس مبانی علوم را

بیاموزد و آنان را با محیط طبیعی و اجتماعی که در آن زندگانی می‌کنند تا حد امکان آشنا سازد، در دوره متوسطه و عالی هدف اصلی این است که اکثریت جوانان برای ورود به محیط، حرفه‌ها و مشاغل به‌شیوه عملی آماده شوند به‌طوری که هر یک از آنان باتوجه به میزان استعداد و نوع علاقه خود پس از طی یکی از مدارج این آموزش در یکی از رده‌های فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی به‌کار معینی مشغول شود و با مهارت لازم و دلگرمی و شوروشوق کافی از عهده این کار برآید، به‌عبارت دیگر همه توان فکری و بدنی خود را در اجرای وظیفه‌ای که به‌عهده او است به‌کار گیرد و به‌اصطلاح فردی توانمند و کاردان و کارآمد باشد.»

«دکتر اقبال قاسمی پویا» به تاثیر بیش از حد علمی و پژوهشی در بهره‌وری اشاره می‌کند و براین اعتقاد است: «تحولات دهه‌های اخیر در عرصه‌های تولید اجتماعی، سبب تحول در مفهوم بهره‌وری شده است. همچنان که امروزه در مفهوم توسعه و پیشرفت دگرگونیهای بنیادین رخ نموده و توسعه بیشتر جنبه کیفی پیدا کرده است. در بحث از بهره‌وری نیز صاحب‌نظران به تفکر و فلسفه بهره‌وری پرداخته و موضوع بهره‌وری را به‌ارزشهای کمی حاصل از داده‌ها و ستانده‌ها محدود نمی‌دانند.»

«دکتر جسی کاهن» یکی از مهمانان خارجی دعوت‌شده در این سمینار بود که طی سخنرانی خود به موضوع اطلاعات به‌عنوان متغیری مولد در سیستم تولید پرداخت. وی می‌پرسد چگونه می‌توان اطلاعات را در جهت ارتقاء سطح بهره‌وری جانشین منابع انسانی کرد؟ و در پاسخ به این پرسش می‌گوید:

«در شرایطی که تغییرات سریع تکنولوژیکی و سازمانی بر فضای تولید صنعتی و خدماتی حکمفرماست، ارتقای مستمر سطح بهره‌وری را باید یکی از هدفهای حیاتی به‌شمار آورد.»

چگونگی برگزاری، کم‌کیف و بی‌آمدهای «سمینار بررسی شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری» در نوشتار زیر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

در ترکیب کمیته علمی و اجرایی تلاش بر این بود که افرادی با دیدگاههای مختلف و تجارب غنی در هر دو کمیته حضور داشته باشند. به غیر از دانشگاه علامه طباطبایی که خود متولی برگزاری سمینار بود، سایر سازمانهای شرکت‌کننده در سمینار نیز در کمیته‌ها شرکت داشتند. این ترکیب و عدم وجود حساسیت در گردانندگان سمینار درخصوص تصمیم‌گیریها، باعث ایجاد هم‌افزایی و یکی از عوامل توفیق نسبی سمینار بود.

روحیه مشارکت جمعی در کمیته‌ها باعث شد که هرکس مسئولیتی را برعهده گرفته و از تمرکز کارها در یک نقطه جلوگیری شود. برای مثال چاپ خلاصه مقالات را سازمان مدیریت صنعتی و چاپ اصل مقالات مرکز آموزش مدیریت دولتی عهده‌دار شد.

نقش دبیر سمینار به‌عنوان حلقه رابط فعالیت‌های گوناگون و ایجاد هماهنگی بین اعضای کمیته‌های علمی و اجرایی، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی و پی‌گیری کارها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بود.

در برنامه‌ریزیها تلاش بر این بود که برنامه به اصطلاح شب امتحانی نباشد. به‌عنوان مثال برنامه‌ریزی بر این مبنی بود که کتاب‌های خلاصه و اصل مقالات ده روز قبل از برگزاری سمینار آماده باشد. به همین دلیل اکثر کارهای اصلی سمینار چند روز قبل از برگزاری سمینار آماده شده بود. این برنامه‌ریزی و مدیریت مشارکتی موجب شد که برای اولین‌بار در روند اجرای سمینارهایی از این دست، کتاب مجموعه مقالات سمینار در ۸۲۰ صفحه و حاوی ۵۶ مقاله ظرف مدت ۴۵ روز به صورت یک کتاب مرجع در زمینه بهره‌وری آماده توزیع شود.

از آنجا که نام سمینار، سمینار بررسی شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری بود، کمیته اجرایی از همان آغاز بر آن بود که تا حد ممکن کارهای اجرایی سمینار، خود از مصادیق

بهره‌وری باشد. همین مساله شامل بهره‌وری از زمان بود که در برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و هماهنگی‌ها لحاظ شده بود که توفیق نسبی نیز به‌همراه داشت.

سمینار یک مقوله علمی - فرهنگی است و برای افزایش بهره سمینار به مطلبی که در آن ارائه می‌شود باید دارای ابعاد علمی باشد. ۱۸ مقاله ارائه شده در سمینار حول پنج محور:

- بهره‌وری در دولت
- انگیزش و بهره‌وری
- آموزش و بهره‌وری
- فرهنگ و بهره‌وری

- مدیریت و کیفیت جامع و بهره‌وری متمرکز بود. با هماهنگی‌هایی که با سخنرانان سمینار از قبل بوجود آمده بود، قرار بر این بود که صحبت‌ها دقیقاً در حول محور سمینار باشد. در واقع هیچ مطلبی که مستقیماً با موضوع سمینار مرتبط نبوده و یا بعد علمی در آن لحاظ نشده بود، ارائه نشد، حتی در مورد سخنرانان مدعو و این یکی از نقاط عطف سمینار بود. به‌واقع برگزاری این سمینار در فضایی عاری از تکلف انجام شد.

نقش مجری سمینار به لحاظ ایجاد فضای مناسب با استفاده از فرهنگ و ادب ملی و نیز شعارهای بهره‌وری به صورت شعر، اسلاید و... در قالب بهره‌وری، خود یکی از مصادیق بهره‌وری در این سمینار بود.

زمان‌بندی اجرایی سمینار چه به لحاظ ارائه سخنرانها و چه زمان برگزاری فریضه نماز و پذیرایی به همان صورت پیش‌بینی شده، رعایت شد. درخصوص پذیرایی توجه به حجم اندک و کیفیت مطلوب غذا، صرفه‌جویی در زمان مصرف غذا، عدم اسراف و... خود از عوامل جلوگیری از کاهش کارایی جلسات بعد از ظهرهای سمینار بود.

کارایی و مرتبط بودن نمایشگاه جنبی کتاب یکی دیگر از نقاط عطف سمینار بود.

یکی از مشکلات سمینارها معمولاً عدم پاسخ‌گیری برگزارکنندگان از نظرات اکثریت شرکت‌کنندگان است که معمولاً تعداد سوالات زیاده و زمان درسیان درسیان

## تجربه نشان داده است

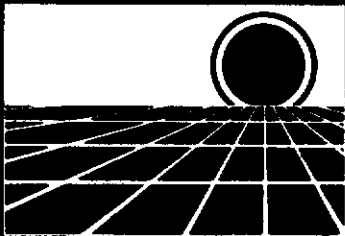


برنامه ما بخشی دوست داشتنی  
از کار شما خواهد شد

زیرا سیستم یکپارچه

# حسابداری و انبار

رایانگان فردا آنچه را شما می خواهید در بردارد



رایانگان

فردا

با ما تماس بگیرید :

ادرس : تهران - خیابان سهروردی شمالی  
بالا تر از خیابان شهید بهشتی - پلاک ۳۶

۵ - ۶ - ۸۷۴۶۲۹۴

۱۹ - ۸۷۴۷۵۱۸

فکس : ۸۷۴۶۹۳۶

نظرات شرکت کنندگان به آخرین جلسه سمینار موکول می شود. در این سمینار نظرخواهی در مورد مقالات ارائه شده از سوی هر سخنران در چهار سؤال کوتاه تدوین و در زمان برگزاری هر سخنرانی در اختیار شرکت کنندگان قرار می گرفت و پاسخ شرکت کنندگان نیز در زمان ترک سالن سخنرانی در زمان تنفس دریافت و بلافاصله مورد مطالعه و جمع بندی مقدماتی قرار می گرفت. این مساله باعث شد که نرخ پاسخ دهی و دریافت بازخور از شرکت کنندگان افزایش یابد. نتیجه ارزیابی هر سخنران و مقایسه آن با میانگین ارزیابی ها برای هر یک از سخنرانان ارسال می شود تا از کم و کیف کار خود از نظر شرکت کنندگان اطلاع حاصل نمایند.

یکی از مشکلات سمینارها معمولاً تاخیر در زمان شروع و یا طولانی شدن زمان سخنرانی برخی از سخنرانان و به هم خوردن زمان بندی سمینارها است. در این سمینار با هماهنگی قبلی که با سخنرانان چه سخنرانان مدعو و چه ارائه دهندگان مقالات به عمل آمده بود، تاکید بر حضور به موقع و اجرای برنامه در زمان اختصاص داده شده بود. این تاکید با استفاده از علائم الکتریکی پنج دقیقه قبل از انقضای مهلت با چراغ نارنجی و یک دقیقه قبل از اتمام وقت با چراغ قرمز چشمک زن به سخنران اعلام می شد. این سیستم کارایی مطلوبی داشت و در نهایت باعث شد که جلسات چهارگانه سمینار در هر روز به موقع شروع و به موقع نیز به پایان برسد.

ارائه خدمات جنبی نظیر آماده سازی نوار هر سخنرانی در ظرف مدت کوتاه بعد از سخنرانی و امکان تهیه این نوارها از سوی شرکت کنندگان یکی از نوآوری های سمینار بود.

کمیته روابط عمومی سمینار بر آن بود که قبل از برگزاری سمینار فضای فرهنگی لازم را در جامعه ایجاد کند. بدین منظور، استفاده بهینه از وسایل ارتباط جمعی، موضوع بهره روری نیروی انسانی به طرق مختلف در اغلب رسانه ها مطرح شد. انجام مصاحبه های متعدد با دبیر سمینار، اعضای کمیته علمی و اجرایی ارائه دهندگان مقالات و صاحب نظران مقوله بهره روری نیروی انسانی به صورت گسترده ای انجام شد.

از آنجائی که هر سمینار با محدودیت امکان حضور و استفاده افراد جامعه مواجه است، تلاش کمیته روابط عمومی بر آن بود که عصاره و مفاهیم مطالب ارائه شده در این سمینار چه در زمان برگزاری و چه بعد از آن در قالب برنامه های مختلف رادیو تلویزیونی و نیز گزارشات مطبوعاتی در ابعاد وسیع تری، افراد بیشتری را در جامعه تحت پوشش قرار دهد. به همین لحاظ ترتیبی داده شد که با حضور برنامه سازان شبکه های مختلف تلویزیونی و نیز خبرنگاران مطبوعات و گزارشگران برخی از برنامه های رادیویی این امکان فراهم شد تا صاحب نظران شرکت کننده در سمینار نظرات خود را هماهنگ با رسالت هر رسانه تنظیم و با مردم در میان بگذارند.

مجریان سمینار با در نظر گرفتن تمهیداتی سعی کردند که برای مشتاقان واقعی مقوله بهره روری امکان حضور و استفاده از مطالب سمینار را فراهم کنند. در همین ارتباط، حضور مدیران و دست اندرکاران مسائل عینی بهره روری در سطوح مختلف اجرایی و از اقصی نقاط کشور، به غنای سمینار افزود.

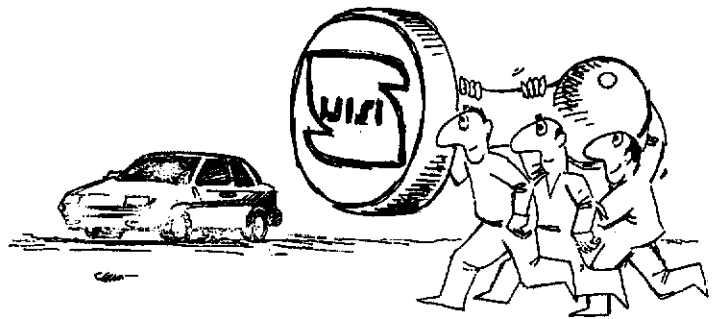


# آسیب‌شناسی صنعت خودرو

## در ایران

گزارشی از نخستین کنگره تخصصی استاندارد

و بهبود کیفیت در صنعت خودرو



نخستین کنگره تخصصی استاندارد و بهبود کیفیت در صنعت خودرو در نیمه اول آذرماه سال جاری در موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران برگزار شد.

در این کنگره که جمعی از محققان، دست‌اندرکاران صنعت خودرو کشور و استادان دانشگاه‌های صنعتی حضور داشتند، اهدافی چون مقایسه روند رشد و توسعه صنعت خودرو در ایران و بررسی علل عقب‌افتادگی ما در این صنعت نسبت به برخی از شرکت‌های موفق آسیا، همچنین تشریح نقش استانداردها در بهبود کیفیت در صنعت خودرو و مسایل زیست‌محیطی، دنبال شد.

«مهندس جعفر صفری» از شرکت متاخودرو با مقایسه روند رشد و توسعه صنعت خودرو در ایران با بعضی شرکت‌های موفق آسیا در زمینه خودروسازی به بررسی علل عقب‌افتادگی ما در این صنعت پرداخت و گفت: «علیرغم سرمایه‌گذاری‌های وسیعی که در زمینه سخت‌افزاری در کشور انجام شده به وضعیتی رسیده‌ایم که نه قابل قبول است و نه قابل ادامه، لذا باید از آنچه کرده و نتیجه‌ای نگرفته‌ایم علت را جویا شده و تحلیل کنیم که اکنون چه باید کرد تا بتوانیم خود را توسعه دهیم و جایگاه صنعتی در جهان به‌دست آوریم».

«دکتر محمد آراسته‌خو» از شرکت ایران خودرو طی سخنانی به مدیریت و ارتباط میان واحدهای تولیدی پرداخت و به فرد، گروه و جامعه به‌عنوان واقعیت‌های تاریخی، طبیعی، اجتماعی (اقتصادی - سیاسی - فرهنگی و تربیتی) اشاره کرد و توضیح داد که چگونه ابزار و تکنیکها در ستیز با طبیعت بوجود آمدند و در نهایت در ستیز با انزوا و خودسری، ارتباطها پدیدار گشتند. پس از ایجاد ارتباطها بود که گروه، سازمان و جامعه ساخته شدند و از ساخت‌های متفاوت، کارکردها، کنش‌ها و

رفتارهای متنوع تولید شد. وی درباره نگرش سیستمی ارتباطها اظهار داشت: «در نگرش سیستمی ارتباطها، ماهیت‌ها و خصائص امور فوق پیچیده‌تر می‌شود اما کماکان رابطه‌ها و ارتباطها قانونمند و نظام‌یافته می‌گردد که می‌توان از طریق تحقیقات آزمایشی و غیرآزمایشی متعدد مورد شناسایی قرار داد؛ یعنی ساختارها و کارکردهای آشکار و نهان، مثبت و منفی، ساده و مرکب را محققانه دیدار مجدد کرد. در حال سازمان‌یافتگی کارساز، نظام‌مندی و قانونمندی امور فوق‌الاشعار به‌ویژه «سازمان» منوط و متکی بر استفاده از سیستم (نظام) ارتباطات سنجیده و سنجش‌پذیر است.

