

تنگناهای مدیریتی - مالی

بنگاههای اقتصادی در سال ۷۸



محمد رضا رضاپور



ابراهیم بهادرانی



رحیم رحیمزاده اسکویی



محمد جواد عاصمی پور

شرکت کنندگان

در
میزگرد

فوق لیسانس مهندسی صنایع، رئیس هیات مدیره و مدیر عامل گروه قطعات فولادی ایران

فوق لیسانس مدیریت دولتی، معاون اقتصادی و امور بین الملل وزارت صنایع

دکترای اقتصاد اجتماعی از آلمان، عضو هیات علمی دوره کارشناسی ارشد سازمان مدیریت صنعتی و مشاور ارشد سازمان

دکترای اقتصاد از آمریکا، دکترای مدیریت از دانشگاه تهران، استاد دانشگاه

سال جدید فرا رسیده است. سازمانها، موسسات، شرکتهای و بنگاههای اقتصادی برای تداوم حیات خود در انتظار شفاف شدن سیاستهای اقتصادی، صنعتی، پولی و مالی دولت هستند. اگرچه بودجه سال ۷۸ دولت با تمام فراز و فرودهایش به تصویب نمایندگان مجلس رسید و پیش نویس برنامه سوم توسعه نیز برای تصویب به دولت تقدیم شد ولی صنایع و بنگاههای اقتصادی کشور در سال جدید همچنان با کمبود منابع ارزی و ریالی و کاهش تولید مواجهند و سیاستهای روشنی در پیش روی آنها نیست. مسائلی همچون گسترده شدن وظایف و مسئولیت های دولت، ناقص بودن سیستم های بودجه ریزی، عدم وجود استراتژی و نظام برنامه ریزی مشخص در زمینه های صنعت، تولید، اقتصاد، بازرگانی و صادرات، پایین بودن میزان سرمایه گذاری در بخش تولید، مسایل نظام بانکی، پایین بودن میزان اشتغال، مشکلات فرهنگی و مدیریتی، جوانی جمعیت و... به همراه تحولات جهانی و فشارهای بین المللی از موانع عمده رشد و توسعه اقتصادی کشور است که حل آنها بی شک در گرو بهره گیری از ابزارهای گوناگون مدیریتی است. حرکت شتابان روند جهانی، امروز به گونه ای است که برای حل مشکلات اقتصادی و صنعتی کشور جز از طریق مشارکت بیشتر مردم و جذب سرمایه های مردمی امکان پذیر نیست.

ماهنامه تدبیر به رسم معمول همه ساله، در شماره آخرین و یا آغازین هر سال، مسایل و تنگناهای مدیریتی و اقتصادی سال جدید را از دیدگاه چند تن از صاحب نظران به بحث می گذارد و این بار نیز مسایل و تنگناهای مدیریتی و مالی بنگاهها را که بی شک بدون ارتباط با سیاست های دولت نیست با چند تن از مدیران و اساتید محترم دانشگاه در میان گذارده است.

اگرچه به دلیل کمی وقت و محدودیت صفحات مجله، فرصت حضور بیشتر افراد و پاسخگویی بیشتر به سوالات میسر نشد، ولی اعتقاد تدبیر بر این است که طرح تنگناها و مشکلات و ارائه نظرات و دیدگاهها و راهکارهای مختلف ولو محدود، قادر است برنامه ریزان و سیاستگذاران را در جهت روشن کردن چشم انداز آینده کشور یاری نماید.

ضمن سپاس فراوان از شرکت کنندگان محترم در این میزگرد، حاصل این گفتگوی مدیریتی - اقتصادی را از نظر گرامی تان می گذرانیم.

صورت مطرح کنیم که احتمالاً ما در یک رکود تومی قرار داریم. این اولین بار نیست که وضعیت اقتصادی کشور، رکود تومی است و احتمالاً آخرین بار هم نخواهد بود. تجربه کشورهای دیگر که در این وضعیت قرار گرفته اند نشان می دهد که راه حل های مختلفی در این زمینه وجود دارد. یک دفعه تورم را اصل قرار می دهند

قرار می دهد. تداوم کاهش روز افزون قیمت نفت، کمبود منابع ارزی و ریالی و نوسانات و بحرانهای اقتصاد جهانی و سایر عوامل دیگر ایجاب می کند که در سال جدید سیاستهای اقتصادی دولت و تاثیر آن بر مدیریت بنگاهها از دیدگاه کارشناسی مورد بحث و بررسی قرار گیرد. اما شرایط اقتصادی کشور را شاید بتوانیم به این

اسکویی: ضمن تشکر فراوان از حضور آقایان که علی رغم مشغله فراوان دعوت تدبیر را برای شرکت در این بحث اقتصادی و مدیریتی پذیرفتند. در مقدمه این گفتگو باید عرض کنم مباحث و مشکلات اقتصادی یکی از مهمترین مسائلی است که مدیران بنگاهها را در برنامه ریزیها و تصمیم گیریها به شدت تحت تاثیر



و سیاستهای انقباضی بر اقتصاد اعمال می‌کنند. همچنانکه بانک مرکزی اعلام کرده است در ده ماهه اول سال گذشته رقم تورم ۱۹/۹ درصد بود و پیش‌بینی می‌شود برای سال ۷۸ به ۳۰ درصد افزایش یابد که البته رقم پائینی نیست. یک راه‌حل دیگر که کشورهای دیگر تجربه کرده‌اند این است که تورم را اصل قرار نمی‌دهند بلکه رکود را اصل می‌گیرند، تورم را می‌پذیرند و سعی می‌کنند با سیاستهای انبساطی و استفاده از سیاست مکمل، نظیر سرمایه‌گذاری، اقتصاد را از رکود خارج کنند و در این حالت درصد تورم بالایی را هم می‌پذیرند مانند آنچه که در ترکیه دیده می‌شود. در کشور ما دولت تصمیم گرفته است که سیاست انقباضی را دنبال کند و احتمالاً در سال جدید با رکود اقتصادی بیشتری روبرو خواهیم بود. هرچند که ارقام نشان می‌دهد که با توجه به جوان بودن جمعیت کشور باید سالانه ۸۰۰ هزار فرصت شغلی در کشور ایجاد شود و اقدامات و برنامه‌های دیگری نیز انجام پذیرد. حال نخستین سوال این است که سیاست انقباضی دولت در سال جدید چه تاثیری روی وضعیت اقتصادی کشور ما خواهد گذاشت.

عاصمی‌پور: اگر اقتصاد را به دو بخش توصیفی و اصولی تقسیم نمایم، در اقتصاد توصیفی کالبدشکافی در طراحی مسایل اقتصادی، مساله

بسیار مهمی است.

نداشتن تصویر روشن

واقعیت این است که ما تصویر روشنی از وضع موجود نداریم. سالها است از پولهای سرگردان صحبت می‌کنیم ولی هر سیاستی که اتخاذ می‌کنیم که این پولها را هدایت بکنیم، هدایت نمی‌شوند. گویا با مفروضات یا تصاویر مبهمی مواجه هستیم، زیرا عکسبرداری ما از وضع موجود با دوربین کامل و جامعی صورت نمی‌گیرد.

ما در اقتصاد اصولی با مشکل خاصی مواجه نیستیم، چون به هر حال مدیران تحصیل کرده و اندیشمندان جامعه ما، نرم‌افزارها و تئوریهای اقتصادی را تدریس می‌کنند. لیکن به دلیل عدم توصیف صحیح، از اصول درستی بهره نمی‌گیریم. به همین علت تقابل این نسخه‌های نرم‌افزاری با شرایط ما این ذهنیت را ایجاد کرده که مبانی علمی و نظری در جغرافیای ایران جواب نمی‌دهد. علت این است که ما کالبدشکافی درستی نمی‌کنیم و نسخه درستی از مبانی علمی و نظری بر نمی‌داریم. بدیهی است این مساله مانند جراحی می‌ماند که بجای غده آپاندیس، لوزتین را عمل کند.

به تصور من مشکل ما این است که ارقام و اعداد درستی از شرایط موجود نداریم و بیشتر وارد سیاست اقتصادی می‌شویم تا اقتصاد

سیاسی. یعنی درجایی هم که می‌خواهیم از ابزار اقتصادی به‌عنوان ابزار سیاسی استفاده کنیم راه را اشتباه می‌رویم و در واقع بنابه مصلحت‌های سیاسی تحلیل اقتصادی می‌دهیم. برای مثال دولت اگر مخالف خصوصی‌سازی باشد آماری که ارائه می‌دهد از عملکرد بد بخش خصوصی است و برعکس.

با این مقدمه، من به پاسخ سوال اصلی می‌پردازم. فرمایش آقای اسکویی کاملاً درست است. یعنی در زمانی که رکود است تاکید تمام اقتصاددانان بر سیاستهای انبساطی است. کینز اقتصاددان معروف تا آنجایی جلو می‌رود که می‌گوید در رکود (هزینه‌های دولتی) در معادله درآمد ملی باید اضافه شود و حتی اگر شده است دولت باید عده‌ای را مامور کند که گودالی را بکنند و گودال دیگری را پر کنند. این عمل بهتر از تشکیل لشکر بیکاران است، زیرا سیاست انبساطی هم تقاضا ایجاد می‌کند و تقاضا به سرمایه‌گذاری منجر می‌شود و هم میل نهایی به پس‌انداز را بالا می‌برد.

بخش عمده رکود بازار صنعت در کشور ما به سیاستهای غلط و نامتناسب انقباضی و انبساطی دولت باز می‌گردد. بودجه یک بحث است و عملکرد، بحثی دیگر. علاوه بر این ما فقط به بودجه ۷۸ نمی‌توانیم اتکا بکنیم، زیرا مساله مهم عملکرد سیستم بانکی است تا تبصره‌های



اسکویی:

رشد، یک واژه بگ بعدی است که به کمیت اطلاق می‌شود، در صورتی که توسعه یک واژه چند بعدی است که به کیفیت اطلاق می‌شود.



می‌توان رشد را در نظر گرفت. رشد اقتصادی از سه منبع متصل به هم ناشی می‌شود: تزریق سرمایه‌گذاری‌های جدید، استفاده از تکنولوژی و مدیریت برتر و بهبود کارایی. در سراسر دنیای امروز، کلید این سه عامل در دست بخش مردمی اقتصاد است. نفت، پتروشیمی، صنعت نرم‌افزاری و چند صنعت دیگر از عواملی است که اقتصاد هر کشور را تعیین می‌کنند و لذا هر کشوری الگوی مخصوص به خود را دارد. این‌گونه نیست که اگر از جنبه‌های تئوریک اقتصاد خارج شویم مشکلات حل خواهد شد. واقعیت مسایل اقتصادی را باید کالبد شکافی کرد. هر کشوری سیاستهای اقتصاد خاص خود را می‌طلبد. در ترکیه سیاستهای انبساطی پاسخگویی مسایل اقتصادی است. این کشور با حساب و کتاب و سیاستهای مشخص به این مرحله رسیده است. ترکیه برپایه امضای ۷۰۰ قرارداد با ۲۹ کشور جهان در سال ۱۹۹۶، مبلغی در حدود ۳۰/۵ میلیارد دلار از طریق صادرات خدمات فنی و مهندسی ارز وارد کشور خود کرده است. البته پیش‌بینی آنها حدود ۲۸/۵ میلیارد دلار بوده است. علاوه بر این ترکیه در سال ۹۶ حدود ۲۸ میلیارد دلار صادرات صنعتی داشته است. نرخ تورم در ترکیه به‌طور مرتب پایین می‌آید و رشد سرمایه‌گذاری نیز افزایش می‌یابد. این کشور بزرگترین سهم را در تجارت با کشورهای آسیای میانه دارد. در این شرایط اقتصادی است که رکود اقتصادی در این کشور کمتر و تورم روبه پایین است. یعنی بایک الگوی هدایت شده به جلو می‌رود.

ما در شرایط فعلی نمی‌توانیم در ایران سیاست انقباضی را در نظر بگیریم و پول در اختیار صنعت قرار ندهیم، به‌خاطر اینکه گفته می‌شود سیاستهای انبساطی تورم‌زاست. این دیدگاه مشکلات زیادی را به‌دنبال خواهد داشت. در اقتصاد با یک حرف و یک تیر، یک هدف را

تکلیفی را که سیستم بر عهده‌اش گذاشته است بتواند اجرا کند. اما از آنجا که اجرا نمی‌کند با دو مانع و مشکل روبرو هستیم یکی خود برنامه و دیگر اجرای این برنامه و استنباط‌های فردی. همان‌طور که اشاره شد سیاستهای انبساطی نرخ تورم را افزایش خواهد داد. در شرایط رکود، برای اشتغال مشکلاتی ایجاد خواهد شد. از طرفی بحث افزایش قیمت‌ها هم مطرح می‌شود. به‌عبارتی از طرفی رکود داریم و از طرف دیگر سیاستهای کنترل شده افزایش قیمت‌ها، مالیات‌ها، مابه‌التفاوت‌ها و فشارها و محدودیت‌های دیگری که سیاست انقباضی را تشدید می‌کند و از این دیدگاه منفی است. اما از دیدگاه دیگر مشاهده می‌کنیم که معمولاً ما در فشارها و تنگناها خوب پرورده می‌شویم که نشانه آن در دوران جنگ است. البته امیدواریم که آن درهای باز گذشته به خاطر حمایت از صنعت داخلی و بنگاههای اقتصادی دنبال نشود. در سالهای ۷۵ و ۷۶ متأسفانه ۲ میلیون و ۴۰۰ هزار تن فولاد وارد این مملکت شد و این زمانی بود که رکود جهانی در بازار فولاد دنیا هم اثر گذاشت و کارخانجات فولاد داخل برای فروش محصولات خود مشکل داشتند. در این شرایط ما رکود کشورهای دیگر را وارد این مملکت کردیم. امیدواریم باتوجه به اینکه معمولاً در فشارها ما آبدیده می‌شویم، شرایط انقباضی در صنعت را به کار گرفته و بتوانیم سیاست جایگزینی واردات را انشاءالله انجام دهیم. اگر از این دریچه باشد و منابع به سوی صنایع داخلی سرازیر شود در این صورت این امید وجود دارد که سیاستهای انقباضی بودجه سال ۷۸ هم مهار شود.

رضاپور: من به قضیه این‌گونه نگاه می‌کنم که اگر دولت سیاستهای انبساطی را در نظر بگیرد، نرخ تورم بیشتر می‌شود، قدرت خرید و ارزش پول ملی کاهش می‌یابد. حال به جای رکود،

می‌توان نشانه گرفت. در ایده‌های آرمانی ما چندین هدف است که می‌خواهیم با یک تیر به آنها دست یابیم و طبیعی است که جواب نمی‌دهد.

بر اساس آمار بین سالهای ۵۲ تا ۵۶ که قیمت نفت بالا رفته بود رشد اقتصادی در ایران حدود ۹ درصد بود. اما از سال ۷۶-۵۶ رشد اقتصادی در نوسان بود، به‌طوری که رشد تولید سرانه از حدود ۱/۱ درصد فراتر نرفته است. به‌عبارتی رشد اقتصاد ملی سالانه حدود ۱/۸ درصد پایین رفته است.

پیامدهای منفی

اجرای برنامه پنجساله اول و خرج بیش از صد میلیارد دلار و هزاران میلیارد ریال در مدتی کوتاه، با کم‌توجهی به معیارهای علم اقتصاد، پیامدهای منفی از لحاظ اقتصادی و اجتماعی داشته که سعی می‌کنم فهرست‌وار اشاره‌ای به آنها داشته باشم.

- بیش از صد برابر شدن نرخ ارز در بازار آزاد از سال ۱۳۵۷ تاکنون (بی‌ارزش شدن پول ملی، منفی شدن بازده ریال).

- بیش از ۴۰ برابر شدن قیمت کالاها و خدمات مصرفی و حدود ۴۵ برابر شدن قیمت کالاهای تولیدی (قیمتهای عمده‌فروشی) که توان خرید و مصرف مناسب را از اقشار کم درآمد شهری سلب کرده است.

- تسلط بیش از پیش دولت بر اقتصاد و تمرکز قدرت تصمیم‌گیری درباره امور اقتصادی در دست عده‌ای قلیل، مخصوصاً در مورد خریدهای

خارجی، تهیه و توزیع مایحتاج عمومی، انعقاد قراردادهای کلان، قیمت‌گذاری کالاها و فروش نفت، توزیع اعتبارات بانکی که در هر مورد به‌واسطه نبودن شفافیت و رقابت و اطلاعات می‌تواند منشاء فعل و انفعالات نادرست باشد.

- افزایش بیکاری آشکار در بین نسل جوان مخصوصاً زنان و دانش‌آموختگان جوان.

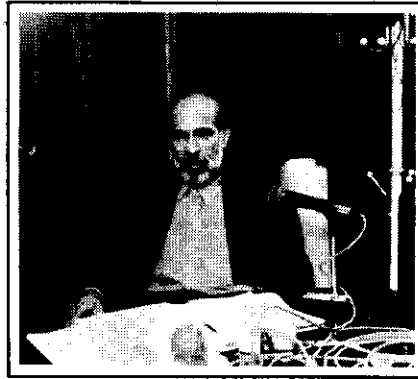
- رشد فزاینده کسری بودجه واقعی دولت و افزایش دائم‌التزاید بدهی دولت و سازمانها و شرکتهای دولتی به بانک مرکزی.

- نبودن انگیزه برای سرمایه‌گذاری، نبودن امکانات برای جایگزینی ماشین‌آلات فرسوده، عدم امکان انتقال تکنولوژی و بالابردن استانداردهای صنعتی و بسته بودن بازارهای جهانی بر روی صادرات ایران.

- عدم ایفای نقش موثر و مناسب ایران در صحنه بین‌المللی اعم از منطقه‌ای و جهانی و نیاز اقتصاد



عاصمی پور: بخش عمده رکود بازار صنعت در کشور ما به سیاستهای غلط و نامتناسب انقباضی و انبساطی دولت بازمی‌گردد.



وزنی رشد پیدا کرده ولی از نظر ارزشی نتوانسته است رشد پیدا کند و حتی با رشد منفی ۶ درصد مواجه است. بنابراین، دو پدیده مهمی که به آنها اشاره شد آثار خود را بر اقتصاد کشور گذاشته و دولت ناگزیر بوده است که در چنین شرایطی سیاستی را اتخاذ کند که در مصرف هزینه‌ها سیاست صرفه‌جویی و انقباضی را در پیش بگیرد. در نهایت عرایض خودم باید عرض کنم قرار شده است دولت مبلغ ده و نیم میلیارد بیع متقابل و فاینانس در بخش صنایع، معدن و فولاد و نفت برای سال ۷۸ هزینه کند. این سیاست، دقیقاً انبساطی است. زیرا همین مبلغ باعث به حرکت درآمدن چرخهای اقتصادی کشور، ایجاد اشتغال و در نهایت توسعه اقتصادی و صنعتی می‌شود.

عاصمی پور: همان‌طور که آقای مهندس فرمودند باید با یک شاخص مقایسه کرد. تقاضا و نیاز داخلی است که تعیین می‌کند چقدر دولت باید هزینه کند. سوال این است که آیا آن محدودیتها می‌توانستند منابع جدیدی را خلق کنند یا چند تهدید را به فرصت تبدیل کنند؟

بهادرانی: ما باید از امکانات خود عکسبرداری کنیم تا مشخص کنیم چقدر می‌توانیم هزینه کنیم. استنباط من این است که دولت هرآنچه که در توان داشته نظیر درآمد ارزی، صادرات نفتی و غیرنفتی و درآمدهای دیگر و حتی انتشار اوراق مشارکت انجام داده است. دولت با توجه به توانایی‌هایی که داشته بیشتر از آنچه که در اختیار داشته است برای سال جدید در نظر گرفته است و این قسمت شفاف و روشن است.

اما مشکل اساسی و گرفتاری، سیستم اداری و کنترل کردن شاخصها و قوانین اداری به‌وسیله سیاست‌گذاران اداری است. این مشکل است که باعث می‌شود فرصتهایی که قرار است در آینده

ارتباطات و دهها شاخص دیگر مطرح شد و نهایتاً در یک شاخص جمعی به نام رضایتمندی ملی جمع شد.

اسکویی: رشد یک واژه یک بعدی است که به کمیت اطلاق می‌شود. در صورتی که توسعه، یک واژه چندبعدی است که به کیفیت اطلاق شده و رشد یکی از ابعاد آن است.

بهادرانی: سوال من این است که معیار سیاست انقباضی چیست؟ سیاست انقباضی تعریف دارد. به اعتقاد من اگر صادراتی صورت گرفت و ارزی به‌دست آمد ولی دولت آن را داوطلبانه نگذاشت و هزینه نکرد در آن صورت سیاست انقباضی صورت گرفته و این سیاست بر کل اقتصاد کشور تاثیر گذاشته است. به اعتقاد من سیاست دولت، انقباضی نیست و این مساله در بودجه سال ۷۸ دیده نشده است. به مساله باید از دید دیگری نگاه کرد. ما یک سری مقررات اداری داریم که قانونمندی اقتصاد را تحت تاثیر قرار داده و تولید کشور بیشتر از این نقطه ضربه می‌بیند. چندانکه را باید در نظر گرفت. نخست اینکه تورمی که به آن اشاره شد وارداتی است، زیرا ما نفت خود را صادر می‌کنیم. قیمت نفت در دنیا به شدت پایین آمده و این مساله در اقتصاد کشور تاثیر گذاشته است. نکته دیگر اینکه بحرانهای اقتصاد جهانی نظیر بحران آسیای جنوب شرقی و بحران کشورهای آسیای میانه باعث شده است که صادرات غیرنفتی ما نیز تحت تاثیر قرار بگیرد. حدود ۸۰ درصد از صادرات نفتی و ۵۰ درصد درآمد بودجه کشور به‌طور مستقیم و غیرمستقیم ناشی از صادرات نفت است و تحت تاثیر کاهش قیمت جهانی نفت می‌باشد. از طرف دیگر صادرات غیرنفتی کشور، علی‌رغم تلاشهای انجام شده اگرچه از لحاظ

و جامعه و واحدهای اقتصادی به فعال شدن در سطح بینانی.

عاصمی پور: من با شما هم عقیده نیستم. زیرا رشد و توسعه دو مقوله جداگانه است. در مقوله رشد شما با شاخصهای کمی به نام تولید ناخالص ملی و درآمد سرانه مواجه هستید، ولی در توسعه شاخصهای حقیقی اقتصادی و اجتماعی از جمله شاخصی به نام ساختار اقتصادی مطرح است. مهم این است که از کدام بخش تولید می‌کنید. اگر تولید از بخش توسعه صنعت و کشاورزی است، در آن صورت توسعه پایدار است. چند مثال عرض کنم. قبل از انقلاب، میزان تولید نفت در کشور ۶/۵ میلیون بشکه بود. و این در حالی بود که شرکتها و کارشناسان خارجی در اکتشاف و حفاری و استخراج و تولید نفت همکاری و دخالت داشتند. از جمله در عملیات حفاری ۴۶ شرکت خارجی مشارکت داشتند. پس از پیروزی انقلاب و بعد از سال ۷۰ یک‌باره صنعت مستقل نفت پایه‌گذاری شد. شرکت‌های خارجی بیرون رانده شدند و به تدریج شرکت ملی حفاری ایران و شرکت ملی فلات قاره ایران تشکیل شد و عملیات اکتشاف به‌دست مهندسان و کارشناسان ایرانی صورت گرفت. امروز صنعت نفت صاحب طراحی و مهندسی است. شاخصهای میانگین، پیشرفتهای به‌دست آمده در این زمینه را نشان می‌دهد.

صنعت فولاد هم به همین‌گونه است. میزان تولید فولاد کشور در حال حاضر ۷ میلیون تن است و بر اثر سیاست جایگزینی واردات این رقم تا پایان برنامه سوم توسعه به مرز ۶۰ میلیون تن و مبلغ ۱۵ میلیارد دلار افزایش می‌یابد. در حالی که قبل از انقلاب تولید فولاد کشور ۴/۵ میلیون تن و معادل ۱۱۲ میلیون دلار بود. بنابراین بادر نظر گرفتن این مطلب که باید به توسعه

پرداخت و نه رشد، بایستی دو نکته را نیز در نظر داشت: نخست اینکه قدرت جایگزینی واردات چه تقاضاهایی را جواب داده است و به عبارت دیگر تولید در چه بخشهایی صورت گرفته است. دیگر اینکه در چه شرایطی به آمار و ارقام واقعی دست یافته‌ایم. به عبارتی زمانی ما به تولید واقعی دست یافتیم که کارخانجات و صنایع ما در زیر بمباران دشمن قرار داشتند و صنایع ما با مشکل کمبود مواد اولیه و نبودن قطعات مواجه بودند و شاخصهای دیگری در توسعه مانند ساختار توزیع، وضع آموزش، تغذیه، فرهنگ، راه،

سازمانها و بنگاههای خود را اداره کرده‌اند. نکته مهم این است که استفاده بهینه صورت نمی‌گیرد. براساس آمار موسسه مطالعات جهانی انرژی در سال ۹۸، ارزش مصارف داخلی ایران از نفت حدود ۹ میلیارد دلار است. براین اساس، در کشور ما مصرف سرانه انرژی حدود ۷ بشکه، در انگلستان ۹ بشکه و در آرژانتین ۵ بشکه نفت است. اما تولید ناخالص ملی به ازای سرانه هر نفر در انگلیس حدود ده برابر ایران و در آرژانتین حدود پنج برابر ایران است.

در اقتصاد می‌گویند: گرفتن موش مهم است، رنگ گربه مهم نیست. من تحلیل ثابتی ندارم که سیاست دولت انقباضی یا انبساطی است ولی حداقل تجارب چند سال گذشته نشان می‌دهد که از لحاظ تزریق منابع مالی برای ایجاد رشد و ۸۰۰ هزار شغل محدودیت‌هایی در اعتبارات صنعتی و بنگاههای اقتصادی بوجود آمده است و دلایل دیگری برای این امر وجود دارد. بی‌شک در چنین شرایطی کنترل قیمت‌ها بیشتر می‌شود، بخش خصوصی بیش از این دچار مشکل می‌شود و بخش دولتی بزرگ و ناکارا خواهد شد.

سازمان برنامه و بودجه باید به‌عنوان سازمان تنظیم‌کننده برنامه کلان کشور باشد نه دستگاه تقسیم‌کننده پول، متأسفانه تشویق مدیران برای جذب اعتبارات به یک فرهنگ تبدیل شده و نگرش ما در سیستم برنامه‌ریزی به سمت جذب اعتبار رفته و آن را هنر می‌دانیم به طوری که هرکس پول بیشتری بگیرد و خرج کند، قویتر است. باید استانها به صورت مولد درآمد تا به جای گیرنده پول از مرکز به دهنده پول تبدیل شوند.

بهادرانی: اعتبارات را محدود نکردند. اگر بخش اعتبارات را با حجم پلس‌انداز بانکها و نقدینگی خودشان مقایسه کنید رقم کمی نیست. چون ترکیب اقتصاد ما دولتی است، در سقف برای اعتبار محدودیت ایجاد کرده بودند. برای مثال سازمان غله برای خرید گندم نیاز به اعتبار دارد و بانک وظیفه دارد این اعتبار را بدهد. در نتیجه بخش عمده‌ای از این اعتبارات به طرف بخش دولتی سوق پیدا می‌کند و قسمت کوچکی برای بخش خصوصی می‌ماند. در صورتی که سیاستها باید عکس آن باشد. البته در سال ۷۷ پیشنهاد شد که برای بخش دولتی سقف گذاشته شود و اجرای این پیشنهاد باعث شد این نقص از بین برود و وضعیت واحدهای تولیدی بهتر شود. این مساله



ولی در مورد بودجه به‌خاطر مسایل اداری که اغلب حول محور ارز است این مشکلات همچنان باقی است.

این نکته را هم عرض کنم که ما فقط نباید منفی‌نگری کنیم بلکه این قضایا آثار مثبت هم به‌همراه دارد. یکی از این آثار ساخته شدن مدیریت ماست، همچنانکه در زمان جنگ، علی‌رغم مشکلات، مدیریت ما ساخته شد. اثر مثبت دیگرش این است که افرادی که سرمایه‌گذاری می‌کنند کسانی هستند که به خودشان متکی هستند و اگر شرایط مقداری بهتر شود می‌توانند وضع را بهتر از این کنند. اثر بعدی این است که ما نسلی را پرورش می‌دهیم که سختیها را تحمل می‌کند تا در زمان فراخی بتواند به کاروانی که به جلو حرکت می‌دهیم شتاب بیشتری دهد.

رضایور: ما در همه زمینه‌ها ایده‌آل‌هایی داریم. فرزندان ما ضرورتاً آنهایی نمی‌شوند که می‌خواهیم بلکه احتمالاً تبدیل به افرادی می‌شوند که ما هستیم. اما از آنجاکه از واقعیات موجود تصویر روشنی و شفاف در دست نیست برای رسیدن به مسیری یا به هدف اصلی نمی‌رسیم و یا اگر هم رسیدیم خیلی با آن فاصله داریم. به ترکیه اشاره کردم. در این کشور سیاستها با برنامه‌ها همخوانی دارد و همین موجب ایجاد مبلغ سی میلیارد درآمد برای آنها شده است. اما در اقتصاد ایران به‌گونه‌ای دیگر عمل می‌شود، به صورتی که نسل جدید ما که مدت ۲۰ سال است در انقلاب زندگی می‌کند با تناقض‌هایی روبرو است. این همان وضعیتی است که به اصطلاح می‌گویند در سنگ غلتان حتی خزه نیز نمی‌روید. من خودم عقیده به سیاست انقباضی ندارم، زیرا در کشور ما آموزگاران وجود دارند که افرادی همچون شهید فهمیده‌ها را پرورش می‌دهند و مدیران فداکاری داریم که با تمام مشکلات



رضایور:

رشد اقتصادی از سه منبع متمم به هم ناشی می‌شود: تزریق سرمایه‌گذاری‌های جدید، استفاده از تکنولوژی و مدیریت برتر و بهبود کارایی.

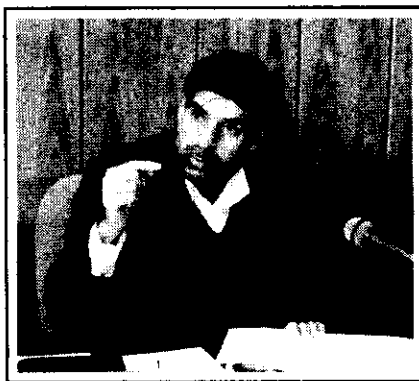
بوجود آید کشته شوند و از بین بروند. دولت‌ها معمولاً موانع اداری را اتخاذ می‌کنند ولی نه برای مدت طولانی. برای مثال شما در یک جاده مستقیم حرکت می‌کنید و می‌بینید که مانعی وجود دارد که از جاده اصلی منحرف می‌شوید، ولی هدف شما این است که در کوتاهترین زمان ممکن به جاده اصلی بازگردید. اگر شما این هدف را دنبال نکنید زاویه‌ای که ایجاد شده شما را از هدف اصلی به شدت به جاهای دیگر منحرف می‌کند. این مساله را ما باید تجزیه و تحلیل کرده و مدنظر قرار دهیم.

عاصمی‌پور: آقای مهندس بهادرانی می‌فرمایند سیاستهای انقباضی نه در منابع بلکه در مقررات و امور اداری است. مرضی را داریم و دارو هم دارد، ولی اجازه مصرف بهینه را به او نمی‌دهیم و اصولاً کارآفرینی اجازه رشد و بروز در سیستم دستوری پیدا نمی‌کند.

بهادرانی: موانعی که عرض کردم این گرفتاریها و مشکلات را برای ما بوجود آورده است. اما آثار و عواقب آن چیست؟ تولید با ظرفیت کامل نمی‌تواند کار کند، با توجه به اینکه سالانه ۸۰۰ یا ۹۰۰ هزار شغل باید ایجاد شود نمی‌توان ایجاد کرد، میزان سرمایه‌گذاریها به شدت پایین آمده است و طبیعی است در سال جدید مالیات قطعاً کمتر وصول خواهد شد و آثار این مشکلات در وصولیهای دولت هم مشاهده می‌شود. اما فقط دولت نیست که هزینه‌کننده است ما باید کاری کنیم که درآمد مردم هم افزایش یابد و تا زمانی که این کار را نکردیم درآمد مردم بالا نخواهد رفت. همچنین سرعت گردش پول باید ایجاد کنیم. این مسایل گیر اقتصاد ماست و همین مسایل سبب می‌شود در بودجه سالهای آتی روی این موضوعات بیشتر تکیه کنیم. البته ناگفته نماند بخشی از این مسایل در برنامه‌ها دیده شده است،



**بهادرانی:
به اعتقاد من سیاست دولت
انتقاضی نیست و این
مساله در بودجه سال ۷۸ دیده نشده است.**



تصمیم‌گیری

امروز مدیریت چیزی جز تصمیم‌گیری نیست و لحظه‌ای را در حیات مدیریت نمی‌توان یافت که بدون اتخاذ تصمیم سپری شود و مدیر موفق تصمیم‌گیرنده‌ای موفق است. مبنای تصمیم‌گیری، یک سلسله راه‌حلهای با گزینه‌ها و انتخاب بهینه از میان آنهاست و از همین رو

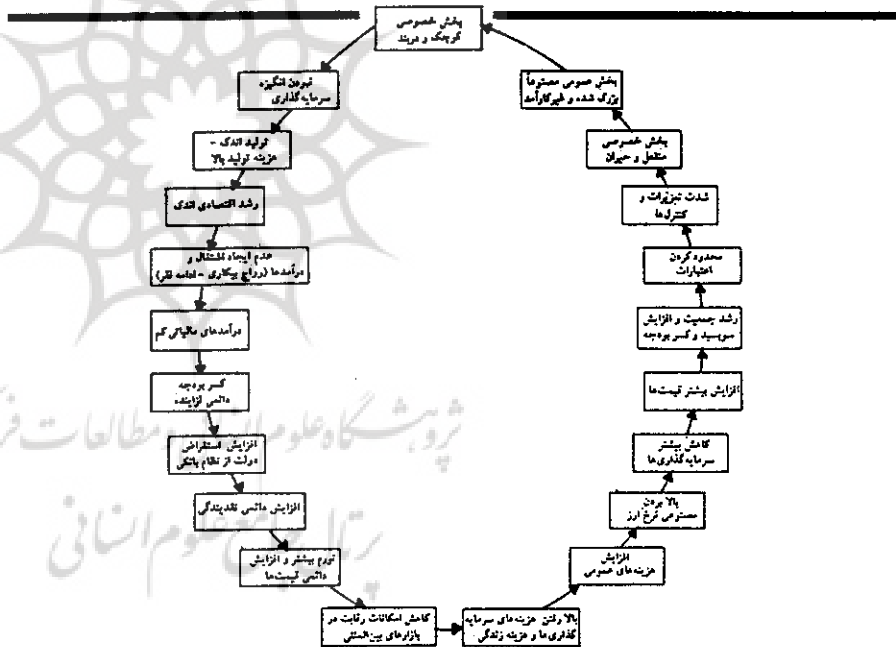
یکی از همان انحرافات است که اشاره شد و به جاده اصلی خودش بازگردانده شد.

رضایپور: وقتی بخش خصوصی کوچک و دریند باشد و انگیزه برای سرمایه‌گذاری وجود نداشته باشد، تولید کاهش یافته و هزینه‌ها بالا خواهد رفت. در چنین شرایطی رشد اقتصادی اندک است، اشتغال ایجاد نمی‌شود، بیکاری رواج می‌یابد و درآمد دولت پایین می‌آید. با کاهش درآمد دولت، دولت ناچار به چاپ اسکناس متوسل می‌شود و این مساله یعنی کسر بودجه و تورم و همه اینها به افزایش استقراض از سیستم بانکی، بالارفتن دائم نقدینگی و تورم بیشتر و کاهش قدرت رقابت در بازارهای بین‌المللی منجر می‌شود. این مسایل همانند یک مدار بسته‌ای است که به دور خود می‌چرخد و هیچگونه آثار مثبت و نوآوری به همراه ندارد (به نمودار مراجعه شود).

هر تصمیمی پیامدهایی دارد و این امر یکی از نسایل حساس در زندگی هر مدیری است. اتخاذ تصمیم یعنی قبول مسئولیت در قبال عواقب و پیامدهای تصمیمات.

اگر واقعاً قصد کمک به مردم این مملکت و ایجاد کار و اشتغال و درآمد برای آنها است باید این سوال را مطرح کرد که ثروتها در چه شرایطی صرف سرمایه‌گذاری‌های مولد می‌شوند؟ باید این شرایط را به‌طور مثبت ایجاد کرد. اگر فرد ثروتمندی برای حتی یک نفر شغل مولد ایجاد کند یک بار از دوش دولت برداشته می‌شود.

عاصمی‌پور: شناخت وضع موجود یک اصل مسلم است. شناخت مقدمه درمان است. گاهی ما دیدگاه‌های سیاسی مان را در شناخت می‌آوریم که باید از آن اجتناب کنیم. ما باید یاد بگیریم که این ساختارها هستند که برای ما تصمیم می‌گیرند و باید لباسها را به موقع عوض کنیم. پشت میزکار تصمیم بگیریم و در داخل خانواده پدر خانواده باشیم. در واقع به قول منتزبگ نقشهای متفاوتی را باید ایفا کنیم. مدیر بازیگری است که هر لحظه‌اش متفاوت است. بنابراین اولین گیر ما این است که با دید سیاسی نگاه اقتصادی می‌کنیم نه با دید اقتصادی نگاه اقتصادی. مورد دوم این است که انتظار داریم یک‌شبه به هدف مورد نظر برسیم و این تصور غلطی است. به قول یک ژاپنی بیست سال سوال یک روز تصمیم بهتر است تا یک روز تصمیم و بیست سال سوال. یعنی اگر مدتی تامل کنیم و ابهامات خود را بهتر بشناسیم تا بتوانیم تصمیمی بگیریم بهتر از سوالی در پی نداشته باشد تا این بودجه‌ها و تبصره‌ها، اصلاحات و... نباشد این است که یک روز تصمیم بگیریم که این کار را انجام دهیم و بیست سال سوال کنیم. ضمناً باید بدانیم در طول بیست سال، خیلی کارها انجام شده است.



مدار بسته رکود، تورم، بیکاری و کسر بودجه در ایران

هیچگاه نمی‌تواند با اطمینان و اعتماد صددرصد توأم باشد و پیش‌بینی‌های ما همواره درجه‌ای از خطا دارد. بنابراین تصمیمات ما نیز توأم با مخاطره است. مدیران در تصمیم‌گیری از نظر قبول مخاطره‌پذیری شیوه‌های مختلفی را پیش می‌گیرند. برخی به سرعت تصمیم می‌گیرند، پاره‌ای دیگر در اتخاذ تصمیم تامل می‌کنند، گروهی از تصمیمات خود بسیار مطمئن هستند و عده‌ای دیگر با عدم اطمینان به آنها می‌نگرند.

اما سوال این است که آیا با وضعیت فعلی، دولت می‌تواند یک جا سیاست انتقاضی و یک جا سیاست انبساطی پیش گیرد و در جای دیگر ترکیب خود را کوچک کند. به اعتقاد من حجم دولت بسیار بزرگ است و با چنین حجمی تحقق اقتصاد مردمی امکان‌پذیر نیست. باید برای مدار بسته دولت بزرگ، اقتصاد را کد، تورم فزاینده و بخش خصوصی کوچک و دریند راه‌حلهایی پیدا کرد تا براساس آنها اعمال مدیریت شود.



عاصمی پور:

معمولاً مادر فشارها و تنگناها خوب پرورده می‌شویم که نشانه آن دوران جنگ است.

بهادرانی: آقای رضاپور به اظهارات و عقاید متفاوت و حتی متضادی که در جامعه وجود دارد اشاره کردند. این لازمه یک جامعه آزاد است و ما نباید نگران عقاید مختلف باشیم. اما همان طوری که عرض شد متأسفانه گیر اداری در سیاست‌گذاری‌های ما مشکل ایجاد کرده است. درست است که ما نباید یک شبه آن راه را برویم، ولی اگر کسی یک شبه می‌خواهد راهی را برای بار اول و در طول یک ماه طی کند نباید خطای کسانی را که قبلاً این راه را رفته‌اند تکرار کند. ما باید از تجربیات دیگران استفاده کنیم. ما باید راهی را که آنها صدساله رفته‌اند بیست ساله طی کنیم نه یک سال. بنابراین اگر واقعاً از تجربیات کشورهای پیشرفته و فکر خودمان استفاده کنیم عین صواب است.

عاصمی پور: از دوم خرداد تا حدودی این قدم برداشته شده است. توسعه سیاسی آقای خاتمی رئیس جمهوری و بحث فرهنگی مسئله ساده‌ای نیست. بحث شوراها یعنی ورود به منابع و تصمیم‌گیری و حاکمیت مردم. گفتگوی تمدنها باید جدی گرفته شود و اگر جدی گرفته شود در آن صورت من از بخش دولتی و آقای رضاپور از بخش خصوصی می‌توانیم پشت یک میز بنشینیم و به راه‌حلهای مشترکی که آقای بهادرانی فرمودند دست پیدا کنیم. در این صورت و با برداشتن الزامات قادر خواهیم بود حتی اگر جیب‌مان هم خالی باشد منبع را خلق کنیم.

اسکویی: در سال ۵۷ تحت عنوان ملی کردن صنایع دولتی اعلام شد. در آن سال بر جو سالم سیاسی و حافظه تاریخی مثبت مردم تأکید می‌شد. زیرا در سال ۳۲ که مرحوم دکتر مصدق صنعت نفت را ملی اعلام کرد دیدگاه مثبتی در حافظه تاریخی مردم وجود داشت که دولت ملی، صنایع را ملی می‌کند. اما در سال ۵۷، جو

بوجود آورد، سوم اینکه تولید از پیچیده به ساده می‌باشد، در صورتی که پروسه صادرات از ساده به پیچیده است. در کشور ما تولید فولاد بالا رفته است، امکانات صادرات خدمات فنی و مهندسی پیدا شده است و صنعت خودرو شکل جدیدی به خود گرفته است که قابل تحسین است. یکی از علل این تحولات آن است که سی سال تمام (۴۶-۶۷) سیاست جانشین واردات بر صنایع کشور حاکم بوده است یعنی تولید از پیچیده به ساده بوده است. اما از سال ۶۸ که آرام‌آرام به توسعه صادرات روی آوردیم شکل تولید از ساده به پیچیده درآمد و قطعه‌سازی شروع شد. در واقع آن تجربه سی‌ساله و این مسایل ده ساله بویژه فشارهای ارزی که باعث شده است به نیروهای داخلی تکیه کنم مسایل جدیدی را پیش روی ما قرار می‌دهد.

این نکته را هم عرض کنم یک وقت دولت مایل است صنایعی را که دولتی کرده به بخش خصوصی واگذار کند. یک دفعه هم این سوال پیش می‌آید که آیا بخش خصوصی ایران مایل است تحت این شرایط، این صنعت را بپذیرد. به‌عنوان مثال طبق نماگرهای بانک مرکزی نقدینگی بخش خصوصی ایران سیزده هزار میلیارد تومان است. از این رقم حدود شش هزار میلیارد تومان آن پول و بقیه شبه‌پول است. بحث بر سر ۶ هزار میلیارد تومان نقدینگی بخش خصوصی است. سوال این است که آیا دولت باید پول چاپ کند تا بتواند بجای سیاست انبساطی، بخش خصوصی را برای جذب این مقدار نقدینگی جلب کند و به این ترتیب مشکل خود را حل کند؟ در هر حال نکته این است که بخش خصوصی ایران در تاریخ حیات خود بالاترین حجم نقدینگی را دارد. از طرف دیگر بزرگترین مشکل صنعت ما عدم وجود نقدینگی است. در واقع این مساله نشان می‌دهد که جو عدم اعتماد در کشور برای بخش خصوصی وجود دارد که مایل نیست سرمایه‌اش را در صنعت به کار اندازد.

بهادرانی: باید این مسایل تحلیل شود و از آن نتیجه‌گیری حاصل گردد. خصوصی‌سازی پدیده بسیار بزرگ و گسترده‌ای است. تجارت باید در کنار صنعت باشد و من آن را حسن می‌دانم. شما صنعت بدون تجارت ندارید. صنعت، اول آن با تجارت شروع می‌شود، وسط آن با تجارت است و پس از عمل تولید، آخر آن هم تجارت قرار دارد

سالم سیاسی و در عین حال عملکرد منفی بخش خصوصی مورد توجه بود. در حالی که دکتر مصدق وقتی صنعت نفت را ملی اعلام کرد نه تنها خسارت کشورهای خارجی را نیز جبران کرد، بلکه صنعت نفت را دولتی نکرد. پس باید بپذیریم که در طول ده سال اشتباهاتی در این زمینه رخ داده است.

خصوصی‌سازی

مطلب دیگر اینکه از سال ۶۸ مسائلی که در مورد خصوصی کردن صنایع انجام شد از دیدگاه‌های سالم انقلابی نشأت نگرفته بود بلکه بانک جهانی با توجه به تجربه‌ای که در دیگر کشورها داشت الگوی خود را برای کشور ما مطرح ساخت. به عبارت دیگر خصوصی کردن مجدد صنایع کشور، دیگر تکیه بر جو سالم سیاسی کشور نداشت، بلکه ناشی از جو ناسالم مناسبات بین‌المللی بود. این دو اتفاق که هر دو با حسن نیت کامل ولی با توجه به اینکه یکی بر جو سالم سیاسی ملی و دیگری بر جو ناسالم سیاسی بین‌المللی تکیه می‌کرد ساختار صنعت ملی را به صورتی درآورد که مطالعات ما نشان می‌دهد اگر بخواهیم با مقرراتی که برای صادرات کالاها می‌وضع شده کالا صادر کنیم، بدون مراحل بیمه و بانک باید ۳۱۷ گام برداریم. براساس این مطالعات اگر بخواهیم با این مقررات نفت صادر کنیم روزی یک بشکه بیشتر نخواهد بود.

نکته‌ای که می‌خواهم بدان اشاره کنم این است که ساختار صنایع ما بیشتر شکل تجاری دارد. زیرا صنعت سنگین کشور اصولاً بر پایه جایگزینی واردات پایه‌گذاری شده و تغییر این ساختار به توسعه صادرات امری مشکل است. کشوری می‌تواند سیاست جایگزینی واردات را اتخاذ کند که سه شرط اصلی را داشته باشد: یکی اینکه درآمدهای ارزی بسیار بالایی داشته باشد، دیگر اینکه با درآمدهای ارزی بالا بتواند درآمد سرانه را افزایش دهد تا بتواند تقاضای موثر



بهادرانی:

قوانین اداری این اجازه را به بخش خصوصی نمی‌دهد که نقش آفرینی و ایجاد ثروت کند تا خود را از شر سیاستهای انقباضی نجات دهد.

صنعتی محفوظ بماند برای آن زمان بالغ شدن در نظر گرفتند. در حال حاضر در هیچ کشوری سیاست توسعه صادرات و همچنین سیاست جایگزینی واردات به صورت صددرصد وجود ندارد، بلکه ترکیبی از این دو می‌باشد تعیین نوع آن تابع شرایط اقتصادی آن کشور است. به عبارت دیگر شما وقتی از جامعه کشاورزی وارد جامعه صنعتی می‌شوید باید برای سیاست جایگزینی واردات اولویت قائل شوید و در چنین شرایطی نمی‌توان جایگزینی واردات را کنار گذاشت و به سیاست توسعه صادرات عمل کرد.

اسکوئی: در سالهای ۵۲ - ۴۶ که اولین برنامه توسعه کشور است سیاست جایگزینی واردات به عنوان استراتژی توسعه صنعتی انتخاب شد. در سالهای ۵۶ - ۵۳ که به تدریج کالاهای مصرفی و صنعتی تولید شد سیاست توسعه صادرات در پیش گرفته شد.

بهادرانی: در سال ۱۳۱۵ که کارخانجات قند و نساجی و چندین کارخانه دیگر وارد کشور شد آیا دیدگاه اقتصاد جهانی وجود داشت که توسعه صادرات باید صورت گیرد؟ واقعیت این است که در گذشته بسیاری از کارخانجات کشور برای پاسخگویی به تقاضای داخلی تاسیس شدند و نه برای توسعه صادرات.

اسکوئی: از نظر تئوریک به یک نکته اشاره کنم. سیاست جاننشینی واردات به خاطر تولید بیسکویت و برنج و گندم اتخاذ نمی‌شود بلکه به منظور تولید کالاهای مصرفی و صنعتی با دوام برای به دست آوردن ارز است. در سال ۴۶ که این سیاست اتخاذ شد تا سال ۵۲ ادامه داشت و از سال ۵۳ تا ۵۶ سیاست توسعه صادرات به صورت مکمل عمل کرد. سپس در برنامه ۵ ساله اول (۷۲ - ۶۸) سیاست جاننشینی واردات

واگذار کنیم. برای مثال یک موقع است که ما شرکتی را ۱۰۰ تومان می‌فروشیم و در آینده از این شرکت ۲ تومان درآمد برای دولت به دست می‌آید و زمانی است که ۲ تومان می‌فروشیم و در آینده ۲۰۰ تومان برای دولت و جامعه درآمد حاصل می‌شود. این موضوع باید برای افراد سیاسی و جامعه مطبوعاتی ما شکافته و تحلیل شود. آلمان برای خصوصی‌سازی خود چند هدف را دنبال می‌کرد: افزایش بهره‌وری، ایجاد اشتغال و افزایش کیفیت برای رقابت در بازارهای جهانی. حتی آلمان برای خصوصی‌سازی خود سازمان مستقلی را ایجاد کرد و اختیار تام برای واگذاریها به آن سازمان واگذار کرد تا اعتراضی هم در میان نباشد. در ایران به جهت همان مقررات اداری که عرض کردم در پی هر واگذاری اعتراضاتی صورت می‌گیرد. به اعتقاد من آنچه که مهم است اهداف است. خصوصی‌سازی باید هدفمند باشد. ولی به خاطر ثابت نماندن شرایط اقتصادی، مشکلات دیگری پیش آمد و کسانی که مخالف این طرح بودند آن را توسعه دادند و کل خصوصی‌سازی را زیر سوال بردند. من تاکید می‌کنم ما هیچ راهی نداریم جز اینکه دولت را کوچک کرده و آن را از مشکلات و مسایل اجرایی خلاص کنیم. باید مردم را به صحنه آورد و اهداف بلندمدت را برای آنها تعیین کرد و در این صورت قطعاً بهره‌وری افزایش خواهد یافت. اگر شرکتی که قیمت آن برای مثال یکصد تومان است، آن را به دویست تومان فروختید، قطعاً آن شرکت سعی می‌کند از راههای مختلف به سود آنی دست پیدا کند و هرگز بهره‌وری را بالا نخواهد برد. نکته دیگر اینکه من با فرمایشات آقای دکتر اسکویی در مورد جایگزینی واردات موافق نیستم. من به عنوان کسی که هر روز مسائل اقتصادی را دنبال می‌کنم اعتقاد دارم جایگزینی واردات در هر کشوری دوره‌ای خاص دارد. حتی در کشورهای پیشرفته هم برای اینکه

(فروش و صادرات). بحث جایگزینی واردات هم مساله دیگری است

در هر حال باتوجه به فرمایشات آقای دکتر اسکویی لازم می‌دانم چند نکته را بیان کنم. نخست اینکه ملی کردن در کشور ما با یک اعتقاد سیاسی خاصی بوده است. هر انقلابی بالاخره باتوجه به اینکه انقلاب ایدئولوژیک است تصفیه‌ای را در کنار خود دارد. انقلاب ما مبتنی بر ایدئولوژی مذهبی و استقلال کامل بوده است. یک انقلاب سالم برای رسیدن به هدفهای سیاسی و اقتصادی خود علاوه بر آثار مثبت ممکن است پاره‌ای آثار منفی هم به دنبال داشته باشد. اگر انقلاب به خاطر مسایلی که اشاره کردید متوقف می‌شود، در آن صورت دیگر انقلاب نبود. همان‌گونه که انقلاب، ارتش را از ژنرالهای آمریکایی تصفیه کرد، باید اقتصاد را از سرمایه‌گذاران خارجی و وابسته که تنها منافع یک‌طرفه برای آنها مطرح بود پاکسازی می‌کرد. اگرچه خسارت‌های این‌گونه سرمایه‌گذاران بر اساس شکایت آنها پرداخت شده است، ولی شاید بهتر بود قبل از شکایت به آنها پرداخت می‌شد.

در مورد اثرات سیاستهای بانک جهانی بر اقتصاد ما که آقای دکتر اسکویی بدان اشاره کردند باید بگویم که همه مسایل این‌گونه نیست. عرض من همان نکته‌هایی است که آقای دکتر عاصمی پور فرمودند. تصمیمات سیاسی باید تابع مسائل اقتصادی باشد. در مملکت ما در بعضی جهات، تصمیمات سیاسی برای مسائل اقتصادی مبنای قرار می‌گیرد. در برنامه اول هدف این بوده است که اقتصاد باید خصوصی‌سازی شود و دولت به سیاستگذاری بپردازد و از عاملیت منهای اصل ۴۴ دست بکشد. اما در اجرا دچار مشکل شدیم و الان هم دچار مشکل هستیم. من صراحتاً بگویم که افکار و سلیقه‌های متعددی در جامعه وجود دارند که اجازه نمی‌دهند هدف خصوصی‌سازی عملی شود. چرا؟ برای اینکه در بحث قبلی اشاره کردم که قوانین اداری این اجازه را به بخش خصوصی نمی‌دهد که نقش آفرینی و ایجاد ثروت کند تا خود را از شر سیاستهای انقباضی نجات دهد. اگر هدف این است که چرخه اقتصاد را شدت دهیم و بهره‌وری اقتصادی را بالا ببریم، نباید بر سر این مطلب که فلان شرکت را به چه مبلغی می‌فروشیم بحث کنیم، نکته مهم این است که منافع آنی را فدای منافع بلندمدت کرده و شرکت را به افراد کارآفرین



اسکویی:

خصوصی کردن مجدد صنایع کشور در سال ۶۸، تکیه بر جو سالم سیاسی کشور نداشت، بلکه ناشی از جو ناسالم مناسبات بین‌المللی بود.

جدید بر اساس بازار و تبدیل سود انحصاری به کارایی قابل مبادله در بازار است.

حال باید دید اهداف خصوصی سازی چیست؟ اضافه کردن کارایی و افزایش بهره‌وری، افزایش رقابت به منظور امکان انتخاب مصرف‌کننده، کاهش اندازه بخش دولتی، کاهش بار مالی دولت، توسعه بازار سرمایه، افزایش امکان استفاده از دانش فنی، افزایش امکان سفارشات فنی و منابع خارجی، کاهش میزان فعالیت‌های انحصاری در اقتصاد، رفع عدم تعادل‌های تاریخی و اقتصادی، مشارکت مردم در نظام سیاسی و اقتصادی، شایسته‌سالاری فن، مدیریت و کار و سرمایه، ما می‌خواهیم با خصوصی سازی، شایستگیان و صاحبان درست سرمایه و فن و نیروی کار را حاکم بر منابع جامعه نماییم. هدف نهائی هم فقرزدایی و عدالت اجتماعی است که در قانون اساسی ما به آن اشاره شده است. مساله بعدی زدودن موانع است تا به این طریق جاده را برای خصوصی سازی آماده کنیم.

نسخه نهایی

نسخه نهایی که من به آن اعتقاد دارم و در دنیا به آن عمل شده دارای دو اصل است: اصل اول این است که ابتدا به اصلاح ساختار بنگاهها بپردازیم و سپس بنگاه را واگذار کنیم، بنگاه ورشکسته را نمی‌توان واگذار کرد. اصل دوم اینکه تضمین‌های لازم برای بعد از واگذاری ایجاد شود. به این ترتیب راه خصوصی سازی، در مالکیت از طریق خصوصی سازی در مدیریت می‌گذرد. برای مثال اگر شرکت ملی حفاری را ابتدا باید از طریق خصوصی سازی مدیریت کرد و آن را از دیوان‌سالاری و مقررات دولتی رها ساخت، و منابع در اختیار آن قرار داد و قیمت نفت را برای پتروشیمی به قیمت‌های جهانی محاسبه کرد، در آن صورت پتروشیمی ناگزیر خواهد شد در این دنیای پر رقابت برای بقای خود با انتقال بخشی از دارائی‌های خود و جذب

سرمایه‌گذاری‌های مردم، آنها را به یاری طلب کند. بنابراین مدیر با تفکر خصوصی سازی می‌تواند به خصوصی سازی مالکیت بپردازد. راه ما اصلاح نظام اداری است. اگر تحول اداری صورت گیرد و در وهله اول مدیریت ۱۷۰۰ سازمان دولتی را از روی دوش دولت برداریم و اجازه دهیم طبق قانون تجارت، ارکان شرکت آن‌را مدیریت نمایند و بانکها و بیمه‌ها را از تبصره‌های تکلیفی رها سازیم و اجازه بدهیم

خصوصی سازی معنا می‌کنند. در این حالت مدیریت هم خصوصی سازی می‌شود. لذا دلیل ندارد برای مثال وقتی صنایع فولاد را شرکت اعلام کردید ارکانی غیر از ارکانی که برایش تعیین شده است در فرایند تصمیم‌گیری دخالت کنند. امروز این مشکل فقط در بخش خصوصی نیست حتی به صنعت نفت و فولاد هم سرایت کرده است. به همین دلیل فولاد و نفت غیرکارا شده و بهره‌وری مخازن ما در بازیافت اولیه‌اش ۷ تا ۱۰ درصد بیشتر نیست. بنابراین بهره‌وری در صنعت نفت به این دلیل پایین است که کنترل دولتی بر آن حاکم است.

بعضی از اقتصاددانان برگرداندن بنگاههای ملی شده به بخش خصوصی را در یک تاریخی از شرایط سیاسی و اقتصادی، خصوصی سازی می‌نامند. کما این که وقتی حزب کارگر در انگلیس بر سر کار می‌آید علی‌رغم قدمت تاریخ خصوصی سازی در این کشور شروع به ملی کردن شرکتها و بنگاهها می‌کند یا ژاک شیراک در فرانسه چندین شرکت بزرگ را خصوصی می‌کند. اما ژاپن هنگامی که سه بانک در این کشور ورشکست می‌شوند آنها را به سیستم دولتی تبدیل می‌کند. واقعیت این است که خصوصی سازی یک امر پایداری نیست، روند کلی آن مطرح است.

در اقتصاد، بحث تئوری اقتضایی حرف اول را می‌زند و به همین جهت هیچگاه نمی‌توان گفت برنامه دوم ادامه برنامه اول و برنامه سوم ادامه برنامه دوم است. در واقع تنها کلمه‌ای که امروزه ثابت است واژه تغییر است. چه‌گونه ممکن است ما در طول سه برنامه یک سیاست واحد را دنبال کنیم، اصولاً بحث خصوصی سازی در ساختار فلسفی، فکری، دینی و سیاسی ما یک اصل پذیرفته شده است و ما با بازار رابطه‌ای عمیق داریم. تعریف دیگری که از خصوصی سازی وجود دارد ایجاد نظام اقتصادی

با تکیه بر توسعه صادرات حاکم است. در ۵ ساله دوم (۷۸ - ۷۴) سیاست توسعه صادرات با تکیه بر جانشینی واردات وجود دارد و هیچ‌گاه این دو از یکدیگر جدا نمی‌شوند.

عاصمی پور: من از فرمایشات خوب دوستان استفاده کردم. در مورد خصوصی سازی چند نکته را عرض کنم. نخست اینکه نمی‌توان یک نتیجه قطعی در مورد برنامه‌ها طراحی کرد و بدون ایجاد پیش فرض‌ها و بسترسازی لازم به مقوله خصوصی سازی پرداخت. دیگر اینکه تعریف و برداشت ما از خصوصی سازی متفاوت است و یک تعریف واحد توافق شده‌ای در جهان روی آن نیست. حتی در انگلستان که پیش‌فراول خصوصی سازی است، وقتی مسئله خصوصی سازی مطرح می‌شود، مقاومت‌هایی در برابر آن صورت می‌گیرد.

در تاریخ عقاید اقتصادی، تعاریف متفاوتی از خصوصی سازی وجود دارد. پیش فرض‌های آدم اسمیت اقتصاددان انگلیسی در مورد دست ناموثی (سود) برای اداره جامعه و ذره‌ای شدن بازار و عدم دخالت دولت در امور اقتصادی توانست پا بگیرد. به عبارت روشن‌تر شرایط به گونه‌ای نبود که شکل بگیرد. در واقع توسعه سیاسی پیش‌مقدمه توسعه اقتصادی است. نمی‌توان گفت که فلان مدیر در بخش خصوصی دخالت کند، اما در فرایند تصمیمات، بجای آن مدیر، یک مقام دولتی، اتخاذ تصمیم کند. لذا اگر در ساختار اداری مشارکت سیاسی تعریف نشود نمی‌توان مردم را در کارهای خودشان مشارکت داد.

تنوع نگرش

من بخشی از تعاریف در زمینه خصوصی سازی را جمع‌آوری کرده‌ام و این تعریفها نشان می‌دهد که تنوع نسبت به نگرش در بخش خصوصی زیاد است. بعضی تغییرکنترل یا مالکیت را از بخش دولت به خصوصی،



رضاپور:

ما در شرایط فعلی نمی‌توانیم سیاست انقباضی را در ایران در نظر بگیریم و پول در اختیار صنعت قرار ندهیم.

همه چیز را به دنبال خود می‌کشد. وقتی حرکت آن کند می‌شود، مشکلات ابعاد دیگر از آن جلو می‌زنند در نتیجه معضلات اجتماعی ایجاد می‌شود. اروپا در حال حاضر صنایع فولاد خود را از خودش دور کرده و صنعت الکترونیک و ربات ایجاد می‌کند. آیا مشکل اشتغال دارد؟ ممکن است یک درصدی داشته باشد ولی آن درصد را با تامین اجتماعی حل کرده است. ما باید دقت کنیم که بهره‌وری در کجا رشد می‌کند و در کجا می‌توانیم در این رقابت قرار بگیریم. ما نباید نگران این قضیه باشیم که چنانچه بهترین تولید را کردیم و بهره‌وری را بالا بردیم، بیکاری افزایش پیدا می‌کند، قطعاً این گونه نیست. وقتی اقتصاد حرکت کند، در پیچه‌های جدید باز می‌شود که نیروها را جذب می‌کند و در نهایت به جایی می‌رسد که درآمد سرانه افزایش می‌یابد و نیاز به کار گسترده و وسیع نیست.

رضاپور: اصولاً هر کشوری برای خود دیدگاهها و فرهنگ خاص خود را دارد و این به گذشته‌های دور باز می‌گردد. در سال ۱۹۶۲ آقای پروفیسور نورمن جی کسپس فرانسوی در کتاب جامعه‌شناسی در ایران، عوامل فساد و عدم پیشرفت کشور را بررسی کرده است. در ایران همزمان با عصر می‌جی در ژاپن افرادی هم چون قائم مقام فراهانی و امیرکبیر زندگی می‌کردند اما چرا ژاپن پیشرفت کرد ولی در کشور ما پیشرفتی حاصل نشد. شک نیست که این مساله به دیدگاهها باز می‌گردد.

اگر روزی حاکم پول نیاز داشت بلافاصله سراغ افراد پولدار و سرمایه‌دار جامعه می‌رفت و ثروتش را از چنگ او می‌گرفت و لذا مردم جامعه سعی می‌کنند همواره خود را فقیر نشان دهند. بر اساس این دیدگاه، اگر دولت طرفدار صنعت است برای این است که از صاحبان صنایع مالیات دریافت کند و واردات را کاهش

کند. تولیدکنندگان بزرگ دنیا خود دارای بانک و بیمه هستند در واقع خدمات بانکی و بیمه‌ای را از خودشان دریافت می‌کنند.

اسکوئی: بحثی در ایران است که می‌گویند توسعه سیاسی مقدم بر توسعه اقتصادی است یا برعکس. به اعتقاد من شاگرد اول کسی است که نمره همه درسهایش ۴۰ است. توسعه پیدا کردن یعنی شاگرد اول شدن در اقتصاد، سیاست، قضاوت، فرهنگ که به صورت متوازن پیشرفت کردن است.

عاصمی‌پور: منتها بر اساس همان اولویت‌بندی اقتصادی، فرضاً اگر رشد بخش کشاورزی ۸ درصد است در بخش صنعت هم باید این توازن ایجاد شود. من معتقدم شرایط ما طی بیست سال اخیر به همان دلایلی که اشاره کردم تغییر کرده و لازم است که مردم وارد صنعت و اقتصاد شوند.

اما یکی از نکات مورد تعارض در خصوصی‌سازی این است که خصوصی‌سازی دنبال کارایی است و باید مواظب بود که در تعارض با دیگر آرمانهای اجتماعی نباشد (نظیر بیکار کردن نیروی کار).

اسکوئی: تکنولوژی سرمایه‌بر و کاراندوز است و ما صنعتی را می‌خواهیم که کساربر و سرمایه‌اندوز باشد. بنابراین وقتی بخش خصوصی تکنولوژی جدید به کار می‌گیرد. این برداشت من از فرمایشات آقای دکتر عاصمی‌پور است. در صورتی که این گونه نیست. از نظر اقتصاد کلان جایجایی نیروی کار صورت می‌گیرد و در صنعت هر چقدر تکنولوژی بیشتر شود، فرصت‌های شغلی بیشتری ایجاد می‌شود نه کمتر.

بهادرانی: هنگامی که اقتصاد حرکت می‌کند

خودشان عمل کنند، در آن صورت به بخشی از اهداف خصوصی‌سازی دست یافته‌ایم. سازمان برنامه و بودجه هر سال شعار خصوصی‌سازی می‌دهد، ولی از طرف دیگر هر سال هم بر حجم اعتبارات دولتی می‌افزاید. مسئولان و کارشناسان سازمانها و دستگاههای دولتی برای مسافرت و ماموریت خارج از کشور باید از هفت‌خوان رستم بگذرند. در چنین شرایطی چگونه آنها می‌توانند بازاریابی کنند. علی‌رغم اینکه قیمت‌های سازمانها و شرکتهای دولتی ایران در مناقصه‌های بین‌المللی پایین‌ترین قیمت‌هاست ولی به خاطر مسایل سیاسی، شرکتهای دیگر را برنده مناقصه‌ها اعلام می‌کنند. همین مسایل باعث شده است که عملیات حفاری ما برای حفر چاه در ترکمنستان ۴۵ روزه انجام شود اما در داخل کشور و در آبهای دریای خزر ۵۵۳ روز به طول بینجامد. تفاوت این دو رقم ناشی از همان مقررات پیچیده اداری و مدیریتی است که در سیستم دولتی ما حاکم است.

حتی بعضی مسایل باعث شده است که یک مدیر دولتی در پشت میز کار خود علی‌رغم تفکر فردی‌اش عمل کند. ساختار اداری، التزام به باورهای مدیر را هم از او می‌گیرد، زیرا ساختار اداری شخصیت و حیات دارد و رویه‌های خود را به مدیران دیکته می‌کند. در هر حال برای خصوصی‌سازی ابتدا باید نظام اداری را خصوصی کرد و سپس به خصوصی‌سازی مالکیت پرداخت.

بهادرانی: اول باید دید قصد داریم چه چیزی را خصوصی کنیم. نام فروش چند شرکت را نمی‌توان خصوصی‌سازی گذاشت. در این مورد چند نکته را باید مدنظر داشت:

نخست اینکه مدیران دولتی باید این ذهنیت را پیدا کنند که برای خدمت به بخش خصوصی و سیاست‌گذاری صحیح خود را آماده کنند تا از یک طرف جلو اجحاف بخش خصوصی گرفته شود و از سوی دیگر اجازه فعالیت به آنها داده شود. نکته دوم اینکه فرض شود که بانکها و بیمه‌ها و خدمات دیگر دولتی باشد و سپس با واگذاری چند شرکت، خصوصی‌سازی انجام گیرد. به اعتقاد من این یک خصوصی‌سازی ناقص است. باید توجه داشت اگر بخش خصوصی می‌تواند در بخش تولید خوب حرکت کند همان بخش هم می‌تواند خدماتش را ایجاد

میزگرد



دهد. حدود ۸ سال پیش از کارخانه فولاد ژاپن بازدید می‌کردم و مشاهده کردم در هنگام شروع کار، گروهی از کارکنان کارخانه پس از ورزش با خواندن دعاهایی برای بنیانگذاران کارخانه طلب آسروزش و برای سلامتی مدیران فعلی دعا می‌کنند. ژاپنی‌ها به دولت و امپراتور خود فوق‌العاده احترام می‌گذارند و برای دستورات دولت ارزش زیادی قائلند. در ایران و در گذشته‌ها چرا سرمایه‌داری بزرگ پا نمی‌گیرد؟ علت این است که از حاکمان وقت می‌ترسیدند. کشور ما اگر چه دارای صنعت ملی است ولی مشکلاتی را هم که از گذشته به ارث رسیده است دارد.

