

گزارش ویژه

گفت‌وگو با مدیر برنامه‌های ملی یونیدو در ایران

سپهر توسعه جهانی و سه افق پیش‌رو

ایران ظرفیت‌ها و امکانات زیادی برای گسترش همکاری‌های خود با یونیدو دارد. سیدعلی صالح‌پور، مدیر برنامه‌های ملی یونیدو در ایران در گفت‌وگو با ماهنامه توسعه مدیریت دیدگاه‌های خود را تشریح کرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی



یونیدو سه مأموریت اصلی دارد. مهمترین مأموریت و سرفصل این سازمان موضوع فقرزدایی و کاهش فقر است. سرفصل دیگر بحث انرژی و محیط‌زیست است. آخرین سرفصل موضوع ظرفیت‌سازی تجاری است. در قالب این سه سرفصل یونیدو پروژه‌هایی را عمدتاً در کشورهای در حال توسعه برای کاهش فقر و بهره‌مندی از انرژی و مصرف بهینه آن به اجرا می‌گذارد. یونیدو همچنین در زمینه ظرفیت‌سازی و ارتقاء کارایی شرکت‌ها اقداماتی انجام می‌دهد تا شرکت‌ها وارد عرصه تجارت بین‌المللی شوند. در ارتباط با بحث فقرزدایی یونیدو اقدام به اصولی کردن سیاست صنعتی یک کشور، شرکتی بزرگ و بنگاه‌های اقتصادی می‌کند. از این طریق سیاست صنعتی ارتقاء یافته به صورتی که به حد سیاست‌های صنعتی کشورهای صنعتی برسد. در این چارچوب ارتقاء محیط کسب‌وکار از منظر مدیریتی اهمیت زیادی داشته و یونیدو در این زمینه فعالیت می‌کند.

بنگاه‌های کوچک و متوسط در پیشبرد کارهایشان با

نتیجه‌ای برسند. گاهی بر روی تجهیزات تأکید شده و زمانی ظرفیت‌سازی و پرسنل مورد نظر است. گاهی مقررات در سطح ملی از نظر استانداردها مطرح و حوزه گسترده‌ای را شامل می‌شود. نگاه مدیریتی یونیدو از پائین‌ترین سطح آغاز می‌شود. استراتژی یونیدو عمدتاً استراتژی پائین به بالا است. نگاه ویژه یونیدو به زیرساخت می‌باشد.

ظرفیت‌هایی برای توسعه

یونیدو دارای ظرفیت‌های بسیار زیادی برای کمک به ایران و سایر کشورها است. در مورد ایران متأسفانه از این ظرفیت‌ها به خوبی استفاده نمی‌شود. مهمترین دلیل این امر عدم اطلاع است. این اطلاع و آگاهی در سطح مدیران و کارشناسان وجود ندارد به همین علت مأموریت‌های یونیدو به اجرا در نمی‌آید. ما تلاش زیادی برای تماس با سازمان‌ها برای گرفتن پروژه و ارائه کمک داریم اما موفق نمی‌شویم. علاوه بر عدم آگاهی یک سری شبهاتی نیز وجود دارد و یونیدو به عنوان یک سازمان تخصصی وابسته به سازمان ملل را با موضوعات سیاسی سازمان ملل اشتباه می‌گیرند. یونیدو بیش از ۱۷۰ عضو دارد و ایران هم‌اکنون ریاست کنفرانس عمومی را به مدت دو سال برعهده دارد. یونیدو سازمانی غیرسیاسی است. مأموریت یونیدو کاملاً مستقل بوده و از نظر ساختار سازمانی دارای استقلال است. مأموریت‌های این سازمان را خود کشورهای عضو تعیین می‌کنند. یونیدو براساس اهداف هشتگانه توسعه هزاره سه سرفصل تعریف کرده است. مأموریت اصلی یونیدو فقرزدایی بوده که در قالب‌های مختلف به اجرا گذاشته می‌شود.

دگرگونی شیوه‌ها

یونیدو در وهله اول برآن است که متدولوژی را تغییر دهد. این متد می‌تواند مدیریتی یا مربوط به کل پروژه باشد. باید مشخص شود که مسیر پروژه درست یا غلط است. ما روی متد و روش تأکید داریم و بهترین روش را پیشنهاد می‌کنیم. ما می‌گوئیم ۱۰۰ نفر کارشناس شما را آموزش می‌دهیم زیرا هدف اصلی یونیدو توسعه پایدار صنعتی است. ما قصد نداریم کار را در مقطعی انجام دهیم و بعد از مدتی دوباره به شرایط گذاشته بازگرد.

پایداری با تغییر نگاه مدیریتی و تغییر متد اجرایی ایجاد می‌شود. این تغییر از سطح مقررات ملی در سطح قانون‌گذاری بوده و استانداردها را شامل شده و بر ضرورت آموزش کارشناسان تأکید دارد.

