

حساسیت نقش متولیان و نهادهای اجرایی (در مرحله تدوین برنامه و اجرای آن) ایجاد نشود، کارآئی لازم در مراحل کار فراهم نمی‌آید و روند برنامه بطور کامل و جامع تدوین نمی‌شود و محصولات فکری و مادی برنامه به‌مدر خواهد رفت.

با نگاهی گذرا و تحلیلی از نقطه نظر اقتصادی به متغیرهای مالی شرکتهای دولتی، اهداف شرکتهای را می‌توان در دو سطح خرد و کلان (بخش شرکتهای دولتی یا بخش اقتصادی) طبقه‌بندی کرد. در سطح خرد، شرکت، با بهره‌گیری از منابع و قابلیت‌های مالی و فنی خود حفظ موجودیت و ادامه فعالیت را هدف قرار می‌دهد. در این سطح، برنامه‌ریزی و تدوین سیاستها و خط‌مشی‌ها توسط مراجع صلاحیتدار شرکتها و عمدتاً عناصر داخلی آن صورت می‌گیرد.

اهداف شرکتها در سطح کلان که در سطوح بخشهای مختلف فعالیت اقتصادی و سپس فراتر از آن مطرح می‌شود، از ماهیت و زمینه خاص فعالیت شرکت فراتر رفته و در حد متغیرهای کلان اقتصادی مطرح می‌شود. البته اهداف بخشهای مختلف اقتصادی در حال حاضر نیز مطرح است و در تلفیق نهایی، اهداف کلان اقتصادی را نیز مشخص می‌کنند. اما نکته بااهمیت، عدم ارتباط و خلاء فعلی ارتباط بین اهداف بخشی و اهداف در سطح خرد شرکتهای دولتی است که نوشته حاضر برای برقراری رابطه منطقی بین اهداف در این سطح با اهداف بخشهای کلان اقتصادی مطرح می‌شود. به عبارتی دیگر با برقراری این رابطه، برنامه‌ریزی در سطح شرکتها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده و بهره‌گیری منطقی و بهینه از منابع شرکتها برای تحقق اهداف بخشی و ملی با سهولت بیشتری، صورت خواهد گرفت و متقابلاً اهداف کلان نیز متناسب با ظرفیتها و قابلیت‌های تمامی ابزارها و عوامل اجرایی انتخاب می‌شود.

اهمیت شرکتها و نگاههای اقتصادی دولتی در روند فعالیتهای اقتصادی جامعه لازم به توضیح مجدد ندارد و برای بیان آن نوشته‌های بسیاری تحریر شده و از سوی اندیشمندان ذیربط اظهارنظرهای مفصلی برای آن ارائه شده است. اما با توجه به موضوع مورد بحث چند نکته مهم قابل ذکر است:

۱ - بیشترین اهداف سرمایه‌گذاری دولت بوسیله شرکتهای دولتی، پیگیری و تحقق می‌یابد.

تدوین برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی در سطح شرکتهای دولتی

از: حسن خوشپور



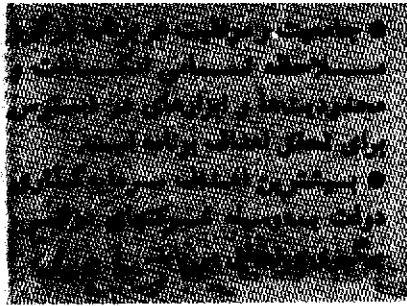
روند اجرای برنامه مورد ملاحظه قرار گیرد. شاید مهمترین عناصر و نهادهای موثر بر تدوین و اجرای برنامه‌های توسعه کشور شرکتهای دولتی یا به عبارتی وسیع‌تر بنگاههای اقتصادی دولتی باشند که در یک روند بلندمدت بیش از سه ربع قرن سابقه ایجاد فعالیت در کشور دارند و سهم قابل توجهی از بودجه، درآمد، اشتغال، سرمایه‌گذاری و هزینه‌های جاری و سرمایه‌گذاری دولت را به خود اختصاص داده‌اند و به این بهانه، ذکر این مطلب موجب اطاله کلام نخواهد بود که ادعا شود، هنوز به گونه‌ای متناسب با صلاحیت و شرایط شرکتهای دولتی، علیرغم اهمیت و حساسیت فعالیت و سیاستگذاری آنها در اقتصاد کشور، با این نهادهای بااهمیت اجرایی برخورد نشده است. هنوز ادبیات بنگاه‌داری دولتی در قوانین، مقررات، ضوابط و سیاستها در پرده‌ای از ابهام قرار دارد. قوانین مرتبط با شرکتهای دولتی متضاد یکدیگرند و هیچ متولی مشخصی هم چاره‌جوی این مشکلات نیست.

از سوی دیگر در صورتی که نظام برنامه‌ریزی (حاوی ارکان، تشکیلات و سازماندهی و چرخه کار) متناسب با اهمیت و

تدوین برنامه‌های توسعه از ابعاد متنوع و با هدفهای گوناگون در سطوح مختلف در حال حاضر در نهادهای ذیربط مطرح شده است و در آینده‌ای نزدیک تدوین سومین برنامه توسعه اقتصادی و اجتماعی آغاز می‌شود و سازمان برنامه و بودجه نیز به‌عنوان نهاد عالی برنامه‌ریزی کشور، طراحی و تدوین برنامه‌ها با اهداف و چشم‌اندازهای گوناگون را در دستور کار خود قرار داده است.

روشها و الگوهای گوناگونی برای برنامه‌ریزی وجود دارد که به اقتضای شرایط، سطح و زمان مورد نظر به کار گرفته می‌شود و بهینه‌ترین راه کارها برای تحقق آرمانهای مورد نظر برنامه‌ریزان، تدوین می‌شود. اما آنچه که در تمامی روشهای برنامه‌ریزی مشترکاً مورد نظر قرار خواهد گرفت، شناسایی امکانات و محدودیتهای ابزارها و مکانیزمهای تسهیل شرایط و تخصیص مطلوب منابع با مدنظر قراردادن جمیع جهات و عوامل درونی و بیرونی موثر بر جریان اجرای برنامه‌هاست. به عبارت دیگر جامعیت و موفقیت هر برنامه در گرو ملاحظه تمامی امکانات و محدودیتهای ابزارهای در دسترس برای تحقق اهداف برنامه است.

بی‌تردید در آینده‌ای نزدیک که سومین برنامه توسعه کشور تدوین خواهد شد، در صورت تصویب نهایی برنامه‌های بلندمدت در حال تدوین، برنامه میان مدت سوم در قالب و چارچوب چشم‌اندازهای بلندمدت طراحی شده، تدوین و به مرحله اجرا در می‌آید و ضرورت دارد با توجه به تجربیات قبل، در طراحی راه کارهای برنامه پنج‌ساله سوم تمامی منابع، نهادهای، عناصر ذینفع و ذینفوذ، محدودیتهای ... شناسایی شده و تاثیر آنها بر



مالی و عملیاتی آنها کاملاً تعیین کننده بوده و لازم است در ملاحظات موثر بر تدوین برنامه، مورد توجه قرار گیرد.

به طور خلاصه جایگاه و نقش شرکت های دولتی در متغیرهای برنامه و بودجه کل کشور به شرح جدول شماره ۱ می باشد.

به این ترتیب در بحث حاضر با توجه به حساسیت و ویژگی منحصر به فرد شرکت های دولتی در فرایند برنامه های توسعه، ضمن تاکید بر انجام برنامه ریزی در سطح شرکتها (برنامه ریزی در سطح خرد)، ارتباط مورد نیاز بین برنامه ریزی در سطح شرکتها با تدوین برنامه در سطوح بخشی و کلان مورد توجه قرار می گیرد و برنامه ریزی به گونه ای متفاوت از روش های قبل مطرح می شود. (در تدوین برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران روش برنامه ریزی در سطح شرکتها نیز به عنوان یکی از بخشهای انجام کار مطرح شد، اما به دلایل مختلف به نتیجه نرسید).

در روش برنامه ریزی در سطح شرکتها، ابتدا برنامه های میان مدت برای شرکت های دولتی از ابعاد مختلف تهیه می شود، امکانات، قابلیت ها، نقاط ضعف و کمبودها طبقه بندی شده و سپس در سطح بخشهای اقتصادی برنامه های در سطح شرکت به صورت برنامه های بخشی در می آید. در این قسمت متغیرهای مختلف (اهداف، سیاستها و خط مشی ها)، با عنایت به بخش ذیربط شرکتها و آنچه که در برنامه شرکت مطرح شده است، تهیه می شود. در تلفیق نهایی، برنامه کلان اقتصادی که مجموعه ای است از اهداف، سیاستها، قابلیتها و نقاط ضعف تمامی بخشهای اقتصادی و نهادهای اجرایی، تهیه می شود.

برنامه ریزی در شرکتها (سطح خرد)
شرکت (صرف نظر از ماهیت دولتی یا

به عنوان مثال نسبت سرمایه گذاری شرکت های دولتی به کل اعتبارات عمرانی. (سرمایه گذاریهای عمرانی) دولت طی سالهای ۷۶-۱۳۷۴ برابر با ۱/۲، ۱/۱، و ۱/۱ مرتبه است. اما در فرآیند برنامه ریزی امکانات و محدودیتهای شرکت های دولت مورد ملاحظه قرار نمی گیرد.

۲ - در حالیکه شکل گیری تعداد زیادی از شرکت های دولتی، طی دهه های ۱۳۱۰ تا ۱۳۳۰ صورت گرفته است و فضای تصمیم گیریها و برنامه ریزیهای اقتصادی و اجتماعی، روشهای تولید و سطح تکنولوژی در سالهای ایجاد شرکت های مزبور کاملاً متفاوت با فضا و روشهای فعلی است، در فرآیند برنامه ریزیهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جایگاه و نقش شرکتها و هماهنگی یا تضاد آنها با موقعیت کنونی مورد توجه قرار نمی گیرد و در تحلیل نهائی هزینه - فایده کارایی عملکرد آنها در ارتباط با ثمر بخشی اهداف و اجرای سیاستهای دولت به گونه ای مطلوب ارزیابی نمی شود.

۳ - طی سالهای اجرای برنامه های اول و دوم توسعه کشور درآمدهای عملیاتی شرکت های دولتی نقش تعیین کننده در مجموع دریافت های بودجه کل کشور داشته است. به عنوان مثال در دوره ۷۶-۷۴ نسبت درآمدهای عملیاتی شرکت های دولتی به مجموع دریافت های بودجه کل کشور به ترتیب ۳۵/۳، ۳۷/۵ و ۳۹ درصد می باشد و سهم هزینه ها در مجموع پرداخت های بودجه بالغ بر ۴۱/۲، ۳۸ و ۳۷ درصد است. با توجه به اثرات تعیین کننده کم و کیف کسب درآمدها (تعیین قیمت و مقدار تولید کالا یا ارائه خدمات) و هزینه ها (ترکیب هزینه ها) بر سطح عمومی قیمت ها، نقدینگی، اشتغال و بسیاری دیگر از متغیرهای کلان اقتصادی، در فرآیند برنامه ریزی نقش شرکت های دولتی و متغیرهای

جدول شماره ۱

سال	۱۳۷۴	۱۳۷۳	۱۳۷۲	۱۳۷۱	۱۳۷۰	توضیحات
نسبت درآمدهای عملیاتی شرکت های دولتی به کل اعتبارات عمرانی	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	
نسبت هزینه های بودجه عمرانی دولت به کل اعتبارات عمرانی	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	
نسبت هزینه شرکت های دولتی به کل اعتبارات عمرانی	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	
نسبت سرمایه گذاری شرکت های دولتی به کل اعتبارات عمرانی	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	
نسبت سرمایه گذاری شرکت های دولتی به کل اعتبارات عمرانی	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	

ماخذ: قوانین بودجه

غیردولتی) سازمان و شخصیت مستقلی است که برحسب قرارداد و توافق (که موثر بر هدف آر هم هست) ایجاد می شود. هدف شرکت مرتبط با ماهیت اهداف طرفین قرارداد و توافق مزبور است و هدف شرکت دولتی متأثر از ماهیت قرارداد و توافق صورت گرفته بوده و چون دولت طرف اصلی قرارداد ایجاد شرکت است، هدفهای شرکت دولتی، اهداف دولت می باشد که ذیل سرفصلهای اهداف مالی و اقتصادی و اهداف اجتماعی و غیراقتصادی قابل طبقه بندی است.

در سطح خرد، هدف اصلی، بقاء و تداوم فعالیت و حفظ موجودیت شرکت است. لذا در تدوین این برنامه که در ابعاد مختلف مالی اقتصادی، تولیدی و توسعه ای تهیه می شود، هدف شرکت حفظ و تداوم فعالیت و تحقق کارآیی اهداف تعیین شده و استفاده از فرصتهای موجود برای توسعه فعالیتهاست، که عامل اصلی تفکیک بین برنامه ریزی در سطح شرکت (خرد) و در سطح کلان (بخش شرکت های دولتی) می باشد به دلیل آنکه شرکت های دولتی تنها برای یک هدف ایجاد نشده اند و مجموعه ای از اهداف (حتی متضاد) فلسفه و انگیزه شکل گیری آنهاست، اهداف شرکت های دولتی در عناوین اهداف مالی (اقتصادی)، تولیدی، سرمایه گذاری و اجتماعی (غیراقتصادی) قرار می گیرد و در برنامه ریزی شرکت دولتی باید تمامی عناوین مزبور مورد ملاحظه قرار گرفته و تاکید بیشتر بر هدفی شود که زمینه اصلی فعالیت شرکت گرایش به آن دارد. به این ترتیب هریک از اهداف فوق، بعد یا زمینه ای خاص را برای برنامه ریزی شرکت فراهم می آورند.

برنامه ریزی مالی

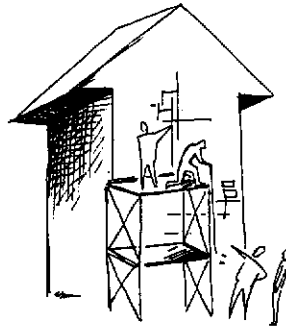
شرکت های فعال در بخش خصوصی برای سود فعالیت می کنند و تمامی اهداف آنها تحت الشعاع هدف کسب حداکثر سود و یا در راستای آن است. اما شرکت های دولتی می توانند برای هدفی به غیر از سود نیز فعالیت کنند.

برنامه‌ریزی مالی در حقیقت تدوین استراتژیها و سیاستهای اجرایی شرکت برای تامین منابع مالی، صرف اعتبارات، انجام هزینه‌های جاری و برای تحقق اهداف است.

شرکت دولتی برای انجام فعالیتهای جاری و سرمایه‌گذاری، نیازمند منابع مالی است که بخشی از آن از محل فروش و ارائه کالاها و خدمات تامین می‌شود و بخشی دیگر باید از طریق تسهیلات و اعتبارات مالی و یا تبدیل داراییها فراهم شود. در برنامه‌ریزی مالی، جریان منابع مالی و اعتباری برای افق برنامه طراحی می‌شود.

بخشی از درآمدها و هزینه‌های بودجه‌های سنواتی کل کشور، درآمدها و هزینه‌های شرکتهای دولتی است که در برنامه‌های میان مدت توسعه ارقام قابل توجهی از گردش منابع مالی را به خود اختصاص می‌دهد. لذا روند حرکت میان مدت شرکت در بخشهای مالی و اقتصادی که در برنامه‌ریزی مالی طراحی می‌شود، از سویی میزان تاثیر برنامه‌های بخشی و کلان کشور را تحت تاثیر قرار می‌دهد و از سوی دیگر تاثیرپذیری برنامه‌های شرکت از برنامه‌های کلان را مشخص می‌سازد.

به عبارتی دیگر شرکت دولتی در کسب درآمد و انجام هزینه متاثر از عوامل مختلفی است که برخی از آنها درونی و تابع تصمیم‌گیری مدیران و ارکان تصمیم‌گیر داخل شرکت است و برخی دیگر به شرکت تحمیل می‌گردد (نظیر قوانین و مقررات و ضوابط، دستورالعملهای حقوقی و دولتی). لذا شرکت با در نظر گرفتن عوامل مزبور و امکانات و محدودیتهای مرتبط با فعالیت خود در حرکتی جاری مالی و اقتصادی



● در سطح خرد، هدف اصلی، بقا و تداوم فعالیت و حفظ موجودیت شرکت است.

● تولید کالا و یا ارائه خدمت حتی بدون در نظر گرفتن صرفه و صلاح شرکت، از وظایف شرکتهای دولتی است.

برنامه‌ریزی تولید (عملیاتی)

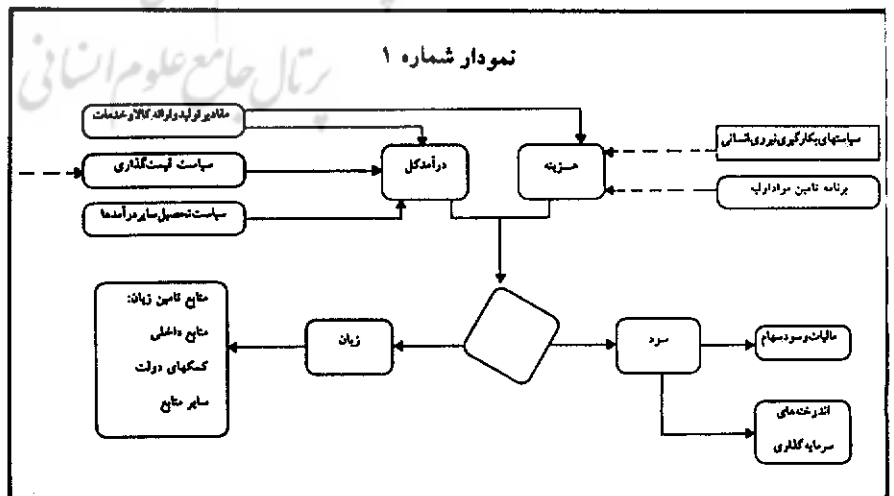
تولید کالا و یا ارائه خدمت حتی بدون در نظر گرفتن صرفه و صلاح شرکت، از وظایف شرکتهای دولتی است. در اکثر کشورهایی که شرکتهای دولتی در تولید کالاها و خدمات نقش دارند، کم و کیف ارائه کالاها و خدمات مختلف وابستگی کامل به عملکرد شرکتهای دولتی دارد. برای تدوین برنامه عملیاتی میان مدت شرکتهای دولتی، برنامه‌ریزی برای بکارگیری عوامل تولید، تامین مواد اولیه، ماشین‌آلات، قطعات و لوازم یدکی، مورد توجه قرار می‌گیرد. برای شرکتهایی که تمام یا بخشی از نیازهای فرایند تولید را از خارج کشور تهیه می‌نمایند، مقادیر عوامل تولید مورد نیاز از خارج کشور نیز به‌عنوان بخشی از واردات کل کشور برآورد می‌شود.

برنامه عملیاتی شرکت متغیرها و سرفصلهای متنوعی را شامل می‌شود که سرخطهای اصلی آن به شرح ذیل است: (نمودار شماره ۲)

- برنامه تامین مواد اولیه و دیگر عوامل تولید (فیزیکی)
- برنامه اشتغال نیروی انسانی
- بهره‌وری و تغییرات آن
- توزیع در بخشهای فعالیت
- برنامه واردات کالاها یا خدمت از خارج کشور
- برنامه تولید و ارائه کالا و خدمت
- تغییرات بازار (عرضه و تقاضا)
- سطح تولید و نقطه سربسر
- کیفیت تولید
- استفاده از ظرفیتهای بالقوه

که گرایش بیشتر به سمت اهداف درونی شرکت (حفظ و ارتقا قابلیت‌های مالی و فنی، ارتقا کارایی در تولید کسب درآمد بیشتر و صرف بهینه هزینه‌ها) دارد تاثیرات برنامه‌ها و سیاستهای کلان را در برنامه‌ریزی‌های خود مطمح نظر قرار می‌دهد و در مقابل، مازاد یا کسری مالی ناشی از فعالیتها، منابع تامین زیان و یا اثرات مالی ناشی از مازاد ایجاد شده از فعالیت شرکت بر ساختار مالی بخش دولتی و اقتصاد کشور نیز به‌عنوان تاثیرات مالی ناشی از فعالیت شرکتها بر ساختار اقتصادی کشور است.

در تدوین برنامه میان مدت مالی تاثیر ارقام درآمد، هزینه، سودآوری یا زیاندهی، روشهای تقسیم سود یا جبران زیان و اثرات آنها بر دیگر برنامه‌های شرکت و نهایتاً بر برنامه کلان بخش شرکتهای دولتی به شرح نمودار شماره ۱ است:



برنامه‌ریزی توسعه (سرمایه گذاری)

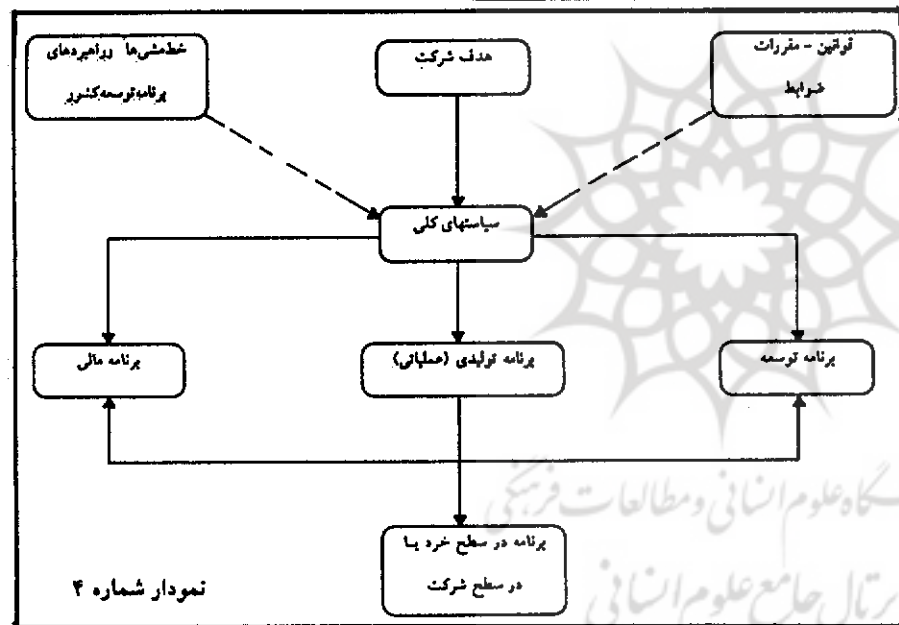
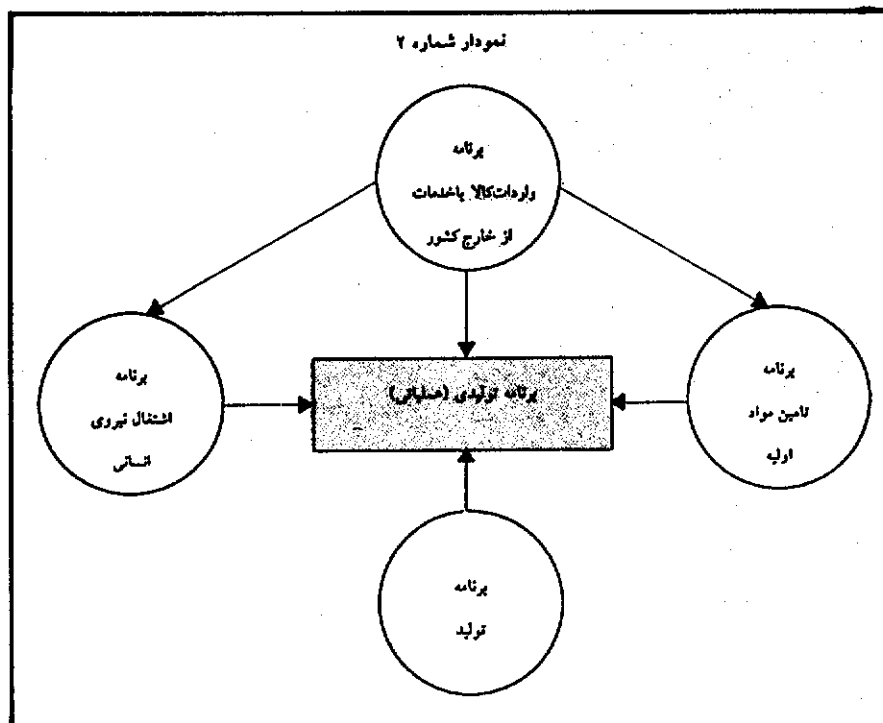
حفظ، تداوم و رشد فعالیت و حرکت از وضعیت فعلی تا نقطه مورد نظر ایجاد می‌کند تا شرکت منابع مازاد خود را برای این رشد و حرکت، مورد استفاده قرار دهد. علیرغم آنکه توسعه فعالیتهای فعلی و افزایش ظرفیتهای موجود، از اهداف داخلی شرکت است لیکن بر عملکرد بخش کلان شرکتهای دولتی و اجرای برنامه توسعه کشور از طریق ارتقای تولید کالا و ارائه خدمت، افزایش قابلیت‌های اجرای طرحهای سرمایه‌گذاری و اساسی، تحولات تکنولوژیک موثر بر اشتغال نیروی انسانی و یا استفاده از روشهای نوین تولیدی و... کاملاً موثر می‌باشد.

توسعه‌ای شرکت دولتی بعدی خاص از فعالیتهای شرکت و سیاستهای آن را شامل می‌شود که در یک ارتباط متقابل و تبادل داده‌ها و ستاده‌های بین آنها برنامه شرکت تدوین می‌شود.

تلفیق برنامه در سطح شرکت نه تنها حاصل جمع برنامه‌های مالی، تولیدی و توسعه است بلکه با توجه به متغیرهای برون‌زا (نظیر قوانین و مقررات، سیاستها و خط‌مشی‌های راهبردی دولت و استراتژیهای توسعه کشور) برنامه مزبور تصحیح شده و هماهنگ با سیاستهای اجرایی تدوین می‌شود.

نمودار کلی برنامه‌ریزی در سطح شرکت دولتی که حاصل تلفیق برنامه‌های مالی، عملیاتی و توسعه‌ای است، در نمودار شماره ۴ مشخص شده است.

در مفاد سند برنامه شرکت (برنامه در سطح خرد)، اهداف و سیاستهای مالی - عملیاتی و توسعه‌ای شرکت برای افق میان‌مدت و روند

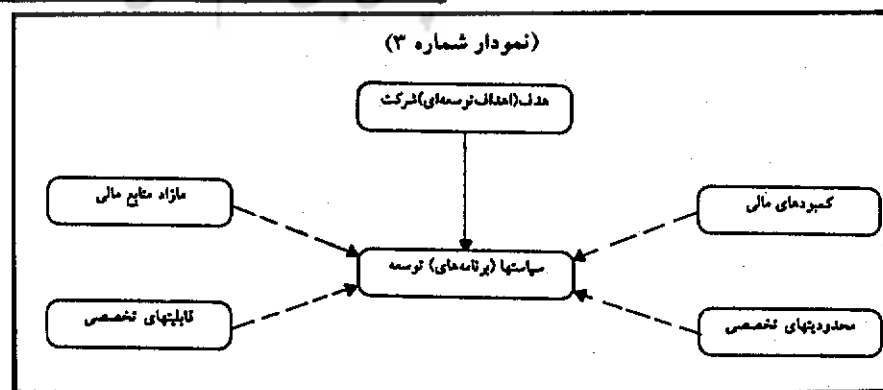


در تدوین برنامه‌های توسعه برای شرکت دولتی، مازاد منابع مالی ناشی از فعالیتهای شرکت، امکانات و قابلیتهای تخصصی و فنی شرکت و کسری منابع مالی و یا محدودیتهای تخصصی مورد توجه بوده و هدف شرکت در پایان برنامه میان‌مدت نیز مشخص می‌شود. نمودار شماره ۳

در تدوین برنامه‌های توسعه برای شرکت دولتی، تغییر در سرفصلهای مختلف نظیر سرمایه و دارائیهای شرکت مدنظر قرار می‌گیرد که تغییر در سرفصلهای مزبور مستلزم برنامه‌ریزی و سیاستگذاری برای تامین منابع مالی، انجام هزینه‌ها و سرمایه‌گذاریهای متعدد می‌باشد. هر یک از برنامه‌های مالی، عملیاتی و

حرکتها، توسعه ظرفیتهای و قابلیتهای اقتصادی، فنی نیز مشخص شده و براساس آنها عوامل موثر بر تغییرات مزبور (کار و سرمایه) و نیازهای مادی و غیرمادی تعیین می‌شود. بدین ترتیب سرفصلهای عمده‌ای که در مفاد سند برنامه در سطح خرد شرکت‌های دولتی به‌عنوان داده‌های اطلاعاتی برنامه‌ریزی در سطح کلان یا بخش شرکت‌های دولتی مشخص می‌شود را می‌توان به شرح زیر مورد توجه قرار داد:

- درآمدهای شرکتها (ناشی از فعالیت اصلی و



دیگر درآمدها)

- * هزینه‌های شرکتها (تولیدی - فیرتولیدی)
- * سود (زیان) ناشی از عملیات
- * پرداختهای شرکتها به دولت از محل سود (مالیات - سود سهام و...)
- * دریافت‌های شرکتها از دولت (برای جبران زیان و...)

- * تغییرات اشتغال
- * نیازهای ارزی شرکتها

- * سرمایه‌گذاریها (خصوصاً از محل مازاد عملیات) و تغییرات سرفصل دارائیه‌ها و سرمایه‌های شرکتها
- * منابع و روشهای تامین مالی شرکتها (برای سرمایه‌گذاری یا فعالیتهای جاری)
- * تامین مواد اولیه و عوامل تولید (فیزیکی)
- * روند تولید و ارائه کالا و خدمات (فیزیکی - ریالی)

در اسناد مختلف برنامه که برای شرکت‌های دولتی در بخشهای اقتصادی تهیه می‌شود، صورت کاملی از منابع (اقتصادی، مالی، نیروی انسانی، ماشین‌آلات، مواد و تجهیزات) و مصارف (جاری و سرمایه‌ای) وجود خواهد داشت که با پردازش و تلفیق آنها یکی از ابعاد اصلی تدوین برنامه در سطح کلان شرکتها (بخش شرکت‌های دولتی) به‌عنوان بخشی از برنامه کلان و جامع توسعه کشور فراهم می‌شود.

برنامه‌ریزی در سطح کلان

شرکت‌های دولتی، در تمام بخشهای فعالیت اقتصادی (اجتماعی) حضور دارند و انجام فعالیتهای و وظایف تصدی دولت به عهده آنهاست. لذا تدوین برنامه برای بخش شرکت‌های دولتی، جمع‌بندی و تلفیق برنامه‌های شرکت‌های دولتی فعال در هر یک از بخشهای اقتصادی است و در سطح کلان، هم به تفکیک بخشهای اقتصادی و هم در یک مجموعه کلی برای تلفیق با دیگر بخشهای برنامه مدنظر خواهد بود. (به‌عبارتی دیگر در این طبقه‌بندی، سازماندهی اداری یا متبوعیت شرکت‌های دولتی اکیداً مدنظر نمی‌باشد).

برنامه شرکت‌های دولتی فعال در بخشهای مختلف اقتصاد، در راستای اهداف راهبردی (موضوع فعالیت، میانی نظری و اهداف دولت) و عملیاتی (مندرج در اسناد برنامه در سطح خود و اهداف برنامه توسعه) تفکیک و طراحی شده و در ارتباط متقابل بین بخشی و بین سطوح خود

و کلان، داده‌های موردنیاز برنامه جامع توسعه را فراهم می‌آورند و در مقابل، شرکتها در بستر طراحی شده برای فعالیت در زمان نسبتاً بلندمدت (سالهای برنامه)، به‌گونه‌ای هماهنگ و در راستای اهداف توسعه برنامه‌ریزی می‌شوند. به‌عبارتی دیگر، در تلفیق برنامه‌های شرکتها (برنامه‌های در سطوح خرد) مقادیر داده‌ها و ستاده‌های بخش شرکت‌های دولتی (اعم از پولی و فیزیکی) در سرفصلهایی مشخص و مستقل، بخشی از ارقام ستاده‌ها و داده‌های برنامه را در صورت کلی منابع و مصارف برنامه به خود اختصاص می‌دهد و از سوی دیگر پس از تلفیق برنامه شرکتها و انتشار سند برنامه توسعه، برنامه میان‌مدت و در سطح خرد شرکتها در بستر طراحی شده قابلیت اجرایی به‌مراتب کارآتر خواهد داشت. (نمودار شماره ۵)

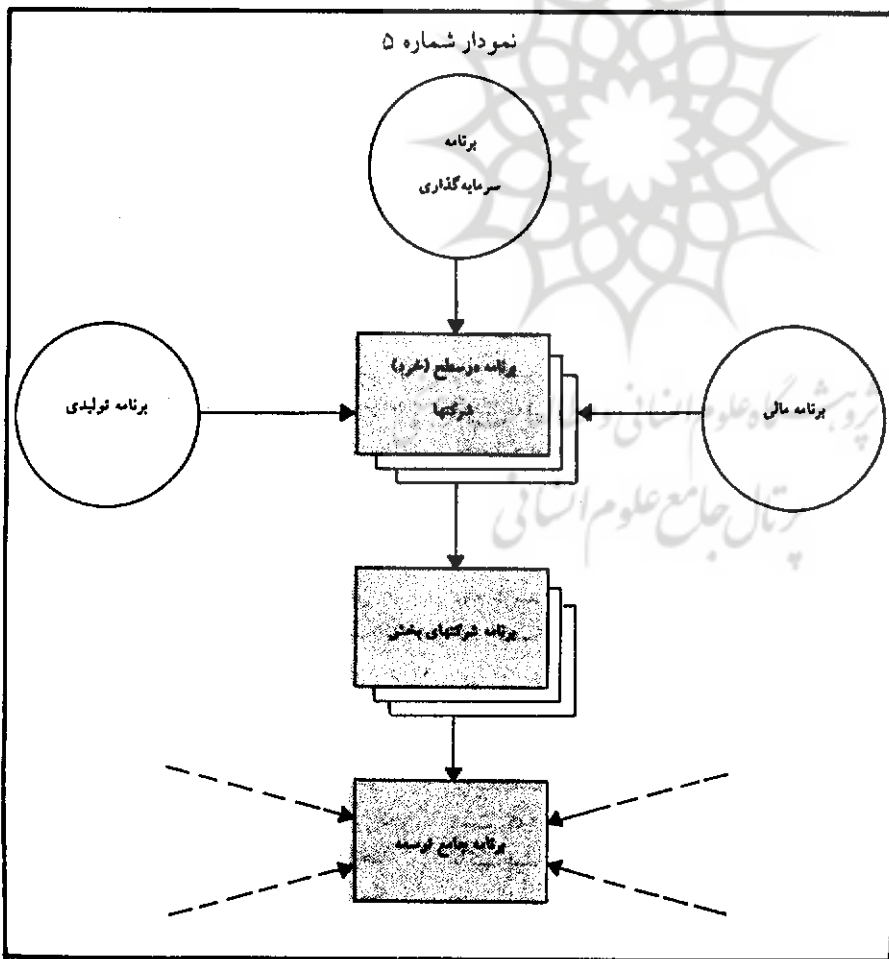
الزامات و پیش شرطها

علیرغم اهمیت و تاثیر قابل ملاحظه سیاستگذاریها، اهداف و کارکرد شرکت‌های دولتی در روند برنامه‌های توسعه کشور، تاکنون به‌طور

مشخص و موثر برنامه‌ریزی در سطح شرکت‌های دولتی در تدوین برنامه‌های میان‌مدت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مورد توجه قرار نگرفته است. از دلایل عدم رویکرد به برنامه‌ریزی از سطح شرکتها، می‌توان به عدم آشنایی با دستاوردها و نتایج ارزشمند اینگونه برنامه‌ریزی، وجود ناهماهنگیها و تضادهای قانونی و حقوقی و عدم کارایی قابل قبول سازماندهی و تشکیلات اداری بخش شرکت‌های دولتی در نظام اداری کشور به‌عنوان مهم‌ترین عوامل و دلایل مزبور اشاره کرد.

بدین ترتیب با پذیرش و برای دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی از سطح شرکتها لازم است عوامل و شرایط ذیل به‌نحو مطلوب فراهم شود: * ایجاد یک بخش (دپارتمان) برای برنامه‌ریزی در سطح شرکتها در نظام برنامه‌ریزی و طراحی فرآیند اینگونه برنامه‌ریزی در چرخه و فرآیند تدوین برنامه‌های جامع توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و حمایت قوی و قاطع از

بقیه در صفحه ۱۱۹



«چارلز هندی» در کتاب خود تحت عنوان «عصر سنت گریزی» عنوان کرده است: «ما وارد عصر بی‌منطقی می‌شویم. یعنی زمانی که به آینده باید شکل داد تا آن را از آن خود ساخت، از این‌رو این عصر به خیال‌پردازیهای گستاخانه نیاز دارد، هم در رابطه با زندگی خصوصی و هم در رابطه با امور عمومی، یعنی باید درباره آنچه که نامحتمل است اندیشید و آنچه که غیرمنطقی است انجام داد.»

در حال حاضر جهان شاهد تحولات ژرف و عمیق در زمینه گذار از اقتصاد موج دوم به موج سوم می‌باشد، عصری که در آن صنایع جدیدی بر اساس کامپیوتر، الکترونیک و اطلاعات و بیوتکنولوژی و امثال آن شکل می‌گیرد و این صنایع را برجهای نوین فرماندهی اقتصاد نام نهاده‌اند. تحولاتی چون تولید کارخانه‌ای انعطاف‌پذیر، بازارهای اختصاصی هر سلیقه (NICHE MARKET)، گسترش کار نیمه‌وقت و انبوه‌زدایی رسانه‌های ارتباطی در حال شکل‌گیری است. این تغییرات موجب دگرگونی‌های اساسی و شدید در محیط می‌باشند، تغییراتی که برخلاف گذشته در راستای روند گذشته نیست و آینده حاصل وقایع و شرایطی است که هیچ ارتباط خطی با گذشته ندارد. در چنین شرایطی مدیران سازمان با مسایل عدیده و پیچیده‌ای مواجه هستند که راه‌حل‌های گذشته نیز کارایی چندانی در مورد آنها ندارند. به قول «الوین تافلر»: «در شرایط امروز هیچ چیز خطرناک‌تر از دل بستن به کامیابی دیروز نیست». لذا جهت مصونیت از خطرات و تهدیدات احتمالی، تجهیز و آماده‌سازی سازمان برای پذیرش تغییرات متناسب با شرایط محیطی لازم می‌باشد.

با ذکر این مقدمه می‌توان گفت که سازمانها امروزه با پنج واقعیت بسیار مهم مواجه هستند، واقعیت‌هایی که تأثیر مهمی بر افراد و سازمانها دارند و مستلزم نگرش و رویکردهای نوین در مدیریت هستند. نگارنده بر این اعتقاد است که هیچ یک از این واقعیت‌های کسب و کار بدیع و تازه نیستند، لذا برای تعیین آنها مستلزم توضیحات زیادی نیست. واقعیت اصلی و اساسی تبدیل در کسب و کار است. در این مورد معمولاً افراد به سازمانهایی فکر می‌کنند که در جهت کوچکتر شدن به تجدید ساختار مبادرت می‌ورزند و یا از مهندسی مجدد کمک می‌گیرند درحالی که «تبدیل» در کسب و کار

تدوین و اجرای استراتژی در سازمان و تجربیات «هیولت پاکارد»

از: سلیمان ایران‌زاده

می‌تواند به این مفهوم باشد که سازمان به یک سازمان دانش تبدیل گردد.

واقعیت دوم، افزایش رقابت است در سالهای اخیر شرکتهای بزرگ دنیا به‌منظور رقابت در سطح بازارهای بین‌المللی و برای پایین آوردن هزینه‌های تولید، ضایعات و بالا بردن کارایی شیوه‌ها و سودآوری بیشتر شرکتهای و در نتیجه، قابل رقابت ساختن قیمت‌ها اقدام به استفاده از روشهای جدید می‌نمایند.

سرعت تغییر نیز واقعیت مهم دیگری است، این تغییرات در طول قرن بیستم پیچیده‌تر و بی‌سابقه‌تر بوده است. در همین حال، شتاب تغییرات به دو شکل، یکی تواتر فزاینده تغییرات یعنی رشد تصاعدی کالاها و خدمات و تکنولوژیهای جدید، بسیاری از ناظران را واداشته که نیمه اخیر این قرن را انقلاب صنعتی دوم بنامند. جنبه دیگر این شتاب، افزایشی است که اقتصاددانان آن را آهنگ گسترش تغییر می‌نامند و منظور از آن سرعت تسلط کالاها و خدمات جدید بر بازارهاست.

واقعیت دیگر پیچیدگی سازمانها و فرایندهاست و نهایتاً همه اینها موجب گردیده است که مدیریت به‌عنوان یک واقعیت پنجم تأکید بیشتری بر انسانها داشته باشد و از این طریق اطمینان یابد که استعدادهای مناسب و درستی به خدمت گرفته شده و مهارتها و قابلیتها

با نیازمندیها حرفه کسب و کار هم جهت و متناسب می‌باشند.

باتوجه به واقعیت‌های فوق، دیگر بر همگان روشن شده است که محیط فعالیت‌های اقتصادی و تجاری در هاله‌ای از ابهام و تردید فرو رفته است.

به تبع این واقعیتها است که سازمانها دیگر نمی‌توانند با اتخاذ یک استراتژی و یا نگرش واحد و گام‌به‌گام که در برگیرنده مراحل مختلف از جمله جمع‌آوری اطلاعات، ارائه راه‌حلها، ارزیابی، انتخاب و اجرا، اقدام نمایند. لذا باتوجه به واقعیت‌های محیطی برای تدوین و اجرای استراتژی برخلاف رویه‌های سنتی، به یک شیوه فعال و پویا نیازمند است.

در راستای این واقعیتها، در ادبیات مدیریت استراتژیک همواره به مدیران سازمانها توصیه می‌شود که باید خود را برای روبه‌رو شدن با چالش‌های جدید، متنوع و پیچیده و نیز غافلگیریهایی احتمالی در آینده آماده نمایند. و به آنان آموزش داده می‌شود که هر سازمانی با مسایل و مشکلات گوناگون و دائمی مواجه است. که صورت و ماهیت آینده، حال و گذشته آنها با یکدیگر متفاوت است. لذا از این آموزه می‌توان دو پیام مهم را استنتاج کرد:

۱ - برنامه‌ریزی برای آینده را نمی‌توان صرفاً بر تجربیات فنی موفق گذشته استوار کرد. زیرا تغییر محیط امری مداوم است و چنین اتکالی به موفقیت‌های گذشته خطرناک است.

۲ - هیچ نسخه واحدی برای حصول موفقیت در آینده وجود ندارد که با شرایط همه سازمانها قابل انطباق باشد.

با این استنتاجات، مدیریت با دو مساله کلیدی زیر روبرو خواهد شد:

۱ - هر موسسه باید چالش‌ها، خطرها و فرصتهای آینده خود را شناسایی و تشخیص دهد.

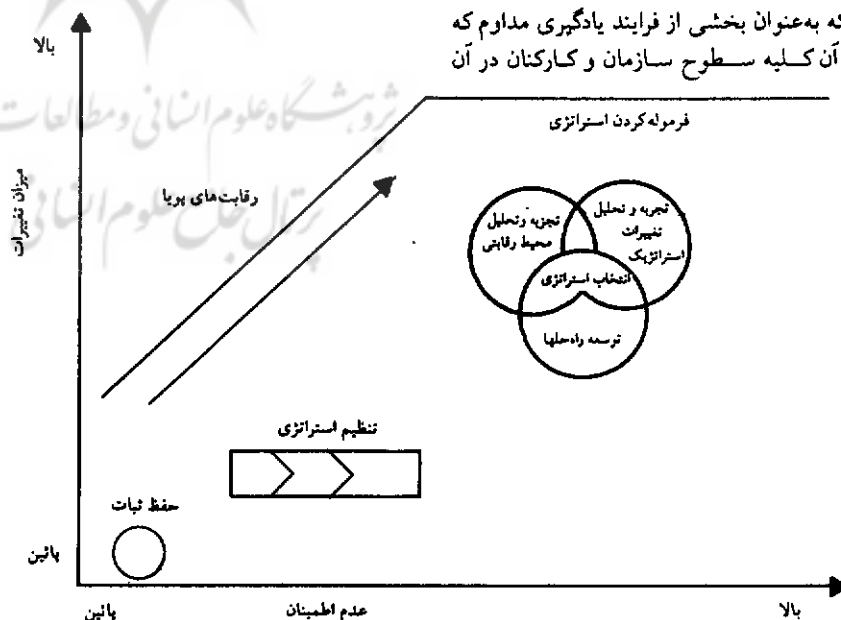
۲ - هر موسسه باید برای موفق شدن در برابر خطرها و چالشها، و نیز حداکثر استفاده از فرصتهای آینده، پاسخ و راه‌حل منحصر به فردی را برای موسسه طراحی و اجرا کند.

بنابراین هنگامی که چشم‌انداز آینده سازمان نسبتاً مبهم و عوامل محیطی نیز در حال تغییر و دگرگونی است، قبل از هرگونه اقدامی باید مدیرانی برای سازمان انتخاب کرد که توان شناخت محیط سازمان خود را داشته و قادر باشند که تحلیل علمی و تعلقلی را با شیوه‌های رفتاری موجود در محیط ادغام نمایند (شکل شماره ۱).

براین اساس تدوین و اجرای استراتژی پویا زمانی مفهوم واقعی خواهد داشت که به صورت یک برنامه متمرکز و از بالا به سطوح پایین‌تر بصورت دیکته شده و تحمیلی ارائه نشده باشد، بلکه به‌عنوان بخشی از فرایند یادگیری مداوم که در آن کلیه سطوح سازمان و کارکنان در آن

مشارکت داشته باشند، مورد توجه قرار گیرد. در واقع باید به این مطلب اذعان کرد که سازمان‌های موفق و معروف جهانی، برنامه‌ریزی متمرکز را رها کرده و انحصاری بودن تدوین استراتژی در سازمان را به کلی ازین برده‌اند و این عمل به وضوح یک نگرش پویا را نسبت به برنامه استراتژیک نشان می‌دهد. البته این نکته قابل ذکر است که مشارکت دادن کارکنان و سهم

کردن آنان در تدوین استراتژی ضمن سرعت‌بخشیدن در اجرای برنامه، دقت در اجرای استراتژی را نیز بیشتر می‌کند. ولی با بودن این مزیت این خطر وجود دارد که کنترل و نظارت مدیران درجهت استفاده بهینه از امکانات ازین برود، و کارکنان فعالیت‌هایی را دنبال کنند که سازمان در آن زمینه فاقد کمترین مزیت نسبی باشد. لذا ایجاد تعادل بین استقرار یک استراتژی جامع در کل سازمان و حفظ انعطاف‌پذیری به‌منظور اطمینان از عکس‌العمل‌های سریع در مقابل تغییرات در یک محیط رقابتی امری اجتناب‌ناپذیر است. تحقق چنین تعادلی زمانی امکان‌پذیر است که یک ارتباط تنگاتنگ و هماهنگ در سطوح بالای سازمان بوجود آید و از ابزار مشترک برای تدوین و اجرای استراتژی استفاده شود. از طرف دیگر وجود ساختارهای قابل انعطاف و فرهنگ توانمند سازمانی درجهت حفظ توان رقابتی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. در مقابل برخی از صاحب‌نظران مدیریت بر



شکل شماره ۱

● چارلز هندی: «در عصر بی‌منطقی باید درباره آنچه که نامحتمل است اندیشید و آنچه که غیرمنطقی است انجام داد».

● الوین تافلر: «در شرایط امروز، هیچ چیز خطرناک‌تر از دل بستن به کامیابی دیروز نیست».

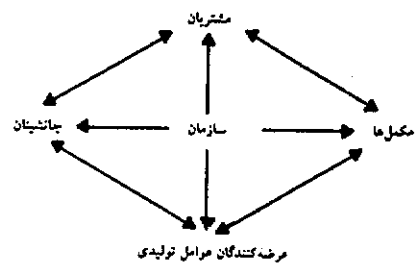
این اعتقادند که موفقیت هر سازمانی مستلزم این است که مدیران این سازمانها مطمئن شوند که استراتژی درستی را انتخاب کرده‌اند. اما این سوال مطرح می‌گردد که مدیران چگونه و با چه مکانیزمی متوجه خواهند شد که استراتژی آنها استراتژی درستی است؟ و در صورت اشتباه بودن استراتژی چه اقدامی باید بکنند؟ به‌منظور کمک به مدیران برای پاسخگویی به این قبیل سئوالات، مدلی را تحت عنوان شبکه ارزش معرفی کرده‌اند. (شکل شماره ۲) این مدل نقشه شماتیکی را برای نشان دادن عوامل تاثیرگذار بر سازمان و وابستگی متقابل بین آنان را نشان می‌دهد و ترکیب موثر این ۴ عامل می‌تواند موفقیت سازمان در کشور و بازارهای بین‌المللی را تضمین نماید.

در بعد عمودی مشتریان و عرضه‌کنندگان سازمان قرار دارند و منابعی مانند نیروی کار و مواد اولیه از طرف عرضه‌کنندگان به طرف سازمان و خدمات از طرف سازمان به طرف مشتریان جریان دارد.

پول در مسیر بالعکس ازجهت مشتریان به سازمان و از سازمان به طرف عرضه‌کنندگان در جریان است. در بعد افقی نیز عواملی هستند که با سازمان در تعاملند، اما با آن معامله نمی‌کنند، آنان جانشینان و مکمل‌های سازمان هستند.

جانشینان عواملی هستند که مشتریان ممکن است از آن کالا بخرند یا عرضه‌کنندگان ممکن است منابع خود را به آنها بفروشند شرکت «کوکاکولا» و «پپسی کولا» از دید مصرف‌کنندگان جانشین یکدیگر هستند زیرا آنها می‌توانند جانشین همدیگر شوند.

مکمل‌ها، عواملی هستند که مشتریان از آنها محصولات تکمیلی می‌خرند یا عرضه‌کنندگان به آنها منابع تکمیلی می‌فروشند. به‌عنوان مثال شرکت‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار مکمل‌های کلاسیک هستند.



شبکه ارزش دو تقارن اساسی را مطرح می‌کند: اول بین مشتریان و عرضه‌کنندگان. دوم بین جانشینان و مکمل‌ها، درک این تقارن‌ها می‌تواند به مدیران کمک کند تا استراتژیهای جدید برای کاربردهای نوین استراتژیهای موجود بیابند.

در سالهای اخیر متدولوژیهای متعددی برای تدوین و اجرای استراتژیها بکار گرفته شده است. ولی تنها سازمانهای اندکی موفق به تبدیل این متدولوژیها به نتایج قابل اجرا، گردیده‌اند. حال این سؤال در ذهن متبادر می‌شود که چرا بعضی از سازمانها در مقایسه با دیگر سازمانها توانسته‌اند به نتایج جالب و برجسته در زمینه جذب رضایت مشتریان، رضایت‌مندی کارکنان و ارتقاء کیفیت نائل آیند؟ به منظور پاسخگویی به این سؤال، عملکرد و تاریخچه شرکت هیولت پکارد (H.P.) HEWLETT PACKARD را در این زمینه مورد بررسی قرار می‌دهیم. شرکتی که در سه سال متوالی منتهی به سال ۱۹۹۴ نسبت به سایر رقبا دارای رشد چشمگیر و شگفت‌انگیزی بوده است.

تاریخچه مختصری از شرکت H.P.

این شرکت در سال ۱۹۳۹ در منطقه PALO ALTO در کالیفرنیا تاسیس گردید و از همان بدو تاسیس شروع به رشد کرد به نحوی که هم‌اکنون دارای ۹۲۰۰۰ پرسنل در شعبات مختلف در ۱۱۰ کشور جهان است و فعالیت‌های تحقیقاتی و تولیدی شرکت در ۵۲ شعبه در ۱۸ کشور متمرکز شده است. تاکنون شرکت H.P. ۱۸۰۰۰ محصول یا خدمت را تولید و توزیع کرده است. و کل درآمد خالص شرکت در پایان سال ۱۹۹۲ بالغ بر ۱۶/۴ میلیارد دلار گردیده است. بطوری که بیش از نیمی از درآمد خالص شرکت از تولیدات محصولات جدید که دوساله اخیر به بازار عرضه کرده حاصل گردیده است. اگرچه تا سال ۱۹۸۹

از میزان رشد سودآوری شرکت به مقدار زیادی کاسته شد ولی با این وجود کل سود خالص آن از ۳٪ درآمد خالص هیچگاه تنزل پیدا نکرده است. از ویژگیهای برجسته شرکت H.P. توجه به تحقیق و پژوهش می‌باشد. این شرکت به منظور برآورد توقعات مشتریان ۱۰٪ از درآمد سالانه خود را به تحقیق و پژوهش اختصاص می‌دهد بطوری که در سال ۱۹۹۲ بالغ بر ۱/۵ میلیارد دلار بود.

در طول دهه گذشته محیط فعالیت H.P. با سرعت سرسام‌آوری در حال تغییر و دگرگونی بوده است. سرعت این تغییرات با عکس‌العمل‌های به موقع H.P. که برای به روز نگهداشتن محصولات جدید بکار بسته می‌تواند تشخیص داد. از طرف دیگر فشرده‌گی رقابت در عرضه محصولات کامپیوتر موجب شد که هزینه فروش محصولات برای شرکت H.P. افزایش یابد و در نتیجه پتانسیل رشد سود برای شرکت کاهش یابد. لذا شرکت H.P. به منظور حفظ توان رقابتی ناگزیر شد که از میزان هزینه‌های عملیاتی با بکارگیری روشهای جدید مدیریتی و اعمال مدیریت هزینه، متناسب با افزایش هزینه‌های فروش بکاهد. شیوه برخورد شرکت H.P. در مواجهه با چالشهای رقابتی، استقرار و ایجاد تعادل صحیح بین تداوم فعالیتها و تغییرات می‌باشد که هر یک به نوبه خود مستلزم نگرش پویا در تدوین استراتژی است.

تدوین و اجرای استراتژی پویا

تفکر استراتژیک در H.P. بصورت تاریخی براساس مفهوم کیفیت جامع و به منظور نیل به بهبود مداوم فرآیند تولید، تمرکز بر روی مشتریان و توانمند کردن کارکنان بنا شده است. شرکت در واقع زمینه‌های اجرایی ابعاد مدیریت کیفیت جامع از جمله مشارکت دادن کارکنان، تشکیل حلقه‌های کیفیت و... را فراهم کرده است. این ابعاد بصورت جدا از هم در نظر گرفته نشده، بلکه در فرآیند تدوین و اجرای استراتژی کلان نقش مهمی را ایفا می‌کند. در هسته مرکزی این دیدگاه کلان، تفکر استراتژیک جای گرفته است. به منظور بهبود ارتباطات و سرعت دادن به اجرای فرآیند، H.P. یک روش استاندارد شده‌ای را اتخاذ کرده است که به HOSHIN - KANRI معروف است. این یک عبارت چینی است که در حقیقت تعیین جهت معنی می‌دهد. HOSHIN - KANRI پیش از آنکه ابزار برنامه‌ریزی متمرکز باشد یک فرآیند سازمان‌یافته

است که برای هر یک از سطوح سازمان با استفاده از این مدل درجهت تعیین هدفهای خود مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین این مدل در ارزیابی میزان پیشرفت اهداف بکار رفته و در صورت نیاز تغییر پیدا می‌کند.

فرآیند HOSHIN - KANRI یک گروه از ابزارهای استاندارد شده را که در تمامی واحدهای سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند با هم ترکیب می‌کند. به عنوان مثال می‌توان به مدل‌های تعیین اهداف و اجرای برنامه‌ها، جدول بهبود مستمر و همچنین مدل‌های بررسی و ارزیابی عملکرد که تحلیل انحرافات را دربرمی‌گیرد اشاره کرد.

اگرچه این شیوه عمل یک فرم سلسله مراتبی را تداعی می‌کند ولی این کار به منزله برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز، که در آن برنامه‌ها از طریق سطوح بالا به برنامه‌های جزئی تر تقسیم می‌شود، نمی‌باشد. بعبارت دیگر هر واحد در داخل سازمان موظف است که اهداف خود را مشخص نماید، بنابراین با تعیین استراتژی هر یک از واحدها، اهداف استراتژیک شرکت می‌تواند در دو طبقه اهداف جزئی و اهداف کلان سازمان تقسیم‌بندی گردد. اهداف سطوح پائین تر بیشتر به نوآوریها در هر یک از واحدها برمی‌گردد در حالی که اهداف کلان، میزان افزایش نوآوری در سطح کل سازمان را دنبال می‌کند.

همیشه فرآیند انتخاب به اهدافی محدود می‌شود که بیشترین تاثیر را در زمینه‌های کلیدی سازمان داشته باشد. هر یک از اهداف با معیارهای کاملاً مشخصی تعریف و تعیین می‌شوند. در اینجا هدف، ایجاد ارتباط بین استراتژی و معیارهای تعیین شده در یک سطح با اهداف یک سطح پائین‌تر در کل سازمان می‌باشد. در این صورت می‌توان یقین حاصل کرد که تمرکز در سازمان حفظ خواهد شد. همچنین شیوه و فرآیند تدوین و اجرای استراتژی در سازمان را به نسبت تجربیات کسب شده در هر یک از سطوح به تمامی سطوح گسترش داده تا بتدریج تمامی سازمان را دربرگیرد. بدین ترتیب تفاوت بین این شیوه و یک فرآیند برنامه‌ریزی متمرکز از بالا را، که در آن برنامه‌ریزی کلان از جانب سطوح بالای مدیریت تعیین و در سلسله مراتب ساختار سازمانی دیکته می‌شود نشان می‌دهد.

در اینجا لازم است خاطر نشان شود که اگر

چه هریک از واحدهای سازمان به عنوان بخشی از فرایند تدوین و اجرای استراتژی در نظر گرفته می شود ولی در هر یک از سطوح یک نوع تمرکز وجود دارد. در سطوح بالا تمرکز روی توسعه استراتژیهای کلی سازمان چرخ می زند که رهبریت سایر استراتژیهای سطوح پایین تر را برعهده دارند در حالی که در سطوح پایین تر تمرکز اصلی، تلاش در جهت بهبود مستمر یا افزایش نوآوری است.

جدول HOSHIN همانند جداول بررسی و ارزیابی عملکردها و فعالیتهای اصلاحی بصورت پویا مورد تجدید نظر قرار می گیرند. هرگاه برنامه ها توسعه یابند توجه به سمت اجرا و بررسی عملکرد جلب می شود و اگر انحرافی مشاهده شود فعالیتهای اصلاحی بلافاصله اعمال می گردد.

با توجه به مطالب مطرح شده مشخص می شود که فرایند HOSHIN - KANRI هسته مرکزی تدوین و اجرای استراتژی در H.P را تشکیل می دهد و از اینکه هر جزء از سازمان به عنوان بخشی از فرایند کلی، همسو و هم راستا با سایرین در یک جهت تلاش می کند اطمینان حاصل می شود. در عین حال الگوهای HOSHIN - KANRI ابزارهایی هستند که برای تدوین و ایجاد استراتژیها بکار گرفته می شوند. بنابراین لازم است که چگونگی تهیه برنامه های هریک از واحدها و نحوه مشارکت آنها در تدوین و اجرای استراتژی کلان سازمان و هم راستا شدن با آنها مورد تبیین قرار گیرد.

فرایند مدیریت در H.P

H.P به سازمان خود به عنوان مجموعه ای از فرایندهای مدیریتی که می توانند بصورت مستمر بهبود یابند توجه نشان می دهد و در این بین به شیوه مدیریت به عنوان فرایندی که از پنج فعالیت تشکیل شده توجه می شود. (شکل شماره ۳) این فرایند شباهت زیادی به حلقه PLAN-DO-CHECK-ACT که در اجرای TQM بکار می رود دارد. این فعالیتها نمی توانند به تنهایی مورد نظر باشند و در تمامی سطوح سازمان بکار برده می شود. به منظور اجرای عملی این مفاهیم، H.P برای هریک از مراحل تمهیداتی را بوجود آورده است که درباره هریک از آنها بعداً در همین مقاله توضیح داده خواهد شد. نقطه شروع فرایند مدیریت در گرو تعیین یک هدف مشترک می باشد. برای نیل به این منظور لازم

- سازگاری و هماهنگی از ویژگی های مهم در «هیولت پکارده» است.
- سازمان باید به کارکنان خود اعتماد کند و ریسک پذیری را تشویق نماید.
- باید قدرت تصمیم گیری و مسئولیت به کارکنانی که در نقاط مختلف سازمان پراکنده اند، واگذار شود.

هدف از آن حصول اطمینان از تفهیم کامل مجموعه اهداف در کلیه سطوح سازمان می باشد. که این مرحله با ایجاد نظارت و کنترل و دریافت بازخورد از نتایج فعالیتها و ایجاد انگیزه در کارکنان و مشارکت دادن آنان عملی می گردد. در مرحله نهایی این چرخه ارزیابی نتایج و فرایندها می باشد. این ارزیابی شامل تشخیص رضایت مصرف کنندگان و صاحبان سهام و تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان می گردد.

ضوابط و شیوه های تدوین و اجرای استراتژی

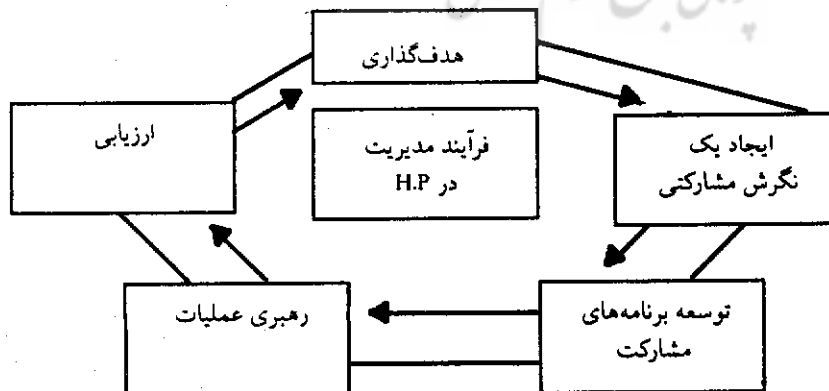
فرایند مدیریت با استفاده از تعدادی شیوه و ضابطه استاندارد به منظور حصول اطمینان از اجرای به موقع و منطقی برنامه عملی می شود. این ضوابط و شیوه ها به جای تمرکز روی عملکرد و نتایج حاصل از آن روی فرایند تمرکز می یابند و به شرح زیر دسته بندی می گردد:

- شناسایی و پیش بینی نقاط کلیدی
- تعیین اهداف به منظور مقابله با رقبا
- اجرای فرایند برنامه ریزی
- بازنگری و ارزیابی استراتژی
- رهبری و هدایت گروه های عملیاتی
- ارزیابی عملکرد

مراحل بالا فرایند موثری است که توسط شرکت H.P معرفی شده اند. سازمانهایی که به طور سنتی سازماندهی گردیده اند واحدهای مختلف سازمان به علت اهداف متفاوت همواره در تعارض با هم قرار دارند و این امر باعث هدر رفتن امکانات و انرژی در سازمان می گردد. براین اساس و به منظور پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی شرکت H.P مرکز توجه خود را از سلسله مراتب سازمانی به سمت تیم هایی که به صورت افقی عمل می کنند انتقال داده است و

است با مصرف کنندگان محصولات ارتباطات کافی برقرار شده و با کنکاش در محیط فعالیت شرکت، اهداف سازمانی با استفاده از اهداف واحدهای جزء مشخص و معین شوند. هدف مشترکی که H.P برای خود تعریف و تعیین کرده است عبارتست از «ایجاد اطلاعاتی که ارتقای آگاهی و دانش فنی نیروی انسانی سازمانهای موجود را موجب شود». قدم بعدی در فرایند مدیریت جزئی نگری و بازکردن اهداف کلان سازمان برای سطوح مختلف می باشد بطوری که در آن ارزشهای مشترک به منظور حصول اطمینان و حفظ مسیر مشخص شده قبلی، مورد تاکید قرار گرفته است. نگرشهای جزئی تر معمولاً در قالب اهداف پنج ساله بیان می شوند و هدف از آن تعیین عوامل کلیدی موفقیت با استفاده از مفاهیم قابل اندازه گیری است. منظور از مفاهیم قابل اندازه گیری این نیست که مکانیزم های کنترلی پیچیده ای بکار گرفته شود بلکه بیشتر بدین خاطر است که افق کاملاً روشن و واضحی برای کلیه پرسنل و کارکنان شرکت ترسیم شده باشد. نگرشهای جزئی و مفاهیم قابل اندازه گیری اساس فرایند HOSHIN - KANRI را که بصورت سالانه به اجرا گذاشته می شود تشکیل می دهد. بعد از این مرحله، مرحله رهبری عملیات فرا می رسد و

شکل شماره ۳: فرایند مدیریت در H.P



تمامی فعالیتها و سازمان به طریقی طراحی شده‌اند که در نهایت موجب رضایت مشتریان گردد. در نتیجه رضایت مشتری در رأس استراتژیهای شرکت قرار گرفته است و با ایجاد مکانیزمهای بازخورد این امر تقویت و حمایت می‌گردد.

مشتری برای شرکت H.P بخش جدانشدنی از همه ابعاد فعالیت شرکت است. H.P به مشتریان خود نزدیک است. «جان دوپل» سرپرست بخش پژوهش و توسعه در شرکت این موضوع را به خوبی توضیح داده است. او اعتقاد دارد، رمز موفقیت در دنیای پیچیده اقتصادی این است که کالایی به بازار عرضه کنیم که موردپسند مشتری باشد.

فرایند شکل‌گیری استراتژی در شرکت H.P

هر مرحله از فرایند شکل‌گیری استراتژی از طریق گروهی از اهداف مشخص تعیین می‌شود. شکل‌گیری استراتژی به هیچ‌وجه در یک فرایند نامشخص و یا در محیط پراز ابهام امکان‌پذیر نیست. می‌توان گفت این فرایند، فرایندی است بازنگری شده، که در آن جمع‌آوری اطلاعات، آزمایش راه‌حل‌های پیشنهادی، تعیین نقاط قوت و ضعف راه‌حل‌ها و در نهایت به کارگیری راه‌حلها بعد از آزمایشات لازم و در نظر گرفتن عواملی مثل زمان، مهارتها و دانشهای موردنیاز می‌باشد.

ضمناً در هر مرحله از اجرای برنامه ممکن است پاره‌ای از فرضیات کاربردی نداشته باشد، لذا این فرضیات را حذف و فرضیات جدیدی جایگزین آنها می‌شود.

فرایند تدوین استراتژی با تعیین هدف و با اجرای همزمان مراحل D,C شروع می‌شود و در این مراحل اهداف ذیل دنبال می‌شود:

- ۱ - تبیین و بخش‌بندی بازار براساس تقاضا
- ۲ - تعیین بخشهایی از بازار که برای شرکت جذابیت فروش دارد
- ۳ - تخصیص امکانات

پایان مراحل D,C باید دربرگیرنده سه عامل ذیل باشد:

- ۱ - به کدام قسمت از نیازهای مشتریان باید توجه شود؟
- ۲ - قیمت‌های پیشنهادی شرکت H.P به چه میزان باید باشد؟
- ۳ - چه پایه و اساسی برای رسیدن به برتری در یک رقابت نسبی وجود دارد؟

پس از آنکه اهداف بیان شد و اهداف پنج‌ساله که شامل اهداف مالی، جلب رضایت مشتریان و اهداف داخلی مانند جلب رضایت کارکنان حاصل شد. قدم بعدی تعیین آن دسته از محصولات و خدمات است که نیازها و خواسته‌های مشتریان را برآورد می‌کند. در اینجا در واقع هدف تامین سود است و خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را ایفا می‌کند. قدم F نشان‌دهنده مسیر تعیین سود می‌باشد (سودی که در مرحله E می‌تواند حاصل شود) و میزان سود بستگی به توانمندیهای تکنولوژی، نحوه بازاریابی، توزیع و برنامه‌ریزی عملیات دارد.

مرحله G، اهداف مالی براساس اهدافی که در مرحله B بیان شده است، موردتجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. تجزیه و تحلیل مشکلات هدف، قدم بعدی است. در این مرحله پیش‌بینی حوادث و نحوه تاثیر این حوادث بر سازمان و خلق استراتژیهای جدید متناسب با شرایط جدید موردتوجه است. قدم I بیشتر بر روی عوامل داخلی و نحوه تعامل آنان با یکدیگر متمرکز است. بطورخلاصه، فرایند شکل‌گیری استراتژی، شکاف میان محیط رقابتی را پر می‌کند و این امکان را فراهم می‌کند که واحدها ضمن تحقق اهداف سازمان نسبت به عوامل محیطی عکس‌العمل مناسب نشان دهند. (شکل شماره ۴)

روشهای رهبری

استراتژی پویا تنها زمانی می‌تواند با موفقیت به کار رود که سازمان دارای ویژگیهای ذیل باشد:

- غیرمتمرکز کردن سازمان: قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت به کارکنانی که در نقاط مختلف سازمان پراکنده‌اند واگذار شود.

- در دست گرفتن ابتکار عمل: داشتن چنین اندیشه‌ای موجب می‌شود که تعداد بیشتری از کارکنان و اعضای سازمان در فرایند تصمیم‌گیری دخالت کنند و بدین‌وسیله جریان ابتکار عمل و خلاقیت بیشتر تقویت گردد.

- اعتماد داشتن و پذیرای تغییر بودن: سازمان باید به کارکنان خود اعتماد کند، ریسک‌پذیری را تشویق نمایند و پذیرای نتایجی باشند که در اثر این نوع ریسک‌پذیرها حاصل می‌شود.

- مسئولیت‌پذیری: سازمانها باید از طریق واگذار کردن مسئولیت‌های گوناگون به اعضا و کارکنان خود فرصت‌های جدیدی را برای سازمان به‌وجود آورند. واگذاری مسئولیتهای بیشتر و گسترش دامنه فعالیت کارکنان (در سطح افقی

سازمان) باعث خواهد شد که آنان دید بازتری به سازمان پیداکنند.