سلب انگیزه

در کشور اجازة بستر سازی برای خصوصی سازی داده نمی‌شود. اگر دولت بخواهد با تفکر دولتی و سیاسی، خصوصی سازی کند قطعاً این پدیده عملی نخواهد شد. در وضعیت فعلی اقتصاد ما، انگیزه و امکانات سرمایه‌گذاری، نیروی محرکه دماضی، نوآوری و تزریق تکنولوژی و استاندارد برتر از بخش خصوصی یا مردمی اقتصاد سلب شده است. آنچه انگلستان و ژاپن و فرانسه را به حرکت درآورد ظهور پیشگامان اقتصادی و اجتماعی با انگیزه و میل به خطرپذیری و سرمایه‌گذاری بود. در شرایط عدم تحرک اقتصادی، کمبود ارز و اعتبارات، تسلط تورم رکودی بر اقتصاد، اقدامات حاد قضایی عام و ایجاد جو تشنج علیه سرمایه‌داران، بطور کلی نه تنها کمکی به رفع معضلات نمی‌کند

بلکه به فرار بیشتر سرمایه‌ها از کارهای تولیدی می‌انجامد. هر نوع اقدام علیه دارندگان ثروت باید مبتنی بر مطالعه و نظرخواهی از کارشناسان اقتصادی، اجتماعی و سیاسی مجرب و متمهد باشد و پیامدهای هر اقدام باید از قبل بررسی شود. باید نتیجه هر اقدام را با محک تشویق یا عدم تشویق سرمایه‌گذاری و ایجاد اشتغال و

درآمد برای مردم جامعه سنجید. اقدامات حاد و فوری ممکن است در کوتاه‌مدت موجب پیداشدن درآمد و خوشحالی و خالی کردن عقده‌های عده‌ای شود ولی اثرات درازمدت فرار سرمایه‌ها، کاهش امکانات تولید و درآمد و تشدید نابسامانی‌های کل جامعه از جمله همین خوشحال شدگان خواهد شد. کشور ما علاوه بر حفظ دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌های موجود و هدایت آنها به سوی سرمایه‌گذاری‌های مولد به شدت به جذب سرمایه‌های ایرانیان مقیم خارج و سرمایه‌گذاری‌های خارجی که همراه خود مدیریت و تکنولوژی و دستیابی به بازارهای صادراتی را می‌آورد نیازمند است. بحث مبارزه با ثروتهای بادآورده هم اکنون شوق مراوده با ایران را کاسته است. سوالی که برای بسیاری از این سرمایه‌گذاران احتمالی مطرح است این است که در این دنیای رقابت‌آمیز و پراز فرصت‌های سرمایه‌گذاری‌های سودآور، سرمایه‌گذاری در ایران چه امتیازی دارد؟

بهادرانی: مطلبی که آقای رضابور در مورد وحشت سرمایه‌گذاران از حاکم وقت مطرح کردند، مطلب مهم و درستی است. هنوز در شهرستانها سرمایه‌گذاری بزرگ انجام نمی‌شود.

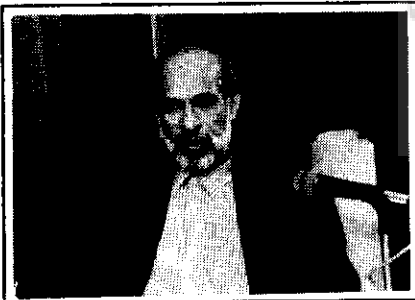
افراد برای اینکه شناخته نشوند اگر قصد بزرگ کردن کارخانه خود را دارند در شهرهای دیگر این کار را انجام می‌دهند. البته چپاولگری در هر تفکر حتی در اقتصاد آزاد مذموم و ناپسند است. ولی برای فردی که کارآفرینی کرده و با احداث کارخانه، شغل ایجاد کرده و اعتبار منطقه‌اش را بالا برده است اگر حرکت او حفظ نشود قطعاً انگیزه برای هر نوع سرمایه‌گذاری از بین خواهد رفت. ما باید برای سرمایه‌گذارانی که کارآفرین هستند احترام و ارزش قابل شومیم. کارآفرینان نباید برای انجام کار خود در پشت درهای کارشناسان وزارتخانه‌ها سرگردان شوند. باید ارزشها را تغییر داد و سپس بستر خصوصی سازی را ایجاد کرد. باید افرادی سیاست‌گذاری کنند که خودشان هم در اجرا قرار دارند. اگر از نظر فرهنگی به جایی رسیدیم که برای کارآفرینان احترام قائل شویم قطعاً افراد به جای اینکه سرمایه خود را در کارهای سوداگرانه و غیرمفید به کار اندازند، در زمینه تولید و صنعت به گردش خواهند انداخت. ما باید ابزارهای جذب سرمایه‌گذاران را در جامعه فراهم کنیم. ما باید شان اجتماعی افراد را به گونه‌ای قرار بدهیم که فعالیت سالم تولیدی تبدیل به ارزش شود. وقتی ارزش شد کسانی که امکانات دارند جذب



اسکویی:

ساختار صنایع ما بیشتر شکل تجاری دارد، زیرا صنعت سنگین کشور اصولاً برپایه جایگزینی واردات پایه‌گذاری شده است.

تکنولوژی، سرمایه‌بر و کاراندوز است. در حالی که ما صنعتی را می‌خواهیم که کاربر و سرمایه‌اندوز باشد.



عاصمی‌پور:

مدیر، بازیگری است که نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند و هر لحظه‌اش متفاوت است.



رضاپور: جمع‌بندی من از بحث امروز این است که برای کسانی که به صنعت و توسعه اقتصادی، ارزش افزوده، ایجاد اشتغال و بالا بردن روحیه ملی می‌انگیزند، داشتن ثروت و امکانات فراوان افتخار چندانی نیست. افرادی که در صنعت وارد می‌شوند و سرمایه‌گذاری می‌کنند از مشکلات بعدی آن آگاه هستند. این افراد می‌دانند که اگر در

این راه ثروتی به دست آورند ممکن است مشکلاتی هم برای آنها ایجاد شود ولی به‌خاطر رفاه ملی و دست یافتن جامعه به توسعه اقتصادی و رشد و پیشرفت، خود را فدای جامعه می‌کنند.

متأسفانه درصد مشارکت کشور ما در کل اقتصاد جهان بسیار ناچیز است امروزه سو۰ ایران در صادرات جهانی درحد ۰/۳۵ درصد است. درحالی که همین سهم در ۲۵ سال قبل ۲/۳ درصد بوده است و این در شرایطی است که هنوز هم نفت عمده‌ترین محصول صادراتی ماست. یعنی در واقع ما اصلاً صادراتی غیر از نفت نداریم و ناچار به اذعان در ضعف اقتصادی خود هستیم. در واقع مشکل ما در امر صادرات در عدم شناخت سهم کالاهای صنعتی در صادرات و نابرابری تولید ناخالص ملی است. متأسفانه وزارت صنایع به‌عنوان یک سیاستگذار کلان اقتصادی عمل نمی‌کند، وظیفه بسترسازی برای صنایع صادراتی را به خوبی به انجام نمی‌رساند و به جای تهیه و تدوین سیاستهای کلان صنعتی و صادراتی، به‌عنوان عامل توزیع ارز به جای بانک مرکزی در رابطه با واحدهای صنعتی ایفای نقش می‌کند. صادرات هسته اصلی محصول است که باید صادر شود، درد آن است که ما محصول صادراتی نداریم. اصولاً عمده مشکل ما در صادرات کشور، گمرک است. در گمرک به جای فرهنگ صادرات، فرهنگ واردات حاکم است. مقررات و قوانین موضوعه گمرکی ما ناقص است. قوانین گمرکی از اهم

صاحب این گونه شرکتها شوند و در عین حال تضمین‌های لازم را هم بگیرند. بر اساس آن تضمین‌هاست که اهداف خصوصی‌سازی بیشتر دنبال می‌شود.

اسکوئی: نگاه ما به بخش خصوصی سابقه تاریخی دارد و بد نیست در این مورد مثالی عرض کنم، هنگامی که ناصرالدین شاه در سفر دوم خود به اروپا رفته بود قیصر آلمان او را به شام دعوت کرد. در سرمیز شام قیصر آلمان ضمن معرفی همراهان خود به ناصرالدین شاه، ثروتمندترین مرد آلمان را به عنوان مشاور خود معرفی می‌کند. ناگهان چهره شاه ایران تغییر کرده و سکوت می‌کند. قیصر از مترجم علت را سوال می‌کند و ناصرالدین شاه تقاضای معرفی مجدد مشاور را می‌کند و قیصر مجدداً مشاور خود را معرفی می‌نماید. این بار باز هم چهره ناصرالدین شاه منقلب شده و می‌گوید تعجب می‌کنم که چرا تاکنون او را نکشته و ثروت او را نگرفته‌اید. شاه ایران با این حرکت خود نشان داد که نمی‌تواند تحمل کند که ثروتمندتر از او هم باشد. رسوبات چنین فرهنگی متأسفانه در جامعه ما هم چنان باقی است.

بهدارانی:

نکته مهم (در واگذاریها) این است که منافع آنی را فدای منافع بلندمدت کرده و شرکت را به افراد کارآفرین واگذار کنیم.

در هیچ کشوری سیاست توسعه صادرات و هم‌چنین سیاست جایگزینی واردات به صورت صد درصد وجود ندارد.



می‌شوند و بعداً وقتی جذب شدند نباید این نگرانی وجود داشته باشد که چه کسانی شرکتها را خریداری می‌کنند. سرمایه‌گذاران، علاقه‌ای به افشای سود و درآمد خود ندارند زیرا در این صورت این نگرانی برای آنها وجود دارد که علیه آنها سیاست‌گذاری شود.

در پاسخ به اظهارات آقای مهندس رضاپور در مورد خصوصی‌سازی باید عرض کنم که علاوه بر بسترسازی باید اهدافش هم تامین شود. اهداف هم عرض شد مانند سرمایه‌گذاری برای آینده کشور به ایجاد اشتغال، ایجاد درآمد برای دولت از سود ناشی از خصوصی‌سازی، ارتقای کیفیت، بهره‌وری بیشتر و در نهایت سرمایه‌گذاری بیشتر و بالاخره ایجاد رونق در اقتصاد مملکت.

در حال حاضر یکی از معضلات بحث ارز است تا صادرکننده بتواند کالای خود را صادر کند. وقتی افرادی مانند آقای رضاپور توانستند ۲۰۰ میلیون دلار کالا صادرات کنند در این صورت نیازی نیست که به نفت وابسته باشیم. هدف دولت از خصوصی‌سازی فقط کسب پول نیست. البته باید ضوابط منطقی هم وجود داشته باشد تا براساس آن افرادی که کارآفرین هستند

رضاپور:

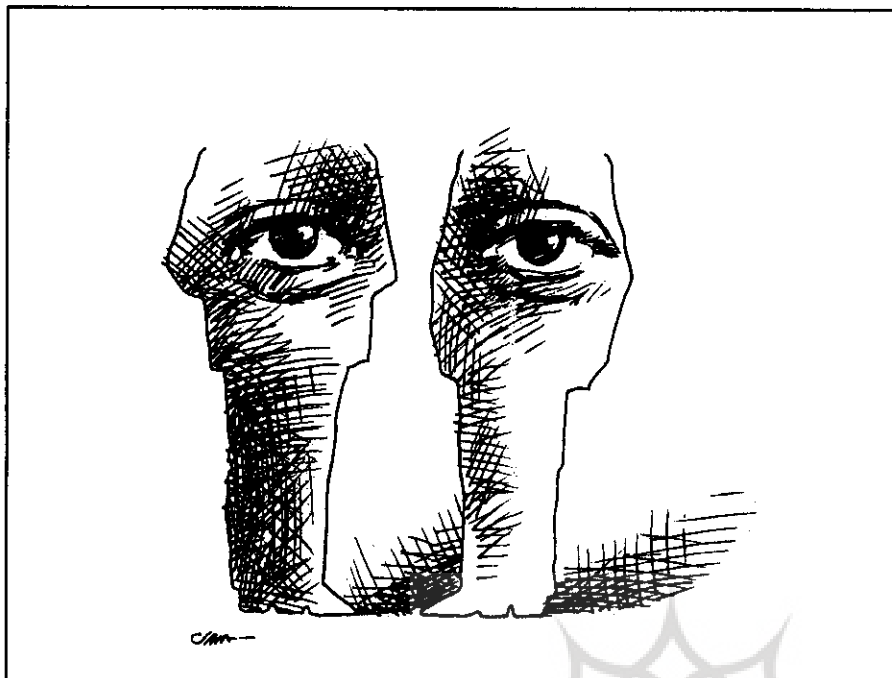
سازمان برنامه و بودجه باید به‌عنوان سازمان تنظیم‌کننده برنامه کلان کشور باشد نه دستگاه تقسیم‌کننده پول.





سازمانهای بدون مدیر سازمانهای قرن آینده

وفا غفاریان (مدیرعامل صنایع الکترونیک ایران)



مقدمه

سده‌ها و دهه‌ها مفاهیم انتزاعی هستند. چیزی واقعی به نام قرن وجود ندارد، ولی هیچ‌کس سعی نمی‌کند «بیجانانی» که برای ورود به قرن جدید ایجاد شده است را نفی کند.

دلیل این امر روشن است، امیدواری: امید به تحول، امید به بهبود، بهبود اوضاع ناپسندان اقتصاد جهانی، بهبود وضعیت اجتماعی و کاهش تنازعات سیاسی.

همه می‌پندارند چرخش قرن می‌تواند نقطه عطفی برای آنچه می‌بایستی وجود می‌داشت و ندارد باشد. ما هم به تحولات سازمانی امید بسته‌ایم.

دراکر، دای سن، هندی، سنگه و سافو همگی تلاش دارند تا آینده آن سوی این دیوار انتزاعی را از نشانه‌های

این سوی دیوار کشف کنند (۱) و تاقلر می‌خواهد آن را بسازد؟ چه اشکالی دارد؟ اگر بشر می‌تواند خودرو، ساختمان و شهرها را آن‌طور که دلش می‌خواهد بسازد، چرا نکوشد تا سازمانها را مطابق نظر خود معماری کند؟

در چنین فضایی ایده طرح‌ریزی نظام مدیریتی که شایسته سازمانهای قرن آتی باشد موضوعیت می‌یابد.

معرفی - از زمانی که نظریات هنری فایول (H. FAYOL-1918) به عنوان اصول مدیریت مورد توجه و پذیرش قرار گرفت، تا به امروز که الگوی مشاوران مک‌کینزی (MCKINSEY-1984) چهارچوب نظریات مدیریتی را تشکیل می‌دهد (۲)، تفاوت چندانی در مفهوم مدیریت حادث نشده است. شاید مقایسه وظایف مدیریتی برشمرده شده توسط فایول با نقشهای مدیریتی مینتزبرگ (H. MINTZBERG-1969)، یوکی (G. YUKI-1989) و لوتانز (F. LUTTHANS-1995) نافی این عقیده شمرده شود ولی توجه به این امر که همه این نقشها برای «مردی» در راس سازمان طراحی شده است، دلیل اصلی عدم کفایت این اصول، برای سازمانهای امروز را آشکار می‌سازد. مدیریت سازمانهای امروز (برخلاف دیروز) در فضایی آکنده از تحولات سریع صورت می‌پذیرد و این امر فرصتی برای اداره سازمان از راس هرم تشکیلاتی باقی نمی‌گذارد. بافتهای ارگانیک، متمرکز دایسی و توانبخشی کاری (EMPOWERMENT) رویکردهای جدید سازمانها برای مقابله با چنین شرایطی هستند و وظایف مدیریتی می‌بایستی برای چنین رویکردهایی بازنگری شود. علاوه بر اینها می‌بایستی پدیده‌هایی همچون تولید ناب (LEAN PRODUCTION)، کم‌رنج‌شدن مرزبندی مشاغل و اتوماسیون نیز مورد توجه

قرار گیرند. همه این شواهد نشانه‌هایی از تغییر بافت سازمانها به نهادهایی با نیروی انسانی کم ولی با کیفیت عالی را به همراه دارند. سیتیا فرانسیس (C. FRANCIS) در مقاله خود تحت عنوان تنها راه بقای سازمانها، توانبخشی کارکنان است می‌نویسد: «دیگر مالکان و مدیران شرکتها نمی‌توانند به تنهایی موفقیتی برای خود کسب کنند، بلکه برای این امر می‌بایستی به مهارتها و انرژی کارکنان خود تکیه کنند» (۳). چنین نگرشی در صورت تحقق، فضایی می‌سازد که در آن هرکس در جایگاه کاری خود قادر است تصمیمات مدیریتی اتخاذ و اجرا کند و کسی که این ارکستر متشکل از ریز مدیران را هدایت می‌کند دیگر مدیر نیست بلکه یک رهبر است. سازمانها بزودی به فلسفه «ریز مدیریت» دل باخته و یا در صحنه بدون ترحم رقابت جان خواهند باخت.

ریز مدیریت - واژه ریز مدیریت اگرچه جدید است ولی آشنا به نظر می‌رسد. در تفسیر این عبارت تجزیه کامپیوترهای بزرگ دیروز به شبکه گسترده‌ای از ریز کامپیوترهای امروز تجربه‌ای الهام‌بخش است. در نگرش ریز مدیریت، امور مدیریتی کلان راس سازمان با حفظ ماهیت به امور مدیریتی خرد در سطح سازمان تجزیه می‌شود. در این مدل، اداره امور سازمان، برعهده کلیه کارکنان بوده و هریک از آنان با استفاده از اختیارات، اطلاعات و خلاقیت‌های خود،

به نفر، باحوصله و دقت و باصرف توان صورت گیرد و علاوه بر خصوصیات فردی، قابلیت تطابق و کارکردگروهی آنها با مابقی افراد سازمان نیز مورد نظر قرار داشته باشد.

توانبخشی: در یک سازمان با سبک اداره ریز مدیریت، کلیه افراد می‌بایستی در کار خود قابلیت تصمیم‌گیری مستقل و خود مدیریتی را دارا باشند. این امر نه تنها مستلزم توسعه مهارت‌های حرفه‌ای (رفناری و فکری) است بلکه به توسعه ابعاد شخصیتی، نگرشی و اعتبار حرفه‌ای آنان نیز نیازمند است. آلفرد باندورا (A. BANDURA) توانبخشی را ایجاد قدرت تطابق با شرایط محیط اطراف دانسته و برای آن چهار عامل اصلی برمی‌شمارد. ایجاد مهارت کساری بالا، وجود الگوهای موفق شغلی، حمایت‌های احساسی و ترغیب افراد برای اختیاری‌پذیری چهار توصیه اصلی باندورا برای توانبخشی شغلی است. بدون توانبخشی کارکنان، سازمان بدون شک به وضعیت سنتی، جایی که مدیر ناگزیر است یک تنه کار را اداره کند باز خواهد گشت. رچارد پینولا (R. PINOLA) مدیر عامل یکی از شرکت‌هایی است که توسط نشریه معتبر فوربس (FORBES) به عنوان شرکت‌های برتر آمریکا انتخاب شده است. وی در مصاحبه‌ای می‌گوید: یکی از بزرگترین دلایل موفقیت من این است که اطراف من را کارکنانی خلاق، رقابت‌جو و متمرکز بر موضوع پر کرده‌اند. برای من به عنوان یک رهبر نوشتن برنامه، کار ساده‌ای است ولی این کارکنان هستند که باید آن‌را پیاده کنند^(۷)

دیدگاه‌سازی به جای برنامه‌ریزی: چگونه سازمان به سوی اهداف هدایت می‌شود؟ با برنامه‌ریزی متمرکز؟ این روش سنتی «مدیر در راس» است. در سازمان‌های فردا، همه کارکنان می‌بایستی قادر به برنامه‌ریزی حیطه خود باشند و آنچه آنها را به سمت اهداف هدایت می‌کند دیدگاه‌های مشترک است. دیدگاه‌سازی (VISION BUILDING) وظیفه‌ای است که در این راستا برعهده مسئول سازمان قرار دارد. بروس پاسترناک (B. A. PASTERNAK) در مقاله‌ای تحت عنوان شرکت‌های بدون مرکز می‌نویسد: «شرکت‌های بدون مرکز از طریق دیدگاه و ارزش‌ها هدایت می‌شوند» پاسترناک از شرکت سسی‌هزار نفوری مونسانتو (MONSANTO) به عنوان نمونه‌ای از این رویکرد یاد می‌کند: باب شاپیرو (B. SHAPIRO) مدیرعامل جدید این

در سازمان‌های فردا، همه کارکنان می‌باید قادر به برنامه‌ریزی در حیطه کار خود باشند.



مدیریت سازمان‌های امروز در شرایط متحول کنونی شکل می‌گیرد.



در رویکرد ریز مدیریت، کارکنان به صورت طبیعی ارزش‌های سازمانی را به کار گرفته و تصمیم‌های خود را بر آنها استوار می‌سازند.



پیاده کردن اصول ریز مدیریت مستلزم یک تغییر عمیق فرهنگی در کارکنان است.



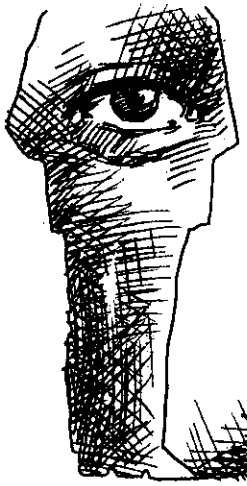
تجربیات قرن حاضر نشان داده که رویکردهای اثربخش مدیریتی، سلاح موثر میدان‌های رقابت است.



تصمیمات مدیریتی خلق می‌کنند^(۴). در چنین سازمانی دیگر مدیری با مفاهیم سنتی دیروز وجود ندارد. دکتر استارسویچ (M. M. STARCEVICH) در این خصوص می‌گوید: «برای امکان رقابت می‌بایستی مدیریت سنتی بر مبنای فرماندهی و کنترل در سازمان‌ها متوقف شده و با توانبخشی کارکنان، سبک جدیدی در کلیه سطوح پایه‌گذاری شود. در این مدل مدیران می‌بایستی نقش‌های ریاستی خود را فراموش کرده و بیشتر به عنوان یک مربی و یا تسهیل‌کننده امور ظاهر شوند»^(۵). در این نگرش کارکنان از اهداف سازمان خود آگاهی داشته، به شرایط حاکم بر تصمیمات خود واقف بوده، قابلیت تشخیص وظیفه در شرایط خاص را داشته فلذا قادر هستند امور محوله را بدون کسب تکلیف از مافوق به خوبی انجام دهند. ایجاد چنین شرایطی ساده نیست و به تغییر جو سازمان و توسعه توانایی کارکنان نیاز دارد.

در سازمانی که همه کارکنان در امور مربوط به خود از اجتهاد لازم برخوردارند، نقش‌های مدیریتی جای خود را به نقش‌های مربیگری می‌سپارد و این یک تغییر ماهوی و اساسی در مبنای مدیریتی به شمار می‌آید، چرا که مربی کسی است که تمامی اختیارات صحنه عمل را واگذار کرده ولی کماکان مسئولیت کامل پاسخگویی سازمان را برعهده دارد. اولین اصل مدیریت سنتی در هم می‌شکند: دیگر هیچ تناظر مستقیمی مابین اختیار و مسئولیت وجود ندارد. با این مدل چگونه می‌توان سازمان را هدایت کرد؟ چگونه می‌توان اهداف آن را تحقق بخشید؟ چه وظایفی به جای وظایف سنتی برعهده مسئول سازمان قرار می‌گیرد؟

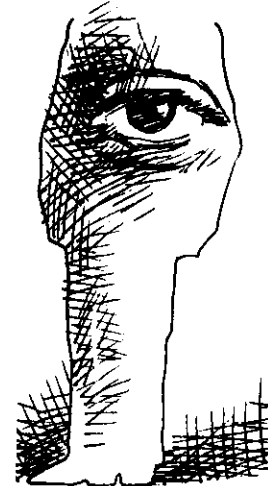
یاریگری: دکتر ویلیام گرین (W. E. GREENE) استاد دانشگاه داکوتای شمالی می‌نویسد: «کیفیت یک سازمان فقط و فقط توسط کیفیت کارکنانش تعیین می‌شود»^(۶). اولین وظیفه یک مربی برای سازمان خود پیدا کردن و شکار افراد برجسته است. یک سازمان پویا و موفق در رقابت‌های فشرده می‌بایستی گلچینی از انسان‌های کارساز را در اختیار داشته باشد. گاهی این کار به سازمان‌ها و باافراد متخصص (HEAD HUNTER) واگذار می‌شود. شرکت مایکروسافت با سازماندهی یک گروه از افراد حرفه‌ای به صورت مستمر و گسترده‌ای جذب فارغ‌التحصیلان برجسته دانشگاه‌های معتبر آمریکا را دنبال می‌کند. این کار می‌بایستی نفر



رویکرد ریز مدیریتی، نقشهای
مدیریت سنتی را نفی می‌کند.



رویکرد ریز مدیریت از هم‌اکنون
در بزرگ‌ترین سازمانهای دنیا و از
آن جمله در ایران مورد توجه
قرار گرفته است.



(QC -)، خود کارکنان آماده پاسخگویی به این مسئولیت هستند (سیستم کیفیت جامع - TQM). فرهنگ سازمانی از طریق ایجاد باورهای عمومی و هنجارهای گروهی یک وسیله بسیار موثر برای هدایت اعضای سازمان به سوی اهداف است. هنجارها به شکل‌گیری رفتار گروهی افراد در راستای ارزشها و اعتقادات سازمانی کمک می‌کنند^(۹).

جو سازمان: همان‌گونه که فرهنگ، مبانی اعتقادی جامعه را سبب می‌شود، در سازمانها نیز جو حاکم، عامل مهمی در ایجاد باورها و ارزشهای سازمانی است. تیموتی لاستر (T. LASTER) در مقاله‌ای تحت عنوان «راه هوندا»، از نحوه برخورد هوندا با فروشندهانش می‌نویسد: در هوندا نظارت بر کار تأمین‌کنندگان قطعات و مواد از روی بی‌اعتمادی نیست بلکه آنها به دنبال این هستند که مواردی یافته و کار آنان را تحسین کنند^(۱۰). چنین جوی مبانی ارزشی و رفتاری محیط کار را برقرار می‌سازد. مبانی ارزشی قوی در سازمان نیاز به هماهنگ‌سازیهای مستمر و توان‌بر را به حداقل ممکن کاهش می‌دهد. در رویکرد ریز مدیریت ایجاد جو قوی سازمانی بر مبنای فلسفه و رسالت سازمان یکی دیگر از وظایف مسئول سازمان است.

شکل ۱ وظایف بر شمرده شده برای کسی که مسئولیت چنین سازمانی برعهده دارد را در مقایسه با وظایف سنتی مدیریت نشان می‌دهد.

هر گروه کار نه تنها مسئولیت یکپارچه‌سازی امور محوله را به‌طور طبیعی برعهده می‌گیرد بلکه مشتاقانه و با دقت به هماهنگی نتایج کار خود با سایر گروههای کاری نیز توجه دارد. روحیه کار گروهی صرفاً با نتایج و موفقیت نهایی سیراب می‌شود و این جو با روحیه فراقلمنی مرسوم در سازمانهای سنتی به کلی متفاوت است.

ارزشها و هنجارهای سازمانی: کنترل، یکی از اجزاء مهم مدیریت سنتی است. بدون کنترل نمی‌توان از انجام صحیح برنامه‌ها اطمینان حاصل کرد. نظام کنترل می‌بایستی همپای سلسله مراتب، تا پایین‌ترین و جزئی‌ترین امور سازمان ریشه بدواند.

در رویکرد ریز مدیریت، مفهوم کنترل به خودکنترلی بدل و سیستم کنترل از یک حلقه کنترل و بازخور سراسری، قوی و پیچیده به حلقه‌های کنترلی کوچک و محلی که چرخش آن برعهده خود کارکنان (ریز مدیران) است تجزیه می‌شود. وظیفه مسئول سازمان در این خصوص تبیین و تحکیم ارزشها و هنجارهای سازمانی به‌عنوان مبانی برای کنترل سازمان است. در رویکرد ریز مدیریتی، کارکنان توسعه یافته به‌صورت طبیعی و خودکار، ارزشهای سازمانی را در امور روزمره به‌کار گرفته و تصمیمات خود را بر آنها استوار می‌سازند. اگر کیفیت بالا و مشتری‌گرایی ارزش تبیین و پذیرفته‌شده در سطح سازمان باشد، بدون ضرورت به سیستمهای کنترلی متعدد (نظامات کنترل کیفیت

شرکت در سال ۱۹۹۵ بخش اعظمی از ستاد مرکزی سازمان را منحل و سازمان را به مراکز کاری مستقل (SBU) تفکیک کرد. وی سه دیدگاه اصولی برای شرکت بنا گذاشت: کیفیت عملیات، کوچک ماندن و یکپارچگی و استفاده از قابلیت‌های بالقوه کارکنان. رشد چشمگیر ارزش سهام شرکت مونساتو پاسخ شایسته‌ای به این رویکرد بود^(۸).

همین‌که دیدگاههای سازمانی ایجاد و بخشهای سازمان با آن تغذیه شوند، اهداف عملیاتی به‌سرعت در کلیه رده‌ها جوانه می‌زند. این فرآیند نه تنها ابزاری برای هدایت سازمانها، بلکه عاملی برای تولد انگیزه‌های گروهی نیز خواهد بود.

فرهنگ کار گروهی به‌جای سازماندهی: ساختارهای رسمی، سازماندهی با قوطی‌های مشخص و مجزای مشاغل، شرح وظایف دقیق و غیرقابل تغییر و ارتباطات تعریف‌شده یک زندان واقعی برای توانبخشی کارکنان است. چنین سازمانی به‌راستی توسط افراد دریند اداره می‌شود. اگر وظیفه هر فرد از سازمان صرفاً انجام جزئی از امور باشد، یکپارچه‌سازی، نقش همیشه ناموفقی خواهد بود که برعهده مدیر سنتی باقی مانده و ناکامیهای پی‌درپی وی در اداره سازمان را سبب می‌شود. در رویکرد ریز مدیریت، مسئول سازمان به‌جای سازماندهی رسمی و غیرقابل انعطاف، به ایجاد گروههای کاری و فرهنگ کار گروهی همت می‌گمارد.

می‌نشانند^(۱۱). در این شرایط، قابلیت درک به‌موقع پارادایم جدید و چاره‌اندیشی پیشگیرانه حداقل خصوصیتی است که برای بقای عزت‌مندانه سازمانها و ملتها لازم است. رویکرد ریز مدیریت یک مفهوم عالی است که از هم‌اکنون (اگرچه نه‌صورت کامل) در بسیاری از سازمانهای دنیا و کشور مورد توجه و عمل قرار گرفته است. مفاهیم این رویکرد، سازمانها را یک گام دیگر به بهره‌گیری بهتر از قابلیت‌های بالقوه بشر (به‌عنوان یک دغدغه همیشگی) نزدیک می‌سازد.

رویکرد ریز مدیریتی، نقشهای معمول مدیریتی را نفی می‌کند و به‌جای آن وظایف عالیتری را می‌نشانند، ولی تمامی مزایای مذکور نمی‌توانند این قاعده که برای هرچیز بهایی می‌باید را نفی کنند. پیاده‌سازی این رویکرد مستلزم یک تغییر عمیق فرهنگی در کارکنان است. بدون آمادگی پیروان، دیدگاههای رهبر مجاللی برای تحقق نخواهند یافت. ایجاد زمینه برای پیاده‌سازی این رویکرد علاوه‌بر مباحث توانبخشی کارکنان در ابعاد مهارتی، رفتاری، نگرشی و شخصیتی، به‌اعتماد بی‌پایان آنها به فلسفه و ارزشهای نهفته در این نگرش نیازمند است.

در روندی که نظامات تولیدی ناب و ناب‌تر می‌شود، لایه‌های سازمانی یکی پس از دیگری ناپدید می‌شود و انعطاف در مقابل شرایط محیطی است که تراز سالیانه شرکتها را زران‌دود می‌سازد، دیگر «مدیران قدرتمند» مورد نیاز هیچکس نیست و در مقابل «رهبران» قدرت‌بخش» در کانون توجه سیاستگذاران و صاحبان سرمایه قرار دارند. □

مدیریت	MANAGEMENT	→	ریز مدیریت	MICROMANAGEMENT
برنامه‌ریزی	PLANNING	→	دیدگاه‌سازی	VISION BUILDING
سازماندهی	ORGANIZING	→	فرهنگ کارگروهی	TEAM BUILDING
کنترل	CONTROL	→	تحکیم ارزشها	VALUE SETTING
هماهنگسازی	COORDINATING	→	جو سازمانی	ATTITUDE
رهبری	LEADERSHIP		رهبری	LEADERSHIP
			یارگیری	HEAD HUNTING
			توانبخشی	EMPOWERMENT

شکل یک - وظایف مسئول سازمان در نگرش مدیریتی و ریز مدیریتی

نشانه‌هایی از پارادایم جدید شایستگیهای سازمانی باشد، عدم توجه به قواعد آن، بهای سنگینی در پی خواهد داشت.

نتیجه‌گیری - امروز دیگر شرکتی به‌نام دیجیتال (DEC) وجود ندارد. این شرکت سه دهه در طراحی و تولید کامپیوترهای علمی جهان پیش‌تاز بود. شرکت‌های مشابهی قابل ذکر هستند که ستاره‌اقبالشان افول کرده‌نامی از آنها وجود ندارد. پیش‌تازان دیگری همچون فورد و جنرال موتورز نیز در کشاکشای سرنوشت‌ساز با رویکردهای جدید هوندا و تویوتا درگیر هستند. تجربیات قرن حاضر نشان داده که رویکردهای اثربخش مدیریتی، سلاح موثر میدانهای رقابتی به‌شمار می‌آید. امروزه مفاهیمی همچون تولید به‌هنگام (JIT) و تولید ناب (LEAN PRODUCTION) فراسوی مباحث نظری و آکادمیک، در صحنه واقعی عمل، رقبا را تا مرز سقوط عقب

این مقایسه آشکار می‌سازد وظایفی که در نگرش ریز مدیریتی چنین برجسته به‌نظر می‌آید، در نظریات کلاسیک مورد توجه قرار نگرفته است. عدم توجه متقدمانی همچون فایول و گیولیک به این مفاهیم دور از انتظار نیست ولی حتی در نظریات متاخرانی همچون مینتزبرگ، کوپین و لوتانز نیز صراحتی در این خصوص به‌چشم نمی‌خورد. به‌نظر می‌رسد ما در برابر انتقالی دیگر در نگرشهای مدیریتی قرار گرفته‌ایم. در نسل (GENERATION) اول الگوهای مدیریتی، انسانها به‌عنوان موجوداتی قابل برنامه‌ریزی، همگون و انفرادی فرض می‌شدند. رفتار گرایان، خصوصیات رفتاری، گوناگونیهای روحی و خصوصیات ارتباطی و گروهی را به این مدل افزودند. امروز نظریاتی همچون ریز مدیریت، سازمانهای بدون مرکز و توانبخشی، برای کارکنان مفاهیم مدیریتی و نقش‌آفرینی سازمانی قائل هستند. اگر اینها

TOMORROW, [HTTP://WWW. STRATEGY - BUSINESS. COM/ STRATEGY. 98302/ PAGE7. HTML](http://www.strategy-business.com/strategy.98302/page7.html)

9 - RUSSELL ROBERT D., THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE....., [HTTP://WWW. LOWE. ORG/ SMBIZNET/](http://www.lowe.org/smbiznet/)

10 - LASTER TIMOTHY M., THE HONDA WAY, [HTTP://WWW. STRATEGY - BUSINESS. COM/ STRATEGY/ 98404/ PAGE3. HTML](http://www.strategy-business.com/strategy/98404/page3.html)

۱۱ - برای درک ابعاد این پدیده، مطالعه کتاب «تولید ناب» ترجمه آزاده رادنژاد، نوشته جیمز و ماک، دانیل جونز و دانیل روس از انتشارات هشت بهشت توصیه می‌شود.

5 - MATT MSTARCEVICH, OTTO CAROL A. AND BENSKEY GEORGE M., HOW EMPOWERED ARE YOUR EMPLOYEES?,

[HTTP://WWW. EDGEONLINE.COM/MAIN/ EDGEMAG/ARCHIVES/](http://www.edgeonline.com/main/edgemag/archives/)

6 - GREEN W.E., EMPLOYEE, [HTTP://WWW. LOWE. ORG/ SMBIZNET](http://www.lowe.org/smbiznet/)

7 - PINOLA RICHARD J., LEARN FROM THE LEADERS, [HTTP://WWW. LOWE. ORG/ SMBIZNET/](http://www.lowe.org/smbiznet/)

8 - PASTERNAK BRUCE A.AND VISCIO ALBERTJ., THE CENTERLESS CORPORATION, A MODEL FOR

۱ - مصاحبه نشریه هاروارد بیزینس رویو، چالش‌های مدیران در ورود به قرن ۲۱، نشریه تدبیر شماره ۸۳، تیرماه ۷۷، صفحه ۲۲.

2 - KOONTS HAROLD & WEIHRICH HEINZ, MANAGEMENT, McGRAW-HILL. 1998, 9TH, EDITION, PP 31-49.

3 - FRANCIS CYNTHIA, EMPOWER OR PERISH, [HTTP://WWW. EDEGEONLINE. COM/MAIN/ EDGEMAG/ ARCHIVE. TMPWR. SHTM](http://www.edgeonline.com/main/edgemag/archive/tmpwr.shtm)

۴ - غفاریان وفا، توانبخشی کارکنان، پلی به سوی مدیریت آینده، نشریه تدبیر شماره ۸۶، اردیبهشت ۷۷، صفحه ۳۸

تازه‌های دانش و فن‌آوری کدامند و نوآوریهای بعدی چه تاثیری بر زندگی روزمره مردم سراسر جهان خواهند داشت؟ این پرسشها را تایم با گروهی از کارشناسان برجسته که اخیراً برای بحث و تبادل نظر درباره اوضاع اقتصادی جهان در «داووس» سوئیس گرد آمده بودند در میان گذاشت. بسیاری از پاسخها شگفتی‌آور بود، برخی دیگر خیریهایی خوش دربرداشت و برخی هم هراس‌انگیز می‌نمود. «پل سافو» (PAUL SAFFO) رئیس موسسه‌ای که در «سیلیکون ولی» قرار دارد و روی تحولات آینده کار می‌کند، دیدگاههای اعضای گروه را جمع‌بندی می‌کرد. سافو متخصص بررسی اثرات اجتماعی و تجارتي بلندمدت دانشهای فنی جدید است.

مدنی ما را تهدید می‌کند». سافو به سخنان چهره کارتونی مشهور دهه ۱۹۵۰ امریکایی اشاره می‌کند که «ما با دشمنی روبه‌رو شده‌ایم، که کسی جز خود ما نیست».

دانشمندان اکنون قبول کرده‌اند که «قانون مور» (MOOR'S LAW) که می‌گوید: در هر ۱۸ ماه قدرت رایانه‌ای دو برابر و هزینه آن نصف می‌شود، در ده سال آینده صادق و موجد تغییر خواهد بود. مصرف‌کننده از تولید فراوان ابزارهای ارزانتر، و همه جا در دسترس، که با تراشه‌های ریزکار می‌کنند منتفع خواهد شد. از این مهمتر آنکه در بلندمدت قدرت رایانه‌ای موجب ساختن ابزارهایی بهتر می‌شود که مرزهای دانش را فراتر خواهد برد. در میزگرد راجع به محورهای زیر

درمان خاص او را پیدا کنیم». برنامه و نتر این است که تا پایان سال ۲۰۰۱ زنجیره‌های کامل ژنومی پنج نفر را پیدا کند.

شرکتهای داروسازی با دردست داشتن نقشه‌های ژنتیکی دقیق مانند آنچه و نتر و همکاران او دردست تهیه دارند، می‌توانند راهبردهای درمانی را براساس نیازهای فردی اشخاص طراحی کنند. برای مثال به دو فرد مبتلای به سرطان روده بزرگ ممکن است داروهای متفاوت داده شود که براساس سیمای ژنتیکی آنها ساخته شده‌اند. این نوع داروها که به سفارش بیمار یا پزشک او ساخته می‌شود نه فقط کار درمان را آسانتر می‌سازد بلکه ممکن است مسئله عادت به دارو را حل کند و اثرات جانبی نامطلوب آن را کاهش دهد. و نتر پیش‌بینی می‌کند که «توانایی افراد در اتخاذ تصمیم نسبت به حفظ سلامت خویش افزایش می‌یابد».

این پیشرفت‌های فنی در سطح بالای دانش ژنتیک با انواع مداخلات از راه فن‌آوریهای ساده همراه خواهد بود تا از بروز بیماری جلوگیری کند، یا در مواردی حتی وضعیت را وارونه کند. برای مثال، اگر نقشه ژنتیکی شخصی احتمال ابتلای او را به بیماری قلبی بالا نشان دهد، ایجاد تغییراتی ساده در شیوه زندگی - نکشیدن سیگار، ورزش فراوان، و خوردن انواع سبزی - خطر را کم می‌کند. با اینکه چنین تجویزی ساده برای چنان بیماری مرگباری ممکن است خیلی جدی گرفته نشود، اما باید بدانیم که کم‌هزینه و موثر از آب درآمده است. دین اورنیش (DEAN ORNISH) بنیانگذار موسسه پژوهشهای طب پیشگیری که بیشتر روی تاثیر تغییر شیوه زندگی بر بیماری کار می‌کند می‌گوید «باتوجه به اینکه در سال گذشته در امریکا ۲۰ میلیارد دلار خرج جراحی قلب شده است، آشکار است که برای تامین و حفظ سلامت قلب راههای بسیار کم‌خرج‌تری وجود دارد». اورنیش اکنون مشغول این مطالعه است که آیا آنچه درمورد بیماری قلبی مصداق دارد، در مورد سرطان پروستات، بیماری قند، و تنشهای عصبی شدید نیز صادق است یا نه. اگر صادق باشد، به‌زودی نظریه پزشکی جدیدی ظهور خواهد کرد که این مضمون که: بیمار را درمان کنید نه بیماری را.

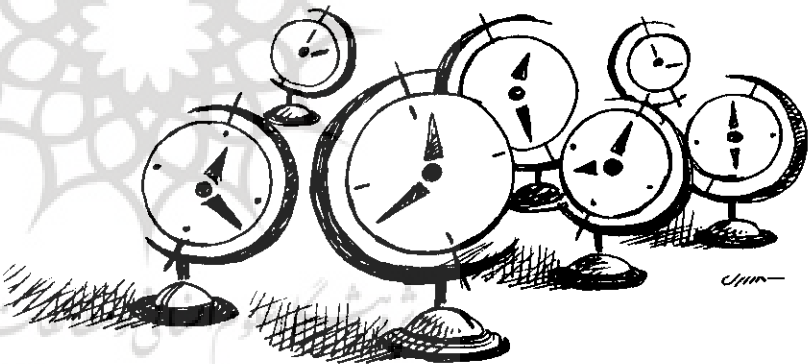
محیط‌زیست

به‌رغم افزایش سریع جمعیت و رشد اقتصادی شتابان، دهه آینده شاهد نوآوریهای

آینده فرارسیده است

منبع: TIME, FEB 8, 1999

مترجم: عزیز کیاوند



بحث شد.

بهداشت و درمان

کریک و نتر و گروه او در راکویل مریلند با استفاده از رایانه‌ها می‌خواهند نقشه ژنوم انسان (HUMAN GENOME)، مجموعه‌ای از حدود ۱۰۰۰۰۰ ژنی را که دستور عملیاتی اندامهای بدن را صادر می‌کنند، تهیه کنند.

اطلاعاتی که از این پژوهش به دست می‌آید ممکن است روش تشخیص و درمان بیماریها را زیور و کند. و نتر می‌گوید «ما وارد عصر کشف اسرار حیات می‌شویم. آگاهی از ژنوم و ویژگیهای ژنتیکی انسان به ما امکان می‌دهد تا داروهای براساس سیمای ژنتیکی هر فرد بسازیم یا راههای

اعضای گروه اتفاق نظر داشتند که انقلاب فن‌آوری در ده سال آینده با همین سرعت سرسام‌آور کنونی خود پیش خواهد رفت. به عقیده آنان، تاثیر این امر در مجموع انتقال بیشتر قدرت به فرد خواهد بود، زیرا آنان روزبه‌روز به اطلاعاتی بیشتر دست خواهند یافت تا به یاری آن زندگی خود را اداره کنند. درعین حال، گروه تاکید می‌کرد که کشورهای توسعه‌یافته با مسائل مذهبی، معنوی و اخلاقی روبه‌رو خواهند شد که برای حل آنها تجربه‌ای و سابقه‌ای وجود ندارد. کریگ و نتر (CRAIG VENTER) مدیر پروژه‌ای که با اعتبار تخصیص‌یافته از بخش خصوصی برای گشودن رمز ژنوم انسان کار می‌کند می‌گفت: «کار این دانش دارد به جایی می‌گردد که آزادیهای

کیهان‌شناسی

ده سال آینده شاهد پیشرفت دانش بنیادی درباره عالم خواهد بود. دستگامی جدید (SUPERCOLLIDER) برای افزایش شتاب ذره‌ها که در ژنو ساخته می‌شود و تا سال ۲۰۰۳ به کار خواهد افتاد، امکان ایجاد و مطالعه ذره‌هایی مانند فوتون و آلفا را ممکن خواهد ساخت. پل دیویز (PAUL DAVIES) می‌گوید: «ایجاد و مطالعه این ذره‌ها برای فهم اینکه جرم (MASS) از کجا آمده بسیار مهم است». کامپیوترهای سریعتر باید این امکان را فراهم سازند که از سیل اطلاعاتی که به وسیله تلسکوپ فضایی هابل که دور کره زمین در گردش

نخواهد پرسید که از کجا تلفن می‌کنید زیرا تراشه مکان‌یاب جهانی محل شما را خبر داده است. اما اشاعه ابزارهای هوشمند دقیق، حریم خلوت و زندگی خصوصی‌تان را خواهد شکست. شبکه‌ای از ابزارهای شنود الکترونیکی روی چراغ‌های خیابان که می‌تواند محل دقیق تیراندازی را در محله‌های پر جرم و جنایت تعیین کند، به کمک چند دوربین و ایجاد بهبودی اندک در نرم‌افزار می‌تواند همه افراد شهر را زیر نظر بگیرد، و خشک و تر را با هم نسوزاند.

اعضای میزگرد اتفاق نظر داشتند که ایجاد دگرگونی اساسی در جهت افزایش قدرت رایانه‌ها به حل بسیاری از مسائل کمک خواهد کرد و با اینکه رایانه‌های مبتنی بر تراشه‌های سیلیسی به

مهمی برای جلوگیری از تهاجم انسان به محیط زیست خواهد بود. باتریهای اتمی، که از هیدروژن و اکسیژن، برق تولید می‌کنند و محصول جنبی آن نیز آب آشامیدنی است، باید به قیمتی تولید شوند که مصرف خانگی آنها ارزان، با صرفه و قابل رقابت باشد. تراشه‌های ارزاتر، با دامنه توزیع وسیع‌تر، اتومبیلها، کارخانه‌ها و نیروگاهها را تمیزتر و مصرف انرژی آنها را کارآمدتر خواهد ساخت.

انقلاب فن‌آوری زیستی (بیوتکنولوژی) نیز کمک خواهد کرد. و نتر اشاره می‌کرد که نروژ هم اکنون آن را برای رفع آلودگی از چاههای نفت خود به کار می‌برد. فاضلابهای آکنده از متان از راکتورهای بزرگی که حاوی نوعی باکتری است عبور داده می‌شود. این باکتری متان را به گاز کربن (دی‌اکسید کربن)، چند نوع قند و پروتئین تبدیل می‌کند که به عنوان غذا و کود شیمیایی مصرف خواهند شد. اکتشافهای اخیر در قعر دریاها وجود موجوداتی زنده را نشان داده است که نزدیک درزها و شکافهای کف اقیانوسها که گازهای متصاعد از پوسته زمین دمای آن را به بیش از ۱۰۰ درجه سانتیگراد می‌رساند زندگی می‌کنند. این موجودات می‌توانند گاز کربن یعنی بیشترین گاز گلخانه‌ای را به قند و پروتئین تبدیل کنند. و نتر می‌گوید «در حال کشف شکلهایی از زندگی هستیم که باتریهای عالم حیاتند».

قدرت رایانه‌ای

اعضای میزگرد اتفاق نظر داشتند که حرکت عظیم امروزی در پشت سر انقلاب اطلاعاتی آثار خود را همچنان در زندگی روزمره ما ظاهر خواهد ساخت. تراشه‌های قویتر و در عین حال ارزاتر به رایانه‌ها امکان خواهد داد تا محیط خود را ببینند، بشنوند و احساس کنند و آنگاه واکنش نشان دهند. به قول سافو «آنها چنان رایج و فراگیر خواهند شد که جلب نظر نخواهند کرد. برخی از کاربردهای آن پیچیده و عمیق خواهند بود، و برخی دیگر عمری کوتاه و گذرا خواهند داشت؟ کشاورزی به یاری تجهیزاتی که از طریق ماهواره هدایت خواهند شد و میزان نیاز دقیق گیاهان را به آب و مواد غذایی تعیین خواهند کرد، پر بارتر خواهند شد. ماشینهای لباسشویی نوع کثافتی را که باید پاک کنند تشخیص خواهند داد، پاک‌کننده مناسب را انتخاب خواهند کرد، آب گرم کمتری مصرف خواهند کرد و تعمیرکار را به موقع خبر خواهند کرد.

وقتی که با تلفن همراه کمک می‌طلبید کسی

کشورهای پیشرفته با مسائل مذهبی، معنوی و اخلاقی روبه‌رو خواهند شد که برای حل آنها تجربه‌ای وجود ندارد.

پیشرفت در مهندسی ژنتیک به حدی رسیده که آزادیهای مدنی افراد را تهدید می‌کند.

انقلاب فن‌آوری در ده سال آینده با همین سرعت سرسام‌آور کنونی خود پیش خواهد رفت و تاثیر این امر در مجموع انتقال بیشتر قدرت به فرد خواهد بود.

ویژگیهای ژنتیکی انسان این امکان را فراهم کرده تا داروهایی بر اساس سیمای ژنتیکی هر فرد ساخت یا راههای درمان خاص او را پیدا کرد.

تراشه‌های قویتر و ارزاتر به رایانه‌ها امکان خواهد داد تا محیط خود را ببینند، بشنوند و احساس کنند.

قدرت رایانه‌ای در آینده موجب ساختن ابزارهایی بهتر می‌شود که مرزهای دانش را فراتر خواهند برد.

است ارسال می‌شود و نیز استفاده از موجهای رادیویی برای شناخت ستارگان، الگوهای بزرگ از ساختار کائنات ساخته شود.

در سال ۲۰۰۸ سفینه‌ای روی کره مریخ خواهد نشست و نمونه‌هایی از خاک آن را به زمین خواهد آورد. رشته‌ای از DNA که در مریخ پیدا شود زندگی روزمره ما را تغییر نخواهد داد، اما به طور حتم نظر ما را نسبت به کیهان عوض خواهد کرد. دیویز می‌گوید: «به رغم اینکه نظریه تکامل داروین هیچ کاربرد عملی نداشت، شیوه تفکر ما را درباره خود و جای خویش در کائنات دگرگون ساخت.» □

آخرین حد سرعت خود نزدیک می‌شوند، تردیدی نداشتند که افزایش قدرت رایانه‌ای احتمالاً از طریق رایانه‌هایی حاصل خواهد شد که بر پایه اصول مکانیک کوانتوم ساخته خواهند شد.

به یاری رایانه‌های بهتر، می‌توان اطلاعات عظیمی را که اکنون درباره اقیانوسها و جو زمین در اختیار است پردازش کرد و درباره گرم شدن کره زمین و راه حل آن به پاسخهایی بهتر دست یافت. به گفته آلان مک‌گوان «کوهی از اطلاعات در زمینه علوم انباشته شده است که فقط به یاری روشهای بهتر پردازش اطلاعات، می‌توان از آنها استفاده کرد و به جواب و راه حل رسید».

چکیده

فرارسیدن سال ۲۰۰۰ میلادی (۱) و یا به عبارتی دیگر تغییر دو رقم اول سال میلادی از ۱۹ به ۲۰ به وجود آورنده مشکلاتی احتمالی در نحوه کارکرد کامپیوترها و قطعات الکترونیکی خواهد بود. در این مقاله برخی از این مشکلات مورد بررسی قرار خواهند گرفت و راهکارهایی جهت مقابله با آنها ارائه خواهد شد. همچنین وظایف راههای مختلف مدیریتی و کارشناسی در اصلاح سیستمهای موجود مورد مطالعه قرار خواهد گرفت. با توجه به زمان کمی که به پایان سال ۲۰۰۰ میلادی باقی مانده، در اینجا سعی شده است راه‌حلهایی عملی و باهدف به حداقل رساندن مشکلات احتمالی آینده ارائه شوند.

رایانه‌ها

در

سال ۲۰۰۰

مشکلات و راه‌حلهای

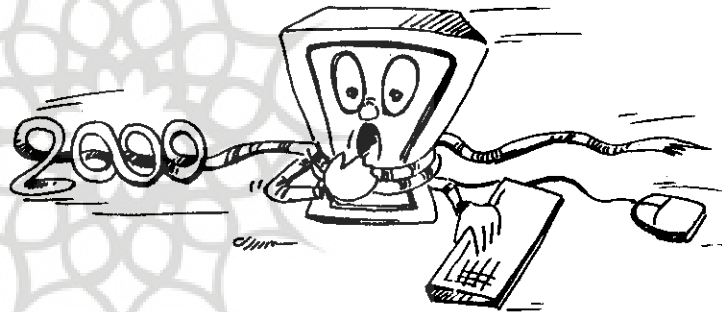
از: دکتر فرزاد اسکندرزاده یزدی
شرکت تحقیقاتی صنایع انفورماتیک



مشکل سال ۲۰۰۰

در زندگی همه

شهروندان تغییراتی ایجاد می‌کند و این
وظیفه دولت است که با اطلاع‌رسانی مردم
را از بروز احتمالی مشکلات و راههای
مقابله با آنها را
آگاه سازد



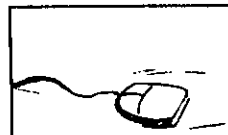
۱ - مقدمه

پیشرفتهای چشمگیر در صنعت تراشه‌های الکترونیکی که از اوایل دهه ۸۰ سرعت بیشتری به خود گرفت باعث به وجود آمدن و فراوانی ریزپردازنده‌های هوشمندی شد که می‌توانستند با اجرای برنامه‌های مختلف کاربردهای متنوع و وسیعی در صنایع داشته باشند. یکی از مهمترین این کاربردها به وجود آمدن کامپیوترهای نسبتاً کم حجمی بود که به کامپیوترهای شخصی (PERSONAL COMPUTER) شهرت یافتند که مخفف این نام یعنی PC اکنون تقریباً به یک واژه بین‌المللی تبدیل شده است. وجود کامپیوترهای شخصی باعث شد که بسیاری از شرکتها و موسسات کوچکتری که تاکنون توانایی هزینه کامپیوترهای گران و حجیم را نداشتند، اقدام به تهیه این نوع کامپیوترهای کوچک و نسبتاً ارزان‌قیمت کنند. این عمل خود باعث به وجود آمدن گروههای تولید نرم‌افزار در این شرکتها و به وجود آمدن شرکتهای متعدد

تولیدکننده نرم‌افزارهایی شد که بر روی کامپیوترهای PC قابل اجرا بودند. از طرف دیگر وفور ریزپردازنده‌های ارزان قیمت باعث شد که از این قطعات در کنترل دستگاههای مختلف صنعتی در جهت مکانیزه کردن عملیات صنعتی استفاده شود. این نوع سیستمهای کنترل‌کننده دستگاهها که به EMBEDDED SYSTEMS شهرت پیدا کرده‌اند دارای این خاصیت هستند که برخلاف کامپیوترها، نرم‌افزارهای کنترل‌کننده عملیات آنها نه بر روی دیسک مغناطیسی بلکه در تراشه‌هایی به نام ROM که می‌تواند داخل ریزپردازنده و یا خارج از آن به عنوان یک واحد مجزا باشد، قرار می‌گیرند و به‌طور معمول قابل دسترسی نیستند. ارزان و کوچکتر شدن این ریزپردازنده‌ها باعث آن شده است که آنچه که به عنوان استفاده آنها در اتوماسیون صنعتی شروع شد، امروزه در درصد قابل توجهی از دستگاههای مورد استفاده ما به کار گرفته شود به طوری که این پردازنده‌ها در

بسیاری از مظاهر زندگی روزمره، بدون اینکه مستقیماً متوجه وجود آنها باشیم، مشاهده می‌شوند. شاید تا به حال به این موضوع فکر نکرده‌ایم وقتی که رادیو را برای بیدارکردن در صبح روی ساعت معینی تنظیم می‌کنیم، دستگاه ویدیو را برای ضبط برنامه خاصی در روز خاصی تنظیم می‌کنیم، به ماشین لباسشویی برنامه شستشوی خاصی را می‌دهیم و غیره، در پشت صحنه، پردازشگری است که کنترل این عملیات را به عهده دارد

با توجه به مطالب فوق، با اینکه ریزپردازنده‌ها در کامپیوترها و بسیاری از مظاهر زندگی نوین مورد استفاده قرار گرفته‌اند، فضای ذخیره‌سازی برنامه‌هایی که به‌روی این ریزپردازنده‌ها اجرا می‌شوند و داده‌هایی که توسط این برنامه‌ها پردازش می‌شوند همیشه کمتر از حد مطلوب بوده است. صنعت محیط‌های ذخیره‌سازی دائمی اطلاعات مانند دیسک مغناطیسی از یک طرف و نیز حافظه موقت مانند RAM و ROM



مشکل رایانه‌ها در قرن آینده

از: علی پرنده

پیشرفت سریع صنعت الکترونیک باعث طراحی جدید بسیاری از دستگاههای مختلف صنعتی و خانگی شده است. تمامی این دستگاهها شامل: سخت‌افزار الکترونیک و نرم‌افزاری که آن را کنترل می‌کند هستند. برای مثال لوازم خانگی جدید مثل ویدئو، تلویزیون، مایکروفر، ساعت‌های دیجیتالی و... و وسایل صنعتی مثل ماشینهای خط تولید، خودروها، هواپیما، آسانسور و غیره. در اوایل سال ۱۹۶۰ (م) که امکانات سخت‌افزاری بسیار محدود بود و برنامه‌نویسان نیز مشغول به کار بودند، برای صرفه‌جویی در فضای نوارها، دیسکها و هاردها، و برای آسوده وارد کردن تاریخ که کاری بسیار وقت‌گیر و خسته‌کننده بود، برنامه‌نویسان تاریخ را به حالت دو رقمی برای روز، دو رقم برای ماه و دو رقم برای سال در نظر گرفته بودند.

این روند دو رقم برای روز، ماه و سال بعدها به یک حالت استاندارد در برنامه‌نویسی تبدیل شد، که چه در رایانه‌های شخصی و چه در نرم‌افزارهای دستگاههای خانگی و صنعتی به کار گرفته شد.

در اواسط دهه ۹۰ متخصصان متوجه این موضوع شدند که با آغاز قرن جدید دو رقم سال به دو صفر تبدیل خواهد شد، درحالی که رایانه یا نرم‌افزار این دو صفر را سال ۱۹۰۰ به جای سال ۲۰۰۰ تلقی خواهد کرد، و بدین ترتیب تاریخ با اشتباه روبرو خواهد شد و تمامی محاسبات برحسب تاریخ را اشتباه عمل خواهند کرد.

نیاز دارد که در برنامه کامپیوتر و در قسمت مربوط به این داده‌ها بنویسد که این داده‌ها از نوع «اعداد» و سبب «۲» هستند.

داده‌های مرتبط با تاریخ معمولاً در بانک اطلاعاتی و برنامه‌های کامپیوتری به صورت «روز/ماه/سال» ذخیره می‌شوند. زمانی که قسمت اعظم این سیستمهای کامپیوتری (نرم‌افزاری) ایجاد شدند، طراحان آنها قسمت «سال» را به صورت یک عدد ۲ رقمی ذخیره می‌کردند. بدین معنی که مثلاً سال ۱۹۷۵ از دیدگاه اکثر نرم‌افزارهای موجود امروزی به صورت ۷۵ به نظر می‌رسد.

اگر سیستمهای کامپیوتری به صورت فعلی به کار خود ادامه دهند، بعد از ۳۱ دسامبر ۱۹۹۹ قسمت «سال» تاریخ به صورت «۰۰» در سال اول (سال ۲۰۰۰)، «۰۱» در سال دوم (سال ۲۰۰۱) و غیره ذخیره و ظاهر خواهد شد و در نظر کامپیوتر این طور خواهد آمد که مثلاً سال ۲۰۰۰ قبل از سال ۱۹۹۱ بوقوع پیوسته است (چون در مقایسه دو سال عدد «۰۰» از عدد «۹۱» کمتر است). این مقایسه دقیق توسط کامپیوتر و برداشت این که مثلاً سال ۲۰۰۰ قبل از سال ۱۹۹۱ اتفاق افتاده باعث اتفاقات ناخواسته‌ای می‌شود که مثال زیر یک نمونه از آن است.

فرض کنیم که شخصی وامی را در تاریخ اول ژانویه ۱۹۹۱ از بانک دریافت کرده است که در کامپیوتر با توجه به مطالب فوق به صورت

۹۱۰۱۰۱ ذخیره خواهد شد. محاسبه بهره‌ای که بایستی توسط این شخص به بانک پرداخت شود می‌تواند توسط کامپیوتر بدین صورت انجام شود که در هر زمان تاریخ دریافت وام از تاریخ روز فعلی کسر می‌گردد و براساس مدت زمان سپری شده مبلغ بهره محاسبه می‌شود. بنابراین اگر تاریخ امروز اول ژانویه ۱۹۹۸ باشد کامپیوتر محاسبه مدت زمان سپری شده را بشرح زیر انجام خواهد داد:

تاریخ امروز _____ - ۹۸۰۱۰۱
۹۱۰۱۰۱

زمان سپری شده _____ ۰۷۰۰۰۰

بنابراین محاسبه بهره براساس گذشت ۷ سال از تاریخ دریافت وام صورت خواهد گرفت. حال اگر فرض را براین بگیریم که امروز اول ژانویه سال ۲۰۰۱ میلادی است (سال ۰۱ در سیستم بانک) محاسبه مدت زمان سپری شده از تاریخ اعطای وام بدین شرح خواهد بود.

پیشرفت کندتری نسبت به ۱۰۰ پرازدنده‌ها داشته است. کمبود نسبی این نوع حافظه‌های دائمی و موقت همیشه طراحان و برنامه‌نویسان نرم‌افزار را برای کوچک نگاه‌داشتن حجم برنامه‌ها و اطلاعاتی که این برنامه‌ها در حافظه دائمی ذخیره می‌کنند تحت فشار قرار داده است و آنها را وادار به پیدا کردن راههایی برای پایین آوردن حجم اطلاعاتی که ذخیره می‌شوند و مورد پردازش قرار می‌گیرند کرده است.

بنابراین برنامه‌نویسان همیشه سعی داشته‌اند که اطلاعات را تا آنجا که امکان دارد در حد اختصار ذخیره کنند. مثلاً دیده شده که در برنامه‌های تجاری نام کوچک افراد فقط به عنوان حرف اول ذخیره شود و یا حداکثر چند حرف (مثلاً ۱۰ حرف) برای نام خانوادگی منظور شود. اگر این منطق کوچک نگاه‌داشتن حجم اطلاعات ذخیره شده را به درستی درک کنیم، یکی از عقلانی‌ترین راههای پایین آوردن حجم اطلاعات ذخیره هر تاریخی به صورت دو رقمی به نظر می‌رسد، بدین ترتیب که به جای ذخیره کردن سال ۱۹۸۳ عدد ۸۳ را ذخیره کنیم و یا به جای ۱۹۹۰ عدد ۹۰ را ذخیره کنیم و غیره. حتی در صحبت کردن و نوشتن نیز معمولاً این شکل رعایت می‌شود. در زمان نوشتن برنامه‌ها دو رقمی ذخیره کردن تاریخ هم منطقی و هم اقتصادی به نظر می‌آید. این دقیقاً همان روشی است که اکثر برنامه‌نویسان انتخاب کردند و تحت شرایط زمان و با فشارهای موجود شاید بتوان انتخاب آنها را درست نیز قلمداد کرد. باین حال اقتصادی عمل کردن در ذخیره‌سازی تاریخ برخلاف سایر صرفه‌جویی‌ها اکنون مشکلی را به وجود آورده است که باعث بزرگترین بحران تاریخ نرم‌افزار و هزینه کردن مبالغ هنگفتی فقط برای رفع آن شده است.

۲ - تعریف مشکل

با مقدمه فوق و این دانش که برنامه‌نویسان به دلایل مختلف تمایل به ذخیره‌سازی تاریخ به صورت دو رقم داشته‌اند، مشکل سال ۲۰۰۰ را می‌توان به زبان ساده به این صورت توضیح داد: داده‌های کامپیوتر در بانکهای اطلاعاتی و فایلها ذخیره‌سازی می‌شوند و برای پردازش این داده‌ها نیاز به تعریف نوع و سبب آنها در داخل برنامه کامپیوتر می‌باشد. به عنوان مثال اگر داده‌هایی به صورت اعداد دو رقمی در قسمتی از یک بانک اطلاعاتی ذخیره شده‌اند، برنامه‌نویس



با مدیریتی قوی و استفاده از نیروهای متخصص می‌توان مشکل رایانه‌ها در سال ۲۰۰۰ را حل کرد.

۰۱۰۱۰۱-

۹۱۰۱۰۱

-۹۰۰۰۰۰

و یا به عبارتی کامپیوتر محاسبه کرده است که مدت زمان ۹۰- سال از اعطای وام گذشته است، یا شاید به عبارتی این عدد یعنی اینکه وام ۹۰ سال دیگر اعطا خواهد شد!

اینکه پس از محاسبه زمان منفی در سایر محاسبات چگونه عمل شود و چه اتفاقات ناخواسته دیگری به وقوع خواهد پیوست بستگی به عوامل مختلفی از قبیل برنامه کامپیوتر بانک خواهد داشت و بحث پیرامون آن خارج از محدوده این مقاله است. نکته حائز اهمیت آن است که با اینکه این یک مثال ساده است ولی مشکل اساسی سال ۲۰۰۰ را مشخص می‌سازد. در یک جمله می‌توان مشکل را به این صورت خلاصه کرد که چون تاریخها بایستی با یکدیگر مقایسه شوند و یا عملیات چهارگانه (معمولاً تفریق) بین آنها صورت گیرد و براساس نتیجه این مقایسه‌ها و عملیات چهارگانه یک تصمیم از چند تصمیم ممکن اتخاذ شود، از شروع سال ۲۰۰۰ کامپیوترها می‌توانند تصمیم اشتباهی را اتخاذ کنند.

شایان ذکر است که با اینکه در مقدمه این بحث تاکید بر صنعت نوین نرم‌افزار، PC و ریزپردازنده‌های موجود در وسایل صنعتی و خانگی شد این تاکید صرفاً به دلیل بالاتر رفتن حجم مشکل سال ۲۰۰۰ و مشاهده آن در بسیاری از جوانب زندگی نوین بود. مشکل سال

۲۰۰۰ به صورتی که در این بخش تعریف شد در کلیه سیستمهایی که از بدو شروع صنعت انفورماتیک که حدوداً ۵۰ سال قبل بود ایجاد شده‌اند وجود دارد و به دلایل مختلف فنی که بحث در مورد آنها خارج از محدوده این مقاله است رفع اشکالات در این نوع سیستمهای قدیمی‌تر بعضاً پیچیده‌تر است. نکته قابل توجه دیگر این است که باتوجه به

توضیحات فوق و فراوانی ریزپردازنده‌ها در دستگاههای صنعتی و خانگی بایستی در مورد بروز مشکلات احتمالی در سیستمهایی که به نحوی توسط ریزپردازنده‌ها مکانیزه شده‌اند نیز آگاه بود. اگر این ریزپردازنده‌های موجود در دستگاهها که همانند ریزپردازنده‌های موجود در کامپیوتر توسط نرم‌افزار کنترل می‌شوند به نحوی با تاریخ سروکار داشته باشند، مشکلات احتمالی کامپیوترها در آنها نیز مشاهده خواهد شد. باتوجه به اینکه نرم‌افزار این نوع سیستمها در داخل حافظه‌ای جانبی به نام ROM ذخیره شده است و مانند متن نرم‌افزارهای کامپیوتر به راحتی قابل دسترسی نیست، راه‌حل مشکلات احتمالی این نوع سیستمها متفاوت و شاید به مراتب پیچیده‌تر خواهد بود.

در رابطه با این نوع سیستمها ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که در برخی از آنها یک تاریخ مبدا مصنوعی تعبیه شده است، مثلاً سال ۱۹۹۰، به طوری که در لحظه اول عملکرد، سیستم فرض را بر این می‌گیرد که تاریخ روز این تاریخ مبدا است. بنابراین اگر تاریخ مبدا ریزپردازنده دستگاهی ۱۹۹۰ باشد و این دستگاه برای اولین بار در سال ۱۹۹۲ راه‌اندازی شود، مشکل سال ۲۰۰۰ در این دستگاه در سال ۲۰۰۲ بروز خواهد کرد (در صورتی که تاریخ به صورت یک عدد دو رقمی ذخیره شده باشد) (1).

۳- مشکلات احتمالی

برای درک علل برخی مسائل که می‌تواند باعث اختلال در زندگی روزمره شود، ذکر دو واقعه در مورد عملکرد کامپیوترها بدون وارد شدن به جزئیات آنها ضروری است.

● اگر مدت زمانی که در اثر محاسبه کامپیوتر به دست آمده منفی باشد (همان‌طور که در مثال بخش پیشین دیدیم) کامپیوتر می‌تواند این نتیجه را به عنوان یک زمان مثبت خیلی بزرگ (مثلاً ۹۰ سال در مثال بخش پیشین)، یا عدد صفر و یا

با نزدیک شدن سال ۲۰۰۰ دنیا برای حل مشکل تاریخ در رایانه سخت در تلاش است و تا به امروز میلیاردها دلار صرف این پروژه شده است. خوش خیالی خواهد بود چنانچه تصور کنیم ایران از این مشکل به دور است. توضیح اینکه در رایانه تاریخ هجری شمسی از تاریخ میلادی با کسر عدد ۲۱ به دست می‌آید. (۷۷-۲۱-۹۸) در چند ماه آینده و با رسیدن به قرن ۲۱ این روش عملی نخواهد بود به این دلیل که در سال ۲۰۰۰ دو رقم آخر تاریخ دو صفر خواهد بود و تفریق عدد ۲۱ از ۰۰ نتیجه ۲۱- را نشان می‌دهد و بدین ترتیب تاریخ هجری شمسی به جای ۱۳۷۸ به تاریخ (۱۳۲۱-) تبدیل خواهد کرد. همان‌طور که گفتیم این مشکل در تمامی وسایل الکترونیکی جدید اعم از ضبط صوت، تلویزیون، رادیو، خودروها، هواپیماها، قطارها، وسایل پزشکی، دستگاههای مسخبراتی و ماشین‌آلات صنعتی وجود دارد. گرچه مشکل سال ۲۰۰۰ در بسیاری از این دستگاهها مانند رادیو ضبط و تلویزیون اختلال بزرگی به وجود نمی‌آورد و این دستگاهها کماکان به کارشان ادامه خواهند داد، ولی در بسیاری از دستگاههای دیگر از جمله وسایل پزشکی، سیستم‌های هواپیمایی و ماشین‌آلات صنعتی این اختلال تاریخ مسبب بروز مشکلات فراوانی خواهد شد.

