



اشاره:

کانالهای توزیع در واقع پل‌های ارتباطی بین تولید و مصرف هستند. تعاریف گوناگونی برای کانالهای توزیع وجود دارند که فصل مشترک اکثر این تعاریف در اهداف هر نظام توزیعی خلاصه می‌شود، یک نظام توزیع مناسب و بهینه باید بتواند محصول مناسب (اعم از کالا یا خدمت) را در زمان مناسب، با قیمت و شرایط مناسب در اختیار فرد مناسب (مصرف‌کننده یا سایر اعضا کانالهای توزیع) قرار دهد.

مسایل، مشکلات و تنگناهای نظام توزیع زمانی مشهود است که یک یا چند مورد یادشده به‌خوبی عمل نکند. در این حالت شاهد پدیدار شدن افرادی خواهیم بود که در اصطلاح از آنها بعنوان واسطه‌های غیرضرور یاد می‌شود. شایان ذکر است که در یک نظام نسبتاً سالم اقتصادی وجود واسطه‌ها ضروری است زیرا این عده به‌عنوان اعضای کانالهای توزیع با ارائه خدماتی به تولیدکننده و مصرف‌کننده، موجب ایجاد ارزش افزوده می‌شوند. طبیعی است که افزایش تعداد واسطه‌ها موجب افت راندمان نظام توزیع و درنهایت صدمه رسیدن به جامعه می‌شود.

در سالیان گذشته همواره نگرش‌های متفاوت و گاه متضادی نسبت به نظام توزیع در کشور مطرح بوده است. عده‌ای معتقد به حذف کامل واسطه‌ها و برخی نیز وجود واسطه‌ها را انعکاس طبیعی عملکرد اقتصادی کشور تلقی کرده و آنرا به شکل یک معلول تفسیر می‌کنند.

وضعیت کنونی جامعه نشان می‌دهد که عملکرد فعلی نظام توزیع (چه در بخش تولید کالا و چه در بخش تولید خدمت) چندان مطلوب نیست و این عملکرد در کنار عوارض اقتصادی حتی می‌تواند نتایج نامطلوب اجتماعی هم دربرداشته باشد. وجود این تنگناها سبب شد تا بررسی موقعیت نظام توزیع در کشور با حضور عده‌ای از صاحب‌نظران، مدیران و کارشناسان محترم این مقوله، موردبررسی و تحلیل قرارگیرد. آنچه به‌دنبال می‌آید حاصل این گفتگو و نظرات، پیشنهادها و راهکارهایی است که ارائه شده است.

# نظام توزیع؛ مشکلات و راهکارها



شرکت‌کنندگان در میزگرد:

- \* احمد توکلی: تحصیلات لیسانس در رشته برق و الکترونیک از دانشگاه شیراز (به صورت ناتمام)، نماینده اسبق بهشهر در مجلس شورای اسلامی، وزیر اسبق کار و امور اجتماعی، دارای مطالعات اقتصادی و اسلامی، دکترای اقتصاد از دانشگاه ناتینگهام انگلیس، مدیرمسئول روزنامه فردا (در حال انتشار).
- \* محمد معمارزاده فرشچی: معاون بازرگانی داخلی وزارت بازرگانی، دبیر هیات عالی نظارت بر سازمانهای صنفی کشور.
- \* محمدعلی سیف‌الدینی‌راد: لیسانس حسابداری، دارای تجارب طولانی در زمینه مدیریت، مدیر عامل شرکت پخش البرز.
- \* علی محمودی: دارای درجه دکترا در رشته علوم منطقه‌ای از دانشگاه استانبول ترکیه، عضو هیات علمی دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران، عضو پژوهشی موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- \* علی عیاری: فوق‌لیسانس مدیریت، کارشناس مدیریت صنعتی، رئیس دفتر برنامه‌ریزی مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی.

تدبیر: به هنگام بررسی نظام توزیع به راستی نمی‌توان خطوط معین و مشخصی بین تولید، توزیع و مصرف کشید مشکلات تولید یا واردات (به هر علتی که بوجود آمده باشند) به نظام توزیع منتقل شده و به علت وجود برخی نقیصه‌ها، متأسفانه این مشکلات با شدت هرچه بیشتر به مصرف‌کننده منتقل می‌شوند. گاه عده‌ای نیز در علت یا معلول بودن مشکلات نظام توزیع و اثرات آن در جامعه دچار ابهام می‌شوند.

آنچه بدیهی است شرایط پیش‌روی کشور و چالش‌هایی آتی ایجاب می‌کند که با یک نگرش واقعی، منطقی و جامع‌گرا به این مشکلات توجه شده و راهکارهایی مناسب ارائه شود. اکنون از آقای دکتر توکلی درخواست می‌شود نظرات خود را در این زمینه بیان کنند.

**توکلی:** هر تولیدکننده‌ای برای تامین نهاده‌های تولید و همچنین رساندن کالای تولیدشده به بازار مصرف و فروش، نیاز به بخش بازرگانی دارد. در نتیجه اگر شبکه توزیع، درست عمل نکند، به تولیدکننده و مصرف‌کننده، هر دو، زیان وارد خواهد شد. به اعتقاد من بحث جلسه علاوه بر توزیع، باید تولید کالا را نیز مدنظر قرار دهد. شما اگر بهترین آب تصفیه شده را تولید کنید، ولی شبکه لوله‌کشی دارای طول غیرمتعارف و یا منافذی باشد که آب به بیرون نشت کند و یا آبهای آلوده به داخل شبکه وارد شود، نتیجه نهایی نامطلوب خواهد بود.

اما اگر شبکه توزیع، سالم باشد هم به تولیدکننده امکان می‌دهد که نهاده‌ها را به آسانی و به مقدار موردنیاز و به موقع بدست آورد و در نتیجه هزینه تولید را کاهش دهد و هم به مصرف‌کننده این فرصت را می‌دهد که با حداقل هزینه، به کالای موردنیاز خود دست یابد.

در اقتصاد رقابتی فرض بر این است که هم عوامل تولید به راحتی جابجا شدند هستند و هم بازارها کاملاً شفاف و روشن و چون همه از تمام امور مطلعند در نتیجه بازدهی سرمایه، در همه بخشها یکسان می‌شود و در نهایت در چنین اقتصادی، کالا با حداقل هزینه تولید و توزیع می‌شود و سود تولیدکننده و مطلوبیت مصرف‌کننده به بالاترین سطح خود می‌رسد. اما هر چه از وضع رقابتی دورتر شویم و دخالت‌های اداری بیشتر شود، نه تنها هزینه‌های تولید افزایش می‌یابد، بلکه کالا با قیمت بیشتر و مطلوبیت کمتر بدست مصرف‌کننده خواهد رسید. در اقتصاد کشور ما به دلایل متفاوتی بخش تولید

قابل کنترل بوده و بیشتر زیر نظارت دولت است ولی بخش توزیع کمتر قابل کنترل است. در نتیجه سوددهی بخش توزیع به‌طور نسبی افزایش می‌یابد و بخش عمده‌ای از منابع به سمت توزیع میل می‌کند. ظاهر قضیه این است که هر بخشی که از منابع اولیه بیشتری برخوردار باشد باید تولیدش ارزانتر باشد، ولی به دلیل وجود انحصارات و دخالت‌های بی‌شمار دولت این حالت اتفاق نمی‌افتد. در جامعه ما به دلیل عدم نظارت درجایی که باید کنترل، وجود داشته باشد و همچنین انجام خیلی از کارها به دور از چشم ناظران، بخش توزیع برای مصرف‌کننده با هزینه‌زایی شدید روبروست. به عبارت دیگر، سهم سود در بخش توزیع بالا می‌رود و در نتیجه مصرف‌کننده یا با کالای گران روبروست و یا اگر قیمت پایین است کیفیت کالا نامطلوب خواهد بود. در نهایت عموماً رضایت‌خاطر مشتریان که همان مصرف‌کنندگان هستند حاصل نمی‌شود.

**معمارزاده:** برآیند تمام فعالیت‌های اقتصادی یک جامعه در توزیع خود را نشان می‌دهد. به عبارت روشن‌تر تمام ارگانهای یک جامعه باید فعال باشند تا کالارسانی به‌نحو مطلوب و قابل قبولی انجام شود. اگر این موضوع را بپذیریم می‌توان ادعا کرد که اگر در هر یک از حلقه‌های این زنجیره ضعفی مشاهده شود - این اختلال عیناً در توزیع خود را نمایان می‌سازد. در واقع به توزیع نمی‌توان به‌عنوان یک پدیده مستقل نگاه کرد. به‌عنوان مثال مجموعه قوانین مالی پولی، مقررات بازرگانی و اقتصادی، سیاست‌های تولید چه در بخش کشاورزی و چه صنعت و غیره همگی در جریان توزیع ذی‌مدخل می‌باشند. بنابراین اگر بخواهیم به یک کالارسانی مطلوب و قابل قبولی دست یابیم لازم است یک هماهنگی دقیق بین بخش‌های مختلف اقتصادی بوجود آید، در کشوری که طی چهار سال گذشته سه نوع سیاست بازرگانی و تجاری را مورد آزمایش قرار داده چگونه می‌توان انتظار داشت تمامی نارساییها برطرف شود.

جا دارد با توجه به اهمیت امر توزیع و اثرات آتی آن در زندگی روزمره تمامی آحاد مردم، موضوع در مراکز علمی و تحقیقاتی مورد مطالعه دقیق قرار گیرد تا نظام برنامه‌ریزی کشور بتواند از حاصل این تلاشها و بدور از گرایشهای متعدد متن‌کاربردی را تهیه و جهت اجرا به دستگاههای مختلف کشور ابلاغ نماید.

به دلیل برخی مشکلات اقتصادی، امور تند گردش بازرگانی همانند توزیع در کشور ما از جذابیت بالایی برخوردار است. چون دارای سوددهی آتی و قابل توجهی می‌باشد. شاید یکی از اشکالات، تناقض در سیاست‌های تدوینی باشد. از یک سو به‌منظور سرمایه‌گذاری مولد در کشور مزایای اشتغال در تولید ترویج می‌شود، از طرفی با وجود صدها هزار واحد توزیعی در کشور هر روز شاهد افتتاح دهها مرکز تجاری جدید به منظور ایجاد درآمد برای شهرداریها هستیم. به اعتقاد من تا زمانی که این سیاست‌های ضدونقیض را کنار نگذاریم، دستیابی به شرایط مطلوب و مناسب کار ساده‌ای نیست.

**سیف‌الدینی:** یک کالا معمولاً سه فرایند را طی می‌کند: تولید، توزیع و مصرف و این سه بصورت زنجیر بهم پیوسته هستند. همانطوری که آقای دکتر توکلی فرمودند تولید آب نتیجه یک فرایند طبیعی است، ولی توزیع آن احتیاج به لوله‌کشی دارد و باتوجه به توسعه کشورها و شهرها این امر اجتناب‌ناپذیر است. توزیع وصل به تولید است و ما اگر بخواهیم در سطح کلان فکر کنیم باید شرکت‌های بخش را سازمانهای گسترده توزیعی که با برخورداری از قانونمندی دارای امکانات بالقوه و بالفعلی هستند بدانیم. تولید در کشور با حمایت دولت محترم جمهوری اسلامی گسترش یافته است مع‌الوصف شرکت‌های بخش که بازوهای توانمند در اجرای سیاست‌های دولت هستند از این حمایت محروم بوده‌اند، چرا که پس از انقلاب، نه تنها هیچگونه گسترشی در شرکت‌های بخش صورت نگرفته، بلکه بعضی از آنها منحل شده، یا تحلیل رفته‌اند و یا اینکه به مشاغل دیگر پیوسته‌اند. ما همواره شاهد بودیم وقتی مسئولین در مقطعی با مشکل توزیع مواجه بودند، از شرکت‌های بخش به‌عنوان یک بازوی توزیع‌کننده کمک گرفته‌اند. هنگامی که این اطمینان وجود دارد و شرکت‌های بخش به‌عنوان یک کانال توزیع سالم و مطمئن در خدمت جامعه و مصرف‌کنندگان است، چرا شرکت‌های بزرگ بخش باید منحل شوند و در جهت تقویت آنها هم اقدامی صورت نگرفته باشد.

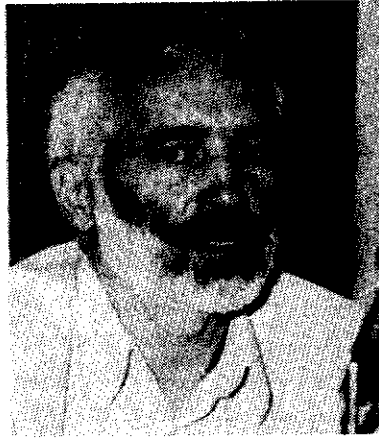
برای کمک به ایجاد عدالت اجتماعی و توزیع عادلانه در جامعه، باید در کنار تولیدکننده، یک شرکت بخش قوی سراسری داشته باشیم. شرکت‌های بخش معمولاً به سه گروه غذایی،

دارویی و تخصصی نظیر توزیع شیر تقسیم می‌شوند. آنچه در این نشست مطرح است شرکت‌هایی است که در مورد توزیع دارو، مواد غذایی و مایحتاج عمومی فعالیت دارند.

در زمینه دارو، مجموعاً ۶ شرکت که اکثر آنها وابسته به ارگان‌های مختلف هستند، توزیع را در سراسر کشور در دست دارند، خوشبختانه در حال حاضر، توزیع دارو در کشور کمتر دچار نوسان است مگر به دلیل مشکلات تولید. شرکت‌های توزیع‌کننده دارو براساس ضریب‌بندی‌هایی که توسط وزارت بهداشت صورت گرفته دقیقاً اطلاع دارند که وضعیت دارو در شهرهای مختلف کشور چگونه است. هر داروخانه براساس سهمیه‌ای که از قبل تعیین شده داروی خود را تحویل می‌گیرد. شرکت‌های پخش همواره در مورد توزیع دارو جوابگو هستند و آمارهای لازم در مورد فراوانی یا کمبود دارو را حداکثر ظرف ۲۴ ساعت در اختیار سازمان‌های مسئول و تولیدکننده قرار می‌دهند. متأسفانه در مورد سایر محصولات بخصوص کالاهای اساسی این روش وجود ندارد و به همین دلیل ممکن است این محصولات در یک شهر فراوان و در شهر دیگر کمیاب باشد.

شرکت‌های پخش به دلیل مکانیزه بودن، به راحتی می‌توانند اطلاعات لازم را به دست تولیدکننده بدهند ولی دلالت و عمده‌فروشان هرگز قادر به انجام این کار نیستند. اگر کالایی سود داشته باشد، آن را به راحتی جذب می‌کنند، ولی اگر سودآوری نداشته، سراغ کالایی دیگری می‌روند. شرکت‌های پخش، هیچگاه، روی نرخها دخل و تصرف ندارند و نرخها به صورت واقعی بدست مصرف‌کننده می‌رسد. در حال حاضر حدود ۱۳ شرکت پخش فعال در کشور وجود دارد که ۶ شرکت در زمینه توزیع دارو و بقیه در زمینه مواد غذایی فعالیت می‌کنند.

**عیاری:** تجربه ما، در سازمان مدیریت صنعتی در مورد چند شرکت نشان می‌دهد مواردی که آقای سیف‌الدینی در زمینه دارو اشاره کردند درست است و توزیع طبق تعرفه‌ها و سهمیه‌ها صورت می‌گیرد. ولی ممکن است آن سهمیه اشتباه تعیین شده باشد که در این صورت، شرکت پخش مقصر نیست و یا مشکلات پیش آمده در سیاست‌گذاریها باشد. طبیعتاً شرکت‌های پخش کنترل می‌شوند و طبق ضوابط موجود، باید کالا توزیع کنند. گاهی بعضی شرکت‌های پخش راه‌حل بینابین را پیدا می‌کنند، ولی ریشه



### توکلی:

**\* هرچه از اقتصاد رقابتی دورتر شویم و دخالت‌های اداری بیشتر شود، کالا با قیمت بیشتر و مطلوبیت کمتر بدست مصرف‌کننده خواهد رسید.**

**\* مبادلات توزیعی مثل رگهای بدن است و خون را به سلولها می‌رساند. برعکس، مبادلات چرخشی است که زیان‌آور است.**

**\* قصه خودگردانی دستگاه‌های دولتی، بسیار مصیبت‌زاست؛ زیرا اگر قرار باشد این دستگاهها را به بنگاه‌های اقتصادی تبدیل کنیم، خیلی از مسایل بهم می‌ریزد.**

در همان سیاست‌گذاریهاست و شرکت‌های پخش مجبورند آن سیاستها را رعایت کنند.

**سیف‌الدینی:** دارو طبق ضوابطی که وزارت بهداشت تعیین کرده توزیع می‌شود، و فکر می‌کنم توزیع دارو یکی از سالمترین نوع توزیع کالا در مملکت است. همیشه بحث فروش دارو در خیابان ناصرخسرو مطرح است. سالانه مبلغی بیش از ۱۰۰ میلیارد تومان دارو و لوازم در ایران توسط شرکت‌های توزیعی پخش می‌شود. دارویی که در خیابان ناصرخسرو به فروش می‌رود به درصد هم نمی‌رسد. و این در حالی است که تعداد بسیار زیادی از داروهایی که در خیابان ناصرخسرو دست به دست می‌گردد تولید داخل کشور نیست.

یکی از مشکلات پخش، عدم سودآوری است. به همین دلیل انگیزه‌ای وجود ندارد که بخش خصوصی یا سرمایه‌های راكد جذب شرکت پخش شود. همانطوری که گفته شد در

سالهای گذشته، شرکت پخش جدیدی ایجاد نشده است زیرا برای آنها انگیزه سوددهی با توجه به درصد حاشیه سود (مارژین) در نظر گرفته شده هزینه‌های حمل، غیرمتصور نیست و این درحالی است که افرادی با داشتن سرمایه‌های کلان می‌توانند خارج از شبکه توزیع واقعی تا یک میلیارد تومان روی کالاهای بخصوص سرمایه‌گذاری کنند و سودهای کلان بدست آورند. ولی ما نمی‌توانیم قیمت‌ها را بالا ببریم اما در بازار مشکلی برای این کار نیست. ما همیشه در مقابل توزیع‌کننده بازار قرار داریم. من به‌عنوان کسی که سالها در شرکت‌های پخش فعالیت کرده است اعتقاد دارم که این شرکتها اگر کنترل شده حرکت کنند می‌توانند به اقتصاد کشور کمک کرده و ابزار دست دولت باشند. یکی از سوالهایی که مطرح است این است که آیا وجود سازمانهای بازرسی و نظارت، تعزیرات و سازمان حمایت از تولیدکننده و مصرف‌کننده لازم است؟ به اعتقاد من بله، ولی سازمان حمایت باید روی تولیدکننده، مصرف‌کننده و توزیع‌کننده چتر حمایتی داشته باشد. در اینجا متأسفانه، خلاء حمایت از توزیع‌کننده محسوس می‌باشد. به عبارت دیگر در چرخه بالا که باید تولید، توزیع و مصرف باشد، شبکه توزیع حذف شده‌است. خوشبختانه بعد از انقلاب همواره تولید و مصرف در نظر مسئولین قرار داشته و مکرراً اعلام شده که دست واسطه‌ها و دلالت از مایحتاج اساسی مردم کوتاه شود در صورتی که عملاً پخش عمده‌ای از کالاهای اساسی توسط واسطه جذب و به شکل نامطلوب توزیع شده که به تحلیل و یا تعطیلی بعضی از شرکت‌های پخش منجر شده است.

توزیع پودر برای شرکت‌های پخش سودآور نیست و سازمان حمایت سود ۸ تا ۱۰ درصد برای توزیع آن تعیین کرده است. این درحالی است که هزینه توزیع برای کالای مذکور بیشتر از سود حاشیه در نظر گرفته شده می‌باشد. با این وجود در حال حاضر صددرصد توزیع پودر در اختیار شرکت‌های پخش است و با اینکه کمبود تولید مشهود است ولی مشکلی از لحاظ توزیع نیست. اگر زمینه این کالا در تهران کم است در گناباد هم کم است و اگر زیاد است، در آنجا هم زیاد است. مع‌الوصف ۳۰ تا ۴۰ درصد توزیع شرکت‌های پخش را تقلات دربرگرفته است که از بابت توزیع آنها درصد بالایی سود دریافت می‌شود. با در نظر گرفتن اینکه امکانات و

سرمایه‌های عظیم شرکتهای پخش مانند پخش البرز متعلق به مملکت است می‌باید بجای تنقلات توزیع کالاهای ضروری و اساسی مانند شکر و روغن توسط این شرکتها توزیع شود. در صورتی که علت عدم توزیع شکر توسط شرکتها پخش، سود پایین آن است که کمتر از ۳ درصد می‌باشد.

یکی از سوالات اساسی این است که بازار چه نقشی در شبکه توزیع دارد. به اعتقاد من نقش آن همیشه مقابله با شرکتهای پخش است. اگر شرکت‌های توزیعی بخواهند با کارخانه‌های بزرگ به صورت انحصاری قرارداد منعقد کنند سریعاً مورد اعتراض و مقابله افرادی قرار می‌گیرند که قبل از آن قسمتی از محصولات همان کارخانه را در اختیار داشته‌اند و اگر بخواهیم غیرانحصاری اقدام به انعقاد قرارداد کنیم در این صورت با یک محصول چندترخی در بازار مواجه خواهیم شد. بنابراین باید مرجع و یا سازمانی باشد که به کارخانه دریافت‌کننده ارز اعلام کند برای توزیع محصولات خود شرکت پخش داشته باشند و آمار تولید خود را در اختیار آن قرار دهند، در شرایط حاضر عمده کالای تولیدی کشور، توسط افراد حقیقی توزیع می‌شود. اگر مرجع توزیع کالا، مشخص و یکی باشد، قطعاً براحتی می‌توان آمار و اطلاعات توزیع را بدست آورد. این در حالی است که توزیع‌کننده قانونمند باید رسالت توزیع مایحتاج مردم را در اختیار داشته باشد تا از سودآوریهای کلان و تحمیل قیمت‌های گزاف کالا به مردم جلوگیری شود.

در چنین حالتی اگر کمبودی در زمینه کالای خاصی مشاهده شو، ریشه‌یابی شده و در صورتی که آن کالا به شبکه قاچاق وصل باشد سازمانهای مسئول با پیگیری و کنترل بیشتر، راه قاچاق آن کالا را مسدود خواهند کرد و در نتیجه نه تنها کمبودی نخواهد بود. بلکه کالا با قیمت واقعی بدست مصرف‌کننده خواهد رسید.

**توکلی:** من عرضم این نبود که شرکتهای پخش بد عمل می‌کنند، این که بدون مقدمه تصمیماتی راجع به دارو گرفته شود بعداً اتفاقاتی رخ می‌دهد که موجب نارضایتی مصرف‌کننده می‌شود.

**محمودی:** به اعتقاد من باید علل مشکلات در شبکه توزیع را بررسی کرد، زیرا آنها هستند که کلید نارساییهای شبکه توزیع محسوب می‌شوند. نخست آن که یک پاشیدگی و درهم فروریختگی بنیادی در رابطه میان نظام سنتی توزیع و تولید

دید می‌شود و اگر الگویی هم در این زمینه از خارج تقلید شده، به صورت نارسا بکار گرفته شده است. مهم آنکه در حال حاضر رابطه سالم و وجدان کاری بین شبکه‌های تولید و توزیع کمتر به چشم می‌خورد. در گذشته بین این دو ناهماهنگی کمتر بود و یا اصلاً وجود نداشت و توزیع‌کننده به قول و قرار خود وفادار بود و مشکل چندانی هم پیش نمی‌آمد.

نکته دیگر این که به رغم فروپاشی نظام توزیع سنتی و پیدایش شیوه‌های نوین، ولی هنوز نتوانستیم نظام‌های جدید را جانشین نظام قدیم کرده و یا حداقل یک آشتی‌پذیری بین این دو شیوه عمل ایجاد کنیم. اگرچه کارهای تحقیقاتی، جلسات و سخنرانیهای زیادی در این مورد انجام شده، ولی تاکنون به اهداف موردنظر نرسیده‌ایم.

مساله بعدی این است که در سیاست‌های کلان کشور، نارساییهایی وجود دارد که خود،



معمارزاده:

\* به توزیع نمی‌توان به عنوان یک پدیده مستقل نگاه کرد.

\* تا زمانی که سیاست‌های ضدونقیض (در مسایل اقتصادی) را کنار نگذاریم، دستیابی به شرایط مطلوب و مناسب کار ساده‌ای نیست.

\* یکی از پراهمیت‌ترین موضوعات، طراحی دقیق الگوی مصرف در جامعه است.

\* سهم جمهوری اسلامی ایران از کل تجارت جهانی، عدد بسیار ناچیزی است.

\* به آسیب‌های بخشی‌نگری در اداره امور کشور باید توجه داشت.

انگیزه‌ای برای اختلال در شبکه توزیع بشمار می‌رود. همین که هرکس بدون اینکه اعتباری داشته و یا به اصول کار آشنا باشد، به راحتی می‌تواند وارد بازار شود نشانه‌ای از نارساییهای شغلی و فقدان زمینه‌های مساعد سرمایه‌گذاری برای سرمایه‌های سرگردان و تنگناهایی است که در سیاست‌های کلان کشور وجود دارد. به اعتقاد من ریشه بسیاری از مشکلات موجود در شبکه توزیع به سیاست‌های کلان کشور بازمی‌گردد.

یکی از نکات جالب برای من در زاهدان، کاروانسراییی بود که به فروش قاچاق دارو اختصاص داشت. اگر نرخ بیکاری را در زاهدان بررسی کنیم می‌بینیم که این نوع تخلفات با نرخ بیکاری رابطه مستقیم دارد. در حالیکه مثلاً در تبریز به دلیل بالا بودن نرخ اشتغال، کسی حداقل به قاچاق دارو دست نمی‌زند. این نوع مشکلات مسلماً از سیاست‌های کلان کشور است. سیاست‌گذاری کلان کشور اگر اصلاح شود شبکه توزیع هم خودبخود و به آرامی جریان طبیعی خود را پیدا خواهد کرد. نکته دیگر این است که دولت با برپایی برخی ارگانها، و سازمانها گاهی به عمد و گاهی به قصد اصلاح در نظام توزیع کشور مداخله کرده، موازنه را برهم ریخته و سپس کنار کشیده است. مگر چندی پیش نبود که برای کمک مالی به بعضی افراد، کالا مستقیماً از کارخانه‌ها به آنها تحویل داده می‌شد و این کالاها با قیمت‌های نازل‌تر از قیمت بازار به فروش می‌رفت. طبیعی است این امر تاثیر منفی شدیدی روی شبکه توزیع می‌گذارد و کارایی و انسجام

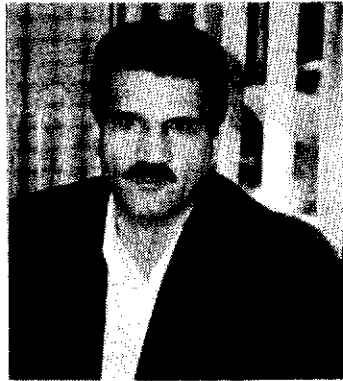
شبکه توزیع را برهم می‌ریزد. مهمتر اینکه هر بار دولت برای اصلاح و ترمیم شبکه توزیع گام برمی‌دارد و قصد تدبیر سیاستی را دارد، این تدابیر به صورت مقطعی و تجربه مودهی آزمون می‌شود و بار دیگر سیاست جدید دیگری اتخاذ می‌شود. تاکنون هر سیاستی که در این زمینه‌ها اعمال شده، به صورت مقطعی و ناموفق بوده و متأسفانه به نتیجه نرسیده است. سیستم‌های توزیع جدید در کشور که ملهم از سیستم توزیع کشورهای پیشرفته است، نه با قالب‌های اجتماعی ما هماهنگی دارد و نه مورد پذیرش همه است و نه به درستی اجرا می‌شود.

یک مورد مهم این که هدف از تاسیس فروشگاههای زنجیره‌ای چیست و آیا آنها در بهینه‌سازی سیستم به اهدافشان رسیده‌اند و یا فقط یک پدیده نوین بر شبکه توزیع شهری اضافه شده است. کارهای تحقیقاتی ما نشان

می‌دهد که بسیاری از فروشگاههای زنجیره‌ای ضرر کرده‌اند و برخی دیگر در آستانه متضرر شدن هستند. فروشگاههای زنجیره‌ای به‌عنوان یک الگوی تقلیدی به‌طور سریع در تمام کشور، تاسیس می‌شود و سرمایه‌گذارهای عظیمی برای ایجاد و راه‌اندازی آنها صورت می‌گیرد، ولی پاسخ و نتیجه مثبتی بدست نمی‌آید. مکانیزم توزیع این فروشگاهها در توزیع و بهم پیوستگی منظم آنهاست. یکی از مسئولان این فروشگاهها در پاسخ به نحوه مکان‌یابی فروشگاهها می‌گفت این مساله برای ما مفهومی ندارد. در حالیکه یکی از سیاست‌های عمده در تاسیس فروشگاههای زنجیره‌ای منظم واقع شدن آنهاست. مطالعات ما در سطح فروشگاههای تهران نشان می‌دهد که همه آنها وارد منطقه تجاری - رقابتی یکدیگر شده‌اند و کارایی این فروشگاهها مطابق با سرمایه آنها نیست. بعلاوه از توزیع منظمی نیز برخوردار نیستند. حاشیه تهران که با جمعیت زیادی روبروست، عملاً می‌تواند جاذب این‌گونه فروشگاهها باشد. مهم‌تر از همه آنکه فروشگاههای زنجیره‌ای توجهی به درآمد منطقه ندارند. مطالعات تحقیقی ما روشن کرده است که از شمال به جنوب شهر تهران، الگوی مصرف و سطح درآمد عوض می‌شود. بسیاری از کالاها در شمال شهر در ویرترین می‌ماند و خاک می‌خورد و بسیاری از کالاهای دیگر در پایین شهر خریدار ندارد. در واقع توزیع کالاها در فروشگاههای زنجیره‌ای مناسب با سطح درآمد و الگوی مصرف مناطق و محلات تهران نیست. به‌طور خلاصه باید گفت در بهینه‌سازی سیستم توزیع، در برزخ میان شیوه‌های سنتی گذشته و شیوه‌های جدید قرار داریم و نمی‌دانیم که توزیع را باید به کدام سو بکشیم. پیشنهاد من این است که تحقیقات بیشتری در این زمینه صورت گیرد.

**عیاری:** سوال من این است که تعیین سیاست‌گذارها تا چه میزان براساس مطالعات و تحقیقات صورت گرفته است؟

گلایه من به‌عنوان یک کارشناس این است که چرا در تصمیم‌گیریها، نقش تحقیقات، این اندازه کم‌رنگ است و وزارتخانه‌ها، نهادها و سازمانها برای امور تحقیقاتی، سرمایه در اختیار موسسات حرفه‌ای قرار نمی‌دهند تا بعد براساس تحقیقات انجام شده، تصمیم‌گیری کنند. مورد بعدی این است که وقتی به مشکلات نظام توزیع در ابعاد کلان نگاه کنیم بعضی مسایل مانند سیاست‌گذاری، تلاطم آن و گاه ضد و نقیض بودن



سیف‌الدینی:

\* یکی از مشکلات پخش، عدم سودآوری است. به همین دلیل انگیزه‌ای وجود ندارد که بخش خصوصی یا سرمایه‌های راكد، جذب شرکتهای پخش شود.

\* در چرخه تولید، توزیع و مصرف، متاسفانه خلاء حمایت از توزیع‌کننده محسوس است.

\* اگر مرجع توزیع کالا مشخص باشد، قطعاً به راحتی می‌توان آمار و اطلاعات توزیع را بدست آورد.

\* یکی از عوامل کمبود کالا، سهمیه‌بندیهاست. هر چقدر کنترل بیشتر شود، مردم حریص‌تر می‌شوند.

آنها مشهود است. نکته بعدی در نظام توزیع، گرایش سرمایه‌های سرگردان به این بخش است که اعتقاد شخصی و حرفه‌ای من این است که هیچگاه به فردی که سرمایه‌دار است نمی‌توان ایراد گرفت که چرا به سمتی که در آن سود زیاد است گرایش دارد. قطعاً این امر ناشی از ذات هر سرمایه است. البته استثنائاتی هم وجود دارد و افرادی می‌توانند این انگیزه خود را مهار کنند. بعضی وقتها این‌طور برداشت می‌شود که باید با نصیحت، عده‌ای را براه بیاوریم. البته درصدی را می‌توان، ولی همه افراد سرمایه‌گذار را نمی‌توان با پند و اندرز هدایت کرد. البته باید نظامها و مکانیزمهایی وجود داشته باشد تا خواسته سرمایه‌گذاران مهار شود. قطعاً سیاست‌های مبتنی بر تحقیقات اجازه خواهد داد تا سیاست‌گذاران، سیاست‌های خود را به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی کنند که سرمایه‌های سرگردان را مهار کرده و به سمتی که به نفع عموم جامعه است انتقال دهند. مورد دیگر در زمینه سرمایه‌گذاری در تولید این است

که کدامیک از افراد سرمایه‌دار می‌خواهد سرمایه خود را در زمین ببندد و احتمالاً فردا دیگر صاحبش نباشد. طبیعی است کسی این کار را نخواهد کرد. بخصوص ذات هر سرمایه‌ای این: مساله را ایجاب می‌کند و این یک مشکل اساسی است و در نتیجه نظام توزیع مناسب‌ترین محل برای فعالیت می‌شود. نکته بعدی این است که در سالیان اخیر تصمیم گرفته شد موسسات دولتی به‌نوعی خودکفا شوند. از آنجا که این‌گونه موسسات در وهله اول به‌دنبال بهینه کردن منافع موسسات خود هستند، لذا سعی می‌کنند در درجه اول، هزینه‌های اضافی را حذف و درآمد را هم از آسان‌ترین روش (نظیر توزیع خدمات) بدست آورند. سهل‌الوصول بودن درآمد در بخش توزیع در نهایت موجب ضرر مصرف‌کننده می‌شود. مورد دیگر انحصار در اطلاعات است. زمانی می‌توان سرمایه را افزایش داد که اطلاعات لازم در اختیار باشد و طبیعی است که افراد و موسسات صاحب سرمایه با استفاده از این اطلاعات در یک بازار کم‌خطر (نظیر توزیع) فعالیت خواهند کرد. مساله دیگر قوانین و مقررات کنترلی است. راستی تا چه حد می‌توان با نظام‌های چکشی، نظام توزیع را کنترل کرد. طبیعی است کنترل و نظارت باید باشد ولی این مساله بخشی از نظام توزیع را دربرمی‌گیرد. بخش دیگر آن است که چگونه این نظام کنترل، تعریف شده است. براساس این نظام، ممکن است فرد کوچکی که در نظام توزیع اخلال می‌کند دستگیر شود غافل از اینکه ریشه درجای دیگر است. باید بررسی کرد که تا چه حد نظامهای کنترلی بطور درست و اصولی انجام می‌شود؟ برپایه تجارب بدست آمده، مساله اصلی در توزیع، به تولید بازمی‌گردد. برای مثال، محصولی تولید شده و باید به هر قیمتی فروش رود. ما در شرایطی هستیم که کارگر را نباید بیکار کنیم، کارخانه را نباید ببندیم، محصول را هم باید به هر علتی ولو منطبق با نیازهای بازار نباشد بفروشیم. در چنین شرایطی مسلماً تولیدکننده، مشکل خود را به نظام توزیع منتقل می‌کند و در نهایت، مشکل به مصرف‌کننده انتقال می‌یابد. مورد دیگر، مساله افراد متخصص است باید بررسی کرد که در نظام توزیع، در سطح خرد و در شرکتهای مختلف که در توزیع کشور اثر گذارند، تا چه میزان از افراد متخصص استفاده می‌شود. نگرش چه تعداد از افراد سنتی و چه تعداد جدید است و چه تعداد به نظامهای جدید معتقد بوده و می‌توانند آنها را

اجرا کنند. فکر می‌کنم مسأله نیروی انسانی، افراد متخصص و داشتن اطلاعات کافی از جمله مسایلی است که در سطح خرد در نظام توزیع باید مورد مطالعه جدی‌تر قرار گیرد.

**توکلی:** آقای عیاری از کنترلها یاد کردند. اصولاً هرگونه دخالت دولت در اقتصاد، هم هزینه دارد و هم منافع. تجربه بشری نشان داده است که دخالت دولت عموماً کارایی را کاهش می‌دهد. بر اثر ماهیت بوروکراتیک دولتها، تصمیم‌گیریها طولانی است، هزینه بالا می‌رود و در نتیجه کارایی پایین می‌آید. ولی هر دولت عاقل و خدومی، تنها به هزینه اقتصادی اقدامات خود نمی‌اندیشد، مسایل دیگری را هم در نظر می‌گیرد و اگر بخواهد بهترین نوع عمل را که کارایی کلی اقتصاد کشور است ارائه دهد، در بعضی مسایل ملزم به دخالت است. درجایی، دخالت نکردن و رقابت می‌تواند مصرف‌کننده را به مطلوبیت بیشتر و تولیدکننده را به سود بیشتر برساند که رقابت مقدور باشد. دولت در بسیاری از بازارها به دلیل ماهیت بازار، ناچار است انحصار محدودی را ایجاد کند. مثلاً در مورد خدمات پزشکی، دولت جهت حفظ سلامت جامعه برای ورود به این بازار ضابطه تعیین کرده و اعلام کرده هر کس قصد تاسیس مثلاً رادیولوژی دارد باید ضوابط خاصی را دارا باشد. در نتیجه محدودیت برای عرضه‌کنندگان ایجاد می‌شود که بطور طبیعی انحصار خاصی است. در اینجا، دولت باید به نوعی در تعیین قیمت دخالت کند و اگر کنترل صورت نگیرد، حتماً در تعیین قیمت به مصرف‌کننده اجحاف می‌شود. وظیفه دولت است که برای تعیین نرخ و اعمال درست آن دخالت کند. اما نکته این است که چه مکانیزمی را در تعیین نرخ اعمال کند که منصفانه و معقول باشد. همانطوری که آقای سیف‌الدینی اشاره کردند وقتی سوددهی شرکت‌های بخش که خدمات مکانیزه قابل کنترلی را هم عرضه می‌کنند خیلی پایین باشد افراد نمایی به سرمایه‌گذاری نشان نمی‌دهند و شرکت‌هایی هم که در این زمینه فعالند، فعالیتشان به دلایل غیراقتصادی و وابسته بودن به نهادهاست. اما واقعیت این است که دخالت دولت در توزیع وقتی تشدید می‌شود که کشور دچار تورم غیرقابل تحملی است. دولتها برای تعیین و اجرای قیمتی که مطلوب می‌دانند دخالت می‌کنند. دخالت دولت در این مسیر، منشاء مفاسد بسیار زیادی است، مخصوصاً اگر موارد زیاد شود و کالا تنوع شکلی یا کیفیتی

داشته و سلاقی جامعه بسیار متفاوت باشد. هنگامی که کالایی مانند شکر توزیع می‌شود به علت نزدیکی انواع شکر با یکدیگر مشکل کمتر است. ولی وقتی مثلاً پارچه توزیع می‌شود این مشکلات افزایش می‌یابد. به اعتقاد من دخالت دولت منشاء اشکالات زیادی است. عمده‌ترین اشکال این است که چون تعریف عدالت اجتماعی به برابری خیلی نزدیک است دولت مجبور است ملاک‌هایی انتخاب کند که به برابری نزدیک باشد نه به اقتضای نیاز مردم. در این مقوله، خودبخود عده زیادی که به‌ظاهر مصرف‌کننده‌اند، در واقع کاسب می‌باشند یعنی سهمیه خود را می‌خرند تا بفروشند. البته این فروش در کل به افزایش مطلوب کل می‌انجامد.

در نظام دولتی توزیع، خانواده‌ای ۵ نفره با ۳ فرزند کوچک با خانواده ۵ نفره دیگری با ۳ فرزند دانشجو به یک اندازه مثلاً پودر و قند و شکر کوپنی دریافت می‌کنند درحالی که نیازشان به این دو نوع کالا کاملاً متفاوت است. از نظر



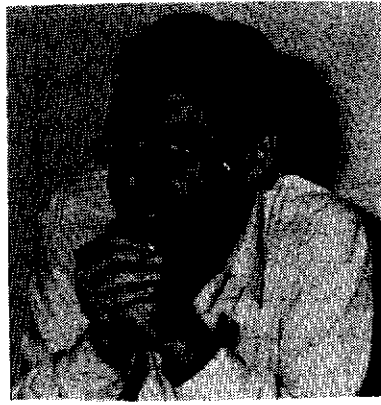
محمودی:

\* به اعتقاد من، ریشه بسیاری از مشکلات موجود در شبکه توزیع، به سیاست‌های کلان کشور بازمی‌گردد.  
\* سیستم‌های توزیع جدید در کشور نه با قالبهای اجتماعی ما هماهنگی دارد، نه مورد پذیرش همه است و نه به درستی اجرا می‌شود.  
\* فروشگاههای زنجیره‌ای به‌عنوان یک الگوی تقلیدی، به‌طور سریع در تمام کشور، تاسیس می‌شوند، ولی پاسخ و نتیجه مثبتی بدست نمی‌آید.  
\* یکی از علل آشفتگی در بخش توزیع، ورود افراد غیرحرفه‌ای و غیرمتخصص به این بخش است.

اقتصادی اگر این دو خانواده کالای دریافتی را جابجا نکنند مطلوبیت در هر دو پایین می‌آید، چنانچه سیستمی حاکم باشد که این جابجایی انجام شود، مثبت است، اگرچه باعث ایجاد اختلال در توزیع رسمی و توزیع درآمدی نامتعادلی می‌شود. همانطوری که اشاره شد، نوع سیاست‌گذاریهاست که دارای اشکال است. بعضی وقتها به دلایل ثانوی نظیر جنگ باید اشکالات را پذیرفت و برخی اوقات ممکن است مصلحت نباشد که بپذیریم. در اوایل انقلاب، به شدت به مسأله بازرگانی و واسطه توزیع حمله می‌شد و من هم اظهار می‌داشتم کالا پر ندارد که از دست تولیدکننده به دست مصرف‌کننده برسد. طبعاً باید بخش بازرگانی درستی وجود داشته باشد.

مبادلات توزیعی مثل رگهای بدن است و خون را به سلولها می‌رساند. برعکس، مبادلات چرخشی است که زیان‌آور است. در سیستم‌هایی که کنترل در آن زیاد است، همه کاسب می‌شوند. تصمیم بر این بود که بخش خدمات بخصوص خدمات بازرگانی کوچک شود. متأسفانه این بخش به‌ویژه زیربخش بازرگانی به‌شدت رشد کرده است. این‌گونه مسایل، هزینه کل جامعه را بالا می‌برد و در نتیجه افراد زیادی کالا می‌خرند برای اینکه دوباره آن را بفروشند. بدون شک هر چه دخالت دولت بیشتر باشد، این‌گونه مبادلات چرخشی افزایش می‌یابد. من قبلاً اشاره کردم ولی اینجا توضیح مختصری می‌دهم، اگر سودآوری بخش توزیع زیادتر است و نیروی انسانی بیشتری جذب می‌کند، منطقی به نظر می‌رسد که کالا یا خدمت تولیدی باید ارزانتر تمام شود، چون در این بخش باید عوامل تولید، ارزانتر بدست آید. پس چرا این اتفاق صورت نمی‌گیرد. دلیل این است که وقتی خرده‌فروش زیاد شد، نرخ در عمده‌فروشی افزایش پیدا می‌کند زیرا تقاضا در بازار عمده‌فروشی بالا می‌رود. از طرفی افزایش هزینه باعث تورم می‌شود و فروشنده حاضر به شکستن نرخ خود نیست. بخش دیگر، انحصارات دولتی و غیردولتی است. دوستان، غیردولتی‌ها را مثال زدند که چگونه از سیاست زمین زدن استفاده کرده و رقیبی را که از امکانات کمتری برخوردار است از میدان بدر می‌کنند. انحصارات بخش دولتی که سیاست‌های شترمرغی دارند متأسفانه در هشت سال اخیر خیلی زیاد شده است. در این مورد می‌توان مثالهای زیادی را زد. مثلاً یکی از

وظایف وزارت نیرو و واردات تجهیزات نیروگاهی و انتقال نیرو از خارج و تحویل آن به نیروگاهها و شرکت‌های برق منطقه‌ای بود. این وزارتخانه، شرکتی تاسیس کرده که واردکننده این نوع کالاهاست. ۵۲ درصد از سهام این شرکت متعلق به مدیران و کارمندان آن و ۴۸ درصد بقیه متعلق به وزارتخانه است. این شرکت مقره از خارج وارد می‌کند و درصدی سود روی آن می‌کشد. قطعاً هزینه نهایی این خدمت بالا می‌رود و این هزینه را فقط مصرف‌کننده باید پرداخت کند. این نوع انحصارات به مردم ضرر می‌زند و هزینه‌های توزیع را بالا می‌برد. این گونه شرکت‌ها هرگز برای شکستن قیمت‌ها، عمل نمی‌کنند، زیرا خود کاسبند و از قدرت انحصاری سیاسی، اداری و اطلاعاتی نیز برخوردارند. از این نوع شرکتها در کشور خیلی زیاد شده است و وزارت جهاد سازندگی هم از این اقدامات کرده است، مطلب بعدی که آقای عیاری اشاره کردند قصه خودگردانی است که بسیار مصیبت‌زاست. زیرا اگر قرار باشد دستگاههای دولتی را به بنگاههای اقتصادی تبدیل کنیم خیلی از مسایل بهم می‌ریزد. من اداره کل آموزش و پرورش را سراغ دارم که بخشی از بودجه جاری خود را به بازار داده و کاسبی می‌کند. تردید نیست که در این کاسبی فساد است. این نوع کارهای کاسبکارانه، در قانون تعریف نشده است. دولت رساننده خدماتی است که هزینه آن خدمات، باید از طریق مالیات تامین شود. وقتی رقابت ناسالم در بازار افزایش پیدا کرد هزاران مساله پیش می‌آید. بطور خلاصه من سه مورد عمده را اشاره کردم؛ یکی اصل دخالت دولت است، دیگری انحصارات بخش دولتی و خصوصی و سیاست شترمرغی است. مساله دیگر هم عدم نظارت دولت است در جایی که باید نظارت کند. شاید هم علت این باشد که خود دستگاهها کاسبند. مثلاً یکی از مشکلات در بخش دارو و درمان این است که خیلی از مسئولان، خودشان مطب، درمانگاه یا داروخانه دارند و سهامدار بیمارستانها و درمانگاههای بخش خصوصی هستند. من نمی‌خواهم آنها را متهم کنم که همه اهل سوءاستفاده‌اند. آنها غافل می‌شوند. می‌گویند وقتی علامه حلی، گریه در داخل چاه آب خانه‌اش افتاده بود، می‌خواست براساس منابع قرآن و سنت بگوید بعد از اینکه گریه را از چاه خارج کردند، چند دلو آب بکشند بقیه آب پاک است. این مرد بزرگوار از بیم اینکه مبادا تحت



### عیاری:

**\* در تصمیم‌گیریها، نقش تحقیقات کم‌رنگ است.**

**\* سیاست‌های مبتنی بر تحقیقات اجازه خواهد داد تا سیاستها به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که سرمایه‌های سرگردان مهار شده و به نفع عموم جامعه باشد.**

**\* کنترل و نظارت (در توزیع) باید باشد، ولی این مساله بخشی از نظام توزیع را دربرمی‌گیرد.**

**\* رسیدگی به نظام توزیع و حل تنگناهای آن می‌تواند عامل موثری در نزدیکی شدن جامعه به عدالت اجتماعی تلقی شود.**

تاثیر منافع شخصی خود، حکم خدا را اشتباهی درک کند، دستور داد اول، چاه آب خانه‌اش را پر کردند و یک چاه دیگر برای خانه‌اش حفر کردند و سپس گفت: الان دیگر با خیال راحت به سراغ روایات می‌روم و فتوای خود را صادر می‌کنم. اگر دفعه بعد این اتفاق افتاد، به آن عمل خواهم کرد. حال واقعیت این است که در خیلی جاها، چاهها پر نیست.

**محمودی:** من به اظهارات آقای دکتر توکلی این نکته را اضافه کنم. در جایی که صحبت از کنترل است، باید دید، آیا سیستم کنترل به درستی عمل می‌کند، یا اطلاعاتی که اشاره شد آیا درست توزیع می‌شود. من معتقدم اگر دولت قصد کنترل شبکه توزیع را دارد باید این معیارها را خیلی جدی بگیرد و افرادی را که می‌توانند با ضوابط و معیارهای جدید فعالیت کنند وارد میدان کند.

**معمارزاده:** نکته‌ای که باید به آن اشاره کنم نقش مسایل فرهنگی در تنظیم مبنای توزیع است یکی از پراهمیت‌ترین موضوعات، طراحی دقیق

الگوی مصرف بانوجه به شرایط کنونی کشور و ترویج این برنامه در جامعه می‌باشد.

اخیراً در مقاله‌ای خواندم یکی از مسئولان اقتصادی ژاپن در گزارشی به مردم کشورش اظهار می‌داشت در ژاپن که کشوری تشکیل یافته از مجموعه جزایر کوچک و محصور در دریاست، نمی‌توانیم آنطور که لازم است به کشاورزی بپردازیم. بنابراین یکی از راه‌حلهای برای فائق آمدن به تنگناها صرفه‌جویی است. واقعاً برایم تعجب‌آور بود کشوری با حدود بیش از چهارصد میلیارد دلار درآمد ارزی سالیانه مسئولی این چنین با مردمش سخن می‌گفت. در سفری که به شهرهای جنوبی کشور چین داشتم مطلع شدم سرپرست یکی از مهمترین بنادر آزاد تجاری آن کشور با تحصیلات فوق عالی هنوز با خانواده‌اش که مجموعاً چهار نفر می‌شدند در یک آپارتمان بیست و چهار متری زندگی می‌کند. جالب اینکه این فرد با افتخار می‌گفت که وضع معیشتی من بسیار خوبست و به زودی ما یکی از پرونونترین نقاط دنیا خواهیم شد.

واقعاً در کشور ما برای این مسئله بسیار مهم چقدر برنامه‌ریزی و تبلیغات شده است. متأسفانه در برخی سیاست‌های اقتصادی و بازرگانی، مصرف‌گرایی ترویج و یا اینکه در برخی محافل از ریخت‌وپاش و اسراف به‌عنوان یک تشخیص یاد می‌شود که این مسئله با جمیع امور اخلاقی و شرعی ما منافات جدی دارد. لازم است براساس یک طراحی و برنامه‌ریزی منطقی از طریق رسانه‌های جمعی، صداوسیما، مطبوعات، وعظ و خطبا، مردم به قناعت و صرفه‌جویی در مصرف دعوت شوند. بدیهی است عمل به این مهم از سوی بزرگان و پیشکسوتان می‌تواند نقش غیرقابل انکاری از تبعیت توده مردم به‌دنبال داشته باشد.

مطلب بعد اینکه همه ما مطلعیم رقابت تجاری در دنیای کنونی امری ساده و پیش‌پا افتاده نیست. متأسفانه سهم جمهوری اسلامی ایران از کل تجارت جهانی عدد بسیار ناچیزی است. برای رفع این نقیصه باید به علل و عوامل آن بپردازیم. بنده معتقدم به دلیل عدم آگاهی ما از امر بازرگانی است که ما نمی‌توانیم به رونق صادرات غیرنفتی و افزایش تولید بپردازیم. بعضی اوقات بازرگانی به معنای غیرقابل قبول واسطه‌گری و دلالتی مطرح می‌شود. این چنین نیست. بازرگانی علمی، فنون غیرقابل انکار تولید است. چرا در کشور ما این هرج و مرج در بازار

وجود دارد، بحث دیگری می‌طلبید که من به نمونه‌ای از آن اشاره می‌کنم. اگر بپذیریم سرمایه دنبال سود است، اگر این سرمایه با رفع موانع تولید در آن بخش فعال شود، اگر قوانین و مقررات شهرداریها، نظام مالیاتی، قانون کار و دهها بخش دیگر که به نوعی ترمزهای تولید می‌باشند برخوردها را منطقی‌تر کنند، هیچگاه شاهد انباشت نقدینگی و سپس دادوستدهای کاذب در بخش کالارسانی یا توزیع و یا حرکت‌های تند گردش سرمایه نخواهیم بود. و بدین ترتیب ضمن کاهش آثار تورم، منطقی کردن خدمات‌رسانی، افزایش تولید، صرفه‌جویی ارزی، رونق صادرات غیرنفتی و شاید چندین رویداد مثبت دیگر در بخش اقتصادی را می‌بینیم.

**مطلب مهم دیگری که در پایان عرایض لازم است به آن اشاره‌ای کنم آسیب‌های بخشی‌نگری در اداره امور کشور است. چرا که همگی ارگانهای نظام، همانند حلقه‌های زنجیره بهم پیوسته است. اگر سیستم پولی و مالی کشور، سیاست‌های تولیدی و سیاست‌های بازرگانی هر کدام به تنهایی به مسایل خود بپردازند و تأثیرات تصمیمات را در بخش دیگر ملحوظ نظر نداشته باشند، نمی‌توان شاهد آثار مثبت نتیجه اقدامات بود. علاوه بر این، در کنار تثبیت نرخ ارز، به سرنوشت تولید نیز باید فکری کرد.**

**محمودی:** در تمام کشورها برای ورود به بخش خدمات، ضوابط و معیارهایی وجود دارد. معیارهای ما برای ورود به این بخش در کشور چیست؟ آیا باید ورود هرکس را که مقداری پول در دست دارد به بخش خدمات آزاد گذاشت؟ علاوه بر این با چه ضابطه‌هایی این افراد را می‌توان کنترل کرد. به اعتقاد من یکی از علل آشفتنگی در بخش توزیع، ورود افراد غیرحرفه‌ای و غیرمتخصص به این بخش است. جوانی را می‌شناسم که مسئول یکی از ورزشگاههای دولتی است. این فرد چندین بار به آسیای مرکزی رب گوجه‌فرنگی صادر کرده است. آخرین شغل او دریافت مجوز از شهرداری تهران برای اسفالت کردن یکی از اتوبانهای تهران است. این‌گونه مسایل است که در شبکه توزیع آشفتنگی ایجاد کرده است و باید برای رفع آنها مطالعه و ریشه‌یابی کرد.

**معمارزاده:** در سلوچه تمام امور آنچه حایز کمال اهمیت است وضعیت معیشتی مردم بخصوص آن گروه که از تمکن کمتری

برخوردارند است و باید در آن دقت کافی و وافی کرد، چرا که همه ما خادمین این ملت غیرتمند و شریف هستیم. ما در وزارت بازرگانی قایل به کنترل قیمت‌ها و حمایت از حقوق مشروع مردم هستیم و کار را با جدیت تمام دنبال خواهیم کرد. اقتصاد و بازرگانی یله‌ورها با هیچیک از مبانی اسلامی انطباق ندارد. بنابراین به صورت قانونمند و علمی و با جدیت هرچه تمامتر به موارد یادشده خواهیم پرداخت. قیمت‌گذاری کالا، نصب اتیکت، صدور فاکتور، بررسی صلاحیت فروشندگان کالا و ارایه‌دهندگان خدمات به مردم، همگی مورد دقت و امان نظر مسئولان مربوطه قرار خواهد گرفت. بنده از دست‌اندرکاران مجله تدبیر بخواهر تشکر این می‌زگرد تشکر می‌کنم و امیدوارم با ادامه این‌گونه مباحث بتوانیم به راهکارهای مناسبی جهت ایجاد تسهیلات لازم به مردم شریفمان برسیم.

**سیف‌الدینی:** علت این که کشور در حال حاضر از نظر لاستیک به خودکفایی رسیده و توزیع آن مشکل ندارد حتی اجازه صادرات آن هم صادر شده این است که نظارت دولت در سهمیه‌بندی توزیع آن را برداشته‌اند. به نظر من یکی از عوامل کمبود کالا در کشور همین سهمیه‌بندی‌هاست. هرچقدر کنترل بیشتر شود، مردم حریص‌تر می‌شوند. یکی از مسایل دیگر عرضه و تقاضاست. یکی از مشکلات این است که الگوی مصرف تعریف شده نیست. برای مثال اگر ده هزار حلقه لاستیک در انبار انباشت کنیم بخاطر ترس از فرداست و لذا به محض دریافت حواله آنرا جذب می‌کنیم. درواقع با این عمل خود نقدینگی را از دور خارج کرده، کالایی را برای مدت طولانی در انبار خوابانیده و موجب کاهش عمر مفید آن شده‌ایم ضمن اینکه حق دیگران را نیز ضایع کرده‌ایم. به نظر من اگر کالا آزاد شود و مسئولان درخصوص تولید و ایجاد سهمیه دخالتی نداشته باشند و اعلام کنند از این به بعد سوبسید ارزی تامین نخواهند کرد، فقط یک دوره کوتاه مدت مشکل خواهیم داشت و بعد از آن همه چیز روال طبیعی و صحیح را خواهد گذراند. نکته دیگر اینکه بین عرضه و تقاضا عدم تعادل وجود دارد، حتی پیشنهاد من این است که سازمان تعزیرات با استقرار نماینده‌ای در شرکت‌های بخش، هر نرخی که اعلام می‌شود تایید کند، ولی اجازه ندهد کالایی که مایحتاج عمومی است، توسط نماینده، دلال و واسطه احتکار شده و به چند برابر قیمت به دست

مصرف‌کننده برسد. مساله دیگر، سودی که برای شرکت‌های بخش در نظر گرفته می‌شود باید معقول باشد. سود فعلی، تخریبی است و شرکت‌های بخش روزبروز تحلیل می‌روند انتظار ما این است همانطوری که تولید افزایش می‌یابد، شرکت‌های توزیعی هم در کنار آنها افزایش پیدا کند و حمایت مسئولان از شرکت‌های توزیعی چنان باشد که نظام صحیح توزیع و ایجاد عدالت اجتماعی درخصوص بخش کالاهای موردنیاز مردم توسط شرکت‌های بخش، به صورت مطلوب اعمال شود.

**توکلی:** اشاره شد که سیاست‌های کلان این مشکلات را ایجاد کرده است. این موضوع وقتی مشکل می‌شود که در قیمت‌های قابل تحمل جامعه، عرضه و تقاضا با هم تطبیق نمی‌کند. بنابراین این قدر روی معلول نایستیم. بلکه باید به علت که عوامل تورم‌زاست نگاه کنیم. عمده‌ترین عامل ایجاد تورم در کشور ما، براساس تجربیات و تحقیقات اقتصادی، بودجه دولت است. زیرا ساختار بودجه دولت، نفتی است و قی‌نفسه تورم‌زاست. دیگر اینکه حجم بودجه، سازگاری با قدرت جذب اقتصاد ندارد و کسری بودجه دولت زیاد است. سرمایه‌گذاری دولت هم باتوجه به توان فیزیکی و دوران بازدهی معقول انجام نمی‌شود. ساده‌ترین راه این است که هر موقع دولت با مشکل مواجه شد، به سراغ کارهای معمول که جنبه‌های سیاسی قویتر دارد بیاید. این نحوه مدیریت مشکل را به‌طور اساسی حل نمی‌کند. الان بحث کنترل نقدینگی است. یکی از راهها این است که اعتبارات بانکها به بنگاههای اقتصادی کاهش پیدا کند ولی راه اصلی این است که پایه‌های پولی را باید کنترل کرد. نکته دیگر مساله فرهنگ است. صحبت از اخلاق و قناعت صرفاً بحث‌های اخلاقی نیست. هر نظام اقتصادی فرهنگ خاصی را تبلیغ می‌کند، نظام اقتصادی غرب مبتنی بر تحریک حرص در مصرف‌کننده و تولیدکننده است. حرص را مطلوب می‌داند و مدعی است موجب تخصیص بهینه می‌شود. ما به‌عنوان فرد مسلمان با حرص مخالفیم و آن را مضر می‌دانیم. علت اینکه در غرب، این سیستم تا اندازه‌ای جواب می‌دهد این است که غرب مشکل خود را به جاهای دیگر منتقل می‌کند. نظام اقتصادی بین‌المللی به‌گونه‌ای ناعادلانه طراحی شده است که آنها می‌توانند سرپا بایستند و تامین شوند. اگر قدرت سیاسی

بقیه در صفحه ۹۵



## حفظ اخلاق و ارزش‌های اعتقادی در سازمان‌ها

از: ونا غفاریان



این موضوع که پای بندی به اصول اخلاقی در مشاغل و حرف در گذشته بیش از امروز بوده یک باور عمومی است. در داستان‌های نمادین فرهنگ ما نمونه‌های بسیاری با پیام «حفظ موازین اخلاقی به بهای منافع مادی» وجود دارد. روایت دزدی که در گرمابه امانت‌داری می‌کند و به علت پای بندی به ارزش‌های اخلاقی خیانت در امانت را جایز نمی‌داند، حفظ اخلاق فردی حتی در مشاغل غیر اخلاقی را ضروری به شمار می‌آورد. فرهنگ اسلامی حتی صرف‌نظر از منشا الهی آن در قیاس با موازین اخلاقی جهان یک دریای غنی و بی‌نظیر است. مقایسه این موازین فرهنگی - اعتقادی با آنچه امروز در مشاغل، حرف و بنگاه‌های اقتصادی در جریان است تأییدی بر این باور عمومی به شمار می‌آید که اخلاق حرفه‌ای یک روند رو به نزول را پیموده است.