«مهندس کاظم محمدی»، از موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به صنعت خودروسازی و رعایت استانداردها و نیز بهبود کیفیت در این صنعت پرداخت و گفت: «نقش استاندارد برای صنعت دقیقاً شبیه نقش فرهنگ برای جامعه است. از آنجا که در یک جامعه بی‌فرهنگ از روابط صحیح و احقاق حقوق مردم استفاده بهینه از ثروت ملی اثری نمی‌توان یافت. در یک صنعت بی‌استاندارد نیز انتظار کیفیت داشتن، جز یک سودای خام نیست».

در زمینه معاینه فنی، ایمنی بیشتر، آلودگی کمتر و افزایش توانمندی شرکت‌های خودروساز «بهرام رئیسی» از ستاد مرکزی معاینه فنی خودروهای تهران چنین گفت: «یکی از متداول‌ترین روش‌های کنترل آلودگی و افزایش ایمنی خودروها، معاینه فنی وسایط نقلیه است. معاینه فنی خودروها به عنوان اهم نظارتی ارگان‌های دولتی بر کیفیت و ایمنی خودروهای در حال فعالیت، در بسیاری از کشورهای جهان متداول است.

اما در کشورهای پیشرفته جهان تلاش بر آن است تا از این روش در جهت بهبود تولیدات کارخانه‌های سازنده خودرو نیز استفاده شود.

بدین ترتیب در حال حاضر معاینه فنی به‌عنوان یک بازخورد برای کارخانه‌های خودروساز مطرح گشته و ارتباط تنگاتنگی بین این کارخانه‌ها و ارگان دولتی مسئول انجام معاینات فنی خودروها به‌وجود آمده است».

در بخش دیگری از این سمینار «مهندس مهرداد پورشمس» از موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به مقوله همیشگی استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ پرداخت. وی با اشاره به تاریخچه‌ای از سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ به نقش آن در ایجاد کیفیت در صنایع و کارخانه‌ها پرداخت.

در این سمینار «مهندس آقاسی کرمانی» از شرکت سایکو نیز دیدگاه‌های خود را درباره نقش استانداردها در طراحی خودرو بیان کرد.

«مهندس رضا جواهردشتی» از سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مساله خوردگی در سیستم سیالات داخلی خودرو را به‌عنوان یکی از گرفتاریهایی که صنعت خودروسازی نه در ایران بلکه در جهان با آن روبرو است مطرح ساخت. وی اظهار داشت که مساله خوردگی در این صنعت مساله‌ای است اقتصادی که چه به‌صورت مستقیم و چه غیرمستقیم هزینه‌ها و عوامل اضافی را به تولیدکنندگان و حتی مصرف‌کنندگان تحمیل می‌کند.

وی با ارائه آماری گفت: «کشور آمریکا در سال ۱۹۴۹ مبلغی معادل ۵/۵ میلیارد دلار به‌خاطر مسایل خوردگی و حفاظت از آن در صنایع خود متحمل ضرر شده بود که این رقم پس از ۵۰ سال یعنی در سال ۱۹۹۴ به میزان ۳۰۰ میلیارد دلار می‌رسد. در همین سال در کشور آلمان نیز شاهد ضرر ۱۱۷ میلیارد مارکی در صنعت خودروسازی آن کشور هستیم. این اعداد براساس اطلاعات مدون تهیه شده‌اند. اما اینکه ضررهای ناشی از این خوردگی‌ها چگونه در عرض ۵۰ سال افزایش نشان می‌دهد، بحثی

است که باید جدی به آن پرداخته شود. من اعتقاد دارم این به خاطر گسترش صنعت درجهان است که بی تردید مشکلات جانبی آن نیز افزایش داشته است درست مانند کودکی که مرتب بزرگ و بزرگتر می شود و مشکلات او نیز افزایش می یابد. از سوی دیگر با ایجاد تغییر در سیستم های اندازه گیری و بخش خوردگی ها و پیشرفت صنایع در جهان بر مشکلات ناشی از خوردگی نیز افزوده شده است. یکی از گرفتاریهای کشور خودمان در ارتباط با مسایل خوردگی چه در صنایع مختلف مثل نفت و صنعت خودروسازی، نبود آماری دقیق و مدون از میزان و چگونگی خوردگی ها است تا بتوان راه کارهای اساسی برای جلوگیری یا کاهش این خوردگی ها یافت و تنها آماری که نشان می دهد میزان خوردگی در صنایع در ایران طی سال ۷۱ چه میزان بوده است رقم ۱۰ میلیون دلاری است که تهیه شده است».

«مهندس شریفی» یکی دیگر از سخنرانان این سمینار، درباره راحتی سرنشین در خودرو سخنانی ایراد کرد، وی گفت: «یکی از انتظارات هر مصرف کننده ای در مورد خودرو تامین آرامش و آسایش سرنشین هنگام استفاده از آن است. باتوجه به این که پیکان نزدیک به ۳۰ سال پیش طراحی شده است، لذا این مورد در آن بخوبی در نظر گرفته نشده است. از این رو یک سری از پروژه های تعریف شده در مورد پیکان مربوط به مسائل راحتی سرنشین است که بالطبع مورد توجه مصرف کننده نیز قرار خواهد گرفت.

از پروژه هایی که در این زمینه تعریف شده است می توان به سقف کاذب، ایزولاسیون جلو داشبورد و موتک کف اشاره کرد. مهمترین هدفی که در این پروژه ها در نظر گرفته شده، علاوه بر زیبایی داخل خودرو، عایق کردن اطاق نسبت به صدا و حرارت است».

«مهندس علی زربندی» از شرکت قطعات و اتومبیل مشهد به بحث مهم آلودگی محیط زیست پرداخت و در مورد خطرات گازهای خروجی از اگزوز خودروها هشدار داد و گفت: «باتوجه به افزایش بی رویه اتومبیلها و تمرکز آنها در مکانهای پرجمعیت مانند شهرها، گاز خروجی از اگزوز اتومبیلها و کارخانه ها به منابع آلودگی محیط زیست و هوا مبدل شده است. در میان عوامل آلوده کننده محیط زیست به وسیله گاز اگزوز اتومبیلها، منواکسیدکربن (CO)، هیدروکربنها (HC) و اکسیدهای نیتروژن (NOX)

نقش مهمتری را ایفا می کنند.

طبیعت و درجه تاثیر آلوده کننده های فوق که بسیار پیچیده می باشند با نوع فضا و شرایط جوی و محیط زندگی تغییر می یابند، اما بدون تردید افزایش اتومبیلها یکی از عوامل مهم آلودگی در شهرهای بزرگ از جمله تهران به شمار می رود».

اهمیت استانداردهای زیست محیطی در صنعت خودرو بحث دیگری بود که توسط «دکتر تقی ابتکار» از دانشگاه تهران مطرح شد. دکتر ابتکار گفت: «مشخصات خودروهایی که در سالهای دهه ۵۰ و ۶۰ میلادی طراحی و ساخته شده اند، امروز کاملاً دستخوش دگرگونی شده است. در آن زمانها خودروها نوعاً با ابعاد بزرگ و شاسی سنگین فولادی و موتورهای قوی و پرمصرف ساخته شده اند و تا سالهای دهه ۷۰ ضریب تراکم در موتور خودروها جهت اکتساب بازده حرارتی بیشتر با تامین بنزین های با اکتان زیادتر از طریق مصرف بیشتر تترائیل سرب در آن مرتباً افزایش داشته است. سیستم برق بسیار ساده بود. نوعاً سیستم جرقه زنی و مدار برق از کوبل و توزیع کننده (دلکو) تشکیل می شد و

سیستم فرمان، ترمزها، تعلیق، فنربندی هنوز مراحل اولیه خود را داشت.

از خصوصیات مهم خودروهای جدید وزن سبکتر آنها (بدون شاسی)، بدنه های آلومینیومی و یا کمپوزیت، هماهنگی اطاق با شرایط آئرو دینامیکی، نهایتاً مصرف کم سوخت و تامین بنزین بدون سرب در موتورهای اتو و نف، گاز کم گوگرد و با ستان بالا در موتورهای دیزلی، پاشش مستقیم سوخت، جایگزینی کاربراتورهای معمولی با سیستم انژکتوری، و سنسور اکسیژن و مبدل کاتالیتیک است که تماماً از نوآوریهای طراحی در خودروهای جدید است.

مطلب مهم دیگر، تامین ایمنی و تجهیزات ایمنی بیشتر برای سرنشین است. سیستم کنترل قفل نکردن چرخها در خودروها از استانداردهای جدید است».

در این سمینار همچنین پژوهش های کاربردی و نظام کنترل کیفیت به عنوان یک نیاز اساسی برای بهبود کیفیت در صنعت خودرو از سوی «مهندس فتحی» از دانشگاه صنعتی اصفهان تشریح شد. □ گزارش از: علی اکبر بابایی

نیازی به تأیید اتاق بازرگانی محل ندارید.  
از بانک خود بپرسید.

«گواهی های بازرسی ما»

**B.I.S.**  
BEKIRAD  
International Inspection Services

Tel: 09821 8086116, 238919 Fax: 09821 8085121 E-MAIL: 216800@B.I.S.



# کارهای شبه علمی و خطر بی باوری

از: فلامرضا خاکی

برای ارائه مقاله‌ای به یک کنفرانس بین‌المللی رفته بودم<sup>(۱)</sup>، آنچه که در این کنفرانس مشاهده کردم، مرا به تأملی واداشت تا مطالبی را که در پی می‌آید بنویسم. فرآیند این تأمل وقتی عبرت‌آموزتر شد که با تعجب دیدم شرکت‌کنندگان پس از گرفتن کیفها و صرف نهار سالن را ترک نکردند<sup>(۲)</sup> و تا آخرین لحظات کنفرانس، کنجکاو، پرسشگر و فعال حضور داشتند. این اوضاع، چند و چون برگزاری کارهای مشابه را در کشور خودمان پیوسته در ذهنم زنده می‌کرد و هر لحظه مرا غمگین‌تر....

\*\*\*

آنچه در پی می‌آید بی‌ارزش جلوه دادن همه تلاش‌هایی که در جهت برگزاری این محافل در کشور صورت می‌گیرد، نیست، بلکه تأملاتی است که این گردهم‌آنها<sup>(۳)</sup> (به‌ویژه در حوزه علم مدیریت) هرچه بیشتر به رسالت علمی خود نزدیک‌تر شده و اثربخشی آنها افزایش یابد، باشد که خطر بی‌باوری شدن به این‌گونه کارهای علمی (که انجام آنها ضرورتی برای تعالی اندیشه علمی در جامعه هستند) زایل گردد و لطیفه مصطلح «سمی نهار»، انواع دیگری پیدا نکند... حتماً تو هم دیده‌ای یا شنیده‌ای که در چند سال اخیر چگونه بازار برگزاری دوره‌ها، سمینارها، کنگره‌ها، سمپوزیوم‌ها.... در دو سطح ملی و سازمانی پررونق‌تر شده است و در هر هفته شاهد برگزاری یکی از اینها هستیم.

آیا تاکنون از خود پرسیده‌ای دلیل این بازار گرم و داغ چیست؟ ممکن است فوراً پاسخ دهی «اینکه سؤال ندارد معلوم است، مدیران سطوح مختلف امور جامعه، به امر آموزش و توسعه منابع انسانی در قالب‌های جدید و غیرکلاسی توجه جدی بیشتری پیدا کرده‌اند...»

اما دوستی در پاسخ به این سؤال من اظهارنظر متفاوتی داشت او می‌گفت: «برخی شبه عالمان سازمان گرد «مانند پزشکانی که نهایت علمشان این است که بگویند مریضی شما عصبیه) بعد از اینکه در جمع مخاطبان خود شرایط فضای مدیریتی سازمانهای ایران را با برخی از دیگر کشورها (این روزها ژاپن، تا دیروز

آمریکا) مقایسه می‌کنند و مخاطبان خود را دچار نوعی «احساس حقارت» و «واماندگی»... می‌کنند، «باید نامه‌های پراحساسی را می‌سرایند... و در نهایت تجویز می‌کنند که: «بله باید آموزش داد، باید فرهنگ تغییر کند، باید...» خلاصه اینکه تمام این مشکلات زیر سر فرهنگ است... و بدین‌گونه مخاطبان خود را در برهوت احساسات تزریق شده رها می‌کنند و گویی ایان اولین کاشفانی هستند که فهمیده‌اند «علت تمامی آفتها، جهل است» و مخاطبان ساده‌دل این خطیبان می‌مانند که فاعل این «باید»ها کیست؟ و ارجاع این «باید»ها برای اجرا به کجاست؟

\*\*\*

مخاطبانی که مورد خطاب «باید»ها هستند، برای اینکه کاری کرده باشند و زمینه‌های ترفیعی را فراهم و ارتباطاتی برقرار کرده باشند درصد برمی‌آیند که ببینند این روزها برگزاری چه دوره یا سمیناری ... باب روز است. TQM یا TQC؟ کایزن یا ISO 9000؟ بهره‌وری؟ در کدامین شکل آن؟ نوع نیروی انسانی آن؟ ارتباط دانشگاه و صنعت؟... و یا شاید همه اینها! و از همه مهمتر چه سخنران‌هایی توی بورسند، برای اعتبار هرچه بیشتر به هر قیمتی شده باید دعوت شوند، هرچه گرانتر حتماً پرمحتواتر؟! و بدین ترتیب در «بیماری عددزدگی» و «سیطره کمیت» و «نمودارهای مرتفع ساختن» در دفتر کار... کسی نمی‌پرسد که اثربخشی این کارها با هزینه‌های نه چندان کم در گوشه و کنار سازمان‌های ایران تا چه حد است؟ اثر این همه تلاشها در بهبود شرایط سازمانی چقدر بوده است؟

وقتی می‌توان با هزینه برخی از این کارها، هزاران دفتر، خودکار، مانتو... و یا تهیه کتاب «مجموعه مقالات» که دربرگیرنده نظر این بزرگواران خطیب است را فراهم آورد و در سطح سازمانهای ایران پخش کرد و دهها برنامه کاربردی ویژه در بهبود سازمانی به اجرا درآورد آیا این «مسابقه برگزاری» نباید مورد تأمل و بازبینی قرار گیرد؟

به قول یک مدیر اجرایی، نکند که در نهایت اثر واقعی این کارها به بی‌باوری به شیوه‌های مدرن علمی بیانجامد و بعد از احساس غیر کارآمد بودن این محافل، مدیران ساده، با خود زمزمه کنند که درعمل بهتر است به همان باور قبلی خود روی آورند و با خود بگویند:

«مدیریت امری ذاتی است و این حرفها همه‌اش داستان است و ذهن خود را با این مسائل مشغول نکن، چرا که حضرات در برج عاجند!»

\*\*\*

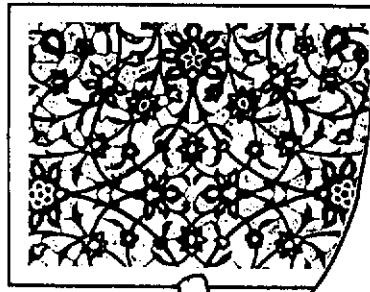
برای اینکه سخنانم را باور کرده باشی می‌پرسم:

حدس می‌زنی چند درصد از این مثلاً «آموزش‌های مدرن» براساس یک نیازسنجی علمی صورت گرفته باشد؟ بگذار صادقانه بپرسم، چند سازمان را می‌شناسی که قبل از افتادن در این مسابقه برگزاری سمینارها و دوره‌های آموزشی مدروز، در پی کسی باشند که به آنها بیاموزد که چگونه نیازهای واقعی خود را بشناسند؟ و فرقی بین «TRAINING» و «EDUCATION» را درعمل به آنها نشان دهد. کسی می‌گفت:

«یک مدیر اجرایی از تمام شرکت‌کنندگان یک گردهم‌آنی درخواست کرد که زمان ورود خود را ثبت کنند. در انتهای گردهم‌آنی او مجموعه هزینه را به صورت زمان مصرف شده محاسبه کرده و با سرشکن کردن آن نسبت به حقوق کارکنان، ارزش هر ساعت را تعیین کرد. می‌شنوم که می‌گوئی: «ای بابا، کارمندی که در طول روز وقت مفید کاریش خیلی کمه، پای صحبت‌های علمی بنشینه که بهتره!!»

