

استراتژی خرید و مدیریت منبع

از: رمضانعلی خسروپناه

- مدیریت منبع سعی در متعادل کردن تدارک با تقاضا و با توانایی های منابع سازمان دارد.
- مدیران خرید آشنا به مدیریت منبع، توانایی تشخیص تدارک کنندگان خوب از بد را دارند.

برآورد گردیده بخش اعظم هزینه های سازمان های تولیدی به خرید کالاها و خدمات مورد نیازشان مربوط است. اغلب سازمان های تولیدی متخصص در امور طراحی، مونتاژ، آزمایش، و خرید مقادیر زیاد قطعات مورد استفاده در جریان مونتاژ، بیش از ۷۵ درصد هزینه های خود را در بازار تدارک صورت می دهند و به همین دلیل اداره تدارک کنندگان مهم برای آنها اهمیتی ویژه دارد. همه سازمان ها می دانند محصولات مورد تقاضای مشتریان را نمی توان بدون حفظ استمرار تدارک موادی که توسط تدارک کنندگان مهم فراهم می شوند، تدارک نمود. حفظ استمرار تدارک مواد روزبه روز برای تولیدکنندگان و بخصوص تولیدکنندگان متخصص در امور فوق اهمیت بیشتری پیدا می کند و این سازمان ها به تدارک کنندگان مهم به عنوان بخشی از سازمان خود می نگرند.

مدیریت منبع سعی در متعادل کردن تدارک با تقاضا و با توانایی های منابع سازمان دارد. این مدیریت با تحقیق، ارزیابی، مذاکره، انتخاب، و ایجاد تدارک کنندگان مهم و تخصیص احتیاجات سازمان مربوط می باشد و فعالیتی پویاست که می تواند به طور سریع و موثر وضعیت های اضطراری را به موازات اجرای روش های برنامه ریزی شده درازمدت، جوابگو باشد. مدیریت منبع مسائل تدارکاتی احتمالی را پیش بینی و نظارت، و به هلاطم خطر دریافتی از بازار تدارک یا مصرف کنندگان به سرعت واکنش نشان می دهد. این مدیریت با استفاده از بانک اطلاعات خود در مورد پیشرفتهای صنعتی،

اقتصادی و سیاسی، میزان و دامنه قطع تدارک احتمالی را به دقت برآورد می کند و باعث می گردد سازمان اقدامات پیشگیری و احتیاطی مناسب را به موقع به عمل آورد.

وصول به تداوم و حفظ جریان تدارک از اهداف مهم واحدهای خرید همه سازمانهاست. برنامه ریزی درازمدت جریان مواد و تامین تمهیدات اضطراری نیز به همین اندازه برای واحدهای خرید مهم هستند. مدیران خرید می باید کارمندان خود را فعالانه به سازماندهی کارهایشان تشویق نمایند. برنامه ریزی و آمادگی قبلی موثر می تواند از وقایع و شدت مسائل تدارکاتی بعدی به میزان قابل ملاحظه ای بکاهد. تمهیدات اضطراری همواره مقدار بسیار زیادی از بار کار واحدهای خرید را تشکیل می دهند و به همین دلیل بررسی طبیعت و بزرگی، و تعیین علل بروز آنها از امور بسیار ضروری عملیات خرید بشمار می رود. این بررسی به شرط تخصیص وقت بیشتر از سوی واحدهای خرید به امر «وصول به تداوم و حفظ جریان تدارک» می تواند تمهیدات اضطراری را به میزان قابل ملاحظه ای کاهش دهد.

منبع یابی در خرید با دو مفهوم مورد استفاده قرار می گیرد. این مفاهیم با «جستجوی تدارک کنندگان بالفعل در بازار» یعنی فعالیت تحقیقی و با «خط مشی منبع یابی» یعنی با پارامترها، محدودیت ها، و استراتژی های بکار گرفته شده برای جوابگویی به احتیاجات تدارکاتی مربوط هستند. واحدهای خرید عموماً موضوع «تداوم و حفظ جریان تدارک» را در چارچوب خط مشی منبع یابی پی جویی می کنند.

مواقع بسیاری پیش می آید که در آن تدارک مقادیری از مواد مهم در دوره ای معین برای واحدهای خرید اهمیت پیدا می کنند. در چنین مواقعی آیا واحدهای خرید باید همه احتیاجات خود را به یک تدارک کننده سفارش دهند؟ برای انجام کار به این صورت دلایل محکم بسیار خوبی وجود دارد و یکی از مهمترین آنها قیمت است. کمترین قیمت در اغلب اوقات با افزایش مقدار کل سفارش قابل تحصیل می باشد. بسیاری از مواد با افزایش مقادیر خرید تخفیف بیشتری را عاید سازمان می کنند. اتخاذ تصمیم در مورد سفارش کل احتیاجات به یک تدارک کننده از موارد مدیریت خطر می باشد. در این حالت می باید فایده حاصل از سفارش همه احتیاجات به یک تدارک کننده در مقابل خطر بزرگتر عدم دستیابی به «تداوم و حفظ تداوم» ناشی از «گذاردن همه تخم مرغها در درون یک سبد» مورد تجزیه و تحلیل دقیق قرار گیرد. در حال حاضر در این خصوص روش درست و واحدی که با آن بشود این نوع تصمیم ها را اتخاذ نمود وجود ندارد و لذا هر وضعیتی می باید به طور جداگانه و در نظر گرفتن شرایط حاکم مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد.

تصمیم گیری در باره یک، دو یا چند منبع مدیران خرید در مواردی چون، انحصار، سازنده اصلی، خواست مشتری، محدودیتهای حق امتیاز و داشتن پروانه و کالاهای نشاندار، محظورات متقابل تجارت دو جانبه، استاندارد کالاهای سازمان، خواست دولت، و خواست مصرف کننده / طراح، مجبور می شوند کل احتیاجات سازمان را به یک تدارک کننده سفارش

دهند. در چنین مواردی واحدهای خرید می‌باید برای تغییر خط مشی‌هایی که نامطلوب بودند نشان به اثبات رسیده است مجدداً تلاش نمایند.

مدیران خرید، گاهی نیز به خاطر کمی مقدار خرید و به صرفه نبودن تقسیم آن، زیاد شدن هزینه‌های حمل و نقل، محدودیتهای زمانی و عدم صرفه تامین چند سری ابزارآلات، لزوم انجام توسعه با یک منبع، عدم حصول به استانداردهای همشکلی و تعویض پذیری، و لزوم اتکا به توانایی‌ها، ظرفیت‌ها، و تعهدات تدارک‌کنندگان ماشین ابزارها مجبور می‌شوند همه احتیاجات سازمان را به یک تدارک‌کننده سفارش دهند. در این شرایط مدیران خرید می‌باید اثرات منفی تعهد طولانی به «یک تدارک‌کننده» را در نظر بگیرند.

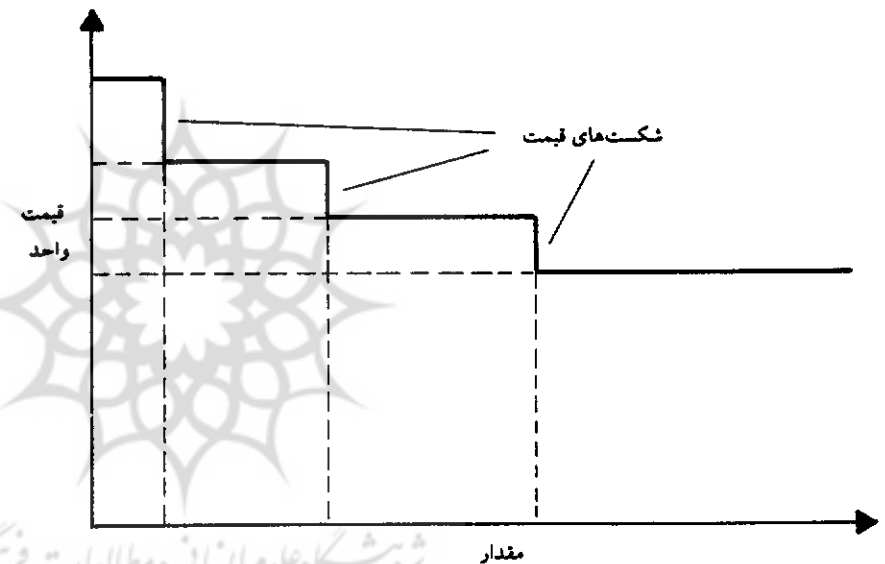
تکنولوژیک، تداوم تدارک، انعطاف پذیری تدارک‌کننده در مواقع اضطراری، هزینه‌های امور دفتری، اعتبار، و رازداری تعیین می‌گردد.

مدیران خرید هنگام تصمیم‌گیری در مورد یک، دو یا چند منبع می‌باید به ارتقای سطح رقابت سالم و به تأثیری که این تصمیم بر تداوم و حفظ درازمدت تر تدارک می‌گذارد کاملاً توجه نمایند. سازمان بعضاً ممکن است احتیاجات خود را از جنبه‌های مقداری و مشخصاتی رشد دهد و لذا مجبور گردد آن را بین دو یا چند تدارک‌کننده تقسیم نماید. این نوع تقسیم بندی به طبیعت و مقدار کالاها، وضعیت بازار و قابلیت‌های تدارک‌کنندگان بستگی دارد. مدیران خرید در مواقع اجرای خط مشی دو یا چند منبع می‌باید مقادیر احتیاجات را به تناسب توانایی‌ها

- **واردات موضوعی بسیار تخصصی و مستلزم سر و کار دائم با بانکهای تجاری، نمایندگی‌های بیمه و واردات و واحدهای کشتیرانی است.**
- **مدیران آشنا به آخرین فنون خرید از دستاوردهای مدیریت منبع برای تضمین ارسال و تحویل به موقع مواد صنعت بر طبق مشخصات و کیفیت سود می‌برند.**
- **بسیاری از مدیران خرید برای اندازه‌گیری بازدهی تدارک‌کننده از «فن ارزیابی پیمانکار» استفاده می‌کنند.**

مذاکره آتی از تدارک‌کننده خواسته شود، می‌باید تدارک‌کنندگان را ارزیابی نمایند. این ارزیابی به وسیله تنظیم پرسشنامه‌ها و اخذ اطلاعاتی از قبیل، ظرفیت‌ها، تعداد و انواع ماشین‌آلات، تعداد کارکنان، ظرفیت‌های خالی، گواهی کیفیت، و مشتریان عمده صورت می‌گیرد. مدیران خرید در این ارزیابی ابتدا تدارک‌کنندگانی را که از توانایی لازم برخوردار نیستند رد و بعد پرسشنامه‌های باقیمانده را بررسی و صحت سقم آنها را مشخص می‌کنند. سپس وضعیت مالی تدارک‌کنندگان مورد تأیید را با همکاری حسابداران مورد بررسی قرار می‌دهند و توانایی‌های مالی آنها را به کمک موسسه‌های حسابرسی بازرسی می‌کنند. این مدیران بعد از این مرحله از نظرات مشتریان عمده آنها باخبر می‌شوند و روزنامه‌ها، هفته‌نامه‌ها، سالنامه‌های اخیر را برای اطلاع از مناسبات صنعتی مهم تدارک‌کنندگان مورد مطالعه قرار می‌دهند و سرانجام از اماکن آنها بازدید به عمل می‌آورند و با کارمندان آنها مصاحبه می‌کنند.

مدیران خرید آگاه به خوبی می‌دانند به صرف جذاب بودن پیشنهاد تدارک‌کننده از جنبه‌های قیمت، مشخصات، ارسال، و شرایط قرارداد نمی‌توان به انجام صدور تعهدات از سوی تدارک‌کننده اطمینان حاصل نمود. این مدیران به این امر مهم که هر اندازه مواد موضوع خرید از حساسیت، پیچیدگی، و ارزش بالایی برخوردار باشد به همان اندازه شناخت دقیق تدارک‌کننده بالفعل مهمتر، و هر چقدر پیامدهای هزینه‌ای نواقص تدارکاتی جدی‌تر باشد به همان مقدار ارزیابی موثر تدارک‌کننده لازمتر است کاملاً واقف هستند.



شکل ۱- شکست‌های قیمت

و ظرفیت‌های تدارک‌کنندگان منتخب تقسیم نمایند. در مواقعی نیز بعضی از مدیران خرید یک بخش کوچک از مقدار احتیاج را براساس «استراتژی توسعه منبع» به تدارک‌کننده‌ای کوچک و تجربه نشده سفارش می‌دهند.

ارزیابی تدارک‌کننده

مدیران خرید برای تضمین تحقق اهدافی چون، جوابگویی تدارک‌کننده به تعهدات خدمات کیفیتی، ارسالی و بعد از فروش، تعیین مناسب‌ترین تدارک‌کننده بالفعل قبل از دادن سفارش، تشخیص ضعف‌های احتمالی تدارک‌کننده و تعیین محدوده کنترل خریدار، و تعیین نقاط ضعف‌هایی که رفع آنها لازم است در

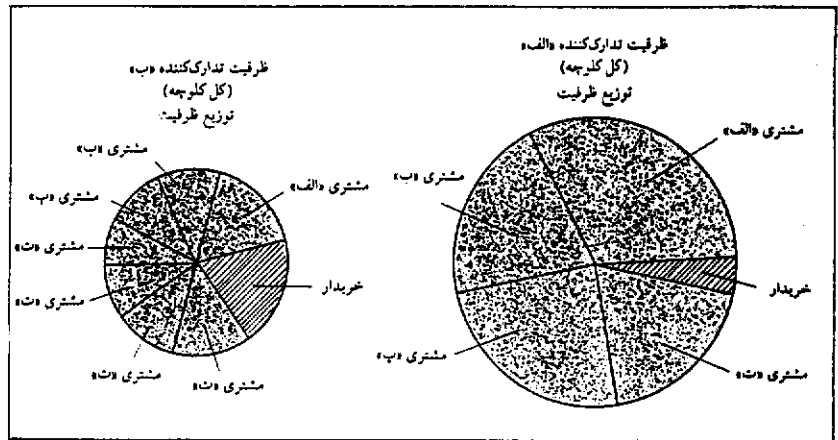
مدیران خرید در موارد بسیاری نیز در مورد سفارش احتیاجات سازمان به یک، دو یا چند منبع حق انتخاب دارند. این انتخاب به برآورد فواید و اشکالات احتمالی هر وضعیت بستگی دارد و از موارد مدیریت خطر محسوب می‌شود. مدیران خرید اغلب سازمان‌ها، این نوع انتخاب‌ها را براساس خط مشی منبع‌یابی سازمان خود صورت می‌دهند. خط مشی منبع‌یابی سازمان یعنی پارامترها، محدودیت‌ها، و استراتژی‌های بکار گرفته شده برای جوابگویی به احتیاجات تدارکاتی را که مدیران خرید رعایت می‌کنند، یا در نظر گرفتن، نازل‌ترین قیمت (شکل ۱) کیفیت و ارزش، پیشرفت‌های

ساخت یا خرید

مدیران خرید آشنا به مدیریت منبع به واحدهای داخلی به عنوان منابع تدارکاتی مهم احتمالی توجه دارند. آنها سعی می‌کنند توانایی‌ها و ظرفیت این واحدها را در چارچوب زمانی مورد نیاز تعیین نمایند تصمیم‌گیری درباره ساخت در داخل یا خرید از خارج مقوله پیچیده‌ای است. این مدیران به صرفه بودن انجام کار در داخل را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. این مدیران می‌دانند ساخت در داخل بعضاً ممکن است به هزینه تامین منابعی اضافی منجر گردد و یا در خط اصلی تخصص سازمان نباشد ولی با این حال مدیریت عالی ممکن است در مواقع اضطراری و علی‌رغم عدم انطباق کار ساخت با احتیاجات طرح جامع، با ساخت در داخل موافقت نماید. این مدیران در مواقعی که تامین منابع لازم برای انجام کار ساخت در داخل هزینه بالایی دارد یا تحقق درباره بازار و پیشرفت‌های تکنولوژیک از منسوخ نشدن زود هنگام کالا و با جریان ساخت داخل اطمینان حاصل می‌کنند. آنها برای انجام کار ساخت در داخل به محدودیت‌های مربوط به حقوق گواهینامه و امتیاز ساخت نیز توجه کامل دارند. مدیران خرید مطلع به موضوع مدیریت منبع به اینکه خریدار محصولات سازمانشان می‌تواند مواد اولیه مورد نیاز ساخت داخل مربوط به آن محصولات را تامین نماید یا نه، عنایت دارند. آنها همچنین روابط خوب با تدارک کننده موجود را که ممکن است در اثر انجام کار ساخت در داخل مختل گردد در نظر می‌گیرند و به این خاطر که کار در آینده ممکن است مجدداً به تدارک کننده سفارش شود سعی می‌کنند روابط خوب موجود آسیب نینند.