شرکت H.P در راستای مطالب فوق به منظور ایجاد هماهنگی در سازمان از تیم‌های متخصص و کارآمد استفاده می‌کند و گروههای خاصی را با توجه به نوع تخصص و تجربه به صورت داوطلبانه و موقت به استخدام واحدی درمی‌آورد. که با مساله یا مشکلی روبرو شده و سپس برای نشان دادن راههای اصلاحی درجهت بهبود کیفیت کارها، محیط کار و بالابردن راندمان کار به بحث پردازند. شرکت H.P این گروهها یا تیم‌های تخصصی که مشکل‌گشا هستند را دوایر کیفیت نیز می‌نامند که دربارها بهبود عملکرد راههایی را ارائه و به مدیریت سازمان توصیه موثر می‌نمایند.

یک تیم خودگردان در H.P ریشه در روشهایی دارد که براساس تشکیل گروههای تخصصی به اجرا درمی‌آید. این سیستمها معمولاً دارای پنج تا سی عضو هستند که هرکدام دارای مهارتهای خاصی هستند. این گروه یا سیستمها عهده‌دار مشاغل متفاوتی می‌گردند و نوعی محصول یا خدمتی را به صورت کامل تولید یا ارائه می‌کنند و وظایف مدیریتی را مثل برنامه‌ریزی کارها و امور مربوط به مرخصی‌های کارکنان سفارش مواد و استخدام اعضای جدید را انجام می‌دهند.

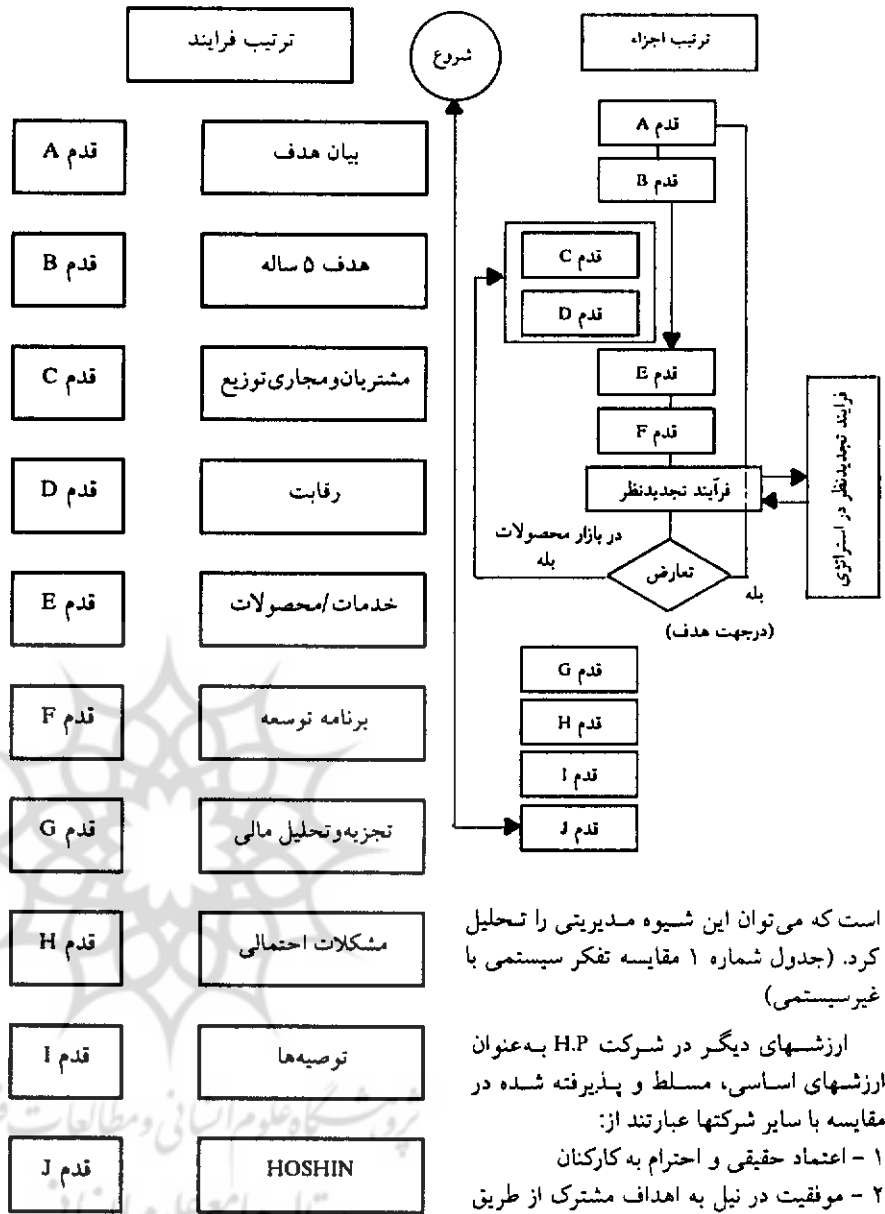
مزایای مرتب بر اینگونه ساختارها از دیدگاه مدیریت شرکت H.P می‌توان به شرح ذیل عنوان کرد:

- ۱ - سیستم‌های مزبور در رابطه با نیازهای محیطی به سرعت از خود واکنش نشان می‌دهند. تصمیمات را سریع‌تر می‌گیرند و مشتریان را راضی نگه می‌دارند.

- ۲ - موانع دوایر سازمانی به کلی از بین می‌رود و در مرحله عملی، چنین موانعی وجود خارجی نخواهد داشت. این بدان معنی است که هماهنگی از نظر فکری در بالاترین سطح خواهد بود.

- ۳ - کارکنان و اعضای تیم از روحیه بهتری برخوردار می‌شوند زیرا با هم مشارکت می‌کنند و همگی در همه کارها درگیر می‌شوند، سرانجام هزینه‌های سربار اداری کاهش می‌یابد، زیرا تیمها وظایف مدیران را انجام می‌دهند. به نظر نگارنده ساختار ویژه مستلزم نگرشهای متفاوتی است و نگرش حاکم بر مدیریت شرکت H.P براساس تفکر سیستمی است و تنها در این چارچوب

شکل شماره ۴ - فرآیند شکل‌گیری استراتژی موسسه «هیولت - پاکارد»



از مجموعه مدیران ارشد ۲۰ نفری شرکت H.P. ۱۸ مدیر مدعی بودند که موفقیت شرکت آنها ناشی از توجهی است که مدیران شرکت به کارکنان دارد و آنها آن را «راه H.P.» نامیده‌اند. «بیل هیولت» بنیانگذار شرکت در این زمینه می‌گوید: «به اعتقاد من همه کارکنان، از زنهای گرفته تا مردها جملگی به ارائه کار خوب معتقدند، طالب خلاقیت هستند، تنها شرط آن این است که برای آنها شرایط مناسب فراهم آید. باید با همه این اشخاص با دلسوزی و احترام و همدلی روبه‌رو شد و موفقیت‌های شخصی آنها را به رسمیت شناخت. صحبت به ظاهر متعارفی به نظر می‌رسد اما من و دیو (دیگر بنیانگذار شرکت) واقعاً به این فلسفه معتقدیم. احترام و ارزش کارکنان موضوع بسیار مهمی است. ما سالهاست که کارت ساعتی زدن کارکنان را کنار گذاشته‌ایم و اخیراً از شیوه ساعات کار انعطاف‌پذیر استفاده می‌کنیم. این نشانه اعتماد و اطمینان ما به همکاران است. در عین حال به آنها فرصت می‌دهیم تا ساعت کار و نیازهای زندگی خود را با هم تطبیق دهند... استفاده از اسامی کوچک اشخاص نکته دیگری است که ما رعایت می‌کنیم. این از مقولات مهم در شرکت هیولت پکارد است. نمی‌توانید به کمک اعداد و ارقام و آمار در این زمینه حرف بزنید. باید بگوییم که این روحیه و نظریه حاکم بر کارهاست. ما احساس می‌کنیم که هر یک از کارکنان عضوی از نیروی به حرکت درآورنده شرکت است و همان‌طور که گفتیم ما روی کارکنان خود حساب باز می‌کنیم و تاثیر مثبت آن را دیده‌ایم. این در واقع احساس هیولت پکارد را شکل می‌دهد. در دهه ۱۹۴۰ هیولت - پکارد تصمیم گرفته که در شرکت اخراج نباشد این تصمیم در آن دوران تصمیم شجاعانه‌ای بوده زیرا کار الکترونیک صرفاً در ارتباط با دولت بوده و از سوی دولت حمایت می‌شد. در رکود بزرگ سال

است که می‌توان این شیوه مدیریتی را تحلیل کرد. (جدول شماره ۱ مقایسه تفکر سیستمی با غیرسیستمی)

ارزشهای دیگر در شرکت H.P. به عنوان ارزشهای اساسی، مسلط و پذیرفته شده در مقایسه با سایر شرکتها عبارتند از:
 ۱ - اعتماد حقیقی و احترام به کارکنان
 ۲ - موفقیت در نیل به اهداف مشترک از طریق کارگروهی
 ۳ - تاکید بر مشارکت در ابعاد وسیع
 ۴ - وجود مدیران لایق و کاردان با توانایی رهبری بسیار قوی
 ۵ - قبول مسئولیت در قبال کیفیت و عرضه تولیدات در سطح عالی
 ۶ - توجه به امر آموزش و توسعه منابع انسانی
 ۷ - پذیرش افکار و عقاید کارکنان و تشویق آنان به ارائه طرح و نظر
 ۸ - استقلال مدیران حتی در بخشهای کوچک و تفویض وسیع اختیارات بالمان

جدول شماره ۱

تفکر سیستمی	تفکر غیرسیستمی
۱- دیدگاه کلی و جامع	۱- دیدگاه جزئی و محدود
۲- توجه به روابط و پیوندها	۲- توجه به اجزای مجزا
۳- تاکید بر همکاری و همافزایی	۳- تاکید بر رقابت و منافع شخصی
۴- توجه به تغییر و تحول	۴- توجه به ثبات و استمرار
۵- توجه به منابع انسانی	۵- توجه به منابع مادی
۶- توجه به فرهنگ و ارزشها	۶- توجه به قوانین و مقررات
۷- توجه به مسئولیت اجتماعی	۷- توجه به منافع کوتاه مدت
۸- توجه به یادگیری و توسعه	۸- توجه به حفظ وضع موجود

۱۹۷۰ شرکت به جای اخراج کارکنان میزان حقوق را به اندازه ۱۰ درصد کاهش داد. از ساعات کار نیز ۱۰ درصد کاسته شد. با این سیاست هیولت - پکارده بدون اخراج کارکنان خود با موفقیت توانست ادامه کار کارکنانش را تضمین کند. فلسفه توجه به کارکنان که از دیر باز شروع شد به طور دایم مورد تجدیدنظر قرار گرفته است. هدف‌های شرکت را دوباره نویسی کردند و آن را در اختیار کارکنان قرار دادند. تغییر فلسفه کار شرکت هم با اعضا در میان گذاشته شد اساسنامه شرکت با این جمله شروع می‌شود «موفقیت‌های هر سازمان ناشی از تلاش جمعی همه افراد آن سازمان است». در ادامه مطلب «هیولت پکارده»، به مساله مهم کارکنان نوآور اشاره دارد که به پیشرفت شرکت کمک فراوان کرده است. «قبل از هر چیز سازمان محتاج اشخاص لایق و نوآور است... باید رهبری شرکت به گونه‌ای باشد که اشتیاق و پشتکار کارکنان را موجب شود. مدیران شرکت نه تنها باید مشتاق و دلگرم باشند بلکه باید براساس توانایی خود برای ایجاد دلگرمی و اشتیاق در کارکنان انتخاب شوند. در هیولت - پکارده به سازمان محکم و منسجم بهای زیاد داده می‌شود اما هم زمان به افراد امکان می‌دهند که با توجه به نظرات و طرزتلقی‌های خود در برآورده ساختن این نیازها کوشا باشند».

اعتقاد «هیولت پکارده» به کارکنان را می‌توان در سیاست «انبار آزمایشگاه باز» این شرکت جست‌وجو کرد. در این انبار لوازم الکتریکی و مکانیکی شرکت نگه‌داری می‌شود. معنای آزمایشگاه باز این است که نه تنها مهندسان آزادانه به لوازم و تجهیزات دسترسی دارند بلکه افراد تشویق می‌شوند که لوازم موردنیاز را به منزل ببرند و از آن برای مصارف شخصی استفاده کنند. سیاست موجود در این زمینه این است که وقتی این تجهیزات به منزل این مهندسان راه پیدا می‌کند، به هر تقدیر وقت آزاد خود را با آنها می‌گذرانند و در نتیجه بر مهارت و استادی‌شان افزوده می‌شود و میزان نوآوری افزایش می‌یابد. ماجرا از این قرار است که می‌گویند «بیل هیولت» در یکی از روزها از کارخانه‌ای دیدن می‌کرد و متوجه شد که در انبار آزمایشگاه بسته است. «هیولت» بلافاصله به واحد مهندسی و تعمیرات رجوع کرد و با دستگاه برش قفل در را شکست. یادداشتی نوشت که روز اول هفته به رویت افراد رسید: «بعد از این، در را قفل نکنید. متشکرم».

بیل».

سازگاری و هماهنگی از ویژگیهای مهم در «هیولت - پکارده» است. هر آینه به ادارات «هیولت پکارده» می‌روید، کارکنان شرکت را می‌بینید که درباره کیفیت محصولات شرکت حرف می‌زنند و به موفقیت‌های شرکت افتخار می‌کنند. کارکنان «هیولت - پکارده» به شدت مشتاق و دلگرم هستند، به طوری که وقتی همکاران ما با مهندسان، مدیران یا سایر کارکنان شرکت روبرو می‌شوند و با آنها حرف می‌زنند از خود می‌پرسند «آیا این حرف‌هایی که می‌زنند حقیقی است؟» اما وقتی به نمونه‌های مشابه برخورد می‌کنند، به تدریج بدبینی‌شان برطرف می‌شود. برای خود ما هم اوایل باور کردنش دشوار بود، اما بعداً فهمیدیم که سخنان آنها عین حقیقت است.

سنجش و ارزیابی

ارزیابی بخش پایانی چرخه مدیریت می‌باشد در این مرحله بازخورد لازم و به منظور حصول اطمینان از موارد زیر به عمل می‌آید:

۱ - اطمینان از اینکه آیا استراتژی‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی بکار گرفته شده‌اند؟

۲ - اطمینان از اینکه آیا در مرحله اول، استراتژیها بصورت صحیحی طراحی گردیده‌اند؟

۳ - آیا استراتژیها موجب ایجاد معیار مناسب جهت تعیین سیستم‌های پاداش و ارتقاء کارکنان گردیده است؟

شرکت H.P عملکرد اشخاص، گروهها و واحدهای سازمانی را در راستای اهداف تحقق یافته اندازه می‌گیرد. و معیارهای بکارگرفته شده مستقیماً با عامل ارزیابی در ارتباط بوده و بیانگر تعادل مناسب بین کارایی (انجام صحیح کار) و اثربخشی (انجام کارهای صحیح) و تکامل (توانایی در سازش، توانایی باقی ماندن در محیط رقابتی) می‌باشد.

چارچوب ارزیابی عملکرد در H.P از سیستم‌های ارزیابی که صرفاً بر کارایی تاکید دارد، متفاوت است. ارزیابی عملکرد در کل سازمان به شکلی وسیع به هم مرتبط هستند، و از طریق استفاده از کارتهای حساب نگهدار، عملکرد واحدهای مختلف سازمانی یا واحدهایی که در مناطق مختلف پراکنده‌اند مورد مقایسه قرار می‌گیرند. در این روش توجه مدیریت معطوف به اهداف اصلی می‌باشد.

استفاده از این روش عملاً موجب ارتقای انگیزش کارکنان شده بطوری که هیچیک از

واحدهای سازمانی علاقه ندارند که در نیل به اهداف تعیین شده عقب‌تر از برنامه باشند. نظام ارزیابی عملکرد شرکت H.P با یک سیستم استاندارد مدرن تقویت شده است و عملکرد واقعی با برنامه‌ها و استانداردهای تعیین شده مورد مقایسه قرار می‌گیرد. (جدول شماره ۲) معیارهای انتخاب شده تا حدود زیادی بستگی به شرایط و تغییرات محیطی دارد. به عنوان مثال وقتی که شرکت تاکید بر کاهش هزینه‌های عملیاتی دارد (باتوجه به افزایش هزینه‌های فروش)، برای حفظ سوددهی، مطابق با استانداردهای تدوین شده در جهت کاهش هزینه عملیاتی اقدام می‌نماید.

منابع و ماخذ:

- ۱ - توماس جی پیترز، راجر واترمن «به سوی بهترین‌ها» ترجمه جمشید قراچه داغی.
 - ۲ - ادوارد دمیگ «خروج از بحران» ترجمه: نوروز درداری، انتشارات رسا.
 - ۳ - مارک اچ کورمک «هاروارد چه چیزهایی را یاد نمی‌دهد» ترجمه محمود طلوع، انتشارات رسا
 - ۴ - دکتر مایکل ترسی، دکتر فرد ویرزما «راهکارهای پیشنهاد بازار» ترجمه: دکتر عبدالرضا رضایی‌نژاد، انتشارات رسا.
 - ۵ - ریچاردال دفت «تئوری سازمان و طراحی ساختار» ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
 - ۶ - فریدمن و استوانر «مدیریت» ترجمه دکتر پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش بازرگانی.
 - ۷ - امیران - حیدر «راهنمای ممیزی نظام‌های تضمین کیفیت» انتشارات شرکت کیفیت‌ساز
 - ۸ - ایران‌زاده - سلیمان «مدیریت بهسازی سازمان» تدبیر شماره ۷۱، اردیبهشت ۷۶
 - ۹ - ایران‌زاده - سلیمان «استراتژیهای جدید تولید» تدبیر شماره ۵۷، آبان ۷۴
 - 10 - RICHARD BECKHARD AND WENDY PRITCHARD "THE ART OF CREATING AND LEADING FUNDAMENTAL CHANGE IN ORGANIZATIONS" 1987 P.127 - 128
 - 11 - EDWARD L.HENNESSY JR. "THE RAIDER MAKE IT HARDER TO COMPETE THE NEW YORK TIMES" MARCH 13, 1988 P.39
 - 12 - GEORGE MELLON "AGOOD DIRECTOR IS GETTING HARDER TO FIND" THE WALL STREET JOURNAL, FEBUARY, 1988 .P.F3
- سلیمان ایران‌زاده: دانشجوی دوره دکتری مدیریت صنعتی، عضو هیات علمی و مدیر گروه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، مدرس مرکز آموزش مدیریت دولتی شمال غرب و مراکز آموزش عالی در تبریز.



بعد انسانی مدیریت

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW - NOV/DEC 96

ترجمه: کریم مردانه

امروزه با گذشت دهه‌ها از تولد علم مدیریت و پس‌پسندانش انبوهی از تئوریها و مکاتب، دانشمندان و نظریه پردازان این علم، بعد انسانی و توجه به عوامل انسانی را مهمترین بعد این علم دانسته و مدیران موفق نیز عقیده دارند که عمده‌ترین و اصلی‌ترین عامل موفقیت سازمانهایشان توجه به انسانها و عوامل انسانی درون سازمانها می‌باشد و بدیهی است سازمانی که به منابع انسانی خود توجه نداشته و پاسخگوی نیازهای آنها نباشد، در جلب رضایت مشتریان و ارائه پاسخ مناسب به خواسته‌های آنان نیز عاجز خواهد بود. از این رو پرداختن به بعد انسانی مدیریت شایسته توجهات فراوان است.

این مقوله با پرداختن به بعد انسانی مدیریت ذکر موارد خاص (CASE) بصورت مثال، سعی دارد به این جنبه نسبتاً ناشناخته انسان بطور اعم علم مدیریت بطور اخص پرداخته و بیان می‌دارد که «مدیریت برجسته و عالی معطوف به مدیریت خصیصه‌ها و ویژگیهای رفتاری است نه مدیریت فنون و تکنیک‌ها».

(مترجم)

با یک نظر به شرکتهایی که با مشکل مواجه می‌شوند، احتمالاً درمی‌یابید که مشکل آنها، مشکل مدیریت است و اگر از کارکنان در رابطه با کارشان سوال کنید، از مدیریت شکوه می‌کنند. همچنین با مطالعه موسسات بزرگ، درمی‌یابید که اغلب اوقات مانع عمده بر سر راه تغییر، ابداع و عقاید جدید، مدیریت می‌باشد. اگر فهرستی از عواملی را که خلایق شما را فرو نشانده و مانع از پیشرفت شغلی‌تان می‌شوند، خلاصه‌ای از عوامل اساسی را که مسیر موفقیت سازمانتان را سد می‌کند، و اسامی افرادی را که عمدتاً مسئول فرصت‌های از دست رفته و اجرای طرح‌های اشتباه می‌باشند تهیه کنید، خواهید دید که مدیران در رأس هر لیست قرار می‌گیرند.

به‌قدری مدیریت ناشایست در جهان رواج دارد که بعضی از مردم معتقدند، می‌توانند در سازمانهایی که از لحاظ ساختاری کاملاً تخت بوده و کلاً هیچ مدیری نداشته باشند، بهتر و راحت‌تر کار کنند. بسیاری از مردم بخش بهتر زندگی شغلی و کاری‌شان را در حالی سپری

می‌کنند که معتقدند کار مدیر و رئیس‌شان را بهتر از خود آنها، می‌توانند انجام دهند.

آنچه در رابطه با مدیریت خیلی آسان به‌نظر می‌رسد این است که ما پشت سرهم به عملکردهای ضعیف توجه می‌کنیم و هیچ شکی نداریم که در مواردی که دیگران مکرراً با شکست و ناکامی مواجه می‌شوند، ما می‌توانیم موفق باشیم. البته تعدادی از ما مدیران خوبی هستیم، اما اگر بخواهیم به صراحت عنوان کرده باشیم، بسیاری از ما مدیران لایقی نیستیم و می‌دانیم که این امر واقعیت دارد، زیرا بسیاری از ما به‌نحوی از انحاء شانس را برای تلاش و کوشش بدست آورده‌ایم.

اما در رابطه با این بحث که مدیریت ضروری نیست، برای یک لحظه به این مساله فکر کنید که قبل از اینکه اصول مدیریت علمی، تولید را منطقی و عقلایی سازد، جمع‌آوری ثروت را از دست عده‌ای خارج کرده و همگانی سازد، و امید به زندگی را بطور موثر دوبرابر سازد، جهان چه وضعی داشته است. درواقع مدیریت شایسته کارهای اعجاب‌انگیزی می‌تواند انجام دهد. با وجود این، واقعیت رنج‌آور این است که مدیریت امور روزمره، بصورت هنجار درآمده است. این مساله صرفاً به این علت نیست که عده‌ای از مردم هنگام تولد، ذاتاً مدیر متولد نمی‌شوند یا اینکه افراد فاقد صلاحیت ارتقاء یافته و به رده‌های بالا می‌رسند، یا سیستم بنحو ناشایستی اداره می‌شود؛ اگرچه تمام این موارد ممکن است همواره وجود داشته باشد؛ اما موضوعی که عموماً در مورد آن با قاطعیت اتفاق نظر وجود دارد، ساده بوده و چنین بیان می‌شود: مدیریت

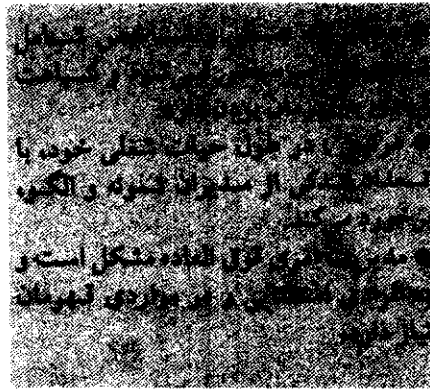
- مدیریت برجسته و عالی معطوف به مدیریت خصیصه‌ها و ویژگی‌های رفتاری است نه مدیریت فنون و تکنیک‌ها.
- مدیریت صرفاً یک سری فعالیت‌های مکانیکی نیست بلکه گستره‌ای از تعاملات انسانی است.
- امانت و صداقت در مدیریت به مفهوم احساس مسئولیت، ارتباطات یک رنگ، عمل به وعده‌ها و خودشناسی است.
- بر مدیران برجسته دو نوع رئیس حاکم است: یکی رئیس سازمانی و دیگری اخلاقی.

شایسته و صحیح به‌قدری مشکل است که اندکی از مردم این گفته را که «مساله‌ای نیست که چقدر تلاش کنیم»، مساله قابل قبولی ارزیابی می‌کنند. بسیاری از مدیران ضعیف و فاقد صلاحیت که اغلب از آنها شکوه می‌کنیم، نهایت سعی خودشان را می‌کنند تا مدیریت مناسبی را اعمال کنند. به هر حال مدیریت بصورت یکی از رایج‌ترین مشاغل دنیا درآمده و با وجود این ما به‌دنبال مدیرانی هستیم که تقریباً غیرممکن است بتوانیم آنها را پیدا کنیم. در این راستا از افراد تازه‌کار انتظار داریم که لیستی طولانی از مهارت‌های مدیریتی کم‌وبیش سنتی در زمینه‌های مالی، کنترل هزینه، تخصیص منابع، توسعه محصول، بازاریابی، تولید و فن‌آوری و یکسری از موارد دیگر را که از آنها برخوردارند، تهیه کنند. همچنین می‌خواهیم که آنها در هنرهای مدیریت نظیر استراتژی، تشویق، مذاکره، نوشتن، صحبت

کردن و گوش دادن مهارت کسب کنند. به علاوه از آنها خواسته می شود که نسبت به موفقیت سازمان احساس مسئولیت کرده، مقدار زیادی ثروت کسب کرده و آنرا سخاوتمندانه تقسیم کنند. همچنین از آن ها می خواهیم ویژگی هایی را از خود نشان دهند که معرف رهبری، امانت داری و صفات ممتازه (مواردی نظیر بینش، بردباری، تعصب، حساسیت، تعهد، شهود، ذکاوت، استانداردهای اخلاقی، جذابیت، شانس و اقبال، شجاعت، پیرسختی و حتی بعضاً فروتنی) می باشد. نهایتاً ما تاکید داریم که آنها می توانند، دوست، راهنما یا پشتیبان ما باشند، چرا که دائماً به خواسته هایمان توجه و دقت دارند.

تمرین مهارت های مذکور افراد را به نحو شایسته ای مجرب می سازد و به عبارتی می طلبد که افراد از خود کارهایی را نشان دهند که نشانگر ترکیب این مهارت ها باشد. جای شگفتی نیست که با وجود اینکه بنظر می رسد اکثر مدیران دارای عملکرد ضعیفی هستند، اما هیچکدام مهارت های مذکور را تمرین نمی کنند. شایسته است خاطر نشان کنیم که مدیران گرفتار مسائل روزمره به سختی می توانند در محل کار توازن و تعادلی ایجاد کنند که به قیمت نارضایتی تعدادی از افراد نباشد. به همین دلیل است که هرکسی در طول حیات شغلی خود با تعداد اندکی از مدیران نمونه و الگو برخورد می کند.

در یک تقسیم بندی مدیران به دو دسته تقسیم می شوند که عبارتند از: اول مدیرانی که با لفظ خوب یا بسیار خوب خوانده می شوند که تعدادشان خیلی اندک است زیرا اغلب این گونه مدیران برای حفظ مقام و شایستگی خود دست به اعمال غیرانسانی و غیراخلاقی می زنند و دوم مدیران بزرگ یا به عبارتی رؤسای شایسته که با وجود این واقعیت که فاقد یک سری از مهارت ها و درستکاریها هستند که ما عموماً روی آنها تاکید داریم و آنها را مدیر برجسته خطاب می کنیم. نیاز است که از نزدیک نگاهی به دسته دوم (مدیران برجسته) داشته باشیم زیرا اگرچه تعداد اینان کم است ولی تمایل دارند که تاثیر عمده ای در زندگی افرادی که در اطرافشان هستند داشته باشند. دلیل کمیابی کارهای برجسته مدیریتی این است که در آموزش و تعلیم مدیران، ما خیلی زیاد روی مهارت های فنی و خیلی کم روی صفات ممتازه تاکید و توجه داریم. علوم مدیریت (نظیر آمار - تحلیل داده ها - بهره وری - کنترل های مالی - ارائه خدمات) مواردی هستند که ما تقریباً



براحتی می توانیم در مورد آنها توافق داشته باشیم و اینها موضوعاتی هستند که می دانیم چگونه آنها را آموزش دهیم. اما این که چگونه به افراد یاد بدهیم که مثل مدیرانی برجسته باشند، برایمان روشن نیست (که به هر طریقی هست توانایی های نظیر شجاعت و امانت داری را به آنها القاء کنیم که این تواناییها قابل آموزش هم نیستند). شاید ما به تدریج این نگرش را توسعه داده ایم که به عنصر انسانی در مدیریت کمتر بها بدهیم.

ممکن است عده ای از مدیران بگویند که: مدیر مسئول شادی و خوشی دیگران نیست و محل کار هم مهدودک نیست؛ ما به سهم بازار موردنظر و رشد و سود دست یافته ایم و نگران اینها هستیم و قبول داریم که داشتن قدرت مفید بوده و سرگرمی و تفریح هم برای بهبود روابط خوب است. اما مدیران برجسته باطناً درک می کنند که مدیریت صرفاً یک سری از وظایف مکانیکی نبوده بلکه یک سری تعاملات انسانی است. ممکن است شما با افراد مختلفی روبرو شوید که می توان گفت مدیران برجسته هستند و ماجراهایی در مورد مشکلات عمده ای که با آن مواجه بوده اند، آنرا تحلیل کرده و با آن دست به گریبان بوده و در مواقعی (ونه همیشه) آنرا حل کرده اند. ممکن است پایان تمام این ماجراها به خوبی نبوده باشد اما تمامی آنها نشان می دهند که مدیریت ممتاز و فوق العاده چگونه می تواند باشد. ممکن است کل این ماجراها چیز دیگری را به ما بفهماند از جمله این که مدیریت فعالیت انسانی برجسته ای است و این که چرا از بین تمام انتظاراتی که از مدیران داریم، صفات ممتازه برای ما مفهوم و معنی بیشتری نسبت به آموخته ها دارد. امکان دارد مدیری را که در مورد کامپیوتر یا بازاریابی مطلب زیادی نمی داند اما یک فرد عالی و بی نظیر است، دوست داشته باشیم و برایش تلاش فراوانی بکنیم. تقریباً همواره مدیرانی را که

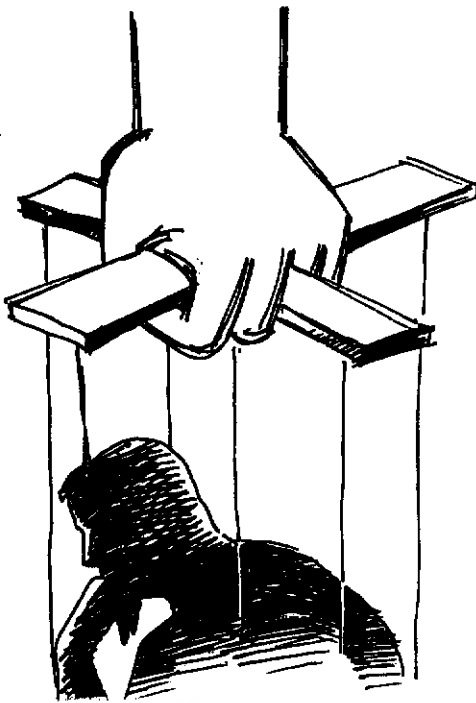
تنگ نظر بوده یا دارای روحیه بدخواهی هستند دوست نداشته و مخالفشان هستیم، اگر چه توانایی های فنی آنها زیاد باشد. اگر اندکی به عقب برگشته و به مهارت های مدیریتی که برشمریم نگاهی بیافکنید، متوجه خواهید شد که به ترتیبی که آن مهارت ها از مهارت های قایم اکتساب به طرف مهارت های بااهمیت و ذات پسندیده می رود، کمتر می توان از آنس چشم پوشی کرد. به عنوان مثال بدون شجاعت سرسختی هیچ مدیری نمی تواند امیدوار باشد که موفقیت قابل توجهی کسب کند. به همین ترتیب اگر تعدادی از پیش نیازهای انتزاعی را مدنظر قرار دهید، متوجه می شوید که مدیریت برجسته نیازمند ابتکار می باشد. اگر افق و استراتژی یک شرکت این است که عرضه کننده شاخص بوده

مزیت رقابتی ایجاد نماید، باید این موارد (مهارت ها) در آن شرکت بدیع و تازه باشند. منظو از بدیع بودن این است که فوق العاده و اغلب به شهود همراه باشد. به علاوه جمع کردن افراد عناصر نامتجانس در یک مجموعه واحد و کاملاً بدیع مستلزم زیرکی و ذکاوت خاصی است. ایر حالت عموماً قدرت تخیل فوق العاده نامید می شود و اگر چه این وضعیت فقط به شعر نسبت داده می شود اما به عنوان یک نمود موردی می توانیم در خانواده روزنبلات (ROSENBLUTH) نیز شاهد این وضعیت باشیم.

وقتی جد خانواده «هال روزنبلات» (مارکوس) در سال ۱۸۹۲ در فیلادلفیا یک موسسه مسافرتی تاسیس کرد، نمی توانست تصور کند که زمانی خودش نماینده انحصاری در کنار ارائه خدمات مسافرتی خواهد شد برخلاف رقبایش که کارشان فقط به صدور و فروش بلیط محدود می شد، او به کار ارائه خدمات مهاجرتی نیز پرداخت. به این ترتیب که با پرداخت مبلغ ۵۰ دلار به اروپائیهای فقیر برای خرید بلیط مسافرت با کشتی بخار، به مشکل مهاجرت اینان در جزیره «الیس» غلبه نموده و اسباب انتقال آنها را به فیلادلفیا فراهم ساخت ولی در این مرحله متوقف نشد. از آنجائی که امر مهاجرت فردی نبوده و معمولاً کل خانواده یک مهاجر را دربرمی گیرد، «مارکوس» به عنوان بانکدار از طریق تامین مالی مهاجرین، به آنها خدمت می کرد. وقتی مهاجرین جایجا شده و کاری پیدا می کردند، او پس اندازهای آنها را جمع آوری می کرد تا اینکه پول کافی باشند

که فرد دوم خانواده مهاجرت کند و سپس فرد سوم و بدین ترتیب تمام اعضا خانواده مهاجرت می‌کردند. از وقتی موسسه خدمات مسافرتی روزنبلات» بوجود آمد، از مزیت رقابتی در ارائه خدمت به مهاجرین برخوردار بود. سالها بعد وقتی روند مهاجرت کند شد (و شرکت با وضعیتی مواجه شد که باید از یکی از امتیازات سود یعنی بانکداری یا مهاجرت دست می‌کشید)، این شرکت به حرفه ارائه خدمات مسافرت تفریحی و توریستی روی آورد. بعدها ر اواخر دهه ۱۹۷۰ نزدیک ۹۰ سال بعد از عمر موسسه، «هال روزنبلات»، اداره موسسه را عهده‌گرفت و مجدداً در آن تغییراتی صورت داد و این مصادف با زمانی بود که بی‌نظمی و نتشاشات اقتصادی جامعه باعث ناپسامانی بادی شده بود. بی‌ثباتی قیمت سفرهای هوایی بان دو شهر معین، ناگهان باعث بی‌نظمی و رج‌ومرج در خطوط هوایی و تعرفه‌ها شد که مگی در معرض تغییر بودند و هیچ توجهی نیز آنها نمی‌شد. مشتریان که می‌خواستند نرخ واقعی کرایه‌ها را بدانند ناراحت بودند چرا که می‌دانستند کرایه‌های واقعی چقدر است و باینگی‌های مسافرتی نیز که می‌خواستند علت نتشاشات را پیدا کنند، مستأصل شده بودند.

«هال روزنبلات» به تمام این مسائل به‌عنوان فرصت بزرگ نگاه می‌کرد، ظاهراً به این علت که وی راه‌حل را در بکارگیری کامپیوتر می‌دید. وی در شبکه رزرو الکترونیکی کلیه خطوط هوایی آبیون شده و تمام کرایه‌ها را اساس سیستم کامپیوتری که داشت با هم تلفیق کرد. همچنین پایانه‌های جدیدی برای باینگی‌هایش خریداری کرد و با استفاده از وروشوق و انگیزه افراد و تصمیم به بذل توجه شتر به خواسته‌های کارکنان، روح همکاری ووهی را در آنان بوجود آورد تا آنها احساس حتی و آزادی بیشتری نموده و به مشتریان چه زیادی ابراز دارند. او پایین‌ترین کرایه‌های ایی را برای مشتریانش در هر مسیر پرواز سمین نموده و تلاش کرد تا جایی که می‌تواند مشتریان موسسات دیگر را به خود جلب وذب کند. «هال روزنبلات» می‌گوید: «من فکر کنم بزرگترین مزیت نسبی ما این بود زمانی بی‌نظمی و عدم ثبات وجود داشته و باعث یده گرفتن قوانین می‌شد، در آن هنگام متوجه دیم که در مبادله اطلاعات خیلی پیشرفت ده‌ایم در صورتی که در کار ارائه خدمات



- یکی از ویژگی‌های مدیران برجسته، امانت داری و صداقت است.
- مدیریت برجسته، تمرین دایمی مهارت‌هایی در رابطه با یادگیری، آموزش و حصول اطمینان است.
- مدیران می‌توانند مانند هر انسان دیگری، بی‌فکر و خودخواه یا آرمان‌گرا و آزاده باشند.

هوایی پیشرفت چندانی نداشتیم». ابتکارات «روزنبلات» هنوز بعد از چهار نسل و حدود ۱۰۰ سال کارایی و کاربرد دارد. یکی از ویژگی‌های دیگر مدیران برجسته امانت داری و صداقت است. تمام مدیران عقیده دارند که امانت‌دار هستند اما در عمل بسیاری از آنها با مشکل مواجه هستند. عده‌ای براین باورند که امانت داری مرموز بودن یا وفاداری کورکورانه است. عده‌ای نیز آنرا معادل با ثبات و استواری حتی در شرایط نامساعد می‌دانند. عده‌ای آنرا با احتیاط و فرم اشتباه می‌گیرند و عده‌ای دیگر درمقابل معتقدند که معادل با رک‌گویی یا دروغ نگفتن است. اما آنچه امانت‌داری و صداقت در ادبیات مدیریت معنی می‌دهد، چیزی فراتر و

پسچیده‌تر از اینهاست. امانت‌داری به معنی مسئول بودن، داشتن ارتباطات پیکرنگ و ثابت، در معامله‌گری امین بودن، خوش قول بودن، خودشناسی و اجتناب از برنامه‌هایی است که به ضرر دیگران تمام می‌شود. این معنی خیلی نزدیک به شرافتمندی است و از بعدی به این معنی است که حتی به خودمان هم دروغ نگوییم و خودمان را هم فریب ندهیم.

به روشهایی فکر کنید که شرکت «جانسون و جانسون» بدان طریق با بحران مسمومیت قرص تایلنول (TYLENOL) برخورد کرد یا شیوه‌ای که شرکت «پروکتر و گمبل» محصول بهداشتی را که تازه به بازار عرضه شده بود، به علت اینکه بالقوه برای سلامتی زیان‌آور تشخیص داده شده بود و با وجود اینکه هنوز این امر به اثبات نرسیده بود، از بازار جمع‌آوری کرد. این موارد را با روشی مقایسه کنید که بدان طریق شرکت «جونز منویل» با فاجعه‌ای روبرو شد. مدیر این شرکت «بیل سلز» که بیش از ۳۰ سال مدیریت این موسسه را بعهده داشته می‌گوید «این کار یکی از عظیم‌ترین خطاهای موسسه در قرن بیستم می‌باشد». شرکت این ماده را تولید نمی‌کرده بلکه آنرا می‌فروخته است. شرکتی نیز بوده‌اند که مواد شیمیایی مهلک و مواد منفجره را صدها سال تولید کرده و می‌فروخته‌اند. ما فروش این مواد و گناهی که باعث هلاکت هزاران انسان و نابودی یک صنعت شده را خود فریبی بزرگ می‌نامیم. تمام مدیران «منویل» از شواهد موجود در دهه ۱۹۴۰ در رابطه با مضر بودن «آزیست» نگران بودند و وقتی زیانهای عمده‌ای در اثر مصرف «آزیست» به مردم وارد شد، و در دهه‌های بعد بعلمت افزایش شواهد و مدارک در رابطه با زیانهای قدیمی و جدید ناشی از استفاده از این ماده، نتوانستند مضر بودن آنرا انکار کنند و در این هنگام شرکت با نفی و عدم پذیرش حقایق دست به یک خودفریبی زد و این فرض را پیش کشید که مصرف‌کنندگان این ماده و کارکنان شرکت از مضرات «آزیست» مطلع بوده‌اند و با پذیرش خطر آنرا مصرف کرده‌اند. شرکت «منویل» سرمایه‌گذاری اندکی روی تحقیقات پزشکی نموده، و به مضراتی که «آزیست» ممکن است داشته باشد توجه چندانی نداشته و احساس هیچگونه مسئولیتی نمی‌کرده و یا مسئولیت خیلی اندکی را متوجه خود می‌دانست. با این طرز تفکر که سرمایه‌گذارهایی که در راههایی غیر از تولید بکار روند، اضافی بوده و در موفقیت نیز

سهمی ندارند، شرکت تنها بطور اتفاقی فعالیتهای خیلی اندکی را جهت برقراری ایمنی در محل کار بعمل می‌آورد که در نهایت نتایج فنجیمی روی سلامتی کارگران و اثرات منفی روی هزینه‌ها، بهره‌وری و سود داشته است. وقتی «بیل سلز» مخالفت‌هایش را در رابطه با عملکرد شرکت اعلام داشت. رئیس «بیل» به او گفت که شما نسبت به موسسه وفادار نیستید. اما «بیل» گفت، که شما در مورد وفاداری من اشتهاء می‌کنید. بعد از هشت سال کار در شرکت، «سلز» در ۱۹۶۸ بعنوان مدیر یکی از بخشها در «ایلی نویز» انتخاب شد که این بخش با مشکل مواجه بوده و کارش این بود که مسئولیت‌های متناقض را با هم جمع کند (سودآور ساختن کارخانه، بهره‌ور ساختن آن، و حفظ ایمنی آن). بعد از یک سال ونیم وی کم‌کم با ناراحتی دریافت که روابط کارگری، بهره‌وری، حفظ بهداشت و ایمنی، جنبه‌هایی از امانت‌داری در کار هستند که او نادیده گرفته و بنابراین یک برنامه نیم میلیون دلاری را جهت جایگزینی یا تعمیر تقریباً تمام تجهیزات ایمنی در محل کار آغاز کرد. متأسفانه این زمان یعنی اوایل دهه ۱۹۷۰ برای نجات قربانیان «آزیست» دیر بود. اما «سلز» وقتی در دهه ۱۹۸۰ به عنوان رئیس بخش پشم شیشه شرکت انتخاب شد، تمام تلاش خود را جهت جبران مافات بعمل آورد. او همراه با تمام کارهای دیگر، بررسی‌های بلندمدت خود را جهت تجهیز وسایل ایمنی آغاز کرد و یکسری اطلاعات را که شرکت در رابطه با مضرات بالقوه و خطرات مصرف کالای روی سلامتی بدست آورده بود (به‌وسیله تلفن، فاکس، نامه، کنفرانس‌های خبری، نوار ویدئو، برنامه‌های زنده تلویزیونی و چاپ بروشورهای هشداردهنده) افشاء کرده و با صراحت همه مسائل را عنوان داشت.

گرچه امانت‌داری در کار به معنی پذیرش مسئولیت حاصل از انجام فعالیت‌های یک شرکت است اما برای مدیران برجسته، به معنی مسئولیت فردی نیز می‌باشد. رئیسی که «سلز» را به عدم وفاداری متهم کرده بود، فردی بوده که نمی‌خواست حقایق ناراحت‌کننده یا نقطه‌نظرات مخالف را بشنود - اما وقتی «سلز» مسئولیت بخشی را بعهد گرفت، درهای بحث و انتقاد را به روی خود باز کرد - این کار برای مدیران کاری پراضطراب است. بخشی از اضطراب ناشی از این است که گشودن درهای بحث و انتقاد به معنی داشتن دو نوع رئیس است (یکی رئیس

سازمانی و دیگری رئیس اخلاقی) و بخش دیگر به این علت است که اینگونه مدیران برای انجام شایسته چنین کارهایی نیازمند حمایت کسی نیستند و به این علت است که گفته می‌شود پاداش مدیران برجسته خیلی باید زیرکانه و حساب شده باشد.

در اوایل دهه ۱۹۸۰، «ویلیام پیس» مدیر عمومی بخش فروش سوخت‌های ترکیبی در شرکت «وستینگهاوس» بود و این بخش نسبتاً کوچک بوده که در نتیجه کاهش قیمت سوخت با مشکل نقدینگی مواجه شده بود، در صورتی که در شرایط عادی فروش خیلی خوب و مناسبی داشت. در اقدامی جهت ایجاد موازنه در هزینه‌ها، او تصمیم گرفت که تعدادی از مشاغل بخش را حذف کند زیرا فکر می‌کرد که اگر خریداری برای بخش پیدا شود، این مشاغل را غیرضروری و اضافی تشخیص خواهد داد و در آن شرایط او نخواهد توانست افرادی را از کار اخراج کند که بعضاً عملکردهای خیلی عالی در کار خود داشته‌اند. بدین ترتیب او و رؤسای بخش، طی نشست، فهرست ۱۵ پست سازمانی را مشخص کردند و وقتی جلسه تمام شد از مدیران ارشد خواستند که خبر مربوطه را به کارکنان برسانند. «ویلیام پیس» گفت اجازه دهند او خودش این خبر را به اطلاع کارکنان برساند چرا که او لااقل او نمی‌خواست کل کارگران خیال کنند که موجی از اخراج در حال شکل‌گیری است و ثانیاً او باید بطور مستقیم و رودررو موضوع را به اطلاع کارکنان رسانده و به آنها توضیحات لازم را بدهد. صبح روز بعد در جلسه‌ای که تشکیل شد ۱۵ قربانی بی‌گناه حاضر بودند که قرار بود از کار برکنار شوند. این افراد یا به‌وضوح گریه می‌کردند یا با دلی شکسته به زمین خیره شده بودند. «ویلیام پیس» درحالی که قدم می‌زد علت این امر را توضیح داده و بر این نکته تاکید داشت که اخراج افراد نه براساس سلیقه فردی بلکه براساس شرح شغل سازمانی صورت گرفته و از آنها خواهش می‌کرد این نکته را درک کنند که باید عده‌ای فداکاری کنند تا بخش سازمانی موردنظر و دیگر افراد شاغل در آن را نجات دهند. این عده با او بحث کرده و خواهش و تمنا می‌کردند و او را به ناسپاسی و سنگدلی متهم می‌کردند. «ویلیام پیس» اظهار تأسف کرده، با آنها همدردی کرده و انتقادات و ملامت‌های آنها را پذیرفته و نهایت تلاش خود را می‌کرد تا به تمام سئوالات آنها جواب کامل و صریح بدهد و تمام انتقادات

آنها را به جان بخورد. کم‌کم خشم و عصبانیت افزاینده و وضعیتشان از حزن و افسردگی به تسلیم و پذیرفتن واقعیت تبدیل شد و افزاینده حتی اظهار علاقه کردند که شرکت به فکر فروش خودش باشد. «ویلیام پیس» این جلسه را در دناک ترین جلسه‌ای میدانند که تا به حال در آن شرکت کرده است. اما وقت «ویلیام پیس» با آنها دست می‌داد و برایشان آرزوی خوشبختی می‌کرد، به این امر اعتقاد داشت و امیدوار بود که آنها اگرچه از انتخاب شد برای اخراج ناراضی هستند اما حداقل در قیاب دلایل ارائه شده از او قدردانی خواهد کرد. ماه بعد او دریافت که نحوه برخوردش با آن ۱۵ تا چه تاثیری روی آنها داشته است به این ترتیب یک خریدار جدید برای آن بخش پیدا شد «ویلیام پیس» به عنوان مدیر عمومی بخش ایف شد و مالک جدید بخش، سرمایه‌گذارهایی را، موسسه انجام داد. ناگهان «ویلیام پیس» به ذهنش رسید که تمام افرادی را که اخراج کرده بود به کار بازگرداند و وقتی درخواست خود را به آنها اعلام کرد، تمام آنها بلااستثناء حتی آنهایی که در جا دیگر کار خوبی پیدا کرده بودند، برگشتند که با کار کنند.

این داستانی است در رابطه با اخلاق عظوفت انسانی. نکته مهم، توجه یک مدیر به مسئولیت انسانی خود در سختی‌ها و شرایط بحرانی و داشتن صداقت و امانت‌داری است در مورد فوق‌الذکر، باعث برگشت کارکنان وفادار و باتجربه به شرکت شد.

مدیران برجسته به نوع پاسخی که به زیردستان می‌دهند نیز توجه دارند و این‌ها شامل اعطاء و تفویض اختیارات نیز می‌باشند. مدیرانی که افراد را تحسین و تشویق می‌کنند کسانی هستند که تفویض اختیار کرده، زیردستان حس قدرتمندی و شایستگی، خلاقیت و احساس مسئولیت، ایجاد کرده همواره رفتار آنها را تغییر می‌دهند.

در سال ۱۹۸۰ وقتی «ریکاردوسملر» تجار خانوادگی خود را در سانوپائولوی برزیل بدست گرفت (پنج کارخانه تولیدی که علاوه بر کالاهای متنوع، پمپ‌های دریایی، ظرف شونده‌ها تجارتنی، و تجهیزات مخلوط‌کنی و کالاهای دیگر از آدامس گرفته تا سوخت موشک را تولید می‌کردند) بهره‌وری پایین بوده و به‌ندرت قراردادهای جدید بسته می‌شد و مشکلات ما، کم‌کم پدیدار می‌شدند. علاوه بر این، شرکت

گرفتار مقررات، سلسله مراتب، و بدگمانی‌ها بود. مقررات پیچیده‌ای برای مسافرت کارکنان و سقف محدودی برای پرداخت هزینه‌های هتل وجود داشته و تماس تلفنی افراد با خانه تنها به چند دقیقه محدود می‌شد و محدودیتهای خاصی در مورد خرید و غیره وجود داشت. کارگران کارخانه هرروز بازرسی‌هایی را که به منظور جلوگیری از دزدی صورت می‌گرفت تحمل می‌کردند و جهت استفاده از حمام نیاز به اجازه داشتند و همواره مثل افراد متخلف تهدید می‌شدند. «سملر» تمام این موارد را از بیان برداشت و سلسله مراتب را به سه سطح کاهش داد، کتابچه قواعد را به دور انداخت (وبه جایش قواعد مشترک را جایگزین کرد)، تصمیم‌گیری مشارکتی را ابداع کرد و بعضی تصمیمات جدید را اعلام کرد (نظیر جایگزینی یک کارخانه و چندین فعالیت دیگر) و ای‌گیریهای دموکراتیک را در کل شرکت ابداع کرد. وی همچنین مرکز تقسیم سود ایجاد کرد و جهت عملی کردن آن، حیطه‌ای برای واحدهای عملیاتی مشخص نمود که این حیطه راهنمای پرداخت حقوق و مزایا به افراد در شرکت واقع شد. همچنین حسابهای بعضی اقسام هزینه را حذف کرد و به افرادش هر آنچه را که مدعی و دند خراج کرده‌اند پرداخت می‌کرد.

وی علاوه براینکه معتقد بود بکارگیری فردی نظیر کودکانی که در زندگی خصوصی‌شان سرپرست خانواده هستند، رهبران اجتماع و نسران ذخیره ارتش خجالت‌آور و شرم‌آور است؛ رای کارگران ساعتی حقوق ماهیانه مقرر کرد، سیستم کار ساعتی و کنترل افراد برای ایمنی (و جلوگیری از دزدی) را برچید و به افراد کارخانه اجازه داد که اهداف کاری و روشهای کاری و حتی ساعات کار خود را تنظیم کنند. او با محاسبه به این نتیجه رسید که افرادی که زبای‌شان وابسته به سود کارخانه است، نه تنها هدنیال اتلاف پول شرکت در هتلهای لوکس و اشیای گران قیمت نیستند، بلکه خیلی بهتر فعالیت هم کار می‌کنند. حق با «سملر» بود چرا که فروش در سال اول دو برابر شد، موجودی بار ته کشید، شرکت شروع به تولید هشت نوع بالای جدید کرد که سالها در بخش تحقیق و توسعه (R&D) فراموش شده بودند، کیفیت بهبود پیدا کرد (در مورد یک قلم کالا، تعدادی که ر بخش کنترل کیفیت رد می‌شدند از ۳۰٪ به ۱٪ کاهش یافت)، هزینه‌ها کاهش و بهره‌وری

به نحوی اعجاب‌آور افزایش یافت به نحوی که شرکت قادر بود نیروی کار را از طریق تشویق به بازنشستگی زودهنگام به ۳۲٪ برساند. «سملر» همه کارها را به‌طور نامعمول انجام می‌داد.

به جای اینکه تعداد اندکی از مسئولیتها را تفویض نماید، یکسری از مسئولیتها را که حتماً باید داشته باشد برای خود نگه داشته (قراردادها - استراتژی - اتحاد - اختیار تغییر امور مطابق خواسته مدیر شرکت) و تمام مسئولیتها دیگر را واگذار می‌کرد. وی می‌گوید اگرچه ممکن است افرادی از مزایای حسابهای هزینه کنترل‌نشده و انبارهایی که درشان قفل نمی‌شود برخوردار شوند (که البته قطعاً کسانی که دست به اختلاس و دزدی بزنند تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند) اما تفویض اختیارات وی به قدری اساسی و کلی و موثر بوده که او احساس می‌کند هیچ راه بهتر دیگری غیر از این وجود نداشته است.

در بعضی مواقع ترغیب افراد برای پذیرفتن نوعی مسئولیت و اختیار و همچنین تحت کنترل درآوردن امیال خیلی مشکل است. حقیقت این است که بعضی افراد در بدست آوردن و استفاده از فرصتهایی که مدعی هستند به دنبال آن فرصتها می‌باشند، ناموفق بوده و مدیران اغلب از تفویض اختیارات موردنظر مستاصل می‌باشند.

«رالف استایر» در شرکت «جانسون ویل» در «ویسکانسین» یکی دیگر از مدیران ارشد اجرایی است که در اوایل دهه ۱۹۸۰ سعی داشت به نیروی کار خود از طریق کمکهای عمده به وسیله تقسیم سود و تفویض مسئولیت، قدرت و شهامت ببخشد. اما «استایر» بزرگترین دشمن خود بود چرا که او هنوز علاقه شدیدی به شیوه کنترلی داشت که همیشه به آن طریق عمل می‌کرد و خودش به‌طور خودآگاه از آن مطلع نبود. وی از طریق توصیه‌هایی به هریک از زیردستان که از او جهت مواجهه با یک مشکل کمک می‌خواستند، شرکت را اداره می‌کرد؛ همچنین به علت تداوم جمع‌آوری داده‌های مربوط به تولید، در واقع به عنوان متصدی اصلی تولید محسوب می‌شد و به علت دخالت در امر کنترل کیفیت محصول، از تفویض مسئولیت کنترل کیفیت به‌طور موثر جلوگیری می‌کرد. زیردستان به‌سادگی از اتخاذ تصمیمی برخلاف آنچه «استایر» از آنها می‌خواست می‌ترسیدند. حالا به جای اینکه او به زیردستان بگوید که از آنها چه می‌خواهد، خواسته‌هایش را حدس

می‌زد. تعجب‌آور نیست که زیردستان تنها از طریق یک اظهارنظر مختصر از سوی او می‌توانستند نحوه صحبت و گفتگوهای بعدی‌اش را حدس زده، زبان بدنی‌اش را استنباط کرده و خط‌مشی‌های کاملی را بدست آورند. وقتی وی به اشتباه خود پی برد و دریافت که واقعاً از کارکنان می‌خواسته که شرکت را فلج کرده و مشکلات را حل نشده باقی بگذارند، شروع به خودآموزی کرد تا نیازش را به کنترل از بین ببرد و به همین علت، تعدادی از گزارشهای مستقیمی را که بدست آورده بود آتش زد. گرچه زیردستان به‌سختی می‌توانستند براساس ابتکارات خود عمل کنند ولی باوجود این تصمیم گرفت در جلساتی که در آنها تصمیمات مربوط به تولید اتخاذ می‌شود و یا حتی درباره آن بحث می‌شود شرکت نکند.

در عوض شروع به مطالعه هنر مربی‌گری، تعلیم و ساده‌سازی کار کرد و شرح شغل مدیران را اصلاح نمود تا روی مهارتهای مذکور بیشتر تاکید کرده و حتی آنها را مهمتر و بالاتر از تخصص فنی قرار داده و بیان کند. نتیجه نهایی چند سال بعد وقتی که شرکت قرارداد عمده‌ای را منعقد کرد که «استایر» عقیده داشت نمی‌توان از عهده آن برآمد، ظاهر شد. او به جای اینکه به‌سادگی همان‌طوری که پنج سال قبل قراردادی را لغو کرده بود، مجدداً قرارداد مذکور را نیز لغو کند، مساله را به کارکنان خود محول کرد. کارکنان به مدت دو هفته در گروههای کوچک و جلسات گروهی بزرگ (که «استایر» در هیچکدام حضور نداشت) خطرات و فعالیتهاى مربوطه را مطالعه کردند و برنامه‌هایی را پیشنهاد کردند تا خطرات احتمالی را کاهش دهند. بدون توجه به ترسی که «استایر» از انعقاد این قرارداد داشت، کارکنان قرارداد را پذیرفته و آنرا علیرغم مشکلاتی که می‌توانست متوجه زندگی‌شان سازد، اجرا کردند. آنگونه که این داستانش بیان می‌دارند، مدیریت برجسته، تمرین دائمی مهارتهایی در ایطه با یادگیری، آموزش و حصول اطمینان است. بیان اینکه افراد چه چیزی را بهتر است انجام دهند (برای مشتریان، برای تجارت و حتی برای خودشان)، اغلب نوعی چالش و جدال است زیرا به این معنی است که از افراد بخواهیم بهترین موضوعات را درک کرده و کاری را که بهترین است انجام دهند، در حالیکه این امر مستلزم داشتن صداقت، تمایل به تقویت دیگران، جرات، اصرار و پشتکار و مهارتهای

یاددهی عمده از سوی مدیر است و تنها با گفتن عملی نمی‌شود. در مواقعی مدیران نیاز دارند که بعضی درسهای مشکل را از خودشان بگیرند. «رابرت فری» که صاحب «سین مید»، کارخانه کوچک بسته‌بندی در «سین سیناتی» است جزو این دسته افراد است.

«فری» چون علاقه‌ای نداشت که تمام بار شرکت را تنها به دوش بکشد، بنابراین مثل «استایر» تصمیم گرفت که مسئولیت و پاداشها را با نیروی کار تقسیم کند. اما نیروی کاری که او داشت هیچ تشکری از او نکردند. آنها به دلیل اینکه خیلی شکاک بودند می‌خواستند که هیچ کاری بدون مشورت آنها و خودسرانه صورت نگیرد حتی اگرچه واقعاً به معنی تقسیم سود براساس یک مقیاس سخاوتمندانه باشد. «فری» در ۱۹۸۴ شرکت را با یک شریک خریده بود و از ابتدا روابط او با کارکنان براساس خصومت و دشمنی بود. او آشکارا اعلام کرده بود که کارکنان آدمهای تنبلی هستند و به این علت می‌خواست کارهای ساده را به آنها واگذار کند. حتی بدتر اینکه تقاضای افزایش حقوق سالانه آنها را رد کرده بود. در نتیجه کارکنان دست به اعتصاب زدند اما نهایتاً تسلیم شدند. «فری» از قبول آنها برای بازگشت به کار خودداری می‌کرد تا اینکه آنها پذیرفتند که میزان تعطیلات کاهش یافته و در پرداختی‌ها ۱۲/۵٪ کاهش صورت گیرد. زیردستان به دلیل اینکه سرکوب و تحقیر شده بودند، از او متنفر بودند و او در مقابل کارگران پیروز شده بود اما پاداش پیروزی او کارخانه‌ای بود پر از کارگران بدخلق و خشمگینی که تصمیم گرفته بودند در صورت مشاهده کوچکترین تخلفی از قرارداد منعقد بین آنها و مدیر دست به شکایت بزنند. «فری» به زودی دریافت که اگر حتی معیارهای کاهش هزینه او ضروری باشد، روش او جاه‌طلبانه و بلندپروازانه و در عین حال کوتاه‌بینانه است و شگفت‌زده بود که چگونه شرکت با این وضعیت تا حالا به بقاء خود ادامه داده است. وی از کارکنان خواست که با او کنار بیایند و در عوض هرآنچه لازم می‌باشد انجام دهد. در واقع اعتصاب به او آموخته بود که برخورد تحقیرآمیز او با کارگران، به علت قضاوت بسیار ضعیف او بوده است. کاری که زیردستان انجام می‌دادند خیلی ساده نبود به طوری که وقتی «فری» خواست آن کارها را خودش انجام دهد به این مساله پی برد و دید که عاجز مانده و به دانش آنها در زمینه ابزار و تجهیزات، کالاها و

مشتریان نیازمند است. او تصمیم گرفت که به اندازه‌ای که در گذشته مرتکب اشتباه شده، این معضل را حل کرده و اعتماد نیروی کار را جلب کرده و آنها را در کارها مشارکت دهد. بنابراین شروع به مشاوره با متخصصان و اقدام به برقراری جلسات ماهانه بررسی وضعیت عملیات نمود تا کارکنان کاملاً دریابند که شرکت از نظر وضعیت مالی در کجا قرار دارد؟ همچنین شروع به مطالعه برنامه‌های تقسیم سود کرد. در انتهای سال اول اصلاحات، عملیات دوباره سودآور شده بود و شرکت به سود انباشته زیادی دست یافته بود.

حدود اواخر سال دوم نیز اعلام کرد که شرکت سود انباشته داشته و فوراً شروع به یک برنامه تقسیم سود می‌کند که شامل تقسیم ۳۰٪ سود قبل از مالیات بین کارکنان می‌باشد که نصف این میزان به کارگران ساعتی پرداخت خواهد شد. «فری» برای اعتبار بخشی به برنامه اعلام نمود که آماده است دفاتر حسابداری شرکت را برای بازرسی و حسابرسی در اختیار افراد صلاحیت‌دار قرار دهد. بسیاری و شاید اکثر کارگران ساعتی در مقابل این برنامه‌ها مقاومت می‌کردند زیرا آنها هیچ نوع مسئولیت بیشتر و تغییر و تحول را نمی‌پذیرفتند و می‌گفتند که «فری» فقط به فکر منافع خود است. آنها خواستار این بودند که دستمزدهای بالا تایید شود. آنها خواهان دستمزدهای همراه با تضمین بودند. نه ریسک. «فری» مسئولیتهای جدیدی به دوش بهترین افراد گذاشت و هرچه افراد لایقتر بودند مسئولیتهای زیادی به آنان می‌داد و مدیر کارخانه‌ای را به کار گرفت که به افراد مهارتهای ریاضی و کنترل فرایندها از طریق علوم آماری را نیز تعلیم دهد. او اعلان کرد که یادگیری مهارتهای جدید باعث ترقی افراد خواهد شد. اما سرسختانه افزایش دستمزدها را با وجود افزایش سود که منجر به پیشرفت موسسه شده بود رد کرد. «فری» مطمئن بود که نیروی کارش مخالفت و ضدیت با او را ادامه خواهند داد مگر اینکه علاقه کلی و همه‌گیر به موفقیت شرکت در آنها ایجاد شود. برای خاتمه دادن به این وضعیت از آنها خواست تا بفهمند که دستمزدها از کجا حاصل می‌شود و موازنه و ارتباط بین سود مالی و مزایا را نیز دریابند. همچنین از زیردستان خواست تا عایدی بیشتری را نسبت به آنچه تا به حال بدست آورده بودند، برای موسسه ایجاد کنند اما با این شرط که این افزایش در عواید

ناشی از افزایش سود باشد نه از موارد دیگر. وی می‌گفت: کارگران باید مقداری ریسک پذیرفته و مسئولیتهای بیشتری را به دوش بکشند. «فری» دو بیانیه کلی صادر کرد که متن آنها به این شرح بود: «شرکتی که روابط خصمانه با کارکنانش داشته باشد، مورد قبول من نیست» و «از این به بعد مشارکت کارکنان نقشی اساسی در مدیریت ایفاء خواهد کرد». او هر موقع که فردی پیشنهاد مشارکت در تصمیم‌گیری را رد می‌کرد یا می‌گفت «این وظیفه من نیست»، ناراحت می‌شد. وی نشستهای ماهانه جهت مبادله بیشتر و بیشتر اطلاعات پیچیده را برقرار ساخته و توجه به برنامه‌ریزی سود و بررسی ارقامی نظیر نرخ ضایعات و بهره‌وری در بخشهایی نمود که کارگران در آنها کنترل مستقیم داشتند. همچنین به رهبران اتحادیه ملاقات و آنچه را که سعی داشت به آن دست یابد، برایشان بیان کرد و قول داد تمام تلاش خود را در این راستا بکار گیرد. خشونت، انتقاد از افراد به نفع خود، تفویض اختیارات و مسئولیتهای سنگینی را فراموش کرده و حتی نهایت سعی خود را کرد تا به حرفهای افراد خوب گوش داده و با احترام قابل ملاحظه‌ای با آنها برخورد کند. به این ترتیب تعدادی از کارگران به او علاقه‌مند شده و عده‌ای خریدار عقاید او شدند و تقریباً همه آنها به این نتیجه رسیدند که می‌توانند به آنچه وی می‌گوید اعتماد کنند. او مسائل مختلف را تشریح کرده، آموخت و شتاب سریع و بی‌وقفه برای تغییر را کند نمود و در جوابهایش به سوالاتی که از طرف زیردستان می‌شد هرگز از لفظ «نه» استفاده نکرد به تدریج در طی چندسال نزاع بین او و کارکنان از میان رفته، سود رشد کرد (افزایش تقسیم سود در طی یک دوره چهارساله به‌طور متوسط ۳۶٪ دستمزدهای هر فرد را شامل شد)، بهره‌وری ۳۰٪ افزایش یافت، غیبت تقریباً به‌صفر رسید و شکایات به یک یا دو مورد در سال رسید. آنچه برای «فری» اهمیت داشت این بود که کارگزاران بین درآمد و ابداع رابطه برقرار نمودند و امروز آنها تمام برنامه‌ریزی بلندمدت و مدیریت نیروی کار، مواد، تجهیزات، افزایش تولید، بسته‌بندی و تحویل کالا را خودشان انجام می‌دهند. شاید او دید «فری» آنچه خیلی راضی‌کننده بود این بود که بعضی از افراد احتمالاً شبها موقع خواب به فکر فرو رفته و نگران عملکرد شرکت هستند.

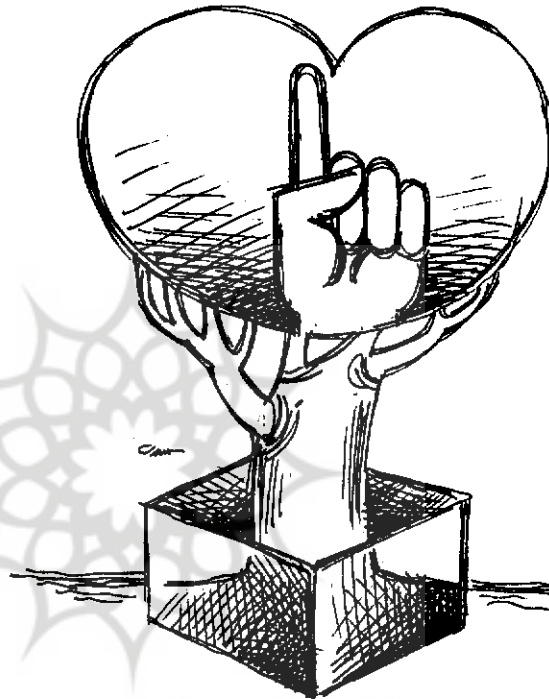
«فری» مورد خاصی از یک مدیر برجسته است که فعالیتها و اقدامات جالب توجه زیادی

انجام داد. تبحر «فری» در انجام یک سری از کارهای لازم‌الاجرا، یا ظرافت کاری نبوده، بلکه «فری» از توانمندی غیرقابل اغماض‌تری برخوردار بوده و آن توان ایجاد انگیزه است. اگرچه او این توانمندی را به‌نحوی غیرآشکار بدست آورده بود. ما عموماً این قدرت را توان برانگیختن مردم می‌نامیم اما این اصطلاح واژه‌ای دقیق و رسا برای بیان چیزی نیست که در شرکتها باید وجود داشته باشد تا بتوانند به‌عنوان شرکت رجبسته و قابل توجه مطرح شوند. انگشت گذاشتن «فری» روی تعصب افراد ابتدا باعث

می‌دهد که این اهداف به‌منظور نمایاندن و توجه به طبیعت اجتماعی انسان بکار رفته، استعدادهای فردی را شکوفا ساخته، خلق ارزش نموده و فعالیتها را با علاقه درهم می‌آمیزد تا بزرگترین منافع محتمل را برای هر فرد ایجاد کند.

مورد دیگری که باعث می‌شود مجدداً به مدیران برجسته توجه نمایم قدری غیرمعمول است. قبلاً بیان کردیم که بسیاری از ما مسائلی فراتر از صرفاً مسائل مادی را از مدیر انتظار داریم و می‌توان گفت که ما آنها را در مدیرانی که واقعا

*** فری اعلام کرد که یادگیری مهارتهای جدید باعث ترقی افراد خواهد شد. اما سرسختانه افزایش دستمزدها را که با وجود افزایش سود، منجر به پیشرفت موسسه شده بود، رد کرد. فری مطمئن بود که نیروهایش مخالفت و ضدیت با او را ادامه خواهند داد، مگر اینکه علاقه کلی و همه‌گیر به موفقیت شرکت در آنها ایجاد شود.**



بروز خشم و غضب از سوی آنها شد ولی بعداً از آن در جهت خلاقیت و آفرینش ایده‌ها استفاده کرد.