خوشبختانه در حال حاضر با پیشرفت صنعت سخت‌افزار و الکترونیک فضا و امکانات کافی در اختیار ما قرار گرفته و می‌توان سال را در چهار رقم به عنوان اطلاعات وارد کرد و به حل این مشکل پرداخت، ولی باتوجه به مدت زمان اندک و محدودی که باقی مانده فقط با آگاه کردن مردم، مدیران ارشد، مدیران فنی قوی و با استفاده از نیروهای متخصص می‌توان از وقوع این مشکل جلوگیری کرد.

در اینجا به تشریح و حل مشکل سال ۲۰۰۰ در رایانه می‌پردازیم. قابل توجه است که حل این مشکل در مابقی وسایل هم کماکان به همین ترتیب خواهد بود.

مشکلات سال ۲۰۰۰ در رایانه

در سال ۲۰۰۰ رایانه شما تمام اطلاعاتی را که می‌باید در سال ۱۳۷۹ به ثبت برساند در عدد ۱۳۲۱- به ثبت خواهد رساند. مشکلات سال ۲۰۰۰ در رایانه عبارتند از:

- ۱- سخت‌افزار، ۲- سیستم عامل، ۳- نرم‌افزار.

سخت‌افزار

استفاده‌کنندگان تمامی مدل‌های مکینتاش و اپل (MACINTOSH & APPLE) تا سال ۲۰۴۰ (م) با مشکلی روبرو نخواهند شد و سیستم‌های جدیدتر آن تا سال ۲۹۹۴ (م) مشکلی نخواهند داشت. اما دارندگان سیستم‌های PC و مشابه IBM که از مدل ۴۸۶DX قدیمی‌تر هستند، در سال ۲۰۰۰ دچار مشکل خواهند شد.

این مشکل در BIOS وجود دارد. BIOS کد یا برنامه‌ای است که در ROM ضبط شده است و اطلاعات لازم از قبیل تاریخ، هارد و غیره را نگهداری می‌کند. هر بار که شما رایانه خود را روشن می‌کنید BIOS تاریخ و ساعت دقیق را از ساعت داخلی (RTC-REAL TIME CLOCK) گرفته و نحویل سیستم عامل می‌دهد.

در حال حاضر ساعت داخلی (RTC) بسیاری از این سیستم‌ها عدد سال را در دو رقم نگهداری می‌کنند، در حالی که سیستم‌های جدید در آغاز قرن دو صفر را به ۲۰۰۰ تبدیل می‌کنند، سیستم‌های قدیمی دو صفر را ۱۹۰۰ تلقی خواهند کرد و اینجاست که همه محاسبات در رایانه با مشکل روبرو خواهد شد.

حل این مشکل به طرق زیر امکان‌پذیر است:

- با تعویض سخت‌افزار (یعنی مادربرد)؛
- با به روز رساندن برنامه؛
- با اضافه کردن نرم‌افزارهای جانبی که BIOS را کنترل کنند.

متأسفانه بنا بر طرف کردن مشکل سخت‌افزاری کار به پایان نمی‌رسد. می‌بایست سیستم عامل و نرم‌افزارهای موجود را هم تصحیح یا تعویض کرد.



یکی دیگر از مشکلات رایانه‌ها در سال

۲۰۰۰ ایجاد اختلال

در تصمیم‌گیریهاست.

داشته باشد، به این دلیل که کامپیوتر بانک به این نتیجه رسیده است که شما مثلاً ۹۰ سال است که هیچ پرداختی به بانک نداشته‌اید! از طرف دیگر کامپیوتر بانک ممکن است این‌طور محاسبه کند که مدت زمان صفر روز - ماه - سال از پرداخت آخرین بهره شما می‌گذرد که در این صورت شما احتمالاً عکس‌العملی نشان نخواهید داد و بانک متضرر خواهد شد.

نمونه دیگری از اشتباه در محاسبه صورت‌حساب این است که مثلاً کامپیوتر شرکت مخابرات می‌تواند به این نتیجه رسیده باشد که شما به مدت حدوداً یک‌صدسال مشغول مکالمه با شماره دیگری بوده‌اید، بدین ترتیب وقتی که گوشی تلفن را برداشدید درست قبل از نیمه شب ۳۱ دسامبر ۱۹۹۹ بود و پس از ۵ دقیقه صحبت درست در ساعت ۲ دقیقه پس از نیمه شب اول ژانویه ۲۰۰۰ گوشی را به زمین گذاشتید!

اشتباه در آدرس ارسال صورت‌حساب مورد دیگری است که می‌تواند، بر اثر اشتباه در محاسبه مبلغ آن روی دهد. اگر مبلغ محاسبه شده بیش از حد معمول بزرگ باشد و در جای خود در بانک اطلاعاتی جای نگیرد و اگر از شناس بند مشترک قسمت بعدی در بانک اطلاعاتی کامپیوتر مربوط به آدرس او باشد، مابقی عدد بزرگ صورت‌حساب می‌تواند به قسمت آدرس انتقال یابد. در این صورت می‌تواند حالتی را پیش‌بینی کرد که مشترک هیچ‌وقت صورت‌حساب‌های کلان خود را دریافت نکند و اداره و یا شرکت طرف مشترک نیز باین فرض که مشترک نمی‌خواهد پس از چندین نوبت نسبت به پرداخت آن اقدام کند. سرویس مربوطه را متوقف کند!

۲-۳ مشکلات در سیستم‌های زمانبندی

این‌گونه سیستم‌ها جهت تخصیص یک منبع خاص به اشخاص و یا دستگاه‌های مختلف در زمان‌های مختلف طراحی شده‌اند و معمولاً به‌نحوی عمل می‌کنند که اگر شخصی آن منبع را

خود عدد منفی به دست آمده تلقی کند و یا حتی اینکه با به دست آوردن عددی منفی برای واحد زمان کلیه پردازش‌های بعدی را متوقف کند.

● اعداد محاسبه شده توسط کامپیوتر می‌توانند حسب مورد در بانک‌های اطلاعاتی نیز ذخیره شوند و مقدار فضای در نظر گرفته شده برای هر مورد معمولاً ثابت است، مثلاً نام کوچک تا حداکثر ۱۰ حرف، نام خانوادگی حداکثر ۱۵ حرف، موجودی حساب حداکثر ۹ رقم و غیره. اگر هر یک از این موارد از فضای در نظر گرفته شده برای آنها بزرگتر باشد، نرم‌افزار کامپیوتر می‌تواند از قسمت اول و یا آخر این رقم آن‌را کوتاه کند تا در فضای موجود جای بگیرد (مثلاً ۵۸۷۲۳۱ یا ۹۵۸۷۲۳ به جای عدد ۹۵۸۷۲۳۱ در یک فضای ۶ رقمی) و یا اینکه قسمت آخر آن‌را به فضای مجاور آن انتقال دهد. (مثلاً به جای ۹۵۸۷۲۳۱ عدد ۹۵۸۷۲۳ در جای ۶ رقمی خود و عدد ۱ در فضای مجاور که مثلاً می‌تواند فضای در نظر گرفته شده برای نام خانوادگی، آدرس و یا هر مورد دیگری باشد.)

باتوجه به نکات ذکر شده در مورد اینکه کامپیوترها با مشاهده زمان منفی و اعداد بزرگتر از حد معمول چگونه عمل خواهند کرد، اینک می‌توانیم به چندین مثال از اثرات این عملکردها بر زندگی روزمره بپردازیم.

۱-۳ اشتباه در محاسبه صورت‌حسابها

شاید ما با مشکلات ناشی از اشتباهات احتمالی در صورت‌حساب‌های دریافتی تا حدودی آشنایی داشته باشیم. همه ما ممکن است برای توضیح خواستن در مورد صورت‌حساب دریافتی برق، آب، گاز، تلفن و غیره به ادارات مربوطه محل مراجعه کرده باشیم. مشکل سال ۲۰۰۰ مسمکن است حسالتی را ایجاد کند که صورت‌حساب‌های بسیاری از افراد و همگی به‌طور هم‌زمان از شروع سال ۲۰۰۰، به‌طور مصنوعی بسیار زیاد و یا کم باشد. به‌طور مثال اگر بهره وامی را می‌پردازید صورت‌حساب بانک ممکن است تقاضای پرداخت مبلغ هنگفتی را از شما



اشتباه در آدرس ارسال صورتحساب مشترکان مورد دیگری است که می‌تواند بر اثر اشتباه در محاسبه روی دهد.

در کل برای مدت زمان مشخصی در اختیار گرفته باشد، تا مدت زمان خاصی از آن تاریخ نگذرد منبع نمی‌تواند دوباره به همان شخص اختصاص یابد. با توجه به اینکه در این نوع سیستمها نیز تصمیم‌گیری براساس مدت زمان سپری شده (اختلاف بین دو زمان) صورت می‌پذیرد می‌توان شرایطی را پیش‌بینی کرد که مشکل سال ۲۰۰۰ در تصمیم‌گیریها اختلال ایجاد کند.

به‌عنوان مثال می‌توان از سیستم زمانبندی مورد استفاده در شرکتهای هواپیمایی برای خلبان و خدمه هواپیما نام برد که در آنها مشکلاتی وجود داشته باشد از قبیل اینکه تعدادی از خلبانان و خدمه هواپیما به دلیل اینکه بر طبق تصمیم غلط سیستمهای کامپیوتری مدت زمان زیادی را پرواز کرده‌اند استراحت داده شوند و در نتیجه بعضی از هواپیماها بدون خدمه در باند فرودگاه معطل بمانند!

۳-۳ سیستمهای کنترل‌کننده

این نوع سیستمها معمولاً از نوعی هستند که در مقدمه از آنها به‌عنوان Embedded نام برده شد، بدین معنی که یک ریزپردازنده در داخل دستگاهی قرار گرفته است، عملیات آن دستگاه را کنترل می‌کند. اگر این عملیات بر حسب گذشت زمان و یا تاریخ صورت پذیرد، مشکل سال ۲۰۰۰ در اینجا نیز نمایان خواهد شد.

به‌عنوان مثال دستگاه ویدئوی منزلتان را در نظر بگیرید که اگر قابلیت ضبط تصویر را داشته باشد معمولاً قسمتی به نام تایمر نیز دارد. توسط این تایمر می‌توان برنامه مورد علاقه خود را در روز و ساعت مشخصی ضبط کرد. در ویدئوهای قدیمی‌تر تاریخ ضبط برنامه می‌توانست تا یک هفته پس از تاریخ امروز باشد ولی در سیستمهای جدیدتر این مدت طولانی‌تر شده است. بنابراین نکته مهم در مورد سیستم کنترل‌کننده این ویدئو این است که از گذشت زمان آگاه است و در تغییر سال از ۱۹۹۹ به ۲۰۰۰ و بعد می‌تواند مشکل‌زا شود و یا اینکه کمافی‌السابق به کار خود ادامه

دهد.

تنوع استفاده از ریزپردازنده‌ها در سیستمهای کنترل‌کننده به حدی است که نمی‌توان حتی در مورد بخشهایی از آنها نیز توضیحات طولانی ارائه کرد. در اینجا فقط به ذکر این نکته بسنده می‌کنیم که همانند سیستمهای قبلی اگر عمل کنترل به‌نحوی با استفاده از فاکتور زمان انجام پذیرد، بهتر است از نحوه عملکرد آن در بدو شروع سال ۲۰۰۰ اطمینان حاصل کرد. هم‌اکنون نمونه‌های زنده‌ای از این مسائل وجود دارند از جمله اینکه یک سیستم کنترل‌کننده انبار بانک که به‌نسوی برنامه‌ریزی شده است که در انبار را فقط در روزهای کاری هفته باز نگاه دارد بایستی تعویض شود. دلیل این کار این است که در شروع سال ۲۰۰۰ این دستگاه تصور خواهد کرد که تاریخ، اول ژانویه ۱۹۰۰ است که روز دوشنبه و یک، روز کاری است در صورتی که اول ژانویه ۲۰۰۰ روز شنبه است که در کشوری که بانک در آنجاست تعطیل است. بنابراین اگر سیستم فعلی حفظ شود انبار بانک در روزهای تعطیل باز خواهد بود و در دو روز کاری از هر هفته بسته خواهد بود. (۲)

در مقالات دیگر صحبت از وجود مشکلات احتمالی در بسیاری از دستگاههای دیگر از جمله مراکز تلفن داخلی پیشرفته (PBX) (۳)، دستگاههای فاکس / تلفن منشی، اتومبیلهای مدرن (۴)، دستگاههای دقیق پزشکی و غیره نیز شده است.

۴ - وظایف

نمونه مشکلات احتمالی که در بخش گذشته مطرح شدند این واقعیت را آشکار می‌سازند که نباید و نمی‌توان تصور کرد که مشکل سال ۲۰۰۰ صرفاً یک مشکل فنی است و شامل حال افراد معمولی جامعه نمی‌شود. با توجه به مسائل مطرحه همگی موظفیم از وجود چنین مشکلی و اینکه می‌تواند در بخشی هر چند کوچک از زندگی روزمره ما تغییراتی ایجاد کند آگاهی

سیستم عامل

سیستم عامل اطلاعات تاریخ را از BIOS دریافت می‌کند و به این دلیل قبل از هر کاری می‌بایست سخت‌افزار و BIOS تصحیح و یا تعویض شود. البته بعد از این عمل کار به پایان نمی‌رسد و هنوز بسیاری از سیستمهای عامل با مشکل روبرو خواهند شد، چرا که در سیستمهای عامل هم تاریخ سال با دو عدد برنامه‌نویسی شده‌اند.

می‌توان گفت که تمامی این سیستم عاملهای داس و ویندوز ۳.۱ میکروسافت دچار این مشکل هستند و جالب اینجاست که حتی سیستم عامل ویندوز ۹۵ هم کاملاً این مشکل را حل نکرده است و در بخش ویندوز اکسپلورر یا فایل منجر (مدیریت پرونده) پرونده‌های سال ۲۰۰۰ به بعد در صفحه نمایان نخواهند شد و فقط در ویندوز ۹۸ این سیستم عامل بدون مشکل کار خواهد کرد.

ویندوز NT چهار هم از این قاعده مستثنی نیست و چنانچه با نرم‌افزارهای جانبی تصحیح نگردد با مشکل روبرو خواهد شد.

اما سیستمهای عامل مکینتاش و اپل (MAC & APPLE) تا ۳۷۰۰۰ سال دیگر با مشکل روبرو نخواهند شد و سیستمهای UNIX و امثال آن تا سال ۲۰۳۸ باید بدون مشکل کار کنند.

نرم‌افزار

حساسترین، مهمترین و سخت‌ترین بخش این مشکل در نرم‌افزار است.

نرم‌افزارها بدون استثنا برای ضبط و نگهداری اطلاعات از تاریخ استفاده می‌کنند. به‌عنوان مثال در انبارداری، حسابداری و صدور هرگونه فاکتور خرید یا فروش با تاریخ همراه است.

در حال حاضر بیشترین نرم‌افزارهای حسابداری، انبارداری و غیره موجود در ایران بزودی با این مشکل روبرو خواهند شد.



مشکل سال ۲۰۰۰ ممکن است حالاتی را ایجاد کند که صورتهای آب، برق، گاز و تلفن مشترکان کم و یا زیاد باشد.

داشته باشیم.

باین حال صاحبان و دست‌اندرکاران این‌گونه سیستم‌های مکانیزه وظایفی مجزا دارند که در ادامه این بخش به گوشه‌هایی از آنها اشاره خواهیم کرد.

۱-۴ وظایف دولت

باتوجه به مدت زمان باقیمانده تا سال ۲۰۰۰ از جمله وظایف دولت می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- نظر به اینکه مشکل سال ۲۰۰۰ می‌تواند در روند زندگی همه شهروندان تغییراتی ایجاد کند این وظیفه دولت است که با اطلاع‌رسانی در سطح وسیع، مردم را از بروز احتمالی چنین مشکلاتی و راه‌های مقابله با آنها آگاه سازد؛
- با طرح مسئله در هیئت دولت و آگاه کردن کلیه مسئولان از اهمیت این مسئله، دولت می‌تواند با ایجاد یک ستاد، پیگیر اجرای پیشنهادات و توصیه‌های سازمان‌های بین‌المللی مانند سازمان ملل در این راستا باشد (۵). همچنین در برخی کشورها در مجلس نمایندگان کشور انجام مطالعات، تصویب بودجه و ارائه طرح‌های جدید در این زمینه به کمیسیون خاصی در مجلس واگذار شده است که در کشور ما نیز باتوجه به ضیق وقت شاید انجام آن عملی مثبت باشد؛
- دولت هم‌چنین وظیفه مهم تبدیل سیستم‌های خود برای سازگاری با سال ۲۰۰۰ را داراست. در این راستا تهیه دستورالعمل‌های لازم و ابلاغ به وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های ذیربط برای تبدیل سیستم‌های مربوطه و هم‌چنین، باتوجه به اهمیت موضوع، تخصیص بودجه‌های واقع‌بینانه برای این کار شایان ذکر هستند.

۲-۴ وظایف مدیریت ارشد شرکتها و موسسات
مدیریت‌های ارشد شرکتها و موسسات می‌بایستی در رابطه با مشکل سال ۲۰۰۰ و آنچه که سازمان آنها برای مقابله با آن برنامه‌ریزی کرده است آگاهی کامل داشته باشند. از جمله مسائل مهمی که مدیریت ارشد می‌بایستی هیاتهای امانت و مجامع را از آن آگاه سازد کاهشهای احتمالی درآمد شرکت و مسائل حقوقی احتمالی ناشی از

شکایات علیه شرکت است.

با آگاهی به این مشکلات احتمالی و مسائلی ناشی از آنهاست که هیاتهای امانت/مدیره می‌توانند بودجه مورد نیاز و مناسب را برای برنامه‌ریزی صحیح برای عملیات تغییر و تبدیل نرم‌افزارها و سیستمها در اختیار شرکت قرار دهند. همچنین بر مدیریت ارشد است که از کمبود تخصص‌های لازم درون شرکت آگاهی داشته باشد و در تقاضای بودجه موردنیاز استفاده از مشاوران و شرکتهایی که تخصص‌های لازم را دارند، را نیز در نظر بگیرد. برای انجام تغییر و تبدیل در نرم‌افزارها و سیستمها مدیریت ارشد می‌بایستی با تعیین استراتژی و سلسله مراتب مدیریتی صحیح برای پروژه سال ۲۰۰۰ به این پروژه اشراف کامل داشته باشد و موفقیت آنرا تضمین کند. درصدد این سلسله مراتب مدیریتی ایجاد یک مدیریت مخصوص سال ۲۰۰۰ است. این مدیریت عهده‌دار بررسی نیازهای کلیه مدیریتهای دیگر خواهد بود تا با بررسی کلیه تغییر و تحولاتی که می‌بایستی در سیستم‌های آنها ایجاد شود، مشورت، برنامه‌ریزی و اجرای پروژه سال ۲۰۰۰ شرکت و یا سازمان را به عهده گیرد (۶).

نهایتاً مدیریت ارشد می‌بایستی انتقال‌دهنده چگونگی وضعیت، روز تغییر و تحولات سال ۲۰۰۰ در سیستمها برای هیات امانت/مدیره و یا مجمع عمومی و همچنین در سطح کل شرکت یا سازمان باشد. در بسیاری موارد لازم است مشتریان و شرکتها و سازندهای دیگری که با شرکت در ارتباط هستند از انجام تغییرات و آماده‌سازی سیستمها برای سال ۲۰۰۰ اطمینان حاصل کنند و بهترین راه حصول این اطمینان از طریق مقام ارشد شرکت است.

۳-۴ وظایف مدیریت فنی پروژه سال ۲۰۰۰

در قسمت پیشین یادآوری کردیم که نظر به اهمیت ارتباطات بین سیستمهای مختلف بهتر است هماهنگی کلی تغییرات لازم در سیستمها در مسئولیت یک مدیریت برای پروژه سال ۲۰۰۰ قرار گیرد. اگر با اجرای پروژه‌های نرم‌افزاری آشنایی قبلی داشته باشید حتماً می‌دانید که

همچنین بسیاری از نرم‌افزارهای تایپ مثل WORD 6 به پائین یا ۹۵ MICROSOFT OFFICE قدیمی‌تر با مشکل روبرو خواهند شد. به همین ترتیب نرم‌افزارهای دیگر مثل سرگرمیها، برنامه‌های طراحی، نقاشی و غیره هم که قبل از سال ۹۸ به بازار عرضه شده‌اند احتمالاً دچار همین مشکل خواهند بود.

برخی از این نرم‌افزارها را می‌توان با یک دیسک UPGRAD در دست‌کورد ولی بسیاری از این برنامه‌ها از جمله برنامه‌های ایرانی را باید با برنامه‌نویسی مجدد تصحیح کرد.

این کار یکی از پرهزینه‌ترین و وقت‌گیرترین پروژه‌های خارج است، برای اصلاح این برنامه کمتر از ۱۱ ماه فرصت باقی است.

BIOS کد یا برنامه‌ای است که در ROM نگهداری می‌شود. هر بار با روشن کردن رایانه، سیستم اطلاعاتی از قبیل هارد، تاریخ، زمان، پرتهای سزیال، درایوهای فلاپی و غیره را از BIOS درخواست نموده و سیستم را طبق آن اطلاعات راه‌اندازی می‌نماید و سپس سیستم عامل شروع به کار می‌کند.

ROM حافظه کوچک و ثابتی است که BIOS و اطلاعات آن را در خود نگهداری می‌کند. ROM به معنای حافظه‌ای است که فقط قابل خواندن است. زمانی که رایانه‌ای را روشن می‌کنید تنها برنامه فعال موجود در آن BIOS است. BIOS در ROM نگهداری می‌شود که با باتری مادربرد کار می‌کند.

برنامه BIOS در ROM ثابت بوده و فقط وارد کردن اطلاعات در آن امکان‌پذیر است. بدین ترتیب BIOSهای قدیمی، سال‌ها را دورقمی ضبط و نگهداری می‌کنند.

در BIOSهای جدید امکان وارد کردن سال چهاررقمی وجود دارد ضمناً در بسیاری از ROMهای جدید می‌توانید نرم‌افزار BIOS را هم تعویض کنید. ROMهای جدید EEPROM نامیده می‌شوند. به معنای

ELECTRONICALLY ERASABLE

□ PROGRAMMABLE ROM

می‌بایستی در مورد آن برنامه‌ریزی کند مسئله بررسی و تبدیل احتمالی سیستمهای کنترلی از نوع EMBEDDED است. همان‌طور که قبلاً نیز گفته شد نرم‌افزار این نوع سیستمها در داخل ROM آنها قرار گرفته و مانند نرم‌افزارهای کامپیوتر قابل دسترسی نیست. بنابراین تنها راه‌حل سازگارسازی این نوع سیستمها با سال ۲۰۰۰ تعویض ریزپردازنده کنترل‌کننده و حافظه جانبی آن است. به‌همین خاطر لازم است که مدیریت فنی پروژه سال ۲۰۰۰ قبل از هرچیز با سازندگان دستگاههای صنعتی خود تماس برقرار کند و راه‌حل مشکل و تعویض احتمالی ریزپردازنده کنترل‌کننده دستگاه را از آنها بخواهد.

۵ - نتیجه‌گیری

باینکه مشکل سال ۲۰۰۰ ماهیتی فنی دارد و برائش صرفه‌جویی طراحان نرم‌افزار در حافظه‌های موقت و دائمی کامپیوتر به‌وجود آمده است، لیک نمی‌توان فرض را بر این گرفت که این مشکل در روند زندگی یکایک ما اثری منفی نخواهد داشت. در این مقاله به قسمت کوچکی از اختلالات احتمالی در چندین بخش اشاره شده است. تحولات اقتصادی و اجتماعی ناشی از اختلال در یک بخش از اقتصاد بر بخشهای دیگر بحثی است طولانی که در چارچوب این مقاله نمی‌گنجد و در اینجا فقط به این نکته بسنده می‌کنیم که بدون شک فاقد اثر نخواهد بود و بنابراین همگی می‌بایستی از احتمال وقوع آن آگاهی داشته باشیم. از طرف دیگر مشکل سال ۲۰۰۰ قابل حل است ولی با توجه به مدت زمان کم باقیمانده، اطلاع‌رسانی وسیع از طرف دولت، دیدگاهی باز از طرف مدیران ارشد و مدیریتی قوی و استفاده از نیروهای تخصصی از طرف مدیران فنی را طلب می‌کند.



مشکلات رایانه‌ها با شروع قرن بیست و یکم آغاز می‌شود.

باینکه مدیریت فنی شرکت می‌تواند تجربه تولید نرم‌افزارهای حتی حجیم را نیز دارا باشد، در اکثر موارد چنین پروژه نگهداری عظیمی را شاهد نبوده است. بنابراین آشناساختن کارشناسان فنی شرکت با این مهم و اینکه آنها می‌بایستی برای مدت زمان نسبتاً زیادی عملیات یکنواختی را که در نگهداری نرم‌افزار اتفاق می‌افتد انجام دهند، از وظایف این مدیریت است.

مشکل دیگری که مدیریت فنی با آن روبرو خواهد بود و بار دیگر از حجیم‌بودن این پروژه و ماهیت خاص آن که یک پروژه نگهداری نرم‌افزار است ناشی می‌شود، کمبود تخصص‌های مورد نیاز است چون پروژه یک پروژه نگهداری است و انجام یک سری عملیات یکنواخت ولی به تعداد زیاد را دربر می‌گیرد، شاید برنامه‌نویسان خلاق در شرکت راضی به انجام آنها نباشند. بنابراین بایستی با در نظر گرفتن انگیزه‌های لازم برای آنها و شاید همچنین با اضافه کردن کارشناسان خارج از شرکت به انجام این امر همت گماشت.

هم‌چنین تعداد بسیار کمی از شرکتها دارای داده‌ها و محیطی مناسب برای تست کردن و کنترل کیفیت نتیجه کار تبدیل نرم‌افزار هستند. زمان و منابع مورد نیاز برای ایجاد چنین محیطی می‌بایستی در برنامه‌ریزی کلی پروژه حتماً مدنظر مسئولان قرار گیرد. نکته بسیار مهم دیگری که مدیریت فنی

بسیاری از پروژه‌ها هزینه بالاتری را از بودجه‌ای که در بدو شروع کار برای آنها پیش‌بینی شده بود دربر خواهند داشت.

همچنین به تعویق افتادن تاریخ اتمام پروژه امری بسیار معمول در صنعت تولید نرم‌افزار است.

در اینجا مشکلی که مدیریت فنی پروژه سال ۲۰۰۰ با آن روبرو خواهد بود، این است که برخلاف سایر پروژه‌های نرم‌افزاری، زمان اتمام پروژه حداکثر قبل از شروع سال ۲۰۰۰ است و این زمان قابل تغییر نخواهد بود. بنابراین بر مدیریت پروژه سال ۲۰۰۰ است که با برنامه‌ریزی دقیق و تعیین منابع انسانی، نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مورد نیاز حمایت لازمه را از مدیریت ارشد برای دریافت بودجه مورد نیاز کسب کند. باینکه شرح عملکرد مدیریت پروژه از حوصله این مقاله خارج است در ادامه به چند خاصیت مهم یک پروژه سال ۲۰۰۰ که می‌بایستی مدنظر مدیر پروژه باشد اشاره می‌کنیم. چون حجم تبدیل در سطح شرکت به راحتی می‌تواند زیاد باشد، تقسیم کردن منطقی پروژه به گروههای کوچکتر با مدیریتهای مختلف و هماهنگی در ایجاد ارتباطات مستمر بین گروههای مختلف جهت اطلاع از وضعیت بروز هر یک از گروهها، می‌بایستی مدنظر باشد. هم‌چنین این پروژه در اصطلاح صنعت نرم‌افزار برخلاف یک پروژه تولید، یک پروژه نگهداری نرم‌افزار خواهد بود. (۲)

منابع:

یادداشتها:

INFORMATION WEEK, JUNE 2, 1997.

4. RIVERA J., "RE: CARS AN Y2K?", COMP. SOFTWARE YEAR-2000 USENET NEWS GROUP, TUE, 29 JULY 1997.
5. UNITED NATIONS, ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL, AGENDA ITEM 7 (D), 8 JULY 1998.
6. ULRICH W.M. AND HAYS I.S., "THE YEAR 2000 SOFTWARE CRISIS", PG. 199, PRENTICE HALL PTR, 1997.

1. YOURDON E. AND YOURDON J., TIME BOMB 2000, PG. 106, PRENTICE HALL PTR, 1998.
2. KANE F., "MOVING TO MILLENNIUM MELTDOWN", THE TIMES OF INDIA, MAY 18, 1997.
3. THYFAULT M.E., "CALL CENTRE CRISIS? - OUTDATED PBXs CALLED VULNERABLE TO DATE-FIELD PROBLEMS".

- ۱ - در برخی مراجع از سال ۲۰۰۰ میلادی به عنوان تغییر قرن و شروع قرن بیست و یکم نام برده می‌شود ولی شروع قرن بیست و یکم در واقع سال ۲۰۰۱ میلادی است.
- ۲ - در صنعت نرم‌افزار هرگونه تغییر در نرم‌افزار اولیه، شامل گسترش عملکرد، تغییر در عملکرد و یا تغییر در نوع داده‌ها، نگهداری (SOFTWARE MAINTENANCE) نامیده می‌شود.

نقش آموزش و توسعه انسانی

در فرایند توسعه پایدار ایران

توسعه آموزشی
نقشی بنیادی در فرایند توسعه پایدار
دارد.

برای نیل
به توسعه پایدار
بسیج کلیه امکانات
ضروری است.

در تدوین برنامه سوم
توسعه کشور باید توجهی خاص
به بخش آموزش داشت.

از: سیدمهدی گلستان هاشمی



چکیده

انسان شروع می‌شود و عامل توسعه انسانی، توسعه آموزشی است. در رویکرد عینی دو دسته شواهد حمایتگر و تاییدکننده الگو وجود دارد که عبارتند از: یکی شواهد تاریخی و دیگری شواهد تجربی.

«شواهد تاریخی» شامل تجربه کشورهای مختلف در فرایند توسعه است. بررسی کشورهای توسعه یافته‌ای همچون ژاپن و آلمان بیانگر تجربه تلاش و سرمایه‌گذاری جدی آنها در توسعه آموزشی بوده است.

«شواهد تجربی» شامل مجموعه نتایج هستند که در پی اجرای طرحهای آموزشی مختلف در زمینه‌های گوناگون اجتماعی، فرهنگی، بهداشتی، اقتصادی و غیره بدست می‌آیند.

الگوی هرمی توسعه، کاربردهای نظری و عملی متعددی دارد. پیا استفاده از این الگو جایگاه خاص توسعه آموزشی در فرایند توسعه به‌خوبی مشخص می‌شود و با بررسی دیگر ارکان آن می‌توان میزان توسعه و عوامل مربوطه را در زمانهای مختلف مورد ارزیابی و تحلیل قرار داد و با انجام مطالعات تطبیقی امکان الگوگیری مطلوب نیز فراهم می‌شود. باتوجه به این الگو بایستی در برنامه‌ریزیهای مربوط به فرایند توسعه حساسیت خاص به بخش آموزش داشت و خصوصاً به دید سرمایه‌گذاری و تولید نه هزینه و مصرف به آن نگرست و برای دستیابی به فرایند توسعه پایدار به توسعه آموزشی توجه بایسته و شایسته به عمل آورد.

این مقاله به بررسی و تبیین نقش و تعیین جایگاه «آموزش و توسعه انسانی» در «فرایند توسعه پایدار ایران» و ارائه راهبردهایی در این خصوص می‌پردازد.

منظور از «آموزش» فرایند تعلیم و تربیت با تمام ابعاد و جنبه‌های مختلف آن است و منظور از «توسعه» وضعیت و شرایط پویا و بهینه سنجیده شده با ملاکهای مشخص برای چهار جنبه آموزش فرهنگ و اجتماع، علم و صنعت، و اقتصاد است.

در متن مقاله الگویی به نام «الگوی هرمی توسعه» معرفی گردیده و با استفاده از آن فرایند توسعه تحلیل شده است. الگوی هرمی توسعه از یک هرم شامل یک قاعده و سه وجه تشکیل شده است. قاعده هرم «توسعه آموزشی» است و سه وجه آن نشانگر توسعه اجتماعی فرهنگی، توسعه علمی صنعتی و توسعه اقتصادی هستند و توسعه کلی در مرکز هرم قرار دارد. در این الگو توسعه آموزشی به عنوان اساسی برای سایر ابعاد توسعه بوده و روند هریک از دیگر ابعاد توسعه دارای وابستگی بنیادی به توسعه آموزشی هستند. الگوی هرمی توسعه باتوجه به دو رویکرد کلی الف - رویکرد تحلیلی ب - رویکرد عینی موردتایید و حمایت قرار می‌گیرد. رویکرد تحلیلی براین مبنا قرار دارد که انسان هم موضوع اصلی و هم عامل اصلی توسعه است و بر این اساس، «مفهوم بنیادینی تحت عنوان توسعه انسانی مطرح می‌شود. بنابراین هریک از ابعاد توسعه از



سیدمهدی گلستان هاشمی

یادگیری و خلاقیت و ابتکار و زاده اندیشه و تفکر انسان است.

از این رو دیگر ابعاد توسعه از انسان شروع می‌شود و راه توسعه انسانی، توسعه آموزشی است. بدین لحاظ در الگوی هرمی توسعه، توسعه آموزشی در قاعده جای دارد و دیگر ابعاد توسعه در وجوه سه‌گانه قرار دارند.

ب - رویکرد عینی: در رویکرد عینی دو دسته شواهد حمایتگر و تأییدکننده الگوی هرمی توسعه وجود دارد که عبارتند از: ۱ - شواهد تاریخی، ۲ - شواهد تجربی.

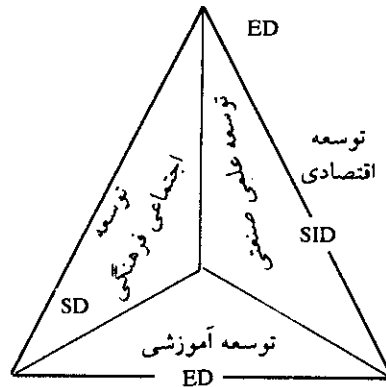
۱ - شواهد تاریخی: این شواهد شامل تجربه کشورهای مختلف در فرایند توسعه است.

شواهد تاریخی کشورهای مختلف به وضوح حاکی از این است که میزان توسعه آموزشی در کشورها تعیین‌کننده میزان هریک از دیگر ابعاد توسعه آنها بوده است.

بررسی فرایند توسعه‌یافتگی کشورهای توسعه‌یافته و نیز روند کشورهای درحال توسعه گویای این نکته است که توفیق این کشورها در مسیر توسعه به دلیل موفقیت آنها در توسعه آموزشی یا به عبارتی در توسعه انسانی بوده است.

مصادیق متعدد این موضوع در بررسی روند توسعه کشورهای توسعه‌یافته‌ای همچون ژاپن و آلمان و نیز کشورهای در حال توسعه‌ای همچون تایلند و کره جنوبی به وضوح قابل تشخیص بوده و اظهارات صاحب‌نظران خود این قبیل کشورها کاملاً بیانگر آن است.

به‌عنوان مثال صاحب‌نظران ژاپنی معتقدند که آموزش خوب شرط نخست پیشرفت دانش و فن‌آوری در هر کشور است و این نکته در تاریخ کشور ژاپن از مدتها پیش به‌طور کاملاً جدی مورد توجه قرار گرفته است. انتقال فن‌آوری که صنعتی شدن ژاپن را در پی داشت، به سبب سطح بالای آموزش در این کشور امکان‌پذیر گردیده است. از این رو خط‌مشی مراکز آموزشی در ژاپن به گونه‌ای تدوین شده است که همواره فعالیتهای آموزشی خود را بیشتر و بهتر کنند. از طرف دیگر عدم توسعه‌یافتگی کشورهای توسعه‌یافته عمدتاً به دلیل مشکلات و ضعف فعالیتهای آموزشی آنهاست. به‌عنوان مثال زنده‌یاد پروفیسور عبدالسلام فیزیکدان مسلمان پاکستانی و برنده جایزه نوبل و بنیانگذار فرهنگستان علوم جهان سوم در این‌باره گفته است: «رشد علوم و فن‌آوری که از مشکلات



در قاعده این الگوی هرمی «توسعه آموزشی» قرار دارد و سه وجه آن نشانگر توسعه اجتماعی، فرهنگی، توسعه علمی صنعتی و توسعه اقتصادی هستند.

همانطور که انتظار می‌رود با توجه به این الگو، هریک از ابعاد توسعه با یکدیگر دارای ارتباط تعاملی چندجانبه هستند و توسعه کلی در مرکز هرم قرار دارد.

۲ - در این الگو به طوری که ملاحظه می‌شود «توسعه آموزشی» در قاعده قرار دارد و هریک از دیگر ابعاد توسعه وابستگی بنیادی به توسعه آموزشی دارند.

بنابراین میزان توسعه آموزشی از عوامل عمده تاثیرگذار و تعیین‌کننده میزان هریک از دیگر ابعاد توسعه و همچنین میزان توسعه کلی است.



رویکردهای تأییدکننده الگو

«الگوی هرمی توسعه» با توجه به دو رویکرد کلی مورد تأیید و حمایت قرار می‌گیرد که عبارتند از: الف - رویکرد تحلیلی ب - رویکرد عینی الف - رویکرد تحلیلی: این رویکرد بر این مبنا قرار دارد که انسان هم موضوع اصلی و هم عامل اصلی توسعه است و بر این اساس مفهوم بنیادینی تحت عنوان «توسعه انسانی» مطرح می‌شود، مفهومی که در واقع از اهداف و رسالت‌های تعلیم و تربیت است.

بنابراین جنبه‌های اجتماعی، فرهنگی، علمی صنعتی و اقتصادی زندگی انسان متغیرهای وابسته به خود انسان است. انسان اجتماع و فرهنگ را می‌سازد، انسان علم و صنعت را بوجود می‌آورد و انسان اقتصاد را پدید می‌آورد و بدون در نظر گرفتن انسان این جنبه‌ها، مفهومی نخواهند داشت. همه بخش‌های اجتماع و فرهنگ، علم و صنعت و اقتصاد محصول

مقدمه
به‌طور کلی دو مفهوم «آموزش» و «توسعه» مفاهیم کاملاً مرتبط و همبسته‌ای هستند که تبیین آنها از جنبه‌های نظری و کاربردی بسیار بااهمیت است. چنانکه انتظار می‌رود از اصطلاحات «آموزش» و «توسعه» تعبیر گوناگون و برداشت‌های متعددی ممکن است وجود داشته باشد. برای روشن تر شدن مباحث مطرح شده در این مقاله ابتدا به تعریف این دو اصطلاح می‌پردازیم.

منظور از اصطلاح «آموزش» فرایند تعلیم و تربیت یا آموزش و پرورش در کلیه سطوح و دوره‌هاست. آموزش فرایندی اساسی است که رسالت‌های بسیار مهم و نقش‌های متعدد برعهده داشته و بر مبنای یادگیری و کسب دانش و آگاهی و ارتقاء مستمر ارزش معنایی انسان و رشد و شکوفایی استعداد‌های وی استوار است. همچنین منظور از اصطلاح «توسعه»، وضعیت و شرایط پویا و بهینه سنجیده شده یا ملاک‌های مشخص برای چهار جنبه تعلیم و تربیت، فرهنگ و اجتماع، علم و صنعت و اقتصاد است. با توجه به این تعریف توسعه شامل سه بعد اصلی است که عبارتند از:

- وضعیت و شرایط همواره متغیر و پویا، که در هر موقعیت زمانی خاص ویژگی‌های مربوط به خود را دارد؛
 - وضعیت و شرایط بهینه و مطلوب، که با معیارهای قراردادی و ملاک‌های نسبی سنجیده می‌شود و به همین لحاظ می‌توان در هر زمان از «میزان توسعه‌یافتگی» صحبت کرد.
 - توسعه شامل چهار جنبه اصلی است که عبارتند از: توسعه آموزشی، توسعه فرهنگی اجتماعی، توسعه علمی صنعتی و توسعه اقتصادی.
- اینک با ذکر این مقدمه، برای تبیین و تحلیل بهتر موضوع توسعه و نشان دادن جایگاه خاص توسعه آموزشی، الگویی تحت عنوان «الگوی هرمی توسعه» ارائه می‌شود.



الگوی هرمی توسعه

«الگوی هرمی توسعه» شامل دو مشخصه عمده زیر است:

۱ - همانطور که در شکل نشان داده شده «الگوی هرمی توسعه» از یک هرم شامل یک قاعده و سه وجه تشکیل شده است.

بخش سرمایه‌گذاری و تولید و نه هزینه و مصرف نگریت و به این اصل مهم در برنامه‌ریزی برای فرایند توسعه پایدار ایران توجه خاص داشت. بنابراین در تخصیص بودجه و سرمایه‌گذاریها به بخش آموزش بایستی بودجه و سرمایه کاملاً کافی اختصاص داده شود و برای نیل به توسعه آموزشی بیشتر از سایر دیگر جنبه‌های توسعه سرمایه‌گذاری مادی و معنوی به‌عمل آید ولو اینکه این اقدام ظاهراً منجر به کاهش سرمایه‌گذاری بخشهای دیگر شود.

در این خصوص بایستی توجه داشت که آنچه سرمایه‌گذاری برای توسعه آموزشی انجام شود همانطور که تشریح گردید منجر به توسعه در دیگر جنبه‌ها و در نهایت توسعه کلی

● این الگو مفهوم توسعه را با نگرشی جامع بیان داشته و جایگاه هریک از جنبه‌های آن را نشان می‌دهد و به ارتقاء «مهارت جامعیت ادراکی» و «فرایند برنامه‌ریزی اصلح» در مقوله توسعه کمک قابل توجهی می‌کند؛

● این الگو به خوبی نشانگر جایگاه خاص و نقش زیربنایی آموزش و توسعه آموزشی در فرایند توسعه است؛

● با استفاده از این الگو می‌توان فرایند توسعه را با توجه به هریک از جنبه‌های اصلی آن تحلیل کرد. با استفاده از آن می‌توان وضعیت قبل و وضعیت فعلی کشور را بررسی کرده و آینده را پیش‌بینی و برای آن برنامه‌ریزی بهینه کرد. بدینسان می‌توان میزان تاثیر تغییر توسعه

اصولی و بسیار تاثیرگذار کشورهای جهان سوم است درگرو برنامه‌ریزیهای اصولی برای آموزش بهینه علوم و فن‌آوری است و یکی از عمده‌ترین وظایفی که پیش روی مراکز آموزشی جهان سوم قرار دارد تلاش برای افزایش کمی و کیفی برنامه‌های آموزشی است.»

۲ - شواهد تجربی: این قبیل شواهد شامل مجموعه نتایجی هستند که در پی اجرای طرحهای آموزشی مختلف در زمینه‌های گوناگون اجتماعی، فرهنگی، بهداشتی، اقتصادی و غیره به دست می‌آیند. به خوبی ثابت شده است این زمینه‌ها که در واقع از خرده اجزای تشکیل دهنده توسعه هستند به میزان قابل توجهی تحت تاثیر برنامه‌های آموزشی قرار دارند. که به عنوان مثال

توسعه نیافتگی

کشورهای جهان سوم

فناشی از مشکلات

و ضعف فعالیتهای آموزشی است.



سرمایه‌گذاری در بخش

آموزش نوعی سرمایه‌گذاری

در دیگر بخشهاست.

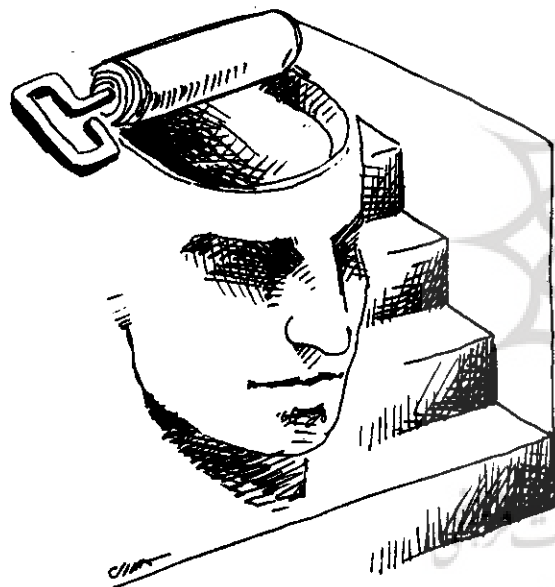


همه بخشهای

فرهنگی، علمی و صنعتی

جامعه محصول

اندیشه انسان است.



خواهد گردید و در واقع سرمایه‌گذاری در بخش آموزش نوعی سرمایه‌گذاری در دیگر بخشهاست.

۲ - به عنوان یکی از مهمترین و اساسی‌ترین گامها برای نیل به توسعه پایدار لازم است تلاشی کاملاً جدی با بسیج کلیه امکانات برای ایجاد تحول سازنده در بخش آموزش به منظور ارتقاء کمی و کیفی بایسته و شایسته سنجیده شده با ملاکهای قابل قبول روز به عمل آید تا توسعه آموزشی و به طبع آن توسعه کلی پایدار امکان‌پذیر شود. □

● سیدمهدی گلستان هاشمی: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه صنعتی مالک اشتر

آموزشی را بر دیگر جنبه‌های توسعه و در توسعه کلی بررسی کرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به مباحث مطرح شده چنین نتیجه گرفته می‌شود که توسعه آموزشی نقشی بنیادی در فرایند توسعه دارد و تغییر در میزان توسعه آموزشی باعث اثرات فزاینده بر سه جنبه دیگر توسعه و در نهایت توسعه کلی می‌گردد. بنابراین بایستی در تدوین برنامه سوم توسعه کشور به بخش آموزش و توسعه آموزشی بصورتی درخور و آن‌گونه که شایسته و بایسته است توجه کرده و برای آن برنامه‌ریزی اصولی کرد. برای این منظور پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

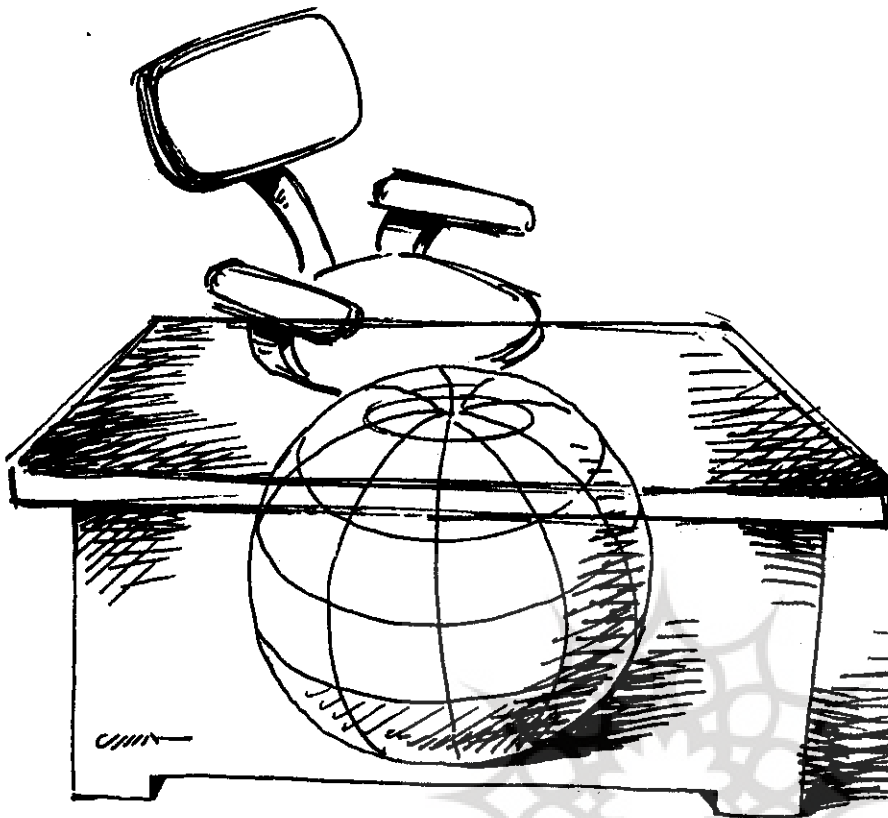
۱ - به بخش آموزش بایستی به عنوان مهمترین

ازجمله موارد آن عبارتند از: ارتقاء فرهنگ بهره‌وری و مصرف بهینه، ارتقاء فرهنگ ترافیک، ارتقاء فرهنگ رفتارهای بهداشتی، ارتقاء فرهنگ روابط و رفتارهای مطلوب اجتماعی، ارتقاء فرهنگ حفظ محیط‌زیست، ارتقاء انگیزشهای علمی و فرهنگ و همدوستی، ارتقاء فرهنگ کارآفرینی و اشتغال‌زایی و بسیاری موارد دیگر که از طریق ارائه برنامه‌های آموزش همگانی مرتبط با موضوعات آن انجام می‌گیرند.



کاربردهای الگوی هرمی توسعه

«الگوی هرمی توسعه» دارای کاربردهای نظری و عملی متعددی می‌تواند باشد که از جمله مهمترین آنها عبارتند از:



جایگاه شرکتهای دولتی در تجارت خارجی

از: علی اصغر اسماعیل نیا

چکیده

رسیدن به یک توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پایدار مستلزم برنامه‌های بلندمدتی است که براساس آن اهداف دولت مشخص شده و راهبردهای اساسی جهت رسیدن به این اهداف مشخص شود. یکی از این اهداف، افزایش صادرات غیرنفتی و خروج از اقتصاد تک‌محصولی است. این هدف که به دنبال ثبات بیشتر در درآمدهای ارزی و بهبود تراز ارزی کشور است در سالهای اخیر به واسطه کاهش قیمت نفت از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. در این میان به دلیل آنکه حجم وسیعی از فعالیتهای اقتصادی جامعه توسط شرکتهای دولتی انجام می‌گیرد و همچنین با توجه به نقش حساس این شرکتها در فرایند توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، این شرکتها سهم عمده‌ای از منابع و مصارف ارزی را به خود اختصاص داده و نقش قابل توجهی را در تجارت خارجی به عهده دارند به طوری که بررسی و توجه به این نقش می‌تواند در افزایش صادرات غیرنفتی و حرکت به سمت اقتصاد بدون نفت موثر باشد.

مقدمه:

طی سه دهه گذشته با تغییر تکنولوژی تولید و ایجاد صنایع بزرگ از جمله ذوب آهن، فولاد، آلومینیوم، پتروشیمی، اتومبیل سازی و... ساختار تولید کشور متحول شده ولی این تغییر ساختار تولید، به دلیل حمایت نامعقول و بیش از اندازه دولت و تزریق ارز ناشی از درآمد نفت و وجود بازار تضمین شده داخلی مانع از ایجاد انگیزه لازم برای حضور در بازارهای بین‌المللی شده است.

همچنین اتکاء دولت به درآمد نفت و حمایت نامعقول از این صنایع و عدم نیاز دولت به درآمد حاصل از محل صادرات این صنایع موجب شده که بخش صنعت ایران انگیزه لازم برای حضور در بازارهای جهانی را پیدا نکند که این امر تا سالهای اخیر تداوم داشته است. اگرچه در سالهای بعد از پیروزی انقلاب اسلامی تلاشهای زیادی در جهت رهایی کشور از اقتصاد تک‌محصولی (نفت) شده است ولی به دلیل برخی موانع سیاسی ایجاد شده از طرف بیگانگان این تلاشها به ثمر نرسیده است و در نتیجه اقتصاد کشور کماکان وابسته به درآمد ارزی حاصل از نفت بوده به طوری که سهم درآمدهای

ارزی حاصل از صدور نفت به کل صادرات در برخی از سالهای پس از پیروزی انقلاب اسلامی به بیش از ۹۷ درصد بالغ می‌شود. درآمد حاصل از صادرات نفت به دلیل آنکه به عواملی مانند رونق و رکود اقتصادی کشورهای صنعتی، مقدار سقف تولید تعیین شده اوپک، قیمت نفت و برخی مسائل سیاسی دیگر وابسته است متغیر قابل اتکایی برای امر سیاستگذاری نیست.

توجه به صادرات غیرنفتی در دستور کار سیاستگذاران اقتصادی کشور قرار گرفت به طوری که طی برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با ایجاد انگیزه لازم از طریق تنزل ارزش پول ملی کشور، صنایع کشور توانسته‌اند حضور بهتری در بازارهای بین‌المللی پیدا کرده و سهم خود را در صادرات افزایش دهند. افزایش صادرات غیرنفتی تا اندازه زیادی مرهون تلاش شرکتهای دولتی در این زمینه بوده است. چرا که در بخش صادرات کالاهای صنعتی، عمدتاً شرکتهای دولتی متولی تولید بوده و حتی در بخش کالاهای کشاورزی نیز نقش شرکتهای دولتی قابل توجه است.

لذا در این مقاله ضمن بررسی ساختار صادراتی ایران، نقش شرکتهای دولتی در

صادرات غیرنفتی و واردات و در مجموع تاثیر آنها بر تراز ارزی کشور مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱ - بررسی ساختار صادراتی ایران

صادرات، مازاد تولید داخلی از مصرف تعریف می‌شود. مازاد تولید در بلندمدت تابعی از نرخ رشد تولید ناخالص داخلی است. بدین معنی که هرچه رشد تولید ناخالص داخلی بیشتر باشد در بلندمدت مازاد مصرف بیشتری برای صادرات وجود خواهد داشت.

براساس گزارش سال ۱۹۹۴ انکستاد، رشد تولید ناخالص داخلی جهان طی سالهای ۹۳-۱۹۷۰ معادل ۲/۹ درصد و رشد تولید ناخالص داخلی کشورهای درحال توسعه معادل ۳/۷ درصد و رشد تولید ناخالص داخلی کشورهای درحال توسعه غیرصادرکننده نفت معادل ۴/۶ درصد و رشد تولید ناخالص داخلی کشورهای صادرکننده نفت معادل ۱/۷ درصد و رشد تولید ناخالص داخلی ایران طی همین دوره

معادل ۱/۳ درصد بوده است.

جدول (۱) صادرات کشور را به تفکیک صادرات نفتی و غیرنفتی و سهم هریک از کل صادرات را برای دوره ۷۵-۱۳۴۵ نشان می‌دهد. ارقام جدول بیانگر جایگاه پراهمیت نفت و کم‌اهمیت کالاهای غیرنفتی در ساختار صادراتی کشور است به طوری که در طی سه دهه به طور متوسط صادرات نفت بیش از ۸۶ درصد کل صادرات کشور را تشکیل می‌دهد است. از آنجایی که ذخایر نفتی کشور عمر محدودی داشته و با توجه به نرخ رشد جمعیت، افزایش مصرف نفت و فرآورده‌های نفتی در داخل اجتناب‌ناپذیر خواهد بود، از طرفی هزینه‌های نهایی بازیافت نفت از منابع نفتی روبه‌افزایش بوده و بهای نفت در دهه‌های آینده بالا نخواهد رفت، لذا تغییر ساختار صادراتی کشور به نفع صادرات غیرنفتی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

در همین دوره، صادرات غیرنفتی ایران همواره بخش ناچیزی از کل صادرات کشور را تشکیل می‌دهد و سهم آن عمدتاً کمتر از ۱۴ درصد بوده است.

جدول (۲) ساختار صادرات غیرنفتی کشور را طی دوره ۷۵-۱۳۴۵ نشان می‌دهد. ساختار غیرنفتی کشور بیانگر آن است که در طی سه دهه گذشته، بخش کشاورزی و سستی زیر ساخت تولید را تشکیل می‌دهد و محصولات زراعی، دامی و گیاهی به صورت خام و یا فرآوری شده مهمترین کالاهای صادراتی به بازارهای جهانی بوده است به طوری که حدود ۸۹ درصد صادرات غیرنفتی در سال ۱۳۴۵ را کالاهای کشاورزی و سستی تشکیل می‌دهد و در مقابل، سهم کالاهای صنعتی حدود ۵ درصد و سهم مواد معدنی و کلوخه‌های کانی معادل ۶ درصد بوده است. طی سه دهه گذشته با تغییر تکنولوژی تولید و ایجاد صنایع بزرگ، سهم کالاهای صنعتی در

جدول (۱)

صادرات ایران به تفکیک صادرات نفتی و غیرنفتی طی دوره ۷۵-۱۳۴۵

ارقام به میلیون دلار

سال	صادرات غیرنفتی		صادرات نفتی		کل صادرات
	ارزش	سهم(درصد)	ارزش	سهم(درصد)	
۱۳۴۵	۱۵۷/۵	۱۸	۷۱۵/۸	۸۲	۸۷۳/۲
۱۳۵۰	۳۳۴/۶	۱۳/۹	۲۰۷۸	۸۶/۱	۲۴۱۲/۶
۱۳۵۵	۵۳۹/۹	۲/۶	۲۰۴۸۷/۷	۹۷/۴	۲۱۰۲۷/۶
۱۳۶۰	۳۳۹/۵	۲/۷	۱۲۴۵۵/۵	۹۷/۳	۱۲۷۹۵
۱۳۶۵	۹۱۵/۵	۱۳/۳	۵۹۸۲/۳	۸۶/۷	۶۸۹۷/۸
۱۳۶۷	۱۰۳۵/۸	۱۴/۵	۶۱۲۹	۸۵/۵	۷۱۶۴/۸
۱۳۶۸	۱۰۴۳/۹	۸	۱۱۹۹۳/۲	۹۲	۱۳۰۳۷/۱
۱۳۶۹	۱۳۱۲/۲	۶/۸	۱۷۹۹۳	۹۳/۲	۱۹۳۰۵/۲
۱۳۷۰	۲۶۴۸/۷	۱۴/۴	۱۵۸۰۲	۸۵/۶	۱۸۴۵۰/۷
۱۳۷۱	۲۹۸۷/۷	۱۵	۱۶۸۸۰/۳	۸۵	۱۹۸۶۸
۱۳۷۲	۳۷۴۶/۸	۲۰/۷	۱۴۳۳۳/۲	۷۹/۳	۱۸۰۸۰
۱۳۷۳	۴۸۲۴/۵	۲۴/۸	۱۴۶۰۹/۵	۷۵/۲	۱۹۴۳۴
۱۳۷۴	۳۲۵۰/۷	۱۷/۷	۱۵۱۰۹/۳	۸۲/۳	۱۸۳۶۰
۱۳۷۵	۳۱۰۵/۷	۱۳/۹	۱۹۲۸۵/۳	۸۶/۱	۲۲۳۹۱

حمایت بیش از اندازه دولت و تزریق ارز ناشی از درآمد نفت انگیزه لازم برای حضور در بازارهای بین‌المللی را ایجاد نکرده است.

صادرات غیرنفتی افزایش و در مقابل سهم کالاهای کشاورزی و سستی کاهش یافته است به طوری که سهم کالاهای کشاورزی و سستی از حدود ۸۹ درصد در سال ۱۳۴۵ به ۷۳/۲ درصد در سال ۱۳۷۰ و به ۵۳ درصد در سال ۱۳۷۵ کاهش یافته است. در مقابل سهم کالاهای صنعتی با یک روند فزاینده از ۵/۱ درصد در سال ۱۳۴۵ به ۲۴/۹ درصد در سال ۱۳۷۰ و به ۴۵/۵ درصد در سال ۱۳۷۵ افزایش یافته است.

افزایش سهم صادرات غیرنفتی و افزایش سهم کالاهای صنعتی در صادرات غیرنفتی در طی برنامه اول توسعه و بعد از آن قابل توجه است چراکه دولت با ایجاد انگیزه لازم و تشویق صنایع در امر توسعه صادرات به همراه سیاستهای ارزی متنخذه (تنزل ارزش پول ملی) توانسته سهم کالاهای صنعتی را در صادرات غیرنفتی افزایش داده و در مجموع سهم صادرات غیرنفتی در کل صادرات را نیز افزایش دهد. بنابراین

ماخذ: آمار بازرگانی خارجی و گزارش اقتصادی و ترازنامه بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

جدول (۲)

ساختار صادرات غیرنفتی ایران به تفکیک گروه‌های مختلف طی دوره ۷۵-۱۳۴۵

نام گروه	کشاورزی و سنتی		صنعتی		مواد معدنی و کلوخه‌های کانی		کل غیرنفتی
	ارزش	سهم (درصد)	ارزش	سهم (درصد)	ارزش	سهم (درصد)	
سال							
۱۳۴۵	۱۴۰/۱	۸۸/۹	۸/۱	۵/۱	۹/۳	۶	۱۵۷/۵
۱۳۵۰	۲۵۶/۴	۷۶/۶	۶۱/۷	۱۸/۴	۱۶/۵	۵	۳۳۴/۶
۱۳۵۵	۳۷۷/۱	۶۹/۸	۱۵۲/۶	۲۸/۳	۱۰/۲	۱/۹	۵۳۹/۹
۱۳۶۰	۳۲۱/۳	۹۴/۶	۱۳/۲	۳/۹	۵	۱/۵	۳۳۹/۵
۱۳۶۵	۷۸۰/۷	۸۵/۳	۱۰۹/۹	۱۲	۲۴/۹	۲/۷	۹۱۵/۵
۱۳۶۷	۷۷۰/۳	۷۴/۴	۲۳۲/۷	۲۲/۴	۳۲/۸	۳/۲	۱۰۳۵/۸
۱۳۶۸	۸۹۴/۴	۸۵/۷	۱۲۲/۶	۱۱/۷	۲۶/۹	۲/۶	۱۰۴۳/۹
۱۳۶۹	۱۰۳۸/۴	۷۹/۱	۲۴۱/۵	۱۸/۴	۳۲/۲	۲/۵	۱۳۱۲/۲
۱۳۷۰	۱۹۳۷/۴	۷۳/۲	۶۶۰	۲۴/۹	۵۱/۳	۱/۹	۲۶۴۸/۷
۱۳۷۱	۱۹۹۵/۶	۶۶/۸	۹۷۰/۹	۳۲/۵	۲۱/۲	۰/۷	۲۹۸۷/۷
۱۳۷۲	۲۵۱۶/۱	۶۷/۲	۱۱۹۱/۷	۳۱/۸	۳۹	۱	۳۷۴۶/۸
۱۳۷۳	۳۲۵۸/۶	۶۷/۵	۱۵۱۰	۳۱/۳	۵۵/۹	۱/۲	۴۸۲۴/۵
۱۳۷۴	۱۹۰۱	۵۸/۵	۱۲۷۶/۳	۳۹/۳	۷۳/۴	۲/۲	۳۲۵۰/۷
۱۳۷۵	۱۶۴۵/۸	۵۳	۱۴۱۳/۱	۴۵/۵	۴۶/۸	۱/۵	۳۱۰۵/۷

مأخذ: آمار بازرگانی خارجی و گزارش اقتصادی و ترازنامه بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.

افزایش سهم کالاهای صنعتی در صادرات غیرنفتی کشور عمدتاً معلول تلاش و فعالیت آن‌دسته از شرکتهای دولتی بوده که در این زمینه‌ها به تولید مشغول هستند. موید این امر، صادرات شرکتهای دولتی و رشد آن طی دوره ۷۵-۱۳۷۱ بوده که در قسمت بعدی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

حتی در بخش کشاورزی نیز نقش شرکتهای دولتی در صادرات غیرنفتی قابل توجه است. چرا که برخی شرکتهای دولتی (از جمله شیلات و کشت و صنعت‌های مختلف) نقش موثری در صادرات کالاهای کشاورزی ایفا می‌کنند.

۲- نقش شرکتهای دولتی در تجارت خارجی

با آغاز جنگ جهانی اول و در نتیجه ضرورت‌های خاص زمان جنگ، کنترل‌های ارزی جهت حفظ و استفاده از منابع ارزی برای نیازهای ضروری در کشورهای پیشرفته معمول گشت. در حالیکه تصور می‌شد اعمال این سیاست‌های ارزی خاص، ناشی از موقعیت جنگی بوده و در زمان صلح به دست فراموشی سپرده خواهد شد، شرایط بحرانی سالهای ۱۹۳۰ موجب کاربرد این کنترلها در زمان صلح در

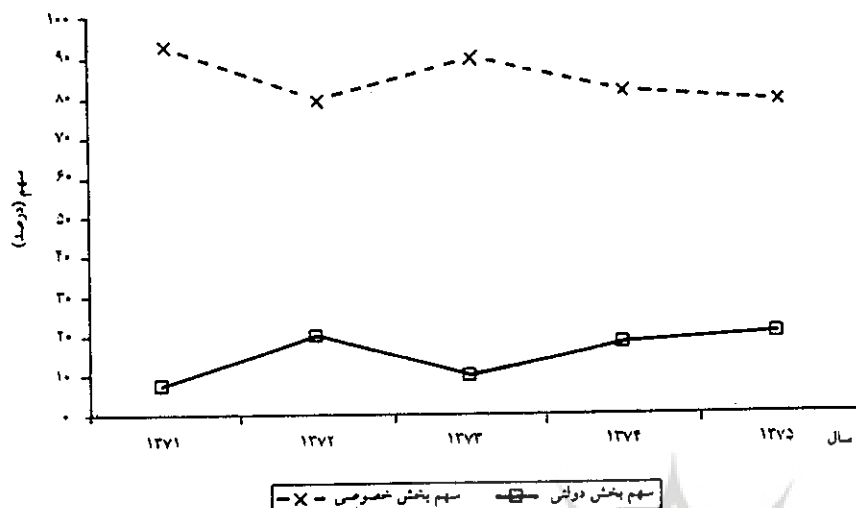
نسبت به اتخاذ چنین سیاستی بی‌اعتماد می‌کرد. ایران نیز از جمله کشورهای در حال توسعه‌ای است که به نوعی همه این سیاستها (اعم از سیاست کنترل ارزی، تنزل ارزش پول ملی و شناوری نرخ ارز) را در دوره‌های مختلف مورد آزمون و ارزیابی قرار داده است. هدف اساسی سیاست کنترل ارزی که به صورت رسمی از سال ۱۳۰۹ آغاز شد، ایجاد تعادل در تراز پرداختها بوده است. با توجه به شرایط خاص ایران، کنترل ارزی تنها می‌تواند بر مخارج ارزی و دریافتیهای ناشی از صادرات غیرنفتی تأثیر تعیین‌کننده داشته باشد. اما این سیاست تأثیر اطمینان‌بخشی بر تشویق صادرات و نیز تحدید واردات نخواهد داشت.

هدف اساسی سیاست تنزل ارزش ریال و در ادامه، شناوری نرخ ارز در طی برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، افزایش صادرات غیرنفتی و جایگزینی واردات بوده است به طوری که سعی شده بود تا تراز ارزی کشور بهبود یافته و کسری تراز پرداختهای کشور کاهش یابد. با توجه به اتخاذ چنین سیاستی در طی برنامه اول، بررسی وضعیت تراز بازرگانی

کشورهای بزرگ صنعتی گردید. بار دیگر تجربه کنترل ارز در زمان جنگ جهانی دوم تکرار شد و پس از پایان جنگ نیز تا حدود سال ۱۹۵۸ که کم‌کم از وسعت نظامهای کنترلی در جهان پیشرفته کاسته می‌شد، ادامه یافت. از این هنگام به بعد کنترل‌های ارزی به تدریج محدود به نقل و انتقالات حساب سرمایه گردید و اگرچه در نیمه اول دهه ۷۰ برخی از کشورها به کار گرفته شد اما اهمیت خود را در کشورهای توسعه یافته از دست داد. لیکن در تمامی سالهای بعد از جنگ جهانی دوم در اکثر کشورهای توسعه نیافته بر مناسبات بخش خارجی اقتصاد حاکم بوده است. کشورهای در حال توسعه در نتیجه پیگیری برنامه‌های توسعه اقتصادی، اکثراً مواجه با مشکلات توری بوده‌اند که به مشکلات تراز پرداختها دامن می‌زند به طوری که استفاده از سیاستهای انقباضی برای ایجاد موازنه ارزی، با برنامه‌های توسعه اقتصادی این کشورها سازگار نبوده و از طرفی اتخاذ سیاست تنزل ارزش پول ملی و همچنین شناوری نرخ ارز نیز به دلیل عدم کسش‌پذیری مناسب صادرات و واردات نسبت به تغییرات نرخ ارز، سیاستگذاران این کشورها را

نمودار (۱)

روند سهم صادرات بخش خصوصی و دولتی از کل صادرات غیرنفتی طی دوره ۱۳۷۵ - ۱۳۷۱



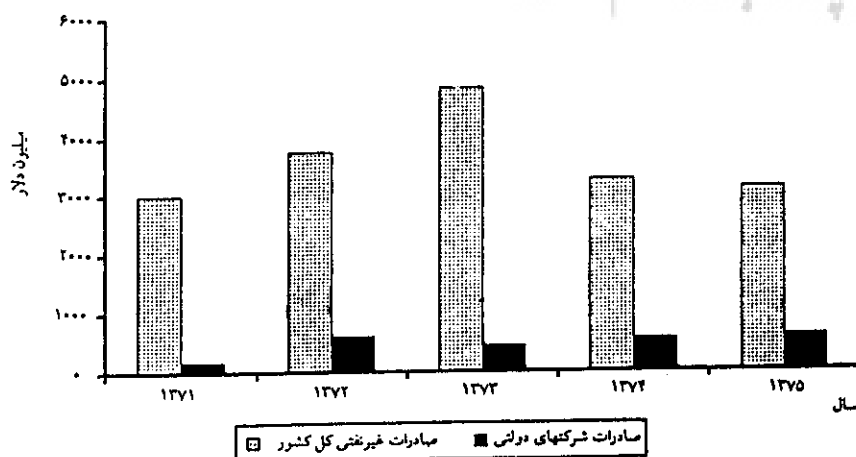
از ۵/۸ درصد در سال ۱۳۷۱ به ۱۹/۱ درصد در سال ۱۳۷۵ افزایش یافته است. نمودار شماره (۲) مقایسه صادرات شرکتهای دولتی با کل صادرات غیرنفتی کشور را نشان می‌دهد. براساس این نمودار، صادرات غیرنفتی کشور از حدود ۳ میلیارد دلار در سال ۱۳۷۱ با یک روند صعودی به ۴/۸ میلیارد دلار در سال ۱۳۷۳ افزایش یافته و مجدداً با یک روند نزولی به ۳/۱ میلیارد دلار در سال ۱۳۷۵ کاهش یافته است. در مقابل صادرات شرکتهای دولتی یک روند تقریباً صعودی را طی کرده است.