ایجاد تدارک کننده

گاهی اوقات مدیران خرید باین وضعیت که سازمانشان می‌خواهد محصول جدیدی تولید کند و تدارک کنندگان موجود قادر به تامین احتیاجات خاص آن محصول نیستند مواجه می‌شوند و مجبورند منبع جدید تدارک ایجاد نمایند. در این حالتها مدیران خرید آشنا با موضوع مدیریت منبع به خاطر آگاهی از لزوم برقراری روابط نزدیک کاری در بین سازمان و تدارک کننده تلاش می‌کنند تدارک کننده‌ای محلی یا ظرفیت‌هایی ایجاد نمایند. این مدیران معمولاً منتظر وقوع حوادث نمی‌نشینند و این نوع احتیاجات را پیش بینی و تعهدات آتی



شکل ۲- ملاحظات ظرفیتی تدارک کننده

نسبت نقدی = دارایی‌های نقدی
(نسبت سریع) بدهی‌های جاری

گردش موجودی‌ها = $52 \text{ هفته} \times \text{موجودی فروش}$

سود به صورت درصدی از فروش = $\frac{100}{\text{فروش}} \times \text{سود}$

عایدی سرمایه صرف شده = $\frac{100}{\text{سرمایه صرف شده}} \times \text{سود}$

شکل ۳- نسبت‌های مهم

مدیران خرید آشنا به مدیریت منبع توانایی تشخیص تدارک‌کنندگان خوب از بد را دارند. آنها می‌دانند تدارک کننده خوب احتیاجات خریدار را برطبق تعهدات صورت گرفته به نتایج کاملاً روشن تامین و جنبه‌های مهم تدارک یعنی مدارک و دستورالعمل‌های حمل مواد را بخوبی فراهم و مشکلات معدود خود را به محض بروز حل می‌کند. تدارک کننده خوب انعطاف زیادی در اداره تعهدات نوسان‌دار از خود نشان داده تغییرات موثر بر تدارک و تقاضا را پیش بینی و بروز مسائل بالفعل قریب‌الوقوع را بد موقع خبر می‌دهد. تدارک‌کننده خوب در بین رقیبان بهترین تضمین کننده برقراری حلقه خوب تدارکاتی بوده در رشته خود متخصص است و بعضاً فقط یک نوع محصول را تولید می‌کند. مدیران خرید آگاه بخوبی می‌دانند چنین تدارک کننده‌ای برای راهنمایی و کمک خریدار در انجام «تعهدات و وصول به بهترین ارزش در نقطه مصرف» کاملاً مجهز است. تدارک‌کننده خوب در نزد مدیران خرید آشنا به مدیریت منبع جایگاه رفیعی دارد و به همین دلیل نیز همواره توسط این مدیران مفتخر شمرده شده، آموزش می‌بیند و کنترل و هدایت می‌شود.

مدیران خریدی که از آخرین فنون خرید اطلاع دارند می‌دانند مدیریت منبع به تدارک‌کنندگان مهم به عنوان شعبات سازمان خریدار می‌نگرد و بر این نکته که استانداردهای مورد درخواست داخل سازمان می‌باید در خارج نیز پذیرفته و اعمال شوند تاکید دارد. این مدیران در هنگام ارزیابی تدارک‌کنندگان، آنها را از این دیدگاه مورد بررسی قرار می‌دهند و در این بررسی به توانایی، ظرفیت (ملاحظات ظرفیتی تدارک‌کننده - شکل ۲)، قابلیت مالی (نسبت‌های مهم)، محدودیت‌های زمانی (ترازنامه - شکل ۳)، تعهد، ظرفیت رشد، محدودیت‌های قابلیت سازگاری، و محدودیت‌های سیستم‌های تدارک‌کنندگان توجه خاص می‌کنند.

انتخاب تدارک کننده

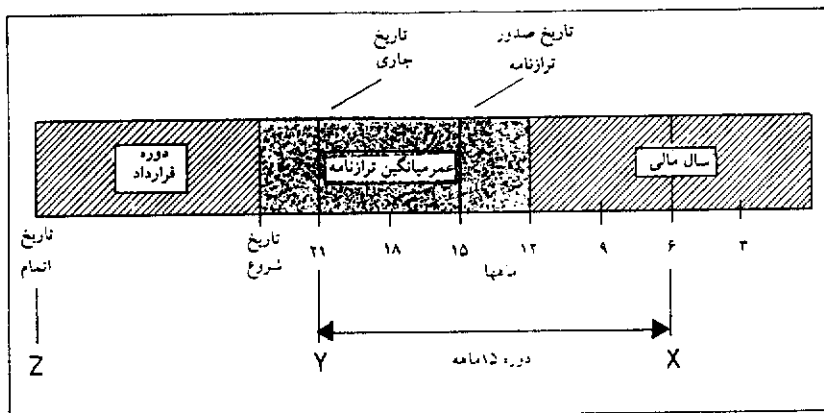
اولین مرحله از جریان انتخاب تدارک کننده که مدیران خرید به اجرا می‌گذارند ارزش‌گذاری و ارزیابی پیشنهادها در یافتی از تدارک‌کنندگان است. مدیران خرید با این ارزیابی در پی آنند تا پیشنهاد دارای بهترین تناسب با احتیاجات اعلام شده و قابل حصول را مشخص نمایند. این ارزیابی هر دو جنبه تجاری و فنی شامل، مشخصات و کیفیت، کمیت، ارسال و تحویل، خدمات پس از فروش، و ضمانت‌های قراردادی را در برمی‌گیرد. انتخاب تدارک‌کننده در مواقع وجود سفارش‌های حساس و گران یک فعالیت، مدیریت خطر محسوب می‌گردد و لذا به داده‌های کسافی و داوری ارزش نیاز دارد. ارزش‌گذاری و ارزیابی تدارک‌کننده با عملیات درازمدت و کوتاه‌مدت مربوط می‌باشد.

نسبت جاری = دارایی‌های جاری
بدهی‌های جاری

● مدیران خرید آشنا به مدیریت منبع به واحدهای داخلی به عنوان منابع مهم تدارکاتی توجه دارند.

● اولین مرحله از جریان انتخاب تدارک‌کننده، ارزش‌گذاری و ارزیابی پیشنهاد دریافتی از تدارک‌کنندگان است.

● وصول به تداوم و حفظ جریان تدارک از اهداف مهم واحدهای خرید همه سازمان‌هاست.



شکل ۳ - محدودیت‌های زمانی ترازنامه

سازمان خود را طرح‌ریزی می‌کنند. آنها در این تلاش‌ها ضمن توجه به ضرورت برقراری موازنه در بین تقاضای مواد و توانایی بازار تدارک سعی دارند وضعیت انحصاری به وجود نیاورند.

واردات

واردات موضوعی بسیار تخصصی و مستلزم سروکار دائم با بانکهای تجاری، نمایندگی‌های بیمه و واردات، و واحدهای کشتیرانی است. تدارک‌کنندگان خارجی ممکن است نمایندگی‌ها یا توزیع‌کنندگانی در کشور خریدار داشته باشند ولیکن این حالت برقراری ارتباط دائم خریدار با این نوع تدارک‌کنندگان خارجی را کم نمی‌کند. ارزیابی پیشنهادها و ارزش‌گذاری این نوع تدارک‌کنندگان به مراتب از ارزیابی پیشنهادها و ارزش‌گذاری تدارک‌کنندگان داخلی پیچیده‌تر است. دلایل رجوع خریداران به تدارک‌کنندگان خارجی شامل کیفیت، قیمت، ارسال و تحویل، خدمات پس از فروش، و عدم امکان تهیه مواد از داخل می‌گردد. مدیران خوب خرید به همه این امور آشنا هستند. آنها به خوبی از خطرات و فواید واردات اطلاع کافی دارند. این مدیران می‌دانند حمل مواد بازارهای داخلی از حمل مواد بازارهای خارجی بسیار آسانتر است

مدیران خرید آگاه به مدیریت منبع از پیچیدگی اداره و اصلاح و جایگزینی اقلام ردی وارداتی اطلاع کافی دارند. این مدیران می‌دانند هنگام تصمیم‌گیری در مورد واردات باید مواردی چون، زبان، حقوق گمرکی کالاهای وارداتی و مالیات کالاهای داخلی، آداب و رسوم، ارز، نقطه پایه قیمت، تفسیر قانون، و ارزیابی کل هزینه را بدقت بررسی نمایند.

طرحهای ارزیابی تدارک‌کنندگان (پیمانکاران)

بسیاری از مدیران خرید برای اندازه‌گیری بازدهی تدارک‌کننده از «فن ارزیابی پیمانکار» استفاده کرده بازدهی برنامه‌ریزی شده در موارد کیفیت، ارسال و تحویل، خدمات پس از فروش، و قیمت را با بازدهی واقعی مقایسه می‌کنند. در این شیوه اندازه‌گیری، ۱- بازدهی کیفیت به وسیله، تعداد اقلام ردی در مقدار دسته، هزینه‌های انجام کارهای بار دوم بر روی اقلام ردی، هزینه‌های تولید اقلام ردی، و هزینه‌های امور دفتری اقلام ردی، ۲- بازدهی ارسال و تحویل به وسیله تعداد اقلام دیر ارسال شده در مقدار دسته و میزان تاخیر آنها، هزینه‌های تولید ناشی از تاخیرها، و هزینه‌های امور دفتری پیگیری تاخیرها، ۳- بازدهی خدمات پس از فروش به وسیله؛ سرعت و اثربخشی خدمات فراهم شده، و ۴- بازدهی قیمت به وسیله، تغییرات قیمت از قیمت مبنا، برآورد می‌گردد. این مدیران از بودجه‌ها و استانداردهای بازدهی سفارشات قبلی و نیز بازدهی تدارک‌کنندگان رقیب برای اندازه‌گیری بازدهی تدارک‌کننده استفاده می‌کنند.

منافعی که مدیران خرید با این ارزیابی عاید خود می‌کنند، اطلاع از هزینه کل انجام کار با تدارک‌کننده، تشخیص نارسایی‌های موجود و انجام اقدامات اصلاحی در طول دوره قرارداد، انعکاس عدول تدارک‌کننده از قرارداد و فراهم آوردن زمینه برای وصول به بهبود و کاهش قیمت و یا کسب امتیازات دیگر در سفارشات بعدی، و سرانجام استفاده از اطلاعات در موقع ارزیابی پیشنهادهای آتی، را شامل می‌گردد.

مدیران خرید گاهی اوقات با این ارزیابی نارسایی‌های موجود در روشها و اقدامات تدارک‌کننده و همکاری‌ها را بر ملا می‌سازند. آنها در این ارزیابی به عوامل خارج از کنترل تدارک‌کننده تأثیرگذار بر نتایج ارزیابی توجه کامل دارند و حدود اندازه‌گیری را بسته به ارزش و بحران‌زایی سفارش و موردی یا تکراری بودن خرید معین می‌کنند.

حال برای آشنایی بیشتر آن دسته از مدیرانی که شناخت دقیقی از «فن ارزیابی پیمانکار» ندارند مثال ساده‌ای را که در آن خریدار احتیاجات سالیانه خود در مورد یک کالا را به صورت مساوی به دو تدارک‌کننده «الف» و «ب» تقسیم کرده است به اتفاق مرور می‌کنیم. فرض کنید شرح قیمت‌های پیشنهادی و نتایج ارزیابی این دو تدارک‌کننده مطابق جدول ۱ باشد.

به این ترتیب پارامترهای X و Y قابل اندازه‌گیری هستند. سیستم ارزیابی پیمانکار نارسایی‌های بازدهی جدول ۱ را تحت عناوینی چون، جرائم، ضعف‌ها، یا هزینه‌های اضافی که مستقیماً با قیمت‌های پایه سفارش خرید مربوط می‌باشند مقداری می‌کند. این سیستم به بازدهی کیفیت، ارسال، و خدمات پس از فروش هر دو تدارک‌کننده با این استاندارد که از مقدار کل ۱۰۰ امتیاز ابتدا، ۴۵ امتیاز به کیفیت، ۳۵ امتیاز به ارسال، و ۲۰ امتیاز به خدمات پس از فروش و بعد از کل ۴۵ امتیاز کیفیت، ۱۵ امتیاز به توقف تولید، ۱۵ امتیاز به دوباره کاریها، و ۱۵ امتیاز به هزینه‌های امور دفتری تخصیص یابد و در مرحله‌ای دیگر هریک از این امتیازها نیز به امتیازهای کوچک‌تری تقسیم شوند، امتیاز می‌دهد. به این صورت تدارک‌کننده ممکن است

بقیه در صفحه ۹۲



گروه گزارش: علی اکبر بابایی
فرانک جواهردشتی - سیما هاشمی

نگاهی نه چون همیشه به امکانات کشور برای رهایی از تنگنای اقتصادی

شرکتهای طراحی مهندسی و مونتاژ؛

گنج پنهان اقتصاد ایران

تحولات اخیر اقتصادی به ویژه محدودیت های منابع ارزی فرصتی در اختیار جامعه مهندسی ایران قرار داده است تا بتواند توانایی ها و قابلیت های خود را توسعه داده و نقش شایسته ای در رشد اقتصادی کشور ایفا کند.

برخی از کشورهای جهان سوم چند سالی است که به هر دو زمینه این موضوع یعنی کاهش وابستگی به خارج و کم کردن وابستگی ارزی از یک سو و صدور خدمات و ارزآوری از سوی دیگر توجه کرده اند. براساس بررسی های دبیرخانه سازمان تجارت جهانی (گات سابق) در سال ۱۹۹۲ میلادی برخی کشورها نظیر جمهوری دومینیک، مصر و قبرس با صادرات خدماتی فنی - مهندسی ۶۰ درصد درآمد ارزی خود را افزایش داده اند.

همان گونه که اشاره شد نظام جمهوری اسلامی نیز از این موضوع غافل نمانده و اگرچه هنوز در عمل گام های چندانی نیبوده است، اما در برنامه درازمدت کشور که به «افق ۱۴۰۰» شهرت یافته، به این موضوع نیز توجه کرده و تحت سرفصل، «رقابت پذیری و سازمان صنعتی» آورده است: «دگرگونی در کیفیت تقاضای بازار و سلیقه مصرف کننده و همچنین جهانی شدن بازارها و تقاضا از ویژگیهای تولید و تجارت جهانی به شمار می رود. انعطاف پذیری بخش صنعت برای پاسخگویی به این ضرورت، اهمیت خدمات تحقیق و توسعه، طراحی و مهندسی و سازماندهی های نوین صنعتی را در عرصه صنایع آینده بیش از پیش آشکار می سازد. افزایش رقابت پذیری در شرایط درهم آمیزی های بین المللی و تحولات تکنولوژیک، وابسته به هماهنگ شدن با این دگرگونیها و تقویت قابلیت های تولید کالاها و خدمات جدید در پهنه بازارهای داخلی و خارجی است. بنابراین بنگاههای صنعتی و صنعتگران باید تشویق شوند که با اتخاذ راهبردها و روشهای جدید، کالاهایی با استاندارد پیشرفته متناسب با بازار جهانی تولید کنند».

گنجانده شدن این موضوع در برنامه ۲۵ ساله توسعه کشور به شرطی به نتیجه خواهد رسید که در عمل به این موضوع اهمیت دهیم، موضوعی که هنوز حرفهای نگفته درباره آن بسیار است. بنابراین ما نیز برآن شدیم تا با طرح موضوع به سهم خود گامی در راه تبیین نظری و راههای عملی رسیدن به اهدافی که اشاره شد برداریم. انشالله بتوانیم هرچه سریعتر در زمینه این فعالیت که عامل اصلی آن نیروی انسانی، کارشناسی و آگاه است، در رده کشورهای پیشرفته جهان قرار گیریم.

اقتصاد ایران دوران حساسی را پشت سر می گذارد، دورانی که اگر با موفقیت سپری شود آینده ای مطلوب و بسیار مناسب را نوید خواهد داد و اگر این دوران را نتوانیم به خوبی سپری کنیم، در سالهای آینده باید وقت و انرژی و هزینه بسیاری صرف کنیم تا شاید بتوانیم به نتایج دلخواه برسیم و این وضع تنها به کشور ما اختصاص ندارد چرا که در سالهای پایان قرن بیستم، بسیاری از کشورها درصدد رساندن خود به پیشروان صنعت و فن آوری هستند و می خواهند خود را از لحاظ صنعتی و اقتصادی به صف اول کشورهای پیشرفته برسانند.

اینکه جهان امروز در عصر فراصنعتی بسر می برد واقعیتی است انکارناپذیر. از ویژگیهای این عصر، دگرگونی در اهمیت بعضی از متغیرهای سنتی آفریننده ثروت و مزیت در مقابل رقبا، از جمله منابع طبیعی و مواد خام است.

در عصر فراصنعتی، آفریننده برتری نسبی، انسان است، که با دانش فنی خویش و ترقی روزافزون، فاتح عرصه های گوناگون نبرد اقتصادی - اجتماعی است. چنین انسانی در دنیای پیشرفته صنعتی روزانه پرورش می یابد و هر روز اندیشه اش گسترده تر می گردد و به خلق دانش های نوین و چگونگی پرورش انسانهای نوین تر می پردازد.

نگاهی گذرا به بودجه سال ۱۳۷۷ و اوضاع اقتصادی و بازرگانی ما حاکی از واقعیت های تلخ و ناگواری است. اما این واقعیت های تلخ از زاویه دیگری اگر نگریسته شوند، می توانند امیدبخش نیز باشند، چرا که ما را ناگزیر می کنند تا بسیار جدیتر از گذشته در پی یافتن راه حل های نهایی و پایدار باشیم. یعنی به جای این که نگاهمان را به صادرات منابع زیرزمینی و فرآورده های خام و دست نخورده و فرآوری نشده بدویم، در یافتن حلقه های گمشده اقتصاد و صنعت خود بپردازیم و از منابع بیکران انسانی خود که در میان آنها متخصص و کارشناس نیز در همه زمینه ها فراوان است، بهره برداری بهینه کنیم تا به توسعه واقعی برسیم و دیگر خطراتی مثل کاهش قیمت نفت یا سایر منابع زیرزمینی ما را تهدید نکند و دست و پیمان را نبندد.