برخلاف توقع، این نگرانی در جهان غرب

نیز وجود دارد. براساس آماری که مؤسسه، گالوپ از یک نظرسنجی در سال ۱۹۸۳ منتشر کرده است، تقریباً ۵۰ درصد از مردم آمریکا بر این باورند که اخلاق شغلی نسبت به ده سال قبل تنزل داشته است<sup>(۱)</sup>. بیش از ۶۰ درصد از آنان معتقدند که اظهار نامه‌های مالیاتی شرکت‌ها نادرست تنظیم شده است و بیش از ۷۰ درصد تصور می‌کنند که حتی صورتحساب‌های هزینه نیز غیرصادقانه محاسبه می‌شود. همین نظرسنجی اظهار می‌دارد که بنابر باور عمومی، مدیران عامل بنگاه‌های اقتصادی به مراتب از اطباء و قضات بی‌تفاوت‌ترند اگر چه بهر صورت از نمایندگان مجلس وضعیت بهتری را دارا هستند. نکته اسف بارتر اینکه خود مدیران نیز این امر را

اهمیت این مسأله کافی است که به دور از جوامع مذهبی به بنیان اعتقادات جوامع سرمایه‌داری توجه کنیم. «میلتون فریدمن» به عنوان یکی از نظریه پردازان سرمایه‌داری قرن حاضر می‌گوید: «برای کسب و کار فقط و فقط یک مسئولیت اجتماعی می‌شناسم و آن اینکه تمامی منابع و انرژی خود را به اقداماتی اختصاص دهند که سود را افزایش دهد. البته وی در انتها اشاره می‌کند که «مادامی که این امر در چارچوب قواعد بازی صورت پذیرد». وی معتقد است که مقامات رسمی جامعه حق ندارند که به منظور حل مشکل جامعه برای منابع سازمان‌های تعیین تکلیف کنند.<sup>(۲)</sup> وی تأکید می‌کند: مدیرانی که منابع خود را صرف امور مفید برای اجتماع نمایند به صاحبان سهام، کارکنان و مشتریان خود صدمه رسانده‌اند. «فریدمن» حتی شرایط فعلی دنیای سرمایه‌داری را کافی نمی‌داند و اصرار می‌ورزد که کسب و کار یعنی ارائه محصولات و خدمات با بهره‌وری بالا و حل معضلات جامعه، وظیفه سازمان‌های مربوطه در دولت است و در قاموس «فریدمن» دخالت دولت تنها جایی در امور اقتصادی مجاز است که به درآمد ملی مربوط باشد و در سایر موارد سازمان‌ها می‌بایستی در تصمیمات اقتصادی خود مخیر باشند بدون اینکه از شرایط جامعه و تأثیر تصمیمات خود بر روی مردم دغدغه‌ای داشته باشند.

موازین اخلاقی و اصول ارزشی چگونه می‌تواند بر چنین زیر بنای اعتقادی ساخته شود و رشد نماید. ریشه مبحث اخلاق حرفه‌ای در جهان غرب چیست و از چه خاکی تغذیه می‌کند؟

واقعیت این است که بنیان ارزش‌های اخلاقی در غرب ریشه اخلاقی ندارد و خود ابزاری در راستای نظریه‌های سرمایه‌داری است. غرب جدید درک کرده است که تداوم سلطه، اجتماعی در گروی تبیین و تشریح اصولی است که به آن اصول اخلاق اطلاق می‌کند. نظریه «کیت دیویس» آشکارا این امر را بیان می‌کند، وی می‌گوید: «یک قانون آهنین وجود دارد که بر مبنای آن کسانی که قدرت خود را در راستای مسئولیت‌هایی که جامعه از آنها توقع دارد به کار نگیرد آن را از دست خواهند داد». رعایت اخلاق حرفه‌ای در غرب در واقع پاسخ به توقع جامعه‌ای است که قدرت مخالفت دارد. فشار افکار عمومی که از دهه ۱۹۳۰ در راستای طلب

نفی نمی‌کنند زیرا نزدیک ۴۰ درصد آنان اظهار داشته‌اند «مقامات مافوق اغلب در خواست انجام کارهایی را از آنها دارند که غیرقانونی هستند».

اگر چه باورهای عمومی به خودی خود نمی‌تواند نمایانگر و اثبات‌گر وضعیت واقعی شرایط موجود تلقی گردد ولیکن بهر صورت این نگرانی علی‌الخصوص در جوامع اسلامی و مذهبی یک نگرانی بیجا و شایان تأمل است. چه کسی می‌بایستی حافظ اخلاق و ارزش‌های اعتقادی در سازمان‌ها باشد؟

ریشه‌یابی

پاسخ این سؤال که منشاء ارزش‌های اخلاقی چیست بیانگر نکات قابل توجهی است. برای

حقوق اجتماعی آغاز شد و نهایتاً به تصویب اولین قانون کار آمریکا انجامید در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ نیز بر ارزش‌های اجتماعی و اینکه بنگاه‌های اقتصادی نمی‌بایستی به صورت مطلق منافع مادی خود را دنبال نمایند متمرکز شد. در این نگرش جدید، مدیران علاوه بر مسئولیت سودآوری در مقابل سهامداران، در مقابل جامعه نیز برای حفظ ارزش‌های اخلاقی مسئول شناخته می‌شوند. رئیس شرکت چند ملیتی «یونیون کار باید» در مقابل جامعه بوپال هند مسئول شناخته می‌شود و دو تن از مدیران ارشد شرکت BEECH - NUT به دلیل عدم صداقت با مشتریان خود به زندان می‌افتند، و موضوع ارتشاء در صنایع مختلف مورد پیگیری قرار می‌گیرد. اصول اخلاق حرفه‌ای در غرب از فشار افکار عمومی در جهت حفظ ارزش‌های شناخته شده آنان سرچشمه می‌گیرد و این امر با ارزش‌های اعتقادی جوامع اسلامی (مذهبی) که مسئولیت آنان در قبال خداوند نشأت می‌گیرد تفاوت ماهوی دارد. منشأ اخلاق حرفه‌ای در غرب مسئولیت در قبال جامعه و در جوامع اسلامی (مذهبی) مسئولیت در قبال خداوند است. مسئولیت اجتماعی در غرب با ساختارهای بشر ساخته (سیستم‌های قضایی، نظارتی و...) و در جوامع اسلامی (مذهبی) در اولین رتبه با وجدان‌های فردی کنترل می‌شود. موازین ارزش‌های غربی بر مبنای ائتلافی از اندیشه بشری استوار و دائماً نیز در تغییر است و منشا ارزش‌های اخلاق اسلامی (مذهبی) بر وحی الهی بنا شده است. لذا می‌بایستی علی‌رغم شباهت‌های ظاهری نمودهای اخلاق حرفه‌ای در جهان سرمایه‌داری «کیت دیویس» و ارزش‌های اعتقادی جوامع اسلامی به تفاوت‌های بنیادین و شگرف آن نیز عمیقاً توجه داشت. آنچه از ارزش‌های اخلاقی و نقش آن در اداره، سازمان‌ها در مدل غربی آن می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد همانا تبیین و ساختاریافتگی آن به عنوان جزئی از ساختار سازمانی است. امری که نزدیک هفتاد سال فراز و نشیب و تجربیات تلخ و شیرین را در پی دارد.

**مبانی نظری**

هر چیز زبان خاص خود را دارد. وقتی در خصوص ارزش‌ها، اخلاق، حقوق عمومی و وظایف اجتماعی صحبت می‌شود درک صحیح و یکسان واژه‌ها از دو لحاظ حائز اهمیت می‌باشد. اول اینکه گوینده و شنونده (نویسنده و

خواننده) با درک مشابه تعبیر و بار معنای کلمات به برقراری ارتباط دقیق و مؤثرتری دست یابند و دوم اینکه خود تعاریف دارای جهت و مفهوم ارادی است و بدون تعاریف یکسان، تفاهم (و یا عدم تفاهم) بر روی یک موضوع فاقد اعتبار است. ارزش چیست؟ در این خصوص تعاریف گوناگونی شده که خود بیانگر نگرش‌های متفاوت به موضوع است. در یک تعبیر ارزش‌ها همان باورهای عمومی هستند که مرجع قضاوت و اعمال انسانی قرار می‌گیرند<sup>(۴)</sup>. بر مبنای این تعبیر، ارزش‌ها نمایانگر احساس بشر از درست‌ها و غلط‌هاست. «حقوق مساوی برای همه» و یا «با انسان‌ها می‌بایستی با صداقت و احترام برخورد کرد» مثال‌هایی برای ارزش‌ها به شمار می‌آیند. از یک دیدگاه دیگر ارزش‌ها خواسته‌های دائم بشر است که به خودی خود خوب پنداشته می‌شود<sup>(۴)</sup>. در این دیدگاه در نظر بشر چیزی ارزش است که آنرا بخواهد. این تمایلات وقتی به عنوان ارزش تلقی می‌گردند که در طول اعصار ثابت و باقی بمانند، مانند صلح و یا سعادت. در واقع ارزش‌ها در پاسخ نهایی که به سؤال‌هایی «چرا می‌شود نهنفتند، چرا درس می‌خوانی؟ - می‌خواهم مدیریت بیاموزم. چرا آموختن مدیریت مهم است؟ - می‌خواهم بهتر سازمان را اداره کنم. چرا می‌خواهی سازمان را بهتر اداره کنی؟ - برای اینکه در سلسله مراتب مشاغل ترقی کرده و سریعتر ثروتمند شوم. چرا به پول علاقمندی؟ - برای اینکه لوازم مدرن زندگی را فراهم نمایم. برای چه لوازم مدرن زندگی را دوست داری؟ - برای اینکه زندگی مرفه‌ی داشته باشم. در اینجاست که دیدگاه ارزشی در حد تمایلات فردی سقوط پیدا می‌کند. اگر چه این دیدگاه و این تعبیر برای ارزش‌ها فاقد تقدس لازم برای این مقوله است ولی واقعیتی است که در نگرش جهان سرمایه‌داری با شدت و

**\* بنیان ارزش‌های اخلاقی در غرب ریشه اخلاقی ندارد و خود ابزاری در راستای نظریه‌های سرمایه‌داری است.**

**\* منشأ اخلاق حرفه‌ای در غرب مسئولیت در قبال جامعه و در جوامع اسلامی (مذهبی) مسئولیت در قبال خداوند است.**

**\* ارزش‌ها همان باورهای عمومی هستند که مرجع قضاوت و اعمال انسانی قرار می‌گیرند.**

قوت تمام وجود دارد. نقطه نظرات اقتصادی «میلتون فریدمن»، به درستی نیازمند زیر بنای ایدئولوژی و ارزشی «استونر و فری‌من» است. در جای دیگر نیز به این تعبیر جهت تبیین موازین ارزشی می‌رسیم و آن نظریه ارزشی «لاک» است در این نظریه که در کنارش برای تبیین رضایت شغلی کارکنان بیان شده است، «ارزش» در جایگاه سازمانی خود به مفهوم تمایلات عمومی اشخاص پنداشته شده و بر این اساس نظریه «لاک بدین شرح بیان می‌گردد: «هرچه مردم بیشتر به دستاوردهایی برسند که در دید آنان دارای ارزش است بیشتر رضایت پیدا می‌کنند بالعکس». وی در ادامه، توضیح می‌دهد «رضایت شغلی بسته به این است که حاصل کار به چه میزان به تمایلات و خواسته، مردم نزدیک باشد.»<sup>(۵)</sup>

البته این نقطه نظرات فردگرایانه وقتی به حقوق و وظایف اجتماعی می‌رسد تا حد زیادی تعدیل می‌شود. زیرا تمایلات افراد در برخورد با مرزهای حقوق سایرین به تمایلات متقابل آنان محدود می‌شود. لذا در کدهای اخلاقی، موازین مطرح شده (در ظاهر) به موازین ارزشی در مکاتب الهی شبیه است ولیکن تمام این توضیحات برای جلب توجه به این واقعیت است که این تشابه یک تشابه سطحی و ظاهری است و این دو در ریشه بسیار متفاوتند. در مکتب اخلاق سرمایه‌داری هرگاه فرد یا سازمان بتواند از پاسخگویی قانونی جامعه و یا مرزهای حقوق اجتماعی معاف شود حد و مرزی برای بی‌اخلاقی‌ها و تجاوزات ارزشی پیروان «میلتون فریدمن» باقی نمی‌ماند ولیکن در مکاتب اخلاقی مذهبی، موازین ارزشی بر مبنای پاسخگویی به خداوند متعال است قبل از هرگونه سیستم نظارتی، خود فرد (وجدان مذهبی) او را به رعایت این موازین فرا می‌خواند. به مثال‌هایی برای روشن شدن موضوع بسنده می‌کنیم: هنگامیکه کمپانی «فورد» مدل «پینتو» را طراحی می‌کرد متوجه شد که باک بنزین به نحوی است که در اغلب تصادفات مشتعل می‌گردد. کارشناسان فنی با بررسی موضوع اعلام داشتند که نصب یک محافظ این موضوع را مرتفع می‌سازد. کارشناسان اقتصادی با بررسی و تجزیه و تحلیل هزینه - سود اعلام داشتند که این امر ۱۱ دلار به هزینه‌ها اضافه می‌کند و در نهایت کمپانی «فورد» تصمیم گرفت که این محافظ را نصب نکند. یعنی جان هر انسانی که در اثر

تصادف باید خودروی «پیتو» به خطر بیافتد ارزش کمتری از هزینۀ ۱۱ دلار به ازای هر خودرو دارد<sup>(۶)</sup> یا در مثال مشابهی، شرکت BEECH-NUT مقادیر معتنابهی عصاره فاسد را (علی رغم اطلاع دقیق از این امر) در بازار توزیع کردند. البته هیچ یک از این دو مورد پوشانده نماند و اطلاع امروز ما از آنان دلیل کشانده شدن موضوع به محاکم قضایی است<sup>(۷)</sup> ولیکن می توان پنداشت که صدها مورد مشابه از نقص موازین ارزشی و کدهای اخلاقی غرب وجود دارد که نوعاً به دلیل عدم اطلاع سیستم نظارت اجتماعی (و با عدم عملکرد صحیح آنان) نهفته باقی مانده است. با درک صحیح تفاوت ماهوی این دو نگرش (نگرش مذهبی - نگرش سرمایه گذاری)، بررسی مکانیزم های موجود در سازمان ها برای حفظ ارزش ها و موازین اخلاقی مفید و مثمر ثمر خواهد بود.

### موازین عمومی اخلاق

در تعابیر ارزشی، مفاهیمی به عنوان بدیهیات مورد پذیرش عمومی قرار دارد. در مکاتب مذهبی این تعابیر عیناً مورد توصیه قرار گرفته و در مکتب سرمایه داری این تعابیر از تعامل حقوق و وظایف اجتماعی زاینده شده است. به مفاهیم مذکور اخلاق عمومی اطلاق می گردد. در اخلاق عمومی موازینی ذکر شده که برای نمونه به توضیح چند اصل آن می پردازیم:

- خوش قولی: همه ما مایلیم نسبت به انجام آنچه دیگران قول می دهند اطمینان داشته باشیم. بدون وجود این اصل ساده، مبادلات اجتماعی به رکود رسیده و دادوستد غیر ممکن می شود. بنابراین کلیه نظریه های اخلاقی بر این باورند که انسان می بایستی در غالب مواقع به قول های خود وفا نماید.

- مصون داشتن دیگران: اگر ما از آزارسانی فیزیکی دیگران مصون نباشیم هیچگاه با آنها در انجام معاملات پیچیده ای که ممکن است به اختلاف بیانجامد تن در نخواهیم داد. اغلب نظریه های اخلاقی بر این باورند که مردم می بایستی در همه اوقات از صدمه رساندن (فیزیکی) به دیگران خودداری نمایند. البته موارد استثنائی وجود دارد که از آن جمله اقدامات خشن پلیس نسبت به خلافکاران برای حفظ امنیت اجتماع است.

- همکاری متقابل: اخلاق و کدهای اخلاقی تکلیف افراد در تضاد فردی با منافع گروهی را تنظیم می کند. همکاری در میان بشر امری

### \*ارتباطات انسانی در کسب و کار یک امر ضروری و تعیین کننده است. \*شرکت ها نسبت به مسائل اجتماعی به کندی عکس العمل نشان می دهند.

اجتناب ناپذیر است. افراد در یک کار گروهی نگران آسیب رسانی از سوی یکدیگر هستند (تضاد منافع فرد با گروه) ولی از سوی دیگر می بایستی در نظر داشت که در انجام کار گروهی دیگران به ما کمک رسانی می کنند. واقعیت های مذکور این اصل را ایجاد می کند که افراد مادامی که برای آنان هزینه و یا ضرر سنگینی نداشته باشد باید به یکدیگر کمک کنند.

- احترام به افراد: اخلاق عمومی حکم می کند که به مردم از دیدگاه خود آنان نگریسته شود و نه از دیدگاه ما. این بدین مفهوم است که آنها را جلدی بگیریم، علایق معقول آنان را بپذیریم و برای خواسته های آنان احترام قائل باشیم.

اصول فوق موازین عمومی ارزش های اخلاقی است ولیکن معمولاً هر سازمانی برای خود اصولی دارد که کارکنان را موظف به رعایت آن می داند برخی از شرکت ها بخش خصوصی برای اعمال این خطوط مشی ایجاد نموده اند یک آمار منتشر شده نشان می دهد که بیش از ۴۰ درصد شرکت های آمریکایی برای آموزش کارکنان خود در رویارویی با مشکلات اخلاقی برنامه ریزی داشته اند، حدود ۱۸ درصد، کمیته های اخلاق ایجاد کرده و ۳ درصد، دفاتری را برای بررسی موضوعات از جنبه اخلاقی آن مأمور ساخته اند. اصول اخلاقی متوجه چه کسانی در سازمان و یا جامعه است. در آمار که توسط «رونالد برین بی» در کنفرانس سال ۱۹۸۷ اخلاق سازمانی اعلام شده ۹۰ درصد پاسخ دهندگان این اصول را متوجه کارکنان یک سازمان دانسته اند، مشتریان و تأمین کنندگان یک شرکت نیز به میزان مشابهی مورد خطاب این اصول قرار دارند (۸۷٪). به هر صورت سازمان ها برای پاسخگویی به نظارت اجتماع و همچنین اطمینان از رعایت حقوق افراد در سازمان موازینی را به عنوان ارزش های اخلاقی در سازمان وضع کرده و بر اجرای آن اصرار می ورزند. این موازین اخلاقی حتی اگر بر مبنای قانون آهین «کیت دیویس» بنا شده باشد مفید است اگر چه در عمل تشخیص و اعمال آن با پیچیدگی هایی مواجه باشد.

ارتباطات انسانی در کسب و کار یک امر

ضروری و تعیین کننده است و حد و حدود آن وقتی دو فرد از دو سازمان مختلف با یکدیگر ارتباط شغلی برقرار می کنند مهم است. آیا دعوت از کارمند شما برای صرف غذا در یک رستوران گران قیمت یک اقدام شغلی است و یا نوعی تطمیع محسوب می گردد؟ دعوت از وی برای یک مسافرت تفریحی و اقامت در ویلائی متعلق به سازمان مقابل چطور؟ یک هدیه کوچک، مثلاً یک ساعت مچی آیا می تواند جنبه رشوه داشته باشد یا خیر؟ سازمان ها برای کنترل موازین اخلاقی خود می بایستی در عمل معیارهای مشخصی را وضع و اعمال نمایند. در یک شرکت آمریکایی قانون چنین است: تنها کسی می تواند از سازمان مقابل هدیه و یا دعوتی را بپذیرد که از نظر شغلی در جایگاهی باشد که بتواند آن را جبران کند. و یا در یک سازمان دیگر رقم ۲۰ دلار به عنوان مرز بین رشوه و هدیه مقرر شده است. این مقررات که پیرامون موازین ارزشی وضع شده است اصول اخلاق سازمان ها را تشکیل می دهد. معمولاً هر شرکتی برای خود مجموعه ای از این شرایط را وضع و کارکنان خود را ملزم به رعایت آن می سازند. این اصول صرفنظر از مینا و ریشه به لحاظ آنکه کار را اجرایی و قابل پیاده سازی می سازد مفید و بلکه ضروری می باشد.

### ارزیابی چند مدل اخلاقی

همانگونه که توضیح داده شد اخلاق سازمانی در جهان سرمایه داری از مسئولیت آنان در مقابل جامعه سرچشمه می گیرد. در بررسی موضوع به عنوان امری سازمان یافته دو دیدگاه وجود دارد. در مدل خرد (MICRO) بررسی موضوع حول این محور است که «یک شرکت چگونه می تواند به بهترین نحو پاسخگویی خواسته، جامعه باشد.» در مدل کلان (MICRO) اینست که «در یک کشور چگونه می بایستی اهداف اجتماعی مورد رعایت قرار گیرد» مورد بررسی قرار می گیرد.

#### مدل اکرم (ACKERMAN'S MODEL):

«اکرم» در میان نظریه پردازان مدل های خرد از اولین افرادی است که پاسخگویی سازمان ها را در مقابل اجتماع را مطرح نمود. در مدل «اکرم» برای ایجاد یک سیستم پاسخگویی به ارزش های اجتماعی سه مرحله پیش بینی شده است (۸) در این مراحل مسئولیت ها از مدیرعامل تا مدیر بخش تعریف شده است.

و کار با جامعه، بازار محور است. در این ارتباط، رابطه سازمان با مشتریان، کارکنان، سهامداران و اعتباردهندگان برقرار می‌شود. وقتی در این ارتباطات مسأله ایجاد می‌شود، ارتباط ثانوی و یا ارتباط غیر بازار محوری ایجاد می‌گردد و در آنجا پای قانون و اخلاقیات به میان می‌آید. دولت و جو عمومی حد و حدود این ارتباطات دوگانه را تعیین می‌کند. وقتی یک مدیر با یک مسأله اجتماعی روبرو می‌شود نمی‌تواند صرفاً بر مبنای نظریات خود تصمیم‌گیری نماید. وی می‌بایستی آئین‌نامه‌ها، ضوابط و قوانین حکومتی را نیز بررسی کند. حکمی که احتمالاً دادگاه در این خصوص خواهد داد و همچنین جو عمومی جامعه را در معادلات تصمیم‌گیری خود دخیل نماید.

● مدل کارول (CARROLL'S MODEL): در دو مدل قبلی مشخص گردید که ارتباط سازمان و دولت در مورد مسائل اجتماعی بر سه محور اصلی استوار می‌باشد: اصول اجتماعی (ارزش‌ها)، فرآیندهای اجتماعی و سیاست‌های اجتماعی. در سال ۱۹۷۹ «آرچی کارول» این سه محور را در قالب یک نظریه، واحد با یکدیگر تلفیق کرد: نظریه سازگاری سازمان و جامعه<sup>(۱۰)</sup> «کارول» در نظریه، خود اظهار داشت، اصول فرآیندها و سیاست‌ها سه وجه از یک پدیده هستند. در سطح خود، سازگاری سازمان با جامعه به ارتباط مابین شرکت و محیط خارجی وی اطلاق می‌شود. در سطح کلان این امر به مسئولیت پذیری اجتماعی بدل می‌شود یعنی اصول فلسفی فعل و انفعالات جامعه را تحت پوشش می‌گیرد. اصولی که کسب و کار را در راستای مبنای خود جهت می‌دهد عبارتند از اقتصاد (بازار آزاد)، قانون و اخلاق. این سه، یک قانونمندی اجتماعی ما بین کسب و کار و اجتماع برقرار می‌سازد که سازمان‌ها را وادار می‌کند همچون یک سازمان اخلاق‌مند عمل نمایند. برای اعمال این اصول، سازمان‌ها می‌بایستی فرآیند تصمیم‌گیری خود را به این قانونمندی متعهد سازند.

چهار سال بعد «استرن» بر مبنای مدل «کارول» ارتباط ما بین اصول (مسئولیت‌ها)، فرآیندهای اجتماعی (مسئولیت پذیری) و سیاست‌های اجتماعی (ایفای مسئولیت‌ها) را تبیین کرد<sup>(۱۱)</sup>. وی می‌گوید جامعه به عنوان یک موجود واحد است که تصمیم می‌گیرد چه اصولی بر کسب و کار حاکم باشد. در چنین

سطح سازمانی	مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳
مدیر عامل	تدوین سیاست‌های کلی و الزامی کردن آن برای آگاهی کارکنان و برجسته کردن موضوع	کسب دانش لازم و ایجاد لایه، تخصصی برای کار	ایجاد تعهدات اخلاقی برای سازمان و تغییر سطح توقع از کارکنان در خصوص رعایت موازین ارزشی
مهندسان		بررسی مسائل فنی کار، طراحی سیستم داده و ارتباط با محیط برای بررسی فنی اطلاعات و واقعات اخلاقی	کسب اطلاعات از واحدهای اجرایی و سنجش کیفیت اخلاقی آنان
سازمان			بررسی مسائل و مشکلات اخلاقی و ایجاد تغییرات لازم در روش‌ها به منظور بهبود پاسخگویی آنان

«اکرم» این است که تا هنوز موضوع پیچیده نشده است، دست‌اندرکاران می‌بایستی برای حل آن چاره‌ای بیاندیشند. در غیر این صورت مدیران نخواهند توانست موضوع را آنگونه که صلاح می‌دانند حل کنند. در چنین حالتی دخالت دولت، توقف کار، تعقیب قانونی و مقررات بوروکراتیک همه قابل وقوع خواهد بود. مدل «اکرم» پیشنهاد می‌کند در مراحل مقدماتی مسأله با موضوع برخورد شود، مسأله به کارکنان اطلاع داده شود، به سوالات آنان پاسخگویی گردد و حتی نسبت به بازآموزی و یا انتقال افرادی که در این مورد حساس هستند اقدام لازم صورت پذیرد.

● مدل پرستون و پست PRESTON AND POST'S MODEL: «اکرم» خود نیز واقف بود که شرکت‌ها نسبت به مسائل اجتماعی به کندی عکس‌العمل نشان می‌دهند. حتی بهترین آنها نیز برای رسیدن به مرحله سوم ۸ سال زمان صرف خواهد کرد. «پرستون و پست» اولین نفراتی بودند که مدل کلان پاسخگویی سازمان‌ها در مقابل اجتماع را مطرح ساختند.<sup>(۹)</sup> در این مدل، آنها مطرح ساختند که ارتباط جامعه با کسب و کار از دو طریق برقرار می‌گردد. ارتباط اول کسب

در مرحله اول مدیر عامل در رأس سازمان از یک معضل اجتماعی آگاهی می‌یابد. در این مرحله هنوز کسی از شرکت توقع رویارویی با این مشکل را ندارد. مدیر عامل شرکت با صدور یک ابلاغیه و یا دستور شفاهی سیاست سازمان در مورد این مسأله را مشخص و اعلام می‌نماید. در مرحله دوم، کارشناسان برای ارائه مشاوره در خصوص مشکل و نحوه برخورد با آن به خدمت گرفته می‌شوند. هنوز کمپانی برنامه، خود را در مورد نحوه برخورد با این مسأله اعلام نداشتند است. در مرحله سوم، اقدامات اجرایی آغاز می‌شود. متأسفانه معمولاً اقدامات اجرایی کند است و تا دولت اجبار نکند آغاز نمی‌گردد. «اکرم» توصیه می‌کند اگر مدیر با اطلاع از چرخه زندگی مسائل اجتماعی بتواند به موقع و زودتر از اجبار دولت اقدام کند بهترین نتیجه را عاید خود خواهد ساخت و برای درک مدل «اکرم» به این مثال توجه کنید:

تحقیقات اولیه نشان می‌دهد زمانی که به مدت زیادی با ترمینال کامپیوتر و صفحه نمایش کار کنند دچار مشکلات بارداری و زایمان خواهند شد. هنوز تحقیقات ابتدایی است و تنها توسط چند محقق اعلام شده است. نکته مدل

شرایطی هر شرکت سه مسئولیت دارد: اول، تشخیص و تجزیه و تحلیل توقعات جدید جامعه، دوم، تعیین روش پاسخگویی به تقاضای جامعه و سوم پاسخگویی مناسب با مسائل اجتماعی پدیدار شده در عمل.

بررسی مدل‌های موجود نظام سرمایه‌داری در خصوص مسائل اخلاقی و موازین ارزشی صرفنظر از اینکه موضوع را از دید خرد و یا کلان مورد بررسی قرار داده باشد مشخص می‌سازد که: الف - موازین ارزشی در سازمان‌ها صرفاً بر مبنای مسئولیت آنان در مقابل اجتماع بنا شده است. اصول آن نیز بر مبنای خواست جامعه به عنوان یک پیکره واحد مورد نظر و پذیرش می‌باشد.

ب - در مقابل تشکیلات خاصی که برای اعمال و کنترل موازین اخلاقی وجود دارد مدیران سازمان مسئول پاسخگویی اصول اخلاقی تلقی می‌شوند.

ج - سیستم نظارت نهایی دولت و یا سازمان‌های دولتی (به عنوان نماینده جامعه) هستند و شرکت‌ها در نهایت امر می‌بایستی قانون، دادگاه و موارد قضایی را در ملاحظات خود منظور نمایند.

د - ارزش‌ها در جوامع سرمایه‌داری بیش از آنکه زاینده مبانی اصولی (مانند مذاهب الهی) باشد تابع باورهای عمومی است. این نمود دیگری از گزینش نظام دموکراسی (حکومت مردم بر مردم) بجای تئوکراسی (حکومت الله بر مردم) است که در آن تعامل حقوق و وظایف مکانیزم تبیین عدالت اجتماعی گرفته شده است. در کلیه مدل‌های مذکور دو مشکل زیر بنایی وجود دارد که ساختار موضوع را حتی در بهترین

فرم ممکن سست و غیر قابل اعتماد می‌سازد، چرا که بر مبانی سست و غیر قابل اتکایی بنا شده است. مشکل اول، مبنای ارزشی و یا اصول ارزشی است که در کلیه مدل‌ها از اراده و تمایل جامعه گرفته شده است. رجوع به جامعه به عنوان مبداء ارزش‌های اخلاقی در جایی که می‌خواهیم از مکانیزم‌های اخلاقی برای تنظیم و اصلاح روابط جامعه (فرد با فرد، فرد با جامعه) استفاده شود یک دور باطل است. به مفهوم دیگر سپردن مبنای ارزش‌های اخلاقی به رأی اکثریت برای اداره جامعه نمی‌تواند ما را به مبانی ثابت و متضمن عدالت اجتماعی برساند. دلایل این امر علاوه بر وجود مصادیق بارزی همچون قوم لوط و یا قانونی شدن مصرف مشروبات الکلی در

آمریکا و یا به رسمیت شناخته شدن نهضت ازدواج دو هم‌جنس در برخی از کشورهای اروپایی که همه آنها علی‌رغم اوج اعوجاج اخلاقی به عنوان مظاهر آزادی پذیرفته و از حمایت سیستم نظارت اخلاق (دولت) برخوردار گردیده‌اند توجه به این واقعیت است که جو عمومی و یا باورهای جامعه توسط وسایل ارتباط جمعی قابل کنترل و تغییر است. لذا اکثریت یک جامعه اکثریت فطری نیست بلکه اکثریت سرانه است که به روشنی تحت سلطه و القانات فرهنگی اقلیت اربابان ارتباط جمعی قرار داشته و در ارائه خواسته خود، بجای رجوع به عمق وجدان فطری، محتوای ذهنی انباشته از اراده سیاست‌گذاران مدعی فرهنگ جهانی را باز تاب می‌دهند و بدین لحاظ نمی‌توانند دارای اعتبار مبدأیت باشد.

دومین زیر بنای سست این نظام عدم کفایت دولت به عنوان سیستم نظارت است. در فرهنگ و احکام غنی اسلام برای سیستم نظارتی سلسله مراتبی وجود دارد که حکومت جزئی از آن است و نه کل آن. در سیستم نظارت اسلامی در اولین مرحله وجدان فرد به نظارت گماشته شده است (حاسبو قبل ان تحاسبوا) در مرحله بعد آحاد



**\* اخلاق عمومی حکم می‌کند که به مردم از دیدگاه خود آنان نگریده شود و نه از دیدگاه ما.**

**\* جهان سرمایه‌داری می‌خواهد مذهب را از عرصه فعل و انفعالات زندگی و شئون جامعه به طور کلی خارج سازد.**

مسلمانان بر این مهم مأموریت یافته‌اند (امر به معروف و نهی از منکر) و نظارت سیستم حکومتی در آخرین مرحله کار قدم به میدان می‌گذارد. واگذاری سیستم نظارت و کنترل موازین اخلاقی به دولت (به عنوان نماینده اجرایی مردم) اگر چه با مرجع گرفتن خواست عمومی مردم به عنوان مبانی ارزش‌های اخلاقی سنخیت کامل دارد ولیکن به همان میزان نیز از نواقص و معایب مشابهی متأثر است. لذا مدل‌های مذکور، جایی که امکان تغافل و یا تطمیع سیستم نظارتی وجود دارد از عملکرد باز می‌مانند و در جایی که شرکت‌ها در محاسبات سود - هزینه خود نقض موازین اخلاقی را برگزینند دیگر کارایی نخواهند داشت. تمام این مصائب از این تمایل سرچشمه گرفته که جهان سرمایه‌داری می‌خواهد مذهب را از عرصه فعل و انفعالات زندگی و شئون جامعه بطور کلی خارج سازد لذا در ابعاد مختلف تئوری‌های زاینده بشر را جایگزین احکام مذهبی قرار داده است. در طبقه بندی مبانی ارزش‌های اخلاقی که در سال ۱۹۳۰ توسط روانشناس معروف «گودون آلپورت» انجام گرفته در کنار مذهب، پنج مبنای دیگر به عنوان مبنای ارزش‌های اخلاقی طبقه‌بندی شده است<sup>(۱۲)</sup>.

این مبانی عبارتند از:

۱ - مبانی نظری: این مبنا از علایق بشر به تفکر سیستماتیک و کشف ناشناخته‌ها سرچشمه می‌گیرد.

۲ - مبانی اقتصادی: ریشه این مبنا، علایق انسان به بهره‌گیری از مواهب است که از آن جمله ثروت اندوزی قابل ذکر است.

۳ - مبانی زیباشناسی: این مبنا از علایق بشر به زیبایی، فرم و هارمونی سرچشمه می‌گیرد.

۴ - مبانی اجتماعی: این مبنا از علایق انسان به مردم، عشق به آنان و نیاز به ارتباط با آنان سرچشمه می‌گیرد.

۵ - مبانی سیاسی: ریشه این مبنا علاقه به در اختیار گرفتن قدرت و کنترل سایر مردم است.

۶ - مبانی مذهبی: ریشه این مبنا اعتقاد به توحید و درک واحد بودن هستی ذکر شده است.

«آلپورت» به دنبال این طبقه بندی، آنها را بر حسب اهمیت در میان اقشار مختلف جامعه رده‌بندی می‌کند که جدول ذیل نمایانگر نظریه وی می‌باشد:

ردیف	موضوع	روش	مکان
۱	مذهب	اقتصاد	نظریه
۲	اجتماع	نظریه	سیاست
۳	زیباشناسی	سیاست	اقتصاد
۴	سیاست	مذهب	زیباشناسی
۵	نظریه	زیباشناسی	مذهب
۶	اقتصاد	اجتماع	اجتماع

در جایی که مذهب می‌بایستی ریشه ارزش‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، زیباشناسی و ... باشد، نظریات سرمایه‌داری آنرا در رده و حتی در جایگاه کم‌اهمیتی نسبت به آنها قرار داده و این مبنای همه کج فهمی‌های اخلاقی در جهان غرب است.

#### اصلاح مدل ACKERMAN

با درک اشکالات بر شمرده مدل‌های موجود، استفاده از قالب‌های بر شمرده و انجام اصلاحات لازم در آن می‌تواند به عنوان الگوی نظری برای نهادی کردن موازین اخلاقی در سازمان‌های، موضوعی برای بررسی و مطالعه باشد. اصلاحات اصلی موردنظر در مدل‌های موجود در دو محور ذیل صورت پذیرفته است:

**الف - «هدف» رعایت ارزش‌های اخلاقی بجای پاسخگویی در مقابل جامعه پاسخگویی در مقابل خداوند باری تعالی گذاشته شده و متناظراً مبنای موازین ارزشی بجای خواست جامعه، احکام الهی قرار می‌گیرد. بنابراین، دیدگاه اصلی مدل از اینکه چگونه یک سازمان می‌تواند در مقابل جامعه پاسخگویی بهتری داشته باشد (نگرش مدل‌های خود اخلاق سازمانی) به اینکه چگونه یک سازمان می‌تواند پاسخگویی ارزش‌های الهی باشد تغییر می‌نماید.**

**ب - سیستم نظارت و کنترل دولت (به عنوان نماینده جامعه) پایک سیستم سه لایه نظارت و کنترل فردی (وجدان مذهبی)، عمومی (امر به معروف و نهی از منکر) و رسمی (قوانین و مقررات حکومتی) جایگزین شده است.**

در مدل اصلاح شده مراحل اجرایی زیر (در تناظر با مدل اکرمین) مورد نیاز می‌باشد:

**۱- تبیین ارزش‌های سازمانی و تدوین کدهای اخلاق حرفه‌ای:** در مدل «اکرمین» تدوین سیاست‌های کلی اخلاق سازمانی بر عهده مدیر عامل قرار گرفته است ولیکن با توجه به اصلاحیه مذکور در بند الف در مدل اصلاح شده، تبیین ارزش‌های اسلامی در سازمان و تدوین کدهای اخلاق حرفه‌ای می‌بایستی توسط علما و متفکران اسلامی از منابع مربوطه استخراج در قالب احکام عملیه تحت سر فصلی با همین عنوان تدوین گردد. شاید این موضوع در بدو امر مسأله ساده و یا حل شده‌ای تصور گردد. ولیکن بایستی توجه کرد که پیچیدگی (و همچنین اهمیت وجودی) این موضوع در جایی است که موازین ارزشی با قاعده‌های مأموریت سازمان در تضاد قرار گیرند. در اینجا است که باب احکام مسدوبیت اسلامی، تکلیف مدیر را مشخص می‌سازد. برای مثال آیا در یک شرکت که مدیریت از مالکیت جداست مدیر حق دارد با هدف ایجاد رضایت و رفاه عمومی (ارزش) محصولات خود را پایین‌تر از قیمت بازار و به بهای کاهش سود شرکت عرضه نماید (شرکت دولتی - شرکت خصوصی)؟ آیا در چنین شرکتی انجام هزینه در امور عام‌المنفعه مانند ساخت مدرسه یا مسجد (ارزش) از محل درآمدهای شرکت چه حکمی دارد؟ بازخریدی و خارج ساختن کارکنان مازاد بر نیاز شرکت در چارچوب قوانین مقرر و برخلاف میل آنان از نظر اخلاقی چه حکمی دارد؟ اصولاً تضاد ما بین بهره‌وری سازمان و افزایش اشتغال عمومی جامعه چگونه می‌بایستی مورد قضاوت قرار گیرد. آیا اخراج یک فرد معتاد از شرکت مطابق ارزش است یا مخالف آن و ...

واقعیت این است که اولین قدم در حفظ ارزش‌های اخلاق اسلامی در یک سازمان، تبیین و تدوین احکام آن است و بدون این امر هیچ اقدامی که به حفظ ارزش‌ها در سازمان ماهیت سیستماتیک ببخشد میسر نخواهد بود. این مرحله متناظر مرحله یک مدل «اکرمین» می‌باشد.

**۲- مرحله دوم، ایجاد و تقویت مکانیزم‌های اجرایی در سازمان‌ها است:** اطلاع مدیران، متخصصان و کارکنان سازمان از احکام مدیریت اسلامی اولین گام در اجرایی نمودن آن است. در قدم بعدی الزام کارکنان به رعایت اصول مذکور از طریق آئین‌نامه‌های داخلی به تقویت موضوع خواهد انجامید. حضور کارشناسان موضوع در ستاد سازمان‌ها (مشابه سایر عناصر ستادی

شرکت‌ها)، بررسی مشکلات اخلاق سازمانی و تجزیه و تحلیل آنها و ایجاد گروه‌های فعال اجرایی در جهت پرداختن به موضوعات مربوطه قدم‌های بعدی و مؤثری در این راستا به شمار می‌آیند. این مرحله متناظر با مرحله دوم مدل اکرمین است.

**۳- مرحله سوم، ایجاد و تقویت مکانیزم‌های نظارتی است:** مدل «اکرمین» فاقد سیستم نظارتی است. این امر بدین علت است که مدل مذکور یک مدل درون سازمانی است و سیستم نظارت نظام اخلاقی غرب (دولت و جامعه) در محیط خارج از سازمان قرار دارند. به بیان دیگر مدل «اکرمین» فاقد سیستم نظارت داخلی بر مدیر است (ایراد مذکور در بند ب). در مدل اصلاح شده، مقدم بر لایه، نظارت دولتی (قوانین و مقررات) دو لایه نظارتی دیگر برای حفظ ارزش‌ها پیش‌بینی شده است:

**۱-۳- کنترل فردی (وجدان کنترلی):** احکام شرعی عموماً برای افراد تکلیف‌آفرینند (حتی در احکام اجتماعی نیز اجرا، تعیناً یا کفایتاً به افراد باز می‌گردد). یک مدیر مسلمان با اطلاع از کدهای اخلاق اسلامی در سازمان (احکام اولیه) در اولین قدم، در تشابه با سایر احکام شرعیه در مقابل وجدان مذهبی خود بازخواست می‌شود. علم به حکم شرعی (ما به ازای یک ارزش در سازمان) برای یک مدیر به عنوان یک فرد مسلمان، تقید ایجاد می‌کند تقویت این مکانیزم کنترل، روشی مشابه اشاعه و تقویت سایر احکام مذهبی دارد. اطلاع‌رسانی احکام، تذکر و آگاه‌سازی مدیر به وظایف شرعی خود در این خصوص برخی از موارد قابل ذکر در این راستا هستند.

**۲-۳- کنترل عمومی (امر به معروف و نهی از منکر):** توصیه دیگران در جهت حفظ ارزش‌های اسلامی مرتبه بعدی مکانیزم کنترل است. اگر چه این مکانیزم یک وظیفه عمومی و تکلیف شرعی برای آحاد مسلمانان است ولی تبیین یک روش سازمانی برای آن امری ضروری است. در این راستا چند نکته مهم وجود دارد. امر به معروف و نهی از منکر در امور سازمان می‌بایستی صرفاً توسط افراد خاصی صورت پذیرد (مثلاً تا رده معاونین) زیرا یک شرط (شرعی) انجام امر به معروف و نهی از منکر، علم به موضوع است و بدیهی است کلیه افراد و کارکنان سازمان به طوری کامل در جریان امور سازمان قرار نداشته و اقدام آنان در جهت امر به

معروف و نهی از منکر نه تنها سودمند نبوده بلکه احتمالاً سبب مخدوش شدن سلسله مراتب سازمانی و همچنین تقویت سازمان‌های غیررسمی در شرکت خواهد شد. ایجاد یک کمیته آگاه (به مسائل شرعی - سازمانی و مسائل جاری سازمان) نیز اقدام مؤثری در جهت سیستماتیک کردن این مکانیزم به شمار می‌آید. حیظه عمل این کمیته می‌بایستی صرفاً کدهای اخلاق تعریف شده (بند ۱) باشد تا از تسری به سایر امور سازمان و مخدوش ساختن مسئولیت مدیران سازمان اجتناب گردد.

۴- کنترل‌های رسمی (قوانین و مقررات حکومتی): در حکومت اسلامی قوانین مشخصی برای حفظ ارزش‌های اعتقادی وجود دارد که برخی از آنها شامل صاحبان حرف و مشاغل می‌گردد. این نظام کنترلی که از بدیهی‌ترین مکانیزم‌های معمول هر جامعه است در این مدل لایه سوم کنترل و نظارت را تشکیل می‌دهد.

#### جمع بندی:

به اندازه‌ای که نگرانی در مورد کنترل معیارهای ارزشی در کسب و کار بجا و به مورد است تحقیق در مورد روش‌های سازمان یافته حفظ موازین ارزشی در سازمان‌ها نیز شایان توجه و کار است. این تحقیق اگر چه در حد اختصار و مطالعات نظری مدارک قابل دسترس و تجارب محدود نگارنده انجام گرفته ولیکن به خوبی نمایانگر اهمیت و مطرح بودن موضوع در جهان صنعتی امروز می‌باشد. تفاوت‌های ماهوی موضوع در مکاتب تابع نظام سرمایه‌داری مکاتب مبتنی بر نظامات الهی از بررسی سوابق، مصادیق و نظرات کارشناسان غربی قابل درک و تشخیص است و مدل‌های ارائه شده، سطوح خرد و کلان بیانگر تلاش اندیشمندان در دستیابی به راه‌حل‌های عملی سازگاری اخلاقی سازمان‌ها با معیارهای جامعه می‌باشد.

این مدل‌ها اگر چه با زیربنای ایدئولوژیک نظام سرمایه‌داری همخوانی قابل تحسینی دارد ولیکن به دلیل تفاوت‌های بنیادی در هدف و جهت‌گیری آنها در جامعه‌ای با مبانی اعتقاد الهی نمی‌توانند الگوی مناسبی به شمار آید. در انتهای مقاله تلاش شده، با تبیین اشکالات اصولی

مدل‌های مذکور و اعمال تدابیر اصلاحی یک نمونه اصلاح شده از مدل «اکرمن» ارائه گردد. این مدل یک روش اجرایی سه مرحله‌ای برای

مرحله ۳	مرحله ۲	مرحله ۱	
		تبیین ارزش‌های سازمانی و تدوین احکام عملیه ارزش‌های سازمانی	عملیات و متفکران اسلامی
ابجاد کمیته‌های امر به معروف و نهی از منکر جهت نظارت و کنترل موازین ارزشی و احکام عملیه، ارزشی در سازمان	ابجاد جایگاه تخصصی اخلاق سازمانی در ستاد سازمان برای بررسی و تجزیه و تحلیل مسائل مربوطه	اطلاع مدیران عامل از احکام عملیه ارزش‌های سازمانی	مدیر عامل
	همکاری و مشارکت با واحد ستادی مربوطه	اطلاع مدیران از احکام عملیه، ارزش‌های سازمانی	مدیران

ISSUES WERE LITIGATED IN GRIMSHAW - 1981

۷- موضوع شرکت BEECH - NUT علی‌رغم هزینه ۲۵۰ میلیون دلاری جهت حل و فصل موضوع به زندانی شدن دو تن از مدیران ارشد آن انجامید.

8- ROBERT WACKERMAN - HOW COMPANIES RESPONDS TO SOCIAL DEMANDS - JULY 1973

9- LEE E PRESTON AND JAMES E. POST - PRIVATE MANAGEMENT AND PUBLIC POLICY - 1975

10- ARCHIE B. CALLOL - A THREE - DIMENSIONAL CONCEPTUAL MODEL OF CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE - 1984

11- R. STRAND - A SYSTEM PARADIGM OF ORGANIZATIONAL ADJUSTMENT TO THE SOCIAL ENVIRONMENT - 1983

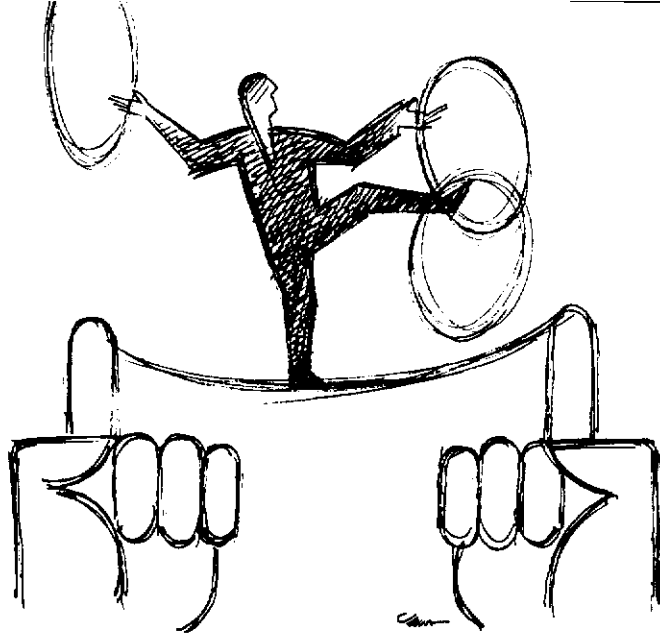
12- MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR - VALUES, ATTITUDES, AND THE PERCEPTUAL PROCESS - P.137

وفا غفاریان: مدیرعامل صنایع الکترونیک ایران

نهادینه کردن سیستماتیک حفظ ارزش‌های اسلامی در سازمان‌ها را پیشنهاد کرده است. این مدل نه به عنوان یک پاسخ نهایی برای این موضوع، بلکه به عنوان پیشنهادی که راه‌گشای تفکرات، نظریات و چالش‌های بعدی در این خصوص باشد قابل توجه می‌باشد. □

#### منابع و مأخذ:

- 1- ROGER RICKLEFS - (EXECUTIVES AND GENERAL PUBLIC SAY ETHICAL BEHAVIOR IS DELINING IN U.S.)
- 2- MILTON FRIEDMAN - (CAPITALISM AND FREEDOM)
- 3- SCHERMERHORN / HUNT / OSBORN - MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR - 5TH ED. - P.136
- 4- JAMES A. FOSTER / R. EDWARD FREEMAN - MANAGEMENT - 4TH
- 5- LOCKE, E.A. JOB SATISFACTION SOCIAL PSYCHOLOGY ORGANIZATIONAL BEHAVIOR - P.93
- 6- FORD MOTOR COMPANY - THESE



## مدیریت رقابتی؛ یک تجربه سازمانی

از: مجید اکبری زحمتی

رقبا چه شرکت‌هایی هستند؟

ممکن است بسیاری شرکتها از رقمای بالفعل خود اطلاع داشته باشند لیکن رقبای بالقوه زمینه‌های خطر بزرگتری را برای تولیدکنندگان فراهم ساخته‌اند.

استراتژی رقبا

نزدیک‌ترین رقیب شرکت، آن شرکتی است که بدنبال همان بازار بوده و استراتژی مشابهی را انتخاب کرده باشد.

لازمه این کار داشتن مزیت نسبی، نسبت به اعضای آن بازار است والا حذف می‌شود.

اهداف رقبا چیست؟

ممکن است هدف تنها بدست آوردن حداکثر سود باشد چه کوتاه مدت یا بلندمدت و یا ممکن است هدف بدست آوردن سهم بازار ولو با سود اندک باشد یا ممکن است اهداف دیگری همچون رهبری تکنولوژی - خدمات و ... باشد.

ضعف و قدرت رقیب

اولین قدم بدست آوردن اعداد و ارقام است. اینکه فاکتورها را کلاسه‌بندی کنیم و ببینیم هریک از فاکتورهای سازمانی چه سهمی را دارند. این فاکتورها شامل فروش - سهم بازار - حاشیه سود - بازده سرمایه‌گذاری - سرمایه‌گذاری جدید و استفاده از ظرفیت می‌باشد.

اما این ارزیابی نباید از یک زاویه خاص

امروزه، تدوین استراتژی بقا، یکی از مشغله‌های فکری مدیران استراتژیک است. ذهنیت اغلب مدیران در مورد رقابت مبتنی بر پیشی‌گرفتن موسسه از رقبا قرار دارد. از طرف دیگر قدرت انعطاف‌پذیری و مانور هر سازمان در مقابل رقبا بستگی به فعالیت بازرگانی، وضعیت نیروی انسانی، قدرت مالی و تکنولوژی جدید و پیشرفته‌ای دارد که در روند تولید بکار گرفته می‌شود. بنابراین در این شرایط رقابتی، موسسات استراتژی تولیدی خود را مبتنی بر جریان مستمر قرار می‌دهند، تا وضعیت خود را بهبود و با فروش محصولات و کسب سود و ارائه یک تصویر مطلوب از خود در ذهن مصرف‌کنندگان دسترسی به منابع موردنیاز و سرمایه‌گذاری بیشتر را امکان‌پذیر سازند.

شناخت رقیب از نظر برنامه‌ریزی بازاریابی برای ما بسیار حیاتی است، زیرا هدف واقعی رقابت یعنی تقویت توانایی‌ها و خلاقیت‌ها. یک شرکت دائماً باید بداند چگونه کالای خود و کانال‌های توزیع و تبلیغات را با رقیب خود مقایسه کرده، به عیوب و کاستی‌ها برسد. هر شرکتی می‌باید پنج اطلاع از رقیب خود داشته باشد. رقبا چه شرکت‌هایی هستند؟ استراتژی آنها چیست؟ هدف‌های آنها کدام است؟ ضعف و قدرت آنها در کجاست؟ عکس‌العمل رقیب در قبال حرکات احتمالی ما چگونه است؟

صورت گیرد، بلکه می‌بایست در بازارهای مختلف مورد ارزیابی قرار گرفته باشد. اینکه چه نوع تولیدی را باید از درجه چشم خریدار مورد ارزیابی قرار داد - چه گروهی این کالا را عرضه کنند - با چه دانشی آن را عرضه کنند - چه خریداری متقاضی آن باشد و با چه پیشی.

عکس‌العمل رقیب چه خواهد بود؟

در مقابل این اطلاعات بعضی به سرعت و با قدرت عکس‌العمل نشان می‌دهند. و یا متوجه بررسی و مطالعه ما، نیستند. یک رقیب ممکن است در شرایط خاص عکس‌العمل نشان دهد. مثلاً با کاهش قیمت، قیمت خود را کاهش دهد ولی با تبلیغات هیچ اقدامی نکند. بدین شکل عکس‌العمل تعدادی را دائماً می‌توان حدس زد. چنین اطلاعاتی همواره بهترین راه‌حل را به ما نشان می‌دهد.

در هر صورت بحث رقبا را از کجا باید شروع کرد؟ از محیط، تشخیص محیط برای مدیر، یک ضرورت استراتژیک تلقی می‌شود. با بررسی محیط خارجی که شامل عوامل خارج از موسسه است، می‌توان موجبات فرصت‌ها و تهدیدات را برای موسسه شناسایی کرد. این عوامل شامل عوامل اقتصادی - اجتماعی و از جمله رقبا است. یک مدیر استراتژیک باید بداند چگونه با دیگران رقابت کند و چه استراتژی را برای رسیدن به هدف دنبال کند.

برای این منظور باید سه عامل را مورد بررسی قرار دهد: ورود و خروج رقبا عمدتاً - وجود جایگزین - تغییرات عمده در استراتژی رقبا.

استراتژی شرکت چیست؟ و کدام استراتژی را دنبال می‌کند؟

ثبات - توسعه - کاهش ترکیبی، آیا هدف توسعه کارائی و بهره‌وری است؟ یا توسعه دامنه محصول؟ یا مواجه با بحران به منظور یافتن فرصت بهتر؟ و یا ترکیبی از آنها؟ و بالاخره چگونگی مقابله با رقیب.

چگونه می‌توان با رقیب به مقابله پرداخت؟

از طریق توسعه و وسعت خط تولید و تنوع محصول - قدرت توزیع - ارتباط کانالها با یکدیگر - قدرت سرویس‌دهی - توان در بازاریابی و فروش - نحوه فروش - فروشندگان و توان رویارویی آنها با مشتری و پاسخگویی به آنها، یا از طریق حفظ سهم بازار و یا گسترش آن به‌عنوان استراتژی آینده، همچون جلب رضایت مشتری. امروزه مشتری و جلب رضایت



مصرفکنندگان از جایگاه خاص برخوردار می‌باشد و ارتباط با مشتری به صورت یک پیوند بلندمدت و به صورت یک استراتژی سازمانی درآمده است. زیرا که این مشتریان هستند که در واقع حقوق کارکنان موسسه را می‌پردازند و نقدینگی موردنیاز موسسه را تامین می‌نمایند. دلیل اینکه مشتریان به جای محصولات ما، محصولات رقیب را انتخاب کرده‌اند، باید مشخص گردد. این امر مبانی لازم جهت تقسیم‌بندی بازار و درک روشنی از ماهیت رقابت حاکم بر بازار را ارائه می‌نماید.

استراتژیست‌ها باید از چگونگی رقابت موجود با سایر موسسات اطلاع داشته باشند. برای این منظور، باید تعیین کنند که آیا هر یک از موسسات رقیب به فعالیت‌های خود ادامه خواهند داد. و همچنین چه استراتژی‌هایی را برای رسیدن به اهداف خود برگزیده‌اند. از این رو یک مدیر استراتژیک می‌بایست به بهترین وجه از فرصت‌های محیطی استفاده کرده و به مقابله با تهدیدات محیطی بپردازد. برای دستیابی به این فرصت‌ها و تهدیدات می‌بایست به مزیت‌ها و مضار یک موسسه پی برد. تشخیص مزیت‌های استراتژیک فرآیندی است، که توسط آن امور بازرگانی - مالی - تولید و تکنولوژی و منابع انسانی موسسه آزمون می‌گردد تا نقاط و نواحی قوت موسسه شناسایی و به بهترین وجهی از فرصت‌های محیطی استفاده و با تهدیدات آن مقابله شود. مثلاً ممکن است، یک موسسه در مقایسه با موسسه دیگر از مزیت مالی برخوردار باشد. اما فاقد سرعت عمل لازم بوده، یا شرکتی از نظر بازاریابی شهرت داشته باشد و بعضی از نظر طراحی محصولات و شرکتی از نظر خدمات پرسنلی، بدین سان هر شرکتی دارای نقاط قوت و ضعف است و هیچ شرکتی در همه زمینه‌ها دارای قدرت مساوی نیست.

«جنرال موتورز» در کنترل بازار اتومبیل از بازار لوازم خانگی قوی‌تر است، بنابراین موسسه باید مهارت‌های مشخص خود را تشخیص دهد و بداند در رقابت با دیگران چه امتیاز بگانه‌ای را دارد، تا بتواند در مورد چگونگی استفاده از این توانائی‌ها برای حال و آینده، تصمیمات مقتضی را اتخاذ نماید. و از میان راه‌های موجود راهی را انتخاب کند که موسسه را به موفقیت نائل کند. و از نقاط ضعف موسسه خود با اطلاع باشند تا بتوانند با تهدیدات محیطی مقابله نمایند.

در این گزارش بر آن هستیم تا با نشان دادن

سه جدول مزیت‌های استراتژیک تصویری از فرصت‌ها و تهدیدات محیطی را که از قسمت‌های حساس و تاثیرگذار بر استراتژی آینده موسسه است را در یک محیط سازمانی تجربه شده، نشان دهیم.

### بررسی وضعیت مالی

تسوان مالی یک سازمان تعیین‌کننده قابلیت‌های استراتژیک آن می‌باشد. گزینش مقیاس‌های کلیدی که توان پاسخ یک سازمان را در یک محیط رقابتی تعیین کند، قدم اول است. در این بخش نمونه چنین مقیاس‌هایی،

آزمون‌های اثربخش و بهره‌وری، سودآوری، نقدینگی و کارایی، اهرمی و سرمایه‌گذاری است. قدم بعدی اندازه‌گیری مقیاس‌های برگزیده در یک محیط رقابتی بر حسب مقیاس‌های کمی است - جدول شماره یک نمونه‌ای از جدول مزیت‌های استراتژیک را برای موسسه فرضی نشان می‌دهد. برای مثال:

ممکن است موسسه نسبت به رقبای خود، دارای نسبت سریع بالاتری باشد. یک ارزیابی می‌تواند این باشد، که در مدیریت نقدینگی موسسه ضعف‌های وجود دارد یا اینکه تهدیدی در مورد عدم تکا فوی سرمایه در دسترس صنعت

### مقایسه وضعیت فنی و تکنولوژی

صرفه‌جویی در منابع حساس (مواد، کارگر، انرژی)			
استفاده از لباس کار و دستکش حین کار			
سیستم حفاظت و ایمنی کارخانه			
بهره‌وری مناسب از نیروی انسانی در خط تولید			
آلودگی محیطی			
وضعیت محل کارگاه تولیدی			
تعداد سوزن‌های ماشین‌های زنانه و مردانه #			
چند درصد ضایعات مربوط به مواد و ماشین است			
میزان تولید هر ماشین در ۲۴ ساعت			
دسترسی به لوازم یدکی			
طرح توسعه (آیات تحقیق و توسعه در شرکت وجود دارد)			
برنامه‌ریزی کنترل موجودی			
سیستم کنترل کیفیت			
سیستم تعمیر و نگهداری			
درصد ضایعات (به کیلو)			
شیفت کاری			
نفر ساعت تولید سال ۷۴			
درصد ظرفیت قابل دسترس			
کل ظرفیت اسمی و (تولید روزانه آن)			
ترکیب تولید مقداری (زنانه) و مردانه #			
تولید روزانه - تولید سرانه (۷۴)			
تولید سال ۷۴-۷۳ (دوجین) #			
میانگین قدمت ماشین‌آلات			
تعداد ماشین‌های رنگ‌رزی و بخار #			
تعداد ماشین‌های دوخت و نوع آن #			
تعداد ماشین‌های بافندگی و نوع آن #			
سرمایه (به میلیون ریال)			
سال تاسیس و (بهره‌وری)			
نام شرکت	X	Y	Z

جدول شماره ۱

\* این جداول در واقع برای بررسی واحدهای جوراب‌بافی طراحی گردیده‌اند و می‌توان متناسب با نوع صنعت دیگری را جایگزین نمود.

برای سرمایه‌گذاری لازم وجود دارد. در این صورت ارزیابی از وضعیت نقدینگی مؤسسه مورد نظر می‌تواند تبدیل به یک قوت گردد. وجود موجودی کالا یک ضعف برای شرکت به حساب می‌آید، در صورتی که پیش‌بینی شود که تقاضا افزایش خواهد یافت، یا اعتصابی در صنعت رخ خواهد داد، تبدیل به قوت می‌گردد. نقش دارایی‌های ثابت در سازمان‌های خدماتی در مقایسه با سازمان‌های صنعتی که در آن دارایی ثابت نقش مهمی را ایفا می‌کند، کم می‌باشد. همچنین نسبت هزینه‌های مختلف به فروش نشان‌دهنده محل‌های سوددهی شرکت می‌باشند. بازده ارزش ویژه، نتیجه دو تست بازدهی دارایی و میزان اتکالی مالی است و به منظور بهبود این بازده باید درصد خالص نسبت به کل دارایی را افزایش داد یا افزایش درصد کل دارایی نسبت به ارزش ویژه را انجام داد. شرکت باید نقدینگی، حساب‌های دریافتی، ارزش موجودی و ماشین‌آلات و وسایل را تحلیل کند تا بتواند مدیریت دارایی را بهبود بخشد. از جمله بازده ارزش ویژه، سود هر سهم، نسبت پرداخت و بازده سود سهم سهام‌داران، سرمایه‌گذار خود را نه تنها در متن محیط رقابتی بلکه در عرصه صنایع و در برابر دیگر فرصت‌های سرمایه‌گذاری ارزیابی می‌کند. یکی از هدف‌های بررسی وضعیت مالی این است که معین کنیم، آیا مؤسسه از نظر مالی توانا تر از رقیب می‌باشد؟ مجموع منابع و توانائی مالی در مقایسه با رقیب، هزینه کمتر سرمایه در مقایسه با رقیب، ساختار اثربخش سرمایه در مقایسه با رقیب، روش‌های حسابداری و ارزیابی موجودی کالا و... همگی از موارد متمایز کننده وضعیت مالی شرکت در مقابل رقیب است.