غیرنفتی کشور یک روند نسبتاً صعودی را طی کرده است. البته در سال ۱۳۷۳ سهم بخش خصوصی از یک افزایش نسبی و در مقابل سهم بخش دولتی از یک کاهش نسبی برخوردار بوده است. اما در مجموع سهم بخش دولتی با افزایش و در مقابل سهم بخش خصوصی با کاهش مواجه بوده است.

صادرات شرکتهای دولتی از ۱۷۳/۹ میلیون دلار در سال ۱۳۷۱ با افزایش معادل ۲۴۱/۸ درصد به ۵۹۴/۴ میلیون دلار در سال ۱۳۷۵ رسیده است. سهم صادرات شرکتهای دولتی نیز

نمودار (۲)

مقایسه صادرات شرکتهای دولتی و صادرات غیرنفتی کل کشور طی دوره ۱۳۷۵ - ۱۳۷۱



خارجی شرکتهای دولتی و نقش آنها در صادرات غیرنفتی و سهم آنها از کل واردات کشور موضوع مهمی بوده که سعی شده باتوجه به آمار موجود (آمار واردات و صادرات به تفکیک شرکتهای سازمانهای دولتی از سال ۱۳۷۱ به بعد قابل دسترسی است) بدان پرداخته شود.

همواره مسایل ارزی در نظام اقتصادی ایران، بخصوص در سالهای اخیر، مسئلهای بسیار مهم بوده که از اهمیت ویژه‌ای در اقتصاد برخوردار بوده است. در این میان به دلیل آنکه حجم وسیعی از فعالیتهای اقتصادی جامعه توسط شرکتهای دولتی انجام می‌گیرد و همچنین باتوجه به نقش حساس اینگونه شرکتهای در فرایند توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، این شرکتهای سهم عمده‌ای از منابع و مصارف ارزی کشور را به خود اختصاص داده‌اند.

برای بررسی نقش شرکتهای دولتی در منابع ارزی می‌توان صادرات این شرکتهای را مورد بررسی قرار داد. برای بررسی صادرات شرکتهای دولتی و نقش آنها در صادرات غیرنفتی کشور، ابتدا صادرات غیرنفتی کشور به تفکیک بخش دولتی و خصوصی مورد تحلیل قرار گرفته و در ادامه صادرات شرکتهای دولتی و سهم آنها از صادرات غیرنفتی کشور تحلیل می‌شود.

صادرات غیرنفتی بخش دولتی از ۲۱۳/۱ میلیون دلار در سال ۱۳۷۱ با افزایشی معادل ۲۰۰/۳ درصد به رقم ۶۴۰ میلیون دلار در سال ۱۳۷۵ رسیده است. سهم بخش دولتی نیز از کل صادرات غیرنفتی کشور نیز با یک روند افزایشی (به استثناء سال ۱۳۷۳) از ۷/۱ درصد در سال ۱۳۷۱ به ۲۰/۶ درصد در سال ۱۳۷۵ افزایش یافته است. همچنین صادرات بخش خصوصی نیز ابتدا با یک روند صعودی از ۲/۸ میلیارد دلار در سال ۱۳۷۱ به ۴/۸ میلیارد دلار در سال ۱۳۷۳ افزایش یافته است. مجدداً صادرات بخش خصوصی با یک روند نزولی به ۳/۱ میلیارد دلار در سال ۱۳۷۵ کاهش یافته است. سهم صادرات بخش خصوصی نیز با یک روند نزولی از ۹۲/۹ درصد در سال ۱۳۷۱ به ۷۹/۴ درصد در سال ۱۳۷۵ کاهش یافته است.

نمودار (۱) روند سهم صادرات بخش خصوصی و دولتی را از کل صادرات غیرنفتی کشور طی دوره ۷۵ - ۱۳۷۱ نشان می‌دهد. براساس این نمودار سهم بخش خصوصی در صادرات غیرنفتی کشور تقریباً نزولی بوده است. در مقابل سهم صادرات بخش دولتی در صادرات

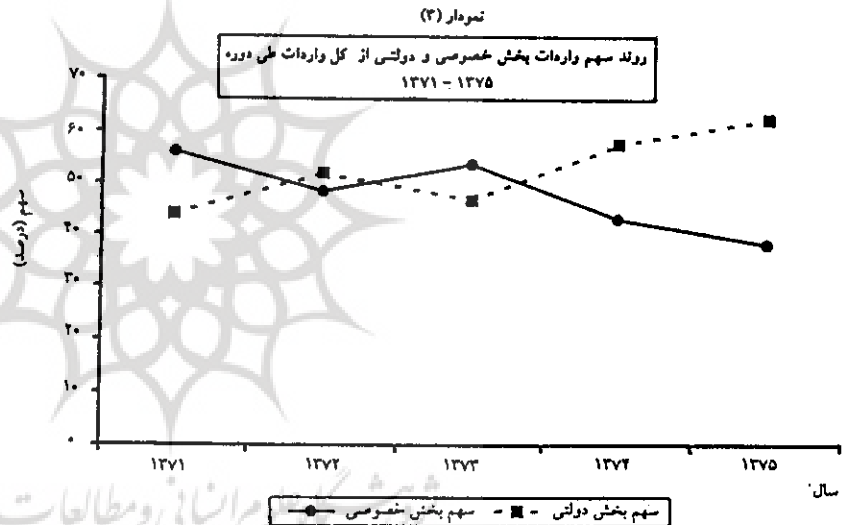
شرکتهای دولتی در سال ۱۳۷۱ مواجه با ۵/۵۸۴۹ میلیون دلار کسری بوده که این کسری تراز ارزی با یک روند نزولی به ۱/۸۲۸۰ میلیون دلار در سال ۱۳۷۳ و مجدداً با یک روند صعودی به ۸/۴۸۰۵ میلیون دلار در سال ۱۳۷۵ رسیده است. کاهش کسری تراز ارزی شرکتهای دولتی بیانگر آن است که تنزل ارزش ریال و در مقابل تشویق این شرکتها به صادرات موجب شده که صادرات این شرکتها در سال ۱۳۷۵ نسبت به سال ۱۳۷۱ از رشدی معادل ۸/۲۴۱ درصد برخوردار شود.

البته رشد مثبت صادرات شرکتهای دولتی در سال ۱۳۷۳ و همچنین رشد منفی واردات این شرکتها بعد از سال ۱۳۷۳ تحقق نیافته است. افزایش صادرات شرکتهای دولتی در طی

دولار در سال ۱۳۷۱ با یک روند نزولی به ۲/۲ میلیارد دلار در سال ۱۳۷۳ و مجدداً با یک روند صعودی به ۴/۵ میلیارد دلار در سال ۱۳۷۵ رسیده است. سهم واردات شرکتهای دولتی از کل واردات کشور از ۲/۲ درصد در سال ۱۳۷۱ به ۷/۳۵ درصد در سال ۱۳۷۵ افزایش یافته است. نمودار (۴) مقایسه واردات شرکتهای دولتی با واردات کل کشور را طی دوره ۷۵-۱۳۷۱ نشان می دهد. براساس این نمودار واردات شرکتهای دولتی از روندی هماهنگ و مطابق با روند واردات کل کشور برخوردار بوده است. براساس این نمودار واردات کل کشور و شرکتهای دولتی تا سال ۱۳۷۳ از روند نزولی برخوردار بوده و بعد از سال ۱۳۷۳ این روند مجدداً صعودی شده است.

در این حال واردات بخش دولتی از ۱۳/۱ میلیارد دلار در سال ۱۳۷۱ با کاهشی معادل ۴/۲۸ درصد به ۴/۹ میلیارد دلار در سال ۱۳۷۵ رسیده است. روند واردات بخش دولتی مطابق با روند واردات کل کشور است بطوریکه این روند طی سالهای ۷۳-۱۳۷۱ نزولی بوده و برای سالهای ۷۵-۱۳۷۳ صعودی بوده است. اما در مجموع واردات بخش دولتی و واردات کل کشور طی دوره موردنظر کاهش یافته اند بطوریکه واردات کل کشور طی این دوره تقریباً به نصف کاهش یافته است. در مقابل واردات بخش خصوصی با یک روند نزولی مواجه بوده است. واردات این بخش از ۸/۱۶ میلیارد دلار در سال ۱۳۷۱ با کاهشی معادل ۸/۶۵ درصد به ۷/۵ میلیارد دلار در سال ۱۳۷۵ رسیده است. نمودار (۳) روند سهم واردات بخش خصوصی و دولتی از کل واردات طی دوره

**اگرچه در سالهای
بعد از انقلاب اسلامی
تلاشهای زیادی
برای رهایی کشور
از اقتصاد
تک محصولی شده
ولی به دلیل
برخی موانع
سیاسی ایجاد شده
از سوی بیگانگان،
این کوششها
به ثمر نرسیده است.**

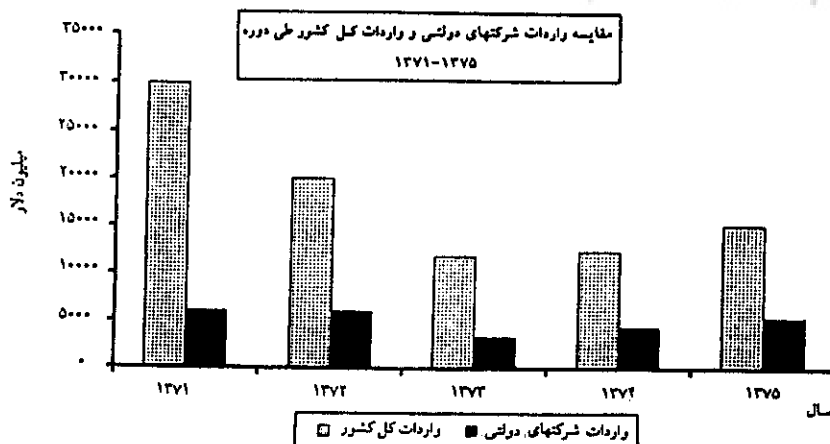


دوره‌ای که سیاست دولت تشویق صادرات بوده و همچنین تنزل ارزش ریال صورت گرفته مویذ توان بالقوه شرکتهای دولتی در امر صادرات

جدول (۳) میزان صادرات، واردات و تراز ارزی شرکتهای دولتی را طی سالهای ۷۵-۱۳۷۱ نشان می دهد. براساس این جدول، تراز ارزی

خصوصی و دولتی را از کل واردات کشور طی دوره ۷۵-۱۳۷۱ نشان می دهد. براساس این نمودار سهم واردات بخش خصوصی تقریباً کاهشی بوده است بطوریکه سهم این بخش از کل واردات از ۱/۵۶ درصد در سال ۱۳۷۱ به ۹/۳۷ درصد در سال ۱۳۷۵ کاهش یافته است. در مقابل سهم واردات بخش دولتی نیز از یک روند صعودی برخوردار بوده و از ۹/۴۳ درصد در سال ۱۳۷۱ به ۱/۶۲ درصد در سال ۱۳۷۵ افزایش یافته است. البته در سال ۱۳۷۳ سهم واردات بخش خصوصی از افزایش نسبی و در مقابل سهم واردات بخش دولتی از کاهش نسبی برخوردار بود. در مجموع سهم واردات بخش خصوصی با کاهش روبه‌رو بود و سهم واردات بخش دولتی از افزایش برخوردار بود. ضمناً واردات شرکتهای دولتی از ۶ میلیارد

نمودار (۳)



جدول (۳)

میزان صادرات، واردات و تراز ارزی شرکتهای دولتی طی دوره ۷۵-۱۳۷۱

ارقام به میلیون دلار

سال	۱۳۷۱	۱۳۷۲	۱۳۷۳	۱۳۷۴	۱۳۷۵
صادرات	۱۷۳/۹	۵۹۰/۵	۴۴۲/۹	۵۴۳	۵۹۴/۴
واردات	۶۰۲۳/۴	۵۹۳۶/۱	۳۲۴۴/۷	۴۳۶۶/۲	۵۴۰۰/۲
تراز ارزی	-۵۸۴۹/۵	-۵۳۴۵/۶	-۲۸۰۱/۸	-۳۸۲۳/۲	-۴۸۰۵/۸

ماخذ: دفتر خدمات ماشینی گمرک جمهوری اسلامی ایران

و کاهش دخالت دولت در اقتصاد منافات دارد ولی توجه عمیق‌تر به بحث، این نکته را روشن می‌سازد که در بعضی از فعالیت‌های خاص (به علت انحصارات و مسائل سیاسی) سرمایه‌گذاری دولت و دخالت در تولید آن کالا، نسبت به بخش خصوصی از کارایی بالاتری برخوردار بوده و می‌تواند تاثیر و نقش مهمتری را در اقتصاد ایفا می‌کند.

۳- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

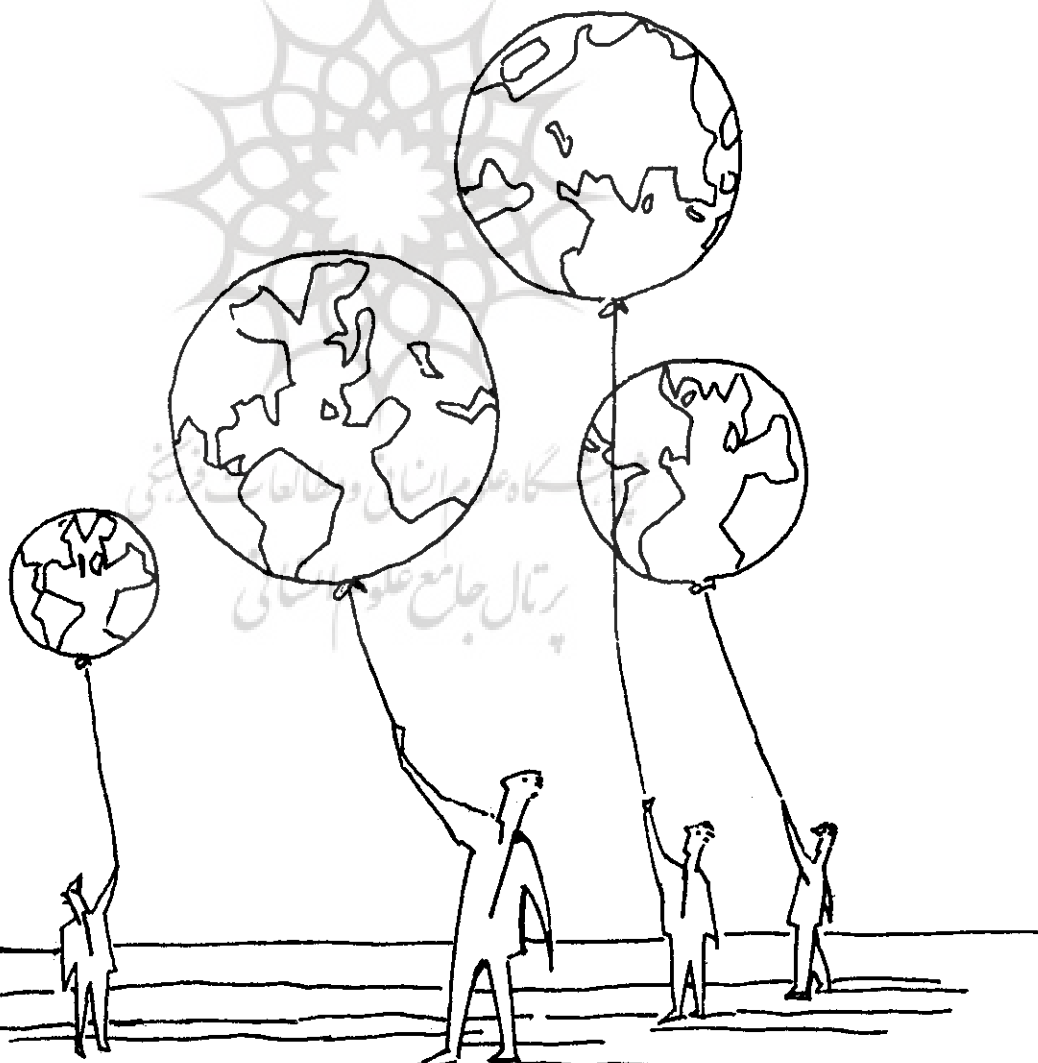
ساختار صادرات ایران گویای جایگاه پراهمیت نفت در صادرات کشور است به طوری که صادرات نفت همواره بیش از ۸۶ درصد کل صادرات کشور را تشکیل می‌دهد است. از آنجایی که ذخایر نفتی کشور عمر محدودی داشته و با توجه به نرخ رشد جمعیت، افزایش مصرف نفت و فرآورده‌های نفتی در داخل

بالمقوه تولید و صادرات بعضی از شرکتهای دولتی شناسایی شود و سرمایه‌گذاری در جهت افزایش صادرات غیرنفتی این شرکتها صورت پذیرد. این موضوع اگرچه به ظاهر با بحث خصوصی‌سازی

است. به طوری که طی سالهای ۷۵-۱۳۷۱ بخشی از این توان بالقوه به بالفعل تبدیل گردیده است. بنابراین با توجه به نقش شرکتهای دولتی در افزایش صادرات غیرنفتی لازم است توان

دولت می‌تواند
با تغییر
در ساختار
شرکتهای دولتی،
ساختار اقتصادی
جامعه
را
متحول سازد.

ساختار صادرات،
گویای
جایگاه پراهمیت
نفت در صادرات
کشور است.



اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. از طرفی هزینه‌های نهایی بازیافت نفت از منابع نفتی روبه افزایش بوده و بهای نفت در دهه‌های آینده بالا نخواهد رفت. لذا تغییر ساختار صادراتی کشور به نفع صادرات غیرنفتی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

در بررسی صادرات ایران نیز این نکته مشخص گردیده که صادرات غیرنفتی همواره بخش ناچیزی از کل صادرات کشور را تشکیل می‌دهد و سهم آن عمدتاً کمتر از ۱۴ درصد کل صادرات کشور بوده است. همچنین بررسی صادرات غیرنفتی ایران بیانگر آن است که همواره سهم ناچیزی از کل صادرات را کالاهای صنعتی تشکیل داده به طوری که در طول سه دهه گذشته سهم کالاهای کشاورزی و سستی در صادرات غیرنفتی بیش از ۸۰ درصد بوده که این امر عمدتاً به ساختار سنتی تولید و جایگاه صنایع دستی (به خصوص فرش) در کشور و همچنین توانایی کشور در تولید بعضی از اقلام کشاورزی مربوط می‌شده است.

ساختار صنعت کشور در طی دهه‌های مذکور، به دلیل حمایت نامعقول و بیش از اندازه دولت و تزریق ارز ناشی از درآمد نفت و وجود بازار تضمین شده داخلی، انگیزه لازم برای حصول در بازارهای بین‌المللی را پیدا نکرده است. اما در طی برنامه اول توسعه، دولت با ایجاد انگیزه لازم و تشویق صنایع در امر توسعه صادرات به همراه سیاستهای ارزی متخذه (تنزل ارزش پول ملی) توانسته سهم کالاهای صنعتی را در صادرات غیرنفتی کشور افزایش داده و موجب شود تا سهم کالاهای صنعتی به بیش از ۴۵ درصد کل صادرات غیرنفتی کشور در سال ۱۳۷۵ برسد.

افزایش سهم کالاهای صنعتی در صادرات غیرنفتی عمدتاً مربوط به مواردی (مواد شیمیایی، آهن، چدن، فولاد و مس) است که عمدتاً (در بعضی موارد تماماً) توسط شرکتهای دولتی تولید می‌گردند. بنابراین افزایش سهم کالاهای صنعتی در صادرات غیرنفتی کشور معلول تلاش و فعالیت آن دسته از شرکتهای دولتی بوده که در این زمینه‌ها به تولید مشغول هستند. موید این امر، صادرات شرکتهای دولتی طی دوره ۷۵ - ۱۳۷۱ به دلیل سیاستهای ارزی متخذه و تشویق دولت به صادرات، بوده که از رشدی معادل ۲۴۱/۸ درصد برخوردار بوده است و در مقابل واردات این شرکتهای دارای رشد

شرکتهای دولتی سهم عمده‌ای از منابع ارزی کشور را به خود اختصاص داده‌اند.

باتوجه به

افزایش جمعیت

و بالارفتن

میزان مصرف

فرآورده‌های نفتی

در داخل،

تغییر ساختار صادراتی

کشور را

به نفع صادرات غیرنفتی

اجتناب‌ناپذیر کرده است.

منفی معادل ۱۰/۳ درصد بوده است.

بنابراین به دلیل آنکه کالاهای صنعتی از ارزش افزوده و اشتغال‌زایی بالاتری نسبت به کالاهای کشاورزی و سنتی برخوردار بوده و از طرفی این شرکتهای دولتی بوده‌اند که عمده کالاهای صنعتی کشور را تولید و صادر کرده‌اند. لذا، لازم است در جهت توسعه صادرات غیرنفتی و بخصوص کالاهای سنتی، توجه خاصی به شرکتهای دولتی معطوف شود. همچنین به دلیل حجم فعالیت شرکتهای دولتی در اکثر زمینه‌ها، دولت می‌تواند با تغییر و تحول در ساختار این شرکتهای، ساختار اقتصادی جامعه را متحول سازد. علت این امر آن است که عمده فعالیتهای محوری کشور (پتروشیمی، فولاد، آب، برق و گاز) توسط شرکتهای دولتی صورت می‌پذیرد که با تغییر ساختار می‌تواند ساختار اقتصاد کشور را متحول سازد.

حال با توجه به آنچه که در رابطه با نقش شرکتهای دولتی در تجارت خارجی ذکر شد، پیشنهادات ذیل برای بهبود نقش این شرکتهای ارائه می‌شود:

● ارتقاء بهره‌وری نیروی کار کشور و بخصوص نیروی کار بخش دولتی اقتصاد که مانع از ایجاد فعالیتهای مولد و کارآفرین در بخش صنایع

گردیده است. این امر می‌تواند از طریق آموزش نیروی کار و ایجاد انگیزه‌های لازم صورت گیرد؛ ● فراهم آوردن امکان سرمایه‌گذاری بیشتر برای آن دسته از شرکتهای دولتی که به نحوی موفقیت و عملکرد مناسبی در امر صادرات داشته‌اند؛

● سوق دادن تسهیلات سیستم بانکی از طرف دولت به این قبیل شرکتهای که از کارایی لازم در امر صادرات غیرنفتی برخوردار بوده و توانسته‌اند موفقیت‌هایی را در این زمینه کسب کنند؛

● تلاش بیشتر در جهت استاندارد کردن کالاها و بهبود کیفیت کالاهای تولیدی به واسطه حضور در بازارهای بین‌المللی؛

● از میان برداشتن قوانین محدودکننده به منظور فراهم آوردن موجبات حضور بیشتر اینگونه شرکتهای در بازارهای بین‌المللی و ایجاد تسهیلات در زمینه حمل و نقل و بازرگانی برای آنها؛

● ایجاد رقابت بین شرکتهای دولتی و بخش خصوصی در جهت بهبود کارایی و عملکرد بهتر در جهت افزایش کیفیت محصولات تولیدی؛

● کاهش حمایت‌های بیش از اندازه از صنایعی که تاکنون نتوانسته‌اند به بازارهای بین‌المللی راه یابند؛

● ایجاد واحدهای پژوهشی و تحقیقاتی در شرکتهای دولتی (مخصوصاً در زمینه تولید کالاهای صنعتی) به منظور بهبود کیفیت تولید و نوآوری در این زمینه؛

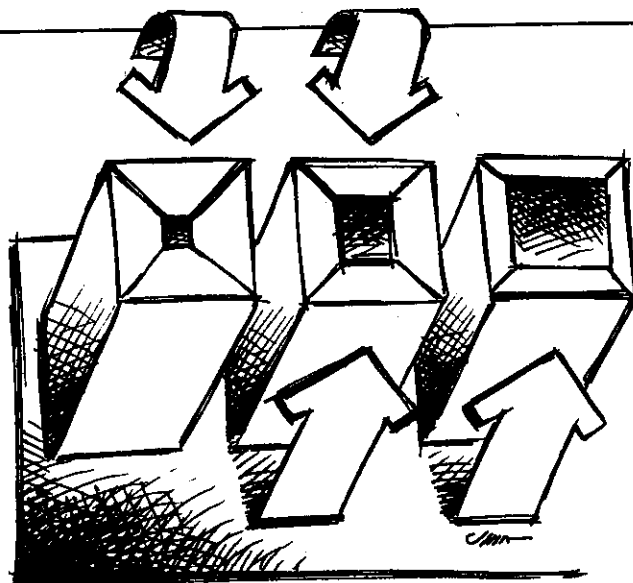
● فراهم آوردن تسهیلات لازم به منظور استفاده کامل از ظرفیتهای موجود و جلوگیری از بلااستفاده ماندن سرمایه‌های ایجاد شده؛

● افزایش راندمان و بهره‌وری و توسعه فرهنگ بهره‌وری به منظور استفاده بهینه از امکانات و سرمایه‌گذاری موجود به عمل آمده در صنعت دولتی کشور. □

منابع و مأخذ:

- ۱- بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران «گزارش اقتصادی و ترانزنامه بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران» سالهای مختلف.
- ۲- سازمان ملل متحد «گزارش سال ۱۹۹۴» آنکتاد.
- ۳- گمرک جمهوری اسلامی ایران، دفتر خدمات ماشینی «آمار بازرگانی خارجی» سالهای ۷۵ - ۱۳۷۱.

● علی اصغر اسماعیل‌نیا: دانشجوی دوره دکتری اقتصاد و کارشناس سازمان برنامه و بودجه



راز بقای شرکتها در دنیای امروز

منبع: ACCOUNTANCY JULY 97

مترجم: نظام‌الدین رحیمیان

- فقط به کارشناسان شرکت اتکا نکنید. با کارشناسان خارج از شرکت که مشکلات را صرفاً از دید شرکت نمی‌بینند، هم مشورت کنید.
- در برابر بهترین رویه‌ها و فرایندها مانع ایجاد نکنید. نتیجه‌ای را که خواست شماست تعیین کنید و ببینید در دنیا چه کسی می‌تواند آن را بهتر از همه تأمین کند.
- وقتی در جستجوی راههای نو برای دستیابی به یک موضوع جدید هستید به جای استفاده از منطقی از استعاره‌ها و (METAPHORS) استفاده کنید.
- اطمینان حاصل کنید که محیط کاری شما لذت‌بخش است و افراد در آن احساس ناراحتی نمی‌کنند.
- کارکنان را تشویق کنید تا در کارها از قوه تخیل خود استفاده کنند. رویاها و تخیلات ممکن است دست‌یافتنی باشد اگر جدی گرفته شوند.

رموز عمر طولانی شرکتها

همواره پیش‌بینی می‌شود عمر مورد انتظار شرکتها کمتر از ۲۰ سال است. هر شرکت موفق می‌تواند انتظار داشته باشد که حدود ۴۰ الی ۵۰ سال زندگی کند و بندرت ممکن است عمری بیش از یک‌صدسال داشته باشد. اخیراً این موضوع مورد توجه قرار گرفته که علت عمر

تجربی افرادی که باهم دوست بودند ۹ و گروههایی که صرفاً باهم آشنایی داشتند ۲/۴۵ محاسبه گردید. داوطلبان در طبقه‌بندیهای خود به نتایج بهتری نسبت به نتایج بدست آمده توسط کمیسیون پذیرش دانشگاه دست یافتند.

در مورد نتایج تحقیق، خانم کارن جن معتقد است که «دوستانی که باهم کار می‌کنند قادرند تا در مورد ایده‌های خود به بحث و گفتگو بپردازند و در انجام این کار، به علت روابط دوستانه موجود ترسی ندارند و احساس امنیت می‌کنند در حالیکه در گروههایی که با یکدیگر سابقه آشنایی دارند، رفتار افراد بسیار رسمی و مودبانه است. این افراد از یکدیگر انتقاد نمی‌کنند زیرا می‌ترسند این رفتار باعث رنجش و آزرده‌گی دیگران شود. بدیهی است وجود این‌گونه رفتارها نوعاً منجر به کاهش کیفیت و عدم دستیابی به نتایج بهتر خواهد گردید.»

راههای کسب موفقیت

خانم استاد مک فدرین (PROFESSOR Mc FADZEAN) روشهای زیر را برای کمک به افرادی که در شرکت‌های خود به خلاقیت می‌اندیشند پیشنهاد می‌کند:

- قبل از توجه به مشکلات، به هدف خود بیندیشید.

بیشتر شرکتها معمولاً پس از تولد و گذراندن یک دوره عمر بیست‌ساله از بین می‌روند. در دنیای امروز، شرکتها برای تداوم بقا خود باید، شرایط خود را کاملاً با فعالیتهای جدید تجاری انطباق دهند. در این مقاله، تلاش شده است نظر خوانندگان به برخی از راههای ارتقای عمر و بهبود سازمانها جلب شود.

رفتار دوستانه کارکنان

در ایالات متحده، محققان دریافته‌اند وقتی کارکنان با هم دوست باشند بهره‌وری افزایش می‌یابد. خانم استادکارن جن (PROFESSOR KAREN JEHN) اعتقاد دارد «هنگامی که دوستان باهم کار می‌کنند وابستگی، تعامل و تاثیر متقابل آنها موجب و باعث بهبود ارتباطات در کارها می‌شود.»

در این مورد، تحقیقاتی براساس پرسش از دو گروه، یک گروه افرادی که باهم دوست بودند و گروه دیگر افرادی که باهم سابقه آشنایی داشتند، صورت گرفته است تا براساس آن مدل‌هایی ساخته شود که از مدل‌های تجربی (TINKERTOYS MODELS) موجود بهتر باشد. اطلاعات این تحقیق توسط تعدادی از داوطلبان ورود به دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی طبقه‌بندی شدند و میانگین مدل‌های

تجاری آنها با هم فرق دارند. یک شرکت ممکن است دارای عمر طولانی باشد به شرطی که تغییر در فعالیتهای تجاری آن به طور مستمر و عادی وجود داشته باشد. بر همین اساس هر شرکتی ممکن است وقتی که موضوع انجام فعالیتهای تجاری آن برآورده گردید از بین برود، اما فعالیتهای تجاری آن برای سایر شرکتها بیش از یکصد سال ادامه یابد. باتوجه به موارد گفته شده دی گوس معتقد است اگر از اطلاعات راز بقای شرکتها برای بررسی علل راز بقای فعالیتهای تجاری شرکتها استفاده شود، ممکن است همراه کننده باشد.

موفقیت فعالیت تجاری

جان کیس (JOHN CASE A
MANAGEMENT WRITER) اعتقاد دارد

وقتی که کارکنان در شرکتها به ارتقای کیفیت و کارایی می اندیشند یا سایر عوامل موثر در ارتقاء عملکرد را نیز در نظر می گیرند، وضعیت شرکتها بهبود می یابد. اما آنچه که مدیران ارشد باید با دقت کافی به آن بنگرند، موضوع موفقیت فعالیت

تجاری است. در این مورد گفتنی است که دستیابی به اهداف موفقیت تجاری به وسیله کار کارکنان تحقق می یابد و مستلزم این است که آنان بدانند چگونه فعالیت تجاری انجام می شود. بنابراین مدیران باید کتابها را برای کارکنان بکشایند و آموزشهای لازم را برقرار کنند. برای کسب موفقیت فعالیت تجاری، کارکنان باید بدانند که:

- عملکرد آنان مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت و براین اساس پرداختها انجام می شود؛
- افرادی وجود دارند که میزان موفقیتها را شناسایی می کنند؛
- آنها در ایجاد موفقیتها نقش دارند؛
- وقتی به اهداف دست می یابند، چگونه پاداش دریافت می کنند. □

منابع:

- 1 - ROSS JUDITH J., "HUMAN RESOURCES: DOES FRIENDSHIP IMPROVE JOB PERFORMANCE?"
- 2 - SWEETMAN KATHERINE J., "CULTIVATING CREATIVITY: UNLEASH THE GENIE".
- 3 - DE GEUS ARIE, "THE LIVING COMPANY."
- 4 - CASE JOHN, "OPENING THE BOOKS."

شرکتها در دنیای امروز برای تداوم بقا باید شرایط خود را کاملاً با فعالیتهای جدید تجاری انطباق دهند.



محققان دریافته اند چنانچه کارکنان یک سازمان با هم دوست باشند بهره وری افزایش می یابد.

می شد که به شناخت وسیع تری دست یابند. آنها می دانستند که فعالیتهای تجاری جدید ممکن است کلاً به فعالیتهای تجاری موجود مربوط نباشد و ضرورتاً لازم نیست شروع یک فعالیت جدید، کاملاً به صورت متمرکز صورت گیرد.

دی گوس می گوید: همه موضوعات فوق نشان می دهد که مدیران باید در راستای ادای وظیفه خود در قبال افراد و کارکنان، به آنان باید قبل و بیش از داراییها توجه کرده و به افراد جایگاهی بیشتر از دارائیها اختصاص دهند. او اعتقاد دارد که این امر در یافته های تحقیق به عمل آمده روی شرکتها دارای عمر طولانی نیز مورد حمایت قرار گرفته است. زیرا تحقیقات نشان می دهد که این شرکتها در طول حیات خود حداقل یکبار کاملاً موضوع فعالیت تجاری خود را تغییر داده بودند و طبق شواهد موجود در این فرآیند تعهدات شرکتها در مورد افراد نسبت به دارائیها واضح و آشکار نبوده است. وقتی شرکتی خود را از یک فعالیت تجاری محروم می سازد، افراد و داراییهای آن هر دو از بین می روند و از افراد شرکت صرفاً سهامداران و مدیران باقی می ماند. لذا مشکل است باتوجه به وجود چنین تغییرات مهمی در شرکتها، مشاهده کنیم که عوامل «آگاهی از هویت خویش» و «احساس عضو جامعه بودن» افراد شرکت به استثنای سهامداران و مدیران ارشد در دیگران باقی بماند.

موضوعات گفته شده ممکن است باعث طرح این سوال شود که چه تفاوت یا تفاوتی بین شرکتها و فعالیتهای تجاری آنها وجود دارد. در پاسخ باید گفته شود که شرکتها و فعالیتهای

طولانی بعضی از شرکتها چیست؟ در این مورد در دهه ۱۹۸۰ در شرکت «شل» تحقیقی صورت گرفته است. در این تحقیق وضعیت ۲۷ شرکت که دارای عمری طولانی بوده و بیش از یک قرن به حیات خود ادامه داده بودند مورد بررسی قرار گرفت. آری دی گوس (ARIE DE GEUS) یکی از افرادی است که در این گروه تحقیقاتی همکاری کرده است. به نظر وی رموز مشترک عمر طولانی شرکتها مورد مطالعه بشرح زیر است:

محافظه کاری در تامین مالی

مدیران این شرکتها در رابطه با سرمایه های خود از اعمال مدیریت متهورانه و انجام فعالیتهای دارای ریسک غیرمتعارف خودداری می کردند. در نتیجه این امکان را داشتند تا برخلاف رقبای خود، باتوجه به نقدینگی موجود سریعاً از فرصتهای بدست آمده نهایت استفاده را ببرند و در این شرایط، برای اینکه در قبال جذابیتهای فرصتهای تجاری کسب شده خود، تامین کنندگان مالی را متقاعد کنند، دچار مشکل نمی شدند.

حساسیت نسبت به دنیای اطراف

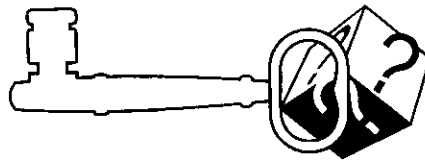
شرکتها مورد مطالعه، شرکتهایی بودند که توانایی انطباق مناسب خود با دنیای اطراف را داشتند. این شرکتها، در حفظ موقعیت خود، اتخاذ تصمیم و واکنش سریع و به موقع نسبت به اطلاعاتی که دریافت می کردند، بر سایر شرکتها دیگتر برتری داشتند. این شرکتها در یادگیری و انطباق شرایط خود نیز خوب عمل می کردند.

آگاهی از هویت خویش

در تمام شرکتها بررسی شده، به وضوح دیده می شد که کارکنان آنها خود را به صورت جزئی از کل تصور می کردند. اساساً یکی از ضروریات بقای طولانی شرکتها، «احساس عضو جامعه بودن» کارکنان آن است. مدیران در شرکتها دارای عمر طولانی، بررسی کرده بودند که انتخابهای خود را عمدتاً باین تفکر انجام دهند و تمام تلاشهای آنها برای اداره یک شرکت با عمر طولانی و همیشه ماندنی به کار می رفت.

توجه به ایده های جدید

شرکتها دارای عمر طولانی در فعالیتهای خود دو عامل تجربیات قبلی و عدم تمرکز را مورد توجه قرار می دادند و این دو عامل باعث



فهرستگان موضوعی ۲۰ شماره ماهنامه تدبیر

(۹۰-۷۱)

آشاره

آنچه در پی این آید بخش سوم فهرستگان موضوعی مقالات، مطالب و گزارشهایی است که در بیست شماره اخیر ماهنامه تدبیر (۹۰-۷۱) چاپ و منتشر شده است.

قبلاً بخش دوم فهرستگان موضوعی تدبیر (شامل شماره‌های ۵۱ تا ۷۰) در شماره ۷۱ تدبیر (اردیبهشت ماه ۷۶) و بخش اول آن (شامل شماره‌های ۵۰ الی ۵۰) در شماره ۵۱ تدبیر (اردیبهشت ماه ۷۴) منتشر شد و در اختیار پژوهشگران و علاقه‌مندان قرار گرفته است.

سومین بخش از فهرستگان موضوعی تدبیر که در پاسخ به درخواست‌های مکرر کارشناسان، محققان و به‌منظور بازایی سریع مطالب تهیه شده شامل ده سرفصل به این شرح است:

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| ۱- اصول و مبانی مدیریت | ۶- مدیریت تولید و عملیات |
| ۲- مدیریت استراتژیک | ۷- مدیریت بهره‌وری |
| ۳- مدیریت منابع انسانی | ۸- انفورماتیک |
| ۴- مدیریت اقتصادی | ۹- تکنولوژی، تحقیق و توسعه |
| ۵- مدیریت بازرگانی | ۱۰- فرهنگ، جامعه و مدیریت |

فهرستگان حاضر به گونه‌ای تنظیم شده که هر پژوهنده‌ای قادر است با مراجعه به سرفصل‌های ده‌گانه آن، عنوان مورد نظر و مشخصات آن را پیدا کرده و سپس مطالب مورد نیاز مندرج در شماره‌های ۷۱ الی ۹۰ تدبیر را که در دو مجلد به صورت دوره‌های یکساله تهیه و منتشر شده است بیابد. تدبیر ضمن استقبال از دریافت نظرات و پیشنهاد‌های خوانندگان در مورد فهرستگان موضوعی امیدوار است با بهره‌گیری از دیدگاه‌های کارشناسانه علاقه‌مندان بتواند به یاری خداوند از این پس فهرست مطالب خود را به صورت جامع‌تری در اختیار خوانندگان گرامی قرار دهد.

- | | | |
|--|---|---|
| ۱/۱۴ - «رفتار سیاسی در سازمان». علی نصر اصفهانی. ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۲۴-۲۷ | صص ۲۲-۲۶ | ۱- اصول و مبانی مدیریت |
| ۱/۱۵ - «نگرشی بر تجزیه و تحلیل سازمان برای تعریف دوره‌های آموزشی». سیدبابک علوی، ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۴۱-۴۴ | ۱/۸ - «مدیریت ریسک؛ پیش‌بینی یا تقسیم خطر» (گزارش ویژه). ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۶۶-۷۱ | ۱/۱ - «سامسونگ؛ مهندسی مجدد به سبک کسره‌ای». ترجمه مریم فتح‌الله‌پور، ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۳۹-۴۱ |
| ۱/۱۶ - «مدیریت رقابتی؛ یک تجربه سازمانی». مجید اکبری زحمتی، ش ۷۶، مهر ۷۶، صص ۲۷ | ۱/۹ - «ضرورت تحول سازمان». مهندس سید جعفر سرعشی، ش ۷۴، مرداد ۷۶، صص ۲۲-۲۶ | ۱/۲ - «تشکل‌های مدیریتی؛ بازتابی از نیازها و ضرورتها» (گزارش ویژه). ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۵۸-۶۳ |
| ۱/۱۷ - «نظام مشارکت و سیستم پیشنهادها». (گزارش سمینار مهندس ناصر صادقی فرد). ش ۷۶، مهر ۷۶، صص ۷۸-۸۰ | ۱/۱۰ - «ساختارهای سازمانی برای قرن بیست و یکم». دکتر سهراب خلیلی شورینی، ش ۷۴، مرداد ۷۶، صص ۳۰-۳۳ | ۱/۳ - «ضرورت همکاری مدیران برای ارتقای مدیریت» (گزارش گشایش خانه مدیران). ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۶۴-۶۵ |
| ۱/۱۸ - «تحلیلی بر هنر جنگ و هنر استراتژی مدیریت از دید سون‌تزو». دکتر کاوه فیضی، ش ۷۶، مهر ۷۶، صص ۸۶-۸۷ | ۱/۱۱ - «تاثیر روشهای تحول در کار مشاوران مدیریت». ترجمه اسماعیل مردانی گیوی، ش ۷۴، مرداد ۷۶، صص ۴۲-۴۵ | ۱/۴ - «علم خلاقیت و مدیریت خلاق». ترجمه فرشته قطبی، ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۷۴-۷۵ |
| ۱/۱۹ - «نقش مدیریت در سلامت روانی پرستاران در بیمارستان‌های عمومی تهران». دکتر رخشنده محمدی، ش ۷۷، آبان ۷۶، صص ۳۵-۳۹ | ۱/۱۲ - «وظایف و هدفهای انجمن مدیریت اجرایی» (گزارش گردهمایی فارغ‌التحصیلان عالی مدیریت). ش ۷۴، مرداد ۷۶، صص ۸۰-۸۲ | ۱/۵ - «ماهیت توسعه سازمان». جعفر ممی‌زاده، ش ۷۲، خرداد ۷۶، صص ۲۶-۳۱ |
| ۱/۲۰ - «دستیابی به مدیریت کارآمد در گرو آموزش مستمر مدیران است» (گزارش ویژه). ش ۷۷، آبان ۷۶، صص ۷۰-۷۶ | ۱/۱۳ - «مشکلات مدیریت در دنیای درحال تغییر» (گزارش سمینار دکتر احمدیان). ش ۷۴، مرداد ۷۶، صص ۸۳ | ۱/۶ - «ایجاد آشننگی در اندیشه اداری». دکتر غلامرضا خاکس، ش ۷۲، خرداد ۷۶، صص ۴۱-۴۳ |
| | | ۱/۷ - «تحولات مدیریت در نظام تولیدی فراصنعتی». دکتر ارسطو امامی، ش ۷۳، تیر ۷۶، صص |

- ۱/۲۱ - «سازمان سالم». دکتر حسین بنی‌اسدی، ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۳۰-۲۴
- ۱/۲۲ - «مدیریت بحران». دکتر علیرضا امیرکبیری، ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۳۵-۳۱
- ۱/۲۳ - «زنان، مدیریت و رهبری» (گزارش سمینار دکتر سهراب خلیلی شورینی)، ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۷۹-۷۷
- ۱/۲۴ - «توصیه‌های مدیریتی». حسن خسروی، ش ۷۸، آذر ۷۶، ص ۸۵
- ۱/۲۵ - «تنظیم وقت مدیران پروژه». حجت‌اله مهریاری، ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۸۹-۸۸
- ۱/۲۶ - «مدیریت سازمانها در قرن بیست و یکم». دکتر رضا رسولی، ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۲۷-۲۴
- ۱/۲۷ - «بعد انسانی مدیریت». ترجمه کریم مردانه، ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۶۰-۵۳
- ۱/۲۸ - «مدیریت تحول و تغییر». ترجمه حمید توحیدی، ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۶۹-۶۸
- ۱/۲۹ - «آشوب نظم‌دار». احمد تابنده، ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۳۵-۳۱
- ۱/۳۰ - «روزهای پایان سال؛ نبرد زمان‌گذران یا انبوه کارهای ناتمام» (گزارش ویژه). ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۷۸-۷۰
- ۱/۳۱ - «مدیریت بومی و نبود تحقیقات لازم» (گزارش سمینار دکتر فریبا لطیفی). ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۸۲-۸۰
- ۱/۳۲ - «آینده کار و پایانی برقرن سازمان» (گفتگو با چارلز هندی). ترجمه دکتر فریبا لطیفی و دکتر غلامرضا کیانی، ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۳۰-۲۴
- ۱/۳۳ - «توانبخشی کارکنان؛ پلی به سوی مدیریت آینده». وفا غفاریان، ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۴۰-۳۸
- ۱/۳۴ - «مهارتهایی برای بقا». ترجمه مجتبی طبری و داود کیاکجوری، ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۵۵-۵۴
- ۱/۳۵ - «در میان افراد بله‌قربان گو». ترجمه حسن علی آقاجانی، ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، ص ۷۷
- ۱/۳۶ - «عوامل موثر بر موفقیت پروژه». حجت‌اله مهریاری، ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، ص ۷۸
- ۱/۳۷ - «جامعه مدنی، شایسته‌سالاری و مدیریت نخبگان» (میزگرد). ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۲۰-۱۰
- ۱/۳۸ - «حساکمیت قانون، بستر شایسته‌سالاری». دکتر احمد پورنجاتی، ش ۸۲، خرداد ۷۷، ص ۲۱
- ۱/۳۹ - «الگوبرداری از بهترین‌ها». مجتبی علاقی‌نراد، ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۲۵-۲۲
- ۱/۴۰ - «مدیریت نما؛ رویکرد جدید در استراتژی سازمانهای پیشتاز». وفا غفاریان و علیرضا احمدی، ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۳۱-۲۶
- ۱/۴۱ - «مدیریت گذار». ترجمه مهشید یزدان‌پناه، ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۳۵-۳۲
- ۱/۴۲ - «تلقی از زمان در فرهنگهای سازمانی و تاثیر آن بر عملکرد». دکتر غلامرضا خاکی، ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۴۶-۴۴
- ۱/۴۳ - «طرح مشارکتی». ترجمه چنگیز امیدی، ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۸۲-۸۱
- ۱/۴۴ - «مدیریت زمان، بزرگراهی به سوی بهره‌وری». مهدی ثقفی، ش ۸۲، خرداد ۷۷، ص ۸۲
- ۱/۴۵ - «چالشهای مدیران در ورود به قرن ۲۱». ترجمه فضل‌اله امینی، ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۲۷-۲۲
- ۱/۴۶ - «تعارض فردی در سازمان». ایرج سلطانی، ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۳۶-۳۳
- ۱/۴۷ - «مدیریت گشوده یا شفاف‌کردن حساب و کتاب». ترجمه دکتر محمدعلی طوسی، ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۴۵-۴۲
- ۱/۴۸ - «دیدگاه نوین به مدیریت بهداشت و درمان». یداله حمیدی، ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۵۵-۴۶
- ۱/۴۹ - «مدیریت ۵ ژن». ترجمه نصراله شیروانی، ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۶۱-۶۰
- ۱/۵۰ - «توسعه پایدار و بسط مفاهیم تئوریک مدیریت» (گزارش گروه‌مایی انجمن علوم مدیریت ایران). ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۷۸-۷۵
- ۱/۵۱ - «شایسته‌سالاری و ارزشهای فرهنگی - مدیریتی» (گزارش سخنرانی مهندس محمد باقریان). ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۷۹-۷۸
- ۱/۵۲ - «رمز موفقیت مدیران شرکتها در ایجاد تغییر». ناصر احدی‌نیا، ش ۸۳، تیر ۷۷، ص ۸۲
- ۱/۵۳ - «پیشرفتهای جدید در مدیریت موثر زمان». ترجمه دکتر حمید شجاعی، ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۲۹-۲۴
- ۱/۵۴ - «زمان خطی، رمز ترقی جهان صنعتی». رحیم قاسمی، ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۳۹-۳۷
- ۱/۵۵ - «سه فرهنگ مدیریت؛ کلید یادگیری سازمانی». ترجمه سوسن جدی و محمد زنجانی، ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۵۴-۴۰
- ۱/۵۶ - «مدیریت در ایران، کدام الگو» (گزارش یک نشست مدیریتی). ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۷۴-۷۲
- ۱/۵۷ - «تاثیر کنترل در پیشبرد اهداف سازمانی». بهرام جاویدی‌نژاد، ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۸۰-۷۹
- ۱/۵۸ - «ساماندهی اداری» (سرمقاله). ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۷-۶
- ۱/۵۹ - «جابجایی مدیران؛ آثار و کارکردها» (میزگرد). ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۱۹-۸
- ۱/۶۰ - «مهار و کنترل اختلافات و تضادها». مهندس محسن معصومی، ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۳۵-۳۳
- ۱/۶۱ - «کاربرد منطق فازی در استاندارد کردن نیروی انسانی». مهندس محمود حقانی و مهندس پرویز رمضانپور، ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۳۹-۳۶
- ۱/۶۲ - «مدیریت کنترل زیان، استراتژی مطلوب». ترجمه محمدرضا زردان، ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۷۸-۷۷
- ۱/۶۳ - «مهارتهای مدیریت تعارض». سید احمد بزاز جزایری، ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۲۶-۲۲
- ۱/۶۴ - «مخروط سازمانی». ترجمه محمدرضا زالی، ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۳۰-۲۷
- ۱/۶۵ - «مدیریت ارزشی». مهندس سیدمحسن معصومی اشکوری، ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۴۱-۴۰
- ۱/۶۶ - «تحول نظام اداری، عامل یا دستاورد توسعه» (میزگرد). ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۱۹-۸
- ۱/۶۷ - «مشارکت کارکنان و الگوهای آن در مدیریت و سازمان». حمید رضا قاسمی، ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۲۴-۲۰
- ۱/۶۸ - «کارگروهی در مدیریت». ترجمه محسن ریاحی، ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۳۱-۳۰
- ۱/۶۹ - «توسعه سازمانی و سازمانهای آینده». ترجمه احمدرضا سنجر، ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۳۶-۳۲
- ۱/۷۰ - «موانع توسعه پایدار» (گزارش گروه‌مایی انجمن علوم مدیریت ایران). ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۶۶-۶۴
- ۱/۷۱ - «رهبری و مدیریت». ترجمه مهدی نعیمی، ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۷۹-۷۸
- ۱/۷۲ - «استانداردگرایی مدیران و کارکنان». ایرج سلطانی، ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۲۳-۲۰

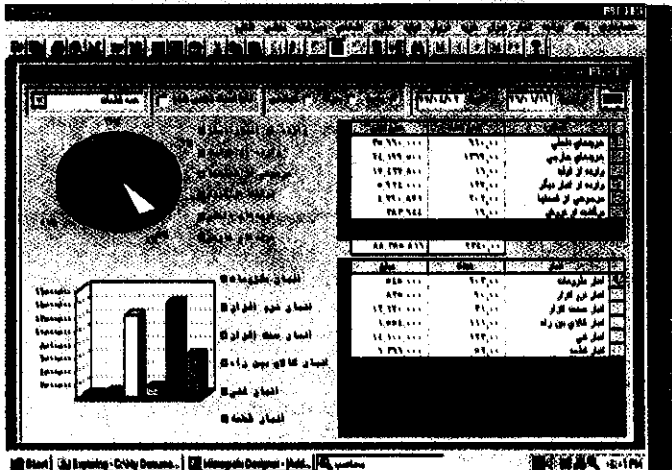
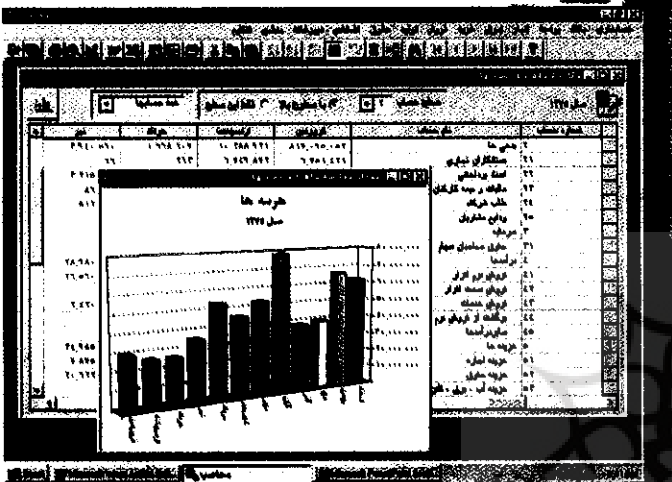
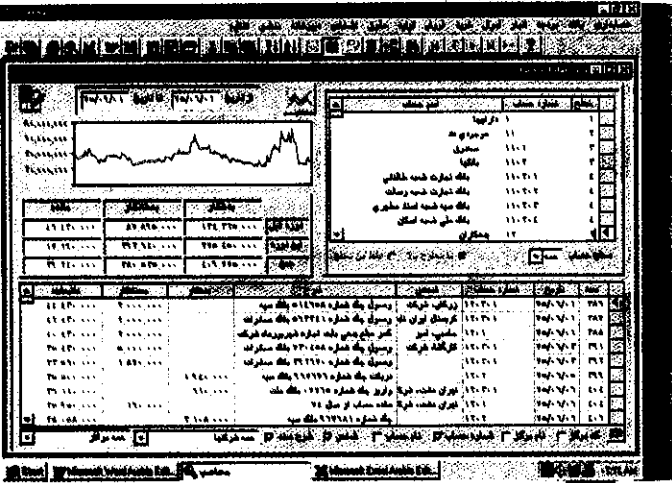
- ۱/۷۳ - «مدیریت در شرایط بحرانی». ترجمه فیروزه نیوندی، ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۲۴-۳۲
- ۱/۷۴ - «مشارکت، عامل گسترش مدیریت اسلامی است» (گزارش سمینار دکتر محمدمسعود منصوری). ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۷۲-۷۳
- ۱/۷۵ - «چگونگی اجرای نظام پیشنهاد در سازمانها» (گزارش یک نشست مدیریتی). ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۷۷-۷۸
- ۱/۷۶ - «مدیریت عمر». مجتبی کاشانی، ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۸۰-۸۱
- ۱/۷۷ - «الگوهای جدید مدیریت». ترجمه کاملیا احتشامی اکبری، ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۲۴-۳۲
- ۱/۷۸ - «نگرشی نوین در مدیریت قسرن بیست و یکم». ترجمه علی یزدان، ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۳۸-۴۰
- ۱/۷۹ - «روش اسلامی در مدیریت نظام اداری». میتراکاوهر مریان، ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۸۲-۸۳
- ۱/۸۰ - «توسعه مدیران اجرایی، امروز ضروری و فردا حیاتی است». وفا غفاریان و علیرضا علی احمدی، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۲۲-۲۸
- ۱/۸۱ - «سازمانهای یادگیرنده احیا می شوند». ترجمه مسعود محمدی، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۶۴-۶۶
- ۱/۸۲ - «معیارهای انتخاب مدیر پروژه». حجت‌اله مهرباری، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۶۷-۶۹
- ۱/۸۳ - «فرهنگ سازمان سالم و فرهنگ سازمانی بیمار». ترجمه آذر قبادی، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۹۸-۹۹
- ۱/۸۴ - «چگونه مدیران زیردست را تضعیف کنیم». خداکرم سلیمی فرد، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۹۹-۱۰۰
- ۱/۸۵ - «نیاز مشاوران به تجزیه و تحلیل». ترجمه حمید توحیدی، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۱۰۱
- ۱/۸۶ - «۵ گام به طرف مصاحبه موثرتر». ترجمه خبیره بیگم حائری زاده، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۱۰۲-۱۰۳
- ۱/۸۷ - «تازه‌های محافل مدیران». ترجمه عباس آرون تاج، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۱۰۴-۱۰۵
- ۲ - مدیریت استراتژیک
- ۲/۱ - «مدیریت استراتژیک محیط». ناصر فقهی فرمند، ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۲۸-۳۳
- ۲/۲ - «بهبود فرایند مدیریت». ترجمه جلیل مشیرآبادی، ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۵۸-۶۰
- ۲/۳ - «مدیریت استراتژیک تغییر». ترجمه دکتر غلامرضا خاکی، ش ۷۶، مهر ۷۶، صص ۴۰-۴۱
- ۲/۴ - «مدیریت استراتژیک واحدهای تولیدی» (گزارش سمینار دکتر فریبرز پرتوی). ش ۷۶، مهر ۷۶، صص ۷۶-۷۷
- ۲/۵ - «ارزش و ماهیت مدیریت استراتژیک». دفتر مطالعات موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۶۸-۶۹
- ۲/۶ - «بینش استراتژیک». ترجمه اسکندر شکوهی، ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۸۹
- ۲/۷ - «تدوین و اجرای استراتژی در سازمان و تجربیات هیولت پاکارد». سلیمان ایرانزاده، ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۵۲-۴۶
- ۲/۸ - «استراتژی رشد و نقش قابلیت‌های واقعی در شرکت». ترجمه مهدی کرباسیان، ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۷۰-۷۲
- ۲/۹ - «چشم‌انداز کامیابی سازمان» (گزارش بیانیه چشم‌انداز سازمان مدیریت صنعتی). ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۱۰۰-۱۰۲
- ۲/۱۰ - «روشهای خلاق برای تدوین استراتژی». احمد تابنده، ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۱۸-۲۳
- ۲/۱۱ - «نقش آرمان در تدوین استراتژی». ترجمه خلیل میرخانی، ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۴۰-۴۲
- ۳ - مدیریت منابع انسانی
- ۳/۱ - «بیمه و مدیریت منابع انسانی». سعید خواجه‌ای، ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۲۴-۲۶
- ۳/۲ - «پرورش منابع انسانی با نظام آموزشی جامع». دکتر ایرج سلطانی، ش ۷۲، خرداد ۷۶، صص ۱۸-۲۲
- ۳/۳ - «امنیت و رضایت شغلی و بهداشت روانی». ایرج شاکری‌نیا، ش ۷۲، خرداد ۷۶، صص ۳۲-۳۵
- ۳/۴ - «گروه آموزشی، آموزش خودجوش». ترجمه مهندس محسن ریاحی، ش ۷۲، خرداد ۷۶، صص ۳۶-۴۰
- ۳/۵ - «نیازهای کارکنان و پاداش مورد انتظار». سید محمدحسین حسینی و دکتر علیرضا علی‌احمدی، ش ۷۲، خرداد ۷۶، صص ۶۲-۶۳
- ۳/۶ - «توفان اندیشه‌ها، ابزاری کارا در خدمت مدیران». یحیی جعفریان، ش ۷۲، خرداد ۷۶، صص ۶۴-۶۵
- ۳/۷ - «آموزش برای تحول» (گزارش سخنرانی).
- ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۷۵
- ۳/۸ - «نابرابری در سازمان، عوارض و چگونگی کاهش و مقابله با آن». علی مهداد، ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۸۲-۸۳
- ۳/۹ - «ساختن بروی گذشته». ترجمه حمید توحیدی، ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۸۵
- ۳/۱۰ - «کرامت انسانی» (قسمت اول). محمود صانعی‌پور، ش ۷۴، مرداد ۷۶، صص ۲۷-۲۹
- ۳/۱۱ - «ایجاد سازمان یادگیرنده؛ از فکر تا عمل». ترجمه محمدرضا زالی، ش ۷۴، مرداد ۷۶، صص ۳۷-۴۱
- ۳/۱۲ - «منابع انسانی و ارزش افزوده». شمیمه زرغامی، ش ۷۴، مرداد ۷۶، صص ۸۶-۸۷
- ۳/۱۳ - «مدیریت خلاق در عصر تحولات پرشتاب» (میزگرد). ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۱۲-۲۰
- ۳/۱۴ - «اصول و مبانی کرامت انسانی» (قسمت دوم). محمود صانعی‌پور، ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۳۴-۴۰
- ۳/۱۵ - «نقش مدیران در موفقیت یا شکست سازمان» (گزارش سمینار دکتر نسرین جزینی). ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۷۰-۷۱
- ۳/۱۶ - «اجرای مرحله اول تبیین مکانیزم ارزشیابی تجربه‌های خلاق مدیران سطوح عالی» (گزارش یک پژوهش). ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۷۵
- ۳/۱۷ - «گات و آموزش». مهندس محسن ریاحی، ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۸۱-۸۲
- ۳/۱۸ - «مراحل نفی انگیزه». کریم گرشاسبی، ش ۷۶، مهر ۷۶، صص ۳۶-۳۹
- ۳/۱۹ - «مهارت‌های شنود موثر». سیدمحمد مقیمی، ش ۷۶، مهر ۷۶، صص ۴۲-۴۵
- ۳/۲۰ - «سواد، تمامیت بنیادین توسعه انسانی». سید محمد باقری‌زاده، ش ۷۶، مهر ۷۶، صص ۴۶-۴۸
- ۳/۲۱ - «سنجش کرامت انسانی» (قسمت سوم و آخر). محمود صانعی‌پور، ش ۷۶، مهر ۷۶، صص ۶۲-۶۷
- ۳/۲۲ - «رهبری؛ گشایش راه اعتماد». ترجمه بهروز سمنانی، ش ۷۶، مهر ۷۶، صص ۸۵
- ۳/۲۳ - «سطح شغلی، بیگانگی نسبت به کار و خشنودی شغلی». محمدرضا طالبان، ش ۷۷، آبان ۷۶، صص ۶۲-۴۴
- ۳/۲۴ - «خلاقیت و نوآوری، ضرورتی شناخته‌شده در سازمانهای امروزی». فرهادزاد حاجی علی‌ایرانی، ش ۷۷، آبان ۷۶، صص

- ۸۶-۸۸
۳/۲۵ - «خلاقیات و تحول». محمدعلی محمدی، ش ۷۷، آبان ۷۶، صص ۸۸-۸۹
۳/۲۶ - «چگونه افراد با اعتقاد را به مشارکت در کار گروهی جلب کنیم». ترجمه حسام‌الدین عارف کشفی، ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۴۱-۴۵
۳/۲۷ - «حسابداری و ممیزی منابع انسانی». دکتر غلامرضا خاکس، ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۴۶-۶۳
۳/۲۸ - «آزمون اندازه‌گیری وجدان کار کارکنان». دکتر ایرج سلطانی، ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۲۸-۳۳
۳/۲۹ - «خودباوری، مدیریت و پیشرفت سازمان» (گزارش سخنرانی مهندس احمد صادقی). ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۱۰۳-۱۰۷
۳/۳۰ - «ارزیابی عملکرد کارکنان». دکتر ویدا امیری، ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۵۲-۵۵
۳/۳۱ - «برنامه‌ریزی در سمت چپ و مدیریت در سمت راست مغز». علیرضا عزیزی، ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۶۲-۶۴
۳/۳۲ - «ایجاد دیدگاه شفلی». ترجمه مهندس حسام‌الدین عارف کشفی و مهشید یزدان‌پناه، ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۶۵-۶۷
۳/۳۳ - «ویژگی‌های مهندسی ایده‌ال». مجید بکایی، ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۹۲-۹۳
۳/۳۴ - «برنامه‌ریزی ترفیعات». محمدرضا شاهین‌زاد، ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۹۴
۳/۳۵ - «نوآور، خلاق». ترجمه فرشته قطبی، ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۹۶-۹۷
۳/۳۶ - «خانواده، اولین آزمون رهبری و مدیریت اثربخش». دکتر محمود ساعتچی، ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۳۰-۳۵
۳/۳۷ - «پنجاه روش غلبه بر استرس». ترجمه مسعود بهرامی هیدجی، ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۷۵
۳/۳۸ - «توصیه‌های اداری برای بهبود عملکرد کارکنان». حسن خسروی، ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۷۶-۷۷
۳/۳۹ - «معیارهای برنامه‌ریزی انگیزه و سنجش آن در سازمان». مهندس آرش شاهین، ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۳۶-۳۸
۳/۴۰ - «مهارتهای انسانی مدیران». حجت‌اله مهرباری، ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۲۸-۳۲
۳/۴۱ - «تشویق‌های برتر». ترجمه مهدی فراشاهی، ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۵۶-۶۰
۳/۴۲ - «چگونه از بارهای منفی در سازمان بکاهیم». جهاندار ایرانی، ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۸۴-۸۵
۸۴-۸۵
۳/۴۳ - «آقای مدیر، من یک انسان X نیستم». وفا غفاریان، ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۳۳-۳۰
۳/۴۴ - «طراحی دوره‌های آموزشی کارکنان». سید بابک علوی، ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۵۵-۵۹
۳/۴۵ - «نقش آموزش در جایگزینی دوره‌های شفلی». پیمان عمیدی، ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۸۰
۳/۴۶ - «خلاقیات و نوآوری در سازمان». علی نیلی آرام، ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۳۲-۳۰
۳/۴۷ - «عوامل استرس‌زا در مدیران». هما غفوریان، ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۳۷-۳۹
۳/۴۸ - «کارگاه آموزشی، اتاق تشریح مدیریت». ایرج سلطانی، ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۴۲-۴۶
۳/۴۹ - «آنهايي که می‌روند». شهرام انگاری، ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۶۳-۶۱
۳/۵۰ - «تأثیر سرگرمی در کارایی سازمان». نادر جلیلی، ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۸۸-۸۹
۳/۵۱ - «چگونه در صنعت فولاد موفق باشیم». ترجمه اکبر کریم‌زاده رغبتی، ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۹۱
۳/۵۲ - «شیوه‌های ایجاد انگیزه در افراد» (گزارش سمینار دکتر محمدعلی حقیقی). ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۶۷
۳/۵۳ - «ارتباطات انسانی». صدیقه صائمیان، ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۷۶-۷۷
۳/۵۴ - «شما چقدر نوآور هستید». ترجمه کورش دینی، ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۸۰
۳/۵۵ - «توسعه منابع انسانی، مدیریت و جامعه مدنی» (میزگرد). ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۱۹-۸
۳/۵۶ - «مدل مشخصات شفلی؛ روشی برای تجزیه و تحلیل طراحی کار». ترجمه مهندس آرش شاهین، ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۴۲-۴۳
۳/۵۷ - «دوازده شیوه کنترل افسردگی». ترجمه لیلا شانس، ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۸۴
۳/۵۸ - «شیوه‌های حل و فصل مشکلات کارکنان ناراضی». ترجمه سید یوسف میرمرسلی، ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۸۵
۳/۵۹ - «ارزش شعور عاطفی در مدیریت و سازمانها». علیرضا عزیزی، ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۵۶-۵۸
۳/۶۰ - «تعیین نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان در سازمانهای پویا» (گزارش سمینار خالد شبلی). ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۷۶-۷۸
۳/۶۱ - «کار یکنواخت و اثرات آن در بروز حوادث». فرید امیرزاده، ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۸۵
۳/۶۲ - «شورش در برابر اضافه‌کاری، نشانی از یک دشواری بزرگ». ترجمه دکتر محمدعلی طوسی، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۲۹-۳۲
۳/۶۳ - «مدیریت منابع انسانی». احمدرضا سنجری، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۳۳-۳۵
۳/۶۴ - «نقش انسانهای با انگیزه در توسعه جامعه». احمد حیدری پهلویان، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۲۷-۳۶
۳/۶۵ - «شناخت شخصیت کارکنان، لازمه مدیریت رفتار سازمانی». سیدمحمد مقیمی، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۴۶-۴۹
۳/۶۶ - «ناحیه سکون در مسیر ترقی شفلی». بهروز قلیچ‌لی، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۵۰-۵۳
۳/۶۷ - «برنامه رانویسید و اجرا کنید» (گزارش سمینار دکتر محمود شیخ‌بهای). ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۸۹
۳/۶۸ - «مروری بر یک تجربه موفق در ایران» (گزارش سخنرانی احمد نوروزی). ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۹۲-۹۰
۴ - مدیریت اقتصادی
۴/۱ - «ظهور دولت مجازی؛ افول قلمروگشایی». ترجمه سوسن جدی، ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۳۰-۳۵
۴/۲ - «اروپای ۲۰۰۰ و روند روابط با ایران» (گزارش سمینار مهندس محسن طلایی). ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۶۶-۶۷
۴/۳ - «تورم و کاهش رشد اقتصادی». ترجمه کریم مردانه، ش ۷۲، خرداد ۷۶، صص ۴۸-۵۱
۴/۴ - «مدیریت نیروی انسانی، اشتغال و صنعت» (میزگرد). ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۱۲-۲۱
۴/۵ - «مقایسه صنعت خودرو در ایران با بعضی شرکتهای موفق آسیا». مهندس جعفر صفری، ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۲۶-۳۴
۴/۶ - «اقتصاد کشورها چگونه رشد می‌کند». ترجمه منصور مجدم، ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۳۸-۴۱
۴/۷ - «از استراتژی صادراتی چین چه می‌توانیم بیاموزیم». ترجمه شریف ادیب سلطانی، ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۳۵-۳۷
۴/۸ - «آزادی اقتصادی و رفاه اجتماعی». ترجمه مریم فتح‌اله‌پور، ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۴۶-۴۸
۴/۹ - «انرژی برای توسعه پایدار» (گزارش نخستین همایش ملی انرژی). ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۷۷-۷۸
۴/۱۰ - «تمرکز بالا، افزایش سودآوری

محاسب 5

سیستم یکپارچه مالی و اداری
در

Windows 95

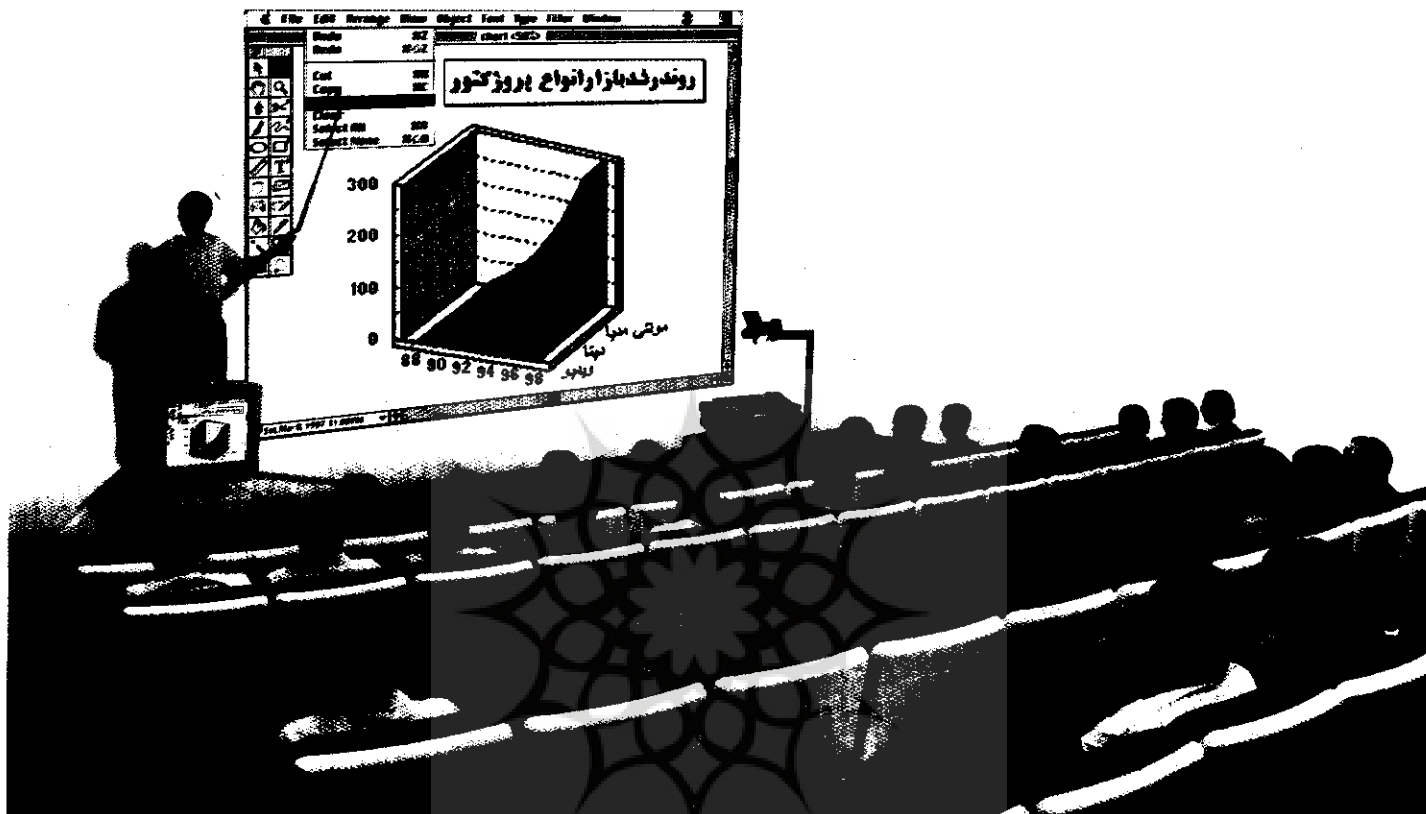


- حسابداری
- کنترل نقدینگی
- بودجه و اعتبار
- اموال و دارایی ثابت
- انبار و حسابداری
- خرید و تدارکات
- فروش و حسابداری
- کنترل تولید و قیمت تمام شده
- پرسنلی و حقوق
- بایگانی و پیگیری
- دبیرخانه و امور اداری
- منشیگری

شرکت توسعه‌های رایانه‌ای...
 آدرس: تهران، خیابان...
 تلفن: 021-88888888
 وبسایت: www.mohasab.com

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 نشانه گیر 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 کیله (سهامی خاص)
تهران، خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۲۷، طبقه سوم، شماره یک
تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰، ۸۸۳۷۰۳۱
فاکس: ۸۸۲۴۴۸۷

لطفاً حرکت نکنید...