یکی از این روشها، استفاده مناسب و مطلوب از خدمات فنی و مهندسی در داخل کشور و صادرات آن به خارج از کشور است که مدتی است مورد توجه جدی قرار گرفته است.

کارشناسان اعتقاد دارند به دلیل پیشرفت سریع تکنولوژی در جهان، میزان نیاز به خدمات مهندسی همگام با پیشرفت های فن آوری روبه افزایش است.

فعالیت شرکت‌های طراحی مهندسی و طراحی مونتاز به شکل سامان‌یافته در کشور ما عمر چندانی ندارد. اما در همین مدت کوتاه نیز توانسته به نتایج قابل قبول و خوبی برسد و در برخی از کشورهای خارجی به‌ویژه همسایگان ما با اجرای طرح‌های موفق، سابقه‌ای مناسب پیدا کند. در داخل کشور نیز در چند سال فعالیت خود، شرکت‌های فعال توانسته‌اند به دستاوردهای قابل قبول و گاه درخشانی برسند. بنابراین پیش از آگاهی از نظر چندتن از آگاهان و کارشناسان این زمینه، در مورد اهمیت این موضوع و چند و چون راه‌هایی که برای پیشرفت بهتر و بیشتر پیشنهاد می‌کنند تا از این طریق به توسعه پایدار برسیم، بهتر است سابقه‌ای از شکل‌گیری شرکت‌های طراحی مهندسی و تعریف آنها ذکر کنیم.

تاریخچه شرکت‌های طراحی مهندسی و طراحی مونتاز

تدوین روشها و مراحل مختلف مناسبی که بتواند براساس علوم و فنون مهندسی، مواد و قطعاتی را (به لحاظ شرایط کاربردی) انتخاب و آنها را به صورت یک محصول قابل ارائه تبدیل کند «طراحی مهندسی» نامیده می‌شود و اجرای این برنامه را می‌توان «طراحی مونتاز» نامید.

گسترش طیف صنایع مختلف و نیز پیشرفت روزافزون فن‌آوری ایجاب می‌کند که به جای سرمایه‌گذاری کلان در ایجاد واحدهای بزرگ صنعتی جدید، استفاده بهینه از مجموعه امکانات موجود صنعتی کشور و در صورت لزوم سرمایه‌گذاری در تکمیل زنجیره تولید به منظور به‌روز نمودن تکنولوژی، مورد توجه خاص دست‌اندرکاران صنعت قرار گیرد.

دفا تر طراحی و تکنولوژی و نیز واحدهای صنعتی که با سوابق کاری مختلف که بعضاً به بیش از ۴۰ سال بالغ می‌شود در طول سالها به نوعی از طریق بکارگیری امکانات سایر واحدها و تکمیل فرایند به تولید ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی مبادرت می‌کردند، از سال ۱۳۶۷ با صدور مسجوزهایی از سوی وزارتخانه‌های صنعتی کشور با عنوان واحدهای «طراحی مهندسی و طراحی مونتاز» تعریف شدند.

ضرورت ایجاد و توسعه ارتباطات و هماهنگی بین واحدهای مذکور سبب شد تا هسته اولیه تشکیلاتی سازمان‌یافته با هدف گسترش فرهنگ طراحی مهندسی و طراحی مونتاز در کشور بوجود آمده و متعاقب آن در

محمد باقر رجال:

*** با درک وضعیت بسیار حساس شرکت‌های طراحی مهندسی، لحظه‌ای درنگ نسبت به حمایت و پشتیبانی و تقویت آنها جایز نیست و می‌بایست وجود این نوع شرکتها را ضامن غنای فنی و پشتوانه‌ای برای ادامه حرکت صنعت کشور همدوش با صنعت روز دنیا بدانیم.**

*** مسیر تکامل شرکت‌های طراحی مهندسی در جهتی است که در آینده نزدیک بازار خدمات آنها رونق کافی خواهد یافت و شاید در بخش صادرات اگر عمده‌ترین رقم نباشد، حتماً یکی از اقلام بزرگ درآمد ارزی کشور از طریق صدور خدمات مهندسی خواهد بود.**

اواخر سال ۱۳۷۱ انجمن صنفی مستقلی متشکل از شرکت‌های بخش خصوصی و دولتی تحت عنوان «کانون طراحی مهندسی و طراحی مونتاز ایران» قدم به عرصه صنعت کشور گذارد. کانون طراحی مهندسی و طراحی مونتاز ایران در حال حاضر بیش از ۹۰۰ شرکت مهندسی تحت پوشش خود دارد که در ۲۱ رشته صنعتی در پروژه‌های مختلف در سطح کشور مشغول فعالیت هستند. هریک از این رشته‌ها به صورت یک گروه تخصصی متشکل از چندین شرکت با توانمندیهای مختلف به‌عنوان زیرمجموعه کانون زمینه تشکیل کنسرسیومها و شرکت‌های مقاطعه کار عمومی (GENERAL CONTRACTOR) گوناگون را فراهم ساخته‌اند.

پس از ادغام وزارتخانه‌های صنعتی سابق، در ساختار جدید وزارت صنایع اداره کل خدمات مهندسی عهده‌دار امور مربوط به واحدهای نرم‌افزاری صنعت گردید. این اداره کل با اتکا به تجارب گذشته خدمات مهندسی واحدهای مختلف تحت پوشش هر دو وزارتخانه تشکیل شده و در حال حاضر صدور مجوز تاسیس واحد و پروانه خدمات مهندسی را برعهده دارد.

هماهنگی میان ارگانهای سیاست‌گذار دولتی و جوامع صنعتی، بخش خصوصی که از دیرباز مدنظر دست‌اندرکاران صنعت کشور بود، هم‌اکنون در قالب همکاری اداره کل خدمات مهندسی وزارت صنایع و کانون طراحی

مهندسی و طراحی مونتاز ایران در انجام مطالعات، صدور مجوزهای لازم، قانونمند کردن روشهای حمایتی و تسهیلاتی برای واحدهای خدمات مهندسی و در یک کلام گسترش فرهنگ طراحی و مهندسی و ارتقا سطح تکنولوژی صنایع کشور جامه عمل پوشیده است.

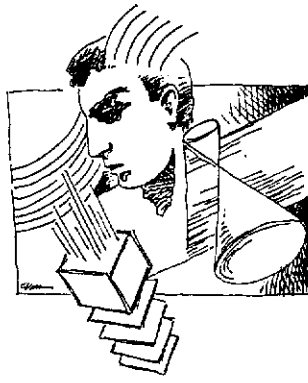
یکی از نقشهایی که برای این‌گونه شرکتها برمی‌شمرند، کمک به توسعه صنعتی است اما چگونه توسعه‌ای؟ و جایگاه شرکتها در کشورمان چگونه است و چه چشم‌اندازی برای فعالیت آنها می‌توان تصور کرد تا بتوانند به خوبی نقش خود را ایفا کنند؟ برای یافتن پاسخی برای این پرسش‌ها به سراغ تنی چند از استادان و کارشناسان رفتیم و پاسخ را از آنان پرسیدیم.

آقای محمدباقر رجال که هم اینک رئیس هیات مدیره انجمن سازندگان قطعات و مجموعه‌های خودرو است، نخستین کارشناسی بود که به پرسش‌های تدبیر پاسخ گفت.

وی که دکترای طراحی ماشین دارد در پاسخ به اینکه توسعه صنعتی چیست گفت: اصولاً کلمه توسعه به معنی وسعت دادن است، منتها ابعاد و چگونگی آن در هر مورد متفاوت است. زمانی که صحبت از توسعه صنعت است بعد فیزیکی یا سرمایه‌ای، بعد علمی و تخصصی و بالاخره بعد اعتباری و حیثیتی که درحقیقت همان پرداختن به کیفیت و مرغوبیت است، محورهای هستند که خاصیت وسعت‌پذیری دارند، و بنابه اقتضای زمان و مکان و نیازهای موردنظر، می‌بایست سمت‌وسوی حرکت و میزان فزون‌بخشی در هریک از محورهای فوق‌الذکر برای دستیابی به وضعیت مطلوب تعیین شود.

بدیهی است دو عامل زمان و مکان در توسعه صنعتی بدان جهت حائز اهمیت است که این عنوان مثلاً در ایران و ژاپن و نیز نسبت به دیروز و امروز دارای مفاهیم کاملاً متفاوت هستند، و در برخی موارد فرسنگ‌ها از هم فاصله دارند. از این رو تعریف توسعه صنعتی زمانی مفهوم واقعی خواهدداشت که جزئیات آن تشریح شده باشد.

همچنین اسم عام صنعت، دربرگیرنده شبکه گسترده‌ای از رشته‌ها و راه‌های مختلف خلق و پدیدآوردن دست‌ساخت‌های بشریست که به مصنوعات یا فرایند صنعت معروف است. هر قدر پیچیدگی این مصنوعات بیشتر باشد، به رشته‌های متنوع‌تری وابسته خواهندبود.



به عبارت دیگر همان‌طور که یک جامعه برای زیستن به همکاری و مشارکت همه اقشار نیازمند است، صنعت نیز برای حرکت در جهت رشد و تکامل، می‌بایست از رشته‌های تخصصی گوناگون تغذیه شود و مسلماً هر قدر این منابع تغذیه، غنی‌تر و تکمیل‌تر باشند رشد صنعت سریعتر و مطلوب‌تر است.

بدین ترتیب می‌توان قبول کرد که توسعه صنعتی قبل از آنکه ارتباط زمانی و مکانی آن مشخص شود، قابل تعریف نیست. منتها برای هیچ‌کس پوشیده نیست که وقتی امروز در این کشور صحبت از توسعه صنعت می‌شود منظور از وضعیت فعلی کشورمان است، که البته آن نیز از نظام طبیعی عالم جدا نیست و جسم و کالبد آن متشکل از حرفه‌ها و تخصصهای رنگارنگ است که همچون مویرگهای ناقل جریان خون در بدن، هر کدام بخشی از تعادل این نظام را برعهده دارند که بدون توجه به بزرگ یا کوچک بودن، سادگی یا پیچیدگی، در حفظ این تعادل و برقراری اقتدار و توانمندی جثه صنعت موثرند به طوری که هرگونه کمبود و یا نارسائی در هر یک از این اجزا به عملکرد کل سیستم ضربه وارد می‌سازد. به عبارت دیگر لازمه داشتن یک صنعت سالم مقتدر و مستقل، بهره‌مندی از مجموعه‌ای کامل و فعال از اجزا وابسته آن است. پس با این مقدمه اگر بخواهیم توسعه صنعتی را در ایران امروز تعریف کنیم باید بگوئیم: شناخت دقیق اجزا معلوم و یا مجهول (حلقه‌های مفقوده) شبکه صنعت کشور و تعیین ابعادی که در آن جهت بایستی گسترش یابند مانند سرمایه (تقویت مالی)، علمی و تخصصی (تامین دانش فنی) و یا بهینه‌سازی و ارتقا بهره‌وری. اما اینکه شرکت‌های طراحی مهندسی در کشور چه جایگاهی دارند؟ در پاسخ به این پرسش باید گفت: همان‌طور که موجودیت صنعت را به بدن انسان تشبیه کردیم و گفتیم که با آسیب دیدن یا نقصان هر یک از اعضا، بخشی از فعالیت بدن دچار مشکل می‌شود و برای رفع آن باید ابتدا پزشک ضایعه را تشخیص دهد تا بتواند تجویز و مداوا نماید، در صنعت نیز کار سروسامان دادن و رفع مشکل کردن در هر بخشی برعهده شرکت‌های طراحی مهندسی است که دقیقاً همانند یک طبیب ابتدا به شناخت مسئله پرداخته و با بررسی‌ها و تحقیقات کافی عامل اصلی را شناسائی و سپس با بکارگیری دانش فنی و فکر خلاقه و باتوجه به امکانات

وظایف شرکت‌های طراحی مهندسی‌اند، لذا با درک وضعیت بسیار حساس این شرکت‌ها، لحظه‌ای درنگ نسبت به حمایت و پشتیبانی و تقویت آنها جایز نیست و می‌بایست وجود این نوع شرکت‌ها را ضامن غنای فنی و پشتوانه‌ای برای ادامه حرکت صنعت کشور همدوش با صنعت روز دنیا بدانیم.

نکته دیگری که باید به آن اشاره کرد لزوم حمایت و هدایت دولت است و اصولاً هیچ دستگاه و ارگانی حتی در بخش خصوصی بی‌نیاز از حمایت و هدایت دولت نیست. زیرا هدایت دولت است که مجموعه حرکتها و تلاشهای جامعه را در جهت اهداف و برنامه‌های تدوین شده سوق می‌دهد. همین‌طور حمایت دولت است که تلاشها و فعالیت‌های بخشهای مختلف اجرائی را به ثمر رسانده و باعث می‌شود که نیروهای مولد بدون انحراف و اتلاف انرژی، در جهت تامین منافع و مصالح کشور مصرف شوند.

در اینجا نکته بسیار پراهمیت آن است که با وجود جوان بودن شرکت‌های طراحی مهندسی در ایران و نیاز به زمان کافی برای شناساندن ماهیت این نوع خدمات به صاحبان صنعت کشور (همچون شرکت‌های مهندسی مشاور که سالها طول کشید تا نقش آنها معلوم شد). اگر حمایتی که به آن اشاره شد، نباشد و یا ضعیف اعمال شود در آن صورت هر قدر هم کارها حساب شده و منظم و با برنامه اجرا شود، توفیق چندانی نخواهد داشت. مسئولین باید قبول کنند که اگر شرکت‌های طراحی مهندسی به توانمندترین نیروی انسانی، دانش فنی و ابزار کار مجهز باشند ولی مشتریان آنها که غالباً هم موسسات و کارخانجات دولتی هستند، طرف خارجی را ترجیح داده و کار به داخل ارجاع نشود در آن صورت این یکی دیگر از مهره‌های مفقوده صنعت نیز که در حال شکل‌گیری و تجربه‌اندوزیست قبل از رسیدن به مرحله بلوغ و بهره‌برداری واقعی، ساقط و از گردونه خارج خواهد شد.

سیر تکامل شرکت‌های طراحی مهندسی چنانکه گفته شد درجهتی است که در آینده نزدیک بازار خدمات آنها رونق کافی خواهد یافت و شاید در بخش صادرات، اگر عمده‌ترین رقم نباشد، حتماً یکی از اقلام بزرگ درآمد ارزی هر کشور از طریق صدور خدمات مهندسی خواهد بود. لذا بر دولتمردان دلسوز و آینده‌نگر

موجود و قابل دسترس، به ارائه راه‌حلی که قادر به مقابله و حل مسئله مزبور باشد، بپردازند.

نقش اصلی شرکت‌های طراحی مهندسی ارائه خدمات علمی تخصصی و تامین دانش فنی، تهیه ابزار تولید، آموزش پرسنل و راهبری سیستم در جهت ارتقا سطح تولید چه از نظر کمی و چه از نظر کیفی است.

همکاری شرکت‌های طراحی مهندسی با یک واحد تولیدی نه تنها پشتوانه ارزشمندی برای مدیریت است بلکه با زیرپوشش داشتن چند واحد، موجب پائین آوردن هزینه‌های هر یک از آنها خواهند بود.

چشم‌انداز آینده

چشم‌انداز فعالیت این شرکتها در آینده در دو سطح ملی و بین‌المللی نیز روشن و امیدوارکننده است چرا که روند توسعه صنعت در دنیای امروز به سمت کاهش نیروی انسانی و افزایش استفاده از ربات و سیستم‌های خودکار، به سرعت در حرکت است. همچنین مدتی است که فروش تولیدات صنعتی یک تجارت قدیمی و معمولی و به اصطلاح، کار همه‌کس تلقی می‌شود و آنچه که در نزد اربابان دانش و تخصص، کالای قابل فروش منظور می‌شود نوآوریها، پدیده‌های جدید علمی و دانش فنی روز است که به بهای هر چه بالاتر فروخته می‌شود، و این بدین معنی است که برای کشورهای پیشرفته، صدور تکنولوژی جایگزین صدور محصولات صنعتی شده است.

مجری این برنامه و طرف اصلی این تجارت نوین جهانی، همان شرکت‌های طراحی مهندسی هستند که در حقیقت بازار آینده دنیا را در دست دارند به همان نسبت که فن‌آوری پیچیده‌تری وارد صنعت شود، کارآئی این شرکتها بیشتر و نقش آنها حیاتی‌تر خواهد شد. از سوی دیگر چون پویائی و برتری طلبی صنعت حدود مرز ندارد و چنانکه گفته شد پدیده‌آورنده نوآوریها و ارائه‌کننده اندیشه‌های نو، ابداعات، اختراعات و فکرها می‌شوند که برای اولین بار مطرح می‌شوند همه و همه از

است که ضمن حمایت کامل و سخاوتمندانه از شرکت‌های طراحی مهندسی، زمینه رشد و توسعه آنها را فراهم سازند و بستر مناسبی برای شکوفایی آنها فراهم آورند و یقین داشته باشند که میوه چینی از درخت تنومند فردا، مستلزم آبیاری و حراست نهال نازک ریشه و باریک اندام امروز است.