و من در پاسخ از شما می‌پرسم: «تا حالا فکر کرده‌ای که چگونه انسانها به یک امر واجب و ضروری بی‌باور می‌شوند؟»

برای اینکه پاسخ سئوالم را پیدا کنی به سازمانهایی سر بزن که در آنها مسابقه چندان در آموزش دادن وجود ندارد و کارکنان سازمان کنجکاوانه و مشتاقانه «سهراب واقعبیت» را دوش کشان به محل می‌آورند و پیوسته آشکار و



ارائه نکنند، جای تعجب است که این کار چندان قبحی ندارد و اکثر اعضا هیات علمی یکی پس از دیگری مقاله ارائه می‌کنند.

۵ - حذف سخنرانی‌های بعد از نهار، چرا که شواهد نشان می‌دهد اکثراً سالن‌ها خالی می‌شود و افراد پراکنده و نهایتاً هزینه نهار هم حذف می‌شود و امکان کم‌خرج کردن گردهمایی هم فراهم می‌آید.

۶ - حذف مراسم اهدای جوایز به شکل معمول که بیشتر به یک نمایش میدل شده است و موجبات کاهش بار علمی این محافل می‌گردد و در تلاش در جهت خلاصیت به منظور دستیابی به مکانیزم‌های تشویق تهیه‌کنندگان مقاله

۷ - عدم ارائه نتایج پایان‌نامه دانشجویان توسط اساتید راهنما (که این روزها متداول است).

۸ - طراحی مکانیزم‌های اندازه‌گیری اثربخشی تلاش انجام شده.

۹ - قبل از برگزاری گردهمایی کلیه سخنرانان به جلسه‌ای دعوت شوند و مساله قدرت بیان آنها توسط دبیر گردهمایی مورد تأمل قرار گیرد.

ب: در سطح سازمانی

بطور کلی می‌توان موجه بودن تمامی این تلاشها را در سازمان، وقتی مفید دانست که پاسخ و برنامه‌هایی برای رفع نیازهای واقعی آموزشی کارکنان باشد و از طریق مکانیزم‌های علمی این نیازها شناسائی شده باشند. فرض اساسی این است که یک ریال در سازمان زمانی هزینه می‌شود که توجیهی در افزایش بهره‌وری سازمانی داشته باشد و در این معناست که می‌گویند آموزش سرمایه‌گذاری است نه هزینه. □

INTERNATIONAL THEORY OF CONSTRAINTS: 5-6 SEP. 1996  
CARLTON HOTEL, JOHANNESBURG

۲ - آنچه که به یک روش نسبتاً معمول تعداد زیادی از شرکت‌کنندگان در چنین محافلی انجام می‌دهند. روزی دبیر سمیناری را دیدم که در جستجوی سالتی بود که بتوان در صورت ترک شرکت‌کنندگان بعد از انجام وظیفه (تحویل کیف و کلاسور و صرف نهار) بتوان با پرده فضای سالن را کوچکتر نشان داد تا موجب آبروریزی نشود و دوستان فیلمبردار صدا و سیما هم در نشان دادن جمعیت دچار مشکل نباشند.

۳ - در تمامی طول این نوشتار منظور از گردهمایی، انواع کنفرانسها، سمپوزیوم‌ها، سمینارها، کنگره‌ها ... می‌باشد و معنایی عام را دربردارد.

تصمیم‌گیرندگان را فراهم سازد و امید است اجرای مدیرانه این پیشنهادات برخی از زمینه‌های کاهش اثربخشی گردهمایی‌ها را فراهم آورد و باب چاره‌جویی خردمندان را در رابطه با موضوع بگشاید.

الف: در سطح ملی:

۱ - مشخص کردن مفاهیم، سمینار، کنگره، سمپوزیوم، کنفرانس، میزگرد ... باتوجه به معانی بین‌المللی آنها و تعیین موارد کاربرد هر یک از این مفاهیم توسط فرهنگستان‌های مربوطه یا اهل فن و تعیین قلمروهای مصدافی هر یک از آنها و ابلاغ آن.

۲ - تعیین کمیته‌های تخصصی، زیر نظر یکی از شوراها عالی تحقیقات کشور، جهت بررسی ضرورت یا عدم ضرورت برگزاری هر یک از موارد مذکور که توسط هر یک از سازمان‌های مجری پیشنهاد می‌شوند.

۳ - به غیر از سخنرانی افتتاحیه، بقیه سخنرانی‌های مقامات سیاسی - اجرائی در طول برگزاری گردهم‌آئی‌های مربوط به موضوعات علمی کاهش یابد (زیرا شواهد بیانگر آن است که برای اکثر این سخنرانان، متن‌هایی آماده می‌شود و همه حاضران در گردهمایی می‌دانند که آنان فقط قرائت‌کننده اندیشه دیگرانند که برخی متاسفانه حتی یکبار نیز متن را نخوانده‌اند و ناخودآگاه برخی از اندیشه‌های خاص از زبان مسئولان بیان می‌شود).

۴ - هیات علمی داوری گردهمایی مقاله‌ای

نهان می‌پرسند نوشدارو کدام است؟ این دوره‌ها چگونه ارزیابی می‌شوند و چرا نقشی در ارتقای ما ندارند؟ آیا اثر این دوره‌ها می‌تواند جایگزینی برای ورود در شبکه‌های غیررسمی سازمانی به منظور ارتقا در سازمان باشد؟...

تأمل کن، مگر نه این است که اثرات آموزش امری دیرپا است، ببین که چگونه جواب‌هایی که افراد پیدا می‌کنند آنها را بی‌باور می‌کند. تا حالا چند بار شاهد بوده‌ای که در آن لحظه‌ای که استاد با شور و حال در یک سخنرانی دو ساعته می‌گوید:

«هم‌اینک شرکتی در ژاپن وجود دارد که ۷ روز هفته را به چهار روز کار، یک روز آموزش و فراگیری و ۲ روز تعطیلی تقسیم کرده است...» و در همان حال تلفن سیار (همراه) چند نفر از حاضران زنگ می‌زند که در خط تولید به شما نیاز است؟ اصلاً این تلفن‌ها در محل سمینارهای دو ساعته سازمانی چه نقشی دارد؟ و محتوای سخنرانی با آنچه که از آن سوی تلفن به شرکت‌کنندگان، از صحنه واقعیت سازمان پیام داده می‌شود چیست؟...

پیشنهادات:

باتوجه به منابع مالی محدود کشور و برای جلوگیری از شیوع هرگونه بی‌باوری به «امور علمی و آموزشی» و افزایش اثربخشی گردهم‌آئی‌ها، ضرورت دارد در دو سطح «ملی» و «سازمانی» اقداماتی صورت پذیرد که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود، باشد که موجبات توجه

## شاخص‌های اجتماعی توسعه

منبع: FINANCE & DEVELOPMENT JUNE 1996

ترجمه: کریم مردانه

۱ دلار درآمد دارند.

چون این رقم تفاوت‌های عمده موجود بین مناطق را پنهان می‌سازد، فقر به‌عنوان یک مشکل دائمی باقی خواهد بود که نیاز به تلاش‌هایی هماهنگ و همسو است تا آنرا از میان برداشت.

۳۹ درصد از فقراي جهان در جنوب آسیا زندگی می‌کنند در حالیکه فقط ۱۷ درصد در ناحیه واقع در زیر صحرای آفریقا بسر می‌برند. اما نزدیک ۴۰ درصد از جمعیت واقع در زیر صحرای آفریقا زیرخط فقر بسر می‌برند و منطقه در طی دو دهه گذشته با اضمحلال تدریجی استانداردهای زندگی مواجه بوده است.

درآمد سرانه واقعی در این کشورها کاهش یافته که بیانگر رشد اقتصادی ضعیف و افزایش سریع جمعیت می‌باشد و تعدادی از این کشورها، افزایش در مرگ و میر کودکان، کاهش امید به زندگی مخصوصاً در بین زنان و بدتر شدن وضع سوء تغذیه کودکان را تجربه کرده‌اند. کشورهای دیگر نیز شاهد زوال در تامین خدمات اجتماعی بوده‌اند.

امروزه افراد کمی نسبت به اوایل دهه ۱۹۷۰ به آب آشامیدنی سالم دسترسی دارند و نرخ ثبت‌نام در مدارس ابتدایی کاهش یافته یا در همان سطح باقی مانده است.

در مقابل شرق آسیا (به‌استثنا چین) سهم جمعیتی از افراد خود را که در فقر زندگی می‌کنند کاهش داده که این کاهش از ۲۳ درصد در سال ۱۹۸۷ به ۱۳/۷ درصد در سال ۱۹۹۳ رسیده است. نرخ‌های رشد سرانه تولید ناخالص ملی در سال باشتابی زیاد از ۴/۳ درصد در سالهای ۱۹۷۵-۱۹۷۰ به ۷/۲ درصد در سالهای ۱۹۸۹-۹۴ رسیده و در طی همین دوره نرخ‌های رشد جمعیت از ۲/۳ درصد به ۱/۴ درصد کاهش یافته است. در کشورهای نظیر اندونزی، نسبت افرادی که زیرخط فقر رسمی زندگی می‌کنند از ۴۵ درصد در اوایل دهه ۱۹۸۰ به ۱۷ درصد در دهه بعد (۱۹۹۰) کاهش یافته است. درآمد سرانه از ۲۳۰ دلار در ۱۹۷۵ به ۸۸۰ دلار در ۱۹۹۴ افزایش یافته، مرگ و میر کودکان بیش از ۵۰ درصد کاهش یافته و دسترسی به خدمات اولیه نظیر آب آشامیدنی سالم و آموزش افزایش یافته است.

پیشرفت چشمگیر در این منطقه، بیانگر خط‌مشی تقویت رشد اقتصادی گسترده‌ای است که با توسعه خدمات اولیه و سرمایه‌گذاری عمده در سرمایه انسانی همراه بوده است. □



● مراقبت‌های بهداشتی برای پیشگیری از بیماری‌ها بهبود یافته است. برای مثال مصون‌سازی کودکان در مقابل سرخک در کشورهای کم‌درآمد از ۵۰ درصد کودکان در سال ۱۹۸۵ به ۸۶ درصد در ۱۹۹۲ رسیده که در این میان جنوب آسیا افزایش شدیدی را نشان می‌دهد. دسترسی جمعیت به مراقبت‌های بهداشتی در جنوب آسیا از ۵۴ درصد در سال ۱۹۸۰ به ۹۶ درصد در آخر همین دهه رسیده و دسترسی به آب سالم آشامیدنی در طول این دوره از ۵۰ درصد جمعیت به ۷۰ درصد افزایش پیدا کرده است.

● نتیجه‌ای که می‌توان از بهبود اوضاع گرفت اینست که کودکانی که در سال ۱۹۹۴ در کشورهای کم‌درآمد متولد شده‌اند دارای میانگین امید به زندگی ۶۳ سال می‌باشند در حالی که میانگین امید به زندگی در کودکان متولد شده در ۲۰ سال قبل از این تاریخ یعنی ۱۹۷۴، در این کشورها ۵۴ سال بوده است.

بهبود استانداردهای زندگی و کاهش فقر، با همه این تفاسیر، بیانگر نیاز به چالشی از سوی دولت‌ها و بهسازی اجتماع می‌باشد. حدود ۱/۳ میلیارد نفر (طبق آمار ۱۹۹۳) در جهان در حال توسعه در وضعی بسر می‌برند که روزانه کمتر از

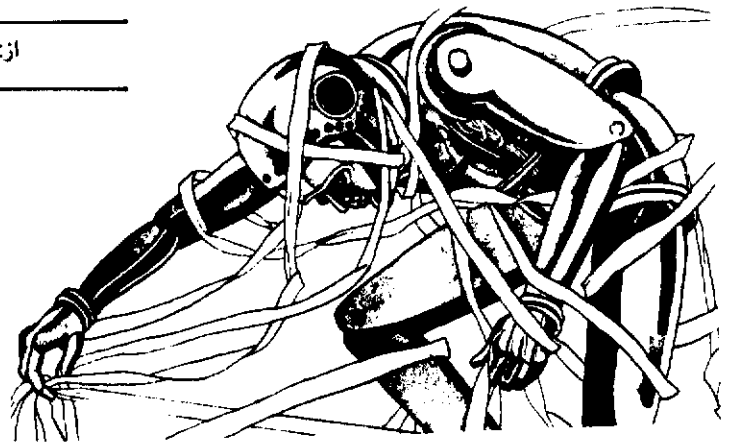
انسانهای فقیر جهان در ۶۵ کشور کم‌درآمدی جمع شده‌اند که این کشورها عمدتاً شامل کشورهای واقع در زیر صحرای آفریقا و جنوب آسیا، با جمعیتی حدود ۳/۲ میلیارد و درآمد سرانه ۳۹۰ دلار در سال می‌باشند. اکثر این افراد در نواحی روستائی زندگی می‌کنند. اینان دسترسی کافی به آب آشامیدنی سالم و دیگر خدمات اولیه ندارند، حدود ۴۰ درصد از کودکانشان دچار سوء تغذیه بوده و بیش از ۴۰ درصد از کودکانی که در سنیز، ویتنام هستند نمی‌توانند در مدارس ثبت‌نام کنند. این آمار ناامیدکننده است. در طول بیست سال گذشته در راستای بهبود اوضاع و شرایط اجتماعی در این کشورها، پیشرفتهای قابل توجهی حاصل شده، مخصوصاً برای بهبود شرایط زنان و کودکان که جمعیت عمده‌ای از افرادی را تشکیل می‌دهند و دارای وضع نابسامانی هستند.

● نرخ‌های زادوولد در کشورهای کم‌درآمد در حال کاهش است که از ۵/۶ زایمان برای هر زن در اوایل دهه ۱۹۷۰ به ۳/۳ زایمان در ۱۹۹۴ رسیده است. این کاهش در نرخ زادوولد بسادگی توسعه نیافته، ولی به‌رحال در طی این دوره نرخ زادوولد نزدیک ۴۰ درصد در جنوب آسیا کاهش یافته در حالیکه در کشورهای واقع در زیر صحرای آفریقا فقط اندکی بیش از ۱۰ درصد کاهش داشته است.

● کاهش در میزان زادوولد همراه با افزایش قابل توجهی در میزان دسترسی به آموزش، مخصوصاً برای دختران بوده است. در جنوب آسیا نرخ ثبت‌نام در مدارس ابتدایی شدیداً افزایش یافته و این نرخ از ۵۰ درصد در سال ۱۹۷۰ برای کل دختران واقع در سنین تحصیل، به ۸۷ درصد در ۱۹۹۳ رسیده است. در کشورهای واقع در زیر صحرای آفریقا نرخ ثبت‌نام در مدارس ۵۰ درصد افزایش یافته است. در کشورهای کم‌درآمد، ثبت‌نام دختران حدود ۲۰ درصد افزایش یافته در حالیکه کل ثبت‌نام در مدارس ابتدایی بیش از ۴۰ درصد افزایش داشته است.