... و فقط در چند ثانیه

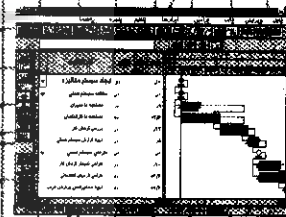
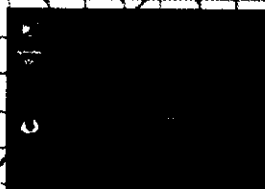
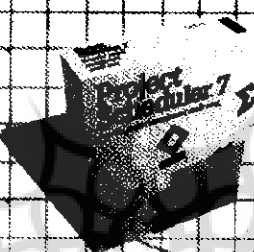
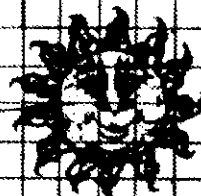
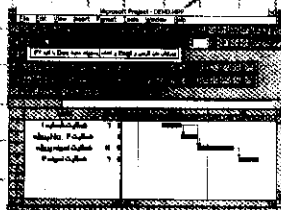
امکانات سیستم صدور کارت شناسایی کامپیوتری:

- صدور کارت‌های رنگی ایمن منطبق با استانداردهای بین‌المللی ISO 9000
- 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 کارت
- 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 کارت (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، شماره ۱

تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ - ۸۸۴۷۰۳۱ - فاکس: ۸۸۲۴۴۸۷

شرط اول موفقیت برنامه ریزی و نظارت



خدمات و محصولات شرکت نرم افزاری فارازان

- نرم افزار فارسی Time Line 5
- نرم افزار فارسی ساز Microsoft Project 4
- نرم افزار فارسی پیشرو 6.0 ترجمه Project scheduler
- نرم افزار پیشرو 7.6 با امکانات فارسی و تقویم شمسی Project scheduler
- نرم افزار فارسی ساز Microsoft Project 98 (بر دست تهیه)
- نرم افزار فارسی هر ره ، سیستم اطلاعات مدیریت پروژه (PMIS)
- پیامد ، یولتن تخصصی مدیریت پروژه
- گانت ۷۸ ، CD اطلاعات مرجع مدیریت پروژه (بر دست تهیه)
- خدمات ، مشاوره و طراحی سیستمهای برنامه ریزی و نظارت پروژه ، مدیریت پروژه

- ۴/۴۱ - «موسسات اقتصادی، مشکل نقدینگی و پیشنهاد‌های مدیران» (گزارش مباحث کارشناسی). ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۳۶-۳۷
- ۴/۴۲ - «نقش حسابداری در توسعه اقتصادی». غلامرضا درباری، ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۴۱-۴۳
- ۴/۴۳ - «بودجه سال ۷۷؛ نگران‌کننده یا سکوی پرش؟» (گزارش ویژه). ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۵۶-۶۵
- ۴/۴۴ - «فرصت‌ها و تهدیدهای اشتغال در آینده» (گزارش گردهمایی انجمن مدیریت اجرایی ایران). ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۶۸-۷۰
- ۴/۴۵ - «کاهش سهم بازار، یعنی کند شدن آهنگ رشد» (گزارش گردهمایی خانه مدیران). ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۷۱
- ۴/۴۶ - «استراتژی‌های افزایش صادرات غیرنفتی و توسعه». عین‌اله احمدی، ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۸۸-۸۹
- ۴/۴۷ - «سامان اقتصادی، از چالش تا پیوند و تعالی» (سرمقاله). ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۸-۹
- ۴/۴۸ - «شرکتهای طراحی مهندسی و مونتاژ؛ گنج پنهان اقتصاد ایران» (گزارش ویژه). ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۶۷-۶۰
- ۴/۴۹ - «چشم‌انداز اقتصاد ایران در سال ۷۷ و آینده آن» (گزارش سخنرانی دکتر مرتضی ایمانی‌راد). ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۷۴-۷۱
- ۴/۵۰ - «مدیریت ریسک مالی و تغییرات بورس» (گزارش سخنرانی دکتر رضا رهگذر). ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۷۴
- ۴/۵۱ - «بحران جنوب شرق آسیا، میراث نهایی جنگ سرد». توفیق وحیدی آذر، ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۸۳
- ۴/۵۲ - «مدیریت اقتصاد ملی در عصر اقتصاد جهانی» (میزگرد). ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۲۰-۱۰
- ۴/۵۳ - «تنها از طریق توسعه اقتصادی می‌توان به عدالت اجتماعی دست یافت». مهندس خاکپور، ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۲۱
- ۴/۵۴ - «یورو، توازن جدیدی در معاملات جهانی پدید می‌آورد» (گزارش سخنرانی ژیسکار دستن). ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۷۵-۷۲
- ۴/۵۵ - «تولید، اشتغال، سرمایه‌گذاری؛ گلوگاه اقتصاد ملی» (میزگرد). ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۸-۱۷
- ۴/۵۶ - «روشهای استفاده از مزایای در سطح شرکتهای دولتی». حسن خوشپور، ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۴۵-۴۱
- ۴/۲۷ - «برآورد کمی پیامدهای دور آروگونه». ترجمه شاهین شهلایی، ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۶۲-۶۴
- ۴/۲۸ - «مقدمه‌ای بر امکان سنجی استفاده از انرژی خورشیدی در ایران». مازیار هوشیار و دکتر محمدعلی آزاده، ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۶۵-۶۷
- ۴/۲۹ - «مساواتر محمد؛ تحلیل ابعاد یک تجربه» (گزارش سخنرانی و پرسش و پاسخ نخست‌وزیر مالزی). ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۷۴-۸۳
- ۴/۳۰ - «مدیریت توسعه در مالزی». دکتر مرتضی ایمانی‌راد، ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۸۴-۸۹
- ۴/۳۱ - «بحران در بازارهای پولی؛ آنچه می‌توان آموخت» (گزارش یک نشست علمی). ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۹۰-۹۸
- ۴/۳۲ - «نقضای مدیریتی کشور در سال ۷۷» (میزگرد). ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۲۱-۱۴
- ۴/۳۳ - «نیاز به جامعه خودگردان و مدیر». مهندس علی نقی خاموشی، ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۲۲-۲۴
- ۴/۳۴ - «بازسازی مدیریتها براساس شایسته‌سالاری». علی مزروعی، ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۲۴-۲۵
- ۴/۳۵ - «شاخص رقابت‌پذیری». دکتر مرتضی ایمانی‌راد، ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۳۰-۲۶
- ۴/۳۶ - «بررسی صادرات خدمات فنی و مهندسی در ایران» (تحقیق گروهی از دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی). ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۴۴-۳۶
- ۴/۳۷ - «رونق و کساد جهانی». ترجمه دکتر محمدعلی طوسی، ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۶۸-۶۹
- ۴/۳۸ - «کشورهای آسیای شرقی؛ قربانیان توطئه یا ساختارهای نامناسب اقتصادی» (گزارش یک نشست علمی). ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۹۱-۸۶
- ۴/۳۹ - «بحران نفت و چالشهای اقتصادی و صنعتی در سال ۷۷» (میزگرد). ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۱۹-۸
- ۴/۴۰ - «مروری بر انعطاف‌پذیری نرخهای ارز». محسن طلائی، ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۲۴-۲۰
- بنگاهها» (گزارش سخنرانی دکتر فرهاد خدادادکاشی). ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۷۹
- ۴/۱۱ - «سامان‌دهی اشتغال» (سرمقاله). ش ۷۴، مرداد ۷۶، صص ۱۱-۱۰
- ۴/۱۲ - «حسابرسی عملکرد». دکتر رضا شباهنگ، ش ۷۴، مرداد ۷۶، صص ۳۶-۳۴
- ۴/۱۳ - «بررسی مدل‌های همکاری صنعتی - تولیدی بین صنایع کوچک و صنایع بزرگ». دکتر کامبیز طالبی، ش ۷۴، مرداد ۷۶، صص ۷۰-۶۲
- ۴/۱۴ - «روشهای نوین جذب نقدینگی؛ باید‌ها و نیاید‌ها» (گزارش ویژه). ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۶۹-۶۲
- ۴/۱۵ - «جهانی شدن» (سرمقاله). ش ۷۶، مهر ۷۶، صص ۱۱-۱۰
- ۴/۱۶ - «سرمایه‌گذاری خارجی؛ بال پرواز یا بند اسارت» (گزارش ویژه). ش ۷۶، مهر ۷۶، صص ۷۴-۶۸
- ۴/۱۷ - «آثار عضویت ایران در سازمان جهانی تجارت بر بخش صنعت». محمد حسین حکیمیان، ش ۷۷، آبان ۷۶، صص ۲۷-۲۲
- ۴/۱۸ - «هزینه‌های حسابداری و اقتصادی استهلاک سرمایه». آلبرت بغزبان و ادموند خشادوریان، ش ۷۷، آبان ۷۶، صص ۴۳-۴۰
- ۴/۱۹ - «مدیران و تجارب برنامه‌های خصوصی‌سازی» (گزارش سخنرانی وزیر صنایع). ش ۷۷، آبان ۷۶، صص ۸۳-۸۰
- ۴/۲۰ - «یا صادرات، یا مرگ صنعت و ساخت». دکتر محمدعلی طوسی، ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۴۰-۳۶
- ۴/۲۱ - «شرکت‌های انعطاف‌پذیر، مهارتها و اشتغال». ترجمه دکتر سیروس شهروان، ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۶۷-۶۴
- ۴/۲۲ - «ارزیابی عملکرد؛ راهنمای حرکت از همت به باید» (ارزیابی عملکرد بنگاههای اقتصادی - گزارش ویژه). ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۷۶-۷۰
- ۴/۲۳ - «ترکیب بازارهای پولی در جامعه اروپا» (گزارش سخنرانی یکی از استادان اقتصاد دانشگاه تیلبورگ هلند). ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۸۱-۸۲
- ۴/۲۴ - «مدیریت اقتصادی را نهادینه کنیم» (سرمقاله). ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۱۳-۱۲
- ۴/۲۵ - «توسعه کشورهای تازه صنعتی شده و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی». محسن طلائی، ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۴۰-۳۴
- ۴/۲۶ - «تدوین برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی

- مالیاتی» (سخنرانی محمد تقی نژاد عمران). ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۶۷-۶۵
- ۴/۵۷ - «بهینه‌سازی مصرف انرژی؛ چالشی برای حال و آینده» (گزارش یک گروه‌مایی). ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۷۱-۶۸
- ۴/۵۸ - «تورم، نرخ ارز و بازتاب آن بر صادرات غیرنفتی» (گزارش سخنرانی یک استاد ایرانی دانشگاه‌های آمریکا). ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۷۴-۷۶
- ۴/۵۹ - «جهانی شدن اقتصاد و دولت - ملت‌ها». ترجمه فضل‌اله امینی، ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۲۷-۲۳
- ۴/۶۰ - «طرح ساماندهی اقتصاد از نگاهی دیگر» (گزارش ویژه بخش اول). ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۶۱-۵۴
- ۴/۶۱ - «عوامل تشکیل سرمایه داخلی و جذب سرمایه خارجی» (گزارش سخنرانی بایزید مردوخ). ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۶۷-۶۴
- ۴/۶۲ - «دورنمای اقتصاد کشور» (گزارش سخنرانی دکتر محسن نوربخش). ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۷۲-۶۸
- ۴/۶۳ - «مدیریت، حلقه مفقوده تولید در ایران» (میزگرد). ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۲۱-۱۰
- ۴/۶۴ - «طرح ساماندهی اقتصاد از نگاهی دیگر» (گزارش ویژه بخش دوم و پایانی). ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۷۴-۶۶
- ۴/۶۵ - «چسرا جهانی شدن، جهانی می‌شود» (گزارش سخنرانی خانم دکتر اعتمادی نژاد). ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۸۱-۷۹
- ۴/۶۶ - «کارآفرینی» (سرمقاله). ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۷-۶
- ۴/۶۷ - «از کارآفرینی تا جان‌آفرینی». جلیل صدآقایی، ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۲۹-۲۴
- ۴/۶۸ - «الگوی مصرف در حال جهان شمول شدن است» (گزارش سخنرانی دکتر ارسطو امامی). ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۷۱-۶۸
- ۴/۶۹ - «چشم‌انداز متغیرهای کلان اقتصاد ایران در مناسبات بین‌المللی» (گزارش سخنرانی دکتر رحیم رحیم‌زاده اسکویی). ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۷۴-۷۲
- ۴/۷۰ - «عاقبت دولت - ملت چیست؟». ترجمه حمید توحیدی، ش ۸۷، آبان ۷۷، ص ۸۱
- ۴/۷۱ - «سرمایه‌داری جهانی، خدایش پیامرزاد؟». ترجمه عزیز کیاوند، ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۲۸-۲۶
- ۴/۷۲ - «تفسیر دوباره معجزه اقتصادی ژاپن». ترجمه حسن گیوریان، ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۵۷-۵۴
- ۴/۷۳ - «رشد چگونه فراهم می‌شود». دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۶۵-۵۸
- ۴/۷۴ - «مسائل اقتصادی نباید تحت‌الشعاع مسائل سیاسی قرار گیرد» (گزارش کنفرانس بین‌المللی منابع نفت و گاز دریای خزر). ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۷۵-۷۴
- ۴/۷۵ - «ساختار نظام اجرایی باید قابلیت انعطاف داشته باشد» (گزارش یک همایش اقتصادی - بازرگانی). ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۷۷-۷۶
- ۴/۷۶ - «پیشروان بقا». ترجمه حمید توحیدی، ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۸۷-۸۶
- ۴/۷۷ - «سقوط ۹۹» (سرمقاله). ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۹-۸
- ۴/۷۸ - «رونلد جهانی شدن؛ الزام یا اختیار؟» (میزگرد). ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۲۳-۱۰
- ۴/۷۹ - «نقش بازارهای مالی در توسعه اقتصادی کشور». فریدون رهنمای رودپشتی، ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۴۳-۴۱
- ۴/۸۰ - «جایگاه صنعت پتروشیمی در اقتصاد کشور». دکتر علیرضا علی‌احمدی و مهندس سیدسپهر قاضی نوری، ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۴۶-۴۴
- ۴/۸۱ - «نقش مجامع و تشکلهای صنعتی در اقتصاد کشور» (گزارش ویژه). ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۷۱-۶۴
- ۴/۸۲ - «برای بین‌المللی شدن به تفکر تازه‌ای نیاز داریم» (گزارش سخنرانی دکتر منوچهر فرهنگ). ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۷۵-۷۳
- ۴/۸۳ - «یورو و تأثیرات آن بر اقتصاد». مهندس توفیق وحیدی آذر، ش ۸۹، دی ۷۷، ص ۸۳
- ۴/۸۴ - «توسعه کارآفرینی؛ تنگناها و راهکارها» (میزگرد). ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۲۱-۱۰
- ۴/۸۵ - «آقایان، موتورهایتان را روشن کنید». ترجمه ناصرالدین حکیم شوشتری، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۳۹-۳۸
- ۴/۸۶ - «شرایط ادغام و یکپارچه‌سازی در صنایع ایران چیست؟» (گزارش ویژه). ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۸۵-۷۶
- ۵ - مدیریت بازرگانی
- ۵/۱ - «خرید به روش مجازی». ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۵۶-۵۴
- ۵/۲ - «تهیه پیشنهاد برای موفقیت در مناقصه». حجت‌اله مهریاری، ش ۷۲، خرداد ۷۶، صص ۴۷-۴۴
- ۵/۳ - «آسیای مرکزی؛ گنجینه فرصت‌ها، انبان تهدیدها» (گزارش ویژه). ش ۷۴، مرداد ۷۶، صص ۷۸-۷۲
- ۵/۴ - «موضوعی متمایز». منصور مجدم، ش ۷۴، مرداد ۷۶، صص ۸۵-۸۴
- ۵/۵ - «گشایش مرحله اول نخستین نقطه تجاری ایران و همایش شناخت اقتصاد و بازار ژاپنی» (گزارش داخلی). ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۷۲-۷۱
- ۵/۶ - «نظام توزیع؛ مشکلات و راهکارها» (میزگرد). ش ۷۶، مهر ۷۶، صص ۱۹-۱۲
- ۵/۷ - «نمایشگاه بیست‌وسوم؛ گسترده‌تر از همیشه» (گزارش فعالیت نمایشگاه فعالیت بازرگانی تهران). ش ۷۷، آبان ۷۶، صص ۸۵-۸۴
- ۵/۸ - «کاربرد روان‌شناسی برای فروشهای موفق» (گزارش سمینار دکتر شهرام رحیمی). ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۸۳-۸۲
- ۵/۹ - «روشهای نوین بازرگانی؛ بزرگراه ورود به بازارهای جهانی» (گزارش ویژه). ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۷۰-۶۴
- ۵/۱۰ - «تجارت در موج آینده». ترجمه توران هاشمی راد، ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۳۰-۲۸
- ۵/۱۱ - «کلید موفقیت در تجارت الکترونیک» (گزارش سخنرانی دکتر داداش‌زاده). ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۸۴-۸۲
- ۵/۱۲ - «مفهوم نشان تجاری». ترجمه بهزاد غفاری ابادر، ش ۸۶، مهر ۷۷، ص ۹۰
- ۵/۱۳ - «یافتن اطلاعات مناسب برای مدیر صادرات». ترجمه ناصرالدین حکیم شوشتری، ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۴۳-۳۷
- ۵/۱۴ - «تحقیقات بازاریابی؛ سنگ پایه برنامه‌ریزی» (گزارش ویژه). ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۷۱-۶۶
- ۶ - مدیریت تولید و عملیات
- ۶/۱ - «مدیریت بهسازی سازمان». دکتر سلیمان ایران‌زاده، ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۲۳-۱۸
- ۶/۲ - «طرح کلی سیستم نگهداری و تعمیرات». اسلام ناظمی، ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۵۳-۵۱

- ۶/۳ - «کیفیت و ابعاد آن». مهندس محسن معصومی اشکوری، ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۸۴-۸۵
- ۶/۴ - «هشدارهای به شرکتها برای انتخاب مشاوران ISO9000». دکتر علیرضا لاری، ش ۷۲، خرداد ۷۶، صص ۶۶-۶۷
- ۶/۵ - «ضرورت بهبود مستمر پس از کسب گواهینامه ISO9000». مهندس حسین حقیقی، ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۵۸-۵۹
- ۶/۶ - «چگونگی استفاده از فن آوری های نوین» (گزارش سمینار دکتر محمد ریاحی). ش ۷۳، تیر ۷۶، ص ۷۶
- ۶/۷ - «استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ و بازسازی سازمانها» (میزگرد). ش ۷۴، مرداد ۷۶، صص ۱۲-۲۱
- ۶/۸ - «استانداردهای بین المللی مدیریت زیست محیطی ISO14000». مهندس رامین ناجی زاده، ش ۷۴، مرداد ۷۶، صص ۴۶-۴۸
- ۶/۹ - «یادی از دکتر جوران؛ بنیانگذار مدیریت کیفیت جامع». ترجمه مهندس حسین ادب، ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۷۸-۷۹
- ۶/۱۰ - «ایزو ۹۰۰۰ برای مشاغل و موسسات کوچک». ترجمه گروه ۵ کارشناسی سازمان مدیریت صنعتی، ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۸۲-۸۳
- ۶/۱۱ - «مفهوم سیستم لجستیک و تجارت صنعتی». رضامنلی خسروپناه، ش ۷۷، آبان ۷۶، صص ۶۴-۶۹
- ۶/۱۲ - «شرایط کسب استانداردهای زیست محیطی» (گزارش سمینار حسین ادب و رامین ناجی زاده). ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۸۰-۸۱
- ۶/۱۳ - «نهادی شدن روشهای نادرست؛ خطر بالقوه ISO9000». اکبر شاه کرمی، ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۷۴-۷۵
- ۶/۱۴ - «فرهنگ یا ایزو ۹۰۰۰ کدام چاره دردند؟». مهران یزدی، ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۳۹-۴۳
- ۶/۱۵ - «استراتژی خرید و مدیریت منبع». رضامنلی خسروپناه، ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۵۶-۵۹
- ۶/۱۶ - «مدیریت کیفیت و بهره‌وری». محمدعلی محمدی، ش ۸۲، خرداد ۷۷، ص ۸۰
- ۶/۱۷ - «جایگاه مشاوران در پیاده‌سازی استاندارد ایزو ۹۰۰۰». دکتر علیرضا لاری، ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۷۸-۷۹
- ۶/۱۸ - «تجربه موفق شرکت طراحی و مهندسی صنایع پتروشیمی در اخذ گواهینامه ایزو ۹۰۰۰». بهمن گودرزی، ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۷۸-۷۹
- ۶/۱۹ - «مروری بر تاریخچه و ساختار سیستم لجستیک». رضامنلی خسروپناه، ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۸۰-۸۲
- ۶/۲۰ - «مدیریت ضایعات». ترجمه مینو نمازی، ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۷۹
- ۶/۲۱ - «جایگاه نگهداری و تعمیرات بهره‌ور فراگیر». دکتر کاوه محمد سیروس و دردانه داوری، ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۵۹-۶۲
- ۶/۲۲ - «ایزو ۱۴۰۰۰ در آسیا». ترجمه لیلا رضوی، ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۸۴
- ۶/۲۳ - «مهندسی مسجده فرایندهای کسب وکار». ترجمه فرشید عبدی ملک‌آبادی، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۴۲-۴۵
- ۶/۲۴ - «مدیریت خورده‌گی». مهندس رضا جواهردشتی، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۷۰-۷۱
- ۷ - «مدیریت بهره‌وری»
- ۷/۱ - «موانع ساختاری در بهره‌وری تحقیقات». مهندس محمود احمدپور، ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۲۷-۲۹
- ۷/۲ - «بهره‌وری و توسعه صنعتی؛ نگرشی نظام‌گرا». دکتر مصطفی شکری، ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۴۲-۴۵
- ۷/۳ - «شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری در مراکز تحقیقاتی». محمد روزی طلب و فریدون رهنمای رودپشتی، ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۶۱-۶۵
- ۷/۴ - «ارتقای بهره‌وری مدیریت و بهیویی» (گزارش سمینار ملی بهره‌وری). ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۷۲-۷۴
- ۷/۵ - «کارآفرینی، استراتژی مناسب برای افزایش بهره‌وری». مهندس محمود احمدپور، ش ۷۷، آبان ۷۶، صص ۳۰-۳۴
- ۷/۶ - «مدیریت، فرهنگ کار و بهره‌وری» (میزگرد). ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۱۴-۲۳
- ۷/۷ - «سبز فقط رنگ پول نیست». علیرضا نظر آهاری، ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۵۹-۶۱
- ۷/۸ - «ساماندهی محیط کار در ابعاد فردی». محمد لشکری، ش ۸۰، بهمن ۷۶، ص ۹۵
- ۷/۹ - «بهره‌وری و ابعاد توسعه» (گزارشی از سومین کنگره ملی بهره‌وری ایران). ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۸۰-۸۱
- ۷/۱۰ - «نگرش جامعه شناختی بر پدیده بهره‌وری». دکتر سیف‌الله سیف‌اللهی، ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۴۲-۴۴
- ۷/۱۱ - «ارگونومی و بهره‌وری». دکتر عارفه فدوی، ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۵۶-۶۰
- ۸ - «انفورماتیک»
- ۸/۱ - «نقش کیفیت نرم‌افزارها در بهبود فرهنگ کار». رضامنلی خسروپناه، ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۷۰-۷۱
- ۸/۲ - «آشنایی اجمالی با رسانه‌های چندگانه». دکتر مهدی ثاقب تهرانی، ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۷۲-۷۳
- ۸/۳ - «چرا DVD». محمدرضا حقیقی فرد، ش ۷۲، خرداد ۷۶، صص ۲۳-۲۵
- ۸/۴ - «بزرگراههای ارتباطی، مدیران و مساله ارزش و امنیت اطلاعات» (گزارش ویژه). ش ۷۲، خرداد ۷۶، صص ۵۴-۶۰
- ۸/۵ - «هوش مصنوعی، نماد سده بیست و یکم». دکتر عبدالرضا رضایی‌نژاد، ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۲۱-۲۳
- ۸/۶ - «هرکسی باید حق اشتباه کردن داشته باشد». ترجمه حمید توحیدی، ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۸۶-۸۷
- ۸/۷ - «شهرکهای مسلمی - اطلاعاتی (سایبرسیتی)». ترجمه فرشته قطبی، ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۹۹
- ۸/۸ - «فن‌آوری و هوشمندتر شدن کامپیوترها» (گزارشی از نمایشگاه تخصصی بین‌المللی برق، الکترونیک، کامپیوتر، ارتباطات و اتوماسیون صنعتی). ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۷۵-۷۶
- ۸/۹ - «نظام اطلاعات مدیریت (MIS)». ترجمه فریدون رهنمای رودپشتی، ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۳۴-۳۶
- ۸/۱۰ - «بیسوادی در عصر اطلاعات». دکتر فریبا لطیفی، ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۲۰-۲۲
- ۸/۱۱ - «پروژه‌های ملی فن‌آوری اطلاعات» (گزارش سخنرانی دکتر بیک‌زاده). ش ۸۵، شهریور ۷۷، صص ۷۲-۷۳
- ۸/۱۲ - «ظهور تکنولوژی اطلاعات». سید حامد وارث، ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۵۴-۵۵
- ۸/۱۳ - «مخاطرات ارتباط پیشرفته». ترجمه بهروز لاری سمستانی، ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۸۲-۸۳
- ۹ - «تکنولوژی، تحقیق و توسعه»

- ۹/۱ - «جایگاه واحد تحقیق و توسعه در نظام پرداخت‌های انگیزشی». سعید هرندی فصیح، ش ۷۳، تیر ۷۶، ص ۸۴
- ۹/۲ - «نگاهی به تحقیق و توسعه در ژاپن». دکتر احمد سیف، ش ۷۶، مهر ۷۶، صص ۳۵-۳۲
- ۹/۳ - «ضرورت ساماندهی مدیریت علوم و تکنولوژی در کشور» (میزگرد). ش ۷۷، آبان ۷۶، صص ۲۱-۱۲
- ۹/۴ - «مدیریت، تحقیقات و نوآوری دو روی یک سکه». عین‌اله احمدی، ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۱۰۹-۱۰۸
- ۹/۵ - «نوآوری، تحول و جذب تکنولوژی». دکتر کامبیز طالبی، ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۵۱-۴۶
- ۹/۶ - «تحقیق و توسعه در واحدهای صنعتی - تولیدی». محمد باقر قاسم‌زاده، ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۴۱-۳۷
- ۹/۷ - «متدولوژی تحقیقات فن‌آوری، راهنمایی برای ایده تا بازار». وفا غفاریان و علیرضا علی‌احمدی، ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۳۶-۳۱
- ۹/۸ - «تکنولوژی و عملکرد صنعتی». ترجمه دکتر سیروس شهروان، ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۴۱-۳۹
- ۱۰ - فرهنگ، جامعه و مدیریت
- ۱۰/۱ - «به سوی نوسازی معنوی» (سرمقاله). ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۹-۸
- ۱۰/۲ - «انتخابات ریاست جمهوری و مدیریت سیاسی کشور» (میزگرد - بخش اول). ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۱۷-۱۰
- ۱۰/۳ - «پیشنهادی برای آینده». نویسنده یوهان گساتونگ، مترجم عزیز کیاوند، ش ۷۱، اردیبهشت ۷۶، صص ۳۸-۳۶
- ۱۰/۴ - «ساخت و ساز آینده» (سرمقاله). ش ۷۲، خرداد ۷۶، صص ۹-۸
- ۱۰/۵ - «ایران، شرایط جهانی و مدیریت سیاسی آینده» (میزگرد - بخش دوم و آخر). ش ۷۲، خرداد ۷۶، صص ۱۷-۱۰
- ۱۰/۶ - «مدنیت تکاملی» (سرمقاله). ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۱۱-۱۰
- ۱۰/۷ - «مستدولوژی بت شناسی». جلیل صمدآقایی، ش ۷۳، تیر ۷۶، صص ۸۱-۸۰
- ۱۰/۸ - «ثروت‌های بادآورده» (سرمقاله). ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۱۱-۱۰
- ۱۰/۹ - «ریشه‌های فرهنگی مدیریت ژاپنی». حسین افشین منش، ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۴۷-۴۵
- ۱۰/۱۰ - «بررسی علل استرس در تهران بزرگ» (گزارش سخنرانی دکتر فرجاد). ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۷۵-۷۳
- ۱۰/۱۱ - «برنامه‌های استراتژیک و لزوم آگاهی جامعه و جوانان از اهداف آن». محمد حسین پیوندی، ش ۷۵، شهریور ۷۶، صص ۸۱-۸۰
- ۱۰/۱۲ - «حفظ اخلاق و ارزشهای اعتقادی در سازمانها». مهندس وفا غفاریان، ش ۷۶، مهر ۷۶، صص ۲۶-۲۰
- ۱۰/۱۳ - «رشد بی‌ریشه». محمد انواری، ش ۷۶، مهر ۷۶، ص ۸۴
- ۱۰/۱۴ - «کنفرانس اسلامی و آینده» (سرمقاله). ش ۷۷، آبان ۷۶، صص ۱۱-۱۰
- ۱۰/۱۵ - «تهاجم فرهنگی درون‌زا». احمد آل یاسین، ش ۷۷، آبان ۷۶، صص ۲۹-۲۷
- ۱۰/۱۶ - «فقاقت ساختارگرا، کارشناسی تجربه‌گرا» (سرمقاله). ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۱۳-۱۲
- ۱۰/۱۷ - «مدیران بنگاهها و چالشهای اجتماعی» (میزگرد). ش ۷۸، آذر ۷۶، صص ۲۳-۱۴
- ۱۰/۱۸ - «سوغات» (شعری از مجتبی کاشانی). ش ۷۸، آذر ۷۶، ص ۸۴
- ۱۰/۱۹ - «اصل پیش‌بینی و آینده‌نگری». دکتر ایرج سلطانی، ش ۷۸، آذر ۷۶، ص ۸۷
- ۱۰/۲۰ - «بت پرستی انسان معاصر». غلامرضا اسماعیلی، ش ۷۹، دی ۷۶، صص ۱۱۱-۱۱۰
- ۱۰/۲۱ - «قانون‌گرایی و کارآمدی» (سرمقاله). ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۱۳-۱۲
- ۱۰/۲۲ - «مشارکت زنان در چالشهای اجتماعی و فرصه‌های مدیریت». مهتاب متقالچی، ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۵۸-۵۶
- ۱۰/۲۳ - «فرهنگ در جریان زندگی ما جایگاه مناسبی ندارد» (گزارش سخنرانی دکتر عطاءاله مهاجرانی). ش ۸۰، بهمن ۷۶، ص ۷۹
- ۱۰/۲۴ - «نخستین همایش جامعه شناسی و مدیریت» (گزارش چکیده همایش). ش ۸۰، بهمن ۷۶، صص ۸۵-۸۴
- ۱۰/۲۵ - «حکومت جهانی» (سرمقاله). ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۷-۶
- ۱۰/۲۶ - «اقتدار فرهنگی» (گزارش سخنرانی حجت‌الاسلام زم). ش ۸۱، اردیبهشت ۷۷، صص ۷۳-۷۲
- ۱۰/۲۷ - «شرایط آزمون الهی و ابتلای انسانها» (گزارش سخنرانی حجت‌الاسلام محسن کدیور). ش ۸۲، خرداد ۷۷، صص ۷۰-۶۸
- ۱۰/۲۸ - «دادگاه شهرداری تهران، آسیب شناسی نظام اجتماعی» (سرمقاله). ش ۸۳، تیر ۷۷، صص ۹-۸
- ۱۰/۲۹ - «فساد مالی می‌تواند اعتیادآور باشد». ترجمه توحیدی، ش ۸۳، تیر ۷۷، ص ۸۳
- ۱۰/۳۰ - «لحظه‌ها». مجتبی کاشانی، ش ۸۳، تیر ۷۷، ص ۸۵
- ۱۰/۳۱ - «توسعه سیاسی یا توسعه اقتصادی؟ هر دو در گرو توسعه فرهنگی» (سرمقاله). ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۷-۶
- ۱۰/۳۲ - «نقش مدیریت در توسعه همه جانبه بسیار بااهمیت است» (سخنرانی دکتر محمد معین). ش ۸۴، مرداد ۷۷، صص ۶۴-۶۲
- ۱۰/۳۳ - «فکر کردن چیست؟». فرشید اسلامدوست، ش ۸۴، مرداد ۷۷، ص ۸۱
- ۱۰/۳۴ - «نشانه‌های بحران در نشر آثار مدیریتی». دکتر غلامرضا خاکس، ش ۸۵، شهریور ۷۷، ص ۷۶
- ۱۰/۳۵ - «کانون اقتدار» (سرمقاله). ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۹-۸
- ۱۰/۳۶ - «نقش امنیت قضایی در بهینه‌سازی مدیریت کشور» (گزارش سخنرانی دکتر سیدمصطفی محقق داماد). ش ۸۶، مهر ۷۷، صص ۷۸-۷۶
- ۱۰/۳۷ - «سایه روشن‌های سیاست خارجی ایران در منطقه» (گزارش ویژه). ش ۸۷، آبان ۷۷، صص ۶۲-۵۶
- ۱۰/۳۸ - «تمدنها؛ رویارویی یا گفتگو» (سرمقاله). ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۷-۶
- ۱۰/۳۹ - «ارزشهای فرهنگی امریکا مانع جهانی فکر کردن». ترجمه فرشته امین، ش ۸۸، آذر ۷۷، صص ۳۵-۳۳
- ۱۰/۴۰ - «زمینه‌های مسئولیت اجتماعی مدیران». سید احمدرضا قاسمی، ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۲۷-۳۳
- ۱۰/۴۱ - «امنیت و نظام اطلاعاتی» (گزارش سخنرانی حجت‌الاسلام و المسلمین دری نجف آبادی). ش ۸۹، دی ۷۷، صص ۷۳-۷۲
- ۱۰/۴۲ - «امنیت ملی و مدیریت اطلاعات» (سرمقاله). ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۹-۸
- ۱۰/۴۳ - «آسیب شناسی سپهر زیستی». سید محمد باقری‌زاده، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۴۱-۴۰
- ۱۰/۴۴ - «رابطه ویژگیهای فرهنگی با مدیریت و رهبری». محمد حبیبی، ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۸۸-۸۶
- ۱۰/۴۵ - «شوراها، جلوه‌ای از مدیریت و مشارکت مردم» (گزارش یک نشست مدیریتی). ش ۹۰، بهمن ۷۷، صص ۹۵-۹۳ □

پیترو دراکر اندیشمند مدیریت می‌گوید: «طرح‌ریزی دوباره اندیشه‌ای است نو، این اندیشه باید به اجرا درآید». همچنین چارلز هندی نیز می‌گوید: «طرح‌ریزی دوباره شرکت، اقدام انقلابی به نظر نمی‌رسد، اما انقلابی است و خاطر نشان می‌سازد که چگونه می‌توان این اقدام انقلابی را قاطعانه به انجام رسانید». امروزه واقعیت مسلم و پذیرفته شده عبارت است از تغییر. سازمانها باید همواره خود را با تغییراتی که در محیط و اطرافشان رخ می‌دهد وفق دهند و پایه پای آنها پیش بروند. یک سازمان نباید تنها هر چند مدت یک بار وضع خود را تغییر بدهد بلکه باید متوجه باشد که پدیده تغییر امری دائمی است و باید پیوسته و مرتب تغییر کند. لسترتارو در کتاب خود می‌نویسد: «آنهايي که با صدای انقلاب صنعتی از خواب بیدار نشدند ملت‌های توسعه‌نیافته کنونی لقب گرفته‌اند. اکنون صدایی دیگر در راه است، آلهایی که گوش خود را بر این صدا می‌بندند بطور مسلم حاشیه‌نشینان فقیر دنیای فردا خواهند بود».

در وضعیت کنونی هیچ چیز از جمله گسترش بازار، تقاضای مشتریان، چرخه زندگی محصول، حد دگرگونیهای فنی و روشهای رقابتی دیگران قابل پیش‌بینی نیستند. تکنولوژیهای پیشرفته، برداشته شدن مرزهای موجود میان بازارهای داخلی و جهانی، دگرگون شدن خواستها و انتظارات مشتریان که اینک امکان انتخاب گسترده‌تر یافته‌اند. دست به دست هم داده و هدفها و روشها و دستهای از اصول که متعلق به بیش از دو سده پیش از این هستند و ساختارها، استراتژیها و مدیریت شرکتها و سازمانهای کنونی را شکل داده‌اند، در شرایط کنونی کهنه و از کارافتاده و باید جانشینانی نو برایشان برگزید. سازمانها باید پویا و انعطاف‌پذیر بوده تا بتوانند خود را با شتاب با دگرگونیهای محیطی همراه کنند. هزینه‌ها آنچنان اندک باشد که بتوانند در برابر رقبا برابری و ایستادگی کنند. در نوآوری آن چنان پیشرفته باشند که کالاها و خدماتشان همواره تازگی داشته و با بالاترین کیفیت آن را انجام دهند.

نیروی اول مشتری است

در بازارهای امروز مشتری ضامن بقای سازمان است، آنچه مشتری بخواهد، دارای ارزش است و سازمان باید درجهت خواستهای مشتری گام بردارد. مشتریان نیز ارزش را در

کیفیت بالای توأم با قیمت معقول می‌دانند، مشتریان مایه حیات و از دارایی‌های بسیار باارزش سازمان هستند و بدون وجود آنها عملکرد سازمان بی‌معنی خواهد بود و مشاغل سازمان وجود نخواهد داشت. در بازار رقابتی امروز تک‌تک کارکنان باید اهمیت مشتری را درک کنند و به یاد داشته باشند که:

- مشتریان هیچ وابستگی به سازمان ندارند بلکه سازمان به آنها وابسته است؛
- آنها باید خودشان را با خواسته‌های آنها هماهنگ کنند؛
- مشتریان ضامن بقا و حیات سازمان هستند. امروزه مشتریان به حق انتخاب خود آگاه گشته‌اند، دیگر مانند موجوداتی که همه از یک قالب بیرون آمده باشند رفتار نمی‌کنند و اندیشه مشتریان یک‌دست دیگر درست نیست. برای درک حرکت مشتری، الگویی تحت عنوان



مدیریت کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد

استراتژی تلفیق و هماهنگی

از: دکتر سلیمان ایران‌زاده

«هیرشی من» ارائه گردیده که این الگو می‌تواند چارچوبی جهت درک مشتریان به سازمان ارائه دهد. این الگو مبتنی بر ۳ اصل فرار، اعتراض و وفاداری مشتریان قرار دارد. مشتریان ناراضی می‌توانند با سازمان خداحافظی کنند یعنی فرار کنند یا محل فعالیت خود را به نقطه دیگری منتقل کنند. یا اینکه صدای اعتراض خود را به گوش مقامات برسانند. وفاداری مشتریان به

سازمان تعیین‌کننده مسیر دیگری است، بدیهی است که فرار یا انتقال فعالیت مشتریان به نقطه دیگر بدون اینکه به مدیریت سازمان فرصت ایجاد تغییر داده شود موجب فلج شدن سازمان خواهد شد. برعکس بلندکردن صدای اعتراض، یکی از استراتژیهای سیاسی است که هدف از آن نوعی دادخواهی است. نمونه‌های دادخواهی عبارت است از درخواست از نهادهای قانونگذاری برای دخالت و حل مساله یا تبادل نظر با جامعه قانونگذار. بلندشدن صدای اعتراض مهرف‌کننده حرکتی است که می‌تواند سازنده باشد نه مخرب. مدیران باید اعتراض را به‌عنوان فرصتی به‌حساب آورند، تا نیازهای مشتریان را درک کنند. و بدان‌وسیله درباره تغییراتی که در بازار صورت می‌گیرد اطلاعاتی را به‌دست آورند. یا چیزهایی را فراگیرند.

نیروی دوم رقابت است

رقابت در گذشته بسیار آسان بود، هر شرکتی که توان عرضه کالا و یا خدمتی قابل قبول را با بهائی مناسب به بازار داشت مشتریانش موجود بودند. اینک نه تنها رقبایان فراوانند بلکه گوناگونی آنها بسیار چشمگیر است.

رقبای زبردست چهره همه بازارها را دگرگون کرده‌اند. یک کالا ممکن است در چند بازار جداگانه بر پایه روشهای رقابتی کاملاً متفاوت عرضه شود. مثلاً در یک بازار عامل قیمت، در دوم امکان‌گزینش و در سومی از کیفیت در چهارمی از دادن خدمات مناسب بهره‌برداری شود.

دگرگونی نیروی سوم است

نیروی سوم و کارساز در سرنوشت سازمانها دگرگونی است. درخصوص دگرگونیها که در رفتار مشتریان و روشهای رقابت پیدا شده است، سخن گفتیم، ولی باید دانست که طبیعت خود دگرگونی هم تغییر یافته و اکنون دگرگونی به‌صورت امری فراگیر و پایا درآمده است.

مدیریت کیفیت فراگیر

درواقع در نگرش مدیریت کیفیت توجه اصلی به کیفیت است. بنابراین مدیریت کیفیت فراگیر با نگرشی که تنها توجه به نتیجه یا هدف اصلی را تولید بیشتر قرار داده است، در تضاد است. در تفکر مدیریت کیفیت به بهبود دائمی با توجه به نیازها و انتظارات مشتریان و با مشارکت کلیه افراد مربوط به سازمان توجه می‌شود. بنابراین فرایند انجام گرفتن کارها مورد دقت و ارزیابی قرار می‌گیرد و کمیت در مرحله دوم اهمیت است.

در این نگرش کارکنان مورد توجه و احترام قرار می‌گیرند، ملاک ارزیابی آنها، تلاش آنها برای انجام دادن بهتر امور است، نظرات آنان مورد توجه و ارزیابی قرار می‌گیرد. در نتیجه ابداع و نوآوری و ارائه نظرات جدید توسعه می‌یابد. از آنجا که در این نگرش بخشهای مختلف سازمان مشتری یکدیگرند و رضایت مشتری اصل است، بخشها نه تنها با یکدیگر در تقابل نیستند بلکه با مشارکت یکدیگر سعی در بهبود فرایند دارند. (شکل شماره ۱)

به‌طور کلی اصول مهم و حاکم بر این نگرش عبارتند:

- توجه زیاد به مشتری: در این نگرش مقصود از مشتری کسانی نیستند که در خارج از سازمان قرار دارند و محصولات یا خدمات سازمان به آنها ارائه می‌شود بلکه مقصود از مشتری کسانی هستند که در داخل سازمان قرار دارند؛
- توجه به بهبود مستمر: در اجرای برنامه‌ای برای کنترل کیفیت فراگیر نباید تنها به کیفیت بسیار خوب قانع شد زیرا اگر کالایی بسیار خوب است، باز هم به اندازه کافی خوب نیست. کیفیت باید پیوسته و به‌صورت دائم بهبود یابد؛
- بهبود کیفیت همه گالاهایی که سازمان انجام می‌دهد: کنترل کیفیت کامل دارای تعریف بسیار وسیعی از واژه کیفیت است. این واژه تنها در مورد محصول نهایی کاربرد ندارد. بلکه به شیوه‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان کالا را تحویل می‌دهد، سرعتی که می‌تواند به شکایتها رسیدگی کند، نوع برخورد و رعایت ادب در پاسخگویی به مشتری؛
- سنجش و اندازه‌گیری دقیق: کنترل کیفیت فراگیر برای سنجش متغیرهای عملکرد در فعالیت‌های سازمان از روشهای آماری استفاده می‌کند. این متغیرهای عملکرد با استانداردهایی که در رابطه با مسائل مختلف مورد استفاده قرار

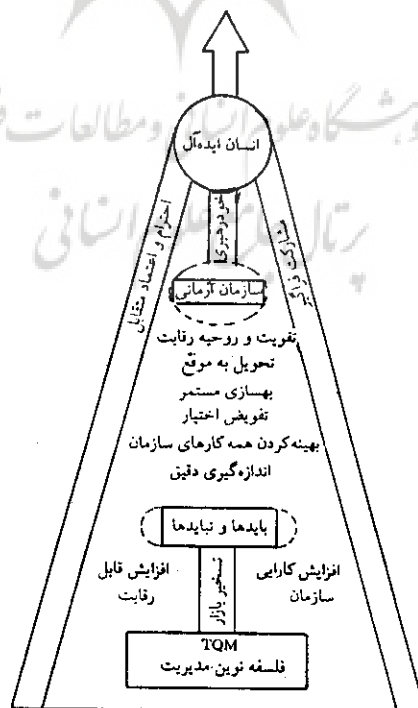
تدریجی به یک جریان جهشی و انقلابی است. درحالی که سازمانهای موفق بعد از مدیریت کیفیت قدم بعدی را که مهندسی مجدد است برمی‌دارند. به دلیل اینکه مهندسی مجدد مشخصاتی فراتر از مدیریت کیفیت دارد. بسیاری از سازمانها که در پروسه مدیریت کیفیت درگیر هستند به‌طور همزمان به مهندسی مجدد هم عمل می‌کنند. که بعضی از آنها موفق می‌شوند درحالی که گروهی ممکن است در این فرایند شکست بخورند. به همین دلیل یکی دیگر از اهداف تدوین این مقاله پاسخگویی به دو سوال زیر است:

- در چه مقاطعی مدیریت کیفیت باید به‌کار گرفته شود؟
- با بکارگیری مهندسی مجدد، تاچه مدت مدیریت کیفیت باید ادامه داشته باشد؟

در بازارهای امروز، مشتری ضامن بقای سازمان است.



هماهنگی بین دو روش مدیریت کیفیت و مهندسی مجدد، بهترین مکانیزم دستیابی به مزیت رقابتی است.



شکل ۱

دگرگونیهای پی‌درپی اینک عادی جلوه می‌کنند. حال با تصویری از مجموعه شرایط ارائه شده این سوال مطرح می‌شود که سازمانها چگونه می‌توانند در این جهان آشفته و پرفراز و نشیب خود را حفظ کنند؟ و چگونه می‌توانند شتاب عملکرد سازمان را با تقاضای روزافزون بازار هماهنگ سازند؟ در پاسخگویی به این سوالات، روشهایی که سازمانهای موفق عمده تا به‌کار می‌بندند، متفاوت است، برخی تکنیک‌های مدیریت کیفیت فراگیر را به‌کار می‌گیرند و برخی نیز فرایند اصلی فعالیت خود را از نو طراحی می‌کنند. درواقع می‌توان گفت امروزه کلیه برنامه‌های بهبود فرایند ریشه در دو حرکت کاملاً متفاوت یعنی مدیریت کیفیت جامع (TQM) TOTAL QUALITY MANAGEMENT و مهندسی مجدد (BPR) BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING دارد. این دو مفهوم ابزارهای قدرتمندی را در اختیار مدیران می‌گذارد. تا ابعاد فرایندها را بازسازی کنند، تا بدین ترتیب خدمات و کالاهای بهتری را به مشتریان ارائه دهد. مشاهدات و بررسیها نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت موجب یک تفکر فرایندگراست که مبتنی بر بهبود پیوسته، مداوم و تدریجی در وضع موجود از طریق تلاشهای بی‌وقفه توأم با مشارکت همه افراد و به‌طور کلی دارای سمت‌گیری مردمی است که بر تعهد و مسئولیت‌پذیری همه اعضای سازمان تاکید دارد. درحالی که مهندسی مجدد بیشتر تاکید به اندازه شدن و حذف لایه‌های اضافی سازمان دارد. درواقع مهندسی مجدد یک انقلاب در مدیریت است یعنی برخلاف مدیریت کیفیت که تاکید بر اصلاحات تدریجی در سازمان دارد تا بتواند مقتضیات محیطی را پاسخ گوید سازمان را از بنیاد دگرگون می‌کند، مهندسی مجدد بحث آغاز دوباره است موضوع ابداع دوباره ماهیت کار و تغییر ساختار شرکت از صدر تا ذیل است.

این دو نگرش با توجه به خاستگاه‌های مختلف و علیرغم تفاوت‌های بنیادی و ماهوی بی‌شمار دارای زمینه‌های مشترک فراوان هستند. هدف نگارنده از تدوین این مقاله نیز دستیابی به ترکیب و تلفیق مناسب به‌عنوان یک استراتژی مهم و درضمن نشان دادن امتیازات و دلایل مدیریتی و تأثیرات سینرژیک این‌گونه ترکیبهاست. تلفیق این دو نگرش ممکن است این ذهنیت را ایجاد کند که حرکت از مدیریت کیفیت به مهندسی مجدد، حرکت از یک جریان

سایر مقامات مدیریت در رده بالا این دو نگرش هیچگاه نخواهد توانست زمینه مناسبی بر آغاز عملیات در سطح شرکت بدست آورد. به همین جهت برای موفقیت، مدیران عالی نقطه نظرات خود را در آن اعمال می‌کنند و جلب رضایت مشتری و ارتقاء کیفیت را اساس و شالوده استراتژی سازمان قرار می‌دهند. و فضایی را در سازمان ایجاد می‌کنند که امکان تغییر و تحول بیشتر وجود داشته باشد. که این امر بقا و حیات سازمان را تامین می‌کند.

۳ - بهبود فرایند

اساس و شالوده این دو روش بهبود فرایند کار است و سازمانهایی که به اجرای این دو تکنیک اقدام کرده‌اند، دارای فرایند درون سازمانی یکپارچه، بی‌دغدغه و هماهنگ هستند به گونه‌ای که کارکنان و اعضای آن احساس رضایت می‌کنند و دوایر سازمانی دست به دست هم می‌دهند تا بهره‌وری را به بالاترین حد برسانند. روحیه همکاری و وفاداری به گروه و سازمان نسبتاً بالا است، تفاهم و اعتماد متقابل در سازمان برقرار است و میزان اختلاف و تضاد در اجرای طرحها بین مجریان در سطح نسبتاً پایینی است.

۴ - رضایت مشتری

از اهداف عمده این دو تکنیک جلب رضایت مشتریان است، و امروزه این سازمانها پذیرفته‌اند که نیروهای برتر در رابطه میان فروشنده و مشتری جای خود را عوض کرده و فروشنده دیگر دست بالا را ندارد و این مشتری است که به چنین برتری رسیده است و نیازهای خود را به فروشنده دیکته می‌کند، در مجموع سازمانهای مجری این دو نگرش برای تامین رضایت مشتری ۳ فرایند ویژه را مدنظر قرار داده‌اند: الف - پیش‌بینی نیازهای مشتری ب - پاسخگویی سریع به نیازها ج - پدید آوردن و عرضه محصولات جدید.

موفقیت هر دو روش، مستلزم ایجاد فرهنگ مناسب سازمانی است، مدیران عالی در سازمان با دست یازیدن به فرهنگ مناسب و بهره‌گرفتن از آن، خود را از بند راه‌حلهای گذشته رها ساخته و راه‌حلهای تازه‌ای که متناسب با شرایط جدید است فراهم می‌آورند.

تفاوت این دو نگرش

علیرغم تشابهات مطرح شده و داشتن زمینه مشترک بین دو تکنیک تفاوت‌هایی نیز به شرح

سازمانهایی که به اجرای دو تکنیک مدیریت کیفیت و مهندسی مجدد اقدام کرده‌اند، دارای فرایند درون سازمانی یکپارچه و هماهنگ هستند.



در کنترل کیفیت فراگیر همه افراد باید در فرایند بهبود مشارکت کنند.

به گونه‌ای کاملاً جدید سازماندهی کنند.

مشترکات این دو اندیشه

نکات بالا نشان‌دهنده این مطلب است که علیرغم تفاوت‌های ماهوی مابین این دو نگرش، دارای وجوه مشابهی هستند که عمده این مشترکات عبارتند از:

۱ - بهبود کیفیت

یکی از ویژگیها و از نقاط مشترک بسیار مهم این دو نگرش بهبود و ارتقاء کیفیت کالا و کاهش هزینه است. تحقیقات نشان می‌دهد سازمانهایی که مهندسی مجدد را به مورد اجرا گذاشته‌اند ضمن بهبود کیفیت کالا و خدمات موجب کاهش هزینه عملیاتی، حذف بوروکراسی زاید، افزایش کارایی گردیده است. در مدیریت کیفیت نیز بهبود کیفیت یکی از ویژگیهای اساسی آن به شمار می‌رود. به‌طوریکه در برخی مواقع مدیریت کیفیت را مترادف با بهبود کیفیت می‌نامند. در هر دو نگرش بهبود کیفیت به عنوان یک وظیفه سازمانی تلقی نگردیده بلکه در تمامی جنبه‌های سازمان با هدف قابلیت رقابت کردن کالا و مرغوبیت آن، آنها را تحت تاثیر قرار داده است.

۲ - حمایت مدیران عالی

مدیران عالی سازمان خود را وقف پیاده کردن موفق این دو تکنیک می‌کنند. و در جهت تدوین استراتژیها و اجرای آن اقدام می‌کنند و هدایت آن را از ابتدا تا انتها برعهده داشته و از نظریات کارکنان مطلع می‌گردند. کارکنان نیز بر این باورند مدیران سازمان دستیابی و حصول به کیفیت را امری ضروری و حیاتی می‌دانند لذا بدون تمهد پایدار مدیران عالی، هیات مدیره و

می‌گیرند. مقایسه می‌شوند.

● تفویض اختیار: در کنترل کیفیت فراگیر همه افراد باید در فرایند بهبود مشارکت کنند. در اجرای این برنامه از تیمها به صورت گسترده و فزاینده استفاده می‌شود، تفویض اختیار به عنوان محملی است که می‌توان بدان وسیله درحل مساله کوشید.

مهندسی مجدد

این اندیشه به دنبال آن نیست که نظام کنونی را بهبود بخشد بلکه به دنبال ترک کردن روشهای کهنه و دستیابی به روش نوینی برای تولید کالا و خدمات و انتقال کالاهای ارزنده به مشتریان است. مهندسی مجدد آغازگر انقلابی در دنیای کسب‌وکار و پایانی بر نظریات و وظیفه‌گرایی و تخصص فردی کارکنان است.

در این نگرش اعتقاد بر این است که برای حل مساله و تطبیق با شرایط باید به قلب سازمان، آنجایی که کار عملاً انجام می‌شود، توجه کرد. کارهای بخش بخش شده امروزی منجر به پیدایش سازمانهای ضداقتصادی و گسترش بوروکراسی و پیدایش هرم‌های اقتصادی است و موجب پیچیدگی و دشواری انجام کار اصلی گردیده‌اند.

مهندسی مجدد درواقع یک نوع بازناندیشی بنیادین و طرحی نو و ریشه‌ای فرایندها برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهای حساس امروزی همچون کیفیت، قیمت و خدمات است. سازمانهایی که اقدام به مهندسی مجدد کرده‌اند در همه موارد نشان‌دهنده نکات زیر است:

● فرآیندگرایی: پیشرفت‌های سازمانهایی که اقدام به مهندسی مجدد کرده‌اند با کمک وظایف محدودی که در مرزهای سازمان پیشین وجود داشت حاصل نگردید، بلکه دستیابی به آنها در سایه نگرش فرآیندی به کار، عملی گردیده است؛

● بلندپروازی: در هیچ مورد بهبود نسبی پذیرفتنی نیست و شرکت‌های موفق در پی نتایج شگفت‌انگیز بوده‌اند؛

● شکست مقررات: این سازمانها همگی از روشهای سنتی کهن بریده و به مهندسی مجدد فرایندهای خود پرداخته‌اند؛

● بهره‌گیری از تکنولوژیهای اطلاعاتی: عاملی که امکان شکستن مقررات کهنه و آفرینش فرایندهای تازه را به این سازمانها داد همانا بهره‌گیری از تکنولوژیهای نوین اطلاعاتی بود. با کمک این ابزار سازمانها توانستند کارهای خود را

ذیل وجود دارد:

۱- تغییر فرایند

از مشخصات بسیار مهم روش مدیریت کیفیت اقدام هوشمندانه، آرام، مستمر و با گامهای کوچک که تاثیر سینرژیک در جهت تامین اهداف دارد، است. در چارچوب این نگرش تعادل کلی سازمان حفظ می‌شود. این روش با روش مهندسی مجدد که به صورت خطی عمل می‌کند، در تضاد است. اما مهندسی مجدد دنبال بهبود سریع است. سعی می‌کند کارش بی‌نقص باشد. در چارچوب این نگرش، چارچوبهای مرجع شکسته می‌شود و در سازمان تعادل جدید، ساختار جدید، تکنولوژی و محصولات جدید برقرار می‌شود.

۲- زمان مورد نیاز برای تغییر

از بسند قبلی کاملاً استنباط می‌شود که مدیریت کیفیت مستلزم زمان طولانی‌تری است. بنابراین این نگرش مستلزم یک فرهنگ و آداب مشخص و اهداف کیفی بلندمدت است. اصطلاحاتی همچون کیفیت، مدیریت کیفیت فراگیر در توسعه و بهبود در ژاپن نقش حیاتی ایفا می‌کند و این مفهوم در ژاپن باعث شده است تا شرکت‌های ژاپنی به ایجاد، توسعه تفکر و عمل فرایندگرا روی آورند، پیام این استراتژی را می‌توان در این جمله خلاصه کرد که حتی یک روز نیز نباید بدون ایجاد نوعی بهبود در یکی از بخشهای سازمان سپری کرد. اما مهندسی مجدد مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی مورد نیاز جهت تغییرات اساسی است. اساساً فرایند مهندسی مجدد متضمن زمان کوتاه‌تری است و سازمانهای

مدیریت کیفیت دارای سمت‌گیری مردمی است که بر تعهد و مسئولیت‌پذیری همه اعضای سازمان تاکید دارد.



یکی از ویژگیها و از نقاط مشترک مدیریت کیفیت و مهندسی مجدد بهبود و ارتقا کیفیت کالا و کاهش هزینه است.

آمریکایی با توسل به این روشها توانسته‌اند میزان بهره‌وری و ضریب قابل رقابت بودن کالاهايشان را افزایش دهند.

شروع تغییر

در روش مدیریت کیفیت کارها از پائین شروع می‌شود و مسیری رو به بالا می‌پیماید و برای انجام کار و جنبه‌های اجرایی آن از افراد خواسته می‌شود که در تصمیم‌گیری مشارکت کنند. اما در مهندسی مجدد اهداف و برنامه‌ها توسط مدیران عالی سازمان مشخص و اعمال می‌شود. هنگامی که عمل بازسازی فرایندهای کار تکمیل شد کار و کارگاه به صورتی درمی‌آید که تیم اداره‌کننده آن است و تیم‌ها خودمدار خواهند شد. ولی برای رسیدن به چنین مرحله‌ای

باید به صورت خودکامه و غیردموکراتیک عمل شود. به گفته هامر نظریه‌پرداز مهندسی مجدد: «با سرعت وارد عمل شوید یا این که قطار از روی جسد شما خواهدگذشت». در مجموع تفاوت‌های این دو روش در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.

تلفیق و ترکیب دو تکنیک

باتوجه به مشابهت‌ها و تفاوت‌های بحث شده، می‌توان نتیجه گرفت که ترکیب این دو تکنیک قسمتی از بهبود فرایند در سازمان است. البته در مورد ترکیب، سه نظریه اساسی و مشخص را می‌توان تشخیص داد: اولین گروه اعتقاد دارد که مهندسی مجدد روش و راه‌حل جدیدی نیست بلکه برآمده و بخشی از مدیریت کیفیت است. گروه دوم بر این اعتقاد است که مهندسی مجدد روشی متفاوت از روشهای متعارف است. هامر نظریه‌پرداز این روش، مهندسی مجدد را جانشینی جدید برای روشهای کهنه و از کارافتاده می‌داند و استوارت آن را به‌عنوان راهیابی به تغییرات شدید در جریان تولید برای رسیدن به نتایج مطلوب و رفع موانع می‌داند. گروه سوم ضمن اینکه تفاوت‌هایی برای این دو روش قائل است. اما در عین حال سعی می‌کند که این دو روش را با هم ترکیب کند. این گروه اعتقاد دارد که شرایط فعلی ایجاب می‌کند که این دو تکنیک به هم نزدیک شوند تا به‌عنوان استراتژی واحد در سازمان عمل کند و سازمانهای موفق در آینده تلفیق از این دو روش را تحت سیستم بهبود فرایند به‌کار می‌گیرند.

سازمانهایی که اقدام به پیاده کردن مدیریت کیفیت کرده‌اند، بعد از پیشرفت‌هایی که در آغاز کار کسب کرده‌اند، بتدریج روند پیشرفت کاهش و حتی متوقف گردیده است. یعنی جایی که اصلاحات تدریجی به بن‌بست می‌رسد بنابراین برای رسیدن به مرحله بعدی بهبود، سازمانها ناچار از طریق مهندسی مجدد عمل کرده‌اند.

برای مثال شرکت AT&T علیرغم داشتن نشان ملی کیفیت مالکوم بالدریج، در سال ۱۹۹۲ قسمتی از سهم بازار خود را از دست می‌دهد چون برنامه‌های بهبود کیفیت این شرکت در قالب مدیریت کیفیت نتوانسته بود با کیفیت خدمات رقبا به رقابت بپردازد لذا به‌منظور خارج شدن از بن‌بست با توسل به مهندسی مجدد توانست وضعیت از دست رفته را مجدداً کسب کند.

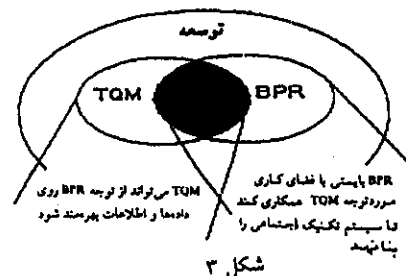
	BPR	TQM	
۱- تاثیر	کوتاه‌مدت ولی همراه با تنش و شوک در سازمان	بلندمدت، بادوام بدون ایجاد تنش و هیجان	
۲- سرعت	گامهای بلندمدت همراه با جهش و تغییرات انقلابی، متناوب و کوتاه‌مدت	مستمر و مداوم و طولانی‌مدت	
۳- مشارکت	مدیران ارشد و تعدادی نخبه	مشارکت کلیه افراد در تمامی سطوح	
۴- سمت‌گیری	سخت‌افزار و مبتنی بر تکنولوژیهای پیشرفته	مردمی و مبتنی بر مسئولیت‌پذیری تمامی کارکنان	
۵- نگرش	فردگرایی، غیرسیستمی مبتنی بر ایده‌های فردی	جمع‌گرایی، تلاش گروهی برخوردار سیستماتیک	
۶- تعادل	تعادل جدید	حفظ تعادل	
۷- کالا		بهبود یا اصلاح	

شکل شماره ۲

مطالعه فرایند کار مدیریت کیفیت نشان می‌دهد که چه چیزهایی نیاز به اصلاح دارد و چگونه این اصلاحات می‌تواند به سازمان جهت پاسخگویی به خواستهای مشتریان کمک کند. وقتی نیاز به اصلاح از میدان تغییرات تدریجی جلوتر زنده آنگاه برنامه‌های مهندسی مجدد می‌تواند شروع شود. بدین ترتیب مدیریت کیفیت می‌تواند بازتابی از خواستهای سازمان باشد وقتی از طرف مهندسی مجدد حمایت شود. بسیاری از این‌گونه مثالها نشان می‌دهد که ترکیب مناسب می‌تواند ضمن ایجاد سینرژی موجب افزایش قابل ملاحظه مزیت‌های رقابتی شود. شکل شماره ۳ نشان می‌دهد که با ترکیب این دو روش آنها چه چیزهایی می‌توانند در فرایند مشترکشان از هم اخذ کنند.

جهت ترکیب بهینه دو روش موارد زیر باید مورد ملاحظه قرار گیرد:

- در ابتدای امر به تغییرات تدریجی تاکید شود، و مهندسی مجدد را برای موارد مهم و بخشهایی در سازمان که توانایی استفاده از آن را دارند توصیه می‌شود. زیرا کاربرد مهندسی مجدد مستلزم هزینه‌های فراوانی است.
- نباید کلیه قسمتهایی که در ارتباط با مشتری است مشمول بهبود و توسعه شود، جلب و رضایت مشتری به معنی این نیست که کلیه فرایندهایی که در ارتباط با مشتریان هستند مورد اصلاح قرار گیرند زیرا هزینه‌های خدمات ارائه شده به مشتری به مراتب کمتر از کل هزینه‌های مصرف شده توسط سازمان است.
- هماهنگی ارگانیک به مثابه استراتژی بهبود کیفیت بهنگام (JIT) مدنظر قرار گیرد. در فلسفه بهبود کیفیت بهنگام زمانی سفارش صورت می‌گیرد که مواد مورد نیاز باشد، اصلاح شدید و



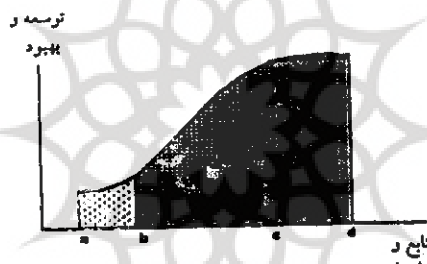
بنیادی زمانی باید صورت گیرد که مورد نیاز است. و بهبود فرایند، از آن فرایندی است که نیاز به اصلاح دارد. حال باتوجه به مطالب ارائه شده به منظور پاسخگویی به دو سوال مطرح در ابتدای مقاله یعنی:

۱ - در چه هنگامی مهندسی مجدد را باید به کار گرفت؟

۲ - با به کارگیری مهندسی مجدد تاچه مدت مدیریت کیفیت باید ادامه داشته باشد؟

یک مدل ارائه می‌شود. این نکته لازم به توضیح است. قبل از هرگونه تغییر یا عملیاتی، لازم است که رابطه میان تلاشهای انجام گرفته و نتایج بدست آمده مشخص شود و منحنی نتایج در مقابل زمان و منابعی که صرف شده رسم شود.