بنابراین باتوجه به مطالب فوق‌الذکر، نقش شرکت‌های طراحی مهندسی در توسعه صنعت کشور می‌تواند از مسیرهای زیر اعمال شود.

- ۱ - بهینه‌سازی و به‌روز نگهداشتن تکنولوژی موجود تولید و ارائه فن‌آوریهای جدید.
- ۲ - قبول مسئولیت مستقیم و یا راهبری سیستم مدیریت پروژه‌ها و یا واحدهای صنعتی.
- ۳ - ارائه سیستم‌های نوین در اداره واحدهای تولیدی با هدف افزایش بهره‌وری.
- ۴ - ارائه طرح‌های جدید در جهت بهینه‌سازی روش‌های تولید.
- ۵ - تهیه استانداردهای کارخانه‌ای برای رشته‌های مختلف تولید و یا تطبیق دادن وضعیت موجود آنها با استانداردهای معتبر.
- ۶ - رفع مشکلات کارخانجات در زمینه نصب و راه‌اندازی، تعمیر و نگهداری، شناخت گلوگاهها و توسعه موردنیاز.

دکتر رحیم رحیم‌زاده اسکویی، استاد اقتصاد نیز که در این زمینه صاحب تجربه و کارشناس است در پاسخ به پرسشهای ما ابتدا به توسعه صنعتی و ویژگیهای آن اشاره کرد و افزود:

توسعه صنعتی به معنای جستجوی بهره‌وری فزاینده کارها از طریق نوآوری تکنولوژیکی و سازمان‌دهی عقلایی کار است. در این تعریف ما به چند مقوله فرهنگی برخورد می‌کنیم. اول می‌گوییم جستجو، توسعه صنعتی زمانی اتفاق می‌افتد که افراد جامعه از نظر فرهنگی قدرت جسارت و جستجوگری را داشته باشند. معنای این امر آن است که به جای آنکه به گذشته علاقه داشته باشند، بایستی علاقه‌مندی به حال و آینده داشته باشند. هرچند که گذشته برای وجود هویت انسانی لازم است. دوم آنکه می‌گوییم افزایش بهره‌وری و منظور ما انسانهایی است که در زندگی مادی روزمره‌شان گرایش داشته باشند به سازمان‌دادن و برنامه‌ریزی برای استفاده بهینه از زمان. بنابراین اگر ما مقوله بحث توسعه صنعتی را مطرح می‌کنیم وقت‌شناسی نیز در آن هست و می‌خواهیم این فرهنگ را در جامعه

رحیم زاده اسکویی:

*** باوجود اشباع‌شدن بازارهای بین‌المللی از کالاهای صنعتی، هر کشوری که بتواند این کالاها را با قیمتی پایین‌تر از قیمت جهانی و با کیفیتی بهتر عرضه کند، بدون شک جایگاه مناسبی در بازارهای جهانی خواهد داشت.**

ایجاد کنیم که انسانها بدانند که در زمان مناسب می‌توانند زندگی روزمره خودشان را سازماندهی و برنامه‌ریزی کنند و یک برخورد منطقی با پدیده‌های متفاوت برای افزایش بهره‌وری داشته باشند.

همچنین ما دو نوع جامعه داریم یک نوع جامعه‌ای است که به نرخ افزایش جمعیت اهمیت می‌دهد و نوع دیگر جامعه‌ای است که درصدد سازماندهی انسانها به گونه‌ای است که بتوانند تولید فکر کنند. در تعریف تکنولوژی هم می‌دانیم که فن‌آوری پدیده‌ای است که فقط نتیجه تفکر انسان است. خوب، در آن صورت تنها جامعه‌ای که امکان تفکر را به افرادش می‌دهد می‌تواند از نتیجه این تفکر که طبق تعریف آن تکنولوژی است استفاده کند. در صورتیکه اگر از تفکر جلوگیری شود انسانها به تولید مثل می‌پردازند و در آن جامعه دیگر نوآوری تکنولوژیکی اتفاق نمی‌افتد. بنابراین می‌گوییم سازماندهی عقلایی کار هر جامعه، به همان میزان پیشرفت می‌کند که برای نیروی کار آن جامعه اعم از فکری یا یدی ارزش قایل شویم. ارزش قائل شدن به نیروی کار هم در حلال انجام نمی‌شود و احتیاج به یک سازماندهی عقلایی دارد.

ساختارهای جدید بین‌المللی

دکتر اسکویی در ادامه به اهمیت این شرکتها در شرایط نوین اقتصاد بین‌المللی اشاره کرد و گفت اولین بحث آن است که تغییراتی در ساختارهای اقتصاد بین‌الملل به وجود آمده است. یکی از این تغییرات، تغییر کیفی در تقسیم بین‌المللی جدید کار است. طبق این اصل تا همین دهه گذشته تعیین می‌شد که کدام کشور در بازارهای جهانی چه کالاهایی را تولید و عرضه کند، ولی اکنون این اصل در حال تغییر شدید است. در واقع باوجود اشباع‌بودن بازارهای بین‌المللی از کالاهای صنعتی، هر کشوری که قادر باشد این کالاهای

صنعتی را با قیمتی پایین‌تر از قیمت جهانی و با کیفیتی بهتر ارائه دهد، بدون شک جایگاه مناسبی در بازارهای جهانی خواهد داشت. و اگر برای کشورهایی مثل ما این موضوع درک نشود که تولید در مقیاس خرد بیش از مقیاس کلان اهمیت دارد، اهمیت این شرکتها نیز در نخواهد شد و شرکت‌های طراحی مهندسی تنها در این رابطه معنا و مفهوم پیدا می‌کنند، زیرا از یک طرف سازماندهی تولیدکنندگان خرد را هم از دیدگاه سرمایه‌گذاری و هم از دیدگاه تولید انجام می‌دهند و از طرف دیگر تولیدات تولیدکنندگان خرد را در تولید کلان زنجیره‌ای ارائه می‌دهند.

به‌عنوان مثال از حدود ۳۶۵ هزار کارگاههای صنعتی در ایران ۹۱ درصد آنها کمتر از ۶ نفر و

۹۶/۴ درصد آنها کمتر از ۹ نفر نیروی انسانی دارند. به‌طور متوسط ۹۹/۴ درصد از کارگاههای صنعتی در ایران کمتر از ۵۰ نفر نیروی انسانی دارند. بدین ترتیب ساختار صنایع ایران، ساختار خرد است. برتریهای این ساختار یکی گرایش بیشتر به تکنولوژیهای کاربر می‌باشد که با بدنه اقتصادی کشور انسجام و همبستگی ایجاد می‌کند و احتمالاً یکی از پتانسیلهای مهم در ایجاد فرصتهای شغلی در آینده خواهد بود. از آن جایی که تعداد آنها زیاد است، بازار آنها به‌بازار رقابت کامل نزدیکتر خواهد بود و بدین ترتیب این رقابت می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری عوامل تولید شود. و بالاخره تخصیص منابع و به‌کارگیری عوامل تولید به‌صورت بهتری خواهد بود و سرانجام هزینه‌های تولید می‌تواند به‌حداقل برسد و از هزینه‌های سربار اضافی جلوگیری شود و برتری دیگری که می‌توان نام برد این است که در تولید مدرن در سطح خرد توان تغییر خط تولید در کوتاه‌مدت وجود دارد.

البته نکات منفی نیز هست. به‌عنوان مثال تولیدکنندگان در سطح خرد اغلب از کمبود سرمایه و امکانات تولید رنج می‌برند و یک کار تحقیقاتی که در سازمان مدیریت صنعتی در این زمینه انجام شده حاکی از آن است که ۹۲ درصد شرکت‌هایی که برای قوای محرکه خودرو فعالیت می‌کنند نیاز به سرمایه‌گذاری برای گسترش فعالیت‌های خود دارند. همین شاخص برای شاسی ۸۱/۳ درصد، بدنه ۹۳/۷ درصد است و در جمع ۸۸/۳ درصد شرکت‌هایی که در زمینه قطعه‌سازی خودرو در ایران فعالیت می‌کنند به سرمایه‌گذاری برای فعالیت خود نیاز دارند. دوم برخورداری از تکنولوژی نه چندان پیشرفته که این وضعیت با

شرایط کنونی جهان و تکنولوژی خرد جهانی همخوانی ندارد. این ساختار، تولیدکنندگان خرد را در برابر نوسانات بازار و بویژه در برابر تورم جاری در کشور ضربه‌پذیر می‌کند و بالاخره هزینه‌های نسبی تولید آنها را در کشور افزایش می‌دهد در صورتیکه شرکت‌های طراحی مهندسی در سطح وسیع در کشور ایجاد شوند باتوجه به ساختار صنعت ذکر شده احتمالاً حلقه مفقوده صنعت توسط این شرکت‌های طراحی مهندسی بدو شناخته و سپس مرتفع خواهد شد.

دکتر اسکویی در ادامه افزود: طی مطالعاتی که در سازمان مدیریت صنعتی انجام پذیرفته است نشان می‌دهد که تنها ۱۶/۳ درصد شرکت‌های قطعه‌سازی قطعات خودرو در ایران قبل از سال ۶۷ و در نتیجه ۸۳/۷ درصد آنها در فاصله سالهای ۶۷ تا ۷۶ به تولید انبوه رسیده است، ارقام فوق نشان‌دهنده آن است که تنها در دهه اخیر به شرکت‌های قطعه‌سازی آن هم تنها در زمینه خودروسازی اهمیت داده شده است به‌ویژه آنکه همین مطالعات نشان می‌دهد که ۸۳/۲ درصد از مجموع انواع قطعات تولیدی در رابطه با انواع خودرو و توسط شرکت‌های طراحی مهندسی یا سازندگان خودرو سفارش داده شده است و تنها ۱۶/۸ درصد به سفارش بازار آزاد و غیره تولید شده است.

سیاست‌های حمایتی دولت

بدون شک توسعه صنعتی در هیچ کشوری بدون مداخله یک دولت توسعه‌گر امکان‌پذیر نیست. ما در جهان شاهد مثالی خلاف اصل فوق نداریم. بنابراین بدعمل کردن دولت در رابطه با سیاست‌ها و استراتژی‌های توسعه صنعتی دلیل بدبودن دخالت دولت در این زمینه نیست. بدین ترتیب با سیاست‌های حمایتی دولت توسعه‌گر، شرکت‌های طراحی مهندسی در زمینه‌های گوناگون صنعت ایجاد شده و آرام آرام فعالیت‌های این گونه شرکت‌ها به بخش خصوصی واگذار می‌شود. این منطبق توسعه صنعتی برای کشورهایی است که با یک تاخیر زمانی به پروسه صنعتی شدن پرتاب می‌شوند می‌باشد.

نکته دیگری که اشاره به آن لازم است، ظرفیت و امکانات صادراتی است که ایجاد می‌شود. در مطالعاتی که در سازمان مدیریت صنعتی انجام پذیرفته، نشان‌دهنده آن است که هم‌اکنون از مجموع تولیدات قطعات خودرو حدود ۱۰ درصد آنها به خارج از کشور صادر می‌شوند. کشورهای مقصد عبارتند از: آلمان،

*** توسعه صنعتی زمانی اتفاق می‌افتد که افراد جامعه از نظر فرهنگی، قدرت و جسارت جستجوگری را داشته باشند و معنای این امر آن است که به جای آن که به گذشته علاقه داشته باشند، بایستی علاقه‌مندی به حال و آینده داشته باشند.**

ایتالیا، هلند، ترکیه، فرانسه، آفریقای جنوبی، سوریه، عربستان، کره جنوبی، کشورهای حوزه خلیج فارس، آسیای مرکزی، روسیه، افغانستان، پاکستان و عراق. همان‌گونه که قبلاً ذکر شد، تنها حدود ۱۰ سال است که قطعه‌سازان خودرو در رابطه با شرکت‌های دارای مهندسی به فعالیت واقعی رسیده‌اند. به بیش از ۱۵ کشور جهان به‌ویژه کشورهایی که خود در تولید خودرو نام‌آور جهان هستند، قطعات خودرو صادر می‌کنند. باتوجه به اینکه طبق همین مطالعه نسبت ظرفیت واقعی به ظرفیت عملی تولید برای انواع مختلف قطعات خودرو در سال ۷۴ حداقل ۵۲/۷ درصد بوده است. پس امکانات تولید بالفعل این شرکت‌ها خیلی بیشتر از آن میزانی است که تولید می‌شود. بدین ترتیب در شرایط کمبود منابع ارزی کشور، وجود ظرفیتهای تولیدی قطعات خودرو و امکان صادرات آنها، یکی از پیش زمینه‌های ایجاد بازارهای صادراتی برای جبران و ایجاد زمینه‌های جدید برای کسب درآمدهای ارزی کشور است. همان‌گونه که قبلاً بیان شد در کلیه زمینه‌های صنعتی کشور و با کمک دولت زمینه‌های ایجاد شرکت‌های طراحی مهندسی بوجود آید، امکان صادرات قطعات یدکی در بخش‌های مختلف صنعتی به‌ویژه خدمات طراحی مهندسی زودتر از آن زمانی که تصور ما می‌گنجد برای کشور ما به‌وجود خواهد آمد. احتمالاً برای جبران کمبود درآمدهای ارزی کشور اصولاً ال‌ترناتیو دیگری غیر قابل تصور است.

در ادامه این بحث به سرآقای جعفر صفری، مدیرعامل و رئیس هیات مدیره شرکت متاخودرو رفیق که در زمینه صنعت خودروی کشور فعالیت قابل توجهی دارند.

آقای صفری نیز در آغاز به ویژگی‌های این‌گونه شرکت‌ها اشاره کرد و گفت: ابتدا باید این نکته را تصریح کنم که بین یک شرکت طراحی مهندسی در کشورهای درحال توسعه و کشورهای پیشرفته صنعتی تفاوت ماهوی وجود دارد.

شرکت‌های طراحی مهندسی در کشورهای درحال توسعه به دلیل فقدان رشد کافی قسمتهای تحقیق و توسعه و طراحی در اکثر بنگاه‌های صنعتی برای پرکردن این خلاء و کلان‌نگری مسائل مبتلا به یک صنعت و کوتاه‌نمودن زمان انجام وظایف مربوط به این قسمت‌ها بوجود آمده‌اند. در صورتی که شرکت‌های طراحی مهندسی در کشورهای پیشرفته صنعتی که رشد طبیعی خود را طی کرده‌اند، عموماً در زمینه‌های فن‌آوری پیشرفته و یا انحصاری و یا تقلیل چشمگیر هزینه‌های مربوط به تحقیق و توسعه و یا دارابودن مالکیت ثبت اختراع خاصی فعالیت دارند.

اگر روند صنعتی را در کشورها بطورکلی بررسی کنیم شاید بتوان گفت کلیه آنها را می‌توان به چهار گروه تقسیم نمود:

الف) کشورهایی که به‌طور طبیعی روند صنعتی را طی کرده و صنعتی شده و توسعه یافته‌اند مانند کشورهای اروپایی و آمریکا.

ب) کشورهایی که بر اثر تحولات سیاسی و اجتماعی صنعتی شده‌اند. البته زمینه صنعتی شدن را نیز دارا بوده‌اند مثل کشورهای بلوک شرق که تحولات سیاسی حاکم بر این جوامع در نوع و کیفیت صنعتی کردن آنها بسیار موثر بوده است.

ج) کشورهایی که به‌صورت جهشی صنعتی شده‌اند مانند ژاپن، کره و...

د) کشورهایی که استعمار و استثمار شده و فقیر و... بوده‌اند ولی با یک اراده قوی ملی از همه این وابستگی‌ها بالانسبه نجات یافته و صنعتی شده‌اند. مانند کشور هندوستان.

اگر به این ۴ گروه کشورها نگاه کنیم علیرغم داشتن جغرافیا، تاریخ، فرهنگ، مذهب و قومیت‌ها و امکانات و منابع طبیعی و... بسیار متفاوت برای صنعتی شدن در یکسری موارد مشترکند که این عوامل مشترک ریشه‌های اصلی و بنیادین صنعتی شدن است.

ایجاد و حمایت جدی از واحدهای R&D و طراحی مهندسی، تکیه به آموزش‌های مستمر اصولی در حین کار را می‌توان از اهم این موارد مشترک به حساب آورد.

چشم‌انداز شرکت‌های طراحی مهندسی

اگر این مطالعه را در کمپانی‌های بزرگ صنعتی بررسی کنیم چنین مسأله‌ای را نیز شاهدیم که آنها که بیشتر به واحدهای تحقیقاتی

و طراحی مهندسی و مساله آموزش کلیه پرسنل توجه کرده‌اند توسعه یافته‌ترند.

لذا به این جمع‌بندی می‌توان رسید که:

شرکتهای طراحی مهندسی وظیفه تهیه و تدوین دانش فنی (KNOW HOW) و فن‌آوری (TECHNOLOGY) مربوط به یک فرآورده را بر عهده دارند و هم‌زمان چگونگی استفاده بهینه از امکانات موجود را در مورد تولید فرآورده بررسی کرده و کمبودهای عمده و حلقه‌های مفقوده را شناسایی می‌کنند و بر ساخت و تولید فرآورده نظارت (عالیه) می‌نمایند.