### بررسی وضعیت فنی و تکنولوژی

در عصر حاضر آهنگ تغییر تکنولوژی سریع‌تر از هر زمان دیگری گردیده، به گونه‌ای که تکنولوژی در صحنه جهانی تعیین کننده شده و شرکت‌های موفق با تکیه بر عامل توسعه تکنولوژیک و مهارت‌های فنی خود توانسته‌اند، با بهره‌گیری مناسب از منابع و امکانات خود به موقعیت‌های خوبی دست یابند. از این رو سازمان‌ها می‌بایست برای تداوم حیات خود همگام با تغییرات محیط با سرعت بیشتر نسبت به پیش‌بینی وضعیت با ابتکار و خلاقیت اقدام و به تشخیص وضعیت رقیب در این زمینه به پردازد و با تقویت این عوامل در صحنه رقابت از آنان

پیشی گیرند. در شرایط بحرانی به منظور حفظ موقعیت در مقابل رقیب و سرعت بخشیدن به کارها، کوتاه کردن مدت زمان تولید در صحنه رقابت، یکی از عوامل مهم در صحنه تکنولوژی است. امروزه تلاش بر این است، تا ضمن کاهش هزینه در کوتاه‌ترین زمان ممکن، ارزشمندترین محصول تولید شود. سرعت در رقابت و روحیه ابتکار و خلاقیت سبب می‌شود تا محصولات جدید با سرعت بیشتر تولید و عرضه شوند و این مدیریت است که می‌بایست همواره انگیزه لازم جهت تغییر و تحول با استفاده از روح خلاقیت و ابتکار عمل را در سازمان بدمد و در مقابل حرکات رقیب نیز واکنشی مناسب نشان دهد. تغییر تکنولوژی می‌تواند فرصت‌های بزرگی را برای دستیابی به اهداف مؤسسه ایجاد کند و یا ادامه حیات مؤسسه را تهدید کرده و به خطر اندازد. به این ترتیب ابزار رشته مدیریت تولید و تکنولوژی

به مؤسسه کمک می‌کند تا عوامل سیستم کنترل موجودی، روش‌های طراحی، برنامه‌ریزی تولید و کنترل کیفیت، خط‌مشی تعمیر و نگهداری، ظرفیت جوابگویی به تقاضای بازار، تجهیزات و ماشین‌آلات، صرفه‌جویی در منابع و... را بهبود و توسعه بخشد. تدوین برنامه‌ریزی دقیق تولید و سیستم‌های کنترل، افزایش بهره‌وری، ظرفیت کارخانه و موقعیت جغرافیایی باعث مزیت‌های استراتژیک می‌گردند. اگر مؤسسه‌ای با هزینه کمتر تولید کند، ظرفیت مطلوب و مواد اولیه با قیمت مناسب در اختیار داشته باشد، از مزیت‌های استراتژیک برخوردار است. برای تبیین بهتر مسئله تعدادی از مزیت‌های تکنولوژیک یک مؤسسه نسبت به رقیب در جدول شماره دو پیوست آمده است. که همگی بیان‌کننده وضعیت یک شرکت نسبت به مؤسسه دیگر از حیث رقابتی است.

### مقایسه وضعیت بازرگانی

ترکیب فروش			
سهم فروش مقداری از فروش میزان ارتباط با بازار			
بالاترین حجم فروش			
بالاترین و پایین‌ترین سطح قیمت			
نحوه فروش نقد (اعتباری)			
متوسط موجودی کالای ساخته شده به تولید			
توجه به سلیقه مشتری و رضایت آن			
طبقات مصرف‌کننده			
بازار مصرف			
بسته‌بندی و کیفیت			
تنوع محصول			
صادرات			
تحقیقات و بازاریابی			
میزان ارزیابی			
درصد هزینه تبلیغات			
افزایش قیمت (درصد) به سال قبل			
درصد فروش به بهای تمام شده			
درصد فروش نسبت به سال گذشته			
درصد مقدار فروش ۷۴ به ۷۳ (و درصد تولید)			
درصد برگشت از فروش و (تخفیف)			
سهم فروش واحد تهران			
سهم بازار ایران			
پرسنل فروش			
سیاست فروش شرکت			
مواد اولیه مورد استفاده و محل خرید آنها (داخلی و خارجی)			
نام شرکت			

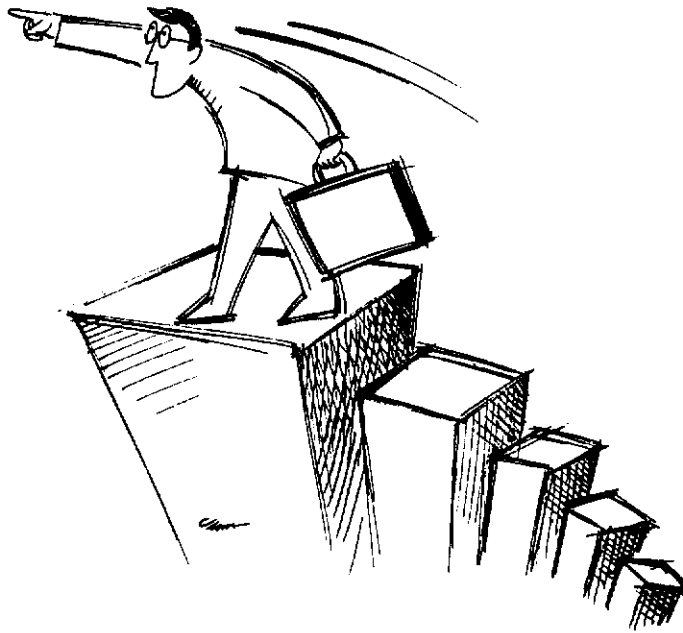
جدول شماره ۲

شرکت‌های تولیدی با تکیه بر پارامترهای فنی و تکنولوژیک و تکنیک‌های مالی و منابع انسانی توانسته‌اند نسبت به رقبای سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهند. آنها با تدوین استراتژی‌هایی برای خود مزیت رقابتی بوجود می‌آورند که لزوماً به تولید ختم نمی‌شود، بلکه از نظر بازاریابی نیز می‌تواند مهم باشد. یک موسسه باید بداند.

آیا بنگاه مورد نظر به اندازه کافی از نظر بازاریابی و توزیع از رقبای خود قویتر است؟

بعضی از شرکت‌ها توانایی لازم را داشته و به همین علت می‌توانند کالاها و خدمات جدیدی را به بازار عرضه کرده و برای محصولات موجود نیز سهم خود را حفظ کرده و یا افزایش دهند. رقابت ممکن است در بعضی شرکت‌ها بر روی قیمت ارزان، کیفیت پائین، ترویج بیشتر و توزیع وسیع‌تر باشد. و در برخی دیگر قیمت زیاد، کیفیت برتر و طرح‌های استثنائی باشد. مثلاً اگر فاصله دو تنوع تولیدات است مشاهده می‌شود، کالای جدید باید با خط تولید جدید اضافه گردد، اگر فاصله در توزیع باشد توسعه توزیع راه‌حل آن است و اگر فاصله در مصرف باشد با کاهش قیمت یا ترویج فروش مصرف‌کنندگان بالا می‌رود.

مدیریت باید سهم شرکت را در بازار مشخص نماید. در صورتی که سهم شرکت در بازار بالا رود نشان آن است که جهشی نسبت به رقبای پیدا کرده است. البته فروش یک شرکت نشان‌دهنده کارکرد آن نسبت به رقبای نمی‌باشد. به‌عنوان مثال اگر فروش شرکتی افزایش نشان دهد ممکن است که علت آن بهبود اقتصادی باشد. در آن صورت همگی شرکت‌های فعال در منطقه افزایش فروش نشان می‌دهند. یا ممکن است در اثر کارکرد بهتر شرکت در مقابل رقبای باشد. در شرایط رقابتی دلیل اینکه مشتریان به جای محصولات ما، محصولات رقیب را انتخاب کرده‌اند باید مشخص شود. کسب این شناخت نه تنها مبانی لازم برای تقسیم‌بندی بازار را فراهم می‌کند. بلکه درک روشنی نیز از ماهیت رقابت حاکم بر بازار ارائه می‌دهد. شناخت نسبی مشتری چیست؟ آیا همان مفهوم توجه به کیفیت است؟ مشتریان کسانی هستند که سازمان محصولات و خدمات را به آنها عرضه می‌کند. در واقع آنها هستند که حقوق کارکنان موسسه را می‌پردازند و نقدینگی مورد نیاز موسسه و بازده



- امروزه، تدوین استراتژی بقا، یکی از مشغله‌های فکری مدیران استراتژیک است.
- هر شرکتی دارای نقاط قوت و ضعف است و هیچ شرکتی در همه زمینه‌ها دارای قدرت مساوی نیست.
- توان مالی یک سازمان تعیین‌کننده قابلیت‌های استراتژیک آن می‌باشد.

متمایزکننده بین شرکتها است. تردیدی نیست که یکی از هدفهای اصلی فعالیت‌های گروهی و فلسفه وجودی سازمانها افزایش کارایی و اثربخش جمعی در چارچوب ارزش‌های جامعه است که در هر سازمان برحسب طرز تلقی سازمانی متفاوت می‌باشد و خود فضای رقابتی را بین سازمان‌ها جاری می‌سازد. برنامه‌ریزی برای تامین بهداشت محیط کار و حفاظت کارگران از مخاطرات در موسسات، نه تنها از وظایف خاص و قانونی مدیریت می‌باشد بلکه عدم توجه به این اقدام مهم باعث ایجاد ضایعات نیروی انسانی در محیط کار و تاثیر بر روی محیط بیرونی آنها خواهد داشت. شاید بتوان گفت یکی از روش‌های مناسب کنترل شرایط بهداشتی و ایمنی و توجه سازمانی به این بخش در میان سازمانها تشکیل دادن کمیته‌های حفاظت صنعتی و شرکت دادن سطوح مختلف کارگران در تشکیل و فعال نمودن آنها با وظایف وسیع‌تر و آموزشی بهتر باشد. تا با ایجاد رضایت کاری بیشتر در کارکنان فضای مناسب کاری را فراهم نماید.

آموزش عامل اساسی تعالی در تلطیف روابط کارگران و مدیریت بوده. لذت و رضایت از کار، رضایت محیط سازمانی را فراهم می‌کند و این آموزش است که این هدف را تحقق می‌بخشد و از بسیاری از سوء تفاهات جلوگیری و سبب بهبود در روابط کاری می‌گردد. متأسفانه در بسیاری از واحدهای صنعتی ایران که متجاوز

سرمایه سهامداران را تامین می‌کنند. از جمله عوامل کلیدی که در نظام اقتصادی بین‌المللی جایگاه پیدا کرده و کلیه فعالیت‌های اقتصادی را تحت تاثیر قرار داده، مشتری و جلب رضایت مصرف‌کنندگان است. شرکت‌های موفق نه تنها تولیدات و خدمات غیرقابل مقایسه ارائه می‌دهند، بلکه در نحوه تحویل کالاها و خدمات به مشتری بر رضایت او اثر می‌گذارند. هر شرکتی پیش از شروع هر نوع برنامه بهبود در جهت رضایت مشتری باید انتظارات و نیازهای مشتریان خود را دریابد. مثلاً با جمع‌آوری نظرات مشتری بخش طراحی شرکت می‌تواند محصولات را مطابق مشخصات مورد نظر مشتریان طراحی کند. جدول شماره ۳ تعدادی از عوامل دیگری است که در یک محیط رقابتی استراتژیهای بازرگانی را مستحکم می‌سازد.

#### بررسی وضعیت منابع انسانی

در موسسات صنعتی بزرگ که انبوهی از افراد درکنار هم قرار گرفته‌اند، روابط کار پیچیده‌تر است. زیرا از یکسو به لحاظ مشکل ارتباطات زمینه ابتلاء به عوارض بوروکراسی بیشتر است و از سوی دیگر زمینه بهتری برای تشکیل آنها بوجود می‌آید. به مفهوم ساده‌تر می‌توان گفت، که اصولاً اداره افراد معدود نیاز چندانی به مقررات و ضوابط مدون و از پیش ساخته ندارد و روابط کار به‌سادگی قابل کنترل است. این امر به خوبی نمایانگر فضای رقابتی

● آموزش عامل اساسی تعالی در تملطیف روابط کارگران و مدیریت می‌باشد.

● در عصر حاضر آهنگ تغییر تکنولوژی سریع‌تر از هر زمان دیگری گردیده است.

● در موسسات صنعتی بزرگ که انبوهی از افراد در کنار هم قرار گرفته‌اند، روابط کاری پیچیده‌تر است.

● با ایجاد رضایت کاری بیشتر در کارکنان، فضای مناسب کاری فراهم می‌شود.

و نه فرار از سازمان متنوع. تشنج‌های فردی و جمعی که در شرایط مساعد ممکن است به اعتصاب‌های گوناگون منجر شود، نوعی تعرض و پائین آمدن میزان تولید، کاهش کیفیت تولید، بی‌انضباطی، بی‌اعتنائی به سرپرستان، تمارض و رفتارهایی از این قبیل، نوعی عامل دفاعی به حساب می‌آید که نشان از عدم موفقیت مدیران در اداره امور کارکنان و تنظیم معقول روابط کار دارد. چنانچه افق دید سازمان کوتاه باشد در بلندمدت با تسفیرات محیطی و در صورت غفلت در سرمایه‌گذاری در زمینه‌های نیروی انسانی سازمان با مشکلات عدیده‌ای روبرو خواهد شد که باعث نگرانی است. ولی چنانچه افق دید بلندمدت باشد با اصلاح ساختار و سرمایه‌گذاری بر روی نیروی انسانی هرچند در کوتاه‌مدت متحمل هزینه‌هایی گردد ولی نتایج آن در بلندمدت به سود سازمان خواهد بود و در قدرت واکنش سازمان در محیط رقابتی متجلی می‌گردد.

### نتیجه‌گیری

تحولات عصر کنونی رقابت را در حوزه‌های اقتصادی نفوذ داده و سازمانها تلاش می‌کنند نسبت به رقبای خود سهم بیشتری را از بازار بدست آورند. سازمانها در تلاش هستند با شناسایی عوامل رقابتی، فرصتها و تهدیدات استراتژیک قدرت مانور سازمان خود را در مقابل تحولات محیطی با دارا بودن پتانسیل‌های لازم در تدوین استراتژی مناسب برعهده گیرند و توان لازم را بین عوامل تاثیرگذار در شرایط بحرانی در معرض امتحان قرار دهند. تدوین استراتژی رقابتی بازی فکری پیچیده‌ای شده که مدیریت می‌بایست با اتخاذ سیاست‌های اصولی حریفان خود را به مبارزه بطلبد و با تدبیر، خود را از مهلکه شرایط محیطی خلاص سازد. رقابت امروزه جنگ و گریز دوطرفه نیست بلکه تیرهای نامرئی را به‌همراه دارد که تنها با تشخیص یک استراتژی مناسب می‌توان از آن نجات یافت عبور از این چالش‌های رقابتی شرکت را در سکوی پرتاب ترقی قرار داده که تلاش همه شرکتها نیل به آن می‌باشد. □

● مجید اکبری زحمتی : مدیر صادرات گروه نساجی و پوشاک سازمان صنایع بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی

خانواده و جامعه بپندارد تا محیط امنی را نسبت به سایر شرکت‌ها داشته باشد. فرق است، بین مدیران و سازمان‌های که وقتشان را صرف رفع اختلافات کارگری می‌کنند و آنهایی که با این مشکلات مواجه نیستند. از این‌رو یک مدیر کارآزموده و مدبر اختلافات را به همکاری تبدیل و کارکنان را به‌سوی بلوغ و آگاهی سوق می‌دهد

از ۵۰٪ کارگران بیسواد هستند، عدم وجود این طرزفکر و توجه ناکافی به آن سبب بروز تنش‌های کارگری می‌گردد، که مدیریت را مجبور به اتخاذ تصمیمات ناصحیح می‌کند. از این‌رو یک مدیر موفق باید بتواند با بهسازی منابع انسانی پرسنل خود را در مقابله با آماج اندیشه‌ها یاری رساند و آنها را به‌عنوان یک عضو خوب

### مقایسه وضعیت منابع انسانی

میزان تغییرات مدیریتی طی سال			
صاحبان سهام			
سیستم پاداش و کارانه			
سطح حقوق و مزایا			
سیستم پیشنهادات و انتقادات			
روزهای کاری			
داشتن علامت استاندارد			
میزان روحیه کارگران و علاقه به کار			
اغنشاشات کارگری			
بهره‌وری			
اجرای سیستم مدیریت مشارکتی			
ارتباط مدیریت با پرسنل			
میزان استفاده از کلاس‌های سوادآموزی			
سابقه کار قبلی مدیریت			
مدرك تحصیلی مدیریت			
آموزش تعمیر و نگهداری وجود دارد			
آیا آموزش برای مدیران است یا کارگران			
آموزش کارکنان در محل کار			
آموزش کارکنان در خارج از شرکت			
بیشترین و کمترین میزان سابقه کار			
میانگین سن			
میانگین تجربه			
درصد تغییر پرسنل استخدام و انفصال			
تعداد افراد باسواد و بی‌سواد			
تعداد مردان (زنان)			
تعداد پرسنل خدماتی و اداری و تولید			
تعداد پرسنل کل شرکت			
نام شرکت			

جدول شماره ۳

- در سال ۱۹۷۳، عمده‌ترین هدف (MITI) ایجاد جامعه‌ای بود که از آلودگی و ضایعات آزاد باشد.
- در سال ۱۹۸۱، (MITI) در جهت کاهش وابستگی اقتصاد ژاپن به نفت برنامه‌ریزی می‌کنند.

- اقتصاد ژاپن با وجود تمام تنگنانهایی که با آن روبرو بود، در سالهای پس از جنگ جهانی دوم، رشد خیره‌کننده‌ای داشته است.
- اختراع یا کشف نتیجه یک فعالیت تحقیقاتی موفقیت‌آمیز است.

## نگاهی به تحقیق و توسعه در ژاپن

از: دکتر احمد سیف

تکنیکی جذاب برآمده از اختراع و کشف و تبدیل آن احتمالات به‌صورت یک کالای نو، یک تولید جدید و یا یک سازمان اداره کارآمدتر که قابلیت عرضه‌شدن در بازار دارد.

با اندکی تسامح می‌توان گفت که شاهد تحولی دو مرحله‌ای هستیم. در مرحله اول، یعنی اختراع، اطلاعات جدید به‌دست می‌آید و در مرحله دوم، یعنی نوآوری، آن اطلاعات به‌صورت‌های گوناگون در بازار عرضه می‌شود.

اختراع بی‌آمد یک فعالیت تحقیقاتی موفق است، اما تحقیق می‌تواند در سطوح مختلف و با اهداف گوناگون صورت گیرد. به‌اجمال، از سه نوع تحقیق می‌توان سخن گفت:

- **تحقیقات پایه‌ای:** یعنی نفس دست‌یافتن به دانش بیشتر هدف تحقیق است. اغلب تحقیقاتی که در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی صورت می‌گیرند از این دسته‌اند.

- **تحقیقات کاربردی:** در این‌جا، هدف دست‌یافتن به دانشی است که جذابیت تجاری دارد. در این‌جا، نفس دانش مدنظر نیست بلکه کاربرد آن مورد توجه قرار می‌گیرد.

- **تحقیقات توسعه‌ای:** در این مورد کوشش بر آن است تا با تلفیق نتایج تحقیقات پایه‌ای و کاربردی، یک محصول جدید، یک فرایند تولید تازه، و یا یک نظام مدیریتی کارآتر به‌دست آید. در این نوع تحقیقات، فرایند تولید اطلاعات به مرحله پیچیده‌تری می‌رسد که برای سادگی کار آن را فرایند نوآوری نام می‌گذاریم. بطور کلی، فرایند نوآوری یعنی دگرسان کردن یک احتمال تکنیکی جذاب به‌صورت واقعیتی که در بازار قابلیت عرضه‌شدن دارد. این فرایند مختصات مخصوص به خویش را دارد. وقتی اطلاعات

ناخالص ملی خویش را در این راه هزینه کرد (۱/۴۳) درصد درآمد ناخالص داخلی) ولی در سال ۱۹۸۷ ژاپن با صرف ۲/۹۱ درصد از تولید ناخالص داخلی مقام اول را از آن خود کرد و از امریکا و آلمان پیشی گرفت.

### نگاهی به اقتصاد تحقیق و توسعه

در تمام طول تاریخ، کشف و اختراع همیشه بر جوامع گوناگون تأثیرات ژرف و شگرف داشته است. نوآوری‌های چشمگیر نه فقط اقتصاد جوامع را بلکه موقعیت‌شان در تقسیم جهانی کار را نیز دگرگون کرد. ساختار هزینه تولید، الگوهای مصرف و ظرفیت و قابلیت‌های تولیدی نیز به نوبه دگرسان شد. در بررسی جزئیات مربوط به رابطه رشد و توسعه اقتصادی با کشفیات علمی و کاربرد علم هنوز ابهاماتی وجود دارد. هنوز به‌درستی روشن نیست که عوامل تعیین‌کننده قابلیت یک اقتصاد برای اختراع و نوآوری کدامند؟ و یا، به چه‌مقدار سرمایه‌گذاری در R&D موجب گسترش این قابلیت‌ها می‌شود؟ آنچه روشن است اینکه بهره‌گیری تجاری از اختراع و نوآوری که بخش مهمی از این فرایند کلی است، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. از همین‌رو، بررسی این مجموعه، بررسی جدی از نقش دولت و موسسات مالی و بانک‌ها را ضروری می‌سازد.

برای روشن‌شدن نکته مورد بحث، لازم است بین اختراع و نوآوری تمایز قائل شویم. از سوی دیگر، باید بین اختراع و دانش نیز بهمین ترتیب تفکیک قائل شد. اختراع یا کشف نتیجه یک فعالیت تحقیقاتی موفقیت‌آمیز است، یعنی، محقق توانسته است یک احتمال تکنیکی جذاب را تشخیص دهد. فرایند نوآوری، یعنی بهره‌گیری از احتمالات

اقتصاد ژاپن با وجود تمام تنگنانهایی که با آن روبرو بود، در سالهای پس از جنگ جهانی دوم، رشد خیره‌کننده‌ای داشته است. کشوری که در پی آمد جنگ به‌صورت ویرانه‌ای درآمده بود، امروزه به‌صورت استوارترین اقتصاد جهان خودنمایی می‌کند. عمده‌ترین عامل رشد اقتصادی ژاپن بی‌گمان توسعه تکنولوژیک آن است که از دیگر اقتصادهای صنعتی پیشی گرفته است.

بخش عمده سرمایه‌گذاری‌ها برای رشد تکنولوژی و مشخصاً، تحقیق و توسعه (R&D) (RESEARCH & DEVELOPMENT) بوسیله بخش خصوصی صورت گرفته و دولت در آن در مقایسه با دیگر کشورهای صنعتی نقش کم‌اهمیت‌تری داشته است. در واقع، سهم دولت از این نوع سرمایه‌گذاری‌ها در میان کشورهای صنعتی از بقیه بسیار کمتر است. پرسش اساسی این است که چه شد که دولت ژاپن، اگرچه بطور نسبی کمتر از دیگران در این راه هزینه کرده است، ولی از دیگران موفق‌تر بوده است؟

اگرچه دولت ژاپن در تأمین مالی هزینه‌های R&D بطور مستقیم به‌قدر دیگر دولت‌های سرمایه‌داری نقش نداشته است، ولی پاسخ به سؤال بالا در گرو بررسی شرایطی است که همین دولت برای سرمایه‌گذاری در R&D فراهم کرده است. به‌سخن دیگر، علت اصلی و اساسی موفقیت ژاپنی‌ها به سیاست‌هایی مربوط می‌شود که بوسیله دولت اتخاذ و اجرا شد.

برای نشان دادن درجه موفقیت ژاپن در این زمینه، لازم به اشاره است که سهم ژاپن از کل هزینه‌های R&D در ۵ کشور عمده صنعتی (ژاپن - آمریکا - آلمان - فرانسه - انگلیس) که در سال ۱۹۶۵ تنها ۵ درصد بود به ۱۰/۴ درصد در ۱۹۷۰، ۱۵/۲ درصد در ۱۹۷۵، ۱۷/۸ درصد در ۱۹۸۰ و ۲۰/۴ درصد در ۱۹۸۵، ۲۴/۳ درصد در ۱۹۸۶ و بالاخره ۲۶/۳ درصد در ۱۹۸۷ رسید. نه‌فقط در فاصله ۸۷-۱۹۶۵، ژاپنی‌ها تقریباً ۲۰ برابر بیشتر برای پیشبرد تکنولوژی سرمایه‌گذاری کردند، ۵۰۰ میلیاردین در ۱۹۶۵ در برابر ۹/۸ هزار میلیارد در ۱۹۸۷، بلکه موقعیت نسبی‌شان نیز ۵ برابر بهبود یافت و از ۵ درصد کل هزینه‌ها در ۱۹۶۵، ۲۶/۳ درصد را در ۱۹۸۷ به‌خود اختصاص دادند. بررسی آمارهای دیگر، تصویر مشابهی به‌دست می‌دهد. در میان این ۵ کشور، در سال ۱۹۶۵ ژاپن نازل‌ترین درصد تولید

اولیه به دست آمد، یعنی آن احتمال تکنیکی جذاب شناخته شد، عوامل زیر اهمیت می‌یابند:

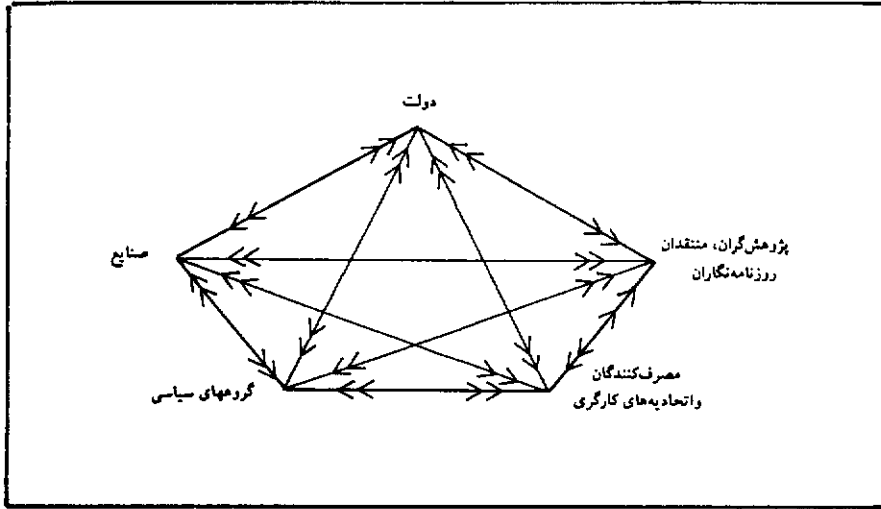
- **کارآفرینی:** شناخت آن احتمال تکنیکی جذاب باید با تمایل و توان و تصمیم‌گیری در پیشبرد آن احتمال به صورت واقعی قابل عرضه در بازار همراه شود. کارآفرینان در این مقطع تاثیر بسزائی خواهند داشت.

- **سرمایه‌گذاری:** برای پیشبرد کار و دگرسان کردن احتمال به واقعیت، خطرپذیری و سرمایه‌گذاری لازم است. یک کارآفرین با تهیه امکانات مالی لازم، توان و تمایل خطرپذیری خود را به کار گرفته، سرمایه‌گذاری می‌کند.

- **توسعه و دگرسانی:** این مرحله در برگزیده فعالیت‌های تکنیکی گسترده، توجه هرچه بیشتر به جزئیات، آزمون‌های خطایابی، عکس‌العمل سریع و بموقع برای رفع کمبودها و سرانجام عرضه نتیجه نهائی به بازار است.

مشخصه اساسی همه این مراحل، بی‌اطمینانی است و بهمین خاطر، فعالیت‌هایی که در حوزه تحقیق و توسعه صورت می‌گیرد با ریسک و خطرپذیری قابل توجهی همراه است. در این راستا، بطور مشخص از دو نوع ریسک یا خطر بالقوه می‌توان سخن گفت:

- **خطر عدم موفقیت در بازار -** نظر به اینکه تحقیق و توسعه بطور کلی بسیار پرهزینه است، نتیجتاً موفقیت در بازار برای تداوم تحقیق و توسعه اهمیت بسیاری دارد. در مواردی که نتیجه نهائی، یک محصول جدید است، بخش بازاریابی بنگاه باید بتواند بطور موثر برای این محصول جدید بازاریابی کرده و برای آن تقاضا ایجاد کند. از امکانات بالقوه بازار باید ارزیابی واقع‌بینانه‌ای صورت گیرد. بدیهی است اگر بخش بازاریابی کم‌کاری کند یا بد عمل نماید، احتمال عدم موفقیت در بازار افزایش می‌یابد. این امکان همیشه وجود دارد که تحقیق و توسعه با مشکل ناهمخوانی زمانی مواجه شود. یعنی وقتی یک پروژه تحقیقاتی به اتمام می‌رسد، به دلیل تغییرات و تحولاتی که در شرایط حاکم بر بازار پیش آمده است، برای نمونه تغییر در سطح درآمدها، توزیع درآمد، نیاز مصرف‌کنندگان... نتیجه به دست آمده کاملاً غیر مفید باشد. این امکان هم وجود دارد که یک بنگاه رقیب زودتر به ساختن و پرداختن یک محصول جانشین توفیق یافته باشد که در آن صورت، خطر عدم موفقیت در بازار افزایش می‌یابد.



● **خطر عدم موفقیت تکنیکی:** ابعاد این خطر با طبیعت فرایند نوآوری تغییر می‌کند. یعنی هرچه پروژه تحقیقاتی پیچیده‌تر باشد، یا تکنولوژی پیچیده‌تری را بکار گیرد و یا نوآورتر باشد، موجب افزایش خطر عدم موفقیت تکنیکی می‌شود. البته این امکان بالقوه همیشه وجود دارد که با اقدامات به موقع و به‌جا دامنه این خطرات را محدود کرد.

دوراندیشی مدیران و توجه به اهداف دراز مدت در برابر منافع زودگذر و کوتاه مدت. از نقش بسیار کارساز وزارت تجارت بین‌المللی و صنعت (MITI) در این موفقیت نباید غافل ماند. سیاست (MITI) درباره تحقیق و توسعه این هدف کلی را تعقیب می‌کرد که صنایع باید از توسعه تکنولوژیک پویا برخوردار شوند. برای رسیدن به این هدف، سیاست صنعتی دولت بسیار همه‌جانبه و فراگیر بود. به گوشه‌هایی از چگونگی شکل‌گیری سیاست صنعتی دولت به اختصار خواهیم پرداخت:

● **مرور مختصری از مدیریت R&D در ژاپن**  
 اگرچه توسعه اقتصادی در ژاپن سابقه طولانی دارد ولی بحران انرژی در سالهای ۷۰ میلادی سیاست‌گذاران ژاپنی را متقاعد کرد که باید برای پیشرفت تکنولوژی و کاستن از وابستگی صنایع به انرژی تلاش نمایند. اگر عوامل تولید را در صنایع ژاپن شامل سرمایه، کار، مواد، انرژی بدانیم، در ژاپن کوشش در این مسیر قرار گرفت که تولیدات هرچه بیشتر تکنولوژی طلب و نوآور شود. علت تمایل صاحبان صنایع به سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه را باید در عوامل زیر پیدا کرد:

- **وجود رقابت سخت برای بهبود بازدهی در صنایع.**
- **همکاری فعال در میان شاخه‌های مختلف صنعت.**
- **همگامی و هم‌زمانی تغییرات پویا در ساختار صنایع و فعالیت‌های تحقیق و توسعه.** این برنامه‌ها برگستره مجموعه‌ای از عوامل مساعد دیگر عملی شد:

- **نظام آموزشی کارآ و مفید**
- **دلیستگی عمیق کارگران و مدیران به واحدهائی که در آن کار می‌کردند.**
- **استراتژی آگاهانه و هوشمندانه مدیران.**

- **سیاست‌های توسعه‌ای و کوتاه مدت.**
- **بین‌المللی و صنعت (MITI) در این موفقیت نباید غافل ماند.** سیاست (MITI) درباره تحقیق و توسعه این هدف کلی را تعقیب می‌کرد که صنایع باید از توسعه تکنولوژیک پویا برخوردار شوند. برای رسیدن به این هدف، سیاست صنعتی دولت بسیار همه‌جانبه و فراگیر بود. به گوشه‌هایی از چگونگی شکل‌گیری سیاست صنعتی دولت به اختصار خواهیم پرداخت:

- **مرحله اول:** براساس رهنمودهای کمیته‌های راهنما که در سرگیرنده صاحب‌نظران است، دورنمای اقتصادی و اجتماعی آینده خصلت‌بندی می‌شود.
- **مرحله دوم:** با بررسی پیشنهادهای متخصصان، یعنی کسانی که دارای دانش ویژه هستند، حوزه‌هایی که دارای امکانات بالقوه تکامل و نوآوری هستند، مشخص می‌شود. براین اساس، مختصات کلی نگرش به آینده تعیین می‌شود. پس از تعیین این نگرش کلی:
- **مرحله سوم:** سیاست‌های ویژه برای فعالیت‌های مشخص تکنولوژیک تعیین می‌شود. هدف این سیاست‌ها تشویق و ترغیب صنایع به افزودن بر فعالیت‌های R&D است. برای رسیدن به این هدف:
- **دولت ضمن ارائه راهنمایی‌های اداری، از اقسام گوناگون برنامه‌های انگیزه‌افزا نیز بهره می‌جوید.**
- **دولت برای همگام کردن فعالیت‌ها در شاخه‌ها و بخش‌های گوناگون می‌کوشد.**
- **برای توزیع و انتقال نوآوری‌ها به دیگر**

بخش‌های صنعت، برنامه‌های ترغیب و تشویق در پیش می‌گیرد.

برای موفقیت این برنامه‌ها، لازم است:

- بین این برنامه‌ها و سیاست کلی صنعتی تفاهم و همگامی وجود داشته باشد.
- دولت نگرشی بسیار فعال و در عین حال به‌دور از جزمیت و بانعطاف در پیش گیرد.
- دولت، صنایع و دانشگاه‌ها با یکدیگر همکاری کنند.

● موسسات پژوهشی با امکانات کافی تاسیس شود، تا نیازهای معنوی این برنامه‌ها تامین گردد. لازم به‌تذکر است که در مراحل اول و دوم، نه‌فقط به نظریات و پیشنهادات متخصصان توجه می‌شود، بلکه عقاید، رهنمودها و حتی انتقادات گروه‌های مخالف، تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، اساتید دانشگاه‌ها، سیاستمداران نیز در تدوین مختصات کلی نگرش به‌آینده به‌کار گرفته می‌شود.

این ارتباطات بهم‌پیچیده به‌کمک نمودار نشان داده شده است.

پیش از آنکه از سیاست‌های MITI تصویری کلی بدست بدهم، مفید است که به چند عامل داخلی دیگر که نقش مهمی در این موفقیت داشته‌اند نیز اشاره شود:

● **نظام آموزشی** ژاپن که توانسته است برای اقتصاد ژاپن مهارت‌های لازم را تولید کند.

● **دل‌بستگی کارگران** که موجب شد تا نظام کنترل کیفیت و جنبش برای حذف تولیدات معیوب به نتیجه مطلوب برسد.

● **نظام‌های سازمان یافته و سنت‌های مفید** که در این خصوص می‌توان به نظام محترم شمردن تجربه، اشتغال تا بازنشستگی، در برابر نظام‌های به اصطلاح دارای انعطاف و بی‌ثبات در امریکا و انگلستان اشاره کرد.

● **دوراندیشی مدیران** که معمولاً برای رسیدن به اهداف استراتژیک و درازمدت، نگرشی فعال و در عین حال بسیار قابل انعطاف، در برابر مدیریت: بنیادگرا در بنگاه‌های امریکائی و انگلیسی، در پیش گرفتند. سیاست‌های مدیران در همگامی و همکاری کامل با دولت تدوین و اجرا شد.

**بررسی سیاست‌های MITI - از ۱۹۷۳ تا ۱۹۸۹**

در سال ۱۹۷۳، عمده‌ترین هدف MITI ایجاد جامعه‌ای بود که از آلودگی‌ها و ضایعات آزاد باشد. در کنار آن، بهبود سطح زندگی مردم

## ● فعالیت‌هایی که در حوزه تحقیق و توسعه صورت می‌گیرد با ریسک و خطرپذیری قابل توجهی همراه است.

## ● این امکان همیشه وجود دارد که تحقیق و توسعه با مشکل ناهمخوانی زمانی مواجه شود.

نیز مورد توجه بود و لازمه این کار هم این‌که مجمع‌الجزایر ژاپن بازسازی و دوباره‌سازی شود. این بازسازی امکان‌پذیر نمی‌بود مگر اینکه MITI برای بین‌المللی کردن بنگاه‌های کوچک و متوسط نیز برنامه‌ریزی کند. اگرچه ژاپن برای ایجاد تفاهم در اقتصاد جهانی خواهد کوشید ولی در عین حال برای ساختن آینده‌کشور فعالیت خواهد کرد. با توجه به آنچه در بازارهای نفت می‌گذرد، تامین و تضمین عرضه بانیات منابع و انرژی نیز در دستور کار قرار می‌گیرد.

برای سال ۱۹۷۴، همان سیاست‌ها ادامه می‌یابد ولی با توجه به موقعیت حاکم بر اقتصاد ارجحیت‌ها جابجا می‌شود. قیمت نفت افزایش یافته است و برای کشوری وابسته به‌نفت وارداتی، مثل ژاپن، پیامد این افزایش، تورم‌آفرین خواهد بود. پس مهم‌ترین هدف MITI در این سال کوشش برای تثبیت قیمت کالاها و بهبود سطح زندگی مردم است. حفظ بهداشت محیط و جلوگیری از ضایعات در مرحله دوم اهمیت است و دولت برای تشویق و ترغیب مردم در این راستا خواهد کوشید.

در سال ۱۹۷۵، MITI کنترل تورم و بهبود سطح زندگی مردم و تامین و تضمین عرضه بانیات منابع و انرژی را در صدر برنامه‌های خویش قرار می‌دهد. البته کوشش برای حفظ بهداشت محیط و کمک به بنگاه‌های کوچک و متوسط ادامه می‌یابد.

در سال ۱۹۷۵، برای گسترش فعالیت‌های برون مرزی این بنگاه‌ها سیاست‌های جانبدارانه و مثبت به‌کار گرفته می‌شود. افزایش ناگهانی قیمت نفت، جهان سرمایه‌داری را با رکود مواجه می‌کند و اقتصاد ژاپن طبیعتاً از این رکود بی‌نصیب نمی‌ماند. در سال ۱۹۷۶، عمده‌ترین هدف MITI پایان بخشیدن به رکود اقتصادی است و در کنار آن، سیاست صنعتی که بتواند توسعه بانیات صنعتی را تضمین کند. در این سال، بنگاه‌های کوچک و متوسط مورد توجه مخصوص قرار می‌گیرند و وضعیت آنها در

شرایطی که اوضاع درونی و بیرونی در حال تحول و دگرگونی است، موضوع سیاست‌های مشخصاً جانبدارانه می‌شود. تضمین و تامین عرضه منابع و انرژی همچنان از اهمیت فراوانی برخوردار است. کوشش MITI برای موفقیت بنگاه‌های ژاپنی در بازارهای جهانی بیشتر می‌شود و در کنار آن البته از بهبود زندگی ملی و ایجاد ثبات داخلی و بهداشت محیط زیست غفلت نمی‌شود.

همین سیاست‌ها در سال ۱۹۷۷ ادامه می‌یابد. MITI که توانسته است به رکود اقتصادی ژاپن پایان دهد، سیاست صنعتی را برای دوره رشد اقتصادی تنظیم می‌کند. موفقیت بنگاه‌های ژاپنی در بازارهای جهان، به‌عنوان یک هدف، اهمیت بیشتری می‌یابد و فرایند تشدید توسعه تکنولوژیک ادامه پیدا می‌کند و در سال ۱۹۷۸، توجه MITI به آماده کردن شرایط تجاری برای موفقیت سیاست جدید صنعتی معطوف می‌شود.

در سال ۱۹۷۹، MITI دیدگاه‌های خود را درباره آینده اقتصادی و صنعتی در دهه ۱۹۸۰ تدوین می‌کند و در کنار این کار مهم، مناسبات بین‌المللی ژاپن که گسترش یافته است، مورد توجه بیشتر قرار می‌گیرد و بهبود در وضعیت کلی تجاری ادامه می‌یابد.

با پیروزی انقلاب اسلامی ایران، بازار جهانی نفت باز دیگر دستخوش اختلال می‌شود. در عکس‌العمل به این وضعیت تازه، MITI در سال ۱۹۸۰، عمده‌ترین هدف خویش را تامین منابع انرژی و امنیت و ثبات آن منابع قرار می‌دهد.

دومین هدف MITI در این سال کمک به برقراری ثبات در اقتصاد جهانی است. از کوشش برای توسعه اقتصاد ژاپن نیز غفلت نمی‌شود. ترغیب توسعه تکنولوژیک و تکامل سیاست صنعتی نیز کماکان در دستور کار قرار دارد. کمک به توسعه و گسترش بنگاه‌های کوچک و متوسط، حفظ بهداشت محیط همانند سال‌های گذشته ادامه می‌یابد.

در سال ۱۹۸۱، عمده‌ترین هدف همچنان تامین منابع انرژی و امنیت و ثبات آن منابع باقی می‌ماند ولی MITI در جهت کاهش وابستگی اقتصاد به نفت برنامه‌ریزی می‌کند.

همین سیاست‌ها در سال ۱۹۸۲ و ۱۹۸۳ ادامه می‌یابد. اولویت‌ها نیز در این سال‌ها همانند سال ۱۹۸۱ ادامه می‌یابد. با توجه به رکود حاکم

بر اقتصاد جهان، MITI ضمن کوشش برای گسترش نقش بین‌المللی ژاپن، در جهت پایان بخشیدن به رکود می‌کوشد. سال ۱۹۸۴، MITI در جهت ایجاد شالوده توسعه خلاق می‌کوشد. در سال ۱۹۸۵، برنامه ایجاد توسعه خلاق ادامه می‌یابد ولی سیاست‌های MITI در خصوص پیشرفت تکنولوژی، در راستای توسعه تکنولوژی اطلاعات سالار به‌کار می‌افتد. بهبود موقعیت بین‌المللی ژاپن، ادامه سیاست تامین منابع انرژی و امنیت و ثبات آن منابع با تکیه بیشتر بر روی صرفه‌جویی و جلوگیری از اتلاف انرژی دنبال می‌شود.

در سال ۱۹۸۶، هدف اولیه دست‌یافتن به بعد جدیدی از بین‌المللی شدن است. پیشرفت تکنولوژی در راستای توسعه تکنولوژی اطلاعات سالار با شدت بیشتری از گذشته دنبال می‌شود. دیگر ابعاد سیاست‌های MITI در این سال به‌روال سالهای قبل ادامه پیدا می‌کند. در سال ۱۹۸۷، سیاست صنعتی به بازبینی ساختار صنایع می‌پردازد و در این بازبینی به ابعاد بین‌المللی توجه ویژه‌ای دارد.

در سال ۱۹۸۸، دو تحول جدید در سیاست‌های MITI پیش می‌آید. از سویی رسیدگی به اقتصاد منطقه‌ای و کوشش برای تخفیف نابرابری‌ها در صدر اهداف قرار می‌گیرد و از جانب دیگر، حوزه‌های تازه‌ای در سیاست صنعتی با هدف مشخص برآوردن تقاضاهای داخلی باز می‌شود. از اهداف دیگر MITI در این سال می‌توان به کوشش برای رشد بازم بیشتر توسعه تکنولوژی خلاق و رسیدگی به نگاههای کوچک و متوسط برای افزودن بر توانایی‌های آنها نام برد.

در سال ۱۹۸۹ که آخرین سال این بازبینی از سیاست‌های MITI است، مساله جهانی شدن و بررسی موقعیت صنایع ژاپن در عکس‌العمل به این فرایند مورد توجه قرار می‌گیرد. سیاست تشویق توسعه تکنولوژیک، تخفیف نابرابری‌های منطقه‌ای، کوشش برای بهبود زندگی مردم، و سیاست‌های مربوط به انرژی در این سال نیز تعقیب می‌شوند.

● **مهمترین دستاورد (MITI)، ایجاد نظام پیچیده‌ای است برای خلق مکانیزمی که مشوق خلاقیت تکنولوژیک باشد.**

● **از نقش بسیار کارساز وزارت تجارت بین‌المللی و صنعت (MITI) در موفقیت ژاپن نباید غافل ماند.**

● **سیاست (MITI) درباره تحقیق و توسعه این هدف کلی را تعقیب می‌کرد که صنایع باید از توسعه تکنولوژیک پویا برخوردار شوند.**

● **در مرحله اول، یعنی اختراع، اطلاعات جدید به دست می‌آید و در مرحله دوم، یعنی نوآوری، آن اطلاعات به صورت‌های گوناگون در بازار عرضه می‌شود.**

#### نتیجه:

۱ - MITI سیاست همه‌جانبه‌ای برای توسعه اقتصادی تدوین و اجرا کرده بود.

۲ - دو وجه این سیاست‌ها بسیار آموزنده‌اند. اولاً، اگرچه MITI به تحولات اقتصادی داخلی و بین‌المللی عکس‌العمل نشان می‌دهد و در این راستا، نگرشی قابل انعطاف دارد، ولی از نظر استراتژیک، اهداف MITI بدون تغییر باقی می‌مانند. ثانیاً، اگرچه برای بهبود تکنولوژی و افزایش رشد اقتصادی می‌کوشد، ولی در تمام این سالها بهبود سطح زندگی مردم و تخفیف نابرابری‌های منطقه‌ای را نادیده نمی‌گیرد و برای رشد و توسعه اقتصادی هم‌زمان می‌کوشد.

۳ - عمده سیاست‌های MITI در این دوره براساس نیازهای اقتصاد ژاپن و با توجه به امکانات آن تدوین می‌شود. با تدوین سیاست‌های مفید می‌کوشد براین امکانات بیافزاید، ولی در همه این سالها، برآوردن نیازهای تکنولوژیک و اقتصادی و اجتماعی ژاپن انگیزه و هدف اصلی و اساس این سیاست‌ها باقی می‌ماند.

۴ - مهم‌ترین دستاورد MITI در این دوره، ایجاد نظام پیچیده‌ای است برای خلق مکانیزمی که مشوق خلاقیت تکنولوژیک باشد. شماری از پژوهشگران معتقدند که بحران جهانی نفت در اواسط و اواخر دهه ۷۰ میلادی در این موفقیت‌های تکنولوژیک نقش داشته است. به

این ادعا تنها نیمی از وضعیت را دربر می‌گیرد و از توجه تمام داستان ناتوان است. البته درست است که MITI و اقتصاد ژاپن با این بحران روبرو بوده‌اند، ولی واقعیت این است که همه جهان با آن بحران‌ها روبرو شدند. مگر درجه وابستگی

شماری از اقتصادهای اروپا به نفت وارداتی از ژاپن کمتر بود؟

نکته این است که ژاپن توانسته است ترکیب معقولی از بخش خصوصی و دولتی ارائه کند که در آن، هم دولت از ایفای نقش ارشادی خود غفلت نمی‌کند و هم بخش خصوصی با ایفای این نقش ارشادی تضاد و تناقضی ندارد. بهمین خاطر است که اگرچه در مقایسه با دولت‌های کشورهای سرمایه‌داری صنعتی دیگر، درصد کمتری صرف تحقیق و توسعه می‌کند ولی بسی موفق‌تر از آنان، این فرصت را می‌یابد که بخش خصوصی را به سرمایه‌گذاری بیشتر ترغیب کند.

در سالهای اولیه ۱۹۸۰ که به قولی، کمر بازار نفت می‌شکند و قیمت واقعی نفت سیر نزولی می‌یابد، توجه MITI به ایجاد و گسترش تکنولوژی اطلاعات سالار معطوف می‌شود. نقش عمده MITI بیشتر در این راستاست که با تدوین و اجرای سیاست‌های مفید و بررسی دورنمای اقتصادی، موجب کاهش بی‌اطمینانی و ریسک در فعالیتهای R&D می‌شود. اولین عامل به نوبه خویش، مشوق نگاههای خصوصی در سرمایه‌گذاری بیشتر در این فعالیت‌هاست.

جالب و آموزنده است که نه فقط مقدار مطلق این سرمایه‌گذاری‌ها چندین برابر می‌شود، بلکه از دو دیدگاه، تحقیق و توسعه در ژاپن متحول می‌شود. از یک سو، تحقیقات توسعه‌ای اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند و از سوی دیگر، از اهمیت تکنولوژی وارداتی بدون وقفه کاسته می‌شود. □

#### منابع:

1 - C. WATANABE, I. SANTOSO, T. WIDAYANTI:

THE INDUCING POWER OF JAPANESE TECHNOLOGICAL INNOVATION, PINTER PUBLISHERS, 1991.

2 - A. SEYF: THE ECONOMICS OF INFORMATION. A SHORT NOTE. IN: MANAGERIAL AND ECONOMICS DECISIONS, (FORTHCOMING).

3 - G. WYATT: THE ECONOMICS OF INVENTION, HAWESLERS PNESS. 1986.

#### ● دکتر احمد سیف

فارغ‌التحصیل «مدرسه عالی بازرگانی»

تحصیل در دانشگاه‌های گلاسکو، منچستر و ردینگ استاد رشته اقتصاد در دانشگاه استنفورد شامیر انگلستان.



می‌یابد. همچنین در جایی که نظم و قاعده مدون و مشخصی برقرار نباشد.

شاید یکی از دلایلی که به بروز پدیده چاپلوسی و تملق‌گویی در نظام اداری منجر می‌شود ناشی از وظایف مدیران باشد. از مهمترین فعالیت‌های مدیران بررسی روزمره عملکرد واحدهای تابع و کارکنان آن است برای انجام این امر لاجرم آنها با شیوه‌های خاص خود عملکرد افراد را مورد سنجش قرار می‌دهند. این نوع قضاوت می‌تواند سازنده و یا مخرب باشد. برخورد سازنده آنان در بیشتر اوقات موجب تقویت انگیزه، نفوذ، ایجاد جو همکاری و افزایش بهره‌وری خواهد شد. اما متأسفانه گاهی اوقات این‌گونه نیست، بنابراین کارکنان یا مدیران رده‌های پائین برای جلب رضایت مدیران مافوق به شیوه‌های تملق دست می‌یازند تا با رفتار و کردار خود به نوعی در رفتار و نگرش آنان تاثیرگذار باشند.

به‌راستی چه عاملی در بروز این پدیده در نظام اداری موثر است؟ اگر در جامعه‌ای شایسته‌سالاری معیار گزینش افراد برای اشتغال نباشد. لاجرم این نوع آفت‌ها سازمان‌های اداری را از درون می‌پوساند. روایت است، سلطان سنجر سلجوقی پس از خلع ید از حکومت، مورد پرسش قرار گرفت که چرا حکومت او دچار تزلزل شد. وی پاسخ داد: به این خاطر که کارهای کوچک را به آدم‌های بزرگ سپردم و کارهای بزرگ را به آدم‌های کوچک.

این خلدون نیز در مقدمه خود به‌نوعی ظهور و سقوط نظام‌های حکومتی را مورد ارزیابی قرار داده است از دید او جوامع دارای سه‌دوره ظهور، رشد و سقوط هستند، در مراحل آغازین انقلابیون با استفاده از نارسایی‌های موجود علیه نظام ناکارا قیام می‌کنند و با زمینه‌هایی که در بین افراد و جامعه وجود دارد به پیروزی می‌رسند. سپس با توجه به توانایی‌های بالقوه جامعه انقلابی رشد و توسعه می‌یابد و بالاخره وقتی نظام به حالت ایستایی می‌رسد آنها به‌تدریج آن را از درون می‌پوساند. هگل فیلسوف نامی دیگر نیز می‌گوید هر تزی آنتی‌تزی دارد و هر آنتی‌تزی، سنتزی.

حضرت علی (ع) در خطبه ۱۰۸ نهج‌البلاغه می‌فرماید: مردم چنین زمانی گرگ می‌شوند، پادشاهان و زمامدارانش درندگان، قشر متوسط شکم‌باره و بیچارگان مرده، صداقت رخت برمی‌بندد، دروغ شایع می‌شود، دوستی‌ها زبانی



## مراحل نفی انگیزه

تصور پیش بیاید که نمی‌توانیم پیش‌بینی کنیم که فعلاً در بین کارکنان ما کدام انگیزه‌ها بیشتر از انگیزه‌های دیگر اهمیت دارند. و نهایت اینکه چاره کار چیست و چه کنیم که سطح انگیزش کارکنانمان را در سازمان افزایش دهیم.

واقعیت این است که وقتی افراد به جای نظام و سیستم و قانونمندی بتوانند پیرامون جاری‌ترین یا حیاتی‌ترین امور انسانهای دیگر به‌طرزی سرنوشت‌ساز تصمیم بگیرند و آن را بی‌هراس از پیامدهای آن به اجرا بگذارند آنگاه کم نخواهند بود کسانی که با گفتن جملهای چون «امر، امر جنابعالی است» گریبان خود را از تیره‌بختی کوچک یا بزرگی که در پیش رو دارند رهایی بخشند.

افرادی که توانایی‌های لازم را برای پیشبرد کار ندارند متوسل به راههای غیراصولی و غیراخلاقی می‌شوند، هنگامی که مبنای کار بیشتر حول محور احساسات قرار دارد و رابطه‌سالاری در آن به جای شایسته‌سالاری حرف اول را می‌زند، در این شرایط مینا علم و عقل نیست به‌تدریج افراد به سمت یک استعمار فرهنگی رانده می‌شوند.

فقدان نظارت در کارها، آن هم ناشی از نبود یک نظام کارا به فرصت‌طلبان این مجال را می‌دهد تا از طریق تملق‌گویی و چاپلوسی کارها را پیش ببرند. پدیده چاپلوسی بیشتر در فرهنگ‌هایی که روحیه فردگرایی و استقلال در آن ضعیف است و افراد نمی‌توانند در سلسله مراتب اجتماعی با اتکاء به توانی‌های خود به جایگاه مناسب خویش دست یابند بیشتر رواج

از: کریم گرشاسبی

کارمندی جدیدالاستخدام و سرشار از انگیزه سر کار حاضر می‌شود ولی بی‌فکری یا سهل‌انگاری رئیس ذریب می‌تواند به‌سرعت ذوق و شوق وی را از بین ببرد، جریان نفی انگیزه از شش مرحله قابل تشخیص می‌گذرد، در پایان یا کارمند استعفا می‌دهد و یا تبدیل به فردی کم‌کار و وازده می‌شود.

رابرت وایت می‌گوید: یکی از انگیزه‌های عمل در یک انسان، آرزو و یا شوق تبحر و شایستگی است. در نتیجه افرادی که این انگیزه را ندارند نمی‌خواهند به‌طور منفع‌ل منتظر بمانند که چیزی اتفاق بیفتد بلکه می‌خواهند محیط خود را تحت تسلط درآورند و موجب اتفاق چیزی شوند.

انگیزه شایستگی در کارمندان به‌صورت میل به تبحر و ورزش‌گویی شغلی و رشد حرفه‌ای آشکار می‌شود، شغل یک فرد میدان مبارزه‌ای است که در آن می‌تواند در رقابتی که چالش و تلاش می‌طلبد ولی در هم شکننده نیست، توانایی‌ها و مهارت‌های خود را بیازماید.

در بحث از انگیزه‌ها یادآوری این نکته مهم است که افراد نیازهای بسیاری دارند که همه این نیازها به‌طور مداوم در تعیین رفتار آنان رقابت می‌کنند، ترکیب این نیازها یا نیروی آنها در مورد همه کس دقیقاً یکسان نیست، کسانی وجود دارند که اساساً به‌وسیله پول انگیزش پیدا می‌کنند و کسانی دیگری که در درجه اول به تامین توجه دارند. و غیره.

باوجود اینکه در مقام مدیر یک تشکیلات ما باید بر تفاوت‌های فردی توجه کنیم، لیکن نباید این

می‌شود و دل‌های مردم در حال مشاجره است، فسق و فجور عامل همبستگی می‌شود و پاکدامنی مایه شگفتی گردد.

هنوز در برخی سازمانهای اداری، انتقاد همراه با موضع‌گیری شدید، تکیه بر ضعف مدیریت و ویرانگری راه‌حل‌های موجود تلقی می‌شود. بنابراین نباید انتظار داشت مدیران نیز باسعه صدر برخورد کنند. هم به نوعی سعی دارند با بدجلوه‌دادن رفتار و تصمیم‌گیریها همدیگر را تحقیر کنند، تحقیر و نه توجه‌دادن به نقص‌ها و نارسایی‌ها.

در نظام اداری جامعه ما هنوز شایسته‌گرایی بطور کامل جا نیفتاده است و افرادی براساس روابط برای خود پست و جایگاهی برمی‌گزینند، آموزش مدیران پس از آزمون خطا و در سازمانهای اداری یک قاعده مدون است در حالی که در یک نظام اداری سالم فرد می‌بایستی پس از یک دوره تجربه و تخصص و تعهد لازم به پست‌ها دست یابد. و در کنار آن نیز باید رویه مثبت انتقاد سازنده را رواج داد، انتقادی که همراه با شکوفایی استعدادها، اصلاح رفتارهای ناپه‌نجا، بهبود کیفیت و بهره‌وری باشد و بتواند سطح انگیزشی فرد را افزایش داد و از نفع انگیزه او مناعت بعمل آورد.

در سالهای اخیر برای بالا بردن سطح انگیزشی کارکنان وقت و پول فراوانی صرف شده است و می‌شود. در صورتی که اگر مدیران قادر باشند از نفع انگیزه در کارکنان جلوگیری کنند اصولاً نیازی به صرف این مقدار وقت و هزینه نخواهد بود.

### شش مرحله نفع انگیزه

اکثریت قابل ملاحظه‌ای از افراد تازه استخدام شده و یا جدیدالانتقال از اداره‌ای به اداره دیگر و یا از شغلی به شغل دیگر کار خود را با هیجان و شوق فراوان آغاز می‌کنند ولی معمولاً در نتیجه بی‌فکری و کج‌اندیشی و یا عدم توجه مدیر مربوطه، انگیزه آنان نفعی و یا دچار لغزش و انحراف می‌شود.

این جریان را می‌توان به شش مرحله کاملاً مشخص تقسیم کرد. در آغاز کارمند آشفته و گیج است و این امر منتهی به خشم، امید ناخودآگاه، وارستگی، سپس خودداری از تشریک مساعی می‌شود. زمانی که کارمند به مرحله نهائی نفع انگیزه می‌رسد یا از کار استعفا می‌دهد و یا تبدیل به فردی بدبین و ماشینی شده و بازده کارش کاهش محسوس می‌یابد، این جریان قابل تغییر

است ولی باید گفت که در مراحل بعدی انجام آن ساده نخواهد بود.

تحقیقاتی که بیش از ده سال درباره مراحل نفع انگیزه کارکنان از سوی خانم ماری کولی مدیر مشاور ارشد روش‌های منابع انسانی و طرح روشها در شرکت چشایر در شهر ویلینگ ایالت اینسوی آمریکا بر روی بیش از ۳۲۰ نفر صورت گرفته بیانگر آن است که برای جبران و یا تغییر جریان نفع انگیزه چه در زمینه فرد و چه در سطح سازمان می‌بایست مرحله به مرحله آن را مورد مطالعه قرار داد. مطالعات فوق نشان می‌دهد کلیه کارمندان بدون توجه به نوع و اهمیت مشاغلشان موقعی که شغل جدیدی را به‌عهده می‌گیرند دارای انگیزه هستند.

ممکن است تصور شود که فرهنگ کلی یک سازمان روی انگیزه فرد اثر می‌گذارد، ولی باید یادآوری نمود که کارمندان در هر سازمانی با هر نوع فرهنگ. چه فرهنگ دارای قدرت متمرکز و چه سازمانی با فرهنگ مشارکتی، به‌نحوی برابر از انگیزه خاصی برخوردارند.

موضوع این است که انگیزه کارمند بیش از هر چیز دیگر تحت‌تاثیر رئیس مستقیم وی قرار می‌گیرد، جریان نفع انگیزه می‌تواند به‌طرف مختلف انجام گیرد.

اینک شش طریقه متداول زیر ذکر می‌شود:

- دخالت رئیس مستقیم یا فرد دیگری که می‌تواند در موفقیت کارمندان موثر باشد در مسئولیت و اختیارات معین کارمند.

- فقدان حمایت روانی و محلی.

- خودداری از تامین اطلاعات کافی که منتج به تاخیر و خطا می‌شود.

- عدم اقدام نسبت به رازداری و بی‌توجهی به نیازهای فردی.

- فقدان عودت اطلاعات سازنده.

- رفتار متناقض به‌وسیله روسا یا افرادی که مستقیماً در موفقیت کاری موثرند.

نتایج غائی مجموعه اشتباهات و تجاوزهای روسا موجب می‌گردد کارمند به‌عنوان یک انسان احساس بی‌ارزشی کند و غرور، اطمینان، تامین و شانس رشد و ترقی روبه‌زوال رود.

هرگاه می‌خواهید انگیزه یک فرد را نفع کنید

کافی است ارزش وی را کم کنید، در چارچوب یک سازمان این موضوع موجب از بین رفتن حس ابتکار کارمند نیز می‌شود.

هریک از مراحل جریان نفع انگیزه عوارضی خاص خود دارد، بنابراین می‌توان یک‌یک آنها را

مشخص و خنثی کرد.

مرحله اول: اغتشاش

با آغاز جریان نفع انگیزه کارمند، میزان تولید وی رو به کاهش می‌رود ولی چیزی که بیشتر به‌چشم می‌خورد عوارض پریشانی است، این عوارض نتیجه تقلای روحی وی است. واقعیت این است که کارمند از خود می‌پرسد: چه اتفاقی افتاده؟ آیا این منم که مقصوم یا کوتاهی مربوط به رئیس یا اشکال نوع کار است؟

نیاز به پاسخ به این سوالات از پیامها و تصورات مغشوش گرفته می‌شود، آنچه کارمند مایل به درک است و درک می‌کند سازگار نیست، کوشش در روشن کردن پیامهای مغشوش موجب انحراف توجه از کار و باعث کاهش تولید می‌شود.