ما اغلب از افرادی که الگوی ما هستند انتظار داریم که جنبشی روحی و روانی در ما ایجاد کنند و همین انتظار را از مدیران داریم و می‌خواهیم همان نقشی را ایفاء کنند که عوام، فرمانروایان، دانشمندان یا سیاستمداران در قرنهای گذشته ایفاء کرده‌اند، و ما نقشی فراتر از یک راهنما برای آنها قائل هستیم.

مواردی که در این مقاله ذکر شد احتمالاً قادر نیست تصویر جامعی را در عمل برای ما ارائه کند اما طرحی بکر و دست‌نخورده (خام) از اهداف را به ما

شاخص و برجسته‌اند می‌توانیم مشاهده کنیم. مدیران برجسته با خصیصه‌ای فراتر از شهود، صداقت، رهبری و قدرت تخیلی مشخص می‌شوند و آن (که بخشی از آنرا سرسختی و بخش عمده‌اش را شجاعت و جرات تشکیل می‌دهد) شباهت زیادی به قهرمان بودن دارد. امروزه افرادی که به‌طور ذهنی قهرمانی را فقط شامل موارد مادی و صوری می‌دانند و در این باب از خودگذشتگی را نادیده می‌گیرند، این بیانات را خصمانه تلقی می‌کنند. قطعاً قهرمانی واژه‌ای نیست که ما به‌سادگی آنرا مترادف با «علاقه به خود» بدانیم، اگرچه منکر این واقعیت هم نیستیم که حداقل بخشی از فعالیتها و کارهای مدیران در جهت منافع فردی است، حتی اگر

به‌دنبال کسب ثروت زیاد برای سازمان باشند. در کل آیا کارهایی نظیر ایجاد ارزش، حفظ و ایجاد مشاغل و حرفه‌ها و اهداف بلندمدت، انجام آنچه صحیح و همراه با بهره‌وری و سودآور است، یک تنه در برابر مخالفتها ایستادن و بدون پشتیبان بودن، به‌کارانداختن فکر جهت درک یک نگرش و انجام کارهای روحی بزرگ جهت کسب یک تکیه‌گاه حقیقی، اقداماتی نیستند که آنها را مترادف با قهرمانی می‌دانیم؟ اگر این اقدامات همراه با پاداش باشند چگونه در مورد آنها قضاوت می‌کنیم؟ و در صورتیکه پاداشها واقعاً قابل توجه باشند چطور؟ از جمله مطالب قابل توجه در مورد مدیران کارآفرین شبیه‌سازی آنها به قهرمانان افسانه‌ای، خیالی بودن آنها، این حقیقت که آنها دائماً در جهت مخالف جریان حرکت می‌کنند، و در مقابل خواسته‌های یک یا چند تن از موسسین، مجامع، انتقادات و بی‌عدالتی‌های بزرگ می‌ایستند، می‌باشد.

مدیریت در نهایت یک بعد قهرمانانه دارد چراکه با چالشهای دائمی انسان سروکار داشته و در صورت مواجهه با ناکامی و شکستهای احتمالی هیچ عذر و بهانه‌ای نیاورده و از مسئولیت نیز فرار نمی‌کند.

مدیران می‌توانند مانند هر انسان دیگری بی‌فکر و خودخواه یا آرمان‌گرا و آزاده باشند. مدیران برجسته همچنین به شکوفایی دیگر مدیران برجسته کمک می‌کنند. «ویلیام پیس» که جریانش را نقل کردیم (کارکنانی داشت که می‌خواست آنها را از کار برکنار کند)، مورد دیگری را در رابطه با یک مدیر عمومی بنام «ژن کاتایانی» ذکر می‌کند که این فرد سالها قبل رئیس «ویلیام» بوده و او بعدها شیوه مدیریت رئیس

خود را اقتباس کرده و در واقع راه او را رفته است. جریان به اوایل دهه ۱۹۷۰ مربوط می‌شود که در آن زمان، «کاتایانی» مسئولیت بخش توربین‌های بخار «وستینگهاوس» را در فیلادلفیا برعهده داشت و با مشکلات جدی روبرو بود. این بخش نمی‌توانست ایجاد درآمد کند و بدین منظور نیاز به کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری احساس می‌شد. باوجود فضای بسیار وسیع جهت بهبود وضعیت کاری در کارخانه، دشمنی و خصومت بین کارگران و مدیریت بالا گرفته بود. رهبران اتحادیه به سخت‌گیری مشهور بودند و چندین مورد اعتصاب با برخورد شدید آنها مواجه شده بود. از طرف دیگر مدیریت به کارگران به‌عنوان انسانهایی تنبل و خودخواه نگاه



• ما اغلب از افرادی که الگوی ما هستند، انتظار داریم که جنبشی روحی و روانی در ما ایجاد کنند و همین انتظار را از مدیران داریم و می‌خواهیم همان نقشی را ایفا کنند که فرمانروایان، دانشمندان یا سیاستمداران در قرنهای گذشته ایفا کرده‌اند

محیط دوستانه و مسالمت‌آمیز ایجاد شده و عملکرد بخش بیش از آنچه برای ادامه حیاتش لازم بود بهبود یافت و صدها شغل جدید بوجود آمد.

امکان ندارد که انسان ماجراهایی نظیر ماجرای که ذکر شد یا جریان مربوط به شاگرد «کاتابیانی»، «ویلیام پیس» را بخواند و این احساس را نداشته باشد که این دو مرد و بسیاری از مردان و زنان برجسته دیگر نظیر اینها از نوعی تهور و شهامت برخوردار بوده‌اند، اگرچه این تهور فقط در زمینه صنعت و اگرچه اندک باشد. مدیریت امری فوق‌العاده مشکل است و به افرادی استثنائی و در مواردی قهرمان نیاز دارد که به خوبی از عهده انجام آن برآیند. اما کار مدیریت، حتی اگر به نحو احسن از عهده انجام آن برآییم، باز کاری بسیار بزرگتر و مشکل‌تر از آن چیزی است که عموماً تصور می‌کنیم. □

دشمنی‌های آشکار، تغییر و تحولی که «کاتابیانی» انتظار داشت ظاهر شد. او از حالت مدیری که گرفتار مسائل روزمره و بی‌فایده است به مدیری تبدیل شد که خالتی امید و تحرک بوده و در بین کارکنان کسب اعتبار کرد و گفتگو و مباحثه را در محیطی توسعه داد که قبل از آن چیزی جز سکوت محض یا دشمنی و خصومت در آن محیط وجود نداشت. درست است که انجام این کارها برایش مشکل بود اما، این

جریانات پایگاه و ارزش و منزلتی انسانی برایش ایجاد کرد که قبل از آن هیچ مدیری آنرا کسب نکرده بود. کارگران مایل بودند که با اصل و اساس مشکلات مواجه شوند و «کاتابیانی» با دادن این فرصت به آنها در واقع خود را در برابر اتهامات و طعنه‌ها و همچنین خروج احتمالی از شرکت، بیمه کرد و از آن به بعد روابط مدیر و کارگران بهبودی محسوس پیدا کرد. فعالیتهایی که او در طی چند ماه آتی انجام داد شامل ایجاد تغییرات عمده‌ای در نحوه خط‌مشی بخش، ایجاد انعطاف قابل توجه در کار، ایجاد استانداردهای بالایی برای کیفیت و بهره‌وری، و در صورت لزوم بازنشسته کردن افراد به میل خودشان بود. هرگونه بهسازی در واقع یک نوع تنازع جدید محسوب می‌شد اما «کاتابیانی» خود را بدون هیچگونه مقاومتی در معرض خشونت‌ها یا مباحثه‌های احتمالی قرار داده بود و بدین ترتیب بود که تغییرات ضروری صورت گرفته،

می‌کرد و تمایل داشت که با کارگران رفتار تحقیرآمیزی داشته باشد. «کاتابیانی» احساس می‌کرد که باید از این وضعیت بفرنج رهایی یابد و اتحاد و یکدلی همه افراد در موسسه، کلیدی برای نحوه تغییری بود که می‌توانست این بخش را حفظ کند و بدین لحاظ او تصمیم گرفت که نگرشها را عوض کند و از این به بعد با نیروی کار با احترام و صداقت برخورد کند. در شیوه‌ای که او انتخاب کرد انجام یک سری کارهای بی‌سابقه در رابطه با کارگران وجود داشت که همراه با مباحثه و پرسش و پاسخ در زمانهای مشخص بود. او تصمیم گرفت برای کسب بهترین قضاوت از سوی زیردستان نسبت به خودش، به بحث و مباحثه اقدام کند و چون تعداد نیروی کار بالغ بر صدها نفر می‌شد منجور بود صحبت‌هایش را چندین بار تکرار کند. اولین کاری که «کاتابیانی» کرد این بود که از کارکنان خواست تصور کنند که بخش مربوطه با مشکل مواجه شده و ادامه کار بسیاری از آنها به روابط میان مدیر و کارگران بستگی دارد. اما کارکنان به علت سابقه بد ذهنی که داشتند، به او به چشم دشمن نگاه می‌کردند. کارکنان او را متهم به مخالفتهای لفظی آشکار، طعنه‌زنی و سوءاستفاده واضح می‌کردند و بنظر نمی‌رسید که از توضیحات دقیقی که «کاتابیانی» می‌داد یک کلمه‌اش را شنیده باشند. «ویلیام» و همکارانش معتقد بودند که «کاتابیانی» به این نتیجه خواهد رسید که مباحثه‌ها یک اشتباه بوده و باید از بقیه مباحثه‌هایی که در نظر داشت صرف‌نظر کرده و یا از فرد دیگری بخواهد که این کار را برایش انجام دهد. اما «کاتابیانی» در حالی که آشکارا از انجام مباحثه هراس داشت، در عین حال به انجام آن اصرار می‌ورزید. او خود را مکرراً در معرض بی‌احترامی و اهانت و کینه‌توزی افرادی قرار می‌داد که بنظر می‌رسید حتی به یک کلمه از آنچه می‌گوید عقیده ندارند. بعداً وی این روش را عوض کرده و شروع به انجام بازدیدهای مرتب از محل کار و کارگران کرد و این کاری بود که هیچیک از مدیران قبلی آن شرکت انجام نداده بودند. همچنین تصمیم گرفت در برابر سخت‌ترین و طعنه‌آمیزترین سوالات با گشاده‌رویی و استدلال پاسخگو باشد. بعد از این که چند هفته از ادامه این جریانات گذشت؛ کارگرانی که وی با آنها صحبت کرده بود وقتی او را می‌دیدند به احترام سر خود را تکان می‌دادند و به آنچه می‌گفت گوش می‌کردند و با او رودررو به بحث و گفتگو می‌پرداختند. به تدریج از متن

آیا می دانید؟

تحقیقات بازاریابی (Marketing Research)

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

شما می توانید

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

ما می توانیم

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

مبلغاً

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

تلفن: ۰۲۱-۸۷۳۲۰۶۹، ۰۲۱-۸۷۳۳۰۷۰، فاکس: ۰۲۱-۸۷۳۶۰۸۸

۲ - معمولاً کسر بودجه بسته به نوع تامین آن دارای عوارض اقتصادی نامطلوبی است. اگر کسر بودجه همراه با بسط پول در جامعه شود (قرض از بانک مرکزی، مانند سالهای بعد از انقلاب در ایران) موجب تورم می گردد. اگر از منابع داخلی (بانکها، مردم...) تامین شود نرخ بهره را بالا می برد و سرمایه گذاری را کند می کند و اگر از خارج تامین شود مشکل بحران بدهیهای خارجی را ایجاد می کند.

۳ - به این رژیم ارزی اصطلاحاً MANAGED FLOATING REGIME گفته می شود که در عین تعیین نرخ ارز توسط نیروهای عرضه و تقاضا، دولت با دخالت های خود مانع از نوسان شدید نرخ ارز می شود.

4 - BRUTON, TOTENRY ETAL, "THE POINTIEAL ECONOMY OF POVERTY, EQUITY AND GROWTH: SRI LANKA, AND MALAYSIA. NEW YORK OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1993.

5 - EFFECTIVE RATE OF PROTECTION.

6 - NEW ECONOMIC POLIEY.

7 . CORBO, VITTORIO," PUBLIC POLICY AND SAVINGS IN DEVELOPING COUNTRIES." JOURNAL OF DEVELOPMENT ECONOMICS, 36, 1991.

۸ - در سالهای ۸۵-۱۹۶۰ به طور متوسط ۲۸ درصد از تولید ناخالص داخلی کشور سرمایه گذاری می شده است. این نسبت از سال ۱۹۸۵ که جهش صادراتی مالزی شروع می شود به بالای ۳۰ درصد می رسد.

۹ - بخشی از روش شناسی این نوشته از کتاب زیر گرفته شده است.

"THE EAST ASIAN MIRACLE, ECONOMIC GROWTH AND PUBLIC POLICY" A WORLD BANK POLICY RESEARCH REPORT.

شرکت مهندسی تولید قطعات خودرو

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

شماره تلفن دفتر: ۳۹۱۲۱۵ - ۳۱۱۹۵۹۲

شماره فاکس: ۲۲۸۰۵۵۳

شماره تلفن کارخانه: ۰۲۶۱-۶۵۳۲۱۸

ایریسا ، تنها شرکت ایرانی

مجرب در طراحی و پیاده سازی

• سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS)

• اتوماسیون صنعتی

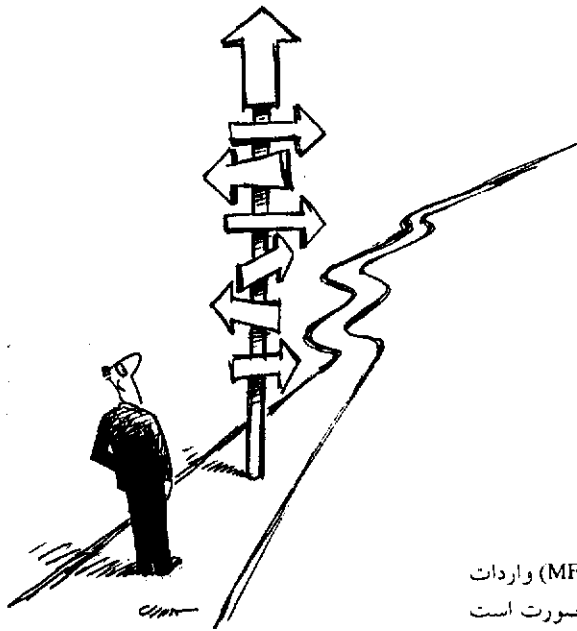
برای سازمانهای بزرگ (نظیر فولاد مبارکه)

تلفن: ۰۲۱-۱۱۱۶۲۰۰ و ۰۲۱-۸۷۳۶۹۹۶، فاکس: ۰۲۱-۱۲۴۰۴۱

برآورد کمی پیامدهای دور اروگوئه

منبع: FINANCE AND DEVELOPMENT - DEC 95

ترجمه و تلخیص: شاهین شهلایی



می‌شود و صادرکنندگان خرده‌پای پوشاک سهم بازار را از دست می‌دهند.

کشورهای درحال توسعه می‌توانند با محدود کردن هزینه‌های زیان‌آور، از طریق کاهش موانع تجاری و سایر عوامل بازدارنده، وضعیت خود را بطور نسبی بهبود بخشند. مرحله بعدی دور اروگوئه، محیط تجاری وسیع‌تری را ارائه می‌نماید. کاهش تعرفه‌های یک‌جانبه یا کاهش سایر انحرافات در کشورهای در حال توسعه باعث تغییر تولیدات آنان و صادرات براساس منافع نسبی شده و توسعه صادرات که از پیامدهای این امر می‌باشد، کمتر تحت تاثیر سیستم حمایت بازرگانی و اقتصادی جهانی قرار می‌گیرد. علاوه، در بلندمدت، احتمال بالا رفتن سطح درآمدها بیشتر می‌شود. این بدان معنی است که منافع دور اروگوئه شامل تمامی کشورها می‌باشد.

نتایج پژوهش

دور اروگوئه موافقتنامه چندجانبه‌ای است که از اجزا مختلف تشکیل یافته است:

الگو

از آنجا که موافقتنامه دور اروگوئه از اجزای مختلفی تشکیل یافته است، پژوهشگران بمنظور برآورد کمی پیامدهای دور اروگوئه از الگوی ۲۴ منطقه و ۲۲ محصول تجاری جهان بهره جسته‌اند. در این الگو بیش از سایر الگوها به جزئیات توجه شده و نتایج آن قابل انطباق با کشورها و مناطق بیشتری می‌باشد.

حائز اهمیت می‌باشد) و تحت (MFA) واردات محدود نمی‌شود. تنها استثنا بدین صورت است که اعضای «سازمان همکاری و توسعه اقتصادی» (OECD) بدلیل اینکه به‌طور کلی حمایت خود را در منطقه کاهش داده‌اند، از تولیدات کشورهای درحال توسعه حمایت کمتری بعمل خواهند آورد.

در حقیقت، برخی از کشورهای در حال توسعه، در کوتاه‌مدت، بازنده اصلی هستند. این زیانهای کوتاه‌مدت عمدتاً ناشی از دو عامل می‌باشند: یکی اینکه کاهش یارانه‌های کشاورزی از سوی اتحادیه اروپا و انجمن بازرگانی آزاد اروپا (EFTA)، و ایالات متحده منجر به زیان برخی کشورها می‌شود. دیگر اینکه، حذف سهمیه‌های MFA باعث کاهش قیمت توسط تمامی صادرکنندگان به کشورهای (OECD)

● برخی از صاحب‌نظران سود جهانی از دور اروگوئه را ۲۵۸ میلیارد دلار برآورد کرده‌اند.

● تمام الگوها نمایانگر این مساله است که کشورهای آزادتر سود بیشتری بدست می‌آورند.

● اگرچه احتمال دارد در کوتاه‌مدت، موافقتنامه دور اروگوئه به‌ضرر برخی کشورها تمام شود ولی در بلندمدت همه از آن منتفع می‌شوند.

● کشورهای صنعتی بخصوص آمریکا و اتحادیه اروپا، بیشترین مخارج را در رابطه با موافقتنامه دور اروگوئه متحمل شده‌اند.

دست‌اندرکاران یا استفاده از مدل تجربی مقیاس بزرگ به بررسی کمی مزایای رفاهی دور اروگوئه می‌پردازند. از نتایج حاصله چنین بر می‌آید که بدلیل وسعت آزادی در کشورهای صنعتی، بیشترین منافع کوتاه‌مدت از این موافقتنامه نصیب چنین کشورهایی می‌شود. گرچه در درازمدت، منافع آن تمامی کشورها و مناطق را در بر می‌گیرد.

وسعت مشمولیت منافع رفاهی دور اروگوئه تاچه میزان است؟ مهمترین جنبه‌های کیفی این موافقتنامه چیست؟ تاثیر آن بر کشورهای در حال توسعه کدام است؟ آیا کشورها یا مناطقی از آن متضرر می‌شوند؟ در این صورت، دلیل آن چیست؟ برطبق آمار بدست‌آمده فواید کوتاه‌مدت آن حدود ۹۶ میلیارد دلار و منافع بلندمدت آن حدود ۱۷۱ میلیارد دلار می‌باشد؛ باتوجه به این مساله که منافع کوتاه‌مدت آن متوجه کشورهای توسعه‌یافته، بویژه ژاپن، اتحادیه اروپا و آمریکا می‌باشد.

از سوی دیگر، کشورهای صنعتی بخصوص آمریکا و اتحادیه اروپا، بیشترین مخارج را در رابطه با این پروژه متحمل شده‌اند. بویژه در تغییر روند کشاورزی و حمایت از سهمیه واردات پوشاک و منسوجات، که در موافقتنامه مولتی فایبر (MFA)، (ترتیبات مربوط به تجارت بین‌المللی منسوجات) تصریح شده و در حال برچیده شدن بود. برعکس، تحت موافقتنامه دور اروگوئه، در کشورهای در حال توسعه میزان کاهش انحرافات کشاورزی نسبتاً اندک بوده (گرچه کاهش یارانه‌های تولید در برخی موارد

(جدول ۱)

پیامدهای رفاهی دور اروگوئه
(میلیارد دلار)

تحولات کامل بعنوان بخشی از تولید ناخالص داخلی		دور اروگوئه بطور کامل		تحولات بخش تولید		تحولات MFA		تحولات کشاورزی		
پیامدهای بلندمدت	پیامدهای کوتاه‌مدت	پیامدهای بلندمدت	پیامدهای کوتاه‌مدت	پیامدهای بلندمدت	پیامدهای کوتاه‌مدت	پیامدهای بلندمدت	پیامدهای کوتاه‌مدت	پیامدهای بلندمدت	پیامدهای کوتاه‌مدت	
۱/۱	-۰/۴	۳/۳	۱/۲	۲/۳	-۰/۵	-۰/۱	-۰/۰	۰/۹	۰/۷	استرالیا
۳/۶	۱/۰	۱/۴	-۰/۴	-۰/۹	-۰/۱	-۰/۰	-۰/۰	۰/۵	۰/۳	زلاتندو
-۰/۵	-۰/۲	۲/۶	۱/۳	۱/۳	-۰/۱	۱/۰	۰/۹	۰/۲	۰/۳	کانادا
-۰/۵	-۰/۲	۲۶/۷	۱۳/۳	۱۳/۷	۱/۲	۹/۲	۱۰/۰	۳/۲	۱/۸	ایالات متحده
-۰/۶	-۰/۵	۲۲/۷	۱۶/۹	۶/۲	۲/۲	-۰/۵	-۰/۶	۱۶/۸	۱۵/۱	ژاپن
۲/۵	۱/۵	-۰/۵	۲/۸	۲/۷	-۰/۷	-۰/۴	-۰/۵	۵/۲	۲/۶	کره
-۰/۷	-۰/۶	-۰/۹	۳۹/۳	۱۴/۹	۳/۰	۷/۸	۷/۶	۲۶/۲	۲۸/۳	اروپای شرقی
۲/۱	۱/۱	۲/۶	۱/۳	۱/۲	-۰/۶	-۰/۹	-۰/۶	۰/۳	۰/۲	اندونزی
۸/۸	۳/۳	۵/۰	۱/۸	۲/۶	-۰/۷	-۰/۳	-۰/۱	۲/۲	۱/۲	مالزی
۲/۲	۱/۶	۲/۲	-۰/۹	۱/۱	-۰/۴	-۰/۲	-۰/۰	۱/۱	۰/۷	فیلیپین
۱/۷	۲/۱	-۰/۷	-۰/۹	-۰/۴	-۰/۵	-۰/۲	-۰/۲	۰/۵	۰/۶	سنگاپور
۱۰/۹	۲/۱	۱۲/۶	۲/۵	۱۰/۳	۱/۸	-۰/۸	-۰/۱	۱/۴	۰/۸	تایلند
-۰/۵	-۰/۳	۲/۰	۱/۳	۱/۲	-۰/۹	۱/۷	۱/۰	-۰/۸	-۰/۵	چین
-۱/۱	-۱/۲	-۱/۱	-۱/۲	-۰/۲	-۱/۱	-۱/۵	-۱/۷	۰/۶	۰/۶	هنگ‌کنگ
-۰/۵	-۰/۲	۱/۱	-۰/۴	۱/۳	-۰/۸	-۰/۳	-۰/۴	۰/۰	۰/۰	تایوان
۱/۰	-۰/۳	۲/۳	-۰/۷	۱/۶	-۰/۳	-۰/۱	-۰/۰	۰/۷	۰/۲	آرژانتین
۱/۱	-۰/۳	۲/۳	۱/۴	۲/۰	۱/۲	-۰/۱	-۰/۰	۰/۱	۰/۳	برزیل
-۰/۷	-۰/۰	۲/۳	-۰/۲	۱/۴	-۰/۳	-۰/۲	-۰/۱	۰/۷	-۰/۰	مکزیک
۱/۷	-۰/۲	۲/۷	۱/۳	۳/۲	-۰/۳	-۰/۳	-۰/۵	۲/۰	۱/۵	امریکای لاتین
-۰/۴	-۰/۲	-۰/۷	-۰/۳	۰/۲	-۰/۱	-۰/۱	-۰/۰	-۰/۵	-۰/۲	کشورهای نیمه‌صحرائی آفریقا
-۰/۳	-۰/۱	۱/۵	-۰/۳	۱/۹	-۰/۸	۰/۲	-۰/۴	۰/۱	-۰/۳	خاورمیانه و آفریقای شمالی
-۰/۱	-۰/۱	۱/۲	-۰/۲	۲/۳	-۰/۸	-۰/۳	-۰/۵	-۰/۰	-۰/۱	اروپای شرقی
۲/۰	۱/۰	۶/۷	۳/۷	۵/۳	۳/۱	۱/۹	-۰/۹	۰/۲	۰/۳	جنوب آسیا
-۰/۷	-۰/۳	۸/۸	۲/۲	۷/۰	۱/۷	-۰/۸	-۰/۲	۱/۶	۲/۲	سایر کشورهای اروپایی
۱/۲	-۰/۲	۵۵/۲	۱۹/۶	۲۰/۵	۱۲/۹	۳/۴	-۱/۵	۱۳/۹	۹/۹	کشورهای در حال توسعه (بطور کلی)
-۰/۶	-۰/۲	۱۱۵/۲	۷۶/۷	۲۶/۳	۸/۷	۱۶/۹	۱۷/۹	۲۹/۸	۲۸/۷	کشورهای صنعتی (بطور کلی)
-۰/۷	-۰/۴	۱۷۰/۶	۹۶	۸۶/۸	۲۱/۷	۲۰/۳	۱۶/۴	۶۳/۷	۵۸/۶	جهان

منافع مازاد (و یا احتمالاً هزینه‌های) تغییرات دور اروگوئه در سه زمینه دیگر، نتایج ما دارای دقت کافی نباشند.

برطبق نتایج ما عایدی جهان سالانه ۹۶ میلیارد دلار می‌باشد. از این میان کشورهای پیشرفته‌ای چون اتحادیه اروپا، ژاپن و ایالات متحده، هر یک به ترتیب ۳۹ میلیارد دلار، ۱۷ میلیارد دلار و ۱۳ میلیارد دلار (بطور تقریبی) بدست می‌آورند. (جدول ۱). بااین حال برخی کشورهای کوچکتر نیز درآمد سرشاری خواهند داشت: مالزی ۳/۳٪ از تولید ناخالص داخلی، سنگاپور و تایلند هر یک حدود ۲/۱٪ از تولید ناخالص داخلی و جمهوری کره و فیلیپین هر یک ۱/۶٪ از تولید ناخالص داخلی.

بااین حال، دور اروگوئه در کوتاه‌مدت منجر به ضرر برخی ممالک در حال توسعه می‌شود:

(VERs) در زمینه پوشاک و منسوجات و حذف MFA

تغییرات سازمانی و قانونی مانند ایجاد سازمان تجارت جهانی (WTO) و یا وضع مالیات یا عوارض به منظور حفظ صنایع داخلی و همچنین برقراری عوارض ضد بازارشکنی و حقوق گمرکی جبرانی

● زمینه‌های جدید مانند اقدامات سرمایه‌گذاری مرتبط با تجارت (TRIMs)، جنبه‌های مرتبط با تجارت حقوق مالکیت معنوی (TRIPs)، و موافقتنامه عمومی راجع به تجارت خدمات (GATS)

● زمینه‌هایی که نیاز به پوشش وسیعتر دارند، مانند تدارکات دولتی.

این پژوهش تغییرات را در چهار زمینه نخست ارزشیابی می‌نماید. امکان دارد در مورد

منبع: محاسبات نویسنده
توجه: سه بند اول نشانگر تحولات بطور مجزا می‌باشند. بند چهارم (دور اروگوئه بطور کامل) نمایانگر تاثیرات رفاهی تمامی تحولات می‌باشد.

۱ - دلار ۱۹۹۲

۲ - عضویت در سال ۱۹۹۴

۳ - کشورهای بالتیک، روسیه و سایر جمهوریهای سابق شوروی را نیز شامل می‌شود.

● کاهش تعرفه‌ها در محصولات تولیدی
● تعرفه‌بندی موانع غیرتعرفه‌ای در کشاورزی و تحت الزام درآوردن تعهدات، بمنظور کاهش سطح حمایت کشاورزی

● کاهش یازانه کشاورزی در بخش صادرات و تولید
● حذف محدودیت‌های داوطلبانه صادراتی

کشورهای نیمه صحرایی افریقا سالانه حدود ۲٪ درصد از تولید ناخالص داخلی، کشورهای خاورمیانه و شمال افریقا ۱٪ درصد از تولید ناخالص داخلی. از سوی دیگر، برطبق پژوهش «فرانسوا» تمامی افریقا و منطقه خاورمیانه به دلیل کاهش حمایت دور اروگوئه از تولیدات، منتفع می‌شوند. در مقایسه با کشورهای صنعتی، کشورهای درحال توسعه تحت این موافقتنامه انحرافات کشاورزی را کاهش داده (گرچه کاهش یارانه تولید در برخی موارد برای آنان حائز اهمیت می‌باشد)، و واردات را تحت MFA محدود نمی‌کنند.

تحولات MFA

در واقع کشورهایی مانند امریکا و اتحادیه اروپا که تحت MFA، بمنظور حمایت از تولیدکنندگان بازار داخلی از سهمیه واردات استفاده می‌کردند، از برچیده شدن MFA بهره‌مند خواهند شد؛ و حال آنکه کشورهای در حال توسعه در مجموع متضرر می‌گردند. دلایل الگوی فوق بدین قرار است: واردات در کشورهایی که سهمیه واردات را لغو می‌کنند، فزونی می‌یابد در نتیجه قیمت کالاهای وارداتی برای مصرف‌کنندگان تنزل می‌کند. از سوی دیگر کشورهایی مانند ژاپن که واردات خود را تحت

می‌شود، در مورد صادرکنندگان خالص در کشورهای درحال توسعه نتیجه کاملاً متفاوت است.

تحولات کشاورزی

برجسته‌ترین شاخص تحقیق ما، تقسیم‌بندی تحولات کشاورزی به سه گروه یارانه‌های صادرات، یارانه‌های تولید و حمایت از واردات می‌باشد (جدول ۲).

کاهش یارانه‌های صادرات محصولات کشاورزی می‌تواند برای اتحادیه اروپا ۱۱/۵ میلیارد دلار سود به همراه داشته باشد. ولی منافع آن برای صادرکنندگان اصلی مواد غذایی مانند آرژانتین، استرالیا، کانادا و زلاندنو اندک می‌باشد، در حالیکه به‌ضرر سایر کشورها تمام می‌شود. در برخی موارد، از جمله غلات در خاورمیانه و برنج شلتوک در کره، میزان یارانه بسیار بالاست. بنابراین، کاهش این انحراف از تولید به نفع بسیاری از کشورها تمام می‌شود؛ گرچه چند واردکننده خالص گندم و غلات (به‌جز برنج) ضرر می‌کنند (ژاپن، کره، مکزیک، سنگاپور، کشورهای نیمه صحرایی افریقا و ایالت تایوان چین).

بطورکلی با کاهش یارانه‌ها، بیش از ۲۸ میلیارد دلار منفعت عاید اتحادیه اروپا می‌شود. ژاپن از کاهش حمایت شدید از واردات سود می‌برد. با این حال چین و چند منطقه در حال توسعه دیگر ضررهای جزئی متحمل می‌شوند. ولی بطورکلی تعداد ضررکنندگان اندک می‌باشد. زیرا هر کشور با کاهش یارانه تولیدات خود، سود می‌برد و اغلب آنان حتی اگر واردکننده خالص مواد غذایی باشند، انواعی از آن را صادر می‌کنند. مسلماً، بمنظور جلوگیری از بروز زیان از دور اروگوئه، کشورها ناگزیر از کاهش یارانه‌های کشاورزی می‌باشند.

تأثیرات پویا

احتمال دارد در محاسبه نتایج پژوهش، منافع الگوی رشد نئوکلاسیک در بلندمدت، بیش از میزان واقعی برآورد شود. زیرا میزان مصرف قبلی برای بدست‌آوردن موجودی سرمایه بالاتر، در نظر گرفته نشده است. در عین حال، در بلندمدت، احتمال برآورد کمتر از میزان واقعی نیز می‌رود. زیرا ممکن است تأثیرات رشد درون‌زا (از جمله پیشرفت‌هایی که در اثر بهره‌وری یا خلاقیت بوجود می‌آیند) مدنظر قرار نگیرند.

نتایج الگوی بلندمدت ما در جدول شماره ۱

بقیه در صفحه ۱۱۹

(جدول ۲)

تحلیل پیامدهای رفاهی تحولات کشاورزی (میلیارد دلار)

همه انحرافات ^(۱)	یارانه‌های صادرات	یارانه‌های تولید	انحرافات واردات
استرالیا	۰/۱	۰/۱	۰/۴
زلاندنو	۰/۱	۰/۱	۰/۱
کانادا	۰/۰	۰/۳	-۰/۱
ایالات متحده	۱/۷	۱/۵	-۰/۱
ژاپن	۱۵/۲	-۲/۲	۱۷/۷
کره	۲/۶	-۰/۲	۴/۷
اروپای شرقی	۲۸/۵	۱۱/۵	-۱/۲
اندونزی	۰/۲	-۰/۰	۰/۱
مالزی	۱/۲	-۰/۰	۱/۲
نیپال	۰/۶	-۰/۱	۰/۹
سنگاپور	۰/۶	-۰/۰	۰/۶
تایلند	۰/۷	-۰/۰	۰/۶
چین	-۰/۶	-۰/۲	-۰/۳
هنگ‌کنگ	۰/۶	۰/۱	۰/۲
تایوان	۰/۰	-۰/۰	۰/۱
آرژانتین	۰/۴	۰/۱	۰/۱
برزیل	۰/۳	-۰/۰	۰/۱
مکزیک	-۰/۰	-۰/۰	۰/۱
امریکای لاتین	۱/۴	-۰/۰	۰/۱
کشورهای نیمه صحرایی افریقا	-۰/۳	-۰/۴	۰/۳
خاورمیانه و افریقای شمالی	-۰/۴	-۰/۸	۰/۱
اروپای شرقی	-۰/۲	-۰/۶	۰/۰
جنوب آسیا	۰/۱	-۰/۰	۰/۰
سایر کشورهای اروپائی	۲/۴	-۰/۶	۰/۵
کشورهای در حال توسعه (بطور کلی)	۹/۲	-۲/۳	۸/۸
کشورهای صنعتی (بطور کلی)	۲۹/۱	۹/۰	۱۷/۳
جهان	۵۸/۳	۶/۷	۲۶/۱

منبع: محاسبات نویسنده

۱ - انحرافات واردات و یارانه صادرات و تولید

۲ - عضویت در تاریخ ۱۹۹۴

۳ - کشورهای بالتیک، روسیه و سایر جمهوریهای سابق شوروی را نیز شامل می‌شود.

MFA محدود نمی‌کنند از برچیده شدن MFA متضرر می‌شوند. در حالیکه کشورهای صادرکننده خالص مانند اتحادیه اروپا و امریکا که کالاهای خود را به بازارهای سابق ارائه می‌نمایند باعث بالارفتن قیمت در بازارهایی مانند ژاپن

هیچکس پوشیده نیست. لذا لزوم سرعت در شروع استفاده از انرژی خورشیدی بصورت فراگیر و جلوگیری از هدر رفتن هرچه بیشتر آن عیان می‌گردد.

دیگر خصوصیت واضح اکثر تکنولوژی‌های استفاده از انرژی خورشیدی، عدم آلوده‌سازی و وارد کردن هرگونه ضرر و زیان به محیط زیست می‌باشد. به‌عنوان مثال فرایند تبدیل انرژی خورشیدی به برق از طریق سلول‌های فتوولتائیک هیچگونه آلودگی به‌بار نمی‌آورد (حتی آلودگی صوتی، زیرا هیچگونه بخش متحرکی در آنها وجود ندارد). در اینجا بیان این مطلب جالب توجه است که تکنولوژی‌های تولید تجهیزات استفاده و بهره‌برداری از انرژی خورشیدی خود می‌توانند آلوده‌کننده محیط زیست باشند. لذا بخشی از توجه کارشناسان و محققان استفاده از انرژی خورشیدی باید معطوف به این مساله باشد.

ویژگی بعدی انرژی خورشیدی عدم نیاز به شبکه‌های انتقال و توزیع است، زیرا همانطور که واقف هستید یک بخش هزینه‌ساز در تامین انرژی برای مصرف‌کنندگان، هزینه‌های انتقال و توزیع از محل تولید به محل مصرف است که انرژی خورشید از صرف این هزینه بی‌نیاز است. جدای از مساله هزینه‌های انتقال و توزیع، در برخی از مناطق کوهستانی و صعب‌العبور که در مملکت ما نیز وجود دارند، ایجاد شبکه‌های انتقال و توزیع امکان‌پذیر نیست. لذا این ویژگی بیشتر جلوه‌گر می‌شود.

خصوصیت دیگری که در مملکت ما جلب توجه می‌کند سادگی برخی از تکنولوژی‌های استفاده از انرژی خورشیدی است. به‌عنوان مثال آبگرمکن خورشیدی، آب شیرین‌کن خورشیدی و... دارای سیستم‌هایی بسیار ساده می‌باشند تا حدی که می‌توانند بصورت تکنولوژی‌های محلی مطرح گردند.

در مورد انرژی خورشیدی اگر فرض کنیم که بازده نمودینامیکی استفاده از آن ۱۰٪ باشد (که بازدهی بالایی نیست ولی در حال حاضر باتوجه به تکنولوژی‌های موجود، متوسط قابل قبولی است)، کل انرژی که در حال حاضر در کشورمان به انواع اشکال مصرف می‌شود باشغال مساحتی کمتر از ۱٪ مساحت کل کشورمان با استفاده از انرژی خورشیدی قابل تامین خواهد بود.

در خسارج از جو، انرژی خورشید در صفحه‌ای عمود بر اشعه خورشید، تقریباً برابر

۱۳۵۲ وات بر مترمربع می‌باشد. مساحت دایره زمین عمود بر اشعه خورشید $1/27 \times 10^{14}$ مترمربع و انرژی دریافت شده از خورشید بوسیله زمین $1/73 \times 10^{17}$ وات می‌باشد که بطور متوسط ۶۳۰ وات بر مترمربع و در کشور ما سالانه ۲۰۰ کیلووات ساعت بر مترمربع می‌باشد. اما انرژی مصرفی در ایران، در سال ۱۳۷۲ بر مبنای مصرف سال ۱۳۶۹ و با نرخ رشد ۱۱٪ معادل ۷۴ میلیون تن نفت یا ۵۴۰ میلیون بشکه برابر 31×10^{13} کیلو ژول یا 86×10^{10} کیلووات ساعت گزارش شده است. بنابراین با فرض اینکه بازده تبدیل انرژی خورشیدی ۱۰٪ باشد، مساحت مورد نیاز برای تولید انرژی برابر ۴۳۰ کیلومتر مربع یا ۲۶٪ کل مساحت کشورمان خواهد بود. غافل نباشیم که این اعداد و ارقام در شرایطی است که بهره‌وری استفاده از انرژی در کشور ما بسیار پایین است و اسراف و اتلاف زیادی وجود دارد که این مساله خود مبحثی برای تحقیق و بررسی می‌باشد. ولی در مجموع، آمار و ارقام فوق نشان‌دهنده یک امکان بالقوه ارزشمند است، یعنی انرژی خورشیدی می‌تواند

۳ - سیاست‌ها (تحقیق و توسعه، محیط زیست، قیمت‌گذاری، مالیات و عوارض، اشتغال، تعمیر و نگهداری، امنیت ملی، مالکیت، رقابت، سازماندهی دولتی، مشارکت عمومی، تجارت خارجی،...) (۵)

انرژی زمین‌گرمایی (ژئوترمال) نیز یکی از انواع انرژی‌های تجدیدپذیر می‌باشد که بصورت انرژی حرارتی در داخل پوسته زمین متمرکز می‌باشد. از حرارت موجود در پوسته زمین به دو روش مستقیم (گرمایش) و غیرمستقیم (تولید برق) استفاده می‌شود. این نوع انرژی نیز علاوه بر تجدیدپذیر بودن، فاقد مشکلات زیست محیطی است. براساس آمار سال ۱۹۹۳، کاربرد مستقیم انرژی زمین‌گرمایی در کل جهان بالغ بر ۳۸ هزار گیگاوات ساعت انرژی بوده است و کشورهای ژاپن و چین بیشترین استفاده از این روش را به‌خود اختصاص داده‌اند. همچنین در این سال، تولید برق از انرژی زمین‌گرمایی در جهان حدود ۶ هزار مگاوات بوده که آمریکا با تولید ۱۸۳۷ مگاوات مقام نخست را دارا بوده است (به جدول ۲ مراجعه کنید). (۶)

جدول ۲ - عمده‌ترین کشورهای استفاده‌کننده از انرژی زمین‌گرمایی

تولید برق		گرمایش	
مگاوات	کشور	مگاوات حرارتی	کشور
۲۸۳۷	آمریکا	۳۳۲۱	ژاپن
۸۸۸	فیلیپین	۲۱۵۴	چین
۷۰۰	مکزیک	۱۲۷۶	مجارستان
۵۴۸	ایتالیا	۱۱۳۳	روسیه

کشور ما نیز به‌دلیل قرارگرفتن در مسیر کمربند زمین‌گرمایی دارای پتانسیل‌های قابل ملاحظه‌ای از این انرژی در نقاطی مثل سبلان، خوی، ماکو، دماوند و سهند می‌باشد که این مطلب نیز می‌تواند مورد توجه کارشناسان بخش انرژی قرار گیرد.

نتیجه‌گیری

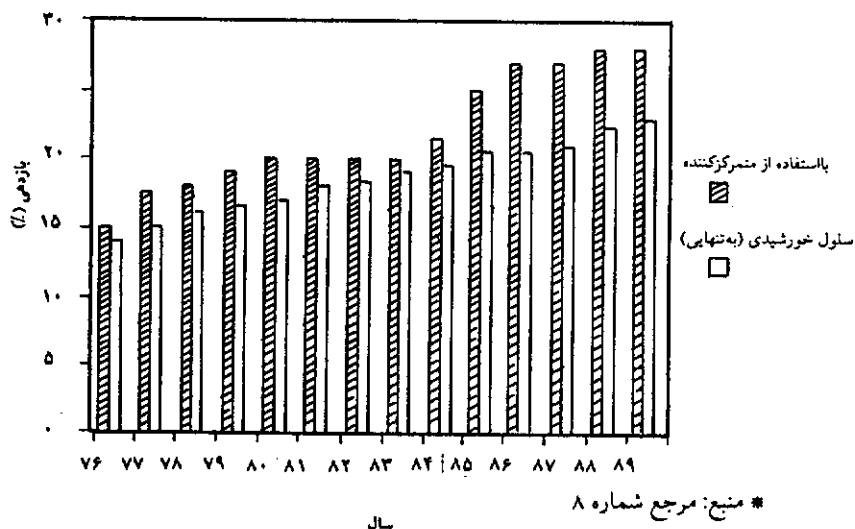
به‌هترتیب از سال ۱۹۵۰ که برنامه‌های پرتاب سفینه‌های فضایی به‌مورد اجرا درآمد و همچنین از سال ۱۹۷۳ که بحران انرژی با افزایش سریع قیمت نفت جهان‌گیر شد، استفاده از انرژی خورشیدی در مجامع علمی بصورت جدی مورد مطالعه و آزمایش قرار گرفته است.

حال باتوجه به پتانسیل قوی امکان استفاده از انرژی خورشیدی در کشورمان به‌دلیل وجود آفتاب سرشار و واقع‌شدن بر کمربند زمین‌گرمایی

(از این بعد)، بطور بالقوه قادر به پاسخگویی نیازهای امروز و آینده بلندمدت کشور ما باشد. لازمه بهره‌برداری بهینه از منابع انرژی و کاربرد بهره‌ور از آنها، فراگیرشدن پژوهش و بررسی در رابطه با ابعاد مختلف مساله انرژی می‌باشد و بنظر می‌رسد که در این راستا، در زمینه‌های زیر بتوان بطور نظام‌یافته اقداماتی صورت داد:

۱ - بررسی و تحقیق بر روی منابع انرژی (نفت، گاز، زغال سنگ، آب، شکافت هسته‌ای، گداحت هسته‌ای، خورشید، زمین‌گرمایی، مقاومت طبیعی دما، باد، جزر و مد و جریان اقیانوس‌ها، چوب،...)

۲ - بررسی فرایندها (اکتشاف، استخراج، تغلیظ، ترابری، پالایش، نگهداری و ذخیره‌سازی، تبدیل، توزیع، مصرف...)



و... از یک طرف و وجود پتانسیل قوی نیروهای متفکر، خلاق و جوان از طرف دیگر و با عنایت به اینکه تکنولوژی مربوط به کاربردهای مختلف انرژی خورشیدی در کشور ما شناخته شده و مکان پیاده‌سازی آنها میسر است، وقت آن رسیده که بطور جدی‌تر و با دیدگاه استراتژیک و بلندمدت به این مساله نگاه کنیم و از این موهبت لاهی که به مملکت ما ارزانی شده نهایت بهره را ببریم که این مطلب جز در سایه پژوهش و تحقیق و اتخاذ سیاست‌های صحیح و متناسب با شرایط سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی بن مرز و بوم میسر نخواهد شد. به امید روزی که دیگر نفت محور اصلی انرژی و اقتصاد مملکتمان محسوب نگردد و انرژی خورشیدی بطور مستقیم و غیرمستقیم به‌عنوان یکی از منابع ارزشمند و مقبول انرژی، در سطح ملی ورد استفاده قرار گیرد.

جدول ضمیمه - ذخایر منابع فسیلی انرژی در جهان در سال ۱۹۹۰ (برحسب 10^{15} BTU)

منبع		موجودی		تولید (درسال)		عمر باقیمانده (سال)	
کشورهای اسلامی	درکل جهان	کشورهای اسلامی	درکل جهان	کشورهای اسلامی	درکل جهان	کشورهای اسلامی	درکل جهان
نفت	۵۷۶۳	۴۱۸۱	۱۲۷/۵	۴۹/۴	۱۲۷/۵	۴۵	۸۵
	(/۱۳)	(/۷۱/۶)	(/۴۲/۹)	(/۸۳/۶)			
گاز	۳۷۹۱	۱۵۵۵	۷۸/۱	۹/۵	۷۸/۱	۴۹	۱۶۴
	(/۸/۵)	(/۲۶/۷)	(/۲۶/۲)	(/۱۶/۱)			
زغال سنگ	۳۴۸۷۵	۱۰۰	۹۱/۹	۰/۲	۹۱/۹	۳۸۰	۵۰۰
	(/۷۸/۵)	(/۱/۷)	(/۳۰/۹)	(/۰/۳)			
مجموع	۴۴۴۲۹	۵۸۳۶	۲۹۷/۵	۵۹/۱	۲۹۷/۵		
	(/۱۰۰)	(/۱۰۰)	(/۱۰۰)	(/۱۰۰)			

* اعداد جدول فوق در مورد کشورهای مسلمان، شامل کشورهای تازه استقلال یافته آسیای میانه نیست.
* منبع: مرجع شماره (۷)

ENERGY, WASHINGTON, (1991).

(8) PARTAIN, L.D., SOLAR CELLS AND THEIR APPLICATIONS, JOHN WILEY & SONS INC., 1995.

● محمدعلی آزاده: دکتری مهندسی صنایع از دانشگاه کالیفرنیا - آمریکا

مدیرگروه مهندسی صنایع دانشکده فنی دانشگاه تهران - استادیار دانشگاه - متخصص در سیستم‌های مدل‌سازی و شبیه‌سازی

● مازیار هوشیار: دانشجوی کارشناسی ارشد عضو گروه مهندسی صنایع دانشکده فنی دانشگاه تهران - کارشناس گروه کنترل پروژه

THE ENVIRONMENT INTO THE 1990s, 1, P.104, PERGAMON PRESS (1990).

(۴) سبوحی، بدالد. «مندولوزی طرح جامع انرژی کشور»، سمینار کاربردهای انرژی خورشیدی، تهران، ۱۳۷۴.

(۵) میرسلیم، مصطفی. «امروز و آینده انرژی خورشیدی در کشور»، نخستین سمینار نیروگاه‌های خورشیدی در ایران، تهران، ۱۳۷۲.

(۶) نشریه پیام انرژی، سال اول، شماره ۷، صفحه ۴، مرداد ۱۳۷۵.

(7) INTERNATIONAL ENERGY ANNUALLY, ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION, U.S. DEPARTMENT OF

نهرست منابع و مراجع:

(۱) بیرمیان، اسماعیل. نیروگاه‌های خورشیدی، ۱۳۶۹.

(2) KESHMIRI, S.H., "PHOTOVOLTAIC TECHNOLOGIES: RECENT DEVELOPMENTS IN COST REDUCTION & EFFICIENCY INCREASE," PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOLAR ENERGY AND THE ISLAMIC COUNTRIES, TEHRAN, (1995).

(3) VAN OVERSTRAETEN, R., "CRYSTALLINE SILICON SOLAR CELLS FOR ONE SUN UTILIZATION," ENERGY &

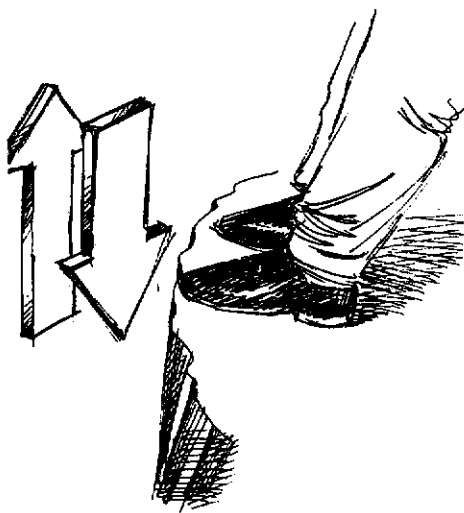
مدیریت تحول و تغییر

منبع: INTERNATIONAL POWER GENERATION - MAY 1995

ترجمه: حمید توحیدی

- تحول و تغییر فرآیندی است که هرگز متوقف نمی‌شود.
- در صورتی که شما قسمتی از حل مشکل به حساب نمی‌آیید در واقع بخشی از مشکل تلقی می‌شوید.

و تعمیرگاه‌های عمده آن در اسکاتلند قرار داد. «دانکن» می‌گوید: «امروز شرکتی داریم که پرسنل آن دیدگاهی مشترک دارند. قبلاً تمام تلاش ما در جهت پرکردن دفتر سفارشات ساخت بود و نفر ساعت‌های کاری از طریق تعمیرگاهها ارائه می‌شدند. اینک معتقدیم اگر کاری ب تکنولوژی نیاز دارد و ما قادر به مهندسی آن هستیم این کار را انجام خواهیم داد. بسا خوب، اگر ما بعضی از تولیداتمان خارج از



نرم‌های فنی و تکنولوژی است ایرادی ندارد و خوب است چرا که به جای اینکه یک شرکت سازنده باشیم یک شرکت مهندسی هستیم. هر ساختی که انجام می‌دهیم دقیقاً به منزله این است که همانند پایگاه سنتی خودمان در اسکاتلند به چین یا لهستان رفته‌ایم.

«پرکردن دفاتر قبول سفارش کارخانه در نزد ما از اولین ارجحیت برخوردار نمی‌باشد. ما در تکنولوژی و مهندسی پیشگام هستیم و حتی اگر کار ما در ارتباط با ساخت نباشد طراحی، مهندسی و کار مدیریت پروژه را برعهده می‌گیریم.

این شرکت و شرکت «فوستر ویلر» دو شرکت پیشگام در دنیا می‌باشند که دارای

CEGB ساخته شد که باعث گردید تا فرآورده‌های شرکت «انرژی بیکوک» در خارج از انگلستان غیرقابل فروش باشد.

با خصوصی‌سازی CEGB، تورم نیروی انسانی و محدودیت تولید متوقف شد شرکت «انرژی بیکوک» دریافت که سازمان، تجربه و فرهنگ او برای برنده شدن در مناقصات و سفارشات در دنیای آشفته و بی‌رحم مناقصه بین‌المللی، مناسب نمی‌باشد. رقبا نیز این شرکت را به‌عنوان یک تهدید تلقی نمی‌کردند.

«دانکن» مردی با گفتاری آرام، جدی و خونگرم اهل کانادا از شمال غرب اونتاریو، معتقد است: «این وضعیتی است که وقتی به این شرکت رسیدم با آن مواجه شدم. پرسنل موجود در سازمان دیوارهایی دور خودشان ساخته بودند. بعضی فکر می‌کردند که در امور بازرگانی کار می‌کرده‌اند و بعضی دیگر در مدیریت یا تدارک پروژه مشغول بودند اما در واقع آنها با تمام تلاشی که سمت و سو و جهت آن در شلوغ نگهداشتن تعمیرگاه کارخانه خلاصه می‌شد، جدا از هم‌دیگر کار می‌کردند. حتی ما شرکت سازنده‌ای داشتیم که می‌گفتند «ماهرکاری را انجام می‌دهیم». اگر درخواست می‌کردیم که چیزی ساخته شود آنها باید قیمتی را به ما ارائه می‌کردند و به کار ادامه می‌دادند و سپس شروع به بدهکار کردن ما با هزینه‌های غیرمعمول می‌کردند. این روند باید تغییر می‌کرد. و تغییر و تحول اتفاق افتاد. «دانکن کاگس» در مورد برنده شدن در مناقصه و مدیریت تحول و نوآوری به صورت پرشوری صحبت می‌کند. چارت سازمانی شرکت، دیگر مجموعه‌ای از باکس‌ها نبود. اینک شکل پیکان و جهت‌دار داشته و هدف آن بازار دیگ بخار جهان بود که توسط تکنولوژی و مهندسی هدایت می‌شد.

شرکت «انرژی بیکوک» که بخشی از گروه بین‌المللی «بیکوک» می‌باشد در حال حاضر با داشتن ۲۸۰۰ نفر پرسنل، اداره مرکزی در منطقه کراولی در ساسکس غربی واقع شده و فروشگاه

«دانکن کاگس» با شور و هیجان زیاد در مورد تحول و تغییر به‌عنوان یک پروسه و روند پیوسته و مداوم، مدیریت تحول و نوآوری و استفاده از آن جهت حل مشکلات، صحبت می‌کند.

او ده ماه قبل به‌عنوان مدیرعامل و رئیس وارد شرکت «انرژی بیکوک» شد. از آن زمان به بعد در حال سازماندهی مجدد ساختار مدیریت، ایجاد فرهنگ بازرگانی جدید و هدایت شرکت درجهتی بوده که برنده چندین میلیون دلار سفارش ساخت دیگ بخار شده است.

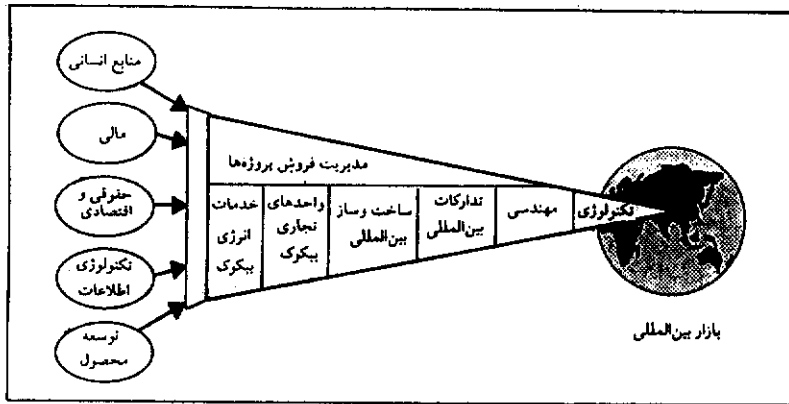
برنده شدن در مناقصه یا قراردادی در مورد یک دیگ بخار بزرگ معمولاً یک تیر خیری و مهم نیست اما سفارش ۳۰۰ میلیون دلاری دیگ بخار که این شرکت دریافت کرد به سه دلیل حائز اهمیت است:

نخست اینکه این اولین بار در طی سالیان متمادی است که شرکت در مورد انعقاد قرارداد ساخت یک دیگ بخار بزرگ در بازار بین‌المللی به رقابت پرداخته و برنده شده است. دوم اینکه شرکت «انرژی بیکوک» به همراه شرکای تجاری خود نشان داد که توانایی شکست جناح مخالف را در سخت‌ترین و مشکل‌ترین بازارها دارا می‌باشد و سوم اینکه این شرکت تحول و تغییرات تحمیلی به آن را، توسط مدیرعامل جدید خود پشتیبانی و حمایت شده می‌بیند.

زمانی که «دانکن» وارد شرکت «انرژی بیکوک» شد نیاز به یک تحول و تغییر جهت، در

شرکت مشخص بود. شرکت سالیان متمادی عضو سرویس‌دهنده «کلوب کوزی»، سازندگان انگلیسی دیگ بخار بوده که در مورد حجم مبادلات بازرگانی خود به هیات یا گروه دولتی و مرکزی تولیدکننده برق CEGB، متکی بوده است. این شرکت مجبور نبوده است که برای یافتن کار به رقابت پردازد و فقط منتظر مانده تا نوبت او فرا برسد.

مهارت‌های بازاریابی، فروش رقابتی و ابداع و نوآفرینی در محصول دارای روند کندی بوده است. نیروگاه با معیار خارج از اندازه و مبهم



چارت سازمانی شرکت انرژی بیکوک که دیگر شبیه مجموعه‌ای از باکس‌ها نیست بلکه شکلی پیکان‌گونه به خود گرفته است.

تکنولوژی سوزاندن زغال آنتراسیت هستند. سفارشات اخیر ما در چین در مورد دیگر خازنهایی با سوخت آنتراسیت شامل یک دیگ بخار ۶۶۰ مگاواتی و بزرگترین نوع خود در جهان می‌باشد.

اولین عنصر در طرح تحول و تغییر، ارائه عملی در مورد مأموریت شرکت بود که ساده و سراسر باشد و همه اعضا استنباط صحیحی از آن به عمل آورند:

«شرکت به عنوان پیشگام و تهیه‌کننده ارجح رآورده‌های کیفی تولید بخار و خدمات، در برابر دنیا شناخته خواهد شد.»

این جمله به نظر ساده می‌آید اما نشان‌دهنده نند تغییر بنیادین می‌باشد. شرکت در آینده به مای تمرکز روی یک دوجین فعالیت‌هایی که با ن درگیر بود روی مهندسی احتراق نیروگاه تکیه خواهد کرد. کارکنان نه فقط به بازارهای انگلستان که به بازارهای جهانی نظر خواهند داشت و ن اعتقاد و باور را خواهند داشت که شرکت می‌تواند پیشگام و رهبر بازار بوده و در سراسر نیا برنده مناقصه‌ها و قراردادهای باشد.

از آنجا که ما در عرصه رقابت نبودیم لذا در نال از دست دادن بازارهای بین‌المللی بودیم. می‌توانستیم که کارکنان شرکت در تهیه پیشنهادها و پیچیدگی به کل اشتباه و غلط بود. دیگر، جمع دن هزینه‌های کار و افزودن حاشیه سود بر آن مرسورد واحدهای ساخته شده انگلستان، خوبی عمل نمی‌کند. وقتی که رقبا می‌فهمیدند که شرکت انرژی بیکوک در مناقصه شرکت کرده ست لبخندی بر لبانشان ظاهر می‌شد. شما در نتر سفارشات ما یک فاصله خالی طولانی را می‌توانید مشاهده کنید. این به زمانی مربوط ن‌شود که کار CEGB به پایان راه خود رسیده د و هیچ سفارش جدیدی دریافت نشده بود.

چارت‌های ترسیمی و جملات مکتوب مربوط به مأموریت شرکت بخش ساده‌ای را تشکیل می‌دهند اما یک مدیر علاقمند و مشتاق چگونه می‌تواند بقیه افراد شرکت را همراه خود به پیش ببرد؟

«دانکن» به سوال فوق این‌گونه پاسخ می‌دهد: «ما مجبور به تحول و تغییر هستیم. در آن بحثی نیست و ملزم هستیم که به ماهیت تحول و تغییر پی ببریم. شما نمی‌توانید بگویند که فردا و پس فردا دست به تحول و تغییر خواهید زد. این نمی‌تواند تحول ایجاد کند. تحول و تغییر فرآیندی است که هرگز متوقف نمی‌شود. حل مشکلات ضرورت دارد و در صورتی که شما قسمتی از حل مشکل به حساب نمی‌آید در واقع بخشی از مشکل تلقی می‌شوید. من می‌خواهم که همه کارکنان شرکت انرژی بیکوک دیدگاه مشترکی داشته باشند بطوری که وقتی همه ما با هم به سمت پایین جاده قدم‌زنان پیش می‌رویم و به یک سه راهی می‌رسیم نصف کارکنان به سمت راست و نصف دیگر به سمت چپ نپیچند.»

دو دیدگاه مشترک ما باید تمرکز روی مشتری باشد. مشتریان، افرادی هستند که ما از آنها سفارش قبول می‌کنیم درون شرکتان با آنها سروکار داریم. باید روی پروژه تمرکز و تاکید کنیم و از نظر تکنیکی در سطح عالی باشیم و هزینه‌های پایینی داشته باشیم. امروزه هیچ کس پول اضافی برای چیزی پرداخت نمی‌کند.

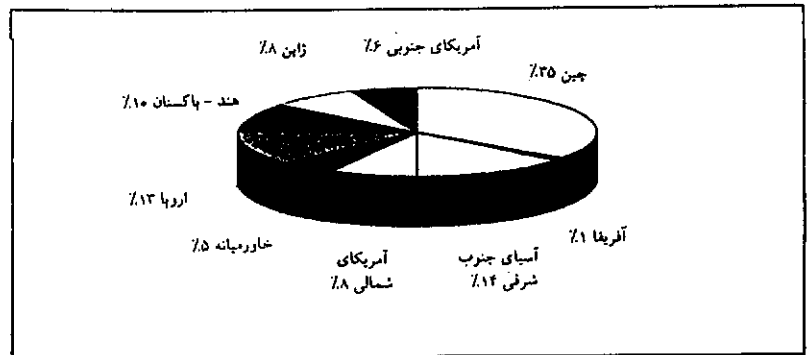
و ما باید کاری کنیم که این سازمان قبلاً آن را هرگز انجام نداده باشد و این یعنی اینکه افراد، جزو دازایی‌ها محسوب می‌شوند. در سال‌های گذشته فرصت زیادی برای افراد وجود نداشت. من همراه خودم تعدادی متخصص به این شرکت

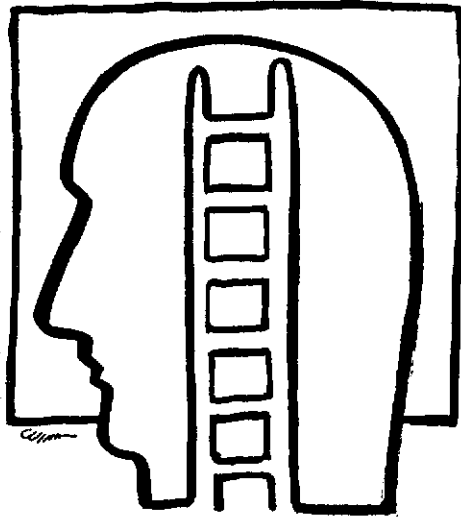
استراتژی ما اینک تغییر کرده است. سازمان جدید به تیم و گروه پیشنهاددهنده این امکان را می‌دهد که در مورد هر کاری نرخ بازار را ارائه کند. ما، با مشخصات متفاوت در سراسر دنیا در مناقصه‌ها شرکت کرده و با نرخ‌ها آشنایی داریم. بنابراین با تعرفه بازار شروع می‌کنیم و در ترکیب

- امروزه هیچ کس پول اضافی برای چیزی پرداخت نمی‌کند.
- ما مجبور به تحول و تغییر هستیم.
- دیدگاه مشترک ما باید تمرکز روی مشتری باشد.

با مهندسی پیش‌بینی‌کننده و استراتژی‌های تدارکات در مورد آن کار می‌کنیم. یک گروه جهانی تدارکات داریم که نه تنها از طرف ما خرید می‌کنند بلکه برایمان مظنه‌های بین‌المللی را در مورد قیمت‌های تجهیزات تهیه می‌کنند. کل گروه می‌تواند به سرعت واکنش نشان دهد و اولین تلاش در یک قیمت و نرخ امکان ندارد که به صورت اولین نرخ پایه باشد اما در درون محدوده نرخ‌ها واقع خواهد شد.

پیش‌بینی در مورد دیگ بخارهای در حال کار از سال ۱۹۹۳ الی ۲۰۰۰





استراتژی رشد و نقش قابلیت‌های واقعی در شرکت

متن سخنرانی در کنفرانس سالانه بنیاد اروپایی توسعه مدیریت
از: پروفیسور پراهاد - استاد دانشگاه میشیگان

ترجمه: مهدی کرباسیان

تنزل کرد؟ اگر این دگرگونی تنها در یک صنعت روی داده بود ما می‌توانستیم آن را ناشی عوامل گوناگون داخلی، هزینه سرمایه یا نظرات اتحادیه‌ها بدانیم. اما چگونه آمریکا پیشتاز خود را در بسیاری از صنایع درخلال سالها؛ ۱۹۷۵ الی ۱۹۸۵ از دست داد؟ بدیهی است فقدان مدیریت هوشمندانه تنها بخشی از آن است. بگذارید بحث خود را بر روی چند کمپانی الکترونیکی که غول‌های صنعت دهه به‌شما می‌روند یعنی «آی-بی-ام»، «جنرال الکتریک»، «فیلیپس» و «زیمنس» متمرکز نمایم. در آن زمان اکثر شرکت‌های ژاپنی کوچک بودند. کمپانی «هیتاچی» با سرمایه‌ای بالغ بر ۱۲ میلیارد دلار آمریکا به اندازه نیمی از «آی-بی-ام» بود کمپانی «سونی» با سرمایه‌ای بالغ بر ۳ میلیارد دلار کمپانی «فیلیپس» بود و تعداد بی‌شماری از کمپانی‌های الکترونیکی در واقع در طول این دهه خوش شانس بودند. بطور کلی صنعت الکترونیک در دهه ۱۹۸۰ با نرخ میانگین رشد ۱۴٪ روبرو بوده است، اما اگر نرخ رشد کمپانی‌های مختلف در این صنعت را بررسی کنیم با ارقام گوناگونی روبرو می‌شویم. ۱۲ درصد جهت «آی-بی-ام»، ۱۱ درصد جهت «جنرال موتورز»، ۵ درصد برای «فیلیپس» و ۸ درصد برای «زیمنس» و در مقابل «هیتاچی» ۱۷ درصد «میتسوشیتا» ۱۶ درصد، «توشیبا» ۱۵ درصد «نک» رشد معادل ۲۳ درصد داشته است. وجود چنین تناقضاتی در نرخ رشد، علی‌الخصوص در میان یک نوع صنعت، نیاز به بررسی و تفحص بیشتر دارد.

چرا برخی از کمپانی‌ها ۵ درصد رشد کرده‌اند

یابم. چنانچه ما دوره زمانی ۱۹۵۰ الی ۱۹۸۰ را در نظر بگیریم، یعنی بعد از جنگ دوم جهانی، می‌بینیم که در اکثر کارخانه‌های صنعتی اعم از کارخانه‌های خودروسازی، لاستیک‌سازی، دارویی و غیره تقریباً کلیه کمپانی‌های پیشتاز در جهان را، کمپانی‌های غربی تشکیل می‌دادند. به‌عنوان مثال، می‌توان گفت در صنعت خودروسازی، «جنرال موتورز» و «فورد» بر دنیا تسلط داشتند و در صنعت بازرگانی «موتورولا» پیشقدم بوده است. ولی اگر سال‌های ۱۹۸۰ الی ۱۹۹۰ را در نظر بگیریم و بررسی در این صنایع کدامیک از کمپانی‌ها رهبریت را در جهان برعهده داشتند، با لیست متفاوتی مواجه خواهیم شد و مشاهده خواهیم کرد که رهبریت برجسته در صنایع ماشین‌سازی بطور اعظم با کمپانی‌های «هوندا» و «تویوتا» بوده است، زیرا از تکنولوژی جدید، مدل‌های جدید، استانداردهای جدید، کیفیت بهتر و قیمت‌های مناسب‌تر جهت مصرف‌کنندگان برخوردار بوده‌اند.

حال باید از خود پرسیم که چگونه در یک چنین مدت زمان کوتاه یک چنین تغییر و تحولات اساسی در بازار و مدیریت بسیاری از صنایع رخ داده است؟ در بررسی و ارزیابی‌های متعدد، مشاهده می‌گردد که شرکت‌های آمریکایی درخلال سالهای ۱۹۵۰ الی ۱۹۸۰ بهترین استفاده را از تکنولوژی برتر، گسترش دامنه تولید، توزیع در سطوح مختلف جهانی و انتقال دانش فنی نموده‌اند. سئوالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که چگونه این پیشتازی در صنایع مختلف

این مقاله، رقابت بین شرکت‌های غربی در صنایع گوناگون، ابعاد متفاوت مدیریت، نقش تکنولوژی و اتحادیه‌های مختلف را در رابطه با مدیریت اکثر شرکت‌های غربی مطرح می‌کند. مشکل اصلی غالب شرکت‌های غربی ظرفیت مالی داخلی آنان برای بازارهای جدید تجاری است.

قدرت رقابت بین شرکت‌ها و کمپانی‌های مختلف باید با توجه به نقش مدیریت ارشد و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت ایجاد گردد. بطور یقین یک چنین دورنمایی نقطه‌نظرات متفاوتی را در رابطه با بررسی نقش مدیریت در توسعه کمپانی فراهم می‌نماید، به‌ویژه در شرایطی که یک روش منطقی و مناسب جهت رشد، در بازار رقابت در سطح جهانی مشخص گردد.