اما اینکه پرسیده‌اید شرکتهای طراحی مهندسی در کشور چه جایگاهی دارند و در یک مقایسه تطبیقی در ده سال اخیر در مقایسه با کشورهای هم سطح و عقب‌مانده این گونه شرکتهای چقدر رشد کرده‌اند بویژه در زمینه کمک به قطعه‌سازان؟

به نظر من بهتر است بگوییم شرکتهای طراحی مهندسی در کشور چه جایگاهی باید داشته باشند تا بتوان این مقایسه را خود به خود انجام داد.

ما کشوری هستیم در حال توسعه یعنی در زمینه صنعتی توسعه لازم را پیدا نکرده‌ایم به دلیل آنکه بنیادهای صنعتی شدن را فراهم نکرده‌ایم. در گذشته که تقسیم کار صنعتی جهانی بوده ما به جای انتخاب تولید ساعت به تولید فرش آن هم برای دربار پرداخته‌ایم. در زمانی هم که کشور آسیایی ژاپن زمینه‌های تغییر و تحول عظیم خود را پایه‌گذاری نمود (زمان میجی) امیرکبیر در ایران تلاش داشت این بستر را برای صنعتی کردن فراهم آورد. لذا کمک به صنعتگران برای ساخت سماور و... را آغاز نمود و بستر آموزش متوسطه و عالی را فراهم کرد که آن بالا را به سرش آوردند و کشور در ضعیف‌ترین حالات سیاسی، اجتماعی و صنعتی خود قرار گرفت. و بعد هم در رژیم پهلوی قیمت نفت در چند مرحله افزایش یافت و آن رژیم به دنبال مثلاً صنعتی کردن کشور پایه‌های صنعتی را فقط خرید ماشین‌آلات و تجهیزات و نصب و راه‌اندازی کارخانجات به صورت کلید در دست (TURNKEY) فراهم کرد بدون آنکه زمینه صنعتی شدن را که انسانهای توسعه یافته و آموزش دیده و مهارت دیده باشد، فراهم کند.

می‌توان چنین جمع‌بندی نمود که در گذشته تا حتی حوالی ۱۰ سال پیش اساساً در صنعت توجهی به مساله واحدها و شرکتهای طراحی

جعفر صفری:

*** شرکتهای طراحی مهندسی وظیفه تهیه و تدوین دانش فنی و فن‌آوری مربوط به یک فرآورده را بر عهده دارند و هم‌زمان چگونگی استفاده بهینه از امکانات موجود را در مورد تولید فرآورده بررسی و کمبودهای عمده و حلقه‌های مفقوده را شناسایی می‌کنند.**

*** در گذشته و حتی تا ده سال پیش اساساً در صنعت توجهی به واحدها و شرکتهای طراحی مهندسی و تحقیقاتی نمی‌شد و عدم توجه به این مسائل اساسی یکی از علت‌های اصلی عدم توسعه صنعتی است.**

مهندسی، تحقیقاتی نمی‌شد و عدم توجه به این مسائل اساسی یکی از علت‌های اصلی عدم توسعه صنعتی است ولی از ۱۰ سال پیش به این طرف توجه به شرکتهای طراحی مهندسی و تحقیقاتی بیشتر شد و بستر را برای ایجاد رشد آنها کمی فراهم نمود و همین امر در گروه خودرو به دلیل داشتن امکانات مالی سبب تغییر و تحولی در روند صنعتی کشور شد.

بنابراین فکر کنم در مقایسه با کشورهای هم‌سطح شرکتهای طراحی مهندسی رشد خوب و قابل قبولی داشته‌اند و از کشورهای عقب‌مانده بهتر عمل کرده‌اند ولی این روند نباید ما را راضی کند که دچار رکود و رخوت شویم چرا که فاصله ما با تکنولوژیهای جدید در زمینه‌های مختلف بسیار زیاد است و ما باید تلاشها و چالشهای خود را چندین برابر کنیم که بتوانیم توسعه یابیم. از این گذشته چشم‌انداز آینده نیز در دو سطح ملی و بین‌المللی مناسب است چون جهان روبه توسعه است و ما هم اگر نخواهیم جزء حاشیه‌نشین‌های جهانی شویم قطعاً باید به توسعه صنعتی کشور دست یابیم و روند گذشته در صنعت که جایگزینی واردات بود باید برگردانیم و به جایگزینی صادرات توجه کنیم و به ناگزیر بایستی به شرکتهای مزبور توجه اساسی شود.

در ادامه بحث از آقای مهندس صفری خواستیم به مشکلات فعالیت شرکتهای در ارتباط با فرصتها و محدودیتهای محیطی و داخلی شرکتهای نیز اشاره کنند.

وی در پاسخ گفت: در درجه اول آنکه هنوز بسیاری از سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران مسائل

صنعتی کشور به اهمیت و اولویت این گونه شرکتهای یقین ندارند. چرا که می‌بینیم علیرغم ایجاد بسیاری از این شرکتهای طی سالهای ۷۲-۶۷ به دلیل عدم هدایتها و حمایت‌های لازم، کم‌کم تعداد آنها کم می‌شود و یا از صحنه فعالیت‌های واقعی حذف می‌شوند.

مساله دیگر سیاست‌های کلان کشور است که سیاست‌های صنعتی نیست. همین امر سبب شده درآمدها بیشتر از کارهای خدماتی و واسطه‌گری کسب شود لذا سرمایه‌گذاری در این جهت به دلیل عدم سودآوری مناسب کم صورت گرفته و توسعه آنها را یا به کلی متوقف یا بسیار کند می‌کند و بسیاری را از صحنه خارج می‌سازد. ولی در مورد فرصتها باید گفت ما فرصتهای بسیار خوبی را در زمینه‌های داخلی و خارجی داریم از جمله آنکه با حمایت‌هایی که وزارت صنایع از شرکتهای طراحی مهندسی در زمینه ساخت کارخانجات سیمان به عمل آورد این شرکتهای توانستند در صحنه‌های بین‌المللی برای گرفتن سفارش موفق شوند، لذا اگر کمی به کار و اهمیت این شرکتهای توجه اصولی شود به دلیل توانایی‌های بالای این شرکتهای فرصتهای شغلی بالایی را برای شرکت در داخل و خارج از کشور می‌توانند فراهم کنند.

آقای مهندس پرویز شریفی، متخصص در رشته متالورژی و مدیرعامل کانون طراحی مهندسی و طراحی مونتاز ایران نیز کارشناس دیگری بود که با وی گفتگو کردیم. این بخش از گزارش به صورت پرسش و پاسخ از نظر تان می‌گذرد.

* جایگاه شرکتهای طراحی و مهندسی در کشور کجاست؟

- در خلال سالهای پیش از انقلاب به دلیل تلاش برای گسترش صنایع مختلف در کشور و منابع ارزی بسیاری که برای صنعت صرف می‌شد، مسابردت به وارد کردن حسجم عظیمی از ماشین‌آلات کردیم و سعی داشتیم تا از صنایع مختلف در جهان الگوبرداری کنیم. بسیاری از این ماشین‌آلات بدون آنکه دانش فنی یا شیوه‌های بهره‌برداری از آنها همراهشان باشد وارد کشور شدند در نتیجه ما از یک سو با بسیاری از ماشین‌آلات از رده خارج شده روبرو شدیم از سوی دیگر بسیاری از ماشین‌آلات پیشرفته دیگری راهم که وارد کرده بودیم داشتیم که هر دو اینها در درازمدت از نظر بکارگیری برای صنعت کشورمان مشکل‌ساز شدند. تحولات در جریان انقلاب، باعث شد تا بسیاری از این صنایع

متوقف شوند و در فاصله کمی که پس از انقلاب که با جنگ تحمیلی روبرو شدیم، ضرورت‌های صنعتی پس از انقلاب و زمان جنگ سبب گردید تا به نوع دیگری به واردات ماشین‌آلات بدون ضوابط و شرایط خاصی برحسب مقتضیات روز اقدام کنیم.

مسلماً آنچه که قبل از انقلاب چه به دلیل غیرضروری بودن یا نداشتن دانش فنی وارد شده بودند، حجم عظیمی از منابع ارزی ما را تلف و کشور ما را به انبار ماشین‌آلات کشورهای مختلف تبدیل کرد. در پایان جنگ این ذهنیت پیش آمد که به جای آنکه بر حجم ماشین‌آلات و تجهیزات افزوده شود، از آنچه که داریم استفاده حداکثر شود و این امر مستلزم روشن کردن نیازمندیهای کشور بود که طی برنامه‌های پنج‌ساله و اخیراً بیست و پنج‌ساله، چه چیزهایی مورد نیاز صنعت کشور است و براساس آن و آنچه که داریم سعی کنیم تولید کنیم و اگر کمبود یا کاستی برای ماشین‌آلات وجود دارد، در قالب کمبودها، نه در جهت افزودن تجهیزات تکراری یا تجهیزاتی که ممکن است در میان مدت مورد نیاز نباشد، در آن چارچوب شروع به فعالیت کنیم.

بنابراین تفکر استفاده از توان طراحی مهندسی در کشور پیش آمد و شرکت‌هایی که در قالب شرکت‌های مشاور یا پیمانکار به دلیل کاستی‌هایی که در قشرهای بعدی مثل نواقص اجرایی برای طرح‌های مهندسی مشاور و کمبود اطلاعات فنی برای شرکت‌های پیمانکار وجود داشت سعی می‌کردند این دو قشر را به یکدیگر مرتبط سازند یعنی قشر طراحی که غالباً پیش از آن به صورت وارداتی و طراحی مهندسی یا دارنده تکنولوژی به صورت سازنده خارجی مطرح بود و بعد از انقلاب ارتباط با آنها قطع شده بود، آن پیمانکاری هم که ماشین‌آلاتی را وارد کرده بود و سعی داشت تا با دانش فنی وارداتی، تجهیزات خود را نصب کند، به علت کمبودهایی که وجود داشت، مبادرت به ساخت و راساً مبادرت به نصب ماشین‌آلات خود می‌کرد. در اینجا یک خلاء از طرح، مشاور تا پیمانکار نصب مشاهده می‌شد، ارتباط دهنده این زنجیره، آن چیزی بود که ما به عنوان طراحی مهندسی تعریف کرده‌ایم.

وزارت صنایع با چنین تعریفی شروع به صدور مجوزهایی با همین نام کرد، شرکت‌هایی با سوابق مختلف براساس تجاری که داشته درگیر

این مسایل شدند مجوزهایی صادر شد و براساس نیازهایی که هرکدام در صنعت احساس می‌کردند شروع به فعالیت طراحی مهندسی کردند.

طراحی مهندسی به‌رغم هدف متعالی آن و سابقه خوبی که در کشورهای آسیای جنوب شرقی یا این روش تولید برجای گذارده، در کشور ما به‌خاطر اینکه فرهنگ صنعتی ما براین پایه استوار بوده که صنعت همواره از نفت ارتزاق کند. جافتادن فرهنگ صحیح زمان می‌خواهد. چه برای استفاده‌کنندگان از خدمات طراحی مهندسی و چه برای ارگان‌هایی که به نحوی با فعالیت این گروه مرتبط هستند. پس روند پیشرفت کار که به تدریج با کاهش منابع ارزی و حجم واردات و تحریم‌های متعددی که از جانب کشورهای صنعتی روبرو بود به‌طور خواسته یا ناخواسته، صنایع ما را به سمت استفاده از توان ساخت داخلی در تمام زمینه‌ها سوق داد. این ساخت داخلی که صنعتگران ما طی سال‌های گذشته به صورت سنتی یا نیمه رسمی انجام می‌دادند تا حدودی سازمان پیدا کرده و باعث شده است تا صنعتگران یکدیگر را بشناسند و با توانایی‌های هم آشنا شوند و اگر ظرفیت خالی برای هرکدامشان وجود دارد آن را اعلام کنند و سعی کنند که از توان‌های خالی خودشان در یاری‌رساندن به سایر صنعتگران استفاده نمایند.

لزوم ارتباط شرکت‌ها

کشور ما امکانات وسیع و منابع طبیعی خوب، نیروی متخصص مستعد، تاریخ و فرهنگ سه‌هزار ساله و طبیعت چهار فصل دارد و تمام این عوامل باعث می‌شود تا از کشورهای حوزه خلیج فارس و آسیای مرکزی متمایز شویم. از طرفی وسعت خاک ما روند افزایش جمعیت و سرمایه‌گذاری‌هایی که در صنعت ما انجام شده است، ما را بالقوه از کشورهایی که براقصا تک محصولی استوار هستند متمایز می‌سازد اما رسیدن به اینکه چگونه می‌توانیم جایگاه خود را در صورت برنامه‌ریزی صحیح در میان کشورهای گروه دوم (یعنی کشورهای که کشورهای فراصنعتی در آنجا سرمایه‌گذاری می‌کنند و سعی دارند با فروش دانش فنی و همکاری برای راه‌اندازی صنایع در کشورهای گروه دو، خود استفاده‌کننده از محصولات و فروشنده دانش فنی باشند) پیدا کنیم، نیازمند شناخت صحیح از آنچه که داریم هست.

تنها راه رسیدن به چنین اهدافی این است که ما در صنعت خودمان از روش طراحی مهندسی برای اجرای پروژه‌های صنعتی، برای تامین نیازهای داخلی و نیز برای وصل شدن به زنجیره صنعت جهانی آشنایی با ضوابط و استانداردهای بین‌المللی و شناخت جایگاه خود در تولید صنعتی دنیا بهره لازم را بگیریم. این راه در دسترس نیست مگر آنکه از طریق طراحی و مهندسی به آن برسیم.

* اقدامات چه بوده است؟

- اقداماتی که در این خصوص انجام شده است به جز فعالیتهای دولتی که در قالب صدور مجوزها انجام شده است، خود شرکتها به علت تضییقات فراوانی که کمبود منابع ارزی ایجاد کرده است، سعی در ایجاد ارتباط بیشتر با یکدیگر داشته‌اند که در این ارتباط به صورت تشکیلی که یک نمونه آن کانون طراحی مهندسی و طراحی مونتاژ است. این تشکیل به منظور ایجاد ارتباط هرچه بهتر بین شرکت‌های توانمند و ارائه خدمات بهینه به متولیان صنعت کشور اعم از بخش خصوصی یا دولتی فعالیت می‌نماید.

* چشم‌انداز فعالیت این شرکتها در آینده در دوطرف ملی و بین‌المللی چیست؟

- همانطور که در صنعت بین‌المللی می‌بینید، سیستم‌های گذشته دیگر کارساز نیست و تمام روشهای انجام شده در بلوک شرق که تمام محصول را در یک کارخانه تولید می‌کردند کلاً منسوخ شده است حتی تمام کشورهای بلوک شرق پس از فروپاشی شوروی سابق که صنعت غربی تا حدودی در آنها رسوخ کرده است به این نتیجه رسیده‌اند که بدون ارتباط با سایر کشورها نه می‌توانند محصولی را تولید کنند و نه محصول تولید شده خود را به بازارهای جهانی عرضه کنند.

ما برای آنکه محصولات خود را در جامعه بین‌المللی بتوانیم معرفی کنیم ابتدا باید جایگاه خود را مورد شناسایی قرار دهیم. نه خود را دست کم بگیریم و نه بیش از آنچه که هستیم از خود انتظار داشته باشیم.

چون روند صنعت بین‌المللی به این سمت در حرکت است، ما هم اگر بخواهیم به‌عنوان یک کشور صنعتی مطرح باشیم و خودمان را از معدود کشورهای گروه سوم نجات دهیم راهی جز رعایت ضوابط بین‌المللی نداریم و ضوابطی شامل استانداردهای مختلف مثل استانداردهای سری ۹۰۰۰ یا ۱۴۰۰ و پیوستن به سازمان

تجارت جهانی و سایر سازمانهای جهانی که به نوعی می‌توانند صنعت ما را در جهان مطرح سازند.

*** مشکلات مربوط به فعالیت شرکتها در ارتباط با فرصتها و محدودیتهای محیطی و داخلی شرکتها چیست؟**

- مشکلات فعالیتهای شرکتهای طراحی مهندسی در قالبهای مختلف قابل بررسی هستند. سرفصل کلی این مشکلات برای فعالیت اینگونه شرکتها را می‌توان در بازاریابی مطرح کرد. غالباً شناساندن آنچه که یک واحد طراحی مهندسی یا خدمات مهندسی انجام می‌دهد به کارفرمایان اعم از بخش دولتی و خصوصی به دشواری انجام می‌گیرد و کارفرما برداشت صحیحی از وظایف واحدهای طراحی مهندسی ندارد. پس بررسی کار و ارائه امکانات در قدمهای اولیه با مشکلات خاص خود روبروست.

مرحله بعدی گرفتن کار است که این مرحله خود به بخشهای مختلفی از کار تقسیم می‌شود مثلاً فقدان رابطه صحیح با تشکیلات کارفرما، فقدان ضوابط درست در ارزیابی، نوع خدمات و همچنین واحدهای خدماتی مهندسی متعدد، تضمین‌های لازم جهت عقد قرارداد وجود رقبا خارجی و انگیزه‌های کارفرمایان در تمایل به کار با آنها به خاطر مسایل جنبی که وجود دارد.