# ثمر بخش بودن جلسات در پروژه‌ها

از: حجت‌اله مهریاری



توافق به دلیل آن است که افراد درک درستی از موضوع مطروحه ندارند و درباره یک مطلب یکسان صحبت نمی‌کنند. اگر موضوعات کاملاً روشن و صریح مطرح شوند، افراد با سوءنیت، شانس ایجاد مغلطه و اغتشاش در جلسه را نخواهند داشت.

۸- مراقب باشید که دستور جلسه قبل از برگزاری جلسه در موقع مقرر برای ملاحظه و مطالعه افراد ذریبط ارسال شده باشد، اما آنقدر زود نفرستید که افراد در هنگام حضور در جلسه، مفاد آن را فراموش کرده باشند.

۹- برای هر قسمت از بحث، وقت معین قائل شوید، اطمینان حاصل کنید که ساعتی در محل جلسه قرار دارد که همه بتوانند صفحه آن را ببینند. معمولاً مباحث نامحدود موجب طولانی شدن جلسه می‌گردد.

۱۰- اجازه دهید هرکسی بتواند در مورد موضوع جلسه اظهار نظر کند. اگر کسی بحث طولانی و بیجا می‌کند بحث را خاتمه دهید و آن را خلاصه کنید تا همه بتوانند نظرات خود را ابراز کنند.

مدیر پروژه بایستی به فنون مذاکره و گفتگو تسلط داشته و به نحوی رفتار کند که هدف تشکیل جلسه تحقق پیدا کند. برای حصول موفقیت در جلسات، مدیر پروژه بایستی رفتارها و عملکردهای مناسبی داشته باشد تا نتایج حاصل از جلسه قرین موفقیت گردد. این رفتارهای مناسب و همچنین عملکردهایی که جلسه را به توقف و رکود می‌کشاند در جدول زیر آمده است:

به‌عنوان مدیر به جلسه‌ای که ۲۰ نفر در آن شرکت دارند، دو دقیقه دیرتر وارد شوید، جمعاً ۴۰ نفر - دقیقه وقت را تلف کرده‌اید.

۵- در تمام طول جلسه هدف از تشکیل جلسه را از ذهن خود دور نکنید و اطمینان یابید که به هدف خود از تشکیل جلسه خواهید رسید.

۶- برای هر جلسه یک دستور جلسه که در آن کلیه موضوعات درج گردیده، تهیه کنید. یک دستور جلسه طولانی که خوب تنظیم شده و در جلسه با هدایت‌های لازم مطرح گردد، اغلب مدت جلسه را کوتاه خواهد کرد.

۷- قبل از ارسال دستور جلسه برای افراد، یکبار دیگر آن را کاملاً مطالعه کرده و کلیه مواردی که موجب کج‌فهمی یا درک نادرست می‌گردد اصلاح یا حذف کنید. در اغلب جلسات عدم

مدیران و مجریان طرحها و پروژه‌ها از جمله مدیرانی هستند که به دلیل ماهیت کار خود مجبورند بسیاری از مسائل و موضوعات اجرایی پروژه را از طریق برگزاری جلسات و انجام هماهنگی با کارکنان پروژه، پیمانکاران و مشاوران، حل و فصل کنند. مدیران پروژه با حوزه‌های مختلف کاری مانند طراحی و خدمات مهندسی، تهیه مواد، ساخت و اجرا، خدمات پروژه، امور مالی و اداری و نصب و راه‌اندازی سروکار دارند. از طرفی مدیران پروژه بایستی با مدیران عالی سازمان و دستگاه اجرایی و سایر سازمانها و مراجع محلی و منطقه‌ای، هماهنگ بوده و مقررات و قوانین را رعایت کنند. بنابراین مدیران پروژه در جلسات متعدد با ابعاد مختلف کاری و سطوح متفاوت سازمانی شرکت می‌کنند و بایستی به نحوی جلسات را هدایت و اداره کنند که از برگزاری آنها نتایج مطلوب درجهت اهداف پروژه حاصل شود، پس ضرورت دارد که مدیر پروژه به‌عنوان هماهنگ‌کننده و هدایت‌گر جلسات، مطالب و نکاتی را مورد توجه و مدنظر قرار داده تا جلسات نتایج ثمربخش و مفیدی داشته باشند، این نکات مهم به قرار زیر هستند:

۱- برای مواردی که می‌توانید یا بایستی خودتان تصمیم بگیرید، جلسه تشکیل ندهید.

۲- در مواقعی که مسائل یا تلفن قابل حل و فصل است هرگز افراد را گرد هم نیاورید.

۳- هیچگاه افراد غیرمرتبط را به جلسه دعوت نکنید اما اطمینان پیدا کنید که همه افراد لازم، دعوت شده‌اند.

۴- بر خوش‌قولی اصرار داشته و رأس زمان تعیین شده در جلسه حاضر شوید. اگر شما

رفتارهای موجب افزایش موفقیت	رفتارهای موجب توقف موفقیت
پذیرش	عدم موافقت
احترام به دیگران و حالت امتنان	شتاب و عجله
تجلیل از نکات مثبت	بحث طولانی کردن
شناخت آراء و عقاید	حالت تدافعی داشتن
آزادی فکر	خمودگی
اشتیاق نشان دادن	گوش ندادن
توجه کامل	شکایت و گله‌مندی
آگاهی و هوشیاری	عدم تأیید
اعتماد به دیگران	حالت پرسشگری و بدبینی
تصویرسازی	حالت بی‌خاصیت ایجاد کردن
شناخته بودن	زیاده‌اندیدن دیگران
فکر کل بگر و جامع	نورس بودن
درمستجابکاری و صداقت	بی‌دلیل مقصود بودن
سخن کوتاه و جامع	پرسشگری

# بهره‌وری؛ اولویت‌ها

از: محمدحسن پیوندی

پروژه‌های مذکور ارتباط دارند داشته است که یا انجام نشده و یا عقب مانده‌اند. در حالی که سرمایه‌گذاری چند میلیارد دلاری در صنایع فوق صورت گرفته. سیستم‌های پشتیبانی‌کننده نظیر جاده، کامیون و راه‌آهن لازم برای حمل و نقل محصولات فوق و رساندن آنها به مبادی صادراتی و یا مخازن و انبارهای ساحلی و صادراتی و اسکله‌های مربوطه متناسب با رشد محصولات واحدهای فوق‌الذکر احداث نگردیده‌اند. بدین معنی که تراکم ورود کشتی‌ها و یا پر شدن انبارهای ساحلی، یا باعث پرداخت دمو راژ می‌گردد و یا واحد تولیدی مجبور است

نیستند با اشکال مواجه است و نتایج عملی بیار نمی‌آورد، در نتیجه جلسات تکراری و محتوی جلسات در جهت بهره‌وری ارزش افزوده ندارد. و معمولاً به نوشتن نسخه و دستورالعمل‌های کلی و غیرقابل اجرا و بدون پشتوانه اجرایی منجر می‌شود. زیرمجموعه و سازمان مربوطه که مستقیماً درگیر عملیات تولید است و به دلیل شرایط خاص موجود از نظر نیازهای اساسی خود برای حفظ تولید بودجه شده نظیر مواد اولیه و فروش بودجه شده دچار دغدغه خاطر است به دستورالعمل‌ها و توصیه‌های ارائه شده به مثابه فرمانی از راه دور و از طرف کسانی که دستی بر آتش ندارند، نگاه می‌کند. ارزیابی فوق از دیدگاه نیروی کار به عنوان عامل اصلی تولید به صورت اتلاف منابع و انرژی تعبیر گردیده که خود انعکاسی است ضد بهره‌وری. نیروی کار در حالی که واحد تولیدی را به دلیل مشکلات عدیده در ظرفیت مثلاً متوسط ۷۰٪ می‌بیند و در همان حال از کمبود مواد اولیه و قطعه یدکی و در نهایت نقدینگی رنج می‌برد و محصولات شرکت را به دلیل کندی عملیات فروش اعم از داخلی و یا صادرات در انبارهای کارخانه انباشته دیده و گردش سرمایه را متوقف احساس می‌کند. به تعبیر عدم بهره‌وری می‌رسد و معتقد است در حالی که ارقام به صورت هزار تن محصول در حال از دست دادن کیفیت خود هستند، فیلسوفان خارج از محدوده تولید به دنبال اونس گرم و میلی‌متر و اتم و ملکول هستند. بنابراین طرح مقوله بهره‌وری نگاهی واقع‌گرا به شرایط موجود می‌طلبد، این نگاه کلان بوده و مستقل از برنامه‌های توسعه نمی‌تواند باشد. به‌عنوان مثال در طول برنامه پنج‌ساله اول توسعه، پروژه‌های سرمایه‌ای عظیمی در کشور اجرا گردیده و به بهره‌برداری رسیده است، نظیر افزایش سریع محصولات پتروشیمی و همچنین رشد تولید صنایع فولاد و مس و صنایع دفاعی و مخابراتی، در حالی که در برنامه‌ریزی کلان کشور استفاده کامل از ظرفیت‌های نصب شده نیاز به هماهنگی و سرمایه‌گذاری در سایر بخش‌ها که به نحوی با

در سالهای اخیر در محافل دانشگاهی، صنعتی و بخصوص در رسانه‌های جمعی مقوله بهره‌وری بحث روز سمینارها و کنفرانسها می‌باشد و پس از پشت سر گذاشتن مرحله اشاعه فرهنگ بهره‌وری وارد مرحله تعریف شاخص‌های بهره‌وری و به عبارتی تعریف معیارهایی برای اندازه‌گیری کمی بهره‌وری گردیده است.

میزگردها، سخنرانی‌ها و مقالات منتشر شده در مطبوعات حکایت از تلاش در جهت توضیح و تفهیم بهره‌وری به جامعه‌ای است که قدم‌های اولیه را در جهت توسعه برمی‌دارد. اما آنچه جای تأمل دارد فاصله گرفتن از واقعیت‌های موجود در جامعه ما و توضیح و تشریح الگوهای ژاپنی و کورهای است که در فرایند توسعه فاصله زیادی با ما دارند اصولاً مشکلات باقیمانده آنها نرم‌افزاری و تغییر و تحول در سیستم‌های مدیریت فعلی است، نظیر مدیریت کیفیت و مدیریت جامع. تک‌جرقه‌هایی نظیر اخذ استاندارد ISO-9000 نیز در بعضی از واحدهای موفق صنعتی به چشم می‌خورد، که خود به شکلی انحرافی برای سایر واحدها مدل قرار گرفته است و اغلب هدف و تمرکز خود را بر اخذ استاندارد مذکور گذاشته‌اند، در حالی که در استفاده از منابع موجود خود و استفاده از ظرفیت‌های نصب شده، ناتوان هستند. درست است که اگر واحدی در مسیر اخذ گواهینامه ISO-9000 حرکت کند ناخودآگاه مسیر زیادی را در رسیدن به اهداف بهره‌وری می‌پیماید اما این مسیر طولانی است و در زمان بکار گرفته شده در این راه منابع زیادی را باید بکار گیرد. در اغلب سازمانها و واحدهای صنعتی کمیته‌ها و ستادهای بهره‌وری تشکیل گردیده و بحث‌های طولانی در جهت یافتن شاخص‌های بهره‌وری صورت می‌گیرد و اغلب به دنبال متغیرها و معیارهای تئوریک، نظری و اصلاح ساختارهای سازمانی هستند که مورد اخیر با توجه به ساختار سازمانی و قانونمند واحدهای بزرگ که اکثراً دولتی نیز هستند و به سادگی انعطاف‌پذیر



ظرفیت خود را کاهش دهد. از طرف دیگر سیستم فروش و بازاریابی خارجی در میدان رقابت جهانی تحت تاثیر تنگناهای فوق‌الذکر ناگزیر به تسلیم در مقابل قیمت‌های پیشنهادی بخش دلالی بین‌المللی گردیده و ترجیح می‌دهد برای جلوگیری از زیان بیشتر ناشی از توقف تولید و یا از دست دادن کیفیت به قیمت‌های پایین‌تر از بازار جهانی رضایت بدهد، تا نقدینگی لازم را برای واحد مربوطه تامین کند. بنابراین

# نکته‌های مدیریتی

از: کریم گرشاسبی

- آقای مدیر، ما زیادی به چیزهای کوچک و ناچیز اهمیت می‌دهیم.
- آقای مدیر، شما آن نیستید که فکر می‌کنید بلکه آنطوری که فکر می‌کنید هستید.
- مدیران آنقدر که از فکر مسائل آینده کار خود ناراحت می‌شوند از خود آن حوادث در زحمت نیستند.
- اغلب مدیران ما مخلوق منطق و برهان نیستند بلکه زاده احساساتند، عقل و منطق ایشان بسان قایق بی بادبانی در دریای عمیق، تاریک و طوفانی احساسات به هر طرف رانده می‌شود. بیائیم مدیر مدبر و توانمندی باشیم.
- برای درک آنچه که یک مدیر خوب و مدبر در عرض زمان کوتاهی بوجود می‌آورد مدتها طول می‌کشد تا پیامد آن برای افراد عادی قابل لمس باشد. □

- اغلب اتفاق می‌افتد، مدیران یا آنچه منظورشان است نمی‌گویند و یا آنچه می‌گویند منظورشان نیست.
- امروزه فقط مدیرانی که هنری در مدیریت ندارند در مورد آن سخنرانی می‌کنند.
- یک مدیر جاه‌طلب واقع‌بین تشخیص می‌دهد که وظیفه وی تسهیل هرچه بیشتر کار طبقه مافوقش است.
- مقام دارای مزایایی است که باید مورد قبول واقع شود، حتی اگر لازم باشد رفتار خود را تعدیل کنید.
- ممکن است بعد از صرف یک ناهار بسیار عالی و لذیذ باشد که رئیس را بتوان کاملاً سرحال و حاضر به قبول نظرات جدید یافت.
- آن مدیری که نداند چگونه به جنگ مشکلات برود، مشکلات بسوی وی سرازیر خواهند شد.

نیروی کار مشتاق بهره‌وری قبل از توجه به توصیه‌های نظری و دیدگاههای میکرو ملکتولی به ارقام کلان عدم استفاده از ظرفیت‌ها و اتلاف‌ها توجه دارد. پس لازم است حرکت در جهت بهره‌وری را از پایه و اصول آن شروع کنیم و در مرحله اول سیاست تلاش در جهت استفاده از حداکثر و منطقی از ظرفیت‌های نصب شده و برطرف کردن موانعی که باعث اتلاف سرمایه و راکد ماندن آن به صورت محصول و کاهش نقدینگی می‌گردند، اتخاذ کنیم. نکته دیگر تلفیق سازندگی و توسعه با بهره‌وری است.