بطور کلی ابعاد مدیریت عمری با مدیریت تخصصی تفاوت بسیار دارد. از این‌رو معتقد هستم که نظرات ارائه شده در این مقاله برای کارخانجات صنعتی سودمند بوده، اگرچه صنایع کشاورزی، شیمیایی و در برخی موارد حتی صنایع دفاعی نیز می‌توانند از آن بهره‌مند گردند. به‌رحال من هیچگونه ادعایی مبنی بر اهمیت کاربرد این نقطه‌نظرات در کلیه جوامع صنعتی جهان ندارم، هرچند اطمینان دارم که می‌توانند در صنایع مختلف اثربخش باشند.

فکر می‌کنم اگر ارزیابی خود را با نحوه مدیریت عالی کشورهای غربی درخلال ۳۵ الی ۴۰ سال گذشته آغاز نمایم به نتیجه بهتری دست

بقیه در ظرف ۱۰ سال ۲۰ درصد و یا اینکه چرا شرکت‌های بزرگ غربی در زمینه توسعه قیمت‌های خود موفق نبوده‌اند!

متأسفانه جهت اکثر شرکت‌های بزرگ این رابط حالت عمومیت دارد. مدیران ارشد این نایب باید از خود سئوالات زیر را بپرسند:

چه فرصتی را از دست داده‌ایم؟ چرا؟ چه سی مسئول می‌باشد؟ چه کسی جوابگوی صت‌های از دست رفته می‌باشد؟ و زبان‌های سی از آن را که باید پردازد؟

با نگاهی به وضعیت ارزیابی مشاهده شود که ملاحظاتی نباید تنها بر تفاوت‌های تبع مالی در هنگام شروع به کار معطوف گردد که باید توانایی مدیران شرکتها در تجمع منابع، م از سرمایه‌های مالی و نیروی انسانی در نظر فته شود. ما باید به این‌گونه سئوالات پاسخ سیم، آیا روش‌های مدیریتی، تکنولوژی و صت‌های بازاریابی که اعمال می‌شوند مناسب باشند؟ آیا منطق خاصی در رابطه با رشد بهره‌وری مورد استفاده قرار گرفته‌است؟ در قایسه با منطق بکارگرفته شده در پرونده رمالی این منطق چیست و مدیران ارشد چه اماتی باید انجام دهند تا نه تنها از هزینه بافی جلوگیری نمایند بلکه مدیریت و رشد را قاء بخشند!

گیزه‌های جهت ارزیابی مجدد؟

یکی از موضوعات مطروحه در دهه ۱۹۹۰ ماله رشد می‌باشد. این موضوع در دستور کار بران ارشد قرار دارد. البته نه از طریق تعدیل وی انسانی و یا کوچک کردن و سازماندهی جدد سازمان، زیرا بطور حتم سازماندهی مجدد ون توجه به نقش مدیریت، با موفقیت روبرو خواهد شد و منجر به تغییرات اساسی در اختار سازمان می‌گردد. بسیاری از شرکت‌های رگ طی ۱۰ سال گذشته تشکیلات خود را ش از یک‌بار بازسازی کرده‌اند ولی به نظر رسد که مشکل هنوز حل نشده‌است! زیرا سد و توسعه زمینه‌های کاری، از جمله سكلات اصلی برای مدیران محسوب می‌شوند حال آنکه باید هسته اصلی توجهات مدیران به لاقیت‌های ارزشمند معطوف گردد. این ارزیابی امل دو بخش می‌باشد: یکی رفع نواقص برائی است و دیگری ارتقای سطح اجرا از ریق بهبود بخشیدن به کیفیت، کاهش هزینه، هش زمان کار، بهره‌وری و سوددهی.

امروزه بسیاری از صنایع در حال تغییرات

ساختاری اساسی می‌باشند. اگر صنعت کامپیوتر را در نظر بگیریم کمپانی «آی-بی-ام» صنعت جامعی را اداره می‌نماید، که شامل کامپیوترهای کوچک و کامپیوترهای بزرگ، سیستم‌های اجرایی مهندسی و نرم‌افزار می‌باشد. کمپانی «آی-بی-ام» حتی مسئولیت توزیع را نیز برعهده دارد. اجزای تشکیل دهنده کامپیوتر به وسیله شرکت‌های «اینتل» و «موتورلا» تهیه می‌شود. بخش سخت‌افزار توسط «آی-بی-ام» و با همکاری شرکت‌های «اپل» و «اینتل» تهیه می‌گردد.

سیستم‌های اجرایی آن بر مبنای میکروسافت استوار است و نرم‌افزارها نیز توسط متخصصین شرکت «لوتوس» پیاده می‌شود. در عین حال توزیع کامپیوترها تغییر کرده است و با از طریق فروش توسط فروشندگانی که با اضافه نمودن درصد کمی به قیمت اصلی، کالا را بطور آزاد به فروش می‌رسانند، انجام می‌گیرد و یا تحویل در خانه از طریق پست سفارشی و یا فروشندگان مجاز خود کمپانی. بطور کلی دورنمای عملکرد کمپانی تغییر کرده است. تغییرات زیربنایی در سطوح گوناگون در کلیه صنایع به چشم می‌خورد. دلایل عمده برای انجام این تغییرات تغییر در مقررات، بالابودن ظرفیت تولید، ادغام کمپانیها در یکدیگر، تغییر سلیقه مشتریان و موارد مشابه آن می‌باشد. مدیران باید از خود سوال کنند آیا توانایی لازم برای پیش‌بینی و دگرگون‌سازی شرکت خود را دارند؟ داشتن این مهارت این امکان را بوجود می‌آورد که فعالیت شرکت به خوبی متحول شده و فقدان این قدرت باعث ایجاد فاصله در بازار می‌گردد. برای انجام این امور مدیران باید در چارچوب کار خود، قیمت تمام شده کالا و کانال‌های توزیع را مجدداً مورد ارزیابی قرار داده و نحوه اداره امور را که طی سالها ایجاد و به آن عادت نموده‌اند مورد بررسی مجدد قرار دهند، و در عین حال به فرصت‌های تجاری جدید و برنامه‌های بلندمدت تجاری بیاندیشند.

این وظیفه قانونی مدیران است که معضلات گوناگون از قبیل بهره‌وری، قیمت و کیفیت را مرتفع نمایند. اگر امور اجرایی به صورت مناسب انجام گیرد، سرمایه عظیمی بوجود خواهد آمد.

سئوال بعدی جهت مدیران این است که چگونه این سرمایه را در قالب فرصت‌های جدید جهت رشد بکار گیرند. جهت بوجود آوردن ارزش واقعی در رابطه با توسعه عملکرد، نحوه اجرا و خطوط استراتژیکی یا فرصت‌های

تجارتی باید در کنار یکدیگر قرار گیرند. در این مقاله، من تمرکز خود را بر روی فرصت‌های تجاری از طریق بهینه‌سازی و رشد معطوف کرده‌ام. توسعه تجارت جدید، توسعه بازارهای جدید و شیوه به کارگیری منابع متحد، بخشی از مرحله خلاقیت ارزش به شمار می‌روند. بنابراین می‌توان گفت که خلاقیت ارزش تنها بستگی به نحوه اجرا ندارد بلکه مدیریت فعال نیز در این زمینه نقش به‌سزائی دارد.

چارچوب جدید جهت خلاقیت ارزش

۱ - چگونه مدیران ارشد می‌توانند برنامه‌های بلندمدت یا استراتژیکی برای سازمان خود پیاده کنند؟ حرکت به سوی بهبود روشها بایستی علاقمندی کلیه کارکنان را جلب نماید تا خود را سهیم بدانند. این اشتیاق طبعاً به توسعه منجر شده و منابع فعلی شرکت را گسترش خواهد داد. در نتیجه با برنامه‌ریزی خطمشی بلندمدت باید میان منابع جاری و چگونگی استفاده از آنها هماهنگی لازم ایجاد و نیز انگیزه کاری بوجود آورد. در ضمن انرژی سازمان باید به سمت ابداعات جدید در زمینه‌های رقابت سوق داده شود.

۲ - رسیدن به یک سطح بسیار مطلوب (با در نظر گرفتن منابع موجود) به شیوه بکارگیری صحیح منابع نیازمند است.

دستورالعمل بعدی جهت مدیران آن است که چگونه در یک سازمان بزرگ شرایطی را به وجود آورند که در آن از کل ظرفیت‌ها استفاده شود؟ مرحله بکارگیری از منابع از طریق توسعه استراتژیکی انجام می‌پذیرد یعنی شناخت واقعی تواناییها و تولیدات.

۳ - توانایی بکارگیری منابع یک شرط لازم برای ایجاد زمینه‌های تجاری جدید محسوب می‌گردد، یعنی خلق فضای رقابتی جدید. این اقدام دستورالعملی برای آینده است و مستلزم شناسائی چارچوب فرصت‌های نوین می‌باشد.

۴ - اقدامات جدید را نباید تنها وظیفه مدیریت ارشد دانست. بلکه این وظیفه مربوط به کل سازمان است و در حقیقت نقش مدیریت ارشد، تحرک بخشیدن به این امر از طریق کلیه افراد شاغل و در کلیه سطوح و امور می‌باشد. چگونه می‌توانیم از استعدادهای کلیه شاغلین استفاده نمائیم؟ چگونه می‌توانیم سازمان را به رقابت واداریم؟ چگونه می‌توانیم انگیزه‌های گروهی و فردی را شکوفا سازیم؟ با در نظر داشتن این

چارچوب کاری، من به شرح یک قسمت از آن یعنی «هدف استراتژیک» می پردازم.

هدف استراتژیک

هدف استراتژیک یکی از عوامل ایجاد محیطی است که یک سازمان باید آن را برای یک هدف معین دنبال نماید تا با موفقیت به انجام برسد. در این راستا انجام صحیح کارها معمولاً برپایه یک خط مشی مشخص و منظم استوار است. این اقدام به مدیران این امکان را می دهد که اهداف خود را حفظ نموده و در عین حال، روش هایی را با توجه به نوع ارتباط آنها با واحدها در یک کمپانی بزرگ بوجود آورند. اجرای روشهای نوین می تواند جهت شناسایی طرق بهره وری بکار رود و مهمتر از همه نوآوری به حساب می آید. نوآوری وظیفه اصلی مدیران عامل می باشد، ما باید چارچوبی را توسعه دهیم که به موجب آن نوآوری و طراحی نوین به مورد اجرا گذاشته شود. طراحی روشهای جدید یک چنین زمینه ای را جهت مدیریت فعال فراهم می نماید.

توانائی های اساسی

طراحی استراتژیک به مدیران این اجازه را می دهد که توانائی ها و نیازهای خود را شناسائی و مورد بررسی قرار دهند. بررسی توانائیها یک ارتباط مستقیم با روند بکارگیری منابع دارد و ابهاماتی را از دیدگاه تکنولوژی و یا قابلیت ها بوجود می آورد. تکنولوژی خود بخش جامعی از توانائی های اساسی را تشکیل می دهد ولی زمانی این توانائی ها شکوفا می شوند که شرکتها بتوانند بین تکنولوژیهای چندگانه هماهنگی ایجاد نمایند. کلاً توانائی تنها به قابلیت های ارائه خدمات فنی اکتفا نمی نماید، بلکه بیشتر به دانش استفاده از صنعت الکترونیک اشاره دارد و این همان نکته ای است که می خواهیم بدان اشاره نمایم. «توانائی های فنی تنها موضوع اصلی نیست، موضوعی که اهمیت دارد خلاقیت مجموعه ای از تکنولوژیهای مختلف و دانش جلب مشتری و اداره آنها از یک طریق متشکل می باشد». مرحله تبدیل طرح های خوب به عالی مستلزم عملکرد در سطوح چندگانه است. به عنوان مثال، بکارگیری همزمان مهندسان و گروه تولید و برقراری روابط و همکاری به صورت خیلی نزدیک، این پیام کاملاً واضح است، که اگر سرمایه گذاری در تکنولوژی، با ارتقای مدیریت و ایجاد محیط فراگیر در کلیه سطوح سازمانی همراه نباشد، بکارگیری آن

بی فایده خواهد بود. بنابراین نکته منطقی در مورد شرکت های غربی از نظر بکارگیری منابع را بایستی سرمایه گذاری جهت توسعه کیفیت کاری سازمان دانست.

مدیران واحدهای تجاری می توانند متحداً روش های مورد نیاز خود را اجرا نمایند، اما اگر هر یک از آنها بخواهد دستورالعمل های خود را بدون در نظر داشتن یک دورنمای عملی از اهداف توسعه و حمایت اجرا نمایند، در این امر با موفقیت روبه رو نخواهند شد. اغلب طرز تفکرهای جداگانه که تنها بر خط مشی تجارت تکیه دارند، بدون ارزیابی و در نظر گرفتن توازن می توانند به کلی پایه قابلیت های اساسی را متزلزل سازند.

پایه عرضه (دستیابی به کنترل تولیدات مادر) قسمت بنیادی رقابت را تشکیل می دهد، بنابراین اولویت تکنولوژیکی بدون کیفیت می تواند یک پیروزی پوشالی ارائه نماید. اهمیت ارائه کیفیت مطلوب که ضرورت آن روز به روز بیشتر حس می گردد باید مدیران ارشد را وادار سازد که سئوالات زیر را در ذهن خود مرور نمایند:

تا چه مدت تقلیل ارزش کیفی صنایع مادر در غرب می تواند ادامه یابد؟ چه کسانی مسئول شناخت استعدادهای فنی در کمپانی ها هستند؟ مدیران واحدهای تجاری بطور طبیعی فاقد تصورات ابداعی در رابطه با کیفیت سطح تولید می باشند، هر چند این امر برعهده گروهی است که رقابت و کیفیت اساسی را در درازمدت جهت تولیدات مادر فراهم نماید. چه کسی باید از خط مشی و قواعیدی که لازمه همکاری تجارت های چندگانه با یکدیگر می باشد حمایت نمایند؟ امروزه آیا شناخت این رقابت در طرح های چندگانه مهم است؟ در درجه اول، رقابتی جهت محصولات تمام شده و خدمات وجود دارد که همان اجرای سیاست قیمت گذاری می باشد که توسط بازار ارائه شده است. سئوالاتی که مدیران ارشد باید مدنظر داشته باشند این است که چه اقداماتی باید جهت توسعه تجارت نوین خود انجام دهند؟ من معتقدم که باید به موارد زیر توجه بیشتری شود:

۱ - رقابت در عرصه قیمت گذاری

۲ - توجه به نیازمندیهای مشتریان (در اغلب شرکتها این امر بدان معنی است که باید به خواسته مشتریان توجه نمود و چیزی را به آنان ارائه کرد که طالبش می باشند).

۳ - ما باید درصد از بین بردن جو حاکم بر بازار

و تاثیر آن بر مدیران باشیم. زیرا بازار فعلی تاکی بسیار بر تجارت های جاری دارد و امکا پیش بینی فرصت های جدید را کاهش می دهد به ویژه فرصت هایی که در میان دو یا چند واحد تجاری پیش می آید. استفاده از فرصت ها مناف قابل توجهی را در رابطه با توسعه و پیشرفه تجارت فراهم می سازد. ما نباید تنها بازار فعلی در نظر بگیریم بلکه باید بازارهای جدیدی ن بوجود آوریم. تحقیقاتی که من انجام داده ام متقاعد ساخته است که چیزی ماوراء مظهر واحدهای تجاری و مشتریان وجود دارد. ما باید

از برنامه ریزی استراتژیک، طراحی استراتژیک مفهوم قابلیت های اساسی و محصولات عمده مادر شروع کنیم. به هر حال یک راه حل منطقی جهت واحدهای تجاری چه در حال حاضر و چه در آینده وجود دارد و بکارگیری این منابع برپای ترکیب مجدد و مداوم این گونه توانائیها استوار می باشد. به منظور شناخت هر دو عامل یعنی بکارگیری منابع و هماهنگ نمودن آنها ما باید ارزشها و باورهای خود را تقویت کنیم که در واقع در راستای رشد و بهره وری قرار گیرند و در عین حال این موارد مهم را ارزیابی نمائیم: چه تجزیه و تحلیلی جهت تخصیص منابع وجود دارد چگونه ارتباط بین واحدهای تجاری داخلی برقرار می شود؟ عملکردهای ارتباطی چه هستند؟ چگونه توانائیهای سازمانی بوجود می آید (چه در سطح جهانی و چه در سطح داخلی) و بالاخره چگونه امور اجرایی مانند تامین بودجه و یا برنامه ریزی به مرحله اجماع درمی آیند؟

مبارزه بعدی جهت مدیریت ارشد موارد زیر خواهند بود؟

چگونه شما انگیزه های فردی شاغلین را به مشتریان از طریق یک روند مشخص متصص می کنید؟ به طریقی که هر شخص مفهوم همکاری را بداند و اینکه چگونه تجارت های مختلف را یکدیگر از درون ارتباط می دهید؟ مایلم که شما موارد مهم زیر را به خاطر بسپارید:

۱ - رشد در دستور کار قرار دارد و ساختار مجدد مدنظر نیست.

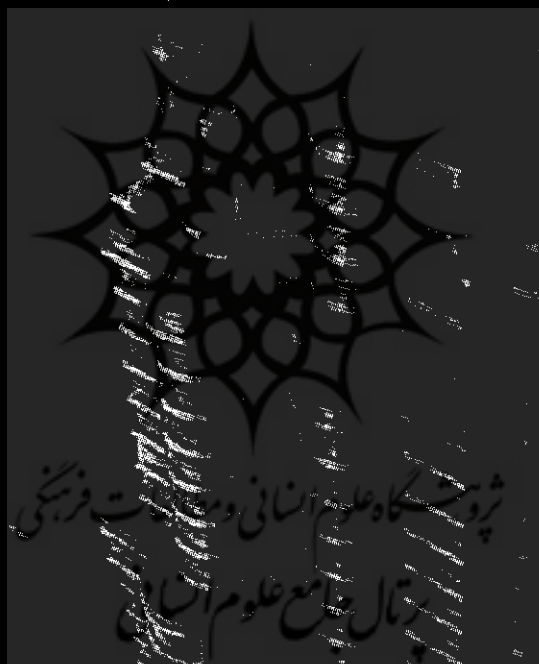
۲ - رشد و توسعه تنها باتوجه به تکنولوژی میسر نمی شود بلکه باید به همراه آن به سازمان نیز توجه کافی مبذول شود، زیرا تکنولوژی تنها بخشی از آن می باشد.

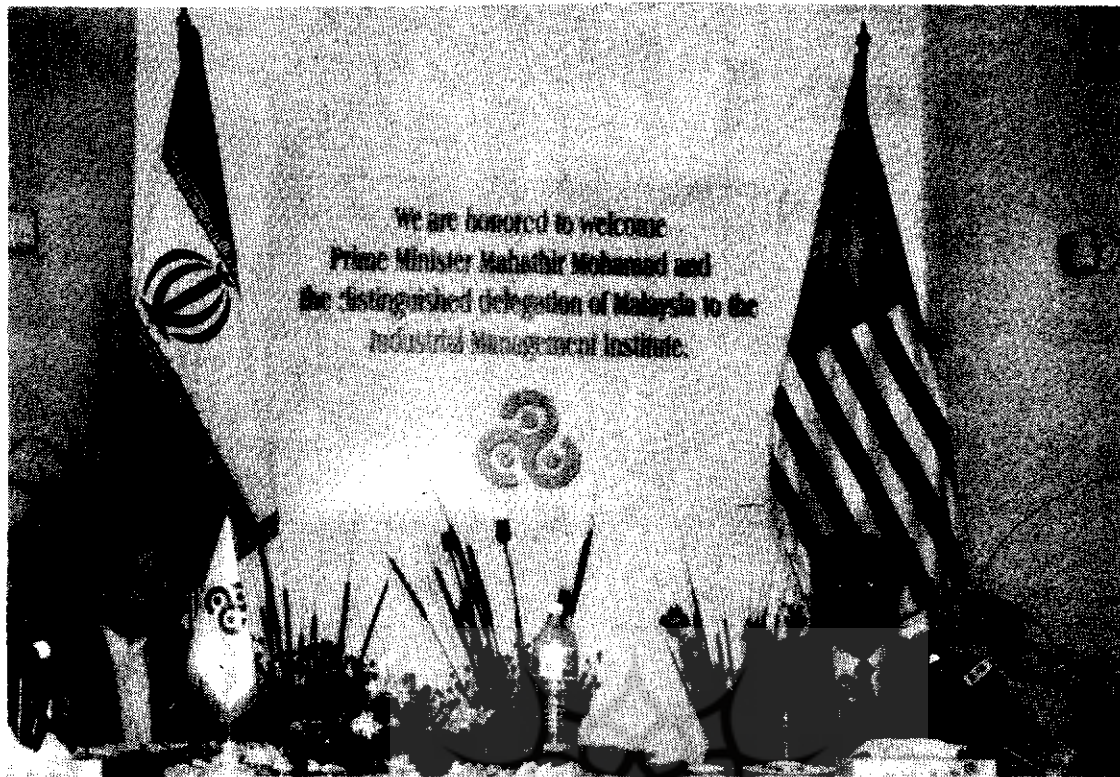
۳ - رشد فزاینده نیاز به بازننگری وسیع در مدیریت موجود دارد. □

گزارش ویژه

نشستی با

معمار مالزی نوین





گزارش سخنرانی و پرسش و پاسخ نخست‌وزیر مالزی در سازمان مدیریت صنعتی

ماهاتیر محمد؛ تحلیل ابعاد یک تجربه

فن‌آوری، کم‌وبیش مورد توجه و دقت کارشناسان و مدیران جمهوری اسلامی ایران قرار گرفته است.

حوادث اخیر در بازارهای پولی شرق آسیا و کاهش چشمگیر ارزش رینگیت (پول کشور مالزی) به میزان ۴۰٪ مسائل این کشور را در محافل خیریه مطرح ساخته است و طبعاً مدیران و کارشناسان جامعه ما هم با علاقمندی این رویدادها را تعقیب می‌کنند. در نشست، دیدار و گفتگوی صمیمانه با آقای ماهاتیر محمد، دیدگاه وی در مورد دلایل وقوع و آثار وضعیت کنونی بر آینده مالزی مطرح شد. حاضران با طرح سوالات خود اشتیاق ایشان را به بیان نظراتش در مورد ابعاد گوناگونی که در ظرف زمان محدود امکان‌پذیر بود فراهم آوردند.

تدبیر با هدف ارائه کامل گزارش این نشست و ارائه بررسی‌های انجام شده در مورد مالزی که بتواند تصویر مناسبتری از شرایط کنونی این کشور ارائه دهد گزارش ویژه‌ای را تدارک دیده است که به نظر گرامیتان می‌رساند.

اجلاس هشتم سازمان کنفرانس اسلامی فرصت‌های جدیدی را فراراه امت اسلام در سامان دادن به گفتگو و یافتن ابعاد مشارکت نوین پدیدار ساخت. کشورمان در سالهای چرخش این سده و هزاره، توفیق برقراری پیوندهای جدید در مسیر آرمانهای مشترک مردم مسلمان در اقصی نقاط جهان را یافته است. شکرانه چنین موهبتی، گام زدن در سمت و سوی شناسایی و بررسی مشکلات جهان اسلام، اندیشیدن در جهت یافتن راه‌کارها، اقدام به تجهیز منابع انسانی، دانش و فن‌آوری و دیگر سرمایه‌ها با هدف کامیابی مردم این کشورها در سالهای آغازین قرن بیست و یکم است.

در رهگذر روزهای برپائی این اجلاس، برای ما و همکاران ما در سازمان مدیریت صنعتی و اعضای خانه مدیران سازمان فرصتی بدست آمد تا میزبان آقای ماهاتیر محمد نخست‌وزیر مالزی باشیم. چهره ایشان برای مدیران اجرایی کشورمان ناآشنا نیست و گامهای توسعه‌بخش وی برای کشور مالزی در متون و منابع توسعه صنعتی و

در آغاز این نشست مهندس سرعشی، یروامل سازمان مدیریت صنعتی طی سخنانی سمن خوشامدگونی به نخست‌وزیر مالزی، براهان و نیز مدعوین، به تشریح ویژگیهای برون‌محاس کنونی و دگرگونی‌هایی که در سه سطح فردی، ملی و بین‌المللی رخ می‌نماید داختم و سپس جایگاه تجربه توسعه در مالزی برای مدیران ایرانی تشریح کرد. بن این سخنان از نظراتان می‌گذرد.

«بسم الله الرحمن الرحيم»

عبدالله‌الذین آستو منکم و عملوا الصالحات
ستخلفنهم فی الارض کما استخلف الذین من
بهم»

الیجناب دکتر ماهاتیر محمد، نخست‌وزیر
مترم مالزی
ضای محترم هیئت
انمها و آقایان

به جمهوری اسلامی ایران خوش آمدید. این
بخار بزرگی برای ماست که امروز میزبان این
دهم‌آیی به‌یادماندنی در خانه مدیران سازمان
بیریت صنعتی باشیم و امیدواریم فرصتی که
دست آمده به تحکیم روابط دیرینه بین ایران و
زی کمک نماید.

این گردهم‌آیی حقیقتاً در دوران حساسی
ورت می‌پذیرد، گمان نمی‌کنم کسی در این
سمع در مورد حساسیت برهه تاریخی که
نریت در آن قرار گرفته است، تردیدی داشته
سد. امواج دگرگونی سراسر جهان را در سه
سطح فردی، ملی و بین‌المللی فراگرفته است.
امواج اشکال مختلف و گوناگونی به‌خود
بگیرد که به‌طور مثال می‌توان به نمونه‌های زیر
اره کرد:

- فروپاشی ارزشهای انسانی و خانوادگی در
ب.

- اتمی‌شدن جوامع
- گسترش بی‌هنجاری و هرج و مرج.
- ظهور نیروهای سلطه‌طلب جهانی به
وه‌های کاملاً جدید.

- خطرات زیست‌محیطی و بهداشتی که ابعاد
بانی گرفته است.

- گسترش سلاح‌های کشتار جمعی، جنایت
زمان یافته، تجارت بین‌المللی مواد مخدر.

- شکاف توسعه مابین کشورها که در این میان

می‌توان به عدم تناسب در درآمدهای سرانه ملی
اشاره نمود که طیفی از ۸۰ دلار تا ۴۰/۰۰۰ دلار
در سال را در بر می‌گیرد و یا اینکه ۲۰٪ از
ثروتمندترین مردم جهان بیش از ۸۰٪ از ثروت
جهان را به خود اختصاص داده‌اند.

این فهرست همچنان ادامه دارد و بیانگر
مشکلاتی است که پیش رو داریم و در میان این
آشفتگی کشورهایی وجود دارند که می‌خواهند
بر روی پای خود استوار باشند. اینان بر پایه سالها
کوشش و سخت‌کوشی مردم خود، برنامه‌ریزی
دقیق، بینش، اعتقاد، غرور ملی و همچنین حس
نوع‌دوستی خود اتکاء دارند. آنان اینهمه دشواری
را پشت سر نگذاشته‌اند تا صرفاً به‌جایی برسند
که نیروهای مخرب به ایشان حمله‌ور شوند و
همانند آفت، موجودیت ایشان را از بیرون و
درون تهی‌کنند و این کشورها را از پای درآورند.
در جنوب و شمال شرقی آسیا این نیروها حجمی
معادل ۵۰۰ میلیارد دلار را از اقتصادهای منطقه
بیرون کشاندند. در خاورمیانه، تمامیت سیاسی و
اقتصادی ملل مورد تهدید واقع شده‌اند و بستر
توسعه آفریقا از دیگر نقاط جهان تعیین می‌شود،
سوال اینجاست که آیا این نیروها پیروز خواهند
شد؟

- پاسخ منفی است. اگر چنانچه کلیه فعالیتهای
اقتصادی در چارچوب نهادهایی همچون سازمان
تجارت جهانی قانونمند شود (منجمله خرید و
فروش ارزهای بین‌المللی).

- پاسخ منفی است، اگر چنانچه چندجانبه‌گرایی
بدون تبعیض توسط سازمانهای بین‌المللی و
کشورها در زمینه‌های سیاسی و اقتصادی اتخاذ
گردد.

- پاسخ منفی است، اگر ملل و افراد هوشیار باقی
بمانند، راه تعادل را در پیش گرفته و به هویت،
قابلیتها و تواناییهای خویش اتکا کنند.

- و مهم‌تر از همه، پاسخ منفی است، چرا که
همانگونه که در قرآن کریم متذکر شده است
«انسان خلیفه‌الله بر روی زمین است» و با اتکا به
صفات که از این موهبت نشات می‌گیرد می‌باید
خصایصی را عرضه نماید که لاجرم به موفقیتش
منجر خواهد شد.

جناب آقای دکتر ماهاتیر محمد

طی سالیان اخیر رشد مالزی را در لوای
رهبری جنابعالی شاهد بوده‌ایم. کشوری با
جمعیتی کمتر از ۲۰ میلیون نفر از دوران تاریک
استعمار بپاخاست و به وضعیت اقتصادی
منحصر به‌فردی دست یافت؛ به‌نحوی که ناظرین

آن را یک «معجزه» نامیدند. ما مسلمانان افتخار
می‌کنیم که شما سربلند ایستاده‌اید. خصوصیات
که مالزی را به موقعیت کنونی رسانده، فراتر از
آمار و ارقام است و در کیفیت فرهنگ و ماهیت
یک ملت و رهبری آن نهفته است. مالزی در
مسیر چشم‌انداز ۲۰۲۰ با عزمی راسخ در حرکت
است. رهبری این کشور سیاستهای روشن و
مشخصی در سطوح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی
تبیین نموده است که می‌توان در این زمره به
سیاست «کمک به همسایگان» در سطح
منطقه‌ای، ترویج همکاری «جنوب - جنوب» و
آزادسازی سرمایه‌گذاری و تجارت قانونمند در
سطح بین‌المللی اشاره نمود. بینش، ابتکار عمل،
نوآوری، غنای فرهنگی، ارزشهای مذهبی،
ثجاعت و سخت‌کوشی همان ارزشهایی هستند
که مالزی را به سمت قرن ۲۱ و فراتر پیش
خواهند برد.

به‌همین ترتیب، ایران بعد از انقلاب اسلامی
نیز دوران سختی را پشت سر گذارده و از آن
قدرتمندتر ظهور کرده است. سختی‌ها دروس
ارزشمندی را به ما آموخت و موجب گردید نتایج
مهمی حاصل گردد. ما در پیش روی خود یک
انقلاب دو بعدی را می‌بینیم. یک بعد آن
ساختاری است که ضروریات توسعه، آن را
به پیش می‌برد و انقلاب اطلاعاتی و ارتباطی
می‌تواند آن را تسریع بخشد. بعد دیگر «مفهومی»
است و به‌گرایش بشر جهت درک ماهیت
موجودیت خویش و جهان باز می‌گردد. تحول
هیچیک از این ابعاد بدون دیگری امکان‌پذیر
نیست.

انقلاب ساختاری صرفاً انسانیت را به خلاء
کشانده و مسائل جوامع مدرن را تشدید خواهد
کرد. انقلاب مفهومی، اگرچه بسیار ارزشمند
است، اما بدون ساختار مناسب قادر به رشد و
نمو نخواهد بود.

چالش ما برقراری آشتی بین این دو بوده
است و در این راستا می‌باید اقدامات ملموس و
عملی فراهم آورده و کشور خود را در مسیر
توسعه به جلو برانیم.

سازمان مدیریت صنعتی که به‌عنوان یکی از
نهادهای سیاست ساز عمل می‌کند تنها ظرف
سال اخیر خانه مدیران را افتتاح نمود و در نظر
دارد تا از مجموعه تواناییهای مدیران بخش
دولتی و خصوصی ایرانی در راستای اهداف
سازمانی و ملی بهره‌برداری نماید. بارشد بخش
خصوصی در سالهای اخیر برقراری ارتباط

دو طرفه بین منابع خصوصی و دولتی اهمیت خاصی پیدا کرده است. طی سالیان اخیر تلاش سازمان مدیریت صنعتی در تقویت توان مدیریت کشور و سهم این سازمان در پروژه‌های اقتصادی، صنعتی و تکنولوژیک در راستای اهداف فوق‌الذکر مورد توجه بوده است.

در همین چارچوب فرصت را مغتنم شمرده و از جنابعالی اجازه می‌خواهم تا پیشنهادات زیر را در زمینه‌هایی که سازمان مدیریت صنعتی می‌تواند در آنها در راستای همکاری‌های بین ایران و مالزی فعال باشد را ارائه دهم:

* ایجاد یک گروه ویژه کاری جهت تعریف و تبیین همکاری در زمینه‌های تکنولوژیک، مدیریتی و بازرگانی.

* برقراری تماس‌های تخصصی (به‌طور مثال از طریق اینترنت) جهت تبادل تجربیات مدیریتی و تکنولوژیک. زمینه‌های این تبادلات را می‌توان در گروه‌های ویژه کاری از قبل مشخص نمود.

* آغاز طرح تحقیقاتی مشترک در مورد تاثیر تکنولوژی اطلاعاتی به‌ویژه عصر دانش بر مقوله

«توسعه تکنولوژی و صنعتی» همچنین بدینوسیله اعلام می‌نمایم که مسائل مربوط به پروژه سوپرکریدر چندرسانه‌ای در مالزی (MSC) از دیدگاه مسائل توسعه حائز اهمیت بوده و نحوه تحول آن با دقت از سوی سازمان مدیریت صنعتی پی‌گیری شده است.

* طراحی و اجرای برنامه‌های مشترک آموزشی در زمینه مدیریت

* فعالیتهای دوجانبه در زمینه پروژه‌های مشاوره‌ای به‌ویژه در زمینه‌های مدیریتی، تکنولوژیک و صنعتی

* سازماندهی اجلاس ادواری «همایش جهانی» جهت بررسی مسائل فرهنگی، اقتصادی و تکنولوژیک پیش روی کشورهای اسلامی و توسعه راهکارهای عملی جهت همکاری در این خصوص.

عالیجناب دکتر ماهاتیر محمد، میهمانان گرامی، خانمها و آقایان

در پایان از حضور شما در این جمع تشکر نموده و جناب آقای دکتر ماهاتیر محمد، نخست‌وزیر مالزی را دعوت می‌نمایم تا سخنرانی خود را آغاز فرمایند.

سخنران ماهاتیر محمد

سپس دکتر ماهاتیر محمد به ایراد سخن پرداخت و گفت:

سرپرست محترم سازمان مدیریت صنعتی عالیجناب، خانمها و آقایان

در وهله اول از این که مرا به سخنرانی در این جمع مدیران ارشد شرکت های متعدد خصوصی و دولتی در سازمان مدیریت صنعتی دعوت نمودید تشکر می‌کنم. من احساس غرور می‌کنم که از من خواسته شده تا در مورد موضوعی صحبت کنم که شما نسبت به آن اشراف بیشتری دارید تا خود من. همان‌طور که می‌دانید تحصیلات من در زمینه پزشکی بوده است و من یک پزشک هستم. به عنوان پزشک سخن گفتن در مدیریت کار مشکلی است ولی به هر حال از من خواسته شده تا با مدیران در زمینه مدیریت صحبت کنم. امیدوارم اشتباه نکنم و پیشنهادهایی ارائه ندهم که احتمالاً به نظر مدیران حرفه‌ای عجیب بیاید. با این حال در طی کار خودم به عنوان نخست‌وزیر یک کشور، ناچار بودم کسی هم به مدیریت بپردازم.

من برای مدیران احترام زیادی قائل هستم و فکر می‌کنم یکی از دلایلی که ما مردم شرق نسبت به مردم غرب عقب افتاده‌ایم این است که ما هیچگاه واقعا' مدیریت را نهادینه نکردیم. بسیاری از ما در همان اول شاید فکر می‌کردیم که مدیریت یک موضوع موروثی است و ما مدیر به دنیا می‌آیم و نیازی به فراگیری مدیریت نداریم. اما در غرب آنها روش‌های مدیریت را مستندسازی کردند سپس آنها سیستم‌های مدیریت را توسعه دادند و به بحث گذاشتند و تکمیل کردند بدین طریق مدیران کارآمد و موثر تربیت نمودند.

* ماهاتیر محمد: در مالزی ما برای مدیریت و مدیران اهمیت بسیار قایل هستیم و به این دلیل یک دانشگاه تاسیس کرده‌ایم که تمام و کمال به مدیریت اختصاص دارد.

* نخست‌وزیر مالزی: یکی از دلایل موفقیت ژاپن در دوران پس از جنگ همکاری نزدیک بین دولت و بخش خصوصی بود. ما نیز این روش را اقتباس کردیم و علناً گفتیم که می‌خواهیم به صورت «شرکت مالزی» عمل کنیم.

البته یکی از موضوعات مدیریت قابل‌توجه هدایت جنگهاست. من به مردم مالزی می‌گفتم که علتی که ما به یک نیروی کوچک از پرتغالی در سال ۱۵۱۱ در ایالات مالاکا جنگ را باخته این بود که ارتش پرتغال علی‌رغم کوچکی تیربودنش از مدیریت بهتری برخوردار بود. نیروهای ما تحت فرماندهی سلطان مالاکا بودند. ارتش ما بزرگ بود با تعداد زیادی فوج و تجهیزات. اما سلسله مراتب فرماندهی مناسب وجود نداشت. همه ژنرال بودند. تعداد سرباز بسیار کم بود. امور به نحوی بود که همه یکدیگر دستور می‌دادند و کسی برای اجرا دستورات وجود نداشت. اینان برای جنگ آمادگی لازم را نداشتند. اما همانگونه که می‌دانم اروپایی‌هایی که آمدند از ارتش بسیار سازه یافته‌ای از نیروهای جنگنده برخوردار بودند. از سرهنگ، سرگرد، سروان و پیاده نظام داشتند. سلسله مراتب فرماندهی بسیار مشخص و روش بود. به نحوی که وقتی فرمانی صادر می‌شد افرادی که باید آن را به اجرا در می‌آوردند آموزش لازم برخوردار بودند. در نتیجه ارتش کوچک ۲۰۰-۳۰۰ نفره پرتغالی توانست قوا چند هزارنفره سلطان مالاکا را شکست دهد و داستانی است که من همواره نقل می‌کنم که برا موفقیت در کارهایمان باید خودمان سازماندهی کنیم و یک سلسله مراتب فرماندهی بوجود بیاوریم. باید بدانیم چه کسی فرماندهی برعهده دارد و باید از نظم و دیسیپلین زیاد برخوردار باشیم. و ما در جنگ‌های بعدی ک داشتیم، کمالینکه برخی از اینها در جنگ‌ها مالزی به سربازان گفته شده که باید دستورات گوش بدهند. حتی اگر باب میلشان نباشد و غیراینصورت کشته خواهند شد. و اگر زمانی به آنها دستور داده می‌شود به جلدی حمله کنند در عوض فراری گشته یا به چپ و راست منحرف شوند، شکست خواهند خورد و طبعاً نتایج شکست بسیار دردناک خواهد بود.

پس بدین ترتیب کاملاً روشن است که مدیریت زیربنای بسیاری از مسائل در زندگی است و در اداره کشورمان، مدیران نقش مهمی ایفا می‌کنند و ما برای آنان نقش مهمی قایل هستیم. به همین خاطر یک دانشگاه تمام‌وقت به موضوع مدیریت اختصاص داده شده است. رشته‌های دیگر در آن تدریس نمی‌شود، البته دانشجویان در مورد اقتصاد یا امور مالی و غیره نیز چیزهای زیادی فرا می‌گیرند. اما گرایش اصل



مدیریت است. چون بدون مدیریت نه بخش خصوصی و نه بخش دولتی قادر به عملکرد موثر نخواهند بود. و بدین لحاظ فکر می‌کنم که لااقل در این خصوص حرفی برای گفتن داشته باشم.

به عنوان نخست وزیر مالزی ناچارم سخت کار کنم و سخت فکر کنم، تا کشور توسعه پیدا کند. ما سیاستهایی را توسعه دادیم که می‌خواهم ز فرصت استفاده کنم و دومرد از آنها را برای شما بازگو کنم و البته اگر سؤالاتی نیز در این زمینه داشته باشید، خوشحال خواهم شد که به آنها پاسخ دهم.

یکی از ابتکارانی که ما بکار گرفتیم در واقع بتکار نبود، بلکه نوعی اقتباس و کپی بود که غربی‌ها آن را بد می‌دانستند. همان‌طور که می‌دانید ژاپن در دوران پس از جنگ به صورت کشور بسیار پویایی با رشد اقتصادی بسیار بالا درآمد و توانست به خوبی با کشورهای غربی رقابت کند. یکی از دلایل موفقیت آنها همکاری نزدیک بین دولت و بخش خصوصی بود. در آن زمان به ژاپن اتهام می‌زدند که به یک "شرکت" تبدیل شده‌است، "شرکت ژاپن". همکاری بین دولت و بخش خصوصی امر نامطلوبی به شمار می‌آمد. و ژاپنی‌ها به لحاظ عملکرد در قالب یک شرکت "کمابیش محکوم می‌شدند. ما اینطور کور نمی‌کردیم و علناً اعلام کردیم که می‌خواهیم صورت "شرکت مالزی" عمل کنیم. برای ما نظر یگران و اینکه این کار خوب یا بد است، مهم بود. آنچه که مهم به نظر می‌رسید این بود که این مدل برای ما موثر و مفید باشد.

بدین ترتیب به این نتیجه رسیدیم که بخش دولتی و خصوصی می‌باید در توسعه منافع کشور یکدیگر همکاری کنند. در برخی موارد سخت است که کارکنان دولت را به همکاری با بخش خصوصی ترغیب نمود. کارکنان دولت فکر می‌کنند که اگر در ارتباط با بخش خصوصی کار کنند، بخش خصوصی است که برنده خواهد شد هیچ درآمدی و یا اضافه کاری برای آنها منظور خواهد شد. البته آنچه که اینان فراموش می‌کنند این است که در واقع این بخش خصوصی است نه حقوق اینان را پرداخت می‌کند. اگر بخش خصوصی موفقیت آمیز عمل نکند و مالیات پرداخت نکند ما نخواهیم توانست حقوق کارمندان دولت را پرداخت کنیم.

بدین ترتیب ما کارکنان را قانع کردیم که اگر با بخش خصوصی همکاری کنند در واقع به خود کمک خواهند کرد. ما به بخش خصوصی و

نمی‌شود. چون بخشی از آن می‌باید به ساخت جاده‌ها و زیر ساختارها تخصیص پیدا کند، اما باین وجود تاثیر بر کارکنان دولت قابل توجه بود و به نفع ایشان بود که امور را تسریع نمایند و انجام امور را به روز بعد، ماه بعد و یا سال بعد بیا به عهده تعویق نیندازند، چون باین کار در واقع خود راز درآمد محروم می‌کنند.

بدین ترتیب این موضوع به خوبی در مالزی جا افتاده و کارکنان دولت سخت کار می‌کنند تا بخش خصوصی موفقیت حاصل نماید. از جانب دیگر، بخش خصوصی خود را متعهد به کمک به توسعه کشور می‌داند و از طریق سوددهی، سهم خود را در قالب مالیات به دولت پرداخت می‌نماید. بدین ترتیب هم بخش خصوصی و هم بخش دولتی از این وضعیت سود می‌برند. در مالزی همکاری نزدیک بین بخش دولتی و خصوصی وجود دارد و این امر در تسریع امور بسیار موثر بوده، کارایی دولت افزایش یافته است و شرکت‌ها سوددهی بیشتری داشته‌اند.

دومین ابتکاری که بکار بستیم این بود که خیلی پیشتر از آنکه اروپایی‌ها بحث خصوصی سازی را مطرح کنند ما وارد این بحث شدیم البته امکان خصوصی سازی دولت نبود، اما می‌توانستیم حتی ارتش و سپس بسیاری از دیگر بخش‌ها را خصوصی سازی کنیم. علت گرایش به خصوصی سازی بسیار ساده بود. دولت برای اجرای پروژه‌هایش می‌باید منتظر درآمد خود باشد، اما بخش خصوصی به درآمد متکی نیست و از منابع مالی خاص خود بهره‌برداری می‌نماید.

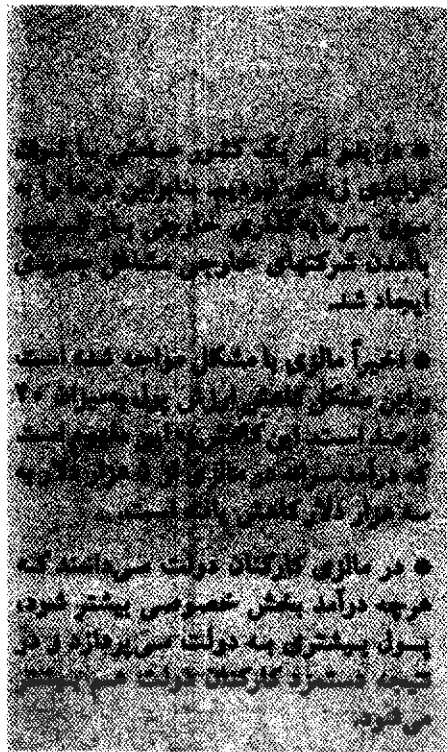
*** ماهاتیر محمد: ما خیلی پیشتر از آن که اروپاییها بحث خصوصی سازی را آغاز کنند، وارد این بحث شدیم و بسیاری از فعالیتها را به بخش خصوصی واگذار کردیم و بدین ترتیب فرآیند صنعتی شدن و توسعه در مالزی تا حد زیادی سرهون خصوصی سازی است.**

دولتی تصریح کردیم که دولت سهمی در سوددهی و درآمد بخش خصوصی خواهد داشت. زمانی بود که ما ۳۵ درصد سهم در کلیه شرکت‌ها داشتیم چون شرکت‌ها ۳۵ درصد مالیات شرکتی به دولت پرداخت می‌کردند و درآمدی را جمع آوری مالیات بسیار موثر است. این بهترین تجارت برای دولت است چون دولت سرمایه‌گذاری خاص نمی‌کرد ولی ۲۵ درصد سود از آن دولت بود و هر کس بخواهد خوب تجارت کند، می‌داند که بهترین نوع تجارت آن است که کم سرمایه‌گذاری کند و سود بیشتری ببرد. البته ما اخیراً این نسبت را به ۲۸ درصد کاهش داده‌ایم ولی هنوز هم ۲۸ درصد درآمد شرکتها به دولت بازمی‌گردد و اگر آنها بیشتر پول درآورند در نتیجه درآمد دولت افزایش می‌یابد. اگر دولت درآمد بیشتری داشته باشد، ما نیز می‌توانیم به کارکنان دولت دستمزد بهتر بدهیم. بدین ترتیب اگر کارکنان دولت با بخش خصوصی همکاری کنند در واقع در جهت تامین درآمد خویش کوشش می‌نمایند. البته تمامی درآمد دولت خرج کارکنان دولت

وبه همین لحاظ می‌تواند مستقلاً برنامه‌ها را، البته اگر دولت اجازه بدهد، اجرا نماید. ما بسیاری از فعالیت‌های دولت را به بخش خصوصی منتقل کرده ایم. به طورمثال ساخت و توسعه جاده‌های بخش خصوصی واگذار شده است و اینان بسیار سریع‌تر از دولت قادر به ساختن جاده‌ها هستند، چون دولت باید منتظر درآمد و بودجه باقی بماند. بدین ترتیب فرآیند سریع صنعتی شدن و توسعه در مالزی تا حد زیادی مرهون خصوصی سازی بوده است. بخش خصوصی در انجام امور سرعت به خرج می‌دهد. چون باید نهایتاً سود ده باشد. دولت زیاد نگران سوددهی نیست چون هروقت به مشکل برخورد می‌تواند مالیات‌ها را افزایش دهد. بدین ترتیب بخش خصوصی بسیار موثرتر و سریع‌تر از دولت عمل می‌کند.

امروزه بسیاری از فعالیت‌هایی که قبلاً توسط دولت انجام می‌شد به بخش خصوصی واگذار شده است و به همین دلیل توسعه مالزی سرعت گرفت و از کشوری که کاملاً به تولید و صادرات قلع و لاستیک متکی بود به کشوری صنعتی مبدل شد، به نحوی که ۸۰ درصد از صادرات ما متشکل از کالاهای صنعتی است. صادرات سالانه ما به ۷۵ میلیارد دلار بالغ می‌شود و بخش اعظم آن صادرات کالاهای تولیدی است. در بدو امر یک کشور صنعتی با توان تولیدی بالایی نبودیم، بنابراین درها را به سوی سرمایه‌گذاری خارجی باز کردیم. با آمدن شرکت‌های خارجی مشاغل جدیدی ایجاد شد. آنها ناچار به آموزش مردم ما بودند و امروزه مردم ما قادرند بیشتر کالاهایی را که قبلاً برای تولید آنها به خارجیان متکی بودیم، خود تولید نمایند.

بنابراین به طور کلی اتخاذ این سیاست رشد سریع کشور را موجب شد. البته کارآیی دولت باید مداوماً بهبود یابد و ما دائماً درحال آموزش و بازآموزی کارکنان دولت هستیم تا بتوانند با نقش جدید خود آشنا شده و با آن تطبیق پیدا کنند. قبلاً کارکنان دولت ترجیح می‌دادند منزوی باشند و با مردم روبرو نشوند و اگر می‌خواستیم با آنها ملاقات کنیم باید وقت می‌گرفتیم، صبر می‌کردیم و تازه بعد از ملاقات معلوم نبود که بتوانند کمکی هم بکنند. اما با اتخاذ سیاست‌های جدید و تثبیت این بار با کمک به دیگران و به بخش خصوصی در واقع به خود کمک می‌کنند. کارکنان دولتی به گونه‌ای بسیار



موثرتر از گذشته عمل می‌کنند.

علت صنعتی شدن مالزی نیز بسیار ساده است. همانگونه که گفتیم ما در زمینه صادرات قلع و لاستیک به گونه‌ای فعال بودیم. این دو صنعت مشاغل زیادی را ایجاد می‌کرد. برای یک هکتار زمین شاید نتوان یک کشاورز را به کار گرفت، با ساختن یک کارخانه در همان یک هکتار زمین شاید بتوان برای ۵۰۰ نفر شغل ایجاد کرد. بنابراین بدین طریق استفاده بهتری از زمین به عمل می‌آید. به همین دلیل بود که به صنعت روی آوردیم و برای مردمان شغل ایجاد کردیم. امروزه در مالزی بیکاری نداریم و حتی کارکنان خارجی را به کار می‌گیریم. از ۲۰ میلیون نفر جمعیت مالزی، ۱/۷ میلیون نفر کارکنان خارجی هستند. فرآیند صنعتی شدن در مالزی بسیار موفقیت آمیز بوده است و نرخ رشد اقتصادی این کشور ظرف ۹ سال گذشته بالای ۸ درصد بوده است. امسال نیز نرخ رشد ۸ درصد است، اما همانگونه که می‌دانید اخیراً مالزی با کمی مشکل مواجه شده است که همان کاهش ارزش پولمان است. ارزش پول مالزی ۴۰ درصد کاهش پیدا کرده است و این بدین مفهوم است که مابه همان نسبت فقیر شده‌ایم. قبل از این مسئله، درآمد سرانه در مالزی ۵۰۰۰ دلار بود. کاهش ارزش پول باعث شده که درآمد سرانه به ۳۰۰۰

دلار تنزل پیدا کند. به عبارت دیگر قدرت خرید برای هر نفر ۲۰۰۰ دلار کاهش یافته است و چون جمعیت مالزی برابر با ۲۰ میلیون نفر است جمعاً ۴۰ میلیارد دلار از قدرت خرید در مالزی کاسته شده است.

سقوط بازار سرمایه را نیز باید به این رقم افزود که ظرف ۴ ماه گذشته به ۱۰۰ میلیارد دلار بالغ می‌شود. بدین ترتیب ظرف ۴ ماه گذشته ۱۴۰ میلیارد دلار آمریکا از دست داده ایم. این رقم برای کشور ما رقم بسیار بالایی است و به لحاظ کاهش ارزش پول، مردم ما فقیر خواهند شد. به همین دلیل قدرت سرمایه‌گذاری ما در خارج از کشور نیز کاهش یافته است. احیای اقتصاد ما به تقویت تجارت‌مان بستگی پیدا می‌کند و بدین لحاظ به دنبال طرف‌های تجاری جدید هستیم و امیدواریم ایران بتواند طرف تجاری خوبی برای ما باشد و باید روشن کنیم که چه اقلامی را از ایران خریداری کنیم و یا به این کشور بفروشیم. همانطور که می‌دانید ما اخیراً در پروژه توسعه نفت و گاز در ایران سرمایه‌گذاری کرده‌ایم. ماعلاقه مند به سرمایه‌گذاری بیشتر بودیم ولی کاهش ارزش پول این کار را قدری مشکل کرده است و از توان رقابتی ما کاسته شده است.

امیدواریم بتوانسته باشیم به طور مختصر تجربیات کشور مالزی را در اختیار شما گذاشت باشیم. مدیریت توسعه کشور مالزی به گونه‌ای است که توانستیم سریعتر از بسیاری دیگر از کشورهای درحال توسعه رشد کنیم. ما موفق شدیم خود را از اتکاء به منابع طبیعی رهاسازی و به کشور پیشرفته صنعتی مبدل شویم. یکر دیگر از دلایلی که می‌خواستیم صنعتی بشویم این بود که قبلاً به هنگام فروش قلع و لاستیک قیمت این کالاها در بازارهای خارج از کشور مثل بازار بورس فلزات لندن، تعیین می‌شد. هر سال قیمت لاستیک و قلع در مقایسه با کالاها صنعتی که می‌خریدیم کاهش می‌یافت. به زیاده ساده ما مجبور بودیم لاستیک و قلع بیشتر بفروشیم و کالاها صنعتی کمتری خریداری کنیم. بدین ترتیب نمی‌توانستیم برای توسعه با منابع طبیعی اتکاء کنیم و قبلاً این یکی از دلایل بود که به خاطر آن به سمت تولید کالاها صنعتی حرکت کردیم.

فکر می‌کنم بهتر باشد بحث را در اینجا متوقف کنم و خوشحال خواهم شد که با سوالات شما پاسخ دهم. □

از شما متشکریم جناب آقای نخست‌وزیر، در این بخش از برنامه سئوالانی از طرف جمع مطرح می‌شود که خواهش می‌کنیم در صورت امکان به آنها پاسخ فرمائید. اجازه می‌خواهیم آقای دکتر نوری، مشاور سازمان مدیریت صنعتی را که مدت نسبتاً طولانی نیز در مالزی بودند، خدمت جنابعالی و جمع معرفی نمایم. همانگونه که مستحضرید آقای منصوری نیز در سال ۱۹۹۰ در مسابقات حفظ و قرائت قرآن در مالزی نفردوم شدند و در مسابقات قرآنی سال ۱۹۹۷ در تهران فراول شدند و حافظ کل قرآن می‌باشند و به این ترتیب افرادی که امروز در برنامه از طرف ایران حضور دارند به نحوی پامالزی در ارتباط بوده‌اند. اولین سئوال از جانب آقای نعمت‌زاده ارائه شده است: **حلل مسائل اقتصادی اخیر آسیای جنوب شرقی چه بوده است؟ کی و چگونه اوضاع ترمیم خواهد شد؟ ونرخ رشد سالانه برای سالهای ۱۹۹۸ - ۱۹۹۷ در مالزی چه خواهد بود؟** متشکرم.

ماها تیر محمد: دلیل بروز بحران اخیر در آسیای جنوب شرقی همانگونه که می‌دانید به شمال این منطقه نیز سرایت کرده، به طور خیلی ساده در کاهش ارزش پول خلاصه می‌شود. همانطور که اشاره کردم وقتی که ارزش پول شما کاهش می‌یابد، شما در عمل فقیرتر می‌شوید. اگر به واسطه کاهش ارزش پول ۴۰٪ فقیرتر شده‌اید، چون قدرت خرید شما ۴۰٪ کاهش یافته است و بدین ترتیب کسب و کارها و شرکتها ناچار می‌شوند از سرعت انجام کار و تولید بکاهند چون دیگر نمی‌توانند از بازار داخلی که قبلاً برخوردار بودند، بهره ببرند. دومین مورد این است که با کاهش ارزش پول، ظرفیت خرید کالاهای خارجی کاهش پیدا می‌کند. به عبارت دیگر باید حجم بالاتری از پول خود را خرج کنید تا کالاهای مورد نیازتان را خریداری نمایید. در برخی موارد ناچار به واردات مواد خوراکی هستید مثل شکر، آرد، گندم و گوشت و دیگر کالاهایی از این قبیل... در موارد دیگر مجبور هستید کالاهای سرمایه‌ای برای صنعت خود خریداری کنید و چون با کاهش ارزش پول، قیمت این کالاها در محل بالا می‌رود دیگر توانایی خرید آنها را نخواهید داشت. می‌خواهم اندکی در مورد تجارت ارز توضیح ارائه دهم. بسیاری از افراد اشتهاً فکر می‌کنند که تجارت ارز مشتمل به خرید و فروش پول است، اما در عمل اصلاً اینطور نیست. ممکن است شما این موضوع

بخش پرسش‌ها و پاسخ‌ها



رابدانید، اما در تجارت ارز، خود ارز به صورت فیزیکی جابجا نمی‌شود. تجارت بر روی کامپیوترهای بانکی صورت می‌گیرد و هر بار که ارز فروخته می‌شود، ارزش آن درصدی کاهش پیدا می‌کند. تداوم فروش به این نحو باعث می‌شود که ارزش پول کاهش پیدا کند و تنها زمانی افزایش می‌یابد که خریداری پیدا شود که از فروشنده ارزی را بخرد. در مالزی دلان ارز آنچه که OFFSHORE MALAYSIAN نامیده می‌شود یا قرض می‌گیرند و سپس به تجارت مسابین خود می‌پرداختند و هر بار که ارز را می‌فروختند ارزش رینگیت کاهش پیدا می‌کرد. برای افزایش ارزش پول ناچار بودیم با خرج دلار آمریکا مجدداً رینگیت را خریداری کنیم ولی از آنجا که سرمایه ما محدود به ۲۰ میلیارد دلار است که اصطلاحاً آنرا بوجه رزرو RESERVES می‌نامیم، فقط تا سقف ۲۰ میلیارد دلاری می‌توانستیم رینگیت خریداری کنیم. از جانب دیگر تجار ارز می‌توانند تا ۲۰ برابر

سرمایه اصلی خود در بانکهایشان، وام بگیرند و بدین طریق به قرض رینگیت و فروش مداوم آن ادامه دهند. مثلاً اگر ۱ میلیارد دلار سرمایه داشته باشند می‌توانند معادل ۲۰ میلیارد دلار وام گرفته و رینگیت قرض کنند و آنرا بفروش برسانند و بدین ترتیب ارزش آن را کاهش دهند. جمع سرمایه اصلی تجار بین‌المللی که درگیر این کار هستند ۱۸۰ میلیارد دلار است و اگر این رقم را به ۲۰ برابر برسانید، کل توان مالی بالقوه اینان ۳/۶ تریلیون دلار می‌باشد. هیچ کشوری در دنیا و به ویژه یک کشور در حال توسعه این حجم از پول را در اختیار ندارد که بتواند از ارز خود دفاع کند و به همین دلیل است که کشور تروتمندی مثل کره که یازدهمین کشور از لحاظ توان تجارت جهانی است، نتوانست با تجار ارز مقابله کند. کشورهایی که خواستند از کاهش ارزش پول خود جلوگیری کنند، عملاً نتوانستند و وقتی این تجار پول را در سطح بالاتری می‌فروشتند، آنها پول را فوراً تحویل نمی‌دهند تا اینکه ارزش آن را

به سطح پایین تری برسانند و دوباره آنرا بخرند و تحویل دهند، مابه‌التفاوت این دو سطح، سود این افراد را تشکیل می‌دهد که به میلیاردها دلار بالغ می‌شود. بنابراین، این شرح اتفاقی است که برای ما، تایلند، کره و قبل از آن برای مکزیک، آرژانتین و آفریقای جنوبی، کرواسی، لهستان و جمهوری چک رخ داد. آنها می‌توانند به هر کشوری که می‌خواهند رفته و ارزش پول آنها را به همین ترتیب کاهش دهند. اینها با پوند انگلستان هم همین کار را کردند، اما در انگلستان سرمایه خزانة بالا بود و توانستند سریعاً از کاهش ارزش پول جلوگیری کرده و این فرایند را متوقف سازند. اما اینان هنوز هم در مالزی به کار خود ادامه می‌دهند و ارزش رینگیت هنوز هم در حال سقوط است. وقتی ارزش پول می‌افتد، مردم کشور فقیر می‌شوند. ۱۵ سال طول کشید که توانستیم درآمد سرانه در مالزی را از ۳۰۰۰ دلار به ۵۰۰۰ دلار افزایش دهیم. ما مجدداً به مرز ۳۰۰۰ دلار افول کرده‌ایم و شاید ۱۵ سال دیگر باید کار کنیم، امیدوارم که اینطور نباشد ولی راه آسانی را در پیش نداریم، تنها راه بهبود اوضاع برای ما این است که این تجار بین‌المللی فشار بر کاهش ارزش رینگیت را متوقف کنند. اگر این اتفاق بیفتد ممکن است که بتوانیم سطح درآمد سرانه را مجدداً به ۵۰۰۰ دلار بازگردانیم، اما این به لطف تجار بستگی دارد و اینان اصولاً انسانهای مهربانی نیستند. در پاسخ به این سؤال که چه اقداماتی به عمل آوریم باید به اقدام دولت جهت برنامه‌ریزی مجدد بودجه و کاهش هزینه‌های دولت تا ۱۸٪ اشاره نمایم. ما درآمد وزرا، معاونان وزرا، مقامات دولتی را تا ۱۰٪ کاهش دادیم و این نرخ در مورد کارکنان ارشد دولت ۳٪ می‌باشد و به طور کلی به مردمان سخت‌گیری کرده‌ایم و دوران بسیار مشکلی را قبل از بهبود مجدد در پیش خواهیم داشت. فکر نمی‌کنیم که مشکل در کوتاه مدت حل شود، اگر چه در مورد چشم‌انداز بلند مدت خوش بین هستیم. نرخ رشد سالانه ما امسال ۷٪ خواهد بود. البته همه چیز به نیمه دوم سال بستگی پیدا می‌کند ولی در نیمه اول سال نرخ رشد بالاتراز ۸٪ بوده است. بنابراین میانگین رشد سال ۹۷، ۷٪ خواهد بود. در سال ۹۷ میانگین رشد حدود ۴ تا ۵٪ خواهد بود.

آقای مرعشی: باتشکر از توضیحاتی که ارائه فرمودید. سئوالی که هم اکنون از جانب همکار ما طرح شده است نظر مشورتی جنابعالی را در

خواست کرده و عنوان می‌دآرد که: «ظرف ۲۰ سال اخیر کلیه فعالیتهای اقتصادی، منجمله واردات و صادرات کنترل شده بوده، سرمایه‌گذاری مطرح بوده است و تنها به زمینه‌های پولی و مالی تمرکز شده است. آیا به نظر شما این سیاستهای کنترلی برای ایران ضرر داشته است؟»

ماهاتیر محمد: زمانی بود که کشورها می‌توانستند خود را از سایر کشورهای جهان جدا کنند و اصطلاحاً منزوی باشند و مثل یک جزیره با سایر دنیا کاری نداشته باشند. این نحوه تفکر به ۱۵۰۰ سال پیش یا ۲۰۰۰ سال پیش باز می‌گردد. اما با مرور زمان جهان کوچک‌تر شده است. حال چه بخواهیم چه نخواهیم باید در وهله اول در ارتباط با همسایگان خود باشیم و سپس این حیطة تماس مداوماً رشد پیدا می‌کند. در واقع کل جهان به تعبیری همسایه ماست و وقتی فواصل تاین حد کم باشد، انزوای کار مشکلی است. ما باید با کشورها سروکار داشته باشیم و وقتی که سروکار پیدا می‌کنیم باید بتوانیم بپذیریم که بالاخره آنها تا حدی بر ما تاثیر خواهند گذاشت. مانمی‌توانیم همه چیز را خود تولید کنیم و ناچاریم اقلامی را از دیگران خریداری کنیم و همینطور بتوانیم به آنها تولیدات خود را بفروشیم و تنها زمانی می‌توانیم کالاهایمان را بفروشیم که درست قیمت‌گذاری کنیم و بدین ترتیب تعادل بین ما و سایرین افزایش پیدا می‌کند. و در همین راستا می‌باید با ظرفیتهای تجاری خود مدارا کنیم و آنها با ما مدارا کنند و در این میان انزوا مقدور نخواهد بود. ایران یک تولیدکننده نفت است و تولیدات نفتی خود را به فروش می‌رساند و زمانی بود که ایران هر بشکه نفت خود را فقط ۲۰ سنت به فروش می‌رساند و چیزی در مورد شرکتهای نفتی، ۷ خواهر و غیره نمی‌دانست. بعدها کشورهای نفتی به خود آمدند، دور هم جمع شدند و قیمت نفت را افزایش دادند. اما در داخل کشور شما مسلماً نمی‌خواهید به مردم خود نفت را با قیمت بالا بفروشید، بنابراین در داخل کشور قیمت نفت را پایین می‌آورید. در اینجا یک بحثی مطرح می‌شود چون دولت می‌تواند یارانه بدهد، اما با کاهش قیمت در بازار داخلی دیگران وارد صحنه می‌شوند و می‌خواهند کالای ارزان شما را به دست بیاورند و یا حتی آنرا قاچاق کنند. در مالزی قیمت نفت از دیگر کشورهای همسایه ارزان‌تر است چون مالیات کمتری برای کالا بسته

می‌شود و در نتیجه عده‌ای وارد بازار ما می‌شوند تا صرفاً نفت قاچاق کنند. و این برخی از مسائلی است که به دنبال کنترل بازار داخلی با آن مواجه می‌شویم. وقتی می‌خواهیم اقتصاد را به حرکت اندازیم ناچار می‌شویم از دیگران دعوت کنیم وارد کشور ما بشوند و در چنین صورتی ناچار از تأمین نظرات اینان هستیم تأمین نظرات هم بدین معنی است که کنترل داخلی را از دست می‌دهیم. در مالزی هم ما اقدامات کنترلی به عمل می‌آوریم و ادعا نمی‌کنیم که دولت هیچ دخالتی نمی‌کند. به طور مثال ما صنعت خودروسازی داریم اما بر تولیدات خود مالیات می‌بندیم البته باید اشاره کنم که وقتی در سال ۱۹۶۵ به ایران آمدم دیدم که قیمت اتومبیل بسیار بالاتر از قیمتها در مالزی است چون در آن زمان میزان مالیات‌بندی در ایران بسیار بالا بود، بدین ترتیب ما از شما یاد گرفتیم و بر تولیداتمان مالیات بستیم. اما بعدها صرفاً بر کالاهای وارداتی مالیات بسته شد و خودروهای داخلی جهت عرضه به بازار خسارچی صادر شد. اما کنترل دولت همانگونه که ذکر شد می‌تواند تبعاتی در پی داشته باشد. از جانب دیگر نباید همه چیز را به بازار آزاد واگذار کرد. چون بازار فقط بر سوددهی و درآمد متمرکز است و بدین ترتیب اعمال کنترل تا حدی کمک می‌کند اما اینکه تا چه حد باید اعمال کنترل کرد، این مسئله به خود کشورها باز می‌گردد و تصمیم‌گیری خاص ایشان. من فکر می‌کنم اعمال بیش از حد کنترل بد است، اما از آن طرف عدم اعمال کنترل و آزاد گذاشتن بازار به طور تمام و کمال هم مناسب نیست.

آقای مرعشی: متشکرم. سئوال بعد از جانب معاون وزیر آموزش و پرورش مطرح شده است حضرت‌تعالی خود ۲ بار به سمت وزیر آموزش و پرورش منصوب شده‌اید خواهشمند است نظرات خود را در مورد خصوصی‌سازی آموزش ابراز فرمائید.

ماهاتیر محمد: همانند بسیاری از کشورها، مالزی آموزش و پرورش را در واقع در قلمرو مسئولیت دولت می‌بیند. کلیه دانشگاهها تعلق به دولت دارد اما اجازه داده‌ایم مدارس ابتدایی و متوسطه به مالکیت بخش خصوصی درآید. در کشور ما نژادهای مختلف مالائی، هندی و چینی وجود دارد آموزش در مدارس دولتی فقط به زبان مالائی ارائه می‌شود و نه چینی یا تمیل، بنابراین آن عده که می‌خواهند به این زبانها آموزش ببینند باید پول آنرا به بخش خصوصی بپردازند.

سدتها سعی کردیم که از خصوصی شدن انشگاهها جلوگیری کنیم. اما مسئله این که بداد دانشگاههای دولتی محدود بود و از جانب بگر به خاطر کم بودن درآمد، اساتید به بخش خصوصی رفتند، البته نه به عنوان استاد، بلکه به ورن مثال به عنوان مدیر یا مشاور و غیره. بدین تیب ما اساتید را از دست می دادیم و بدناچار یاری از دانشجویان مابرای ادامه تحصیل به ارج از کشور می رفتند. در حال حاضر شاید ۵۰۰۰ دانشجوی مالزیایی در سطح جهان سفول به تحصیل باشند، حدود ۲۰۰۰۰ نفر در آمریکا، به مین خاطر پول زیادی از کشور خارج می شود. سمیم گرفتیم این اوضاع را تغییر دهیم و برای نهادستن دانشجویان در داخل کشور با نشگاههای خارجی وارد توافقاتی شدیم بدین ترتیب که آنها وارد برنامه های همکاری با نشگاهها می شوند و دانشجویان تنها دو سال ل را داخل کشور بوده و سپس برای سال آخر کشور متبوع آن دانشگاه مراجعه نمایند. اما این حل هم مشکل ما را حل نکرد. بدین ترتیب سمیم گرفتیم دانشگاهها را خصوصی کنیم. از جا که شهریه این دانشگاهها گران است، طبعاً شمزد بهتری به اساتید می دهند و به همین ساطراساتید دانشگاههای دولتی به سمت نشگاههای خصوصی سرازیر شدند و نشگاههای دولتی قادر به رقابت با بخش خصوصی نبودند. بنابراین ناچار شدیم که نشگاههای دولتی را خصوصی کنیم که الان در حله اول اینکار هستیم که شرکتهای شدن نام زد. اینان هنوز کاملاً خصوصی نشده اند بلکه ور مالی خود را همانند بخش خصوصی ایت می کنند، اما دولت هنوز حمایتهای خود به آنان قطع نکرده است. بدین ترتیب در حال ضر ما تعدادی دانشگاه خصوصی داریم و دادی دانشگاه دولتی که «شرکتهای شده اند» و یتاً خصوصی می شوند.