گوشه‌ای از مشکلات این واحدها در اخذ کار پس از شناخت کارفرمایان از کار شرکتها طراحی مهندسی است. پس از گذراندن این دو مرحله می‌توان به بررسی اجرای کار در مرحله سوم پردازیم مشکلات این مرحله می‌تواند شامل عدم دسترسی به ابزار لازم جهت استفاده بهینه در انجام کار بعضاً وابستگی به پیمانکاران دست دوم و غیرمسئول، عدم همکاری کارفرما در تامین نیازهای اطلاعاتی و تجهیزاتی واحد طراحی مهندسی به واسطه فقدان شناخت لازم، ایجاد مشکلات جنبی توسط ارگانهای مختلف از قبیل دارایی، بیمه، شهرداری و غیره که غالباً واحدهای طراحی مهندسی را به پنهانکاری وا می‌دارد که این پنهانکاری در درازمدت به نفع هیچکدام از طرفین نخواهد بود.

مرحله چهارم از مشکلات، مساله حق‌الزحمه واحدهای طراحی مهندسی است. قراردادهای تحمیلی یکطرفه به نفع کارفرما، وجود تزلزل و فقدان ضابطه صحیح برای پرداخت دستمزد به واحدهای خدمات مهندسی در نتیجه طیف وسیع بهای خدمات، رقابتیهای

پرویز شریفی:

*** در شرایطی که بسیاری از امکانات ما و بسیاری از صنایع زیربنایی ما دولتی هستند و بزرگترین کارفرما به شمار می‌روند. در جایی که بانکهای ما دولتی و قوانین گمرک توسط دولت وضع می‌شود و در جایی که تزلزل قوانین داریم، اگر انتظار داشته باشیم که شرکتها در چنین بازاری به رقابت بپردازند، این انتظاری بیهوده است.**

*** امکانات وسیع، منابع خوب و نیروی انسانی متخصص و مستعد، ما را به طور بالقوه از کشورهایی که بر اقتصاد تک محصولی استوار هستند، متمایز می‌کند. اما برای رسیدن به جایگاه واقعی در بین کشورهایی که فروشنده دانش فنی هستند، نیازمند شناخت درست از آنچه داریم، هستیم.**

نسامعقول در میان واحدهایی که تماماً دارای استعدادهای بالایی هستند، عدم پرداخت به موقع اقساط آنها توسط کارفرمایان جزء مشکلاتی است که قراردادهای خدمات مهندسی را در کشور تحت‌الشعاع قرار می‌دهد.

مرحله بعدی رفع اختلاف است. با توجه به ماهیت نرم‌افزاری واحدهای خدمات مهندسی در زمان بروز اختلاف به کارفرما، کمتر مرجع صلاحیتداری قادر است که این مشکلات را رفع کند.

در یک کلام به‌عنوان مرحله ششم می‌توان امنیت شغلی را عنوان کرد. به دلیل فقدان قوانین و حمایتهای لازم و نیز مکانیزم عملی سوق دادن و تشویق کردن کارفرمایان به استفاده از خدمات، این واحدها به منظور حفظ بقای خود مجبورند به کارهای مختلف و بعضاً غیرمهندسی روی آورند.

*** لطفاً درباره صادرات خدمات طراحی مهندسی مقداری توضیح دهید:**

- درباره صادرات خدمات مهندسی باید گفت که هرچیزی را که بخواهیم صادر کنیم ابتدا باید زمینه تولید آن در داخل فراهم شود تا اشکالات آن شناخته شده و مقایسه‌های لازم بدون آنکه الگوبرداری صرف از نوع خارجی آن از کشورهای دیگر انجام شود و از تجارب آنها برای صادرات استفاده شود. تا زمانی که امکان ریشه‌کردن این پیاز را در داخل کشور فراهم نکنید، نمی‌توانید امید به صادرات داشته باشید.

هرچیزی که جوانه زد به معنی نهالی نیست که بتوان آن را از خاک خودش جدا کرد و در جای دیگر کاشت.

*** به نظر شما این شرکتها بهتر است با حمایت دولت کارکنند یا با بخش خصوصی در این زمینه می‌توانند کار کنند؟**

- حمایت دولت مورد نیاز است اما مفهوم حمایت با دخالت متأسفانه اشتباه شده است اگر قرار است کشور از وابستگی به نفت رها شود نیازمند این است که زمینه‌های فعالیت در صنعت فراهم شود. در شرایطی که بسیاری از امکانات ما و بسیاری از صنایع زیربنایی ما دولتی هستند و بزرگترین کارفرما در کشور به شمار می‌روند. در جایی که بانکهای ما دولتی و مراجع قانون‌گذاری ما عمدتاً در اختیار دولت هستند و قوانین گمرکی توسط دولت وضع می‌شود و در جایی که تزلزل قوانین داریم، اگر انتظار داشته باشیم که شرکتها در چنین بازاری به رقابت بپردازند این انتظار بیهوده است. حتی در کشورهای فراعنعتی نیز هنوز می‌بینیم که دیدگاه بهره‌برداری کوتاه‌مدت از تحقیقات و خدمات مهندسی وجود ندارد. به بحث خدمات مهندسی به‌عنوان یک فعالیت بازرگانی نباید نگاه کرد و انتظار داشت که سرمایه‌گذاری در این بخش در کوتاه مدت جواب دهد. حال آنکه بخش عمده بودجه تجاری تحقیقاتی و فعالیتهای خدمات مهندسی و نوآوری در کشورهای صنعتی را دولت تامین می‌کند ولی این به مفهوم این نیست که دولت خود تبدیل به یک رقیب بزرگ برای اینگونه شرکتها شود.

دولت باید قبل از آنکه این شرکتها پا بگیرند. برای آنها نقش جایگزینی یک منبع خدادادی مثل نفت را ایفا نماید یعنی ارزش لازم را برای اینگونه شرکتها تامین کند. در صورتیکه می‌بینیم این شرکتها حتی قبل از آن که به این مرحله برسند توسط ارگانهای مختلف مورد تهاجم واقع می‌شوند ما می‌بینیم که بسیاری از پروژه‌های کلیدی و زیربنایی توسط دولت انجام می‌شود. اگر دولت معتقد به این امر هست که می‌خواهد صادرات خدمات مهندسی داشته باشد، بایستی زمینه مناسب را بدون آنکه خود شرکتهای اقماری در همان رشته‌ها ایجاد کند برای شرکتهای بخش خصوصی فراهم کند. امنیت شغلی و تضمین سرمایه‌گذاری را ایجاد نماید، واحدهای صنعتی ما را تشویق کند تا از خدمات مهندسی بیشتری استفاده کنند. □



در سخنرانی حجت‌الاسلام محسن کدیور تشریح شد:

شرایط آزمون الهی و ابتلای انسانها

* منظور از سنت نه روش خاص معصومین مانند پیامبر است، بلکه مراد قاعده‌ای کلی است که تخلف‌ناپذیر است و همواره در طبیعت جاری است.

* آقای کدیور: خیال نکنیم اگر گناه کردیم و هیچ ضربه‌ای ندیدیم این خیر است، این در سنت دینی «استدراج» است، یعنی خدا می‌خواهد ما را درجه به درجه تنزل دهد.

بیست‌وسومین نشست خانه مدیران سخنرانی حجة الاسلام والمسلمین آقای محسن کدیور مدرس حوزه و دانشگاه در سازمان مدیریت صنعتی و در نیمه اردیبهشت‌ماه سال جاری مقارن با مراسم تاسوعا و عاشورای حسینی برگزار شد.

در این نشست که با حضور اعضای خانه مدیران، فارغ‌التحصیلان دوره‌های عالی، استادان و کارشناسان رشته‌های مختلف مدیریت همراه بود، آقای کدیور با اشاره به قواعد کلی دین که همان سنت است، سخنان خود را بر محور سنتهای لایتغیر الهی بنا گذاشت و گفت: در قرآن کریم و روایات معصومین علیهم السلام قواعدی به صورت کلی مطرح شده است که به زبان دینی به آنها سنت گفته می‌شود. منظور از سنت نه روش خاص معصومین مانند پیامبر است، بلکه مراد قاعده‌ای کلی است که تخلف‌ناپذیر است و همواره در طبیعت جاری است. بسیاری از متفکرین ما کوشش کرده‌اند این سنت‌های لایتغیر الهی را از دل قرآن کریم استخراج کنند. یکی از این قواعد کلی قرآن کریم، سنت ابتلا است. گفتیم که سنت یعنی قاعده کلی لایتغیر که توسط خداوند در دل طبیعت و دل جامعه بشری وضع شده است. به عبارت دیگر سنتها می‌توانند تکوینی باشند و یا تشریحی. مراد از سنت تکوینی یعنی آن قاعده کلی که در نهاد آفرینش قرار داده شده است تعبیر دیگری که از سنتهای تکوینی داریم غریزه و فطرت است.

غریزه در حیوانات سنتهای الهی ثابتی هستند که در وجودشان به ودیعه نهاده شده است. در انسان به زبان دینی به فطرت تعبیر می‌شود، در مقابل سنت تکوینی، سنت تشریحی قرار دارد و مراد از سنت تشریحی آن قواعد کلی است که فلسفه تاریخ درپی کشف آنهاست. جوامع بشری با این قواعد کلی پیش می‌روند. مثلاً یکی از این قواعد کلی این است که خداوند هیچ قومی را تغییر نمی‌دهد مگر اینکه آنها خود به تغییر اقدام کنند، یعنی نفس خود را ابتدا تغییر دهند.

قانون و سنت دیگری به نام ابتلا است که موضوع بحث ماست، ترجمه فارسی ابتلا از ریشه بلاست. بلا در فارسی معنایش با آنچه در عربی آمده است تفاوت جدی دارد. غالباً وقتی بلا را بکار می‌بریم یعنی امر نامطلوب، زشت، ناپسند و بد. درحالی که بلا در زبان عربی دقیقاً به معنای امتحان و آزمایش است. وقتی گفته می‌شود ابتلا یعنی آزمون، امتحان و آزمایش. سنت ابتلا یعنی قاعده‌ای بر آزمایش کردن آدمیان. خداوند قاعده را بر این نهاده است که ما را بدون امتحان رها نکند. در امتحان هم انسان در برخورد با مسائلی مختلف به گونه‌ای می‌شود که جوهر واقعی خود را هویدا می‌کند. مثلاً وقتی سنگی که در آن طلاست در کوره نهاده می‌شود آن طلای واقعی که جوهر اوست بروز می‌کند و هویدا می‌شود. لذا این مبتلا شده است، اگر انسانی هم مبتلا گردد یعنی به آزمایش و آزمون دچار شده است. ما آدمیان وقتی امری را مورد امتحان قرار می‌دهیم، نوعاً از سر جهل است، نمی‌دانیم واقعیتی که با او برخورد داریم چگونه است، مجبوریم برای یافتن ماهیت او به آزمون دست بزنیم. اما خداوند که عالم مطلق است جاهل نیست تا برای اطلاع از امری از ما امتحان بگیرد و ما را مبتلا کند. آنچه که هدف اصلی است، پیدا شدن جوهر ماست، یعنی اینکه خدا می‌داند ما که هستیم و چه خواهیم بود. از این رو خدا ما را امتحان نمی‌کند. اما وقتی سنگ آهن در کوره قرار می‌گیرد جوهر آن بروز می‌کند و خالص از ناخالص جدا می‌گردد. اگر انسان هم در بوته حوادث قرار بگیرد گذاخته و آزموده می‌شود و آن انسانیت واقعی اش شکل می‌گیرد.

فلسفه اصلی امتحان و ابتلا در دین همین بروز کردن جوهر واقعی انسانهاست و اینکه مشخص شود چه کسی جوانمرد و انسان واقعی

است و چه کسی انسان بدلی و انسان ناصالح است. این واژه در قرآن کریم به موارد متعددی مورد استعمال خداوند قرار گرفته است. در روایات شریف هم از این واژه فراوان استعمال شده است. سنت ابتلا مبتنی بر یکی از اصول اعتقادی همه موحدان است اعم از مسلمان و غیرمسلمان. اگر کسی به اصل معاد قائل باشد نمی‌تواند به ابتلا قائل نباشد و به آزمون نیز قائل نباشد. مراد از معاد، بازگشت به سوی خدا برای دیدن پاداش اعمال است. اگر صالح بوده است پاداش خیر ببیند و اگر ناصالح بوده است عذاب ببیند. برای اینکه انسان صلاحیت حضور در صحرائی محشر و آشنایی با حساب و کتاب الهی و دیدن عذاب و احیاناً پاداش را داشته باشد چاره‌ای جز این نیست که در دنیا صحنه آزمون برقرار شود. از زبان دین و از منظر دین، زندگی دنیوی یک آزمایش بزرگ است. به عبارت دیگر صرفاً در یک جلسه کوتاه مورد آزمایش قرار نمی‌گیریم که خود را شب قبل از آزمون آماده سازیم. لحظه به لحظه زندگی ما از زمانی که مکلف محسوب می‌شویم و انسان رشید و بالغ به حساب می‌آئیم، تمام افعال ما مورد آزمایش الهی قرار می‌گیرد.

آقای کدیور سپس با اشاره به اینکه آزمایشها به تناسب شخصیت افراد متفاوت است، همه افراد به یک‌گونه آزمایش نمی‌شوند به روایاتی از کتاب اصول کافی اشاره کرد و افزود: در بخش ایمان و کفر اصول کافی یک باب وجود دارد مبنی بر اینکه مومنین شدیداً آزمایش می‌شوند، به شدت مورد آزمون الهی قرار می‌گیرند. در این باب حدود سی روایت از معصومین ما ذکر شده است یکی از روایاتی که تقریباً جامع روایات دیگر است، انتخاب کرده‌ام که ذکر می‌کنم و از درسهایی که از این روایت می‌گیریم همه با هم استفاده کنیم. اگر خاطرتان باشد یک‌جا پرسیدیم

چه کسانی بیشتر آزمایش می‌شوند، آیا همگان به یک اندازه آزمایش می‌شویم، مومنین بیشتر آزمایش می‌شوند یا کفار؟ در بین مومنین، مومنین مقرب بلائی بیشتری برایشان در نظر گرفته شده است یا مومنین غیرمقرب. اگر کسی مشکلات بیشتری در زندگی برایش فراهم شد این نشان‌دهنده این است که بنده بدتری است و کمتر مورد عنایت خدا بوده است یا برعکس معلوم می‌شود خداوند بیشتر به فکر او بوده است و در نتیجه بلا بر او نازل کرده است و بیشتر او را آزموده، آیا همه ما به یک‌گونه مبتلا می‌شویم این میز که پشت آن قرار می‌گیریم خود یکی از ابتلاهاست. فراوان دیده‌ایم اگر پشت میز نشسته باشیم از منظری به دنیا نگریسته‌ایم که اگر فردا به آن طرف میز منتقل شویم کاملاً منظر ما عوض می‌شود. یکی با میز می‌بازد یکی می‌برد. مهم این است که تو چه با میز باشی چه بی‌میز بتوانی خودت باشی. سنت ابتلا را مطرح می‌کنیم که بدانیم هم میز جزو ابتلاهای ماست و هم ثروت جزو بلاهای ماست و هم فقر جزو بلاهای ماست و هم زن و هم مرد.

حجت‌الاسلام کدیور در بخش دیگری از سخنانش که در شب تاسوعای حسینی ایراد کرد گفت: فلسفه دعا یا توسل حتی برای یک ذهن ریاضی جایی مطرح می‌شود که ما توجه داشته باشیم، من انسان فعال مایشاء نیستم. این‌گونه نیست که هرچه اراده کنم، بتوانم. من بخشی از آنچه که اراده می‌کنم می‌توانم، عوامل دیگری هم دخالت دارند. آن عوامل را چگونه باید در اختیار گرفت؟ بخشی از آن با تدبیر عقلانی بشری در اختیار ما می‌آید. یک زلزله با هشت درجه ریشتر تمام محاسبات ما را برهم می‌زند اگر کارخانه من در آنجایی قرار داشته باشد که زلزله آنجا آمده باشد چگونه می‌توان جلوی این مساله را بگیریم. فرض می‌کنم که با تدبیر عقلانی بخشی از این کار را من انجام دادم اما واقعاً با همه عقلانیتی که امروز بکار می‌بریم می‌توانیم جلوی همه آفات و بلاها را بگیریم. قطعاً بشر امروز نسبت به بشر دیروز توانایی‌های بیشتر در مقابله با آفات طبیعی پیدا کرده است اما آفات در آفات طبیعی منحصر نمی‌شود، آفات فراوان دیگری در زندگی فردی و اجتماعی در مقابل ما قرار دارند.