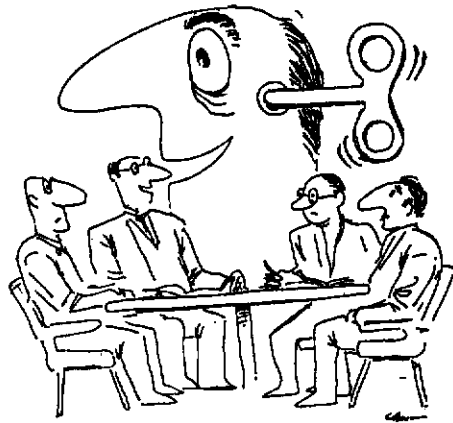
به‌عنوان مثال به موضوع فرضی آقای جوادی و آقای علوی اشاره می‌کنیم، آقای جوادی مدیر روابط عمومی است و آقای علوی رئیس امور اداری است که تحت‌نظر وی کار می‌کند. آقای جوادی، آقای علوی را مامور کرده روشهای اداری را بررسی کرده و برنامه‌ای به‌منظور سهولت کارها تهیه نماید تا بدینوسیله در تماس با مطبوعات تسریع شود، آقای علوی ماموریت خود را انجام می‌دهد و سپس با آقای جوادی ملاقات می‌کند تا نتایج بررسی و پیشنهادهای خود را با وی مورد بحث قرار دهد.

حاصل این که پیشنهادهای آقای علوی مورد قبول واقع و به وی رسماً اطلاع داده می‌شود آنها را اجرا کند. چند روز بعد آقای علوی با یکی از همکاران خود در مورد روش جدید صحبت می‌کند، کارمند مذکور در پاسخ می‌گوید «می‌دانم آقای جوادی مطلب را دیروز به من خبر داد.»

اولین عکس‌العمل آقای علوی این است که «جریان چیست؟» من تصور می‌کردم مسئولیت اجرای برنامه به‌عهده من است.

عکس‌العمل بعدی وی نیز این است «ممکن است منظور این بوده من برای اجرای برنامه باید با آقای جوادی همکاری کنم.» و آخرین فکرش «حقیقتش این است که نمی‌دانم می‌خواستند من چه کاری انجام دهم.»

طی این دوره کارمند به همکاری خود ادامه می‌دهد و به‌منظور کاهش اغتشاش به‌میزان تشریک مساعی و کوشش مثبت خود می‌افزاید ولی کوشش برای کاستن از اغتشاش شخصی موجب فشار زیادتر بر کارمند می‌شود و دخالت مکرر به ابعاد این فشار می‌افزاید.



**\* اشخاصی که انگیزه پیشرفت در سر دارند و نمی‌خواهند با زحمت به آن برسند، تنها راه رسیدن به این هدف را ایجاد ارتباط با قدرتمندان و مدیران می‌دانند.**

موقعی که، جوادی با وی صحبت می‌کند وی عکس‌العمل مودبانه و موجزی نشان می‌دهد، در موارد دیگر باوجود احساس تجاوز نسبت به حیطه مسئولیتش، آقای علوی همچنان مددکار باقی می‌ماند، کارهای مانند سابق رضایت‌بخش ادامه می‌یابد، بااین تفاوت که یا در آخرین لحظه و یا دیرتر از موقع تمام می‌شود. هرگاه آقای جوادی فردی تیزبین باشد باید آقای علوی را احضار کند و دلیل را جویا شود، اگر آقای علوی مشکل را باوضوح تمام توضیح دهد در این‌صورت رئیس و مرنوس قادر خواهند بود حدود اختیارات مشخص‌تری را بین خود معین کنند.

در چنین شرایطی آقای علوی رویه عادی و سابق خود را بازیافته و انگیزه خود را باز می‌یابد مشروط به آنکه آقای جوادی طبق قول خود عمل کند ولی در صورتیکه آقای جوادی عوارض موجود را نادیده گرفته و به تجاوز خود بر حدود اختیارات آقای علوی ادامه دهد در این حال مرحله سوم آغاز می‌شود.

مرحله سوم: امید ناخودآگاه

در این مرحله دیگر در مورد خطا کار توهمی وجود ندارد، زیرا رئیس مربوطه اقدامی به عمل نیاورده، ظواهر خشم به قوت خود باقی می‌ماند ولی تاکتیک‌های جدیدی مورد استفاده قرار می‌گیرد. دیگر اطلاعات باگوشده و گزارش نمی‌شود.

به‌طوری که در بالا اشاره شد، فرد حالت تدافعی اختیار می‌کند، مثل اینکه بخواهد بگوید: «جلوی موفقیت مرا نمی‌توانی بگیری». در این

این مرحله بین دو تا چهار هفته به‌طول می‌انجامد، اگر آقای علوی موضوع را با آقای جوادی مطرح کند نامبرده با قبول مسئولیت می‌تواند از ادامه جریان جلوگیری نماید. ممکن است آقای جوادی اصولاً از تخطی به حدود مسئولیت آقای علوی بی‌اطلاع باشد، ممکن است وی قصد کمک داشته است، باوجود این باید تصمیم بگیرد در آتیه از دخالت در اموری که مسئولیت آن با آقای علوی است خودداری کند در غیر این‌صورت وی وارد مرحله دوم می‌شود.

مرحله دوم: خشم

موقعی که کارمند مرتباً پیامهای ضدونقیض دریافت می‌دارد یا حس می‌کند وضع بهبود نیافته از اینکه نمی‌تواند وضع را کنترل کند یا بهبود بخشد خشمگین می‌شود، و این خشم مستقیماً متوجه رئیس خواهد بود.

این‌عکس‌العمل و نحوه رفتار مبین احساسی است که با بی‌زبانی می‌گوید: «به‌من صدمه می‌زنند و من دیگر حاضر نیستم بیش از این وضع را قبول کنم.» عکس‌العمل زبانی نیز گاه عادی و توأم با تشریک مساعی و گاه موجز و دفاعی است، ولی به‌ترتیب که کوشش فرد برای تشخیص و بیان فشار افزایش می‌یابد، تولید وی نیز بالا می‌رود در این میان کیفیت کار ثابت می‌ماند.

کارمند پیش خود استدلال می‌کند که اگر بیشتر کار انجام شود و رئیس مربوطه نیز خشم موجود را مشاهده کند، این امر موجب مقابله و منتهی به یافتن راه‌حل می‌شود. در عین حال در ضمیر ناخودآگاه کارمند این فکر وجود دارد که در صورتی که وی سخت‌تر کار کند در این حال بار مسئولیت را رئیس وی که در کار خود قصور نموده باید از دوش وی برداشته و خود حمل نماید.

حاصل اینکه نحوه رفتار نامعقول می‌شود، از طرف دیگر با توجه به مقدار انرژی‌ای که برای این مرحله ضروری است، دوره آن معمولاً بیش از یک هفته به‌طول نمی‌انجامد.

فرض کنید، جوادی به تخطی به حدود مسئولیت‌های آقای علوی ادامه داد. چند هفته پس از اینکه آقای جوادی به آقای علوی در مورد طرح تسهیل کارها «کمک» کرد، تغییری در طرح می‌دهد، آقای علوی با ملاحظه نشانه‌های موجود، مانند ناپدید شدن پرونده کار به مطلب پی می‌برد و در نتیجه وقت بیشتری صرف نشستن پشت میز یا خارج از واحد خود می‌کند.

حال میزان انجام کار به سطح عادی رسیده و سطح قابل رویت فشار کاهش می‌یابد. کارمند از رئیس دوری می‌کند. کیفیت کار هنوز هم خوب است. این مرحله بین سه یا چهار هفته دوام می‌یابد و علامت مشخصه آن تناقض در سطوح تماس و مرادده است.

فرض کنید آقای جوادی به دخالت بیشتر در طرح‌های آقای علوی ادامه داد، در این حال آقای علوی نیز عملیات و فعالیت خود را به آقای جوادی اطلاع نمی‌دهد، موقعی که آقای جوادی نظر وی را جویا می‌گردد وی اطلاعات مورد نظر را ارائه داشته و به مطلب دیگری می‌پردازد، آقای علوی روابطی دوستانه با کلیه کارمندان دارد ولی به‌محض نزدیک شدن آقای جوادی عذری آورده و محل را ترک می‌کند، گاه‌گاه وی کنترل خود را از دست داده و نسبت به آقای جوادی پرخاش می‌کند، ولی رویهم‌رفته محیط آرام است.

اگر آقای جوادی قصد کند می‌تواند از موقعیت‌های متفاوت استفاده کند و موضوع را فیصله دهد، بهترین و مناسب‌ترین موقع وقتی است که آقای علوی عاری از هیجان است و آرامش دارد. در این شرایط صحبت را می‌توان بدین‌ترتیب شروع کرد: «آقای علوی، مشکلی برای من پیش آمده، چند هفته پیش من پرونده طرح و مطالب مربوطه را از محل آن تغییر دادم بدین نیت که محل تازه مناسب‌تر است ولی اکنون معلوم می‌شود این اقدام زحمت بیشتری ایجاد کرده، آیا توهم همین نظر را داری؟»

بحث، از این مرحله به‌بعد می‌تواند در همین سطح ادامه یابد و اگر آقای علوی با آن موافق بود می‌توان نظر وی را پیرامون راه‌حل دیگری استفسار کرد. آقای جوادی سپس با شنیدن پیشنهادهاى جدید آقای علوی می‌تواند از وی بخواهد مسئولیت کار را به‌عهده گرفته و بدون دخالت آقای جوادی کار را خاتمه دهد.

در این لحظه آقای جوادی باید به مشکل اساسی که همانا نحوه رفتار آقای علوی است پردازد و بدون اینکه حاشیه رود آن را مطرح کند، در عین حال باید در برخورد با این مشکل فکری بازداشته باشد، قبل از هرچیز دیگر، دو مطلب باید معین شود: اول مسئولیت آقای جوادی و دوم مسئولیت آقای علوی در ایجاد وضع کنونی است.

پس از قبول مسئولیت‌های مشترکشان در بوجود آوردن این جریان، باید بعداً طرحی

به منظور حل آن تهیه و پس از اینکه تصریح کردند که به آن وفادار خواهند ماند، قراری برای ملاقاتی دیگر در آتیه نه چندان دور می‌بایست تعیین شود.

از طرف دیگر، زمانی که آقای جوادی هنوز متوجه وجود مشکل نشده است، جریان نفی‌انگیزه ادامه می‌یابد.

مرحله چهارم: وارستگی

باتوجه به پیچیدگی بیشتر در کار به مناسبت گذشت زمان و اثرات نفی‌انگیزه در فرد و معضلات موجود در خنثی‌نمودن جریان، شاید این مرحله مهمترین مراحل باشد. ظاهراً آقای علوی دیگر تسلیم شده، وی دیگر مانند سابق کار انجام نمی‌دهد، آقای علوی به موقع سرکار می‌آید و به موقع کار را ترک می‌کند.

وظایف محوله را انجام می‌دهد ولی بنظر می‌رسد ابتکار خود را از دست داده است، آقای جوادی متوجه این امر می‌گردد و در نتیجه یک رشته کار به وی محول می‌کند. وی بعضی را انجام و مقداری را ناتمام می‌گذارد.

علاوه بر این مقداری از وقت خود را با سایر مدیران و کارمندان زیردست می‌گذراند. از طرف دیگر میزان کار به حداقل قابل قبول کاهش می‌یابد، ضمناً سطح انرژی فرد نیز به همان میزان پایین می‌آید. به خصوص موقعی که کار مستلزم نشستن پشت میز باشد و نیازی به فعالیت بدنی نداشته باشد، کاهش انرژی سریعتر است.

در حالی که میل به موفقیت به نحوی ناخودآگاه بقوت خود باقی می‌ماند، معهداً برخورد «صبرکنیم ببینیم چه پیش می‌آید» به طور آشکار دیده می‌شود. رفتار مذکور به طور ناخودآگاه متوجه جلب توجه است. بدین صورت که «شاید اگر درست کارم را انجام بدهم رئیس متوجه‌اش جلب می‌شود».

طول این مرحله متفاوت است و بستگی به اعتماد به نفس، میزان انرژی و سیستم ارزشهای فرد دارد. ارزش‌هایی که اغلب بیش از سایرین تحت‌تأثیر نفی‌انگیزه قرار می‌گیرند عبارتند از غرور و مهارت، اختیارات و علاقه، این مطالب مبین معاشرت بیشتر آقای علوی است، رابطه وی با همکارانش و قبول وی از طرف آنان نشانه علاقه و رابطه او با کارمندان زیردستش نشانه اختیارات وی است. ولی مهارت و رضایت وی از کار کاهش یافته است. هرچه این ارزشها بهتر برای فرد تعریف گردد دوره این مرحله کوتاهتر خواهد بود.

این مرحله بسیاری از عوارض مرحله نهایی را دارد، معهداً هنوز زمان بهره‌برداری از انگیزه‌های خودساخته کارمندان نگذشته است. در این مرحله از کار مقابله مستقیم لازم است. آقای جوادی می‌تواند آقای علوی را به دفتر خود بخواند و جریان را آن‌طور که حس می‌کند تشریح نماید، بدین‌نحو که «آقای علوی، دیگر مانند سابق با شوق و ذوق کار نمی‌کنی، موضوع چیست؟»

پس از تشخیص مشکل لازم است موقعبت را برای کارمند تشریح و مسئولیت‌ها را روشن کرد. تصمیم مشترک درباره اینکه چه اقدامی برای حل مشکل ضروری است برای احیاء انگیزه در کارمند حیاتی است.

علاوه بر این، به منظور جلوگیری از تشدید بحران، تعهد رئیس مربوطه پیرامون تقسیم مسئولیت و کار کاملاً ضروری بنظر می‌رسد، در پایان، علاوه بر ثبات رئیس برای برقراری مجدد انگیزه در کارمند، برگزاری جلسات متعدد نیز ضروری است.

مرحله پنجم: عدم همکاری

«آقای جوادی، من مسئول اداره این تشکیلات هستم و منظورم از اداره این است که هر نوع تصمیمی در مورد پرونده‌ها، ماشین فتوکپی، منشی‌ها و جریان کارها که به وسیله کارمندان تحت نظارت شما انجام می‌گیرد به‌عهده من است، ولی من مسئول تعیین زمان نشر خبر به روزنامه‌ها نیستم، این وظیفه کارمندان شما است.»

آخرین باری را که یک کارمند گفت: «این کار من نیست» به خاطر بیاورید. این مهمترین عارضه این مرحله است، مردم بسادگی تسلیم نمی‌شوند. در این مرحله، کارمند مسئولیت شغل را مجدداً مشخص می‌کند و حدود وظایف عمل خود را تعیین می‌کند.

در این دوره ریسک‌هایی که جنبه منفی دارد گرفته شده و کارها به قضا و قدر واگذار می‌گردد، کارمند ناخودآگاهانه این امید را در سر می‌پروراند که رئیس وی عکس‌العملی از خود نشان دهد که موجب برملاشدن واقعیات و برقراری مجدد شرایط عادی و ثابت شود.

کاهش فعالیت‌ها که به صورت «به من چه» ظاهر می‌شود تبدیل به یک نوع خوش‌بینی کاذب «صبرکنیم ببینیم چه پیش می‌آید» می‌گردد. ستیزه و پرخاش نسبت به سایر کارمندان تبدیل به یک تاکتیک انحرافی می‌شود

که، جایگزین ارزش‌های کاهش یافته انسانی که همزمان با احساس عزت‌جدائی است می‌گردد. عدم رضایت بقیه کارمندان موجب رضایت کارمند می‌شود، زیرا وی سیستم ارزشهای خود را قربانی می‌کند، این مرحله بین دو یا سه هفته به‌طول می‌انجامد، به‌طور کلی می‌توان گفت که این نوعی تنازع بقا فرد است نه شغل. به عبارت دیگر مقاومتی است جدی در برابر تسلیم‌شدن به وضع موجود علاج این کار، مانند مرحله قبل هنوز هم در اختیار رئیس است.

مرحله ششم: پایان.

این مرحله نفی‌انگیزه دو صفت مشخصه دارد: استعفا یا قبول کار به‌عنوان وظیفه‌ای که روزانه هشت ساعت وقت را پر کند.

هرگاه فرض شود که رئیس به رویه خود در غفلت از رسیدگی به وضع کارمندان تحت نظرش ادامه دهد می‌توان گفت برخورد فوق در مورد گذراندن وقت تبدیل به برخوردی عمومی می‌شود. حتی تعدادی اندک از کارمندان که انگیزه آنان نفی شده است و از مرحله پنجم می‌گذرند قادر خواهند بود احساس‌های نهفته عدم رضایت را در میان همکارانشان ظاهر و عیان سازند.

در این مرحله از کار دیگر چاره و علاج خارج از قدرت رئیس است و معمولاً در اینجاست که شرکت از طریق اداره کارگزینی تصمیم به شروع برنامه پرهزینه «طرح ایجاد انگیزه در کارمندان» می‌گیرد.

و باز در اینجاست، موقعی که مسئول طرح جدید بر صحنه ظاهر و با بدبینی عمیق مواجه می‌شود، کارمندی که انگیزه وی کاملاً نفی شده است برخوردی بدین‌گونه دارد:

«می‌خواهی در من ایجاد انگیزه کنی؟ من موقعی توجه شرکت را نسبت به خود باور می‌کنم که با چشمم ببینم.» □

ماخذ:

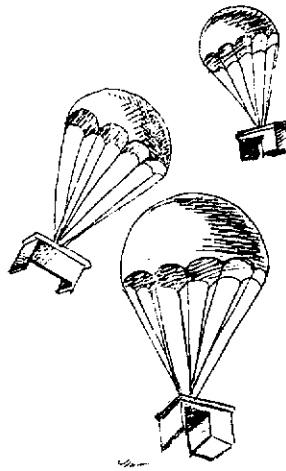
مدیریت رفتار سازمانی تالیف پالی هرسی و کنت بلانچارد - ترجمه آقای دکتر علاقه‌بند، روزنامه همشهری شماره ۱۰۴۳

REF: INTERNATIONAL MANAGEMENT VOL. 2. NO. 6.

کریم گرشاسبی:

لیسانس مدیریت بازرگانی، فارغ‌التحصیل دوره تخصصی مدیریت صادرات از سازمان مدیریت صنعتی - رئیس اداره صادرات شرکت ایران تاپر

در رابطه با تغییر این باور وجود دارد که برای اجرای موثر، باید به منزله قسمتی از فرایند «مدیریت استراتژیک» محسوب شود. مدیریت استراتژیک بر تجزیه و تحلیل جایگاهی که سازمان باید به آن دست یابد و موقعیتی که در آن هست و چگونگی تعیین انتقال از «جایی که هست» به «جایی که باید باشد»، متمرکز است. محور اصلی این نوشتار در رابطه با تغییر و فرآیندهای آن و موفق بودن تغییر استوار است. وقوع چنین نگرشی غیرعملی و مشکل بوده و به عبارت دیگر این خطر را دارد که سازمان و افراد آن بطور انحصاری وارد عمل گردیده و همگی یا در موقعیت قبلی خود باقی بمانند و یا به سرعت به آن بازگردند.



د - مرحله چهارم: تشریح امور موردانتظار  
مرحله چهارم، که کاملاً مستقل از مرحله قبلی است، عبارتست از تشریح امور موردانتظار کلیه افراد سازمانی. این توضیحات باید درباره دیدگاه، یعنی جایی که سازمان به سمت آن می‌رود و توصیفی از آنچه در موقعیت جدید به آن شباهت دارد، باشد.

ه - مرحله پنجم و ششم: قدرتمند جلوه کردن متصدی تغییر

مرحله پنجم و ششم به صورت نزدیکی با هم مرتبطند، کسی که قدرت دارد و یا انتظار می‌رود که قدرت داشته باشد، باید مسئول فرایند شود. او (چه مرد و چه زن) باید توان رهبری و اعمال قدرت را دارا باشد و به هر حال برای یک

## مدیریت استراتژیک تغییر

منبع: 1993 - NO 3 - VOL 31 - MANAGER DECISION  
ترجمه: غلامرضا خاکی

گسترش این برخورد معنی‌دار تاحدی که ممکن است، امری ضروری است. چرا که افرادی که بطور معقول با تغییر درگیر شده‌اند خود را مالک قسمتی از برنامه، فعالیت‌های اجرایی و تغییرات حاصله تصور می‌کنند و افرادی با چنین احساس مالکیت در اینکه سازمان باید کجا برود و کجا باشد، نقش تعیین‌کننده تری دارند.

ب - مرحله دوم: تشخیص مقاومت‌های موجود  
مرحله دوم تشخیص مقاومت‌های احتمالی است. مقاومت امری است که در کلیه سطوح سازمانی انتظار آن می‌رود و بدندرت قانونمند است.

ج - مرحله سوم: تشریح موضوع تغییر و علل آن  
مرحله سوم عبارتست از اینکه تشریح شود «چه چیزی هدف تغییر برنامه ریزی شده می‌باشد»، چه امری انجام خواهد شد و چرا باید انجام شود (برای کلیه افراد سازمان، ضرورت دارد که این تشریح صورت گیرد و در انجام آن هم باید از طرق مختلف برقراری ارتباطات استفاده شود). به یاد داشته باشید که تشریح امور بدون ایجاد فرصتی برای سوال و ارائه جواب‌های بی‌نقص و کامل به این سوالات بدتر از این است که هیچ توصیفی صورت نگیرد، زیرا شکست یا عدم توان سازمان از ناحیه عدم ارائه جواب بی‌نقص به نیازها، احتمالاً بیشتر از سازمان‌هایی است که جواب آنها موردقبول واقع شده است.

مدلی برای مدیریت استراتژیک تغییر  
شکل شماره (۱) یک مدل واقعی بازسازی شده در رابطه با تغییر است. این مدل توسط «تسولوج» و عمدتاً مبتنی بر تحقیقات و راهنمایی‌های «آسنف»، «هانت»، «شولز» و «هاندی» صورت گرفته است. فواید اصلی طرح و کاربرد یک مدل این است که توضیح دهد که چه اموری باید انجام شود و چارچوبی که اجرای استراتژی باید بر آن بنا شود را ایجاد و مراحل مختلف را طراحی کند.

### چگونگی اجرای تغییر (فرایند تغییر)

اغلب گفته می‌شود که حقایق معروف خود هستند، اما متأسفانه حقایق همیشه خاموشند و توان صحبت ندارند. به همین صورت مدل‌هایی مانند آنچه که در شکل یک بازسازی شده، نیازمند افرادی هستند که به آنها حیات دهد و آنها را تفسیر کند هر مدل، نخستین مرحله توسعه یک برنامه اجراست که می‌خواهد توسط افراد سازمان جهت پیشبرد استراتژی مورد استفاده قرار بگیرد. فواید آن برای افرادی که در سازمان کار می‌کنند این است که آنها یک چارچوب و طرحی روشن دارند که نشانگر چگونگی تمایل آنها به کار جهت نیل به اهدافشان می‌باشد.

الف - مرحله اول: برخوردی معقول با موضوع تغییر  
مرحله اول باید درگیری معنی‌دار با کلیه اموری باشد که توسط ایجاد تغییر متاثر می‌شوند. البته مساله اصلی درگیر شدن با آنها نیست بلکه با هدف و با معنابودن آن است.

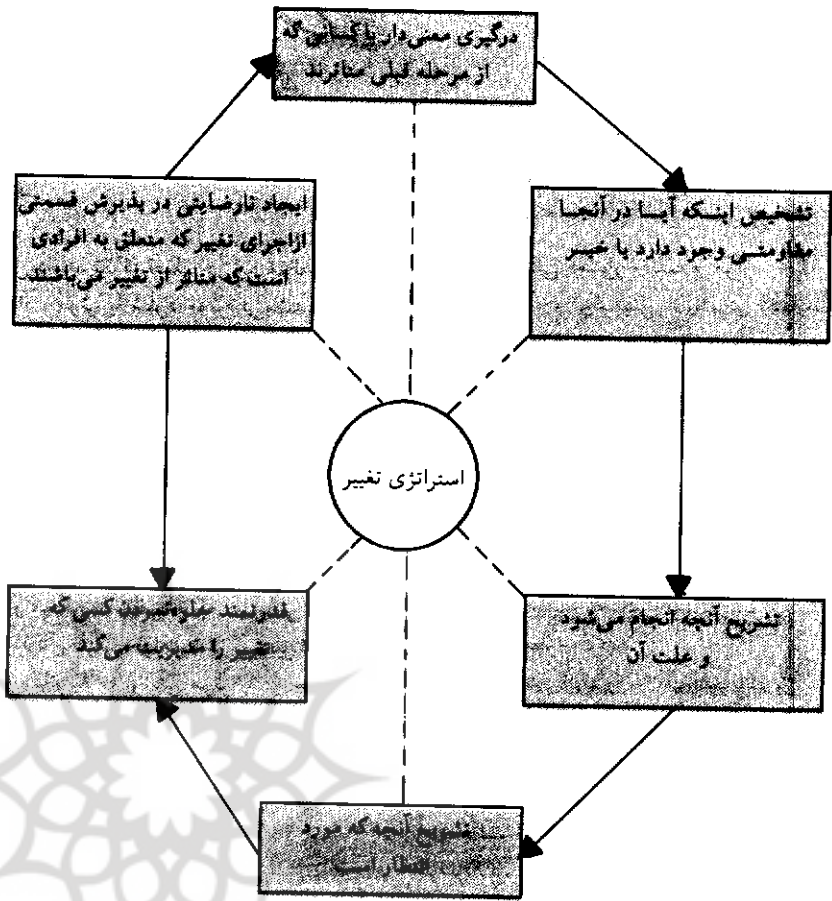
چنین افرادی مناسب نیست که خود را درگیر امور اجرایی روزمره کند. بسیاری از این امور باید تفویض گردد و با انجام این کار درگیری با معنا با کسانی که متاثر از تغییرند، افزایش می‌یابد.

درجایی که افراد با نگرش خود وارد سازمان شوند این امر ممکن است موردقبول و حمایت آنها واقع گردد. انجام این امر، منجر به تقویت تعهد آنها و تشویق دیگران می‌گردد تا تلاش خود را در مسیر تحقق این دیدگاه قرار دهند.

### اشکال مختلف مقاومت در برابر تغییر

مقاومت در برابر تغییر، شکل‌های مختلفی به خود می‌گیرد و اغلب در موقعیت‌های کاملاً غیرمشابه، تشدید می‌گردد. مدیران میانی و ارشد، که از محو شدن سیستم قدیمی‌ترین زیان را می‌برند، عمده‌ترین نقش را در شکست امور جدید دارند. علت اصلی شکست در انجام تغییر مربوط به افرادی که بطور صریح با سیستم جدید مخالفت می‌ورزند، نیست. بلکه در ارتباط با کسانی است که به ظاهر دم از حمایت سیستم جدید می‌زنند، بدون اینکه عملی در جهت تثبیت موقعیت تغییر یافته انجام دهند. اینها ممکن است آن‌گونه افرادی باشند که بیشترین فعالیت پشت پرده را جهت ممانعت از اجرای فرایند تغییر دارند. یک مشخصه عام و در واقع بارز از تیم‌های مقاوم مبتنی بر این ادعای آنهاست که «مشکلات همگی در سطوح دیگر سازمانی است».

«شکل یک»  
«مدل استراتژی تغییر»



**ارزشیابی تغییر**  
چگونه خواهید فهمید که امور چه موقع به درستی و چه موقع اشتباه‌آمیز واقع می‌شوند؟ بعید است که بتوان تصور کرد که یک ملاک قبلی و از پیش تعیین‌شده برای درک رخداد اشتباه‌آمیز در امور وجود داشته باشد، زیرا کسانی که در مقاومت مهارت دارند، به همان نسبت در خلق اشتباه در مواقع پیشرفت آشکار، ماهرند. بعضی از سوالاتی که باید در این رابطه بطور کامل مورد بررسی قرار گیرند عبارتند از:

- ۱ - چه کسی سازمان را ترک می‌کند؟
- ۲ - چرا سازمان را ترک می‌کنند؟
- ۳ - چه کسی شاکی است؟
- ۴ - شکایت آنها در مورد چیست و چرا؟
- ۵ - چه ملاک ملموسی نسبت به تحقق این دیدگاه وجود دارد؟
- ۶ - چه کسی برای مشکلات سرزنش می‌شود؟
- ۷ - چه کسی حاضر به پذیرش ملامت‌ها است؟

### قاطعیت در انجام تغییر

فرد قدرتمندی که تغییر را رهبری و مدیریت می‌کند، مجبور به اخذ تصمیماتی است و جهت دستیابی به دیدگاه تغییر در هر زمان، ضرورت دارد که سازمان و بعضی از افراد تحت امر شرکت را در بلندمدت گروه‌بندی کند. هر نگرش مدیریت استراتژیک که بی‌پایه و سست باشد، لزوماً از بین رفتنی است. شکست در فراهم کردن ابزار مناسب برای دلجویی از افرادی که به نحوی از صحنه خارج می‌شوند، افراد شما را با این پرسش مواجه می‌کند که «آیا نفر بعدی منم؟»

### نتیجه و جمع‌بندی

تغییر در سازمانها مستلزم قراردادن سازمان در مسیری است که باید قرار گیرد. به پیش بردن یک سازمان به سمت جایی که باید باشد در مرکز (قلب) مدیریت استراتژیک جای دارد.

### سوالات کاربردی

- ۱ - در سازمان شما جهت ایجاد یک نگرش مدیریت استراتژیک به تغییر، چه اقداماتی از بالا تا سطوح پایین باید صورت گیرد؟
- ۲ - وقتی تغییر با شکست مواجه شود، چه درس‌هایی برای آینده می‌توان یاد گرفت؟
- ۳ - چه کسی دارای قدرت بیشتری است؟ کسانی که تغییر را اجرا می‌کنند یا کسانی که جهت بقاء و موقعیت قبلی خود مقاومت می‌ورزند؟ □

که منجر به نفی انسانیت می‌شوند، بود. در بهترین وضع هدف باید با این نگرش به‌عنوان بخشی از یادگیری، بهبود وضع افراد و بخشی از ابزارهای خالص که درگیر با کسانی است که مرتبط با آنند، مطابقت داشته باشد.

ب - پیامدهای عدم بکارگیری مدیریت استراتژیک تغییر

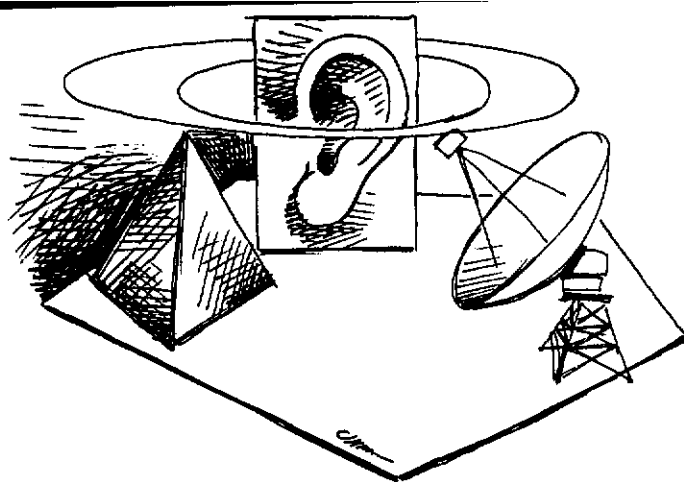
پیامدهای عدم بکارگیری نگرش مدیریت استراتژیک عبارتند از: پرداختن به خدمات جانبی و یا انتخاب قسمت‌هایی شبیه به آن و تجاهل نسبت به اینکه بقیه امور نامطلوب و اشتباه هستند. در اثر این پیامدها برنامه تغییر شکست می‌خورد و سازمان به راه‌های قبلی بازگشت می‌کند. کسانی که مخالف تغییرند، شکست تغییر را به منزله ملاک و معیاری جهت حمایت از موقعیت خود و به‌عنوان سپری در برابر خلاقیت آتی، که موقعیت آنها را تهدید می‌کند، مورد استفاده قرار می‌دهند.

تشخیص این مشخصه چندان مشکل نیست، چرا که خود مبتنی بر دو ادعای کلیدی دیگر است: این ادعاها عبارتند از اولاً، اینکه: «این افراد ارشد و سرپرستان (کسانی که عهده‌دار ارائه امورند) هستند که مانع پیشرفتند». ثانیاً، اینکه «افراد زیردست آن‌گونه که باید از استعداد و قابلیت ذهنی برخوردار نیستند».

کسانی که چنین ادعایی را کرده‌اند، بطور قابل توجهی، خود را به‌عنوان طلایه‌داران مدیریت تغییر مطرح کرده‌اند و همیشه به‌واسطه جهل و نارضایتی مانعی در این مسیر بوده‌اند.

### پیامدهای عمل نکردن یا بدعمل کردن

الف - ضرورت توجه به عوامل انسانی در تغییر برای اجرای مدیریت استراتژیک تغییر، توأم با درکی کامل از هر موقعیت، و براساس مدل مطرح در شکل یک، باید مواظب توانایی‌هایی



## مهارت‌های شنود موثر

از: سیدمحمد مقیمی

«وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ قَالُوا سَمِعْنَا وَهُمْ لَا يَسْمَعُونَ»  
مانند کسانی نباشید که می‌گفتند شنیدیم ولی نمی‌شنیدند.

(سوره انفال - آیه ۲۱)

یکی از مهمترین مهارت‌های مدیران در عصر حاضر، مهارت ارتباطی است. ارتباطات دارای معادله‌ای است که نیمی از آن را گفتار موثر و نیمی دیگر را شنود موثر تشکیل می‌دهد. اما متأسفانه اکثر کسانی که خواهان بهبود مهارت ارتباطی خود هستند، بیشتر به مهارت‌های گفتاری توجه می‌کنند و مهارت‌های شنود موثر را نادیده می‌گیرند. در حالی که عده‌ای از صاحب‌نظران، شنود موثر را زیربنای مهارت ارتباطی می‌دانند و اهمیت فوق‌العاده‌ای برای آن قائلند. شنود موثر در دو مرحله از فرآیند ارتباطات رخ می‌دهد، ابتدا گیرنده بایستی به پیام فرستنده گوش فرا دهد تا پیام را از رمز درآورد و پیام اصلی را ادراک نماید و سپس فرستنده، زمانی که تلاش می‌کند از نتایج پیام ارسالی و بازخور پیام آگاهی یابد، بایستی یک شنونده موثر باشد. در این مقاله ضمن معرفی مهارت‌های عمده ارتباطی، شنود موثر و مهارت‌های مربوط به آن به تفصیل بحث خواهد شد و در پایان نیز پرسشنامه‌ای آورده شده تا افراد، شنود موثر خود را مورد ارزیابی قرار دهند.

ارتباطات به‌عنوان شریان حیات مدیریت نقش کلیدی در موفقیت سازمانی دارد.

بطور خلاصه ارتباطات عبارتست از: مبادله اطلاعات بین دو یا چند نفر از طریق علائم مشترک<sup>(۱)</sup>. سه مهارت بسیار مهم ارتباطی در جهان امروز عبارتند از:<sup>(۲)</sup>

- گوش‌دادن موثر
- نوشتن موثر
- جلسات اجمالی

مدیرانی که دارای این مهارتها هستند معمولاً مشکلات نسبتاً کمی در ارتباطات متقابل

شخصی دارند. تمرکز اصلی در این مقاله بر روی گوش‌دادن موثر یا شنود موثر می‌باشد، ضمن آنکه بطور اختصار درباره نوشتن موثر و جلسات اجمالی سخن خواهد رفت.

### نوشتن موثر

یکی از مراحل فرآیند ارتباطات به‌رمز درآوردن (ENCODING) پیام است و نوشتن موثر بخشی از مرحله به‌رمز درآوردن پیام است. اگر نوشتن با مهارت انجام گیرد، بیشتر موانع روانی و مشکلات بالقوه‌ای که در معانی کلمات وجود دارد برطرف خواهد شد. سردبیر نشریات شرکت «کاتربیلار» نوشتن موثر را در چهار بند خلاصه می‌کند:

- ۱ - کلمات ساده را بکار ببرید.
- ۲ - ارتباطات را فدای قوانین انشایی نکنید.
- ۳ - مختصر و مفید بنویسید.
- ۴ - دقیق باشید.

با توجه به اینکه جهان در عصر کامپیوتر بسر می‌برد، پیام‌های کتبی بایستی دقیق، ساده، مختصر باشند و تا زمانی که مدیران به مهارت‌های نگارشی مجهز نگردند، در ارتباطات دچار مشکل خواهند شد.

### جلسات اجمالی

جلسات، جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی نوین سازمانی هستند. جلسات سازمانی نوعاً برای کنکاش حقیقت، طرح شقوق و گزینه‌ها و ردوبدل نمودن اطلاعات تشکیل می‌گردد که مقدار زیادی از وقت مدیران را اشغال می‌نماید.

جلسات به‌هردلیلی که تشکیل می‌شوند، مدیران ریاست آنها را به‌عهده دارند و مدیر وظیفه دارد از زمان خود و افراد حاضر در جلسه حداکثر استفاده را بعمل آورد. برای اینکه جلسات موثر واقع شده و به‌صورت اجمالی

برگزار شوند رهنمودهایی ارائه می‌گردد:

- مدیر بایستی مطمئن شود که تشکیل جلسه ضرورت دارد.

- مدیر بایستی دستور جلسه و موارد بحث را مشخص کرده و پیشاپیش آنرا برای اظهارنظر اعضای جلسه بفرستد.

- توجه دقیق شود تا افرادی که می‌توانند برای جلسه مفید باشند دعوت شوند و از دعوت افراد غیرمرتبط خودداری شود.

- در مواقعی که جلسه دچار آشفتگی و تنش می‌شود، مدیر وظیفه دارد جلسه را کنترل نماید.

- مدیر بایستی همیشه آماده و مهیا باشد. چراکه در جریان جلسه ممکن است سوالات و موضوعاتی مطرح گردد.

- مدیر بایستی افراد را به اظهارنظر تشویق کند اما مواظب باشد تا مباحث مطروحه از دستور جلسه خارج نشوند.

- اگر مشارکت اعضا مهم است، مدیر بایستی آماده باشد تا سوالات درستی بپرسد تا بحث را گرم‌تر کند.

- مدیر بایستی در پایان جلسه با جمع‌بندی مطالب برجسته به یک نتیجه‌گیری کلی برسد.

### شنود موثر

سومین و مهمترین مهارت عمده ارتباطی، شنود موثر است. شنود موثر، مهارت ارتباطی بسیار مهم و فوق‌العاده دشواری است. شاید

فراموش شده‌ترین فرآیند در ارتباطات متقابل شخصی همین موضوع باشد. برخی از خبرگان ارتباطات براین باورند که شنود موثر، سنگ بنای مهارت ارتباطی مدیران امروزی است. مطالعات گوناگون نشان می‌دهد که مدیران ۴۵ تا ۶۳ درصد از وقتشان را صرف شنود می‌کنند.

برآوردها نشان می‌دهد که مدیران ۹ درصد روز کاری خود را به خواندن، ۱۶ درصد به نوشتن، ۳۰ درصد به گفتگو و ۴۵ درصد را به گوش‌کردن می‌گذرانند.<sup>(۳)</sup>

مدیر بایستی شنونده خوبی باشد. برای مثال هنگامی که می‌خواهد براساس روش قیاسی مستقیم از فکر دیگران بهره‌گیری یا هنگامی که

مصاحبه می‌شود، ارزیابی می‌کند یا خود مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، هنگام جمع‌آوری اطلاعات، تلفنی صحبت کردن و یا رفع اختلاف میان کارکنان و شرکت در جلسات آنان، در همه این موارد مهارت شنود است که مدیر را یاری می‌دهد. (۴)

تعداد زیادی از افراد مهارت شنود موثر را امری بدیهی و مسلم می‌دانند. آنها «گوش دادن» (LISTENING) را با «شنیدن» (HEARING) اشتباهی می‌گیرند. آیا بین این دو واژه تفاوتی وجود دارد؟ «شنیدن» صرفاً تبدیل جریان مکانیکی به جریان الکترونیکی است. ولی گوش دادن یا شنود موثر ایجاد مفهومی جدای از آنچه که می‌شنویم، می‌باشد. شنود نیازمند توجه، تعبیر و تفسیر و بخاطر آوردن است. با توجه به این که «شنیدن» مقدمه «شنود موثر» یا «گوش دادن» است، پس از آنکه صدا، علائم یا گفتاری را می‌شنویم به آن گوش می‌دهیم. بین «شنیدن» و گوش دادن سه تفاوت اساسی وجود دارد. اول اینکه شنیدن یک کار فیزیکی و جسمانی بوده و به وسیله سه قسمت گوش (خارجی یا لاله گوش - میانی - داخلی) صورت می‌گیرد. در حالی که «گوش دادن» یک امر ذهنی و روانی بوده و پس از انتقال اصوات و صداها از گوش داخلی به مغز، توسط ظرف مغز و با قدرت ذهن صورت می‌پذیرد. دوم آنکه «شنیدن» به احساس می‌انجامد، در حالی که گوش دادن به ادراک می‌انجامد. سوم اینکه «شنیدن» لزوماً ارادی نبوده و جزء اعمال غیرارادی بدن صورت می‌گیرد، در حالی که در «گوش دادن» به علت مداخله فعالانه ذهن در اطلاعات و علائم گرفته شده از اعصاب گوش داخلی و طبقه‌بندی و تاویل و تفسیر به آنها ماهیت کیفی و معنی و مقصود خاصی بخشیده می‌شود. (۵)

شنود موثر چیست؟ شنود موثر، بسادگی، مشارکت فعال در یک مکالمه تعریف شده است، در حقیقت آن فعالیتی است که کمک می‌کند تا گوینده درک شود، هدف از شنود موثر اطمینان از این است که شنونده گوش می‌کند به آنچه گفته می‌شود، به جای آنکه حدس بزند که چه چیزی گفته شده است. در پایان مکالمه، یک شنونده موثر، بایستی هم از آنچه که گفته شده و هم از آنچه که به صورت پوشیده و ضمنی اشاره شده، درک صحیحی داشته باشد. (۶)

افراد در زندگی روزانه خود صداهای مختلفی همچون صدای بوق اتومبیل، پرندگان،

سروصدای افراد و... را همزمان می‌شنوند ولی به آنها گوش نمی‌دهند. یعنی در اینجا فرآیند شنیدن حاصل شده، اما شنود موثر در کار نبوده است. وقتی فرد به یکی از این صداها بدقت توجه نموده، آنرا تاویل و تفسیر کرده و بخاطر می‌سپارد، امر گوش دادن یا شنود موثر به وقوع پیوسته است.

در گوش دادن موثر فرد فعال است و نه انفعالی. در گوش دادن انفعالی شخص همانند یک نوار ضبط صوت است. در این وضعیت فرد اطلاعات داده شده را جذب می‌کند. (۷) یک شنونده منفعل، متوجه است اما ارزیابی کم و یا هیچ ارزیابی از گوینده بعمل نمی‌آورد. یک دانشجویی که در کلاس درس فقط یادداشت برمی‌دارد یک شنونده منفعل است. در مقابل یک شنونده فعال هوشیار تماس چشمی برقرار می‌کند، بر روی واژه‌هایی که گوینده بیان می‌کند تمرکز پیدا می‌کند، با تکان دادن سر و گفتن کلماتی همچون: «درست است»، «من می‌بینم» و... به صحبت گوینده واکنش نشان می‌دهد، برای بعضی از کلماتی که گوینده می‌گوید معادل‌سازی می‌کند و بخش‌هایی از گفته‌های گوینده را یادداشت می‌کند. (۸)

در شنود موثر ارتباطات یک طرفه نمی‌باشد، بلکه با بازخورهایی که توسط شنونده به گوینده داده می‌شود، جریان ارتباطی اثربخش‌تر می‌گردد.

افراد متوسط بطور معمول در هر دقیقه بین ۱۲۵ تا ۲۰۰ کلمه صحبت می‌کنند و شنونده متوسط نیز بطور معمول می‌تواند بیشتر از ۴۰۰ کلمه را بطور موثر دریافت کند. این ظرفیت اضافی فکر را سرگردان می‌کند و ممکن است فکر افراد به جای دیگری برود. (۹) برای اینکه افراد در ارتباطات خود دارای گوش شنوا باشند نیازمند مهارتهایی در این زمینه هستند. مهارتهای شنود موثر عبارتند از:

- ارتباطات بعنوان شریان حیات مدیریت نقش کلیدی در موفقیت سازمانی دارد.
- شنود موثر، مهارت ارتباطی بسیار مهم و فوق‌العاده دشواری است.
- مدیران ۹٪ روز کاری خود را به‌خواندن، ۱۶٪ به نوشتن، ۳۰٪ به گفتگو و ۴۵٪ را به گوش کردن می‌گذرانند.

۱ - برقراری تماس چشمی: وقتی شما با فردی در حال صحبت هستید و آن شخص به شما نگاه نمی‌کند، چه احساسی پیدا می‌کنید؟ اگر شما شبیه اکثر افراد باشید، احتمالاً این عمل را بی‌علاقگی و عدم صمیمیت تفسیر خواهید کرد.

درست است که ما با گوشه‌ایمان به صحبت‌های افراد گوش فرا می‌دهیم، اما دیگران تمایل دارند، برای اینکه بدانند آیا واقعاً به صحبت‌هایشان گوش می‌کنیم، در چشمان ما نگاه کنند.

۲ - تکان دادن سر به علامت تایید و حالات مناسب چهره: شنونده موثر به آنچه که گفته می‌شود، علاقه نشان می‌دهد. چگونه؟ از طریق علامت غیرکلامی، تکان دادن سر به علامت تایید و حالات مناسب چهره، وقتی تماس چشمی نیز به اینها اضافه شود، این پیام را برای گوینده به همراه دارد که شما در حال گوش دادن به حرف‌های او هستید.

۳ - اجتناب از اقدامات انحرافی و اشارات و حرکات: جدای آنکه علاقه خود را به گوینده نشان می‌دهید، از اقدامات انحرافی که دلالت بر حواس‌پرتی است، پرهیز کنید. وقتی در حال گوش دادن هستید، از نگاه کردن به ساعت اجتناب کنید، سروصدای کاغذهای روی میزتان را در نیاورید. با قلم خود بازی نکنید و یا فعالیت‌های انحرافی مشابه را انجام ندهید. این اعمال شما، در گوینده این احساس را بوجود می‌آورد که، این‌طور فکر کند که حوصله شما سررفته است و یا اینکه به صحبت‌های او علاقه ندارید و مضافاً اینکه ممکن است این کارهای شما منجر به این شود که شما بخشی از پیام گوینده را از دست بدهید.

۴ - سنووال پرسیدن: شنونده منتقد، آنچه را که می‌شنود، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و سنوالاتی را مطرح می‌کند. این رفتار شخص را مطمئن می‌سازد که درک درستی از حرف‌های گوینده داشته و این اطمینان را به گوینده می‌دهد که شما در حال گوش دادن به صحبت‌های او هستید.

۵ - تاویل و تفسیر: تاویل و تفسیر بدین معنی است که آنچه گوینده می‌گوید، شما آن را در واژه‌های قابل فهم برای خودتان درآورید. شنونده موثر از اصطلاحاتی همچون: «آنچه من می‌شنوم، شما می‌گویید و...» یا «مقصود شما چیست و...؟» چرا آنچه را که قبلاً گفته شده را تفسیر می‌کنیم؟ برای این کار دو دلیل وجود دارد: اول آنکه،



آن یک طرح کنترلی بسیار عالی برای چک کردن آنچه را که شما بدقت گوش کرده‌اید را فراهم می‌آورد. شما اگر فکرتان سرگردان شود و یا در حال فکر کردن درباره این باشید که بعداً چه بگویید، بدرستی قادر به تاویل و تفسیر نخواهید بود. دوم آنکه، یک وسیله کنترلی برای صحت گفتار است. با تفسیر دروازه‌های موردنظر از آنچه که گوینده می‌گوید و بازخورد دادن به گوینده، شما صحت و سقم درک و فهم خود را از گفتار گوینده مشخص خواهید کرد.

۶ - اجتناب از قطع صحبت گوینده: اجازه بدهید، گوینده صحبت خود را قبل از آنکه شما تلاش کنید به آن پاسخ دهید، کامل نماید. سعی نکنید که فکرگوینده را حدس بزنید در حالی که او هنوز مشغول صحبت کردن است. وقتی صحبت گوینده تمام شود، شما آن را خواهید دانست.

۷ - بیش از حد صحبت نکنید: بیشتر افراد ترجیح می‌دهند تا از ایده‌های خود صحبت کنند تا به آنچه که شخص دیگر می‌گوید گوش دهند. تعداد زیادی از ما به این علت به حرفهای طرف مقابل گوش می‌کنیم که وقتی ما هم مشغول صحبت می‌شویم، او هم متقابلاً به صحبت‌های ما گوش فرا دهد. در حالی که افراد از صحبت کردن لذت می‌برند و برای آنها جنبه سرگرمی دارد و گر ساکت بنشینند احساس عدم آرامش می‌کنند، ولی با اینحال بایستی توجه داشت که شما می‌توانید همزمان هم یک شنونده و هم یک گوینده باشید. یک شنونده خوب این حقیقت را می‌داند و بیش از حد صحبت نمی‌کند.

۱ - به آرامی تغییر حالت دادن از نقش گویندگی

به شنوندگی: وقتی شما به‌عنوان یک دانشجو در یک سالن سخنرانی نشسته‌اید، به‌آسانی در حال گوش دادن بطور موثر هستید. چرا؟ زیرا ارتباطات اساساً یک‌طرفه است. معلم صحبت می‌کند و شما گوش می‌کنید. اما چنین وضعیتی کمتر اتفاق می‌افتد. در بیشتر اوقات کاری، نقش گویندگی و شنوندگی شما، دائماً در حال تغییر است. یک شنونده خوب به‌آرامی از گوینده بودن به شنونده شدن تغییر حالت می‌دهد و دوباره به گویندگی می‌پردازد.<sup>(۱۰)</sup>

برقراری ارتباطات غیرکلامی، قضاوتی برخوردار کردن، منفعل نبودن و... از جمله مهارتهایی هستند که می‌توانیم به فهرست فوق اضافه نماییم.

از آنجایی که افراد بخش عمده‌ای از زندگی روزانه خود را در نقش یک شنونده سپری می‌کنند، درمی‌یابیم که یادگیری مهارتهای فوق از ضروریات زندگی آنهاست تا بتوانند با بهره‌گیری از این مهارتها شنونده‌ای موثر باشند.

برای اینکه افراد بدانند در ارتباطات خود تا چه اندازه دارای شنود موثر هستند پرسشنامه‌ای برای ارزیابی افراد تهیه گردیده است. در این پرسشنامه ۱۵ سؤال طراحی گردیده است. مطابق راهنمایی داده شده پرسشنامه را تکمیل فرمایید.

\* راهنمایی: ابتدا با جواب بله یا خیر هر عبارت را تکمیل نمایید و سپس بعد از جوابی که به‌هر عبارت داده‌اید، اگر از جواب خود راضی هستید علامت مثبت و اگر از جواب خود راضی نیستید علامت منفی را در جای مناسب خود قرار دهید.

۱ - من غالباً می‌گویم تا همزمان به مکالمات مختلف گوش فرا دهم.

۲ - من دوست دارم که افراد، شخصاً حقایق را به‌من بگویند و این اجازه را به‌من بدهند تا آنها را تفسیر نمایم.

۳ - من بعضی اوقات اینطور وانمود می‌کنم که به صحبت‌های افراد گوش می‌دهم.

۴ - احساس می‌کنم که از ارتباطات غیرکلامی قضاوت خوبی دارم.

۵ - من معمولاً قبل از آنکه شخص چیزی بگوید، می‌دانم چه می‌خواهد بگوید.

۶ - من معمولاً به مکالماتی که برای من فایده‌ای ندارد، با منحرف نمودن توجه‌ام از گوینده، به‌آن خاتمه می‌دهم.

۷ - غالباً با اشاره و اخم کردن و یا هر چیز دیگر که به گوینده بفهماند که چه احساسی درباره صحبت او دارم، احساسم را نسبت به صحبت‌های او ابراز می‌دارم.

۸ - من معمولاً بلافاصله بعد از اینکه شخص صحبتش را تمام می‌کند از خود واکنش نشان می‌دهم.

۹ - من آن چیزی را که در حال گفته شدن است را مورد ارزیابی قرار می‌دهم.

۱۰ - معمولاً وقتی طرف مقابل مشغول صحبت کردن است، در همان حین پاسخی را برایش تنظیم می‌کنم.

۱۱ - سبک سخن گفتن گوینده، غالباً مرا از گوش کردن به محتوای صحبت باز می‌دارد.

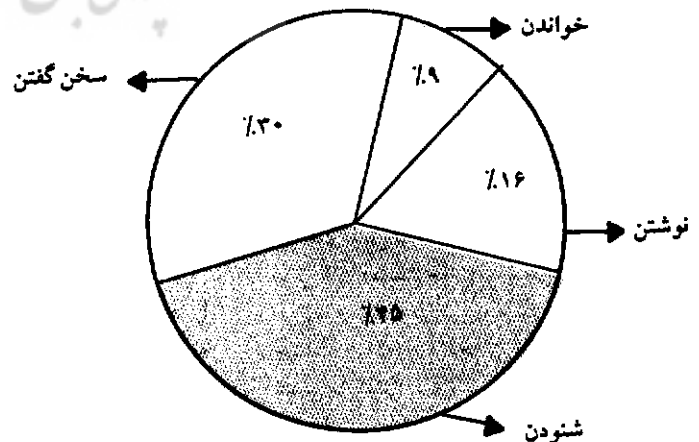
۱۲ - من معمولاً از افراد می‌خواهم که روشن کنند چه می‌گویند، به‌جای آنکه مفهوم را حدس بزنم.

۱۳ - من تمامی تلاش خود را متمرکز می‌کنم تا نقطه نظر افراد دیگر را درک کنم.

۱۴ - من غالباً آنچه را که انتظار دارم، به‌جای آنچه را که گفته می‌شود، می‌شنوم.

۱۵ - بیشتر افراد وقتی با نظرشان مخالفت می‌کنیم، احساس می‌کنند که نقطه نظر آنها را فهمیده‌ایم.

نمودار ذیل تقسیم اوقات مدیران را نشان می‌دهد:



نحوه امتیازبندی:

جوابهای صحیح به ۱۵ عبارت مطابق تئوری

شنود موثر به شرح ذیل است:

۱. خیر - ۲. خیر - ۳. خیر - ۴. بلی - ۵. خیر - ۶. خیر - ۷. خیر - ۸. خیر - ۹. خیر - ۱۰. خیر - ۱۱. خیر - ۱۲. بلی - ۱۳. بلی - ۱۴. خیر - ۱۵. بلی.

برای تعیین امتیاز خود، تعداد جوابهای نادرست را جمع ببندید و ضربدر عدد (۷) کنید، و حاصل را از عدد (۱۰۵) کم کنید. و نتیجه را در اینجا ثبت کنید:

بله خیر + یا -

- - -

- - -

- - -

- - -

- - -

- - -

- - -

- - -

- - -

- - -

- - -

- - -

- - -

- - -

- - -

- - -

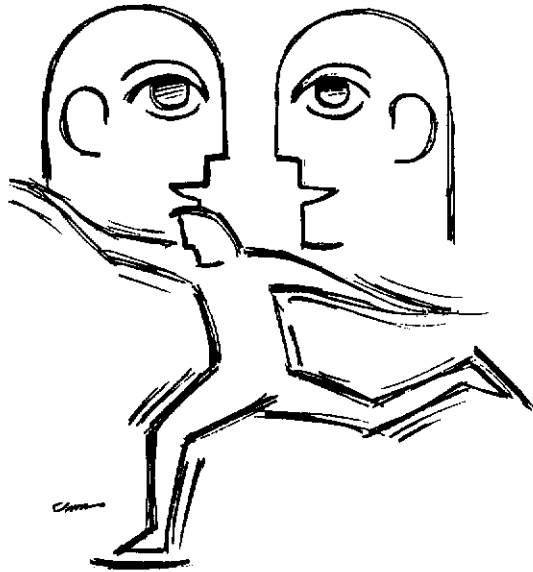
L = □

الف - اگر امتیاز شما بین ۹۱ تا ۱۰۵ قرار دارد شما دارای مهارت شنود موثر می‌باشید.

ب - اگر امتیاز شما بین ۷۷ تا ۹۰ است، بدین معنی است که شما فرصت پیشرفت دارید.

ج - اگر امتیاز شما زیر ۷۶ است، نشانگر آن است که شما یک شنونده ضعیف هستید و برای بهبود مهارت شنود موثر نیازمند کار سخت هستید.<sup>(۱۱)</sup>

- مدیر بایستی شنونده خوبی باشد.
- در شنود موثر ارتباطات یک طرفه نمی‌باشد.
- یکی از مهمترین مهارت‌های مدیران در عصر حاضر، مهارت ارتباطی است.
- بین «گوش دادن» و «شنیدن» تفاوت وجود دارد.



7 - LYLE SUSSMAN & SAM DEEP, COMEX: THE COMMUNICATION EXPERIENCE IN HUMAN RELATIONS, SOUTH - WESTERN, 1989, P.42.

8 - STEPHEN P. ROBBINS, MANAGEMENT, PRENTICE - HALL, 1994, P. 536.

9 - LYLE SUSSMAN & SAM DEEP, OP.CIT, P.42.

10 - STEPHEN P. ROBBINS, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, OP.CIT., P.388.

11 - IBID, P.P. 388 - 389.

پانویس‌ها:

1 JUDITH R. GORDON, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, PRENTICE - HALL, 1996, P.260.

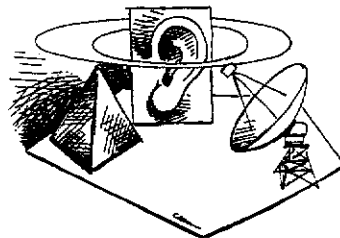
2 - ROBERT KREITNER, MANAGEMENT, HOUGHTON MITTLIN CO, 1996, P.P. 386 - 390.

۳ - دکتر علی رضائیان، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۲ ص ۲۴۱

۴ - همان مآخذ، ص ۲۴۲.

5 STEPHEN P ROBBINS, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, PRENTICE - HALL, 1996, P. 388.

۶ - دکتر حسن میرزایی اهر نجانی، «مهارت و هنر خوب گوش دادن»، دانش مدیریت، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، شماره ۲۴، بهار ۱۳۷۳، ص ۱۸.



● سید محمد مقیمی:  
لیسانس و فوق‌لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه تهران - دانشجوی دکترای مدیریت دانشگاه تهران - مجری طرح مدیریت بحران بنیاد مهاجرین جنگ تحمیلی و ستاد بازسازی.

# سواد، تمامیت بنیادین توسعه انسانی

از: سید محمد باقری زاده

هدف از خلقت انسان این نبوده که اعدادی بی معنا در یک لیست حقوق، مواد خام اقتصاد و جامعه‌شناسی و یا آماری از یک گزارش دولتی باشد. در سرشت انسان علاوه بر عناصر مادی، عنصری ملکوتی و الهی وجود دارد و ترکیبی از جسم و جان است. انسان فطرتی خود آشنا دارد و می‌تواند برای وصول به یک «حیات معقول» در هر دو قلمرو زندگی فردی و اجتماعی، ذات طبیعی خود را که همواره طالب اعتلای خویشتن است به خودانسانی عالی (ذات در مسیر تکامل) تبدیل نماید.

انسان موجود یگانه‌ای است که با تمام موجودات عالم در کمال دوم متفاوت می‌باشد و از همه برتر است. هر چند در کمال اول یعنی «هستی» با همه موجودات یکسان است. انسان در کمال دوم با تزکیه و برخوردارگی از عقل، خردمندی، حکمت و معرفت می‌تواند موجود یگانه‌ای در گستره پهناور زندگی باشد. اما انسان عموماً زندگی را تجزیه می‌کند و نسبت به موضوعات اساسی زندگی جدی نیست. حال آنکه انسان هر قدر نسبت به مسائل و موضوعات زندگی جدی تر باشد، در برخورد با آنها و بررسی و شناخت و حل آنها از نیروی تحرک، انرژی و قدرت بیشتری برخوردار خواهد بود.

یکی از موضوعات اساسی زندگی - هم در طول و هم در عرض زندگی، «سواد» - آموزش و یادگیری و آموختن است که تمامیت بنیادین توسعه انسانی، در جهت کمال دوم است. مقصود این مقاله هم تبیین «سواد» برای معنای «زندگی» است.

## تعریف سواد

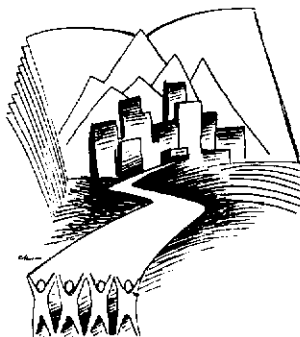
جستجو برای پیدا کردن تعریف دقیقی از «سواد»، افرادی را که در پی یافتن راه حلی سریع برای مسأله بی‌سوادی هستند، به زحمت انداخته است. «سواد در مفهوم سنتی‌اش، به معنای دانسته‌های ابتدایی است»<sup>(۱)</sup> در فرهنگ معین، خواندن و نوشتن در برابر «سواد» آمده است. لیکن برای سواد متأسفانه تعریفی ساده کافی نخواهد بود.