ی مرعشی: سئوالات بیشتری وجود دارد و ی دکترنوری آنها را خلاصه خواهند کرد. آقای ری، خواهش می کنم. ی نوری: من مفتخرم که امروز دراین جلسه ضرباشم و از فرصت استفاده می کنم و به شما رش آمد می گویم. می دانم که شما فرصت کمی ید واز پیش، برنامه های دیگری برای شما نیب داده شده است بنابراین موارد را تا حد کان خلاصه می کنم. سئوالها را به سه گروه

تقسیم می کنم. اولین سئوال به سیاست صنعتی شما باز می گردد، به ویژه صنعت اتومبیل سازی که در حال حاضر جزو اولویت های دولت ایران می باشد. دومین سئوال در مورد نقش شرکتهای چند ملیتی و تاثیرات آن بر رفاه اجتماعی - اقتصادی کشورهاست. تجربه شما با این شرکتهای چه بوده است و سومین سئوال در مورد چشم انداز همکاری بین ایران و مالزی می باشد.

ماهاتیر محمد: در مورد سیاست صنعتی باید بگویم که فرایند صنعتی شدن از آنجا آغاز شد که نیاز به ایجاد شغل را حس کردیم. البته یک سری از صنایع بر نیروی انسانی متمرکز می باشد و قاعدتاً سطح تکنولوژی دراین صنایع بسیار پایین است. البته این صنایع برای تعداد زیادی از مردم شغل ایجاد می کند، اما بعد از این مرحله می باید به سطح تکنولوژی و افزایش آن پرداخت. به طور مثال ما می خواهیم در حال حاضر وارد تکنولوژی اطلاعات شویم که مستلزم آموزش مجدد نیروهایمان خواهد بود. البته نمی توان همه نیروی انسانی را برای این سطح پیچیده از کار، آموزش مجدد داد، اما به هر حال برای این بخش لااقل آموزشهای تخصصی در سطوح کمتری پیچیده تر رانیز می توان متصور شد. به هر حال، ما در حال حرکت از صنایع تولید انبوه با استفاده از کارگر به سمت خطوط تولید روباتی هستیم، به طوریکه هر نفر چندین روبات را بر روی خط تولید سرپرستی کند و تخصص اینان نباید در سطح صرفاً فشار دکمه باشد، بلکه باید بتوانند در صورت بروز اشکال، متشاه آنها مشخص کنند و نهایتاً آنها را رفع کنند. این کار مستلزم مهارت است و طی سالها به این سطح از مهارت دست پیدا کرده ایم. از دیدگاه ژاپنی ها، مالزیایی ها بعد از ژاپنی ها از لحاظ فراگیری مهارت های جدید کاری از دیگران سریع ترند. البته این قضاوت ممکن است تقریبی باشد ولی آن چیزی است که ژاپنی ها و برخی از اروپایی ها عنوان داشته اند. البته باید دقت داشت که کاملاً می توان افرادی را که مهارت های فنی کمی دارند آموزش و ارتقاء داد. این دیدگاه که تنها ژاپنی ها، آمریکایی ها یا اروپایی ها قادر به انجام یکسری از کارها هستند، غلط است و همه افراد قادر به انجام بهینه امور هستند. مادر مالزی شماری داریم که: «مالزی می تواند»، تا مردم را نسبت به توانایی هایشان قانع کنیم. چون مردم ما قاعدتاً خودشان را دست کم می گیرند و فکر می کنند که کار را باید به ژاپنی ها یا اروپاییها سپرد. اما اینان

اعتماد به نفس خود را باز یافته اند و می دانند که نه تنها می توانند همان کاری را که سایرین می کنند، انجام دهند بلکه در برخی موارد از ایشان بهتر نیز عمل می کنند. بدین ترتیب سیاست صنعتی ما حرکت به سمت تکنولوژی بسیار پیشرفته را مدنظر دارد و به طور مثال راه اندازی «سوپر کریودور چند رسانه ای» ایجاب می کند که کارکنان ما به تکنولوژی اطلاعاتی فوق پیشرفته اشراف پیدا کنند. ما آموزش را آغاز کرده ایم، مدارس به کامپیوترها مجهز شده اند و دانشگاه های ویژه ای احداث شده اند که صرفاً کارکنان اطلاعات با دانش و اشراف به تکنولوژی های پیشرفته تربیت می کنند.

فکر می کنیم که توانایی حرکت به این سمت را داریم. نمی دانم فیلم پارک ژوراسیک را دیده اید یا خیر ولی بسیاری از تروکازهای کامپیوتری دراین فیلم توسط یک فرد مالزیایی انجام شده است. البته او در کشور نماند چون در هالیوود دستمزد بیشتری می گرفت، ما هم شاید کار مناسب برای او را نداشتیم. در واقع اگر به آمریکا بروید، آسیایی ها و ایرانیان را می بینید که از سطح تخصصی بسیار بالا برخوردارند، بدین ترتیب این جهت گیری کلی سیاست صنعتی ماست. اما تا آنجا که به آغاز فرایند صنعتی شدن مربوط می شود، ما در بدو امر می دانستیم که هیچگونه تجربه صنعتی و یا مهارت تولیدی پیشرفته نداریم و دانش مدیریت صنعتی نیز نداشتیم. به همین منظور ناچار شدیم از شرکت های خارجی بخواهیم وارد شوند. بدین طریق شرکتهای چند ملیتی وارد مالزی شدند. البته آنها به دنبال نیروی کار ارزان می گشتند، اما طی فرایند کار، کارکنان ما آموزش دیدند. شرکتهای خارجی در مرحله اول در زمینه انتقال مهارت و ایجاد مشاغل به ما کمک کردند. نگرانی ما این بود که سرمایه گذارها خارج شود. اما در مورد شرکتهای چند ملیتی از آنجا که اینان ماشین آلات بسیار پیشرفته وارد کرده بودند، جابجایی این دستگاهها برایشان مقرون به صرفه و مقدور نبود و بنابراین نگرانی این وجود نداشت که سرمایه های خود را خارج نمایند. اما باید بگویم که سرمایه گذارهای خارجی ها هم خوب است و هم بد است. اگر در افزایش ظرفیت تولید، سرمایه گذاری کنند، خوب است. تولید کالا و خدمات به ایجاد مشاغل، ثروت و افزایش مهارت کمک می کند. سرمایه گذارهای کوتاه مدت در بازار بورس

از انواع نامطلوب سرمایه‌گذاری است. این یکی از مواردی بود که بر اقتصاد مالزی تأثیر نامطلوب داشت. کاری که می‌کنند این است که یکسری سهام را مکرراً می‌خرند تا ارزش آنها در بازار بورس افزایش پیدا کند. ارزش سهام آنقدر افزایش می‌یابد که دیگر هیچ ارتباطی با عملکرد شرکت مورد نظر پیدا نمی‌کند. خود شرکت ممکن است کمی سوددهی داشته باشد اما ارزش سهام آن چند برابر ارزش واقعی خود شرکت است. بعد از این مرحله آنها سهام با قیمت‌های متورم را می‌فروشند و سود سرمایه خود را خارج می‌کنند. قاعدتاً به هنگام سرمایه‌گذاری‌هایی از این قبیل، خریداران سهام خواهان حضور در هیئت‌های مدیره نیستند و فقط می‌خواهند وضع مالی شرکت را بدانند که سود سهام آنرا به طور مصنوعی بالا برند. باید برای این نوع سرمایه‌گذاری‌ها محدودیت قائل شد، مثلاً محدودیت زمانی بدین مفهوم که تا مدت زمان خاص اجازه فروش داده شود. در مالزی حداکثر سهام قابل فروش به شرکت‌های خارجی ۳۰٪ بود، اما اینان تحت پوشش شرکت‌های اسمی وارد صحنه شدند و بعدها متوجه شدیم حتی تا ۵۰٪ کل شرکت‌های مالزیایی را مالک هستند و به فروش سهام اینان می‌پردازند و ارزش آنها را کاهش می‌دهند. البته این نوع عملکرد تنها منحصر به کشور مالزی نیست. در آمریکا نیز همین عملکرد در قالب PENSION FUNDS (شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی) انجام می‌شود و ارزش سهام شرکت‌ها از طریق خرید و فروش مکرر کاهش می‌یابد و به سرنوشت شرکتها اهمیت داده نمی‌شود. بدین ترتیب باید از این گروه از شرکت‌های چند ملیتی اجتناب کرد. اما آن دسته از شرکت‌های بین‌المللی که بر توان تولیدی کشور می‌افزایند، ضرری نخواهند زد و در مالزی، با توجه به مشکلات اخیر هیچیک از این شرکتها نه تنها سرمایه‌هایی خود را خارج نکرده‌اند، بلکه سرمایه‌گذاری بیشتر نیز انجام داده‌اند چون از لحاظ ارزی به پولشان افزوده شده است.

در مورد همکاری ایران و مالزی، ما ملاقات‌های مکرری با مقامات بلند پایه ایرانی داشته‌ایم. به طور مثال آقای رفسنجانی عقیده داشتند که باید دو کشور همکاری نزدیک داشته باشند، اما قوانین و سیاست‌های کشورهای ما کاملاً متفاوت است. بنابراین قبل از آغاز حجم بالای همکاری باید در مورد هماهنگی قوانین و

سیاست‌های دو کشور کار کنیم. چون در غیر این صورت حتی زمانی که در رده‌های بالای بازرگانی و کسب و کار تمایل به همکاری وجود داشته باشد، بوروکراسی‌ها و اکنش مطلوب از خود نشان نمی‌دهند چون عملاً محدودیتهای قانونی و سیاست‌گذاری دارند. و بدین لحاظ همکاری شکل ملموس نمی‌گیرد. این بار مجدداً با آقای خاتمی و آقای رفسنجانی مذاکره‌ای داشتیم و مجدداً بر ضرورت همکاری بین ایران و مالزی تأکید شد و به همین لحاظ کمیسیون ویژه‌ای جهت بررسی زمینه‌های همکاری ایجاد شده تا مسائل و موانع موجود را نیز شناسایی و تا حد امکان برطرف کند. مسلماً ما نمی‌خواهیم برخلاف سیاست‌های ملی شما عمل کنیم و مطمئن هستیم که شما نیز نمی‌خواهید برخلاف سیاست‌های ما عمل کنید. اما بررسی دو جانبه قوانین طرفین حائز اهمیت است و اگر در این مسیر حرکت کنیم، مسلماً همکاری بین ایران و مالزی افزایش می‌یابد. من فکر می‌کنم سرمایه‌ها و استعدادهای زیادی در ایران است که در فرایند صنعتی شدن مالزی مفید خواهد بود و امیدوارم زمینه‌هایی در مالزی وجود داشته باشد که از دیدگاه ایران مفید باشد.

آقای نوری: سؤال بعدی از جانب خانم‌ها مطرح شده است و می‌خواهند در مورد وضعیت اجتماعی، اقتصادی و سیاسی زنان مالزیایی اظهار نظر فرمائید.

ما هاتیر محمد: ما برخورد بسیار ساده‌ای در قبال مسئله زن در مالزی اتخاذ کرده‌ایم. در عمل نیمی از جمعیت مالزی را زنان تشکیل می‌دهند. اگر بخواهیم زنان را از چرخه کار در مالزی خارج کنیم، نیروی کار مسلمان ما به ۵ میلیون نفر تقلیل خواهد یافت. ما به قابلیت‌ها، توانایی‌ها، انرژی و مهارت آنان نیاز داریم تا در کنار دیگران به توسعه کشور کمک کنند. توسعه کشور از لحاظ ما اهمیت بسیار زیادی دارد. اگر قرار باشد کشورمان را در مقابل نیروهای خارجی حفظ کنیم، اگر قرار باشد به دنیا ثابت کنیم که مسلمان بودن نیرویی باز دارنده در امر توسعه نمی‌باشد و مسلمانان از توانایی‌های مشابه دیگران برخوردارند، پس باید نقش زیادی را به زنان در رشته‌های سیاست، اقتصاد و تجارت تفویض کنیم. در مالزی تعداد زیادی از زنان وکیل هستند، اما در عرصه سیاست هم زنان فعالند. فعالیت اینان به زن بودنشان مربوط نیست، بلکه به خاطر قابلیت و توانایی‌هایشان است. در کابینه مالزی، وزیر

صنایع و تجارت یک خانم بسیار پرتحرک و فعال است و ما همیشه می‌گوئیم که ایشان «تنها مرد در کابینه است». او از انتقاد به دیگران در مواقع ضروری فروگذار نمی‌کند و البته چون خانم هستند دیگران رعایت ایشان را می‌کنند و البته نقش زنان در توسعه مالزی چشمگیر بوده است اما در عین حال ما وظایف و آداب مذهبی خود را نیز نادیده نمی‌گیریم. ما در جهان کاملاً متفاوتی زندگی می‌کنیم و هیچ کشوری همانگونه که قبلاً اشاره کردم، نمی‌تواند مزوی بماند. در جوامع سنتی لزومی نداشت زنان از آشپزخانه خارج شوند. اما امروزه ما به تمام توان خود برای مقابله با نیروهای محیطی نیاز داریم. جمعیت مسلمانان را در نظر بگیرید، ۶۰۰ میلیون نفر زن هستند. تنها ۶۰۰ میلیون نفر باقی می‌مانند که این تعداد حتی در مقابله با چین‌ها که یک میلیارد نفر جمعیت دارد، نمی‌تواند موفق شود. امروز جمعیت جهان تقریباً به ۶ میلیارد نفر می‌رسد، آن توان خود را تنها ۶۰۰ میلیون نفر کاهش بدهد بسیار ضعیف خواهیم شد. از این ۶۰۰ میلیون نفر، درصدی را افراد سالمند تشکیل می‌دهند. کار زیادی نمی‌توانند انجام دهند، و درصدی از مشکلات از کودکان است که نمی‌توانند سوخت زیادی در اقتصاد داشته باشند و بنابراین در واژ ۴۰۰ میلیون نفر نیروی بالغ و موثر باقی می‌ماند و این رقم برای مقابله با مشکلاتی که با آن مواجه هستیم کافی نیست. ما در مالزی نسبت وضعیت زنان مسلمان حساس‌تر هستیم چون طور مثال در جمعیت هندی و چینی در مالزی ۴۰٪ را تشکیل می‌دهند، زنان و مردان به طرز برابر فعال هستند. جمعیت مسلمان مالزی ۲ میلیون نفر است و از این رقم ۸ میلیون نفر با هستند و ۶ میلیون نفر رازنان تشکیل می‌دهند. در یک کلام نمی‌توانیم نقش این ۶ میلیون نفر در اقتصاد و آینده مالزی نادیده بگیریم و زنان واقع سهم بسزایی در عرضه‌های اقتصادی سیاسی در مالزی داشته‌اند که غیر قابل انکار است.

آقای مرهشی: یکی از خانم‌های حاضر در جلسه هم می‌خواهند خود شخصاً سئوالشان را مطرح کنند.

خانم دکتر مکتون: هلت اینکه خواستم سئوالم شفاهی مطرح کنم این بود که سئوال من صرفاً بحث مدیریت صنعتی محدود نمی‌شود، م صحبت‌های شما را در مراسم افتتاحیه هشتم کنفرانس سران اسلامی شنیدم که حاکی از این به

که با نکات مطروحه توسط رهبر انقلاب اسلامی آقای خامنه‌ای موافق هستید؟ به طور مثال در مورد اعطای حق وتو به اعضای کنفرانس اسلامی نظر شما چیست؟ یا به طور مثال اشاره کردید که ایران و مالزی از لحاظ سیاست با یکدیگر متفاوتند. آیا به نظر شما ایران باید به سمت سیاستهای مالزی حرکت کند یا مالزی به سمت سیاستهای ما سوق یابد؟

ماهاتیر محمد: سخنرانی آقای خامنه‌ای حاوی پیشنهادهای مختلفی بود که می‌باید مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد در مورد ایجاد یک بازار مشترک اسلامی، پیشنهاد بسیار خوبی است اما ایجاد آن کار راحتی نیست چون بیشتر کشورها به منافع ملی خود می‌اندیشند. اما اگر بخواهیم طور دیگر به مسئله نگاه کنیم درمی‌یابیم که می‌توان بدون فداکردن منافع ملی به منافع جمعی نیز پرداخت. باید مطالعاتی را در زمینه ترویج تجارب اقتصادی ما بین کشورهای اسلامی آغاز کرد. این یکی از پیشنهادات بود. پیشنهادات دیگری نیز مطرح بود که ما آن را به دقت در مالزی بررسی خواهیم کرد تا موارد ملموس را تعقیب کنیم. در مورد حق وتوی سازمان ملل، مالزی موافق این نیست که تنها ۵ کشور حق وتو داشته باشند. وتو اساساً غیردموکراتیک است. این افراد راجع به دموکراسی داد سخن می‌دهند، اما وقتی شما تنها به یک کشور حق وتو بدهید، این بدان معنی است که تنها یک کشور می‌تواند نظر دیگر کشورها را که رقمشان می‌تواند به ۱۹ کشور برسد، نادیده بگیرد. این غیردموکراتیک است. ما پیشنهاد حذف وتو را داشته‌ایم، اما اگر نمی‌توانیم حق وتو را حذف کنیم شاید بتوان آنرا تغییر داد. اما اگر بخواهیم وتو رابه گروهی از کشورها بدهیم این موضوع بامشکل مواجه خواهد شد چون اینان با هم اختلافات زیادی دارند. و ۵ کشور دارای وتو نیز به راحتی از حق وتو صرف نظر نمی‌کنند. پس باید با دقت اندیشید و حق وتو را به نحو مطلوب تغییر داد. در این راستا می‌باید نظام شورای امنیت اصلاح شود این خط فکری است که ما دنبال می‌کنیم.

در مورد تفاوت‌های خط مشی بین ایران و مالزی باید بگویم که مباحث اقتصادی دو کشور کاملاً متفاوت است. ما از شرکت‌های خارجی دعوت به سرمایه‌گذاری کرده‌ایم، و شما یک صادرکننده نفت هستید. قبلاً شما برای تولید نفت از توان شرکت‌های خارجی استفاده می‌کردید،

اما الان از مهارت لازم در این زمینه برخوردار هستید و به نیروهای خارجی نیاز ندارید. اما مسئله در حال حاضر افزایش سرمایه است و شاید به این لحاظ ناچار شوید شرکت‌های خارجی را جهت سرمایه‌گذاری دعوت کنید. میزان این مشارکت و سرمایه‌گذاری می‌باید با دقت تعیین شود. من فکر نمی‌کنم ایران باید به سمت مالزی حرکت کند یا مالزی به سمت ایران، ما هر دو باید به سمت یکدیگر در حرکت باشیم.

سیاست‌های خوبی در مالزی وجود دارد که توسط ایران قابل استفاده است و برخی از سیاست‌های ایران نیز از جانب مالزی قابل استفاده است.

آقای نوری: خواهش می‌کنم در مورد جهت‌گیری آینده سیاست صنعتی مالزی توضیحاتی ارائه فرمائید.

ماهاتیر محمد: همانطور که می‌دانید آینده تا حد زیادی به تکنولوژی اطلاعاتی بستگی پیدا خواهد کرد. در مالزی به سمت عصراطلاعات در حرکت هستیم. این عصر تاثیرات بسزایی در عملکرد تجاری، سیاسی و جهانی ما داشته است. بنابراین باید تکنولوژیهای اطلاعاتی را تحت سلطه درآوریم و افرادی داشته باشیم که به دو بعد سخت‌افزار و نرم‌افزار مسلط باشند. اگر افراد متخصص در داخل کشور نداشته باشیم، به سراغ دیگر کشورها خواهیم رفت و توان تخصصی ایشان را مورد بهره‌برداری قرار خواهیم داد.

همانطور که می‌دانید ما پروژه سوپر کریدور چند رسانه‌ای را آغاز کرده‌ایم. که محوطه ۱۵×۱۵ کیلومتر را در بر می‌گیرد. این محوطه مشتمل بر دو شهر است. یکی پایتخت جدید اداری است و دیگری را شهر مجازی CYBER CITY نامیده‌ایم.

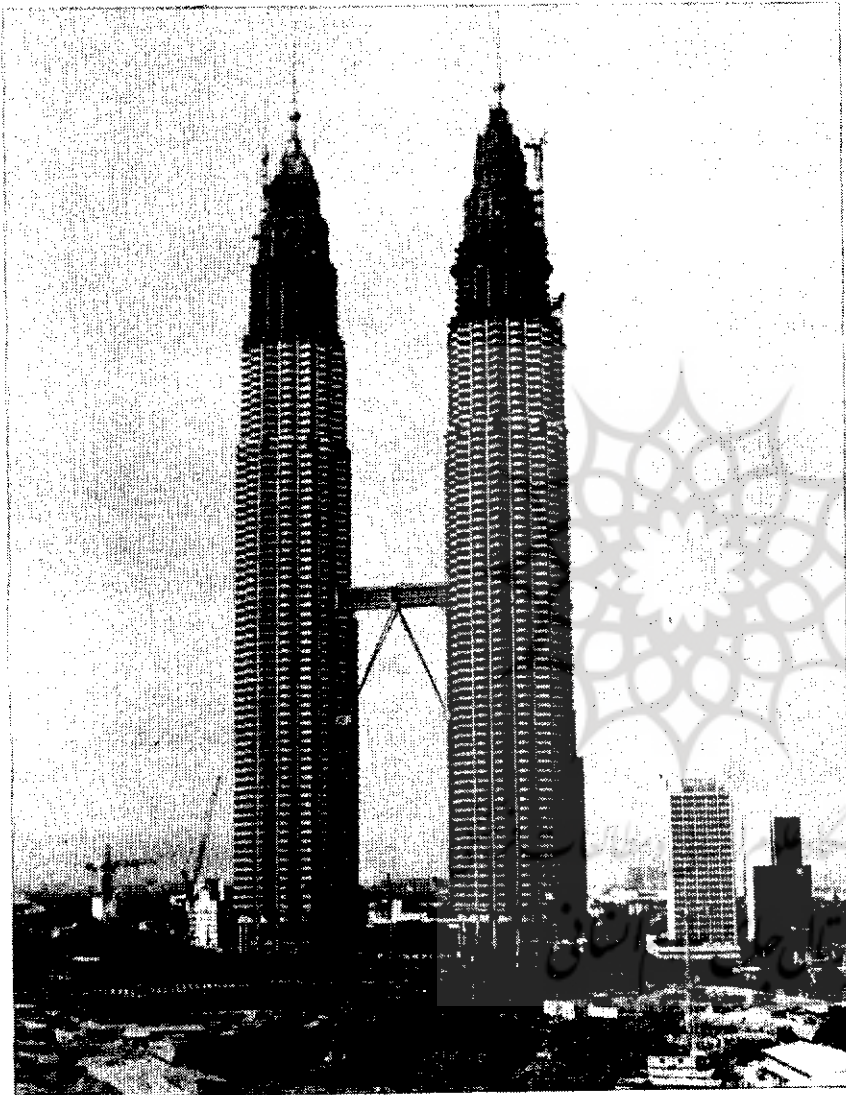
این پروژه کاملاً جدید محسوب می‌شود چون در دیگر موارد توسعه تکنولوژی اطلاعاتی بر مبنای امکانات موجود صورت می‌گیرد و این امر استفاده از آخرین دستاوردهای تجهیزاتی را امکانپذیر نمی‌سازد. در این سیاست، کلیه اتصالات از طریق فیبرهای نوری برقرار می‌شود یعنی جابجایی اطلاعات با سرعت نور صورت می‌پذیرد. این منطقه از لحاظ زیر ساختار فیزیکی تکنولوژی اطلاعات به روز و بدون نقص خواهد بود. قوانین و سیاست‌های این منطقه کاملاً جداگانه تبیین خواهد شد. نیروهای متخصص به راحتی می‌توانند در این منطقه فعالیت کنند و فرصت

خواهند داشت که تکنولوژی‌های کاملاً بدیع را در این منطقه امتحان کنند. مثلاً ما سعی کرده‌ایم کلیه اطلاعات مورد نیاز فرد، از اطلاعات فردی گرفته، تا پولی یا اعتباری یا مالیاتی را بروی یک کارت کامپیوتری قرار دهیم که فرد نیاز به حمل کارت‌های متعدد نداشته باشد. کلیه اطلاعات بر روی یک پردازشگر بسیار کوچک قرار می‌گیرد. همچنین بر ایده کیوسک نیز کار می‌کنیم، به نحوی که با مراجعه به یک کیوسک، فرد بتواند تصدیق رانندگی یا پاسپورت بگیرد یا صورت حساب‌های خود را پرداخت کند. بدین طریق بوروکراسی کاهش می‌یابد و همه چیز از مبدأ کیوسک آغاز می‌شود. اما برای پیاده کردن این تکنولوژیها باید مردمان را در معرض دیگران قرار دهیم تا بتوانند تکنولوژیهای جدیدی را فرا گیرند و انتقال تکنولوژی صورت گیرد. در وهله اول از دیگران یاد می‌گیریم اما بعدها خودکفا می‌شویم. در مالزی افراد زیادی وجود دارند که در زمینه تولید نرم‌افزار و سخت‌افزارهای پیچیده از مهارت‌های سطح بالا برخوردارند و بدین طریق

است که تکنولوژیها را محلی می‌کنیم. آقای مرعشی: سئوالات متعدد است، اما از آنجا که شما فرصت محدودی دارید بحث را در همینجا به اتمام می‌رسانیم و اجازه می‌خواهم که از نخست‌وزیر محترم مالزی، جناب آقای دکتر ماهاتیر محمد به خاطر حضور در این جلسه، ارائه سخنرانی و مشارکت در پرسش و پاسخ، از جانب حضار محترم و سازمان مدیریت صنعتی تشکر کنم. □

مدیریت توسعه در مالزی

دکتر مرتضی ایمانی راد



کشور مالزی در جنوب شرقی آسیا واقع شده است و از دو قسمت کاملاً مسجزا تشکیل می‌گردد. بخش غربی آن به شبه‌جزیره مالزی معروف است. ادامه این بخش به طرف جنوب است و به آن مالزی قاره‌ای می‌گویند. بخش شرقی شامل ایالات ساراواک و صباح است که در قسمت شمالی جزیره برونو واقع شده است و مالزی جزیره‌ای نامیده می‌شود. دریای چین جنوبی به فاصله ۶۴۰ کیلومتر میان این دو قسمت فاصله انداخته است. مساحت دو بخش مالزی رو به هم ۳۳۰ هزار کیلومتر مربع است. مالزی از لحاظ جغرافیایی کشوری کوهستانی و دارای صخره‌های گرانیت و آتشفشان است و پوشش گیاهی شبه جزیره جنگلهای انبوه و همیشه سبز استوایی آنرا پوشانده است.

کشور مالزی نیز همانند بسیاری از کشورهای جنوب شرقی آسیا دارای نژادهای مختلفی است. در قرن دوم پیش از میلاد، به علت نفوذ هندوها به مالزی، فرهنگ هندی با عناصر بومی منطقه عجین شده است و ترکیب فرهنگی جدیدی را بوجود آورده است. در قرن پانزده میلادی با ورود اسلام به این کشور تحول جدیدی ایجاد می‌شود. در شرایط فعلی اکثریت جمعیت فعلی مالزی مسلمان هستند و مابقی جمعیت را عمدتاً هندی و چینی تشکیل می‌دهد. یکی از مشکلات اساسی و تاریخی مالزی وجود نژادهای مختلف در این کشور است. در آغاز تشکیل این کشور براساس یک سیاست تدوین نشده قرار بود که مالائی‌ها دارای قدرت سیاسی باشند و چینی‌ها قدرت اقتصادی را در دست داشته باشند. این طرح مورد قبول واقع نشد و بعدها موجب کشمکش‌های قومی در مالزی شد. در سال ۱۹۶۹ این درگیریها به اوج رسید و به شورش‌های گسترده‌ای منجر شد و دولت وقت به حالت تعلیق درآمد. پس از این دوران و با شکل‌گیری سیاست جدید اقتصادی در مالزی انحصار فعالیت‌های اقتصادی در اختیار یک نژاد خاص از بین رفته و تا حدودی میان نژادهای مختلف تعادل ایجاد گردید.

مالزی یکی از غنی‌ترین کشورها از نظر منابع

مدهای متفاوتی ارائه شده است. اگر از دیدگاه مدیریت توسعه به این فرایند نگاه کنیم، چارچوب کارکردی رشد (THE FUNCTIONAL GROWTH FRAMEWORK) می‌تواند تصویر روشنی از تحولات اقتصادی مالزی ارائه نماید. این چارچوب در شکل ۱ نشان داده شده است.

طبیعی در آسیای جنوب شرقی و یکی از بزرگترین صادرکنندگان قلع، کائوچو، طبیعی و چوب‌های سخت استوایی و از اولین تولیدکنندگان روغن نخل در جهان در عین حال منابع عظیم نفت و گاز طبیعی است.

درخصوص بررسی علل و ابزار رشد سریع اقتصادی در مالزی و سایر کشورهای شرق آسیا

این شکل چهار ستون مشاهده می‌کنید. در ستون اول سیاستهای انتخاب شده توسط مالزی به همراه نهادهای ایجاد شده را می‌بینید. ثبات اقتصاد کلان و سرمایه بالای انسانی و سیاستهای دیگر از سیاستهای بنیادی این کشور بوده است. لذا از سیاستهای اساسی، دخالتهای موردی رای سرعت حرکت بازار نیز دیده می‌شود. مانظور که مشاهده می‌شود سیاستهای توسعه ز کشور مالزی در یک چارچوب سیاستگذاری شخص تدوین شده است. طبیعی است که این سول و سیاستها در یک بستر سالم می‌توانند به تصاد حرکت دهند. در مالزی از دو بستر بازار و جاد انگیزشهای غیربازاری استفاده شده است. عبارت دیگر بخش قابل توجهی از تخصیص نابع به سازوکار بازار سپرده شده است، ولی ای هدایت صادرات و سرعت بیشتر اقتصاد محیط انگیزشی ایجاد شده است تا بنگاههای تصاد برای کسب امتیازات اعلام شده توسط رلت با هم به رقابت بپردازند تا از این طریق شد سریعتری حاصل شود. این بسترها همراه با یاست‌های اساسی موجب نرخ بالای انباشت، نه سرمایه فیزیکی و چه انسانی، تخصیص بهتر موثرتر منابع و بهبود بهره‌وری در اقتصاد ردید. اثر این عوامل در نهایت رشد سریع تصاد و توزیع عادلانه درآمدها را داشته است ه در ادبیات توسعه آنرا «معجزه» نامیده‌اند. در امه به هریک از موارد فوق پرداخته می‌شود.

*** ایمانی‌راد: در مالزی از دو بستر بازار و ایجاد انگیزشهای غیربازاری استفاده شده است. به عبارت دیگر بخش قابل توجهی از تخصیص منابع به سازوکار بازار سپرده شده است. ولی برای هدایت صادرات و سرعت بیشتر اقتصاد محیط انگیزشی ایجاد شده است تا بنگاههای اقتصادی برای کسب امتیازات اعلام شده توسط دولت، به رقابت بپردازند.**

حفظ نرخ تورم در سطح پائین و مدیریت صحیح بدهیهای داخلی و خارجی بوده است. بین کشورهای تازه صنعتی شده مالزی در طول دوران توسعه اقتصادی خود همواره تورمی سالم داشته است. در کشور مالزی برای مدتی طولانی نرخ تورم زیر ۴ درصد بوده است، درحالی که اندونزی و کره نرخ تورم گاهی فراتر از ۸ درصد نیز رفته است. علیرغم اینکه کسر بودجه دولت مالزی در سال ۱۹۸۲ به ۱۸ درصد تولید ناخالص داخلی می‌رسد ولی کاملاً در کنترل دولت قرار داشته و لذا آثار تورمی محدودی داشته است. نسبت کسر بودجه دولت مالزی به تولید خالص داخلی در یک دوره ۸ ساله (۸۸-۱۹۸۰) به طور متوسط به ۱۰/۸ درصد می‌رسد که بین ۴۰ کشور انتخاب شده رتبه ۶ را دارد (رتبه ۱ متعلق به کشوری است که دارای بیشترین کسر بودجه است) که نسبت بسیار بالایی است. این نسبت

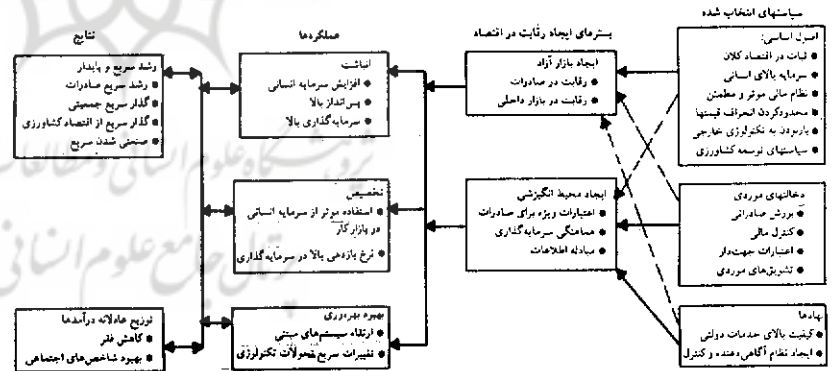
با کتترلهای پولی همراه بوده است نرخ تورم در سطح بسیار پائینی حفظ شده است. جدول ۱ نرخ تورم مالزی را با چند کشور دیگر مقایسه می‌کند.

اینکه چگونه مالزی توانسته است با کسر بودجه^(۱) قابل توجه نرخ تورم را در سطح پائینی نگهدارد با علل زیر قابل توضیح است. از آنجا که نرخ رشد اقتصادی مالزی در این دوره بالا بوده است، همین نرخ رشد می‌تواند کسری بودجه دوره‌های قبل را تامین منابع مالی کند. یکی از سازوکارهای بکار گرفته شده در بازار سرمایه است. وقتی نرخ رشد اقتصادی افزایش یابد تقاضا برای داراییهای مالی (FINANCIAL ASSETS) افزایش می‌یابد. دولت مالزی با موفقیت بخش قابل توجهی از وجوه پولی این داراییها را جذب کرد. دوم با رشد اقتصادی سریع پس‌اندازها در اقتصاد مالزی رویه فزونی گذاشتند. افزایش پس‌انداز عمدتاً به دلیل سیاست صحیح نرخ بهره در مالزی بود. نرخ بهره برای مدت طولانی مثبت نگهداشته شده بود و لذا پس‌اندازها به جای اینکه در املاک سرمایه‌گذاری شود در بانکها گذاشته می‌شد. این پس‌اندازها و کنترل آنها نیز موجب می‌شد که دولت بتواند بخشی از آثار تورمی کسر بودجه را جبران نماید. به این منظور دولت مالزی صندوق خاصی تدارک دیده بود.

سازوکار دیگری که این کشورها برای ثبات اقتصاد کلان و رشد سریع صادرات به کار گرفتند تنظیم نرخ ارز بود. برخلاف بسیاری از کشورهای آمریکای لاتین و ایران که نرخ ارز را در یک نرخ اسمی تثبیت کرده‌اند، مالزی و بسیاری از کشورهای آسیای جنوب شرقی همراه با تثبیت

*** مالزی در طول دوران توسعه اقتصادی خود همواره تورم سالمی داشته است. در کشور مالزی برای مدت طولانی نرخ تورم زیر ۴ درصد بوده است. در حالی که در اندونزی و کره نرخ تورم گاهی فراتر از ۸ درصد نیز رفته است.**

*** پس‌انداز در اقتصاد مالزی نقش مهمی داشته است و برای مدت طولانی مردم به جای آن که در املاک سرمایه‌گذاری کنند. پس‌اندازهای خود را در بانکها گذاشتند. این پس‌اندازها و کنترل آنها موجب می‌شد که دولت بتواند بخشی از آثار تورمی کسر بودجه را جبران کند.**



برای کره جنوبی ۱/۸۹ درصد و برای تایلند ۵/۸ درصد بوده است. با این نسبتها کره در مرتبه سی و چهارم و تایلند در مرتبه بیست و سوم قرار می‌گیرند.^(۱) افزایش کسر بودجه دولت مالزی اساساً برای تامین منابع مالی پروژه‌های عمرانی، بخصوص پروژه‌های زیربنایی بوده است. ولی از آنجا که عدم تعادلی بودجه دولت (کسر بودجه)

بات اقتصاد کلان و رشد صادرات
ثبات در محیط اقتصاد کلان و رشد سریع صادرات دو عامل بسیار مهم در انباشت سرمایه، تخصیص کارا و مطلوب سرمایه‌های انباشت شده و بهبود بهره‌وری بوده است. مدیریت اقتصاد کلان اساساً از طریق کنترل کسر رتبه‌های دولتی، کتترلهای مالی و پولی جهت

اقتصادی مالزی در سالهای ۸۰-۱۹۶۰ را بسیار از صاحب نظران اقتصادی معلول زمینه سازی سیاست جایگزین واردات می دانند. در سالهای ۸۵-۱۹۷۱ سیاست جایگزین واردات با سیاست گسترش صادرات همراه شد. سیاست نوین اقتصادی^(۱) (NEP) در سال ۱۹۷۱ اعلام شد هدف را بر رشد همراه با توزیع متعادل قرار داد. کالاهای اولیه همراه با محصولات صنعتی و تکنولوژی پائین آغاز شد. مزایایی که برای توسعه صادرات در این دوره گذاشته شد عمدتاً شامل این سیاستها بود: معافیت مالیات برای صادرات معافیت مالیات برای تولیدکنندگانی که محصولات آنها به عنوان مواد اولیه یا قطعات واسط صادرکنندگان قرار می گرفت، قیو استهلاك سریع دارائیهها برای موسساتی که بیش از ۲۰ درصد تولیداتشان را صادر می کنند تسهیلات اعتباری و تنزیل مجدد منابع مالر حاصل از صادرات با نرخ بهره بسیار پائیز گذشته از این سیاستها، مناطق پردازش صادرات ایجاد شد و برای موسسات صادرکننده مزایا؛ وارداتی زیادی در نظر گرفته شد. همزمان با این سیاستها سیاست جذب سرمایه خارجی برآ؛ توسعه صادرات نیز به کار گرفته شد. آمارها نشان می دهد که ۷۰ درصد از محصولات صنعتی صادراتی مالزی در مناطق پردازش صادرات عمدتاً توسط سرمایه های خارجی انجام شد است. با توسعه سریعتر اقتصاد و انقفا تکنولوژی به داخل سهم صادرات مناطق آزاد سال ۱۹۸۹ به ۴۰ درصد کاهش یافت.

پس از توفیق قابل توجه در افزایش نرخ رشد اقتصادی و صادرات، دولت مالزی در سالها؛ ۱۹۸۶ به بعد فرایند تعدیل و آزادسازی اقتصاد را شروع کرد. تا سال ۱۹۸۶ صنعتی شدن مالزی عمدتاً با دخالت های مستقیم و غیرمستقیم دولت مالزی همراه بود. در فرایند تعدیل دولت مالزی به رهبری مهاتیر فخم که دوران اولیه نخست وزیری خود را طی می کرد، درصد کاهش نقش دولت و افزایش فعالیت بخش خصوصی در توسعه کشور بود.

سیاست های اساسی این دوره تشویق سرمایه گذاری بخش خصوصی، در بخشهای خاص، تعدیل اقتصاد کلان جهت آزاد کردن بیشتر بازار و توسعه بیشتر صادرات کالاهای صنعتی بود. انگیزشهای مالیاتی برای صادرکنندگان بیشتر شد و واردات از آزادی بیشتری برخوردار گردید نرخ حمایت که در سالهای ۸۰-۱۹۷۹ حدود ۶۱

منظور حمایت های صنعتی، خودداری کرده است. اینکجه چگونه مالزی از فقدان محدودیتهای وارداتی دچار کسری شدید تراز پرداختها نشده است، مسئله ای است که باید در انعطاف پذیر بودن رژیم ارزی این کشور جستجو کرد. همراه با آزادی عمل واردات صادرات نیز توسط دولت تشویق می شد. صادرات ابتدا از کالاهای با تکنولوژی پائین شروع شده به تدریج به کالاهای صنعتی رسید. در سال ۱۹۵۷ صادرات قلع و کائوچو به تنهایی ۳۰ درصد تولید ناخالص داخلی این کشور را تشکیل می داد.^(۴) در سالهای ۷۰-۱۳۵۰ دولت مالزی همراه با تشویق رقابت در بازارهای داخلی نوعی محدود از توسعه سیاست جایگزینی واردات برای

نرخ ارز آنرا همراه با تغییر نرخ تورم تغییر می دادند. طبیعی بود که با کتترل های ایجاد شده بر تقاضا و نرخ بهره مثبت، دللی بر تقاضای اضافی بر ارز بوجود نمی آمد. مالزی طی سالهای متمادی پول خود را به پوند انگلستان در دوره قرارداد برتون و وودز، تا سال ۱۹۷۲، وابسته کرد و در سال ۱۹۷۳ و ۷۴ آنرا شناور کرد. ولی شناوری نرخ ارز کاملاً در اختیار دولت بود.^(۳) گذشته از ثبات اقتصاد کلان، سیاستهای معطوف به صادرات در بستر ایجاد بازارهای رقابتی و انگیزشهای دولتی موجب رشد سریع اقتصادی این کشور شد. دوره های سیاستگذاری عمده مالزی برای طراحی کلی نظام تجارت خارجی در جدول زیر نشان داده شده است:

حمایت از صنایع داخلی اعمال نمود. نرخ موثر حمایت^(۵) زیاد بالا نبود و بخش خاصی از صنایع نیز حمایت نمی شد. بطور کلی کالاهای مصرفی مورد حمایت قرار گرفتند و نرخ حمایت موثر به سختی از ۷ درصد بالا می رفت. اگر این نرخ را با نرخهای حمایت ۲۵ تا ۹۲ درصد در کشورهای مشابه درآمدی مالزی مقایسه کنیم سقف پائین حمایت مشهود می شود. رشد

رشد سریع صادرات مالزی را شاید بتوان با کارهای درستی که کردند و کارهای غلطی که نکردند بتوان توضیح داد. آنچه که مالزی همیشه از آن احتراز داشته است اعمال محدودیتهای وارداتی به منظور کاهش کسری تراز پرداختها بوده است. هرچند که در هیچ دوره ای مالزی دارای کسری تراز پرداختهای جدی نبوده است، ولی از اعمال محدودیتهای وارداتی نیز مگر به

صد برآورد شده بود در سال ۱۹۸۷ به ۱۷ صد کاهش یافت.

نیات نهادی برای توزیع رشد اقتصادی دست آمده

یکی از فاکتورهای مهم در موفقیت مالزی محدود کردن نابرابری اقتصادی است که معمولاً همراه با رشد سریع اقتصادی شکاف آن بیشتر می‌شود. نابرابری اقتصادی در مالزی مفهومی اثر از مفهوم در کشورهای دیگر دارد. در این کشور نابرابری ممکن است به معنای حذف یک روه خاص اجتماعی معنی بدهد و لذا ممکن است شورشهایی در پی داشته باشد. شورشهای می در سال ۱۹۶۹ نشاندهنده خواسته تمامی روهها از قدرت و ثروت جامعه بود و برنامه بنید اقتصاد مالزی (NEP) تلاش در توزیع

روت بین گروههای قومی در مالزی داشت. در بن زمان سه حزب مهم سیاسی، که هر یک قوم ماصی را حمایت می‌کرد، با هم در جهت توزیع عادلانه تر ثروت ائتلاف کردند. هدف اساسی برنامه جدید اقتصادی رفع فقر و کمک اقتصادی گروه قومی بومی پوترا (BUMIPUTERA)، رنگترین و در عین حال ضعیفترین گروه قومی مالزی، بود. در این برنامه اتحاد ملی و تلاش ای ایجاد فرصتهای شغلی برای تمامی مردم الزی پیش‌بینی شده بود.

دومین سازوکار برای توزیع فرصتهای اجتماعی و محدود کردن نابرابریهای اقتصادی از لریق آموزش عمل شد. گسترش عمومی بوزش ابتدایی و توسعه آموزش متوسطه و بجاد مؤسسات آموزش عالی راه را برای صعود لبقات کم‌درآمد به لایه‌های بالایی جامعه فراهم کرد. هرچند که مالزی در این خصوص نسبت به کشورهای موفق دیگر آسیایی موفق نبوده است،

لی در همان اندازه اقدامات انجام شده موفق گردید به میزان مناسبی سرمایه انسانی خود را رورش دهد. عدم گسترش سرمایه انسانی نمای توسعه تکنولوژی در این کشور سرعت و می‌کردن تکنولوژی را کاهش می‌داد و اقتصاد مالزی را هرچه بیشتر به سمت بهره‌گیری از یروه‌های مالی و انسانی خارجی سوق می‌داد.

خشی از بحران مالی ایجاد شده در پایان سال ۱۹۹۰ میلادی را می‌توان با این پدیده توضیح داد. جدول زیر نشاندهنده هزینه‌های آموزشی بجام شده در مالزی و چند کشور دیگر است.

*** پس از توفیق قابل توجه در افزایش نرخ رشد اقتصادی و صادرات، دولت مالزی از سال ۱۹۸۶ به بعد فرآیند تعدیل و آزادسازی اقتصادی را شروع کرد. تا سال ۱۹۸۶ صنعتی شدن مالزی عمدتاً با دخالت‌های مستقیم و غیرمستقیم دولت مالزی همراه بود. در فرآیند تعدیل دولت ماساتیر محمد درصدد کاهش نقش دولت و افزایش فعالیت بخش خصوصی در توسعه کشور بود.**

سال ۱۹۸۹	سال ۱۹۹۰	
۵/۶	۲/۹	مالزی
۳/۴	۲/۸	سنگاپور
۳/۶	۲/۰	کره جنوبی
۳/۲	۲/۳	تایلند
۰/۹	۲/۵	اندونزی
۳/۷	۱/۹	برزیل
۲/۶	۱/۱	پاکستان
۳/۱	۱/۳	کشورهای کمتر توسعه یافته
۴/۱	۲/۴	کشورهای صحرای افریقا

SOURCE: UNDP, "HUMAN DEVELOPMENT REPORT," 1991

تاکید بر صنایع کوچک و متوسط و توسعه و گسترش این صنایع نیز از عوامل مهم دیگری در توزیع رشد در مالزی به شمار می‌رود. مخصوصاً اینکه این واحدها معمولاً در هدایت بازار و فارغ از دخالت‌های دولت ایجاد می‌شدند و لذا به صورت پایدار نقش مهمی در توزیع رشد عهده‌دار می‌شدند. بسیاری از مؤسسات کوچک و متوسط از مزایای اعتباری، مالیاتی و ارزی نیز برخوردار بودند.

ایجاد بدنه کارشناسی قوی در مالزی از عوامل بسیار مهم در سازگاز کردن فعالیت‌های بخش عمومی و خصوصی به شمار می‌رفت. در کنار این کارکرد، گسترش بدنه کارشناسی دولت موجب گسترش طبقه متوسط و توزیع عادلانه تر درآمدها می‌شد. بین کشورهای موفق جنوب شرقی آسیا مالزی از این نقطه نظر نمونه است. از عوامل مهم کارایی خدمات دولتی در مالزی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱ - تجدید نیروی مستمر در دستگاه دولتی و براساس اصل رقابت و همگامی با تحولات جدید در نظام جهانی.

۲ - پرداخت‌های مادی و پرستیژ سیاسی مشاغل دولتی تقریباً قابل رقابت با بخش خصوصی بوده است.

۳ - کسانی که در راس سازمان‌های دولتی قرار دارند و تصمیمات اساسی تر اتخاذ می‌کنند از مزایا و پرداخت بیشتری برخوردار هستند.

درصد تولید ناخالص ملی که به آموزش اختصاص داده شده است.

نرخ رشد بالای پس انداز سرمایه گذاری
معمولاً گفته می‌شود که برای رشد اقتصادی سرمایه‌گذاری و پس انداز از شروط اولیه است. در حالی که با تحرک قابل ملاحظه در اقتصاد ایجاد پس انداز و سرمایه‌گذاری به طور خودکار اتفاق می‌افتد. هرچند که در مالزی سازوکار مناسبی برای ایجاد پس انداز و سرمایه‌گذاری پس اندازهای ایجاد شده به کار گرفته شده است، ولی موتور شتاب دهنده سرمایه‌گذاری در مالزی نرخ بالای رشد اقتصادی این کشور بوده است که منابع مالی لازم را برای سرمایه‌گذاری و رشد بعدی را فراهم کرده است. گذشته از این سازوکار، دولت نیز با سیاست‌های خاص در تلاش برای افزایش پس اندازها و توسعه سرمایه‌گذاریها بوده است. مهمترین سیاست مالزی در انباشت پس اندازها و تبدیل آنها به سرمایه‌گذاری ثبات اقتصاد کلان بوده است. در این نظام نرخ تورم پایین است و لذا منابع پس انداز شده کمتر در داراییهای غیرمولد سرمایه‌گذاری می‌شود. گذشته از آن مالزی با حفظ نرخ بهره در سطحی بالاتر از نرخ تورم نظامی مطمئن برای جذب پس اندازها در بانکها ایجاد نمود. جدول زیر نرخ بهره واقعی (نرخ بهره پرداختی منهای نرخ تورم) را در مالزی در مقایسه با چند کشور نشان می‌دهد:

کشور	دوره مورد بررسی	نرخ واقعی بهره (میانگین سالانه)
هنگ کنگ	۱۹۷۳-۹۱	-۱/۸۱
اندونزی	۱۹۷۰-۹۰	۰/۲۶
کره جنوبی	۱۹۷۱-۹۰	۱/۸۸
مالزی	۱۹۷۶-۹۱	۲/۷۷
تایوان	۱۹۷۴-۹۱	۳/۸۶
فیلیپین	۱۹۷۶-۹۱	۰/۲۵
مصر	۱۹۷۶-۹۰	-۶/۳۲
ترکیه	۱۹۷۶-۹۱	-۱۵/۶۰
کشورهای صحرای افریقا	۱۹۷۵-۹۱	-۱۱/۱۳
میانگین کشورهای اروپایی	۱۹۷۰-۹۱	۰/۱۶

SOURCE: INTERNATIONAL MONETARY FUND DATA.

*** تاکید بر صنایع کوچک و متوسط و توسعه و گسترش این صنایع نیز از عوامل مهم دیگر در توزیع رشد در مالزی به شمار می رود. مخصوصاً این که این واحدها معمولاً در هدایت بازار و فارغ از دخالت‌های دولت ایجاد می شدند.**

است. نرخ بهره‌وری نیروی کار قابل توجه بود. است و منجر به درآمد سرانه بالای این کشور شده است. زیرا درآمد سرانه در هر کشور به‌میزا قابل توجهی وابسته به بهره‌وری نیروی کار در آن کشور است. بخشی از افزایش بهره‌وری نیروی کار به افزایش سرمایه فیزیکی وابسته است. بخش دیگری از آن به سرمایه‌گذاری روی نیروی انسانی مرتبط است. گذشته از اینها بهبود بهره‌وری از طریق اصلاح و بهبود روشهای تولید و تغییر سازماندهی‌ها و... می‌تواند بهره‌وری نیروی کار را افزایش دهد. مطالعات موجود خصوصاً کشور مالزی نشان می‌دهد که دو سو نرخ رشد این کشور در سالهای ۱۹۸۰ به بعد انباشت سرمایه فیزیکی و انسانی مرتبط است یک سوم مابقی را افزایش کارایی یا بهره‌وری (TOTAL FACTOR PRODUCTIVITY) تولید ایجاد کرده است. این نسبت در مقایسه کشورهای دیگر قابل ملاحظه است.

نمودار زیر وضعیت کشور مالزی را از نظر رشد بهره‌وری و نرخ رشد اقتصادی و در مقایسه با سایر کشورها را به خوبی نشان می‌دهد. در این نمودار روی محور عمودی نرخ رشد سالانه بهره‌وری کل عوامل تولید برای دوره ۱۹۸۹-۹۶ نشان داده شده است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود این نرخ می‌تواند منفی نیز باشد. در محور افقی نرخ رشد عوامل تولید نشان داده شده است. این نرخها: رشد میانگین رشد سالانه برای کل دوره است خطوط نقطه‌چین که با شیب منفی ترسیم شده‌اند نشان‌دهنده نرخ رشد اقتصادی و خطوط پر شیب مثبت نیز هریک نشان‌دهنده سهم بهره‌وری در نرخ رشد اقتصادی است. این نمودار این ترتیب چهار متغیر اقتصادی را با هم نشان می‌دهد.

همان‌طور که در نمودار نشان داده شده است. میانگین نرخ رشد بهره‌وری کل عوامل تولید حدود ۱/۵ تا ۲ درصد است و نرخ رشد اقتصادی این کشور طی دوره ۱۹۸۹-۱۹۶۰ بیش از ۶ درصد می‌باشد. نرخ رشد عوامل تولید نیز در این دوره برای مالزی بین ۴ تا ۵ درصد بوده است. بنابراین هرچه جایگاه یک کشور به سمت چپ حرکت کند سهم انباشت سرمایه فیزیکی در رشد تولید بیشتر است (PRODUCTION - ORIENTED) و هرچه به سمت بالا حرکت کند سهم بهره‌وری عوامل تولید در رشد اقتصادی بیشتر است. (GROWTH) -

است. (۷) نرخهای بالای پس‌انداز در محیط با ثبات اقتصادی تبدیل به سرمایه‌گذاری می‌شود. این روند رشد سرمایه‌گذاری بالایی را در مالزی ایجاد کرد به طوری که در دهه ۱۹۸۰ و نیمه اول دهه ۱۹۹۰ یکی از موفق‌ترین کشورهای در حال توسعه در زمینه نرخ رشد سرمایه‌گذاری به حساب آمده است. (۸)

بالا بردن بهره‌وری اقتصادی

همانگونه که در ابتدای بحث به آن اشاره شد. بستر سازی و سیاستهای اقتصادی مالزی منجر به انباشت سرمایه فیزیکی و انسانی، تخصیص مناسب آن و بالا رفتن بهره‌وری در اقتصاد ملی شد و از این طریق هم نرخ رشد اقتصادی؛ درصد بسیار بالایی تحقق یافت و هم از توزیع نابرابر درآمد و ثروت که نتیجه رشد اقتصادی بود جلوگیری شد. بهره‌وری بالای اقتصادی در این کشور اساساً ناشی از ثبات اقتصاد کلان، اصلاح قیمت‌های انحراف یافته (DISTORTED PRICES)، نرخ بهره مثبت و اتکاء به بازار آزاد و رقابت برای سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع و انعطاف‌پذیری در بازار کار بوده است.

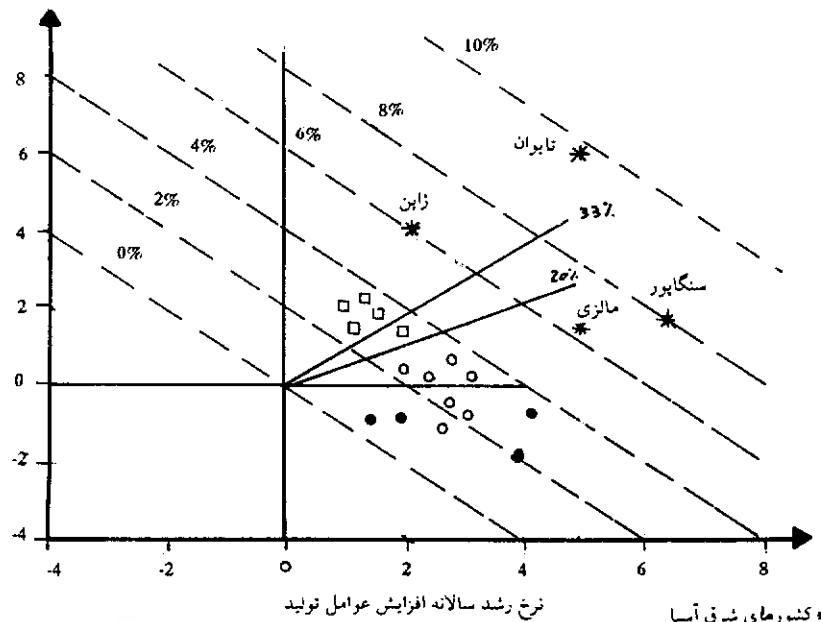
گذشته از این عوامل کشور مالزی با بازکردن اقتصاد ملی، موسسات تولیدی داخلی را در رقابت با محصولات و شرکتهای خارجی قرار داد. در این محیط، موسسات مالزی بقاء خود را در بهبود سیستمها و ارتقاء تکنولوژی می‌دانستند. ماحصلی کار ارتقاء بهره‌وری در کل اقتصاد بوده است. آمارهای موجود نشان می‌دهد که کشور مالزی دارای رشد بهره‌وری بالایی بود.

یکی از دلایل گسترش بازارهای مالی و بورس این کشور را باید در این واقعیت جستجو کرد. مثبت بودن نرخ بهره موجب می‌گردد که پس‌اندازکنندگان بانکها را محل مطمئنی برای سرمایه‌گذاری بدانند. برخلاف مالزی، کشورهای آمریکای لاتین و همچنین ایران در مدت زمان طولانی دارای نرخ بهره منفی بوده‌اند. پس‌اندازکنندگان در این کشورها با سپردن پس‌اندازهای خود در بانکها نه تنها بهره‌ای دریافت نمی‌کنند، بلکه به دلیل کاهش ارزش پولشان متضرر نیز می‌شوند. از این رو پس‌اندازها عمدتاً در داراییهای غیرمولد از قبیل زمین و ساختمان سرمایه‌گذاری می‌شود. مهم بودن مالکیت زمین و ساختمان و بازدهی بالا روی این قبیل کالاها در این کشورها عمدتاً ناشی از منفی بودن نرخ بهره بوده است.

در سالهای ۱۹۶۱-۸۰ پس‌انداز بخش عمومی در مالزی تنها ۳/۲ درصد تولید ناخالص داخلی بوده است در حالیکه در همین دوره بخش خصوصی ۱۸/۷ درصد پس‌انداز ملی را ایجاد کرده است. در دوره ۱۹۸۱-۹۰ که توسعه کشور اساساً تحت مدیریت دکتر ماهاتیر محمد هدایت می‌شده و نقش مهمی برای دولت قابل بوده است، نرخ پس‌انداز بخش عمومی به ۱۰/۳ درصد افزایش می‌یابد. در همین دوره بخش خصوصی ۱۹/۱ تولید ناخالص داخلی را پس‌انداز کرده است. برای مقایسه نسبت سرمایه‌گذاری بخش خصوصی به تولید خالص داخلی در همین دوره در برزیل ۱۲/۵ درصد، در شیلی ۰/۶ درصد و در ونزوئلا ۵/۶ درصد بوده

شکل ۱

نرخ رشد متوسط سالانه
بهره‌وری عوامل تولید



نمودار بهره‌وری کلی عوامل تولید و نرخ رشد سالانه افزایش عوامل تولید - دوره

۸۹-۱۹۶۰

کشور همراه بوده است. این اتفاق در مالزی و کشورهای جنوب شرق آسیای سابقه بوده است. کاهش ۳۰ درصد ارزش پول مالزی در مدت چهار ماه بیانگر از دست رفتن ۳۰ درصد ثروت ملی است. عده‌ای چنین اتفاقی را توطئه کشورهای غربی می‌دانند و عده‌ای آنرا به بازبودن بیش از حد اقتصاد مالزی نسبت می‌دهند. جهت اطلاع حجم کل صادرات و واردات مالزی به تولید ناخالص داخلی کشور از ۰/۸۹ در سال ۱۹۷۰ به ۱/۰۰ در سال ۱۹۸۰ و ۱/۰۹ در سال ۱۹۸۸ رسیده است. این نسبت در دهه ۱۹۹۰ از این نسبت هم فراتر رفته است. اینکه علل پشت پرده بحران مالی این کشور و سایر کشورهای جنوب شرقی آسیا چیست، جای تامل و بررسی دارد. ولی آنچه را که محکم می‌توان گفت اینست که علل ایجاد بحران نمی‌تواند توطئه یک نفر یا یک کشور باشد. آنها می‌توانند بحران را تشدید کنند تا از آن بهره بیشتری ببرند ولی قادر نخواهند بود آنرا به این شدت ایجاد نمایند. می‌توان گفت که از عمده‌ترین علل بحران و تعمیق آن در مالزی بازبودن بیش از حد اقتصاد مالزی و ورود و خروج سرمایه‌های مالی خارجی، عدم کنترل مرکزی بر بازارهای مالی، سرعت بیش از حد بازارهای مالی در مقایسه با سطح تکنولوژی و نهادهای اقتصادی جامعه، کاهش ارزش ین در مقابل دلار و... را می‌توان نام برد. اینکه هر یک از عوامل فوق چه سهمی در بروز این بحران دارند مطلبی است که باید به آن پرداخته شود و برای کشور ما که نگاه مثبتی به مالزی دارد ریشه‌یابی این بحران بسیار مهم است. لذا شایسته است که با روشها و نگرشهای علمی تحلیل دقیق از علل بحران مالزی داشته باشیم تا اولاً در اتخاذ استراتژیها و سیاستها توسعه آگاه‌تر عمل نماییم و ثانیاً راه را برای کسانی که بحران مالزی را وسیله‌ای برای طرح مجدد افکار غیرقابل قبول خود یافته‌اند ببندیم. طبیعی است همان‌طور که از موفقیت مالزی می‌توان درس آموخت از شکستها و بحرانهای آن نیز می‌توان تجارب ارزشمندی بدست آورد.

پانویس:

1 - EASTERLY, WILLIAM, 1993 "FISCAL POLICY AND ECONOMIC GROWTH: AN IMPIRICAL IN VESTIGATION". PAPER PRESENTED AT THE CONFERENCE ON HOW DO NATIONAL POLICIES AFFECT GROWTH. WORLD BANK.

* گذشته از ثبات اقتصاد کلان، سیاستهای معطوف به صادرات در بستر ایجاد بازارهای رقابتی و انگیزشهای دولتی موجب رشد سریع اقتصادی کشور مالزی شد.

* گسترش عمومی آموزش ابتدایی و توسعه آموزش متوسطه و ایجاد موسسات آموزش عالی راه را برای صعود طبقات کم درآمد به لایه‌های بالایی جامعه فراهم کرد.

اقتصاد مالزی بوده‌اند و در صورتیکه این عوامل کار خود را به درستی انجام نمی‌دادند این کشور نمی‌توانست به نرخ رشد بالا و مثبتی بر بهره‌وری اقتصادی دست یابد.

در نیمه دوم سال ۱۹۹۷ اقتصاد موفق مالزی که حتی بین کشورهای موفق آسیای جنوب شرقی نیز از ارقام بهتری برخوردار بود گرفتار بحران مالی شد. این بحران با کاهش ارزش پول مالزی (رینگیت)، کاهش شاخص بورس سهام مالزی و خروج سرمایه‌های مالی خارجی از این

ORIENTED GROWTH) طبیعی است که بهترین وضعیت حرکت از محور مختصات روی نیمساز و به سمت بالا و راست است. در این وضعیت نرخ رشد اقتصادی حاصل انباشت سرمایه و بهره‌وری است و در عین حال نرخ رشد اقتصادی نیز بالا است. همانطور که ملاحظه می‌کنید تایوان دارای بهترین موقعیت است و پس از این کشور سنگاپور و مالزی قرار دارند. وضعیت کشور مالزی از کشورهای توسعه‌یافته نیز بهتر است. البته از آنجا که مالزی کشوری در حال توسعه و دارای رشد سریع به حساب می‌آید راندمان و نرخ رشد بالای آن دارای منطق اقتصادی است. ولی مقایسه این کشور با کشورهای در حال توسعه دیگر نشان‌دهنده موقعیت ممتاز این کشور است.

بسیاری از کشورهای در حال توسعه نرخ رشد اقتصادی خود را عمدتاً از سرمایه‌گذاری بدست می‌آورند و در گروه وسیعی از آنها حتی بهره‌وری عوامل تولید منفی است. وضعیت مناسب مالزی نشان می‌دهد که محیط مناسب اقتصادی، ارتباط با نظام جهانی، سیاستهای مناسب دولت و عواملی دیگر که در این نوشته به آنها اشاره رفت از عواملی موثر بر کارکرد موفق

نگاهی به علت روی دادن و پیامدهای سقوط بورس در شرق آسیا

بحران در بازارهای پولی؛

آنچه می‌توان آموخت

گزارش از: علی اکبر بابایی
تنظیم از: فرامرز پوررستمی

است که به بحث درباره چند و چون این رویداد بپردازند و از زوایای گوناگون به بررسی عواملی بپردازند که به پدید آمدن این رویداد انجامید. رویدادی که به گفته برخی‌ها نامنتظر و شگفت‌انگیز بود و به گفته برخی دیگر این حادثه برای کسانی که ماهیت دلالت بین‌المللی و دولت آمریکا را می‌شناسند و قوی آن در کشوری چون مالزی که در برخی موارد با آمریکا سر ناسازگاری دارد واقعه‌ای قابل انتظار بود و با مقدمه‌چینی قابل رخ داده است. به گفته آنان ادامه این بحران نیز قابل تصور است و باید منتظر حوادثی از این دست بود.

بحران بورس در شرق آسیا در ایران نیز مورد توجه کارشناسان امر قرار گرفت. چه در هنگام اوج آن که خبرهایش را به دقت تعقیب می‌کردند و چه اینکه که محافل علمی و اقتصادی به بررسی آثار و نتایج آن می‌پردازند. اهمیت این موضوع سبب شد که انجمن مدیریت ایران نیز موضوع نشست اوایل آذرماه خود را به این موضوع اختصاص دهد. در این گردهمایی که گروهی از فارغ‌التحصیلان دوره‌های مالی مدیریت اجرایی، مدیریت شهری، مدیریت بیمارستانی و دوره‌های صنایع دفاع شرکت داشتند سه تن از استادان و کارشناسان مسایل اقتصادی به همراه دبیرکل سازمان بورس و اوراق بهادار تهران به بررسی برخی از علتها و پیامدهای این پدیده پرداختند. آنچه در پی می‌آید چکیده‌ای از این نشست علمی است.

بحران بورس و بازارهای پول و سرمایه در شرق آسیا که در اواخر تابستان امسال رخ داد، یکی از مسایل مهم اقتصادی سال ۱۹۹۷ به‌شمار می‌رود. این رویداد که از بحران در سیستم بانکی تایلند آغاز شد و به کاهش نرخ سهام در بورس سنگاپور و مالزی انجامید با سرهتی که برای بسیاری از کارشناسان و دست‌اندرکاران مسایل بورس نیز باورکردنی نبود به مناطق دیگری از آسیا از جمله بورس هنگ‌کنگ و توکیو کشیده شد و همانند زلزله‌ای پر قدرت گروه‌اندگان بورسها و صاحبان سهام، به‌ویژه سهامداران عمده را به شدت تکان داد و پس‌لرزه‌های آن تا لندن و بن و نیویورک هم رفت.

در یک فاصله زمانی کوتاه مبلغ هنگفتی که به گفته برخی از کارشناسان امر به حدود پانصد میلیارد دلار می‌رسد جابه‌جا شد و دلالت و صاحبان سهام بزرگ و عمده ترجیح دادند که سرمایه خود را از این بازارهای مالی و بورسها که به نظر ناامن شده بود پرواز دهند و آنها را در جای امن دیگری فرود آورند و اکثر آنها نیز بورس نیویورک را ترجیح دادند.

به‌رحال اگرچه بحران اولیه فرونشسته و از تب و تاب آن کاسته شده است، اما بی‌شک آثار اقتصادی آن در کشورهای که دچار این بحران شدند به‌ویژه شرق آسیا و در میان بیره‌ای آسیایی تا مدتها ادامه خواهد داشت و از آن مهمتر آثار روانی آن است. به این دلیل حال که بحران بورس در شرق آسیا دیگر خبر اول و مورد توجه رسانه‌ها نیست، هنگام بحث و گفتگوی کارشناسان اقتصادی و دست‌اندرکاران مسایل تجارت جهانی

مشمول تغییراتی شد که این تغییر تا ماه اوت ۱۹۹۷ ادامه یافت و به لحاظ این تغییرات که خوشایند نیز نبودند بحثها نیز نگران‌کننده‌تر شد و مشکلات در بازارهای پولی و سرمایه‌ای این کشورها بوجود آمد، به گونه‌ای که منجر ب سقوط بورس و بازارهای پولی و مالی شد. گفته می‌شود در این مدت حدود ۲۰۰ میلیارد دلار

بحث را آقای دکتر مرتضی عمادزاده که اداره آن را نیز به عهده داشت، آغاز کرد. وی با اشاره به تغییرات اخیر در اقتصاد کشورهای شرق آسیا که دچار بحرانهایی در بازارهای پولی و سرمایه شده بودند گفت: اقتصاد کشورهای در حال رشد آسیای جنوب شرقی که به بیره‌ای آسیای جنوب شرقی معروفند از مدتی پیش به لحاظ نرخ رشد،

در این نشست علمی که موضوع آن نقش بورس در اقتصاد ملتها بود، شرکت‌کنندگان به مسایلی چون بررسی فضای اقتصادی کشورهای آسیای جنوب شرقی، تحلیل فضای اقتصاد سیاسی و فضای اجتماعی در سطح کلان، وضعیت بورس در کشور و ویژگیهای آن اشاره کردند.

ثروت برپا داشته است. این عدد یعنی تقریباً درآمد یکساله سه کشور سنگاپور، فیلیپین و مالزی. از طرفی سرمایه‌گذارهای خارجی که در این بورس‌ها دخالت داشته و از بین رفت حدود یکصد میلیارد دلار است.