بلا و آزمون الهی برای این است که ما در بسیاری از اوقات فراموش می‌کنیم که جز ما، موثری در وجود است. گاهی این قدر ما را غرور برمی‌دارد که می‌پنداریم همه‌کاره هستیم. اولین نکته‌ای که بلا به من و شما می‌آموزد این است که

تو بشری و بشر به‌رغم تمام توانایی‌هایش که بعد از خدا تواناترین مخلوقات به حساب می‌آید، می‌باید در نظر داشته باشد که موثری قوی‌تر از او یعنی خدای تعالی در جهان هستی حکومت می‌کند. این بلاها باعث می‌شوند که اگر بد کرده‌ایم خود را اصلاح کنیم و توبه کنیم تا دوباره در مسیر درستی قرار بگیریم. خدای تعالی بلا را بیشتر برای چه کسی می‌فرستد؟ متون دینی به ما می‌گوید هر که در این بزم مقرب‌تر است، جام بلا بیشترش می‌دهند. ما می‌پنداریم هر که مقرب‌تر هست نباید مریض شود، نه نقصی در مالش ایجاد شود و نه جان او به خطر بیفتد و راحت‌تر پیش برود. درحالی که می‌خواهیم بگوئیم هر چه مقرب‌تر شوی برای ارتقای به مقام بالاتر، خدا بیشتر ترا آزمایش می‌کند.

برخی را هم خداوند به خودشان وامی‌گذارد. هر چه گناه می‌کنند در مقابل پاداش می‌بینند. یعنی ثواب دنیوی. گناه می‌کنند به مالشان اضافه می‌شود و هیچ مشکلی در بدنشان ایجاد نمی‌شود. خیال نکنیم که اگر گناه کردیم و هیچ ضربه‌ای ندیدیم این خیر است، این در سنت دینی به «استدراج» معروف است. یعنی خدا می‌خواهد ما را درجه به درجه تنزل بدهد. انسانی که مستدرج شده است به خود وانهاده شده است. اگر مدتها می‌گذرد و می‌بینیم که ربه در خانه خدا نکرده‌ایم و هیچ کار خداپسندانه‌ای هم به جا نیاورده‌ایم اما هیچ مشکلی هم در زندگی نداریم پس به خودمان باید مراجعه کنیم که جزو مستدرجین نباشیم.

آنهايي که کافر شدند اگر به آنها مهلت داده می‌شود خیال نکنند که اینها برای آنها خیر است. به آنها مهلت داده می‌شود تا کفه گناهان سنگین‌تر شود. لذا اگر می‌بینیم گناه می‌کنیم و از خدا دور می‌شویم، اما هیچ اثری و ضرری در زندگی ما مشاهده نمی‌شود به خود مراجعه کنیم و از خدا بطلبیم که از جمله واگذاشگان به خود محسوب نشویم. فلسفه بلا این است که اگر با مرضی روبرو شدیم این پرسش را مطرح سازیم که نکنند ما گناهی مرتکب شده‌ایم تا به این بلا دچار شده‌ایم. اگر ضرری متوجه ما شد پرسیم آیا این ضرر برای تنبه من وارد نشده است. پس خداوند بلا را فرو می‌فرستد تا ما به یاد او بیفتیم و خود را تصحیح کنیم. کسی به خود واگذاشته شده است که خدا برای او بلا نمی‌فرستد و او را برای ورود به جلسه امتحان مناسب نمی‌داند.

سخنران سپس با اشاره به اینکه انبیاء و اولیا و اوصیا بیش از دیگران در معرض امتحان

هستند و رنج و درد را تحمل می‌کنند افزود: بعضی از مقامات الهی است که بعد از ابتلا به افراد داده می‌شود. اوصیا یعنی وصی‌ها یا کسانی که وصی پیامبران هستند مثل امیرالمومنین (ع) مثل هارون نسبت به موسی. رنجی که برای علی رسید، امیرالمومنین (ع) از مردم خود چنان آزرده شده بود که کسی را نمی‌یافت تا برای او درد دل کند و درد دل خود را تنها در شبهای تاریک به دل چاهی می‌گفت. چهار سال و نیم زمام امور را به دست داشته‌باشی، رنج بکشی و سه جنگ خانمانسوز داخلی برای او اتفاق بیفتد، یعنی جنگ مسلمان با مسلمان، درحالی که قبل از علی علیه‌السلام و در تاریخ اسلام هرگز جنگ داخلی رخ نداده بود. بلکه همیشه جنگ مسلمان و کافر بوده است و این رنج دارد. برخورد کردن با افرادی که می‌باید بیش از همه مورد حمایت الهی واقع شوند که این از ابتلاهایی است که فقط علی می‌تواند تحمل کند و هر که بیشتر مثل پیامبر و مثل علی و مثل سیدالشهدا و ائمه دیگر باشد بیشتر بلا می‌بیند و مورد آزمایش قرار می‌گیرد. حالا ما هر کدام به خودمان مراجعه کنیم چقدر مثل آنها هستیم؟ مراد این نیست که فقط ظاهر خود را به گونه‌ای بسازیم که مشابهت ظاهری با آنها داشته باشیم. در منش و روش چقدر با امامان خود نزدیک هستیم.

امام ادامه می‌دهد که مومنین به قدر اعمال حسنه‌شان مورد ابتلا قرار می‌گیرند و آزمایش می‌شوند، هر چه عمل صالح بیشتر شود آزمون الهی بیشتر خواهد شد. فردی که در زندگی هیچ مشکلی برایش پیش نیامده است، پنداشته که همه مشکلات را حل کرده و هرگز احتیاجی برای به در خانه خدا رفتن ندارد. او باید در نظر بگیرد نکند جزو مستدرجین قرار گرفته است. و نکند جزو آن دسته باشد که خدا آنها را به خودشان واگذاشته است. چه بسا یک ضرر مالی یا یک بیماری، انسان را کلاً متوجه خودش می‌کند. از این‌گونه مصائب می‌باید استقبال کرد. البته هدف من این نیست که آنها را باید ساخت بلکه محیط را باید گونه‌ای فراهم کرد که به یاد خدا بود. اگر ما در حال نعمت و سلامت به یاد خدا نمی‌افتیم چه بهتر که حداقل در حال مرض و ضرر مالی به یاد خدا باشیم و این بهتر از این است که هرگز بیاد خدا نباشیم و توشه آخرت را فراهم نسازیم.

هر کس دینش صحیح باشد و عملش صالح باشد، بلایش شدیدتر است. دو شرط برای شدت بلا ذکر می‌شود. صحت دینی و صلاحیت

عملی. دین صحیح از آن کیست. کسی که اعتقادات صحیح داشته باشد و اعتقاداتش مطابق کتاب و سنت باشد و عملش ضابطه دینی را داشته باشد یعنی عمل او به نیت خیر برگزار شده باشد، حلال و حرامی نیز در آن رعایت شده باشد. دین‌داری کار دشواری نیست، چون اگر احتمال هم بدهیم که آخرتی هم هست، عقل سلیم حکم می‌کند که به ضوابطی که به این آخرت منتهی می‌شود گردن بنهیم. چون اگر احتمال صدقش باشد فردا به واسطه عمل نکردن به آنها مورد عقوبت قرار خواهیم گرفت اگر هم صحیح نباشد چیزی از دست نداده‌ایم.

آقای کدیور در بخش دیگری از سخنانش به واقعه کربلا و جنگ یزیدیان با یاران امام حسین (ع) و رفتار و کردار سرور آزادگان اشاره کرد و گفت: آزمون الهی برای فردی چون سیدالشهدا از همه شدیدتر است. آزمونی که برای او قرار گرفت اگر ما در سال ۶۱ هجری بودیم چه می‌کردیم؟ همه ما می‌گوئیم ای کاش آنجا بودیم تا به رستگاری بزرگی می‌رسیدیم. خیلی‌ها مثل من و شما و بهتر از ما آنجا بودند، در بین مردمی که وقتی امام فرمود آیا به من کمک و یاری می‌رسانید بیشتر از ۶۰ یا ۷۰ نفر پیدا نشد تا او را یاری برسانند، فکر می‌کنید که اگر من و شما آن روز آنجا بودیم؛ همین ابتلاها زنجیر پایمان نمی‌شد. عاشورا در زمان خود یک آزمایش بزرگ بود و در این آزمایش خیلی‌ها مردود شدند و بعضی بردند. در این آزمایش یکی مثل عمرابن سعد دقیقاً مثل چنین شیئی به فرماندهی سپاه برگزیده می‌شود. اینها را که ذکر می‌کنیم باید در نظر داشته باشیم که اگر ما آنجا بودیم چه می‌کردیم. به او می‌گویند که اگر ری را می‌خواهی باید بروی و با حسین بجنگی. او شب با خود خلوت می‌کند و نمی‌تواند با خود کنار بیاید و تصمیم به جنگ با مقدس‌ترین فردی که وجود داشت می‌گیرد و در امتحان شکست می‌خورد. اما افراد دیگر سربلند بیرون آمدند، مثل حرابن یزید ریاحی. انسان، فرمانده سپاه یزید ابن معاویه باشد و فردی باشد که موظف شده است که جلوی امام حسین (ع) را بگیرد اما چنان وجدان بیداری دارد که وقتی دوبار سخنان سیدالشهدا را می‌شنود متقلب می‌شود. چه از سپاه یزید، افراد جذب سپاه امام حسین شدند آن هم مثل حرابن یزید ریاحی اما از سپاه سیدالشهدا حتی یک نفر به سپاه مقابل نرفت، این است که نام حسین

همواره به نیکی می‌ماند و نام‌های دیگر از دنیا حذف می‌شوند. حرابن یزید ریاحی وقت نماز که شد وقتی سخنان حسین را شنید دید حرف حساب می‌زند و وقتی دستور رسید که تو باید با حسین بجنگی، با روی شرمنده و پشیمان به سمت امام حسین حرکت کرد، پشت سر او لشکر یزید، روبروش سیدالشهدا. این است که چنین فردی در ابتلا در آزمون پیروز می‌شود و در مقابل عمرابن سعد که پدرش توسط پیامبر تشویق شده است در امتحان شکست می‌خورد. امام به تمام افراد نامه می‌نویسند و پاسخ آنها را می‌دهد. خروج امام از مدینه شورش نبود، اتفاقاً قیام سیدالشهدا قیامی کاملاً مسالمت‌آمیز بود. آیا امام حسین جنگ طلب بود؟ یا به اصطلاح امروز صلح‌خواه بود؟ در موارد متعددی از سخنرانی‌های ایشان آمده است که من طالب جنگ نیستم، شما مرا به جنگ وادار می‌سازید. امام در مدینه نشسته بود در واقع تا زمانی که معاویه به عهده‌ی که با امام حسن (ع) بسته بود وفادار بود، امام قدمی برنداشت، اما چون معاویه خلاف معاهده عمل کرد و برای اولین بار در تاریخ اسلام خلافت نبوی را به سلطنت موروثی تبدیل کرد یعنی معاویه پسر خود را به‌عنوان خلیفه مسلمین معرفی کرد. درحالی که خلیفه یا به انتخاب مسلمانان بود یا حداقل به انتخاب یک شورا. آن هم پسری که محرمات الهی را علنی زیر پا می‌گذارد. معاویه گناه می‌کرد اما علنی نبود ولی یزید علنی فسق و فجور می‌کرد، چنین فردی آیا می‌تواند حاکم مسلمانان شود. و امام حسین هنوز هم قدمی برنداشته، می‌آیند و تصمیم می‌گیرند تا از امام حسین بیعت بگیرند اینجاست که معاویه قیام می‌کند حاکم مدینه به دستور یزید ابن معاویه به سراغ چند شخصیت بزرگ آن روز می‌رود و همه فرزندان صحابه هستند یعنی حسین ابن علی، عبدالله ابن عباس، عبدالله ابن عمر و عبدالله ابن ابوبکر که اگر اینها بیعت کنند مساله تمام است و همه بیعت کردند. حسین را نیز ملزم به بیعت کردند درحالی که در زمان خلفای قبلی به‌ویژه امیرالمومنین، بیعت الزامی نبود. نکته مهم که امام حسین به آن اشاره می‌کند این است که در زمان امیرالمومنین چند نفر که اسامی آنها را تاریخ ثبت کرده است با حضرت علی (ع) بیعت نکردند. یکی سعدابن ابی‌وقاص است، دیگری عبدالله ابن عمر و سوم حسان ابن ثابت شاعری که از شعرای بزرگ زمان پیامبر بود. دیگری زید یا فردی که در انتهای عمر

پیامبر فرمانده لشکر شد و عاقبت به خیر نخواهد بود. اینها کسانی هستند که با علی بیعت نکردند اما علی با آنها چه کرد آیا به زندان انداختشان یا گردن آنها را زد، تاریخ هیچکدام را ثبت نکرده است. تاریخ به یاد ندارد علی با مخالف خود تا زمانی که دست به شمشیر نبرده، برخورد نظامی کند. این جمله را از امیرالمومنین که همه ما به تشیع افتخار می‌کنیم به یاد داشته باشیم: «تا زبان هلی در کام است، شمشیر او در نیام است».

اولین تیری که در کربلا پرتاب شد از طرف سپاه عمرابن سعد بود. در جنگ صفین امیرالمومنین اجازه نداد تا سپاهش تیراندازی را شروع کند. در اینجا دو منطق در مقابل هم صف‌آرایی می‌کنند، منطق علوی و منطق اموی. این منطق را دقیقاً امام حسین بکار برده است. منطق علوی نامه‌ای است که حضرت به فرماندار مرزی خود در شام می‌نویسد که مبادا اگر دشمن در میان خانه‌های مردم رفت تو بی‌گناهی را بکشی، نباید ذره‌ای به غیر نظامی‌ها خدشه وارد شود. در مقابل آن، نامه‌ای هم از معاویه است که هر جا مخالف من را نه مخالف دین خدا را یافتید او را گردن بزنید، زبانش را قطع کنید و خانه‌اش را بسوزانید. وقتی مردم با این جریان برخورد کردند خواهند ترسید و دیگر کسی جرأت مقابله با ما را نخواهد داشت. این منطق معاویه است و آن منطق علی. این منطق را یزید ابن معاویه بعداً به کار می‌برد و حسین ابن علی هم در دوران حیات خود منطق علی را داشت.

مردم بنده دنیا هستند، اکثر آنها دنیاپرستند و دین مثل لقمه‌ای در دهان آنها می‌چرخد. آنرا می‌چرخانند تا همیشه آنها بچرخد. مادامی با دین هستیم که با یکدیگر روبراست باشیم و اگر دین‌داری ما ذره‌ای با دنیای ما معارضه کرد، اکثر ما دین را فدای دنیا می‌کنیم، آنچنان که زمان امام حسین چنین کردند. آنها که به یاری پسر پیامبر نیامدند چه کردند؟ دین فروختند و دنیا خریدند. وقتی در سپاه حسین نباشند اگر به سجده نشسته باشند باز فرقی نمی‌کند مهم این است که در صحنه نبودند.

دین‌داری کی بروز می‌کند وقتی که خالص شدند و به محک‌زده شدند و بلا به آنها نازل شد. در امتحانی که خداوند روز عاشورا گرفت ۷۲ نفر قبول شدند ما هم اگر بعد از او هستیم اگر روش او را دنبال کنیم در امتحاناتی که هر روز برای ما پیش می‌آید موفق خواهیم بود. □

بررسی عوامل گوناگون موثر بر اقتصاد کشور و میزان تاثیر آن همچنان موضوع روز است و کارشناسان و دست‌اندرکاران مسایل اقتصادی کوشش می‌کنند تا با تشریح و تبیین این عوامل، مدیران و دست‌اندرکاران بنگاههای اقتصادی کشور را کمک کنند تا هرچه بهتر بتوانند عوامل منفی را کاهش دهند و امسال را با وضعیت مناسبی به پایان برسانند.

به‌همین منظور آقای دکتر مرتضی ایمانی راد نیز در جمع گروهی از مسئولان و مدیران بنگاههای اقتصادی کشور که در خانه مدیران جمع شده بودند به تشریح عوامل موثر بر اقتصاد کشور در سال ۷۷ پرداخت.

دکتر ایمانی‌راد با اشاره به اقتصاد ایران در آینده، به تبیین جایگاه بنگاههای اقتصادی در سال ۷۷ پرداخت و محیط اقتصادی کشور را اینگونه تجزیه و تحلیل کرد:

برای تجزیه و تحلیل هر محیط اقتصادی باید چهارعامل اساسی را مدنظر گرفت، عامل اول حجم پول و سیاستهای پولی دولت است که بخش قابل توجهی از سیاستهای پولی دولت مشخص شده است و تا حدودی باید حدس بزنیم که حجم پول در سال جاری چقدر است. دوم نرخ ارز، حجم درآمدهای ارزی و سیاستهای ارزی است که تقریباً حجم درآمدهای ارزی کشور با تفاوت یک تا دو میلیارد، تخمین زده شده است. در این مورد نرخ ارز و سیاستهای ارزی دولت کاملاً روشن است. سوم، سیاستهای بازرگانی خارجی و داخلی است و نیز سیاستهای تولیدی که دولت برای سال جاری تبیین کرده است و می‌دانید حدود ۸۰ درصد این سیاستها برای امسال مشخص شده هستند. چهارم بودجه و سیاستهای مالی دولت است.

پس اگر حجم پول، نرخ ارز، سیاستهای بازرگانی و بودجه را داشته باشیم در اصل این چهار عامل از عوامل اساسی هستند که یک محیط اقتصادی را می‌سازند. حال اگر نسبت به این عوامل یا حوزه‌ها برداشت کلی داشته باشیم، قادر خواهیم بود محیط اقتصاد کلان کشور را در سال ۷۷ مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم.