در بعضی شرایط کل سیستم یا تکنولوژی مربوطه وجود ندارد و ما آن را ایجاد می‌کنیم. در برخی موارد وجود دارد و ما آن را اصلاح می‌کنیم. نگاه یونیدو نگاه متدولوژیک مدیریتی است.

نحوه کار ما در ایران به این صورت بوده که عمدتاً

مشکلات ساختاری بزرگ روبه‌رو می‌شوند. این بنگاه‌ها عملاً از پس این مشکلات بر نمی‌آیند. شرکت‌ها پس از مدتی سقوط کرده و قادر به ادامه فعالیت نخواهند بود. در این شرایط بسیاری از شرکت‌ها اعلام ورشکستگی کرده و این امر بر اقتصاد کشور تأثیرات مخربی برجای خواهد گذاشت.

یونیدو با بهره‌گیری از دانش فنی در قالب مدیریت تکنولوژی یکی از پروژه‌های خود را با صنعت خودرو در زمینه بحث آینده‌نگری در این صنعت به اجرا گذاشت. موضوعات مربوط به محیط‌زیست و خدمات پس از فروش در قالب آینده‌نگری تکنولوژی قرار می‌گیرد. بخش خودروسازی ملاحظات خاصی دارد و هنوز نتوانسته در این بخش‌ها وارد شود. در کلیه موضوعات صنعتی اقدامات مابتنی برطرف ایرانی بوده که عمدتاً دولتی هستند. مؤسسات دولتی به راحتی با یونیدو تماس می‌گیرند. این تماس یا از طریق وزارت صنایع بوده و یا به طور مستقیم با ما وارد مذاکره می‌شوند.

کمیته ملی یونیدو متشکل از برخی سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها است. برخی از پروژه‌ها که از طرف یک وزارتخانه مطرح می‌شود شاید از طرف وزارتخانه دیگری هم مطرح شده باشد. به منظور جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها کمیته ملی یونیدو تشکیل شد. در جلسات کمیته ملی کارهایی که باید به یونیدو محول گردد، مطرح می‌شود. کمیته ملی همچنین پی‌گیری کارها را از یونیدو درخواست می‌کند.

نگاه مدیریتی؛ بنگاه‌های کوچک و متوسط

نگاه یونیدو به مسأله مدیریت عمدتاً با هدف حمایت سازمانی است. برخی کشورها سیاست صنعتی درستی ندارند. این کشورها نمی‌دانند در مورد تحولات جهانی چه سیاستی را پیش گیرند. یونیدو به این کشورها کمک کرده و چگونگی کار در قالب یک پروژه تعریف می‌شود تا براساس آن وضعیت ارتقاء پیدا کند. کارشناسان یونیدو در کشور مورد نظر حاضر و پس از بررسی، سند پروژه تهیه و تصویب می‌شود. سپس پروژه در قالب تعریف شده به اجرا درمی‌آید.

نگاه مدیریتی یونیدو عمدتاً حمایت از شرکت‌های بزرگ و کوچک و حمایت از کشورها برای جلوگیری از سقوط اقتصادی آنها است. این اقدامات برای درآمدزا شدن و کارآمدتر شدن بنگاه‌ها انجام شده و در مجموعه فعالیت‌های فقرزدایی جای می‌گیرد.

در برخی موارد در یک شاخه صنعتی چون ارزش افزوده مناسبی وجود ندارد. ممکن است کارشناسان ما به این نتیجه برسند که عوض کردن یک خط تولید توجیه اقتصادی دارد. فعالیت‌های ما مورد به مورد متفاوت بوده و بستگی به این دارد که کارشناسان پس از بررسی به چه

یونیدو در وهله اول برآن است که متدولوژی را تغییر دهد. این متد می‌تواند مدیریتی یا مربوط به کل پروژه باشد



**مأموریت
یونیدو کاملاً
مستقل بوده و
از نظر ساختار
سازمانی دارای
استقلال است.
مأموریت‌های
این سازمان را
خود کشورهای
عضو تعیین
می‌کنند**

کنیم و هنوز کارهای مربوط در قالب پروژه در حال انجام است. بررسی‌های به عمل آمده نشان می‌دهد در هر یک از این حوزه‌های اقتصادی میزان درآمد هر خوشه نسبت به قبل از اجرای پروژه سه برابر شده است.

در یک شهر چند واحد صنعتی وجود دارد که یک محصول تولید می‌کنند. ما از اول تا آخر پروسه کار را بررسی می‌کنیم که کجا اشکال دارد. در این موارد یک سرخوشه می‌گذاریم تا بر فرآیند کار نظارت کرده و محصول این واحدها را به مناطق دیگر انتقال دهد.