این بحران ابعاد وسیعی داشت و برای مکانیزم یا نظامی که در آن قرار داریم قابل بررسی است. معمولاً زمانی که چنین بحرانی رخ می‌دهد کشورهایی که در خاکریز اول قرار دارند، رای حفظ پول ملی خود تلاش مضاعف از خود شان می‌دهند. مثلاً کشور تایلند ۱۵ میلیارد دلار ز ثروت و ذخایر خارجی خود هزینه کرده است تا بتواند خود را حفظ کند اما ناموفق بود. خلاصه اینکه این بحران در حال شیوع است و سایر بازارهای مالی را کم‌کم فرا خواهد گرفت که بسیار نابل تأمل است.

پس از این مقدمه دکتر ایمانی راد با بررسی فضای اقتصادی کشورهای آسیای جنوب شرقی چنین گفت: در مقایسه دو کشور کره شمالی و کره جنوبی باید گفت تا چندی قبل با توجه به اینکه بخش قابل توجهی از منابع طبیعی به کره شمالی اختصاص داشت و کره جنوبی از این منابع محروم مانده بود، با همت قابل توجه و کم‌کمکهای فکری و مالی از سوی کشور ایالات متحده آمریکا، به صورت محدود شروع به آسازای کشور کردند که اولین برنامه پنجساله را نظارت مستقیم آمریکا طراحی کردند و گامهای اولیه توسعه را برداشتند. کره جنوبی موفقیت نابل توجهی در دهه ۵۰ نداشت و در دهه ۶۰ بیلادی همراه با اعمال دیکتاتوری در آن کشور و عی انضباط اقتصادی فوق‌العاده حاکم شد و دولت سعی کرد با اعمال قوانین و مقررات ویژه اجرای شدید این قوانین، نوعی هدایت بازار را اجرا کند. این کشور از ابتدا با توجه به اینکه در محیط مناسب بین‌المللی کار می‌کرد به دلیل شارهایی که به منابع ارزی این کشور وارد می‌شد، تلاش کرد که منابع ارزی خود را از طریق صادرات بدست بیاورد. لذا صادرات خود را با کالاهای مصرفی و ارزان قیمت آغاز کرد که توانست طی ۳۰ سال صادرات خود را به هزار برابر در سال ۱۹۹۵ برساند. همراه با کره جنوبی سه کشور دیگر یعنی هنگ‌کنگ، سنگاپور و تایوان نیز در آنسوی آسیا شروع به توسعه صادرات و در نتیجه توسعه اقتصاد خود کردند. این کشورها توانستند با بدست آوردن رکوردهای قابل توجهی، هم در توسعه صادرات، هم در

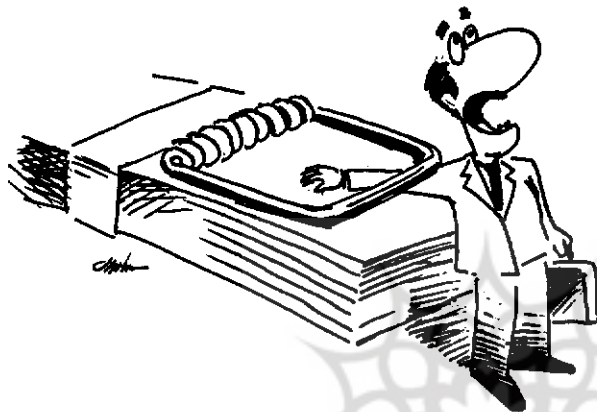
رشد تولید ناخالص داخلی و هم رشد تولید سرانه توفیق قابل توجهی را بدست آوردند.

این رشدهای همراه با یکدیگر آنقدر سرعت پیدا کرد که بعد از چند سال، این چهار کشور بعنوان چهار ببر آسیا شناخته شدند. علت هم این بود که چون ببر جانور تیزرویی است و این کشورها هم با سرعت بسیار زیادی حرکت می‌کردند.

اگر مقداری به تاریخ اقتصادی خودمان یعنی دهه ۴۰ برگردیم رشد اقتصادی که ما در آن دهه داشتیم حدوداً این کشورها هم ۳۰ سال پیش

اقتصاددانان توسعه چند پدیده را استخراج کردند، یکی اعمال سیاستهای مالی و پولی منضبط، دوم استفاده از صادرات به عنوان موتور رشد و توسعه کشور و سوم استفاده از بازار و مکانیزم بازار به عنوان حرکت‌دهنده و حامل توسعه کشور.

بانک جهانی مدل توسعه این کشورها را نزدیک به مدل توسعه نئوکلاسیکها با خصلت مداخله‌گرایی شناسایی می‌کند و اصطلاحی که برای آنها بکار می‌برد NEW CLASSICAL INTERVENTIONISM



*** ایمانی راد: دولت کره جنوبی با به کارگرفتن انضباط اقتصادی و اجرای شدید، قوانین هدایت بازار را بدست گرفت و توانست با استفاده از محیط مناسب بین‌المللی صادرات خود را در مدت سی سال به حدود یکهزار برابر برساند.**

*** عمادزاده: در مدت بحران حدود ۲۰۰ میلیارد دلار ثروت برپا داشته است. این عدد یعنی تقریباً درآمد یکساله سه کشور سنگاپور، فیلیپین و مالزی، از طرفی سرمایه‌گذارهای خارجی که در این بورس‌ها بود و از بین رفت حدود یکصد میلیارد دلار است.**

است که به نوعی مداخله‌گرایی نئوکلاسیکی در این کشورهاست.

وقتی موضوع بحث چهار ببر آسیا در بحثهای توسعه مطرح بود و این حرکت آنقدر سریع بود که بسیاری از تئوریهای توسعه با زبان خود ابطال خودرابه جامعه علمی دنیا اعلام کردند، سه کشور دیگر به این گروه پیوستند. یعنی مالزی، تایلند و اندونزی که از ۲۰ سال گذشته شروع به استفاده از این مدل کردند. این سه کشور با تأکید به صادرات خود، انضباط پولی مالی و استفاده از سرمایه‌های خارجی و آزاد کردن تدریجی اقتصاد خود اعم از پول، بانک و سیاستهای اقتصادی خود که به رشد قابل

داشتند. به عبارتی این کشورها در هر سال بین ۱۰ تا ۱۱ درصد براساس قیمت‌های ثابت، رشد اقتصادی داشتند. به همین دلیل با در نظر گرفتن رشد جمعیتشان بطور متوسط در عرض ۳۰ سال و هر سال بین ۵ تا ۶ درصد درآمد سرانه این کشورها افزایش داشته است. اگر این افزایش را با افزایش درآمد سرانه کشوری مانند انگلستان در دوران توسعه صنعتی و اقتصادی خود و آمریکا یا کشورهای مشابه مقایسه کنیم، رقم‌ها به مراتب بالاتر و چیزی حدود دو برابر رشد آن کشورها بوده است. با این پدیده، بحث تئوریهای توسعه مطرح شد و ادبیات اقتصادی گسترده‌ای شکل گرفت و مطالعات زیادی انجام شد. در این رابطه

ملاحظه‌ای رسیدند. مالزی صادرات خود را از رقم زیر ۱۰ میلیارد دلار به حدود ۷۰ میلیارد دلار رساند. تایلند با توجه به اینکه صنایع بزرگ ندارد، صادرات خود را به بالای ۴۰ میلیارد دلار رساند. اندونزی نیز صادرات خود را از مرز ۴۰ میلیارد دلار در طی چند سال گذشته بالاتر برد.

شاخص‌هایی که بانک جهانی در بررسی و ارزیابی این کشورها استفاده می‌کرد عمدتاً میزان صادرات سرانه‌ای بود که هر یک از این کشورها داشتند. این شاخص نشان می‌داد که سنگاپور بالاترین توان صادراتی در جهان را دارد و به ترتیب هنگ‌کنگ، تایوان و کره جنوبی. در هر کدام از این کشورها، صادرات متوسط هر نفر در سال از ۴ هزار دلار به ۲۶ هزار دلار تغییر می‌کرد. که ۴ هزار دلار مربوط به کشورهایی چون کره جنوبی، ۲۶ هزار دلار مربوط به سنگاپور. اگر بخواهیم مقایسه‌ای بین این کشورها و ایران داشته باشیم باید گفت، صادرات سرانه کشورمان حدود ۱۵۰ دلار برای هر نفر است و اگر کالاهای صنعتی را تنها محاسبه کنیم حدود ۱۵ دلار برای هر نفر است. این رقم تا قبل از انقلاب ۶ دلار بوده است و پس از ۵ سال از پیروزی انقلاب ۲ دلار شده است و نوساناتی داشته است تا امروز. با پیوستن این سه کشور به گروه کشورهای بیبر آسیای شرقی در واقع تا حدی خیال‌تئوریهای اقتصادی راحت‌تر شد که راه درست بوده است. در نتیجه کشورهای دیگر از مدل این کشورها پیروی کردند مثلاً کشور ویتنام حرکت‌های خود را آغاز کرده است.

این داستان پدیده کشورهای شرق آسیا را به عنوان یک مدل توسعه قدرتمند طی دهه ۹۰ مطرح کرد. بطوریکه اعم از بانک جهانی، صندوق بین‌المللی پول و محافل آکادمیک و دانشگاهی همه این روند یا مسیر توسعه را تأکید می‌کردند که در عین حال شروع به مدل‌سازی کرده بودند و از این طریق مدل‌های متعددی در جهت توسعه این کشورها ارائه شد.

رشد این کشورها بویژه از سال ۱۹۸۵ میلادی به بعد بسیار خیره‌کننده بود. بین سالهای ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۵ یعنی طی ده سال صادرات این کشورها در هر سال بطور میانگین ۱۸ درصد رشد داشته است که تقریباً عدد ۱۸ درصد سه برابر کشورهای صنعتی شده است. به نظر من شاید بهتر باشد در بحث‌های بعدی روی علل و عوامل آن رشد و این سقوط تکیه کنیم. شاید همان علل که باعث رشد فوق‌العاده بالا برای این کشورها

● طلایی آنچه امروز در سطح جهانی با آن روبه‌رو هستیم یک انتقال بزرگ است. جهان از نظامی به نظم دیگری مسمی‌رود و در اسیس دوره استانی استراتژی‌هایی که همه برای خود طراحی می‌کنند در تئوری‌های آنها برده برده نیست. بلکه فضای فضای برده و باخته است. اگر قرار باشد کسی بپزد کسی باید بپزد.

● نهادها و چگونگی بین‌المللی و صندوق بین‌المللی پول، بانک جهانی و نهادها و شیوه آنها در شرایط کنونی کارایی کافی ندارند چون آنها برای شرایط جنگ سرد در جهان دولتی سابق ایجاد شده بودند

شد ممکن است غیبت این عوامل موجب سقوط بازار سهام در این کشورها شده باشد.

بحران سقوط بورس

همانطور که می‌دانید از یکسال و نیم پیش این بحران از کشور تایلند آغاز شد و در شرایط فعلی این بحران گریبانگیر ژاپن شد و شاخص نیکی هم در ژاپن سقوط کرده است. یکی از مفسران این پدیده پیش‌بینی کرده است که در چند ماه آینده ورشکستگی در بازارهای ژاپن ادامه خواهد داشت. ذکر دو نکته اینجا ضروری است که وقتی از بحران سخن می‌گوئیم علائمی دارد و علائم آن این است: ورشکستگی مؤسسات مالی در کشور بحران زده، کاهش نرخ برابری ارز این کشورها در برابر ارزهای معتبر جهانی و کاهش ارزش سهام این کشورها که سقوط شاخص سهام آنها بطور مستمر است و عامل بعدی خروج وسیع سرمایه از این کشورهاست.

مطلب یا نکته دوم این است که این بحران در مطبوعات ما به درستی منعکس نشده است. چون این بحران، بحران شرق آسیا نیست. من آماری تهیه کرده‌ام که نشان می‌دهد شاخص «هنگ سینگ» در کره ۱۸ درصد کاهش پیدا کرده است و شاخص «بوستا» در برزیل از ۱۰۰ به ۶۰ رسیده است. یعنی این بحران در برزیل هم وجود دارد. آمار دیگری وجود دارد که شاخص «میروان» در آرژانتین از ۱۰۰ به ۷۰ رسیده است. یک شاخص در آمریکا به نام «داوجونز» نیز که

شاخص بورس سهام آمریکا است، ۵۵۴ واحد کاهش پیدا کرده است که آمریکا کاهش سهام خود را به عنوان سومین سقوط در طول تاریخ مدرن صنعتی این کشور مطرح می‌سازد. سقوط اول آمریکا در سال ۱۹۲۹ و سقوط دوم در سال ۱۹۸۷ بوده است. که سومین سقوط آمریکا در ماه گذشته بود و ۵۵۴ واحد شاخص «داوجونز» سقوط کرد که این سقوط در واقع یک شوک با حساب می‌آید که شاید حدود حداقل یک هزار میلیارد دلار سهامداران آمریکایی در این سقوط آسیب دیده باشند. این سقوط در بازار مالزی نیم چشمگیر است یعنی هم‌ارزش سهام و هم‌ارزش پول مالزی (رینگیت) حدود ۳۰ درصد کاهش یافته است. در این کشور ۶۰ میلیارد رینگیت به منظور خروج از این بحران بودجه‌بندی شده است.

حدود یک هفته پیش (اوایل آذرماه

بسته‌های نرم‌افزاری اقتصادی برای خروج ژاپن از بحران اقتصادی بکار گرفته شده است که پیش‌بینی شده است این بسته‌ها خیلی سریع جواب دهد اما هنوز پاسخ مثبتی دریافت نشده است. کم‌اینکه شاخص بورس ژاپن (نیکی) نیم رو به سقوط است.

فضای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی بحران

پس از سخنان اداره‌کننده جلسه آقای محسن طلایی از زاویه دیگری به این پدیده نگریست و با یک نگرش کلان، فضای اقتصادی سیاسی و اجتماعی عامل این بحران را تصویر کرد. این استاد و کارشناس مسایل اقتصادی به اشاره به عوامل و علل اقتصادی سیاسی که منجر به این بحران شده است، و پیامدهای قابل پیش‌بینی آن گفت: عوامل و علل اقتصادی و سیاسی این بحران را می‌توان در دو فضا بررسی کرد، نخست عوامل موثر محیطی و بین‌المللی شکل‌گیری چنین بحرانی که بی‌شک بدون توجه به عوامل نمی‌توان به بررسی درست آنچه که درون کشورها رخ داده است، پرداخت. و دیگر اینکه باید علل ساختاری و داخلی بروز بحران را چه در حد کشورها و چه فراتر از آن در نظر داشت.

امروز حساس‌ترین کشور که بسیار زیر فشار این بحران است کره جنوبی است که به نظر می‌آید فشار این بحران در آنجا بسیار شدید می‌یافتد. به طوری که شرکت «سامسونگ» به سمتی می‌رود که قهارانه شرکت «کیا» را که

اتومبیل پراید را می‌سازد در کنترل خود بگیرد. شرکتها یکی پس از دیگری دچار بحران می‌شوند و وضعیت به جایی رسیده است که به موضوع نباید منطقه‌ای و کشوری نگاه کرد بلکه باید بازتر و جهانی‌تر بررسی شود.

من اعتقاد دارم بر اساس آنچه که تاکنون کار شده است می‌توان برای عوامل محیطی و بین‌المللی پنج عامل اساسی را برای بروز بحران مورد بحث در آسیای جنوب شرقی و در این مقطع زمانی دنبال کرد.

آنچه که امروز در سطح جهانی با آن روبرو هستیم یک انتقال بزرگ است. جهان از نظمی به نظم دیگری می‌رود و در این دوره انتقالی ستراتیژی‌هایی همه که برای خود طراحی می‌کنند



در تئوری بازیها برد - برد (WIN - AND - WIN) نیست. بلکه فضا، فضای برد و باخت است و اگر قرار باشد کسی ببرد باید کسی ببازد. پس جهانی که ما با آن روبرو هستیم با عدم قطعیت‌های بسیار گسترده‌ای در تمام ابعاد اقتصادی یعنی بازارهای مالی - پولی و بازارهای کالا، بازارهای نیروی کار - خدمات و نهایتاً تمام این ابعادی که با آنها کار داریم روبروست، چنین حقیقتی کاملاً ملموس است و در چنین شرایطی که جهان در حال یک انتقال بزرگ است، عدم قطعیت‌های سنگین یک پدیده را کاملاً مستند می‌سازد. یعنی شوک‌های خارجی. این شوک‌ها پشت در همه ایستاده‌اند. مستقل از اینکه در آمریکای جنوبی‌اند یا در آسیای جنوب شرقی و یا در قلب اروپا. ما نمونه بارز این جریان را در سال ۱۹۹۲ در ایتالیا شاهد بوده‌ایم. در آن سال در ایتالیا ۳۰ درصد ارزش لیر سقوط کرد و اروپا طی یک هفته با ۷۰ میلیارد دلار به بازار وارد شد تا مانع سقوط لیر ایتالیا شود، اما لیر سقوط کرد و ستون فقرات اتحاد پولی اروپا شکست. بنابراین اولین عامل به باور برخی به حالت انتقالی کنونی جهان باز

می‌گردد و نهایتاً عدم قطعیت‌های گسترده‌ای که بر روابط اقتصاد جهانی حاکم است و شوک‌های خارجی مسلط، مستقل از اینکه چه سطحی از توسعه را دارند که نمونه بارز آن در آسیای جنوب شرقی کاملاً موثر واقع شد.

دومین نکته که حساس است، بحث توسعه تکنولوژیهای ارتباطات است. آخرین گزارشها نشان می‌دهد که در حال حاضر «سرمایه‌های کوتاه مدت سفته بازان» به دلیل ظرفیت‌های ارتباطی که در جهان وجود دارد و قابلیت نقل و انتقالات و ترک حجیم سرمایه و تصمیم‌گیریهای سریع تقریباً به تمام بازارهای مالی حاکم است و رقم تکان‌دهنده است. این رقم فقط در منطقه آسیای جنوب شرقی معادل ۱۵۰۰ میلیارد است. این رقم ۱۵۰۰ میلیارد دلاری با یک تلفن از یک سو به سوی دیگر منتقل می‌شود و می‌تواند هر سیستم را با هر تصمیم سیاسی و یا هر تصمیم اقتصادی، کاملاً دچار شوک کند. اینکه کسی می‌برد و کسی می‌بازد، بحثی است که نیاز به زمان برای تشریح دارد.

سومین عامل به بحث عدم کارایی نسبی ابزارهای مدیریتی نهادهای چند جانبه بین‌المللی برمی‌گردد. صندوق بین‌المللی پول، بانک جهانی و نهادهای چند جانبه بین‌المللی که آماده شده بودند برای برد به اصطلاح غرب در جنگ سرد سابق و جهان دو قطبی مورد بحث، کارایی لازم را برای مدیریت شرایط کنونی جهان ندارند. صندوق اعلام می‌کند که بدون کمک دولتها توسعه غیر ممکن است. در حالی که تا دیروز اعلام می‌کرد که تلاش در جهت کاهش نقش دولتها اساساً یکی از پیش فرضهای تعیین کننده توسعه است. صندوق منابع لازم را ندارد، از طرفی منابع صندوق تحت فشارهای سخت کشورهای مستقل یا تازه به استقلال رسیده قرار دارد.

چهارمین عامل که به بحث توسعه سیستمها می‌پردازد. سیستم‌های پا به پای پیشرفت خود پیچیده‌تر می‌شوند، پیچیدگی سیستم‌ها باعث توسعه آسیب‌پذیری آنها می‌شود.

امروز بازارها بیشتر به کامپیوترها سپرده شده‌اند تا انسانهایی که تصمیم می‌گیرند و در نهایت هر نوع اشتباه در این مجموعه می‌تواند زنجیره‌وار و مثل بازی دومینو عمل کند که اثرات مخربی را در پی داشته باشد. پس در کنار شوکهای خارجی و در کنار بحث عدم‌کارایی سیستم‌های مالی چند جانبه بین‌المللی برای

قابلیت مدیریت بحرانها و در کنار تغییر ماهیت سرمایه و تحرک آن در سطح جهان که امروز ضوابط کاملاً متفاوتی بر آن حاکم است، پدیده نرم‌افزارها هم می‌تواند دچار اشتباه شوند. گاهی انسان فکر می‌کند که در بورس‌ها حاضر می‌شود یک خطای کوچک می‌تواند بسیار آثار شومی را بر جای بگذارد.

عوامل ساختاری داخلی

دکتر طلایی در ادامه سخنان خود به عوامل ساختاری داخلی میان کشورها پرداخت و گفت: این عوامل یا درباره یک کشور صادق هستند یا درباره دو کشور. اما فکر می‌کنم پدیده‌های عامی هستند که در این کشورها کاملاً محسوس هستند. شاید بتوان به یازده عامل در ساختار کشورهای آسیای جنوب شرقی اشاره کرد که درسهای آموزنده‌ای نیز دارند.

اولین عامل و نکته اساسی شتاب زیاد جذب سرمایه‌های خارجی در منطقه آسیای جنوب شرقی و توسعه نیافتگی سیستم‌های مدیریت مالی این کشورهاست. قبل از آنکه این بحران به هنگ‌کنگ برسد، کره دچار این بحران شد. و کره برای آنکه بتواند سیستم خود را ادامه دهد یا فرایند رشد را تداوم دهد، در قانون ورود سرمایه‌گذارهای خارجی تغییراتی را ایجاد کرده بود، مثلاً اعلام کرده بود که سرمایه‌های خارجی می‌تواند از ۱۸ درصد تا ۲۲ درصد در سهام شرکت‌هایی که به بورس عرضه می‌شوند حاضر شود. یعنی از ۱۸ درصد به ۲۲ درصد سهم سرمایه خارجی را در سهام شرکتها باز کرد و بعد نقش شرکت‌های خارجی را در واگذاری شرکت‌های دولتی تعیین کننده را تا مرز ۲۶ درصد سهام بالا برد. و در کمتر از سه ماه بیش از سه میلیارد دلار منابع وارد بازار بورس می‌شود تا بتواند سیستم را اداره کند. در بحث تجربه رشد اقتصادی نسبت به توانایی‌های تکنولوژی باید گفت که این سیستم‌ها رشدهای سریع را تجربه کرده‌اند ولی تواناییهای تکنولوژیک پایه پای رشدها نمی‌آیند. پس هرچه به طرف جلو حرکت می‌کنیم رشد هم خود کند می‌شود و هم قابلیت رقابت پذیری آنچه را که حاصل می‌شود، کاهش می‌دهد. چون تواناییهای تکنولوژیک پایه‌های رشد حرکت نمی‌کند پس سیستم خیلی سریع به مرز محدودیتهای خود می‌رسد. برتریهای نیروی کار و دستمزد حد و حدودی دارند و نهایتاً وقتی به مرزهای بالا نزدیک می‌شویم شکنندگی گسترش می‌یابد.

عامل چهارم در مبانی داخلی، ساختارهای نجاری وابسته و تک پایه و نقش مخرب است. سرمایه‌های خارجی در منطقه آسیای جنوب شرقی تقریباً همان ساخت بلوک شرق سابق است. ساخت سرمایه در منطقه آسیای جنوب شرقی از طریق تخصصی کردن تقریباً بنیان صادراتی این کشورها را به طرف نوعی صادرات تک پایه رسانده است و این صادرات تک پایه کاملاً ضربه پذیرند و بالاخره بحث پنجم، تداوم سیاستهای نامناسب ارزی در این سیستم‌هاست که تقریباً تمامی این سیستم‌ها مکانیزم نرخ‌های ثابت ارز را تبعیت کرده‌اند.

در منطقه آسیای جنوب شرقی تلاش شده است تا رابطه مستقیم نرخ پولی این کشورها و دلار ثابت نگه داشته شود و برقرار باشد. و نهایتاً نگره داشتن ارزش بالای پول این کشورها، شوک‌های سختی را به دنبال خود می‌آورد. عامل بعدی، سهم بالای شرکتها در دارایی بانکهاست. بانکها سهم بسیار بالایی را در سهام شرکتها دارند، پس بحران، راحت از مکانیزم بورس به بانکها و از آنجا به سیستم پولی و نهایتاً هر بحرانی از هر نقطه‌ای کاملاً قابل گسترش است.

در بحث سرمایه‌های داخلی تقریباً همه به اتفاق معتقدند که در گذشته منطقه آسیای جنوب شرقی در زمینه نرخ سرمایه‌گذاری خیلی بالا عمل کرده است. سهم بالایی از تولید ناخالص داخلی این سیستم‌ها به سرمایه‌گذاری اختصاص پیدا کرده بود. در سالهای اخیر این حرکت متکی شده بود به سرمایه‌های کوچک و این سرمایه‌های کوچک در سیستم‌ها جمع می‌شدند و می‌دانید که سرمایه‌های کوچک ریسک‌پذیر نیستند. بنابراین با کوچکترین شوکی که به سیستم وارد می‌شود، انگیزه‌های روانی زنجیره‌اری، سیستم‌ها را به طرف عمیق‌تر شدن این مجموعه می‌برند. آخرین نکته به تجربه تعلق دارد. تجربه نشان می‌دهد و آموخته است که منطقه آسیای جنوب شرقی رشدهای بالا دارد و تمامی رشدها قابل تداوم هستند ولی یک شوک کوچک، یک کاهش یک درصدی رشد، پیامدهای بسیار فزاینده‌ای مطلق یک درصد رانشان می‌دهد. همه انتظار دارند که فرایند دوران شکوفایی به پایان رسیده است. پس تحرکاتی که در حال انجام است، از نظر روانی به عنوان یک عامل در منطقه به دلیل تجربه‌های خیلی بالای موفقیت شروع به نشان دادن اثراتی فزاینده‌تر از مطلق می‌کند و همه ما آموخته‌ایم که «فواره

*** برای یافتن علت‌های سقوط و بحران باید در مورد مسایلی که سبب شد تا رشد صادرات کشورهای شرق آسیا به‌ویژه ببرهای آسیایی در سالهای ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۵ به‌سه برابر کشورهای صنعتی برسد دقت کرد. چون امکان دارد علت سقوط، غیبت این عوامل از ۱۹۹۵ به بعد باشد.**

*** این بحران تنها منحصر به شرق آسیا نیست و دامنه آن به دیگر نقاط جهان نیز کشیده شده است. یعنی در برزیل و آرژانتین و آمریکا و ژاپن نیز آثار سقوط و کاهش شاخص سهام دیده می‌شود.**

چون بلند شود سرنگون شود.»

در ادامه بحث دکتر عمادزاده به عنوان تکمیل بحث به نکته‌ای در زمینه ارتباط ارزها با یکدیگر اشاره کرد و افزود در سال ۱۹۸۵ که «پیمان پلازا» با حضور آمریکا، انگلستان، فرانسه، آلمان غربی و ژاپن شکل گرفت، تلاش بر این بود که وضعیت دلار به گونه‌ای حفظ شود که قدرت آن از قدرت ارزی چون «ین» تجاوز نکند و چون تمام ارزهای کشورهای آسیای جنوب شرقی نوعاً ارز تثبیت شده به یک ارز مسلط بود. شاهد این رشدها با کیفیتی که گفته شد بودیم. اما از حدود ده سال قبل که بحث تقویت دلار موجب شد که آن کشورها بازارهای صادراتی خود را از دست بدهند، زمینه برگشتن نرخ رشد با این سرعت خود رانشان داد و ادامه و استمرار تقویت دلار و بالاتر بودن ارزش آن نسبت به ین این کشورها را در موقعیتی قرار داد، که بازارهای خود را به شدت از دست دادند. زیرا این کشورها رشد خود را از طریق صادرات جستجو می‌کردند. رشدی که در نیمه اول دهه ۹۰ به حدود ۱۸ درصد رسیده بود. که به معنای سه برابر رشد در کشورهای توسعه یافته است.

پرواز سرمایه‌ها

یک پرسش مهم و اساسی در این بحث آن است که این بحران دامن‌گستر که بسیاری از کشورها را در چهار گوشه جهان دربرگرفت، آیا احتمال دارد روی بورس تهران و بازارهای پولی و مالی کشورمان نیز اثر بگذارد و آنرا دچار مشکل کند؟

برای پاسخ به این پرسش آقای میرسیداحمد مطهری دبیرکل سازمان بورس و اوراق بهادار تهران نیز در نشست حضور داشت. وی با اشاره به ارتباط بحرانی که در شرق آسیا رخ داد با کشور ایران به تفاوت‌های موجود و چگونگی عمل در این بورسها افزود:

اگر درصدد بررسی ریشه‌های بحران اخیر باشیم با توجه به تنوع ابزارهای گوناگونی که در بورسهای بین‌المللی وجود دارد، متوجه می‌شویم که دهها نوع برگه‌های بهادار در آنجا معامله می‌شود. از ابزار مشتقه تحت عنوان قراردادهای «فیوچر» یا «سوپ» یا «سلف» اگر نام ببریم یا اگر از اوراق قرضه یا گواهی‌های سپرده بانکی، سهام و غیره سخن به میان بیاوریم، در واقع بازگویی بخشی از تنوع است اما در بازار اوراق بهادار خودمان تنها یک نمونه آنها را داریم. پس تنوع شدیدی که در آنجا جدی است در کشور ما جریان ندارد.

از حجم معاملات هم اگر بخواهیم صحبت کنیم، آماری که وجود دارد نشان می‌دهد که بازار ما بسیار بسیار کم عمق است و غیرقابل مقایسه با آنچه که در آسیای جنوب شرقی وجود دارد. اگر حجم معاملات سهام کره جنوبی فرضاً روزی ۲۰ میلیارد دلار است این حجم معاملات در کشور ما سالی ۱۸ میلیارد دلار است که بستگی به نرخ دلار دارد. در آنجا نقل و انتقالات به سرعت انجام می‌شود به طوری که انجام معاملات ر تسریع می‌بخشد، اما در کشور ما سرعت به آن اندازه نیست و اصولاً شیوه‌های کنونی بازار ما تنها در بازار ما هست و در آنجا شیوه‌های دیگری است. مثلاً افرادی به‌عنوان کارگزار وجود ندارد و تمام کارها را کامپیوتر انجام می‌دهد، برای ما که از پله معامله به‌صورت مزایده‌ای یا مناقصه‌ای یا سنتی آن تازه خارج شده‌ایم و تقریباً در شکل کامپیوتر قرار گرفته‌ایم مقایسه بین ما و کشورهای دیگر کاری است بسیار سخت. من به چند مطلب اشاره می‌کنم. نخست اینکه پرسش اصلی که در همه جا مطرح است، چیست؟ و پیام این بازار به ما چه بوده است؟ اتفاق بزرگی که افتاده است این است که تاکنون استنباط همه این بوده که وقتی بازار دچار بحران می‌شود سرمایه‌گذاران حرفه‌ای یا بورس‌بازان حرفه‌ای بهتر از همه عمل می‌کنند و در شرایط بحران با آرامش وارد می‌شوند و از موقعیت بهره‌برداری مناسب می‌کنند، اما اتفاق اخیر پیام‌دیگری در برداشت این بار اتفاقاً سرمایه‌گذاران و بورس‌بازان

حرفه‌ای وحشت کردند و مردم و سرمایه‌گذاران عادی بودند که آرام کناری نشستند تا گسردوغبان این توفان بنشیند، سپس با آرامش یا به خرید ادامه دادند یا مال خود را فروخته و در بازار باقی ماندند. این یک پیام مهم بود. حاصل این کار چه بود؟ حاصل این بود که بورسهای بین‌المللی از وضعیتی که در آن گرفتار شده بودند نجات پیدا کردند و بعد از سقوط شاخص سهام در بورس نیویورک بیش از ۵۰۰ واحد، یکباره همین افراد با همین شیوه‌های کار و دستورات خرید وارد شدند و یک میلیارد دویست میلیون سهم را خریداری کردند و ۳۳۵ واحد را نیز به بالا برگرداندند. اثر بازار نیویورک را بر بازار آسیای جنوب شرقی کم برآورد نکنید.

نکته دیگر این است که اگر ما در سرمایه‌گذاریهای خارجی یا در زمینه روان یا سیال کردن شدید نقدینگی‌های بین‌المللی و نبود مکانیزمهایی برای بعضی از دخالتها، بی‌پروا عمل کنیم. بازتابهای این‌گونه را نیز داریم. اگر تا دیروز درباره میزان دخالتهایی که در این دسته از بازارها باید می‌شد، اتفاق نظری وجود داشت که اصلاً نباید کاری داشته باشیم اما حالا رفته‌رفته این مطلب مطرح است که باید دخالتهایی صورت بگیرد.

به نظر من این اتفاق خیلی به نفع آمریکا شد زیرا آمریکا به راحتی توانست از آن بهترین بهره را بگیرد. البته سیستم سرمایه‌داری بین‌المللی نیز در این جریان کمک کرد. یعنی به محض اینکه داستان کاهش ارزش سهام اتفاق افتاد و این پولها در هوا به پرواز درآمدند و به دنبال جایی برای فرود بودند ارزش دلار آمریکا نسبت به سایر پولها تقلیل پیدا کرد. پس همه پولها به طرف آمریکا سوق داده شد و برای اینکه صرف خرید دارایی مالی دیگری در دنیا نشود. سوئیس هم به کمک آمد و مقدار زیادی از طلاهای خود را که جزء پشتوانه پولی آن کشور بود به بازار عرضه کرد تا من و شمای صاحب سرمایه حاضر به خرید طلا نشویم، پس بهترین جا این بود که در بازار بورس نیویورک بنشینیم و یک میلیارد و دویست میلیون سهمی که اشاره کردم به این ترتیب خریداری شد.

بین کشورهای آسیای جنوب شرقی یک جمله به صورت شعار بیان می‌شد که «صادرات یا مرگ» و این شعار تقریباً تحقق یافت. میزان پس‌انداز بالایی که در این کشورها وجود داشت، نیروی کار منضبط، دستمزدهای غیرقابل رقابت با

بسیاری از کشورها و حضور کارفرمایان جسور باعث شد وضعیت ممتازی برای این کشورها ایجاد شود. اما از حد و حدودی فراتر رفته بودند. مثلاً عرضه جهانی را زیاد کرده بودند با این اتفاق که افتاد، این ورشکستگیهایی که صحبت آن رفت، ادغامهایی که در آینده صورت خواهد گرفت، عرضه و تقاضای جهانی برابر خواهد شد. در این میان اتفاقی که افتاد این است که کشورهای آسیای جنوب شرقی ضمن اینکه این لطمه را خورده‌اند با کشور چین نیز روبرو هستند و خیل عظیم نیروی کار و تکنولوژی که در آنجا ایجاد شده است و خود نوعی بازار رقابتی برای

*** میرمطهری: به محض اینکه کاهش ارزش سهام شروع شد، پولها به پرواز درآمدند و به دنبال جایی برای فرود می‌گشتند. ارزش دلار آمریکا نسبت به سایر پولها کاهش پیدا کرد، پس همه پولها به طرف آمریکا سوق داده شدند.**
*** عوامل گوناگونی از جمله پس‌انداز زیاد، نیروی کار منضبط، دستمزدهای غیرقابل رقابت و کارفرمایان جسور در جنوب شرق آسیا باعث شد که صادرات آنها زیاد شود و وضعیت ممتازی پیدا کنند. اما در همین حال آنها عرضه جهانی را بیش از حد زیاد کردند و این موضوع یکی از عوامل بحران بود.**

ژاپن شکست خورده و کره جنوبی عقب‌نشسته و تا بلند گرفتار بدهیهای ارزی محسوب می‌شود. آقای مطهری سپس دوباره به اوضاع بورس در کشورمان اشاره کرد و گفت: ما نیز به‌نوعی در سال ۱۳۷۵ این اشتباه را مرتکب شده بودیم. یعنی افزایش غیرعادی قیمتها بدون آنکه با اقتصاد کلان ما متناسب باشد. با کردن قیمتها و ایجاد حبابهایی که کافی بود با کوچکترین حادثه‌ای چه سیاسی چه اقتصادی و چه اجتماعی بترکد و این اتفاق افتاد. این داستان که امروز بر سر زبانهاست بویژه در بازار بورس نیویورک با افتخار درباره آن صحبت می‌کنند این است که بازار تصحیح شده است. در نیمه اول سال ۷۵، شاخص در بورس ۲۱۰۰ بود و اکنون حدود ۱۶۳۰ است یعنی از ۲۱۰۰ به ۱۵۰۰ و بعد صعود کرد تا ۱۹۰۰ و دوباره سقوط کرد تا به

۱۶۳۰ رسید. دامنه نوسان را ببینید. اگر در کشوری ۱۰۰ واحد نوسان اتفاق بیفتد آن کشور باید گن‌فیکون شود. وقتی این اتفاق در کشور تا بلند افتاد دولت تا بلند با مشکلات زیادی روبرو شد و نمی‌دانستند چه کار باید کنند اما در اینجا به علت کم‌عمق بودن بازار این اتفاق افتاد و هیچ پیامد دیگری نداشت. البته ما خوشحال هستیم که از وضعیت استفاده کردیم و بازار خود را تصحیح کردیم و قیمتها را به سطحی رسانده‌ایم که متناسب با اقتصاد باشد و با عکس‌العملهایی که از اقتصاد می‌بیند رفتاری متناسب با این قضیه از خود نشان می‌دهد.

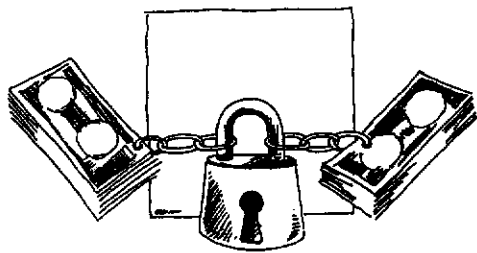
این خطاست که بورسی در هر گوشه از جهان نسبت به نرخ تورم بی‌اعتنا باشد یا نسبت به تغییرات نرخ دستمزد نیز بی‌اعتنا باشد و به اشتغال کاری نداشته باشد. بیکاری را مدنظر نگیرد، همه بازارها اگر در یک وضعیت رکودی باشند این به تنهایی در حال افزایش باشد و این اشتباه است اینها تجاربی است که در اقتصاد خود بدست آورده‌ایم.

یک درس عبرت

هنوز به راههای برخورد با این بحران در ادبیات آن دسترسی پیدا نکرده‌ایم. در این‌باره چیزی نوشته نشده است و از قضیه گذرا رد شده‌اند. البته یک حالت روانی که بین مردم وجود داشت در حال اتمام است. در برخی نشریات این حالت روانی خیلی خوب مطرح شده است. مثلاً در مجله «اکونومیست لندن» بحران جاری را روی صفحه کاریکاتور خود این‌گونه تشریح کرده است که در طرح یک نفر می‌گوید. EXCELLENT و دومی به‌گونه‌ای نشان داده شده است که با گوش خود تنها SALE را می‌شنود و نفر دوم به سومی گفته است SALE و همینطور همه فریاد زده‌اند SALE SALE. یعنی همه بفروشید و در پائین این طرح برای رفع بحران این‌گونه تشریح کرده‌است که یک نفر به یک نفر دیگر می‌گوید GOOD BYE نفر دوم می‌شنود BUY و فریاد می‌زند BUY به معنای خرید یعنی اگر یکی به دلایلی گفت بفروش، از سوی دیگر فریاد می‌زند، نخر.

ولی تصور من این است که مطلب اساسی‌تر از این‌ها بوده است و یک اتفاق بزرگ در جهان مالی رخ داده است که عمدتاً گردش نقدینگی بوده که مثل ظروف مرتبط به هم وصل است این پدیده حرکت کرده و به جاهای دیگر سرایت

کرده است.



یکی از دلایلی که بازار مالزی و بازار سهام این کشور شکست خورد بر اساس یکی از ابزارهایی بود که به کار می‌برد. یعنی SHORT LOANING که یکی از انواع معاملاتی که در بازار مالزی وجود دارد و سقوط کرد. در ارتباط با ایران چند ایده وجود دارد. اگر برآوردهایی در اقتصاد کلان کشور شده است و درونمایی که برای کشور ترسیم کرده‌ایم. فرضاً ایران ۱۴۰۰ را نگاه می‌کنیم با روند رشد جمعیتی که داریم و با تعداد جمعیتی که جویای کار هستند یعنی تقریباً ۳۰ میلیون نفر را باید تا سال ۱۴۰۰ به کار مشغول کنیم شما نرخ سرمایه‌گذاری برای ایجاد یک شغل در کشور و در شرایط فعلی را در نظر بگیرید. شاید بالای پنج میلیون تومان است. اگر نرخ تورم را به همین ترتیب ادامه دهیم ملاحظه کنید برای آنکه این تعداد جمعیت را در کشور مشغول کنیم چه حجمی از سرمایه‌گذاری را نیاز داریم. اگر امکانات درآمدی دولت را از نایاب بودجه در نظر بگیریم، هر چند گفته شده است که کسر بودجه نداشته‌ایم، اما کسر بودجه داشته‌ایم. بعید است که از فروش نفت و دریافت مالیات که بسافت اصلی بودجه‌ای کشورمان را تشکیل می‌دهد بتوانیم دست به کارهای بزرگ بزنیم. در این شرایط ۱۲ هزار میلیارد تومان حجم نقدینگی است که در کشور وجود دارد. در حال حاضر فکر می‌کنید بازار ما چقدر از این رقم را توانسته است جذب کند. ۱۲۰ میلیارد تومان. ولی برای یک حج وزارت که ثبت نام شد ۱۸۰ میلیارد تومان به آن اختصاص یافت و برای خودرو اگر ثبت نام شود بیشتر از این اختصاص می‌یابد. بنابراین نشان می‌دهد که ما نتوانسته‌ایم اعتماد کافی را جلب کنیم تا مردم به طرف بازار کشانده شوند. شرایط فعلی که در حال حاضر با آن روبرو هستیم شرایط رکودی است اما می‌خواهیم بستر را به نوعی مهیا کنیم تا بعداً از امکانات مردم استفاده شود. جنبه‌های افراطی بازار را در کشورهای مختلف و آناری که به جای گذاشت را دیدیم. اما اگر GNP اکثر کشورهای توسعه یافته را با سهم بازار مالی آنها مقایسه و بررسی کنید، می‌بینید یک ارتباط مناسبی بین این دو وجود دارد. هر جا بازار مالی مناسب و فعال بوده است رشد تولید ناخالص ملی آنها نیز بهتر بوده است و تولید ناخالص داخلی خوبی داشته‌اند و نتوانسته‌اند به یک امکاناتی دست یابند یعنی ما می‌خواهیم خود را به این سمت هدایت کنیم که

از بابت قوانین نظارتی و حمایتی و معاملاتی به سمتی برویم که در تک تک افراد رغبت ایجاد شود تا به بورس مراجعه کنید و برای رسیدن به این هدف بزرگ سرمایه‌گذاری کنید و در نهایت به چیزی برسیم که در جستجوی آن هستیم. آقای عمادزاده در تکمیل این مطلب نکته‌ای به آن افزود، وی گفت:

چند وقت قبل، در نشستی که در سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد صحبت از این شد که در آمریکا، ژاپن و در میان ۱۵ کشور اروپا، در سال ۱۹۹۴ ارزش اوراق سرمایه و اوراق قرضه مجموعاً چیزی حدود ۳۲۵ درصد GDP بوده است. در همان سال طبق آمار این رقم در مالزی ۲۸ درصد، در کره ۳۸ درصد، در ترکیه ۶ درصد و در ایران ۱/۵ درصد بود. البته طبق آمار فعلی به یک درصد رسیده است. چون GDP روی ۲۴۰ هزار میلیارد ریال است.

ریشه‌های بحران

دکتر مرتضی ایمانی‌راد شرکت‌کننده دیگر این بحث بود که در ادامه نشست به بررسی ریشه‌های بحران پرداخت وی گفت: به نظر من بحران که در حال حاضر در دنیا بوجود آمده است و در کشورهای آسیای جنوب شرقی حادث می‌شود، بلندمدت نیست. با مطالعه نشریات متوجه شده‌ام که یک نوع ابهام در کل بحث وجود دارد. احساس من این است که بحث آنچنان جدی نیست بنابراین بحثهایی که مطرح می‌شود که مثلاً حالا که چنین بحرانی بوجود آمده است، پس در سرمایه‌گذاریهای خارجی مشکل ایجاد می‌شود یا هم سطح کردن بازارهای بورس با جهان با مشکل روبرو خواهد شد و اگر توسعه صادرات خود را سرلوحه اقدامات اقتصادی قرار دهیم به مشکل برخورد می‌کنیم. این ممکن است نتایج خطرناکی از قضیه ارائه دهد. به عبارتی آن ترسهایی که بوجود آمده است شاید چندان پایه علمی نداشته باشد هر چند که بحث ما واقعاً قابل بررسی است.

از دید من، خط حرکت توسعه‌ای کشورهای جنوب شرق آسیا، خط درستی بوده است و بحرانی که بوجود آمده، بحرانی جهانی است اما به این دلیل در کشورهای آسیای جنوب شرقی تبلور پیدا کرده است که حبابهای مالی در این کشورها نسبت به کشورهای دیگر در بالاترین سطح خود بوده است. به این خاطر است که بحران در آنجا خود را بیشتر نشان می‌دهد.

در شکل‌گیری این بحران سه اتفاق دخیل بودند. ابتدا تصمیماتی بود که از سال ۱۹۸۵ در سطح بین‌المللی گرفته شد و براساس این تصمیم قرار شد تا دلار تضعیف شود. که این به خاطر قدرت ژاپن یا ضعف آمریکا نبود بلکه به خاطر تفاهم بین‌المللی بود که بین ۵ کشور قدرتمند جهان ایجاد شد. از آن سال ارزهای کشورهای آسیای شرقی به نوعی مستقیم و غیرمستقیم وابسته به دلار آمریکا شدند. پس وقتی ارز این کشورها به نوعی وابسته می‌شوند اگر دلار کاهش یا افزایش پیدا کند، ارزهای کشورهای جنوب شرق آسیا شامل این نوسان خواهد شد. چوژ طی سالهای ۱۹۸۳ و ۸۴ یک دلار برابر با حدود ۲۶۰ ین بود. پس تصمیم گرفته شد که دلار را تضعیف کنند. با تضعیف دلار، ین تقویت شد. در اصول ساده تجارت بین‌الملل کشوری که پولش ضعیف می‌شود صادرات بیشتری انجام خواهد داد. خاطراتان است که در سال ۱۳۷۳ به دلیل بالا رفتن نرخ دلار و تضعیف ریال کم مانده بود که مردم خاک را در گونی کرده و صادر کنند و می‌دانید که بسیاری از ضایعات و کالاهای ساخته نشده هم از ایران صادر می‌شد. مثل بنزین و گازوئیل و....

وقتی دلار تضعیف شد ارزهای کشورهای آسیای شرقی برخلاف ین ژاپن که قوی‌تر شد، بود، ضعیف شدند این باعث شد که در سطح بین‌الملل بازارهای قابل توجهی در آسیا از ژاپن گرفته شود و به کشورهای جنوب شرق آسیا داده شود. که این در زمان طولانی انجام شد. این

مساله موجب شد تا سرمایه‌های زیادی به کشورهای مذکور منتقل شود. یعنی این سالهای ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۵ رشد سریع صادرات کشورهای شرق آسیا به دلیل تفاهم بین‌المللی بود که روی نرخ ارز شد.

هم‌زمان با این پدیده، فرایند دیگری با نام جهانی شدن (GLOBALIZATION) در سطح جهان جریان می‌یابد. یعنی بازارها به تدریج به کدیگر نزدیکتر می‌شوند و معاملات از طریق یک کلید کامپیوتری انجام می‌شود و میلیاردها دلار ردوبدل می‌شود. سرعت مبادلات ارزی رسه می‌یابد و برای اینکه حجم بین‌المللی بدن معاملات روشن‌تر شود دو رقم آماری را مان می‌کنم: در ده سال پیش حجم معاملاتی که ر بازارهای بورس نیویورک، لندن و توکیو در یک روز انجام شد حدود ۱۹۰ میلیارد دلار بود ر حالی که این رقم در سال ۱۹۹۵ به ۱/۵ ریلیون دلار رسید. یعنی طی ده سال بازارهای بین‌المللی با بازارهای بورس جهانی می‌شوند منی با یکدیگر مرتبط می‌شوند. وقتی چنین می‌شود سرمایه‌ها به طرف کشورهایی می‌رود که سرخ‌های ارز معقول‌تر داشته باشند. سرعت حرکت سرمایه‌ها طوری بود که در سال ۱۹۹۰ نها ۵۰ میلیارد دلار سرمایه به سمت شرق آسیا مرازیر شد ولی در سال ۱۹۹۶، ۳۳۶ میلیارد دلار سرمایه از آن سمت به این طرف ریخته شد. پس ا این فرایند جذب سرمایه، رشد بادکنکی شروع شد. طوری که بازارهای مالی بسیار گسترده‌ای در کشورهای مذکور شکل گرفت. که دقیقاً این بازارهای گسترده مالی از وضعیت واقعی اقتصادی این کشورها فزاتر رفت. به عبارتی یک سکاف ایجاد شد بین اقتصاد واقعی این کشورها بازارهای مالی گسترده ایجاد شده که نخستین اثری که روی اقتصاد مجموعه این کشورها گذاشت، بالارفتن بیش از حد حجم پول، سیاستهای انبساطی دولت و در نتیجه املاک بیعت بالاتری پیدا کردند. سپس بانکها شروع کردند به سرمایه‌گذاری در این زمینه‌ها و حداقل ۳۰ درصد از دارائی‌های خود را در زمینه املاک و مستغلات فعالتر کردند. این یکی از ریشه‌های بحران فعلی است. هم‌زمان با این اتفاق کشورهای شرق آسیا شروع به حذف کنترل بازار سرمایه کردند. در نتیجه رشد بادکنکی سرمایه افزایش یافت. به عنوان دلیل سوم کشور چین مرتب بازارهای آسیایی را فتح می‌کرد. به عبارت دیگر براساس آماری که مطالعه کردم متوجه شدم که

*** ایمانی راد: خط حرکت توسعه‌ای کشورهای جنوب شرق آسیا، خط درستی بوده است. اما چون حسابهای مالی در این کشورها نسبت به کشورهای دیگر در بالاترین سطح خود بوده است، این بحران که یک بحران جهانی است، در آنجاها بیشتر خود را نشان داده است.**

*** یکی از موضوعاتی که در ایجاد این بحران دخالت داشت، تصمیمی بود که در سال ۱۹۸۵ در سطح بین‌المللی گرفته شد. براساس این تصمیم ۵ کشور قدرتمند جهان تفاهم کردند که دلار آمریکا تضعیف شود و این مربوط به قدرت ژاپن یا ضعف آمریکا نبود بلکه یک تفاهم بود.**

چین در سال گذشته میلادی ۱۰۵ میلیارد دلار معاملات اقتصادی با آسیا داشته است. این آمار نشان می‌دهد که سهم معاملات چین با آمریکای لاتین ۲۸ میلیارد دلار و با اروپا ۲۸ میلیارد دلار بوده است. پس می‌بینیم از این سمت هم حرکتی علیه این کشورها در حال شکل‌گیری است. یعنی چین در حال گرفتن بازارهای صادراتی به عنوان یک قدرت است و همانطور که گفته شد یک نفر در حال باخت است و یک نفر در حال برد.

در سالهای ۱۹۷۲ و ۱۹۷۳ کل حجم تجارت خارجی و چین دو میلیارد دلار بوده است که این رقم در سال ۱۹۸۰ به ۱۸۰ میلیارد دلار رسیده است. بعد از این اتفاق مجدداً در سال ۱۹۹۴ اتفاق دیگری رخ می‌دهد که دلار دوباره تقویت می‌شود. به عبارتی روند معکوس آغاز می‌شود. در سال ۱۹۹۵ یک دلار در مقابل ۸۰ ین قرار گرفت. در سال ۱۹۹۶، ۱۰۵ ین برابر یک دلار بود که ین دوباره به سمت تضعیف شدن می‌رود و دلار تقویت می‌شود که در سال ۱۹۹۷ یک دلار آمریکا با ۱۲۶ ین برابری می‌کند و آخرین خبر این است که به ۱۲۸ ین رسیده است. این تقویت باعث شده است تا صادرات در کشورهای آسیای شرقی سست شود. به مجموعه این بحثها یک عامل دیگر افزوده می‌شود و آن هم رشد بادکنکی موسسات اقتصادی است و براساس مطالعه مجله «اکنومیست» متوجه می‌شویم که متجاوز از ۲۰ درصد وامهایی که

موسسه‌های پولی پرداخت می‌کنند به عنوان وام‌های بد و نامطلوب تلقی شده است و این ۲۰ درصد مشکل جدی برای آنها ایجاد کرده است. که این ۲۰ درصد عمدتاً تخصیص منابع مالی بانکها به مستغلات و ساختمان است.

خلاصه اینکه این بحث، بحث بین‌المللی شدن بازارهای مالی است که به نظر من خطر نیست بلکه یک فرصت است. این کشورها چون رشد بادکنکی داشتند، لطمه می‌خورند اگر این رشد کنترل شود موضوع اصلاح خواهد شد. دیگر اینکه به خاطر قرارداد پلازا و قراردادهای سال ۱۹۸۵ به بعد، سیستم ارزی این کشورها وابسته مستقیم یا غیرمستقیم به دلار هستند، در صورتیکه این کشورها بتوانند سیستم ارزی خود را به نوعی انعطاف‌پذیر یا شناور کنند و اجازه دهند که با نوسانات اقتصادی سیستمهای ارزی هم شناور شود بازارها می‌توانند بخش قابل توجهی از شوکهایی که اشاره شد درونی کنند و از طریق تغییر سیستمهای ارزی از درون آنها اصلاح کنند. بنابراین اینجا هم به نظر می‌رسد که مشکل پایدار نخواهد بود و می‌توانند با اعمال کنترلهای قوی در کشورهای شرق آسیا این مساله را بهبود دهند. لذا این بحران در بازارهای بورس طی دو سال آینده به تولید کشیده خواهد شد و رشد تولید این کشورها را کند خواهد کرد ولی صادرات دوباره خواهند داشت. ممکن است لطمه بخورند اما بنیان اقتصادی آنها دست نخورده خواهند ماند و لذا نمی‌توان این نتیجه را گرفت که سرمایه‌گذاری خارجی بد است و نمی‌توان نتیجه گرفت که صادرات بد است و کشورهای شرق آسیا به بن‌بست رسیده‌اند و ما دوباره به سمت سیاستهای درون‌گرایی که پس از انقلاب اعمال کردیم، برویم و نمی‌توان نتیجه گرفت که بازکردن اقتصاد موجب لطمه خوردن شدید اقتصادی می‌شود. چرا؟ چون اتفاقی که آنجا می‌افتد هیچکدام بر پایه این تحولات که به صورت پایدار نزدیک به ۴۰ سال آن کشورها بنیان گرفته‌اند، استوار نیست.

بررسی محورهای اصلی بحران

آقای دکتر محسن طلائی: برخی معتقدند آنچه که اتفاق افتاده به دلیل مشکلات مدیریتی و ساختار اقتصادی - مالی و عدم هماهنگی‌های روابط متقابل پدیده‌های اقتصادی باهم ممکن است صورت گرفته باشد. اما اینجا سناریوی دیگری وجود دارد که آقای ماهاتیر محمد آنرا توطئه می‌نامد. ایشان به عنوان کسی که تمام

کنکاشها را پشت سر گذاشته است به این جمع‌بندی رسیده است که این بحران نوعی توطئه است و دستاوردهای حدود چهاردهه مازلی به اسم بازار آزاد جابه جا شد، لذا می‌توان گفت که کار خیلی هم بی‌حساب و کتاب نبوده است. قطعاً سرنخ‌ها دست یک مجموعه است و بالطبع سرنخ‌ها دست کسانی است که فرامیتی‌تر عمل می‌کنند، در بازارها بیشتر حضور دارند استدلال دوم این است که این حرکت به ساختار اقتصادی برمی‌گردد. در کنار دو بعد این ماتریس در دو خانه دیگر دو محور دیگر هم باز است. یکی محور کوتاه‌مدت بودن این پدیده است و محور دوم اینکه این پدیده پایدار است و احتمالاً مزمین و موثر است. ستاد هماهنگی روابط اقتصاد خارجی وزارت امور خارجه طی دو ماه گذشته از نزدیک این پدیده را دنبال می‌کند. می‌تواند در این رابطه طبقه‌بندی‌هایی را داشته باشد. اگر نومیست معتقد است که مسایل ساده نیست و کار از بنیان با مشکلاتی روبرو است. من چند مورد دیگر را در اینجا مطرح می‌کنم. کره جنوبی کشوری است که آخرین رقم‌هایی که در باب توانایی‌های تکنولوژیک خود به‌عنوان شاخص‌های تکنولوژیک از طرف بانک توسعه کره ارائه شده است می‌گوید، خوداتکایی تکنولوژیک کره با یک شاخص تطبیقی با کشوری مثل ژاپن که اگر ژاپن را ۱۰۰ بگیریم چیزی بین ۷ و ۸ است. منظور از خوداتکایی، توانایی توسعه تکنولوژی‌های موجود و جذب تکنولوژی‌های نوین است یعنی ظرفیتی که بتواند فرایند توسعه تکنولوژیک را حمایت کند. چنین شکافی در کنار رشدهای کاملاً متفاوتی که طی سه دهه گذشته در اقتصادهای کره و ژاپن رخ داده که شتاب رشد کره غیرقابل باور است. کشور چین که گل سرسبد امروز آسیای جنوب شرقی تلقی می‌شود که پاره‌ای از تحلیل‌گرها به این نتیجه رسیده‌اند که آنچه اتفاق افتاده مقوله هنگ‌کنگ و بازار هنگ‌کنگ که سیستم جاافتاده ۱۵ سال گذشته است و رابطه پول آن کشور با دلار آمریکا دست نخورده باقی مانده است، تبلور چیزی است که در کشور چین رخ داده است. می‌دانیم که چین به مرز اصلاحات خود رسیده است. در چین برای تداوم اصلاحات ساختاری، واگذاری احتمالی شرکت‌های دولتی و انجام اصلاحات به معنای کارایی بالاتر اقتصادی، حداقل در سال حدود ۳۰ میلیون نفر آزادسازی کار لازم است. آمارهای ساخت جمعیت چین

دیگته می‌کند که طی دهه آینده حداقل سالانه ۱۵ میلیون نفر به بازار کار وارد می‌شوند. با یک محاسبه در سطح زندگی، وضع اجتماعی و پدیده‌های مربوطه در این مجموعه می‌توان دریافت که اصلاحات به‌سقف خواهد خورد. در این حالت ساختارهای رشد را تیره‌تر و محدودتر نشان می‌دهد. بنابراین در چنین وضعیت با مشکلاتی روبروست. در کره جنوبی مشکلات عدیده است به‌دلیل اینکه ادامه توسعه و رشد سریع مورد بحث با مشکلات پیچیده‌ای روبرو شده است. به‌طور کل در نظام اقتصاد جهانی و در سطح بین‌الملل اوضاع پیچیده‌تر از این است که مطرح می‌شود. امروز اتحادیه اروپایی می‌رود که از آغاز سال ۱۹۹۹ پول واحد خود را به گردش اندازد و این تازه آغاز قضایاست. نه پایان قضایا. امروز در خصوص اینکه ایتالیا جزء پیش‌فروالان اتحاد پولی باشد یا نباشد. درباره ارزش پول واحد اروپایی اظهارنظرهای متفاوتی می‌شود. یک لحظه نمی‌توان تردید کرد که اگر به دلایل سیاسی لیر ایتالیا در جمع چند کشور اولی که فرایند اتحاد پولی را شروع می‌کنند و به‌طرف اتحاد پولی می‌روند قرار بگیرد سخت‌ترین شوک تاریخ پولی می‌تواند در بازارهای اروپایی دیده شود. دلیل این صحبت هم این است که ایتالیا سالها فرزند «ماکیاول» بوده است. در بعد سیاسی، چون بنیان علم سیاست را دارند، این دانش به آنها یک چیز را می‌گوید که «برای رشد می‌شود همانند جمع دو چرخه‌سواران برای ادامه راه در باد دیگران خوابید». ایتالیا سالهاست در باد اروپا خوابیده است و رشدها و سطح زندگی را تجربه می‌کند. که به‌هیچ وجه ساختارهای تکنولوژیکی او اجازه نمی‌دهد. ولی برداشتن مرزها این شوخی‌ها را نمی‌پذیرد. کاملاً روشن است که پدیده‌هایی که ما با آن روبرو هستیم، پدیده‌ها و شرایط پایدارتر از دوره‌های به‌معنای یکی دوساله است. اما سیکل‌های اقتصادی چه می‌گویند، این سیکل‌ها معتقدند که قطعاً اینطور است. زمان خارج شدن از این بحران سال ۱۹۹۹ و اوایل سال ۲۰۰۰ است و جهان وارد سیکل جدیدی خواهد شد.

درسهایی که باید آموخت

اولین مطلبی که باید به آن اشاره شود و خیلی می‌تواند به نفع ما باشد. این است که حرکت سرمایه‌های دولتی در بازارهای مالی کاملاً محدود شده است. یعنی بانک جهانی و

صندوق بین‌المللی پول به‌طور مشخص درصدد کنترل و هدایت هستند، چون این شوک حتماً باید مدیریت شود.

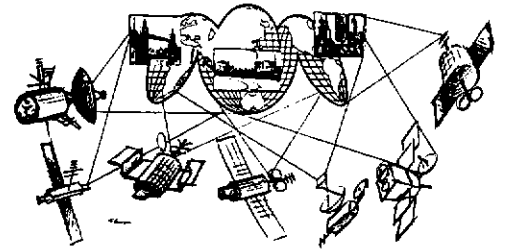
پس یک ائتفاق درحالی رخ‌دادن است. دسترسی منابع توسعه برای کشورهای درحال توسعه با افق‌های بسیار محدودتری روبرو شده است. اما در مقابل حرکت منابع خصوصی و سرمایه‌های خصوصی هرچقدر که بخواهید فرصت می‌دهد. همچنین برای تمام سرمایه‌گذاران بزرگ این نکته به‌عنوان یک درس و یک حقیقت تاریخی مشخص است که باید با منطقه آسیای جنوب شرقی از این لحظه محافظه‌کارانه برخورد کرد. و هر سیاست‌گذاری از ریسمان سیاه و سفید خواهد ترسید. پس این محافظه‌کاری بر سیستمها حکم می‌کند و ورود سرمایه خصوصی خارجی محدودتر می‌شود. این به‌معنای آن است که برای دیگران فرصتهای زدن سرمایه وجود دارد و هر محدودیتی به‌معنای امکانات است. بازارهای جهانی فصل را فصل سفته‌بازان و فصل حقوق‌دانان و فصل مشاوران صنعتی گذاشته‌اند.

درسی که درباب توسعه برای ما وجود دارد این است که امروز بیش از هر زمانی این حقیقت تاریخی مشخص شده است که فرایند توسعه و اهداف سه‌گانه‌اش یعنی رشد اقتصادی، بسط توانایی‌های تکنولوژیک و تعادل‌های اجتماعی اگر اولویت‌های آن آگاهانه انتخاب نشود یک سیستم آماده تنبیه خارجی می‌شود. نمی‌شود رشدهای سریع اقتصادی را تجربه کرد مگر آنکه توانایی‌های تکنولوژیک همگام با آن بیاید. سیستم اصلاحات ساختاری خود را به تعویق می‌اندازد و رخداد آسیای جنوب شرقی نشان می‌دهد که اصلاحات ساختاری را به تعویق انداختن تنبیهات وحشتناکی در پی خواهد داشت. به‌گفته یکی از جامعه‌شناسان فرانسوی، «در زندگی واقعی، مکافات عمل، انسان را لنگ‌لنگان تعقیب می‌کند. اما در جهان اقتصاد مکافات دفعتاً».

فکر می‌کنم زمان آن رسیده است که پاره‌ای از اندیشه‌های توسعه‌بازنگری شود و در فرصتهای ایجاد شده پاره‌ای از محدودیت‌هایی را که می‌شود انسان آزمون کند و به آن برسد آزمایش کند. به‌عبارتی انسان پیش از آنکه سرش به سنگ بخورد و برگردد درس بگیرد. و در این رویداد نیز درسهای زیادی هست که اگرچه در بورس نمی‌شود گرفت، اما در باب توسعه می‌توان گرفت. □

شهرکهای علمی - اطلاعاتی

(سایبر سیتی)*



نگارش: دکتر ماهاتیر محمد - نخست وزیر مالزی
ترجمه: فرشته قطبی

مشکلات عصر اطلاعات چه خواهد بود؟ ما می‌توانیم آنرا هرچه بخواهیم فرض کنیم. اما ننگام پیشگویی در مورد آینده، همیشه دچار شبهه شده‌ایم. هیچیک از ما پیدایش کامپیوتر را پیش‌بینی نمی‌کرد، در حالی که وجود کامپیوتر زندگی انسانها را به گونه‌ای بنیادین تغییر داده است. اکنون، پیشرفت‌ها و تغییرات چشمگیری را بر زمینه ارتباطات شاهد هستیم که مرزهای طبیعی میان کشورها را تا حدودی از بین می‌برد و در نتیجه شکل کنونی جغرافیای جهان را تغییر خواهد داد.

البته در اروپا چندی است که مرزهای میان کشورها برداشته شده است. با توجه به پیچیدگی سلاحهای مدرن، درگیری اروپا در جنگی دیگر غیر محتمل بنظر می‌رسد. بنابراین با شروع شکل‌گیری جامعه اقتصادی اروپا، اکنون این فکر در قالب «اتحادیه اروپا» به مرحله تکامل خود رسیده است که در آن بحث داشتن مرز دیگر آنچنان معنی‌دار نخواهد بود.

حتی اگر آشنایی پیشین با دنیای بدون مرز داشته باشید، لازم است بدانید که در عصر اطلاعات، دنیای مورد بحث به چه صورت عمل خواهد کرد؟ بدین منظور کشور مالزی جایگاه مناسبی برای ارتباطات چندرسانه‌ای می‌باشد. بنابراین مالزی بستر آزمایشی وسیعی به نام ابر بزرگراه چندرسانه‌ای (MULTIMEDIA SUPER CORRIDOR) در این زمینه بوجود آورده است، تا نه تنها در مورد مقوله تکنولوژی در دنیای بدون مرز به پژوهش بپردازد بلکه شیوه‌های گوناگون زندگی در عصر اطلاعات سریع و نامحدود را نیز بررسی کند. اکنون پرسش این است که با آزادیهای مختلف حاکم بر جوامع

بشری و محیط‌های کاملاً بدون حصار امروز در دنیای بدون مرز ابر بزرگراه چند رسانه‌ای چگونه به حیات خود ادامه خواهد داد؟ برای مثال با فساد که کودکان را از طریق اینترنت تهدید می‌کند و خشونت مهیب و بی‌پندوباری‌های جنسی آن چگونه کنار خواهد آمد؟ یا انسانهایی که برای فراموش کردن خود دست به خودکشی‌های گروهی می‌زنند و یا آنهايي که برای ساختن بمبهای ساده و ابتدایی، تسلیحات دیگر و حتی سلاحهای اتمی می‌خواهند به تکنولوژیهای ساده دست پیدا کنند. آیا بدین

ترتیب جوامعی پر از اغتشاش و هرج و مرج نخواهیم داشت؟ یا دولتها بهنگام و پیش از آنکه به بن‌بست برسند مشکلات مورد بحث را حل خواهند کرد؟ تصور نمی‌کنم ابر بزرگراه چندرسانه‌ای تمامی پاسخها را آماده داشته باشد اما می‌توانیم آگاهانه‌تر با مسایل برخورد کنیم.

در ژانویه ۹۷ اولین نشست هیئت مشاوران بین‌المللی ابر بزرگراه چندرسانه‌ای برگزار شد که در آن نمایندگان شرکتهای نت اسکپ، او را کال، مایکروسافت و سونی حضور داشتند. هیئت مذکور بسیار مشتاق نقطه نظرهای ما بودند، بویژه آنکه آنها متوجه شدند برای از بین بردن موانع و مشکلاتی که سیاستها، قوانین، روشها و دیدگاههایی که عصر صنایع برای کشورها بوجود آورده است، ما کاملاً جدی هستیم.

کشور مالزی به درستی آگاه است که در هیچ زمینه‌ای از تکنولوژی، آنچنان پیشرو نیست،

حتی در عصر صنعت که انرا پشت سر گذارده‌ایم چنین نبوده است. ولی به‌عنوان کشوری که به تازگی صنعتی شده به اهداف خود رسیده است، در حالی که در زمینه چندرسانه‌ای نیز پیشگام نبوده است. با توجه به شرایط موجود آماده‌ایم تا به توصیه‌ها گوش فرا دهیم و به آنها عمل کنیم. شرکتهایی چون مایکروسافت، سان، نت اسکپ، ای. دی. اس و آی. بی. ام بیش از ۵۰ نفر کارشناس تمام وقت را به منظور همکاری با کارکنان و مشاوران وزارت ارتباطات مالزی در اختیار ما گذاشته‌اند و شرکت مکنزی و شرکا پیش‌نویس پیشنهادهای جدیدی را آماده کرده است که چارچوبی برای توافقنامه‌ها به منظور ارائه استانداردها و راه کارهای جدید می‌باشد.

اروپا در حال حاضر جامعه متحدی متشکل از زبانها و فرهنگهای گوناگون است که البته هماهنگ ساختن سیستمها در آن کار ساده‌ای نبوده است.