هیچ عاشق خود نباشد وصل جو  
که نه معشوقش بود جویای او  
هر که عاشق دیدیش معشوق دان  
کو به نسبت هست، هم این و هم آن  
تشنگان گر آب جویند از جهان  
آب هم جوید به عالم تشنگان  
دلبران بر بیدلان فتنه به جان  
جمله معشوقان شکار عاشقان  
جلال‌الدین محمد مولوی

سواد را فقط در برابر زمینه‌های خاصی می‌توان معنی کرد و این معنی با تغییر نیازهای شخص و جامعه تغییر پیدا می‌کند. آمار یونسکو درباره بی‌سوادی نیز از داده‌های آماری رسمی سرشماری دولت‌هایی گرفته شده که تعاریف ملی آنها از «سواد» با یکدیگر متفاوت است. بی‌سوادی نیز واژه‌ای نسبی است. زمانی دارا بودن مهارتی در حد امضای نام یا توانایی خواندن پیامی ساده، برای باسواد شمرده شدن شخص، کافی بود. امروزه بی‌سوادی به گونه‌ای دیگر بیان شده و بین محدوده‌های از نداشتن مهارت استفاده از کلمات نوشته شده تا دارا بودن تبحری ناکافی در مجموعه‌ای از مهارت‌های پیچیده متغیر است. به تازگی در بعضی از کشورهای صنعتی حتی استفاده از واژه‌هایی نظیر «سواد کامپیوتری» و «سواد فرهنگ» هم آغاز شده است. به‌طور خلاصه دارا بودن سواد کافی برای موردی خاص ممکن است برای مورد دیگر کاملاً ناکافی باشد.<sup>(۲)</sup> همچنین به یقین می‌توان فرض کرد که هر کس با هر درجه و میزانی از علم و دانش، به ناگزیر باید هر چهار یا پنج سال، دانش جدیدی را فرا بگیرد و در غیر این صورت به مهجوری و واماندگی تن در دهد.<sup>(۳)</sup>

## وضعیت جهانی سواد

طی پنجاه ساله گذشته، جامعه انسانی در



عرضه‌های متعدد و مهمی به پیش رفته است. ثروت ملت‌ها چندین برابر شده است. با توجه به افزایش بیش از دو برابر جمعیت جهان - از ۲/۵ میلیارد به ۵/۵ میلیارد نفر، درآمد سرانه بیش از سه برابر رشد یافته است. آهنگ پیشرفت تکنولوژی چنان سریع بوده که گاهی نهادهای انسانی حتی از همگامی با آن باز مانده‌اند. اما به رغم همه دستاوردهای فن‌شناسانه، هنوز در دنیایی زندگی می‌کنیم که در آن یک پنجم از جمعیت جهان در حال توسعه، گرسنه سر به بالین می‌گذارند. برخی از آمارها نیز بیانگر آن هستند که یک میلیارد موجود انسانی در زیرخط فقر زندگی می‌کنند، یک و نیم میلیارد نفر فاقد تسهیلات پزشکی هستند و یک میلیارد انسان بی‌سواد مطلق و کم سواد هستند. این واقعیت تکان‌دهنده، بی‌سوادی، اصولاً کشورهای در حال توسعه را در برمی‌گیرد.<sup>(۴)</sup>

این واقعیت تکان‌دهنده، گستردگی جهل و فقر، وضع بسیار وخیم کره زمین از چیست؟ اکثر متفکران و فیلسوفان انسان‌شناسی دوران ما چه در غرب و چه در شرق این عقیده را پذیرفته‌اند که وضع وخیم پیش‌آمده برای کره زمین، اگر چه معلول چند علت است، اما قطعاً یکی از اساسی‌ترین آنها همین تفکیک میان علوم و معنویات و ارزشها است. امروزه بار دیگر بشر متوجه شده است که عقلانی تلقی کردن شناخت بشر از طرف سودجویان و سلطه‌طلبان بر بشریت تحمیل شده و حتی متأسفانه متفکران را نیز به انحراف کشانده بود، و این تلقی و تلقین غلط بوده و مستند به حقایق و واقعیات نبوده است.

این نیز قطعی است که، تاکنون میلیون‌ها انسان و تمدن‌هایی با اهمیت بسیار و حقوق بیشماری از انسان‌ها، پایمال عدم مراعات ارزشها

و معنویات گشته است. قدرت پرستان و خودکامگان از پدیده فراموشی جریانات و ناآگاهی اکثریت مردم از سرنوشت و سنت‌ها و قوانین جاریه بر زندگی گذشتگان نوع بشر، بهره‌برداری نموده و هر روزه می‌توانند از این که «بایدها و شایدها» کاری با زندگی عینی ندارد، برای هدف بودن خود و وسیله تلقی کردن دیگر انسانها، استفاده‌ها کنند.<sup>(۵)</sup>

### ریشه‌های بحران

منشاء وضع ناگوار کنونی ما اساساً پیشرفت برخی از زمینه‌های علوم است که عمدتاً در شروع این قرن به‌طور کامل رشد یافته بودند. این پیشرفت‌ها به انسان نیروی غلبه بر طبیعت را اعطاء کرد که تا همین اواخر رفاه مادی روزافزون و ظاهراً بی‌پایانی را به بشر ارزانی می‌داشت.

انسان با سوءاستفاده از این نیرو خواست تا ارزش‌هایش را در جهت تحقق کامل امکانات مادی حاصل از پیشرفت‌های علمی به‌کارگیرد. از طرفی ارزش‌های مربوط به ابعاد انسانی که اساس فرهنگ‌های پیش بودند سرکوب شدند. سلب مفهوم انسانیت که حذف و نادیده گرفتن سایر ابعاد انسانها است، دقیقاً در راستای دید علمی است که نسبت به جهان و انسان وجود دارد. از این دیدگاه جهان به صورت ماشین و انسان تنها به‌صورت چرخ دندانه آن نگریسته می‌شود. تفاوت اساسی در این است که دیدگاه علمی، طبیعت را از انسان می‌داند و دیدگاه مراعات کرامت و شرافت و حیثیت انسانی یعنی دیدگاه معنویت و ارزش‌ها، انسان را از طبیعت می‌داند.

بحران کنونی، که در نتیجه مصرف سیاره از سوی بشر به وجود آمده است، برای تدارک فردا و فردهای دیگر، به دیدگاه‌های جدیدی نیاز دارد:

- درک عالم لایتناهی به‌هم پیوسته‌ای که آهنگ حیات را تکرار می‌کند، به بشر اجازه خواهد داد که دوباره با طبیعت یکی شود و ارتباط خود را در فضا و زمان با کل حیات و جهان ماده درک کند.

- تشخیص این که یک موجود انسانی وجهی از روند سازنده‌ای است که به جهان شکل می‌دهد، دید بشر را نسبت به خود بسط می‌دهد و او را قادر می‌سازد که خودخواهی را، که سبب اصلی ناهماهنگی (ناسازگاری) میان افراد بشر و میان انسان و طبیعت است کنار بگذارد و امکان می‌دهد تا ارتباط چهارگانه انسان یعنی ارتباط

انسان با خویش، ارتباط انسان با خدا، ارتباط انسان با جهان هستی و ارتباط انسان با نوع بشر را ممکن سازد.

- پراکندگی و تجزیه وحدت میان جسم و ذهن و روح، ناشی از تأکید زیاد و بیش از حد بر یکی است. از میان برداشتن این پراکندگی به بشر امکان می‌دهد که بازتاب منظومه کیهانی و قانون عالی وحدت‌بخش آن را در درون خود بیابد. چنین دیدگاه‌هایی پندار بشر را در مورد طبیعت تغییر می‌دهند و او را به دگرگون‌سازی ریشه‌ای الگوهای توسعه، یعنی ریشه‌کن کردن بی‌سوادی، جهل، و بدبختی و ارائه روندهای یادگیری و نظام‌های آموزشی و ایده‌های جدید فرا می‌خوانند.<sup>(۶)</sup>

### ● آموزش، نیروی حیاتی نافذ در همه

جنبه‌های زندگی است.

### ● آموختن واقعی، آموختن از طریق زندگی است.

- کانت: «انسان، ابزاری برای رسیدن به یک هدف نیست، بلکه انسان خود، هدف است.»

### ● در سرشت انسان علاوه بر عناصر مادی، عنصری ملکوتی و الهی وجود دارد.

### وظیفه آموزش

هرکس که در این دنیا کور است در آخرت نیز کور و گمراه‌تر خواهد بود.<sup>(۷)</sup>

آموزش نیروی حیاتی نافذ در همه جنبه‌های زندگی است. هرچند نبوغ در همه سنت‌های شفاهی ملل وجود دارد، با وجود این در دنیای جدید آموزش اساسی‌ترین شرط و نیرومندترین عامل پیشرفت است و «سواد» وسیله آموزش است. وسیله‌ای است که از طریق آن ایده‌ها، اطلاعات، دانش و عقل بیان و مبادله می‌شوند. بدین طریق در مفهومی وسیع، سواد آموزی فقط مربوط به آموزش نیست، بلکه پیشرفت، توسعه، عدالت، مساوات و موفقیت‌ها را نیز در بر می‌گیرد. آموزش همان وسیله، ابزار و معنی توسعه است.<sup>(۸)</sup>

آنچه که تحت عنوان «آموزش» از آن یاد می‌شود چه معنی دارد و در مورد چیست؟ در واقع این سؤال پراهمیتی است نه‌تنها برای دانش‌آموزان، بلکه برای پدران و مادران، آموزگاران و برای تمامی آنهایی که به جهان

هستی عشق می‌ورزند. چرا کوشش می‌کنیم که درس بخوانیم و تحصیل کرده شویم؟ آیا این خواسته ما صرفاً هدفمند به سوی یک تعداد امتحانات و به دست آوردن شغل مناسب است؟ یا وظیفه آموزش این است که ما را در زمان نوجوانی، برای درک تمامیت روند هستی آماده سازد؟

پیدا کردن شغل مناسب و گذراندن معاش ضروری است، ولی آیا این تمام مساله است؟ بدون شک زندگی فقط کار و اشتغال نیست. زندگی پدیده‌ای است بسیار گسترده و ژرف، زندگی رازی بزرگ است، قلمرو وسیعی است که ما در آن به عنوان موجودات انسانی عمل می‌نماییم.<sup>(۹)</sup>

وظیفه آموزش آن است که وسعت بی‌نهایت هستی را به ما بیاموزد و ما را با زیر و بم‌های آن آشنا سازد، که اگر همراه با جستجو و شناخت خداوند و حقیقت نباشد بی‌مفهوم و حقیرانه است. اما ملاحظه می‌کنید که نظام آموزشی فعلی به شما نمی‌آموزد که چگونه بیاندیشد، بلکه به شما می‌آموزد که چه بیاندیشد. نظام آموزشی باید شما را در شناخت مشکل کلی بشر که شامل مسائلی چون: امرار معاش، شادی، داشتن انگیزه صداقت و درستکاری و تعمق و اندیشه گسترده است، یاری نماید.

در شرایطی که نظام آموزشی، جامعه خود را محدود به انتقال اطلاعات کرده، و دانش‌آموز را فقط و حداکثر برای یافتن یک شغل آماده می‌سازد، در شرایطی که آموزش و پرورش نگهدارنده و حامی ایده‌آل‌ها است و دانش‌آموزان را تشویق به اندیشیدن به منافع و پیشرفت‌های شخصی خود می‌نماید، طبیعتاً انسانی «خودخواه» می‌شود. ما ادعای برادری و برابری می‌کنیم، اما حتی نگاه‌هایمان این ادعا را نفی می‌کنند. از این رو برخورداری از نظام صحیح آموزش و پرورش در هنگام جوانی، از اهمیت خاصی برخوردار است تا به این وسیله، اندیشه و قلب ما باز، حساس و مشتاق بماند.<sup>(۱۰)</sup>

در نظامی متعالی این مهم اولین اولویت به حساب می‌آید، زیرا بدون آن هیچ جامعه‌ای نمی‌تواند آرزوی دستیابی به توانمندی لازم برای عملکرد شایسته را در سر داشته باشد، و تحقق سوادآموزی، آموزش جامع و فراگیر در گرو تجدید نظر و چرخشی ۱۸۰ درجه‌ای در روند حاکم بر نظام آموزشی است.<sup>(۱۱)</sup>

سوگند به نفس انسانی که آفرینش را تنظیم نموده، سپس دو نیروی فجور و تقوا را به او داده است، کسی که نفس خود را تزکیه کرد رستگار، و هر کسی که آن را تباه ساخت از عنایت الهی محروم است.<sup>(۱۲)</sup>

در جامعه مبتنی بر علم و دانش، مردم ناگزیرند که چگونه آموختن را فراگیرند. در جامعه علمی در حقیقت، موضوعات حفظی در دانش آموزان، در مقایسه با توانمندی آن‌ها در تداوم یادگیری و انگیزه آنها برای این کار از اهمیت کمتری برخوردار است، دانایی را نمی‌توان در کتاب‌ها پیدا کرد. دانایی، علم و دانش، همواره در آدمی تجسم و تبلور پیدا می‌کند و تعالی می‌یابد.<sup>(۱۳)</sup>

غالباً به درستی استدلال می‌شود که سرمایه‌گذاری در مردم بهره‌زایی آنها را افزایش می‌دهد، سپس به نادرست استدلال می‌شود که توسعه انسانی صرفاً به معنای توسعه منابع انسانی، یعنی افزایش سرمایه انسانی است. چنین فرمول‌بندی رهنمون به اشتباه گرفتن هدف‌ها با وسیله است. مردم تنها وسیله‌ای برای تولید کالاها نیستند و مقصود از توسعه صرفاً این نیست که ارزش افزوده بیشتری، صرف نظر از نحوه مصرف آن، تولید شود. در نظر گرفتن انسان صرفاً به عنوان یک وسیله تولید و کامیابی مادی، و تلقی این نوع کامیابی به عنوان هدف، بازگونه کردن هدف و وسایل به نحوی غریب است.<sup>(۱۴)</sup>

در جامعه علمی شما آموختن را با چگونه خواندن و چگونه نوشتن آغاز می‌کنید، می‌آموزید که چگونه آرام بنشینید، چگونه اطاعت یا سرپیچی کنید. زبان‌ها را برای برقراری ارتباط می‌آموزید. می‌آموزید که چگونه امراض معاش کنید و بسیاری موارد دیگر. آنچه که ما آموختن می‌نامیم فرآیندی پیوسته از سازگاری و تطبیق، نظارت و انقیاد است.

اگر درس خواندن صرفاً وسیله‌ای باشد برای آنکه شما را به «جایی» برساند به مجرد رسیدن به «آنجا» شما وسیله رسیدن را فراموش می‌کنید و این قطعاً به مفهوم آموزش و آموختن نیست. حالت آموختن زمانی حقیقتاً ایجاد خواهد شد که شما کاری را فقط با عشق و علاقه خود انجام دهید. یکی از عمده‌ترین مشکلات جامعه بشری در حال حاضر این است که نظام آموزشی در سراسر جهان، در رأس اهداف خود، انسان را به



همه حال، در حال آموختن باشید، یعنی آموختن از طریق تماشا کردن، گوش دادن، دیدن و عمل کردن، آن زمان در می‌یابید که یادگیری حرکتی است دائمی و بدون زمان و بدون گذشته.<sup>(۱۵)</sup>

### چه باید کرد؟

چه چیز ناگواری است که آدمی آدرس جهان خود را نداند.<sup>(۱۶)</sup>

ما انسانیم و دارای روح هستیم و اغلب به این دو یقین داریم، 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. ما به جایی که آرزوی آن را داشته‌ایم تا در پایان این هزاره به آن برسیم، نرسیدیم و نخواهیم رسید.<sup>(۱۷)</sup>

«کانت» در کتاب «نقد تعقل محض» استدلال کرده بود که انسان، ابزاری برای رسیدن به یک هدف نیست. بلکه انسان خود، هدف است. زندگی بشر به وسیله نیروی معنوی که از درون او سرچشمه گرفته شکل می‌گیرد و اداره می‌شود. درباره مسأله «چسبندگی و چگونگی» انسان چیزهایی است که مسائلی مذهبی و معنوی را در مورد انسان ایجاد می‌کند، چیزهایی که لامحاله باید به آنها پرداخت. «کانت» در این باره گفته بود که «این خداست که در روح بشر جای گرفته، نه معمار و سازنده «جهانی علمی» که شخصیت و کیفیت انسان را علماً بیان می‌کند». از «کانت» سؤال شده بود که «این‌ها را از کجا فهمیدی؟» او در پاسخ گفته بود «از نیروی معنوی در درون خودم».<sup>(۱۸)</sup>

«کانت» می‌گوید: «نسبت دادن مراحل اولیه علم به خدا شوخ چشمنی است، ولی این که پایان علم خداوند است حق است». تا شخصیت الهی انسان‌ها تقویت نشود، هیچ هدف مادی و آرمان‌های نفسانی نمی‌تواند زندگی را بطور همه‌جانبه برای انسان تفسیر نماید در حدی که بتواند به سؤال‌های اصلی زندگی پاسخ حقیقی بگوید. انسان آگاه بایستی متوجه شود که زندگانی برای آموزش حکمت و تکامل روحی است، نه برای خوردن و خواب و خشم و شهوت. و این عشق است که می‌تواند درس مقصود از جهان هستی را به ما بیاموزد.<sup>(۱۹)</sup>

درک، یک فرآیند روشنفکرانه نیست. کسب اطلاع درباره خود و «درک» خویش دو مبحث

چشم یک تکنیسین نگاه می‌کند.<sup>(۱۵)</sup>

بر دانش، بر حافظه و علم در امور مکانیکی و روزمره تکیه می‌نماییم. بدون دانش، ما بسیاری از کارها را نمی‌توانیم انجام دهیم. بسیاری از ما واقعیات را می‌آموزیم تا اطلاعات و دانش کسب کنیم. اما اندیشه ما هرگز طریق آرام بودن را نمی‌داند و نمی‌داند که چگونه باید خود را از قید اضطراب‌های زندگی (ملموس و ناملموس) رها سازد، چگونه خود را از زمینی که سایر مشکلات در آن ریشه دوانده خارج سازد.<sup>(۱۶)</sup> وقتی که از یاد گرفتن صحبت می‌شود منظورمان این چیزهاست ولی از این مرحله، ما آموختن را عموماً به کنار می‌گذاریم به محض آنکه امتحانات خود را با موفقیت پشت سر گذاشته و شغلی به دست آوردیم و حرفه‌ای انتخاب کردیم به نظر می‌رسد که همه ما یاد گرفتن و آموختن را برای همیشه فراموش می‌کنیم.<sup>(۱۷)</sup> شاید چنین است که به دانش آموختگان یک مقطع تحصیلی «فارغ‌التحصیل» می‌گوئیم.

آموختن واقعی، آموختن از طریق زندگی است و این آموزش است که در آن آموزگار ویژه‌ای وجود ندارد و نگاه هر چیزی می‌تواند به شما بیاموزد. یک برگ خشکیده، پرنده‌ای در حال پرواز، یک بو، قطره‌ای اشک، آن کس که فریادی می‌زند و لبخند یک کودک، شما از هر چیزی می‌آموزید و شما در حال آموختن پیوسته و دائمی هستید.<sup>(۱۸)</sup> اگر شما لحظه به لحظه و در

● برای دیدن حرکت ذهن و قلب و تمامیت وجود، شما ناچارید ذهنی رها داشته باشید، نه ذهنی که موافقت یا مخالفت می‌کند.

● یکی از اساسی‌ترین دلایل وضع بسیار وخیم کره‌زمین، تفکیک میان علوم و معنویات و ارزش‌هاست.

# با ما تماس بگیرید !!!

اگر خواهان سرعت و تکنولوژی روز نیستید

ما معتقدیم سریعترین، به روزترین و مطمئن ترین همکار شما در نصب، راه اندازی و نگهداری شبکه های کامپیوتری و پیاده سازی پروژه های اتوماسیون صنعتی و سخت افزاری می باشیم چرا که:

- کلیه مدیران فنی، کارشناسان و متخصصین ما جوان، به روز و فارغ التحصیل از بهترین دانشگاه های ایران و خارج می باشند.
- در طول مدت یک سال بیش از ۴۰۰ شبکه در سطح کشور نصب و راه اندازی کرده ایم و ۶۰۰ شعبه نیز در دست اقدام داریم.
- پروژه نصب و راه اندازی شبکه در یکی از بزرگترین ساختمانهای اداری تهران بساییش از ۲,۰۰۰ ایستگاه کاری توسط ما اجرا میشود.
- طراح و سازنده بردهای سخت افزاری و مدارهای کنترلی برای مصارف صنعتی می باشیم.
- مشتریان ما اکثر کارخانجات و شرکتهای معتبر، بانکها، سازمانها و نهادهای دولتی و ... می باشند.

## و این فرق ما با دیگران است !!

- بله اگر علاقمند باشید در سه شیفت ۸ ساعته بصورت تمام وقت در روز بر روی پروژه های مورد نظر شما کار می کنیم و با سرعت و کیفیت بالا آنها را به پایان می رسانیم.
- با یک تلفن در کوتاهترین زمان ( حداکثر ۴ ساعت در تهران و ۲۴ ساعت در شهرستانها ) به محل کار شما مراجعه می کنیم و مشکلات تجهیزات کامپیوتری شما را در محل حل می کنیم.
- بدون دریافت هزینه با شما مشاوره می کنیم، طرح می دهیم و برای مشکلات کامپیوتری شما راه حل ارائه می کنیم.

# مرکز کامپیوتر سازگار

آدرس : تهران - خیابان شریعتی - باین تر از سه راه طالقانی - پلاک ۱۴۲ - کد پستی ۱۵۶۱۹

تلفن و فاکس: ۷۶۲۲۸۸ - ۷۶۶۶۷۷ - ۷۶۶۶۲۳ - ۷۶۸۵۸۴ - ۷۶۰۷۶۳

۷۵۰۹۲۲۶ - ۷۵۰۵۱۶۹ - ۷۵۰۹۲۶۴ - ۷۵۲۹۷۰۳ - ۷۵۲۹۷۰۴

# پرفسنامه ریزی و کنترل، شرط اول موفقیت

برم افزارهای برنامه ریزی و کنترل پروژه با امکانات کامل فارسی و شمسی  
(Time Line 5, Microsoft Project 4, Project Scheduler 6)

خدمات برنامه ریزی و کنترل پروژه در قالب واحدهای سازمانی  
(Project Planning And Control Through Organizational Units)

طراحی و پیاده سازی سیستم های اطلاعاتی در خصوص نگهداری و تعمیر ماشین آلات  
(System Design And Implementation On Preventative Maintenance)



## واحد فروش:

تهران - خیابان بخارست، ساختمان جوردن، واحد ۲۴

تلفن: (۰۲۱) ۸۷۵۳۴۰۱ - ۸۷۵۳۴۰۲ - ۸۷۳۲۸۸۱ (مستقیم)

۸۷۳۷۷۸۸ - ۸۷۳۷۷۸۷ (داخلی ۲۴)





کامپیوتر، اینترنت و سیستم مدیریت تولید

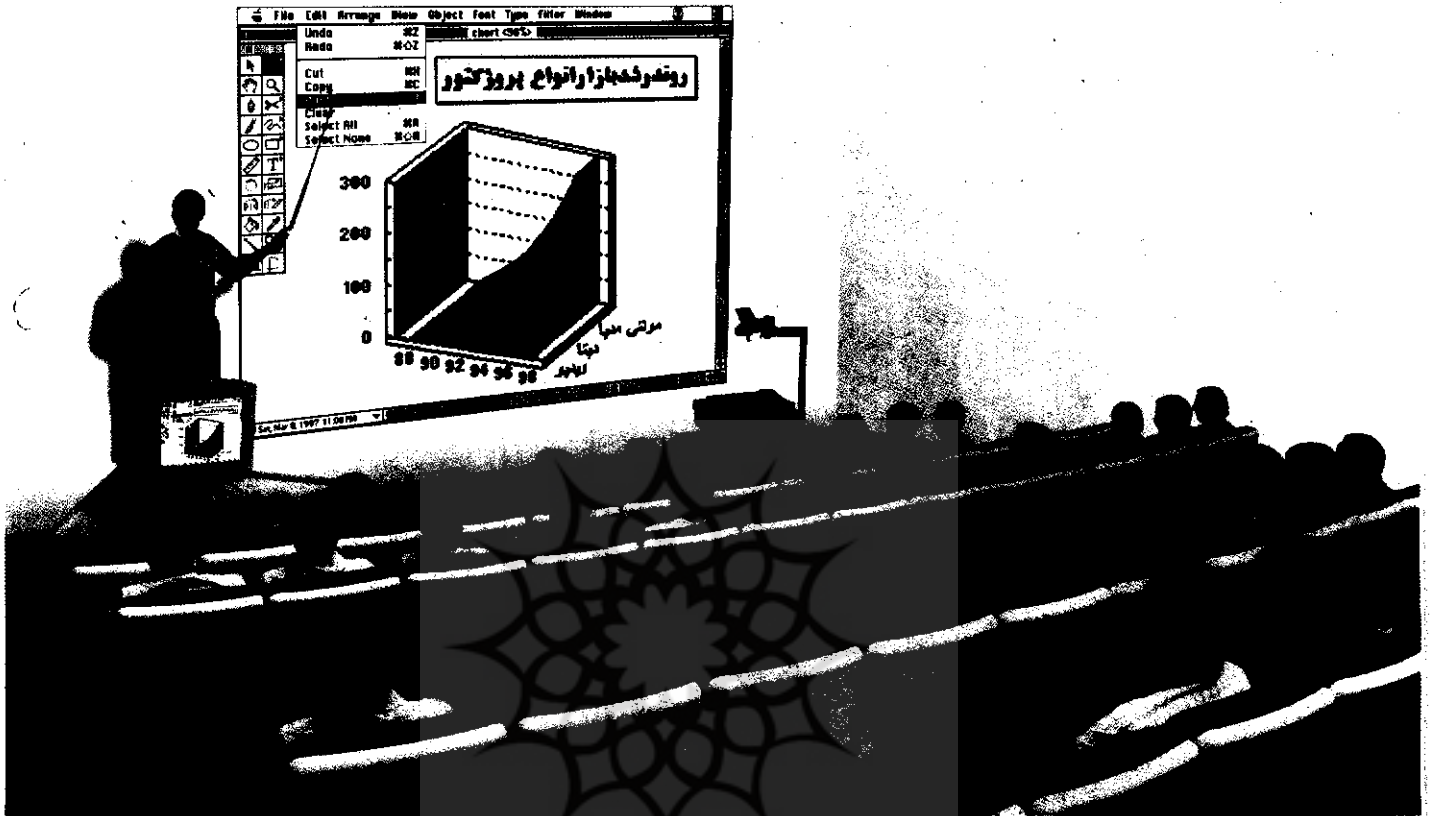
با بیش از هشت سال فعالیت در زمینه های:



بیشترین بهره‌گیری از توان کامپیوتر و ویدیو در همایش‌ها

فقط با: **PROXIMA®** Desktop Projection Products

حتی در روشنایی...



نمایش اطلاعات و تصاویر همراه با فیلم، نمودار و انیمیشن  
بر روی هر نوع پرده نمایش و کنترل همه امور

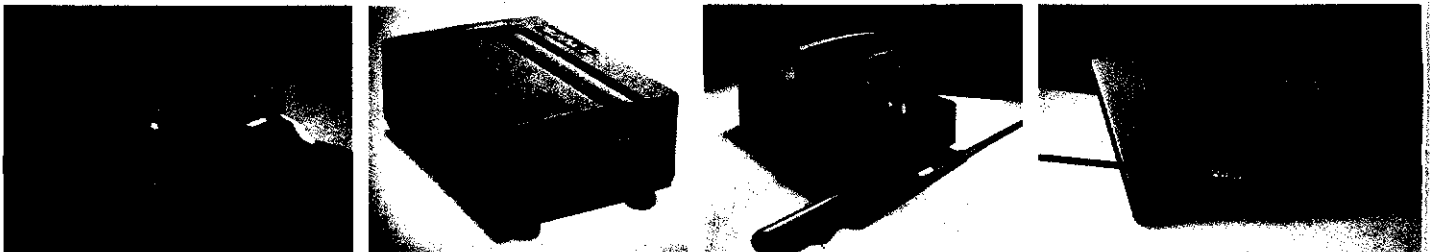
با نشانه‌گیر لیزری **CYCLOPS®**

- برای برگزاری سمینار مطلوب
- برای تضمین موفقیت دوره‌های آموزشی
- برای تشکیل مجامع عمومی شرکت‌ها
- برای ارائه مطلوب طرح‌های تحقیقاتی

DESKTOP  
PROJECTION



ما با تکنولوژی برتر در کنار شما هستیم



نماینده انحصاری پراکسیما:

شرکت کامپیوتری پایگاه داده‌ها  
شرکت تدارکاتی گیله (سهامی خاص)  
تهران، خیابان سلیمان خاطر (امیرتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره یک  
تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰، ۸۸۴۷۰۳۱  
فاکس: ۸۸۲۴۳۸۷  
وعده دیدار در بیست و سومین نمایشگاه بین‌المللی تهران از ۱۰ تا ۱۷ مهرماه ۷۶

# لطفاً حرکت نکنید...



وعده دیدار در بیست و سومین نمایشگاه بین‌المللی تهران از ۱۰ تا ۱۷ مهرماه ۷۶

## ... و فقط در چند ثانیه

### امکانات سیستم صدور کارت شناسایی کامپیوتر:

- صدور کارت‌های رنگی ایمن منطبق با استانداردهای بین‌المللی 9000 D
- نگهداری تصاویر و اطلاعات در یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری ایمن
- صدور کارت شناسایی عکس‌دار بدون حضور فیزیکی و با استفاده از عکس
- به‌کارگیری آخرین تکنولوژی گرافیکی با بیشترین امکانات برای طراحی کارت‌های PVC و ABS انواع اطلاعات و ویژگی‌های ایمنی را می‌پذیرد از قبیل:
  - چاپ‌های ایمنی ● هولوگرام ● نوار امضاء ایمنی
  - نوارهای مغناطیسی ● بارکد BARCODE ● سلول‌های حافظه MICROCHIP
- قابل استفاده در سیستم‌های ایمنی ACCESS CONTROL و قفل‌های کارتی MICRO LOCK
- قابلیت اضافه نمودن تصویر و اطلاعات به کارت‌های آماده با سلول حافظه (SMART CARD)
- قابلیت انعطاف برای یک کارت فوری و یا به صورت انباشته
- قابلیت اجرای متعدد بر روی یک نمونه
- امکانات متعدد و فراوان دیگری بر حسب نیاز در سیستم قابل اعمال خواهد بود

شرکت کامپیوتری پایگاه داده‌ها: تهران: خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شمال

تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ - ۸۸۴۷۰۳۱ فاکس: ۸۸۲۴۴۸۷

# گروه تکنولوژی اطلاعات سازمان مدیریت صنعتی

برگزاری 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

- Galacticom 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: ۸۴۴۸-۱۱۳۶۵

کدپستی: ۱۹۹۹۴ تلفن: ۲۰۵۳۸۰۸ فاکس: ۲۰۴۳۰۰۱

آدرس پست الکترونیک: [itg@imiran2.com](mailto:itg@imiran2.com)

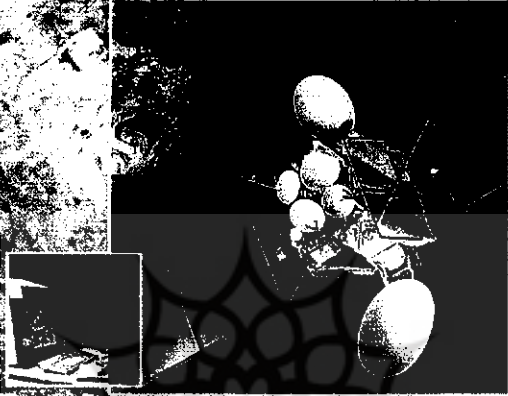
آدرس سایت اینترنت: <http://www.imiran.com>



مشاوره آموزش تحقیق

**Total Communication Solution**

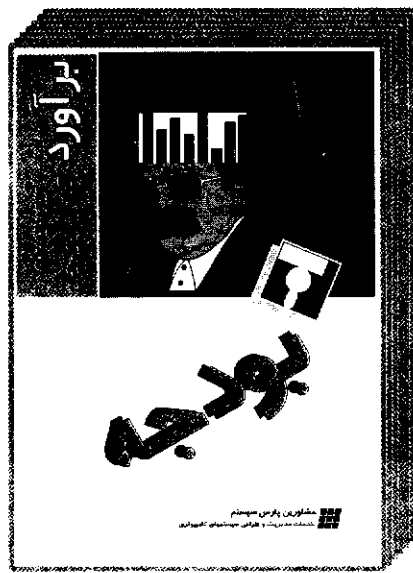
Multi



**Windows NT Net**

**Computer-based Training**

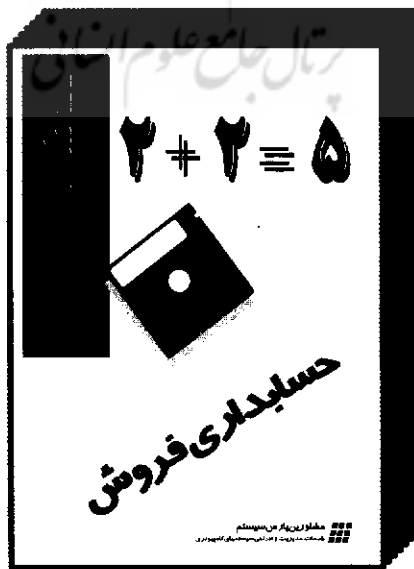
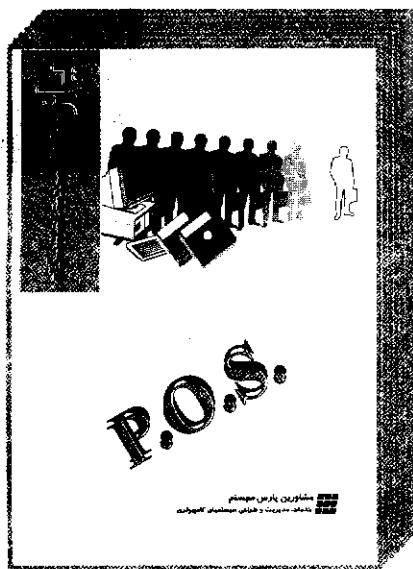


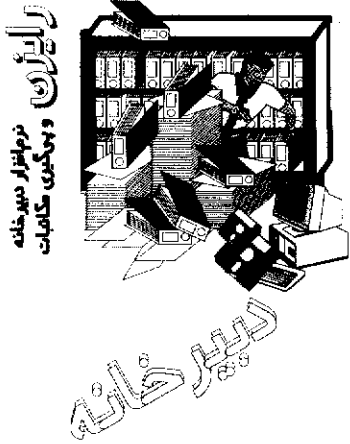


## مدیریت امروز : نرم افزارهای پارس سیستم



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





رایزر  
نرم افزار مدیریت  
و پیگیری کتابخانه

مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری



پرسنلی  
حضور و غیاب

مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری



حقوق و دستمزد

مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری

## گادر خدمات پس از فروش برای سراسر ایران



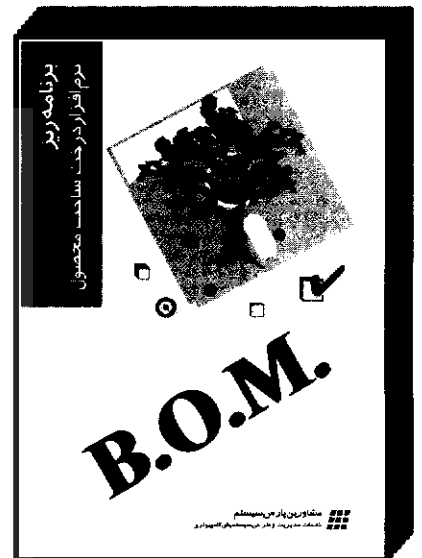
کنترل پروژه

مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری



M.R.P.

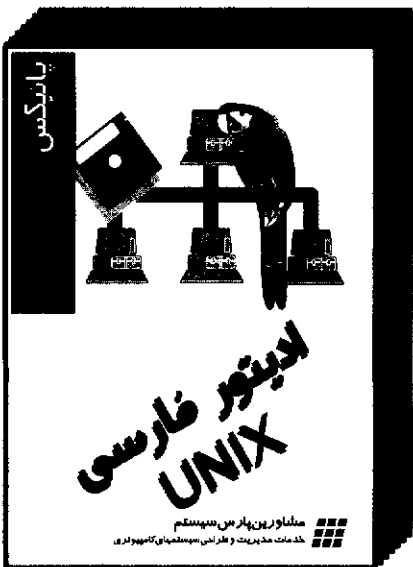
مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری



B.O.M.

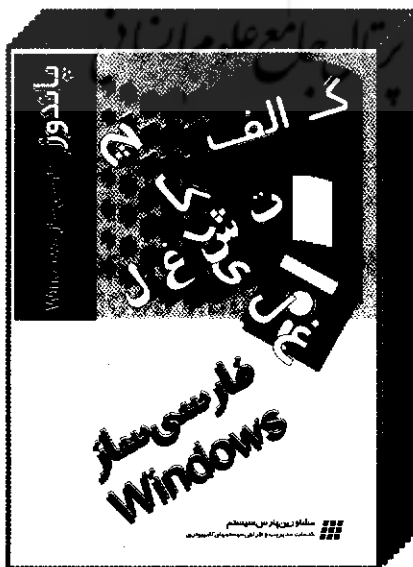
مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری

## عرضه هزاران نسخه نرم افزارهای فارسی ساز



یونیکس  
UNIX فارسی ساز

مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری



ویندوز  
Windows فارسی ساز

مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری



داس  
DOS فارسی ساز

مشاورین پارسی سیستم  
خدمات مشاوریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری

صندوق پستی ۱۵۷۴۵/۱۳۱

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

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





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

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

شرکت بازرسی مهندسی و صنعتی ایران

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

تهران - خیابان ولیعصر بالاتر از پارک ساعی پلاک ۱۲۰۰ تلفن: ۸۷۷۷۸۲۸ - ۸۷۷۷۷۰۱ - ۵-۸۷۷۸۸۹۲ - ۲-۸۷۷۸۶۲۱ فاکس: ۸۷۷۲۳۰۰ ✓

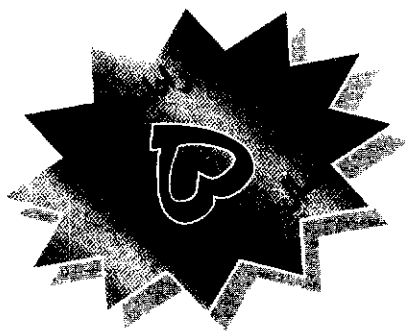
I.E.I IRAN 1200 Vali Asr Ave. TEHRAN - IRAN Tel : 8777701 - 8777828 - 8778892-5 - 8778621-2 Tlx : 212210 IEIT IR Fax : 8772300

# شما مدیر موفقی خواهید بود اگر...



گروه گرافیک نیسا

## ... همیشه بهترین را انتخاب کنید



سیستم جامع حسابداری

نرم افزار فروش

نرم افزار انبار

نرم افزار بازرگان

# بایستا



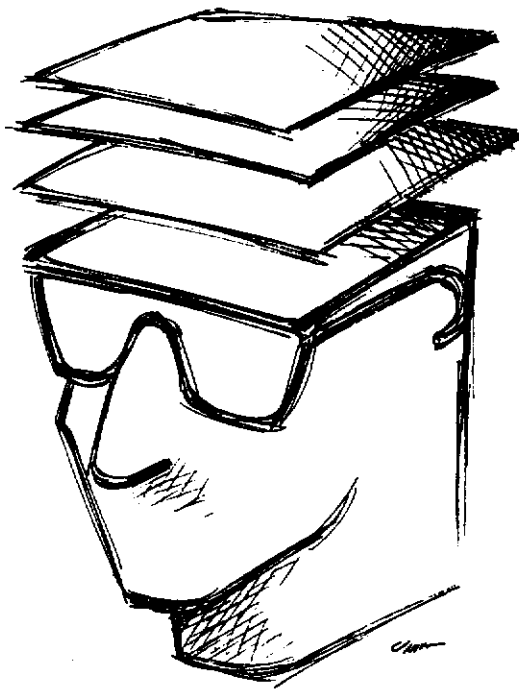


## مجموعه‌ای از بهترین نرم‌افزارها



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

شرکت شماران سیستم ۸۸۹۳۳۰۷ - ۸۸۹۳۱۲۵



متفاوت است. درک خود، مانند فراگیری زبان یا تکنولوژی یا علم نیست که برای آموختن آن‌ها شما ناچار باشید اطلاعاتی جمع‌آوری کرده و به خاطر بسپارید. اگر می‌گوئید که به تدریج درباره خود یاد می‌گیرید و بیشتر و بیشتر و آهسته و آهسته به خود می‌افزایید، شما خود را آن‌گونه که هستید، نمی‌بینید، بلکه با واسطه اطلاعات کسب کرده در مورد خود، به بررسی و مطالعه خویش می‌پردازید. آموختن مستلزم حساسیت بسیار زیادی است. هنگامی که ذهن، انباشته از تصورات مربوط به گذشته است و حال را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، هیچ حساسیتی وجود ندارد، پس ذهن دیگر نه سریع است و نه انعطاف‌پذیر و نه هشیار.

برای دیدن حرکت ذهن و قلب و تمامیت وجود، شما ناچارید ذهنی رها داشته باشید، نه ذهنی که موافقت یا مخالفت می‌کند. بلکه ذهنی که همه چیز را به نیت فهم و درک مسائل دنبال می‌کند. اگر می‌خواهید زیبایی یک پرند، یک برگ، یا شخصی را با همه پیچیدگی‌هایش درک کنید، ناگزیرید تمامی توجهتان را که در واقع همان «هشیاری» است به آنها معطوف کنید و زمانی می‌توانید همه توجهتان را متمرکز کنید که به آن پدیده اهمیت بدهید، در واقع این نیز بدین معنا است که واقعا دوست داشته باشید و علاقمند باشید که بفهمید، نتیجتاً تمامی قلب و ذهن خود را معطوف می‌کنید و می‌فهمید. (۲۴)

تحقق نوع صحیح آموزش مستلزم هوش و بصیرت بسیار زیادی است. به همین علت مهم است که مربی خود نیز برای درک کل فرآیند زندگی آموزش دیده باشد. و صرفاً بر طبق فرمولی جدید یا کهنه، تدریس نکند. تنها یک انسان دینی حقیقی یک انقلابی واقعی است، و این عملکرد تحصیل است که بر هر یک از ما در جهت دینی بودن به معنای واقعی کلمه کمک می‌کند. زیرا رستگاری و نجات ما تنها در آن است.

#### نتیجه

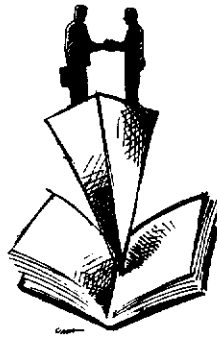
سواد وسیله آموزش است. آموزش نیروی حیاتی نافذ در همه جنبه‌های زندگی است و آموزش می‌تواند انسان را در مسیر تکامل هدایت کند. سواد آموزی جامع و همگانی در نظامی مستعالی اولویت به حساب می‌آید و ایجاد جامعه‌ای با سواد مسئولیت همه است و ممکن است عشق راه حل نهایی برای مشکلات، مسائل و رنج‌های انسان باشد. □

#### پانویس‌ها

- ۱ - پیراف. دراکر. جامعه پس از سرمایه‌داری، ترجمه محمود طلوع، انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول - ۱۳۷۴ ص ۳۵۴
- ۲ - پیام یونسکو. انتشارات کمیسیون ملی یونسکو در ایران، شماره ۲۴۲، ص ۱۴ تا ۱۶
- ۳ - مأخذ شماره ۱، ص ۱۱۰
- ۴ - گزارش توسعه انسانی ۱۹۹۴، برنامه توسعه سازمان ملل متحد. ترجمه قدرت‌اله معمارزاده. انتشارات سازمان برنامه و بودجه، چاپ اول - ۱۳۷۴، ص ۲ تا ۴.
- ۵ - استاد علامه محمدتقی جعفری، نقد و بررسی بیانیه وانکوور، بقا در قرن بیست و یکم، انتشارات کمیسیون ملی یونسکو در ایران، چاپ اول - ۱۳۷۱، ص ۶ و ۷.
- ۶ - مأخذ شماره ۵، ص ۱۲ تا ۱۵.
- ۷ - قرآن کریم. سوره الاسراء آیه ۷۲.
- ۸ - مأخذ شماره ۲، ص ۱۲.
- ۹ - کریشنامورتی، اندیشه‌های نو، ترجمه فروز روشن‌بین، انتشارات بهبهانی، چاپ اول - ۱۳۷۰، ص ۷ تا ۱۳.
- ۱۰ - مأخذ شماره ۹، ص ۳۵۱ تا ۳۵۲.
- ۱۱ - مأخذ شماره ۱، ص ۳۵۰ تا ۳۵۲.
- ۱۲ - قرآن کریم، سوره شمس، آیه‌های ۸ تا ۱۱.
- ۱۳ - مأخذ شماره ۱، ص ۳۵۴.
- ۱۴ - مأخذ شماره ۴، ص ۲۵.
- ۱۵ - مأخذ شماره ۹، ص ۲۶۳، ۳۳۲.
- ۱۶ - کریشنامورتی. نارضایی خلاق، ترجمه

- مرسده لسانی، انتشارات به‌نگار. چاپ اول - ۱۳۷۰ ص ۱۹۹ تا ۲۰۱ و مأخذ شماره ۹، ص ۲۳۵ تا ۲۳۹.
- ۱۷ - مأخذ شماره ۹، ص ۲۲۳ تا ۲۳۶.
- ۱۸ - کریشنامورتی. رهایی از دانستگی، ترجمه، مرسده لسانی، انتشارات به‌نگار، چاپ اول - ۱۳۶۸، ص ۵۳.
- ۱۹ - مأخذ شماره ۹، ص ۲۶۱.
- ۲۰ - ویکتور هوگو. بینوایان، جلد ۲، ص ۲۷۱، نقل از، استاد محمدتقی جعفری، تفسیر و نقد و تحلیل مثنوی، انتشارات اسلامی جلد اول ص ۵۸.
- ۲۱ - چارلز بی - هندی. عصر تضاد تناقض، ترجمه محمود طلوع، انتشارات رسا، چاپ اول - ۱۳۷۵، ص ۳۱ و ۳۲.
- ۲۲ - مأخذ ۲۱، ص ۳۴۶ و ۳۴۷.
- ۲۳ - استاد محمدتقی جعفری. تفسیر و نقد و تحلیل مثنوی جلال‌الدین محمد بلخی، انتشارات اسلامی، جلد اول، ص ۱۹ تا ۶۱.
- ۲۴ - مأخذ شماره ۱۸، ص ۵۲ تا ۸۷ و ص ۱۳۸.

- سازمان‌هایی بیشتر دوام داشته و در سازندگی بشر و محیط آن موثر بوده‌اند که بسوی بهترینها و ارزشهای انسانی و الهی گام برداشته‌اند.
- «انسان» در جمهوری اسلامی تنها ابزار ساز نیست.
- مسئولیت انسان توحیدی، انسان باکرامت، هم با خودش است و هم با نظام جمهوری اسلامی.



طرحی نو در مدیریت منابع انسانی

قسمت آخر

## سنجش کرامت انسان

از: محمود صانعی‌پور

در شماره‌های ۷۴ و ۷۵، قسمت اول و دوم مقاله «طرحی نو در مدیریت منابع انسانی: کرامت انسانی» از نظر تان گذشت. در شماره‌های قبل مقولاتی از قبیل تعریف کرامت، سلسله مراتب کلی کرامت، کرامت انسان در قرآن، خود تحولی اساس کرامت انسانی، شاخص‌های کرامت انسانی، نقش ایمان و مسئولیت‌پذیری و بالاخره کرامت انسان در بیان ائمه معصومین (ع) مطرح شد. اینک آخرین قسمت مقاله با تاکید بر کلمات کلیدی و عناصر فرعی کرامت انسانی را ملاحظه می‌کنید.

### کرامت انسان از دیدگاه قانون اساسی جمهوری اسلامی

جمهوری اسلامی ایران، نظامی بر محور ایمان با مرکزیت توحید، نبوت، معاد، عدل، و امامت و کرامت انسان که از راه:

الف - اجتهاد مستمر فقهای جامع‌الشرایط براساس کتاب و سنت معصومین سلام‌الله علیهم اجمعین

ب - نفی هرگونه ستم‌گری و ستم‌کشی و سلطه‌گری و سلطه‌پذیری

ج - قسط و عدل و استقلال سیاسی و اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و همبستگی ملی را تامین می‌کند.

شایان ذکر است که «جمهوری اسلامی»

«انسان» در جمهوری اسلامی تنها ابزار ساز نیست، که تنها از این نظر کارایی داشته باشد، تنها روابطش با سایر انسانها خلاصه نمی‌شود، او علاوه بر اینکه مدنی الطبع و اجتماعی است به مرکز نور و خالق رب‌العالمین تعلق دارد، از سوی او آمده و بدسوی او باز خواهدگشت، انگیزه‌های او تنها مادی نیست که بتوان با روش علمی به ساماندهی آنها پرداخت، بلکه انگیزش عالی‌تری در مسیر الهی دارد، درعین حال اگر رها شود و به خودش واگذار شود به جانب هوی و هوس و جهالت سوق پیدا می‌کند، مسئولیت بالفعل کردن این «قوه» توحیدی و فطرتی تنها به او واگذار نشده است وگرنه ارسال رسل بی‌معنی بود، امامت و رهبری مکتب توجیهی نداشت، مسئولیت انسان توحیدی، انسان باکرامت، هم با خودش است و هم با نظام جمهوری اسلامی، یعنی جامعه اسلامی بایستی برای این امر مهم قانون‌مند و سازماندهی شود، زمینه‌های رشد کرامت انسان و فراهم گردد، اجتهاد پویای

اسلامی متخصصان در فهم کتاب و سنت برای تکامل جامعه اسلامی فراهم گردد، شرایط زمان و مکان رعایت گردد، اسلام ناب محمدی (ص) پیاده شود، برای تکامل انسان از علوم و فنون پیشرفته و تجارب بشری استفاده شود تا فطرت الهی انسانها بیدار گردد.

در چنین محیط پر از عدل و داد است که فوج فوج انسانها از اکتاف عالم به این ام‌القرأ رهسپار می‌شوند و گمشده خود را در وادی «کرامت انسان» که مبتنی بر نظام توحیدی است، ملاحظه می‌نمایند.

در دیدگاه قانون اساسی جمهوری اسلامی، در پرورش این گوهر الهی دو دید وجود دارد:

اول - آزادی و اختیار و مسئولیت انسان در ساختن سرنوشت خویش.

در این دیدگاه، انسان در چارچوب نظام تکوین دچار جبر و محدودیت نیست به اصطلاح این اراده در طول اراده خداوند قرارگرفته و نه در عرض اراده خداوند متعال است. این اراده محدود به قوانین و پرهیز از محرمات و پیروی از واجبات نیست، بلکه فراسوی این موارد هست.

دوم - انسان نه تنها مسئول خودش است، بلکه مسئول، دگر سازی و محیط‌سازی است. در این دیدگاه، انسان مسئولیت دارد که از طریق امر به معروف و نهی از منکر (که دامنه‌ای بسیار

به‌عنوان یک نظام حکومتی، سابقه تاریخی ندارد، بنابراین نظامی جدید بوده و در واقع زمینه تمدنی جدید است، این نظام دارای جهان‌بینی توحیدی از قبیل وحدت جهان، وحدت صانع جهان، وحدت رهبری مکتب توحیدی می‌باشد و به‌دنبال این تفکر، وحدت سازماندهی سازمان جامعه (یا جوامع هم مکتب) را طلب کرده و فرماندهی واحد را لازم دارد. در چنین تفکر جامعی به غیر از نقش خدائی، هیچ نقش دیگری اثر لازم و کافی ندارد، همانطور که در تکوین آفرینش خللی نیست<sup>(۱)</sup> نقص و شکافی وجود ندارد، در تشریح نظامات الهی اعم از عدل، کرامت انسان، نفی هرگونه ستم‌گری و ستم‌کشی و غیره نقضی و شکافی نباید بوجود بیاید بنابراین در نظام جمهوری اسلامی، اختصاص حاکمیت به خداوند متعال بوده و تشریح به او می‌باشد و لزوم تسلیم و فرمانبرداری به حضرت حق از طریق قانون اساسی و این نظام تبیین و تعیین می‌گردد، دستگاه قانون‌گذاری باید این نقش بنیادی را به صورت قوانین ساختاری نماید و در این ساختار نقش سازنده وحی و معاد، عدل و امامت را در «مسیر تکامل انسان» بطور متمایز ملحوظ دارد.

دیدگی که نظام توحیدی ما به «انسان» دارد، او را از سایر نظامات متمایز و متفاوت می‌سازد،

وسیع دارد) به ساختن سایرین و محیط اجتماعی خود بپردازد.

در هر دو دیدگاه فوق، انسان مسئول است، پس بایستی براساس مسئولیت‌پذیری و درجات این مسئولیت، اختیار داشته باشد، بایستی برحسب «کرامت انسان» به او اختیار تفویض شود. این اختیارات بایستی از دو طریق حاصل شود:

اول - از طریق اجتهاد مستمر فقهای جامع‌الشرایط و براساس کتاب و سنت معصومین(ع).

دوم - از طریق قانون‌گذاری نظام جمهوری اسلامی در جهت پرورش کرامت و احیای انسان توحیدی<sup>(۲)</sup>

لذا قانون اساسی جمهوری اسلامی، دولت جمهوری اسلامی ایران را برای نیل به اهداف فوق موظف می‌کند که همه امکانات خود را برای امور زیر بکار برد. (اصل سوم):

۱ - ایجاد محیط مساعد برای رشد فضائل اخلاقی براساس ایمان و تقوی و مبارزه با کلیه مظاهر فساد و تباهی.

۲ - بالا بردن سطح آگاهی‌های عمومی در همه زمینه‌ها با استفاده صحیح از مطبوعات و رسانه‌های گروهی و وسایل دیگر.

۳ - آموزش و پرورش و تربیت بدنی رایگان برای همه در تمام سطوح و تسهیل و تعمیم آموزش عالی.

۴ - تقویت روح بررسی و تنبّع و ابتکار در تمام زمینه‌های علمی، فنی، فرهنگی و اسلامی از طریق تاسیس مراکز تحقیق و تشویق محققان.

۵ - طرد کامل استعمار و جلوگیری از نفوذ اجانب.

۶ - محو هرگونه استبداد و خودکامگی و انحصار کلی

۷ - تامین آزادی‌های سیاسی و اجتماعی در حدود قانون.

۸ - مشارکت عامه مردم در تعیین سرنوشت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خویش.

۹ - رفع تبعیضات ناروا و ایجاد امکانات عادلانه برای همه، در تمام زمینه‌های مادی و معنوی.

۱۰ - ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیرضرور.

۱۱ - تقویت کامل بنیه دفاع ملی از طریق آموزش نظامی عمومی برای حفظ استقلال و تمامیت ارضی و نظام اسلامی کشور.

۱۲ - پی‌ریزی اقتصاد صحیح و عادلانه برطبق

ضوابط اسلامی جهت ایجاد رفاه و رفع فقر و برطرف ساختن هر نوع محرومیت در زمینه‌های تغذیه و مسکن و کار و بهداشت و تعمیم بیمه.

۱۳ - تامین خودکفایی در علوم و فنون و صنعت و کشاورزی و امور نظامی و مانند اینها.

۱۴ - تامین حقوق همه‌جانبه افراد از زن و مرد و ایجاد امنیت قضائی عادلانه برای همه و تساوی عموم در برابر قانون.

۱۵ - توسعه و تحکیم برادری اسلامی و تعاون عمومی بین همه مردم.

۱۶ - تنظیم سیاست خارجی کشور براساس معیارهای اسلام، تعهد برادرانه نسبت به همه مسلمانان، و حمایت بی‌دریغ از مستضعفان جهان.

### دیدگاه امام خمینی(ره) بنیان‌گذار جمهوری اسلامی

امام خمینی(ره) در کتاب حکومت اسلامی متذکر این مهم می‌گردد که برای تحقق هدف‌های عالی اسلام، خصال نیکو لازم است که عبارتند از عقل و تدبیر، آگاهی، عدالت‌پروری، دوری از گناه و نظایر اینها که به یک تعبیر، سخن از کرامت انسان است.

امام را حل در این سند تاریخی می‌گوید «عهده‌دار شدن حکومت فی حد ذاته، شأن و قربی ندارد، بلکه وسیله انجام وظیفه و اجرای احکام و برقراری نظام عادلانه اسلام است ... پس نفس حاکم شدن و فرمانبرداری، وسیله‌ای بیش نیست و برای مردان خدا اگر این کار جزء تحقق هدف‌های عالی، نباید هیچ ارزشی داشته باشد».

باتوجه به نکات فوق، پس هر مدیری در هر کجا که قرار دارد و از نفوذ و اقتدار سیاسی برخوردار می‌باشد، بایستی به اجرای حکومت و ولایت الهیه و رد امانت الهی بپردازد که عهده آن در انسان‌سازی مستتر بوده و آن نیز در کرامت انسان نهفته است.

امام خمینی(ره) در این بیان سخنی دارد که برای این محقق و آن خواننده محترم بسیار گرانقدر است (صفحه ۱۸۵ کتاب حکومت اسلامی):

«مردان بزرگ که دارای سطح فکر وسیعی می‌باشند، هیچگاه مأیوس نگردیده و به وضع فعلی خود که در زندان و اسارت بسر می‌برند و معلوم نیست آزاد شوند یا نه، نمی‌اندیشند و برای پیشبرد اهداف خویش در هر شرایطی که

باشند طرح و نقشه می‌کشند، بعداً اگر توانستند شخصاً آن طرح را به مرحله اجراء درمی‌آورند و اگر خودشان فرصت نیافتند، دیگران هرچند بعد از ۲۰۰ سال یا ۳۰۰ سال دنبال این طرح می‌روند و اجرا می‌کنند، بسیاری از نهضت‌های بزرگ به همین صورت‌ها بوده است».

این محقق مطلب فوق را به این منظور در خلال بحث گنجانده که خواننده به سختی کار نیاندیشد، همانطور که فکر طرح بزرگ جمهوری اسلامی از سال‌های قبل از افکار بلند مردان بزرگ دنیا و منجمله امام خمینی(ره) بوده است و بالاخره به منصف ظهور رسید و مرتباً راه تکامل را می‌پیماید و همانطور که امام راحل فرمود، موظف به انجام وظیفه هستیم، نیل به نتیجه از وظائف ما نیست، بالطبع هر عملی نتایجی بیار می‌آورد، اعمال نیکو نتایج نیکو دارند که فعلاً بر ما آشکار نیست.

امام راحل به دنبال این بحث ادامه می‌دهد «امام صادق(ع) علاوه بر دادن طرح، نصب می‌فرمودند، این نصب امام(ع) اگر برای آن روز بود، البته کار لغوی محسوب می‌شد، ولی آن حضرت به فکر آینده ما بود، مثل ما نبودند که به فکر خودش باشد و نفع خود را بنگرد، فکر امت بوده، فکر بشر بوده، فکر همه عالم بوده است».

لذا ما برحسب توفیق الهی، وارد طرح بزرگی شده‌ایم، طرح یک حکومت الهی، یک نظام توحیدی، یک جمهوری اسلامی که یکی از بهترین محورهای آن تبلور کرامت انسان است، چه کسی باید در این طرح محقق را یاری دهد؟ آیا مدیران و کارکنان سازمان‌های تولیدی و خدماتی کشور که دارای اهداف بزرگ و مقدسی هستند مایل هستند در این طرح بزرگ گام به‌پیش نهند؟ طرح کرامت انسان که یکی از محورهای نظام الهی است در اعتلای سازمان‌های کشور و بالطبع در کل نظام موثر خواهد افتاد، به‌خصوص که موضوع کرامت انسان در قانون اساسی آمده و باتوجه به مفاهیم قرآنی آن، زمینه‌های آن در حکومت جمهوری اسلامی ایران به‌تدریج فراهم می‌شود. از لحاظ ولایت فقیه که عهده‌دار زمینه‌سازی برای ولایت الهیه است، این مهم در ایران اسلامی قابل انجام می‌باشد.

موضوع ولایت تضمینی برای اجرای طرح‌های سنگینی چون طرح کرامت انسان است برای همین است که اجرای ولایت و نصب ولایت فقیه بسیار مهم است همانطور که امام باقر(ع) در اعمال خمسه اسلامی، ولایت را برتر

می‌داند، زیرا کلید همه اعمال است<sup>(۳)</sup> حال اگر در سنجش کرامت انسان از این اصل (ولایت فقیه) غفلت نمائیم، اجرای حکومت عدل را نادیده گرفته‌ایم، تکامل انسان را به سوی مبدأ اصلی فراموش کرده‌ایم، از حکومت‌های غربی، مادی‌گرا و سلطه‌گری که عدالت و کرامت انسان را در زیرپای خود لگدمال می‌کنند، انتظار کرامت نداریم، از حکومت و سازماندهی ولایت فقیه که عوامل دین و ایمان که خداوند کریم ادبیات آن را بر بندگان فرو فرستاده است، انتظار داریم، انتظار داریم که انگیزش‌ها، تشویق‌ها، سازماندهی‌ها، قوانین و تسهیلات به‌گونه‌ای فراهم شود که هیچ کس معاذیری برای سقوط یا قصر در کرامت انسان نداشته باشد، همانطور که قصر ولایت در هیچ حال جایز نیست و از مصادیق ایمان می‌باشد، کرامت انسان نیز از شاخص‌های ممتاز و نظام ولایت فقیه است. لذا با توجه به مطلب اخیر، اسلام که یک تشکیلات دینی و حکومتی است و شهادتین در نماز به منزله تابعیت از این نظام الهی است، تنها از طریق اعمال عبادی حاصل نمی‌گردد، بلکه الزاماً از طریق حکومت و ولایت و سازماندهی و اعمال قانونی مفاهیم و احکام اسلامی حاصل می‌شود، سازمان اجتماعی اسلام تنها از طریق اعمال ولایت و گسترش عدالت و انسان‌سازی به تکامل می‌رسد و گرنه کشورهای به‌اصطلاح اسلامی در دنیا وجود دارند که فقط به شعار دادن اکتفا می‌کنند و نمونه عالی و نوینی به جهان عرضه نکرده‌اند.

این یک پارادایم (PRADIGM) حکومتی در عصر حاضر است که جهان را توجه خود کرده است، این نمونه عالی، این درخت طیبه محکم و آشکار نخواهد شد، مگر به اجرای طرح کرامت انسان و نیل به شاخص‌های مطلوب که در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران آمده است، طرح کرامت انسان که سرمنشاء تمام پیروزیهای دنیوی و اخروی است و موجب توسعه نیروی انسانی و بالطبع توسعه فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جامعه می‌شود از الزامات حکومت اسلامی است.

## کلمات کلیدی کرامت انسان

روش ما در سنجش کرامت انسان از طریق احصاء کلمات کلیدی کرامت انسان و شاخص‌سازی آنهاست، خواننده محترم در خلال مطالعه به این کلمات مهم برخورد کرده و آنها را در ذهن جای داده است، در این فصل، این

کلمات مقدس و کلیدی به‌نحوی که ائمه معصومین(ع) فرمودند، احصاء شده و برآی سنجش و ارزیابی سازماندهی می‌گردند.