سرخوشه‌ها را آموزش می‌دهیم. در هر یک از زمینه‌ها که صنعت وجود دارد کارشناسان یونیدو توصیه‌های لازم را ارائه می‌دهد. این زنجیره کار اگر خوب اجرا شود، محصول با کیفیت بالاتر، میزان بودجه تولید محصول کمتر و بازاریابی آن راحت‌تر خواهد بود. این فرآیند عملاً به ایجاد یک فرهنگ اقتصادی و تولید کالاهای باکیفیت خواهد انجامید.

گازهایی که دیگر بیهود نمی‌سوزد

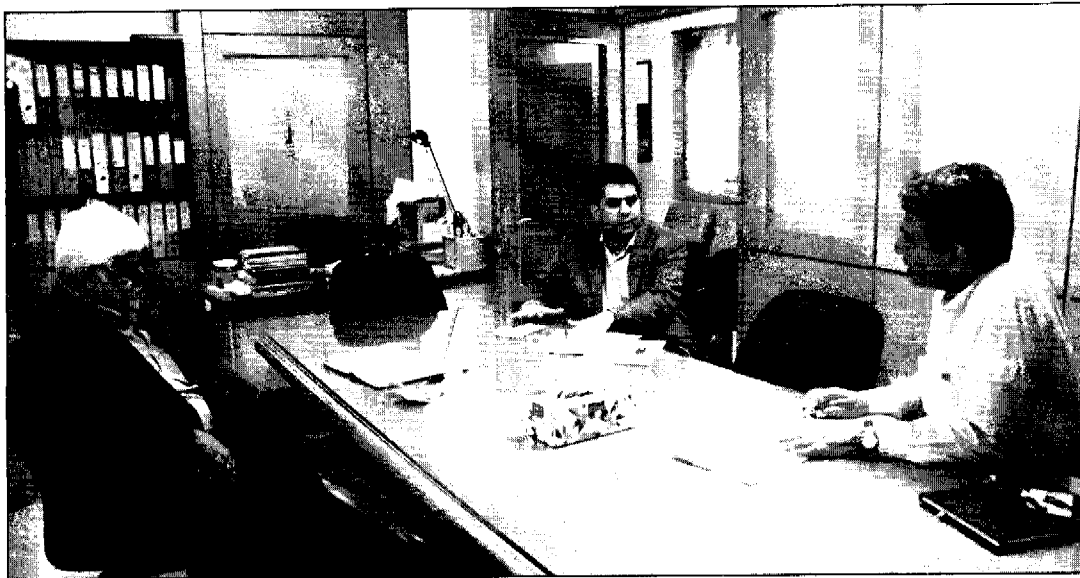
از دیگر اقدامات یونیدو بحث بهینه‌سازی در مصرف سوخت است. فعالیت بهینه‌سازی در صنایعی صورت گرفت که بیشترین مصرف حامل‌های انرژی دارند. این صنایع شامل پتروشیمی، پالایشگاه، آهن، فولاد، آجر و سیمان بوده و نزدیک به ۷۲ درصد سوخت صنعتی کشور در این ۵ رشته صنعتی مصرف می‌شود. در این زمینه یونیدو با همکاری سازمان بهینه‌سازی مصرف سوخت پروژه‌ای را تعریف کرد. پروژه بهینه‌سازی مصرف سوخت در این ۵ صنعت نیازمند

کارها با دولت انجام می‌شود. زیرا وزارت خارجه به عنوان ناظر بر مناسبات خارجی باید بر نحوه عملکرد ما نظارت کند. بخش خصوصی اگر پروژه خاصی را موردنظر دارد با مراجعه به وزارتخانه مربوط پیشنهاد خود را مطرح و با استفاده از ظرفیت‌های یونیدو پروژه موردنظر با همکاری به اجرا گذاشته می‌شود. پروژه‌ها بعد از موافقت یونیدو اجرا شده و طرف اصلی ما وزارت صنایع است.

اجرای پروژه‌هایی یونیدو در سال ۱۹۹۹ در ایران آغاز شد. در این مدت ما پروژه‌های متنوعی را اجرا کردیم. یک پروژه در مورد پروتکل مونترال بوده است. این پروتکل ناظر بر موضوع لایه اوزن بوده و براساس آن لزوم جلوگیری از تولید گازهای مخرب لایه اوزن مطرح است. این پروژه در ایران با موفقیت به اجرا درآمد.

ما یک پروژه خیلی موفق در مورد توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط داشتیم. این پروژه به مدت سه سال با همکاری شرکت شهرک‌های صنعتی به اجرا گذاشته شد. این پروژه یکی از طرح‌های موفق یونیدو بود و در قالب آن فعالیت‌های اقتصادی هر حوزه را شناسایی و خوشه‌بندی کردیم. این اقدام به درآمدزایی فعالیت‌های اقتصادی منجر شد.