به هر حال در این جا تنها مساله صرف زمان نیست که به پیشرفت و بهبود برنامه‌ها کمک می‌کند بلکه کاربرد درست منابع و میزان تلاشهای صورت پذیرفته است که می‌تواند مبنایی برای موفقیت ارائه دهد. ریچارد ان اف منحنی یادگیری را تصویر خوبی از رابطه بین نتایج کسب شده و میزان تلاش یا منابعی که صرف آن شده معرفی می‌کند. (شکل ۴)



شکل ۴ - منحنی تجربی فرایند توسعه

بر اساس مدل می‌توان مراحل مهندسی مجدد را مرحله بندی کرد در ابتدای فرایند از (beta) منابع زیادی به کار گرفته می‌شود بدون آنکه نتایج قابل توجه و ملموسی حاصل شود. باتوجه به تحقیقات انجام شده چند سال اول هر عملیاتی از مشکل ترین و سخت ترین مراحل هر عملیاتی است. بعدها در نتیجه بهبود فرایند منافع

سازمانها باید همواره خود را با تغییراتی که در محیط و اطرافشان رخ می‌دهد وفق دهند.



پیدا کردن یک راه حل به منظور افزایش کیفیت، اصلی ترین دغدغه فکری سازمانهای امروزی است.

سرشاری به سازمان سررازی می‌شود. یعنی از مقطع (cost) پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در مقایسه با هزینه‌های صورت گرفته عاید سازمان می‌شود. از مقطع (break) نشانگر محدودیتهای سیستم است که به طور ملموس در مقابل اصلاحات مقاومت می‌کند. در این مرحله این سوال مطرح می‌شود که آیا راه حلی برای بهبود و اصلاح که مطابق با خواست مشتری باشد می‌توان پیدا کرد؟ در اینجا نیاز به یک ایده یا طرح جدید است که به تدریج سیستم فعلی و به بیزینس رسیده را به اصلاح سوق دهد. در مدیریت سنتی یک فرض ساده این است که هر اندازه تلاش و کار بیشتری صورت گیرد نتایج بیشتری به دست می‌آید. درحقیقت این فرض در نیمه اول منحنی یعنی از مقطع (beta) می‌تواند مصداق درستی داشته باشد ولی در نیمه دوم این فرض قابل اعمال نیست بلکه باید به دنبال برنامه‌های مهندسی مجدد جدید باشیم.

جمع بندی

امروزه پیدا کردن یک راه حل به منظور افزایش کیفیت اصلی ترین دغدغه فکری سازمانهای امروزی است. برای اطمینان از رقابت مطمئن و ایجاد مزیت رقابتی، تلفیق و هماهنگی بین این دو تکنیک بهترین مکانیزم برای دستیابی به مزیت رقابتی است و ترکیب صحیح و محتاطانه می‌تواند نیل به اهداف را تسریع بخشد. □

منابع و مآخذ

- محمود حاجی شریفی «مدیریت کیفیت فراگیر» تاریخ انتشار ۱۳۷۴، چاپ اول
- ارتور، ار، تنر «مدیریت کیفیت فراگیر» ترجمه حبیب الله شرکت، ۱۳۷۶، چاپ اول، اصفهان
- ماساکی ایمایی «کایزن» ترجمه دکتر محمدحسین سلیمی، ۱۳۷۲، چاپ اول، تهران
- مایکل هامر و جیمز شاجی «مهندسی دوباره شرکتها» ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، نشر رسا، ۱۳۷۵، چاپ اول
- جیمز چامپی «با شتاب به پیش» ترجمه محمود طلوع، نشر رسا، ۱۳۷۷، چاپ اول
- سلیمان ایران زاده، «مدیریت فرهنگ سازمان» ناشر مولف، ۱۳۷۷، چاپ اول

● سلیمان ایران زاده: عضو هیات علمی و استادیار دانشگاه آزاد اسلامی تبریز - مدیر گروه کارشناسی ارشد و کارشناسی مدیریت صنعتی و مشاور سازمانهای صنعتی

000 000 000 پنجم سنه از عوارض دیدن ...

با سفینه به اینترنت پیوندید

با بیش از نیم میلیارد بیننده و مزایای منحصر بفرد:

- ثبت Domain اختصاصی (com.net.org)
- ده مگابایت فضای وب رایگان.
- ده آدرس پست الکترونیک رایگان.
- طراحی رایگان صفحات وب.
- ثبت آدرس در مشهورترین سایتهای تجاری.
- سرویسهای ویژه نرم افزاری.
- Update و Backup روزانه و مرتب.
- دسترسی رایگان به تمامی سرویسهای اینترنت.
- و تفکیف ویژه موسسات و محصولات فرهنگی.

Safineh Art Lab.

نامی که در آسمان ارتباطات جهانی می درخشد.

سفینه
سیستمهای فراگیر بهینه

تهران - خیابان قائم مقام فراهانی کوچه هشتم پلاک ۴ تلفن : ۸۷۳۸۶۸۱ فاکس : ۸۷۵۱۱۶۶ شبکه : ۸۷۳۴۸۲۰
Web : <http://www.safineh.net> E-mail : info@safineh.net

اندیشه پردازان مشاور تخصصی مهندسی صنایع

طراحی و مکانیزاسیون سیستم نگهداری و تعمیرات
(عرضه کننده قوی ترین نرم افزار طراحی شده PM در ایران)

PM تیمار

مشاوره جهت استقرار سیستم های تضمین کیفیت

ISO9000

تلفن و فاکس: ۸۷۸۴۵۹۸ / ۸۸۸۵۰۴۳

شرکت مهندسی مشاورین قلاش گستر

با کادری مجرب و با بیش از یک دهه

تجربه حضور در صنعت کشور

مشاوره، آموزش، طراحی و اجرای

سیستم های صنعتی و مدیریت

ISO 9000, QS 9000, ISO 14000

مدیریت مشارکتی، PM, HACCP, T.Q.M.

تلفن و نمابر: ۸۷۳۸۳۹۶-۷

نماینده گی مشهد ۰۵۱-۸۰۹۳۲۰

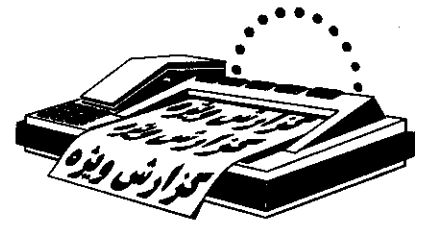
تجهیزات کنترل کیفی ، بازرسی فنی و اندازه گیری تست های غیرمخرب NDT



- * ترک یاب التراسونیک و ادی کارنت
- * ضخامت سنج التراسونیک فلزات
- * سختی سنج فلزات و لاستیک و پلاستیک
- * ضخامت سنج پوشش (رنگ ، آبکاری و لعاب)
- * سنجش صافی و زبری سطوح
- * گیج های کنترل ابعاد جوش

شرکت نامداران تجهیزات دقیق

تهران : خیابان مفتاح شمالی ، پلاک ۴۱۸ واحد ۵ تلفن : ۸۷۳ ۵۱۵۱ فکس : ۸۷۴ ۶۵۱۷



سرمایه گذاری خارجی

اشتیاقی که

پشت سد مشکلات مانده است

گزارش از: علی اکبر بابایی

آشاره

همچنین دولتمردان و مسئولان امر در نهادهای اجرایی کشور جریان دارد، سبب شد که خانه مدیران سازمان مدیریت صنعتی نیز آخرین نشست خود را در سال ۱۳۷۷ به این موضوع اختصاص دهد و میزگردی با عنوان «جذب سرمایه گذاری خارجی» برگزار کنند. در این نشست که آقای مهندس مهدی حسین، مشاور معاونت اقتصادی وزارت صنایع، به اتفاق آقای مهندس مهرداد معتمدی، نایب رئیس انجمن سرمایه گذاریهای مشترک ایرانی و خارجی در اتاق بازرگانی و مدیر عامل و عضو هیات مدیره چند شرکت تولیدی، هم چنین آقای دکتر مهدی نواب، معاون وزیر امور اقتصادی و دارایی و رئیس کل سازمان سرمایه گذاری و کمکهای اقتصادی و فنی ایران شرکت داشتند، مسایل گوناگونی در زمینه یاد شده مطرح شد. گزارشی که از نظراتان می گذرد، چکیده ای است از آنچه در این جلسه گذشت. اما علاوه بر این از دیدگاه یک اقتصاددان و کارشناس دیگر که نظری متفاوت دارد یعنی آقای دکتر موسی غنی نژاد نیز استفاده کرده ایم.

در روزهایی که این گزارش تهیه می شد، یک بحث داغ دیگر نیز جریان داشت و آن بحثهای مربوط به چگونگی سرمایه گذاری در مناطق آزاد و اصلاح قوانین مربوط به آن بود که در روزهای پایانی سال گذشته و پس از رفت و برگشت آن بین مجلس و شورای نگهبان ناتمام ماند و انتظار می رود سرنوشت نهایی آن را شورای تشخیص مصلحت نظام تعیین کند.

آقای مهندس مرتضی الویری که در واقع مسئول ارشد در مورد مناطق آزاد است اظهار امیدواری کرده است که قوانین مناسب با شرایط فعلی کشور و شرایط نوین اقتصاد جهانی در مورد این مناطق تصویب شود و شورای تشخیص مصلحت نظام، راهگشای آن باشد و مشکلات فعلی را بگونه ای برطرف کند که میلیاردها دلاری را که پشت مرزها آماده ورود هستند به کشور سرازیر کند. قوانینی که در گذشته سبب شده اند تا در ۵ سال گذشته تنها بتوانیم حدود ۳۰۰ میلیون دلار در مناطق آزاد جذب کنیم. در این میان مدیران بنگاههای اقتصادی نیز اگر به سرعت اقدام کنند و با توجه به شرایط مناسبی که انشالله امسال فراهم خواهد شد بتوانند علاقه مندان به سرمایه گذاری را شناسایی کنند، سال پررونقی در این زمینه خواهیم داشت و نویددهنده اقتصادی شکوفا خواهد بود.

اسفندماه سال گذشته با چند خبر اقتصادی و سیاسی مهم همراه بود. سفر رئیس جمهور به ایتالیا و اخبار مربوط به آن از جنبه های سیاسی و اقتصادی و فرهنگی، جدال پنهان و آشکار شرکت های آمریکایی برای شکستن تحریم اقتصادی ایران در مورد سرمایه گذاری های شرکت های خارجی و رقابت با اروپا در این زمینه، افزایش قیمت نفت در بازارهای جهان، آمادگی شرکت های بزرگ اروپایی و آسیایی برای سرمایه گذاری در طرح های نفت و گاز و پتروشیمی، از جمله رویدادهای پراهمیتی بودند که نشان داد، بحث سرمایه گذاری خارجی در ایران به عنوان یک راه حل اساسی رفع مشکلات، نه تنها اهمیت خود را حفظ کرده است، بلکه مهمتر از پیش نیز شده است.

اما همچنان پیش از آن که در عمل شاهد اقدامات مثبتی باشیم، دربند حرف و شعار مانده ایم و شاید از هر ده موردی که قرار بود سرمایه گذاری انجام شود، تنها یک مورد آن به اجرا در می آمد، شاهد رونق اقتصادی خوبی بودیم، اما به نظر می آید که اسسال برخلاف سال پیش و سالهای گذشته تنها به مذاکرات و دیدارهای بی حاصل یا تفاهم نامه هایی که هرگز از روی کاغذ پیاده نمی شوند، بسنده نخواهد شد و اگر شرایط داخلی مناسب باشد، بخشی از مشکلات اقتصادی را از طریق سرمایه گذاریهای خارجی که با شرایط مناسب انجام می شود، حل خواهیم کرد.

مناسب شدن شرایط داخلی برای سرمایه گذاری خارجی یکی از زمینه هایی است که تا تعریف نشود و پس از مشخص شدن چارچوبهای آن در عمل بسترها را آماده نکنیم، اشتیاق طرف خارجی برای سرمایه گذاری در مرحله اولیه باقی می ماند و پس از توقفی کوتاه، پشت سد مشکلات، راه خود را به سوی کشور دیگری که شرایط آماده ای دارد، کج می کند. یعنی اتفاقی که در طول ۱۰ سال اخیر بارها و بارها شاهد آن بوده ایم و میلیاردها دلار که می توانست در ایران به کمک ایجاد اشتغال و انتقال فن آوری و دانش فنی بیاید به سوی کشورهای همسایه

رفت و ما در حال حاضر گاهی مصرف کننده کالایی هستیم که قرار بود در ایران تولید شود و نه تنها نیازهای ما را برطرف کند بلکه بخشی از آن به کشورهای منطقه و جهان برود و به سهم خود راهگشای کالاهای ایران در بازارهای جهانی باشد.

اهمیت این موضوع و بحثهایی که برای رفع موانع و مشکلات آن بین کارشناسان و متخصصان امور اقتصادی،

ورود سرمایه در سال ۱۹۹۷ در حال رشد سریع هستند. در حالی که این نسبت در سال ۱۹۹۰ معادل ۱/۲ بوده است.

در سال ۱۹۹۷ کشور چین با جذب ۴۵ میلیارد دلار که رکورد جدید برای این کشور به حساب می‌آید به تنهایی ۳۵ درصد از جریان ورود سرمایه به کشورهای توسعه را به خود اختصاص داده است. کشور چین و کشورهای شرق آسیا به اضافه حوزه پاسیفیک و امریکای لاتین بر روی هم ۸۳ درصد از جریان ورود سرمایه به کشورهای در حال توسعه را به خود اختصاص داده‌اند و سهم بقیه کشورهای جهان فقط ۱۷ درصد بوده است و این نسبت در سالهای اخیر به دلیل سرمایه‌گذاری در صنایع نفت کشورهای قزاقستان و آذربایجان قدری بهبود پیدا کرده است.

پنج کشور عمده صنعتی یعنی آمریکا، انگلستان، آلمان، فرانسه و ژاپن، ۶۷ درصد از سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در سایر کشورها را انجام می‌دهند.

اساساً مطالعات سرمایه‌گذاری خارجی را به سه گروه تقسیم می‌کنند یک گروه از مطالعات، انگیزه‌ها و عوامل موثر بر تصمیم‌گیری شرکتهای

فراملیتی را مطالعه می‌کند. گروه دیگر ویژگی‌های کشورهای میزبان را بررسی می‌کنند و

مجموع سرمایه‌های ورودی و خروجی به تولید ناخالص ملی (GDP) جهان (به قیمت عوامل) از ۹ درصد در سال ۱۹۸۰ به حدود ۲۱ درصد در سال ۱۹۹۷ رسیده است. این نسبت با نرخ رشدی معادل دو برابر نرخ رشد صادرات کالاها و خدمات جهان رشد کرده است.

یکی از عواملی که بیشترین تاثیر را در افزایش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی داشته، گسترش فعالیت شرکتهای فراملیتی یا (TRANS NATIONAL CORPORATIONS) است. افزایش جریان سرمایه توسط این شرکتهای موجب گسترش قابل توجه تولیدات جهانی (INTERNATIONAL PRODUCTION) که یک شاخص جدید در آمارهای جهان به شمار می‌رود، شده است. در سال ۱۹۹۷ ارزش تولیدات جهانی مربوط به ۵۳ هزار شرکت فراملیتی با ۴۵۰ هزار واحد وابسته معادل ۹/۵ تریلیون دلار برآورد شده است. این رقم حدود ۲۴ درصد GDP جهانی در سال ۱۹۹۶ است.

توزیع سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در جهان

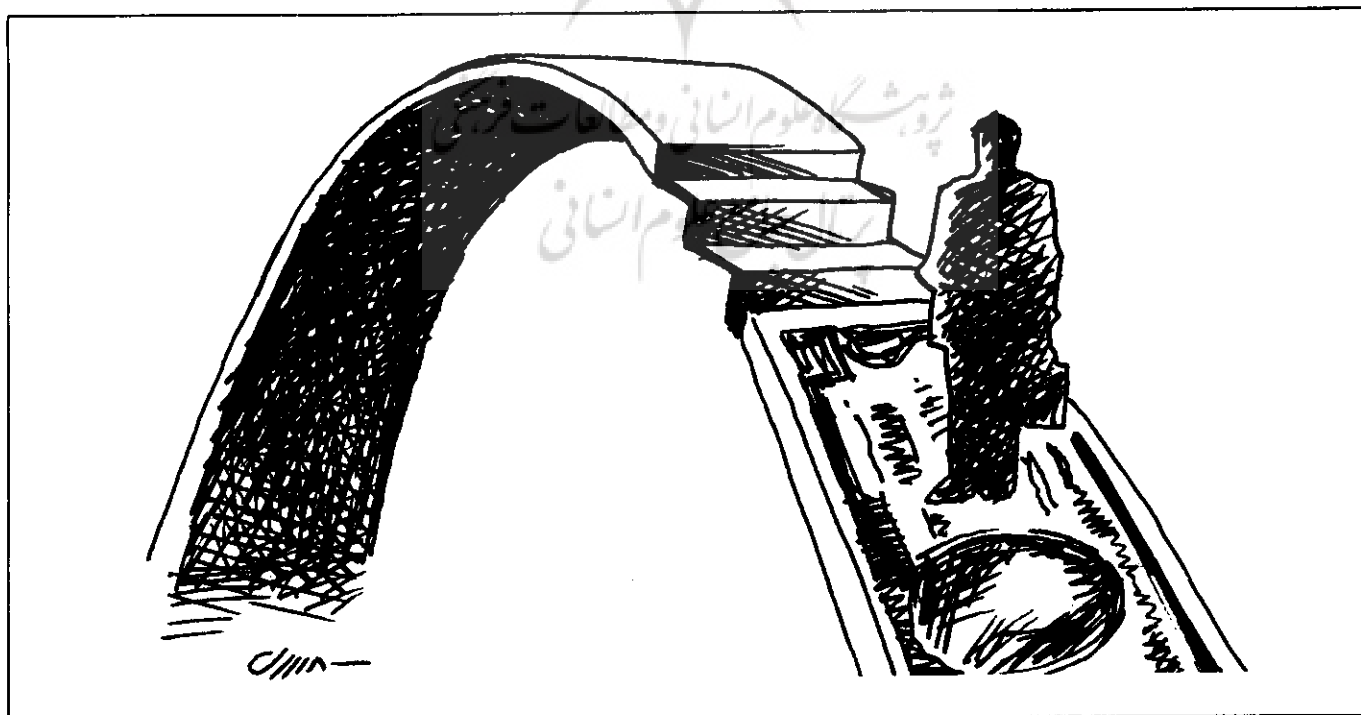
شکی نیست کشورهای پیشرفته با جذب ۲/۳ جریان ورود سرمایه و داشتن ۹۰ درصد انباشت سرمایه خارجی بازیگران اصلی هستند. اما کشورهای در حال توسعه نیز با جذب ۱/۳ جریان

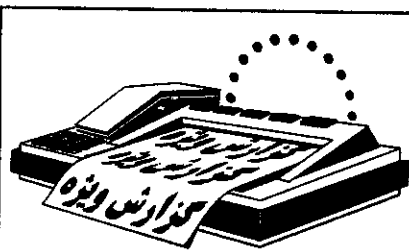
آقای مهندس مهدی حسین آغازگر بحث بود. وی گفتگو را با اشاره‌هایی به جهانی شدن اقتصاد شروع کرد و در این زمینه گفت:

جهانی شدن اقتصاد که یکی از علائم بارز آن جریان آزاد سرمایه است، بیم‌ها و امیدهایی را برای کشورهای در حال توسعه ایجاد کرده است. یکی از این امیدها این است که کشورهایی که از کمبود سرمایه رنج می‌برند بتوانند بخشی از نیاز خود را از طریق ورود سرمایه خارجی تامین کنند. اما کشورهایی که در زمینه مدیریت با کفایت، ایجاد محیط اقتصادی باثبات و قابل پیش‌بینی و ایجاد ظرفیتهای جذب تکنولوژی ضعف دارند، نمی‌توانند این روند جهانی را به نفع ملی تبدیل کنند.

فرایند جذب منابع مالی خارجی اشکال مختلفی دارد که شرایط امروز جهان یکی از پرتقاضاترین انواع آن سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی است.

سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در سال ۱۹۹۷ به یک رکورد جدید رسید. در آن سال جریان ورود سرمایه برای هفتمین سال متوالی به رشد خود ادامه داد و با ۱۹ درصد رشد به ۴۰۰ میلیارد دلار رسید و ظاهراً بحران شرق آسیا در آن سال، روی سرمایه‌گذاری خارجی تاثیر زیادی نداشته است، در همین سال جریان خروج سرمایه ۴۲۴ میلیارد دلار بوده است. نسبت





نگاهی به قوانین و آئین‌نامه‌های سرمایه‌گذاری خارجی در ایران

ماده ۱- اشخاص و شرکتها و موسسات خصوصی خارجی که با اجازه دولت ایران طبق مفاد ماده ۲ این قانون سرمایه خود را بصورت نقد کارخانه - ماشین‌آلات و قطعات آنها - ابزار - حق‌الاختراع و خدمات تخصصی و امثال آنها بمنظور عمران و آبادی و فعالیت تولیدی اعم از صنعتی - معدنی - کشاورزی و حمل و نقل به ایران وارد کنند از تسهیلات مندرج در این قانون برخوردار خواهند شد.

ماده ۲- برای رسیدگی و اظهارنظر در خصوص پیشنهادهای رسیده راجع به ورود سرمایه‌های خارجی هیاتی به ریاست رئیس کل بانک ملی ایران و مرکب از معاونین وزارت دارایی - وزارت امور خارجه - وزارت بازرگانی - وزارت صنایع و معادن - مدیر عامل سازمان برنامه یا یکی از معاونین او - رئیس اطاق بازرگانی تهران یا یکی از نواب او، رئیس کمیسیون ارز، در بانک ملی ایران تشکیل می‌گردد. تصمیمات هیات بوسیله وزیر بازرگانی به هیات وزیران برای تصویب و صدور اجازه پیشنهاد خواهد شد. پیشنهادهائی که برای به کار انداختن سرمایه‌های خارجی در شهرستانها و اصل می‌شود مقدم بر پیشنهادهای مربوط به مرکز مورد رسیدگی و صدور اجازه قرار خواهد گرفت.

ماده ۳- سرمایه‌هایی که مطابق ماده یک این قانون به ایران وارد می‌شود و منافع

آسیا مطرح کرده‌اند که من بخشی از آن را از مقاله «سرمایه‌گذاری خارجی، خواب یا سراب»، نوشته آقای دکتر نوری نائینی، نقل می‌کنم؛

آقای «لارنس سمر»، معاون خزانه‌داری آمریکا، استفاده از سرمایه‌گذاری خارجی را به استفاده از هواپیمای جت تشبیه می‌کند. او می‌گوید، به وسیله هواپیمای جت، مسافرت‌های هوایی را می‌توان سریعتر، راحت‌تر، ارزان‌تر و در بسیاری موارد کم‌خطرتر انجام داد اما وقتی یک هواپیما (با ۵۰۰ مسافر) سقوط می‌کند نتیجه وحشتناکی بوجود می‌آورد. در واقع «او» پیشنهاد می‌کند که به جای حذف هواپیمای جت با ایجاد تجهیزات لازم، باند مناسب و طولانی کردن باند، خطرات استفاده از آن را کاهش داد. با این تعبیر پذیرش سرمایه‌های خارجی و آزادسازی اقتصادی، در اصل یک پدیده مطلوب است اما نیاز به مراقبت ویژه و ایجاد بستر مناسب دارد. از جمله مهمترین و ضروری‌ترین عوامل لازم، ایجاد نظام‌های مالی درست و مناسب در کشور میزبان است. اما آقای «استیگلر»، اقتصاددان ارشد بانک جهانی نظر دیگری دارد. او اقتصادهای نوپا را به منزله قایقی می‌داند که در اثر پذیرش سرمایه‌گذاری خارجی و پذیرفتن قواعد جهانی شدن در یک اقیانوس متلاطم شناور می‌شوند. در چنین حالتی اگر قایقی ناسالم و نامناسب باشد بزودی درهم می‌شکند.

در ادامه این نشست آقای مهندس مهرداد معتمدی از زاویه دیگری به مسایل مربوط به سرمایه‌گذاری خارجی پرداخت. وی در این زمینه گفت: شاید ارائه نمونه‌ای از اولین سرمایه‌گذاری خارجی بعد از انقلاب اسلامی، نمونه خوبی باشد تا روشن شود به چه نحو، از چه طریق و با چه انگیزه و دلیل و طبعاً با چه موانع روبرو بوده‌است. در سال ۱۳۶۹ برخورد کردن به نیاز صنعت کشور به یکی از رشته‌های تخصصی کامپوزیت و پلیمرها، ما را بر آن داشت تا این صنعت را در کشور ایجاد کنیم و به تولید آن دست یابیم.



**فرآیند جذب منابع مالی خارجی
شکلهای گوناگونی دارد که در
شرایط امروز جهان، یکی از پر
تقاضاترین انواع آن
سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی
است.**

گروه سوم، آثار سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی را مورد مطالعه قرار می‌دهند.

آثار سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی

لازم است گفته شود این آثار هم می‌تواند مثبت باشد و هم منفی و نتایج آن بستگی به شرایطی دارد که سرمایه‌گذاری در آن انجام می‌شود. در بحث آثار سرمایه‌گذاری خارجی موضوع کیفیت سرمایه‌گذاری از نظر سطح تکنولوژی و از نظر جهت‌گیری صادراتی بسیار بااهمیت است.

برخی از اقتصاددانان از جمله آقای بالسا (BALLESA)، از اقتصاددانان معروف بانک جهانی اعتقاد دارد کشورهایی که در زمینه ساختارهای اصلی اقتصاد، عدم تعادل شدید دارند، نمی‌توانند از منافع سرمایه‌گذاری خارجی بهره‌مند شوند.

درباره موانع جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در ایران علاوه بر موانع واقعی سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در کشور که از تشکیل سرمایه ثابت ناخالص خصوصی طی سالهای دهه ۶۰ و ۷۰ قابل تشخیص است و موانع قانونی برای سرمایه‌گذاری در برخی بخشها از جمله بخش مالی و نفت و نیز بالا بودن میزان ریسک کشور ایران از نظر مجامع بین‌المللی، عدم کارایی و توسعه نیافتگی بازارهای مالی و سرمایه یکی از موانع اصلی جذب سرمایه‌گذاری خارجی محسوب می‌شود. موضوع مهم این است که اهداف اقتصادی و سیاست خارجی باید با هم سازگار باشند. در کشور ما، شعارهای بخش سیاسی با ابزارهای لازم برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی ناسازگار و بلکه متناقض هستند. در این شرایط یا باید از یکی از این دو صرف‌نظر کرد و یا باید این عوامل را باهم هماهنگ نمود.

سرمایه‌گذاری خارجی پشت‌از توسعه نیست بلکه به دنبال توسعه می‌آید و سرمایه‌گذاری خارجی در محیط مناسب و در کنار سایر شرایط لازم نقش فزاینده‌ای در توسعه اقتصادی دارد. امر مسلم این است که فواید سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی زمانی تحقق خواهد یافت که کشور میزبان از حداقل ساختارهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و حقوقی مناسب برخوردار باشد.

اخیراً در یک سمینار، دو نفر از اقتصاددانان برجسته جهان، نظریات جالبی درباره سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و بحران شرق

حاصل از به کار افتادن سرمایه‌های مزبور در ایران مشمول حمایت قانونی دولت بوده و کلیه حقوق و معافیتها و تسهیلاتی که برای سرمایه‌ها و بنگاههای تولیدی خصوصی داخلی موجود است شامل سرمایه‌ها و بنگاههای خارجی نیز خواهد بود.

چنانچه با وضع قانون خاصی از صاحب سرمایه‌ای سلب مالکیت شود دولت جبران عادلانه خسارات وارده را تضمین می‌کند به شرط آن که در مدت سه ماه پس از سلب مالکیت تقاضای جبران خسارت وارده به هیات مذکور در ماده ۲ تسلیم شود و در صورت بروز اختلاف رسیدگی به ادعای جبران عادلانه خسارت وارده‌ای که دولت آن را تضمین می‌کند در محاکم صلاحیتدار ایران به عمل می‌آید. در این گونه موارد دولت می‌تواند اجازه انتقال سرمایه را به خارج بدون رعایت شرایط ماده ۵ بدهد.

تبصره ۱- قانون مربوط به تملک اموال غیرممنقول اتساع خارجی مصوب ۱۳۱۰/۳/۱۶ به قوت خود باقی است.

تبصره ۲- اشخاص و شرکتهای و موسسات خصوصی مذکور در ماده یک حق ندارند سهام و منافع و حقوق خود را به دولتهای متبوع خویش و یا دولتهای دیگر منتقل نمایند.

نگاهی به برخی از مواد آیین‌نامه اجرای قانون جلب و حمایت سرمایه‌های خارجی

ماده ۱- هر شخص حقیقی یا حقوقی و هر موسسه خارجی که سرمایه خود را به منظور فعالیتهای عمرانی تولیدی - صنعتی - معدنی - حمل و نقل - کشاورزی و معاملاتی که فرع عملیات مذکوره باشد و یا اعطای اعتبار و کمکهای مالی به موسسات ایرانی که به فعالیتهای نامبرده اشتغال می‌ورزند به ایران منتقل نماید از امتیازات قانون جلب و حمایت سرمایه‌های خارجی برخوردار خواهد بود مشروط بر اینکه:

الف - تقاضای به کارانداختن سرمایه در رشته‌ای شود که فعالیت در آن برای موسسات خصوصی داخلی مجاز باشد.

ب - متضمن حقوق انحصاری و امتیاز به خصوص نباشد.

ج - سرمایه خصوصی بوده و هیچ دولت خارجی در آن سهم نباشد.



یکی از اقتصاددانان معروف بانک جهانی، اعتقاد دارد کشورهای که عدم تعادل شدیدی در زمینه ساختارهای اصلی اقتصاد دارند، نمی‌توانند از منافع سرمایه‌گذاری خارجی بهره‌مند شوند.

دهیم تا بروند و بازارهای جهانی را درنوردند و پاسخهای لازم را برگردانند که اینکه با چه فوننی می‌توانیم در بازارهای خارجی حضور پیدا کنیم. صرفنظر از تبلیغات منفی که برای کوبیدن کالاهای ساخت ایران و منزوی کردن آن در بازار جهانی می‌شود، ما بصورت طبیعی و عادی با حضور شریک خارجی در صنعت مسئولیت‌ها را برعهده او واگذار کردیم. یعنی او مسئول خواهد بود تا برای باز پرداخت سهم سرمایه یا سهم وامی که به شرکت مشترک داده است از محل صادراتی که ناشی از صدور محصولات شرکت مشترک است، ارز مورد لزوم را تامین کند. این روشن است که مسئولیت فروش محصول صادراتی برعهده خود اوست تا کسب ارز ناشی از صدور ماشین‌آلات و تکنولوژی تحقق یابد.

به این ترتیب هیچ نوع هزینه‌ای را در این بخش تقبل نکردیم. ضمن اینکه به سهولت و بدون دردسر به آن سئوهای که شریک خارجی در طول سالهای متعدد برای فروش کالاهای صادراتی خود پیدا کرده بود، رسیده‌ایم و می‌توان گفت در این بخش ما بسیار موفق بوده‌ایم.

مساله بعدی که بسیار مهم است، مطلب تکنولوژی است. دوستان می‌دانند که ما هرچند وقت یکبار، هزینه‌ای باید برای ارتقا دادن تکنولوژی موجود خود پردازیم، به این نحو که مثلاً پس از گذشت سه سال تکنولوژی هزینه‌ساز شده است که با توجه به تکنولوژیهای موجود دنیای غرب، تکنولوژی ما به رده‌های دوم و سوم تقلیل پیدا کرده است حالا باید برویم و پولی پردازیم و هزینه‌ای بدهیم تا یا تکنولوژی جدید را وارد کنیم یا حداقل نقاط کمبود تکنولوژی موجود خود را با تکنولوژیهای جدید پرکنیم. در اینجا نکته مهم است.

شریک خارجی بنا به داشتن منفعتی که در این شرکت مشترک دارد، خودکار و بدون نیاز به تذکر یا تاکید ما خود به خود تکنولوژی را هر ساله، ای بسا هر چندماه یکبار به روز می‌کند تا

سلسله مراتبی انجام شد و مرحله تخصیص ارز هم انجام شد و این درخواست برای گشایش اعتبار به بانک فرستاده شد. مشکلات بانک در آن مقطع زمانی نظیر کمبود ارز یا پر بودن سقف فاینانس مطرح شد و نتیجه این شد که این طرح نزدیک به ده ماه برای صدور مجوز گشایش اعتبار نزد. بانک مرکزی متوقف شد و بعد از آن مستقیماً پاسخ منفی گرفت. البته با گرفتن پاسخ منفی نمی‌شد که مملکت را از صنعت نامبرده محروم کرد. پس تنها راه در آن زمان این بود که با صاحب صنعت یا صاحب تکنولوژی ایجاد شراکت شود که تاکنون فروشنده ماشین یا تکنولوژی بود.

در مجموع نزدیک به ۶ماه طول کشید تا شرکتی را که به عنوان فروشنده روبروی ما قرار داشت به عنوان شریک از کشورش جدا و وارد مملکت کنیم. طبیعی است که شرایط سالهای ۷۰-۱۳۶۹ از نظر مشکلات ارزی قابل یادآوری است. این کار به عنوان اولین سرمایه‌گذاری خارجی بعد از انقلاب اسلامی انجام شد (۱۳۷۰) و اواخر سال ۱۳۷۷، پنجمین سرمایه‌گذاری توسط مجموعه ما انجام شد. و در حال حاضر با پنج گروه سرمایه‌گذاری خارجی معادل یکصد میلیون دلار در کشور مشغول فعالیت هستیم.

البته ایجاد انگیزه در شریک خارجی یک بحث است و منفعی که سرمایه‌گذاری خارجی می‌تواند برای شریک ایرانی چه در بخش خصوصی و چه در بخش عمومی ایجاد کند، بحث دیگری است.

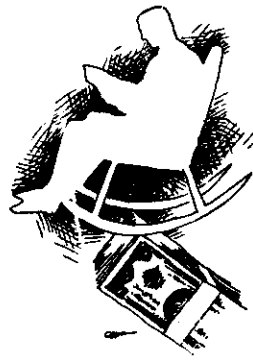
ما حضور یک شریک خارجی که ماشین‌آلات، تکنولوژی تولید و بازار فروش حداقل اروپا یا کشور خودش را دارد را در دست داریم. امتیازات و ویژگی‌های شریک خارجی این است که او ماشین‌آلات را دارد و ما با توجه به مسایل ارزی که داریم دیگر ارزی پرداخت نخواهیم کرد زیرا می‌توان از شریک خارجی خواست تا به عنوان آورده سهم سرمایه خودش، ماشین‌آلات را وارد کند. به دنبال ورود ماشین بحث ورود تکنولوژی مطرح می‌شود، پس ما بهترین تکنولوژی را بررسی و وارد کرده‌ایم. بحث دیگر که اهمیت بیشتری دارد، مساله حضور ایران در صحنه فروش جهانی یا به عبارت دیگر صادرات و حضور در بازارهای جهانی است. که باید بخش بازاریابی را در مجموعه خودمان ایجاد کنیم و عده‌ای را آموزش

ارتقاء می‌دهد. کاری که ما در سال ۷۰ در اولین سرمایه‌گذاری بعد از انقلاب کردیم، تاکنون این تکنولوژی ۹ بار دستخوش تغییر بوده است و تحول پیدا کرده است.

این مجموعه، نتیجه حضور یک شریک خارجی در یک مجموعه شرکت سرمایه‌گذاری مشترک در کشور بوده است. طبیعی است برای بدست آوردن چنین جایگاهی در کشور مشکلات زیادی مطرح بوده و ممکن است هم باشد. البته درباره آنچه که زیر مجموعه وزارت دارائی بوده است باید قید کنم که تاکنون به آن صورت مطرح نبوده اما ناهمگن یا ناهمخوانی‌های دیگری در سایر نقاط وجود دارد که امیدواریم با هماهنگی‌هایی که در دست اقدام است و توسط انجمنی که به‌همین منظور تشکیل شده به اطلاع سایر نهادها برسانیم و مشکلات را برطرف سازیم.

آقای دکتر مهدی نواب نیز در این نشست علمی به برخی از جنبه‌های بحث سرمایه‌گذاری خارجی اشاره کرد. وی ابتدا به توضیح چند مفهوم و اصطلاح اقتصادی پرداخت که در سالهای اخیر در زمینه سرمایه‌گذاری مطرح می‌شوند. وی ابتدا به مفهوم استقراض با اشاره به اینکه از این مفهوم به عنوان ابزار تامین منابع مالی خارجی استفاده می‌شود، افزود: در سالهای گذشته یعنی هم در برنامه پنجساله اول و هم در برنامه پنجساله دوم و هم در سالهای قبل از برنامه پنجساله اول یعنی سالهای ۶۸-۶۷ در مجموع نگرش مثبتی نسبت به استفاده از منابع مالی خارجی وجود نداشت. البته اینکه می‌گویم نگرش مثبتی نسبت به استفاده از منابع مالی خارجی وجود نداشت، بدین معنی نیست که از منابع مالی خارجی استفاده نمی‌شد. استفاده از واژه استقراض مذموم بود، لیکن استفاده از منابع خارجی تحت عناوین دیگر جاری بود.

به همین دلیل متأسفانه واژه «یوزانس» در فرهنگ مالی - تجاری ایران وارد شد. یوزانس عبارت است از استقراض کوتاه مدت که بدترین نوع استقراض است، یعنی هم هزینه‌اش بالاست و هم کوتاه مدت است و به دلیل این دو خصوصیت، بدترین نوع منبع خارجی است. بعدها یوزانس یکساله به یوزانس دوساله - سه ساله و حتی یوزانس ۵ ساله تبدیل شد. اینکه چگونه اینها با هم قابل تلفیق هستند، قابل تفهیم نبود و این امر خود از جمله دلائلی بود که ریسک کشور را در جهان افزایش داد. وقتی از موسسات خارجی یوزانس پنجساله طلب



یکی از امتیازات شریک خارجی این است که با توجه به وضعیت ارزی کشور، می‌توان از او خواست که به عنوان سهم سرمایه خودش، ماشین‌آلات وارد کند و به این ترتیب یک مشکل عمده حل می‌شود.

می‌شد، محافل مالی خارجی تعجب می‌کردند. کم کم واژه یوزانس در فرهنگ تامین منابع مالی خارجی ما به واژه فاینانس تبدیل شد و امروز هم از واژه استقراض استفاده نمی‌شود، زیرا استقراض هنوز مذموم است. اما واژه فاینانس را همه در همه جا و در همه محافل استفاده می‌کنند. بنابراین اگر در اینجا از واژه استقراض استفاده می‌شود، منظور استقراض خارجی یعنی گرفتن وام از خارجیان برای هزینه کردن آن در ایران است و منظور همان یوزانس و فاینانس است که واژه فارسی و حرفه‌ای آن استقراض است. بازپرداخت قرض خارجی می‌تواند طی مدت‌های متفاوت صورت پذیرد. اگر مدت بازپرداخت ۱۲ ماه باشد استقراض کوتاه مدت است و اگر بازپرداخت بین ۲ تا هشت سال باشد میان مدت و بیش از هشت سال، استقراض بلندمدت است.

اگر منابع ارزی کشوری بنابه هر دلیلی برای تامین نیازهای آن کفایت نکند، می‌توان با استفاده از منابع استقراضی از انواع کوتاه مدت، میان مدت و یا بلندمدت استفاده کرد و یا اینکه از سایر روش‌های تامین منابع مالی خارجی بهره جست. یکی دیگر از روشهای تامین نیازهای ارزی، روش جذب سرمایه‌گذارهای مستقیم خارجی است.

درباره مقایسه مزیت و محسّنات هر کدام از آنها، اعتقاد عام متخصصان براین است که

تبصره ۱- چنانچه در ضمن عمل به نحوی از انحاء دولت خارجی در سرمایه وارده سهم شود سرمایه مزبور باید در ظرف مدتی که از طرف هیات رسیدگی تعیین می‌شود از ایران خارج گردد.

تبصره ۲- منظور از عمران و آبادی و فعالیت تولیدی فعالیت‌هایی است که باعث بالا بردن سطح تولیدی و درآمد کشور بوده و یا به طور مستقیم یا غیرمستقیم تحصیل ارز یا صرفه‌جویی در هزینه‌های ارزی بنماید.

تبصره ۳- بانکهای خارجی یا شعب آنها که طبق قوانین و مقررات مربوطه در ایران تاسیس می‌شوند از مزایای قانون جلب و حمایت سرمایه‌های خارجی و این آئین‌نامه تا حدودی که با مقررات و موازین قانون بانکداری و آئین‌نامه‌های آن تباین نداشته باشد برخوردار خواهند بود.

ماده ۲- از لحاظ این آئین‌نامه سرمایه خارجی عبارت است از:
الف - ارزی که از مجرای بانکهای مجاز به ایران وارد شده باشد.

ب - ماشین‌آلات و لوازم و ابزارکار - قطعات یدکی ماشین و مواد اولیه و لوازم دیگری از این نوع مشروط بر اینکه کارخانه‌ها و ماشین‌آلات باب روز بوده و مورد قبول هیات رسیدگی باشد.

ابزار و قطعات یدکی کارخانه باید مربوط به کارخانه‌ای باشد که بصورت سرمایه منتقل می‌شود و ورود آنها ممکن است در موقع ورود ماشین‌آلات اصلی باشد یا بعد از آن مشروط به اینکه هرگاه بعداً وارد شود در اعداد اشیاء و لوازمی باشد که نوعاً به حساب سرمایه وارد می‌گردد نه مخارج جاری.

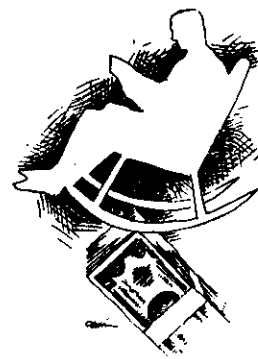
و - تمام و یا قسمتی از سود ویژه حاصله در ایران که به سرمایه اصلی اضافه شده و یا در سازمان دیگری که مشمول مقررات قانون جلب و حمایت سرمایه‌های خارجی می‌باشد به کار انداخته شود.

ماده ۳- اشخاص و موسسات مذکور در ماده ۱ که می‌خواهند سرمایه خود را وارد ایران کنند باید پیشنهاد خود را به ضمیمه پرسشنامه‌ای که حاوی نکات ذیل باشد به فارسی یا یکی از زبانهای انگلیسی یا فرانسه به دفتر هیات رسیدگی تسلیم نمایند.

الف - هویت شخص یا موسسه.

ب - کشور مبدا سرمایه.

ج - نوع سرمایه با تفکیک میزان نقدی و غیرنقدی.



شریک خارجی بنا به منافع می‌دهد و این از دیگر مزایای داشتن شریک خارجی است.

پذیرش سرمایه‌گذاری خارجی فقط مزیت دارد و هیچ نوع ضرری بر آن مترتب نیست، در حالی که استقراض خارجی زیانهای بسیاری در پی دارد. وقتی کشوری استقراض می‌کند قاعدتاً باید بازپرداخت آن تضمین شود. یعنی اگر امروز ما برای اجرای پروژه‌ای نیاز ارزی داشته باشیم و نتوانیم آن را از منابع ارز حاصل از فروش نفت تامین کنیم باید به یک بانک خارجی مراجعه و درخواست اعتبار کنیم. اعتباردهنده خارجی بدون دریافت تضمین کافی در خصوص بازپرداخت تسهیلات مالی اعطائی، یقیناً اقدام به اعطای تسهیلات نخواهد کرد.

بازپرداخت تسهیلات اعتباری خارجی لمی‌بایست یا توسط سیستم بانکی یک کشور و یا توسط دولت آن کشور تضمین شود و متناسب با جایگاه هر کشور در طبقه‌بندی ریسک، نوع تضمین تفاوت خواهد کرد. من باب مثال در حال حاضر موسسات مالی خارجی در صورتی برای اجرای پروژه‌ها در ایران تسهیلات مالی در اختیار قرار خواهند داد که بازپرداخت مبالغ دریافتی توسط دولت تضمین شود.

متأسفانه در روش استقراض برای تامین نسیزهای ارزی اجرای یک طرح، «نفیس استقراض» از «سرنوشت یک طرح» منفک است. و این بدین معنی است که فارغ از اینکه عملیات اجرایی طرح به موقع خاتمه یابد و بهره‌برداری از آن آغاز گردد و یا اینکه اصولاً طرح‌دارای توجیه

اقتصادی باشد و محصول آن در بازار به فروش برسد و یا اینکه تکنولوژی و فن‌آوری مناسب انتخاب شده باشد یا خیر، بازپرداخت تسهیلات مالی خارجی می‌بایست براساس جدول زمانی توافق شده با اعتباردهنده انجام پذیرد. چه بسا طرحی هنوز به بهره‌برداری نرسیده باشد ولی بازپرداخت اقساط اعتبار استفاده شده سر برسد و چون بازپرداخت اقساط اعتبار از محل درآمد طرح امکان‌پذیر نیست، ضامن، یعنی دولت مجبور خواهد بود که از منابع حاصل از فروش نفت اقدام به بازپرداخت کند. متأسفانه در اکثر موارد، طرح‌ها و پروژه‌هایی که از منابع استقراضی استفاده می‌کنند با چنین سرنوشتی روبرو هستند. تجربه نشان داده است که در اکثر موارد تمهیدات کشور افزایش یافته است، بدون اینکه تسهیلات مالی دریافتی بموقع موجب افزایش توان تولیدی و افزایش صادرات غیرنفتی کشور شده باشد.

درحالی که سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی این خصوصیت را ندارد. سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی به این معناست که اشخاص خارجی اعم از حقیقی یا حقوقی از منابع مالی خود و یا از منابع بانکی که نزد آن بانک اعتبار دارند، استفاده می‌کنند و در یک پروژه سرمایه‌گذاری می‌کنند. بازگشت سود سرمایه‌گذار خارجی و شریک ایرانی آن صرفاً منوط به بهره‌برداری از پروژه و فروش محصول آن است. و هیچ‌کس تضمین‌کننده و ضامن بازپرداخت سرمایه‌ای که سرمایه‌گذار خارجی و شریک ایرانی او آورده نیست.

اگر ماشین‌آلات و تکنولوژی‌ای که تدارک کرده‌اند تا با آن محصولی را تولید کنند به گونه‌ای مناسب نباشد که بتوان محصول با کیفیت تولید کرد و در بازار داخل ایران یا خارج از ایران به فروش رسانید، هیچکس جز خود سرمایه‌گذاران زیان نخواهند دید. ریسک کامل سرمایه‌گذاری متوجه شرکاست. بنابراین از روز اول خودشان باید پروژه‌ای را انتخاب کنند که اولاً، توجیه‌پذیر باشد و ثانیاً کیفیت کالا به گونه‌ای باشد که بتوان در بازار عرضه کرد و بازار کالای تولیدی هم در داخل و هم در خارج موجود باشد. به گونه‌ای که متکی به یک بازار نباشند. آنها تلاش خواهند کرد پروژه «سریع‌اجراء» شود و در کوتاه‌ترین مدت، بهره‌برداری آغاز شود و از پروژه به گونه‌ای بهره‌برداری خواهند کرد که در کوتاه‌ترین مدت بازگشت سرمایه برای آنها میسر باشد. سرمایه‌گذاری خارجی ارتقاء توان مدیریت و

د - محل اقامت قانونی و مرکز عملیات شخص یا موسسه.

ه - نوع فعالیت و برنامه عمل در ایران و در صورت امکان تعیین اینکه مستقلاً کار خواهد کرد و یا با مشارکت دیگری. و - حوزه فعالیت در ایران. ز - تعیین معرف.

ماده ۴- هیات رسیدگی وظایف خود را طبق قانون و این آئین‌نامه انجام داده و در صورتی که هیات مزبور با ورود سرمایه تقاضا شده اصولاً موافق باشد نظر خود را به وسیله وزیر امور اقتصادی و دارایی برای تصویب و صدور اجازه به هیات وزیران پیشنهاد خواهد نمود.

ماده ۸- سرمایه نقدی که در یک دفعه یا بدفعات وارد ایران و به ریال تبدیل می‌شود باید به ارز قابل قبول بانک مرکزی ایران باشد و به تاریخ وصول آن به بانک به نام سرمایه‌گذار ثبت خواهد شد و مبلغ سرمایه غیرنقدی به اضافه هزینه عدل‌بندی و حمل و نقل و بیمه و غیره که در خارج ایران پرداخته به موجب اسناد یا صورت حسابهای مربوطه پس از رسیدگی مجموعاً به واحد پولی که مورد توافق بانک مرکزی ایران و سرمایه‌گذار قرار گیرد در تاریخ ورود کالا به نام سرمایه‌گذار در دفتر مخصوص ثبت خواهد شد.

ماده ۱۱- سرمایه غیرنقدی که به موجب این آئین‌نامه وارد ایران می‌شود خارج از سهمیه سالیانه خواهد بود.

ماده ۱۳- انتقال اصل یا سود سرمایه‌های خارجی که بر طبق ماده یک قانون جلب و حمایت سرمایه‌های خارجی به ایران وارد و به کار انداخته شده به خارج کشور بصورت ارز و یا کالای مجاز تابع مقررات ذیل خواهد بود:

الف - پس از رسیدگی ترازنامه و تشخیص سود سالیانه از طرف هیات رسیدگی صاحب سرمایه می‌تواند به اجازه هیات مزبور سود ویژه حاصله در ایران را پس از کسر مالیات و عوارض و اندوخته‌های قانونی به همان ارزی که سرمایه را وارد نموده است به خارج انتقال دهد.

هرگاه مقدمات ارزی دولت اجازه ندهد تمام یا قسمتی از سود صاحب سرمایه را در آن سال به خارج انتقال دهد به تقاضای او اجازه داده خواهد شد کالای مجاز بدون سپردن تمهد ارزی صادر نماید.

ب - صاحب سرمایه خارجی که بخواهد

ارتقاء فن آوری را به همراه دارد، ورود معقول به بازار داخل و خارج را تسهیل می‌کند و ریسک را متوجه کسانی می‌کند که سرمایه‌گذاری کرده‌اند و هیچ نوع تعهدی برای کشور بوجود نمی‌آورد.

کشور چین سال ۱۹۹۷ به میزان ۴۵ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI) جذب کرده است. مقامات چینی آدمهای وطن‌فروشی نیستند، بلکه بسیار علاقه‌مند به کشورشان هستند و ۴۵ میلیارد دلار سرمایه را جذب کرده‌اند. ریسک این سرمایه‌گذاریها بر دوش سرمایه‌گذاران خارجی است و دولت چین هیچ نوع تعهدی در ارتباط با اینکه چه سرنوشتی برای این سرمایه‌گذاریها حادث شود، ندارد.

دربار سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی می‌تواند در چارچوب «قانون جلب و حمایت سرمایه‌های خارجی» فعالیت کند. این قانون که مصوب سال ۱۳۳۴ است مستند ما برای پذیرش سرمایه‌های خارجی است. در این قانون آمده است که هر شخص حقیقی یا حقوقی و یا هر موسسه خارجی که سرمایه خود را به منظور فعالیتهای عمرانی، تولیدی، صنعتی، معدنی، حمل و نقل، کشاورزی و معاملاتی که فرع این نوع معاملات باشد، یا هر نوع تسهیلات مالی‌ای که به این عملیات بدهد، می‌تواند از مزایای این قانون برخوردار باشد.

باید خاطر نشان ساخت که فعالیتهای اقتصادی که با مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی صورت می‌پذیرد بین ۴ تا ۱۲ سال بر حسب نوع فعالیت و محل استقرار واحد سرمایه‌گذاری از پرداخت مالیات معاف هستند.

در این قانون طیف وسیعی از تسهیلات و معافیتها برای جلب سرمایه‌های خارجی در نظر گرفته شده است. چنانچه سرمایه‌گذاران ایرانی تلاش کنند نیازهای ارزی واحدهائی را که قصد ایجاد و احداث آنها را دارند از طریق مشارکت با سرمایه‌گذاران خارجی تامین نمایند عملاً آنها نیز می‌توانند بطور غیرمستقیم از این‌گونه تسهیلات و معافیتها برخوردار شوند.

سرمایه‌گذاران خارجی برای اینکه تحت پوشش قانون جلب و حمایت سرمایه‌های خارجی قرار گیرند می‌بایست درخواست خود را به سازمان سرمایه‌گذاری و کمکهای اقتصادی و فنی ایران ارائه دهند. درخواست متقاضیان مورد به مورد در هیات رسیدگی به جلب و حمایت سرمایه‌های خارجی مورد رسیدگی قرار می‌گیرد و در صورت انطباق درخواست متقاضی با

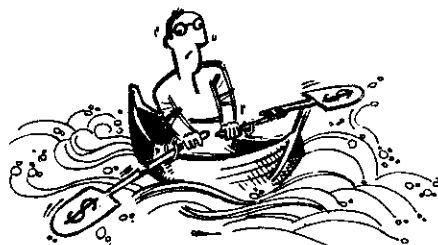
شرایط و سیاستهای تعیین شده توسط دولت، پذیرش سرمایه خارجی مورد تصویب قرار می‌گیرد. در حال حاضر آن دسته از سرمایه‌گذارهای خارجی که حاصل فعالیت آنها جنبه صادراتی نیز داشته باشد مورد پذیرش واقع می‌شوند. بدین ترتیب صادرات حداقل بخشی از تولیدات واحدهائی که با مشارکت خارجیان ایجاد می‌شوند به خارج سبب خواهد شد که آن واحدها به میزانی درآمد ارزی حاصل کنند که حداقل نیازهای ارزی مربوط به سود سهامدار خارجی را پوشش دهند.

بدین ترتیب افزایش تعداد سرمایه‌گذاران خارجی موجب می‌شود حجم سهم حضور کالاهای تولیدی ایران در بازارهای بین‌المللی افزایش یابد و این امر بطور طبیعی ارتقاء کیفیت تولیدات ایرانی را سبب خواهد شد.

اگر چه زمینه‌های بالقوه بسیاری برای سرمایه‌گذاری در ایران وجود دارد، اما آنچه که واقعا مورد استقبال خارجیها قرار گرفته و استقبال نسبی خوبی از آن شده است، سرمایه‌گذاری در پروژه‌های نفت و گاز است که در چند سال اخیر رونق خوبی داشته است. بنابراین موفقیت یا شکست این سرمایه‌گذاریها می‌تواند در بقیه موارد نیز تاثیرگذار باشد و شاخصی برای ادامه یا توقف کار به‌شمار آید.

در زمینه این‌گونه فعالیتهای نیز اگر چه بسیاری با آن موافقت، اما افراد صاحب‌نظری از جمله آقای دکتر موسی غنی‌نژاد نیز هستند که اعتقاد دارند سرمایه‌گذاری خارجی به دولتی‌تر شدن اقتصاد می‌انجامد و در واقع کمک به دولتی

بسیاری از کارشناسان عقیده دارند که پذیرش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی فقط مزیت دارد و هیچ نوع ضرری بر آن مترتب نیست، در حالی که استقراض خارجی زیانهای بسیاری در پی دارد.



طبق ماده ۵ قانون جلب و حمایت سرمایه‌های خارجی سرمایه خود را از ایران خارج کند موظف است ترازنامه خود را در تاریخ خاتمه عملیات در ایران تنظیم و به ضمیمه پیش‌آگهی مذکور در ماده ۵ تسلیم هیات رسیدگی بنماید.

ج - نرخ ارز برای انتقال سود یا برگشت سرمایه نرخ فروش بانگ در روز انتقال خواهد بود.

د - درآمد حاصل از ترقی قیمتها هنگام فروش سرمایه غیرتقدی قابل تبدیل به ارز نخواهد بود ولی سرمایه‌گذار می‌تواند بابت آن کالاهای ایرانی بدون سپردن تعهد فروش ارز به خارج صادر نماید.

ه - در صورت فروش یا واگذاری اصل سرمایه و یا سهم‌الشرکه خارجی در ایران دارنده آن می‌تواند مبلغ حاصل از فروش یا واگذاری را طبق مقررات قانون جلب و حمایت سرمایه‌های خارجی و این آئین‌نامه انتقال دهد و در صورت تمایل و تقاضا می‌تواند تمام یا جزئی از آن را مجدداً در ایران به کار اندازد.

و - سرمایه‌گذار خارجی می‌تواند با رعایت تبصره ۲ از ماده ۳ قانون جلب و حمایت سرمایه‌های خارجی سرمایه یا سهم‌الشرکه خود را با موافقت هیات رسیدگی به سرمایه‌گذار خارجی دیگری واگذار نماید در این صورت انتقال‌گیرنده از نظر مقررات قانون جلب و حمایت سرمایه‌های خارجی و این آئین‌نامه جانشین سرمایه‌گذار اول خواهد بود.

ز - هرگاه سرمایه‌گذار خارجی نخواهد سرمایه و سود ویژه حاصله را در ظرف مدت پیش‌بینی شده در اجازه‌نامه به خارج انتقال دهد در صورتی که مجدداً از هیات رسیدگی طبق مقررات این آئین‌نامه کسب اجازه ننماید سرمایه و سود مزبور در اختیار صاحب آن در ایران باقی خواهد ماند ولی مشمول قانون جلب و حمایت سرمایه‌های خارجی و این آئین‌نامه نخواهد بود.

ح - بانک مرکزی ایران و کمیسیون ارز ملزم هستند در مورد مواد سابق‌الذکر در مدت اعتبار اجازه‌نامه ارز لازم را برای برگشت سرمایه و اندوخته و یا سود ویژه در اختیار سرمایه‌گذار خارجی بگذارند.

ط - در صورتی که سرمایه‌گذار خارجی بخواهد بابت تمام یا قسمتی از سود ویژه یا اصل سرمایه و قیمت فروش یا واگذاری سرمایه و یا سهم‌الشرکه خارجی را با رعایت

مواد فوق به صورت کالا صادر نماید وزارت دارایی و وزارت بازرگانی مکلفند اجازه خروج کالاهای مزبور را بدون سپردن تعهد ارزی به گمرکات و دواپس مربوط صادر نمایند. و همچنین در صورتی که مایل باشد می تواند تمام یا آن قسمت از سود سالیانه خود را که به خارج منتقل نموده در همان دستگاه یا دستگاه دیگری که مورد موافقت هیات رسیدگی قرار گیرد به کار انداخته به نام سرمایه ثبت نماید.

تبصره - در موقع برگشت سرمایه چنانچه احياناً زبانی متوجه سرمایه گذار شده باشد که در نتیجه قسمتی از سرمایه او از بین رفته باشد فقط برگشت آن قسمتی از سرمایه که به موجب ترازنامه موجود است مشمول مقررات بالا خواهد بود.

ماده ۱۴ - جبران عادلانه خسارت مذکور در ماده ۳ از قانون جلب و حمایت سرمایه های خارجی به ماخذ ارزش زمان عادی بلافاصله قبل از سلب مالکیت به عمل خواهد آمد.

ماده ۱۵ - موسساتی که مرکز اصلی آنها در خارج از ایران است فقط به نسبت سرمایه منتقل شده به ایران حق الثبت پرداخت خواهند نمود.

* آئین نامه فوق مشتمل بر هیجده ماده و چهار تبصره که پس از تصویب کمیسیون مربوطه مجلس سنا در جلسه هفدهم مهرماه

۱۳۳۵ به تصویب کمیسیون بازرگانی مجلس شورای ملی رسیده است به موجب قانون جلب و حمایت سرمایه های خارجی قابل اجراء می باشد.

* * * * *

در برخی از اصول قانون اساسی نیز اشاره هایی به مسایل مربوط به سرمایه گذاری خارجی شده است. از جمله در اصل ۸۱ قانون اساسی آمده است:

دادن امتیاز تشکیل شرکتها و موسسات در امور تجاری و صنعتی و کشاورزی و معادن و خدمات به خارجیان ممنوع است.

در اصل ۱۳۹ قانون اساسی نیز آمده است: صلح دعاوی راجع به اموال عمومی و دولتی یا ارجاع آن به داوری در هر مورد موکول به تصویب هیات وزیران است و باید به اطلاع مجلس برسد. در مواردی که طرف دعوی خارجی باشد و در موارد مهم داخلی باید به تصویب مجلس نیز برسد. موارد مهم را قانون تعیین می کند. □

سرمایه گذاریها وجود دارد نیز مشخص است چون این سرمایه گذاریها ارزشمند و از آنجا که ما در داخل، منابع لازم را برای چنین سرمایه گذاریهایی در بخش تولید و اکتشاف نداریم، دو راه در برابر ما قرار می گیرد: یا باید از منابع داخلی و ذخایر ارزی برای تجهیز استفاده شود و یا اینکه از حضور سرمایه گذاری خارجی برای مشارکت در این پروژه استفاده کنیم.

زمینه های مورد علاقه سرمایه گذاران

همان طور که در ابتدای گزارش نیز اشاره کردیم، تعداد کشورها و شرکتهایی که اخیراً برای سرمایه گذاری و مشارکت در طرحهای صنعتی ایران اظهار علاقه می کنند، نسبت به سالهای پیش افزایش قابل توجهی یافته است. علاوه بر این زمینه هایی که برای سرمایه گذاری مناسب هستند نیز گستردگی و تنوع زیادی دارد و تنها به نفت، گاز و پتروشیمی منحصر نمی شود. آنچه در پی می آید خلاصه شده برخی از اظهارنظرها و گفته هایی است که در طول اسفندماه سال گذشته در مذاکرات هیات های ایرانی و خارجی یا مصاحبه ها و گزارشهای خبرگزاریها عنوان شده است.

* آقای میشل دوسالابری سفیر کانادا در ایران گفت: در صورت اصلاح قوانین و ثبات سرمایه گذاری، کاناداییها آماده اند میلیونها دلار در ایران سرمایه گذاری کنند.

وی خاطر نشان ساخت: هم اکنون چندین شرکت کانادایی با زمینه فعالیت در صنعت و معدن در حال بررسی موقعیتهای معدنی و مواد کانی مناطق آزاد و بویژه چابهار هستند که در صورت اصلاح قوانین و ایجاد اطمینان از سرمایه گذاری می توانند میلیونها دلار در این منطقه سرمایه گذاری کنند.

سفیر کانادا در تهران هم چنین از آمادگی شرکتهای کانادایی برای سرمایه گذاری در زمینه های نفت، پتروشیمی، مواد معدنی و وسایل و تجهیزات مخابراتی و کشاورزی در ایران خبر داد.

* یک هیات عالی شیلیاتی به سرپرستی مدیر شیلیات کشور هلند از امکانات شیلیات در استان گیلان دیدن کرد.

این هیات که به منظور سرمایه گذاری در زمینه های فرآوری، بسته بندی آبزیان، تبادل کارشناس فنی بین دو کشور به ایران سفر کرده است، از تاسیسات عمل آوری خاویار در بندرانزلی و تالاب انزلی دیدن کرد.

شدن هرچه بیشتر اقتصاد است. ایمن اقتصاددان در زمینه حسن و عیب سرمایه گذاری خارجیها در طرحهای نفت و گاز کشور گفت:

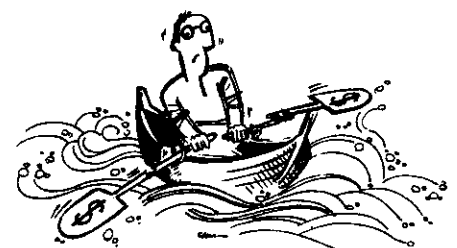
این سرمایه گذاری یک حسن دارد و یک عیب. حسن در این است که معضل بزرگی از مشکلات اقتصاد و دولت را برطرف می کنند که آن مشکل کمبود ارز است اما عیب بزرگی که این نوع سرمایه گذاریها دارد، چون سرمایه گذاریها وارد بخش خصوصی و اقتصاد غیردولتی ایران نمی شود لامحاله به دولتی تر شدن اقتصاد ایران کمک می کند و این بخش را تقویت می کند، در حالی که اکثریت مسئولان کشور ما معتقدند که اقتصاد ایران باید غیردولتی بشود و به درستی به این نتیجه رسیده اند، اما این نوع سرمایه گذاری خارجی در بخش دولتی باعث تقویت بخش دولتی اقتصاد می شود.

وی در مورد ضرورت و اولویت این نوع سرمایه گذاری نیز علت عمده را وضعیت خاص کشور در بیست سال اخیر دانست و افزود:

در بیست سال اخیر سرمایه گذاری ما در عرصه نفت و گاز کافی نبوده و مابیش از ظرفیت از منابع استفاده کرده ایم ولی سرمایه گذاری لازم برای جایگزینی استخراج منابع صورت نگرفته است. از این رو کارشناسان بر این باورند که ما در آینده با مشکل جدی تولید مواجه خواهیم شد. یکی از ضرورت های امروز جامعه سرمایه گذاری در اکتشاف و تولید، نفت و گاز است.

ضرورت هایی که برای حضور این نوع

در سرمایه گذاری خارجی ریسک کامل سرمایه گذاری متوجه شرکاست. بنابراین از روز اول خودشان باید پروژه های را انتخاب کنند که هم توجیه پذیر باشد، هم کیفیت کالا به گونه ای باشد که بتوان در بازار عرضه کرد -



آقای ارول بول مدیر شیلات کشور هلند در این زمینه اعلام کرد: هدف از سفر به ایران آشنایی عمیق‌تر با صنعت شیلات ایران است و هیات بازدیدکننده شامل طیف وسیعی از نهادهای دست‌اندرکار در صنعت شیلات از قبیل موسسات علمی و تحقیقاتی و خصوصی که در زمینه‌های شیلاتی فعالیت دارند می‌باشد.

وی افزود: زمینه‌های بالقوه بسیار قابل توجه و امیدوارکننده‌ای برای همکاری صنعت شیلات دو کشور وجود دارد و هلند مایل است که میگوی از ایران خریداری کند.

* نایب رئیس اتاق بازرگانی دوسلدرف گفت: از طریق همکاریهای صنعتی میان جمهوری اسلامی ایران و آلمان، وابستگی یک جانبه اقتصاد ایران به نفت برطرف و صادرات صنعتی جایگزین آن می‌شود.

آقای نازک گراف در همایش مشترک ایران و آلمان در اتاق بازرگانی دوسلدرف، بر حسن روابط سیاسی و گسترش مرادوات تجاری میان دو کشور تاکید کرد.

در این همایش «رابرت مین‌گر» مدیر کل قسمت صنعت و تکنولوژی و تجارت خارجی وزارت اقتصاد ایالت «نوردن و شفالن» آلمان نیز با اشاره به صادرات تک محصولی نفت ایران و ذغالسنگ ایالت مذکور گفت: جمهوری اسلامی ایران می‌تواند با استفاده از تجربیات ایالت مزبور در زمینه استفاده و به‌کارگیری شرکت‌های تجاری و صنعتی کوچک و متوسط برای تبدیل اقتصاد تک محصولی به اقتصاد چندمحصولی فعالیت مطلوب داشته باشد.

«مین‌گر» تصریح کرد: در این ارتباط همکاریهای تجاری میان جمهوری اسلامی ایران و آلمان و کمک‌های مالی دولت به این نوع موسسات ضروری است.

وی تبادل هیاتهای تجاری را گامی در جهت گسترش مرادوات بازرگانی میان دو کشور دانست.

«فون هورن» از وزارت اقتصاد آلمان نیز در ادامه این همایش به سرمایه‌گذاری آلمان در ایران، امضاء قرارداد استمهال تا اوایل ماه مارس آینده و سرمایه‌گذاری در مناطق آزاد تجاری ایران اشاره کرد.

در این همایش، سیدعلینقی خاموشی رئیس اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران با اشاره به تسهیل در روند همکاریهای تجاری میان جمهوری اسلامی ایران و آلمان تاکید کرد ایران

سرمایه‌گذاری خارجی را تضمین می‌کند.

* مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری غرب کشور گفت: دو شرکت سوئیسی و انگلیسی آمادگی خود را برای سرمایه‌گذاری مشترک در ایجاد چند واحد تولید مواد غذایی در استانهای غرب ایران به میزان ۳۰۰ میلیون دلار اعلام کردند.

مهندس محمدحسن اشرفیان، سرمایه‌گذاری برای راه‌اندازی یک واحد شیرخشک و یک کارخانه تولید قند و شکر از چغندر قند را از جمله طرحهای اجرایی توسط شرکت‌های انگلیسی و سوئیسی در استانهای غربی اعلام کرد.

وی با اشاره به اینکه مذاکرات اجرای طرح شیرخشک با مشارکت یک شرکت انگلیسی در شرف اتمام است، گفت: برای این طرح ۲۵ تا ۳۰ میلیون دلار و ۳۰ میلیارد ریال سرمایه‌گذاری صورت خواهد گرفت.

وی اظهار داشت: شرکت‌های خارجی به اجرای طرحهای سرمایه‌گذاری از طریق تامین مالی (فاینانس) تمایل بیشتری دارند، اما ایران علاقه‌مند به اجرای طرحها به صورت مشارکت است تا از آن طریق بتواند با تامین نیاز بازار داخل، زمینه صادرات رافراهم کند.

* رئیس اتاق بازرگانی و صنایع معادن ایران می‌گوید: هدف ما از گسترش روابط اقتصادی با کشورهای اروپایی، توسعه سرمایه‌گذاریهای مشترک برای حضور گسترده ایران در بازارهای منطقه و جهان است.

علی‌نقی خاموشی در پایان دیدار با مقامهای اقتصادی دولت و بخش خصوصی انگلیس، در گفت و گویی در لندن در مورد زمینه‌های گسترش روابط اقتصادی ایران و انگلیس و نتایج سفر خود به انگلیس توضیحاتی داد.