تکنولوژی تلفن همراه (موبایل) که با سرمایه‌گذاری از منابع ملی صورت گرفته است به استثناء بخشی که در اختیار مسئولان، نمایندگان و تولیدکنندگان قرار دارد اگر در جهت حمایت از سیستم تولید و مدیریت واحدهای بزرگ بکار گرفته نشود (که نشده است) و بیشتر در بخش‌های خصوصی تازه به دوران رسیده و بخش دلالی صاحب امکانات استفاده شود (که می‌شود) در حقیقت یک شاخص عدم بهره‌وری و

یازانه است که به‌ازاء آحاد جامعه از سرمایه ملی در اختیار بخشی از اقتصاد است که تولیدکننده نیستند و به دلال بازی مشغولند و محرک تومی هستند. درصد استفاده‌کنندگان مدیران تولید دولتی نسبت به کل استفاده‌کنندگان ناچیز است،

بخصوص که کسری از کل استفاده‌کنندگان را مرفهان فخر فروش و صاحب تشریفات تشکیل می‌دهند و اصولاً ابزاری از مجموعه زندگی لوکس آنهاست. برای متولیان امر بهره‌وری، لازم است راهبرد خود را در جهت استفاده کامل و بهینه از ظرفیت‌های نصب شده و جلوگیری از منابمی که به دلیل عدم برنامه‌ریزی صحیح تلف می‌گردند، اتخاذ کنند. سپس تلاش خود را جهت تبدیل محصولات به سرمایه در گردش و افزایش امکانات صادرات محصولات صادراتی مبذول دارند و زیرمجموعه‌های بهره‌وری را که بطور

سایه در سازمانها بوجود می‌آیند در درون سیستم تولید هدایت کنند. با اتخاذ راهبرد فوق، خودبه‌خود این هدف دست‌یافتنی است. □

هرگز فراموش نمی‌کنیم شما حق انتخاب دارید

## G.H.M.S.I

کیفیت بالا در بازرسی کالا

# I.T.S

عصری از گروه بین‌المللی بازرسی

در بیش از ۱۰۰ کشور جهان با محور بانک مرکزی واردات ایران را بازدید می‌کند

تلفن: ۰۸-۸۸۲۷۹۷ فکس: ۸۸۲۶۵۸ تلفکس: ۲۲۶۱۷

IRAN BAZIDIO

۱ حضور در تهران، هارنگ، پارس‌سپاس، پارس‌امام خمینی، پارس‌ماهرشهر، پارس‌شهر، تبریز، مشهد، اصفهان، چابهار

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال

از این پس داروکنندگان می‌توانند نام I.T.S شرکت مالک (G.H.M.S.I) را نیز مستقیماً در اعتبار اسنادی خود ذکر کنند.





## ● سال ۲۰۲۰ و یک میلیارد سالمند در جهان

سازمان بهداشت جهانی اعلام کرد: «شمار سالمندان جهان تا سال ۲۰۲۰ میلادی با افزایش نزدیک به دوبرابر به حدود یک میلیارد تن خواهد رسید و این امر برای بخش خدمات بهداشتی مشکل بالقوه‌ای ایجاد می‌کند».

افزایش سن جمعیت به یک مساله مهم توسعه تبدیل شده است که نیاز به انجام اقدام فوری دارد. چنانچه مشکل به حال خود رها شود ممکن است برای خدمات بهداشت عمومی در سراسر جهان عواقب دامنه‌داری به همراه داشته باشد.

این سازمان از دیداد تعداد و نسبت سالمندان را ناشی از کاهش میزان مرگ‌ومیر و کاهش باروری دانست و افزود: «در سال ۲۰۲۰ میلادی در کشورهای در حال توسعه حدود ۷۱۰ میلیون سالمند وجود خواهد داشت».

در حال حاضر حدود ۵۴۰ میلیون فرد ۶۰ سال به بالا در جهان وجود دارد که ۳۳۰ میلیون تن از آنها در کشورهای در حال توسعه زندگی می‌کنند.

افزایش سن جمعیت برای بهداشت عمومی ملی و بین‌المللی چالش‌های جدید و جدی را مطرح می‌کند.

سازمان بهداشت جهانی با ذکر پیش‌بینی‌های سازمان‌های مستقل علمی گفت: ۷ کشور در حال توسعه در زمره کشورهای قرار دارند که بزرگترین نسبت سالمندان را تا سال ۲۰۲۰ به خود اختصاص می‌دهند.

انتظار می‌رود چین ۲۳۱ میلیون، هند ۱۴۵ میلیون، برزیل ۳۰ میلیون، اندونزی ۱۸ میلیون، پاکستان ۱۸ میلیون، مکزیک ۱۵

میلیون و بنگلادش ۱۴/۵ میلیون سالمند داشته باشد.

نسبت سالمندان در اروپا در ربع قرن اول آینده به ۲۴ درصد، آمریکای شمالی ۲۳ درصد، در شرق آسیا ۱۷ درصد، در آمریکای لاتین ۱۲ درصد و در جنوب آسیا ۱۰ درصد می‌رسد.

ژاپن با ۳۱ درصد جمعیت بالای ۶۰ سال، ایتالیا، یونان و آلمان با بیش از ۲۸ درصد پیرترین کشورهای جهان را تشکیل خواهند داد.

طی سال‌های ۱۹۸۵ تا ۲۰۲۵ نسبت سالمندان در کلمبیا، فیلیپین، کنیا و تایلند به میزان ۳۰۰ درصد افزایش می‌یابد که این رقم ۱۰ برابر انگلستان و سوئد است.

(FRANCE PRESS-GENEVA)

## ● توسعه تاسیسات پتروشیمی در آسیا

در حالی که آسیا برای خودکفایی در زمینه تولید مشتقات نفتی لازم برای رشد اقتصادی با دیگر رقبا در دنیا به رقابت پرداخته است، تاسیسات گسترده پتروشیمی با بیشترین ظرفیت تولید در این قاره در حال احداث است.

به گزارش خبرگزاری فرانسسه از سنگاپور، کارشناسان صنعتی اعلام کردند: «بیشتر این تاسیسات شامل سرمایه‌گذارهای مشترک هنگت با شرکت‌های چند ملیتی با بکارگیری تکنولوژی براساس دستپایی به صنعت پتروشیمی مورد نظر در این منطقه، در قرن آینده است».

«مارشال فرانک» رئیس شرکت «کم‌سیستم» که یک شرکت مشاوره نفتی مستقر در امریکا است گفت: «آسیا بدون تردید منطقه‌ای است که سریع‌ترین رشد را از نظر تولید و مصرف فرآورده‌های پتروشیمی در جهان دارد».

وی افزود: «این منطقه در همین راستا پیشاپیش تکنولوژی پیشرفته در این صنعت قرار دارد و تازه‌ترین و بهترین تکنولوژی ارائه شده را جذب می‌کند».

یکی از این تاسیسات عظیم در تایلند

در حال احداث است: یک کارخانه تولید اتیلن با ظرفیت سالانه ۶۰۰ هزار تن که در سال ۱۹۹۹ به بهره‌برداری می‌رسد.

بنابراین گزارش چندین پروژه دیگر در مالزی، اندونزی، هند و چین در حال احداث می‌باشند.

(سنگاپور - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

## ● برنامه‌ریزی یک روبوت توسط روبوت دیگر

برای اولین بار در جهان یک روبوت با بهره‌گیری از «اینترنِت» کار برنامه‌ریزی روبوت دیگری را بدون دخالت انسان انجام داد.

دکتر «کوبین مارویک»، استاد رشته سیرتیک دانشگاه «ریدینگ» در غرب لندن این موفقیت را یک پیشرفت مهم توصیف کرد.

در این آزمایش یک روبوت آزمایشگاه سیرتیک دانشگاه «ریدینگ» به روبوت دیگری در دانشگاه ایالتی نیویورک «سانی» آموخت چگونه در محیط اطراف خود حرکت کند. این اولین بار است که یک روبوت برنامه‌ریزی دیگر را می‌نویسد.

این آزمایش به این منظور انجام شد که نشان داده شود چگونه یک رفتار فراگرفته شده توسط یک روبوت از طریق ارتباط جهانی «اینترنِت» قابل انتقال به روبوت دیگری است که هزاران مایل با آن فاصله دارد. همچنین نشان داد که کامپیوترها با انتقال فراگیری می‌توانند مانند انسان بیاموزند. روبوت انگلیسی به روبوت آمریکایی آموخت که چگونه با استفاده از گیرنده‌های فراصوتی همانند خفاش‌ها موقعیت خود را نسبت به سایر اشیاء تعیین کند. این روبوت بعد از آن توانست با آزمایش و خطا و با استفاده از ریزپردازنده‌های خود برنامه را بیاموزد.

به گفته دانشمندان این روبوت‌ها حتی قادرند وقتی باتری‌هایشان ضعیف شد به سمت دستگاه شارژ باتری حرکت کنند و باتری‌هایشان را پر کنند.

(REUTER - LONDON)

## ● تاریخ حیات بر روی زمین تخمین زده شد

دانشمندان غربی کشف کردند تاریخ حیات بر روی زمین ۴۰۰ میلیون سال بیشتر از میزان تصور شده قبلی است. براساس مطالعاتی که بر روی سنگ‌های کشف شده از سواحل غربی گرینلاند صورت گرفته، آغاز حیات در کره زمین حداقل به ۳/۴۶ میلیارد سال پیش بازمی‌گردد.

اگرچه شواهدی مستقیم برای زندگی موجودات زنده در این دوران به دست نیامده است، اما ترکیبات کربنی موجود در سنگ کشف شده وجود حیات در این زمان را تایید می‌کند.

دانشمندان زمین‌شناس غرب در بررسی ترکیبات موجود در این سنگ دریافته‌اند درصد بیشتری از ایزوتوپ‌های کربن ۱۲ در مقایسه با نمونه‌هایی که تاکنون کشف شده، در این سنگ وجود دارد.

این ایزوتوپها تنها از طریق چرخه محیط‌زیست و توسط موجودات زنده به وجود می‌آید، و دلالت بر وجود حیات در دورانی پیش‌تر از زمان تصور شده دارند. بدین ترتیب اولین آثار حیات در کره زمین که عمر آن به ۴/۵ میلیارد سال می‌رسد، در هفتصد سال اول از عمر آن بوده است.

سنگ مورد نظر ابتدا در سال ۱۹۹۱ توسط دکتر «کلارک فرنند» از دانشگاه «اکسفورد بروک» در «گرینلاند» کشف شد. وی این سنگ را به‌عنوان یکی از قدیمی‌ترین سنگ‌های رسوبی حاصل از جابجایی آب مورد مطالعه قرار داده بود.

«استیو مویزی» ژئولوژیست انستیتو اقیانوس‌نگاری «اسکرپ» در ایالت کالیفرنیا (امریکا) پس از آن موفق به تشخیص ترکیبات کربنی موجود در این سنگ شد. به نوشته مطبوعات انگلیس دانشمندان غربی معتقدند اولین آثار حیات در روی زمین از فسیل‌های باکتری شکل به دست می‌آید.

(لندن - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

## ● صرف صبحانه و افزایش قدرت فراگیری و حافظه

کودکانی که حدود ۳۰ دقیقه قبل از شروع امتحانات در مدرسه صبحانه می‌خورند احتمالاً در آزمون‌های یادگیری و حافظه، نمراتی بهتر از کودکانی که دو ساعت قبل در منزل صبحانه صرف کرده‌اند، کسب می‌کنند. گروهی از محققان طی مقاله‌ای در مجله «آرشیو طب نوزادان و نوجوانان» از «انتشارات انجمن پزشکی آمریکا» نوشتند: در تحقیقی که بر روی ۵۹۰ دانش‌آموز دبستانی انجام شد مشخص شد که صرف صبحانه ۳۰ دقیقه قبل از امتحان سطح نمرات بدست آمده را به میزان قابل توجهی بهبود می‌بخشد.

از برخی از این دانش‌آموزان خواسته شد به مدت ۲ هفته درست حدود نیم ساعت قبل از شروع امتحان در مدرسه صبحانه‌ای شامل ذرت بو داده با شکر و شیر میل کنند. به سایر دانش‌آموزان هیچ دستوری در این مورد داده نشد، چه اینکه ۹۰ دقیقه تا ۲ ساعت قبل از امتحان صبحانه صرف کنند یا اینکه به کلی صبحانه را کنار بگذارند.

تقریباً در تمامی نمرات کسب شده توسط دانش‌آموزانی که نزدیک به زمان شروع امتحان صبحانه میل کرده بودند و کسانی که چیزی نخورده یا ۲ ساعت قبل در منزل صبحانه صرف کرده بودند تفاوت آماری قابل توجهی مشاهده شد.

نتایج بدست آمده، ظالعات قبلی بر روی انسانها و حیوانات را که نشان می‌داد افزایش غلظت گلوکز خون مهارت‌های فراگیری را بهبود می‌بخشد تایید می‌کند.

«پاملاسویج مار» متخصص علوم تغذیه و سخنگوی انجمن تغذیه آمریکا در شیکاگو گفت: «هیچ پدر و مادری نباید صبحانه را از غذای روزانه فرزندش حذف کند».

چندین تحقیق نشان داده است که صرف صبحانه در هر زمان به هنگام صبح تاخیر و غیبت در سزکار را کاهش می‌دهد و خلاقیت و مهارت‌های حل مسأله را در کودکان تقویت می‌کند.

«سویج مار» می‌گوید: «سراسر شب به

بدن ما چیزی نمی‌رسد و سوخت و ساز بدن کند می‌شود. کودکان و افراد بالغ به هنگام صبح نیاز به سوخت‌رسانی به بدن خود دارند.

تا زمانی که ماده غذایی صرف می‌شود نوع آن مهم نیست. درحالی که غذای متعادل، شامل آب میوه، غلات، لبنیات و میوه غذای کامل به حساب می‌آید».

(UNITED PRESS - CHICAGO)

## ● اعتبار بانک جهانی برای خاورمیانه و شمال آفریقا

بانک جهانی اعلام کرد که در سال مالی ۱۹۹۶ که روز ۳۰ ژوئن (۱۰ تیرماه) پایان آن بوده است حدود ۱/۶۵۵ میلیارد دلار وام در اختیار شمال آفریقا و خاورمیانه گذاشته است که این میزان در سال گذشته ۹۹۹ میلیون دلار بود. به گزارش خبرگزاری فرانسه از واشنگتن، «کمال درویس» معاون رئیس بانک جهانی گفت: «بانک جهانی که از نرخ رشد اقتصادی در این مناطق راضی است امیدوار است که در سال ۱۹۹۷ این میزان به ۱/۹ میلیارد دلار برسد». در سال ۱۹۹۶ بانک جهانی از ۲۴ طرح در ۸ کشور حمایت کرده است. مغرب و الجزایر کشورهای هستند که بیشترین وام را از بانک جهانی گرفته‌اند. مغرب ۵۴۰ میلیون دلار و الجزایر ۴۲۸ میلیون دلار وام گرفته‌اند. اعتبارات بانک جهانی به بخش‌های اجتماعی، تعلیم و تربیت، بهداشت و مبارزه با فقر جمعاً مبلغ ۴۴۶/۵ دلار بوده است ولی اعتبارات برای تقویت بخش بانکی و مالی ۴۰۸/۷ میلیون دلار بوده است. کشورهایی که در سال ۱۹۹۶ در این بخش جهان از بانک جهانی وام گرفته‌اند عبارتند از الجزایر، ۴۲۸ میلیون دلار، ۱۷۲/۲ میلیون دلار - اردن، ۱۲۰ میلیون دلار لبنان، ۷۰ میلیون دلار - مغرب، ۵۴۰ میلیون دلار - تونس، ۹۸/۷ میلیون دلار - یمن، ۱۶۶/۳ میلیون دلار و کرانه باختری و غزه ۶۰ میلیون دلار.

(تهران - واحد مرکزی خبر)

نام کتاب: عصر تضاد و تناقض

نویسنده: چارلز بی. هندی

مترجم: محمود طلوع

ناشر: موسسه خدمات فرهنگی رسا

چاپ اول ۱۳۷۵ - ۴۰۲ صفحه

بها: ۱۱۰۰۰ ریال

«چارلز بی. هندی» یکی از درخشانترین و مطرحترین دانشمندان معاصر است. خود درباره این کتاب می‌گوید:

بسیاری از مردم و سازمانها در اثر دگرگونی‌ها و تغییرات، بهم ریخته و از هم گسیخته‌اند. «سرمایه‌داری» آنچنان که به نظر می‌رسد از انعطاف لازم برخوردار نبوده و نیست و دولتها نیز آنچنان مطلع و دوراندیش نبوده و نیستند. زندگی برای بسیاری از مردم جز «جدال و درگیری» و برای غالب آنان «کلافی سردرگم» نبوده و نیست... اگرچه تضادها و تناقض‌های زمان ما، تماماً و یکجا قابل حل نیستند، ولی لااقل می‌توانند تحت قاعده و مدیریت درآیند. همواره راه‌هایی وجود دارد، به شرطی که بتوانیم بفهمیم چه چیزی دارد اتفاق می‌افتد، و خود را به موقع برای مقابله مناسب و درخور آماده سازیم.