## فهرست کلمات کلیدی در مفهوم کرامت انسان

ابتدا با استفاده از هدایت قرآن کریم، ائمه معصومین(ع) بزرگان دین به تنظیم فهرستی از کلمات مهم که در مفهوم کرامت انسان در این تحقیق آمده است می‌پردازیم:

### عناصر فرعی کلمات کلیدی

آنچه در جدول شماره ۱ آمده است عناصر اصلی کلمات کلیدی است و هر یک از آنها می‌تواند به عناصر فرعی زیادی تقسیم شوند و عناوین عناصر فرعی را شامل گردند با نگاهی به جدول مذکور، عناصر ۱۸ گانه ستون اول دارای عناصر فرعی زیادتری از عناصر ۱۸ گانه ستون دوم و عناصر ۱۸ گانه ستون دوم دارای عناصر فرعی بیشتری از ستون ۱۸ گانه ستون سوم هستند، در واقع کلمات مهم در ستون سوم با مشاهده، برخورد و ملاقات و در ایام سفر، مجالست و مذاکرات و نظایر این امور قابل ارزیابی می‌باشد، ولی عناصر اصلی در ستون دوم و بخصوص عناصر اصلی در ستون اول به‌آسانی قابل ارزیابی نیستند، بعضی از عناصر اصلی ستون اول یا دوم نظیر عنصر مهم و کلیدی «ایمان» دارای عناصر فرعی نظیر زیر هستند که ارزیابی آنها نظیر ستون سوم به راحتی امکان‌پذیر است.

● اقرار به ایمان در گفتار

● شوق دیدار دوستان مومن

● بی‌زاری از دشمنان دین و ملت

● پایداری در حق‌گویی

و نظیر اینها، ولی بعضی از عناصر ایمان نظیر عناصر زیر، از نوع فرعی نبوده و نمی‌توان آنها را مشاهده و ارزیابی کرد:

● یقین به خدای یگانه

● نگرانی از ارتکاب به گناه

● اعتقاد به پیامبران

● اعتقاد به وحی

و نظایر اینها که در این مورد بایستی به دوگونه عمل کرد  
اول - از طریق شاخص‌های مجازی که آثاری بر این موثرند.

دوم - از طریق تجزیه سایر عناصر اصلی بطوری که به حد هم‌پوشانی در ارزیابی کرامت انسان

برسد.

بنابراین بایستی فهرستی از عناصر فرعی برای ستون اول و دوم و سوم تهیه کرد بطوری که مشترکات آنها معلوم و عناصر مکرر حذف و حد هم‌پوشانی رعایت شود و برای هر یک از عناصر اصلی، عناصر فرعی به تعداد زیر تعیین شود:

برای هر یک از عناصر اصلی ستون اول - ۹ عنصر فرعی

برای هر یک از عناصر اصلی ستون دوم - ۷ عنصر فرعی

برای هر یک از عناصر اصلی ستون سوم - ۵ عنصر فرعی

به‌عنوان مثال: برای عنصر مراقبت ردیف ۱۸ ستون اول داریم:

۱ - دعا و نیایش

۲ - مجالست با اهل علم و عرفان

۳ - ازدواج و تربیت فرزندان

۴ - تهیه وصیت‌نامه

۵ - انس با قرآن کریم

۶ - ادای نماز در اول وقت

۷ - پرهیز از نگاه بیه نامحرم (برای زنان رعایت حجاب)

۸ - رعایت ادب در گفتار و کردار

۹ - حفظ بیت‌المال

هیئت سنجش کرامت انسان، می‌تواند بجای ۹ مورد فوق در تجزیه عنصر مراقبت از عناصر فرعی دیگر که مرتبط به آن هستند، استفاده نماید. لیکن باید توجه کرد که عناصر فرعی با سایر عناصر اصلی یا فرعی دیگر از لحاظ معنی یکسان نباشند.

همین مثال را برای عنصر نهم از ستون اول یعنی عنصر خلاقیت انجام می‌دهیم:

۱ - پیشنهاد ایده‌های جدید و سازنده

۲ - ساختن ابزار مفید

۳ - خلق روشی نو در علم

۴ - کشف قانونی در قوانین طبیعت

۵ - طرحی نو در توسعه

۶ - خلق یک اثر هنری

۷ - خلق یک کتاب سودمند

۸ - افزایش بازدهی در ماشین‌آلات فعلی سازمان

۹ - افزایش بهره‌وری از منابع و تجهیزات فعلی

هیئت سنجش کرامت انسان که در سازمان مستقر می‌شود، می‌تواند بجای ۹ محور فوق عناصر فرعی دیگری که مرتبط با عنصر خلاقیت هست، جایگزین نماید.

مثال برای عنصر ۹ از ستون دوم یعنی عنصر

جدول شماره ۱- فهرست کلمات مهم در کرامت انسان

ردیف	عنوان عناصر اصلی	ردیف	عنوان عناصر اصلی	ردیف	عنوان عناصر اصلی
۱	ایمان	۱۹ (۱)	بی نیازی و قناعت	۲۷ (۱۷)	شنیدن مداری
۲	تقوی	۲۰ (۲)	خستگی ناپذیری (نلایش گرای)	۳۸ (۲۱)	کم گویی
۳	عدالت خواهی	۲۱ (۳)	گرامیداشت و تکریم	۳۹ (۲۲)	راستگویی
۴	احسان و بخشش	۲۲ (۴)	غیرت گرای	۴۰ (۲۳)	وقار آراستگی
۵	شکر و سپاس گذاری	۲۳ (۵)	وفاداری	۴۱ (۲۴)	عفت و حیا
۶	مسئولیت پذیری	۲۴ (۶)	رضایت مندی	۴۲ (۲۵)	صله رحم
۷	ایده پردازی	۲۵ (۷)	بردیاری (شکیانی)	۴۳ (۲۶)	عفو گذشت
۸	آرمان خواهی	۲۶ (۸)	مدارا و سازگاری	۴۴ (۲۷)	تواضع
۹	خلایق	۲۷ (۹)	امر به معروف	۴۵ (۲۸)	خوش خلقی
۱۰	دانش پژوهی	۲۸ (۱۰)	نهی از منکر	۴۶ (۲۹)	مهرورزی و صمیمیت
۱۱	تدبیر و تفکر	۲۹ (۱۱)	شجاعت	۴۷ (۳۰)	دبدار و بازوید برادران
۱۲	امانت داری	۳۰ (۱۲)	مروت	۴۸ (۳۱)	مجانست و مذاکره (با دوستان)
۱۳	ایمداوری	۳۱ (۱۳)	گناه گریزی	۴۹ (۳۲)	اطعام دادن
۱۴	عامل به احکام دینی	۳۲ (۱۴)	اصلاح بین مردم	۵۰ (۳۳)	همراهی
۱۵	خودسازی (خود تحول گرای)	۳۳ (۱۵)	حفظ اسرار	۵۱ (۳۴)	پاکیزگی و نظافت
۱۶	دیگرسازی (محیط سازی)	۳۴ (۱۶)	زیرکی و هوش مندی	۵۲ (۳۵)	نظم گرای
۱۷	خوش بینی (حسن ظن)	۳۵ (۱۷)	رازداری	۵۳ (۳۶)	تذکر و نصیحت
۱۸	مراقبت (صیانت نفس)	۳۶ (۱۸)	میانه روی	۵۴ (۳۷)	نشاط و جُستی

امر به معروف شامل موارد زیر است:  
 ۱- پیاداشتن یک واجب اسلامی  
 ۲- ترغیب و تحسین دیگران برای خیرات<sup>(۴)</sup>  
 ۳- رعایت مصلحت جامعه  
 ۴- ارائه روش های نو تبلیغی در امر به معروف  
 ۵- برجسته کردن کارهای خوب دیگران  
 ۶- ایجاد محیطی سالم برای انجام خیرات  
 ۷- ترویج اخلاق حسنه در محیط  
 مثال برای ردیف ۱۶ از ستون دوم عنصر زیرکی و هوشمندی:

۱- داشتن تصویر روشن از موضوع در بحث  
 ۲- اثربخش بودن (در گفتار، کردار، روش)  
 ۳- استدلال منطقی (در گفتار و ارائه روش)  
 ۴- درستی حکم در حل مسائل  
 ۵- درستی پیش بینی مسائل در آینده  
 ۶- توانایی ها در تجزیه و تحلیل مسائل  
 ۷- برداشت صحیح از صورت مذاکرات  
 مثال برای ردیف ۶ از ستون سوم عنصر صلح:

رحم:  
 ۱- صلح ارحام پدر و مادر  
 ۲- صلح ارحام خانواده (زن و فرزندان)  
 ۳- صلح ارحام خواهران و برادران (و فرزندان آنها)  
 ۴- صلح ارحام خاله ها، عمه ها، دایی ها و عمه ها (و فرزندان آنها)  
 ۵- صلح ارحام اقربای دور  
 مثال برای عنصر ردیف ۱۶ از ستون سوم عنصر نظم گرای:

۱- مرتب بودن وسایل کار (جداسازی و تشخیص ابزار)  
 ۲- قرار داشتن هر چیز در جای خودش  
 ۳- دور کردن ابزار شکسته و ناقص از محل کار  
 ۴- تنظیم وقت برای انجام امور  
 ۵- تنظیم یادداشت برای انجام امور روزانه  
 بنابراین هیئت سنجنش کرامت انسان با کمک متخصصان می توان به تشخیص در تعیین عناصر فرعی هر یک از عناصر اصلی بپردازد و برابر نمونه های فوق عمل نماید، بنابراین، ۳۷۸ عنصر فرعی جانشین عناصر اصلی می شوند

$18 \times 9 + 18 \times 7 + 18 \times 5 = 378$   
 و به این ترتیب اهمیت نسبی ستون های ۱، ۲ و ۳ نیز رعایت شده و اولویت بندی می گردد.

لزوم شکافتن معانی لغات

یکی از دشواریهای این طرح (سنجنش کرامت انسان) تجزیه عناصر اصلی به عناصر

فرعی است بطوری که باید نکات زیر رعایت شود:

اول - عناصر تعیین شده قابلیت مطالعه و بررسی سنجنش اندازه گیری را داشته باشد. بنابراین نمی توان به موارد ذهنی، مکاشفه، رویا، متغیرهای نهفته در روح و روان انسان که برای قضاوت صحیح و متعارف قابل مشاهده نیست، بسنده کرد. منظور از مشاهده تنها رؤیت با چشم نیست، بلکه شنیدن، حس ادراک (کنکاش عقلی)، و تشخیص هیئت سنجنش و نظایر اینها که با کمک فکر، علم و استدلال حاصل می شود، جزء بی بردن به وقایع و رویدادهاست. بنابراین هیئت سنجنش بیشتر از معیارهای عینی استفاده نماید.

دوم - تشخیص مرز بین معانی و مفاهیم عناصر فرعی است که از تجزیه عناصر اصلی بدست می آیند. به عنوان مثال هم بستگی شدیدی بین زیرکی و خلاقیت وجود دارد و اگر در تجزیه و شکافتن معانی دقت نشود، چه بسا به تشخیص و تعیین عناصر فرعی یکسانی از این دو عنصر اصلی منجر شود و یا موضوع «اثربخش بودن» در ردیف ۲ از مثال عنصر ۱۶ (ستون دوم) که در قبل گذشت و تفاوت آن با واژه «کارایی» که از تجزیه سایر عناصر اصلی حاصل می شود، می باشد، عمل یا فکر اثربخش، عملی یا فکری است که انسان و دیگران را به هدف برساند، در حالی که کارایی به معنی افزایش بهره وری انسان

یا منابع تحت اداره انسان است.

سوم - به محدودیت ها و مشکلات تحقیق و سنجنش متغیرها توجه شود. عناصر فرعی نباید طوری انتخاب شود که به اطلاعات وسیع و پیچیده نیاز داشته باشد، و یا اطلاعات و داده های آن در دسترس هیئت سنجنش قرار نداشته باشد و یا میدان مطالعه از قلمروی سازمان فراتر رفته و هزینه سنگینی را به عهده سازمان بگذارد و یا نیاز باشد از افرادی که واجد شرایط برای سنجنش نیستند، استفاده شود. مثلاً برای ارزیابی خلاقیت، از ثبت اکتشافات و اختراع در مبانی ذریع، ارزیابی مراکز تحقیقاتی، و یا مراکز بین المللی استفاده کرد. ولی عناصری در ذیل این عنصر اصلی مشخص و معین شده است (که البته هیئت سنجنش به نحو مقتضی می تواند آنها را تغییر داده و از عناصر فرعی دیگری که مناسب بیشتری دارد استفاده نماید) که هیئت سنجنش به راحتی می تواند به مدارک موضوع حادثه و رویداد از آن دسترسی پیدا نماید. مثلاً اثر بازدهی یا کارایی در ماشین آلات فعلی در سازمان تولیدی متبوع قابل تشخیص است و اگر شخص خلاق، قانونی از قوانین جهان طبیعت را کشف نماید. نام چنین فردی در سطح بین المللی (حداقل در سطح ملی) مطرح خواهد شد.

چهارم - از روش کدگذاری برای عناصر فرعی استفاده شود تا از تکرار جملات طولانی جلوگیری شود و قابلیت استفاده از ارزیابی

مناسب محاسبات نظیر کامپیوتر برای هیئت سنجش فراهم شود.

پنجم - در تجزیه عناصر اصلی به عناصر فرعی به رویکردهای اصلی این طرح توجه شود و هیئت سنجش توجه کند که از منابع اسلامی و قرآن کریم و ذخائر باقی مانده از ائمه معصومین (ع) به خوبی استفاده نماید و از مدل‌های تطبیقی که کمتر رنگ خدایی دارد و به ذائقه مادی پرستان خوش می‌آید، پرهیز نماید و یقین داشته باشد که استفاده از این اقیانوس معارف به خوبی می‌تواند مشکلات و مسائل این طرح را حل و فصل نماید.

ششم - هیئت سنجش در قضاوت‌های خود بیشتر به آراء شاهدان عادل بسنده نماید و از قضاوت‌های فردی که توافق عمومی را جلب نمی‌کند، پرهیز نماید. برای این کار بایستی ابتدا به سازماندهی هیئت سنجش، هیئت نظار، شاهدان عادل (بطور نسبی)، منابع اطلاعات، نحوه مستندسازی، امتیازبندی و ارزیابی پرداخته و توافق عمومی را برای این سنجش بزرگ فراهم آورد، این یک نظام مشارکتی سازمان‌یافته است. هفتم - مطلب آخر اینکه این اقدام به منزله یک برنامه‌ریزی جانشین انسان برای مسئولیت‌پذیری آینده سازمان است. سمت‌های کلیدی به افراد کلیدی داده خواهد شد که از طریق سنجش

کرامت انسان شناسائی می‌شوند. لذا برای این برنامه‌ریزی جایگزینی، به سنجش ادواری نیاز است (ترجیحاً هر شش ماه و حداقل سالی یکبار) و بهتر است این سنجش در شب‌های قدر و روزهای ماه مبارک رمضان انجام شود تا کاربردهای لایالی قدر و ایام محاسبه مشخص شود و مفاهیم قرآن کریم به صورت کاربردی در صحنه زندگی تبلور یابد.

استفاده از فنون آماری و نموداری برای نامزدهای جایگزین در تمام سطوح سازمانی (مدیران عالی - مدیران میانی - مدیران عملیاتی) در دستور کار هیئت سنجش قرار گیرد و ادارات و دوائر پرسنلی که عهده‌دار این مهم هستند، امکانات و تسهیلات این برنامه‌ریزی را در سازمان خود فراهم سازند و برنامه زمانبندی برای این جایگزینی‌ها تنظیم نمایند.

برنامه جانشین نیروهای کلیدی در سمت و مسئولیت‌های کلیدی، یک برنامه‌ریزی تدریجی و بلندمدت است (حداقل ده سال) و بایستی گام‌های آن از نظر تعیین منابع اطلاعات، نحوه جمع‌آوری، سنجش، تکمیل پرسشنامه‌ها،



تکمیل فرمها و نمودارها، تکمیل سنجش ارتقاءپذیری، طرح پرورش نیرو، برنامه‌ریزی آموزش‌های موردنیاز و غیره، یکی پس از دیگری برداشته شود. هیئت سنجش و هیئت نظار بایستی سیستم قابل قبولی برای ارزشیابی عملکردها، توان‌های بالقوه، کسب اطلاعات عینی و مشهود، قضاوت‌های صحیح، پرورش نیرو برای کرامت و جایگزینی آنان در سمت‌های کلیدی داشته باشند.

می‌توان در کنار هیئت سنجش و هیئت نظار، یک هیئت برنامه‌ریزی به نحوی که در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک این محقق لحاظ می‌شود، در نظر گرفت. هیئت برنامه‌ریزی با هماهنگی، دو هیئت مذکور، گام‌های برنامه‌ریزی جانشین نیروهای باکرامت را (بطور نسبی) برداشته و نمونه‌های عالی (پارادایم) این طرح را در عمل به نمایش می‌گذارد و نمایشگاهی دیگر از قوا و استعداد‌های انسانی که خداوند بوی به‌ودیع سپرده است، در جمهوری اسلامی ایران و عرصه بین‌المللی برپا خواهد شد.

شایان ذکر است که این طرح، آغاز جریانی است که هم از بالا به پائین و هم از پائین به بالا (از صدر تا ذیل و از ذیل تا صدر) به صورت هل دادن و کشیدن همگان را دربرمی‌گیرد و اگر صحیح اجرا شود بدون اغراض شخصی عمل شود انسانها با فطرت سلیم به‌سوی این جریان کشیده خواهند شد، و اگر بقصد قربت و خشونتی خداوند کریم باشد، خدای سبحان بندگان خود را در این طرح بزرگ تنها نخواهد گذاشت و آنان را در این مهم هدایت و راهنمایی خواهد فرمود.

همچنین شایان ذکر است که کسی (از صدر تا ذیل) نباید انتظاری ثانوی داشته باشد، برای اینکه انتظار شخصی در این سنجش ملاحظه محاسبه نیست مثلاً مدیران از همکاران خود انتظارات زیادی دارند، آیا این انتظارات تماماً در جهت رضای حق تعالی است؟ و برعکس

کارکنان و کارگران از رؤسا و مدیران خود، انتظارات فراوان دارند، آیا رؤسا و مدیران بایستی به تمام این انتظارات پاسخ مثبت دهند و آیا آنان می‌توانند تمام این انتظارات برآورده نمایند؟ بنابراین در سنجش کرامت انسان، کاری به انتظارات صدر و ذیل سازمان نیست، شاخص و معیار بسیار روشن و واضح است.

در اینجا محقق لازم می‌داند به رویکرد دیگری در این امر مهم اشاره نماید، و آن دوره عمر مانائی انسان‌ها، سازمانها و دولتها در طول تاریخ است، انسانهایی بیشتر عمر کرده و از عمر عزیز خود، جهان را آباد ساخته که براساس کرامت و تکامل زندگی نموده‌اند. سازمانهایی بیشتر دوام داشته و در سازندگی بشر و محیط آن موثر بوده‌اند که بسوی بهترین‌ها، ارزش‌های انسانی و الهی گام برداشته‌اند، دولت‌هایی توانسته‌اند صعود و تعالی یافته و دوران بزرگی از تاریخ را نصیب خود کنند که به شاخص‌های توسعه انسانی، فرهنگی و تحول و تکامل توجه کرده‌اند.

جامعه ایده‌ال و سعادت‌مند نشانه‌های دارد که در طرح سنجش کرامت انسان آمده است. این نشانه‌ها مبرهن می‌سازد که هیچ جامعه سعادت‌مندی شکل نمی‌گیرد مگر به وجود کارگزاران صالح، باکرامت، عادل، و نیکوکار. جزء این جامعه سعادت‌مند فقط در ذهن یافت می‌شود و در روی زمینی خاکی وجود خارجی پیدا نمی‌کند. اساس جامعه سعادت‌مند از نهاد خانواده طبیعی انسانی و باکرامت است، ناشی از نهادها و سازمانهایی است که در آن انسانهای باکرامت بسوی بهبود مستمر و تکامل تدریجی گام برمی‌دارند. نهادهای حقوقی جامعه است که بر مبنای فطرت سلیم انسان و فرامین الهی، نظامی عادلانه برپا می‌سازند. نهاد حکومتی جامعه‌ای است که بر مبنای ولایت مطلقه الهیه و ولایت فقیه کارگزاران جامعه را انتخاب می‌نماید.

سیمای جامعه سعادت‌گرا، سیمای جامعه‌ای که ادعای سعادت‌مندی دارد، از طریق شاخص‌های آرمان‌خواهی «کرامت انسان» متمایز می‌گردد، از ۵۴ شاخص در جدول شماره ۱ این طرح و از ۳۷۸ شاخص فرعی که توسط متفکران اسلامی و متخصصان متعهد تعیین خواهد شد. در جامعه سالم و سعادت‌مند، صورت جشنها، مراسمها، سفرها، لباسها، معاشرت‌ها، عادات و رسوم و بطور کلی مظاهر فرهنگی و نهادهای

اجتماعی با جامعه غیرسالم و فاسد فرق اساسی دارد.

جامعه سالم تنها به آرایش گلها و ساختن ترانه‌ها و زیباسازی ابنیه‌ها نمی‌پردازد، بلکه توجه به شخصیت ذاتی افراد، داشتن عدل و داد، رعایت انصاف و نظام‌دکردن فرامین الهی است. انسان‌های مسلط، چسیره، کمال‌جو، خودشکوفای، فرمانبردار حق تعالی، فکور و مدبر، تنها در جستجوی نرم‌افزار و سخت‌افزار نیستند. هدف انسانهای باکرامت، فراسوی این جستجوها و کاوش‌ها است، به عبارتی ساده او صدرا طلب می‌کند که ذیل صد همه از آن اوست، او مسلط و قاهر یکتا را طلب می‌کند که در ذیل سایه او، برجهان و طبیعت استیلا یابد. او کمال مطلق را جستجو می‌کند، تا بر نردبان تکامل قرار بگیرد. او مدبر الهی را می‌خواهد تا از نفس او به قوه‌ها و استعدادهای خود درجهت رضای او موفق گردد.

نتیجه:

اگر خواننده محترم سوال کند، این مدینه فاضله کجاست؟ پاسخ می‌گوییم که هر وقت وجود انسانهای یک جامعه در تحت رهبری عدالت‌گستر، گامی هرچند کوچک در تبلور این مفاخیم مقدسه برداشت، به نسبت این اهتمام، نسیمی از لطایف این نظام بر او نواخته و سیمائی درخور اهتمام از این مدینه فاضله را ملاحظه می‌نماید و مستندات فراوان تاریخی گواه بر این مدعاست.

تعجب از کسانی است که هیچ اعتقادی به قادر متعال نداشته، معاد را باور نکرده، هیچ یک از شاخص‌های کرامت انسان را تجربه نکرده و حاضر نیستند نیکی‌ها را آزمایش کنند، و بدیها را بدور بریزند و مدعی هستند که مدینه فاضله و استقرار جامعه سالم و سعادت‌مند کاری نشدنی است! بلکه هرکس به کیش خود پندارد، برای کسی که نشانه‌های موفقیت را در سیمای شرکتها و افراد و بزرگان دین و دانش جستجو نکرده و نمی‌خواهد که در این راه شناخت اهتمام بورزد و جهان‌بینی او و تلاش او در بدی‌ها، نشاندن‌ها، هرج و مرج‌ها و نظایر اینها خلاصه می‌شود، اگر گل هم به او هدیه بدهی، فکر می‌کند، کاسه‌ای زیر نیم‌کاسه است. و گرنه کدام آدم عاقل مدعی است که انجام فرائض دین، احسان به پدر و مادر، نصیحت و خیرخواهی مردم، اهتمام به امور مسلمین، اجلال سالمندان، مهرورزی، دیدار و صلح ارحام خانواده و دوستان و نظایر اینها که

● یکی از دشواریهای طرح سنجش کرامت انسانی، تجزیه عناصر اصلی به عناصر فرعی است.

● هیچ جامعه سعادت‌مندی شکل نمی‌گیرد مگر به وجود کارگران صالح، باکرامت، عادل و نیکوکار.

در جدول شماره ۱ آمده است نانشدنی است، و یا چه کسی این خیرات و حسنات را انجام داده است که ضرر کرده است و یا از جامعه طرد شده است؟ یا برعکس کسانی که توکل به خدا داشتند، جانب تقوا و عفت را رعایت نمودند، در عمل و اهتمام پایداری کردند با مردم خوش خلقی نمودند، اهل عفو و گذشت بودند و در جامعه عادل و منصف بودند نه در زمان حیات، بلکه در طول تاریخ بشر زنده‌اند. این عزیزان کم نیستند و تأثیری که اینان بر تحول و تکامل جامعه داشتند اندک نیست. به یک عبارت این انسانها، نقاط عطف تاریخند و تمدنها از همین نقاط آغاز شده و مدینه‌ها در پرتو تلاش این انسانها بوجود آمده است. □

پانویس:

۱ - عبدالسلام برنده جایزه نوبل (در سال ۱۹۷۹) در مراسم دریافت جایزه، آیات ۳ و ۴ از سوره المملک قسرآن کریم را به عنوان یک جلوه شگفت‌انگیز از نظام خلقت به شرح زیر قرائت کرد: «الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ السَّمَاوَاتِ طَبَاقًا مَا تَرَى فِي خَلْقِ الرَّحْمَنِ مِنْ تَفَؤُوتٍ فَارْجِعِ الْبَصَرَ هَلْ تَرَى مِنْ فُطُورٍ ثُمَّ ارْجِعِ الْبَصَرَ كَرَّتَيْنِ يَنْقَلِبْ إِلَيْكَ الْبَصَرُ وَخَاسِئًا وَهُوَ حَسِيرٌ» یعنی: «آن که هفت آسمان را طبقه‌طبقه بیافرید، در آفرینش خدای رحمان هیچ خلل و بی‌نظمی نمی‌بینی، پس بار دیگر نظر کن، آیا در آسمان شکافی می‌بینی؟ بار دیگر نیز چشم باز کن و بتنگر، نگاه تو خسته و درمانده به نزد تو باز خواهدگشت (هرچه عمیق‌تر می‌نگریم، بیشتر متحیر و برق‌روشنایی آن، ما را خیره‌تر می‌کند)»

۲ - مشروح مذاکرات مجلس بررسی نهائی قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران - جلد اول  
۳ - کتاب ایمان و کفر - صفحه ۳۶  
۴ - قرآن کریم در آیه ۱۱۰ سوره آل عمران می‌فرماید «کنتم خیر امة اخرجت للناس تأمرون بالمعروف و تنهون عن المنکر» یعنی شما بهترین

امت و ملتید که از میان مردم برگزیده شده‌اید، زیرا که مردم را امر به معروف و نهی از منکر می‌کنید.

منابع و مأخذ این تحقیق

- ۱ - قرآن کریم
- ۲ - تفسیر المیزان - استاد علامه سیدمحمد حسین طباطبائی (قدس سره الشریف)
- ۳ - تفسیر نمونه - جمعی از دانشمندان حوزه علمیه
- ۴ - قاموس قرآن - سیدعلی اکبر قریشی
- ۵ - اصول کافی - شیخ کلینی (ره)
- ۶ - غررالحکم و دررالکلم - آیت‌الله عبدالواحد امدی - ترجمه محمدعلی انصاری
- ۷ - ولایت فقیه (حکومت اسلامی) - امام خمینی (قدس سره الشریف)
- ۸ - رساله نوبین (تحریرالوسیله) - امام خمینی (قدس سره الشریف) ترجمه و توضیح عبدالکریم بی‌آزار شیرازی
- ۹ - کرامت در قرآن - آیت‌الله جوادی آملی
- ۱۰ - العراقیات - حاج میرزا جواد ملکی تبریزی
- ۱۱ - انسان در قرآن - استاد شهید مرتضی مطهری
- ۱۲ - ده گفتار - استاد شهید مرتضی مطهری
- ۱۳ - انسان و ایمان - استاد شهید مرتضی مطهری
- ۱۴ - مسائل تربیتی اسلام - دکتر سیدمحمدباقر حجتی
- ۱۵ - آداب تعلیم و تعلم در اسلام - دکتر سیدمحمدباقر حجتی
- ۱۶ - متن اصلاح شده قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران
- ۱۷ - صورت مشروح مذاکرات مجلس بررسی نهائی قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران
- ۱۸ - حرکت و تحول از دیدگاه قرآن - استاد محمدتقی جعفری
- ۱۹ - مدیریت اسلامی - اسماعیل منصوروی لاریجانی
- ۲۰ - شخصیت انسان از نظر قرآن و عترت - حاج آقا مهدی حائری تهرانی
- ۲۱ - علل انحطاط تمدنها از دیدگاه قرآن - احمدعلی قانع عزآبادی
- ۲۲ - انسان و سرنوشت - استاد شهید مرتضی مطهری
- ۲۳ - علل پیشرفت اسلام و انحطاط مسلمین - زین‌العابدین قربانی
- ۲۴ - مقدمه ابن خلدون - عبدالرحمن بن خلدون - ترجمه محمد پروین گنابادی





# سرمایه گذاری خارجی؛ بال پرواز یا بند اسارت؟

گروه گزارش: علی اکبر بابایی - فرانک جواهردشتی - سیما هاشمی  
تنظیم از: فرامرز پوررستمی

بنابراین توجه به سرمایه گذاری خارجی به عنوان یکی  
روش مورد قبول در کشور، بی وجه به نظر نمی رسد. اما باید  
دانست که پرداختن به این موضوع، علاوه بر احوال مستوی  
صحيح در زمینه تامین و تخصیص سرمایه های خارجی  
مستلزم ایجاد زمینه های مناسب برای جذب آنها نیز هست.  
زیرا تا زمانی که شرایط مساعدی در کشور وجود نداشته باشد،  
جستجو اعتماد سرمایه گذاران امکان پذیر نخواهد بود.  
سرمایه گذاران خارجی هنگامی پذیرای خطرات بالقوه به کنار  
فناختن سرمایه هایشان در کشوری بیگانه خواهند بود که آن  
کشور هم از ثبات سیاسی برخوردار باشد و هم از ثبات  
اقتصادی. هم ثباتین و مقرراتی با ثبات در ارتباط با  
سرمایه گذاری خارجی وجود داشته باشد هم محیطی مناسب  
برای فعالتهای تجاری.

بدین است که تمایز این شرایط با سیاستگذاران  
وقت محقق می شود و به واقع برای آقای بعین نقش، بدیل  
دیگری می یابند وجود ندارد.

شاید ذکر است که ثبات اقتصادی و احوال سیاستهای  
مناسب، محیط را به طور کلی برای سرمایه گذاری مناسب از  
داخلی یا خارجی - مساعد می سازد. زیرا ماهیت  
سرمایه گذاری نیازمند وجود فضای مطلوب برای فعالیت  
است. هر چند در ارتباط با سرمایه گذاری خارجی، انتقال  
موانع تأثیر مهمی بر روی انتخاب کشور توسط سرمایه گذار  
خارجی دارد. اما این نکته به هیچ وجه به معنای عدول از  
خط مشی ما و شرایط قوانین داخلی نیست. به سخن دیگر  
هدف از جذب سرمایه خارجی به هر روی و به هر طریق که  
تأمین و تخصیص صحیح آن در راستای توسعه اقتصادی کشور  
است. بنابراین وجود تدبیراتی کارا چه برای ایجاد شرایط  
مناسب و چه برای به کار انداختن سرمایه، از الزامات نایل به  
توسعه اقتصادی است.

در مسأله توسعه اقتصادی، سرمایه گذاری از جمله  
موضوعاتی است که همواره مطرح بوده و به هنگام انتخاب  
راهبردها و سیاستهای توسعه ای مورد توجه قرار گرفته است.  
سرمایه گذاری به عنوان یک متغیر اقتصادی، هم از عوامل  
متعددی تأثیر می پذیرد و هم بر روی متغیر مهمی چون تولید  
اثر می گذارد.

در واقع سرمایه گذاری که عامل رشد و توسعه اقتصادی  
است تنها هنگامی سرمایه گذاری محسوب می شود، که منابع  
مالی مورد نیاز را به منظور گسترش تولید و تجارت فراهم کند.  
یعنی به عبارتی دیگر منجر به افزایش امکانات برای تولید بیشتر  
شود.

با پذیرش ضرورت سرمایه گذاری برای دستیابی به رشد و  
توسعه اقتصادی، بررسی راههای تأمین و تخصیص سرمایه  
اهمیت ویژه ای می یابد. اینکه سرمایه مورد نیاز چگونه فراهم  
شود و پس از آن نیز چگونه مورد استفاده قرار گیرد، دقت و  
توجه بسیاری را طلب می کند. به طور معمول، روشهای تجهیز  
سرمایه متنوع و به قرار ذیل هستند:

انتشار و فروش اوراق قرضه و سهام، دریافت وام و اعتبارات  
بانکی از داخل و خارج کشور، مشارکت با سرمایه گذاران  
داخلی و خارجی، بیع متقابل و...

بدین ترتیب، سرمایه گذاری خارجی یکی از راههای تأمین  
منابع مالی مورد نیاز است که در بسیاری از کشورها مورد  
استفاده قرار می گیرد و در قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی و  
اجتماعی کشور ما نیز مورد توجه قرار گرفته است. به طوری که  
در بند ۵۵ تبصره ۲۲ قانون آمده است. در چهارچوب  
خط مشی ما و ضوابط این قانون، سرمایه گذاران خارجی،  
می توانند با مشارکت طرف ایرانی اقدام به سرمایه گذاری در  
بخشهای اقتصادی نمایند...

سرمایه گذاری خارجی برای پیشرفت های  
اقتصادی داخلی و رسیدن به بازارهای جهانی  
است. بنابراین موضوع چگونگی بکارگیری این  
روش همواره موضوع روز است.  
در جمهوری اسلامی ایران نیز در این  
چندساله شاهد بحث و بررسیهای فراوانی در این  
زمینه بوده ایم. به ویژه در شرایط فعلی که دولت

کشورهایی است که برای پیشرفت اقتصادی و  
رسیدن به جایگاهی که شایسته آن است، خیز  
گرفته است.  
این کشورها هریک به تناسب موقعیت و  
ویژگی هایی که دارند از روش های گوناگونی  
استفاده می کنند. اما یکی از روش هایی که تقریباً  
مورد توجه بیشتر این کشورهاست. استفاده از

شتاب فزاینده ای که در سالهای اخیر در  
بسیاری از کشورهای در حال پیشرفت و کمتر  
توسعه یافته برای رسیدن به کشورهای پیشرفته  
به چشم می خورد، نشان دهنده آن است که این  
کشورها به خوبی دریافته اند که زمان به سرعت  
می گذرد و اگر به موقع اقدام نکنند شاید فرصت  
دوباره ای نداشته باشند. کشور ما نیز در شمار

جدیدی تشکیل شده است، یکبار دیگر این موضوع مورد توجه کارشناسان اقتصادی کشور قرار گرفته است.

ما نیز برای آگاهی از چندوچون این بحثها به سراغ تنی چند از کارشناسان رفتیم و از آنها خواستیم نظر خود را در مورد، سود و زیان و شیوه‌های مناسب استفاده از سرمایه خارجی بیان کنند. همچنین از آنان در مورد مزیت‌های نسبی کشورمان برای جذب سرمایه و تنگناها و محدودیت‌هایمان و اینکه بهتر است شرکت‌های خصوصی و غیردولتی درصدد جذب سرمایه باشند یا دولت، نیز پرسیدیم.

نخستین کارشناسی که با وی گفتگو کردیم، دکتر مرتضی ایمانی‌راد کارشناس اقتصاد و استاد دانشگاه بود. وی در زمینه سود و زیان سرمایه‌گذاری خارجی گفت:

سرمایه‌گذاری خارجی همانند هر پدیده و تحول اقتصادی نه تنها دارای فواید بلکه همراه با زیان‌هایی نیز هست. از اینروست که سرمایه‌گذاری خارجی را باید فنی بررسی کرد. متأسفانه نگرش یک جانبه به مسائل اقتصادی مدت‌هاست که دامنگیر کارشناسان و مطبوعات است و تا این مشکل را حل نکنیم، بخش قابل توجهی از مسائل اقتصادی غیرقابل حل خواهند بود.

شتاب سیاسی شدن اقتصاد ایران و گسترش آن در بسیاری از حوزه‌های مدیریتی و حتی کارشناسی و نگرشی ایدئولوژیک و بعضاً قیاسی به مباحث اقتصادی از عوامل عمده فقدان نگرش فنی به اقتصاد است. بنابراین سرمایه‌گذاری خارجی هم بد است و هم خوب است.

اینکه چه سرمایه‌گذاری خوب است و چه سرمایه‌گذاری بد، موضوعی کاملاً فنی و علمی است که مستلزم کار کارشناسی است و لذا از قبل نمی‌توان در مورد آن حکم صادر کرد. متأسفانه در شرایط فعلی عده‌ای موافق و عده‌ای در مقابل آنها مخالف سرمایه‌گذاری خارجی‌اند و لذا حل مشکل سرمایه‌گذاری خارجی را با موانع جدی همراه کرده‌اند. مخصوصاً اینکه عده‌ای از این دسته تفکرات در مقام‌های تصمیم‌گیری نیز هستند.

در ادامه بحث سعی می‌کنم به برخی از فواید آن اشاره کنم.

سرمایه‌گذاری خارجی فواید غیرقابل انکاری برای هر کشور، چه توسعه‌یافته و چه در حال

**\* در شرایط مناسب، سرمایه‌گذاری خارجی موجب می‌شود که رقابت‌پذیری و کارایی اقتصاد ملی افزایش یابد و قیمت‌های داخلی را در سطح قیمت‌های جهانی نگه دارد.**  
**\* ایمانی‌راد: در کشور ما معمولاً سرمایه‌گذاری خارجی را در مقیاس‌های بزرگ قابل تصور می‌دانند. در حالی که در شرایط فعلی می‌توان از سرمایه‌های متوسط و حتی کوچک استفاده کرد.**



توسعه دارد. مطالعات متعددی نشان می‌دهد که رشد اقتصادی بسیاری از کشورها تحت‌تأثیر شدید آهنگ سرمایه‌گذاری خارجی آن کشور بوده است. کشمکش کشورهای آسیایی را برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی می‌توان به خوبی دید. اینها حتماً فواید سرمایه‌گذاری خارجی را دیده‌اند. باادغام بیشتر نظام‌های ملی در نظام جهانی نقش سرمایه‌گذاری خارجی روز بروز بیشتر و عمده‌تر می‌شود.

بطوریکه در شرایط کنونی سرمایه‌گذاری خارجی به‌عنوان یک رفتار اجتماعی در نهاد اقتصاد بین‌المللی تعریف می‌شود، لذا نمی‌توان از آن به‌عنوان یکی سیاست الزاماً اقتصادی نام برد. رشد سرمایه‌گذاری خارجی چنان بوده است

که در سال ۱۹۹۵ تنها در کشورهای در حال توسعه ۱۰۰ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی انجام شده است. در میان کشورهای درحال توسعه چین با ورود سرمایه خارجی ۴۰ میلیارد دلار بالاترین رقم را در بین کشورهای در حال توسعه داراست و در عین حال دارای بالاترین نرخ رشد اقتصادی در بین کشورهای در حال توسعه و حتی جهان است.

جدا از الزام پیوستگی کشورهای جهان در نظام روبه کوچکتز شدن جهانی، سرمایه‌گذاری خارجی موجب می‌شود که تکنولوژی جدید وارد کشور شود. شیوه‌های جدید مدیریتی و دانش مرتبط با آن نیز به کشور منتقل شود ارزش خارجی برای بخشی از خریدهای داخلی سرمایه‌گذاری به کشور بیاید و نیروی کار بومی را به کار گیرد. ولی گذشته از این آثار، به نظر من مهمترین اثر سرمایه‌گذاری خارجی بین‌المللی کردن بازار ملی و لذا رقابتی‌تر کردن اقتصاد ملی است.

سرمایه‌گذاری خارجی در صورتیکه در طیف مناسبی شکل گیرد موجب می‌شود که رانت‌ها و مفت‌خواری‌های اقتصاد ملی را کاهش داده و قیمت‌های داخلی را در سطح قیمت‌های جهانی نگه دارد. همین مسئله موجب می‌شود که رقابت‌پذیری و کارایی اقتصاد ملی افزایش یابد. گذشته از این مسئله، رشد سرمایه‌گذاری خارجی معمولاً توأم با رشد صادرات است و در شرایط فعلی که کمبود صادرات غیرنفتی از معضلات غیرقابل تردید نظام اقتصادی ایران است، سرمایه‌گذاری خارجی می‌تواند، در صورتیکه با تدابیر ملی و هوشیارانه همراه باشد، راه‌حلی سریع برای این مشکل اقتصادی باشد.

آقای ایمانی‌راد سپس به شیوه‌های مناسب جذب سرمایه‌ها اشاره کرد و افزود:

هنوع سرمایه‌گذاری خارجی می‌تواند مورد نظر باشد. فقط تفاوتی که وجود دارد این است که یک نوع سرمایه‌گذاری خارجی در یک صنعت، بخش و یا در یک منطقه خاص ممکن است مناسب نباشد یا بالعکس داشته باشد. مثلاً برای سرمایه‌گذاریهای خارجی که

دارای نتایج مطمئن است می‌توان مزایای بیشتری به‌طرف مقابل داد و در شرایط دیگر بهتر است از دادن این‌گونه مزایا خودداری کرد.

بحث دیگر این است که تمایل کلی در کشور برای راه‌اندازی طرحهای بزرگ وجود دارد که این

مسئله به سرمایه‌گذاری خارجی نیز کشیده شده است. یعنی سرمایه‌گذاری خارجی را فقط در مقیاس بزرگ قابل تصور می‌دانند، در حالیکه در شرایط فعلی می‌توان از سرمایه‌های متوسط و حتی کوچک استفاده کرد. کشورها و سازمانهای مالی متعددی وجود دارند که این نوع سرمایه‌گذاری‌ها را بیشتر می‌پسندند. مثلاً سرمایه‌گذاران مالی در سنگاپور تمایل زیادی در سرمایه‌گذاری پروژه‌های کوچک و متوسط دارند. در این صورت می‌توان از سرمایه‌گذاری خارجی به صورت مشارکت مستقیم استفاده کرد. البته به جز سرمایه‌گذاری خارجی به صورت مالکیت می‌توان از الگوهای همکاری و مشارکت دیگری که الزاماً متکی به انتقال مالکیت نباشد نیز استفاده کرد. مثلاً همکاریهای خارجی در قالب پیمانکاریهای فرعی و بیع متقابل، خرید لیسانس و... می‌تواند در بعضی زمینه‌ها کارساز باشد.

طبیعی است که میزان اثربخشی هر نوع سرمایه‌گذاری به عوامل متعددی از قبیل وضعیت صنعت موردنظر، وضعیت بخش موردنظر، میزان سود برآورده شده، آثار خارجی سرمایه‌گذاری خارجی (EXTERNALITIES)، میزان ارزآوری ناشی از عملیات سرمایه‌گذاری و... بستگی دارد و لذا در این خصوص باید مورد به مورد بررسی قرار شود.

#### مزیت‌های نسبی ایران

در مورد مزیت‌های نسبی نیز طبیعی است که در ایران نیز همانند بسیاری از کشورهای جهان مزیت‌های خارجی وجود دارد که می‌توان از آنها در تجارت بین‌المللی استفاده کرد. این بحث وارد، صحیح و در عین حال ساده‌ای است. بحث مهم نحوه برخورد با این مزیتها است. ما از بعضی جهات دارای مزایایی در خصوص آب و هوا هستیم، در بخشی از کشور میزان بارندگی مزیت خوبی است. در بعضی کالاها دارای مزیت تاریخی و فرهنگی هستیم (صنایع دستی) و در بعضی کالاها بدلیل عقب‌ماندگیمان دارای مزیت هستیم، (مثل تولید کالاهای سنتی). بنابراین در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که تمامی مزیت‌های نسبی موجود در کشور یا به واسطه شرایط اقلیمی خاص کشور است (عواملی غیر انسانی) و یا بدلیل بافت عقب‌مانده اقتصاد کشور است که در طول سالیان طولانی از اقتصاد جهانی عقب‌مانده است (عوامل انسانی).

بنابراین به نظر می‌رسد که تکیه کردن به مزیت‌های نسبی موجود تکیه کردن به اقلیم

خدادادی و ناتوانیهای تاریخی خودمان است. این یک نگرش است. بعضی‌ها برای فرار از این پدیده تاکید زیادی به صدور کالاها با تکنولوژی بالا هستند. گروهی دیگر معتقدند که باید گام به گام حرکت کرد و حرکت را از توانیهایمان شروع کنیم. من با دیدگاه دوم موافق هستم. بهتر است برای ساماندهی به تجارت خارجی و سرمایه‌گذاری خارجی از مزایای نسبی موجود استفاده کنیم. طبیعی است که این مزایا مولد ارزش افزوده قابل توجهی خواهد شد و همین مسئله موجب تحرک قابل ملاحظه‌ای در تجارت خارجی و روابط اقتصادی بین‌الملل خواهد شد. در خصوص سرمایه‌گذاری خارجی هم همین خط متصور است. خارجیان نیز به دنبال بهره‌برداری از مزایای نسبی ما هستند. زیرا مزیت‌های نسبی ما برای آنها هزینه تولید پایین و قدرت رقابت بیشتر در صحنه بین‌المللی است. این مزیت‌ها را از دیدگاه سرمایه‌گذار خارجی می‌توان به گروههای زیر تقسیم‌بندی کرد:

۱ - مزایای نسبی مرتبط با فرهنگ و تاریخ کشور.

۲ - مزایای نسبی مرتبط با فراوانی عوامل تولید به خصوص نیروی کار ارزان.

۳ - مزایای نسبی مرتبط با موقعیت جغرافیایی کشور و بخصوص هزینه حمل و نقل و دسترسی سریعتر به بازارهای منطقه.

۴ - مزایای نسبی مرتبط با فراوانی منابع طبیعی.

دکتر ایمانی راد که عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی نیز هست در ادامه بحث به پرسش بعدی تدبیر در مورد اینکه این سرمایه‌گذاری‌ها بهتر است از طریق دولتها باشد یا شرکتها اشاره کرد و گفت:

هیچ‌کدام از این سرمایه‌گذاریها الزاماً مفید نیستند. از طرف دیگر الزامی هم وجود ندارد که یکی از این دو را انتخاب کنیم. به نظر من در شرایط فعلی سرمایه‌گذاری مستقیم از طریق مشارکت مستقیم موسسات مالی و تولیدی که الزاماً بزرگ و فراملیتی هم نیستند می‌تواند الگویی کاملاً بهتر از دو طریق فوق باشد.

گذشته از آن در صورتیکه این سرمایه‌گذاری‌ها جهت‌گیری صادراتی نیز داشته باشند بهترین حرکت تلقی می‌شود. در دوره‌ای که پیش رو داریم، بهتر است اهمیت بیشتری به بخش خصوصی بدهیم و برای این منظور لازم است که جهت‌گیری سرمایه‌گذاری خارجی هم به این سمت باشد. اینکه نوع، الگو و... چه باشد،

\* تا قبول نکنیم که سود یک تولیدکننده، اگرچه کالای خدماتی هم تولید کند، یک سود ملی و لذا با ارزش است، نمی‌توانیم تجربه موفق در سرمایه‌گذاری خارجی داشته باشیم.

\* صابری: بازار ما بسته است و ما با وضع دیوار بلندی از مقررات گوناگون، ورود خارجیان را به شدت توسط دولت کنترل می‌کنیم.

\* در شرایط فعلی یا سرمایه‌گذاران خارجی وارد میدان نمی‌شوند یا اگر بشوند آنقدر تضمین می‌گیرند و از هر جهت شرایطی قایل می‌شوند که هیچ گزندی به آنان نرسد و این وضع البته نتیجه منطقی یک جانبه نگرستن ماست.

این را باید به واحدهای خصوصی واگذار کرد. آنها خود انتخاب بهینه می‌کنند و انتخاب بهینه آنها در بستر قوانین مناسب به نفع کشور خواهد بود. لذا من تاکید دارم که از الگوها و مقیاسهای بزرگ در سرمایه‌گذاری خارجی استفاده نشود. طبیعی است که سیاستگذاران نیز، باید با اعمال سیاستهای صحیح مواظب منافع ملی باشند.

در مورد تنگناها نیز آنچه که بدیهی است این است که تنگناها زیادند و تعدادشان به اندازه‌ای است که سرمایه‌گذاری خارجی را به‌عنوان یک جریان مانع شده‌اند. وقتی در جامعه‌ای تولید و سود ناشی از آن به‌عنوان یک ارزش ملی شناخته نشود، بحث سرمایه‌گذاری خارجی مورد ندارد. بسیاری از مسائل را در درون کشور باید برای خودمان حل کنیم. تا قبول نکنیم که سود یک تولیدکننده، ولو این تولیدکننده کالای خدماتی تولید کند، یک سود ملی و لذا با ارزش است، نمی‌توانیم تجربه موفق در سرمایه‌گذاری خارجی داشته باشیم.

گذشته از آن بدون این باور که برای توفیق اقتصادی بیشتر همگرایی منطقی با اقتصاد جهانی الزامی است، نمی‌توان به سرمایه‌گذاری خارجی دل بست. ممکن است بحث زیادی کنیم که اجازه سرمایه‌گذاری بدهیم یا نه، ولی بهتر است ابتدا بررسی کنیم که آیا سرمایه‌گذاران خارجی به راحتی در کشور سرمایه‌گذاری خواهند کرد یا نه؟ به نظر می‌رسد شرایط اجتماعی، باورهای

فرهنگی، زیربناهای فیزیکی (بندها، فرودگاهها و...) و غیر فیزیکی (چارچوبهای حقوقی و...) زیاد برای ورود سرمایه خارجی مستعد نیست. در این شرایط آنها امتیازات زیادی طلب می‌کنند. ولی وقتی زیربناها قوی باشند، ما می‌توانیم امتیازات زیادی از آنها بگیریم.

مشکل اساسی و دیگر سرمایه‌گذاری خارجی در کشور فقدان قوانین ضروری و باثبات در کشور است. سرمایه‌گذاران خارجی با حداقلی از قوانین تضمین‌کننده و باثبات حاضر به سرمایه‌گذاری هستند. فقدان تضمین استمرار فعالیت، حفظ و حرکت سودهای بدست‌آمده فعالیت آزادانه در چارچوب قوانین مصوب حداقلی است که سرمایه‌گذاری خارجی نیاز دارد.

**مهندس علی اکبر صابری رئیس هیات مدیره شرکت صنعتی بوتان کارشناس دیگری بود که به پرسش‌های تدبیر در این زمینه پاسخ گفت: وی ابتدا به فواید و زیان‌های سرمایه‌گذاری خارجی اشاره کرد و افزود:**

سرمایه‌گذاری خارجی هم مانند سرمایه‌گذاری داخلی است و لزوماً مفید و ثمربخش نخواهد بود، برای اینکه سرمایه‌گذاری خارجی مفید و ثمربخش باشد باید اهدافی روشن و درست برای آن وجود داشته باشد و در اجرای سرمایه‌گذاری نیز روش‌های مناسبی اتخاذ شود تا سرمایه‌گذاری سودآور و ثمربخش گردد.

بعضی از اهداف مناسب برای سرمایه‌گذاری خارجی را می‌توان به شرح ذیل بیان کرد:

الف - ایجاد ارتباط دوجانبه به منظور گسترش بازار و افزایش قدرت رقابت

ب - ایجاد زمینه تبادل فرهنگی به منظور ارتقاء زندگی بشر

ج - ایجاد هم‌افزایی از طریق بهره‌گیری مناسب از مجموعه امکانات هر دو طرف

د - کوتاه کردن فاصله تولیدکننده با مشتری به منظور کاهش هزینه

اما در مورد اینکه چرا سرمایه‌گذاران خارجی تمایل زیادی برای سرمایه‌گذاری نشان نمی‌دهند، باید بگوییم که اصولاً دلیلی برای علاقمندی سرمایه‌گذاران خارجی وجود ندارد زیرا فعلاً برخورد ما با موضوع سرمایه‌گذاری‌های خارجی یک‌جانبه است. مثلاً چون ما ارز نداریم یا دانش فنی نداریم و یا تولید داخلی نداریم و می‌خواهیم خارجیان بیایند و با سرمایه و دانش

فنی خودشان کمبودهای ما را جبران کنند. حتی انتظار داریم که حاصل این سرمایه‌گذاری‌ها چنان باشد که ما در مدت کوتاهی توان رقابت با خود آنها را کسب کنیم و در میدان رقابت بر آنها چیره گردیم.

البته از آنجا که عقل و دانش و قدرت خارجیان هم دست کم به اندازه ماست، معمولاً چنین اتفاقی نمی‌افتد. آنها یا وارد میدان نمی‌شوند و یا اگر بشوند آنقدر تضمین می‌گیرند و از هر جهت شرایطی قائل می‌شوند که در هیچ صورتی گزندی به آنان نرسد و این وضع البته نتیجه منطقی یک جانبه‌نگریستن ماست. شاید بهتر باشد چند هدفی را که به‌عنوان مثال می‌آورم مورد بررسی دقیقتری قرار دهیم.

الف - بازار ما بسته است. ما با وضع دیوار بلندی از مقررات گوناگون، ورود خارجیان را به شدت توسط دولت کنترل می‌کنیم. توان دسترسی ما هم به بازارهای خارجی دیگر تقریباً صفر است بنابراین سرمایه‌گذار خارجی نمی‌تواند به امید گسترش بازاریش در ایران سرمایه‌گذاری کند.

ب - علیرغم این که ما فرهنگ غنی و نیرومندی داریم متأسفانه جامعه ما آمادگی مبادله فرهنگی را ندارد چنانچه به وضوح می‌بینیم برخورد‌های فرهنگی کاملاً یک‌سویه است. انتظار ما این است که همه چیز را از ما بپذیرند و ما در مقابل هیچ چیز را قبول نکنیم.

ج - ضوابط مقررات و زیربناهای فعلی کشور هیچ زمینه‌ای برای بهره‌گیری از هم‌افزایی ایجاد نمی‌کند. حتی اگر افزایشی قابل حصول هم باشد به علت مشکلات انتقال سود طرف خارجی از آن بی‌بهره خواهد ماند.

د - با سرمایه‌گذاری خارجی البته فاصله تولیدکننده و مشتری کوتاه می‌شود و در بیشتر موارد هزینه‌ها هم کاهش می‌یابد ولی باز هم به علت مشکل انتقال منافع به خارج از کشور چیزی از این رهگذر نصیب طرف خارجی نمی‌شود.

---

**\* حیدری: بایستی در قانون جلب و حمایت از سرمایه خارجی که مصوب ۱۳۳۴ است. تغییرات اساسی داده شود. قانون جدید باید واقع‌گرا و جسورانه و با استفاده از تجارب برخی کشورهای موفق جهان باشد.**

---

بنابراین در عمل هیچ یک از اهداف مورد نظر نمی‌تواند تحقق یابد. خارجیان اینها را خیلی خوب می‌دانند و بابت آنها از ما غرامت سنگین مطالبه می‌کنند اگر ندهیم نمی‌آیند و اگر بدهیم چیزی برای خودمان نمی‌ماند. البته علت اصلی وجود این‌گونه موانع این است که اقتصاد، نهادهای اجتماعی و نهادهای فرهنگی ما همه دولتی هستند و معمولاً دولتها همیشه مسائلی فوری‌تر و هیجان‌انگیزتر از سرمایه‌گذاری در دستور کارشان دارند و فرصت کافی برای این‌گونه کارهای دیر بازده ندارند.

به این ترتیب ما فعلاً هیچ مزیت نسبی بالفعل نداریم به همین علت هم نتوانسته‌ایم سرمایه‌های خارجی را جذب کنیم. البته اگر اراده ملی ایجاد گردد با توجه به گستردگی بازار داخلی، انرژی مطمئن و ارزان، نیروی انسانی جوان و موقعیت استراتژیک منطقه‌ای می‌توانیم مزیت نسبی قابل توجهی به وجود آوریم که قادر خواهد بود سیل سرمایه‌های خارجی را به سوی کشورمان بکشاند.

در پاسخ به اینکه بهتر است سرمایه‌گذاری‌ها از طریق دولت باشد یا بخش خصوصی نیز به نظر من دولت برای این کار مناسب نیست و دولتها به هیچ وجه قادر نیستند که سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی انجام دهند. تنها توده مردم و آن هم در یک فضای آزاد رقابتی سالم که از حمایت دولت برخوردار باشد، می‌توانند بستر مناسبی برای دادوستدهای مبتنی بر سرمایه‌گذاری خارجی ایجاد کنند و تنها در این صورت است که سرمایه‌گذاری خارجی در کلیت خود برای اقتصاد ملی مفید و ثمربخش خواهد بود.

قوانین و چارچوب‌های حقوقی که سبب بازداشتن یا تشویق سرمایه‌گذاران خارجی می‌شود همواره به‌عنوان یکی از عامل مهم و تاثیرگذار در امر سرمایه‌گذاری مورد توجه بوده است و در شرایط فعلی نیز اگر مهمترین عامل نباشد، دست‌کم در ردیف سه عامل مهم است.

موضوع قوانین بازدارنده یا تسهیل‌کننده بخشی از گفتگوی تدبیر با دکتر مسعود حیدری است. استاد آموزش سازمان مدیریت صنعتی و یکی از متخصصان بود که در امر مذاکره با هیات‌های خارجی مهارت ویژه‌ای دارد.

اما پیش از این پرسش از آقای حیدری خواستیم تا در زمینه شیوه‌های مناسب جذب سرمایه با توجه به شرایط فعلی کشور توضیح

دهد. وی گفت: برای اینکه بتوان به شیوه‌های مناسب جذب سرمایه باتوجه به شرایط فعلی کشور پی برد اول باید ببینیم در اوضاع و احوال فعلی، مملکت ما دچار چه نوع کمبودها، کاستیها، نیازها و مشکلات و عقب‌افتادگی‌هاست که باتوجه به طبیعت، عملکرد و جهت‌گیری سرمایه‌گذاری‌های خارجی و تجارب سایر کشورها در جذب سرمایه‌های خارجی، امید داریم و می‌توانیم بخشی از این کمبودها و نیازها را برطرف و پاره‌ای از این مشکلات و عقب‌افتادگی‌ها را حل و جبران کنیم.

در ارتباط با موضوع بحث ما، اهم این کمبودها و مشکلات و عقب‌افتادگی‌ها را می‌توانیم بدین ترتیب فهرست کنیم:

- ۱ - بالا بردن نرخ بیکاری و لزوم ایجاد اشتغال بخصوص در بخش‌های صنعتی و تولیدی
  - ۲ - پائین بودن نرخ پس‌انداز ملی و بد تبع آن کافی نبودن امکانات سرمایه‌گذاری داخلی
  - ۳ - گرایش عمومی فعالیت‌های اقتصادی به سمت فعالیت‌های اقتصادی بخش خدمات بیش از تناسب لازم
  - ۴ - عقب‌افتادگی در سطح تکنولوژی و دانش فنی باتوجه به سرعت روزافزون پیشرفت تکنولوژی در کشورهای پیشرفته صنعتی از جمله در پرتو انقلاب اطلاعاتی
  - ۵ - عدم دسترسی به بازارهای جهانی و ضعف شدید توان و مهارت و امکانات واقعی صادرات کالاهای صنعتی غیر نفتی و غیرستتی.
  - ۶ - کاستی‌های فرهنگ صنعتی و آثار آن در ضعف مدیریت موثر و بهینه واحدهای بزرگ صنعتی و تولیدی و فاصله زیاد در استفاده از آخرین تکنولوژی‌های نرم‌افزاری برنامه‌ریزی و مدیریت و بهره‌وری این واحدها
- بنابراین، به نظر من بهترین شیوه مناسب برای جذب سرمایه‌های خارجی باتوجه به این کمبودها و باتوجه به شرایط فعلی کشور تاسیس شرکت‌های مختلط ایرانی و خارجی به اصطلاح معروف JOINT VENTURE COMPANY است. این شیوه می‌تواند، اگر صادقاته و به طرز صحیح و واقعی طراحی، اجرا و کنترل شود به حل قسمت مهمی از مشکلات و رفع کمبودهایی که اشاره کردم کمک کند.
- بنابراین باید دقیقاً ببینیم چه شرایطی در مملکت باید فراهم باشد و تداوم یابد که شوق سرمایه‌گذاران و سرمایه‌داران خارجی برای

آوردن واقعی سرمایه‌های خود به ایران و بکار انداختن آن جهت سرمایه‌گذاری صنعتی و تولیدی باشد.

این شرایط را می‌توان، بسته به صلاحیت و امکانات و حدود طرح آن در رسانه‌های گروهی شامل شرایط متعددی در زمینه‌های کلان اساسی سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی تحلیل و بیان کرد ولی آنچه در مرحله و امکانات این گفتگوست می‌تواند در دو بخش طبقه‌بندی شود:

اول: شرایط کلان سیاسی و اقتصادی کشور

دوم: شرایط خرد مربوط به منافع موجه و تضمین‌ها و حمایت‌های قانونی نسبت به سرمایه‌گذاران خارجی

شرایط کلان سیاسی و اقتصادی کشور را هم این‌گونه می‌توان خلاصه کرد:

ارزی ایران از ثبات نسبی برخوردار خواهد بود و دستخوش نوسانات و تغییراتی سریع، شتاب‌زده و مقطعی نخواهد بود.