وی با اشاره به تشکیل «اتاق مشترک بازرگانی بریتانیا و ایران» در انگلیس که دو سال قبل صورت گرفت گفت: در پی سفر «لرد ویولی» رئیس اتاق بازرگانی مشترک انگلیس و ایران به تهران و متعاقب آن اعلام ارتقای سطح روابط دو کشور، «اتاق مشترک بازرگانی ایران و انگلیس» در ایران نیز حدود سه ماه قبل آغاز به کار کرد.

رئیس اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران گفت: هدف اولیه ما از گسترش روابط اقتصادی با انگلیس و سایر کشورهای اروپایی، تغییر سیاستها و روشهای جاری از تجارت ساده و خرید و فروش به همکاری صنعتی و

سرمایه‌گذاری مشترک در ایران برای حضور در بازارهای منطقه و بازار بین‌المللی است.

* گروهی از سرمایه‌گذاران سوئیسی در زمینه توسعه صنعت گردشگری در جزیره کیش سرمایه‌گذاری می‌کنند.

ایسن مطلب را نماینده این گروه از سرمایه‌گذاران در سفر خود به جزیره کیش اعلام کرد و گفت: هدف از این سفر بررسی زمینه‌های سرمایه‌گذاری و هدایت و جذب هیئت سرمایه‌گذاران سوئیسی به جزیره کیش است که با توجه به توانمندیهای اقتصادی و جاذبه‌های گردشگری این منطقه، بزودی این هیئت کار سرمایه‌گذاری در جزیره کیش را آغاز می‌کند.

به گفته وی، ایجاد مراکز اقامتی و هتل‌های اختصاصی برای گردشگران سوئیسی، افزایش سطح کمی و کیفی خدمات گردشگری و جهانگردی، توسعه ناوگان هواشی کیش برای جذب گردشگر، ایجاد شعبه بانک سوئیسی و بیمه خارجی، احداث یک مرکز پزشکی بین‌المللی برای جذب پزشکان ایرانی مقیم خارج و مداوای کلیه اتباع ایرانی و خارجی در این مرکز و همچنین تکمیل طرحهای نیمه تمام عمرانی کیش است.

* شرکت بوش زمینس آلمان و «اروین آرمان اینترنشنال» فیلیپین آمادگی خود را برای سرمایه‌گذاری و شروع فعالیتهای اقتصادی در جزیره کیش اعلام کردند.

مدیر عامل شرکت زمینس آلمان در کیش گفت: مذاکرات لازم در خصوص سرمایه‌گذاری در منطقه انجام گرفته است و بزودی کار سرمایه‌گذاری برای ایجاد مراکز تولید صنعتی آغاز می‌شود.

وی اظهار امیدواری کرد که جزیره کیش به‌عنوان یک مرکز صنعتی و تجاری، محلی برای صدور محصولات تولید شده به کشورهای همسایه باشد.

همچنین مدیرعامل شرکت اروین آرمان اینترنشنال از فیلیپین که در سفرهای قبلی خود از امکانات و زمینه‌های سرمایه‌گذاری در منطقه بازدید کرده بود، این بار آمادگی این شرکت را برای ایجاد یک مجموعه اقتصادی و فرهنگی شامل رستوران، نمایشگاه عرضه کالاهای فیلیپینی و فروشگاه محصولات فرهنگی در مجاورت جاده دنیا اعلام کرد. □

◀ دیروز: پرس و جو امروز: تحقیقات بازاریابی

تولید کنندگان و تاجران قدیمی تلاش می کردند
با روش پرس و جو بازار مصرف را پیشناسند،
اما تولید کنندگان و بازرگانان امروزی از روش
علمی تحقیقات بازاریابی استفاده می کنند.

تولید کالای جدید بدون شناخت بازار ریسک بالایی دارد.

تحقیقات بازاریابی به شما نشان می دهد:

- ◀ مصرف کنندگان چه کسانی هستند؟
- ◀ بازارهای احتمالی چه ویژگی هایی دارند؟
- ◀ مصرف کنندگان چه انتظاراتی از کالای جدید دارند؟
- ◀ مشخصات ظاهری، کیفیت و ارزش کالای جدید چگونه باشد که فروش را تضمین کند؟
- ◀ بخش تحقیقات بازاریابی شرکت مبلغان آماده مشاوره با شماست.

تهران، خیابان شهید بهشتی،

خیابان شهید سرافراز (دریای نور)، کوچه نجم، بلاک ۳۳

تلفن: ۸۷۴۸۰۳۹ - ۸۷۴۸۰۳۸ فاکس: ۸۷۴۶۰۸۸



ما

تمامی خدمات مهندسی شما اعم از
کوچک و بزرگ
را انجام می دهیم

طراحی، محاسبات، مدیریت
اجرا و نظارت بر:

- طرحهای رفع تکنهای تولید
- توسعه واحدهای تولیدی
- انتخاب تجهیزات و دستگاهها
- پروژه های احداث صنایع مختلف

.....
صنایع و صنایع معدنی

کامپوزیت و سرامیک

شیشه

نفت و گاز

صنایع شیمیایی

.....

- انجام کامل مطالعات فنی - اقتصادی پروژه ها

مشاور شرکتی تولیدی و خدماتی
در استقرار نظام تضمین کیفیت

- مشاوره و آموزش پرسنل در زمینه استقرار سیستم های ISO 9000 در صنایع مختلف
- مشاوره و آموزش پرسنل در زمینه بازاریابی بخش مهندسی

طراحی و استقرار سیستم های
بیسرفنا، مدیریت صنعتی

- مشاوره پیشرفتات و مدیریت مشارکتی
- سیستم کنترل کیفیت تولید
- سیستم ارزشیابی کارکنان
- طرح طبقه بندی مشاغل
- سیستم های مختلف مهندسی صنایع

شرکت مهندسی و مدیریت سامیک

تلفن: ۸۰۳۸۰۷۲ - ۸۰۳۸۰۳۶

فکس: ۸۰۳۸۰۳۷





در نخستین همایش «صنعت تبلیغات ایران»، مسایل تبلیغات بازرگانی در کشور مورد بحث و بررسی گروهی از پژوهشگران، صاحب نظران، مدیران، استادان و دست اندرکاران صنعت تبلیغات قرار گرفت.

آقای دکتر مهاجرانی وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی در این همایش که در روزهای پایانی سال ۷۷ و با شعار محوری، تبلیغات، آگاهی،

در همایش

«صنعت تبلیغات ایران» تاکید شد:

رعایت قواعد بازی در

تبلیغات جهانی

انتخاب، آغاز به کار کرد. ضمن بیان خصوصیات یک تبلیغ واقعی و درست گفت؛ یک پدیده بعد از رسیدن به بلوغ، احتیاج به تبلیغ و معرفی دارد، ولی اگر تبلیغ برای پوشاندن عیب آن کالا باشد، دیگر تبلیغ نیست، بلکه اغواست. وی هم چنین یادآور شد صنعت توریسم در دنیا حدود ۴۴۰ میلیارد دلار درآمد داشته است و کشور ما باینکه جزو ۲۰ کشور اول دنیا که دارای جاذبه گردشگری هستند می باشد، ولی متأسفانه حتی موفق به جذب یک درصد این درآمد هم نشده است. آقای دکتر کاظم معتمدزاد استاد دانشگاه در مورد تقسیم درآمد تبلیغات بازرگانی، در کشور چنین گفت:

در حال حاضر حدود ۳۰۰ میلیارد دلار در

سال خرج تبلیغات می شود که ۳۰ درصد در اروپا و ۲۰ درصد این مبلغ در آسیا، امریکای لاتین و... خرج می شود و در این بین تلویزیون به خاطر وجود ماهواره های تلویزیونی دارای اهمیت بیشتری است ولی باز هم مطبوعات مقام ممتازی در این بین دارند. ولی در ایران حدود ۸۰ درصد درآمد تبلیغات به رادیو و تلویزیون تعلق می گیرد که برای توان ادامه کار، سهم مطبوعات باید از این درآمد بیشتر باشد.

آقای منصور مجدم عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی و یکی از اعضای گروه مشاوران علمی ماهنامه تدبیر پیرامون قواعد بازی در تبلیغات جهانی اظهار داشت: شرکتهای جهانی شرکت هایی هستند که کل دنیا را به صورت یک بازار واحد می بینند و جهانی می اندیشند. لیکن در هر مکانی که برای خود انتخاب می کنند «محلی» فعالیت می نمایند. به عبارت دیگر خطوط جغرافیایی و سیاسی بین کشورها برای آنها مفهومی ندارد و تولید، بازاریابی و فروش را فارغ از مرزها می بینند. شرکتهای جهانی، محصولات جهانی تولید می کنند. این محصولات باید توسط استراتژی های بازاریابی جهانی به دست مشتریان رسانده شود. توجه به امر تبلیغات بدون در نظر گرفتن این واقعیتها بحثی غیر سیستمی خواهد بود. وی تاکید کرد تبلیغات جهانی در این چارچوب دارای قوانین بازی خاصی است و بازیگران خاص و ویژگیهای خاص خود را دارا هستند.

آقای دکتر علی اکبر فرهنگی صاحب نظر در علم ارتباطات و استاد دانشگاه با اشاره به سه مقوله «فرهنگ، مصرف گرایی و تبلیغات بازرگانی» گفت؛ از تبلیغات می توان به خوبی برای اطلاع رسانی، بازاریابی و پاسخ دادن به نیازهای مصرف کنندگان استفاده کرد، صنایع و تولیدات در حال گسترش خود را بسط داد و بازار مناسب را برای آنها یافت. در عین حال باید از مصرف زدگی و مصرف گرایی لجام گسیخته پرهیز کرد و از تبلیغات برای استقرار شرایطی انسانی و عقلانی و ایجاد روابط منطقی استفاده کرد.

آقای دکتر احمد روستا، استاد بازاریابی دانشگاه، یکی دیگر از سخنرانان این همایش دو روزه بود که به تاثیر تبلیغات بازرگانی بر روی فرهنگ بومی اشاره کرد و گفت: تبلیغات تحت تاثیر فرهنگ است و فرهنگ نیز با تبلیغات دستخوش تغییراتی می شود که گاهی مثبت و سازنده و گاهی نیز منفی و نگران کننده است.

فرهنگ یک جامعه، شکل دهنده و جهت دهنده نوع، شیوه رفتارها و ساختارهای تبلیغاتی در جامعه است و باید ها و نبایدهای تبلیغات را تبیین می کند. وی تاکید کرد برای موفقیت در دنیای حرفه ای باید حرفه ای شد. صادرات، ارتباط داشتن با بازارهای حرفه ای و حرفه ای های بازار در آن سوی مرزهای ملی است و هدف آن یافتن فرصتها و ساختن و افزودن سهم بازار برای کالاها و خدمات داخلی در بازارهای خارجی است.

خانم مهدخت بروجردی علوی استاد دانشگاه نیز در سخنانی به بررسی ساختار و محتوای پیامهای بازرگانی سیما پرداخت و گفت؛ به منظور بررسی این مساله، پیامهای بازرگانی شبکه سیما جمهوری اسلامی ایران در روز ۲۵ آبان سال ۷۷ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

وی افزود از آنجا که این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال بود که «تا چه اندازه انتقادهای منتقدان نسبت به تبلیغات بازرگانی در مورد آگهی های تلویزیون در ایران مصداق دارد؟»

بررسی محتوای آگهی ها از نظر تعلق کالا با آگهی آن به شرکتهای فراملیتی، استفاده از صفات ارزشی، ترویج ارزشهای سرمایه داری، اقتناع مخاطب به خرید، استفاده از کلمات نامانوس و خشن خارجی، ارائه ادعاهای غلوآمیز، ترویج فردگرایی یا جمع گرایی و ارائه تصویری از تصورات، رویاها و شیوه های آرمانی زندگی و هم چنین شش اسطوره ای که آگهی های بازرگانی در غرب برای مخاطبان بوجود آورده اند به صورت شش متغیر مطرح و به آنها پاسخ داده شد.

آقای بهرام موید تهرانی یکی از دست اندرکاران صنعت تبلیغات درباره تحقیقات بازاریابی و رقابت در ایران سخن گفت و یادآور شد تحقیقات بازاریابی، کاری یک بار برای همیشه نیست، بلکه به طور پیوسته باید عوامل محیطی مورد بررسی قرار گیرند و تصمیمات جرح و تعدیل شوند. وی پیرامون اثرات منفی عدم انجام تحقیقات بازاریابی گفت: عدم بازگشت سرمایه به علت منطقی نبودن تولید با نیازهای بازار و هزینه های بالا برای تغییرات و اصلاحات و انطباق با نیازهای بازار، از جمله آثار منفی انجام ندادن تحقیقات بازاریابی است.

آقای امیرالله فرهادی صاحب نظر در مسایل تبلیغاتی و مدرس دانشگاه به تجارب خود در

مورد بحث و بررسی قرار داد.

آقای کورش اسمعیلی بیگی مدیرکل تبلیغات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و دبیر همایش «صنعت تبلیغات ایران» گفت؛ این همایش دو روزه به منظور بررسی مسایل تبلیغات بازرگانی ایران و تبیین جایگاه شرکتهای تبلیغاتی در اقتصاد و مسایل فرهنگی و سیاسی کشور برگزار شد و همزمان با برپایی آن، نمایشگاه جنبی با هدف ارائه توانمندی شرکتهای تبلیغاتی کشور دایر شد. وی با توجه به اهمیت بحث تبلیغات در صادرات غیرنفتی گفت: کشور ما با رکود قیمت جهانی نفت و مشکل ارزی مواجه است و به سمت توسعه صادرات غیرنفتی که بحث آن سالهاست طرح شده است گام برمی دارد. در این خصوص شرکتهای تبلیغاتی نقش عمده‌ای در تبلیغات و بازاریابی کالاهای داخلی در خارج از کشور دارند. آقای مجید دوخته‌چی‌زاده رئیس

وی یادآور شد به نظر می‌رسد که در ایران این امر نه تنها در موسسات بازرگانی - خدماتی بلکه در موسسات بازرگانی تولیدکننده و فروشنده کالا - اعم از بخش دولتی و خصوصی - نیز در سطح گسترده‌ای وجود دارد. از آثار چنین پدیده‌ای، وجود یک تصویر دوگانه و اغلب متضاد از نمای بیرونی و سطحی موسسه از یک سو و نمای درونی و عمقی موسسه از سوی دیگر است.

خانم زهره گودرزه‌پوری کارشناس برنامه و بودجه استان سمنان طی سخنانی مفهوم بازاریابی را کوششی آگاهانه برای دستیابی به نتایج مبادله مطلوب با بازارهای مورد نظر دانست و گفت: به‌طور کلی ۵ دیدگاه فلسفی باید از سوی سازمانها در اجرای فعالیتهای بازاریابی مورد بررسی قرار گیرد که عبارتند از: گرایش تولید، گرایش محصول، گرایش فروش، گرایش بازاریابی، گرایش بازاریابی اجتماعی.

وی افزود در دنیای امروز، تلاشهای بازاریابی به مراتب از تولید مهم‌تر است. اگر کارخانه‌ای تولید بالایی داشته باشد، اما طریقه ارائه آن به بازار و تعیین بازار مصرف و آشنا کردن مشتریان با محصولات خود را در برنامه کاری خود قرار ندهد مطمئناً موفق نخواهد بود.

آقای دکتر محمدمهدی فرقانی دبیر علمی این همایش، استاد دانشگاه و سردبیر ماهنامه تدبیر مقوله «آگهی‌های خدمات عمومی» را مورد بررسی و تحلیل علمی قرار داد و گفت؛ این مفهوم ماهیتی توسعه‌ای دارد، متضمن سود یا نفع مادی و شخصی برای صاحب آگهی نیست، محتوای آن را «آموزش» و «اطلاعات» تشکیل می‌دهد و در طراحی و ارائه آن از شیوه‌های روزنامه‌نگاری و تبلیغات بازرگانی مدرن به صورت تلفیقی استفاده می‌شود.

وی یادآور شد منبع اصلی این قبیل آگهی‌ها دولت و نهادهای رسمی کشور هستند که مسئولیت تامین نیازها، خدمات، تنظیم و ساماندهی امور و اداره بخشهای مختلف جامعه را برعهده دارند. دکتر فرقانی نیز در سخنان خود ضمن مروری کوتاه بر تاریخچه و نقش آگهی‌های بازرگانی در جهان امروز، نقش آگهی‌های خدمات عمومی در توسعه ملی، ویژگیهای این دسته از پیامها، نقاط اشتراک و وجوه تمایز آنها با آگهی‌های بازرگانی، قالبها و تکنیک‌های قابل استفاده در طراحی آنها، ضرورت سیاستگذاری ملی در زمینه استفاده از این فرصت در جهت تحقق اهداف توسعه و پیشنهاد تشکیل «کمیته سیاستگذاری آگهی‌های خدمات عمومی» را

سفرهای مکرر به کشورهای تازه استقلال یافته آسیای میانه اشاره کرد و با بیان این نکته که دیگران چگونه بر بازار تسلط یافته و روزه‌روز بر حضور و قدرت خود می‌افزایند گفت ما فرصتهای طلایی را از دست داده‌ایم.

وی تاکید کرد برای حضور و توفیق در این گستره پهناور و مستعد صادراتی، سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی اساسی از سوی دولت، تشویق و حمایت تجار به‌ویژه بخش خصوصی و تولید و صادرات محصولات با کیفیت و بسته‌بندی مطلوب تنها راه چاره است.

آقای محمدهادی همایون استاد دانشگاه از دیگر سخنرانان این همایش بود که پیرامون «بازنگری تعریف تبلیغات بازرگانی براساس ویژگیهای فرهنگی کشور» سخن گفت. وی «تبلیغات تجاری مصرف‌کننده»، «آگهی‌های تجاری و فنی»، «تبلیغات مالی و اعتباری»،

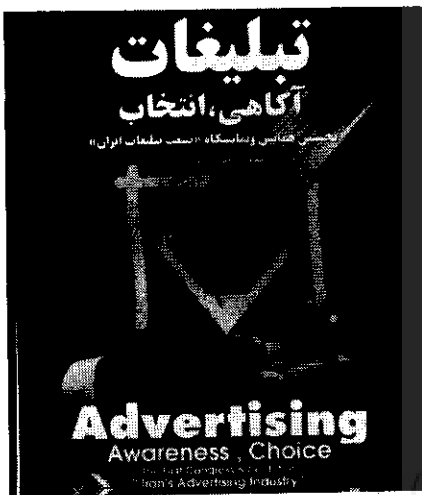
در حال حاضر حدود ۳۰۰ میلیارد دلار در سال در جهان خرج تبلیغات می‌شود.



شرکتهای جهانی شرکتهایی هستند که کل دنیا را به صورت یک بازار واحد می‌بینند و «جهانی» می‌اندیشند ولی «محلی» فعالیت می‌کنند.

«آگهی‌های کوچک»، «تبلیغات دولتی و خیریه» و «تبلیغات انتخاباتی» را از انواع تبلیغات تجاری دانست و اظهار داشت: موضوعاتی که می‌توانند در تبلیغات تجاری لحاظ شوند عبارتند از کالا، خدمات، نیاز موسسه و آموزه.

«اثرات زیانبار تبلیغات بدون روابط عمومی با تاکید بر نمونه ایران» یکی دیگر از موضوعاتی بود که آقای دکتر محسنیان راد استاد دانشگاه به بررسی آن پرداخت. وی گفت به پدیده‌ای توجه می‌شود که در برخی از کشورهای در حال گذار و عقب‌مانده به‌ویژه در موسسات دولتی آنان وضوح بیشتری دارد و در مواردی به‌گونه‌ای نهادینه شده که به‌صورت یک پاره فرهنگ سازمانی درآمده است. مهمترین خصلت این پدیده، حضور فعالیتهای گسترده تبلیغاتی در غیاب فعالیتهای راستین روابط عمومی است.



هیات مدیره انجمن صنفی شرکتهای تبلیغاتی ایران نیز با اشاره به اینکه در شرایط نوین اقتصادی کشور، کمتر به صنعت تبلیغات توجه شده است گفت: هدف از برگزاری این همایش ارزیابی مسایل تبلیغات بازرگانی از منظر علمی و با نگاهی تخصصی بوده است. نخستین همایش «صنعت تبلیغات ایران» که به همت اداره کل تبلیغات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و انجمن صنفی شرکتهای تبلیغاتی ایران آغاز به کار کرده بود پس از دو روز فعالیت، با سخنان دکتر شهیدی مؤدب معاون امور مطبوعاتی و تبلیغاتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و تقدیر از نویسندگان مقالات برگزیده به کار خود پایان داد. قرار است مجموعه مقالات این همایش در آینده به صورت کتابی منتشر و در اختیار علاقه‌مندان قرار گیرد. □ گزارش از: هلی کیال

آینده‌نگری و انفعالی عمل کردن است.

- نداشتن اهداف مشترک بین اعضای اوپک یکی دیگر از مشکلات این سازمان است. مثلاً بین الجزایر و عربستان اهداف مشترکی وجود ندارد، زیرا الجزایر با ذخایر پائین نفت و مقدار زیاد گاز به دنبال افزایش شدید قیمت است. اما عربستان با ذخایر زیاد به دنبال تعیین قیمت نفت است به گونه‌ای که در بلندمدت جوابگوی مسایلی باشد.

- یکی دیگر از مشکلات اوپک، کاهش سهم تولید آن از کل تولید جهانی است.

- مشکل قیمت نفت که قیمت نفت واقعاً چقدر است. نوسانات قیمت نفت بسیار مشکل‌زا هستند.

- مشکل پیش‌بینی‌های نفتی، مقداری از پیش‌بینی‌های قیمت نفت که در سالهای گذشته صورت گرفته‌اند نوسانی بین ۱۰۰ دلار و پائین‌تر را داشته‌اند و نمایانگر این است که اکثر پیش‌بینی‌ها تقریباً اشتباه بوده‌اند.

به‌طورکل می‌توان گفت که افزایش قیمت نفت بین سالهای ۱۹۷۴ تا ۱۹۸۰ منجر به صرفه‌جویی و پیدا کردن منابع جدید شدند ولی از سال ۸۰ به بعد به مرور قیمت نفت کاهش یافت.

عوامل اصلی ضعف اوپک

دکتر نرسی قربان ادامه داد، یکی از عوامل اصلی ضعف اوپک، جنگ ایران و عراق که هر دو کشور از بنیانگذاران اصلی اوپک بودند، بوده است که توازن اوپک را برهم زد. عامل بعد مشکل عراق و کویت بود. عامل سوم تحریم عراق بود که کشورهای اوپک خود یکی از اعضای خود را تحریم کردند. اینها مسائل تاریخی بوده‌اند که اوپک نمی‌توانست با وجود آنها قدرت خود را حفظ کند. البته عوامل دیگری نیز هستند که از عهده اوپک خارج بوده و هست عواملی چون:

۱ - بازارهای آتی نفت، همانطور که بازیگران بازار ارز با خریدوفروش ارزهای مختلف می‌توانند بانکهای مرکزی خود را مجبور کنند تا سیاستهای مورد نظر آنها را بکار ببرند، در مورد نفت هم بازیگرانی هستند که در بازار آینده، خریدوفروش می‌کنند.

۲ - مالیات کشورهای مصرف‌کننده، کشورهای مصرف‌کننده باید مالیات بیشتری در قبال مصرف بالای خود از نفت بپردازند. اخیراً در کشور انگلستان قیمت بنزین کمی بالا رفته است

پدید آمدند که دو عامل مهم این تکنولوژیها مانند لرزه‌نگاری سه بعدی و حفاریهای افقی، در پائین آوردن هزینه‌های تولید نفت بسیار موثر بودند.

وی افزود: دومین عامل در تغییرات ساختاری صنعت نفت در جهان، جهانی شدن شرکتهای نفتی است که نشانه تحولات عمده‌ای در بازار نفت جهانی است. درحالی که ما هنوز با مکانیزم ۳۰ سال گذشته به مسایل می‌نگریم با ایجاد تغییرات در جهان اخیراً برخی اوپک را عامل کاهش قیمت نفت می‌دانند و این اولین بار است که دنیا درباره اوپک چنین می‌اندیشد.

اما اوپک نیز مشکلات خاصی را پیش‌رو دارد مثلاً:

- یکی از مشکلات سازمان اوپک، نداشتن

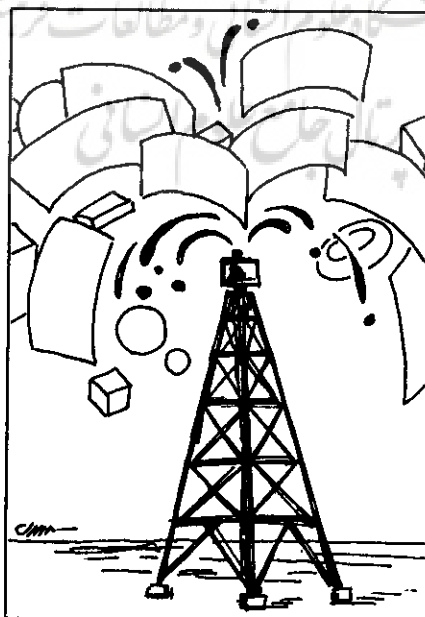
در موسسه

مطالعات بین‌المللی انرژی بررسی شد

اوپک

و

راه آینده



اوپک به‌عنوان سازمانی فراملی در عرصه اقتصاد جهان طی ۳۸ سال که از تاسیس آن می‌گذرد، فرازونشیب‌های زیادی را پشت سر گذاشته است. با وجود تمام تنگناها و مشکلات و به‌رغم تبلیغات سوءمخالفان خود، به‌عنوان سازمانی موثر در عرصه بازار نفت جهان مطرح است.

اگرچه طی حدود چهار دهه‌ای که از عمر اوپک می‌گذرد، شرایط اقتصادی و سیاسی جهان دچار تغییرات بزرگی شده است - (ایجاد نظام سیاسی تک‌قطبی، ایجاد انحصارات جدید ناشی از ادغام شرکتهای بزرگ و جهت‌گیری اقتصاد به سمت جهانی‌شدن (GLOBALIZATION) - اما اوپک درقبال این تحولات برخورد فعالی از خود نشان نداده است و برای حضور موثر در عرصه اقتصاد جهانی در آینده چگونه باید عمل کند. آیا باید با همین ساختار و شیوه عمل، راه خود را ادامه دهد یا ساختار جدیدی را برای خود طراحی کند.

در همین راستا و به‌منظور بررسی بستر تحول در ساختار اوپک و آینده این سازمان، از سوی موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی و با تلاش دانشجویان کارشناسی ارشد اقتصاد انرژی پژوهشکده انرژی، نشست یک‌روزه با حضور کارشناسان، محققان و دست‌اندرکاران امور نفت و انرژی در محل آن موسسه برگزار شد.

صنعت نفت و تغییرات ساختاری

تغییرات ساختاری صنعت نفت و مشکلات اوپک در هماهنگ ساختن خود با این تغییرات عناوین سخنرانی آقای دکتر نرسی قربان عضو انجمن اقتصاد انرژی ایران، بود. وی با اشاره به تغییرات ساختاری صنعت نفت در سالهای اخیر که بسیار عمده بوده است بر تغییرات اندکی که در اوپک رخ داده است تاکید کرد و گفت: به‌طورکلی شرکتهای بزرگ نفتی کنترل نفتهای خاورمیانه و اوپک را طی دهه ۷۰ از دست دادند. در اواخر دهه هفتاد اوپک و کشورهای صاحب نفت موفق شدند کنترل قیمت‌ها و تولید را خود مجدداً به‌عهده بگیرند و ترغیب شدند تا تلاش برای پیدا کردن نفت در مکانهای دیگر را افزایش دهند. یعنی نفتی پیدا کنند تا برای خودشان باشد و البته هزینه بسیاری از این نفتها بسیار پرخرج بود مانند نفت دریای شمال یا آلاسکا و آمریکای جنوبی. بنابراین شرکتهای نفتی به دنبال نفتهای پرهزینه رفتند. در این راستا بود که تکنولوژیهای جدید

مکاتب فرهنگی و سیاسی و اقتصادی مختلف هم به این مسئله پرداخته‌اند. عده‌ای این واژه را به معنای عمومی شدن خوشبختی مطرح می‌کنند و مکتب دیگری وجود دارد که نقطه مقابل این نظریه را عنوان می‌کند و معتقد است که جهانی شدن در واقع یعنی عمومی شدن بدبختی و فقر.

اما به نظر می‌رسد که هیچ یک از اینها درست نیست و آنچه در حال عمومی شدن است، معضلات جامعه سرمایه‌داری و تضادها و تنشهای انباشت سرمایه‌دارانه است، که این انباشت دو قطب دارد. برای عده‌ای قطب ثروت و برای عده‌ای دیگر قطب محرومیت دارد.

متأسفانه در ایران بحث چندانی در مورد جهانی شدن دیده نشده است و آنچه که بیشتر از هر چیزی مطرح می‌شود، این است که اقتصاد در حال جهانی شدن است و آیا ما باید به آن پیوندیم یا نه؟ که این سوال کاملاً اشتباهی است، چرا که ایران حداقل در ۵۰ الی ۶۰ سال اخیر، همواره جزء اقتصاد جهانی بوده است. پس سوال این نیست که پیوندیم یا نه، ما پیوسته‌ایم. سوال این است که چه کار باید کرد و این فرایند را چگونه درک کرد، معضلاتش را دید و باید دید که با آن چه برخوردی می‌توان داشت.

به نظر می‌رسد که در نظام سرمایه‌داری تحولات ساختاری اتفاق افتاده است. از طرفی تحولاتی هم در ساماندهی این نظام صورت گرفته، سیاستگذارها نیز تغییر کرده است و نهادهای جدیدی به وجود آمده‌اند. ولی چه ارتباطی بین این تحولات ساختاری و ساماندهی و تحولات سیاستگذاری و نهادهای جدید وجود دارد؟

دکتر یغماتیان افزود: جهانی شدن سرمایه در دو سطح انجام می‌شود که عبارتند از:

- جهانی شدن فعالیت‌های سرمایه، امروز تولید جهانی است و دیگر تولید ملی نیست.
- جهانی شدن مالکیت، یعنی دیگر با مالکیت ملی سرمایه کمتر مواجه می‌شویم (مثل مسئله ادغام‌های صنایع بزرگ که این روزها با سرعت زیاد در حال شکل‌گیری است). یعنی مالکیت در حال فراملی شدن است و دیگر نمی‌شود به یک شرکت برچسب ملی زد. و خصلت واقعی سرمایه که خصلت فراملی است در حال واقعیت یافتن است.

رژیم انباشت جدیدی در حال شکل‌گیری است، که همان رژیم انباشت فراملی است. یعنی

**همان‌طور که بازیگران بازار
ارز با خرید و فروش ارزهای
مختلف می‌توانند بانکهای
مرکزی خود را مجبور کنند تا
سیاستهای مورد نظر آنان را
به کار ببرند، در مورد نفت هم
بازیگرانی هستند که در بازار
آینده، خرید و فروش
می‌کنند.**



را پذیرفته است اما اینکه چگونه آنها را به عضویت در سازمانی ضعیف درآورده است جای بررسی دارد.

ب؛ یا اینکه اوپک خود را کوچک سازد و به تولیدکنندگان اصلی آن محدود شود.

ج؛ برهم زدن این سازمان و ایجاد سازمان جدیدی مثل کلوب تولیدکنندگان نفت تا بتواند از دیگران برای عضویت در رابطه با سایر انرژیها و محیط‌زیست دعوت به عمل آورد.

د؛ همکاریهای نزدیک بین ایران و عربستان. ه؛ مذاکرات اوپک و غیراوپک (البته تا قوی نشدن اوپک، چندان موثر نخواهد بود).

و؛ شاید ایران و عربستان بتوانند ایجادکننده سازمان جدیدی باشند تا بتوان با شرکتهای نفتی صحبت یا آنها را در آن سهم کنند. تا این قدرت را بدهد که بتواند در جهان جدی‌تر صحبت کند.

اقتصاد جهانی

در ادامه این نشست، آقای دکتر بهزاد یغماتیان، استاد دانشگاه نیوجرسی آمریکا، ضمن تشریح معنای جهانی شدن و بررسی مفهوم جهانی شدن، اثرات جهانی شدن روی دولتها و چگونگی بوجود آمدن دولت فراملی و تضادهایی که ممکن است میان دولت ملی و فراملی وجود داشته باشد را برشمرد. وی سخنان خود را چنین مطرح کرد: مبحث جهانی شدن، در دو دهه اخیر یکی از رایج‌ترین مباحث در ادبیات انگلیسی زبان بوده است. که این مبحث، از درجه‌های مختلف (جامعه‌شناسی، فلسفه، اقتصاد، سیاست و...) بحث شده است. از طرفی

درحالی که قیمت نفت تا ۱/۳ کاهش یافته است. ۳ - ذخیره‌سازیها، مساله ذخیره‌سازی که بنابر شرایط ملی و استراتژیک حدود ۴۸۰ تا ۵۰۰ میلیون بشکه است. چنانچه مورد مصرف قرار گیرد بسیار سریع روی بازار جهانی تاثیرگذار است.

۴ - مساله محیط‌زیست و پروتکل کیوتو است که اگر کامل اجرا شود تا سال ۲۰۱۰، ۴/۵ میلیون بشکه در روز باید از تقاضا کاسته شود که مقدار مالیات هم به میزان ۲/۵ دلار در هر بشکه تا سال ۲۰۰۵ میلادی و به میزان ۶ دلار تا سال ۲۰۱۰، افزایش خواهد یافت.

۵ - بحرانهای اقتصاد جهانی، تاثیر بحرانهای اقتصاد جهانی نظیر سقوط بورس در آسیای جنوب شرقی بسیار بااهمیت است. این اتفاق بزرگترین رشد تقاضا (به میزان ۸ درصد در سال) را طی سالهای ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۷ دربرداشته است.

نقش ایران و منافع ایران

سخنران از ایران به‌عنوان بنیانگذار اصلی اوپک نام برد و چنین ادامه داد؛ اولین دبیرکل اوپک ایرانی بوده است و موثرترین عضو در تغییرات قراردادهای اوپک از آغاز آن تا سال ۱۹۷۳ بوده است.

نقوذ ایران و عربستان همواره جهت‌گیریهای متفاوت اوپک را تشکیل داده است البته در زمان جنگ تحمیلی، به علت عدم توان تولید بیشتر قدرت ما در اوپک روبه کاهش گذاشت. این ضعف و ضعف اوپک در این مجموعه ضعیف موجب شد تا منافع ملی ما آسیب‌پذیر شود.

می‌دانید که سازمان اوپک در دهه ۱۹۶۰ برای دفاع از حقوق تولیدکننده‌های نفتی در مقابل شرکتهای نفتی بزرگ شکل گرفت تا کنترلی روی قیمت و تولید داشته باشد. اما در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی با بروز مشکلات جدید روشن شد که اوپک کارایی لازم را ندارد بلکه انفعالی عمل می‌کند. و اگر اوپک ساختار خود را تغییر ندهد، واقعاً تاریخ مصرفش به پایان خواهد رسید.

سخنران افزود؛ تا به حال بیشتر بحثهای اوپک بر سر مشکلات درونی بوده است. این بحثهای کوچک موجب شده‌اند تا دامنه فعالیت اوپک محدود شود. اقدامهایی که اوپک می‌تواند برای انجام تغییرات در خود انجام دهد عبارتند از:

الف؛ اوپک بزرگتر شود. البته اوپک اعضای جدیدی چون عمان، مکزیک، روسیه و انگلستان

اگر سرمایه فراملی می‌شود، انباشت هم فراملی می‌شود و انباشت فراملی منطبق است با جهانی شدن تولید و مدارهای مختلف سرمایه. رژیم انباشت فراملی، نظام ساماندهی خاص خود، یعنی ساماندهی فراملی و نهادهای آن را به وجود می‌آورد و اینجاست که گسست کامل از تفکر نئوکلاسیک مشاهده می‌شود.

باید توجه کرد که هر زمان انباشت تغییر می‌کند، سیاستهای خاص آن تغییر به وجود می‌آید و نظام ساماندهی و سیاستگذاری جدید پدید می‌آید. و برای اینکه نظام ساماندهی جدید بتواند فعالیت داشته باشد، نهادهای جدیدی می‌خواهد زیرا نهادهای قدیمی دیگر کارا نیستند و یک نوع نهاد فرابازار نیاز است، نهادی که بتواند در بازار دخالت کند و به انباشت تحقق بخشد و فرایند انباشت را تسهیل کند. پس به علت برتری رژیم انباشت فراملی، نطفه‌های نوعی دولت فراملی در حال شکل‌گیری است. دولت فراملی و سیاستهای آن، یعنی نظام ساماندهی حاکم، از ملزومات و توابع اجتناب‌ناپذیر تغییرات ساختاری سرمایه‌داری است. یعنی تحولاتی که در سیاستگذاری مشاهده می‌شود، ناشی از تحولات سرمایه‌گذاری هستند.

تغییر در فضای تحقق انباشت، که از فضای فراملی تبدیل شده، مستلزم تغییر در فضای ساماندهی از ملی به فراملی است. و هنگامی که فضای انباشت تغییر می‌کند، فضای ساماندهی نیز تغییر می‌کند. و دولت (یعنی نهاد مهم سامان‌دهنده انباشت)، نیز به دنبال این تحول در فضایی فراملی شکل می‌گیرد. البته ایجاد دولت فراملی به معنای نفی دولت ملی نیست و آنچه که سوال است، رابطه بین دولت فراملی و دولت ملی است.

بحث این است که دولت فراملی تضاد دارد و یا نه؟ آیا نظام ساماندهی تعدیل که توصیه می‌شود، نظامی است که می‌تواند در به واقعیت پیوستن انباشت فراملی کمک کند؟ و آیا این نظام خودش در درون خودش تضاد دارد یا نه و به عبارتی تضادهای این سیاست چیست؟

باید توجه داشت که دولت فراملی، دولتی فاقد تضاد و تنش نیست. جهانی‌شدن سرمایه، سبب جهانی‌شدن تمامی تضادهای ذاتی سرمایه‌داری می‌شود. تضادهای ملی سرمایه‌داری، تضاد بین کارگراها، بین طبقات و تنشهای درون طبقات، رقابت بین تولیدکنندگان و... و برخی تضادهای غیرطبقاتی مثل جنبش

زنان، جنبش محیط‌زیست، جنبش عدالت اجتماعی و... در زمانها و مکانهای مختلف جلوی انباشت را می‌گیرند. حال با جهانی‌شدن انباشت، فضای به واقعیت پیوستن این تضادها هم جهانی شده است، مثلاً ما امروز شاهد رقابتی شدن جهانی مزد کارگران هستیم و یا شاهد رقابت مزدی کارگران در سطح جهانی جهت جذب سرمایه فراملی برای ایجاد اشتغال هستیم. نوع رقابت در این حالت، رقابت از طریق پائین آوردن مزد است و بحث آن در ایران امروزه مشاهده می‌شود (همین بحث قانون کار تا حد زیادی مربوط به همین مسئله است).

جنبه دیگری که در حال ساماندهی شدن است، رقابت سرمایه‌ها است. یعنی رقابت سرمایه در حیطه‌های مختلف مثل تولید، فروش، سرمایه‌گذاری و... جهانی شده است و به همین دلیل است که امروز مشاهده می‌شود سرمایه‌های مختلف و واحدهای مختلف با یکدیگر ادغام می‌شوند که البته این نشان‌دهنده انحصاری شدن نیست، بلکه ادغام سرمایه‌ها، نشان‌دهنده تشدید رقابت سرمایه‌ها در فضای فراملی است.

تضادهای جهانی شدن سرمایه

۱ - تضاد میان نیازهای انباشت در درون واحد ملی اقتصاد (یعنی واحدهای جغرافیایی اقتصادی مشخص شده مثل ایران، آمریکا، عربستان و...) و نیازهای انباشت در واحد فراملی یکی از تضادهاست به عنوان مثال، شرکت‌های آمریکایی با فرایند فراملی شدن، تمام نقاط دنیا را مشابه آمریکا (برای تولید و فروش) می‌بینند و به ادامه فعالیت خود برای تولید در آمریکا مجبور نیستند. مثلاً به خاطر ارتباطی که بین آمریکا و مکزیک به وجود آمد، بسیاری از تولیدکنندگان کارخانه‌هایشان را به مکزیک منتقل کرده‌اند و آنجا شروع به تولید نمودند و تولیدات خود را وارد آمریکا می‌کنند و می‌فروشند که این برای آمریکا معضل ایجاد می‌کند، چرا که خروج سرمایه از آمریکا برای تولید در جای دیگر و باز فروش کالای تولیدشده در آمریکا سبب پایین آمدن انباشت در آمریکا می‌شود و به وجود آمدن بیکاری می‌شود. پس در حقیقت نقش دولتها امروز مشکل‌تر شده است که چه بازی کنند. از یک طرف باید به فرایند انباشت در داخل دامن بزنند و از طرف دیگر باید به فرایند انباشتی که لازمه گسترش فعال‌ترین نوع سرمایه و سرمایه جهانی است، دامن بزنند. به عبارتی از یک سو

باید بازی ملی داشته باشند و از طرف دیگر بازی فراملی و به همین دلیل است که بازی فراملی را به نام منفعت ملی به مردم عرضه می‌کنند. یعنی امروز دیگر بازی دولتها به سادگی گذشته نیست، چرا که در گذشته دولتها با یک فضا مواجه بودند ولی امروز دولتها با چند فضا مواجه شده‌اند. لذا نقش دولت امروز خیلی مشکل‌تر شده است. به خصوص دولتهای کشورهای جهان سوم.

تضاد دیگر بحران ناشی از مقررات‌زدایی و آزادسازی سرمایه، مثل آزادسازی پول در کوتاه‌مدت است. به عبارت دیگر یکی از مشخصات و ملزومات ساماندهی انباشت فراملی، آزادسازی سرمایه برای پدیدآمدن انواع سرمایه است. که ما در دو دهه اخیر شاهد بیشترین آزادسازیهای کوتاه‌مدت پولی بوده‌ایم. و این یکی از خواستهای نهادهای فراملی و مشخصاً دولتهایی است که به انباشت فراملی دامن می‌زنند. ولی آزادشدن سرمایه کوتاه‌مدت پولی سبب ایجاد بحران در انباشت فراملی شده است که شروع بحران را ۲ سال پیش در آسیای جنوب شرقی مشاهده کرده‌ایم. امروز دنیا به نوعی تحت قیومیت و کنترل سرمایه پولی کوتاه‌مدت است. سرمایه پولی کوتاه‌مدت، سیاست پولی بانکهای مرکزی اروپا و آمریکا را دیکته می‌کند. چرا که با تهدید خروج از کشور، این قدرت را دارند که سیاست موردنظر خود را که همان نرخ بهره بالا است دیکته نماید. اگر نرخ بهره پائین بیاید، قیمت ارز داخلی پائین می‌آید و سرمایه کوتاه‌مدت با توانایی سرمایه‌گذاری در نقاط دیگر از آن کشور خارج می‌شود.

بحرانهای ملی ناشی از سیاست تعدیل اثرات آن در انباشت فراملی نیز از این نمونه است. به نظر می‌رسد که نهادهای فراملی دامن‌زننده سیاستهای فراملی بوده‌اند، که سیاست تعدیل اقتصادی یکی از آنها بوده است. تعدیل اقتصادی برای تسهیل انباشت فراملی بوده است. ولی تعدیل اقتصادی در خیلی از کشورهای جهان سوم سبب بروز بحران اقتصاد ملی شده که بحرانهای اقتصادی ملی، ثبات انباشت فراملی را زیرسوال برده است.

تحولات اوپک

آقای مهندس محمدعلی خطیبی، مسئول اداره تحولات بین‌المللی انرژی موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی به بحرانهای موجود در بازارهای نفت اشاره کرد و شرایط بحرانی نفت را

می‌توانند نقش آفرین باشند یکی گروه سنتی ایران و عراق است که اخیراً عراق اعلام کرده است که عربستان باید $\frac{1}{2}$ سهمیه خود را کاهش دهد و به سهمیه قبل از سال ۹۵ برگردد. اما این خواسته عراق به دلیل شرایط خاص آن کشور خیلی برد ندارد اما ایران و عراق به‌عنوان دو کشور تولیدکننده بزرگ رقبای عربستان به‌حساب نمی‌آیند. روند تاریخی مجموع تولید ایران و عراق و عربستان نشان می‌دهد که مجموع تولید ایران و عراق در دهه ۷۰ بیش از تولیدات عربستان بوده است اما به تدریج عربستان پیشی گرفته است. در برهه زمانی ۹۰-۸۹ میلادی این دو با فشار مضاعف شاخص اوپک را به ۱۸ دلار رساندند که نکات بسیار مفیدی را برای بازار در قطعنامه گنجانده‌اند. دو کشور ایران و عراق نشان داده‌اند که نقش مثبتی در بازار نفتی می‌توانند ایفا کنند.

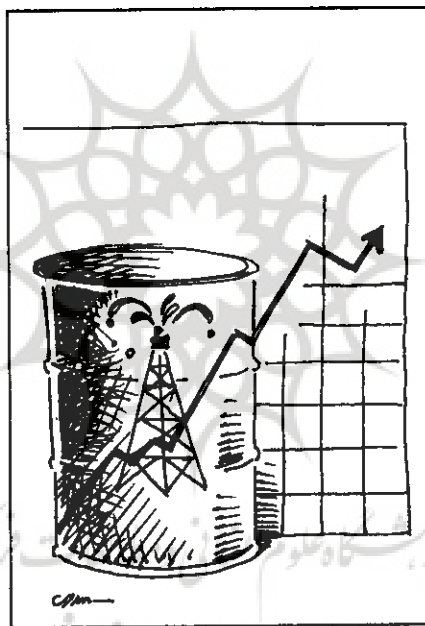
گروه دیگر، گروه سنتی طرفداران قیمت هستند. گروهی که در آن، ایران، الجزایر، لیبی در یک سمت و عربستان در سمت دیگر قرار دارد. اما مجموع تولید این کشورها در بعضی برهه‌ها هم‌وزن می‌شود. با ورود عراق به این گروه وزن کشورهای طرفدار قیمت برهم خورد و نقش خود را از دست دادند. حال فرض کنید به جای عراق، ونزوئلا در گروه طرفدار قیمت قرار داشت آن وقت وضعیت طرفداران قیمت بسیار بهتر و نقش آنها در بازار نفتی پررنگ‌تر بود. به عبارتی آن وقت گروهی هم‌وزن عربستان ایجاد می‌شد. اگر عربستان تنها فرض نشود و امارات را در کنار خود داشته باشد برای کشورهای طرفدار قیمت به شرط وجود ایران و ونزوئلا باز هم جای رقابت وجود دارد. به شرط اینکه این گروه‌ها دارای انعطاف‌پذیری در تولید باشند. اما پیش‌بینی می‌شود در آینده تولید نفت ایران و عراق برای سال ۲۰۰۵ از تولید پیش‌بینی شده برای عربستان فراتر رود و این دو می‌توانند از موقعیت بهتری برای قیمت و قیمت‌خواهی برخوردار باشند. به هر حال برای بدست آوردن موقعیت بهتر برای اوپک، کشورهایی که دارای مواضع یکسان هستند اگر به هم نزدیک شوند، موقعیت بهتری خواهند داشت و اگر متفرق شوند شانس زیادی برای قیمت نخواهند داشت مگر آنکه در بازار جهانی تغییراتی اتفاق بیفتند.

بهترین رفتار، جمع شدن کشورهای قیمت‌خواه است تا وزنه‌های بهتری تشکیل دهند و از موقعیت بهتری برخوردار شوند. □

دیگران را هدایت کند، طی شود. و دوم راه رقابت است. زیرا در شرایط رقابت به هر حال اگر قرار باشد گروهی از تولیدکنندگان بخواهند طی سالهای آینده نوعی رقابت با عربستان داشته باشند باید دارای ویژگی‌های خاصی باشند. راهی که در طول سال ۹۸ صورت گرفت همان روش اول بود. یعنی نزدیک شدن به عربستان در فضایی دوستانه ولی به مرور شاهد بودیم این روش جواب مناسب را نمی‌دهد. حتی ونزوئلا و مکزیک نیز دچار توهم شدند که آیا روش اول را ادامه دهند یا وارد روش رقابت شوند.

منحنی تولید عربستان با مجموع مکزیک و ونزوئلا

مهندس خطیبی درباره رقابت دو کشور



ونزوئلا و مکزیک با عربستان گفت؛ به محض اینکه این دو کشور تولید خود را به عربستان نزدیک کردند، عربستان حاضر به گفتگو با آن دو شد. در حالی که عربستان در گذشته نشان داده بود حاضر نیست با هر گروهی گفتگو یا حتی رقابت کند و کسی که بخواهد وارد این فضا شود باید دارای وزنه‌ای قابل توجه باشد که مکزیک و ونزوئلا این وزنه را نشان دادند. در مورد صادرات نفت مساله بین این سه کشور حادث است زیرا در صادرات به آمریکا نقش مکزیک و ونزوئلا خیلی پررنگ‌تر از عربستان است. بنابراین به دلیل جایگاه خاص این دو کشور در بازار آمریکا، عربستان حاضر شد با آنها مشارکت کند. گروه‌های دیگری که در سالهای آینده

مورد بررسی قرار داد. وی گفت؛ بحرانها در بازار نفت سرآغاز تحولاتی در بازار نفت هستند مثلاً در سال ۱۹۸۶ شاهد سقوط قیمتها بودیم و کلاً شرایط بازار نفت متحول شد و سیستم‌های کنترل روی قیمتها از بین رفت. در نتیجه روشهای شاخصی مدنظر قرار گرفت. در سال ۱۹۹۸ نیز قیمتها کاهش یافته است و این نیز آغازگر تحولات جدیدی است. شواهد این تحولات را می‌توان اینگونه طرح کرد که قبل از اجلاس جاکارتا دو علامت از سوی موسسه یمانی دریافت کردیم. در این موسسه تبلیغ می‌شد که اوپک تا کی می‌خواهد شاهد تقسیم سهم خود در بازار باشد. که بعد نسخه‌ای پیچیده شد که اوپک باید سالی ۱۰ درصد تولید را بدون توجه به قیمت بالا ببرد. اظهارنظری نیز انجام شد که زمان حفظ ظرفیت‌های مازاد تولیدی نزد عربستان، امارات و کویت به سر آمده (ظرفیت مازاد ظرفیتی است که توان تولید آن وجود دارد ولی به دلایلی به بازار عرضه نمی‌شود و این ظرفیتها عمدتاً نزد این سه کشور است.) و همه باید در ظرفیت مازاد مشارکت کنند. این اظهارنظر

با بحثهای کشورهای صنعتی در مورد کاهش وابستگی آنها به خلیج فارس هم‌خوانی دارد به عبارتی اگر ظرفیت مازاد تولیدی را یک سوپاپ اطمینان برای کشورهای مصرف‌کننده در نظر بگیریم، قرار گرفتن این سوپاپ در کشورهای خلیج فارس برای آنها ریسک بالایی را دربردارد. آنچه مهم است نحوه مدیریت این ظرفیت‌هاست و این بحثی است که در حال حاضر اوپک درگیر آن است. قطعاً اگر مدیریتی وجود نداشته باشد چه کسی جز اوپک می‌تواند شرایط را مناسب‌تر کند. پس اوپک را نمی‌توان کنار گذاشت، بلکه نحوه مدیریت عوض می‌شود. در دهه ۹۰ تنها دو یا سه تولیدکننده مدیریت بازار را برعهده داشتند شواهد دیگر این است که کشورهای عربستان، مکزیک و ونزوئلا حرکتی جدید می‌کنند و رهبری کاهش تولید را برعهده می‌گیرند که اوپک هم تبعیت می‌کند اما زمزمه تشکیل سازمان جدیدی موازی با سازمان اوپک از سوی عربستان مطرح می‌شود تا بتواند با انعطاف بیشتر تولید کند و بازار را تحت‌تأثیر بیشتر قرار دهد. این مسایل جدیدی را به وجود آورد و نشان می‌دهد که شیوه مدیریت بازار به نحوه جدیدی موردنظر است. در این مرحله دو راه بیشتر وجود ندارد؛ ابتدا اینکه رهبری عربستان پذیرفته شود و مسیری که عربستان



اشاره

آنچه زیر عنوان «روی خط اینترنت» پیش روی شماست گزیده‌ای از موضوعهای مختلف مدیریتی و مقوله‌های مرتبط با آن است که از شبکه اینترنت انتخاب و ترجمه شده است و از این پس به صورت بخش تازه‌ای در تدبیر ارائه خواهد شد. در مورد گزینش و چاپ این محورهای مدیریتی هیچ نوع پیش‌ذهنی در کار نبوده، بلکه عمدتاً اطلاع‌رسانی در مورد موضوعهای کوتاه و پراهمیت روز در این حوزه بسیار گسترده، مدنظر بوده است. ممکن است با دیدن این دو صفحه، فکر کنید موضوعهای بهتر از این هم می‌توان یافت، انکار نمی‌کنیم، چرا که حوزه مدیریت و زیرمجموعه‌های آن بسیار وسیع است. درخواست ما این است: شما که با شبکه اینترنت سروکار دارید چنانچه به موضوعهای کوتاه و جالب در این حوزه برمی‌خورید ما را بی‌نصیب نگذارید و یک نسخه از آن را برای مجله تدبیر فاکس کنید تا دیگر خوانندگان عزیز نیز از آن بهره‌مند شوند. همراهی شما هم ما را در ادامه راه دلگرم می‌کند و هم امکان افزایش صفحات «روی خط اینترنت» در آینده را فراهم می‌سازد.

راههای جذب مشتری

دارند به آنها پاسخ دهید. اگر مشکلی دارند، آن را حل کنید. ضمناً هر کسی که تماس می‌گیرد باید در موقعیتی باشد که بتواند به مشتری کمک کند. ● او را مطمئن سازید که برای انجام معامله‌ای تماس نگرفته‌اید. به مشتری بگویید که فقط برای خدمت به او زنگ زده‌اید.

* * *

با پرسیدن از مشتری، اطلاعات زیادی درباره نگرش او نسبت به شرکت خود به دست می‌آورد و می‌توانید از این اطلاعات برای بهبود شرکت استفاده کنید. با این کار ضمن آنکه نمی‌گذارید مشتری به اصطلاح «بپرد»، مشتریان تازه‌ای نیز جلب خواهید کرد. □

بهترین راه جذب و حفظ مشتری تامین خواسته‌های آنهاست ولی تامین رضایت مشتری همیشه کار ساده‌ای نیست. گاهی اوقات مشتری خواست خود را مطرح نمی‌کند و زمانی بی به مشکل مشتری می‌بریم که مرغ از قفس پریده است. برای اینکه این وضع پیش نیاید، بهترین راه پرسیدن از خود مشتری است. می‌توانید برایش پرسشنامه بفرستید، قرار مذاکره رودرو بگذارید یا اینکه با مشتری تماس تلفنی برقرار کنید.

اما قبل از آن، نکات ذیل را فراموش نکنید:

- تعداد سوالها کم و کوتاه باشد؛
- به حرفهای آنها خوب گوش دهید. اگر سوالی

اداره جلسه

- افراد مسلط جلسه را زیر نظر داشته باشید بدون آنکه آنها را مزوی کنید.
- اعضای جلسه را مطلع سازید که جلسه در کجا تشکیل شده و چه انتظاری از شرکت‌کنندگان دارید. اطلاعات لازم را روی تابلوی اعلانات بچسبانید.
- حتماً دقت کنید که اگر شرکت‌کننده‌ای در جلسه مشکلی دارد آنرا دنبال کنید و یک راه حل رضایت‌بخش، برای آن پیدا کنید. □

تابه حال شده اداره جلسه‌ای را برعهده داشته باشید؟ موارد ذیل راهنمایی است برای اداره موثر یک جلسه اداری.

- با اعضای گروه رقابت نکنید. اجازه بدهید نظرات آنها قبل از شما در جلسه مطرح شود.
- هیچ‌کس از شرکت‌کنندگان را در حالت تدافعی قرار ندهید. این موضوع را دانسته باشید عقیده هرکس محترم است.

آزمون مدیریت

- تواناییهای مدیر و نیازهای پروژه را به نمایش می‌گذارد.
- مدیران پیوسته می‌پرسند: «سازمان من چه هدفهایی را دنبال می‌کند؟»
 - میزان علاقه مدیران به کارکنان آنها هیچ‌گاه نمی‌پرسند «آیا علاقه‌ای به کارکنان ندارم؟» ولی در عین حال عملکرد بد را هم تحمل نمی‌کنند. □

از طریق آزمون ذیل خود را بیازمایید که مدیر فعالی هستید یا خیر.

- مدیران، پروژه‌ها را با این سوال شروع می‌کنند: به جای این سوال که «به چه چیزی نیاز داریم؟» می‌پرسند: «چه باید کرد؟»
- مدیران سپس می‌پرسند: «برای اینکه یک کمک موثری انجام بدهم، چه کاری باید بکنم؟ پاسخ به این سوال

ارتباط بهتر در محیط کار

مدیر نمونه

تابه حال هیچ فکر کرده‌اید برای اینکه مدیر نمونه بشوید، چه باید کرد؟ رعایت موارد ذیل حین کار شما را در ردیف یکی از مدیران موفق قرار خواهد داد:

- اندیشه‌های مثبت خود را غنی تر کنید.
- موفقیتها را قبل از آنکه از راه برسد، پیش‌بینی کنید. مدیران موفق همیشه انتهای راه را مدنظر دارند.
- افکار بزرگ را در ذهن پرورانید.
- دنبال اندیشه‌هایی باشید که مردم را به وجد آورد.
- در دیگران انگیزه ایجاد کنید که همه توانایی خود را به کار گیرند. مدیران موفق بر این اعتقادند که مردم می‌خواهند به روند کار کمک موثری کنند. آنها را آموزش دهید و سطح دانش آنها را بالا ببرید تا کل انرژی خود را حین کار به کار گیرند.
- از عبارتهای مودبانه زیاد استفاده کنید.
- مدیران ناموفق کمتر از عبارتهای نظیر «لطفاً» و یا «متشکرم» استفاده می‌کنند. □

گرفتن نظرات آنها است. وقتی به کارکنان اطلاعات می‌دهید، پایان کار نیست.

- بیشتر سعی کنید ارتباط به کارکنان چهره به چهره باشد. زیاد به تابلوی اعلانات، بخشنامه‌ها و دیگر دستورالعملها تکیه نکنید.
- در نظر داشته باشید که اطلاعات را در خدمت کارکنان قرار دهید نه ابزاری برای اعمال قدرت.
- به حرفهای کارکنان گوش دهید و هنگامی که صحبت می‌کنند، حرمت آنها را حفظ کنید. در آن صورت آنها خود را عضوی از سازمان می‌دانند و برای بالارفتن بهره‌وری بیشتر تلاش خواهند کرد.
- به قسمتها بروید و با کارکنان صحبت کنید. به آنها اجازه بدهید مخالفت خود را ابراز دارند و خود را با ایده‌های جدید منطبق کنند.
- از کارکنان بخواهید در مورد نحوه کمک مدیر به کارکنان نظر بدهند و از بهترین نظرها که می‌تواند به مدیر کمک کند بهره ببرید. □

کارکنان معمولاً به کمیت و کیفیت ارتباط در محیط کار توجه دارند. عده‌ای ادعا می‌کنند که مدیریت چندان علاقه‌ای به ایجاد ارتباط با آنها ندارد. عده‌ای دیگر هم معتقدند دستورالعملهای گنگ و مبهم از طرف مدیریت به این امر دامن می‌زند.

خوب طبیعی است که نتیجه ارتباط بد و غیرموثر، عدم همکاری، بهره‌وری کمتر، متشنج کردن جو داخلی سازمان، تقویت شایعات و کم‌کاری است. برای اینکه این وضع پیش نیاید مدیران باید نحوه ارتباط با کارکنان را بهبود بخشند. رعایت موارد ذیل به آنها کمک می‌کند نحوه برقراری ارتباط با کارکنان موثرتر انجام شود:

- فراموش نکنید که ارتباط یک خیابان دوطرفه است. به عبارت دیگر ارتباط یک فرآیند دوسویه است. ارتباط مستلزم دادن اطلاعات به کارکنان و

پنج‌گام برای تشکیل یک گروه کاری

نمایشگاه بازرگانی بین‌المللی

نام: THESSALONIKI TRADE FAIR

تاریخ برگزاری: چهارم تا سیزدهم سپتامبر ۱۹۹۹ (سیزدهم تا بیست‌ودوم شهریورماه)
محل برگزاری: تیسالونیک (یونان)
سازمان برگزارکننده: هل اکسپو (HELEXPO)
کشور برگزارکننده: یونان

تلفن: ۲۹۱۱۳۵۶-۳۱-۳۰

فاکس: ۲۴۴۹۴۳-۳۱-۳۰

پست الکترونیک: tif@helexpo.gr

نمایشگاه سیستمهای اطلاعاتی

نام: INFOSYSTEM - HI TECH

تاریخ برگزاری: هفتم تا دهم اکتبر ۱۹۹۹ (پانزدهم تا هیجدهم مهرماه)
محل برگزاری: تیسالونیک (یونان)
سازمان برگزارکننده: هل اکسپو
آدرس: تیسالونیک شماره ۵۴۶۳۶، خیابان اینگناتیا پلاک ۱۵۴

کشور برگزارکننده: یونان

تلفن: ۲۹۱۵۳۰ و ۲۹۱۱۵۷-۳۱-۳۰

فاکس: ۲۹۱۵۵۳-۳۱-۳۰

پست الکترونیک: vlassis@helexpo.gr

تشکیل یک گروه کاری در سازمان می‌تواند نقش موثری در سبک‌کردن مسئولیتهای سنگین مدیران داشته باشد. منتها قبل از تشکیل آن، این نکات باید مورد توجه قرار گیرد:

- با اعضای گروه دوستانه رفتار کنید اما نه مثل دوستان شخصی.
- آنها می‌خواهند شما در نقش مدیر باشید و خود در نقش کارکنان سازمان. اگر این شکل رعایت شود، کارها بهتر پیش خواهد رفت.
- همه نوع اطلاعات را در اختیار آنها قرار دهید و از آنها بخواهید همین شکل عمل کنند. مشارکت در دانش و اطلاعات پایه‌های اعتماد و

وفاداری را می‌سازد.

- روی ایجاد وفاداری در کارکنان زیاد کار کنید. کارکنان وقتی ببینند مدیر نسبت به آنها وفادار است آنها هم در مقابل همین کار را انجام خواهند داد.
- فراموش نکنید انصاف در قضاوت، وجهه و اعتبار شما را دوچندان خواهد کرد.
- خود را آنقدر سرگرم کار نکنید که وقت خندیدن نداشته باشید. هیچ چیز به اندازه یک لبخند با محبت، انسانها را از بحرانهای روحی خارج نمی‌کند. □

کتاب تازه بیل گیتس

امروزه فن‌آوری می‌تواند نقش مثبت‌تری در فعالیتهای تجاری داشته باشد و می‌تواند ماهیت تجارت را در آینده‌ای نزدیک متحول سازد. گیتس روی این نکته تاکید می‌کند که امروزه به مدیرانی نیاز داریم که به فن‌آوری به‌مثابه یک سرمایه استراتژیک نگاه کنند نه یک ابزار دست‌وپاگیر. او در این کتاب به نمونه‌هایی از شرکتهای موفق نظیر مایکروسافت، جنرال موتورز و... اشاره کرده است. □

تازه‌ترین کتاب بیل گیتس، صاحب شرکت مایکروسافت اخیراً از طرف انتشارات وارنر (WARNER BOOKS) در ۴۰۰ صفحه منتشر شده و با قیمت ۳۰ دلار در اختیار علاقه‌مندان قرار گرفته است.

بیل گیتس در این کتاب که «تجارت باشتاب اندیشه» (BUSINESS AT THE SPEED OF THOUGHT) نام دارد، به این موضوع پرداخته که چگونه

تمام نشده است. عنوان مطلب یک روز زندگی بدون کیفیت است! و من نمی‌توانم عنوان را عوض کنم!!... باشد... باشد... بقیه مطلب را خودتان حدس بزنید، فرقی با آنچه که تا اینجا گفته شد ندارد. مجموعه‌ای از اتفاق‌های کم‌اهمیت که برای هرکدامشان بهانه‌های کافی موجود است. اتفاقهایی که به قدری عادی شده‌اند که اصلاً دیده نمی‌شوند و یا به‌عنوان عارضه منفی تلقی نمی‌شوند. و ظاهراً آدم‌های نازک نارنجی! یا پرتوقع! مثل بنده نسبت به آنها حساسیت نشان می‌دهند: آخر نبودن قند در جعبه صبحانه هم شد مشکل!! خوب یادشان رفته. مهماندار هم سرش شلوغ بوده...

عرض بنده این است که زندگی مجموعه‌ای از همین اتفاق‌های ساده و کوچک است. همه کارهای بزرگ مجموعه‌ای از کارهای کوچکند. و انجام‌ندادن یک کار کوچک می‌تواند همه کارهای بزرگ را متوقف کند. کوچک یا بزرگ بودن اهمیتی ندارد. آنچه مهم است «نگرش» به کار است. اهمیت دادن به وقت و گذر زمان، احترام به دیگران، توجه به وظایف و تعهدات، استفاده درست از همه منابعی که در اختیار ما هست و... همه کارها (کوچک و بزرگ) نشان‌دهنده نوع نگرش و نهایتاً رفتار ماست. اتفاقاً مشکل، در بی‌اهمیت شمردن و جزئی دانستن آنهاست. قصد موعظه ندارم. کلاه خودتان را قاضی کنید. ببینید تا چه حد در کاری که می‌کنید دقت و مهارت دارید و تا چه حد برای کار خود اهمیت قائلید. ببینیم از صبح تا شام زندگی را چگونه می‌گذرانیم و چند درصد وقت ما را همین مسائل کم‌اهمیت تشکیل می‌دهد.

قبول دارم که برای رسیدن به زندگی باکیفیت (مطلوب) راه درازی در پیش است. اقدامات زیادی و طبعاً سرمایه‌گذاریهایی زیادی در سطح خرد و کلان باید صورت گیرد. ولی در این میان تکلیف ما چیست؟ آیا هیچ‌کاری نمی‌توان کرد. آیا رفتار ما نمی‌تواند تاثیری (هر چند کوچک) در زندگی و کیفیت زندگی خودمان (که از دید دیگران، دیگرانیم) و دیگران داشته باشد.

دست روی دست نگذاریم، وقت خود را تلف نکنیم، از انجام کارهایی که تقبل کرده‌ایم طفره نرویم و کارمان را با کیفیتی بهتر از آنچه که هم‌اکنون انجام می‌دهیم انجام دهیم. مطمئن باشید با اصلاح این امور کوچک، کارهای اساسی مورد نیاز شکلی مشخص و شفاف به خود خواهند گرفت و از ابهام خارج می‌شوند. □

قبول داریم که برای رسیدن به زندگی باکیفیت راه درازی در پیش است



از انجام کارهایی که تقبل کرده‌ایم طفره نرویم و کارمان را با کیفیتی بهتر از آنچه که اکنون انجام می‌دهیم، انجام دهیم.



ارائه کنم). اگرچه تقریباً هیچ کس کارش را انجام نداده ولی نمی‌دانم چرا جلسه ساعتها به طول می‌انجامد. مذاکرات مفصلی صورت می‌گیرد ولی نتیجه‌ای (یا جمع‌بندی) حاصل نمی‌شود. تقریباً همه افراد در جلسه به اتفاق، «کمی وقت» را یکی از دلایل اصلی عدم انجام کار می‌دانند (همان عذری که اشاره شد) ولی از اتلاف وقتشان در جلسه مذکور اظهار نگرانی نمی‌کنند که هیچ، در مورد همه مسائل ظاهراً حاشیه‌ای بااطلاع کامل صحبت می‌کنند. سیاست، ورزش، فیلمهای ویدئویی و سریالهای تلویزیونی و... تقریباً همه (حتی خانمها) اسامی ۱۵-۱۰ بازیکن اصلی همه ۳۲ تیم حاضر در جام جهانی را می‌دانند. تازه اخیراً به خاطر تفاسیر زیبایی!! شبکه‌های متعدد تلویزیونی (که نمی‌دانم چرا ادامه برنامه یکی از آنها را می‌شود در دیگری تماشا کرد؟!)) اطلاعات داور هم افزایش پیدا کرده است. البته ناگفته نماند هنوز کسی در مورد سیستمها و تاکتیکهای فوتبال چیزی نمی‌داند. جلسه تمام می‌شود. احساس پیشرفت در پروژه نمی‌کنم. یک لحظه فکر می‌کنم که اگر نمی‌آمدم هم اتفاقی نمی‌افتاد. (و ظاهراً راننده آژانس از این موضوع مطلع بوده است!) ولی نه اگر نمی‌آمدم هفته دیگر در وضعیت فعلی بودیم. ولی این امید هست که تا هفته دیگر فرجی حاصل شود...

حوصله‌تان سررفت! ببخشید! ولی هنوز روز

وقت صبحانه است. جعبه صبحانه (به قول خودشان BOX) را به دستم می‌دهند. همان صبحانه تکراری! مهماندار چای (و البته قهوه) می‌آورد. به او می‌گویم که در جعبه من قند نیست لطفاً قند یا شکر بیاورید. می‌گوید چشم و می‌رود. مطمئنم که حدسش برای شما سخت نیست که او را تا پایان پرواز ندیدم. البته از اول هم می‌دانستم که نمی‌آورد چون علاوه بر تجربه قبلی در لحظه چشم‌گفتش احساس کردم که اصلاً به من گوش نداده است. بگذریم.

هواپیما به زمین می‌نشیند. از فرودگاه خارج می‌شوم. قرار است که ماشین به دنبالم بیاید. اطراف میدان فرودگاه را جستجو می‌کنم. از ماشین خبری نیست. البته این را نیز حدس می‌زدم چون هفته قبل به جای یک ماشین، دو ماشین دنبال من (یک نفر) آمده بود! با گذشت چند دقیقه، سوار تاکسی فرودگاه می‌شوم.