**بخش اول - در بیشه‌ای تاریک و سردرگم از تضاد و تناقض**

زندگی توأم با «پارادوکس» مثل سوار شدن بر الاکلنگ است. اگر نحوه کار الاکلنگ را بدانید قطعاً سواری لذت‌بخشی را خواهید داشت. ولی اگر فرد مقابل شما بازی را بلد نباشد، بی‌تردید ضربه غیرمنتظره و ناراحت‌کننده‌ای را دریافت خواهید کرد. سوالاتی که این روزها مطرح است این است که «حالا چه» یا «بعد چه» پاسخ به همین سوالات است که به نحوی روزافزون باید توسط رهبران سیاسی و سازمانها و البته توسط خود ما داده شود. یک پاسخ این است که زندگی و معیشت را دوباره تعریف کنیم.

ما تحفه‌ها و ره‌آورد‌هایی تصادفی نیستیم و از دگرگونی‌های پروسه تکامل نشأت نیافته‌ایم. اگر ما روح و جوهره خود را وقف رسیدن به قدری راندمان خیالی کنیم، قطعاً توسعه نیافته‌ایم، بلکه آن را هدر داده‌ایم. متعجب

نشویم، ما به جایی که آرزوی آن را داشته‌ایم تا در پایان این هزاره به آن برسیم، نرسیدیم و نخواهیم رسید.

مسیر ما در سرتاسر قرن حاضر مسیری مبتنی بر مدیریت، برنامه‌ریزی و نظارت بوده است و امروز دیگر روشن شده که مدیریت دارای محدودیت‌هایی است. پیشنهاد من «مدیریت تضاد» است. من فکر می‌کنم که تناقضات و تضادها، علائمی قابل رؤیت و از

## عصر تضاد و تناقض

تلخیص: سیدمحمد باقری‌زاده

جهاتی ناقص و کمال نیافته است. دنیایی که یک روز سازمان‌یافته‌تر خواهد شد. فکر می‌کردم که ما تنها «دانایی» و «آزاده» را برای حل تناقضات و تضادها کم داشتیم. تضاد و تناقض درست مثل «هوا» است، امری که باید با آن ساخت و زندگی کرد.

ما به نمایی جدید از زندگی، هدفها و مسئولیت‌های آن نیاز داریم. اگر قرار است که از عهده برخورد با تنش‌ها و تشنج‌های زندگی برآییم، باید بتوانیم این تنش‌ها را در ذهن‌های خود سازمان دهیم.

ایمنی و امنیت در میزان بهره آگاهی و اطلاعات است، نه در دارایی‌های مادی. رشد و توسعه اقتصادی نهایتاً به این بستگی دارد که افراد بیشتری، با علاقه بیشتری به جلب و کسب منافع و چیزهایی بیشتری بپردازند. بنابراین توسعه - که ضرورت جامعه است - به نحوی روزافزون متکی به جوی پر از حسادت می‌شود و جو طبقاتی جامعه را طبقاتی‌تر می‌کند.

حالا که آگاهی و اطلاعات دارایی اولیه یک سازمان است، سازمان بیشتر شبیه به کلکسیون از گروه‌های پروژه‌ای است که در ارتباط و مشارکت با دیگر گروه‌ها هستند. چالش فرآوری مدیران و رهبران آینده جهان این است که تشکیلات و سازمانی را اداره کنند که ابداً شباهتی به سازمان‌هایی که ما به آنها عادت کرده‌ایم، نداشته باشند.

عدالت نیروی متحدکننده جامعه است. جامعه‌ای که غیرعادلانه عمل کند، نمی‌تواند هیچگونه وفاداری یا تعهدی را از شهروندان

توقع داشته باشد. یک چنین جامعه‌ای در نهایت محکوم به نابودی است. تضاد و تناقض در مساله عدالت در فهرست تضادها و تناقض‌ها، مهمترین است. این تضادها بخشی از زندگی ما و این تناقض‌ها قسمتی از عصر ما را تشکیل می‌دهند. باید یاد بگیریم با آنها بسازیم و زندگی کنیم.

**بخش دوم - در جستجوی تعادل، راه‌هایی در میان تناقض**

تضادها و تناقض‌ها ما را گیج و سردرگم می‌کنند، زیرا رویدادها آنگونه که ما از آنها انتظار داریم روی نمی‌دهند. آنچه در آخرین بار کارساز بوده، تضمین ندارد که بار دیگر به همین خوبی کار کند. یک زندگی خوب احتمالاً نوالی و جان‌نشین منحنی دوم است، که پیش از رنگ باختن و افول منحنی اول، شروع شده است. همچنان که فرد رشد می‌کند، پیر و پیرتر می‌شود، شرایط زندگی و اولویت‌های آن هم دگرگون می‌شود. هر رابطه‌ای، بعضی وقتها به منحنی دوم نیازمند می‌شود.

ما فکر می‌کردیم که می‌دانیم سازمانها را چگونه اداره کنیم. این را باید بدانیم که سازمان‌های امروز هیچ شباهتی با سازمان‌هایی که ما می‌شناختیم ندارند. ناچاریم قبل از اینکه خیلی دیر شود، «منحنی دوم مدیریت» را پیدا کنیم.

سازمان‌ها باید فرض کنند که استراتژی‌های فعلی‌شان نیازمند دگرگونی و جایگزینی با استراتژی‌های جدید در ظرف دو یا سه سال آینده است، و چرخه حیات محصولاتشان نیز کوتاهتر از گذشته است. افراد هم باید روی این فرض کار کنند که ظرف دو یا سه سال آینده به خط سیر جدیدی نیاز خواهند داشت. رمز تعادل و موازنه در زمان بروز تضاد و تناقض این است که به گذشته و آینده اجازه دهیم که در زمان حال با یکدیگر همزیستی کنند.

سازمان‌های ما باید به نحوی فراینده برای دگرگونی‌های سریع و آسان خود را مهیا و توانمند سازند. این بدان معنا است که به جای محدود کردن توانمندی‌های افراد به منظور ایفای راحت نقش‌های آنها - که به‌آسانی قابل شناخت‌اند - بر توانمندی‌های آنان تکیه کنیم و آنها را تقویت کنیم. این خیلی مهم است که در یک سازمان، مدیران ارشد اجازه کار و دلگرمی را به مدیران میانی و نسل دوم خود بدهند. این نیز از اهمیت بالایی برخوردار است که نسل دوم

برای تفکر منحنی دوم مسئولیت را بپذیرند. اگر ما به افراد فضا ندهیم، هرگز نخواهیم توانست انتظار رفتارهای مسئولانه را از آنها داشته باشیم. «پوپر» درجایی گفته بود که همه انسانها در آنچه می‌دانند متفاوتند، ولی در نادانی گسترده و جهالت بی‌پایان خود همه با هم برابرند.

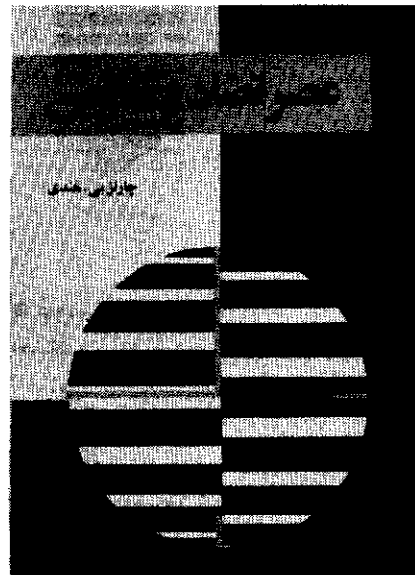
### بخش سوم - چگونه می‌توان تضاد و تناقض را به زیر سلطه آورد

اگر می‌خواهیم «انسانیت» خود را با «اقتصادیات» خود هماهنگ و آن دو را با یکدیگر آشتی دهیم، ناچاریم راهی را پیدا کنیم که قدرت و نفوذ بیشتری را به هر آنچه «فردی» و «محلی» است بدهد، تا اینکه هر کسی بتواند احساس کند که او هم برای ایجاد ارزش افزوده، دارای فرصت برابر است و از اهمیت یکسانی برخوردار است.

مردم دیگر اعتقاد ندارند که هسته مرکزی یا مدیریت بنالاً همه چیزها را بهتر از دیگران می‌داند، رهبران دیگر توان این را ندارند که به جای مردم و برای بقیه مردم فکر، سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کنند. مردم هم دیگر از آنها یک چنین انتظاری را ندارند. باید دانست که رفاه اقتصادی مردم - چه مستقیم چه غیرمستقیم - متکی و مبتنی بر کسب و کار و تجارت است. این فعالیت‌ها به چه منظور صورت می‌گیرد؟ این کسب و کارها به چه کسی متعلق است؟ آیا ما در کسب و کارها فعالیت می‌کنیم، یا چیزی بیشتر از یک ابزار در دست آنها هستیم؟ حقوق ما کدامند؟ مسئولیت‌های ما چه هستند؟

آنچه در مورد پذیرش ناگهانی کاپیتالیسم وحشت‌آفرین است، این است که دو شرط اساسی تبلیغ شده توسط اصلاح‌طلبان در تضاد با یکدیگرند. برای اینکه بازارها راه بیفتند، به «آزادسازی قیمت‌ها» باید مبادرت کرد. این امر به‌هنگامی که مردم هجوم می‌آورند، افزایش تورم را موجب می‌شود. یک سازمان، تنها زمانی مجاز به ادامه حیات است که کالا و خدمتی را ارائه دهد که مفید باشد، آن هم به قیمت‌هایی که مردم بتوانند از عهده آنها بیایند.

امروزه، هر کسی قبول کرده که موفقیت اقتصادی ژاپن هیچ ارتباطی به مواد خام نداشته است و در عوض کاملاً مبتنی و متکی بر شیوه تعلیم و تربیت و نحوه اداره مردم بوده است. ما دیر فهمیدیم که همین امر می‌توانست در مورد بقیه کشورها هم صادق باشد. ما باید مردم خود



را به دارایی‌های خود تبدیل کنیم و بیشتر دارایی‌های خود را هم به انواع دارایی‌های فکری و معنوی بدل کنیم. جای تعجب ندارد که سازمانها آنقدر وقت و انرژی را برای آموزش و توسعه مهارت‌های علمی و فنی افراد خود هزینه می‌کنند. آنها راه دیگری ندارند. آنها نمی‌توانند دارایی‌های انسانی خود را به آسانی از دست بدهند و افرادی را بخردند و جایگزین آنها کنند.

اگر به فرد به چشم ابزار - حتی ابزاری که به او تفویض اختیار شده - نگریسته شود، یک چنین «قرارداد ابزاری» فارغ از اینکه با چه تیت خیرخواهانه‌ای منعقد شده، انکار دموکراسی است. اگر می‌خواهیم از فکر یک جامعه تجزیه شده و آماده جنگ و منازعه پرهیز کنیم، باید هرچه در توان داریم برای ایجاد شأنی از شئون عدالت در سرزمین خود کوشا باشیم. چنانچه گفته می‌شود: «شما با فقیر کردن ثروتمندان نمی‌توانید فقرا را ثروتمند کنید».

انصاف به این معنی است که هرکسی باید فرضی مشابه را برای ترقی داشته باشد. ما از ابتدا نباید سبب شویم که کفه ترازو به نفع یکی و به ضرر دیگری بالا و پایین برود. بنابراین انصاف، سرمایه‌گذاری در تعلیم و تربیت همه افراد را در طول حیاتشان می‌طلبد، با شناخت این حقیقت که عده‌ای بیشتر از دیگران در این سرمایه‌گذاری مشارکت می‌کنند.

پول شاخص و معیاری برای همه چیز نیست، زیرا چگونه برای چیزهای باارزشی چون قدم زدن در فضای روستایی و دل‌انگیزه بیانی هنرمندانه، لذت تعلیم، عشق به خانواده، هیجان و عطش کشف و نوآوری، رضایت‌خاطر از به

انجام رساندن یک کار خیر، شوق و شغف دیدار دوستان و... می‌توان عدد و رقمی پیدا کرد.

### بخش چهارم - در جستجوی معنا و مفهوم، معنا و مفهومی برای پارادوکس

«انتوان چخوف» می‌گوید: «از من پرسید زندگی چیست؟ درست مثل این که پرسید هویج چیست؟ «کانت» در کتاب «نقد تعقل محض» استدلال کرده که انسان، ابزاری برای رسیدن به یک هدف نیست، بلکه انسان خود، هدف است. زندگی بشر به وسیله نیرویی معنوی - که از درون او سرچشمه گرفته - شکل می‌گیرد و اداره می‌شود. این خدا است که در روح بشر جا گرفته، نه معمار و سازنده «جهانی علمی» که شخصیت و کیفیت انسان را علمی بیان می‌کند. جستجوی آن دلیل وجودی مبنی بر «هستی» و «فعالیت» به ماکمک می‌کند تا سه معنا و مفهوم را بنا گذاریم. مفهومی از پیوستگی و تسلسل، مفهومی از ارتباط و نیز مفهومی از خط سیر. ما بدون اینها، احتمالاً احساس «گم‌گشتگی» و بی‌سرپرستی خواهیم داشت.

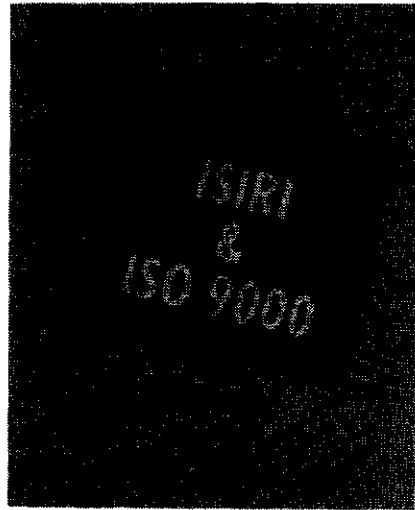
آمریکایی‌ها زمان را مثل یک خط مستقیم، پشت سر هم و متوالی می‌بینند درحالی که شرقی‌ها زمان را همچون یک دایره بسته مشاهده می‌کنند. زمان برای بسیاری از غربی‌ها، مثل یک ماشین دروگر درحال کار است که داس خود را مرتباً حرکت می‌دهد، ولی در شرق، زمان بارها و بارها می‌چرخد.

حقیقت این است که انسانها هم به شهر نیاز دارند و هم به روستا. انسان‌ها نیازمند تسلی و دارای دوستان هستند و هم محتاج تحریکات و تاثیرات غریبه‌ها. ما در کنار افرادی مثل خودمان احساس آرامش و راحتی می‌کنیم. ولی برای حفظ بیداری خودمان و هم برای ایجاد احساس تعلق به مجموعه‌ای بزرگتر، نیازمند برقراری ارتباطاتی متفاوت با ارتباط با خودی‌ها هستیم.

در رفاه و آسودگی تنزل می‌کنیم و وقتی هم که به رقابت برمی‌خیزیم برای کسب مدال طلا و بدست آوردن جام جهانی است. چنین چیزهایی قطعاً به ظهور و بروز هنرهای بااهمیت و فعالیت‌های بالنده و بزرگ منتهی نمی‌شود. این تصادفی نیست که مردم جوامع دموکراتیک دل‌مشغول منافع مادی‌اند و دل به نیازهای بسیار اندک جسمی خود دارند. «تولستوی» به این جمع‌بندی رسیده بود که: «انسان تنها از آن‌رو زنده است و زندگی می‌کند که به چیزی اعتقاد دارد». بنابراین ایمان «موتور زندگی» است.