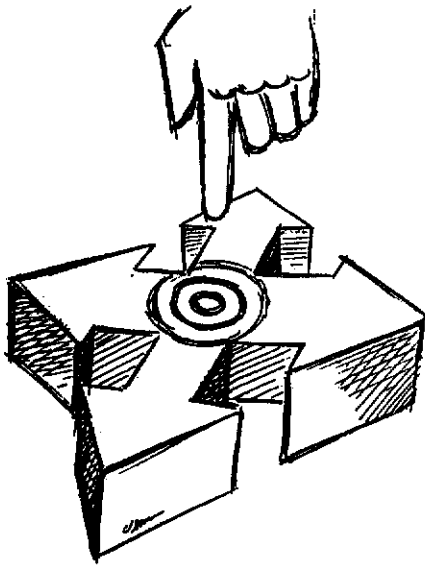
ما به شرکتهایی که در زمینه چند رسانه‌ای فعالیت می‌کنند طرحی ارائه داده‌ایم که به کمک آن محیطی ایجاد شده تا رویه‌های تجاری، موسسه‌های بازرگانی، و تکنولوژی‌های مختلف بتوانند در این محیط که ویژگی آن انعطاف‌پذیری بالاست به تبادل نظر بپردازند. □

* CYBER CITIES

ماخذ:

STRATEGIC DIRECTION OCTOBER 1997

چشم انداز کامیابی سازمان



چشم انداز سازمان بیانیه‌ای است از سوی عالیترین سطح مدیریت سازمان که درک مدیریت را از آینده مطلوب این سازمان نشان می‌دهد. این بیانیه نشان‌دهنده نوع اقداماتی است که می‌باید برای ساختن آینده سازمان و تحقق مأموریت آن انجام داد و در عین حال معرف نوع و دامنه تغییراتی است که می‌باید در زمینه‌های اساسی چون فرهنگ سازمان، سازوکارهای تصمیم‌گیری و چگونگی برخورد با امور اجرایی به عمل آید. بدین مفهوم بیانیه چشم‌انداز چراغ راهنمایی است برای تصمیم‌گیریهایی اساسی. چه با داشتن تصویری روشن از جهت حرکت سازمان، بااطمینان خاطر بیشتری می‌توان قدم برداشت و خطر را پذیرفت.

بیانیه چشم‌انداز با ارائه تصویری مثبت و کوشش طلب از آینده سازمان و تاکید بر اعتقاد عمیق مدیریت در دستیابی به آینده مذکور، الهام‌بخش کوششهای کارکنان است.

چشم‌انداز و آینده سازمان لاجرم با حال و گذشته آن مرتبط است. بخصوص کارکنان سازمان، چشم‌اندازی را که با گذشته و حال مرتبط باشد آشناتر می‌یابند و تحقق آن را عملی‌تر می‌بینند. اما ارائه تصویری خلاق از آینده توأم با واقع‌بینی به نحوی که نویدبخش و وضیت بهتری بوده و بتوان کارکنان بویژه قدرت ناشی از اتحاد و کوشش مشترک آنان تاکید ورزه بیش از هیجانات کوتاه مدت ناشی از جو رقابت با سایر سازمانها، می‌تواند به بسیج نیروهای خلاق کارکنان کمک کند.

بیانیه چشم‌انداز، در سطح مطلوب، می‌باید بازتاب آرمانهای عمومی کارکنان و حاصل وفاق جمعی اعضا و یا حداقل مدیران ارشد و عالی سازمان باشد، اما در همه سازمانها و هر شرایط نمی‌توان به این سطح دست یافت.

بیانیه چشم‌انداز می‌باید در سراسر سازمان منتشر و مفاد آن از سوی مدیریت عالی سازمان برای کارکنان تشریح شود. مدیریت سازمان باید در برابر اعضا، منطبق با بیانیه چشم‌انداز و اعتقاد

راسخ خود به تحقق آن را چنان بیان کند که الهام‌بخش و هیجان‌آفرین باشد.

برنامه‌ریزی و کوشش در تدوین طرح تحول برای هر سازمان، می‌تواند بنابر انگیزه‌های گوناگون و از جمله: حل مشکلات مبتلا به و یا پایداری شرایط حاکم بر سازمان و در نهایت توسعه و آمادگی جهت روبرو شدن با آینده مفروض باشد. اینکه سازمان مدیریت صنعتی کدامیک از سه مولفه فوق را در برنامه تحول خود مدنظر داشته، پاسخی امیدبخش دارد چراکه این سازمان هرگز در اینکه با مشکلی روبرو نیست اصرار نمی‌ورزد و بالعکس همواره با تامل در نتایج آنچه به انجام می‌رساند، تنگناها را شناسایی می‌نماید و بدون شک در طرح تحول نیز بر حل اینگونه کاستی‌ها تاکید می‌ورزد. البته بدون شک این فقط بخشی از مسئله است و حکایت مهندسی مجدد در سازمان مدیریت صنعتی و تدارکی که از مدتها قبل برای آن دیده شده، نشان از توجه عمیق سازمان به آینده و مهیا شدن برای رویارویی با چالش‌های پیش روی است.

طرح تحول سازمانی، حداقل از دو سال پیش در دستورکار سازمان قرار گرفته و طی این مدت روند ویژه‌ای را طی نموده است. در این مسیر تشکیل جلسات متعدد با مجموعه علمی و کارشناسی و کسب نظرات آنها، طرح و تکمیل پرسشنامه برای دریافت نظرات و راهنمایی‌های ارزشمند همکاران، ایجاد گروه‌های کاری و تمرکز

بر موضوعات از پیش تعیین شده، مصاحبه‌ها و نشستهای خاص با اهل فن و در نهایت تنظیم سناریوهای متعدد از جمله سکویای این طریق است.

با جمع‌بندی کلی آنچه که آمد و راهنمایی هیات مدیره سازمان، گروهی از مدیران و مشاوران ارشد سازمان در قالب کمیته مهندسی مجدد در طی بیش از چهل جلسه کاری همه چیز را به بحث گذاشتند تا آنچه بدست داده می‌شود و قرار است چراغ فرا راه باشد، با موانع کمتر و شناخت عمیق‌تر همراه گردد. لذا در مجموعه نهائی طرح، از دست آوردهای جلسات کمیته بهره‌گیری‌های فراوان بعمل آمده و این مهم به همین شکل و سیاق تا انتها به پیش خواهد رفت. اولین بخش طرح تحول سازمانی، مجموعه‌ای با عنوان «چشم‌انداز کامیابی سازمان» است که شعاعی نوری بر مسیر وفاق دورتر سازمان را به نمایش می‌گذارد. از آنجائیکه سازمان مدیریت صنعتی خود را از جهات گوناگون در پهنیوند با مدیران و دست‌اندرکاران سازمانها و نیز کارشناسان و استادان مدیریت کشور می‌بیند، علاقه‌مند است با دریافت نظرات و راهنمایی شمربخش این مجموعه بنای آینده خود را پایه‌ریزی نماید. انشا...

پیش‌فرضها

سازمان به عنوان مؤسسه‌ای علمی، تخصصی و حرفه‌ای، در توسعه ظرفیت مدیریت کشور و بهسازی سازمانها نقشی اثرگذار دارد. عملکرد سازمان به گونه‌ای بوده که این

سازمان در نظام مدیریت و جامعه مدیران کشور ز عزت و شأن و مرتبه والایی برخوردار است.

سازمان هویتی مستقل داشته و با دانشگاه و سازمان مشاوره‌ای صرف نیز تفاوت‌های اصولی دارد. سازمان این هویت را پاس می‌دارد و در عملکرد خود مجموعه‌ای درهم تنیده و یکپارچه ز خدمات تحقیقاتی، آموزشی و مشاوره‌ای را ارائه می‌دهد.

سازمان به لحاظ دیدگاه و جهت‌گیری که به سمت توسعه همه جانبه دارد، پیوند خود را با دولت ارج می‌نهد لیکن در فرایند فعالیتها، ساز و کارهای بخش غیردولتی را مبتنی انجام کار قرار می‌دهد.

سازمان در برنامه‌ها و چگونگی ارائه خدمات، خود از استقلال رأی و عمل برخوردار است. سازمان از امکانات مالی مناسب برخوردار است.

نسجام سازمانی و ارتباط و پیوند بین فعالیتهای اصلی سازمان شامل تحقیق، آموزش و مشاوره ز اصول خدشه ناپذیر سازمان تلقی می‌شود.

سازمان به عنوان بافتی ارگانیکی، تحقق نسجام و یکپارچگی و توسعه متوازن سه بعدی فعالیتهای اصلی خود شامل تحقیق، آموزش و مشاوره را بنیان و شالوده‌ای تلقی می‌کند که دون توجه به آن تحقق رسالت و چشم‌انداز سازمان میسر نیست.

برای رسیدن به چشم‌انداز موفقیت سازمان، ظرفیت سازی از ضروریات است. و ظرفیت سازی یک کوشش نهادی و مستمر در سازمان تلقی می‌شود.

نیروی انسانی اندیشمند، با فرهنگ، حرفه‌ای و توانمند، کلیدی‌ترین و اصلی‌ترین سرمایه سازمان است. اعمال سیاستهای لازم و متناسب و ویژه برای جذب و توسعه و نگهداری نیروی انسانی ضامن حفظ و توسعه و بهسازی سازمان است.

منابع انسانی سازمان چه به‌عنوان کارشناس یا عضو هیات علمی و به‌طور مجموع منابع مولد سازمان، افرادی چندبعدی بوده و توان به‌عمل درآوردن واقعی ارتباط میان فعالیتهای اصلی سازمان را دارا می‌باشند.

بهره‌وری بالا، کارایی و اثربخشی فعالیتهای منابع نیروی انسانی نمود عینی توفیق عملکرد سازمان به ویژه از زاویه منابع انسانی و برنامه‌های توسعه آن است.

ویژگیهایی از قبیل: تسهیل ارتباط میان

فعاليتها، ایجاد انسجام و یکپارچگی سازمانی، تناسب واحدها و مسئوليتها، تناسب حجم فعاليتها و واحدها و در نهایت غیرپیچیده بودن ساختار و توسعه‌یاب بودن آن ضامن کارآمدی ساختار تشکیلاتی سازمان است.

در سازمان مدیریت صنعتی فرآیند مهندسی مجدد و همچنین تحول در تشکیلات و ساختار سازمانی نهادینه است و به زمان و یا موقعیتی خاص محدود نیست.

تولید و انجام خدمات مدیریت، اصلی غیرقابل انکار برای بقای سازمان است. قدرت سازمان از قابلیت آن نشأت می‌گیرد. منابع انسانی می‌باید همواره عامل تولید باشند. سازمان عهده‌دار تولید فکری و توسعه مفاهیم کاربردی و در نهایت به‌عمل درآوردن آنها در قالب برنامه‌های مدون می‌باشد.

فعاليتهای سازمان از عمق، گستره و اثر کافی برخوردار است. کیفیت در تمام سطوح و اجزاء طرحها و برنامه‌ها و فعالیتهای سازمان، شاخص پذیرش آنهاست.

به منظور جریان سالم و سازنده فعاليتها و نیز به لحاظ سمت و سوی توسعه و بهسازی قاعده‌مند سازمان، داشتن اطلاعات واقعی از بازار و نیازها و اولویت نیازها، اثرگذاری بر روی فعاليتها و شناخت نتایج عملکرد سازمان، راهنمای عمل و جهت‌گیری سازمان است.

سودآوری در سازمان به‌عنوان یک اصل مورد تاکید است. در این ارتباط داشتن دید اقتصادی، بهره‌گیری مطلوب از امکانات، پرهیز از فعالیتهای موزی، توسعه بازار و افزایش درآمد، در تمام شئون و زمینه‌های فعالیتهای سازمان نمود می‌یابد.

در مسیر توسعه، وسعت اندیشیدن مانع عملکرد متناسب نیست. مجموعه سازمان در جهت‌گیریها و آرمانها، توسعه را با وسعت دلخواه در اندیشه خود تصویر نموده و حتی بیان می‌نماید لیکن با توجه به محدودیتهای احتمالی به‌عمل متناسب مبادرت می‌ورزد.

الف - چشم‌انداز:

۱- سازمان مؤسسه‌ای است علمی، تخصصی و حرفه‌ای که در توسعه ظرفیت مدیریت کشور و بهسازی سازمان‌ها نقشی قاطع و اثرگذار دارد.

۲- سازمان از توان و قدرت حرفه‌ای کافی و توانمندی علمی و تخصصی لازم برای تشخیص پیش‌هنگام و برخورد با مسائل مدیریت کشور و مشکلات مدیریتی سازمانها بهره‌مند است.

۳- سازمان از ظرفیت لازم برای تولید فکر و مفاهیم نو (کاربردی) و نیز توسعه مفاهیم موجود برخوردار است.

۴- سازمان برای تشخیص، بررسی و تحلیل مسائل کلان مدیریت کشور توان لازم را دارد و از جایگاه یک سازمان علمی، تخصصی و حرفه‌ای در پیوند با مصالح و در راستای نظام قانونی کشور راه حل ارائه می‌دهد.

۵- سازمان نه تنها پاسخگوی نیازهای شناخته شده و در خواسته‌های اعلام شده محیط (سازمانها) و نظام مدیریت کشور است، بلکه نیازهای نهفته و ناآشکار مدیران و سازمانها و مؤسسات را نیز تشخیص داده و در تدوین و طراحی برنامه‌های خود آنها را مورد توجه قرار می‌دهد.

۶- سازمان برای خود مکتب و دکترین خاصی را تدوین کرده است و ضمن پیوند داشتن فعالیتهای اصلی سازمان با این دکترین، حسب مورد و در قالب جهت‌گیریهای سازمان بر آن تأکید می‌شود.

۷- سازمان، کانون تشکلهای مدیریتی و مرجع مدیران، کارشناسان و اندیشمندان مدیریت کشور است و این گروه سازمان را خانه خود می‌دانند.

۸- سازمان به آن حد از توانمندی و توسعه‌یافتگی دست یافته که می‌تواند افزون بر کشور در عرصه‌های منطقه‌ای و جهانی نیز به عنوان سازمانی کارآمد برای همکاری و اجرای طرحهای مشترک مورد مراجعه قرار گیرد.

۹- سازمان به آن حد از توان و ظرفیت دست یافته است که به تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران سطح کلان کشور خدمات کارشناسی و مشاوره‌ای ارائه کند.

ب - فلسفه مدیریت:

۱- سازمان فن‌آوریهای جدید را جذب و به کار می‌بندد و بطور منظم و سازمان یافته درباره برنامه‌ها و سیاستها و عملکرد خود با هدف بهبود مستمر به تأمل و بازنگری می‌پردازد.

۲- سازمان از حرکتها و برخوردهای سطحی و بدون عمق و فعالیتهای فریبنده پرهیز دارد.

۳- صداقت، صمیمیت، صراحت، زیبایی، نشاط در محیط کار-توزیع اطلاعات، ارتباط سازنده و شفاف، تواضع همراه با برخورد نقادانه افراد مولد و دارای انگیزه و هدف بهیویی و بهسازی فعالیتهای و در نهایت پذیرش اصل یادگیری سازمانی، از ارزش‌های فرهنگ سازمان تلقی می‌شوند.

ج - ارزشها:

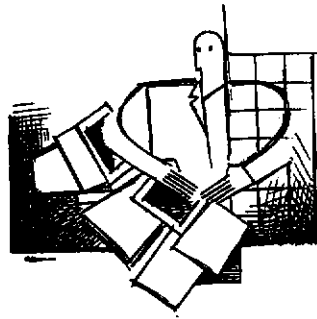
۱- سازمان، به روز، نوگرا، نواندیش و نوآفرین است.

۲- محیط کار و فرهنگ سازمان ویژه و متمایز است و سازمان همواره به حفظ و ارتقاء و بالندگی آن توجه کامل دارد. فرهنگ سازمانی در سیر تکامل خود از شتاب فزاینده‌ای برخوردار است.

۳- پیوند با سازمان، برای افراد افتخارآمیز و غرورآفرین است و این امر نه تنها در مورد کارکنان پیوسته، بلکه در مورد همه منابع انسانی وابسته سازمان نیز صدق می‌کند.

۴- بروز جلوه‌های گوناگون تواضع حرفه‌ای در اجرای برنامه‌ها، برخوردها و در شخصیت افراد وابسته به سازمان و نیز در تمامی زمینه‌ها و جنبه‌ها، امری طبیعی، بدیهی و نهادی بوده و سیر تکاملی دارد.

۵- سازمان به وفاداری افراد و تشکلهای گروه‌های همکار به عنوان شاخصی برای اتصال



* نیروی انسانی اندیشمند، با فرهنگ، حرفه‌ای و توانمند، کلیدی‌ترین و اصیل‌ترین سرمایه سازمان است. اعمال سیاستهای لازم و متناسب و ویژه برای جذب، توسعه و نگهداری نیروی انسانی ضامن حفظ و توسعه و بهسازی سازمان مدیریت صنعتی است.

* فعالیتهای سازمان از عمق، گستره و اثر کافی برخوردار است. کیفیت در تمام سطوح و اجزای طرحها و برنامه‌ها و فعالیتهای سازمان، شاخص پذیرش آنهاست.

و ادامه و توسعه همکاری با آنها توجه دارد.

۶- خدمات با کیفیت، معرف هویت و وجاهت اجتماعی سازمان است.

۷- در فرهنگ، محیط و فضای متعالی سازمان، اندیشیدن به توسعه و بهبود و بهسازی مستمر امور و فرآیندها پذیرش عمومی داشته و در وجود یکایک مسئولین، کارکنان و همکاران نهادی است.

۸- فرهنگ سازمانی که حرکتها و عملکرد و

رفتارها در محیط آن شکل می‌یابد، در حدی توسعه یافته که زمینه باور چشم‌انداز ترسیم شد برای توسعه سازمان را در بین کلیه آحاد کارکنان فراهم کرده و عزم لازم به منظور حرکت در ابر مسیر را ایجاد کرده است. □

قابل توجه مدیرانی که به بهبود مستمر و رقابت آینده می‌اندیشند

اعلام آمادگی جهت اجرای سیستم پیشنهادات و مدیریت مشارکتی

نظام مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات که مشارکت فکری کارکنان یک سازمان با مدیریت است، یکی از بهترین ابزارهای افزایش بهره‌وری، افزایش کیفیت محصول و نیروی انسانی، بهبود روابط انسانی، آموزش خودجوش و بهترین ابزار روشهای بهبود مستمر در کلیه سیستم‌های مدیریت با کیفیت می‌باشد.

این نظام نقش بسیار بالایی در پیشرفت کشورهای توسعه یافته بخصوص ژاپن ایفاء نموده و امروزه در بیش از ۵۰ کشور صنعتی از آن استفاده می‌شود. در حال حاضر سالیانه دهها میلیون پیشنهاد از کارکنان و مشتریان واحدهای تولیدی و خدماتی در ژاپن دریافت می‌شود که بیش از ۹۰٪ آنها به اجرا در می‌آید و این یکی از رموز پیشرفت دائمی و چشمگیر ژاپن را تشکیل می‌دهد. خوشبختانه نظام پیشنهادات از سال ۶۶ در ایران مورد استفاده قرار گرفته و در حال حاضر حدود ۱۰۰ واحد تولیدی و خدماتی از این نظام بهره‌مند گردیده‌اند. شرکتهایی مانند:

رادیا تور ایران با اخذ ۳۴۰۰۰ پیشنهاد که ۱۲۵۰۰ مورد آن به تصویب رسیده و بیش از ۱۰۰۰۰ مورد آن به اجرا درآمده است. نفت بهران با اخذ ۱۸۰۰۰ پیشنهاد که ۱۱۰۰۰ مورد آن به تصویب رسیده است.

کنتورسازی ایران با اخذ ۱۱۳۶۰ پیشنهاد که ۱۱۰۰ مورد آن به تصویب رسیده و ۷۲۰ مورد آن به اجرا درآمده از جمله این شرکتها هستند. موسسه توسعه فرهنگ مشارکت با بهره‌گیری از بهترین مدیران و کارشناسان و تجربه موفق اجرای این نظام در بیش از ۳۰ واحد تولیدی و خدماتی اعلام آمادگی می‌نماید که شرکت و سازمان شما را در استقرار نظام پیشنهادات و مدیریت مشارکتی یاری نماید. شرکتها و سازمانهایی که با همکاری این موسسه نظام مدیریت مشارکتی را اجرا نموده‌اند به شرح زیر می‌باشد:

۱- صنایع مس شهید باهنر ۲- دخانیات ایران ۳- پوشینه بافت ایران ۴- سرب و روی ایران ۵- لوله‌سازی خوزستان ۶- صنایع نخ خمین ۷- صنایع کاغذسازی کاوه ۸- ایران دوچرخ ۹- صنایع پوشش ایران ۱۰- صنایع ریسندگی و فرش غرب ۱۱- سیمان تهران ۱۲- نساجی غرب ۱۳- ساخت ماشین‌آلات نساجی غدیر ۱۴- وزارت صنایع ۱۵- نساجی بابکان ۱۶- ایران سوئیچ ۱۷- تولیدی و تحقیقاتی مبارز ۱۸- لاستیک پارس ۱۹- شهرداری منطقه (۱۵) ۲۰- سرمایه‌گذاری صنایع شیمیایی ایران ۲۱- تولید مواد اولیه الیاف مصنوعی ۲۲- پلی اکریل ایران ۲۳- راکتورساز ۲۴- نساجی خوی ۲۵- برق منطقه‌ای تهران ۲۶- بانک صنعت و معدن ۲۷- ایران ساینا ۲۸- فرآورده‌های ساختمانی ۲۹- کابل البرز ۳۰- دشت مرغاب (یک‌ویک) ۳۱- ریسندگی و بافندگی فونمات

موسسه توسعه فرهنگ مشارکت

تهران، خیابان شهید احمدقصر، خیابان هفتم، پلاک ۳۰، واحد شماره ۳۳، تلفن: ۸۷۱۰۳۲۴، دورنویس: ۸۷۲۳۱۶۳

تحلیلی از تجربه موفق مدیریت در شرکت ذوب آهن:

خودباوری، مدیریت

و پیشرفت سازمان

* در اثر اجرای برنامه‌های گوناگون رفاهی و فرهنگی، خانواده‌های کارکنان به کارخانه ذوب آهن انس و الفت بیشتری پیدا کردند. به این دلیل، هنگام اضافه‌کاری‌ها اجرای پروژه‌های سنگین و فشرده که نیاز به کار شبانه‌روزی دارد. خانواده‌ها وضعیت را به راحتی درک می‌کنند.

در چنین شرایطی بود که در سال ۱۳۶۹ من به‌عنوان مدیرعامل وارد شرکت شدم.

هرچند تا آن موقع جمعاً دو ساعت از ذوب آهن بازدید کرده بودم و با مسائل آن چندان آشنا نبودم، ولی می‌دانستم که برای تحول توانایی لازم را دارد. فرض من بر این بود که درد صنایع مملکت نبود برنامه‌ریزی استراتژیک و در نتیجه نداشتن هدف و تصویری روشن از آینده است. پس، برای ذوب آهن، نخستین گام را تهیه برنامه استراتژیک تعریف کردم. سوال اساسی این بود: چگونه می‌توان با داشتن ۳۰ هزار نیروی انسانی و نظام مدیریت بسیار بسته و بدون تحرک فکری لازم، شرایط نامطلوب مدیریتی را تغییر داد؟ برای خارج ساختن ذوب آهن از وضعیت کنونی چه باید کرد؟ چگونه می‌توان به سازمان آن حیاتی تازه بخشید؟ چه استراتژی‌هایی ما را بهتر به هدف می‌رساند؟

برای تدوین استراتژیها، کمیته‌ای به نام کمیته راهبری تشکیل دادم که اعضای آن بهترین مدیران ذوب آهن بودند. در جلسات متعددی که داشتیم به بحث و تحلیل وضعیت ذوب آهن و هدفها و نقش آبی آن پرداختیم. ولی متوجه شدم که برای تدوین استراتژیها نیاز به کمک داریم. ما شناخت درستی از امکانات و محدودیت‌های فنی شرکت نداشتیم. برای این کار با نیپون استیل ژاپن قراردادی بستیم. آنها طی ۴ ماه با بررسی دقیق وضع موجود، ۴ استراتژی پیشنهاد کردند. آن را مبنای کار قرار دادیم و در نیمه دوم سال ۶۹، با افزودن استراتژی پنجم، برنامه استراتژیک ۵ ساله شرکت تنظیم و در سال ۱۳۷۰ اجرای آن آغاز شد. در این برنامه، ۵ محور استراتژیک زیر تعیین شد:

● ایجاد تحول در وضع فیزیکی و مدیریتی کارخانه

● افزایش تولید و رساندن آن به ظرفیت اسمی

● اقتصادی کردن تولید از راه کاهش هزینه‌ها

سال ۱۳۵۶ تقریباً به ۲۹ هزار نفر رسید. که برطبق استانداردهای بین‌المللی این تعداد نسبت به میزان تولید کارخانه بسیار بالا بود. در ضمن، انگیزه و بهره‌وری نیروی انسانی نیز در حد مطلوبی نبود. بعد از انقلاب با رفتن روسها و کندشدن عملیات توسعه ذوب آهن این مشکل نه تنها حل نشد، بلکه شدت یافت.

ذوب آهن تا سال ۶۹ عملاً درگیر فعالیتهای زیادی شده بود که درواقع به کارخانه مربوط نمی‌شد. اموری گوناگون از اداره فولاد شهر تا و اشرفی، تعمیر ماشین‌آلات و ساخت قطعات اتومبیل و حمل و نقل کارکنان، همه و همه باید در ذوب آهن انجام می‌شد. از نظر شکل ظاهری نیز کارخانه بسیار کثیف و نامنظم بود. از نظر اقتصادی هم ضرر می‌داد و به سیستم بانکی کشور مبالغ هنگفتی بدهی داشت.

آمار تولیدات ذوب آهن طی سالهای ۵۶ تا ۷۲

سال	چدن مذاب	شمش آماده	محصولات نایل فوری
۵۶	۶۳۳۹۰۳	۵۷۷۲۸	۵۶۳۳۹۲
۵۷	۳۹۶۲۵۸	۳۵۸۰۰۲	۳۷۶۱۳۳
۵۸	۵۷۱۲۵۷	۵۶۹۱۳۸	۵۲۲۱۹۴
۵۹	۵۹۵۸۳۷	۵۶۹۸۱۸	۳۹۳۲۲۷
۶۰	۵۰۱۲۹۳	۳۷۰۰۶۱	۳۵۸۲۲۹
۶۱	۶۷۸۰۵۲	۶۶۷۷۶۲	۶۰۱۱۳۷
۶۲	۸۳۷۲۲۴	۷۰۳۳۵۲	۵۶۶۹۸۹
۶۳	۱۲۰۸۲۵۱	۷۸۳۵۲۱	۵۶۶۰۸۹
۶۴	۱۱۲۲۲۰۸	۷۶۳۷۸۸	۶۶۸۸۲۷
۶۵	۱۱۰۸۸۸۴	۷۲۸۷۹۲	۷۳۳۱۰۸
۶۶	۹۷۵۷۰۶	۷۸۳۱۹۱	۸۵۱۳۳۵
۶۷	۱۰۱۳۳۱۱	۸۳۳۲۶	۱۰۰۳۳۲۶
۶۸	۱۰۸۲۴۴۲	۹۰۶۷۸۶	۱۱۱۸۵۱۶
۶۹	۱۲۰۹۰۶۶	۱۱۵۲۸۱۸	۱۳۰۸۸۹۱
۷۰	۱۹۸۳۵۸۲	۱۷۶۳۳۷۷	۲۱۰۰۰۰۰
۷۱	۲۰۵۳۳۳۲	۱۹۶۸۳۳۴	۱۹۵۴۲۱۸
۷۲	۱۹۱۵۶۰۰	۱۹۲۴۳۰۲	۱۸۵۰۰۰۰

ماخذ: «ذوب آهن در یک نگاه»، تیرماه ۱۳۷۲، شرکت سهامی ذوب آهن

تأثیر خودباوری در مدیریت و ایجاد فرهنگ و دباوری برای پیشرفت سازمان، عنوان نشستی که در نیمه نخست آذرماه امسال در خانه ایران سازمان مدیریت صنعتی و با سخنرانی ای مهندس احمد صادقی، دارای تخصص در نته متالوژی و معاون فلزات غیرآهنی وزارت بادن و فلزات برگزار شد.

در این نشست که با حضور اعضای خانه ایران، اعضای هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی، مدیران و کارشناسان علوم مدیریت همراه بود، موضوعاتی چون بررسی خودباوری ساخت کشور نظیر کشورهای موفق و طرح بیل موفقیت آنها، بررسی وضعیت شرکت ذوب آهن اصفهان در قبل و بعد از پیروزی لاپ و رسیدن به این باور که موفقیت ذوب آهن اصفهان کاری گروهی بوده و ابزارهای بریتی در این موفقیت نقش و تأثیر بسزایی نته است، مورد بحث قرار گرفت.

مهندس صادقی که پیش از سمت اخیر سالها برعامل شرکت ذوب آهن اصفهان بوده است. اشاره به تاریخچه این شرکت از هنگام تاسیس روند عملیات اجرایی آن تاکنون گفت:

عملیات اجرای طرح شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان که توسط روسها طراحی شده است، از سال ۱۳۴۶ شروع شد و کارخانه با فیت تولید سالانه ۶۰۰ هزار تن، در سال ۱۳۵۰ اندازی شد. در دیماه ۱۳۵۱ به بهره‌برداری شد. با اجرای برنامه‌های توسعه این ظرفیت بیش یافت. ولی تا سال ۶۹ هیچگاه به تولید ن از یک میلیون و صد هزار تن دست نیافت.

برای اجرای هرچه سریعتر عملیات ختمانی و تاسیساتی ذوب آهن، تعداد زیادی وی انسانی جذب شرکت شدند (حدود ۲۰ نفر). پس از اتمام عملیات ساخت، نیروها همچنان در ذوب آهن ماندند و خود را عضو نمی کارخانه دانستند. تعداد کارکنان شرکت در

● نوسازی و بازسازی کارخانه
● طراحی و ساخت کارخانه فولاد برای داخل و خارج از کشور
که قرار شد، این ۵ استراتژی طی یک دوره ۵ ساله و به ترتیب به اجرا درآیند، پس برای ۴ سال برنامه تفصیلی نوشته شد. بدین صورت بود که کار آغاز شد و در ارتباط با هریک از محورهای یادشده کارهایی انجام گرفت که مهمترین آنها بدین شرح است.

● کسب اختیارات

«می دانستم، بدون اختیارات کافی نمی توان تحولی ایجاد کرد. از این رو، از همان ابتدا اختیارات لازم را به دست آوردم. از جمله تعیین سیاست فروش و قیمت گذاری و واریز درآمد فروش به حسابی که شرکت مستقیماً بتواند از آن برداشت کند و یا مذاکره مستقیم با شرکتهای خارجی و عقد قرارداد با آنها و پاسخگویی در برابر صورتهای مالی. مدیریت قبلی چنین اختیاراتی نداشت.

در همین چارچوب، موفق شدم مکانیسم های قانونی را نیز اصلاح کنم. از جمله، اصلاح آیین نامه معاملات. این آیین نامه از سال ۱۳۴۹ به این سو تغییر نکرده بود و به رغم گسترش فعالیتها هنوز کمیسیون معاملات کارخانه در مورد ارقام بالای ۲۰۰ هزار تومان تصمیم می گرفت. اختیار تغییر این آیین نامه با ۴ وزیر بود. آیین نامه های استخدامی و حقوق و دستمزد و آیین نامه داخلی هیات مدیره و بسیاری دیگر نیز تغییر کرد.

● ایجاد تحول فیزیکی و مدیریتی در کارخانه

اعتقاد من براین بود که تا شرایط پیرامونی، یعنی چهره کارخانه، متحول نشود، نمی توان انتظار داشت تحولات دیگر اتفاق افتد. در واقع تغییر فیزیکی، بستر را برای تحول فکری افراد آماده می ساخت. از این رو با فشار زیاد و با کار روزانه ۲۰ تا ۲۱ ساعت، فضای کارخانه را متحول کردم. می خواستم کارکنان با دیدن تحول فیزیکی باور کنند که دوران تازه ای آغاز شده است. این کار ظرف سه ماه انجام شد و شرکت ملی فولاد و وزارتخانه، منابع مالی لازم را در اختیار گذاشتند.

پس تحول مدیریتی نیز اینگونه آغاز شد که سعی کردم نخست شرایطی را بشناسم که باعث ایجاد وضع موجود شده بود. سپس در جهت تغییر آن گام برداشتم. در این راه اقدامات زیر

● احمد صادقی: اعتقاد من براین بود که تا شرایط پیرامونی یعنی چهره کارخانه ذوب آهن متحول نشود، نمی توان انتظار داشت تحولات دیگر رخ دهد و در واقع تغییر فیزیکی، بستر را برای تحول فکری افراد آماده می ساخت.

انجام شد:

● شناسایی ترکیب گروههای صاحب قدرت در داخل ذوب آهن و در سطح استان و شناخت چگونگی نفوذ آنها بر مسایل شرکت

● تفویض اختیار: مدیران اختیاری نداشتند و این مشکلات زیادی ایجاد کرده بود. حتی درباره ساده ترین مسایل می بایست هیات مدیره تصمیم بگیرد. بنابراین با اقتدار کامل و حمایت مقامات بالا، اختیارات را تفویض کردم. تا آنجا که از امضای حتی یک چک یا قرارداد خودداری کردم. بیشتر وقتم صرف تدوین استراتژیها و برنامه ها می شد.

من به صدماتی که تفویض اختیار وارد می آورد به خوبی آگاه بودم و اعتراف می کنم که در آغاز، بسیاری از نامه هایی که به امضای من نرفته بود، یا بخشنامه هایی که در واحدهای داخل شرکت صادر می شد، مشکلاتی به بار آورد. اما، با همه این احوال، به تفویض اختیار اعتقاد بسیار دارم و سخت بدان پایبند هستم. بسیاری از مسایل که در گذشته هیات مدیره درباره آن تصمیم می گرفت، اکنون در سطوح پایین تر تصمیم گیری و اجرا می شود.

● برقراری ارتباط با پرسنل: به دادن به افراد و کار آنها، از همان آغاز در روابط من با پرسنل تجلی یافت. با رفتار خود نشان می دادم که تا چه اندازه به این اصل اعتقاد دارم. در یکی از روزهای اول، به طور غیررسمی و ناشناس به بازدید کارگاهها رفته بودم. هنگام عبور از راه پله ای، کارگری را دیدم که بساط ناهارش را پهن کرده و مشغول خوردن است. سلام کردم. کارگر مرا نمی شناخت، تعارف کرد که با وی هم سفره شوم. روی زمین در کنارش نشستم و در غذای فقیرانه اش شریک شدم. روز بعد که برای بازدید رسمی رفته بودم، همان کارگر وقتی فهمید مدیرعامل جدید من هستم هیجان زده و متحیر شد. شنیدم برای دیگران ماجرا را بازگفته بود. این داستان و ماجراهای شبیه آن در جلب باور و اعتماد و احترام کارکنان نسبت به من تأثیری

شگفت انگیز برجای گذاشت. هر روز به کارگاه سرکشی می کردم، به طوری که کمتر در دفتر خود بودم.

● ایجاد انگیزش و اجرای طرح پاداش عملکرد در ۴ ماه اول سعی کردم از انگیزه های مالی استفاده نکنم. هیچ افزایش حقوق یا پرداخت پاداشی صورت نگرفت. ولی با بالا رفتن تولید طرح پاداش عملکرد با عنوان «طرح توزیع پاداش راندمان تولید»، تدوین و اجرا شد. طی ماهها اول، تأکید داشتیم که انگیزه های معنوی کارکنان برانگیخته شود. البته می دانستم که انگیزه ها در صورتی تداوم خواهد یافت. نیازهای مادی افراد نیز تأمین گردد. از این برای پاسخگویی به نیازهای مادی طرح پاداش اجرا کردم که هنوز ادامه دارد.

میزان پاداش براساس میزان کارآیی تنظیم شده است. با اجرای این طرح، کارکنان احساس کردند که در مقابل تلاش خود از مزایا برخوردار خواهند شد.

● آموزش: همزمان با تحولات شرکت، آموزش نیروی انسانی جایگاه ویژه ای یافت. به طوری از سال ۶۹ تا نیمه اول سال ۷۳. جمعاً ۴۳۰۰ دوره های آموزشی مختلف مورد نیاز را کردند. در حالی که در سال ۶۸ تنها ۷ نفر آموزش دیده بودند. در چندسال اخیر نیز ۳۷۴ نفر بر گزاراندن دوره های حدود سه ماه تا یک سال و به خارج از کشور اعزام شده اند.

● تسهیلات رفاهی: ایجاد و گسترش تسهیلات رفاهی با دو هدف صورت گرفت: اول به رضایت کارکنان. دوم بالا بردن حیثیت و اعتبار ذوب آهن در جامعه.

سخت تران ادامه داد: «می دانستم که ذوب آهن در جامعه صاحب نام و اعتبار باشد روی روحیه و انگیزه کارکنان تأثیر خوا گذاشت. برای ایجاد این وضع، همراه زیباسازی کارخانه و افزایش تولید، در بهسازی رستوران، اصلاح سیستم حمل و کارکنان، گسترش فعالیت های ورزشی و به تشکیل تیم های ورزشی موفق و کسب قهرمانی در مسابقات ملی و فعال کردن ۶ هزار از کارکنان در باشگاه ورزشی ذوب آهن نیز برداشتم. توسعه فعالیت های هنری (موسیقی تاتر)، ایجاد فرهنگسرای بزرگ اصفهان، سفره دسته جمعی، برقراری ارتباط با خانواده ها کارکنان، تشکیل بنیاد نیکوکاری برای سرکشی خانواده کارکنان، اعزام خانواده ها به سفره زیارتی، ویلاسازی در بندرانزلی برای استف

ارکنان، دادن خودروهایی جدید به مدیران و رپرستان، تهیه ۶هزار واحد مسکونی و گزاری مراسم مختلف با شرکت خانواده‌های رکنان و بسیاری دیگر از جمله اقداماتی بوده که سرعت چهره‌ای را که از ذوب‌آهن در ذهن رکنان و جامعه حک شده بود، تغییر داد. همه اینها باعث شده که خانواده‌ها به رزخانه انس و الفت بیشتری پیدا کرده و مسائل سران خود را بهتر درک کنند. به همین دلیل گام، اضافه کاری و یا اجرای پروژه‌های سنگین فشرده که نیاز به کار شبانه‌روزی دارد، انواده‌ها و وضعیت را به راحتی درک می‌کنند. از سه مهمتر با بالا رفتن وجهه اجتماعی ذوب‌آهن اصفهان به شرکت وابستگی و علاقه بیشتری ا کرده‌اند.

افزایش تولید و رساندن آن به ظرفیت مطلوب: برای بالابردن تولید و رساندن آن به ظرفیت مللوب، در دو حوزه فنی و تدارکات می‌بایست حولی صورت گیرد، ما توانستیم امکانات فنی را ناسایی و با پرسنل فنی جلساتی طولانی داشته نیم که به‌طور یورشی مسائل فنی را باز شکافت. تدارکات شرکت نیز مسایل بسیاری شت. از جمله، ذخیره پاره‌ای مواد و قطعات ی ۱۵ سال کفایت می‌کرد ولی ذخیره زغال و ک به صفر رسیده بود. به‌رحال، وجود مایت مالی و بستر مناسبی که از بالا ایجاد شده د باعث گردید تا بازسازی فنی کارخانه و سازی تدارکاتی صورت گیرد و تولید بالا رود. مهندس صادقی درباره بهینه‌سازی ظرفیتها نت: «در این راه، لازم بود ظرفیت‌های فنی ناخته شود و نقاط توازن تعریف شود. برای این ار از اینها کمک گرفتیم که گزارش خوبی تهیه دند که براساس آن ظرفیتها تعیین و گلوگاهها ناخته شد و توانستیم با برطرف کردن آنها به رفیت مطلوب دست یابیم. در کمیته راهبری رم‌های تولید حتی در مورد نیروی انسانی طور مکتوب به عدد و رقم تعریف می‌شد و نتیابی به آن، هدف قرار گرفت.»

اقتصادی کردن تولید:

وی افزود: در این راه تنها افزایش تولید کافی ود بلکه تولید اقتصادی از آن مهمتر بود پس سل را براین قرار دادم که هیچ کاری انجام نشود، گر آنکه توجیه اقتصادی و مدیریتی داشته شد. برای اقتصادی کردن تولید، دو برنامه ۵ باله و ۲۰ ساله تدوین کردیم، که می‌بایست در مرحله به‌اجرا درآید. در فاز اول، با بررسی و

تحلیل اقتصادی متوجه شدیم که داشتن ارز ۷ تومانی برای ما سم است. از این رو، کمیته‌ای تشکیل دادیم که کارش چاره‌اندیشی برای اقتصادی کردن تولید و کاهش هزینه‌ها بود. این کمیته برای ایجاد تحولات مدیریتی و فنی به‌عنوان راه‌حلی برای کاهش قیمت تمام‌شده هر تن محصول تاکید کرد. بنابراین اقدامات زیر انجام شد:

- ۱- جایگزینی ارز شناور به‌جای ارز ۷ تومانی در خرید و فروش از آغاز سال ۱۳۷۱
- ۲- اعمال صرفه‌جویی باکمک تشکیل گروه‌های کارگری QC (QUALITY CONTROL)



- ۳- وصل کردن پاداش و تنبیه به تولید اقتصادی و با تاکید بر شاخصهای تولید با هدف کاهش ارزبری و قیمت تمام‌شده محصول.
- ۴- کاهش ارزبری از راه جایگزینی خریدهای داخلی به‌جای خریدهای خارجی
- ۵- اجرای پروژه‌های تحقیق و توسعه در زمینه‌های گوناگون
- ۶- شناسایی واحدهای زیان‌ده و سودآور کردن این واحدها از طریق خصوصی‌سازی و اقداماتی دیگر.

مهندس صادقی ادامه داد: برای اقتصادی کردن تولید نیز، چند کار اساسی انجام شد، که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

* **تعدیل نیروی انسانی:** «ذوب‌آهن، طبق نورم‌های جهانی، نیروی انسانی مازاد داشت طوری که در سال ۶۹، ۲۸۰۹۶ هزار نفر در این کارخانه به کار مشغول بوده‌اند و می‌دانستم که برای اجرای برنامه‌های تحول، این تعداد باید کاهش یابد. بنابراین این کار انجام شد.» جدول شماره ۲ آمار کاهش نیروی انسانی را طی سالهای ۶۹-۷۳ برحسب سطح تحصیلات نشان می‌دهد.

آمار کاهش نیروی انسانی ذوب‌آهن بر حسب تحصیلات

واحد: نفر

۷۳	۷۲	۷۱	۷۰	۶۹
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
۱۵	۲۱	۲۷	۳۸	۴۸
۵	۱۲	۱۶	۲۱	۲۵
-	۲۰	۲۵	۳۵	۴۵
۲۰	۲۲	۲۴	۲۶	۲۸

بدین ترتیب طی سالهای ۶۹-۷۳ جمماً ۳۰۳۹ نفر کاهش یافته‌اند.

- * **خصوصی‌سازی و تشکیل شرکت تکادو:** سیاست کلی مدیریت جدید از همان آغاز براساس تمرکززدایی و دادن استقلال به واحدهای مختلف بوده است. ترکیب این سیاست با استراتژی اقتصادی کردن تولید باعث شد تا برای کاهش هزینه‌ها و سودآور کردن واحدهای زیان‌ده، نوعی خصوصی‌سازی اجرا شود که چند هدف زیر را دنبال می‌کرد:
- واگذاری فعالیت‌های جنبی و ایجاد بستری لازم برای فعالیت خصوصی
- ایجاد درآمد برای کارکنان و جذب کارکنان تعدیل شده و دادن امید به آینده به آنان.

* **در ذوب‌آهن قرار براین شد که هیچ کاری انجام نشود مگر آنکه توجیه اقتصادی و مدیریتی داشته باشد. برای اقتصادی کردن تولید هم دو برنامه ۵ ساله و ۲۰ ساله تدوین شد که می‌بایست در دو مرحله اجرا شود.**

* **طرح قائم با بهره‌گیری از امکانات فنی که در داخل ذوب‌آهن و شرکت‌های تکادو وجود داشت و جذب نیروی با قابلیت دانشگاهی اجرا شد و یک پایلوت ۶۰ تنی ساخته شد که ظرفیت آن تا ۲۰۰ هزارتن قابل افزایش است.**

● تولید محصولات و قطعات لازم برای کاهش

ارزبری تولید

برای تحقق این هدفها در آغاز پیمانهای با

بخشهایی بسته شد که قرار بود خصوصی شوند و نوعی خصوصی سازی در شرکت آغاز شد.

این دوره حدود ۷ ماه طول کشید و در بعضی زمینه ها آثار بسیار مطلوبی داشت. به همین خاطر شرکت تصمیم گرفت آن را ادامه دهد. از این رو، شرکت تکادو را با مشارکت کارکنان ذوب آهن تشکیل داد. در پی آن، به تناسب پروژه های مختلف و مورد نیاز ذوب آهن، یک سری شرکت های اقماری دیگری نیز شکل گرفت. این شرکتها فعالیت های مختلفی را برعهده گرفتند.

رشته های اصلی فعالیت این شرکتها حوزه وسیعی از تولید، عمران و مهندسی، کشت و صنعت، معدن و خدمات، بازرگانی داخلی و خارجی و مالی را در بر می گیرد.

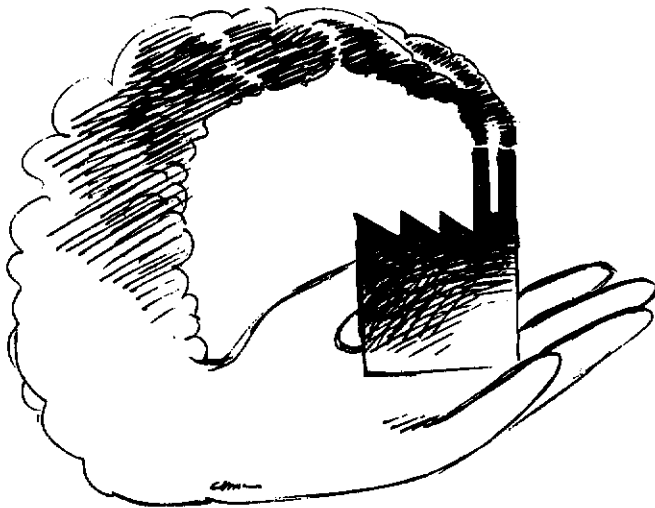
● تغییر سیاست فروش: اقتصادی کردن تولید به بستر دیگری نیز نیاز داشت و آن تدوین الگویی برای قیمت گذاری و فروش بود که تنها از راه صادرات امکان داشت. ذوب آهن می بایست خود را با جهان مقایسه کند. حضور در بازارهای جهانی باعث می شد، کیفیت تولید، بسته بندی و بسیاری چیزهای دیگر اصلاح شود. امروزه مشتریانی داریم که محصولات ما را به محصولات ترکیه ترجیح می دهند. به هر حال با تغییر سیاست فروش و تشکیل معاونت فروش، دو محور استراتژیک عمده برای این بخش در نظر گرفته شده:

● تامین نقدینگی مورد نیاز شرکت از طریق فروش اقتصادی و ایجاد تعادل در بازار از طریق جلب اعتماد و رضایت مشتریان، جلوگیری از رکود سرمایه به صورت ذخیره محصول در انبارها، حرکت به سوی بازرگرای، گسترش حضور در بازارهای جهانی و کنترل قیمت در بازار داخلی و تسلط بر رفتار بازار.

● قانونمند کردن و سیستم دهی به گردش امور و کم کردن تاثیر افراد در تصمیم گیریها از طریق مکانیزه کردن سیستم های دستی، ایجاد سیستم های اطلاعاتی، تدوین دستورالعمل های فروش و صادرات و پشتیبانی و تحکیم جایگاه حوزه نوپای معاونت فروش در شرکت.

● عملیات بازسازی کارخانه

برای توسعه ظرفیت شرکت، می بایست عدم توازن که در ظرفیتها موجود بود، از بین برود. بدین ترتیب بازسازی کارخانه مطرح شد که نیاز



به یک الگوی مالی داشت. برای این منظور ستادی تحت عنوان ستاد عالی بازسازی تشکیل شد. در این ستاد کلیه طرح های مورد نیاز شرکت و یا طرح های پیشنهادی از طرف مهندسان و سایر کارکنان ذوب آهن به بحث گذاشته می شود و پس از تصویب و برآورد مالی آن به صورت پروژه به اجرا در می آید.

این ستاد برای بررسی بیشتر طرحها در داخل خود اقدام به تشکیل کمیته های تخصصی کرده است. در این کمیته ها افرادی که در اجرای پروژه های بازسازی نقش موثری دارند، عضو هستند. بدین ترتیب نوسازی ذوب آهن و بهینه سازی ظرفیتها همزمان انجام شد و تا پایان سال ۷۳ کل کارخانه نوسازی شد و ظرفیت آن به ۲/۴۵ تن رسید.

● طراحی و ساخت کارخانه برای داخل و خارج از کشور

در جریان نوسازی کارخانه، معلوم شد که به دلیل برخورد با مشکلاتی که ادامه روش کوره بلند داشت از جمله بالا بودن هزینه انرژی آن، باید به آهن اسفنجی و روش احیای مستقیم روی آورد. و این گونه بود که ایده های اجرای طرح احیای مستقیم که به نام طرح قائم شهرت یافت، بنابراین همزمان با بازسازی کارخانه با بهره گیری از امکانات فنی که در داخل ذوب آهن و شرکت های تکادو وجود داشت و جذب نیروی با قابلیت دانشگاهی، توانستیم پایلوت ۶۰ تنی طرح قائم را که از مدرن ترین تکنولوژی های تولید آهن اسفنجی است بدون کوچکترین استفاده ای از کمک خارجی، بسازیم. ظرفیت این کارخانه تا ۲۰۰ هزار تن قابل افزایش است و نسبت به

روش های موجود احیای مستقیم مزایایی دارد مهمتر از همه با اجرای این طرح می توان ادعا کرد که در این زمینه ظرفیتی به وجود آمده و نه تنها دیگر کشور نیازی به انتقال تکنولوژی تولید فولاد از خارج ندارد، بلکه می توانیم این تکنولوژی را به متقاضیان داخلی و خارجی انتقال دهیم. این طرح به مدت ۵۰ روز به اجرا درآمد. و در آن مباحث زیباسازی صنعتی و بسیاری ایده های نوین گام رعایت شده است.

به گفته سخنران در مقابل تغییر الگو مقاومت هایی نیز وجود داشت که هم در داخل شرکت شکل می گرفت و هم در خارج از شرکت برخی نگران تغییرات و تشکیل شرکتی به تکادو بودند و در مورد عملکرد و سودآوری نظراتی داشتند.

این مقاومتها نیز با اقدامات گوناگون و به مرور زمان کمتر و کمتر شد.

آثار و نتایج تغییر

تغییرات انجام شده، همان طور که در خلاصه صحبت گفتم آثار و نتایج گوناگونی داشت برخی از آنها عبارتند از:

۱ - افزایش تولید: ظرفیت تولید کارخانه روز ۸۰۰۰ تن است. اما در حال حاضر با اجرای طرح های بازسازی و توسعه و افزایش مست تولید کارخانه روزانه ۱۱۰۰۰ تن تولید می کند. به این ترتیب رکورد جدیدی را به ثبت رسانده است.

برنامه این افزایش در شرایطی مطرح شد که سال ۶۹ شرکت ۷ میلیارد تومان بدهکار بود افزون بر آن، افزایش تولید در حالی صورت گرفت که از ارزش شناور استفاده می شد یعنی حتماً

در زمانی که کارخانه‌های دیگر از ارز دولتی استفاده می‌کردند، باتوجه به پیش‌بینی روند افزایش نرخ ارز در آینده، شرکت تصمیم گرفت به ارز دولتی متکی نباشد.

۲ - صدور کالا: افزایش تولید، امکان صادرات را بوجود آورد و از تیرماه ۱۳۷۱ صدور کالا به‌خارج آغاز شد و در آن سال به ۹۰۰ تن رسید. شروع صادرات باعث شد که تنوع در محصول بوجود آید و تولید محصول براساس نیاز بازار بین‌المللی صورت گیرد. البته روند صادرات از آن سال تاکنون به‌دلیل تغییر سیاست دولت روبه کاهش بوده و شرکت باید برای رونق صادرات خود در چنین شرایطی کاری بکند.

۳ - خلاقیت و نوآوری: با فراهم‌آمدن زمینه‌های توسعه، کسب توانمندیهای جدید از سوی کارکنان از طریق تماسهای مستمر مدیران و مهندسان باسابقه با صنعت فولاد خارج از کشور، آموزش و پذیرش افکار جدید و بالاخره توجه مدیریت به ارزشهای انسانی و اتکا به نیروی داخلی شرکت، انگیزه خلاقیت و نوآوری در کارکنان رشد کرد و دستاوردهای زیادی را در این زمینه بدو وجود آورد.

*** همزمان با تحولات شرکت، آموزش نیروی انسانی جایگاه ویژه‌ای یافت. به‌طوری‌که از سال ۶۹ تا نیمه اول سال ۷۳ جمعاً ۴۳۰۰ نفر دوره‌های آموزشی مختلف موردنیاز را طی کردند. درحالی‌که در سال ۶۸ تنها ۷ نفر آموزش دیده بودند. در چند سال اخیر نیز ۳۷۴ نفر برای گذراندن دوره‌های حدود سه ماه تا یک سال ونیم به خارج از کشور اعزام شده‌اند.**

آینده شرکت:

اینک باید دید که این تغییرات چقدر تداوم خواهد داشت و تا چه زمانی می‌تواند موثر باشد. شواهد نشان می‌دهد که تکنولوژی فولاد تغییر کرده است و شرکت برای برنامه‌ریزی آینده خود باید این تحولات را دنبال کند. ابتدا لازم است روند سیاستهای دولت در مورد صنعت فولاد و سرمایه‌گذاری در آن را بداند، تا بتواند استراتژیهای مناسبی برگزیند. برای برنامه‌ریزی آینده اگر شرکت بخواهد صددرصد به دولت وابسته بماند و سرمایه مورد نیاز خود را از دولت تامین کند، ممکن است نوسازی کارخانه چندین سال به‌طول انجامد.

ولی اگر بخواهد مستقل شود باید در مسیری قدم گذارد که بی‌تردید با فشارهای مالی و سیاسی زیادی روبرو خواهد شد. چراکه بهترین راه برای سربلندنگهداشتن ذوب‌آهن در سالهای آتی استفاده از تکنولوژیهای پیشرفته‌تر در تولید است و طبیعی است که این امر برای شرکت هزینه زیادی در بر خواهد داشت.

آقای صادقی در این باره افزود: در این مرحله نیاز به تحول و دگرگونی دیگری احساس می‌شود. باید به‌جای زغال از گاز استفاده کرد و تکنولوژی تولید را ارتقا داد. در ضمن ذوب‌آهن باید کوچکتر شود و مسیری را طی کند که کشورهای پیشرفته هم‌اکنون وارد آن شده‌اند. امروزه واحدهایی وجود دارند که حداکثر ۳۰۰ نفر پرسنل دارند. در این واحدها شمش بدون سردشدن یکباره نورد می‌شود. در حالی‌که در ذوب‌آهن پس از ریختن شمش، آن را سرد، بعد گرم و بعد نورد می‌کنند. به‌هرحال، مسئله این است که درست در سالهایی که ذوب‌آهن باید به توسعه خود بپردازد، تکنولوژی موجود به مرز ناکارایی خود رسیده است. این‌گونه مسائل بحث روز کمیته راهبری است. □

اندیشه پردازان

مشاوره و اجرای سیستمهای صنعتی و مدیریت



حاصل تخصص و تجربه ما، در قالب جامع‌ترین سیستم‌های اطلاعاتی صنعتی در اختیار شماست:

نرم‌افزارهای کامپیوتری
- برنامه‌ریزی مواد، برنامه‌ریزی تولید، درخت محصول.
- برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه.

خدمات مشاوره‌ای

- جهت اخذ گواهینامه سری ISO 9000.
- ارائه راه‌حل‌های جامع مدیریتی در صنعت.

تلفن و فاکس: ۸۸۳۴۹۸۹

کیفیت بالا در بازرسی کالا

ITS

Intertek Testing Services

The world's largest product and commodities testing organization

شامل شرکت‌های بازرسی GHSI و CBH
با حضور در ۱۵۰ قاره جهان با حضور مؤسسه استاندارد و بانک مرکزی سئالهاست که واردات ایران را بارزید می‌کند

هرگز فراموش نمی‌کنیم شما حق انتخاب دارید

تلفن: ۸۸۳۴۹۸۹
با حضور در ایران، عراق، بحرین، قطر، عمان، امارات متحده، پاکستان، هند

ایران بازرسی
IRAN BAZRO



مدیریت، تحقیقات و نوآوری دوروی یک سکه

از: عین‌الله احمدی

مطرح می‌کند. وقتی این نیازهای کاملاً مشخص و معلوم تعیین شد، نوبت به محققان و ابداع‌کنندگان می‌رسد که تجهیزات (یا راه‌هایی) طراحی کنند برای تامین نظر مدیر. بخش بسیار مهمی از نوآوریها و ابداعات امروزی یک چنین سیر گردش دارند.

شاید حالا بهتر بتوان قضاوت کرد که سهم آن مدیر در ابداع یک ماشین (یا روش) جدید کاملاً خودکار برای حمل قطعات از انبار به محل مونتاژ چقدر است.

اگر مدیر قبلاً نیاز به استفاده از این ماشین را ابداع نکرده باشد، تازه به فرض هم که محقق شخصاً به آن پی برده باشد، بودجه اصلی مراحل تحقیق را از کجا می‌آورد؟ تازه اگر هم بتواند آن را بسازد، چگونه می‌تواند آن را آزمایش کند؟ چه کسی آن را از او می‌خرد؟ بنابراین می‌توان گفت مدیر با درک نیاز به چنین تجهیزاتی (با انگیزه کاهش هزینه) در واقع نیمی از ابداع و اختراع را به انجام رسانده است.

اما بحث اصلی ما، در سازمان‌های امروزی، که برای هریک از زمینه‌های تخصصی صنعت یک مسئول و متولی متخصص وجود دارد (مسئول اداری، مالی، تولید، نگهداری و غیره)، دیگر چه نیازی به مدیرعالی وجود دارد؟ به بیان دیگر در کشورهای پیشرفته که صاحبان موسسه (هیئت مدیره) برای خرج هر دینار حساب و کتاب دارند، به چه دلیل هزینه‌های گزاف برای پرداخت حقوق‌های کلان به یک نفر به نام مدیر عامل را با روی باز متحمل می‌شوند؟ شاید بگوئید برای ایجاد هماهنگی. اما به نظر بنده اگر فقط همین بود، با تشکیل جلسات هفتگی بین مسئولان متخصص بهتر می‌شد به هماهنگی دست یافت. اگر هدف و برنامه اصلی این باشد که موسسه به گردش عادی کارش طبق روال گذشته ادامه داده و به اندازه قبل تولید کند، هیچ نیازی به مدیرعامل نیست، و از این نظر، وجودش اگر مزاحم نباشد متشاه خیر نیست. در کشورهای پیشرفته نیز اگر مدیرعاملی برنامه کارش رتق و فتق روال عادی امور باشد، عمر چنین مدیری به چند ماه هم نمی‌کشد و هیئت مدیره عذر او را خواهد ساخت.

اما در آنجا مالکان می‌دانند که رقبای هر لحظه با نوآوری، کاستن از هزینه‌ها در حال ربودن گوی سبقت هستند، لذا مدیرعامل را عمده‌تاً برای هدایت امر نوآوری، اکتشاف و ابداع راه‌ها و وسایل کاهش هزینه و بهبود بهره‌وری استخدام

به‌هرحال هم مصرف‌کنندگان امکان ارزانتر خریدن کالا را پیدا کرده‌اند، و هم اینکه دیر یا زود سهمی از افزایش سود (حتی اگر کم باشد) نصیب کارگران خواهد شد. و شاید مهمتر اینکه صاحبان کارخانه این امکان را پیدا می‌کنند که پس‌انداز خود را افزایش داده و دستشان برای احداث کارخانه‌ای جدید بازتر شود.

اگر دقت کنیم منشاء اصلی پیشرفت‌های عظیم مادی که نصیب کشورهای پیشرفته شده همین یافتن راه‌های ساده‌تر انجام کارها و ساختن ابزارها و تجهیزاتی است که بخشی از کارهای انرژی‌بر آدمها را به جای آنها انجام می‌دهند (که روبات‌ها نوع پیشرفته‌تری از این تجهیزات هستند که بخشی از کار ذهنی آدمها را نیز به انجام می‌رسانند).

اگر صاحب کارگاه‌های دستی، پارچه‌بافی، به این فکر نمی‌افتاد که چه کار کند تا بهره‌وری هر کارگرش را از یافتن ۵ به مثلاً ۵۰ متر مربع در روز برساند، متخصصان و مهندسان، اساساً نیازی به ابداع و اختراع آن ماشین‌آلات پیدا نمی‌کردند.

اگر مدیر کارخانه موردنظر «چارلی»، به فکر یافتن راه‌های کاهش هزینه‌ها نبود، اگر به این فکر نمی‌رسید که زمان غذاخوردن را می‌توان کاهش داد (بعد منفی موضوع به کنار) کجا متخصصان به فکرشان می‌رسید که دستگاه اتوماتیک غذا دادن، دهان پاک کردن و امثالهم بسازند؟

نکته مهم این است که در صنایع مدرن (و بطورکلی موسسات و سازمان‌های متوسط و بزرگ امروزی)، در کشورهای پیشرفته، مدیر فقط به همین حد که یک نیاز کلی را مطرح کند، اکتفا نمی‌کند. همین مدیر در فیلم «چارلی چاپلین»، فقط به اینکه بگوئید، در زمان کار باید صرفه‌جویی کرد، بسنده نمی‌کند. بطور مشخص به کوتاه کردن زمان غذا خوردن، زمان چیدن قطعه در انبار، زمان حمل آن تا پای کار، زمان مونتاژ، زمان حسابداری، زمان تشکیل جلسات و غیره فکر می‌کند. به احتمال قوی، حتی از این هم جلوتر می‌رود، و کلپایانی از الگویی را که برای کوتاه کردن زمان کار در ذهن دارد، برای دیگران

چند روز قبل جای‌تان خالی، شاید برای بیستمین بار فیلم «عصر جدید»، «چارلی چاپلین» را از یکی از شبکه‌ها تماشا کردم و لذت بردم. منظورم در اینجا آن صحنه‌هایی است که متخصصان «چارلی» بیچاره را برای نشان دادن آزمایش عملکرد دستگاه‌های خودکار غذا دادن به کارگران، انتخاب می‌کنند. جدا از دید انتقادی «چارلی»، در باب از خودبیبگانگی و استثمار کارگران که مدیران آن را به‌خاطر کسب منافع بیشتر انجام می‌دهند، قدم به قدم پرنده خیال حول سولاتی شروع به پرواز کرد، تا نهایتاً از خود پرسیدم، «در دنیای جدید مدیران بیشتر مخترع و مکتشف هستند یا خود مخترعان و کاشفین؟» شاید سوال عجیب به نظر برسد، اما عجیب‌تر اینکه بنده پیش خود به این نتیجه رسیدم که: «سهم مدیران در اختراعات و اکتشافات و بطورکلی نوآوری‌هایی که موجب دگرگونی دنیا شده، اگر نگوئیم بیشتر، حداقل همسنگ با همان دانشمندان نوآور و مخترع است». چرا؟ عجله نکنید، عرض می‌کنم.

تقریباً همه می‌دانند که، ابداع و اختراع کار تیم‌های متخصص است و نه یک شخص و ثانیاً اینکه تیم‌های تحقیقاتی نیز زنجیروار کارهای همدیگر را پیگیری و تکمیل می‌کنند. اما واقعیت دوم اینکه، اختراع و نوآوری قبل از هر چیز زائیده احتیاج است. اگر احتیاجی نبود شاید یک صدم اختراعات و اکتشافات امروزی نیز انجام نمی‌شد.

حالا برگردیم به آن صحنه از فیلم، جناب مدیر، فرض کنیم صددرصد با انگیزه افزایش سود شخصی خویش، به این فکر رسیده که اگر بتواند زمان نهار خوردن چندصد کارگر را، فقط حدود ۱/۵ دقیقه کمتر کند، مجموعاً فلان نفر - ساعت در کار و فلان درصد در دستمزدها و هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌شود. بنابراین هزینه تمام شده محصول کمتر می‌شود، که به کمک آن، هم می‌تواند درصد سودش را افزایش دهد و هم اینکه فروش را بالا ببرد.

با اینکه انگیزه او سود شخصی بوده، اما

می‌کنند. در واقع مدیرعامل وظیفه اصلی‌اش «شیخ‌المخترعین» و هدایت‌کننده جریان نوآوری در موسسه است.

چنانکه در فیلم «چارلی» دیده می‌شود، این مدیر موسسه است که مراحل اولیه ساخت آن تجهیزات خودکار تغذیه کارگران را در ذهن آماده کرده است. بحث در این نیست که وی باید در تمام زمینه‌های مرتبط با کار موسسه صاحب‌نظر و متخصص باشد، بلکه باید با شناختن مراحل و فرآیندهای انجام کار، قادر باشد در باب سادگی و پیچیدگی انجام آن قضاوت نماید. اما نکته مهم‌تر اینکه باید بتواند انگیزه بهسازی و نوآوری را در تمام بخش‌های موسسه پرورش دهد. مسئولان و کارکنان زیردست باید بتوانند از او همچون یک مرشد برای بهسازی کار خود الگو بگیرند، او نیز باید قادر به قضاوت در باب پیشنهادات و نظرات آنان باشد.

به نظر ما، تا زمانی که مدیران موسسات صنعتی (و کلاً موسسات اقتصادی) کشور ما بر مبنای توانمندی و صلاحیت‌شان در نوآوری (کاستن از هزینه‌های نسبی تولید) گزینش، ابقا و ارتقاء نیابند، اگر سرتاسر مملکت پر از کارخانه شود، و اگر کمیت تولید سرانه در کشور به حد بالاترین‌ها در جهان برسد، باز هم بهبودی در زندگی مردم حاصل نخواهد شد. چرا که چنین موسساتی خرجشان بیش از دخلشان است و لذا برای ادامه کار خود به کمک‌های مستقیم و غیرمستقیم از بودجه دولت نیاز دارند. چنین موسساتی برای اینکه محصولی که قیمت آن در جهان معادل ۱۰۰ تومان است تولید کنند، واقعاً ۱۱۰ تومان از ثروت و امکانات مملکت را خرج می‌کنند.

صنعت مفید و ثروت‌آفرین برای کشور، صنعتی است که اگر نه مثل شرکت «دوو»، حداقل قابل مقایسه با آن باشد، یعنی بتواند طی چند سال اولیه به آن میزان ارزش افزوده بیافریند، که نه فقط به لحاظ محصولش در کشور تحول ایجاد کند، و نه فقط اینکه کارکنانش یک سرگردن بالاتر از دیگران باشند، بلکه قادر باشد آنقدر سود بیافریند که بتواند از محل اندوخته‌هایش، چندین کارخانه مشابه را در نقاط دیگر مملکت و خارج کشور احداث نماید. اما خوب نگاه کنید، پس از حدود ۳۰ سال تجربه، بزرگترین کارخانه تولید خود رو در کشور، نه فقط اینکه قادر به تولید محصول قابل رقابت نیست (یعنی اگر فقط یک هفته موانع ورود اتومبیل

خارجی به کشور برداشته شود ناپود می‌شود)، نه فقط وضع کارکنانش بهتر از دیگران نیست، که با سوءاستفاده از حمایت دولتی برای ماه‌ها قبل پول از مشتریان می‌گیرد تا قادر به تامین نقدینگی برای گذران زندگی روزمره باشد.

چنین موسسات ظاهراً تولیدی، هر قدر هم مورد حمایت قرار گیرند قادر به ثروت‌آفرینی برای کشور نیستند. متأسفانه به نظر می‌رسد مسئولان کشور، که گویا متوجه تحولات عصر کنونی نشده‌اند، فکر می‌کنند وجود صنعت و کمیت تولید به خودی خود برای مملکت مفید و موجب توسعه اقتصادی است. در حالی که در دنیای کنونی، تنها موسساتی که در مقایسه با موسسات مشابه خارجی قادر به تولید محصولات باشند که، ارزش واقعی آنها (میانگین قیمت آن در بازار جهانی) بیش از هزینه واقعی تولیدشان باشد، برای مملکت مفید هستند، و موسساتی که نیاز به حمایت دولت، حمایت گمرکی و امثالهم برای ادامه حیات داشته باشند فقط آلوده‌کننده محیط و اتلاف‌کننده منابع ملی‌اند.

اما چنانکه گفتیم اینگونه موسسات مفید، با خاصیت زاینده‌گی و ثروت‌آفرینی برای جامعه تنها تحت مدیریت افراد نوآور و خلاق می‌توانند بوجود آمده و زندگی کنند.

ارتباط دانشگاه و صنعت

گوشه‌ای از بحث ما با موضوع عدم ارتباط دانشگاه‌ها و تحصیل‌کرده‌های ما با صنعت و دنیای واقعی کار مرتبط می‌شود. عده‌ای که تنها قادر به دیدن یک بعد از مسائل و آن هم بعد ظاهری هستند، زمانی فکر می‌کردند، با عوض کردن نام مدارک لیسانس و فوق‌لیسانس به کارشناسی و کارشناسی ارشد، مشکل حل می‌شود. حالا هم برخی عزیزان می‌خواهند باز توسط ماده و آئین‌نامه‌های قانونی این ارتباط را وصل کنند. بدتر از همه اینکه برخی چنان به افراط افتاده‌اند، که هر کارخانه‌ای شروع کرده برای خودش یک مرکز آموزش عالی تاسیس کند و دانشجو بگیرد (که این کار، تشدید مشکل عدم ارتباط است، نه تسهیل ارتباط).

مشکل در این است که، تا زمانی که مدیر موسسه صنعتی احساس نکند، که اگر نتواند «فردا را بهتر از امروز اداره کند»، برکنار خواهد شد، تا زمانی که خود احساس نکند که به آفرینش به همان اندازه نیاز دارد که به مواد اولیه، تا خودش صاحب‌نظر و نیازآفرین نباشد، چون

چنین کارخانه‌ای در دنیای واقعیات، نیازی به رابطه علم با کارخانه ندارد، هر قانون و آئین‌نامه‌ای برای ایجاد این ارتباط بی‌ثمر خواهد بود. تا زمانی که مدیران موسسات اقتصادی کشور، بر مبنای ضوابط عملکردی انتخاب نشده‌اند، باید از اتلاف بیت‌المال روی شعارهایی از قبیل «ارتباط دانشگاه و صنعت» خودداری کرد. زمانی هم که مدیران صلاحیت‌دار بر موسسات حاکم باشند، حتی اگر قانون علیه این ارتباط وضع شود، ارتباط هر روز محکم‌تر خواهد شد.