راننده، تاکسی‌متر را روشن نمی‌کند. به مقصد می‌رسیم. میزان کرایه را سوال می‌کنم می‌گوید هرچقدر دوست دارید؟! در ذهنم مرور می‌کنم که آخرین باری که این مسیر را با تاکسی آمده‌ام چقدر کرایه داده‌ام. مربوط به یک ماه قبل است همان مبلغ را می‌پردازم. حرفی نمی‌زند ولی آن چنان نگاهی می‌کند که از کرده خود پشیمان و به حافظه خود مشکوک می‌شوم!

ساعت ۸/۴۵ است. به شرکت مورد نظر وارد می‌شوم. قرار است که ساعت ۹ جلسه داشته باشیم. رابط پروژه‌ای که موضوع بحث (و ماموریت) است حضور دارد ولی سایرین حضور ندارند تا ساعت ۹/۳۰ دقیقه منتظر می‌شویم. بعضی می‌آیند و بعضی نمی‌آیند. یکی از افراد اصلی که باید حضور داشته باشد جوان ۳۲-۳۰ ساله‌ای است. می‌گویند ابله مرغان گرفته است و بستری است. نمی‌دانم چرا از این بیماری خوشم می‌آید! عبرت‌آموز است! می‌گویند که هر کاری اگر به موقع خودش انجام نشود عواقب ناگواری دارد. حتی بیماری!! واقعاً بیماری که اگر یک کودک دچار آن شود ۲-۳ روزه و بدون هیچ‌گونه مداوا خوب می‌شود در سنین بالا می‌تواند فرد را تا مرز مرگ پیش ببرد. برای همکاران آرزوی سلامتی می‌کنم.

از افراد حاضر در جلسه یکی دو نفر کار محوله را انجام داده و گزارش کار خود را می‌دهند و بقیه عذر می‌آورند. از این حرفها زیاد شنیده‌ام. بنابراین تلاشی در جهت باورکردن آنها نمی‌کنم (البته هیچ دلیلی بر ردشان هم نمی‌توانم

گسترش سیستم مدیریت محیطی

منبع: INDUSTRIAL MANAGEMENT NOV/DEC 1997

مترجم: فرشید محمدنژاد

گویند:

مشتریان ما چه می‌خواهند؟ آیا این رهیافت محصولات را بهبود خواهد بخشید و سهم بازار را افزایش خواهد داد؟

شرکتهای پیشرو حقیقتاً به جستجو در ماورای مشتریان آتی خود می‌پردازند تا نیازهای سهامداران را برآورده سازند و نسل آینده را هم در نظر داشته باشند.

سیستمهای مدیریت زیست محیطی

سیستمهای مدیریت زیست محیطی و ابزارهایی که شما برای به کارگیری آن انتخاب می‌کنید، بازخوردهای محیطی فعالیتها و فرایندهای شرکت را مخاطب قرار می‌دهد و فرصتهایی را پدیدار می‌سازد که بتوان مواد و انرژی را محافظت کرد. مدل‌های مختلف سیستمهای مدیریت زیست محیطی وجود دارد، که یکی از آنها ایزو - ۱۴۰۰۰ است.

مدل سیستم مدیریت زیست محیطی ایزو - ۱۴۰۰۰ برای برآوردن نیازها در راستای یک استاندارد جهانی واحد، توسعه یافت. ISO (سازمان بین‌المللی استاندارد) یک فدراسیون جهانی از هیئت‌های استاندارد ملی است که آخرین استاندارد تشخیص را در پاییز ۱۹۹۶ منتشر کرد. درحالی‌که ایزو - ۱۴۰۰۰ از سربهای تشکیل شده است، ایزو - ۱۴۰۰۱ یک تشخیص واقعی است که شرکتها اعم از خود اظهار یا آنهایی که نهاد سوم آنها را تایید کرده است، با آن در ارتباطند.

اظهارنظر در رابطه با کاربرد موفقیت‌آمیز ایزو - ۱۴۰۰۱ می‌تواند منجر به استفاده آن توسط هر نوع سازمانی شود تا اطمینان برای طرفهای ذینفع حاصل آید که یک سیستم مدیریت زیست محیطی باید جایگزین شود.

مدل سیستم مدیریت زیست محیطی ایزو - ۱۴۰۰۰ یک فرایند پیشرونده منطقی را دنبال می‌کند که به دنبال آن شرکت قدم به قدم سعی در گسترش خط‌مشی زیست محیطی خود دارد. آینده‌نگری مدل به این است که

یکپارچه‌سازی جنبه‌های زیست محیطی در سیستم‌های مدیریت بازرگانی برای استراتژیهای ساخت در قرن بیست و یکم ضروری است و تولیدکنندگان، اکنون باید این نیاز را احساس کنند که برای به کارگیری یک سیستم زیست محیطی همانند ایزو - ۱۴۰۰۰ اقدام کنند تا به اهداف مشترکشان نائل آیند.

این مقاله سعی در بررسی چندین راهبرد برای تصمیم‌گیری در زمینه استفاده از این سیستمها را دارد که شامل موارد زیر می‌شود:

ایزو ۱۴۰۰۰ به دنبال چیست؟ چرا شرکتها بر روی سیستمهای مدیریت زیست محیطی سرمایه‌گذاری می‌کنند؟ یک سیستم مدیریت زیست محیطی در نهایت چه هزینه‌هایی دربردارد؟

لازم به ذکر است تمامی موارد فوق بادر نظر گرفتن نیازهای سهامداران و لزوم یک توسعه پایدار مورد بررسی قرار می‌گیرد.

قبل از اینکه شرکت اقدام به سرمایه‌گذاری وقت و منابع بر روی این سیستمها کند، چندین سوال باید پرسیده شود:

آیا سهامداران و مشتریان شما، تمایل به تقاضا برای جایگزینی چنین سیستمی را دارند؟ هزینه‌های مرتبط با محصول فرستاده شده به محیط، چه مقدار است؟ آیا بازخوردهای زیست محیطی فرایندهای شرکت شما، ایجادکننده ریسک است؟

بسیاری از شرکتها امروزه درحال به کارگیری سیستمهای مدیریت زیست محیطی همانند ایزو ۱۴۰۰۰، برای یکپارچه کردن جنبه‌های زیست محیطی در رابطه با طرحهای تجاری خود هستند. بیش از ۱۲۰۰ شرکت بین‌المللی اقدام به ثبت نام برای جایگزینی چنین سیستمهایی کرده‌اند و خیلی دیگر بدون نام‌نویسی درحال به کارگیری آنها هستند. «عملکردهای زیست محیطی، عملکردهای تجارتی هستند». این جمله را شرکت ساترن (SOUTHERN) بزرگترین تولیدکننده الکتریسته آمریکا در استراتژیهای اجرایی زیست محیطی خود ابراز می‌کند.

گرچه، مدیران شرکتهای پیشرو، در تقلا برای حفظ لبه‌های بازار در قرن بیست و یکم هستند، اما هنوز باید پاسخگوی چند سوال پایه، برای ارزیابی روند سیستم مدیریت زیست محیطی باشند و تصمیم بگیرند چگونه به سوالات پاسخ

ایزو - ۱۴۰۰۱ نیاز به خط‌مشی زیست محیطی دارد که شامل تعهد برای جلوگیری از تولید آلودگی، قبول نظم‌پذیری و پیشرفت مداوم است. سپس برنامه‌ریزی آغاز می‌شود و اولین قدم تشخیص بحرانی بازخوردهای زیست محیطی خاص از فعالیتها، تولیدات و خدمات است. شرکتها درحال استفاده از شیوه‌های مختلف از طوفان مغزی تا طبقه‌بندی خطرپذیری طرحها هستند. در اولویت قراردادن بازخوردهای زیست محیطی و طراحی بودجه‌ها و برنامه‌ها و در نهایت انتخاب مهمترین آنها از زمره این شیوه‌هاست. فعالیت‌های قانونی و احتیاجاتی که شرکت انجام آنها را برعهده گرفته باید در طول طرح‌ریزی مدنظر باشند. عینیتها و اهداف درحال توسعه برای بازخوردهای معینی هستند و یک طرح عملی برای به ثمر رساندن آنها نیاز است.

کاربرد، اجرای مقدمات طرح را در عمل از مجرای تنظیم منابع برای کم کردن تاثیرات زیست محیطی، فراهم می‌کند. چک کردن و نظارت، عملیات تصحیحی و مدیریت بررسی عوامل تاثیرگذار مدل DEMING هستند که متشکل از عمل - نظارت - انجام - طرح است. ایزو - ۱۴۰۰۰ به این عوامل مبتنی است و بهبود عملکرد مستمر را تضمین می‌کند.

ایزو - ۱۴۰۰۰ یک پیوند از سیستمهای کیفیت با مدیریت زیست محیطی ایستا است. اعتراض بسیاری از رؤسای شرکتها در مورد ایزو - ۹۰۰۰ سندگرایی آن است. محققان ایزو - ۱۴۰۰۰ سعی بر این داشتند تا احتیاج به سیاست سندگرایی را تنها در چهار یا پنج مورد در مدل بیان دارند.

دلایل استفاده از سیستمهای مدیریت زیست محیطی

مهمترین عنوان برای استفاده از سیستم مدیریت زیست محیطی که ورای آن قرار دارد، فعالیت بازار است. در تحقیقی که در سال ۱۹۹۵ از ۹۹ شرکت تجاری آمریکا به عمل آمد که کاربرد ایزو - ۱۴۰۰۰ در آنها وجود داشت، ۵۰

در مورد توانایی‌های نسل آینده برای رفع احتیاجات خود بی‌معنی است.

رئیس شورای توسعه پایدار، سال گذشته زمینه‌ای برای بنیان نهادن استراتژی ملی را بنانهاد. ۲۵ نفر از رهبران کشورها، تجار، متخصصان محیط‌زیست و سازمانهای بومی امریکایی در پی راههایی نو برای حل این مساله بودند.

تولیدکنندگان در قرن ۲۱، به راههایی می‌نگرند که مصرف مواد و انرژی را در فرایند ساخت، کاهش دهند و ضایعات را به چرخه تولید کالاها نو بازگردانند.

شرکت INTERFACE که تولیدکننده اصلی کفش است، مطلب گنج‌کننده‌ای را درباره موادخام ابراز کرده است. ۱/۲ میلیارد پوند که حاصل مواد زائد در سال است به همراه دوسوم از مواد سوزانده شده در تولید سوخت، صرفه‌جویی می‌شود. این شرکت پیش‌تاز در اجرای تغییرات و رسیدن به توسعه پایدار است. استفاده از انرژی خورشیدی، تدارک احتیاجات موادخام با استفاده مجدد از محصولات پتروشیمی، همگی استراتژیهای شرکت INTERFACE برای رسیدن به این هدف است.

سیستم‌های مدیریت زیست‌محیطی با استفاده از ابزارهایی همچون چرخه حیات دارایی و تخمین‌های اجرایی می‌تواند به اهداف پایدار تولیدکنندگان دست یابد و نتایج معناداری را به سهامداران کلیدی گزارش دهد.

جمع‌بندی

روند سیستم‌های مدیریت زیست‌محیطی به‌خوبی پایه‌گذاری شده است. درحالی که یک شرکت ممکن است دارای چندین عنصر کلیدی از یک سیستم جایگزین باشد، بسیاری دیگر از شرکتها درحال پیدا کردن ارزش قابل توجهی هستند که به بکارگیری یک سیستم کامل منجر می‌شود که می‌تواند جنبه‌های زیست‌محیطی را با طرحهای تجاری ادغام کند. همانند درستی سایر زمینه‌های مدیریت صنعتی، طرح‌ریزی و اقدامات بازدارنده، می‌توان نتایج قابل توجهی را در درازمدت به‌دست آورد. تحقیقات فراوانی در چند دهه گذشته نشان از همبستگی مثبت بین اجرائیات مالی و زیست‌محیطی دارد. اما به زمان فراتر از امروز و به نیازهای نسلهای بعد فکر کنید. زمان آن است که یک تصمیم تجاری آگاهانه آغاز کرد. □

سوال این است که چرا شرکتهای زیست‌محیطی سرمایه‌گذاری می‌کنند؟



مدیریت زیست‌محیطی را در دقت کارکنان یافته‌اند. ایزو نیاز دارد تا تمامی کارکنان از سیاست زیست‌محیطی شرکت آگاهی یابند. از طرفی دانش خاص برای افرادی که شغلشان ممکن است بازخورد زیست‌محیطی مهمی را ایجاد کند، نیاز است.

برنامه‌های آموزشی می‌تواند منبع فشرده‌ای در زمان صرف شده از تولید به‌علاوه هزینه تعلیم باشد. این امر نیاز به وقت در مستند کردن رویه‌ها برای فعالیتهای بحرانی خاص دارد. شرکتهایی که دارای تغییرات زیاد کارکنان یا مکانهای مختلف هستند ممکن است دانش و تکنولوژی انتقالی اینترنت / اکسترانت را دارا شوند و ابزارهای موثر تعلیمی خود فراگیرنده را برای پیشبرد و حفظ توانیهای کارکنان و کم‌کردن بعضی از هزینه‌ها به‌کارگیرند.

تسخیم زدن هزینه‌ها و منفعت‌های سیستم‌های مدیریت زیست‌محیطی کار ساده‌ای نیست. هزینه‌های تحمیلی به‌منظور اجرای تنظیماتی همانند مونیتورینگ و نیازمندیهای بازدارنده، بالقوه در بین سایر اقلام مثل سرریز حسابها مخفی هستند. موارد قابل لمس مانند پاسخ مصرف‌کننده، درحقیقت دارای ارزش است. اما این ارزش ممکن است بستگی به این داشته باشد که موقعیت فعلی شرکت در موارد مختلف چگونه باشد و شرکت چه اهدافی را دنبال می‌کند.

توسعه پایدار و نگرانیهای سهامداران

اجرای برنامه‌های زیست‌محیطی برای بسیاری از مصرف‌کنندگان و سهامداران مهم است. شواهدی در دست است که در مجالس و کنفرانسهای کشورها، حرکتی برای تاثیر تغییر فرهنگ آغاز شده است، یا حداقل می‌تواند آغاز انقلاب صنعتی دوم را نوید دهد، اتخاذ سیاست برای رفع نیازهای نسل جاری بدون مصالحه

درصد گزارش دادند که خواسته مشتری و نفع رقابت دلیل مهمی برای اخذ آن بوده است. شرکتهایی با بالاترین میزان فروش در آسیا و اروپا باید در جستجوی نیاز مشتریان خود باشند. برای مثال در چین، کشوری که ۲۰ درصد مردم جهان در آن ساکنند، اخذ ایزو-۱۴۰۰۰ به‌عنوان یک سیاست ملی درآمده است. شرکت زیراکس اعلام کرده است، درخواست مشتریان موجب تصمیم‌گیری این شرکت برای اخذ گواهی ایزو-۱۴۰۰۰ شده است. به گفته مدیران امور زیست‌محیطی، عرضه‌کنندگانی که بدون رعایت جنبه‌های زیست‌محیطی کار خود را پیش برند، با به‌وجود آوردن بدهی، تاثیرهای منفی بر متقاضی خود خواهند گذاشت. گسترش مدیریت ریسک و کاهش بدهی، دلایل مهمی هستند که شرکتهای امریکایی برای به‌کارگیری سیستم‌های مدیریت زیست‌محیطی اقدام می‌کنند. در سال ۱۹۹۶، آژانس محافظت زیست‌محیطی امریکا (EPA) گزارش داد، بالاترین سطح فعالیت اجرایی را در تاریخ آژانس داشته است. بیش از ۱۷۲ میلیون دلار از محل جریمه‌ها جمع‌آوری شد. مضافاً، آژانس‌های زیست‌محیطی ایالتی و فدرال اغلب از ساختارهای جریمه حقوقی استفاده می‌کنند، که مدیریت عالی شرکت را مستقیماً در وضعیت مخاطره‌آمیزی قرار می‌دهد.

در نهایت کارایی درونی و کاهش ضایعات در پیشبرد امر موثرند. ضایعات غیرضروری از منابع طبیعی، اصلی‌ترین نگرانی تجاری برای پیشرفت شرکتهاست. برای مثال شرکت ساوت وایر (SOUTHWIRE) گزارش داده است سالانه صرفه‌جویی‌های ارزی زیادی از سیاستهای زیست‌محیطی خود داشته است. بیشتر اوقات بهترین ایده‌ها از درون شرکت شکوفا می‌شود که نتیجه آن افزایش رضایت کارکنان است. مطالعات نشان داده است، وارد کردن اهداف شرکت و مالک بودن آن در بین کارکنان رضایت شغلی را افزایش داده و از ریزش شغلی جلوگیری می‌کند.

هزینه مدیریت زیست‌محیطی

هزینه یک سیستم مدیریت زیست‌محیطی دستخوش تغییرات زیادی است. اما اغلب بستگی به پیچیدگی عملیات درون سازمانی دارد. دامنه هزینه بین ۱۵۰۰۰ تا ۱۵۰۰۰۰ دلار برای هر محل گزارش شده است. اخذ رسمی گواهینامه ایزو نیز به این هزینه‌ها می‌افزاید. شرکتهای هزینه اصلی گسترش سیستم

تأثیر

از زمان برقراری اولین ارتباطات داخلی در یک مجموعه به صورت الصاق اطلاعاتی رسمی در تابلو اعلانات تاکنون، برقراری اینگونه ارتباطات با گذشت زمان دستخوش تحولات زیادی شده است.

در حال حاضر غالباً، در اختیار داشتن کامپیوتری با قدرت پردازش کلمات، صفحه گسترده و بانکهای اطلاعاتی یکی از لوازم ضروری یا بهتر بگوئیم از ضروریات یک میز کارمندی است. کارکنان اکنون از طریق پست الکترونیکی نامه‌های خود را به داخل سازمان و سراسر جهان ارسال و پاسخ آن را نیز از همین وسیله دریافت می‌دارند.

از مشخصه‌های تکنولوژی برقراری سریع ارتباط بین کارکنان است. این ارتباط و انتقال مبتنی بر سرعت رشد وسائل ارتباط جمعی الکترونیکی است که تا ۴ سال پیش ناشناخته بود. اما امروزه، پست الکترونیک در سطح گسترده‌ای توسط شرکت‌های بزرگ و معتبر مورد استفاده قرار می‌گیرد. این تکنولوژی زمینه اصلی انقلابی است که اطلاعات سازمانی توسط آن منتقل می‌شود. در حقیقت، پست الکترونیک الگویی است برای برقراری ارتباط هماهنگ، میان تکنولوژی و ارتباطات بین کارکنان در یک شرکت و کمکی است به رشد روشهای جدید آموزشی و توسعه انواع جدید ارتباطات بین کارکنان و مدیریت سازمان و همچنین بعنوان کمکی برای ایجاد گروه‌های غیررسمی (مجازی) در داخل سازمان بشمار می‌رود.

در یک گزارش منتشر شده تحت عنوان «ارزیابی کیفیت عملکرد مدیریت». آقای میشل رادنیک بعنوان شخصی مطلع در زمینه ارتباطات می‌نویسد «نتیجه حاصل از یک پروژه تحقیقاتی در بزرگترین شرکت امریکائی بنام DOCUMENT COMPANY XEROX نشان‌دهنده کاربرد مستمر و افزاینده تکنولوژی در برقراری ارتباطات بین کارکنان است».

یگانگی

تحقیق و بررسی نشان داده است که

تکنولوژی

تکنولوژی، ارتباطات و اطلاعات گسترده و جامع با گذشت زمان بیشتر به سوی وحدت و یگانگی گام بر می‌دارند. بعلاوه این تحقیق قدرت، مافوق تصویری برای تبادل الکترونیکی اطلاعات قائل شده است. اگر چه اخیراً این پدیده بطور نسبی در حال ایجاد تماس مهمی مابین کمپانی‌هایی است که از آن بوسیله گروه‌های کاری منسجم استفاده می‌شود. از میان برداشتن موانع ارتباطات و قادر ساختن همزمان و توأم همکاری‌های یک جانبه بمنزله اقدامی کاملاً متهورانه است و با استفاده از نرم‌افزارهای کاربردی مانند LOTUS NOTES کارکنان می‌توانند هر لحظه در جریان اخبار، ایده‌ها و اطلاعات یکدیگر قرار گیرند و در آنها سهیم شوند. شرکت‌هایی که از امکانات ارتباطی مستقیم (ON LINE) استفاده می‌کنند می‌توانند بانکهای اطلاعاتی قابل جستجویی ایجاد کنند و با توزیع خلاصه و طبقه‌بندی شده آن اطلاعات توسط مدیران اجرائی مبادرت به ایجاد تابلو اعلاناتی شبیه آنچه را که در INTERNET می‌توان یافت، مخصوص کارکنان ایجاد کنند.

هدف اصلی کاربرد تکنولوژی توسط شرکت‌های بزرگ، کوتاه کردن سیکل زمانی ارتباطات است تا با افزایش کمتر ارتباطات بین کارمندان از هزینه آن بکاهند. کمتر از نیمی از طرفداران، این احساس را دارند که تکنولوژی امروز زمینه‌ساز گسترش همکاری سطوح مختلف سازمانی و در نتیجه افزایش سرعت تصمیم‌گیری است.

پست الکترونیکی در حقیقت یک برنامه کاربردی تکنولوژیکی با گسترده‌ترین زمینه کاربرد برای ارتباطات بین کارکنان است. بطور متوسط، نیمی از کلیه کارکنان شرکت‌های مدافع استفاده از تکنولوژی روز از امکانات پست الکترونیکی استفاده می‌کنند. مکانیزم‌های دیگر برقراری ارتباطات جمعی شامل تابلو اعلانات، کنفرانس سمعی و بصری، پست صوتی و سیستم‌های فاکس برای گیرندگان متعدد است. به هر حال خدماتی که از طریق ارتباط مستقیم «مانند

بر ارتباطات

اینترنت» قابل دسترسی است با صرفه‌جویی بیشتری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

پیوستگی تکنولوژی و ارتباطات

همه اینها در مجموع در حد مدیران سطوح مختلف نقش‌های جدیدی برای ارتباطات رسمی ایجاد کرده است. آنها تئوریکاً ارتباط را برقرار می‌کنند اگر چه باید بدنبال اهداف مهم و پیام‌های کلیدی باشند، اما آنها همواره اهداف ارتباطات را مستقیماً دنبال نمی‌کنند. به هر صورت آنها لازم است نقشی در ایجاد و مدیریت شبکه اطلاعاتی یکپارچه داشته باشند. در همین ارتباط ممکن است آنها بهترین مدیر یک سازمان برای (توسعه بنیادین) پیشرفت سیاست‌های استفاده از آن شبکه به عنوان منبع ارتباطات باشند و استفاده از شبکه برای ارتباط دوطرفه (مانند بازخورد و گفت و شنود) را تشویق کنند. پیوندهای رسمی بین بخش ارتباطات کارمندی و بخش تکنولوژی اطلاعات باید بنحوی گسترش پیدا کند که ضامن بیشترین سود از سرمایه‌گذاری بزرگ شرکتها در تکنولوژی شبکه باشد.

بنا به اظهار ارتباط گران، پیوستگی تام بین تکنولوژی و ارتباطات بین کارمندان حساس است. تقریباً کلیه مدافعان به این امر معترف هستند که تکنولوژی تأثیری اصولی بر ارتباطات کارمندی دارد و اینکه افزایش قابلیت‌های این تکنولوژی از اهمیت یکسانی برخوردار است. آنها همچنین بر این باور هستند که تکنولوژی موجب افزایش خلاقیت و کارآئی کارمندان شده است. همزمان با رشد سریع بکارگیری تجهیزات الکترونیکی در زمینه ارتباطات داخلی، استفاده از تجهیزات چاپی مرسوم، کاهش پیوسته و منظمی را در پی دارد. و علاوه بر آن می‌تواند موجب رشد نسبتاً اندک بکارگیری نمایش تصویری همزمان و همچنین عدم رشد یا رشد بسیار کم در برقراری ارتباطات روی در رو و مستقیم شود.

به هر حال ارزیابی نشان‌دهنده آن است که برخی از ارتباط گران با گذشت زمان نسبت به این

کاربرد فهرست بازبینی در پروژه

از: حجت‌ا... مهریاری

استفاده از فهرست بازبینی (CHECKLIST)،

روشی ساده برای تمرکز داشتن بر موضوعهای خاص در پروژه است. یکی از شیوه‌های معمولی تنظیم کار و کنترل نتایج آن تهیه فهرست است که اغلب افراد عادی و اکثر مدیران و سرپرستان از آن استفاده می‌کنند. تهیه فهرست کارها و فهرست بازبینی در پروژه‌ها نیز متداول است. به‌هرحال تهیه و تنظیم فهرست بازبینی کامل و همه‌جانبه که تمام مطالب و موضوعهای مطرح در پروژه را دربرمی‌گیرد، امکان‌پذیر نیست، زیرا هر سوالی ممکن است چند پرسش دیگر طرح کند یا زیرمجموعه‌های دیگری را شامل شود.

برای ارزیابی مجدد کارها و تجزیه و تحلیل آنها، یک شیوه معتبر لازم است. بنابراین برای آنکه بتوان، نکات ضروری را در اتخاذ تصمیمات، تحلیل و بررسی کرد از شش قید پرسشی: چه، چگونه، چه وقت، چرا، کجا و چه کسی استفاده می‌شود.

به‌هرحال با تنظیم پرسشهایی درباره هدف، روش، زمان، مکان و منابع انسانی پروژه، فهرست بازبینی برای تجزیه و تحلیل و کنترل مسائل پروژه به‌دست می‌آید:

۱ - هدف

- با اتخاذ این تصمیم چه چیز حاصل می‌شود؟
- چرا می‌خواهیم به این هدف خاص نائل شویم؟

- از چه راه‌های دیگری، می‌توان به همین هدف رسید؟

- بنابراین برای حصول به هدف، چه باید کرد؟

۲ - روش

- این هدف چگونه حاصل می‌شود؟
- چرا باید با این شیوه به هدف رسید؟

میان کارکنان

انقلاب تکنولوژیکی علاقمند می‌شوند. آنها نیازمند مدیریتی هستند که منابع را در اختیار آنها قرار دهد تا بتوانند نسبت به نشر، انتشار الکترونیکی اقدام کنند، و در عین حال تصدیق می‌کنند که نیازمند دانستیهای بیشتری درباره تکنولوژیهای جدید هستند.

تکنولوژی، مخصوصاً پست الکترونیکی راه‌های جدیدی برای ارتباطات داخلی کارمندان گشوده است. امروزه اطلاعات مبنای قدرت شرکتها است و یک ارتباط بنیادین و موثر الکترونیکی بین کارکنان می‌تواند این قدرت را در عرصه‌های اداری و جغرافیایی مشارکت دهد. پیوستگی تام بین تکنولوژی و ارتباطات کارمندی بسیار مهم است. تکنولوژی مبنای ارتباطات مفید کارمندی است و افزایش قابلیت‌های آن باید تداوم یابد. بسیاری از شرکت‌های بزرگ برایین باور هستند که تکنولوژی خلاقیت و کارآئی ارتباطات کارمندی را افزایش داده است. در یک بیان مختصر تکنولوژی موجب تسهیل در بکارگیری و استفاده از ابزار، کانالها و واسطه‌ها در ارتباطات (روابط) بین کارکنان می‌شود. از یک دیدگاه جامع تکنولوژی این توانائی را داراست که ارتباطات بنیادین جدیدی را در تمام شرکت ایجاد کند.

اگر بخواهیم این تکنولوژی جدید در محیط شرکت نیز تاثیرگذار باشد باید نسبت به رعایت اصول نظارت، رهبری، آموزش و آمادگی روانی دقیق باشیم.

ارتباط گران نیازمند به عهده گرفتن نقش رهبری در توسعه اطلاعاتی هستند که در شبکه قرار می‌گیرند مانند، خبرنگارها، به روز درآوردن خدمات، تبلیغ و فروش که در حد منابع اطلاعاتی به کارکنان کمک می‌کنند تا وظائف خود را بهتر و مفیدتر انجام دهند. آنها لازم است مدیران اجرایی را متقاعد سازند که تکنولوژی کلید برتر پیشرفت است و با ارتباطات باز و مستمر با کارکنان؛ قابلیت تولید و سودآوری شرکتها افزایش می‌یابد. □

- با چه گزینه دیگری می‌توان به هدف رسید؟
- بنابراین چگونه به هدف برسیم؟
۳ - زمان
- کی به هدف می‌رسیم؟
- چرا باید در این زمان به هدف نائل شویم؟
- گزینه زمانی دیگر برای تحقق هدف چیست؟
- بنابراین کی به هدف خواهیم رسید؟
۴ - مکان

- در کجا به این هدف می‌رسیم؟
- چرا باید در این مکان به هدف برسیم؟
- گزینه مکانی دیگر، کجاست؟
- بنابراین در چه محلی به هدف نائل شویم؟

۵ - منابع انسانی

- برای اطمینان درباره دستیابی به هدف، چه کسی مسئول است؟
- چرا این فرد باید مسئول باشد؟
- چه کس دیگری ممکن است پاسخگو باشد؟
- بنابراین مسئول واقعی چه کسی است؟

لازم است بر این نکته تاکید شود فردی که مسئول شناخته شده است نمی‌تواند به مدیر پروژه پاسخگو باشد مگر اینکه اختیار و اقتدار لازم را برای انجام وظیفه و مسئولیتها داشته باشد.

این سوالها و تجزیه و تحلیل آنها، نشان می‌دهد که تصمیمات و نتایج از پیش تعیین و برنامه‌ریزی شده بر هر فهرست بازبینی تاثیر می‌گذارند و همچنین این نتیجه را می‌توان گرفت که نتایج واقعی، همیشه با برنامه‌ها تطبیق ندارند و دلایل عدم تطابق در سوالها مستتر است.

به‌هرحال استفاده از فهرست بازبینی شیوه‌ای ساده و عادی برای کنترل و بازنگری کارهای پروژه است و هریک از مدیران در هر سطحی می‌توانند آن را به کار گیرند. □



از: سید محمد باقری زاده
 نام کتاب: وضعیت جهان ۱۹۹۸
 نویسنده: لستر آر. براون و همکاران
 مترجمان: دکتر حمید طراوتی و همکاران (دکتر فرزانه بهار، دکتر عوض کوچکی، دکتر حمید سیادت، عبدالله کوثری، عبدالحمین وهاب زاده، دکتر امین علیزاده)
 ناشر: انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد
 تاریخ چاپ: ۱۳۷۷، ۲۶۵ صفحه
 بهای: ۸۵۰۰ ریال

وضعیت جهان ۹۸

نگاه کلی

جهان در سال گذشته گرمتر، پرجمعیت تر، شهرنشین تر، از نظر اقتصادی ثروتمندتر و از نظر زیست محیطی فقیرتر از همیشه بود. در این سال گرمای کره زمین به بالاترین حد خود در تاریخ رسید. ۱۶ میلیون هکتار از جنگلهای جهان نابود شد و ۸۰ میلیون نفر به جمعیت جهان افزوده شد. (۷ و ۶)

چه نوع نظامی از نظر اکولوژیک پایدار است؟ (۲۱۴) این سؤالی است که کتاب حاضر با ارایه تحلیل جامعی از تمام مسایل مهم زیست

محیطی جهان و راه حل ها به آن پاسخ داده است. همچنین، شاید این کتاب از معدود مواردی است که کتابی علمی به فاصله چند ماه پس از انتشار به زبان اصلی در ده فصل شرح زیر به زبان فارسی ترجمه و منتشر شده است. (۵)

۱ - آینده رشد ۲ - حفظ جنگل های جهان
 ۳ - گسستن تاروپود شبکه حیات ۴ - پیشبرد شیلات پایدار ۵ - تلاش برای افزایش عملکرد زمین های زیرکشت ۶ - بازیافت مواد زاید آلی ۷ - واکنش در برابر خطر تغییر اقلیم ۸ - جلوگیری از ازدیاد سلاح های کوچک ۹ - برآورد جریان سرمایه خصوصی به کشورهای در حال توسعه ۱۰ - ساختن یک نظام اقتصادی جدید.

۱ - در آغاز سال ۱۹۹۷، صندوق بین المللی پول، در گزارش ارزیابی اقتصادی شش ماهه خود، پیش بینی کرد که در این سال، اقتصاد جهانی ۴/۴ درصد رشد خواهد کرد. علاوه بر آن پیش بینی کرد که این توسعه سریع در سال ۱۹۹۸ نیز ادامه خواهد یافت. این ارزیابی در اواخر یک نیم قرن ممتاز ارایه می شد. در این مدت تولید کالا و

خدمات از حدود کمتر از ۵ تریلیون دلار در سال ۱۹۵۰ به بیش از ۲۹ تریلیون دلار در سال ۱۹۹۷ رسید. از سال ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۷ این رشد معادل ۵ تریلیون دلار بود که با رشد اقتصادی از آغاز تمدن تا سال ۱۹۵۰ برابری می کرد. همگام با رشد اقتصادی، فشار بر سیستم های طبیعی و منابع کره زمین شدت می گیرد. (۹)

ایدئولوژی رشد به هر گوشه جهان نفوذ کرده است. اگر اکوسیستمی که اقتصاد جهان به آن وابسته است با سرعت فزاینده تخریب شود. این اقتصاد در ساختار کنونی نخواهد توانست به رشد خود ادامه دهد. در حالی که اقتصاددانان رابطه بین اقتصاد جهانی و اکوسیستم کره زمین را احتمالاً فراموش کرده اند، دانشمندان محیط زیست از آن آگاهند. (۱۰)

در ورود به هزاره سوم، یکی از مسایلی که رودرروی جهان خواهد بود، اما بسیار کم اهمیت تلقی شده، کمبود آب است. (۱۲) کمبود آب بر تجارت جهانی غلات تاثیر گذاشته است و این کاملاً شبیه تأثیری است که کمبود زمین در طول تاریخ بر جا نهاده است. خشک شدن رودها تنها نشانگر کمبود آب نیست. بلکه به هم ریختگی

زیست بوم را نیز نشان می دهد. (۱۵) چراگاهها نیز بر اثر چرای بی قاعده در حال نابودی است. مثلاً ایران با داشتن ۸ میلیون راس گاو و تعداد شگفت آور ۷۷ میلیون راس گوسفند و بز به علت چرای بیش از حد با تخریب پیوسته مراتع و چراگاههای خود روبروست. (۱۶)

با گسترش اقتصاد جهانی، تقاضا برای فرآورده های جنگلی همانند محصولات منابع دیگر تا چند برابر افزایش یافته است. با تقاضای روزافزون برای کاغذ، نابودی جنگل افزایش یافته است. در نیم قرن گذشته جهان تقریباً نیمی از مساحت اولیه جنگل های خود را از دست داده است. از آنجا که مصرف سوخت های فسیلی از سال ۱۹۸۰ تاکنون بیش از ۵ برابر افزایش یافته تولید و انتشار گازهای کربنی از ظرفیت طبیعت برای تثبیت گاز کربنیک بسیار فراتر رفته است. (۱۸) آلودگی آب در کشورهای جهان سوم از اختیار خارج می شود، در این کشورها، صنعتی شدن به حد بی سابقه ای سرعت گرفته ولی نظارتها کافی نیست. (۲۰)

"چین" به ما می آموزد که الگوی صنعتی غرب پایدار نیست. زیرا منابع کافی نیستند. (۲۳)

تأمین غذای بیشتر برای ۸۰ میلیون نفر اضافی در هر سال، معنایش این است که باید برداشت غلات سالانه ۲۶ میلیون تن یا روزانه ۷۱۰۰۰ تن افزایش یابد. (۲۵)

مقدار ۲ میلیون تن افزایش سالانه پروتئین حیوانی در جهان که تاکنون از افزایش ماهیگیری به دست می آمد، از این پس می بایست از مزارع پرورش ماهی، تولید طیور یا منابع دیگر تأمین شود. این امر نیازمند لااقل ۴ میلیون تن غلات اضافی دیگر برای مصرف در هر سال است. از عمده ترین کشورهایی که احتمالاً برای جبران کاهش غلات بر اثر تلفات آب آبیاری، حجم واردات این محصولات را افزایش خواهند داد، چین، مصر، هندوستان، ایران، مکزیک، پاکستان و عربستان سعودی هستند. (۲۶)

افزایش جهانی قیمت غلات، احتمالاً نخستین نشانه اقتصادی است که هشدار می دهد مسیر حرکت شرایط زیست محیطی جهان ناپایدار است. باید گفت که بدون بسیج گسترده دولت ها برای معکوس کردن روندهایی که آینده تأمین غذا را تهدید می کنند، بی ثباتی های سیاسی در آینده ممکن است از پیشرفت اقتصادی جلوگیری کند. (۲۹)

۲ - مکانیزه شدن جنگلداری و کشاورزی موجب شد، نواحی وسیعی از جنگل‌ها به سرعت درو شود و به مصارف دیگر اختصاص یابد. عامل مهمی که این روند را در جهان تشدید می‌کند، رشد انفجاری مصرف جهانی و تجارت محصولات جنگلی است. از سال ۱۹۵۰ تقاضا برای چوب دو برابر و برای کاغذ بیش از ۵ برابر شده است. (۳۲) در حالی که مصرف سرانه کاغذ جهان ۴۶ کیلوگرم در سال است، در آمریکا، این رقم ۳۲۰ کیلوگرم (بیشترین مصرف در جهان) است. (۳۸)

معمولاً دولتها به جنگل‌های خود به چشم دارایی دم دستی نگاه می‌کنند که با فروش آن می‌توانند مشکلات مادی خود را حل کنند. (۴۰) قوانین، خط‌مشی‌ها، و طرز تلقی‌ها بر چگونگی اداره جنگل‌ها تأثیر به‌سزایی دارند. یکی از رویه‌های مثبتی که عمیقاً بر آینده این نظام نگهدارنده حیات مؤثر است، کم بها دادن به منافع است که جنگلهای طبیعی سالم در بردارند. (۴۱)

مدیریت پایدار جنگل در جستجوی آن است که همچون آینه‌ای شرایط موجود در جنگل‌های طبیعی را که مشحون از ناهم‌گونی و گونه‌ها و سنین و اندازه‌های بسیار متفاوت است، باز تاباند. (۴۸)

۳ - اندازه‌گیری تنوع زیستی کار فوق‌العاده پیچیده و ظریفی است. اما در این کار چهار پرش اساسی مطرح است. چند گونه موجود زنده وجود دارد؟ کجا هستند؟ کدامند؟ و چه بر سر آنها می‌آید؟

تنوع زیستی محیط اطراف ما محصول بیش از سه میلیارد سال تکامل است. از دست رفتن تنوع زیستی زندگی همه ما را، صرف نظر از این که کجا باشیم و چگونه زندگی کنیم، تحت تأثیر قرار می‌دهد. زیرا این تنوع به معنی شالوده حیات و موجودیت ماست. (۵۲)

دانشمندان در حال حاضر ۱/۸ میلیون گونه حیوان، گیاه، قارچ، باکتری و سایر موجودات زنده را فهرست‌برداری کرده‌اند. این وضع نشان می‌دهد که ما در پی بردن به ابعاد انقراضهای توده‌ای کنونی با چه مشکلات و خیمی روبرو هستیم. (۵۳) گر چه تباهی زیستگاههای خشکی، نظیر جنگل‌ها آشکارتر است و بیشترین توجه را به خود جلب می‌کند، اما آسیب‌های انسانی به زیستگاههای آب شیرین به مراتب سنگین‌تر از آن است. آلودگیهای صنعتی و کشاورزی آبراه‌ها

را می‌آلیند و زیستگاههای ماهی و سایر موجودات آبی را محدودتر می‌کنند. (۶۶) اگر روند شواهد مربوط به مهره‌داران در مورد سایر موجودات زنده نیز صادق باشد باید گفت که احتمالاً در آینده نزدیک انقراض سرنوشت یک چهارم از کل مجموعه گونه‌های عالم است. (۶۹) در جهان پر ازدحام و به هم پیوسته امروز مهمترین گامی که ما همگی می‌توانیم در حفظ تنوع زیستی برداریم، بیشتر در گرو چیزهایی است که در محل اقامت، کار و تأمین وسایل زندگی روزمره ما روی می‌دهد. (۷۳)

۴ - میزان صید و پرورش سالانه جهان از مجموع رقم سالانه ۲۱ میلیون تن در سال ۱۹۵۰ به تدریج در سال ۱۹۹۶ به ۱۱۶ میلیون تن رسید که یک رکورد برای همه زمانهاست. اغلب ماهی‌گیری‌های سراسر جهان در معرض خطر تهی شدن ذخایر خویش‌اند. طبق گفته سازمان خواروبار و کشاورزی ۱۱ منطقه صیادی جهان و ۶۹ درصد گونه‌های عمده صید جهان در حال کاهش‌اند و نیاز به رسیدگی فوری دارند. (۷۵)

تهدیدهای محیط زیست دریا عبارت است از آلودگیهای برجسته از خشکی و هوا، تبدیل، تباهی و انهدام زیستگاه، حتی تغییرات اقلیم. (۷۸) نوع تجهیزات و اندازه شناورهای صیادی هر دو بر سلامت ماهی‌گیری و اکوسیستم دریا بسیار مؤثر است. (۸۰) یکی از عوامل تهدید رو به افزایش برای صید مناطق مرجانی و زیستگاه آن استفاده از سم سیانور است. (۸۱)

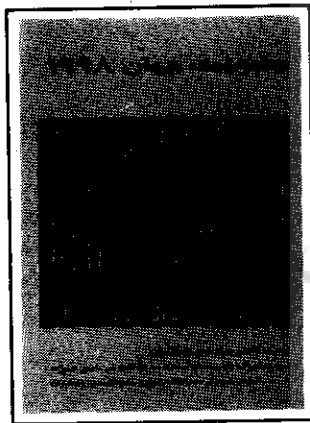
کساستن از سطح بالای صید جانایی و ضایعات آن در بهبود فعالیت‌های صیادی اهمیت حیاتی دارد. طبق نظر فائو با توجه به وجود ۶۰ درصد صید وازده، سرمایه‌گذاری در تجهیزات صیادی، گزیده‌تر در مقیاس جهانی، مقرون به صرفه است. یکی از عرصه‌های مهم که نیازمند اقدام عاجل دولتهاست تدوین یک اصل دریایی است که معادل با "اصل مسئولیت آلوده‌کننده" باشد، یعنی از این پس صاحبان کشتی‌های ماهی‌گیری در مقابل خساراتی که به شیلات و محیط‌زیست دریا وارد می‌کنند مسئول باشند. (۹۳)

۵ - جمعیت جهان به سرعت به مرز ۶ میلیارد نفر می‌رسد و به رغم کاهش نرخ رشد آن، هر ساله ۸۰ میلیون نفر به جمعیت جهان اضافه می‌شود. (۱۰۰) با ورود به قرن آینده، سطح زیر کشت، بر اثر تبدیل زمین‌های زراعی به مناطق مسکونی، کارخانه‌ها و تفرجگاه‌ها و نیز بر اثر فرسایش خاک کاهش می‌یابد. (۱۰۱)

کتاب حاضر به این پرسش پاسخ داده است که چه نوع نظامی از نظر اکولوژیک پایدار است.

یکی از مسایلی که جهان در ورود به هزاره سوم با آن مواجه خواهد شد، کمبود آب است.

ساختن یک نظام اقتصادی جدید چالش اصلی رهبران فعلی جهان است.



اولین مورد ثبت شده برای افزایش محصول به ازای واحد سطح یعنی "خیزش در عملکرد" حدود یک قرن قبل در ژاپن - در مورد برنج - شروع شد. در آمریکا، اولین خیزش در عملکرد، حدود نیم‌قرن بعد از مورد برنج اتفاق افتاد. (۱۰۳) افزایش ۲/۵ برابر در عملکرد دانه‌های غذایی در مقیاس جهانی از اواسط این قرن از سه منبع حاصل شده است. پیشرفتهای ژنتیکی، بهبود عملیات زراعی و اثرات مثبت حاصل از این دو. (۱۰۴) در کشورهای آسیایی که ۹۰ درصد برنج دنیا را تولید می‌کنند، حجم عمده این تولید به

بارانهای موسمی تابستانه وابسته است. (۱۰۹) عملکرد ۷/۹ تن در هکتار در امریکا در سال ۱۹۹۵ بیشترین عملکردی است که برای هر نوع غله در کشورهای عمده تولیدکننده آمده است. (۱۱۱)

کشاورزان در هر کشور و برای هر محصول نهایتاً به نقطه‌ای خواهند رسید که دیگر قادر نخواهند بود، افزایش عملکرد را حفظ کنند. (۱۱۴) امروز نیاز به سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی یعنی تحقیقات کشاورزی، ترویج،

حفاظت خاک و کارایی آبیاری کاملاً احساس می‌شود (۱۲۰)، اما تأمین غذا برای نسل آینده، به عواملی فراتر از کشاورزی مربوط می‌شود. سیاستهایی که تخصیص آب و زمین بین فعالیت‌های کشاورزی و سایر فعالیت‌ها را تعیین می‌کند، به طور مستقیم بر امنیت غذایی در آینده تأثیر خواهند نهاد. (۱۲۲)

۶ - امروزه ۲/۵ میلیارد نفر از انسانها که تقریباً نصف جمعیت جهان را تشکیل می‌دهند در شهرها زندگی می‌کنند و بیش از هر زمان دیگری به جریان یک طرفه عناصر غذایی و مواد آلی وابسته‌اند، ولی برای اتکا به جریان خطی به جای چرخه دوطرفه سنتی باید بهایی پرداخته شود. (۱۲۳) مواد زاید حاوی عناصر غذایی به صدها جایگاه دفع زباله، کوره‌های زباله‌سوزی و رود و خلیج راه می‌یابد. (۱۲۴) استفاده از مواد آلی می‌تواند باعث کاهش استفاده از کودهای شیمیایی شود و همزمان حاصلخیزی خاک را بهبود بخشد و نیاز به تأسیسات دفع زباله‌های شهری را کم کند. (۱۲۷) کود زباله باعث کاهش بیماریهای گیاهی نیز می‌شود. (۱۳۱) متأسفانه تحقیقات در کشاورزی ارگانیک کمتر مورد حمایت مسئولان است. (۱۴۴) پذیرش ارزش دیرین مواد آلی می‌تواند قدم مؤثری در راه ایجاد شهرها و مزارع پایدار باشد. (۱۴۵)

۷ - در دسامبر ۱۹۹۷ نمایندگان بیش از ۱۶ کشور جهان در شهر کیوتو ژاپن گرد هم آمدند تا پروتکلی تاریخی را در چارچوب میثاق ۱۹۹۲ تغییر اقلیم امضا کنند. وزیران محیط زیست کشورهای شرکت‌کننده امیدوار بودند تا نوعی هماهنگی بین انسان و اتمسفر کره زمین برقرار سازند.

طی ده هزار سال گذشته، پایداری نسبی آب و هوا سبب تکامل جوامع انسانی و محیط طبیعی بوده است. اما امروزه فعالیت‌های انسانی به سرعت این پایداری را بر هم زده و آن را در

معرض خطر قرار داده است. (۱۴۶) همان‌طور که ما خانه خودمان را با پرداخت وجهی در مقابل حوادث غیرمترقبه بیمه می‌کنیم، دولتها نیز در تلاش برای کاهش خطرات ناشی از تغییر اقلیم باید سرمایه‌گذاری کنند. (۱۴۷)

کشورهای صنعتی جهان مسئول ۷۶ درصد گازهای گلخانه‌ای هستند که از سال ۱۹۵۰ انتشار یافته است. (۱۴۸) گرفتن مالیات از سوختهای فسیلی یا بستن مالیات بر انتشار کربن از جمله راه‌هایی است که بر آب و هوا تأثیر خواهد

گذاشت. (۱۵۴) جلوگیری از خطرات تغییرات اقلیمی تا حد زیادی بستگی به استفاده از منابع جدید انرژی دارد. تابش خورشید، باد و دیگر منابع تجدیدشونده انرژی در قرن آینده بخش زیادی از نیازهای بشری را تأمین خواهند کرد. (۱۵۵)

۸ - زرادخانه کشورها پیوسته متورم‌تر می‌شود و علت آن اساساً این است که هر ساله میلیونها و شاید دهها میلیون سلاح کوچک بدون هیچ محدودیت و نظارتی تولید می‌شود. (۱۶۰) سالانه چیزی حدود ۳ میلیارد دلار سلاح کوچک و اسلحه سبک در مرز کشورها مبادله می‌شود. (۱۶۱)

بی‌تردید ایالات متحده امریکا کشوری است که بزرگترین زرادخانه سلاح گرم خصوصی را داراست و به احتمال زیاد در جهان مقام اول را دارد. تعداد کسانی که به طور معمول در هر هفته با سلاح گرم در امریکا کشته می‌شوند بیش از کل کشته‌شدگان مجموع کشورهای اروپای غربی در طول یکسال است. (۱۶۸)

۹ - یکی از اهداف نشست سران "ریو"، در ۱۹۹۲، تجدید و تحکیم همکاری تاریخی شمال - جنوب به منظور کمک به کشورهای فقیر در گذار به مرحله توسعه پایدار بود. واقعیت این است که سطح کلی این کمکها برحسب شرایط واقعی به جای آنکه افزایش یابد کاهش یافته است. (۱۸۶)

کشورهایی که دارای منابع سرشار طبیعی هستند، متوسط عملکرد اقتصادیشان در دهه‌های اخیر بدتر از کشورهایی بوده که این منابع را در اختیار ندارند. (۱۹۳) هجوم فعلی سرمایه‌گذاری خارجی به صنعت، خطرات زیست محیطی به همراه دارد. صنایع زیانبار مثل باتریسازی، صنایع شیمیایی، خط تولید تراشه‌های کامپیوتری که با مواد سمی سروکار دارند بیش از پیش در کشورهایی متمرکز

می‌شوند که آمادگی مبارزه با آلودگی ندارند. (۱۹۶)

مردم کشورهای در حال توسعه از بسیاری خدمات ضروری برای زندگی مرفه بی‌بهره‌اند، برای مثال ۱/۲ میلیارد نفر - بیش از یک پنجم کل انسانها - به آب آشامیدنی بهداشتی دسترسی ندارند، در حدود ۲ میلیارد نفر از برق بی‌بهره‌اند و نزدیک به ۳ میلیارد نفر خدمات بهداشتی کافی در اختیار ندارند. (۱۹۹)

گسجاندن ملاحظات زیست محیطی در برنامه کار هیأتی‌هایی که مقررات تجارت بین‌المللی را تدوین می‌کنند، اهمیتی بنیادی دارد. (۲۰۸)

۱۰ - چندان که اقتصاد جهان از ۱۹۵۰ به این سو، قریب ۶ برابر گسترش یافته، نیازهای آن به تدریج از ظرفیت کره‌زمین برای عرضه کالا و خدمات اساسی پیشی گرفته است. تقریباً تمام اشکال افت زیست محیطی - از جمله فرسایش خاک، تهی شدن سفره‌های آب زیرزمینی، تخریب مراتع، آلودگی هوا، و تغییر آب و هوا - تأثیر بسیار بدی بر کشاورزی دارد. (۲۱۲)

اگر ما در آینده با کمبود آب روبرو باشیم بدان معنا است که با کمبود غذا نیز روبرو خواهیم بود. به موازات پیش افتادن جمعیت از میزان منابع آب، صحبت‌های زیادی در مورد نزاع بر سر آب به میان کشورها به گوش می‌رسد. در نتیجه افزایش احتمالی قیمت غلات می‌تواند چنان بی‌ثباتی شدیدی در شهرهای جهان سوم ایجاد کند که موجب وقفه در پیشرفت اقتصادی جهان شود. (۲۱۳)

یکی از دلایل مشکلات زیست محیطی امروز آن است که بازار حقیقت را نمی‌گوید. هزینه بسیاری از فعالیت‌های اقتصادی به طور کامل بر عهده بهره‌وران قرار نمی‌گیرد. اتومبیل سوارانی که هوا را آلوده می‌کنند هزینه مراقبت بهداشتی و درمان بیماریهای تنفسی ایجاد شده بر اثر آلودگی را نمی‌پردازند. (۲۳۲) ما نه تنها بر بسیاری از فعالیت‌های مخرب محیط زیست مالیات نمی‌بندیم بلکه به برخی از این گونه فعالیت‌ها یارانه نیز می‌دهیم. (۲۳۳)

در جهانی که با کمبود منابع دست به گریبان است رهبری سیاسی صحیح کمیاب‌ترین منبع است. تاریخ درباره رهبران سیاسی براین اساس قضاوت خواهد کرد که آیا به مسایل بزرگ زمان خود پاسخ داده‌اند یا نه. برای رهبران فعلی جهان چالش اصلی عبارت است از: ساختن یک نظام اقتصادی جدید. (۲۴۰) □

معادل برنامه و الگو معرفی کرده‌اند به عبارتی هر سازمان، برنامه‌های برای آینده دارد و هم‌الگویی از گذشته. استراتژی اولی، استراتژی موردنظر و استراتژی دومی، استراتژی تحقق‌یافته نامیده می‌شود. بنابراین سوال مهم این است که آیا استراتژی تحقق‌یافته باید استراتژی موردنظر باشد. بسیاری اوقات استراتژی تحقق‌یافته همان استراتژی موردنظر نیست بنابراین پاسخ چیست؟

غالب مدیران استراتژی را برحسب آنچه انجام داده‌اند تعریف می‌کنند و به آن خرسند نیز هستند، درحالی که استراتژی حاکی از یک الگویی است که مداومت در رفتار در طی زمان را می‌رساند.

استراتژی اعم از خوب یا بد مزایا و محدودیتهای خاص خود را دارد. برای مثال استراتژی جهت و مسیر را مشخص می‌کند. مزیت این ویژگی در تعیین جهت و خط‌مشی و محدودیت و عیب آن در احتمال عدم مشاهده خطرات بالقوه است. ویژگیهای دیگری چون تاکید استراتژی بر تلاش، تعریف سازمان براساس استراتژی، ایجاد ثبات و مداومت نیز قابل ذکر است که هرکدام مزایا و معایب خاص خود را دارا هستند.

بنابراین، استراتژی نقش بسیار مهمی در سازمان دارد و می‌توان براساس آن مسائل بزرگ و عمده را طوری حل و فصل کرد که افراد درعین دیدن مجموع اجزاء هر جزء را جداگانه نیز ببینند. درنهایت، نکته‌ای که لازم به ذکر است آن است برخلاف تصویری که وجود استراتژی همراه با حسن و مزایای خاص خود است، ولی نداشتن استراتژی هم می‌تواند مزایایی دربرداشته باشد. به عبارتی نداشتن استراتژی با شکست سازمانی لزوماً ارتباط ندارد. در بعضی از سازمانها نبود استراتژی موجب تقویت انعطاف‌پذیری، ارسال علائم حیاتی به بخشهای دارای اولویت، تقویت یادگیری و عدم اتکاء به استراتژی به‌عنوان یک دستورالعمل می‌گردد و مدیران را در چارچوب استراتژی محدود نمی‌کند.

از آنجا که نویسنده این کتاب از زاویه دیگری مدیریت استراتژیک را موردبررسی قرار داده مطالعه آن برای محققان، استادان دانشگاه و دانشجویان، خالی از لطف نخواهد بود.

لازم به ذکر است که مترجمان سرگرم ترجمه و فراهم کردن مقدمات چاپ این کتاب ارزشمند هستند. □

SCHOOL: تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند مفهومی و ادراکی (CONCEPTION)

۲ - مکتب برنامه‌ریزی (PLANNING SCHOOL): تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند رسمی (FORMAL)

۳ - مکتب موقعیت‌یابی (POSITIONING SCHOOL): تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند تحلیلی (ANALYTICAL)

۴ - مکتب کارآفرینی (ENTREPRENEURSHIP SCHOOL): تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند چشم‌اندازساز (VISIONARY)

۵ - مکتب شناختی (COGNITIVE SCHOOL): تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند ذهنی (MENTAL)

۶ - مکتب یادگیری (LEARNING SCHOOL): تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند نوحاسته و غیرمنتظره (EMERGENT)

۷ - مکتب قدرت (POWER SCHOOL): تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند مذاکره (NEGOTIATION)

۸ - مکتب فرهنگی (CULTURAL SCHOOL): تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند جمعی و گروهی (COLLECTIVE)

۹ - مکتب محیطی (ENVIRONMENTAL SCHOOL): تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند واکنشی (REACTIVE)

۱۰ - مکتب ترکیبی (CONFIGURATIONAL SCHOOL): فرایند دگرگونی و تحولی (TRANSFORMATION)

این ۱۰ مکتب به سه دسته تقسیم می‌شود. سه مکتب اول دارای ماهیت تجویزی است. اولین مکتب از این سه مکتب که در دهه ۶۰ پایه‌گذاری شد مبنای شکل‌گیری دو مکتب دیگر شد. مکتب اول بر تدوین استراتژی، مکتب دوم بر برنامه‌ریزی رسمی و مکتب سوم بر موقعیتهای استراتژیک تاکید دارد. شش مکتب بعدی به جنبه‌های خاص تدوین استراتژی توجه دارد و بیشتر نقش توصیفی ایفا می‌کنند.

استراتژی واژه‌ای است که مدت زمان طولانی موردتوجه صاحب‌نظران قرار گرفته است. ولی هنوز معنی واقعی آن روشن نیست. واقعاً معنای واقعی استراتژی چیست؟ انسان به‌طور ذاتی برای هر مفهومی، تعریفی را پیدا می‌کند. از نظر نویسندگان این کتاب، استراتژی به چند تعریف نیاز دارد که پنج تعریف از اهمیت بیشتری برخوردار است. استراتژی را اغلب



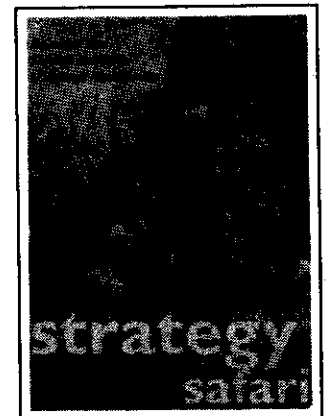
مدیریت استراتژیک

نویسنده: هنری مینتزبرگ و همکاران

مترجمان: دکتر محمود احمدپور

و علی شامی

سال انتشار: ۱۹۹۸



داستان مدیریت استراتژیک همانند داستان فلی است که هرکس با دست گذاشتن به اجزاء آن برداشت خاص خود را ارائه می‌دهد. افراد نابینا از یک طرف، تدوین استراتژی از طرف دیگر وضعیتی را بوجود آورده است که نتوانیم کل پیکر فیل (یا استراتژی) را ببینیم. ما باید فیل را در مجموع ببینیم نه فقط جمع اجزاء آن را ولی درعین حال شناخت اجزاء فیل هم لازم است.

کتاب STRATEGY SAFARI که توسط مینتزبرگ (MINTZBERG) و همکارانش نوشته شده است کتابی است که به شناسایی ۱۰ جزء فیل (استراتژی) پرداخته است و هر جزء و درنهایت کل اجزاء را موردبحث قرار داده است. این رویه تحلیل باعث افزایش دقت و روشکافی حواس شده و هر فرد یک جزء را بهتر می‌شناسد و وقتی به شناخت کل پدیده پی برد، دید کاملتری از آن خواهد داشت.

به‌طور خلاصه این مکاتب عبارتند از:

۱ - مکتب طراحی (DESIGN)

ایویسا، تنها شرکت ایرانی
مجاز در طراحی و پیاده سازی



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
جمهوری اسلامی ایران



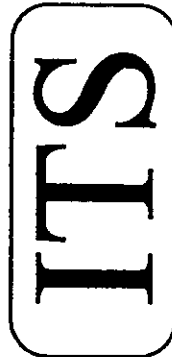
- سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS)
- اتوماسیون صنعتی

برای سازمانهای بزرگ (نظیر فولاد مبارکه)

تلفن: ۰۲۱)۸۷۳۲۳۹۶-۷ و ۰۳۱)۶۱۱۶۴۰ و ۰۳۱)۶۲۲۳۰۳

فاکس: ۰۳۱)۶۲۴۰۴۱

کیفیت بالا در بازرسی کالا



Intertek Testing Services
The world's largest product and commodities testing organization

شامل شرکت های بازرسی GIMSI و Caleb Brett
با حضور دو دفتر، جهان با حضور مؤسسه استاندارد و بانک مرکزی سازمانست که ولادات ایران بازرسی می کند

هرگز فراموش نمی کنیم شما حق انتخاب دارید

تلفن: ۸۸۱۶۵۲۸-۸، فاکس: ۸۸۱۶۵۲۸

۱ منصور در تهران مارک، پتو فارس، پتو نام حسینی، پتو عاطفیه، پتو شهره، پتو مهرزاد، پتو امجدیه، پتو جواهر

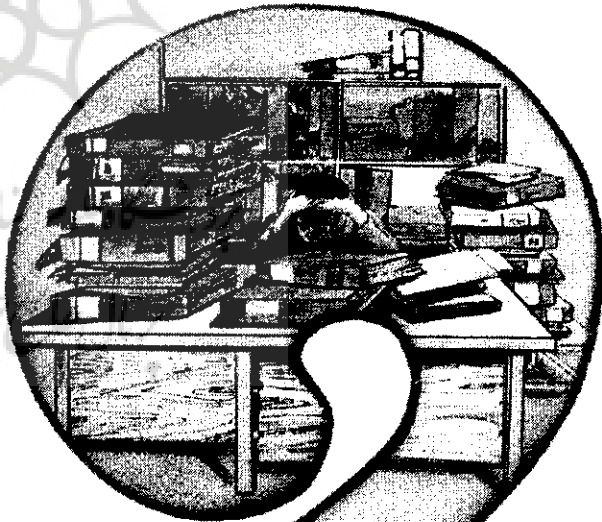


ایران بازرسی
IRAN BAZDID

زونکن کارآمدترین نرم افزار
قابل استفاده در وزارتخانه ها،
ارگانها، سازمانها، مراکز اطلاعات
اسناد و شرکت های دولتی و
خصوصی جهت آرشیو، پایگانی،
دبیرخانه و ایجاد بانکهای اطلاعاتی
در محیط ط Windows

لیست محصولات

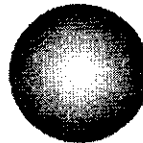
- زونکن دبیرخانه
- ظاهر رسان
- پیکر
- زونکن آرشیو
- جدول
- مجموعه
- حسابداری
- انبار فنی و مصرفی
- انبار تولید
- پیشخوان
- حقوق و دستمزد
- اموال



صدها زونکن نه!

فقط یک

زونکن



فرامگذاشته

شرکت فرامطلق (سهامی خاص)

تهران ۱۴۳۳۸ - خیابان ولیعصر - مقابل

پارک ساعی - شماره ۱۰۵۰/۶ - واحد ۳۰۸

تلفن: ۷ - ۰۴ - ۸۷۱ ۴۷

دورنگار: ۷ - ۰۴ - ۸۷۱ ۴۷



رضایور:

اصولاً عمده مشکل ما در صادرات کشور، گمرک است. در گمرک به جای فرهنگ صادرات، فرهنگ واردات حاکم است.

موردی است که در توسعه اقتصادی و بویژه رشد صادرات نقش حیاتی دارد. باتوجه به اینکه صادرات موتور محرکه توسعه نامیده می شود هدایت چنین موتور محرکه ای به افرادی شایسته نیاز دارد. ما ایرانیها برای حل مشکلات باید غم یکدیگر را بخوریم و همدیگر را دوست داشته باشیم. مشکلات حل نمی شوند مگر اینکه روحیه و تفکر ملی تقویت گردد.

دولت آقای خاتمی و حتی دولت های قبلی در این اندیشه بودند که کار را به دست مردم بسپارند ولی ابزار آن در عمل با تفکر همراه نبود. با ایجاد یک گلخانه در زمستان گلستان بوجود نمی آید، باید کاری کرد که گلستان ایجاد شود. در کشور ما صنعتکاران به خاطر عشق به کار و سرافرازی جامعه خود، مشکلات و خطرات زیادی را پشت سر گذاشته اند، اما دولت باید به گونه ای بسترهای لازم برای حفظ شأن اجتماعی افراد را فراهم آورد که اگر فردی ثروت هنگفتی هم داشت بگوید من آن را از صنعت به دست آورده ام. باید به صنعت بهای لازم داده شود.

در سال ۱۹۹۸ شرکت هیوندایی در کره حدود ۲۷ میلیارد دلار صادرات داشته و این در حالی است که ایران با ۶۰ میلیون جمعیت و منابع انرژی خدادادی، صادرات آن از ۹ میلیارد دلار تجاوز نکرده است. هم چنین نرخ انرژی در بازارهای جهانی کره حدود ۱۹ دلار به ازای هر بشکه است و در کشور ما این رقم حدود ۳/۲ دلار به ازای هر بشکه است. در این شرایط ما نمی توانیم هرگز صادرات خوبی داشته باشیم. براساس آمار سال ۱۹۹۵ از مجموع ۷۵۰۰ میلیارد دلار حجم تجارت جهان، چند شرکت بزرگ جهان بیشترین سهم را دارند که تعداد شرکت های ژاپنی در میان آنها بیشتر از سایر شرکت های دیگر است. میزان سهم این شرکتها در حجم تجارت جهانی به این شرح است:

میتسوبیسی ژاپن ۱۸۴/۴ میلیارد دلار، میتسویی ژاپن ۱۸۱/۵ میلیارد دلار، ایتوچو ژاپن ۱۶۹/۲ میلیارد دلار، جنرال موتور آمریکا ۱۶۸/۸ میلیارد دلار، ماروینی ژاپن ۱۶۱/۱ میلیارد دلار، فورد موتور ۱۳۷/۱ میلیارد دلار، تویوتای ژاپن ۱۱۱/۱ میلیارد دلار، اکسون ۱۱۰ میلیارد دلار و گروه رویال داچ شل هلند ۱۰۹/۸ میلیارد دلار.

در ژاپن کار یک ارزش و عبادت است. از یک ژاپنی سوال می کنند تحصیلات شما چقدر است. او می گوید من کارمند میتسوبیسی هستم و پدرم هم کارمند این شرکت بود. به یک امریکایی می گویند تحصیلات شما چقدر است می گوید من در MIT درس خواندم. در ژاپن اضافه کاری و مرخصی مفهومی ندارد. آنچه در آنجا ارزشمند است کار کردن و سخت کوشی است. در کشور ما خوشبختانه تنوع آب و هوا، ذخایر فراوان معدنی و نیروهای فعال و سخت کوش وجود دارد. اما مشکلات و قضاوت های تاریخی اجازه رشد و شکوفایی نمی دهد. برای تحقق اهداف ملی باید دیدگاهها اقتصادی و صنعتی و سیاسی را اصلاح کرد. جامعه یک ارگان زنده و روینده است. این ویژگیها دوبار سنگین بر دوش دولت و اداره کنندگان امور جامعه می گذارد: اول ضرورت تامین کار و درآمد برای جمعیتی که هر سال به سن کار می رسند و وارد بازار کار می شوند (حدود ۶۰۰ تا ۸۰۰ هزار نفر) دوم ضرورت بهبود شرایط و استاندارد زندگی جمعیت شاغل و خانواده های آنها. هر دو این فشارها وجود رشد اقتصادی دائم یعنی تولید کالاها و خدمات بیشتر نسبت به سالهای قبل را ضروری می سازد. وجود رشد اقتصادی، اشتغال و درآمد ایجاد می کند، نیروی کار جدید جذب می کند و بالاخره مفاسد اجتماعی ناشی از بیکاری و پولی را کاهش می دهد.

اسکوئی: جمع بندی نهایی از فرمایشات اساتید محترم در مورد پیامدهای اقتصادی بعد از سال ۵۷ را می توان به صورت زیر، تحت عنوان «تپولوژی» یا «آسیب شناسی» اقتصاد ایران ارائه کرد:

- ۱ - تسلط بیش از پیش دولت بر اقتصاد
 - ۲ - تحمیل سیاستهای دولت بر اقتصاد
 - ۳ - تمرکز قدرت تصمیم گیری و در نتیجه عدم شفافیت و رقابت در امور اقتصادی
 - ۴ - عدم ایفای نقش موثر و مناسب دولت در مناسبات بین المللی
 - ۵ - بسته بودن بازارهای جهانی بر روی صادرات ایران
 - ۶ - عدم وجود استانداردهای صنعتی برای تولید
 - ۷ - عدم وجود امکانات انتقال تکنولوژی مناسب
 - ۸ - عدم وجود امکانات برای جایگزینی ماشین آلات فرسوده
 - ۹ - رشد فزاینده کسری بودجه دولت
 - ۱۰ - افزایش دائم التزاید بدهی های دولت
 - ۱۱ - عدم وجود انگیزه برای سرمایه گذاری
 - ۱۲ - افزایش رشد بیکاری (نیاز به ایجاد سالانه ۸۰۰ تا ۹۰۰ هزار فرصت شغلی)
 - ۱۳ - بیش از ۱۰/۰۰۰ درصد افزایش نرخ ارز
 - ۱۴ - بیش از ۴/۵۰۰ درصد افزایش قیمت عمده فروشی کالاها
 - ۱۵ - بیش از ۴/۰۰۰ درصد افزایش قیمت کالاها و خدمات مصرفی
- بدون شک این فهرست را می توان به همین صورت ادامه داد. ولی با امعان نظر در فهرست فوق می توان راه حل ها را نیز جستجو و کشف کرد، زیرا در بطن «تپولوژی» یا «آسیب شناسی» هر اقتصادی، راه حل ها نیز نهفته است. نیاز به گفتگو درباره مسایل اقتصادی کشور بویژه در زمینه نقش بخش خصوصی زیاد است و خوشبختانه تدبیر همواره تمهیداتی را فراهم کرده است تا مدیران بخش خصوصی مشارکت بیشتری در میزگردها داشته باشند.
- تدبیر: ضمن سپاس فراوان از حضور تمامی شرکت کنندگان در این بحث و مناظره علمی - مدیریتی، امید است طرح چنین مسایلی ولو به صورت محدود، گامی کوچک و موثر در جهت شناخت هر چه بیشتر مشکلات و تنگناهای اقتصادی و مدیریتی باشد و در نهایت در افزایش تولید و بهره وری و شکوفایی اقتصادی موثر و سودمند واقع شود. □