موضوع این کتاب تبیین نحوه مستندسازی و ثبت روش‌های اجرایی (PROCEDURES) است که بعد از خط‌مشی کیفیت (QUALITY POLICY) و نظام‌نامه کیفیت (QUALITY MANUAL) از جمله الزامات اصلی و مشخص مستندسازی در استانداردهای ISO 9000 است. مؤلف در این کتاب سعی کرده موضوع مهم مستندسازی روش‌های اجرایی را بطور کامل و مشروح تشریح کند. از این‌رو فصل چهارم این کتاب به تشریح کامل مراحل و روش‌های نگارش روش‌های اجرایی و نیز فرمها و سوابقی که در این روش‌های اجرایی مورد استفاده قرار می‌گیرند، اختصاص یافته است.



کتاب مستندسازی روش‌های اجرایی که اولین کتاب به زبان فارسی در زمینه تدوین روش‌های اجرایی ISO 9000 است، به گونه‌ای طراحی شده است که شما می‌توانید قدم به قدم روش‌های اجرایی مورد نیاز خود را از بازنگری مدیریت و کنترل طراحی تا روش اجرایی فنون آماری مستند کنید. نکته بسیار بارز در این کتاب آن است که شما با کاربردها، مراجع، تعاریف، فرمها و توضیحات تکمیلی‌تر آشنا خواهید شد که خود در کاهش زمان و هزینه این کار بسیار باارزش است. به علاوه در این کتاب، اسامی پیشنهادی ۳۹ روش اجرایی ارائه شده است که خود می‌تواند برای استقرار استانداردهای ISO 9000 سودمند باشد.

شما در این کتاب که اولین کتاب فارسی در زمینه روش‌های اجرایی است، با موضوعات زیر آشنا خواهید شد:

- استاندارد BS 7850 مدخل ورود ISO 9000 به فضای TQM

## ● مجموعه ISO 9000 جلد سوم - مستندسازی روش‌های

اجرائی

مؤلف: حیدر امیران

ناشر: مؤلف

چاپ اول - شهریور ۱۳۷۵ - ۳۴۷ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۱۱۰۰۰ ریال

مهمترین رخدادهای ملی در زمینه ISO 9000 تدوین استانداردهای ایران - ایزو ۹۰۰۰ است که بطور رسمی در دی‌ماه ۱۳۷۴ به‌عنوان استانداردهای ملی ایران از سوی موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی کشورمان منتشر شد. از این‌رو در فصول کتاب جای ISO 9000 از عبارت ایران - ایزو ۹۰۰۰ استفاده شده است.

رخداد دیگری که جای دارد از آن نام ببریم همکاری موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران با یک شرکت صادرکننده گواهینامه در زمینه صدور گواهینامه ISO 9000 است. انتظار می‌رود در آینده‌ای نه چندان دور شاهد صدور گواهینامه از سوی این موسسه به صورت مستقل باشیم.

از سوی دیگر این موسسه، براساس تصویب شورای عالی استاندارد، به‌عنوان مرجع اعتباردهنده (ACCREDITATION BODY) ایران معرفی و تعیین شده است.

خوشبختانه با تلاش پی‌گیر کلیه افراد دست‌اندرکار، ISO 9000 اندک اندک جایگاه خود را در جامعه باز کرده است. بطوری که رسانه‌های عمومی از جمله رادیو و تلویزیون، مجلات و روزنامه‌ها نیز به این استانداردها علاقمند شده‌اند.

آنچه که انگیزه مؤلف در نگارش این کتاب بوده است، رشد بی‌سابقه و حیرت‌انگیز توجه و علاقه شرکت‌های صنعتی و خدماتی کشور به پدیده ISO 9000 است. بطوری که این موضوع حتی به بانک‌ها و آموزش و پرورش، مهندسان مشاور و... هم سرایت کرده است.

هدف اگر بخواهد واقعاً راضی‌کننده باشد باید «هدفی فراتر از خود» باشد. هدف من در این زندگی، بر اساس آنچه از تعالیم حکما و خردمندان برمی‌آید، این است که آن چنان زندگی کنم که دیگران بتوانند پس از مرگ من، زندگی بهتری داشته باشند. ما باید جهت‌ها و جهت‌گیری‌های خاص خود را متناسب با جایگاه‌های خاص خویش اتخاذ کنیم.

جهان هم‌اکنون برای بازسازی و تجدید ساختار به شیوه‌های مختلف آماده است. خلاقیت همواره در تلاطم و بی‌نظمی متولد شده است. تمام چون و چراها و انجام کارها ممکن است متفاوت و چه بسا بهتر از گذشته شوند. دگرگونی‌ها معمولاً از ابتکارات کوچک و سازنده ناشی شده و می‌شوند. این به خود ما مربوط است که آتش‌های کوچک خود را در تاریکی‌ها بی‌فروزم.

## کتابها و نشریات رسیده

### ● چکیده مقالات علمی و فنی

دوره ۳ - شماره ۱ - بهار ۱۳۷۵

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

بها: ۴۰۰۰ ریال

### ● توسعه سازمان

نویسنده: جعفر ممی‌زاده

ناشر: انتشارات روایت

چاپ اول - تابستان ۱۳۷۵ - ۲۸۲ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۸۵۰۰ ریال

### ● تحقق استراتژی توسعه انسانی

مؤلفان: کیت گرین - تری مک کنلی

ترجمه: فلامرضا خواجه‌پور

ناشر: موسسه عالی پژوهش تامين اجتماعی

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۲۰۳ صفحه

تیراژ: ۱۵۰۰ نسخه

بها: ۵۰۰۰ ریال

### ● مدیریت تولید و عملیات

(نگرشی نظام‌گرا)

مؤلف: بابک کاظمی

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۷۷۹ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۱۴۵۰۰ ریال



است محیط زندگی و کار، و نیز وسایل و تجهیزات مورد استفاده را مطابق با توانمندیها و ویژگیهای خود طراحی کند. کاربرد ارگونومی در طراحی فرآیندها و سیستمها، تاثیر شایان توجهی برافزایش تولید، کاهش هزینههای درمانی، افزایش رضایت شغلی، افزایش بهره‌وری و به‌طور کلی، فرآوری نیروی کار داشته و فزون‌شدن درآمد ملی و منافع اقتصادی را سبب می‌شود.

کتابی که در پیش روی دارید، مطالبی را در گفتارهای یادشده ارائه کرده و تاثیر ارگونومی بر بهبود مهندسی تولید و طراحی سیستم‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهد. در بیشتر فصلهای کتاب، برای قابل درک‌بودن مفاهیم، از نمونه‌های واقعی استفاده شده که شاید بتوان از آن به‌عنوان نقطه قوت کتاب یاد کرد. در این کتاب، جستارهای گوناگون دانش ارگونومی مانند آنتروپومتری، وضعیت بدن در هنگام کار، بلندکردن و حمل بار، حرکتهای تکراری، طراحی ابزار دستی، نوبت کاری، صدا، ارتعاش، گرما، ساخت پذیری و نگهداشت پذیری سیستم‌ها و... معرفی و مطرح شده است. باتوجه به گوناگونی مباحث مطرح شده، این کتاب اطلاعات سودمندی را در گستره پهناوری از ارگونومی کسارپردی در اختیار می‌گذارد؛ از این‌رو، مطالعه آن به تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان رشته‌های مختلف از جمله مهندسی عوامل انسانی، مهندسی صنایع و تولید، طراحی، مدیریت، بهداشت حرفه‌ای و نیز همگی اعضای گروه پزشکی که در بخش صنعت و تولید اشتغال دارند، توصیه می‌شود.

بررسی دگرگونی‌های درونی این جامعه بزرگ و بویژه جامعه روسیه بسیار مهم باشد. بدین‌لحاظ مطالعات گسترده‌ای در این زمینه جریان دارد تا دلایل شکست و ازهم پاشیدگی آن جوامع به‌علاوه علل ناتوانی‌شان برای بازسازی روشن شود. در این زمینه، کتاب «دگردهی قدرت: بحران سوسیالیسم یا بحران دولت» گویای تلاشی از سوی شمار زیادی از نویسندگان برای تجزیه و تحلیل جامعه روسیه از زوایای گوناگون مانند دموکراسی، توسعه سرمایه‌داری، بحران اقتصادی و رکود، جنبش کارگری، اصلاحات اقتصادی، خصوصی‌سازی است که از سوی مترجمان از منابع مختلف گردآوری و به‌فارسی برگردانده شده است. آشکار است که شماری از مطالب این کتاب که با دقت گردآوری شده است، برای پژوهشگران و مدیرانی که در جامعه‌ای مستحول زندگی می‌کنند و درگیر اصلاحات، خصوصی‌سازی و... هستند می‌تواند آموزنده باشد. □

### ● مهندسی عوامل انسانی در صنعت و تولید

نویسنده: مارتین هلاندر

مترجم: علیرضا چوپینه

ناشر: موسسه فرهنگی انتشارات راهبرد

چاپ اول - تابستان ۱۳۷۵ - ۴۱۷ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۹۵۰۰ ریال

کار و انسان، دو جزء اصلی و تفکیک‌ناپذیر هستی هستند که باید به‌گونه‌ای متناسب با یکدیگر برنامه‌ریزی شوند. نبود تطابق و تناسب میان توانمندیهای انسان و نوع کاری که او انجام می‌دهد یا مسئولیتی که برعهده وی نهاده می‌شود. سبب بروز مسائل و مشکلات بسیاری می‌شود که از آن جمله می‌توان به رخداد حوادث و بیماریهای ناشی از کار و پایین بودن بهره‌وری نیروی کار اشاره کرد. در این زمینه گفتنی است که براساس مطالعات انجام شده، نزدیک به ۴۸ درصد از کل بیماریهای ناشی از کار را بیماریهای CTD تشکیل می‌دهند؛ ناراحتیهای اسکلتی - عضلانی که در اثر بی‌توجهی به تواناییهای انسان و نیازمندیهای شغلی ایجاد می‌شوند.

اینگونه مسائل برای پیشگیری از بروز و تامین تندرستی نیروی کار، ارگونومی، به‌عنوان رهیافتی کارآمد، به‌یاری انسان می‌شتابد. ارگونومی ابزاری است که به‌کمک آن انسان قادر

● ۳۹ روش اجرایی برای استقرار استاندارد ISO 9000

● ۴۸ روش اجرایی برای استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع

● برآورد هزینه‌های اجرایی ISO 9000

● مراحل مستندسازی روشهای اجرایی

● قسمت‌های تشکیل‌دهنده یک روش اجرایی

● نحوه شماره‌گذاری و بازنگری روشهای اجرایی

● اصلاحات پیشنهادی برای نسخه ۱۹۹۸

● استانداردهای ISO 9000

● فهرست مندرجات آیین‌نامه کاری کمیته

● ISO 9000

● فهرست مندرجات نظام‌نامه مستندسازی (DOCUMENTATION MANUAL)

● بسته نرم‌افزاری ویژه تهیه فلوچارت روشهای اجرایی

● زبان‌های ناشی از روشهای اجرایی نامناسب

● چندین نمونه از روشهای اجرایی مختلف

● و دهها موضوع جدید و متنوع درمورد روشهای اجرایی (PROCEDURES)

### ● دگردهی قدرت:

بحران سوسیالیسم یا بحران دولت

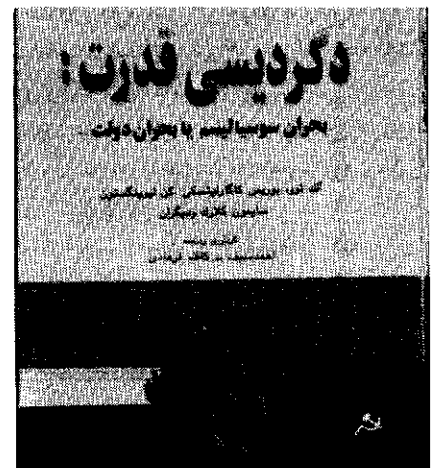
گردآوری و ترجمه: احمد سیف - کاظم فرهادی

ناشر: نشر نشانه

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۳۳۸ صفحه

تیراژ: ۲۵۰۰ نسخه

بها: ۸۰۰۰ ریال



در همان حد که روزگاری مطالعه تحولات اقتصادی - اجتماعی شوروی در جهان دوقطبی پیشین اهمیت داشت، امروزه به‌نظر می‌رسد که

# فراخوان مقاله

## همایش پژوهشی - کاربردی

### تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی

**بوگزار کننده:** پژوهشکده تعلیم و تربیت و دفتر هماهنگی شوراهای آموزش و پرورش

**هدفها:** بررسی موضوع تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزش و پرورش و پیشنهاد راه کارهای اجرایی به ویژه:

- ۱- طرح دستاوردهای نظری ناظر به تغییر و نوآوری در مدیریت و کاربرد آن در نظام آموزش و پرورش کشور.
- ۲- بررسی موانع ایجاد تغییر و نوآوری در سطوح خرد و کلان نظام مدیریت آموزشی و دستیابی به راهکارهای عملی.
- ۳- نقد و ارزیابی اقدامات نوآورانه در مدیریت نظام آموزش و پرورش در سطوح خرد و کلان.
- ۴- طرح اندیشه‌های نو برای افزایش اثربخشی در آموزش و پرورش.

#### عنوانها و موضوعها:

- |  |  |
|--|--|
| <p>۳- شوراهای آموزش و پرورش منطقه‌ای (قانون مصوب سال ۱۳۷۲)</p> <p>الف - نقش شوراهای در جلب و تقویت مشارکتهای مردمی و تأمین منابع جدید و رفع تنگناهای مالی نظام آموزشی -</p> <p>ب - نقش شوراهای در تمرکززدایی اداری و ساختاری و افزایش بهره‌وری و توسعه آموزش و پرورش</p> <p>ج - موانع اصلی تحقق اهداف محتوایی آموزش و پرورش شورایی</p> <p>د - روشهای عملی افزایش کارایی شوراهای آموزش و پرورش</p> <p>ه - مطالعه تطبیقی شوراهای آموزش و پرورش در جهان</p> <p>و - نقد و بررسی قانون تشکیل شوراهای آموزش و پرورش منطقه‌ای در زمینه‌های (الف، ب، ج، د، ه) فوق‌الذکر و سایر موارد</p> <p>ز - بررسی میزان انطباق تشکیلات موجود آموزش و پرورش با مقتضیات قانون شوراهای (مصوب ۱۳۷۲) و ارائه پیشنهادها کاربردی</p> <p>ح - بررسی شیوه‌های وصول و چگونگی ناشی از اجرای مواد ۱۳ و ۱۶ قانون شوراهای از مسائلی صائب، سرازیر عرضه خدمات و شهرداری‌ها با بکارگیری راهکارهای مطمئن و قابل کنترل</p> <p>ط - بررسی پی آمدهای نیمه متمرکز کردن نظام اجرایی آموزش و پرورش در اثر اجرای قانون شوراهای با عنایت به متمرکز بودن سایر شئون اداری کشور</p> <p>ی - راههای جلوگیری از ایجاد ناهمگونی و تشتت در بافت اداری و مالی آموزش و پرورش یا توجیه به حیثه اختیارات شوراهای (مواد ۳ و ۸) و عدم تعادل درآمد شوراهای (مواد ۱۲ و ۱۶)</p> | <p>۱- زیربنای نظری مدیریت تغییر و نوآوری در سازمان آموزش و پرورش</p> <p>الف - الگوهای تغییر و نوآوری در سازمان</p> <p>ب - نظریه‌های تغییر و نوآوری (از قبیل: نگرش سیستمی، روابط انسانی و...)</p> <p>ج - زمینه فرهنگی تغییر و نوآوری</p> <p>د - نگرش اسلام نسبت به تغییر و نوآوری</p> <p>ه - قلمرو تغییر و نوآوری</p> <p>۲- تغییر و نوآوری در مدیریت و سازمان آموزش و پرورش</p> <p>الف - مصادیق عینی تغییر و نوآوری در آموزش و پرورش (از قبیل نظام جدید آموزش متوسطه، شوراهای و...)</p> <p>ب - ساختار آموزش و پرورش کشور</p> <p>ج - نقش مدیران در ایجاد تغییر</p> <p>د - روشهای تغییر نگرش و افزایش انگیزش در مدیران و کارکنان نسبت به تغییر و نوآوری</p> <p>ه - روشهای مقابله با ایستادگی در برابر تغییر</p> <p>و - موانع اداری، ساختاری و فنی ایجاد تغییر و نوآوری در آموزش و پرورش</p> |
|--|--|

**ویژگی‌ها:** ۱- مقاله‌ها باید در برگیرنده پیشنهادهای کاربردی باشد.

۲- چکیده‌ها باید حداکثر در دو صفحه (۴۰۰ واژه) و حاوی مشخصات فردی و شغلی نویسنده باشد.