مهم‌ترین مصادیق شرایط خود را هم می‌توانیم بدین صورت فهرست کنیم:

- ۱ - فراهم کردن امکانات برقراری پوشش‌های بیمه‌ای توسط سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی کشورهای پیشرفته صنعتی برای پوشش بیمه صادراتی نسبت به سرمایه‌های خارجی که اتباع آن کشورها به ایران می‌آورند.
- ۲ - امکانات سرمایه‌گذاری خارجی در سهام شرکت‌های مختلط در حد داشتن اکثریت سهام و از آن طریق کنترل مدیریت شرکت.
- ۳ - امکانات فعالیت‌های سالم مدیران و کارشناسان خارجی در ایران در رده‌های مختلف



- مشاغل مدیریتی شرکت‌های مختلط بدون دغدغه‌خاطر و نگرانی‌های بی‌مورد
- ۴ - امکانات ساده و سریع ورود و خروج سرمایه خارجی به ایران و منافع و سود حاصله از آن
  - ۵ - نداشتن ریسک از دست دادن ارزش و قدرت غیرواقعی سرمایه وارداتی یا کاهش شدید آن ناشی از نوسانات نرخ تبدیل ریال ایران به ارزهای خارجی
  - ۶ - امکانات ورود ماشین‌آلات و تجهیزات و مواد اولیه برای بهره‌برداری از سرمایه‌گذاری انجام شده، در واحد تولیدی مربوطه

- ۱ - بهبود سریع جایگاه سیاسی ایران در جامعه جهانی و حضور فعال و مقبول آن به‌عنوان یک قدرت بزرگی اقتصادی و منطقه‌ای
- ۲ - گسترش و تقویت این باور در سطح ملی و جهانی که ایران به‌عنوان یک جامعه مدنی تابع حکومت قانون RULE OF LAW است. و زدودن هر نوع شبهه در این جهت‌گیری و گرایش اعلام شده دولت جدید.
- ۳ - ادامه و سرعت بخشیدن به سیاست تعدیل اقتصادی و فراهم کردن پایه‌های محکمی برای شناور بودن نرخ تبدیل ریال به ارزهای معتبر خارجی و ثبات نسبی آن در میان مدت
- ۴ - ایجاد اطمینان در محافل مالی و اقتصادی خارجی و بین‌المللی که سیاست‌های اقتصادی و

## شرکت‌های فراملیتی

پرسش بعدی ما از دکتر حیدری این بود که آیا بهتر است این‌گونه سرمایه‌گذاری از طریق دولتها باشد یا از طریق شرکت‌های چندملیتی؟ وی در پاسخ گفت: هیچ کدام، در مورد سرمایه‌گذاری‌های دولتهای خارجی در ایران اولاً خود آن دولتها هیچ رغبت و انگیزه و حتی مجوزی برای سرمایه‌گذاری در فعالیتهای تولیدی و صنعتی در ایران ندارند. ثانیاً تاریخ ما مشحون از تجارب تلخی از سرمایه‌گذاری دولت خارجی و شرکت‌های وابسته به آنها چه در زمینه نفت، معادن و شیلات، حمل‌ونقل، مخابرات و غیره است و من شخصاً هیچ نوع علاقه‌ای به این نوع سرمایه‌گذاری خارجی در ایران ندارم و آنرا توصیه نمی‌کنم قوانین ایران هم مشوق این نوع سرمایه‌گذاری خارجی نیست. در مورد شرکت‌های چندملیتی هم به‌نظر من این واژه از نظر حقوقی درست نیست برای اینکه هر شرکتی نهایتاً دارای یک ملیت واحد است و این ملیت تابع محل ثبت آن شرکت است. واژه درست‌تر که فهم معنی واقعی است شرکت‌های فراملیتی است و مراد شرکت‌های بزرگی است که با داشتن سرمایه عظیم یا تکنولوژی بالا یا تولید گسترده در تعداد زیادی از بازارهای جهانی حضور فعال و گسترده دارند.

با این واژه درست می‌توان گفت یکی از سرمایه‌گذاران مطلوب در ایران برای شرکت‌های مختلط همین شرکت‌های فراملیتی می‌توانند باشند. به‌رحال به اعتقاد من سرمایه‌گذاری خارجی باید از طریق بخش خصوصی خارجی باشد نه بخش دولتی.

در این طرف یعنی در ایران هم جز در موارد محدودی که فعالیت اقتصادی طبق قانون اساسی در انحصار دولت است، بایستی سرمایه‌گذاری خارجی با بخش خصوصی ایران باشد. اصولاً خارجی‌ها و شرکت‌های خارجی، دولتها و از جمله دولت ایران را شریک مناسبی برای فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی و صنعتی نمی‌دانند و حق دارند که چنین باوری داشته باشند.

پرسش بعدی در مورد قوانین بازدارنده در امر جذب سرمایه‌های خارجی بود. وی در پاسخ گفت: بطور کلی تعدادی از قوانین ایران برای جذب واقعی سرمایه‌های خارجی نقش بازدارنده ایفاء می‌کنند از آن جمله قانون کار ایران است که به اعتقاد بیشتر مدیران ایرانی و کارشناسان

**\* اصولاً شرکت‌های خارجی دولتها و از جمله دولت ایران را شریک مناسبی برای فعالیتهای اقتصادی و تولیدی و صنعتی نمی‌دانند.**

**\* بهترین شیوه مناسب برای جذب سرمایه‌های خارجی با توجه به شرایط فعلی کشور تاسیس شرکت‌های مختلط ایرانی و خارجی است. اگر این شیوه درست اجرا شود، بخش مهمی از مشکلات را رفع می‌کند.**

خارجی که برای بررسی‌های سرمایه‌گذاری در ایران کار کرده‌اند، قوانین کار ایران در جهت رعایت تعادل بین کارگر و کارفرما و روابط صنعتی منصفانه نیست و کارفرما در موضع ضعف قرار دارد. و حتی در مواردی هم که احکام قانونی تعادلی را مقرر داشته است در اجراء، مجریان مربوط وزارت کار و امور اجتماعی کفه را به سمت کارگر سنگین می‌کنند و تعادل نسبی هم به هم می‌خورد. و عملاً کارفرما و بخصوص مدیریت واحدهای تولیدی و صنعتی در برابر اقدامات ناروای کارگران سلاح قانونی لازم در اختیار ندارند.

دومین نوع از این قوانین، قوانین مربوط به مقررات پول و ارزی کشور است که نوسانات زیادی دارد. سومین نوع قوانین واردات و صادرات مملکت است که دستخوش تغییر و تحولات خلق الساعه و پیش‌بینی نشده است. این نوع قوانین روی اطمینان سرمایه‌گذاری خارجی برای سرمایه‌گذاری در ایران اثر منفی می‌گذارد.

با این توضیحاتی که دادم توصیه خاص من این است که بایستی در قانون جلب و حمایت از سرمایه خارجی مصوب ۱۳۳۴ تغییرات اساسی داده شود.

علت این تغییرات اساسی که عرض می‌کنم این است که فروض و مبانی آن قانون بکلی فرق کرده است. از آن جمله: این قانون در شرایطی وضع و اجرا شد که ایران حدود ۲۵ سال یعنی از سال ۱۳۳۲ تا ۱۳۵۷ از ثبات نرخ برابری ریال با ارزهای معتبر جهانی برخوردار بود. یعنی در تمام طول این مدت نرخ برابری ریال با دلار آمریکا حدود ۷۲ ریال بود. ولی تجربه ما در حدود ۱۹ سال اخیر کاملاً متفاوت است، لذا باید قانون

جدید با در نظر گرفتن این عدم ثبات نرخ برابری ریال با ارزهای خارجی ریسک سرمایه‌گذار خارجی هنگام خروج سرمایه از ایران به حداقل ممکن برساند یا از بین ببرد.

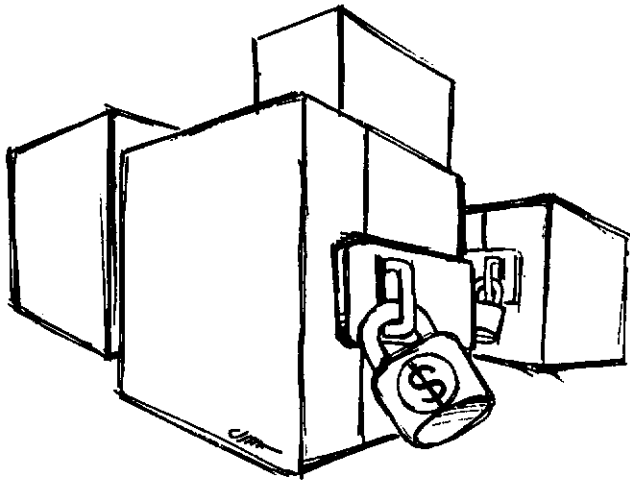
ثانیاً این قانون زمانی به تصویب فوه مقننه ایران رسید که ایران از نظر صنعتی بسیار عقب‌افتاده بود و سیاست‌های درهای باز اقتصادی در ایران برای تامین نیاز مردم به کالاهای مصرفی با دوام اجرا می‌شد و هر نوع سرمایه‌گذاری خارجی در زمینه تولید کالاهای مصرفی بادوام که عمده سرمایه‌گذاری خارجی‌ها بود یک بازار داخلی داغ و غنی در اختیار داشت. ثالثاً چهره ایران از نظر منابع ارزی و ذخایر ارزی و قابلیت پرداخت‌های خارجی با وضع فعلی بخصوص از اوت ۱۹۹۱ به بعد تفاوت چشم‌گیری داشت. لذا با توجه به این تغییر شرایط باید قانون جدید واقع‌گرا و جسورانه و با استفاده از تجارب کشورهای موفق جهان در این زمینه مثل کره جنوبی، تایوان، اندونزی، تایلند، مالزی، برزیل، ترکیه و کشورهای قاره اروپای شرقی باشد.

**مهندس فضیلی مدیرعامل و عضو هیات مدیره شرکت تراکتورسازی تبریز نیز در گفتگو با تدبیر به اظهار نظر درباره چندوجهی سرمایه‌گذاری خارجی در شرایط فعلی پرداخت و در مورد نخستین پرسش گفت:**

فایده‌ای را که می‌توانم برای سرمایه‌گذاری خارجی بر شرمم ایجاد ارتباط تنگاتنگ تکنولوژیک است. به عبارت دیگر با ورود سرمایه‌گذاران خارجی به ایران برای ما این امکان به وجود می‌آید که ضمن شناخت و به‌کارگیری دانش و تخصص‌های آنان بانگوش اینگونه افراد نسبت به بازار سرمایه آشنا شده و بتوانیم از آن بیش از پیش بهره بگیریم.

اما چرا سرمایه‌گذاران خارجی تمایل چندانی برای سرمایه‌گذاری در ایران ندارند، به‌نظر من تا زمانی که یک بستر مناسب فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی و در نهایت زیرساخت‌های مورد نظر وجود نداشته باشد، طبعاً بازدهی خوبی نیز وجود نخواهد داشت.

در واقع زمانی که قوانین و مقررات داخلی ما به‌گونه‌ای است که سرمایه‌گذاران داخلی با آن مشکل پیدا می‌کنند، حال چگونه می‌توان انتظار داشت که یک سرمایه‌گذار خارجی بتواند در چنین محیطی اقدام به سرمایه‌گذاری کند. اگر بخواهیم موضوع را بشکافیم بایستی



اینگونه مساله را مطرح کنیم که ما باید طرز تفکر خودمان را عوض کنیم به عبارت دیگر باید یک بستر فرهنگی مناسب را ایجاد کنیم و یک دگرگونی فرهنگی در خودمان ایجاد کنیم. ما نباید این فکر را در خودمان پرورش دهیم که اگر یک سرمایه گذار می خواهد بیاید و سرمایه گذاری کند، حتماً این سرمایه اش را از راه حرام بدست آورده است این طرز تفکر باعث ایجاد مشکل می شود. سیستم مطبوعاتی، انتظاماتی دستگاههای دولتی و همه هم از آن گونه نیستند که بتوانند به حمایت از سرمایه گذار بپردازند. اگر یک سازمان را به عنوان سیستمی ببینیم که با محیطش در حالت تعامل است، هر یک از عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی بایستی به درستی در جای خودشان قرار گیرند تا محیط برای هر سرمایه گذار چه داخلی و چه خارجی امن و مطمئن باشد.

دیگری را وارد جمع کنیم ما باید اول مسائل و مشکلات مربوط به قوانین و مقررات، مسائل فرهنگی، اجتماعی و... را حل کنیم سپس بگوئیم که یک فرد خارجی می تواند در کشور ما سرمایه گذاری کند. تا اینگونه مسائل و مشکلات حل نشود، ایجاد یک سرمایه گذاری مطمئن حرفی بیهوده خواهد بود.

در مورد اینکه بهتر است برای سرمایه گذاری از دولتها کمک بگیریم یا شرکتهای دولتها به خاطر مشکلاتی که دارند کمتر علاقه مند هستند که اقدام به سرمایه گذاری کنند. علی الاصول در اینگونه مواقع بایستی تن در دهیم به سرمایه گذاری شرکتهای چندملیتی اما به نظر من بایستی ببینیم که نفع ما در کجاست اگر نفع ما در این است که دولتها سرمایه گذاری خارجی را انجام دهند به آن سمت برویم اگر به نفع ما است که در قالب شرکتی عمل کنیم، از این روش استفاده کنیم.

**\* فضیلی:** اگر قرار باشد یک سرمایه گذار برای سرمایه گذاری به کشور بیاید، قطعاً به دنبال شاخصهایی خواهد بود که یکی از این شاخصها عملکرد اقتصادی بنگاههای اقتصادی کشور است که متأسفانه عملکردشان ضعیف است.

**\* زمانی که قوانین و مقررات داخلی ما به گونه ای است که سرمایه گذاران داخلی با آن مشکل پیدا می کنند، چگونه می توان انتظار داشت که سرمایه گذار خارجی در چنین محیطی اقدام به سرمایه گذاری کند.**

در وهله اول مهم است ایجاد زمینه های مناسب برای سرمایه گذاری است. ما باید اول تکلیف خودمان را با خودمان روشن کنیم سپس فرد

متأسفانه در کشور ما سطح بهره وری بسیار پایین است و این مسئله از چشم یک سرمایه گذار پوشیده نمی ماند. زیرا اگر قرار باشد یک سرمایه گذار برای انجام سرمایه گذاری به کشور بیاید قطعاً به دنبال شاخصهایی خواهد بود که یکی از این شاخصها عملکرد اقتصادی بنگاههای اقتصادی کشور است که متأسفانه عملکردشان ضعیف بوده است.

آقای فضیلی در ادامه گفتگو به مزینهای نسبی برای جذب سرمایه های خارجی اشاره کرد و افزود: مزینها دو گونه هستند اول مزینهایی که باید باشند و در سرمایه گذار ایجاد رغبت کنند. دوم یک سری مزینهای ثانویه هستند مثلاً وجود نیروی کار فراوان، انرژی ارزان، اولویت جغرافیایی که می توانند به عنوان مزیت در جهت افزایش سرمایه گذاری به حساب آیند. اما آنچه که



**ایریسا ، تنها شرکت ایرانی**

مجرب در طراحی و پیاده سازی

• سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS)

• اتوماسیون صنعتی

برای سازمانهای بزرگ (نظیر فولاد مبارکه)

تلفن: ۰۲۱-۱۱۱۶۳۰۰ و ۰۲۱-۷۰۷۳۳۳۹۶ (۰۲۱) | فکس: ۰۲۱-۶۲۴۰۴۱

**شرکت مهندسی تولید قطعات خودرو**

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

شماره تلفن دفتر: ۳۹۱۴/۱۵ - ۳۱۹۵۹۲

شماره فاکس: ۲۲۸۰۵۵۳

شماره تلفن کارخانه: ۰۲۶۱-۶۵۳۲۱۸

# آیا می دانید؟

## تحقیقات بازاریابی (Marketing Research)

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

### شما می توانید

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

### ما می توانیم

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

مُبلِغَا

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

تلفن: ۰۲۱-۸۷۳۳۰۶۹، ۰۲۱-۸۷۳۳۰۷۰ فاکس: ۰۲۱-۸۷۳۶۰۸۸

ما نرم افزارهای آماده خود را عرضه نمی کنیم، بلکه سیستمهای مورد نیاز شما را طراحی می نمائیم.

بزرگ تیم را دارا میباشیم.



طراحی نرم افزار بر اساس نیاز مشتری

طراحی سیستمهای اطلاعات مدیریت

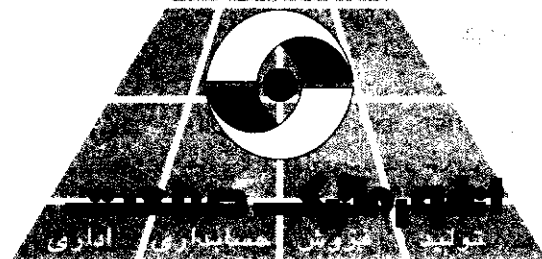


طراحی سیستمها بر اساس روش های مهندسی نرم افزار

استفاده از ابزار مهندسی سیستم به کمک کامپیوتر (CASE) در تحلیل، طراحی و پیاده سازی سیستم ها



بهره مندی از تواناییهای فوق، امروز به ما اجازه می دهد که در عرضه سیستمهای اطلاعات مدیریت عمل را به شما پیشنهاد نمائیم.



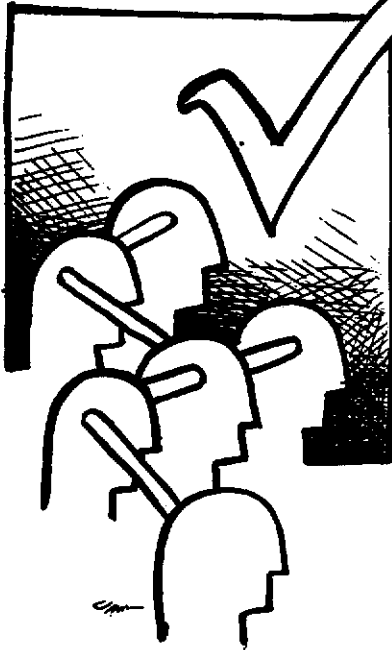
تهران، خیابان مقدس اردبیلی، خیابان نارا...، کوی مینا، پلاک ۵

تلفن: ۰۲۱-۲۴۱۷۴۶۳-۲۴۱۷۴۶۲-۲۴۱۶۱۲۶-۲۴۱۶۱۲۶ نمابر: ۰۲۱-۲۴۱۶۱۲۶





# مدیریت استراتژیک واحدهای تولیدی



در گذشته، مدیران سطوح بالای سازمانها، تولید را تنها فرآیند تغییر شکل و تبدیل مواد اولیه به محصول ساخته شده می‌دانستند و برنامه‌ریزی عملیات تولیدی تابعی از فعالیت‌های بازاریابی و مهندسی بود. عملکرد افراد نیز صرفاً براساس هزینه و کارآیی اندازه‌گیری و ارزشیابی می‌شد.

اما در محیط بسیار رقابتی امروز، موسسات باید بتوانند فرآیند تولید خود را به صورت یک دارایی استراتژیک مورد استفاده قرار دهند. این‌گونه استفاده از جریان تولید نیاز به برقراری ارتباط عمودی و افقی موثر بین اهداف تولیدی بلندمدت در سازمان دارد. بکارگیری موثر جریان تولید در راستای پشتیبانی اهداف استراتژیک شرکت، تا حد زیادی بستگی به توانایی مدیریت رده بالا در شناخت کامل ارکان مدیریت استراتژیک دارد.

به منظور معرفی هرچه بیشتر «مدیریت استراتژیکی واحدهای تولیدی» سمینار آموزشی تحت همین نام در مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی، در نیمه دوم شهریور ماه سال جاری و با سخنرانی دکتر فریبرز (یحیی) پرتوی، دارای دکترای مدیریت تولید و عملیات و استاد دانشکده مدیریت دانشگاه درگسل فیلاولفیا، برگزار شد.

دکتر پرتوی در این نشست به مباحثی چون معرفی اساس و زیرساختهای مدیریت استراتژیکی مقایسه تصمیم‌گیری سنتی و استراتژیکی و مراحل تصمیم‌گیری استراتژیکی پرداخت.

وی با اشاره به تغییرات کلی که از دهه ۷۰ میلادی در سطح جهانی آغاز شده است گفت: تا قبل از این دهه میزان تقاضا در بازارها بیشتر از عرضه بود و تولیدکنندگان، محصول خود را تنها برای پاسخگویی به نیاز مشتریان بدون توجه به مسایلی چون راندمان کالا و یا برنامه‌ریزیهای اصولی تولید و ارائه می‌دادند اما پس از دهه ۷۰ توازن برهم خورده است و امروز از یک سو

\* آنچه که در برنامه‌ریزی مهم است، دید کل‌نگر یا استراتژیک است. در کارخانه نه تنها باید به بازده از نظر افزایش تولید نگریسته شود، بلکه باید عواملی را که از خارج روی کارخانه تاثیر می‌گذارند، مدنظر قرار داد.

عرضه نسبت به تقاضا افزون شده است و از سوی دیگر به راندمان و برنامه‌ریزیهای اساسی در فرآیند تولید و فروش محصولات توجه بیشتری می‌شود. اما تنها توجه به راندمان کافی نیست بلکه توجه به خواست مشتریان نیز اهمیت دارد. این اهمیت تا آنجاست که دیدگاههای مشتریان به واحدهای تولیدی منتقل می‌شود. حتی نظر مشتریان باید در انتخاب سیستم برنامه‌ریزی، نیروی انسانی، انتخاب سیستم کنترل کیفیت و انتخاب ماشین ابزارها موثر باشند.

آنچه که در برنامه‌ریزی مهم است دید کل‌نگر یا استراتژیک است. در کارخانه نه تنها باید به راندمان از نظر افزایش تولید نگریسته شود بلکه باید عواملی را که از خارج روی کارخانه تاثیر می‌گذارند مدنظر قرار داد که مهم‌ترین عامل همان خواست مشتریان است. عوامل بعدی می‌تواند رقبای، محصولات جانشین (که چه عنصر یا موادی ممکن است در خطوط تولید جایگزین یکدیگر شوند)، دولت‌ها و اتحادیه‌های کارگری، باشند.

در مقایسه روشهای سنتی و جدید در واحدهای تولیدی می‌بینیم زمانی تنها به مساله سوددهی یا کاهش هزینه‌ها توجه می‌شد، اما دید استراتژیکی امروز معادلات قدیمی را تاحدی تغییر داده است. و امروز علاوه بر توجه به سوددهی یا کاهش هزینه‌ها به مسایل کیفی، زمان تحویل کالا، خواست مشتریان، قیمت‌ها و بالابردن درآمدها توجه می‌شود. صنایع مختلف، استراتژیهای متفاوتی را انتخاب کرده‌اند، مثلاً اکثر صنایع اتومبیل‌سازی به کیفیت و کارایی

محصولات خود توجه دارند. اما یک شرکت ممکن است روی استراتژی خدمات پس از فروش پایبند باشد. کمپانی‌ها تماماً بر روی مقوله کیفیت تاکید دارند اما استراتژیها ممکن است کاهش قیمت، کاهش هزینه‌ها و یا کاهش زمان تحویل محصول باشد. اگر زمان تحویل کوتاه، اما قیمت محصول بالا باشد این نیز نوعی استراتژی به حساب می‌آید.

## زیرساخت‌های مدیریت استراتژیک

دکتر پرتوی در ادامه، زیرساختهای مدیریت استراتژیکی را در پنج بعد برشمرد و گفت: اساس و پایه‌های مدیریت استراتژیکی ابعادی چون استراتژی بلندمدت، کل‌نگری، برنامه‌ریزی - آرمانی، مشارکت و بهبود مداوم یا کایزن دارد. وی افزود: کمپانی‌ها استراتژیهای بلندمدت خود را براساس معیارها یا انتخاب‌های گوناگونی استوار می‌کنند. مثلاً استراتژی می‌تواند براساس مکان کارخانه، توجه به سیستم تولیدی، استراتژی JUST - IN - TIME، سرمایه‌گذاری روی ربات‌ها، توجه به ساخت و تشکیلات یا توجه به طراحی و نوآوریها باشد. در بحث کل‌نگری دو مطلب مطرح است یکی یکسپارچگی برنامه‌ریزی و دوم وجود

هماهنگی میان فعالیت‌ها، نگاه باید به کل فرایند یا خط تولید باشد که مثلاً برگشت سرمایه چگونه امکان‌پذیر است. اما آنچه می‌تواند مانع از نگرش کلی شود نبود هماهنگی لازم بین اجزاء داخلی و شاید خارجی سازمان با یکدیگر است.

یعنی ممکن است در برنامه‌های مدیریت در کمپانی بین جهت‌ها، هماهنگی لازم وجود نداشته باشد. به عبارتی به‌درستی روشن نیست که کدام بعد از ابعاد تولید مهمتر است. کیفیت، قیمت، دوام و یا تنوع محصول؟ حتماً نیازهای مشتری را نیز باید مشخص کرد که چه چیز برای او به‌عنوان مصرف‌کننده جالب‌تر است.

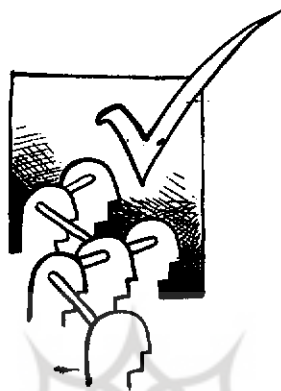
وقتی جهت‌ها از سوی مدیریت مشخص شوند که مثلاً استراتژی روی کیفیت باشد و محصول از دوام خوبی برخوردار باشد، ممکن است قیمت بالا رود، اما بخش تدارکات با خرید مواد ارزان قیمت و نامرغوب یا استخدام کارگران نیمه‌ماهر، در جهت مخالف خواست مدیریت یعنی پرداختن به کیفیت گام برداشته است. به عبارتی استراتژی پرداختن به کیفیت در دو جهت مخالف قرار خواهد گرفت.

از دیگر موانع سرراه کل‌نگری این است که بسیاری در کارخانه از استراتژی‌های جاری در کمپانی بی‌اطلاع هستند متأسفانه بسیاری از مدیران استراتژی‌های خوبی در اختیار دارند اما آنها را به طبقات پایین‌تر انتقال نمی‌دهند یا خودداری از انتقال اطلاعات به سطوح پایین‌تر دیگر نمی‌توان در افراد کارخانه یا سازمان ایجاد تعهد کرد.

بعد برنامه‌ریزی آرماتی یکی از ابعاد مهم مدیریت استراتژیک است. در روش‌های سنتی تولید، همواره محصول پس از تولید به بازار منتقل می‌شد که اگر تقاضای خرید آن محصول فراوان شود آنگاه محصول با موفقیت روبرو می‌شد. اما در روش‌های نوین مدیریت استراتژیک واحدهای تولیدی مستقیماً از بازار و مشتریان آغاز می‌کند. یعنی ابتدا روشن می‌کند بازارها کدامند و چه گروه‌ها را می‌توان پوشش داد و خصوصیات روحی و فرهنگی آنها چیست. پس مشخص می‌شود که این گروه بخصوص چه نیازهایی دارند در نتیجه مشخصات فنی محصول نیز مشخص می‌شود. مثلاً مشخص می‌شود که برای مشتری چه شاخص‌هایی بااهمیت‌تر است آیا کیفیت مهمتر است یا نوع محصول یا نوآوری و یا قیمت؟ تمامی این اطلاعات به درون کارخانه می‌روند و مشخص

**\* متأسفانه بسیاری از مدیران، استراتژی‌های خوبی در اختیار دارند اما آنها را به طبقات پایین‌تر انتقال نمی‌دهند.**

**\* در دهه‌های گذشته سیستم‌های تولیدی با نوع امروزی خود متفاوت بوده‌اند. در گذشته از کارگر همواره به‌عنوان نیروی بازویی نام برده می‌شد، اما امروز جز بازو، نیروی فکر و خلاقیت‌های کارگران مطرح است.**



می‌کنند که سیستم برنامه‌ریزی چگونه باید باشد. آیا براساس کنترل کیفی و یا براساس قیمت‌ها باشد؟ این همان برنامه‌ریزی آرماتی است که از مشتری آغاز می‌شود و به مشتری باز می‌گردد. بعد دیگر مشارکت است. طی دهه‌های گذشته سیستم‌های تولیدی با نوع امروزی خود متفاوت بوده‌اند. در گذشته از کارگر همواره به‌عنوان نیروی بازویی نام برده می‌شد اما امروز جز بازو و نیروی فکر و خلاقیت‌های کارگران مطرح است. یکی از وظایف مدیریت استراتژیک این است که با شیوه‌های گوناگون از تمام سطوح ایده‌های نو و خلاق بگیرد.

بالاخره بعد بهبود مداوم یا مستمر نیز از ابعاد مهمی است که بسیاری از شرکتها نسبت به آن بی‌تفاوت هستند. می‌توان گفت واحدهای تولیدی حتی اگر بهترین باشند برای همیشه باقی نخواهند ماند مگر آنکه روش کایزن یا بهبود مداوم داشته باشند تا محصولات خود را بهبود بخشند که معمولاً بهبود محصول رضایت مشتریان را در بر خواهد داشت.

### مراحل تصمیم‌گیری استراتژیک

سخنران در بخش دیگری از سخنان خود مراحل پنجگانه تصمیم‌گیری استراتژیک را

تشریح کرد وی اولین مرحله را تجزیه و تحلیل وضعیت سازمان یا کارخانه دانست و گفت:

در تجزیه و تحلیل درونی بررسی و شناخت نقاط قوت و ضعف فرآیند، آغاز می‌شود تا گلوگاه‌های کارخانه مشخص شوند سپس در تجزیه و تحلیل برونی، فرصت‌های محیطی و تهدیدات محیطی بررسی می‌شوند. که این با شناخت هرچه بهتر مشتریان و بازار امکان‌پذیر است زیرا این مشتریان و رقبا هستند که فرصت‌های محیطی یا تهدیدات را روشن می‌سازند. پس از شناخت مشتریان و نیازهای آنها می‌توان خصوصیات محصول و سپس خصوصیات پروسه تولید را مشخص کرد. آنگاه می‌توان تخصیص منابع و زمان‌بندی لازم را برآورد کرد و در نهایت مرحله پیاده‌سازی تصمیم و اجرا آغاز می‌شود.

به عبارتی می‌توان درباره ارکان مدیریت استراتژیک چنین اظهارنظر کرد که رکن اصلی، ابعاد رقابتی است یعنی عواملی که مدیریت را در انتخاب نوع محصول، فرآیند و ساختار سازمان هدایت می‌کند. عواملی نظیر قیمت تمام‌شده، انعطاف‌پذیری، کیفیت، قابلیت پاسخگویی به نیاز مشتریان خلاقیت و تکنولوژی.

بحث مهم در تصمیم‌گیری استراتژیک، بحث ایده‌آل‌سازی یا برنامه‌ریزی برای محصول است.

در این برنامه‌ریزی شرکت به دنبال کشف وجوه خاص مطلوبیت‌های بازار است یعنی به کمک این شیوه خواسته‌ها و نیازهای مشتریان تشخیص داده می‌شوند و مشخص می‌شود که برای ارضای آنها توجه به کدامیک از ابعاد استراتژیک رقابتی مانند (هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری و در دسترس بودن) لازم است.

مثالی که می‌توان در اینجا آورد استراتژی واحدهای تولیدی ژاپن است. تولیدکنندگان ژاپنی طی دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی بیشترین کوشش خود را صرف پایین آوردن هزینه‌های تولید محصول می‌کردند. اما در دهه ۸۰ تلاش آنها به سوی ارائه کیفیت برتر تغییر جهت یافت. زیرا احساس می‌شد که انتظار مشتری از محصول دگرگون شده است و دیگر نمی‌توان او را با قیمت پایین راضی نگه داشت. طی دهه ۹۰ نیز تغییری مجدد در نگرش استراتژیک مدیریت ژاپنی بوجود آمد. که امروز عامل مهم برای مصرف‌کننده، دسترسی سریع به کالای موردنظر در زمان و مکان مورد نظر است. □

چنانچه مدیریت مشارکتی را نگرشی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت رفع مشکلات شرکت و بهبود مستمر در تمام ابعاد بدانیم و براین باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است می‌توان گفت که «مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است.»

در این راستاست که مشارکت کارکنان در امور مربوط به خود به صورت داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود که این مشارکت نوعی درگیری فکری و احساسی یک شخص در یک وضعیت گروهی به حساب می‌آید. این درگیری شخص را تشویق می‌کند تا به هدنهای گروهی کمک کند و در مسئولیت‌ها و عواقب آنها سهیم شود.

نظام مشارکت و سیستم پیشنهادها، چرا و چگونه؟ عنوان سمیناری آموزشی بود که از سوی مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی در نیمه اول شهریورماه امسال و با سخنرانی مهندس ناصر صادقی فرد مشاور و مدرس سیستم‌های نوین مدیریت و کیفیت برگزار شد.

این سمینار یکروزه بااهداف بررسی محورهایی چون لزوم استفاده از کلیه امکانات شرکت برای حضور موفق در بازارهای جهانی و رقابتی، جایگاه نیروی انسانی به‌عنوان مهمترین سرمایه شرکت در سیستم‌های مدیریت نوین، مفهوم مدیریت مشارکتی و اهداف اجرایی آن و سیستم پیشنهادها به‌عنوان مدل اجرایی نظام مدیریت مشارکتی همراه بود.

مهندس صادقی فرد با اشاره به بحث رقابت در بازارهای جهانی گفت که شرکت‌های تولیدی و خدماتی با توجه به شرایط امروز جهان یا می‌توانند با تمام توان در صحنه‌های رقابت بین‌المللی حضور یابند و یا آنچنان گوشه‌گیر شوند که تنها به فعالیت در بازارهای داخلی بپردازند که در حالت دوم ممکن است با خطرات جدی روبرو شوند. مثلاً در روند تولید با هزینه‌های سنگینی روبرو خواهند شد که این هزینه‌ها ضمن تأثیرگذاری بر قیمت تمام‌شده محصول آنرا افزایش خواهد داد و این باعث خواهد شد تا مشتریان یا مصرف‌کنندگان به دنبال یافتن کالای جانسین برای آن محصول باشند. این امر به تدریج بازارهای داخلی را نیز از دست

طی یک سمینار آموزشی بررسی شد:

## نظام مشارکت و سیستم پیشنهادها

بروز حوادث غیرقابل پیش‌بینی و بسیار جدی، ادامه حیات شرکت با تهدید روبرو خواهد شد. اما در شرایط جدید که خوشبختانه در کشور ما نیز از چندی پیش علائم آن مشاهده شده است و برخی از شرکتها به آن سو رفته‌اند، تولید و عرضه محصولات بیش از نیاز بازار و تقاضای مشتریان است.

در چنین شرایطی که اقتصاد سالم را نوید می‌دهد، محصولات تولیدی شرکتها بیش از نیاز بازار داخلی است و این امر نه تنها باعث ایجاد رقابت میان تولیدکنندگان برای جلب توجه مشتریان داخلی خواهد شد، بلکه این شرکتها برای بدست آوردن بازارهای جدید وارد عرصه رقابت بین‌المللی می‌شوند. بدیهی است برای ورود به این بازارها باید کلیه روشهای تولیدی و عملیاتی مورد بازنگری دقیق قرار گیرد که به این منظور توجه دقیق به نظریات مشتریان و مصرف‌کنندگان محصولات نهایی از مهمترین فعالیت‌های شرکت خواهد بود. از دیگر فعالیت‌هایی که شرکت‌های فعال در عرصه رقابت بین‌المللی به آن بها می‌دهند جلب مشارکت نیروی انسانی شرکت، برای شناسایی تنگناها و مشکلات موجود در جهت بهبود محصولات است.

بدیهی است کارکنان شرکت مهمترین و باارزش‌ترین سرمایه شرکت به حساب می‌آیند. زیرا انسان با انگیزه می‌تواند به کمک قدرت اراده و تجربه‌های باارزش خود همه‌چیز را به نفع جامعه، شرکت و خود تغییر دهد. اهمیت نیروی انسانی شرکت تا به اندازه‌ای است که آنها را مشتریان داخلی می‌نامند و می‌توان گفت تا زمانی که این مشتریان از فعالیت خود و شرکت خشنود نباشند، جلب رضایت مشتریان خارجی که همان مصرف‌کنندگان محصولات هستند بسیار سخت و شاید غیرممکن باشد. که این با اهداف بلندمدت شرکتها مغایرت دارد.

### فرهنگ مدیریت مشارکتی

گسترش فرهنگ مدیریت مشارکتی به‌عنوان نگرشی نو و جامع به کل مجموعه، بخشی از

**\* مدیریت مشارکتی در کلیه شرکتهای تولیدی و خدماتی چه بزرگ و چه کوچک قابل اجراست و اجرای مدیریت مشارکتی، تمامی کسانی را که با شرکت در ارتباط هستند، پوشش می‌دهد.**

این‌گونه شرکتها خارج خواهد کرد. نقطه مقابل این‌گونه شرکتها، آنهایی هستند که از یک سو حفظ بازارهای داخلی را برای فروش محصولات خود در نظر دارند و از سوی دیگر در پی کسب بازارهای جدید برای رقابت در صحنه‌های بین‌المللی هستند. این شرکتها می‌دانند که با استفاده درست از امکانات خود می‌توانند محصولات خود را با بهترین کیفیت برای حضور در بازارهای پرتحول جهانی ارائه کنند.

### فرهنگ کیفیت و عرضه و تقاضا

سخنران سپس با اشاره به تغییراتی که در وضعیت عرضه و تقاضا در سطح بین‌المللی بوجود آمده است افزود: این تغییرات از چندی پیش خواسته و ناخواسته در کشور ما نیز پدید آمده است. به‌گونه‌ای که تقاضای خرید برای محصولات بیش از عرضه آنها بوده است و این باعث عدم رقابت میان شرکت‌های تولیدی و خدماتی می‌شود. در این حالت چنانچه شرکتی تصور کند که هرآنچه تولید کند با بهترین قیمت و با سرعت در بازار به فروش خواهد رسید، سخت در اشتباه است. زیرا دیگر به نظریات مصرف‌کنندگان محصولات خود اهمیت نمی‌دهد. در نتیجه مشکلات و نارسایی‌های خود را نادیده می‌گیرد، پس به فکر استفاده بهینه از توانایی‌های نیروی انسانی خود نخواهد بود.

حاصل این روند، اهمیت ندادن به بهبود روشهای تولیدی و عملیاتی است که شرکت را در شرایط متزلزلی قرار خواهد داد و در نهایت با

اهداف بلندمدت مدیریت است که سیستم‌های اجرایی آن با توجه به شرایط خاص شرکت طراحی و به‌مورد اجرا گذاشته می‌شود که با جابه‌جایی یک فرد یا بروز یک اتفاق متوقف نمی‌شود.

یکی از عوامل اصلی و موثر در اجرای مدیریت مشارکت، صداقت مدیریت است که کارکنان شرکت باید از صداقت مدیریت اطمینان کامل داشته باشند و به‌خوبی از دلایل بکارگیری آن آگاهی داشته باشند. در این حالت، بسیاری از تنگناهایی که برسرراه اجرای مدیریت مشارکتی ممکن است ایجاد شوند، برطرف خواهند شد. مدیریت مشارکتی در کلیه شرکت‌های تولیدی و خدماتی چه بزرگ و چه کوچک قابل اجراست و اجرای مدیریت مشارکتی، تمامی کسانی را که با شرکت در ارتباط هستند پوشش می‌دهد این افراد می‌توانند تامین‌کنندگان مواد اولیه و قطعات SUPPLIERS، کارکنان شرکت INTERNAL CUSTOMERS و مشتریان محصولات نهایی EXTERNAL CUSTOMERS باشند که می‌توانند مدیریت را در رسیدن به اهداف نهایی شرکت یاری کنند.

سخنران سپس گفت: مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند، ابتدا ارج نهادن به ارزشهای انسانی و به‌یاری طلبیدن افرادی که به‌نوعی با شرکت در ارتباط هستند و دوم رسیدن به آرمان‌های از پیش تعیین شده به کمک همین افراد که این اهداف چند اصل اساسی استوار است:

الف: هر فرد در یک سازمان جزئی از یک ماشین بزرگ به‌حساب نمی‌آید بلکه انسانی است دارای قدرت تفکر و هوش و استعداد که با تجربه‌های گرانقدر آمیخته شده و در صورتیکه زمینه و شرایط مساعد فراهم شود خواهد توانست همه‌چیز را به نفع جامعه، سازمان و خود تغییر دهد.

ب: هر کاری که انجام می‌شود، لزوماً بهترین و مفیدترین حالت ممکن نیست و قطعاً می‌توان همان کار را به شیوه‌های بهتر انجام داد و این به‌بهود مستمر (CONTINUOUS IMPROVEMENT) به‌کمک افراد هم‌اثر مجموعه و کسانی که با آن ارتباط دارند انجام می‌گیرد.

ج: مشارکت کارکنان کمک می‌کند تا مدیریت از بسیاری کارهای جزئی آسوده شود و به کارهای اساسی بپردازد. برای دستیابی به اهداف مدیریت

مشارکتی باید از زیر سیستم‌های مدیریت مشارکتی و سیستم‌های اجرایی آن کمک گرفت مانند سیستم پیشنهادها که به‌صورت سیستماتیک و خودکار و نیز براساس گردش کار از قبل تعیین شده خواهد بود.

### پیامدهای اجرایی مدیریت مشارکتی

چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و سیستم‌های زیرمجموعه آن توأم با موفقیت باشد، این پیامدها را در پی خواهد داشت:

- ۱- بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان
- ۲- بهبود انگیزه در کارکنان
- ۳- بهبود گردش کار شرکت
- ۴- بروز خلاقیت‌ها
- ۵- کاهش ضایعات
- ۶- تقلیل هزینه‌های تولیدی و خدماتی
- ۷- بهبود کیفیت محصول و شرایط ایمنی
- ۸- کاهش عملیات اداری و گرفتاریهای ناشی از بوروکراسی

- ۱- عدم شناخت کافی مسئولان از فلسفه و اهداف مدیریت مشارکتی.
  - ۲- عدم آموزش کافی کلیه کارکنان شرکت قبل و حین اجرای نظام.
  - ۳- عدم تثبیت مدیران ارشد.
  - ۴- عدم باور کارکنان به مدیریت مشارکتی و سیستم‌های اجرایی آن.
  - ۵- عدم همکاری لازم بین مدیران میانی.
  - ۶- توقعات صرفاً مالی از اجرای مدیریت مشارکتی.
  - ۷- وجود جو عدم اطمینان نبود تامین شغلی در بین کارکنان.
  - ۸- ضعف فعالیت‌های تحقیقاتی.
  - ۹- عدم باور به اینکه مشارکت یک مسیر دو طرفه است.
- سیستم پیشنهادها (SUGGESTION SYSTEM)**
- به‌منظور اجرای مدیریت مشارکتی و اشاعه



- ۹- بهبود سیستم نگهداری و تعمیر ابزار و ماشین‌ها
  - ۱۰- بهبود روش توزیع و فروش کالا
  - ۱۱- افزایش رضایت مشتری و بدست آوردن سهم بیشتر در بازار
  - ۱۲- افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان و همسوکردن اهداف آنان با اهداف سازمان
- مشکلات اجرایی مدیریت مشارکتی**
- مسئولان اجرایی مدیریت مشارکتی با تنگناهایی روبرو هستند که لازم است قبلاً خود را در برابر آنها آماده سازند برخی از این تنگناها را می‌توان این‌گونه برشمرد:
- این فرهنگ باید از سیستم‌های اجرایی که زیر مجموعه آن هستند، بهره جست. یکی از کارآمدترین این سیستم‌ها، سیستم پیشنهادها است که به کمک آن می‌توان پیشنهادها، نظرها و ابداعات کارکنان شرکت را در تمام سطوح روی فرم‌های مخصوصی دریافت و آنها را مطابق با مفاد آیین‌نامه بررسی کرد. که در مجموع یکی از دو نتیجه زیر بدست خواهد آمد:
- الف - قبول پیشنهاد و اجرای آن و اعطای جایزه به پیشنهاددهنده.
- ب - رد پیشنهاد و ارائه دلایل قابل قبول به پیشنهاددهنده.



کنترلونیک

## شرکت تکنولوژی الکترونیک و سیستم‌های کنترل - کنترونیک

(سهامی خاص) ، کنترونیک

- سازنده انواع CNC، PLC، کنترولر و درایوهای صنعتی  
- دارای سوابق درخشان در انجام کامل پروژه‌های اتوماسیون  
- ارائه دهنده برنامه‌های کامل آموزشی

### در خدمت اتوماسیون صنایع ایران

آدرس: خیابان ولیعصر - نبش جام جم - ساختمان سازمان گسترش  
طبقه دوم - شرکت کنترونیک      تلفن: ۲۰۴۴۱۱۵، ۲۰۴۴۰۱۴  
فاکس: ۲۰۴۴۱۱۸، ۲۰۵۵۷۲۷      دفتر آموزش: ۲۰۵۵۷۳۱

### انجام تمامی امور

#### ساختار سازمانی



۷۸۱۳۰۳۲

\* مدیریت مشارکتی در کلیه شرکت‌های تولیدی و خدماتی چه بزرگ و چه کوچک قابل اجراست و اجرای مدیریت مشارکتی، تمامی کسانی را که با شرکت در ارتباط هستند، پوشش می‌دهد.

در این زمینه ابتدا سیستم پیشنهادها در مجموعه داخلی شرکت و به عنوان سیستم پیشنهادهای کارکنان به مورد اجرا گذاشته می‌شود و پس از کسب موفقیت‌های لازم به صورت جامع و فراگیر عمل کرده و کل بخش‌های مرتبط با شرکت را در بر می‌گیرد. یعنی به کمک سیستم پیشنهادها، ارتباط متقابل و نزدیکی میان مشتری خارجی، کارکنان شرکت و تأمین‌کنندگان با مدیریت شرکت ایجاد می‌شود و کل مجموعه با فرآیند بهبود مستمر همراه خواهند شد. بنابراین برای دستیابی به اهداف مدیریت مشارکتی چند هدف اصلی دنبال می‌شود. اهدافی چون مشتری‌گرایی، کارمندگرایی و تأمین‌کننده‌گرایی.

زمینه مشارکت کارکنان برای ارائه پیشنهاد می‌تواند به نحوی باشد تا در تمام شاخه‌هایی که به نوعی با اهداف شرکت مرتبط است مشارکت و پیشنهادها را خود را آرایه کنند. شایان ذکر است که یک سیستم موفق طوری برنامه‌ریزی می‌شود که کلیه سطوح شرکت بتوانند بدون توجه به سطح سواد یا شغل خود در این امر شرکت نمایند. برخی از زمینه‌های آرایه پیشنهادها عبارتند از:

- بهبود شرایط کار و ایمنی.
- ارتقا سطح کیفی تولیدات و خدمات.
- بهبود گردش کار در شرکت.
- بهبود وضعیت ماشین‌ابزارها و قیدوبست‌ها.
- ابداعات و ایده‌های جدید.
- کاهش ضایعات و هزینه‌ها.
- بهبود سطح کمی تولیدات.

#### ویژگیهای یک سیستم موفق پیشنهادها

یک سیستم موفق پیشنهادها سیستمی است که بتواند زمینه لازم را برای حضور و مشارکت فعال تمامی کارکنان فراهم آورد. به گونه‌ای که کلیه فعالیت‌ها از مرحله آموزش و دریافت فرم‌های پیشنهادها تا اعلام نتایج نهایی و اجرا، بدون وجود مانع سپری گردد. یک سیستم موفق پیشنهادها ویژگی‌هایی دارد مانند:  
- شرکت فعال کلیه کارکنان بنگاه در ارائه پیشنهاد.  
- سهولت ارائه پیشنهادها به کمک فرم‌های مخصوص و ارزیابی آنها.

- سوق دادن پیشنهادهای ارائه شده به سمت پیشنهادهای گروهی.  
- جلب مشارکت پیشنهاددهندگان در اجرای پیشنهادها و جلب همکاری کلیه رده‌های شغلی شرکت. □

ایرکست  
پیشگام تکنولوژی صنعت  
کوره سازی در ایران

گروه مهندسين صنايع متالورژی

## ایرکست

بزرگترین سازنده کوره های صنعتی در ایران

### باربع قرن تجربه

- طراحی و ساخت کوره های : عملیات حرارتی ، سخت کاری ، نرمالایزینگ ، آنیلینگ ، تنش گیری ، برگشت ، پيش گرم ، آهنگری ، کربورایزینگ ، اتسفر کنترل شده ، تیوپ تشعشعی ، پخت لعاب ، واگنی ، کف رولری ، واکینگ بیم ، زنجیر نقاله ای ، ذوب و نگهدارنده و عملیات حرارتی آلومینیوم و فلزات رنگین .
- طراحی و ساخت : ژنراتورهای گاز اندوترمیک ENDO و اکزوترمیک EXO ، مخازن و سیستمهای کولینجینگ ، خطوط گالوانیزه و خطوط ریخته گری فلزات .
- ارائه خدمات متالورژیکی

### شرکت ایرکست

تولید کوره های صنعتی و ارائه خدمات متالورژیکی

تهران - خیابان ولی عصر - پلاک ۱۷

تلفن : ۸۹۰۰۰۰ و ۸۹۲۲۳۶ و ۸۸۱۰۶۵۲ و ۸۸۱۰۵۹۱

تلفن : ۸۹۱۲۷

تهران - شهر صنعتی هشتگرد - تلفن : ۲۰۶۵ و ۲۱۶۶ (۰۲۶۹۷)

جاده شاهیندو - خیابان سازمان آب - پست متری خورشید

شماره ۲۲ - تلفن : ۷۳۳۳۰۲۰

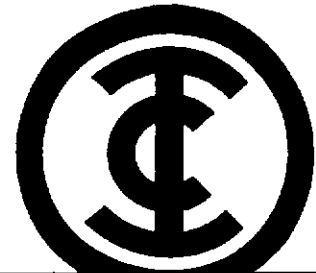
۰۲۱ - ۵۸۳۳۳

دفتر مرکزی:

کارخانه:

خدمات پس از فروش:

تلفن دفتر تبریز:



ایرکست

# قابل توجه کلیه کاربران نرم افزار ACCESS

## برای اولین بار در ایران نرم افزار اجرایی (Exe.) بر روی Access فارسی

از این پس دارندگان نرم افزار Access می توانند کلیه بانکهای اطلاعاتی ایجاد شده را به شکل اجرایی (Exe) مورد استفاده قرار دهند.

ارائه نرم افزارهای اکسس فارسی - سیستم بیمارستان - پزشکان - کتابخانه  
ارزشیابی - دبیرخانه - مالی - انبار - پرسنلی  
شرکت داده پردازی صنایع رایانه

خیابان مطهری - بعد از چهارراه مفتوح شماره ۲۰۴ - تلفن: ۸۸۲۳۳۰۹ - ۸۳۳۵۶۰ - فکس ۸۳۳۵۶۰

همه چیز درباره بارکد...



6431655

همکار منتخب  
ویرگرمی شماره گذاری کالا



کد ایران  
CODIRAN

نخستین شرکت تخصصی  
سیستمهای شناسایی خودکار  
(تاسیس ۱۳۷۱)

عضو انجمن صنفی

شرکتهای اتوماسیون صنعتی

شرکت کد ایران

۶۴۳۱۶۵۶ فاکس: ۶۴۳۱۶۵۵، ۶۴۲۸۱۱۷

دفتر فروش: ۸۳۳۰۸ فاکس: ۸۸۴۶۸۸

# تجربه نشان داده است



برنامه ما بخشی دوست داشتنی  
از کار شما خواهد شد

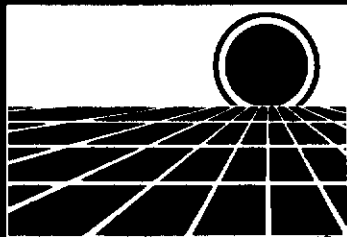
زیرا سیستم یکپارچه

## حسابداری و انبار

رایانگان فردا آنچه را شما می خواهید در بردارد

و تنها برنامه قدرتمند حسابداری  
بر روی DOS و  
WINDOWS است.

95



رایانگان  
فردا

با ما تماس بگیرید :

آدرس : تهران خیابان سه‌رودی شمالی  
بالا تر از خیابان شهید بهشتی پلاک ۳۶

۸۷۴۶۲۹۴ - ۵ - ۶

۸۷۴۷۵۱۸ - ۱۹

فکس : ۸۷۴۶۹۳۶

## اندیشه پردازان

مشاوره و اجرای سیستم‌های صنعتی و مدیریت



حاصل تخصص و تجربه ما، در قالب جامع‌ترین  
سیستم‌های اطلاعاتی صنعتی در اختیار شماست:

نرم افزارهای کامپیوتری

- برنامه ریزی مواد، برنامه ریزی تولید، درخت محصول.
- برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه.

خدمات مشاوره‌ای

- جهت اخذ گواهینامه سری ISO 9000.
- ارائه راه حل‌های جامع مدیریتی در صنعت.

تلفن : ۸۸۴۶۲۰۱ - ۸۸۳۳۲۴۸ - فاکس : ۸۸۳۳۲۴۸

کیفیت بالا در بازرسی کالا



Intertek Testing Services

The world's largest product and commodities testing organization

شامل شرکت‌های بازرسی Calab Brice و GHMSI

با حضور در ۵ قاره جهان با حضور مؤسسه استاندارد و بانک مرکزی سالهاست که واردات ایران را باز می‌کند

هرگز فراموش نمی‌کنیم شما حق انتخاب دارید

تلفن : ۸۸۲۷۷۰۸ - فکس : ۸۸۱۶۵۲۸

با حضور در تهران، تبرک، بندر عباس، بندر امام خمینی، بندر ماهشهر، بندر بوشهر، بندر شهید رجایی، بندر امام خمینی و بندر چابهار



ایران بازرسی  
IRAN BAZDID



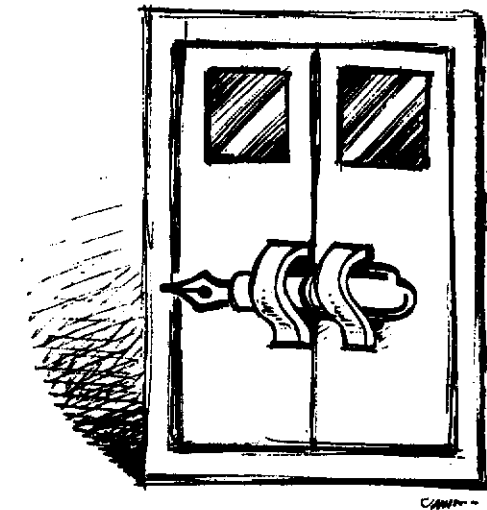
## رشد بی ریشه

از: محمد انواری

رشد در لغت به معنای هدایت شدن: یافتن راه راست، تمیز نیک و بد، استقامت در طریق حق و قرار و پایداری در آن می‌باشد. رشد ملی عبارت از تکامل از حیث درک حقوق و وظایف ملی، فهم و درک مسایل ملی و میهنی رشد اقتصادی به‌عنوان یک «پدیده کمی»، تغییرات در میزان تولیدات، تغییرات در تولید ناخالص ملی و به کلامی دیگر، افزایش مداوم تولید خالص سالانه ملی واقعی (به قیمت‌های ثابت) می‌باشد. امروزه اندازه‌گیری تولید ناخالص ملی هر کشور، شاخص اساسی است برای تعیین میزان رشد آن جامعه. البته رشد و توسعه را نباید منحصر به تولیدات کالا دانست بلکه باید ابعاد دیگری را نیز در این بررسی مدنظر قرار داد از قبیل میزان نرخ رشد جمعیت، میزان نرخ مرگ‌ومیر، نرخ امید به زندگی، بهداشت، آموزش و غیره. به کلامی دیگر یکی از عناصر اصلی رشد در ابعاد مختلف وجود انسان خلاصه می‌شود. بنابراین چگونگی رشد در کشورهای توسعه‌یافته جهان ارتباط مستقیم و ارگانیک با رشد انسان پیدا کرده و انسان به‌عنوان محور اصلی، هم وسیله و هم هدف رشد و توسعه معرفی شده است. اما زمانی که به ابعاد قضیه و سیر تاریخی رشد، به خوبی توجه می‌نماییم، ملاحظه می‌کنیم که رشد انسان فقط به منظور افزایش بهره‌وری و کارایی و درجهت کسب منافع عده‌ای خاص صورت می‌گیرد و این همان نگرش تک‌بعدی به انسان است که از دوران مکاتب کلاسیک‌ها و نئوکلاسیک‌ها وجود داشته است، اما فقط ظاهرش تغییر کرده، بدون آنکه ماهیتش متحول شده باشد.

در گزارشی که سازمان ملل متحد اخیراً منتشر کرده است، برای اولین بار به اهمیت نیروی انسانی به‌عنوان عامل اساسی در رشد

کشورها اشاره شده و آن را در تحقق اهداف رشد و توسعه یک کشور، امری ضروری قلمداد کرده است. عدم توجه به مساله نیروی انسانی می‌تواند به منزله زنگ خطری برای این‌گونه کشورها باشد. اما علاوه بر این دیدگاه غربی، می‌توان اشاره به رشد انسان درجهت تکامل و ارتقای فکر و نگرش او بسوی تنها معبود الهی داشته باشیم. می‌دانیم که هدف و غرض اصلی از بعثت انبیاء و نزول آیات آسمانی، تربیت روح و پرورش جوهر (جان) انسان است و حرکت او از مرتبه پست زندگی حیوانی و رساندن او به مرتبه اعلای قرب الهی است، به نحوی که موجودی عاقل، عادل، صادق و امین گردیده و جوهر وجودش متصف به صفات فاضله انسانی شود و بدور از خلق و خوی سبمی و وسوسه‌های شیطانی، انسانی وارسته گردد. حیات ابدی انسان و تأمین‌کننده سعادت جاودات آدمی درگرو تزکیه نفس و تطهیر جوهر جان از لوث وجود خیانت و آراستن آن از فضایل و مکارم اخلاق است و در واقع همان رسالتی است که برعهده انبیاء و معصومین الهی واگذار شده است. حال اگر رشد در انسان به نحوی ایجاد شود که او را به سمت وجود هستی‌بخش و نیروی لایزال الهی هدایت نماید، در این صورت است که او می‌تواند به خوبی اعمال و رفتار خود را تکامل بخشیده، کنترل کرده، شکل واقعی به آن داده و در قالب ارزش‌های الهی که چیزی به غیر از رشد و تعالی او نیست، قرار دهد. در این صورت عمل انسان همراه با ایمان و اعتقاد بوده و از «رشدی با ریشه» برخوردار خواهد بود. به عبارتی دیگر رشد و توسعه‌ای با ریشه خواهد بود که آحاد یک ملت علاوه بر داشتن اعتقاد و ایمان راسخ و دانش و آگاهی؛ بتوانند به درستی ارزش‌ها را از ضدارزش‌ها تمیز داده و ارزش‌های واقعی را با



تمام وجود خویش مشاهده و احساس کنند. در این میان نقش دولتمردان نیز از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و به‌خوبی می‌توانند حرکت، شتاب و سمت و سوی اعمال مردم را شکل دهد. این نقش زمانی جامه عمل می‌پوشد که جامعه دیگر نه فقط اعمال کسانی را که با حرکات ناسایست و باطل خویش مرتکب خلاف، بی‌عدالتی و بی‌قانونی می‌شوند را «نوعی زرنگی» محسوب ننماید، بلکه آن را «ضدارزش» بداند. بدیهی است کشوری که دارای انسان‌های بی‌ریشه باشد و از رشدی ناپایدار برخوردار باشد، در برابر تغییرات اجتماعی، تحولات سیاسی و بحران‌های اقتصادی تاب مقاومت نخواهد آورد و همانند درختی بی‌ریشه می‌ماند که در برابر نه تنها طوفان حوادث، بلکه در اثر وزش اولین باد پائیزی خمیده شده و از جا کنده خواهد شد.

بنابراین مساله رشد و توسعه در یک جامعه از یک طرف با انسان‌های آن ارتباط تنگاتنگ و ارگانیک دارد و از طرف دیگر، رشد انسان‌ها زمانی با ریشه و پایدار خواهد بود که براساس اعتقادات کامل و حقیقی و ارزش‌های الهی شکل گرفته باشد. ارزش‌های اصولی و صحیح هستند که به انسان هویت می‌بخشند، انگیزه ایجاد می‌نمایند و اطمینان و آسایش خاطر فراهم می‌آورند، تا او با دلگرمی و شوق به کار و تلاش به‌پردازد و موجبات تداوم و استواری در حرکت سازنده خویش را حتی در سخت‌ترین شرایط اجتماعی، سیاسی و اقتصادی فراهم آورد. در این صورت است که می‌توان امیدوار بود که رشد سالم، مطلوب، پویا و پایدار افراد، منتهی به رشد و توسعه‌ای با ریشه و مستدام در جامعه شود. □

## رهبری؛ کشایش راه اعتماد

منبع: HRFOCUS/JAN 1997  
ترجمه: بهروز سمائی

اعتماد و رهبری این دو در سازمانهای موفق رابطه تنگاتنگی با هم دارند. هرچند اغلب مدیران و رهبران مفهوم روشنی از اعتماد، اهمیت آن در روابط و تاثیر آن در موفقیت درازمدت یک سازمان در ذهن ندارند.

### از خیال تا واقعیت

اعتماد فقط یک مفهوم خیالی نبوده و مانند سیمانی است که کلیه روابط را به یکدیگر پیوند می دهد و اساسی را ایجاد می کند که جامعه بر مبنای آن عمل کرده، رهبری تحقق می یابد و تغییرات واقع می شوند.

اعتماد در داخل سازمان امری است حیاتی چون رهبری بدون بعضی از سطوح و درجات اعتماد نمی تواند اعمال شود. برای اینکه افراد بر یکدیگر تاثیر گذارند یا تاثیر بپذیرند باید در هر دو طرف این باور بوجود آید که طرف مقابل قابل اعتماد و معتبر می باشد.

### کمرنگ شدن اعتماد

ادغام بخشها یا شرکتها در یکدیگر و یا کاهش اندازه بخش یا شرکت - خواه این امر در حال انجام باشد، شایعه باشد یا در آینده بدوقوع

پیوندد - باعث فرسایش تمام سطوح اعتماد در یک سازمان می شود. سطوح پایین اعتماد تاثیر منفی بر روابط می گذارند، نوآوری را خفه می کند و فرایند تصمیم گیری را مختل می سازد. کارکنان سازمانی که اعتماد در آنجا کاهش یافته معمولاً تحت فشار روانی زیادی به کار مشغولند، همیشه مراقب اطراف خود هستند، در پی توجیه تصمیمات خود بوده و هنگامی که اوضاع خراب می شود کس دیگری را قربانی می کنند. این موارد آنان را از تمرکز بر مسائل اساسی سازمان که لازم است مورد توجه قرار گیرد بازمی دارد و برای سازمانی که می خواهد رقابتی باقی بماند حائز اهمیت است.

تنزل به سطوح پایین اعتماد یک شبه اتفاق نمی افتد. چند علامت هشداردهنده عبارتند از:

- ضایعات نیروی انسانی، بخصوص از دست دادن افراد توانا
  - آسیاب فعال شایعه
  - بهره وری پایین
  - غیبت فزاینده
- شرکتها و سازمانها باید به این علائم توجه کافی داشته باشند و مطمئن شوند که مدیریت بیش از یک صحبت ساده درباره اعتماد انجام می دهد. مدیریت باید اعتماد را در مرکز هر رابطه، ارتباط و تصمیم قرار دهد.