ارزیابی عملکرد مدیران

در اینجا به چند معیار واقعی برای ارزیابی عملکرد مدیران اشاره می‌کنیم، تا متولیان اقتصاد کشور برای بهبود اوضاع ابزار سنجشی اجرائی در دست داشته باشند:

۱ - در زمانی که طرح تسویبی ایجاد کارخانجات برای دریافت ارز و تسهیلات به دولت عرضه و در آنها آمار و ارقامی مبنی بر سالانه فلان میلیون دلار صرفه‌جویی ارزی ناشی از آن ذکر می‌شود، همین رقم یا حتی ۵۰ درصد از آن ضرب در مدت تولید، باید به صورت ذخیره در حساب‌های شرکت وجود داشته باشد، و یا اینکه شرکت معادل آن را در توسعه فعالیت‌های خود سرمایه‌گذاری کرده باشد.

۲ - قیمت تمام شده هر واحد محصول (با احتساب هزینه تقریبی سوبسید غیرمستقیم) باید قطعاً حدود ۱۰-۲۰ درصد کمتر از میانگین قیمت فروش آن محصول در بازار جهانی باشد (نرخ بازار ارز مبنای محاسبه است).

۳ - با توجه به تعدیلات مربوط به میانگین شاخص تورم در مملکت، هزینه تمام شده تولید، باید در سال‌های دوم به بعد، چند درصد نسبت به سال اول کاهش یابد.

با معیارهایی از قبیل فوق می‌توان پی برد که تا چه میزان، مدیران ارشد یک موسسه، نیروی خود را صرف انجام امور عادی روزمره می‌کنند و حساسیتی نسبت به انجام رسالت اصلی خود (بهسازی بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها) دارند یا خیر؟

برخلاف تصور اغلب دولتمردان ما، امروز دیگر تولید و صنعت به خودی خود منشاء توسعه و رفاه اجتماعی نیست، بلکه تنها تولیدی که ارزش افزوده واقعی ایجاد کند و بتواند هزینه‌های خود را در سطح میانگین جهانی نگه دارد، می‌تواند برای اقتصاد مملکت مفید باشد. □

بت پرستی انسان معاصر

از: فلامنسا اسماعیلی



در این نوشته «ماشین» یا به عبارت دیگر «تکنولوژی» با عنوان مستعار «بت» به مثابه عاملی نیرومند در هدایت بخش چشمگیری از رفتار انسان معاصر، مورد بررسی قرار گرفته است. ماشینیسیم، روحیه مصرف‌گرایی و آثار و عوارض آن، به عنوان وجوه تمایز انسان امروز و انسان دوران‌های گذشته به اختصار مورد اشاره قرار گرفته است. نتایج مترتب بر نگرش انسان معاصر به جهان پیرامون خود و مآلاً بروز رفتارهای تأمل برانگیز وی که حاصل این نگرش است، تا حدودی به تأثیر فراوان ماشین در تسخیر روان وی، نسبت داده شده است.

انسان امروزی مسلماً از نادانی انسان بت‌پرست روزگاران گذشته گاهی شگفت‌زده می‌شود که چگونه به پرستش مصنوع خود که قدرت هیچگونه کمکی به او را نداشت، مبادرت می‌ورزید و برای رهائی از سختیها از او یاری می‌طلبید و به پای او حتی فرزند خود را قربانی می‌کرد و بقیه قضایا... اما سوال این است: آیا انسان متجدد که داعیه ایجاد تمدنی عظیم را دارد و حاصل خلاقیت و ژرفای اندیشه‌اش طی دو یا سه دهه اخیر با نتیجه تلاش‌هایش در تمام طول تاریخ برابری می‌کند، خود از بت‌پرستی میرا است؟ و به شیوه‌های دیگر به این کار مبادرت نمی‌کند؟ اگر جواب منفی باشد خودباختگی او در مقابل «ماشین» و تبعات این خودباختگی را چگونه توجیه کنیم؟ تأسف یا حیرت ما از بت‌پرستی انسان متمدن و صاحب ادعای امروز، زمانی فزونی می‌گیرد که به وجوه تمایز بت‌پرستی این انسان و انسان روزگاران گذشته، تأملی داشته باشیم.

تفاوت بت‌پرستی مدرن و بت‌پرستی در زمانهای گذشته

برخی از این تفاوتها، نه همه آن، می‌تواند از این قرار باشد:

۳ - بت در گذشته حداقل این خاصیت را داشت که بی‌ضرر باشد (اگر زیانها و مفاسد بت‌پرستی را به حساب نیاوریم). اما بت انسان امروز یعنی ماشین، به علت ماهیت ویژه و عملکرد آن و در چرخه تبدیل موادخام به کالای ساخته شده، علاوه بر نابرابریهای اقتصادی و توزیع ناعادلانه ثروت و عوارض اجتماعی ناشی از آن، پیامد دیگری هم دارد که اثرات چشمگیر بر محیطزیست باقی می‌گذارد: آلودگی؛ پدیده‌ای که امروز به صورت تهدیدی جدی برای تمدن بشر بروز کرده و به لحاظ ویرانگری می‌تواند آثاری به مراتب دهشتناک‌تر از بمب‌های اتمی و هیدروژنی و دیگر جنگ‌افزارهای کشتار جمعی داشته باشد.

ماشین به عبارت دیگر تکنولوژی، نوعی دیگر از آلودگی به همراه دارد و آن عبارت است از آلودگی ذهن، ضمیر و وجدان آدمی به فزون‌خواهی، طمع به حقوق دیگران و دستیابی به منابع دیگر ملتها که منازعات و رقابت‌های حاصل از آن، سیمای کره خاکی را مدتها است که مخدوش و مکدر کرده است.

۴ - بت، در گذشته هیچگاه از کنترل بشر خارج نمی‌شد ولی بت امروز گاهی از کنترل خارج می‌شود و حوادثی غم‌انگیز به وجود می‌آورد مانند فاجعه‌های مربوط به غرق شدن کشتی «تایتانیک»، فاجعه «یوپال» هند و حادثه انفجار یکی از راکتورها در نیروگاه اتمی «چرنوبیل» و موارد بسیار دیگر از بروز اشکال در سیستم‌های تکنولوژیکی مدرن.

۵ - در گذشته، بت در انسان ایجاد غرور نمی‌کرد و همواره نوعی ترس و دلهره بر وجود او مستولی می‌نمود زیرا هرگونه رویداد نامطلوب طبیعی و نظایر آن را به خشم و عدم رضایت بت از خود، نسبت می‌داد و برای فرونشاندن خشم بت و غلبه بر این ترس، در برابر آن به تضرع، تواضع و قربانی مبادرت می‌کرد. اما بت امروز چون او را در تسلط بر طبیعت و جبران ضعف‌های فطریش یاری می‌دهد، گاهی در او غفلت و غرور ایجاد می‌کند که نتیجه آن یا بروز حوادثی نظیر آن است که گفته شد و یا ایجاد صحنه‌های جنگ، خشونت و کشتار که از او سر می‌زند و نتیجه همان می‌شود که نظایر در تاریخ بشر فراوان است و در حال حاضر نیز در جای جای دنیا آتش آن شعله‌ور است. به عبارت بهتر، شعله‌ور نگهداشته می‌شود.

۶ - در زمان‌های قدیم اثر بت‌پرستی بر

۱ - بشر را در ادوار گذشته نادانی، بی‌دانشی، خرافانه‌پرستی و محدودیت دامنه بینش و بصیرتش به بت‌پرستی می‌کشاند. اما انسان امروز در عین حال که تا اندازه‌ای از سیطره این عوامل رهائی یافته و دانش و بینش وی در زمینه علم، عرفان، مذهب و فن‌آوری فزونی قابل ملاحظه یافته است، مقهور و مصلوب بتی شده که ساخته و پرداخته خود اوست و بسیاری از قدرتها و ارزشها درپای آن قربانی گردیده است. پدیده‌ای که اگر انسان با استعانت از موازین خرد و انصاف از آن استفاده می‌نمود به صورت بت در نمی‌آمد و می‌توانست در خدمت آسایش و آرامش او و نسلهای آینده قرار گیرد.

۲ - در گذشته بت‌پرست و مخالف بت‌پرستی از هم جدا بودند و چهره‌های آشکاری برای یکدیگر داشتند. اما امروز این دو گروه آنچنان بهم آمیخته‌اند که تشخیص آنها از هم مشکل است. کم نیستند کسانی که داعیه اصلاحات اجتماعی و نیات خیرخواهانه دارند اما به علت سیطره نیرومند این بت بر روان و رفتار آنها تصمیمها و عملکردشان نتایج دیگری به بار می‌آورد. این تضاد و این بهم‌آمیختگی ویژگی حیرت‌آوری به قضیه می‌بخشد.

سرنوشت انسان و بر شیوه برخورد او با بت، به محیط جغرافیایی زندگی او محدود می‌شود. هر فرد، گروه یا قبیله‌ای براساس سنت‌ها و روش‌های مشخص مبادرت به پرستش بت می‌کرد و به تناسب میزان اعتقادش، خود و زندگی تحت تاثیر معجزات آن قرار می‌گرفت. اما امروز؛ دامنه تاثیر بت بر زندگی فردی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و نظامی جوامع، گسترش بی‌سابقه یافته و جنبه بین‌المللی به خود گرفته است.

۷ - در گذشته، انسان بت خود را به سلیقه خودش می‌ساخت ولی امروزه بت بیشتر انسانها را دیگران برای آنها می‌سازند و به بهای دردست گرفتن رشته‌های حیات مادی و بعضاً با تجاوز به حریم قداستها و ارزشهای معنوی آنها، آن را در اختیارشان می‌گذارند. برای این که بت در طول زمان خاصیت خود را حفظ کند باید با تغییرات زمانه هماهنگ شود. ابزار و لوازم این هماهنگی و به روز درآوردن قدرت خارق‌العاده بت، در اختیار تولیدکننده است که خود نیز به شیوه‌ای که خاص خود اوست، گاهی دانسته و از روی اراده و گاهی به صورت ناخودآگاه و در هیات عنصری مسخ شده، بی‌رحم، خشن و عاری از ارزشهای اخلاقی، به پرستش مصنوعی خود مبادرت می‌ورزد و در این راه هرگونه مانعی را به سبوعانه‌ترین وضع از پیش پا برمی‌دارد.

۸ - در روزگاران پیشین، توسل به بت فقط متضمن کسب آرامش و زدودن تنش ناشی از نیاز به پرستش بود و چشمداشت مادی به همراه نداشت. اما بت انسان امروز برای او بیش از هر چیز مزیای مادی دربردارد و انگیزه موفقیت‌طلبی و سلطه‌جویی سازنده بت را ارضاء می‌کند. گاهی هم آرامش او را به شدت برهم می‌زند.

یک فریب یا یک اشتباه

مبالغه در کارایی ماشین، انکاء این تصور که تکنولوژی هرچه پیچیده‌تر باشد کارایی بیشتری دارد و استدلال‌هایی از این قبیل، آشننگی‌هایی را در استفاده از تکنولوژی سبب گردیده است که اگر عنوان «فریب» را برای آن نپسندیم مسلماً «اشتباه» نامی است که زینده آن است. چنانچه زیان‌های اجتماعی مثل بیکاری، عوارض ناشی از کارهای سخت و طاقت‌فرسا، آلودگی سروصدا، حوادث ناشی از کار و پیامدهای روحی و اجتماعی آن، از خودبیگانگی در اثر کار

تکراری و مداوم و افزون بر اینها، عوارض زیست‌محیطی و آلودگی‌های ناشی از سموم و حوادث غیرمترقبه منتج از خارج شدن تکنولوژی از کنترل را به حساب بیاوریم متوجه خواهیم شد که تصور انسان از کارایی ماشین یا به عبارتی از معجزه! این بت انسان معاصر، چندان با واقعیت قضیه منطبق نیست.

نتیجه

از تلفیق حرص و آز انسان و قدرت تولید شگفتی‌آفرین «بت» یا به تعبیر مدیریتی آن: از ترکیب ناموزون «انسان - ماشین»، مشکلاتی پدید آمده که عرصه زندگی را بر انسان معاصر تنگ کرده است: اخلاق مصرف‌گرائی تقریباً تمام ملتها و طبقات را فراگرفته و منجر به ویرانی بی‌رحمانه منابع طبیعی گردیده است. این روال، ظرفیت تولید جهانی را کاهش داده و نرخ رشد در دنیا درحال سیر نزولی است، به استثنای کشورهایی معدود که وضعیت آنها در آهنگ رشد کل جهان تاثیر شایان ذکری ندارد. این سیر نزولی که عمدتاً ناشی از عملکرد سیستم سرمایه‌داری جهانی است، گسترشی دایم‌التزاید را نشان می‌دهد و دامنه شمول آن، کشورهای درحال توسعه سوسیالیست و غیرسوسیالیست را دربرمی‌گیرد و البته با ضعف‌های ذاتی این کشورها تقویت می‌شود.

برخورد منافع و مبارزه طبقات پائین و بالای جوامع، نوعی احساس عدم امنیت به‌وجود آورده است که بر تمام سطوح جامعه تاثیر می‌گذارد. دولتهای مقتدر به صورت پدیده‌های بی‌ثبات درآمده‌اند که هم در برابر خودشان (در روابط بین‌المللی) احساس عدم امنیت می‌کنند و هم در برابر جهان آشفته، متشنج، ناراضی و آماده انفجار ملت‌هایی که درحال بازیافتن شخصیت واقعی و حقوق خود هستند. اینها هم به نوبه خود احساس عدم امنیت می‌کنند، هم به لحاظ شرایط سخت و غم‌انگیزی که دارند و هم از نظر محیط فراگیرشان که سست و لرزان است.

نظامی کردن جهان ازجمله عواملی است که احساس عدم امنیت را تقویت می‌کند. انکاء روزافزون دولتها به زور، تغییراتی را در ساختار قدرت سبب گردیده است. تولید، فروش و انتقال صنایع تسلیحاتی، منجر به مسابقه‌ای جهانی گردیده که هیچ جامعه‌ای از آن فارغ نیست. استقرار حکومت‌های نظامی و کاربرد خشونت که ریشه در ساختار اقتصادی جوامعی چند دارد،

برای حمایت از این وضعیت، مورد توجه است و به ملت‌های درگیر در این مسابقه تسلیحاتی این اندیشه را القا می‌کند که هیچ ملتی مجاز نیست درباره امنیت خودش احساس استقلال و عدم وابستگی نماید. از رده خارج شدن سریع و روزافزون جنگ‌افزارها سبب می‌شود که ملتها به‌طور فزاینده‌ای به مراکز مادر یعنی به تولیدکنندگان جنگ‌افزار، وابسته شوند. از این روی، آنچه که گسترش می‌یابد و عالمگیر می‌شود، فرهنگ نظامی شدن و روحیه جنگ‌طلبی است که منابع ملتها را می‌خشکاند و عامه مردم را از امکاناتی که باید صرف رفاه و بهزیستی آنها شود محروم می‌سازد.

از این رو، بد نظر می‌رسد در نظریه توسعه که از پایان جنگ جهانی دوم مورد عمل بوده و در تامین سعادت انسان توفیقی نداشته است باید تجدیدنظر شود و معیارها و موازین نوین برای آن وضع گردد. معیارهایی که با مقتضیات کنونی سازگار باشد و سطره بت را از شئونات زندگی انسان برطرف سازد و زمینه را برای احتراز از استفاده ناخردانه از این بت (تکنولوژی) از بین ببرد و یا به حداقل ممکن کاهش دهد و از این طریق بستری مناسب برای استفاده مطلوب از تکنولوژی و حرکت در مسیر «توسعه پایدار» که این روزها توجه جهانیان و صاحبان نظران را جلب کرده است فراهم سازد. این مهم بدون استفاده از تعالیم انبیاء الهی به‌ویژه آخرین آن بزرگواران حضرت رسول اکرم (ص)، راه به جایی نخواهد برد. نظریه پردازان توسعه، بهتر است به نیاز فطری انسان به «پرستش» که مورد قبول علم روانشناسی است و درحال حاضر موج عظیم و نیرومندی از انسانها را مجذوب اصالت ادیان الهی بالاخص دین مبین اسلام کرده است توجه نمایند و این نیاز پر قدرت را به وادی اصالتها سوق دهند. وگرنه، معلوم نیست که گریبان انسان از جنگ بت فعلی اگر هم رها شود، فردا بت دیگری به مراتب نیرومندتر از بت فعلی، سکان هدایت رفتار او را دردست بگیرد. □

منابع

۱ - صادقپور، ابوالفضل، مباحثی در مهندسی اجتماع، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۵.

KOTHARI RAJNI, RETHINKING DEVELOPMENT, AJANTA PUBLICATIONS, INDIA, NEW DELHI, 1990.

نگاهی به یک کتاب

سازمان ساختار، فرآیند وره آوردها

که می‌توانند فرد را در محلی مناسب در سیستم - قشربندی یا طبقه‌بندی اجتماعی - قرار دهند. (۱۱) بدیهی است همه دستاوردهای سازمانها برای همه افراد یا گروهها خوشایند نیست. همین موضوع درباره جامعه و مکان‌هایی که سازمانها در آنها فعالیت می‌کنند صدق می‌کند. (۱۴)

اگر قرار باشد سازمانها برای افراد و جامعه رده‌آوردهای مهمی داشته باشند، به طور حتم باید برای جامعه بزرگتر یا محیطی، که خود جزئی از آن هستند، رده‌آوردهای مهمی داشته باشند. سازمانها منافع فردی و گروهی اعضای جامعه را تأمین می‌کنند. همین منافع اصلی مسیر سازمانها را مشخص می‌کنند، و در نتیجه سازمانها بر جامعه‌ای گسترده‌تر اثر می‌گذارند. (۱۶) سازمانها تحت تأثیر رویدادهایی قرار می‌گیرند که از کنترل آنها خارج است، از سوی دیگر رویدادهایی که تحت کنترل سازمان قرار دارند می‌توانند اثرات نامطلوب و غیرمنتظره‌ای بر جامعه بگذارند. (۲۲)

اثر سازمانها بر جوامع - که خود جزئی از آن هستند - بسیار سنگین است. (۲۴) سازمان در جامعه نقشی فعال بر عهده دارد. معمای حل نشده این است که سازمان هم موجب بروز تغییرات اجتماعی می‌شود و هم در این رهگذر تحت تأثیر این گونه تغییرات قرار می‌گیرد. (۲۶) سازمان همچنین می‌تواند در برابر پدیده تغییر مقاومت کند. (۳۶) تمایل سازمان بیشتر بر این است که چون گذشته کار کند و این میل بسیار قوی است. (۳۸) چه مطلوب و چه نامطلوب، باید اذعان کرد که مقاومت در برابر تغییر یکی از منابع ثبات و پایداری جامعه است. ثبات اجتماعی را باید به عنوان یکی از رده‌آوردهای اصلی سازمانها به حساب آورد. (۳۹)

۱/۲ - «ماکس وبر» برای نخستین بار توانست «سازمان» را از سایر نهادهای اجتماعی تفکیک کند. به گفته او: سازمان یک رابطه اجتماعی بسته است که طبق مقررات به افراد خارجی اجازه ورود نمی‌دهد، دستورات برای عملیات به وسیله افراد خاصی که عهده‌دار این وظیفه

سازمان، ساختار، فرایند و رده‌آوردها

تلخیص: سیدمحمد باقری زاده

نام کتاب: سازمان

ساختار، فرایند و رده‌آوردها

نویسنده: ریچارد اچ. هال

مترجمین: دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد

اهرایی

ناشر: دفتر پژوهش‌های فرهنگی

چاپ اول: ۱۳۷۶ - ۵۲۵ صفحه

قیمت: ۱۹۵۰۰ ریال

سازمان (ساختار، فرایند و رده‌آوردها) اثر ریچارد هال، نخستین بار در سال ۱۹۷۲، انتشار یافت و سپس هر چهار سال یک بار، در آن تجدید نظر به عمل آمده است. این اثر در پایان سال ۱۹۹۶ برای ششمین بار به چاپ رسید و در آغاز سال ۱۹۹۷ در اختیار پژوهشگران، استادان، مدیران و دانشجویان قرار گرفت.

در سراسر کتاب، بر این واقعیت تأکید شده که می‌توان با استفاده از دیدگاههای نظریه پردازان مختلف، سازمان را کامل تر شناخت و تردیدی نیست که هر نظریه‌ای در موقعیت و شرایط ویژه‌ای مؤثر واقع می‌شود.

نویسنده با استفاده از ۲۴ سال تجربه، کتاب را بگونه‌ای تنظیم کرده است که همواره به عنوان یکی از منابع اصلی و قابل تکیه در تحقیقات، مشاوره‌ها، و آموزش دوره‌های پیشرفته و تحصیلات تکمیلی مورد استفاده قرار گیرد. او به منظور شناساندن هر چه بهتر مفهوم سازمان، بیش از هفتصد اثر و پژوهش ارزشمند را در عرصه مدیریت، بگونه‌ای عالمانه و ماهرانه مورد استفاده قرار داده است. کتاب در پنج بخش و چهارده فصل تنظیم شده و در نوع خود به لحاظ محتوا و جامعیت بسیار ارزشمند است.

بخش اول - ماهیت سازمان

۱/۱ - چرا سازمانها را مطالعه می‌کنیم؟ پاسخ نخست بسیار روشن است. سازمانها رکن اصلی اجتماع کنونی را تشکیل می‌دهند. از گهواره تا گور در سازمانها بسر می‌بریم. (۱) تحولات بزرگ اجتماعی - در طول تاریخ - اصولاً بر فعالیت‌های سازمانی مبتنی بوده است. (۲) دومین پاسخ در مورد علت مطالعه سازمانها چنین است: سازمانها رده‌آوردهایی دارند. (۳) مهمترین رده‌آورد سازمانها برای فرد این است

هستند و در «رأس» سازمان قرار می‌گیرند، اعمال می‌شود و معمولاً یک ستاد اداری و اجرایی دارد. به گفته او در سازمان نوع رابطه «اداری» است، نه «خانوادگی». (۴۸)

«چستر بارنارد» می‌گوید: «یک سیستم از فعالیتها یا نیروهای هماهنگ و آگاهانه که از دو یا چند نفر تشکیل شده باشد:» (۴۹) در دهه ۱۹۶۰ تجزیه و تحلیل «سازمان» از رشته علمی جامعه‌شناسی تفکیک شده و به صورت یک موضوع تمام عیار درآمد. (۵۰) با توجه به مطالب ارائه شده، سازمان مجموعه‌ای از مرزهای نسبتاً شناخته شده، یک نظام مشخص، سلسله مراتب اختیارات، سیستم‌های ارتباطی، و سیستم هماهنگ کننده اعضا است. درباره تعریف سازمان دو نکته دیگر جالب است. نخست، یکی از ویژگیهای سازمان این است که دچار اختلاف درونی است. نکته دوم این است که اجزا و واحدهای سازمان، به خودی خود یک سازمان هستند. (۵۳)

ما معمولاً سازمانها را از یکدیگر تفکیک می‌کنیم. (۶۲) سازمانها را می‌توان برحسب انتفاعی و غیرانتفاعی طبقه‌بندی کرد. شکل دیگری از تعیین نوع سازمان، برحسب عقل سلیم این است که آنها را بر مبنای «بخش» جامعه طبقه‌بندی کنیم. (۶۵) طبقه‌بندی «پارسونز» «سازمانهای تولیدی، سازمانهای با هدفهای سیاسی و نوع سوم آن سازمانهایی است که موجب انسجام جامعه می‌شوند.» (۶۶) از نظر «ات زیونی» ۹ نوع سازمان وجود دارد: تهدید کننده - از خود بیگانگی، پاداشی، حسابگر، بهنجار، اخلاقی، گروههای ناسازگار مثل تهدیدکننده و سوادگری در جهت سازگاری. (۶۸)

بخش دوم - ساختار سازمانی

۲/۱ - درک ساختار سازمانی بسیار ساده است. می‌توان ساختار سازمانی را به عنوان نظم یا نظام بخش‌های سازمان تلقی کرد. (۷۹) در یک سازمان میزان پیچیدگی، رسمی بودن امور و تمرکز در بخش‌های مختلف متفاوت است. هر یک از اینها به صورت پدیده چند بُعدی درآمد است. (۸۱)، ساختار سازمانی را این گونه تعریف می‌کنیم: «انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی، در پست‌های اجتماعی، پست‌هایی که بر روابط سازمانی این افراد اثر می‌گذارد.» (۸۳) ساختار سازمان سه نقش یا وظیفه اصلی بر عهده دارد. ۱ - هدفهای سازمان تأمین گردد.

۲- قدرت افراد مختلف در سازمان مشخص و رویه‌ها مقرر شود. ۳- حوزه یا محدوده اعمال قدرت را تعیین کند. (۸۴) عبارت یا اصطلاح سازمانهای پیچیده موضوع اصلی این کتاب است. ما پیچیدگی را بدین گونه تفسیر می‌کنیم و بر این باوریم که معنی آن از سه بخش تشکیل می‌شود: تعداد افراد متخصص و مشغول به کار، فعالیت یا نوع کار تخصصی و آموزش تخصصی. (۹) بنابراین باید گفت، پیچیدگی سازمانها چیزی بیش از پیچیدگی ساختاری است. (۱۰۳)

نتیجه بیشتر تحقیقات بیانگر این است که تخصص و رسمی بودن سازمان با هم سازگار نیستند. هر قدر نیروی کار تخصص بیشتری داشته باشد وجود مقررات خشک و رسمی بودن کارها موجب تشدید تعارض و از خود بیگانگی آنان می‌شود. (۱۲۱)

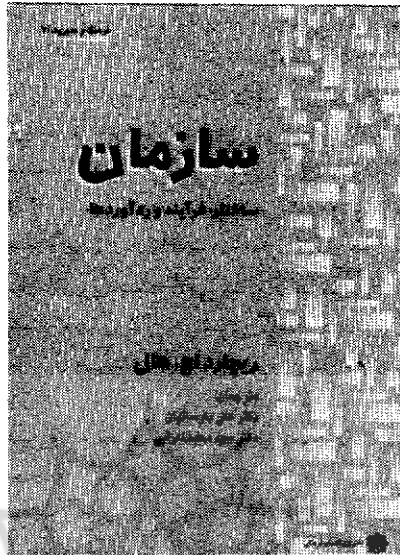
متمرکز بودن امور در سازمان نشان دهنده وضع جامعه‌ای است که سازمان در آن قرار دارد. در جامعه‌ای که بیشتر سازمانها به شدت متمرکز هستند کارگران نمی‌توانند درباره نوع کار و شرایط آن هیچ نظری ابراز نمایند. تمرکز شدید به معنی این است که باید اعضا را به شدت کنترل کرد. (۱۳۷)

۲/۲- با هیچ جمله یا عبارت منحصر به فردی نمی‌توان شکل سازمان را شرح داد، بلکه برای درک ساختار سازمانی باید چندین شرح و تفسیر ارائه کرد. دو عامل عمده بر ساختار اثر می‌گذارند. عامل نخست محتوایی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. عوامل محتوایی عبارتند از: اندازه یا بزرگی سازمان، تکنولوژی، فرهنگ داخلی (یا جو سازمانی)، محیط و عوامل فرهنگ ملی. (۱۴۰) طرح سازمانی دومین مقوله‌ای است که در بحث ساختار به آن می‌پردازیم. مقصود از «طرح» شیوه‌ای است که ساختار سازمان باید بدان گونه شود. روشهای اصلی عبارتند از: الگوهای نهادی یا مبتنی بر روشهای استراتژیک. با توجه به تعریف یا مفهوم واژه: طرح سازمان چیزی جز یک مساله سیاسی نیست. (۱۴۱)

بخش سوم - فرآیند سازمانی

۳/۱- از چندین دیدگاه دو واژه قدرت، و سازمان مترادف‌اند. زمانی که از دیدگاه ره‌آورد‌های سازمان نگاه کنیم، می‌بینیم که سازمان وسیله‌ای قدرتمند در دست صاحب قدرت است. از سوی دیگر این سیستم قدرت (سازمان) فرد را وادار

می‌کند تا مقررات خاصی را رعایت کند و خود را با آنها وفق دهد. قدرت پدیده‌ای گیج‌کننده است. از یک سو قدرت ثابت، پایدار و همیشگی است و کسانی که بر مسند قدرت می‌نشینند، برای حفظ خود در آن مسند، منابع کافی در اختیار دارند، از سوی دیگر، همان گونه که رویدادهای اروپای شرقی و اتحاد جماهیر شوروی در ۱۹۸۹ و ۱۹۹۰ نشان داد، می‌توان به سرعت قدرت را جابجا کرد. (۱۸۱)



قدرت به رابطه موجود بین دو یا چند بازیگر صحنه (عامل یا مجری) مربوط می‌شود که رفتار یک نفر تحت تأثیر رفتار دیگری قرار می‌گیرد. (۱۸۲) اگر قدرت قابل اعمال نباشد، هیچ معنا و مفهومی نخواهد داشت. (۱۸۳) دو جنبه دیگر قدرت نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. نخست، قدرت نوعی عمل است یا آن چیزی است که باید به کاربرد یا اعمال کرد. نکته دوم، آیا کسی که بر او اعمال قدرت می‌شود، آن را قدرت به حساب می‌آورد یا خیر؟ (۱۸۶)

هنگامی که اعمال قدرت جنبه نهادی به خود بگیرد، بدان مفهوم که همیشه قابل قبول واقع شود و دریافت‌کننده دستور آن را مشروع و قانونی بداند، پدیده‌ای به نام اختیار به وجود می‌آید. (۱۸۷) در سازمان چهار نوع منبع قدرت وجود دارد. این منابع عبارت‌اند از: ۱- پست اداری یا سازمانی. ۲- ویژگیهای شخص مثل فرهنگندی. ۳- تخصص. ۴- ترکیبی از عوامل که باعث می‌شود افراد بتوانند از پایگاههای قدرت استفاده کنند. (۱۸۹)

قدرتی که یک واحد سازمانی در نخستین روزهای تأسیس داشته است، خود دلیلی است

بر این که قدرت‌های بعدی را نصیب خود سازد. برای مدیران و مقامات اجرایی هم همین وضع صادق است. به ندرت احتمال دارد که مدیران ارشد و قدرتمند اجرایی از سازمان اخراج شوند، حتی زمانی که سازمانهای آنان نسبت به سازمانهای ضعیف‌تر، عملکرد مناسبی نداشته باشند. (۲۰۲) ویژگی عمده قدرت این است که پیوسته صاحب خود را تقویت می‌کند. بنابراین کسانی که در سازمان در مسند قدرت قرار می‌گیرند پیوسته تلاش می‌کنند تا آن را حفظ کنند. آنها منابع را در اختیار دارند و کسانی که قدرت بر آنها اعمال می‌شود از این فیض محروم هستند. (۲۰۳)

۳/۲- اجابت قدرت شناخته شده‌ترین نتیجه‌ای است که از اعمال قدرت به دست می‌آید. (۲۱۱) تعارض هنگامی پدید می‌آید که تضاد منافع وجود داشته باشد. (۲۱۴) یک روان‌شناس متوجه سه نوع تعارض در سازمانها شده است.

نخست تضاد و تعارضی است که بین واحدهای سازمانی به وجود می‌آید. دومین منبع تعارض این واقعیت است که واحدها وظایف مشابه دارند. آخرین نوع تعارض، تعارضی است که براساس سلسله مراتب اختیارات سازمانی به وجود می‌آید. (۲۱۶)

برای طرفین درگیر، سازمان یا کل جامعه پدیده تعارض به صورت فطری و ذاتی «خوب» یا «بد» نیست. در پدیده «قدرت» و «تعارض» از عوامل تشکیل دهنده شرایطی هستند که سازمان در آن قرار دارد. (۲۲۱)

۳/۳- چنین به نظر می‌رسد که برای همه مسایل و دردهای یک سازمان بیمار، رهبری راه علاج بسیار ساده‌ای باشد. واقعیت این است که در شرایطی خاص رهبری اهمیت زیادی دارد و حتی سرنوشت‌ساز است. (۲۲۶) رهبری شکل خاصی از قدرت است که با نوع قدرت «مرجع» رابطه‌ای تنگاتنگ دارد. وجه تمایز رهبری از قدرت در این است که رهبری موجب اعمال نفوذ می‌شود، یعنی افراد دیدگاه و سلیقه خود را تغییر می‌دهند، در حالی که قدرت تنها بدان معنی است که زیردستان را وادار می‌کند که نظرات و سلیقه‌های خود را برای خود نگه دارند. (۲۲۸)

وظایف رهبری به چهار دسته تقسیم می‌شوند. وظیفه یا کار نخست رهبر این است که از مأموریت و نقش سازمانی تعریفی ارائه کند. وظیفه دوم رهبر این است که وی باید مظهر هدف‌های سازمانی باشد. وظیفه سوم حمایت و

حفظ تمامیت سازمان و دفاع از هستی و موجودیت آن است. آخرین وظیفه رهبر رسیدگی و توجه به تعارض یا تضادهای داخلی است. (۲۲۹)

مقصود از رهبری کاری است که فرد ورای الزامات پست یا مقام سازمانی انجام می‌دهد. (۲۳۰) به مفهوم واقعی کلمه، کسی که به مقام رهبری ارشد سازمان منصوب می‌شود، کسی است که دربند سازمان گرفتار آمده است. (۲۵۱) مشاهده می‌شود که رهبری اثرات متفاوت و گوناگون دارد. دامنه اثرات رهبر جدید بر سازمان زیاد است، رهبر می‌تواند موجب تحول و دگرگونی در سازمان شود، یا این که اثرات رهبر بسیار اندک است و تقریباً هیچ اثری بر روی رخدادهای سازمان ندارد. (۲۵۳)

۳/۴- تصمیمات در سطوح مختلف سازمانی و به شکلهای گوناگون گرفته می‌شوند. اگر فرایند تصمیم‌گیری را یک امر عقلانی و محاسبه شده بپنداریم، سخت در اشتباه خواهیم بود. همچنین نباید فرایند تصمیم‌گیری را به صورت یک امر تصادفی و آنسی تصور کرد. (۲۵۹) معمولاً تصمیماتی را که به وسیله مقامات بالا و مدیریت ارشد سازمان گرفته می‌شود «تصمیمات استراتژیک» می‌نامند. (۲۶۰)

تصمیم‌گیرندگان می‌توانند در پنداشت یا برداشت خود، دارای چهار پایگاه باشند:

- ۱- دفاع از قلمرو. ۲- واکنش بی‌اراده (مترتجع). ۳- تحلیل‌گران مضطرب. ۴- آینده‌نگرهای علاقمند با وجود این که در تصمیم‌گیری، اطلاعات نقش حیاتی دارد، اعتقاد به وجود رابطه علت و معلولی نیز به همان اندازه اهمیت دارد. (۲۶۵)

برخی از تحلیل‌گران الگویی عقلانی اقتصادی را کنار گذاشته‌اند. به نظر عده‌ای بهترین نمونه، الگویی است که در مورد تصمیم‌گیری به نام «ظرف آشغال» ارایه شد و چنین استدلال می‌شود که سازمانها برای هر مسأله‌ای پاسخ‌های مشخصی دارند که به اصطلاح آن را در کیسه‌ای (ظرف آشغال) گذاشته‌اند و چون با نمونه‌های دیگری رو به رو شوند پاسخ‌های تکراری ارایه می‌کنند. (۲۶۹)

۳/۵- سازمان یعنی یک سیستم پردازش اطلاعات. در سازمان، فرایند ارتباطات در برگزیده عواملی است که از نظر فردی و سازمانی، اهمیت زیادی دارند. تفسیری که فرد از ارتباطات می‌کند به شدت تحت تأثیر پست

مقامی است که در سازمان احراز کرده است. (۲۷۷) تعیین ساختار سازمانی، خود نشانه‌ای از مسیر خاصی است که تعیین‌کننده نوع ارتباطات در سازمان است. ارتباطات برای مدیران سازمان و کاری که انجام می‌دهند نقش حیاتی دارد. (۲۷۸)

رمز اصلی ارتباطات سازمان این است که اطمینان حاصل شود، اطلاعات مربوط به موقع یا در زمان مناسب به افراد مربوط می‌رسد. (۳۰۶) تکنولوژی ارتباطات خود به خود نمی‌تواند همه مسائلی را حل کند. این مسائلی در ماهیت سازمان ریشه دوانیده‌اند و پیوسته با عوامل محیطی در فعل و انفعال هستند. (۳۰۷)

۳/۶- تجزیه و تحلیل قدرت، رهبری و تصمیم‌گیری و ارتباطات، نشان داده است. که سازمان پویا است. گاهی سازمان ناخواسته با پدیده تغییر روبه رو می‌شود و گاهی آگاهانه از آن استقبال می‌کند. تغییر می‌تواند برای سازمان مفید یا زیان‌آور باشد. (۳۰۹) می‌توان تغییر سازمانی را بدین گونه تعریف کرد: تغییر و تحول در شکل سازمان به گونه‌ای که آن بتواند با توجه به عوامل محیطی بقا و دوام یابد. (۳۱۰)

تغییر سازمانی را باید از یک دیدگاه باز و وسیع مورد بررسی و توجه قرار داده که محیط را در برمی‌گیرد. مقصود این است که باید با سایر سازمانها و نیز به تغییرات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی و تلاشهایی که سازمانها در راه ایجاد تغییر می‌نمایند توجه کرد.

اینک زاویه دید خود را محدود می‌کنیم و تنها به نوآوری می‌پردازیم. نوآوری یعنی دست برداشتن از تکنولوژی یا روش کار کنونی و هنگامی تجلی می‌کند که سازمان نوع کار یا عمل جاری را به کلی کنار گذارد. (۳۳۱) ویژگیهای پدیده نو (نوآوری) با ویژگیهای سازمان رابطه‌ای متقابل (تعامل) دارد. (۳۳۴) ما به این نتیجه رسیده‌ایم که نخبگان، ائتلاف‌های متخصصان و گروههای حاکم بر سازمان، همچنین شرایط محیطی از جمله عوامل عمده‌ای هستند که در ایجاد تغییر و نوآوری در سازمان نقشی مهم ایفا می‌کنند. (۳۳۸)

بخش چهارم - محیط سازمانی

۴/۱- کاربرد واژگان، عبارتها یا اصطلاحاتی چون «سیستم اقتصاد جهانی» و «بازارهای پیرامونی» بدان مفهوم است که سازمانها همواره

تحت تأثیر محیط خود قرار می‌گیرند. (۳۴۱) دیدگاه علمی، مدرسه و سواد موجب پیدایش متغیرهایی می‌شوند که به تشکیل سازمان می‌انجامند. (۳۴۶) پدیده شهرنشینی، همانند عامل سوادآموزی و تحصیل موجب می‌شود که ظرفیت سازمانی افزایش یابد. وجود پدیده‌ای به نام «اقتصاد پولی» هم یکی دیگر از عوامل مهم است که کمتر مورد توجه قرار گرفته است (۳۴۷) تعیین شکل محیط یکی از عمده‌ترین استراتژی‌هایی است که سازمان در راه دسه یازیدن به عوامل محیطی تدوین می‌نماید یا به اجرا درمی‌آورد. (۳۶۷)

۴/۲- هر سازمانی با سازمانهای دیگر روابط دارد. برخی از این روابط بی‌اهمیت، ولی برخی هم از اهمیت بالایی برخوردارند. (۳۷۱) در این مورد همگان اتفاق نظر دارند که محیط عموم در تعیین روابط بین سازمانها از اهمیت بالایی برخوردار است. موقعیت‌های خاصی که در آن سازمانها رابطه ایجاد می‌کنند نیز اهمیت زیاد دارد. (۳۸۵) در بین این عوامل به نظر می‌رسد پنج عامل اهمیت نسبتاً زیادی دارند و عبارتند از ۱- آگاهی. ۲- قلمرو همگون و ناهمگون. ۳- حوزه جغرافیایی. ۴- وابستگی‌های محلولی ۵- اندازه یا بزرگی سازمان. (۳۸۹)

در رابطه با ایجاد تماسی که سازمانها برقر می‌کنند، چهار دلیل بر شمرده‌ایم. آنها عبارتند از ۱- حالت اضطراری. ۲- مبادله یا داد و ستد ۳- قرارداد رسمی. ۴- تصویب قوانین مقررات. (۳۹۱)

سازمانها با پذیرفتن افراد متعلق به سازمانهای دیگر در هیأت مدیره خود می‌کوشد تا به منابع بیشتری دست یابند و بدین وسیله منابع موجود بین آنها جریانی می‌یابد. آن می‌تواند از طریق دست یافتن به منابع مالو اطلاعاتی و سایر منابع از مزایای رقابتی بیشتر برخوردار شوند. (۴۱۵)

بخش پنجم - اثربخشی سازمان و ثور: سازمانی

۵/۱- ما کار خود را با بررسی ره‌آوردها سازمان شروع کردیم، سپس ویژگیها ساختاری، فرآیندهای درون سازمانی و آن‌گ عوامل محیطی را مورد بررسی قرار دادیم. واقع اینها به گونه‌ای طرح‌ریزی شده‌اند که بتوان اثربخشی سازمان را افزایش دهند. متأسفا موضوع یا بحث اثربخشی سازمان - همانند

بحث درباره سازمان - بسیار پیچیده است. (۴۲۰)

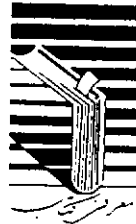
الگوهای اثربخش عبارتند از: ۱- الگوی مبتنی بر سیستم و منابع. ۲- الگوی مبتنی بر هدف. (۴۲۴) در الگوی مبتنی بر منابع و سیستم و الگوی مبتنی بر هدف تا حد زیادی (در امر تصمیم‌گیری) بخردانه عمل می‌کنند و به هنگام اتخاذ استراتژی در این اندیشه‌اند که به چه صورتی می‌توان منابع را (به بهترین نحو) به دست آورد و یا دوام و بقای سازمان را تضمین کرد. همچنین به واقعیت‌های سیاسی هم که در صحنه زندگی سازمان وجود دارند، توجه می‌شود. (۴۴۹)

اثربخشی در یک محدوده یا زمینه نمی‌تواند الزاماً با اثربخشی زمینه یا بخش دیگر سازمان ارتباط داشته باشد. برای مثال اگر سازمان درصدد برآید رضایت و رشد افراد را به حداکثر برساند، احتمالاً میزان بازدهی و هماهنگی کاهش می‌یابد. (۴۵۲)

۵/۲- هر مکتب فکری بر آن است تا کل پدیده سازمان را از دیدگاه خود توجیه کند. این بدان معنی است که یکی از کارهای اصلی و محوری تئوری سازمان این است که موضوع را بررسی کند و زمینه را به گونه‌ای تنظیم نماید که بتوان برای درک پدیده سازمان از همه تئوری‌های موجود استفاده کرد. هیچ مکتب فکری بدانجا نرسیده است که بتواند بهترین توجیه (رابطه علی) را ارائه نماید. در عوض نویسنده کتاب بر این باور است که برای درک فرآیندهای سازمانی باید از یک انسجام و یکپارچگی نظری (تئوریک) برخوردار بود. (۴۶۵)

از نظر ما این ۵ روش یا دیدگاه می‌توانند به بهترین وجه موجودیت سازمان را توجیه کنند. (۴۶۷) این دیدگاه‌ها عبارتند از: ۱- الگوی مبتنی بر بوم‌شناسی و جمعیت. ۲- الگوی وابسته به محیط. ۳- الگوی بخردانه - اقتضایی. ۴- الگوی مبتنی بر هزینه معاملات. ۵- الگوی مبتنی بر نهادی بودن سازمان. (۴۸۹)

چنین به نظر می‌رسد که بین نظریه‌پردازان سازمان یک احساس قوی وجود دارد، مبنی بر این که زمان آن فرا رسیده است که نظریه‌پردازان شمشیرهای خود را - که بر روی هم کشیده‌اند - غلاف کنند و به جای آن، با استفاده از دیدگاه یکدیگر و ترکیب طیف‌ها درصدد توجیه بهتر و کامل‌تر برآیند. □(۴۹۵)



● مدیریت انبار و عملیات مرتبط با

سیستم‌های انبارداری

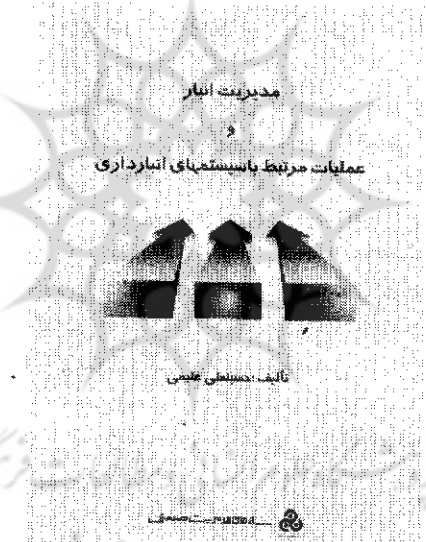
تالیف: حسینی علی

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۳۹۹ صفحه

بها: ۱۵۰۰۰ ریال

بتدریج که سازمانها بزرگ و پیچیده و متنوع‌تر می‌شوند مشکلات و مسائل مختلف و متفاوتی را با خود به همراه می‌آورند که در این صورت لازمه اداره کردن آن ارتباط و همکاری و هماهنگی در بخشهای مختلف سازمان با یکدیگر می‌باشد.



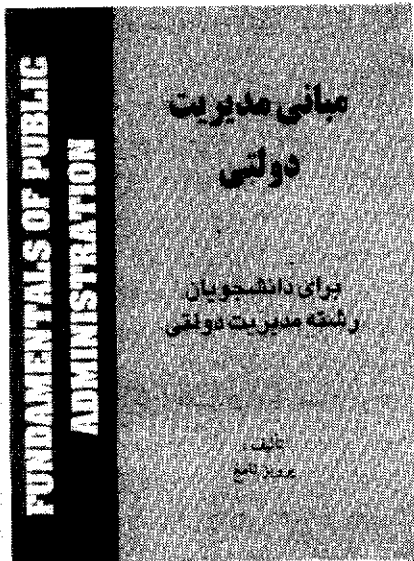
سازگاری و هماهنگی بین بخشهای مختلف یک سازمان زمانی بوجود می‌آید که آن سازمان از یک سیستم منسجم و قابل قبولی پیروی نماید و کلیه اجزای آن در چارچوب یک استراتژی و اهداف از پیش تعیین شده اقدام به برقراری ارتباطات صحیح و منطقی سازمانی با یکدیگر نمایند. یکی از بخشهایی که به عنوان یک حلقه اصلی در هر سازمانی وجود دارد انبار (انبارها) می‌باشد.

انبار برخلاف سایر بخشهای یک سازمان به عنوان یک بخش اصلی با سایر بخشهای

سازمان در ارتباط مستقیم می‌باشد. به نحوی که عملکرد مطلوب یا نامطلوب آن بر سایر بخشها تاثیر می‌گذارد. انبار به عنوان یک جایگاه سازمانی در نمودار کلیه سازمانها وجود دارد به همین دلیل ضمن اهمیت ویژه‌ای که به این واحد سازمانی داده می‌شود نیاز به برنامه‌ریزی، نظارت و هماهنگی در کلیه اجزا و قسمتها و سطوح آن دارد.

امروزه دیگر انبارداری به نگهداری و حفظ محصولات و کالا از زمان خرید یا تولید تا زمان تحویل و فروش و مصرف آن گفته نمی‌شود بلکه انبارداری شامل انبارکردن و فعالیت‌های مرتبط با آن از قبیل جمع‌آوری، ترکیب و نگهداری و حفظ کالاها، جابجایی، جداسازی، طبقه‌بندی، تخلیه و بارگیری و امثالهم می‌باشد.

تردیدی نیست که مدیریت انبار باید تعداد، نوع، اندازه، محل، نحوه تحویل گرفتن و تحویل دادن کالاها، نگهداری، تخلیه و بارگیری، حمل و نقل و اداره کردن انبار و موجودیهای آن و تصمیم‌گیری و هدایت لازم آنها را برعهده گیرد. زیرا هر یک از عوامل فوق می‌تواند بر اندازه موجودیها و روشهای نگهداری کالا و غیره اثر گذارد و روابط متقابل پیچیده‌ای را بوجود آورد. در این کتاب سعی شده است مدیریت انبار از دیدگاه امور فیزیکی آن در فصول مختلف شامل انواع ساختمانها و تجهیزات و نوع محل و قفسه‌بندی و مدیریت محلهای ذخیره‌سازی. جابجایی و نگهداری کالا و مواد توسط انواع وسائل و وسائط نقلیه، سیستم جابجایی، روشهای نگهداری و وسائل و نکات ایمنی درباره ساختمان و نحوه انبارکردن موجودیهای کالا و نحوه کنترل فیزیکی اقلام موجود در انبار و انبارگردانی، روشهای کنترل فیزیکی موجودیهای انبار، مورد بحث و بررسی قرار گیرد. از دیدگاه امور مدیریتی در فصولی دیگر از کتاب، ساختار سازمانی، نقش مدیر انبار و شرح حدود وظایف و مسئولیت‌های افرادی که به نحوی در کلیه مراحل انبارداری دخالت دارند، روابط بین انبار و سایر بخشهای سازمانی، شناسایی موجودیها، شماره‌گذاری موجودیهای کالا و روشهای متداول آن، ارائه سیستم‌های انبارداری با استفاده از فرم و اوراق در هر یک از مراحل انبارداری به منظور دستیابی اطلاعات جریان عملیاتی سایر بخشها از چگونگی نحوه درخواست کالا از انبار تا مرحله تحویل آن، نحوه ثبت ضبط و نگهداری اطلاعات مزبور در کلیه واحدهایی که با سازمان



مدیریت انبار سروکار دارند، ارائه نمودارهای گردش عملیات برای هریک از فرمهای درجریان در یک سازمان، برقراری ارتباط سیستماتیک بین بخشها با انبار، روشهای نگهداری و حفاظت اجناس و کالاها با توجه به محل و موقعیت و شکل ظاهری و خصوصیات فیزیکی و کیفی کالا، روشهای چیدن انواع کالا، برنامه ریزی و کنترل و ارزیابی موجودیها با رعایت هزینه های سفارش و نگهداری و فقدان و کمبود موجودیها و تعیین مقدار اقتصادی سفارش و روشهای دستیابی به مقدار اقتصادی سفارش و محاسبه حداقل و حداکثر موجودی و بطورکلی اهم وظایف مدیریت موجودیها و ارائه گزارشهای متعدد و جریان و کنترل موجودیها و برنامه ریزی و سازماندهی مدیریت موجودی در سازمانهای کوچک و بزرگ موردبررسی و مطالعه قرار گرفته است.

کتاب در یازده فصل جداگانه به نوعی نگارش یافته است که در هر فصل ضمن تشریح مطالب و مفاهیم، فرمهای موردنیاز و نمودگر گردش عملیات در آن مرحله و به منظور به اجرا درآوردن یک سیستم قابل قبول و ارتباط آن با سایر بخشها ارائه گردیده است و در قسمت پایانی هر فصل پرسش و سوالات مربوط به آن فصل با توجه به جنبه کاربردی مطالب و تطبیق آن با شرایط و وضعیت سازمانهایی که افراد در آن کار می کنند، طرح گردیده است که می تواند به عنوان موضوع تحقیق به صورت تحقیق توصیفی مورد استفاده قرار گیرد.

از دیگر ویژگیهای این کتاب ارائه حدود ۲۲ فرم با بیان و تشریح نحوه تنظیم و تکمیل آن به عنوان جنبه کاربردی آن در یک سیستم انبارداری و ترسیم ۱۱ نمودگر مسیر تنظیم فرم و جریان گردش امور مرتبط با انبار به همراه تعدادی جدول و شکل و پرسشنامه و معادل انگلیسی - امریکایی واژهها و اصطلاحات فنی که در متون و کتب به زبان انگلیسی بکاربرده می شود در زیر نویس صفحات مزبور ارائه شده و در پایان واژهنامه کامل انگلیسی آن ارائه گردیده است. □

● مبانی مدیریت دولتی

تالیف: پرویز نامغ

ناشر: نشر آروین

چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۳۷۹ صفحه

تیراژ: ۲۲۰۰ نسخه

بها: ۱۲۵۰۰ ریال

درس «مبانی مدیریت دولتی» یکی از درسهای تخصصی رشته مدیریت دولتی است که دانشجویان پس از گذراندن درسهای مقدماتی و چند درس پایه می بایستی آنرا بگذرانند، این

عملیات مرتبط با سیستمهای مختلف انبارداری بخشی دیگر از مطالب فصول این کتاب را به خود اختصاص داده است. از جمله مروری بر مراحل پیش از انبارداری، انبارداری و مراحل آن و انبارداری فوری، از جمله بر فعالیتهای و مراحل خرید داخلی و خارجی و جریان و به گردش درآوردن فرمهای مختلف، حدود توزیع و تحویل اجناس و کالا تنظیم و تکمیل فرمهای غیرانبارداری، نحوه حسابداری انبار با استفاده از سیستمهای ارزیابی ادواری و دائمی موجودیهای کالا در انبار، برنامه ریزی و روشهای کنترل دستورات عملها و شمارش موجودیها، تشکیل کمیته شمارش و تعیین وظایف آنها و برقراری کنترلهای داخلی و بررسی اثر کنترل داخلی بر موجودیهای کالا در انبار از جمله مطالبی است که عملیات مرتبط با سیستمهای انبارداری را تشکیل و مورد بررسی قرار می دهد. علاوه بر آن در فصل پایانی کتاب موضوع حسابداری موجودیهای کالا در انبار با استفاده از پرسشنامه های رایج در موسسات حسابداری در ایران ارائه گردیده است که علاقمندان به حسابداری موجودیهای کالا در یک سازمان می توانند با استفاده از پرسشنامه متداول و استاندارد شده موسسات حسابداری در ایران از آن بهره مند شوند.

بطورکلی هدف از نگارش چنین مجموعه ای با ویژگیهایی که در فوق بدان اشاره گردید آشنایی و آموزش و فراگیری دانشجویان و کلیه دست اندرکارانی می باشد که به نوعی با اداره و

درس پیش نیاز هفت درس اصلی و تخصصی است که می توان گفت درجه ورود به این رشته از دانش مدیریت است و لذا از نظر محتوایی و چگونگی ارائه بایستی به گونه ای باشد که به دانشجو دید کافی بدهد و اطلاعات و دانائی لازم را برای درک بهتر درسهای بعدی در اختیار او بگذارد.

از سوی دیگر با گسترش دامنه فعالیت های دولت، افزایش هزینه های عمومی و شرایط اقتصادی و سیاسی جهان، توجه به سازمانهای دولتی بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است و بدین ترتیب سازمانهای عمومی هر کشوری بیشترین مسئولیتها را برعهده دارند و لذا پیروزی هر ملتی در سطح داخلی و جهانی درگرو فعالیت و کارآمدی مدیران و تصمیم گیرندگان آن ملت به ویژه مدیران دولتی است که سنگین ترین رسالتها را بر دوش می کشند و چگونگی عملکرد آنها اثر تعیین کننده در رشد و توسعه هر کشور دارد.

با توجه به شکل سنتی و وضعیت خاص نظام اداری کشور ما و کمبود آشکار تخصص های مدیریت در آن، تربیت کارشناسان اداری و توجه به آموزش کادرها از اهمیت ویژه ای برخوردار است و لذا ترکیب و محتوای درسی مانند مبانی مدیریت دولتی بایستی در حدی باشد که به دانشجو وسع نظر بدهد و او را از نظر تئوری آماده سازد تا در میدان عمل از عهده کارهای بس پیچیده و پیش بینی نشده برآید و بتواند با درایت ناسامانی ها را به سامان رساند.

این کتاب که در ۱۲ فصل و ۳۸۴ صفحه در شهریور ماه ۱۳۷۶ به وسیله نشر آروین منتشر

کتابها و نشریات رسیده

- **واژگان تامین اجتماعی (و زمینه‌های وابسته)**
فارسی - انگلیسی
انگلیسی - فارسی
زیر نظر دکتر سید محمد عباس زادگان
گردآورنده: ناهید اعتضاد پور
موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی
ناشر: موسسه انتشارات سوره - حوزه هنری
سازمان تبلیغات اسلامی
چاپ اول - پائیز ۱۳۷۶ - ۲۶۰ صفحه
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه
- **اصول و مبانی نظام تامین اجتماعی**
تالیف: دکتر بهرام پناهی
موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی
ناشر: موسسه انتشارات سوره - حوزه هنری
سازمان تبلیغات اسلامی
چاپ اول - پائیز ۱۳۷۶ - ۳۲۳ صفحه
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
- **سازمان کنفرانس اسلامی در جهان متغیر اثر: محمد السید سلیم - عبدالمنعم المشاط**
منیر بدوی السید - عبدالعزیز ابوزید
ترجمه: حسن رضایی
چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۲۰۵ صفحه
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه
بها: ۶۶۰۰ ریال
- **برنامه‌نویسی فرترون و توانایی‌های گرافیکی آن**
دکتر مهدی قمشی - مهندس امین پژوهش جهرمی
ناشر: انتشارات یامهدی (عج) وابسته به مجتمع تحقیقاتی صنعتی یامهدی (عج)
چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۴۰۶ صفحه
تیراژ: ۱۵۰۰ نسخه
بها: ۱۴۵۰۰ ریال
- **مجله سیاست خارجی**
فصلنامه سیاسی - اقتصادی - فرهنگی و حقوقی
سال یازدهم - پائیز ۱۳۷۶
بها: ۶۵۰۰ ریال
- **مجله سیاست دفاعی**
شماره مسلسل ۱۹ - سال پنجم - شماره ۳ - تابستان ۱۳۷۶
پژوهشکده علوم دفاعی دانشگاه امام حسین (ع)
بها: ۲۵۰۰ ریال

درمی‌گرفت، تحلیل مقایسه‌ای مناطق گوناگون گریزناپذیر بنماید. افزون بر این همه از این واقعیت آگاه بودند که سال ۱۹۸۷ که در آن قرار داشتند بخشی از دورانی است که دربرگیرنده دگرگونی‌های سریع و شدید تکنولوژیک، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی است که بر همه حوزه‌ها اثر می‌گذارد و در جریان مباحثات و تفکرات متعاقب آن، از این واقعیت نیز آگاه شدند که شباهت‌های شگفت‌آوری میان تحولاتی که در مناطق عمده جهان به وقوع پیوسته وجود دارد. نکته دیگری که باعث حیرت شد نوسانهای یکسان آونگ سیاسی - ایدئولوژیک در همه این مناطق بود. مؤلفین به این نتیجه رسیدند که نوسانهایی که در آونگ سیاستگذاری منطقه‌ای مشاهده می‌شود، چندان از وضعیت اقتصادی، چه در سطح ملی و چه در سطح منطقه‌ای، تاثیر نمی‌پذیرد. بلکه بیشتر با حرکات متناوب آونگ سیاسی - ایدئولوژیک سازگار است. در واقع متمایل شدن بیشتر این آونگ به سمت چپ، سیاستگذاری منطقه‌ای را فعال‌تر و مداخله‌گرایانه‌تر می‌کند و چرخش آن بسوی راست به عقب‌نشینی از سیاستگذاری فعال منطقه‌ای می‌انجامد، چه اوضاع اقتصادی اجتماعی در مناطق پس افتاده یا کل کشورها بهبود یافته باشد و چه روبه انحطاط رفته باشد. آنگاه که همه در تفکرات خود به این نکته واحد رسیدند، چاره‌ای ندیدند جز اینکه مشترکاً کتابی بنویسند و همین فکر را در آن گسترش دهند. این کتاب ماحصل این کوشش مشترک است. هرچند هیچ اختلاف عقیده جدی در مورد پرسش‌های مطرح شده و نتایج گرفته شده میان مؤلفین وجود نداشت، اما انتقاد و تغذیه فکری متقابل بسیار بود.

این کتاب تجربه برنامه‌ریزی توسعه منطقه‌ای را در چند کشور برگزیده که از نظر کوشش در جهت این نوع برنامه‌ریزی سابقه قابل توجه دارند، مورد بررسی انتقادی قرار می‌دهد. □

گردید می‌تواند برای دانشجویان رشته‌های مختلف مدیریت به‌ویژه مدیریت دولتی، استادان، مدیران و علاقه‌مندان به دانش عمومی مدیریت مورد استفاده قرار گیرد.

در این کتاب نویسنده سعی کرده تعریف جامعی از اداره، سازمان و مدیریت ارائه دهد. و سیر تطور مدیریت دولتی، نقش مدیران دولتی در اقتصاد و سیاست و تاریخ تحول اداری ایران، قوه مجریه و دستگاه اداره مرکزی، اداره امور ستخدام عمومی، مالیه عمومی و بودجه، برنامه‌ریزی ملی، شرکت‌های دولتی و سازمانهای محلی و شهرداریها، مکانیزمهای نظارت بر سازمانها و در نهایت تحولات معاصر در سیستمهای اداری و سازمانی را به زبان ساده و شروح به رشته تحریر درآورد.

لازم به ذکر است معاونت پژوهشی دانشگاه زاد تهران جنوب این کتاب را به‌عنوان کتاب منتخب برگزیده است. □

● سیاستگذاری منطقه‌ای در جهانی درحال دگرگونی

نویسندگان: نایلز هنسن - بنجامین هیگنز - دانلد ساوی

ترجمه: گروه مترجمان - زیر نظر دکتر پرویز جلالی

ناشر: سازمان برنامه و بودجه - مرکز مدارک اقتصادی - اجتماعی و انتشارات

چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۳۸۹ صفحه

تیراژ: ۱۵۰۰ نسخه

بها: ۱۰۰۰۰ ریال

در تابستان ۱۹۸۷، مؤلفین این کتاب در مرکز تحقیقاتی توسعه منطقه‌ای کانادا در دانشگاه مانکتون در نیوبرونزویک کانادا در کنار یکدیگر قرار گرفتند. البته همه به توسعه منطقه‌ای، سیاستگذاری منطقه‌ای و برنامه‌ریزی منطقه‌ای دلبستگی داشتند، اما تجربه‌های هریک که در مناطق جغرافیایی متفاوت کار کرده بودند، با دیگری کاملاً متفاوت بود. «نایلز هنسن» در ایالات متحده و اروپای غربی کار کرده بود. «بنجامین هیگنز» از وضعیت استرالیا، کانادا و

چند کشور درحال توسعه آسیا، آفریقا و آمریکای لاتین خبر داشت و «دانلد ساوی» در کانادا و انگلستان استخوان خرد کرده بود. بنابراین طبیعی بود که در همه بحث‌های بی‌پایانی که

بقیه از صفحه ۲۵

برنامه‌ریزی در سطح شرکت‌های دولتی توسط متولیان ذیربط.

* شکل‌دهی بستر مناسب حقوقی و قانونی برای امکان برنامه‌ریزی در سطح شرکتها از طریق انجام اصلاحات قانونی، تدوین قوانین مقررات متناسب با کارکرد و عملکرد خاص شرکت‌های دولتی به منظور شناسایی، اداره و ارزیابی شرکت‌های مزبور.

* اصلاح سازماندهی و تشکیلات شرکت‌های دولتی در سطح کلان (بخش شرکت‌های دولتی در بخش‌های فعالیت و در سطح کلان نظام اداری) و در سطح خرد (درون نظام اداری شرکت‌های دولتی، مجامع، هیئت‌مدیره‌ها و...)

* تسهیل شرایط ادامه سیاست خصوصی‌سازی و واگذاری شرکت‌های دولتی برای کارآتر شدن بخش شرکت‌های دولتی و مدیریت مطلوب شرکت‌هایی که بنابه دلایل مختلف در بخش دولتی باقی خواهند ماند.

البته ایجاد و برقراری هریک از عوامل و شرایط فوق، نیازمند انجام اقدامات مختلف مطالعاتی، حقوقی، قانونی و اجرایی است که از حوصله این بحث خارج بوده و در مناسبت خود قابل طرح می‌باشد. □
منابع و ماخذ:

1 - ILO: "MANAGING RELATIONS BETWEEN GOVERNMENT AND PUBLIC ENTERPRISES, 1986.

2 - MANAGING PUBLIC ORGANIZATION LESSONS FROM CONTEMPORARY EUROPEAN EXPERIENCE, 1987.

۳ - سازمان برنامه و بودجه، دفتر هماهنگی امور بنگاه‌های اقتصادی، «بررسی عملکرد و برنامه‌ریزی شرکت‌های دولتی در چارچوب برنامه‌های توسعه» ۱۳۷۱.

۴ - مرکز آموزش مدیریت دولتی، «مدیریت سازمان‌های دولتی» درسهایی از تجارب معاصر کشورهای اروپائی، ترجمه عباس منصوریان.

● حسن خوشپور:

فوق‌لیسانس اقتصاد و فوق‌لیسانس شهرسازی از دانشگاه تهران - معاون مدیرکل دفتر امور انرژی سازمان برنامه و بودجه.

موثری دارند باید با طرحها و برنامه‌های حساب شده، مفهوم ارتقای فرهنگ کار و توجه به کار مولد را در تک‌تک افراد جامعه زنده و تقویت کنند. مدیران ارشد سازمانها نیز باید با توزیع عادلانه امکانات، اختیارات و اطلاعات، کارکنان را به بهره‌وری و کار و تولید بیشتر و بهینه ترغیب و تشویق کنند. طبیعی است در چنین شرایطی وجدان کار، اخلاق کار، تعهدکار و انضباط اجتماعی ارتقا می‌یابد و در نهایت جامعه درجهت رشد، بالندگی و تعالی حرکت خواهد کرد.

تدبیر: باسپاس فراوان از حضور میهمانان گرامی در این میزگرد، امید است نقطه‌نظرات، دیدگاهها و پیشنهاد‌های مطرح شده، شناخت واقعی مفهوم کار را درجهت رفع تنگناها و محدودیتها و نیز ایجاد و توسعه ارتقای فرهنگ کار و بهره‌وری در سطوح مختلف جامعه فراهم سازد. □

برآورد کمی پیامدهای دور اروگوئه

بقیه از صفحه ۶۴

گات محاسبه شده بود با برآوردهای بلندمدت ما برحسب درصد قابل مقایسه می‌باشد. ولی ارزش دلاری اولی بسیار بالا بود زیرا جامعه اقتصادی که در آن تعرفه‌ها و پارانه‌های صادرات قطع شده بود، بسیار بزرگتر بود.

برآورد گروه گات /WTO، برابر با ۱۹۳ میلیارد دلار با محاسبه ۱۷۱ میلیارد دلاری ما قابل مقایسه است. «هرتل» و سایرین سود جهانی از دور اروگوئه را ۲۵۸ میلیارد دلار برآورد کرده‌اند. بالا بودن رقم این گروه به دو عامل بستگی دارد: آنان نرخ رشد سهمیه‌های MFA را آهسته‌تر از اقتصاد جهانی برآورد کرده‌اند؛ بنابراین سود حاصل از حذف MFA کمی بیش از برآورد ما می‌باشد؛ و دیگر اینکه آنان قابلیت انعطاف و کشش بیشتری (در عین حال معقول) را در نظر گرفته بودند.

سایر اختلافات بین برآوردهای ما و گات /WTO و GTAP حائز اهمیت چندانی نیستند. تمام الگوها نمایانگر این مساله است که کشورهای آزادتر سود بیشتری بدست می‌آورند. احتمالاً در بلندمدت، میزان منافع بیشتر خواهد بود زیرا تا آن هنگام موجودی سرمایه می‌تواند تعدیل شود و تطابق شرکتها و مصرف‌کنندگان به تغییرات قیمت بیشتر خواهد بود. □

سیبی: در یک جمع‌بندی کوتاه می‌توان از جموعه بحث چنین نتیجه گرفت که تقریباً مگی بر این باورند که در جامعه ما فرهنگ کار، گونه که شایسته است وجود ندارد. شاغلان در ازمانها، به کار به عنوان عامل تولید ثروت، جادکننده ارزش افزوده و خودسازی انسان و لاخره ارزش مثبت نمی‌نگرند. فرهنگ کار اسفانه در جامعه ما به دلایل گوناگون تخریب ده و برای احیا و ارتقای آن به عزم ملی نیاز است. فرهنگ کار بدین معنی که انسانها کار را یک یده دوست‌داشتنی و ارزشمند بدانند و به مت کار مفید و مولد حرکت کنند. بدون شک عوامل فرهنگی و ساختارهای اقتصادی و تنماعی بر فرهنگ کار تاثیر می‌گذارند. خانواده، وزش و پرورش، وسایل ارتباط جمعی بویژه یبو و تلویزیون که در فرهنگ‌سازی نقش

نعکس می‌باشد. تفاوت بارز آن با الگوی وتاهمدت در افزایش بهره جهانی از دور وگوئه از ۹۶ میلیارد دلار به ۱۷۱ میلیارد دلار باشد. بااستفاده از این روش سود کشورهای ر حال توسعه از ۰/۴ درصد به ۱/۲ درصد از مع کل تولید ناخالص داخلی کشورهای در نال توسعه افزایش می‌یابد. بعلاوه، کشورهای ناورمیان، شمال افریقا، اروپای شرقی و باتیک، رسیه و سایر جمهوریهای سابق شوروی سود ی‌برند.

تقایسه با سایر الگوها

علاوه بر الگوی ما، دو الگوی دیگر تغییرات بر اروگوئه را با طرفهای قرارداد گات، بکار رفته‌اند: گروه GATT/WTO متعلق به نرانسوا، «مک‌دونالد» و «نوردزتروم»؛ و گروه «مرتل»، «مارتین»، «یان‌گیشیما»، و «دیمارانان». آوردهای منافع دور اروگوئه از این سه الگو در نفرانسی تحت عنوان «دور اروگوئه و تصاددهای در حال توسعه» که از سوی بانک جهانی برگزار شد، ارائه گردیدند (از ۱۸ تا ۲۰ نویه در واشینگتن برگزار شد). در این کنفرانس ناوتهای بارز سه الگو بطور شهودی مورد رسی قرار گرفت.

سود حاصل از دور اروگوئه که در بررسی