در برخی مناطق فعالیت اقتصادی صورت می‌گیرد اما مردم درگیر فقرند، درآمدزایی لازم وجود ندارد و بازده لازم صورت نمی‌گیرد. یونیدو در ایران بیش از ۵۱ فعالیت صنعتی را در ۱۸ استان کشور شناسایی کرد. این فعالیت‌های صنعتی مشتمل بر ۸۸ هزار واحد صنعتی بود. ما توانستیم در سه سال اخیر ۸۸ هزار واحد صنعتی را با هم خوشه‌بندی



تکنولوژی از ایران به سایر کشورهای جنوب است. این پروژه به اتمام رسیده و ما منتظر اعلام نظر طرف ایرانی در این زمینه هستیم.

نانو و تولید پاک

پروژه ایجاد مرکز بین‌المللی فن‌آوری نانو یونیدو و در هم‌راه سال ۱۳۸۸ به امضا رسید و امیدواریم در ماه آینده مرکز فن‌آوری نانو را تأسیس کنیم.

مرکز تولیدات پاک یونیدو از جمله موفق‌ترین مراکز یونیدو در جهان است. در حال حاضر ۵۰ مرکز پاک در جهان فعالیت می‌کند. به طوری که در چین سه مرکز وجود دارد. فعالیت مرکز پاک در زمینه بررسی پروسه تولید یک محصول از ابتدا تا انتها است. مرکز پاک مدیریت استفاده از منابع طبیعی، استفاده مناسب از آب، به‌کارگیری تکنولوژی‌های سازگار با محیط‌زیست و پائین آوردن میزان تأثیرات مخرب محیط‌زیستی را اعمال می‌کند.

یک تجربه موفق در نخلستان‌ها

پروژه مدرنیزاسیون و فرآوری خرما یکی از طرح موفق یونیدو در ایران است. این پروژه را یونیدو در شش استان جنوب کشور به اجرا گذاشته است. این پروژه همچنین یکی از پروژه‌های موفق یونیدو در کل جهان بوده است. بیش از ۱۶ کارخانه تولید فرآورده‌های خرما ایران در قالب رقابتی خودشان در این پروژه شرکت داشته‌اند. پس از اجرای این پروژه ۱۶ کارخانه از مؤسسه بین‌المللی HACCP گواهینامه گرفته‌اند.

۲۱ میلیون دلار بود که ۵ میلیون دلار آن توسط تشکیلات جهانی محیط‌زیست تأمین شده است. تاکنون امکان‌سنجی پروژه و سند پروژه به اتمام رسیده است و از نوامبر آینده به اجرا درمی‌آید. اقدامی که یونیدو در این پروژه انجام خواهد داد شامل ابعاد مختلف از مقررات گرفته تا دنبال کردن موضوعات فنی در زمینه انرژی در این ۵ صنعت است. به طور مثال کارخانه‌های آجر عمدتاً قدیمی بوده و انرژی را تلف می‌کنند. در این بخش کارشناسان یونیدو درصددند تا سه سال آینده به میزان ۵۰ درصد از اتلاف انرژی جلوگیری کنند. کارشناسان یونیدو بر این باورند اگر تکنولوژی مربوطه وارد و متدولوژی لازم تدوین شود ما در ظرف یک‌سال به این هدف خواهیم رسید.

براساس برآوردها تا سال ۲۰۱۲ به میزان ۲۰ درصد از اتلاف انرژی در این ۵ صنعت جلوگیری خواهد شد. پالایشگاه‌ها عمدتاً قدیمی بوده و نیاز به بازسازی و به‌کارگیری تجهیزات مدرن دارند. در قالب این پروژه استانداردها و مدیریت نوین مصرف انرژی را در ایران به اجرا درمی‌آوریم. این استانداردها تاکنون در ۱۲ کشور به اجرا درآمده است.

در هر حوزه بحث مدیریت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ما آخرین پیشرفت‌های تکنولوژیک جهان را به اجرا می‌گذاریم. بحث نگهداری و انباشته کردن کربن را موردنظر داریم. برای جلوگیری از افت فشار در منابع نفت تزریق گاز انجام می‌شود. گازهایی که در حال حاضر روی چاه‌های نفت می‌سوزد؛ قابلیت تزریق به منابع نفت و فروش را دارد.

ایجاد مرکز همکاری‌های صنعتی جنوب- جنوب در ایران از دیگر برنامه‌های موردنظر یونیدو است. این مرکز یکی از مراکز موفق یونیدو بوده که در چین و هند اقدامات موفقیت‌آمیزی انجام داده است. ایجاد مرکز همکاری‌های صنعتی جنوب- جنوب در ایران امکانی برای انتقال

مرکز تولیدات پاک از جمله موفق‌ترین مراکز یونیدو در جهان است. در حال حاضر ۵۰ مرکز پاک در جهان فعالیت می‌کند