**تاریخها:** حداکثر زمان پذیرش چکیده‌ها ۳۰ بهمن ۱۳۷۵ و آخرین مهلت دریافت مقاله‌ها ۳۱ فروردین ۱۳۷۶.

موسسه تدوینکو که به عنوان عضو موسسه ERNST & YOUNG INTERNATIONAL در زمینه های حسابرسی و خدمات مدیریتی فعالیت می نماید، به منظور توسعه واحد خدمات مدیریت (MCS) خود، نیروهای دارای دانش و تجربه و خلاقیت به شرح زیر را در سطوح مختلف تحلیلگر سیستم، سرپرست و مدیر پروژه به همکاری دعوت می نماید.

- مدارک دانشگاهی و یا حرفه ای در رشته های مدیریت سیستم ها، حسابداری، مدیریت و بازرگانی
- تجارب معتبر اجرایی و مشاوره ای
- تسلط به زبان انگلیسی و بهره برداری از کامپیوتر

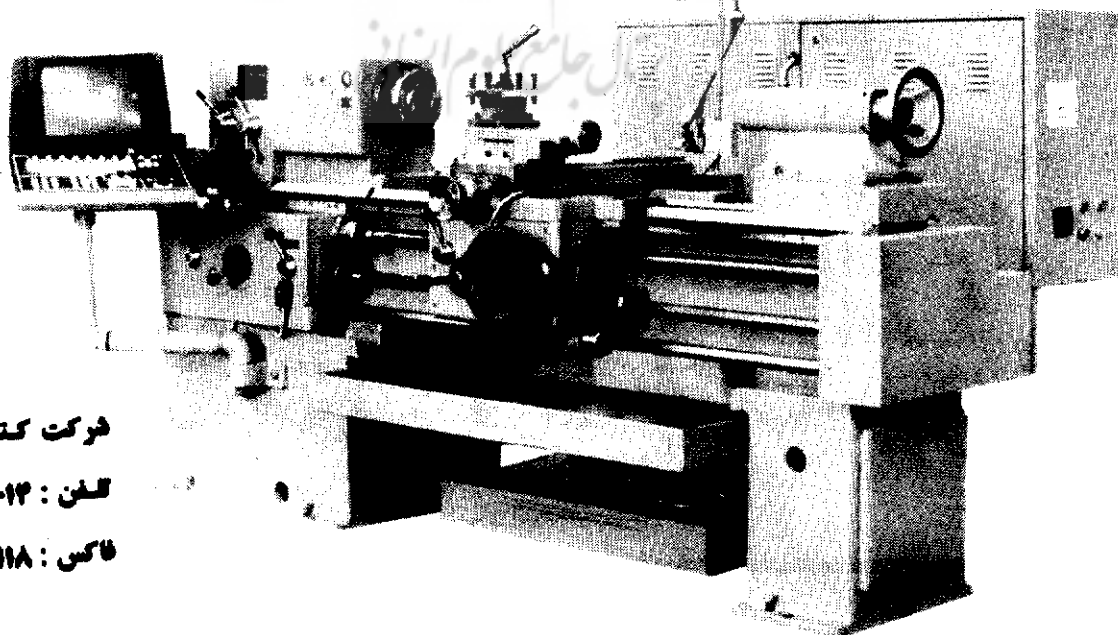
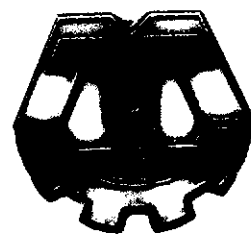
متقاضیان می توانند خلاصه تحصیلات و تجارب (CV) خود را به صندوق پستی ۱۹۳۹۵/۳۱۴۹ تهران ارسال نمایند.



کنترونیک

**CNC تراش، تولید مشترک**

**کنترونیک و ماشین سازی تبریز**



شرکت کنترونیک

تلفن : ۲۰۴۴۰۱۲-۲۰۴۴۱۱۵

فاکس : ۲۰۴۴۱۱۸-۲۰۵۵۷۲۷

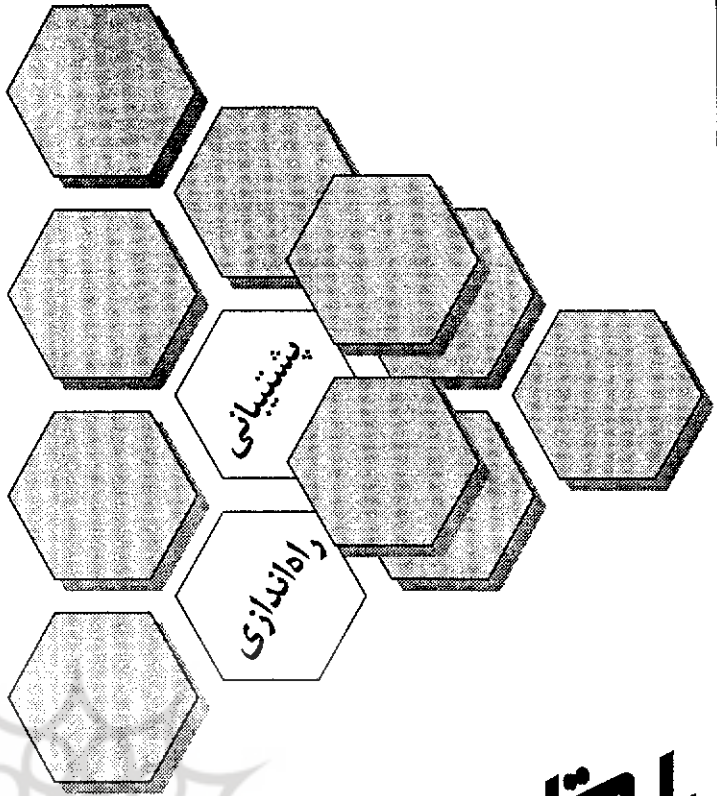


حسابداری

فروش

انبار

بازرگان

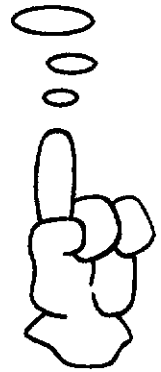


**بایستا**

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

مركز ملی شماره گذاری کالا  
هنگام انتخاب

همه چیز درباره بارکد...



6431655

کدایران  
CODIRAN

نخستین شرکت تخصصی  
سیستمهای شناسائی خودکار  
(تاسیس ۱۳۷۱)

عضو انجمن صنفی  
شرکتهای اتوماسیون صنعتی

شرکت کدایران  
۶۲۳۱۱۷، ۶۲۳۱۶۵۵ فاکس: ۶۲۳۱۶۵۶  
دفتر فروش: ۸۳۳۰۸ فاکس: ۸۸۴۱۶۸۸



۰۲۰۰-۳۳۳۳

- تولید کامپیوتر
- تجهیزات جانبی
- تعمیرات و نگهداری
- شبکه های کامپیوتری
- دریاژکن رمزدار دیجیتال
- ساعت های حضور و غیاب

مشاورین سیستم آراء

- مشاوره
- آموزش
- کنترل پروژه
- نرم افزار
- سخت افزار

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

تلفن: ۰۲۰۲۷۰۱-۰۲۸۶۹۶-۰۱۲۷۰۱-۰۱۲۰۲۷

در اختیار صادرکنندگان بگذارند. براساس این طرح تولیدکننده می‌تواند با استفاده از ضمانت‌نامه صادراتی صندوق، کالا در اختیار صادرکننده قرار دهد و در صورت عدم پرداخت وجه در موعد مقرر، صندوق موظف به پرداخت آن است.

در رابطه با خدمات و اعتباراتی که بانکها به صادرکنندگان ارائه می‌دهند، صندوق ضمانت‌نامه‌ای تحت عنوان ضمانت‌نامه اعتبار بانکی صادر می‌کند و صادرکنندگان می‌توانند به‌جای وثیقه از این ضمانت‌نامه استفاده کنند.

نکته مهم دیگر، مساله صدور خدمات فنی و مهندسی است. صندوق با صدور ضمانت‌نامه‌های مختلف، وصول مطالبات ناشی از صدور این نوع خدمات را تضمین می‌کند.

یکی دیگر از طرحهای صندوق، تضمین ضمانت‌نامه‌هاست. برپایه این طرح، صندوق مسی‌تواند در صورت درخواست بانکها ضمانت‌نامه‌های آنها را تضمین کند. به این ترتیب خدمات، تسهیلات و پوشش‌هایی که صندوق ضمانت صادرات ایران در اختیار صادرکنندگان قرار می‌دهد زمینه را در جهت توسعه صادرات پایدار فراهم کرده است.

ضمیمه‌ی: به‌عنوان خاتمه مطلب می‌توانم بگویم که مایک بازار بالقوه بسیار وسیعی را در جامعه برای بیمه داریم و در شکل اداره امور، امکان توسعه با استفاده از خدمات گروه غیردولتی عنوان شرکت‌های نمایندگی میسر است. صنعت بیمه می‌تواند با آموزش، تجدید نظر در مقررات اداری، اجرایی و استفاده مطلوب از خدمات ماشینی حداقل در این برهه از زمان ظرفیت فعلی خود را افزایش دهد. و نباید برای انتظار در جهت خصوصی‌شدن از استفاده مطلوب از شرایط حاضر غافل باشد.

بنابراین اولویت در این است که در شرایط حاضر اقدامات لازم را انجام داده و زمینه‌های کافی را برای توسعه کلان از طریق پیش‌بینی‌های لازم با برنامه‌ریزی‌های صحیح انجام دهیم. یکی از راه‌ها آن است که مانند خیلی از کشورها بخش

دوم فعالیت صنعت بیمه را به بخش خصوصی واگذار کرد تا به این ترتیب شرکتهای مستقل با پروانه‌ای که از بیمه مرکزی دریافت می‌کنند مجاز باشند خسارات مردم را ارزیابی کرده و شرکتهای بیمه مطابق گزارش آنها مبلغ خسارات را پرداخت کنند.

معنی این حرفها خصوصی‌سازی نیست. فعلاً با این قیدوبندهای اداری و قانونی می‌توان از خدمات بخش خصوصی در کنار بخش دولتی بطور مطلوب استفاده کرد.

مجدد: با اظهارات آقایان به نظر می‌رسد که صنعت بیمه می‌تواند نقش‌های خیلی سازنده‌ای در ایجاد امنیت عمومی ایفا کند. هنگامی که ما افراد جامعه را از نظر بیمه عمر یا بیمه درمان زیرپوشش قرار می‌دهیم در واقع امنیت خاطر برای آنها فراهم کرده‌ایم. این امر بدون تردید در شکل روابط اجتماعی مردم بسیار موثر است و به نوعی حالت‌های نگرانی و تنش فکری افراد را کاهش می‌دهد. انواع پوشش‌های بیمه‌ای نظیر بیمه صادرات، بیمه ریسک، و بیمه مسئولیت در توسعه مبنای اقتصادی جامعه نقش موثری دارد و به این ترتیب مدیران و کارآفرینان می‌توانند با خیال باز تصمیم‌گیری کرده و دست به اجرای طرحهای بزرگ بزنند.

صنعت بیمه در توسعه فرهنگی نیز می‌تواند موثر باشد. مانند ارتقای سطح ایمنی از طریق توصیه‌های کارشناسان بیمه و حفظ بهداشت فردی برای طول عمر. بنابراین به‌علت گستردگی و وظایف سنگینی که برعهده صنعت بیمه است بیمه باید نقش صحیحی را برای خود در جامعه تعریف و مشخص کند. افزون بر این بیمه بایستی برنامه‌ها و طرحهای اجرایی و قابل‌پذیرشی در جامعه ارائه دهد، زیرا جامعه باید با اعتماد متقابل به سمت بیمه حرکت کند. در واقع زیبایی کار زمانی صورت می‌گیرد که فرد بدون اجبار و شخصاً با علاقمندی تصمیم به خرید انواع بیمه‌ها بگیرد.

ضمن تشکر از تمامی آقایان و دوستان شرکت‌کننده در میزگرد توفیق همگان را در راه خدمت به مملکت آرزو داریم. □

## نقش آموزش در روابط صنعتی

بقیه از صفحه ۳۵

منابع و زیرنویس‌ها:

- ۱ - علی‌اکبر، فرهنگی. ارتباطات انسانی، تهران: انتشارات موسسه تهران‌تایمز، ۱۳۷۳، ص ۱۹.
- ۲ - مصطفی، عمادزاده. مباحثی از اقتصاد آموزش و پرورش، اصفهان: انتشارات جهاددانشگاهی، ۱۳۷۴، ص ۵۶.
- ۳ - ناصر، میرسپاسی. مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، مولف، ۱۳۶۶، ص ۸۸.
- ۴ - جعفر، ممی‌زاده. مدیریت تعارض سازمانی، مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۲۶، پاییز و زمستان ۱۳۷۴، ص ۵۲.
- ۵ - ایرج، سلطانی. روابط صنعتی اولویتهای پنهان در سازمانها، مجله فولاد، شماره ۱۰، دی‌ماه ۷۴، ص ۵۵.
- ۶ - شمس‌السادات، زاهدی. روابط صنعتی، تهران: مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۶۹، ص ۳۰.
- ۷ - ریچارد ال، دفت. تئوری سازمان و طراحی ساختار، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۴، ص ۵۲.
- ۸ - ایرج، سلطانی. تغییر و نوآوری، ضرورتی شناخته شده در سازمانهای اداری و صنعتی، مجله تحول اداری، شماره ۱۲ و ۱۳، ص ۳۷.
- ۹ - ناصر رحیمی و محمود نوتونجیان (مترجمان) مقدمه‌ای بر روابط انسانی، تالیف کیت دیویس، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۵۶، ص ۲۳۸.
- ۱۰ - محمدعلی، نائلی. انگیزش در سازمانها، اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۷۳، ص ۱۲۹، ۱۳۰.
- ۱۱ - محمود، ساعتچی. روان‌شناسی کاربردی برای مدیران در خانه، مدرسه و سازمان، تهران: انتشارات نشر. ویرایش، ۱۳۷۴، ص ۱۴۲.
- ۱۲ - علی‌اکبر، فرهنگی. ارتباطات انسانی، ص ۱۲.

ایرج سلطانی - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی. مدرس دانشگاه - مسئول روابط صنعتی شرکت فولاد مبارکه.