### اعتمادسازان

اگر برای کارهای عادی و تکراری نیاز چندانی به اعتماد سطح بالا نباشد، هنگامی که رهبران سعی در تحقق اهداف مهم دارند، اعتماد کاملاً ضروری می باشد. در اینجا ۱۰ راهی را که رهبران می توانند توسط آن اعتماد پیروان خود را جلب کنند ذکر می کنیم:

- ۱ - کم کردن فاصله بین خواسته ها و رفتار شما راه رسیدن به روابط توأم با اعتماد با مقصود و منظوره های شایسته بر می شود اما اگر رفتار شما با این منظورها مطابقت نداشته باشد اینها بی معنی می شوند. به حرف های خود عمل کنید و نمونه هایی از آن را انجام دهید.
- ۲ - مقصود خود را برای دیگران روشن کنید و درباره عملکرد خود از آنان بازخورد بگیرید همه ما تصور دیگری از آنظوری که دیگران ما را می بینند و درباره اعمال ما قضاوت می کنند، داریم. اگر بخواهیم یاد بگیریم که چگونه با

ثبات تر و معتمدانه تر رفتار کنیم بازخورد بسیار مفید می باشد.

۳ - وقتی کارها خراب می شوند و مشکلات بروز می کنند به دنبال راه حل باشید نه افرادی که تقصیر را به گردن آنها بیاندازید

انگشت نشان رفتن به سوی دیگران بسیار اغواکننده است. در عوض، به خود بنگرید شاید کسوتهای از شما باشد. به مسائل به عنوان فرصتهای آموزنده نگاه کنید.

۴ - اطلاعات محرمانه را محرمانه نگهدارید. اگر کارمندی بفهمد که شما یک موضوع خصوصی را برای شخص دیگری فاش کرده اید، اعتماد برای همیشه از بین می رود.

۵ - بگذارید دیگران بدانند شما از چه چیز حمایت می کنید، برای چه چیز ارزش قائلید و خواهان چه هستید.

این امر به دیگران اجازه می دهد که شما را بشناسند و یک محیط دوستانه بوجود آورند.

۶ - دیگران را از بودن با شما و مشارکت ترسانید.

به دقت گوش فرا دهید، صرفاً به فکر قضاوت و بهانه جویی و ایرادگیری نباشید و فقط در صورت لزوم، بازخورد را هنگامی که خواسته شد، دهید.

۷ - شایستگی و تعهدتان را در موقعیت حرفه ای خود نشان دهید.

مانند شخصی باشید که لیاقت مشارکت را داشته باشد و سابقه موفقیت از عملکرد شما به عنوان رهبر و بازیگر گروه به جای مانده باشد.

۸ - صداقت و کمال خود را در سطح بالایی نگهدارید.

درستکار باشید و تعهدات شخصی و حرفه ای خود را به دیگران داشته باشید. علیرغم پیامدهای سیاسی به «انجام کارهای درست» شهرت پیدا کنید.

۹ - خود را بشناسید!

ارزشها و تعصبات خود را دریابید و بدانید دیگران درباره نوع شخصیت شما چه سرداشتی دارند.

۱۰ - ثابت قدم باشید، به عهد خود وفا کنید. به عنوان معتمد شناخته شوید تا در بین دیگران اعتبار کسب کنید.

همانند یک گیاه، اعتماد باید قبل از برداشت، پرورش یابد. همان طور که اعتماد توسط چند تعامل کوچک ایجاد می شود، می تواند در یک لحظه و برای همیشه از بین برود. □

# تحلیلی بر هنر جنگ و هنر استراتژی

## مدیریت از دید سون تزو

از: دکتر کاره فیضی

داشته شود تا به دنبال تجزیه و تحلیل کامل موقعیت از عامل غافلگیری به نفع خود سود جوید.

«سون تزو» می‌گوید: «به کار انجام، چون خود رسیدی، تدارک پیشه بنما، به گاه زورمندی، گریزان پای بنما، به گاه سرافرازی، فتاده حال، باشی، به گاه راحت و خوش، تو خود رنجور بنما، به هنگام تعلق، جدا و دور بنما، به دشمن نیک‌تازی، به گاه غفلت او، بدان منظر شوی تو، که، گمانش هیچ ناپرد.»

امروزه هم چنین برنامه‌ریزی و کنترل در سازمانها می‌تواند کاربردی باشد زیرا توانایی یک سازمان، در معرفی کالا یا تکنولوژی جدید در بازاری که رقبا درک‌مین‌نشسته‌اند تا از هر فرصتی استفاده کرده و سهم بیشتری از بازار را به چنگ آورند می‌تواند منجر به درآمد و سود و حسن شهرت بیشتری برای آن تشکیلات گردد. به همین لحاظ است که شرکتها منتهای سعی و کوشش خود را می‌کنند تا از نشر هرگونه اطلاعات قابل استفاده در مورد فعالیت‌هایشان و بالاخص کارهای جدیدشان (مثلاً فرآورده‌های جدید، یا بهبود آنها، یا پیشرفت‌های تکنولوژیکی و فنی و غیره) جلوگیری شود.

از آنجایی که هرگونه مبارزه طلبی سازمان و شرکت دیگری مستلزم صرف نیروی مالی و زمانی و بطورکلی توان‌های مادی و معنوی سازمان خواهد بود، مدیر سازمان می‌بایست هزینه ناشی از این مبارزه را در محاسبات خود وارد کند که با در نظر گرفتن جمیع جهات، چنین مبارزه‌ای باید بر ایند مثبتي برای سازمان بدست دهد و به اصطلاح بی‌گدار به آب نزنند. حریفان را می‌توان در زمینه‌های گوناگونی به مبارزه طلبید که مثلاً در زمینه‌هایی از قبیل گسترش قلمرو عملیات، جلب کارکنان و نیروهای متخصص و پرتوان، و یا معرفی کالاها و خدمات جدید و دهها و صدها زمینه دیگر می‌تواند باشد که موفقیت در آنها کفه ترازوی رقابتی سازمان را نسبت به نیروهای رقیب سنگین‌تر کند.

یکی از دیدگاه‌های «سون تزو» این است که رهبران شایسته باید بجای سعی در نابودی حریف، چنان عمل کنند که سبب تغییر مسیر اقدامات حریفان به سمت وسوی موافق هدف غایی این رهبران شود. در صورتی که تضاد یا رقابت بین سازمانها و یا مقاصد سازمانها وجود داشته باشد، با برنامه‌ریزی دقیق نه تنها می‌توان مقاصد خود را به کرسی نشاند بلکه از رانده شدن

کلمه باشم، که گاه یک نمایه از این قبیل می‌تواند معانی گوناگونی را بیان کند. تعداد این نمایه‌ها در زبان چینی چندین ده هزار است که فرد چینی فقط در طی سالها ممارست خواهد توانست آنها را فراگیرد. باتوجه به همین نکته، نمایه یا کاراکتر چینی که نویسنده اصلی در بیش از دو هزار و چندصد سال پیش استفاده کرده چنان زیرکانه برای عنوان اثر انتخاب شده که علیرغم تفاوت در معانی مختلف این نمایه به هر شکل که برداشت از مفهوم آن باشد هنوز بیانگر خوبی برای مطالب خود اثر خواهد بود.

لذا این نمایه می‌تواند به معنی جنگ، نیروهای نظامی، تاکتیک، رزم، نبرد، مانور، جنگ‌افزار، کشمکش، استراتژی و امثال آن باشد. از میان معانی ذکر شده، استراتژی بیش از سایر معانی توجه یک مدیر را به خود جلب می‌کند.

تمامی متن این اثر باستانی مدیریتی که بر سیزده بخش است از شش هزار کلمه کمتر است. هر بخش به مرحله مشخصی از مراحل رفع موانع پرداخته و از تجزیه و تحلیل موقعیت و مساله تا شروع عملیات را پوشش می‌دهد. متنی چنین کوتاه و مختصر را می‌شود در ظرف چند ساعت خواند لیکن برای درک و هضم مطالب و مفاهیم، مدیر باید صبورانه و بارها بخش‌های مختلف را مرور کند.

اعتقاد «سون تزو» بر این است که پیش از ورود به موقعیت رویارویی، تجزیه و تحلیل کامل موقعیت ضروری است که در حوزه مدیریت به آن معنی خواهد بود که چنین تجزیه و تحلیل‌هایی می‌بایست بر نقاط ضعف و قدرت فرد، اهداف سازمان و چگونگی تطابق این نقاط ضعف و قدرت با اهداف سازمان، بازار و جامعه متمرکز بوده و علاوه بر آن به نکات دیگری هم توجه خاص باید داشت. از یک سو باید دید که اعضای سازمان چگونه به اهداف آن سازمان نگریسته و چطور آن اهداف را پشتیبانی کرده و از سوی دیگر چگونه این مقاصد و اهداف با روحیات فردی شخص مطابقت دارد. «سون تزو» بر این باور هم تکیه دارد که نیت فرد باید پنهان نگه

سخنان «سون تزو» فیلسوف مشهور چینی که از ۲۳۰۰ سال پیش بدست مازسیده، کاربردهایی دارد که عقل سلیم در دنیای مدیریت سازمان‌های امروزی هم می‌تواند برای آنها موارد استفاده زیادی پیدا کند. با اندکی دقت، می‌توان مدیری را یافت که نظرات «سون تزو» را ناخودآگاه بکار می‌برد، زیرا با عقل جور درمی‌آید. به هر حال مطالعه نوشته‌های «سون تزو» در هنر جنگ شاید درجه جدیدی را به سوی بنانهادن موفقیت‌های آینده مدیران سازمان بگشاید. درجه‌ای که این بار دیدگاه‌های شرقی را ارائه می‌دهد. ناگفته نماند که اخیراً دانشگاه‌های معتبر غرب و دانشکده‌ها و مراکز تحقیقات مدیریتی به دیدگاه‌هایی روی آورده‌اند که قرن‌ها در شرق اعمال می‌شده و یا حداقل مطرح بوده ولی مدرن‌تر و فرصتی برای بروز به آنها نداده است.

بسیاری از مورخان بر این اعتقادند که «سون تزو» اثر معروف خود «هنر جنگ» را حدود سالهای ۵۰۰ تا ۲۰۰ پیش از میلاد به رشته تحریر درآورد. این اثر تا بحال به بسیاری از زبان‌های زنده دنیا مانند انگلیسی، فرانسوی، روسی، ژاپنی و اسپانیولی و نیز فارسی برگردان شده که خود نمایانگر آن است که مطالب وی تازگی خود را از دست نداده زیرا در هر دوره زمانی دیدگاه‌هایی را ارائه می‌دهد که می‌تواند راهگشای زندگی شخصی و حرفه‌ای افراد باشد. گفته شد که «هنر جنگ» توسط افراد گوناگونی برگردان شده که هر یک کلمات «سون تزو» را براساس برداشت‌های خود از ذهنیت وی یعنی آنچه او می‌خواسته بگوید به زبان دیگری ترجمه کرده است. اخیراً در ترجمه «آرال وینگ» به نام «هنر استراتژی» برداشت متفاوتی از کاراکتر چینی که «سون تزو» برای جنگ آورده مطرح می‌شود. در اینجا برای آنها که نوشته‌هایی به زبان چینی را دیده و متحیر مانده‌اند این توضیح لازم به نظر می‌رسد که زبان نوشتاری چینی بجای حروف الفبایی که متداول زبان‌هایی چون فارسی، انگلیسی، عربی و روسی است از کاراکترها (یا نمایه‌هایی) استفاده می‌کند که به خودی خود هر یک می‌تواند یک

دیگران از خود نیز جلوگیری کرد.

مدیر همیشه باید به یاد داشته باشد که برای رسیدن به مقصد شخصی خود، کمترین میزان منابع به هدر رود. و به همین لحاظ است که یک مدیر شایسته میزان دخالت خود را در کار آن دسته از کارکنان که برای انجام کار خود، آموزشهای تخصصی لازم را دیده و مسئولیت انجام کار را به عهده گرفته‌اند به حداقل می‌رساند. طرح اهداف غیرواقعی، ارائه سیاست‌هایی که منجر به کاغذبازی‌های بیشتر اداری شود و انتصاب مدیرانی که آمادگی مدیریت را ندارند منتهای به هدر رفتن فعالیت‌های سازمانی در بسیاری از پروژه‌ها و حتی عدم موفقیت و شکست بسیاری دیگر خواهد شد.

اشاره کردیم که امروزه نیز پندهای «سون تزو» کاربرد خود را حفظ کرده مثلاً وی به زمینه‌هایی اشاره دارد که برای موفقیت ضروری خواهد بود. با زبان امروزی می‌توان این زمینه‌ها را با عناوینی چون علم به نیازها و مقتضیات بازار و مصرف‌کننده، تکنولوژی کالا، موارد استفاده کالا و محیطی که بقای کالا بدان وابسته است و امثالهم بیان کرد که آگاهی نسبت به این موارد حریه برنده را در دست مدیران قرار می‌دهد. به گفته «سون تزو»: «اگر خود را نیک شناسی و غیر خود را هم شناسی، صد چالش را بی‌هراس گذرانی. اگر خود را نیک شناسی اما غیر خود را نشناسی، یک بار کامیاب و یک بار ناکام. اگر خود را نشناسی و غیر خود را هم نشناسی، هر چالشی حتماً به ناکامی کشد».

اگر مدیر بتواند جایگاه مناسبی برای سازمان‌های دیگر ایجاد کند می‌تواند مطمئن باشد که در بیشتر موارد از میدان رقابت با سایر سازمانها پیروز بیرون خواهد آمد. راز موفقیت را در تشخیص اهداف و مقاصد کلی سازمان و نیز در همخوانی اهداف واحدهای فرعی و کوچکتر سازمان با این اهداف کلی باید جستجو کرد. پرواضح است که منظور «سون تزو» این نیست که اجزا و بخش‌های هر سازمان بایستی بی‌چون و چرا از خط‌مشی سازمان دنبالدروی کرده و دست روی دست بگذارند و بدون هرگونه خطر کردن چشم‌انتظار راهگشایی مسائل‌شان توسط دیگری شوند. شاید صحیح‌تر این باشد که بگوییم مدیر می‌بایست وضعیت خود یا سازمانش را به گونه‌ای بنا نهد که بخش‌های مختلف سازمان اهداف مشترکی پیدا کنند. بدون شک دستیابی به این‌گونه اهداف نیز بی‌خطر نیست اما میزان خطر

کردن پذیرفته شده است.

مقاومت اعضای سازمان در برابر دگرگونی مشکلی است که با مطرح شدن اهداف و با کالاها و فرآورده‌های جدید کم‌وبیش پیش می‌آید. ناگفته نماند که معمولاً مقاومت‌ها با گذشت زمان کاهش می‌یابد، اگر چه آهنگ پذیرش تغییر آهسته و حتی نامحسوس باشد.

یکی دیگر از عوامل موثر و کلیدی برای موفقیت به اعتقاد «سون تزو»، توانایی مدیر در واکنش سریع و ایجاد شبهه در قصد واقعی است تا سبب شود که دیگران توجهشان به سمت‌وسویی جلب شود که عرصه اصلی رقابت نیست. اگر مدیر بتواند حریف را وادارد که در برابر چندین و چند موضع احتمالی، منابع خود را برای آمادگی دفاعی تقسیم و در همان حال مدیر، عرصه اصلی موردنظر خود را پنهان نگه دارد، آنگاه توان دفاعی حریف در عرصه واقعی رقابت از آنچه در غیر این صورت می‌بود ضعیف‌تر خواهد شد.

مهم نیست که یک استراتژی تا چه اندازه روی کاغذ کامل و مقبول باشد، آنچه اهمیت دارد این است که استراتژی، قابلیت تعدیل و اصلاح داشته باشد تا در مرحله اجرا بتوان به بهترین شکل با وضعیت‌های مختلفی که پیش می‌آیند تطبیق داده شود. در عین حال مدیران و رهبران سازمانی باید بتوانند نقاط قدرت و ضعف خود و رقبا را بشناسند. در چنین شرایطی با درک و شناخت وضعیت موجود و اصلاح استراتژی اصلی، مبارزه رقابتی به نفع طرفی تمام خواهد شد که وضعیت را بهتر درک کرده باشد. لازم به ذکر است که «سون تزو» بر این باور است که بایستی دستورات آنهایی که از میدان و صحنه واقعی مبارزه به دورند نادیده گرفته شود یا به نقل قول از وی «برخی از دستورات رؤسا نباید پذیرفته شود».

کم نیستند مواردی که مدیر، گروهی زیردست بله‌قربان‌گو (که به میل خود آنچه را که مدیر می‌خواهد بشنود نه آنچه که او می‌بایست بشنود به وی می‌گویند) به دور خود جمع کرده است و نتیجه این اقدام صد البته در نهایت برای مدیر و یا سازمان برآیند مثبتی نخواهد داشت.

از سویی هم باید توجه داشت که پس از گفتگوها و بحث و جدل‌های جدی و حصول توافق جمعی، هر نتیجه‌ای که حاصل می‌شود و هر تصمیمی که گرفته می‌شود بایستی به گونه‌ای باشد که مدیر از آن به‌عنوان تصمیمی که گویی

خود به آن رسیده، پشتیبانی کند. هیچ چیز نخواهد توانست سریع‌تر از این پروژه‌ای را به شکست بکشاند و یا حتی سازمانی را به ورطه نابودی سوق دهد که مسئولیت انجام و یا عدم انجام کارها به دوش آنها‌ی خیالی انداخته شود.

«سون تزو» معتقد است که توانایی مدیر در شناخت گروه زیردست خود و رفتار متناسب با آن یعنی حمایت از گروه و منابع موجود که لازمه حیاتی موفقیت هرگونه استراتژی و برنامه‌ریزی بلندمدت خواهد بود. وی معتقد است عدم موفقیت‌های سازمان ریشه در شش مورد زیر دارد:

- عدم قدرت گروه
- گروه قوی اما رهبران ضعیف
- رهبران گروهی بی‌انضباط
- رهبران و اعضای گروه فاقد اصول اخلاقی
- فقدان دید بلندمدت

با این باور که حتی الامکان از رویارویی باید خودداری شود، «سون تزو» می‌گوید: اگر چاره‌ای جز رویارویی مستقیم نماند، بایستی رویارویی هرچه سریع‌تر و با توجه به ملاحظات انسانی به‌انجام رسد. معیار ارزیابی رهبری سازمان، درک و انتخاب وضعیت تاکتیکی یا کوتاه مدتی است که هرچه سریع‌تر رویارویی را پیش از آنکه حریف و یا احتمالاً نیروهای خودی نابود شود به پایان برساند. این توانایی در کلمات «سون تزو» بدین‌گونه انعکاس یافته: «شدت در گردشی می‌تواند به ملامت مبدل شود، خشم در گردشی می‌تواند به خوشی مبدل شود، اما سازمان نابود شده نمی‌تواند در گردشی به بودن برگردد، و آنها که از بین برده شده‌اند نمی‌توانند به زندگی باز گردند».

به نظر می‌رسد که جان کلام «سون تزو» در این است که مدیران برای موفقیت می‌بایست از کشمکش (مثلاً در تجارت به‌جای کشمکش عبارت رقابت فرسایشی را می‌توان جایگزین کرد) پرهیز کنند، اما زمانی که نتوان از کشمکش دوری جست، لازمه موفقیت ۵- انا شناخت خود، گروه خود، رقیب و قوانین حاکم بر محیطی است که کشمکش یا رقابت در آن محیط باید حل و فصل شود. □

## مدیریت کاربردی وقت

(چگونه از وقت خود بهتر استفاده کنیم)

نویسنده: سعید اسلامی

ناشر: انتشارات فرهنگی تبریز

چاپ اول - ۱۳۷۳ - ۱۸۴ صفحه

تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه

بها: ۲۷۰۰ ریال

تلخیص: منیر مختاری

در جامعه فعال و پرتحرک امروز، نمی‌توان جز با مدیریت دقیق بر وقت، از اوقات بهره کافی گرفت، همه و بخصوص مدیران نیازمند مدیریت صحیح بر وقت خود هستند.

درحقیقت مدیریت وقت یک نوع مراقبه است. مراقبه عبارت است از مشارقه، مراقبه و محاسبه و معاقبه. در مدیریت «وقت» نیز باید با این شروط لحاظ شود:

- ۱ - مشارقه: با برنامه‌ریزی قبلی و انجام برنامه با اولویت‌های از پیش تعیین شده.
- ۲ - مراقبه: در طول روز فرد باید مراقبت کند که حالات روحی خودش یا دیگران منجر به سستی و یا تلف کردن وقت نشود.
- ۳ - محاسبه: فرد در پایان هر روز وضعیت خود را بررسی کند که آیا طبق برنامه عمل کرده یا خیر.
- ۴ - معاقبه: بررسی اشکالات و رفع آنها.

اولین مساله در مدیریت وقت، بررسی و شناخت عوامل اتلاف وقت و از میان برداشتن این عوامل است. آفات وقت بر سه دسته هستند:

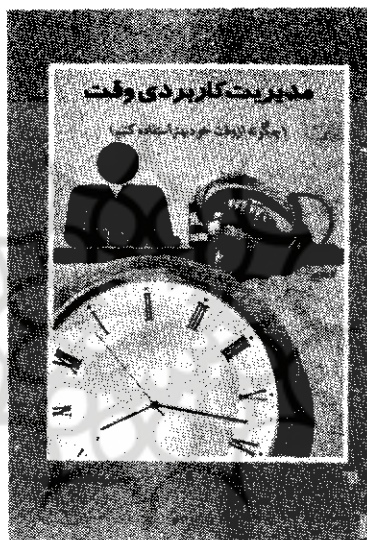
- ۱ - آفاتی که به خود فرد مربوط است.
- ۲ - آفاتی که دیگران عامل آن محسوب می‌شوند.
- ۳ - آفاتی که اتفاقات مولد آن هستند.

ریشه اصلی اتلاف وقت در خود فرد نهفته است که می‌تواند از خلیقات و خصوصیات فردی سرچشمه گیرد که این خصوصیت فردی منجر به هدر دادن وقت می‌شود.

### ارتباط موثر و مدیریت وقت

وقتی صحبت از ارتباط موثر می‌کنیم، منظور برقراری ارتباط برای انتقال اطلاعات و درک موضوعات مطروحه می‌باشد. طبق

بررسی‌های انجام شده ۷۰٪ از وقت فرد به گفتن، شنیدن، نوشتن و خواندن می‌گذرد در صورتی که مقدار متوسط برای خواب یک فرد را ۷ ساعت در نظر بگیریم یک فرد در ۱۷ ساعت باقیمانده از یک شبانه‌روز ۱۱ ساعت و ۵۴ دقیقه درحال ارتباط با دیگران است. بنابراین بطور متوسط نیمی از عمر هرکسی درحال ارتباط می‌گذرد. طبق تحقیقات انجام شده ۷۰٪ از ارتباطات درون سازمانی، چه کتبی و چه شفاهی به نتیجه



لازم نمی‌رسد در صورتی که ساعت کار اداری را ۸ ساعت در نظر بگیریم و با توجه به اینکه ۷۰٪ از وقت افراد به برقراری ارتباط می‌گذرد، در طول این مدت یک فرد ۵ ساعت و ۳۶ دقیقه درحال ارتباط با دیگران است. با توجه به اینکه بازدهی در ارتباط اداری ۳۰٪ است ۳ ساعت و ۵۵ دقیقه از وقت فرد در سازمان اداری تلف می‌شود.

### جلسات و مدیریت وقت

براساس تحقیقات انجام شده مدیریت میانی ۳۰٪ و مدیریت عالی ۵۰٪ از وقت خود را صرف جلسات می‌کند و ۷ تا ۱۵ درصد از بودجه پرسنلی یک تشکیلات صرف جلسات می‌شود. تشکیل جلسات مفید در ذخیره وقت مدیر موثر می‌باشد.

مشخصات یک جلسه مفید به قرار ذیل است:

- اهداف جلسه مشخص باشد.
- کمترین تعداد ممکن و مناسب‌ترین افراد جهت حضور در جلسه انتخاب شوند.
- محل و زمان مناسب در نظر گرفته شود.
- افراد شرکت‌کننده از اهداف جلسه آگاه باشند.
- مدیر جلسه فردی منظم و خوش برخورد و مسلط باشد.
- دبیری برای جلسه انتخاب شود که صورت جلسه مناسبی را تهیه کند.
- از بخش‌های خارج از چارچوب دستور جلسه پرهیز شود.
- روح همکاری و مشارکت بر جلسه حاکم باشد.
- شرکت‌کنندگان در راستای اهداف جمعی خود را مسئول بدانند.
- کلیه افراد با دقت مطالب را گوش فراداده و مطالب را درک کنند.
- افراد از ابهام‌گویی پرهیز نمایند و درصدد سلطه‌طلبی بر جلسه نباشند.
- مطالب جلسه به خوبی فرموله و جمع‌بندی شود و پی‌گیری‌های بعداز جلسه درست انجام شود.
- با توجه به موارد ذکر شده باید در سه بخش، قبل از جلسه، هنگام جلسه و بعداز جلسه نکات ضروری را مورد توجه قرار داد تا برگزاری یک جلسه مفید واقع شود.

### مدیریت بهینه وقت

برای اینکه بتوانیم بر وقت خود بهتر مدیریت کنیم، در نظر داشتن این موارد ضروری است:

- ۱ - درک ارزش وقت: ضرب‌المثلی است که می‌گوید «وقت طلاست» ولی حقیقت این است که وقت گران‌بهار از طلاست. زیرا با صرف وقت می‌توان طلا را بدست آورد ولی در مقابل طلا، نمی‌توان وقت کسی را از آن خود کرد و بر عمر خود افزود.
- ۲ - رفع آفات: برای رفع آفات ابتدا شناسایی آفات و سپس مبارزه با آفات باید صورت بگیرد. شناسایی آفات:
  - آفات خود که به خلیقات فردی ما برمی‌گردد.
  - آفات دیگران که به علت خلیقات دیگران و به دلیل ارتباط ما با آنها بر ما تحمیل می‌شود.
  - آفات اتفاقات و حوادث که در اختیار ما نیست

و گذشت روزگار بر ما تحمیل می‌کند.  
تجربه نشان داده است که بیشترین آفات وقت برای هر فرد آفات خود است.  
۳ - تقسیم اوقات: تقسیم اوقات باعث توسیع وقت و گام مهمی برای تنظیم برنامه روزانه به حساب می‌آید. طبق تحقیقات انجام شده مدیران در سه دسته‌بندی «موفق»، «موثر» و «موفق و موثر» مورد بررسی قرار گرفته‌اند. منظور از مدیران «موفق»، مدیرانی هستند که موفقیت در زمان حال مدنظر ایشان است و بیشتر به روال فعلی سازمان و اقدامات بیرون سازمان می‌پردازند. اما مدیران «موثر» بیشتر توجه به مسایلی درون سازمانی داشته و کمتر به امور بیرونی و خصوصاً ارتباطات سیاسی و تبلیغاتی می‌پردازند. مدیران «موفق و موثر» علاوه بر توجه به درون سازمان و برنامه‌های درازمدت و زیربنایی به امور بیرونی سازمان و کسب موفقیت در مأموریت‌های فعلی نیز توجه دارند. در تقسیم اوقات باید به سه اصل توجه کرد:

\* الف - تفکیک اوقات

\* ب - اولویت‌بندی اقدامات

\* ج - بهبود مدت اجرا

هریک از موارد فوق جایگاه ویژه‌ای در مدیریت وقت دارد که باید در بکارگیری آن دقت کرد.

\* الف - تفکیک اوقات: در تفکیک اوقات شبانه‌روزی واقع‌گرا باشید یعنی هم کلیه مسایلی که از شما در شبانه‌روز وقت می‌گیرد، درنظر بگیرید و هم در تخصیص اوقات واقع‌بین بوده و از اعمال سخت یا غیرممکن بپرهیزید.

\* ب - اولویت‌بندی: با انجام امور براساس اولویت‌بندی هرگز کارهای مهم بر زمین نمی‌ماند و وقت به کارهای غیرضروری اختصاص داده نمی‌شود. به‌منظور تعیین اولویت ایجاد تعادل بین موارد ذیل ضروری است:

● فوریت و اهمیت

● ارتباط با سایر وظایف

● روابط انسانی

● زمان موردنیاز برای اتمام کار

در اولویت‌بندی کارها مدیر باید با «قانون پارتو» آشنا باشد. این قانون که به قانون ۸۰/۲۰ نیز مشهور است، به نام اقتصاددانان و جامعه‌شناس ایتالیایی در قرن نوزدهم نامگذاری شده است و اهمیت تعیین اولویت را مشخص می‌کند. این قانون نشان می‌دهد که ۸۰٪ ارزش یک مجموعه مربوط به ۲۰٪ از آنهاست.

در مدیریت وقت نتیجه به این طریق حاصل می‌شود که مردم ۲۰٪ از وظایف خود را انجام می‌دهند. «قانون پارتو» بیانگر این است که مدیران، اول باید بر روی کارهای مهم تمرکز داشته باشند. با انجام ۲۰٪ از کارهای مهم می‌توان به ۸۰٪ از نتیجه کلی دست یافت.

\* ج - بهبود مدت اجرا: در تقسیم اوقات خود باید به بهبود مدت اجرا توجه کرد. گاهی اوقات در انجام یک کار توسط دو نفر می‌بینیم که یکی از آنها کار را بهتر و سریعتر به اتمام می‌رساند. پس توانمندیهای فردی نیز، در ذخیره نمودن وقت نقش اساسی دارد. خصوصاً بخش‌های اجرایی، ارتباط مستقیم با توانمندی در کار دارد و بر تقسیم‌بندی وقت اثر می‌گذارد.

۴ - تنظیم برنامه: تنظیم برنامه درحقیقت اجرایی کردن مدیریت وقت تلقی می‌شود. کار

تمام‌شدنی نیست، حتی در بستر بیماری فقط با تنظیم برنامه مناسب است، که می‌توان وقت لازم را برای انجام امور پیدا کرد.

قابل ذکر است که تمام موارد ذکر شده مکمل مورد قبلی خود است و رهاکردن چند مرحله و پرداختن به یکی از آنها نمی‌تواند کارساز باشد.

خواننده محترم، آنچه که شما را در تنظیم اوقات و مدیریت وقت موفق خواهد ساخت اقدامات مثبت شما در این رابطه است. این نکته بسیار مهم است که هیچ تغییری در میزان ساعات شبانه‌روزی نمی‌توان داد، فقط گزینش صحیح اقداماتی که باید انجام دهیم و مهارت‌های لازم در اجرای کار می‌تواند بر دقت ما بیافزاید. توانمندی در مدیریت وقت با مطالعه حاصل نمی‌شود بلکه مدیریت وقت یک اقدام اجرایی است و باید به آن عمل کرد. □

## کتاب‌ها و نشریات رسیده

● نیازسنجی در برنامه‌ریزی آموزشی و درسی

تالیف: کورش فتحی و اجارگاه

ناشر: اداره کل تربیت معلم و آموزش نیروی انسانی

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۱۱۳ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۱۹۰۰ ریال

● فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی

شماره ۳ و ۴، سال سوم، پائیز و زمستان ۱۳۷۴

موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

بها: ۳۵۰۰ ریال

● آشنایی با آموزش ضمن خدمت کارکنان

تالیف: کورش فتحی و اجارگاه

ناشر: اداره کل آموزش‌های ضمن خدمت

چاپ اول - ۱۳۷۳ - ۱۱۷ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۱۷۰۰ ریال

● ارزیابی نظام‌های آموزش فنی و حرفه‌ای

مؤلفین: مشاوران بانک جهانی (هاتینگ -

زیملین - گادفری)

مترجم: فریده مشایخ

ناشر: اداره کل آموزش‌های ضمن خدمت

چاپ اول - پائیز ۱۳۷۳ - ۱۴۵ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۱۵۰۰ ریال

● زمان‌سنجی در صنایع

ترجمه و تالیف: لقمان وفایی‌فر

ناشر: انتشارات بحرالعلوم - قزوین

چاپ اول - بهار ۱۳۷۶ - ۱۵۱ صفحه

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

بها: ۵۵۰۰ ریال

● مقدمه‌ای بر نظام تولید بموقع

تالیف: منوچهر سلطانی

ناشر: دانشگاه امام رضا علیه‌السلام - مشهد

چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۱۴۴ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۳۸۰۰ ریال

● تاریخ و فرهنگ معاصر

سال ششم - شماره ۲، بهار و تابستان ۱۳۷۶

مرکز بررسی‌های اسلامی - قم

بها: ۱۲۰۰۰ ریال

● فصلنامه مصباح

نشریه علمی - تخصصی پژوهشکده و دانشگاه

علوم انسانی دانشگاه امام حسین (ع)

سال ششم - شماره ۲۱ - بهار ۱۳۷۶

بها: ۱۵۰۰ ریال

● فصلنامه حوزه و دانشگاه

سال دوم - شماره دهم - بهار ۱۳۷۶

دفتر همکاری حوزه و دانشگاه

بها: ۱۵۰۰ ریال



میزبان

● حسابداری پیشرفته ۲

صورت‌های مالی تلفیقی، ورشکستگی و

تجدید سازمان

تالیف: حسن همتی

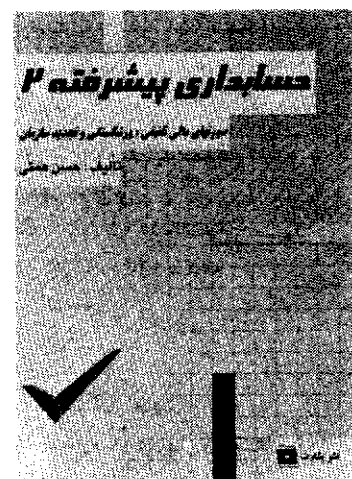
ناشر: نشر بشارت

چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۶۲۹ صفحه

تیراژ: ۳۳۰۰ نسخه

بها: ۱۵۵۰۰ ریال

حسابداری پیشرفته ۲ بر مبنای سرفصل‌های ستاد انقلاب فرهنگی جهت تدریس در مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد برای دانشجویان رشته حسابداری مطابق با آخرین تغییرات در استانداردهای حسابداری مالی تهیه و تنظیم شده است.



مباحث کتاب شامل ده فصل به این شرح

تنظیم شده است:

**فصل اول:** ترکیب واحدهای تجاری به روش خرید و اتحاد منافع.

**فصل دوم:** تهیه صورت‌های مالی تلفیقی در زمان تحصیل.

**فصل سوم:** تهیه صورت‌های مالی تلفیقی بعد از تحصیل.

**فصل چهارم:** تهیه صورت‌های مالی تلفیقی باتوجه به مبادله کالا بین شرکت‌های عضو گروه.

**فصل پنجم:** مباحث مربوط به تهیه و تنظیم صورت‌های مالی تلفیقی باتوجه به مبادله دارایی اموال و ماشین‌آلات بین شرکت‌های عضو گروه.

**فصل ششم:** تهیه و تنظیم صورت‌های مالی تلفیقی بر مبنای خرید و فروش اوراق قرضه بین شرکت‌های عضو گروه.

**فصل هفتم:** تهیه صورت‌های مالی تلفیقی به روش اتحاد منافع.

**فصل هشتم:** تهیه صورت‌های مالی تلفیقی بر مبنای تغییرات حقوق صاحبان سهام.

**فصل نهم:** مباحث مربوط به گزارش‌های مالی بین‌الملل.

**فصل دهم:** مباحث مربوط به ورشکستگی شرکت‌های سهامی و تجدید سازمان بحث گردیده است.

تلاش مولف در تدوین مطالب این کتاب بر این بوده تا ضمن استفاده از آخرین مآخذ علمی منتشر شده در زمینه حسابداری پیشرفته، مباحث کتاب با ساختار جامعه حسابداری و قانون تجارت کشور هماهنگ و سازگار باشد.

● بهره‌وری

مؤلفان: دکتر سیدحسن ابطحی - بابک کاظمی

ناشر: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

چاپ اول - اسفند ۱۳۷۵ - ۱۴۴ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۷۵۰۰ ریال

چند سالی است که بحث پیرامون «بهره‌وری» جای خود را در میدان مباحث علمی و اجتماعی کشور باز کرده است. در صحنه پرتنش رقابت جهانی و سیر پرشتاب تکنولوژی، اینک سیاست‌گذاران و مدیران «افزایش بهره‌وری» را گاه به عنوان ابزار و گاه به عنوان هدف، مورد توجه قرار می‌دهند.

بهره‌وری عبارتست از به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان، و... به منظور ارتقای رفاه جامعه، به گونه‌ای که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، در جهت ارتقای سطح زندگی انسانها و ساختن اجتماعی مرفه‌تر همواره مدنظر همه صاحب نظران سیاست و اقتصاد می‌باشد.

منابع و عوامل تولید، یا عامل‌های تشکیل دهنده فعالیت‌های تولیدی (یعنی منابع طبیعی، سرمایه، کار و مدیریت) در هر سرزمینی

محدود می‌باشد، اما احتیاجات بشر روزافزون، متعدد و نامحدود است. حاصل آنکه تقاضا یا مصرف دائماً روبه افزایش است و ممکن است بعضاً بر میزان عرضه یا تولید برتری و پیشی جوید و فاصله و شکاف بین این دو روز به روز بیشتر و بیشتر شود.

در نتیجه بهترین و اقتصادی‌ترین روش بهره‌برداری از منابع و امکانات ذاتاً محدود برای پاسخگویی به نیازهای ذاتاً نامحدود بشر و ارزش و اهمیت بهره‌وری یا استفاده بهینه از عوامل تولید، مطرح خواهد شد.

کتاب «بهره‌وری» شامل پنج فصل است:

● **فصل اول:** تاریخچه و مفاهیم کلی بهره‌وری

● **فصل دوم:** بهره‌وری، اندیشه نوین مدیریت

● **فصل سوم:** افکار و نظریات جدید در ارتباط با مفهوم بهره‌وری

● **فصل چهارم:** روش‌های اندازه‌گیری بهره‌وری

● **فصل پنجم:** عوامل موثر در افزایش سطح بهره‌وری. □

● تولید ناب

نویسندگان: جیمز و وماک - دانیل جونز - دانیل روس

ترجمه: آزاده رادنژاد

ناشر: انتشارات هشت بهشت و شرکت آترپات

چاپ اول - ۱۳۷۵ - ۴۲۳ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۱۲۰۰۰ ریال

قرن بیستم قرنی است گسترده بین دو انقلاب. انقلابی در آغاز قرن و انقلابی در پایان آن. انقلاب آغازین همانا ظهور تولید انبوه و پایان گرفتن عصر تولید دستی است و انقلاب پایانی همانا ظهور تولید ناب و خاتمه یافتن عصر تولید انبوه است. اکنون جهان در آستانه عصری جدید به سر می‌برد، عصری که در آن دگرگونی شیوه‌های تولید مصنوعات و ساخته‌های بشر چهره زندگی او را یکسره دگرگون خواهد کرد.

اکنون تولیدکنندگانی در جهان ظهور کرده‌اند که می‌توانند با نیمی از نیروی کار، سرمایه، میزان مهندسی و مکان و زمانی که برای تولیدکنندگان انبوه قدیمی لازم است، محصولاتی را به جهان عرضه کنند که از نظر کیفیت و جنبه‌های نوآورانه بسی برتر باشد. اکنون دیگر آن انبوه‌سازان که زمانی الگو و قبله آمال دیگر تولیدکنندگان بودند، پس از دهها سال سروری، به غیر از عقب‌نشینی

و از دست نهادن سهم بازار خود و با تغییر کلی شیوه‌های خود راه دیگری ندارند.

بنابراین، جای آن است که بپرسیم تولیدکنندگان محصولات برتر، چگونه توانسته‌اند در مقابل تولیدکنندگان انبوه قدیمی با وجود یک قرن تجربه در ساخت، تولید و تجارت، این سان قد علم کنند و با نیمی از سرمایه و نیروی فکری و کاری آنها بهره‌وری و کیفیت خود را این چنین ارتقاء بخشند؟ آیا روشها و شیوه‌های آنان قابل یادگیری و تعمیم نیست؟ و اگر این روشها اشاعه یابد و جهان صنعت با دگرگونی‌ای مواجه شود که بی‌شک جنبه‌های دیگر زندگی انسان را نیز متأثر خواهد کرد، نمی‌توان گفت که جهان دچار انقلابی تازه شده است؟

بی‌شک، انقلابی تازه روی داده است و این کتاب تصویری داستانی، تاریخی و مستند از چگونگی شکل‌گیری این انقلاب است تصویری از بن‌بست جهان در عصر تولید انبوه و راه‌گشایی‌های تولید ناب و نوید جهانی جدید مبتنی بر اصول جدید در تولید، تجارت و... کتاب حاضر خلاصه و چکیده یکی از جامع‌ترین و بی‌بدیل‌ترین تحقیقاتی است که در جهان صنعت تاکنون به انجام رسیده است. این کتاب حاصل پژوهشی ۵ ساله و ۵ میلیون دلاری است که به رهبری دانشگاه «ام‌آی‌تی» آمریکا صورت گرفته است.

صنعت مورد بررسی در این تحقیق صنعت خودروسازی است. چرا که این صنعت همیشه در اتخاذ شیوه‌های جدید پیشگام صنایع دیگر بوده است و چنانکه در همین اثر خواهیم دید، هم انقلاب آغازین و هم انقلاب پایانی قرن، ابتدا با تغییر شیوه‌های تولید در همین صنعت جوانه زده است. در هر حال، اصولی که طی مقایسه‌های شرکت‌ها و کارخانه‌های مختلف خودروسازی جهان در این اثر بیان می‌شوند، فراگیر و عام‌اند و برای همه صنایع و همه شرکت‌های تولیدی و تجاری در سرتاسر دنیا قابل کاربردند.

کتاب «تولید ناب» برخلاف کتاب‌های دیگری که بسته و گریخته به برخی مفاهیم و اصول این شیوه جدید در قالب حکایاتی خارق‌العاده و باورنکردنی درباره شرکت‌ها و مدیران ژاپنی اشاره می‌کند، تک‌تک مفاهیم و اصول دخیل در شیوه جدید را توضیح می‌دهد و ضرورت دستیابی به آنها را طی مقایسه شرکت‌های موفق و ناموفق جهان آشکار

می‌سازد. مواردی که در این کتاب به‌عنوان اصول اصلی این شیوه جدید ارائه شده و به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرند عبارتند از:

- کارگروهی
  - انتقال اطلاعات
  - استفاده بهینه از منابع و ریشه‌کن کردن ضایع‌سازی
  - اصلاح پیوسته
- در این کتاب نه تنها برتری اصول ناب در طراحی و تولید مورد بحث قرار می‌گیرد که از ضرورت بدکارگیری این اصول و شیوه‌های جدید در زمینه‌های دیگری چون بازاریابی، فروش و



مدیریت بنگاه جهانی نیز سخن به میان می‌آید و کلاً دورنمایی از جهانی ایده‌آل تصویر می‌گردد، جهانی که در آن برای تنظیم روابط تجاری کشورها با یکدیگر نیازی به گذاشتن موانع تجاری و بندوبست‌های سیاسی نیست. کتاب تولید ناب به نوبه خود یک تاریخ صنعت است، به طوری که خواننده در پایان کتاب احساس می‌کند دید جامع‌تری نسبت به جریان صنعتی جهان به دست آورده است و اگر خود صاحب صنعت و دست‌اندرکار ساخت و تولید باشد، می‌تواند استراتژیهای بهتر و آگاهانه‌تری برگزیند. □

● **تصمیم‌گیری اخلاقانه در شرایط نامطمئن**  
نوشته: اچ - بی - گلات  
ترجمه: حسین شریفی  
ناشر: انتشارات وثقی  
چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۱۰۴ صفحه  
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه  
بها: ۳۰۰۰ ریال

آیا در محدودیت‌ها، یا با محدودیت‌ها باید بازی کرد؟

آیا تصمیم‌گیری در دنیای امروز به همان اندازه که تسلط بر محیط را نیاز دارد، تسلط بر تغییرات را نیز نیازمند است؟

عنوان می‌شود همه مردم، هم در آرزوی استقلال و هم از آن فراریند، و این استقلال به معنای مسئولیت تصمیم‌گیری برای شکل‌دهی زندگی انسانهاست؛ یعنی آزادی انتخاب که محبوب همه افراد است.

آیا هرگز در مورد انتخاب‌های خود شک کرده‌ایم؟

چنانچه تصمیم‌گیری عاقلانه نیاز به شناسایی خواسته‌ها، قبل از تصمیم‌گیری داشته باشد، چگونه می‌توان خواسته‌های منطقی را قبل از اتخاذ تصمیم، مشخص کرد؟

آیا می‌دانیم چه می‌خواهیم؟ چه مسایلی راه دانستن را سد می‌کند؟

آیا صحیح است که آینده وجود ندارد مگر در ذهن ما؛ و آیا می‌توانیم این آینده را در ذهن خود تغییر دهیم؟

آیا بهترین راه برای پیش‌بینی آینده، خلق آن می‌باشد؟ آینده را چگونه می‌توانیم خلق نماییم؟ آیا تا به حال بعد از تصمیم‌گیری غرق در دودلی شده‌ایم؟

آیا صحیح است که دو عامل ماهیت غیرقابل پیش‌بینی آینده و عقلانیت محدود، برنامه‌ریزی فردی و سازمانی را غیرممکن می‌نماید؟ نحوه برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در این دو مورد چگونه باید باشد؟

آیا تصمیم‌گیری عقلانی بر تصمیم‌گیری شهودی ارجح است؟

چگونه می‌توان هم انعطاف‌پذیر و هم متمرکز، هم محتاط و هم آگاه، هم خوشبین و هم واقع‌بین بود؟

آیا اهداف ما را راه‌نمایی می‌نمایند یا رهبری؟

ما به چه روشها و مهارت‌هایی برای تصمیم‌گیری در شرایط بی‌ثبات و تحت کنترل درآوردن شرایط، نیازمندیم؟

این کتاب با روش عملی و کاربردی مرحله به مرحله، ما را به تصمیم‌گیری اخلاق در شرایط نامطمئن و بی‌ثبات شفلی، تحصیلی و کلیه فرازهای زندگی، سوق داده و به سئوالات بالا پاسخ می‌دهد. □



آموزش ISO



خدمات گواهی کیفیت

QMI ایران شاخه‌ای از SCC کانادا، تحت اعتبار (RAB) آمریکا، RVA هلند و عضو IQNET شبکه بین‌المللی کیفیت، خدمات زیر را در ایران، ترکیه و خاورمیانه تقدیم می‌دارد:

۱ - خدمات گواهی معتبر بین‌المللی ISO 9000 - ISO 14000 - QS 9000  
۲ - خدمات CE - Marking

۳ - برگزاری دوره‌های آموزشی ISO 14000 - ISO 9000 - QS 9000

برای دریافت هرگونه اطلاعات بیشتر در مورد دوره‌های آموزشی QMI ایران و اخذ گواهینامه‌های بین‌المللی با دفتر QMI ایران به نشانی:

خیابان خالداسلامبولی - کوچه بیستم - پلاک ۳۴ - طبقه چهارم شرقی - تلفن ۸۷۱۴۷۴۸-۹ و  
نمابر ۸۷۲۳۹۲۳ تماس حاصل نمایید.

هدف ما بهروزی شماست

باسپاس و امید خدمت - دفتر QMI ایران

# مشکل فروش را دست کم نگیرید

سیستم های فروش و بازاریابی مدرن

آموزش کاربردی فروش در دانشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پژوهش بازار

سیستم های تبلیغات پیشبردی  
تال جامع علوم انسانی





این شرکت با استفاده از تیم مجرب و روزآمد، متشکل از مهندسين الکترونیک و کامپیوتر در زمینه های ذیل به ارائه خدمات میپردازد:

الف- تولید و مونتاژ کامپیوتر از نوع PC (در رده های WORK STATION-SERVER و ...).

ب - طراحی، نصب و اجرای شبکه های کامپیوتر ای (بر اساس سیستم عامل های NOVELL NETWARE

و WINDOWS NT تحت توپولوژی های TOKEN RING-BUS-STAR TREE-STAR و...).

ج - سرویس و نگهداری و پشتیبانی کامپیوتر و وسایل جانبی.

د - فروش کامپیوتر و وسایل جانبی.

ه - تعمیر کامپیوتر و وسایل جانبی.

و - انجام سفارشات نرم افزاری با درخواست مشتری در زمینه برنامه نویسی مهندسی.

ز - ارتقاء کامپیوتر به آخرین تکنولوژی روز.

شرکت پاسارگاد کامپیوتر در طول فعالیت خود علاوه بر ارائه خدمات به هزاران کاربر شخصی، در سازمانها زیر

نیز مجری طرح های بسیاری بوده است:

### کمیته ملی المپیک ایران،

شرکت تجهیز وسایل تربیت بدنی، فدراسیون شمشیر بازی تربیت بدنی،

شرکت داده پردازی ایران، شرکت ماشین آلات صنایع نفت، شرکت آزاد راه زنجان - تبریز،

معاونت پارلمانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی،

خدمات درمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران، نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران،

شرکت سرمایه گذاریهای بنیاد پانزده خرداد، بانک ملت، شرکت ابزار برشی الماسه آسان بر، دانشگاه امام حسین،

مرکز استراتژیک ریاست جمهوری، مجموعه ورزشی انقلاب، فروشگاه های زنجیره ای رفاه،

مجموعه ورزشی آزادی، شرکت سهامی ایران کرک و ...

---

افتخار ما اینست، که در خدمت شما هستیم.

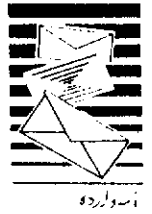
با ما در عرصه تکنولوژی کامپیوتر، اصالت و احساس امنیت را، درک خواهید کرد.

---

آدرس: تهران، میدان هفت تیر، ابتدای مفتوح شمالی، نبش خیابان آرام، پلاک ۳۵۹، ساختمان سپند، طبقه چهارم

نمابر: ۸۸۴۵۲۸۶

تلفن: ۷-۸۸۴۵۲۸۶



یادداشتی کوتاه بر کتاب

## هوشین کانری

مدیریت کیفیت جامع یا فراگیر از مباحثی است که اخیراً مورد توجه واقع شده و در این زمینه مقالات متعدد و کتبی چند نیز انتشار یافته است. از جمله، کتابی که تحت عنوان «هوشین کانری یا مدیریت کیفیت جامع» با ترجمه آقایان داود محب‌علی و محمد صابری به همت مرکز آموزش مدیریت دولتی به زیور طبع آراسته شده و روانه بازار گردیده است.

واژه «هوشین کانری» را نخستین بار بود که می‌شنیدم؛ لذا با توجه به ارتباط شغلی و علاقه به این‌گونه مباحث، مشتاقانه کتاب مورد نظر را خریداری کردم. اما مطالعه قسمت‌های اولیه کتاب (از مقدمه به بعد) اشتیاق اولیه را به یأس مبدل کرد و از ادامه مطالعه منصرف شدم؛ چرا که صرف‌نظر از موضوع مورد بحث، کتاب از ترجمه‌ای روان و درست برخوردار نبود و دارای غلط‌های چاپی و دستوری بود. بدیهی است از ناشر محترم که سابقه‌ای ممتد در نشر کتب مفید مدیریتی دارد انتظاری جز این می‌رفت. (به‌خصوص در مورد کتابی که خود درباره کیفیت است، آن هم کیفیتی از نوع همه‌سونگر) لذا لازم دیدم ضمن ارائه نمونه‌هایی ضرورت بازبینی کلی و ویرایش مجدد کتاب را یادآور شوم. امیدوار است در چاپ‌های بعدی مورد توجه واقع شود.

۱- برای واژه «هوشین کانری» تعاریف گوناگونی به چشم می‌خورد. از جمله در روی جلد، آن را معادل «مدیریت کیفیت جامع» آورده‌اند ولی در متن، برداشت‌های دیگری دیده می‌شود.

در مقدمه آمده است: تحولات ساختاری را در ژاپن، «هوشین کانری» می‌گویند (چیزی شبیه واژه پارادایم)، این سیستم بین سالهای ۶۰ تا ۶۵ تحت عنوان SQC آغاز شد و بعدها به TQC تغییر نام داد. در صفحه ۲ کتاب می‌خوانیم: «هوشین» به معنای روش‌شناسی برای برنامه‌ریزی راهبردی است و در صفحه ۱۲ آمده: «هوشین کانری»

مدیریت بر مبنای خط‌مشی نیز نامیده می‌شود. در صفحه ۱۵ قید شده: این رویکرد که «هوشین کانری» یا تدوین خط‌مشی است... در صفحه ۲۹ آن را معادل اعمال خط‌مشی گرفته‌اند. در صفحه ۳۶ کتاب، «هوشین کانری» بخشی از مدیریت کیفیت جامع ذکر شده در حالی که پیشتر معادل آن اعلام شده بود.

۲- اسامی خاص داخل گیومه قرار نگرفته و یا با حروف پررنگ‌تر چاپ نشده است.

در پایان بعضی از جملات، نقطه گذاشته شده و در برخی موارد، پرانتزی باز شده که بعداً بسته نشده است. (برای مثال صفحه ۱۸ چهار سطر مانده به آخر)

۳- «مدیریت کیفیت جامع» در بعضی از صفحات به نام «مدیریت کیفیت همه‌سونگر» معرفی شده و واژه «همه‌سونگر» هم معادل TOTAL آمده و هم معادل CROSS FUNCTIONAL.

۴- غلط‌های چاپی در متن زیاد است. برای نمونه: جایزه کیفیت مالکوم بالاریج (صفحه ۵)، شناخت مسیرها و روندهای رقابت، با استفاده از ضوابط و استانداردها (صفحه ۸)، چرخه طرح - اجرا - کنترل - اقدام (صفحه ۱۴)

۵- و اینک نمونه‌هایی از ترجمه:

● مدیریت‌های اجرای صنایع ... (در مقدمه)

● آقای کورا در این نشریه استاندارد و کنترل کیفیت نام دارد...

● علاوه بر این، مطالبی که درباره مسایل و مشکلات سازمان‌هایی که به‌تازگی نظام هوشین‌کانری را به کار گرفته‌اند می‌تواند در درک بهتر این نظام مفید و موثر باشد.

● امیدواریم که در این کتاب در زمینه اجرای مدیریت کیفیت همه‌سونگر در همه سازمانها مفید واقع شود.

● الگوی استفاده از قلم کنترل‌کیفیت... (صفحه ۲)

● این نظم و سازگاری سیستم کلی، موسسه است. (صفحه ۴)

● دستیابی به این هدف یعنی این که گروه مدیریت شرکت باید توانایی برقراری ارتباط و همکاری بین برنامه‌ریزی شرکت و تمام ساختار موسسه همکاری را داشته باشد. (صفحه ۴)

● این کار مش‌های هدف خاص سالانه را که از خط‌مشی‌های میان‌مدت و بلندمدت دربرگیرنده دیدهای درازمدت موسسه استنتاج می‌شود روشن می‌سازد. (صفحه ۱۳)

● اگر طرح به‌ثمر نرسد علت تحلیل کرده می‌شود (صفحه ۱۴)

● در این سیستم به شما به فرآیند عملیات بیش از نتایج اتکا می‌کنید (صفحه ۱۵)

● همان اختلاف می‌تواند در دوره بعد نیز ظاهر می‌شود. (صفحه ۱۵)

● براساس منحنی کنترلی رئیس واحد، مدل پارتوی خاصی هر فرآورده به‌عنوان هدف‌های معین هریک از تیم‌های مسئول پروژه تولید هر محصول مشخص می‌شود. (صفحه ۱۶)

● مانند روشها ایجاد یک سیستم پیوند است. (صفحه ۱۹)

● نمودار اجرایی مانند نمونه‌ای که در شکل ۱-۴ ارائه شده است نیز می‌توان مورد استفاده قرار داد (صفحه ۲۰)

● از سوی دیگر، اعمال خط‌مشی شبیه توجه به رویدادهای حساسی چون بیماری یا عمل جراحی نیز شامل هست (صفحه ۶۴)

● برجستون تأیر، بعضی‌ها ارزشها و ویژگیهای سیستم جدید را زیر پوشش بردند. (صفحه ۶۴)

● بازرسی در مقابل شناخت مسئله بازرسی‌های کنترل کیفیت در دهه ۱۹۶۰ معمول بود. (صفحه ۷۸)

۶- در صفحه ۲ کتاب از اصل گام‌به‌گام موشاسی اسم برده شده که توضیحی درباره آن دیده نمی‌شود.

واژه «کانری» تعریف نشده است.

در صفحه ۱۲۲ کتاب، کلمه‌ای دیده می‌شود تحت عنوان وایازی/ارابطه (به‌عنوان یکی از فنون کنترل کیفیت) که مفهوم نبوده و درباره آن توضیحی داده نشده است.

۷- .....

بار دیگر امیدوارم توانسته باشم لزوم بازبینی کلی و ویرایش مجدد کتاب را خاطر نشان سازم. □

محمد رضا موحد

مدیر کنترل کیفیت شرکت لوازم خانگی پارس

## نظام توزیع، مشکلات و راهکارها

بقیه از صفحه ۱۹

پشت سر این نظام حریص نبود آنجا هم جواب نمی‌داد. واقعیت این است که در غرب، اخلاق سرمایه‌داری تبلیغ و ضوابط سرمایه‌داری هم اعمال می‌شود. هر انسانی خواهان سود است، ولی سود می‌تواند تعریف موقت، میان مدت و آخرتی داشته باشد. وقتی فردی هزار تومان به جشن عاطفه‌ها کمک می‌کند، چه سود مادی و کوتاه‌مدت دارد؟ می‌توان سود را طوری تعریف کرد که شامل همه انگیزه‌های تعالی‌خواهی باشد. تعالی یک موقع درحد رفاه مادی است و زمانی برای درست کردن زندگی ابدی است. فکر نکنیم که نمی‌توان برای چنین جامعه‌ای مدل‌های اقتصادی طراحی کرد. مدل‌های اقتصادی ایده‌آل که در سرمایه‌داری غرب که از بازارهای رقابتی کامل سخن می‌گوید، به هیچ‌وجه عملی نخواهد شد. غربیها، اول یک الگوی پایه با فرض رقابت کامل درست می‌کنند، سپس به وسیله قیدهایی که وارد مدل می‌کنند به واقعیت نزدیک می‌شوند. ما هم یک تعریفی برای مدل ایده‌آل ارائه دهیم، بعد تاکید کنیم که قیدهای واقعی را وارد مدل خواهیم کرد. ما اگر سیاستها را تنها براساس نظریه‌های شناخته شده طراحی و تنظیم کرده و همه را اجرا کنیم مطمئناً به‌عنوان یک کشور جهان سومی قادر نخواهیم بود اقتصادمان را کاملاً سامان دهیم. زیرا اقتصاد همراه با اعتقادات و فرهنگ است. نمی‌توان انگیزه‌های نظام سرمایه‌داری را حفظ کرد و به اهداف ملی و اسلامی دست یافت. البته این نکته را هم باید یادآور شد اگر قرار باشد قناعت به جای حرص محترم شمرده شود و موجب پس انداز ملی شود و الگوی مصرف تغییر کند، نقش بزرگان قوم و نوع زندگی آنها عامل اصلی این تحول است.

عیاری: جمع‌بندی نظرات شرکت‌کنندگان نشان می‌دهد که اعضای جلسه،

مشکلات موجود نظام توزیع را در برنامه‌ریزیها و سیاست‌گذاریهای کلان کشور، تلاطم در برنامه‌ریزیها، وجود برخی انحصارات در تولید یا ارائه خدمات، عدم توزیع بهینه اطلاعات در چرخه اقتصاد کشور و بهره‌گیری نافتناسب از این اطلاعات می‌دانند. همچنین وجود سرمایه‌های سرگردان در اقتصاد و جذب آن در نظام توزیع به دلایل گوناگون نظیر بالا بردن سودآوری این بخش، اتکاء ضعیف سیاست‌های کلان کشور به تحقیقات، ضعف برخی از قوانین که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم نظام توزیع را متاثر ساخته و ضعف عملکرد فروشگاههای زنجیره‌ای و مشکلات شرکت‌های بخش نیز از عوامل تاثیرگذار در کاهش کارایی نظام توزیع به‌شمار می‌روند. نکته دیگری که حائز اهمیت است تاثیر این تنگناها در افکار عمومی، افزایش مشکلات در سطح جامعه و آسیب‌پذیری جامعه به‌ویژه قشرهای ضعیف از نظر توان اقتصادی است. لذا رسیدگی به نظام توزیع و حل تنگناهای آن می‌تواند به‌عنوان عامل موثری در نزدیکتر شدن جامعه به عدالت اجتماعی تلقی شود.

راهکارهای ارائه شده به‌طور عمده در مورد اصلاح و بهبود سیاستهای موجود، کاهش تناقض‌های احتمالی این سیاستها، جامع‌نگری به هنگام قانونگذاری و پرهیز از جزئه‌نگری، هدایت سرمایه‌ها به سمت تولید محصولات موردنیاز مردم، استفاده بهینه از امکانات فروشگاههای زنجیره‌ای و شرکتهای بخش در کاهش واسطه‌های زاید و افزایش راندمان نظام توزیع و کاهش انحصارات در تولید و اطلاعات قرار داشته و می‌تواند در حل و کاهش مشکلات موثر واقع شود.

تدبیر: ضمن سپاس فراوان از حضور تمامی عزیزان شرکت‌کننده، امید است طرح چنین مقوله‌ها و مباحث اساسی و نیز توجه جدی به مسایل، پیشنهادها و راه‌حلهای مطرح شده در این میزگرد و نشست‌های مشابه، باعث رفع موانع و ایجاد یک برنامه منظم و مدون در زمینه نظام توزیع شده و درنهایت، گام مفید و موثری در هموارکردن راه پربینج و خم نظام کلان اقتصادی کشور باشد. □

## کوتاهترین راه ...

## کم هزینه ترین روش ...

## تبلیغ در محل فروش کالا است.

### شرکت گسترش خدمات ایران

طراح و مجری انحصاری تبلیغات در فروشگاههای زنجیره ای  
رفاه سراسر کشور ، خدمات فوق العاده تبلیغاتی  
در فصل پائیز با تخفیف ویژه را ارائه می نماید.

جهت کسب اطلاعات بیشتر با فاکس ۸۸۵۲۳۹۹

تلفنهای ۸۸۶۴۰۸۹-۸۸۵۲۰۰۱-۸۸۵۴۶۵۷-تماس حاصل فرمائید.