دکتر ایمانی‌راد افزود؛ نسبت به این متغیرها دو برخورد وجود دارد: برخورد اول اینکه این متغیرها به‌طور مقطعی بررسی شوند که می‌توان از این نوع برخورد احتراز کرد. برخورد دوم همان برخورد تاریخی است. این متغیرها زاده حرکت تاریخی نسبتاً بلندمدت هستند. بنابراین اگر شما

چشم‌انداز اقتصاد ایران در سال ۷۷ و آینده آن

* برای شناخت از اقتصاد کلان یک کشور و متغیرهای اقتصادی آن، ضروری است که تاریخچه حرکت این متغیرها بررسی شود. پس روشی که برای تجزیه و تحلیل مسایل اقتصادی سال ۱۳۷۷ انتخاب می‌شود، روش تاریخی است.

بخواهید شخصیت بکتفر را خوب مورد شناسایی قرار دهید به تاریخچه شخصیتی او برمی‌گردید، برای شناخت از اقتصاد کلان یک کشور و متغیرهای اقتصادی آن، ضروری است که تاریخچه حرکت این متغیرها بررسی شود. پس روشی که برای تجزیه و تحلیل مسایل اقتصادی سال ۷۷ انتخاب می‌شود روشی تاریخی است.

در سال ۱۳۷۳ روی یک مدل مدتی کار شد و این مدل در سال ۱۳۷۴ خیلی خوب جواب داد. همان مدل سال ۱۳۷۵ را سالی وحشتناک تصویر می‌کرد البته اگر به همان حرکتهای سال ۱۳۷۴ ادامه می‌یافت اما به دلیل تمهیداتی که دولت برای سال ۷۵ اندیشید، تا حدی در اقتصاد کلان کشور تعدیلاتی شکل گرفت و در سال ۱۳۷۶ براساس آرامش نسبی سال ۷۵ شاهد آرامش خوبی بودیم.

پایان سال ۱۳۷۶، دوباره درآمدهای ارزی کشور فروکش کرد. من به این نتیجه رسیدم که مدلی که تاریخ مصرف آن به‌پایان رسیده بود می‌تواند به وسط بیاید و روی آن دوباره تجزیه و تحلیل شود.

احساس من این است که در سال ۷۷ شرایط اقتصادی شبیه به قبل از سال ۷۵ در حال شکل‌گیری است.

به‌بیان ساده مدل مذکور این است که عامل متغیر اساسی در تحولات اقتصادی کشور حجم دریافتی‌های ناشی از نفت است و متاثر از این مدل، حجم درآمدهای ارزی دو اثر بر متغیرهای اقتصادی خواهد داشت؛ یک اثر در بخش ارزی اقتصاد و دوم اثر بر تقاضای اقتصاد و از تجزیه و تحلیل اثر کاهش یا افزایش درآمدهای ارزی بر بخش ارزی یا بخش تقاضا این مدل ساخته می‌شود.

شروع مدل با کاهش درآمدهای ارزی است یعنی درآمدهای مدل مبتنی است بر کاهش درآمدهای ارزی دولت. درآمدهای ارزی دولت وقتی کاهش می‌یابد بر دو حوزه اثرگذار است. یکی روی حوزه تقاضا و دیگری روی حوزه عرضه. در حوزه تقاضا وقتی درآمدهای ارزی کاهش می‌یابد واردات اعم از واردات کالاهای مصرفی یا واسطه کاهش می‌یابد و حقوق و عوارض گمرکی کاهش پیدا می‌کند در نتیجه درآمدهای دولت کاسته می‌شود این اولین اثر بر حوزه تقاضا است. وقتی که درآمدهای ارزی کاهش می‌یابد سود کارخانجات کاهش می‌یابد. دولت مالیاتهای خود را نمی‌تواند وصول کند و مجدداً درآمدهای دولت کاهش می‌یابد، وقتی درآمدهای ارزی کاهش می‌یابد بخش درآمدی بودجه شدیداً کاهش می‌یابد و دولت با مازاد هزینه بر درآمد روبرو می‌شود و باز کاهش درآمدهای دولت رخ می‌دهد.

پس از سه ناحیه با کاهش درآمدهای ارزی، درآمدهای دولت نیز کاهش می‌یابد. با این اتفاق دولت برای جبران کاهش درآمدهای خود دو ابزار در اختیار دارد.

ابزار اول افزایش نرخ کالاهای دولتی است و دوم استقرار از بانک مرکزی است.

از سوی دیگر وقتی درآمدهای ارزی کاهش می‌یابند ارز به‌طور خودکار گران می‌شود. اگر گران شدن ارز به‌صورت رسمی اتفاق بیفتد (که در سال ۷۷ به‌صورت رسمی اتفاق خواهد افتاد). پایه پولی افزایش می‌یابد و بانکها مجبور هستند تا اعتبارات بیشتری در اختیار تولیدکننده‌ها قرار دهند، در نتیجه حجم پول افزایش می‌یابد. بنابراین ما از یک ناحیه به‌دلیل کسری بودجه دولتی با افزایش حجم پول مواجه خواهیم شد و از سوی دیگر گشایش اعتبارات بانکی باعث افزایش حجم پول نیز خواهد شد.

پیش‌بینی من این است که در سال ۱۳۷۷ اعتبارات بانکی در حوزه کاهش درآمدهای ارزی

روی بخش تقاضا، بعید است که کاهش درآمدهای دولت مانند سالهای ۱۳۷۳ - ۷۴ منجر به گسترش بی‌رویه بخش پولی و تورم در اقتصاد شود. برعکس احساس می‌کنم در سال ۷۷، کاهش درآمدهای دولت منجر به فشارهای تورمی زیاد نخواهد شد و تورم قابل ملاحظه‌ای در اقتصاد نخواهیم داشت با توجه به اینکه بودجه نیز از ابتدا یک بودجه نسبتاً انقباضی بسته شده است.

وی ادامه داد: به نظر می‌رسد گسترش اعتبارات بانکی در سال ۷۷ اجتناب‌ناپذیر باشد. چون نرخ پایه ارز به دلیل وجود فشار درآمدی که روی دولت وجود دارد یعنی ناگزیر از ۳۰۰ تومان به مبلغ ۴۸۵ تومان انتقال پیدا خواهد کرد و این یعنی افزایش نیاز نقدینگی شرکتها تا مرز ۶۰ درصد. پس روی شبکه بانکی فشار وارد خواهد شد و احتمالاً گسترش اعتبارات بانکی اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. بنابراین نوعی فشار تورمی از این ناحیه بر اقتصاد ایجاد خواهد شد. از طرف بخش ارزی اقتصاد پیش‌بینی کاهش درآمدهای ارزی اینگونه خواهد بود که حجم درآمدهای ارزی کشور طی سال ۷۷ نسبت به سال ۷۶ اطراف چهار تا پنج میلیارد دلار کاهش پیدا کند. این کاهش نوعی شوک به اقتصاد ایران تلقی خواهد شد. شاید بهتر بود سال ۷۷ به عنوان سال بحران نامگذاری می‌شد. با پرداخت پنج میلیارد دلار اعتبارات یوزانس و فاینانس قبلی در سال ۷۷ حدوداً مبلغ ۹ میلیارد دلار فرار ارزی خواهیم داشت. این حجم فرار ارزی روی اقتصاد فشار خواهد آورد.

از طرف عرضه برخلاف تقاضا، با رکود مواجه هستیم یعنی آن طرف فشار تورمی وجود دارد و این طرف اثر رکودی خواهد داشت وقتی درآمدهای ارزی کاهش پیدا کند واردات در کلیه حوزه‌ها کم می‌شود. یعنی اول حجم واردات کم می‌شود و دوم ارزش کالاهای وارداتی افزایش می‌یابد.

کالاهای مصرفی به محض اینکه واردات آنها کم می‌شود نوعی فشار تورمی بر جامعه وارد می‌کنند یعنی به کمک بخش تقاضا می‌آید و فشار تورمی ایجاد می‌شود. کالاهای واسطه‌ای که نزدیک به ۳۵ درصد از کل واردات کشور را شامل می‌شود وقتی کاهش یابد اولاً قیمت کالای واسطه بالا می‌رود و فشار تورمی در بخش عرضه اقتصاد ایجاد می‌شود با COST PUSH INFLATION، و از طرف دیگر کالاهای

واسطه‌ای کمتر به اقتصاد تزریق می‌شود، لذا سطح تولید کاهش می‌یابد. باین عمل دو اثر از خود برجای می‌گذارد از یک سو با کاهش سطح تولید مجدداً فشار تورمی ایجاد می‌شود از طرف دیگر با کاهش سطح تولید رکود هم ایجاد می‌شود. پس از جانب بخش ارزی رکود و از سوی تقاضا تورم به اقتصاد منتقل می‌شود.

برعکس سال ۱۳۷۵ و ۷۶ که به نوعی تورم فروکش کرد، سال ۷۷ سیر نزولی خود را نخواهد داشت و احتمال شوکهای تورمی در سال ۷۷ وجود خواهد داشت و پیش‌بینی می‌شود که رکودی که از سال ۷۵ و ۷۶ ادامه داشت گسترش بیشتری پیدا کند.

پیش‌بینی من برای سال ۷۷ به عنوان بیماری اقتصاد در این سال، بیماری رکود تورمی یا STAGFLATION است. این رکود تورمی متغیرها، ساختارها و رفتار اقتصادی را به نوعی خاص تبدیل می‌کند. معمولاً در جریانات تورمی سیاستهای اقتصادی نوشته شده و مشخص می‌شوند. در شرایط رکودی سیاستهای اقتصادی نوشته شده و مشخص است وقتی این دو بیماری با هم بوجود می‌آید. مقداری کار دشوار می‌شود. این بیماری چندین سال است که با شدت بسیار در اقتصاد ایران وجود دارد و تنها شدت آن کم و زیاد می‌شود. و چون احتمال شدید کاهش درآمدهای ارزی در سال ۷۷ می‌رود پیش‌بینی می‌شود که بیماری STAGFLATION خواهیم داشت و مظاهر آن نیز قابل پیش‌بینی است.

دکتر ایمانی‌راد در بخشی دیگری از سخنان خود گفت: در سال ۷۴ حجم تولید کشور به میزان پایینی کاهش پیدا کرد و حجم افزایش قیمت‌ها به بالاترین میزان خود پس از جنگ دوم جهانی رسید. یعنی بعد از جنگ دوم جهانی اولین سالی که نرخ تورم ایران به اطراف ۵۰ درصد رسید سال ۱۳۷۴ بود که بالاترین میزان شکاف رکود تورمی را داشتیم.

این اتفاق در سال ۷۵ با سیاستهایی شروع به تعدیل شد، چگونه؟ با کنترل حجم پول، با ثابت نگه داشتن نرخ ارز با تغییر ساختار واردات و سیاستهای دیگر که به نوعی هم جو روانی در جامعه از بین رفت، واردات تغییر ساختار یافت یعنی واردات کالاهای واسطه‌ای و کارخانه‌ای بیشتر شد و کنترل روی واردات و عرضه پول توسط دولت افزایش یافت و نوعی کنترل روی اعتبارات بانکی اعمال کرد و شفافیت و سیالیت

اقتصاد ایران را کند کرد تا تورم فروکش کند.

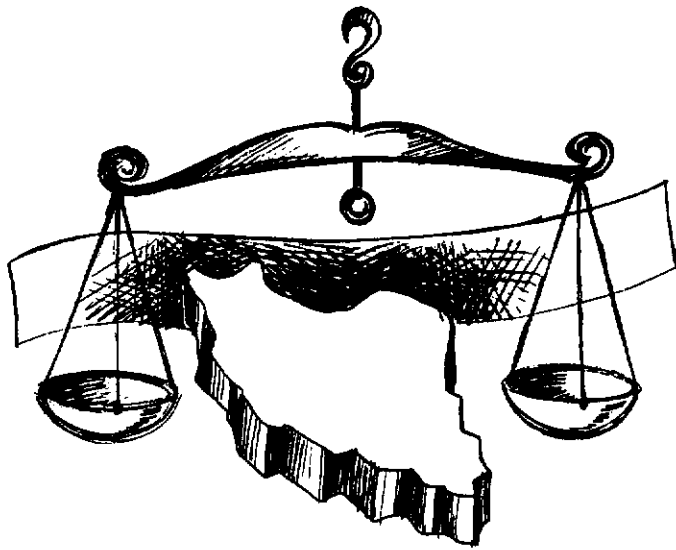
پیش‌بینی بانک مرکزی این بود که در سال ۷۷ این نرخ تورم به ۱۴ یا ۱۵ درصد برسد و این پیش‌بینی برای سال ۷۸ این است که نرخ تورم یک رقمی خواهد شد و برنامه دولت بعد از یک رقمی شدن نرخ تورم این بود که به تدریج نرخ ارز را یکسان کند.

به نظر می‌رسد کاهش درآمدهای ارزی این پیش‌بینی‌ها را با شکست مواجه سازد یعنی تورم زیر ۱۷ درصد را در سال جاری نخواهیم داشت، مطالعات تایید نشده نشان می‌دهد که نرخ تورم طی یک ماهه اخیر بالای ۳۰ درصد بوده است هرچند که به نظر می‌رسد نرخ تورم که در اردیبهشت ماه به شدت روبه افزایش بود به خاطر تب و تاب بازار اقتصادی ایران است و بخشی به خاطر بورس بازی، بنابراین پیش‌بینی می‌شود در خردادماه مقداری ثبات در قیمت‌ها داشته باشیم و روند تورم طی ماههای آینده ادامه پیدا خواهد کرد.

وقتی این بیماری به این صورت شناسایی می‌شود، رفتار چهار متغیری که برای شناسایی محیط اقتصادی گفته شد، مشخص خواهد شد. به عبارتی با عنایت به این اتفاق در اقتصاد می‌توانیم نرخ ارز، حجم پول، سیاستهای تولید و سیاستهای بازرگانی را تا حدی پیش‌بینی کنیم.

حجم پول در سال ۷۷ افزایش خواهد داشت. فشارهای افزایش حجم پول یکی ناشی از کسر بودجه‌ای است که ناشی از کاهش درآمدهای دولتی می‌باشد دیگر، تغییر نرخ پایه دلار است. دولت نیز درصد تامین میزان کسر بودجه خود خواهد بود و این حرکت موجب خواهد شد که نرخ پایه ارز به نوعی باعث کاهش ارزش ریالی شود و نرخ تورم را تشدید کند.

باتوجه به اینکه بخش قابل توجهی از ارز توسط دولت به بازار بورس انتقال می‌یابد قاعدتاً بخشی از فشارهایی که از طریق مناطق آزاد روی ارز آزاد بود کاهش می‌یابد و افزایش بی‌رویه نرخ ارز در سال ۷۷ به راحتی اتفاق نخواهد افتاد. استنباط کلی من این است که ارز در اطراف ۵۵ تا ۶۰۰ تومان در سال ۷۷ تغییر خواهد کرد و تنها عاملی که سریع نرخ ارز را بالای ۶۰۰ تومان قرار دهد یا تحول یا یک شوک اقتصادی است یا یک شوک سیاسی است، که اگر این تحولات به صورت یک شوک وارد اقتصاد ایران نشود بعید به نظر می‌رسد که نوسانات نرخ ارز قابل توجهی روی اقتصاد داشته باشیم. ارزی که در بازار بورس



ارائه می‌شود موجب می‌شود بخش قابل توجهی از سیالیت بازرگانی خارجی کاهش یابد.

در حوزه سیاستهای تولیدی و سیاستهای بازرگانی خارجی در سال ۷۵ و ۷۶ به حد قابل توجهی براساس اطلاعات و اسنادی که در وزارتخانه‌های تولیدی مطرح بود، حاشیه سود تولید نسبت به حاشیه سود بازرگانی در سال ۷۵ و ۷۶ بهبود نسبی پیدا کرده بود. به نظر می‌رسد این روند به نفع بخش بازرگانی مجدداً تغییر شکل دهد. چون افزایش حجم پول و تورمی شدن اقتصاد طبعاً مقداری فعالیتهای جابه‌جایی کالا را سودآور خواهد کرد.

به نظر من صنایع را باید به نوعی طبقه‌بندی کرد و طبقات مختلف صنایع، واکنشهای متفاوتی نسبت به تحولات سال ۷۷ نشان خواهند داد و همه را با یک چوب‌زدن احتمال بروز مشکلات را افزایش خواهد داد و ممکن است یاس ایجاد شود. پس اگر بتوانیم شناخت درستی از تحولات اقتصادی کشور در سال ۷۷ با هر تخمین و الگویی بدست بیاوریم، راحتتر خواهیم توانست سیاستها و حرکت‌های خودمان را در سال ۷۷ تنظیم کنیم.

من هشت عامل ارائه می‌دهم که می‌توان توسط این هشت عامل شخصیت یک بنگاه تولیدی را تبیین کرد. در نتیجه براساس شخصیتی که یک بنگاه تولیدی بدست می‌آورد، واکنش آن بنگاه در قبال تحولات اقتصادی سال ۷۷ شکل می‌گیرد. و اگر این هشت عامل شرکت‌های تولیدی در ایران را بتوانیم شناسایی کنیم نمی‌توانیم بگوییم در سال جاری چه اتفاقی خواهد افتاد.

اینکه مطرح کنیم سال ۷۷ برای شرکت‌های تولیدی خوب است یا خیر، پرسشی غلط است. این بسته به هشت عامل دارد که مطرح می‌کنیم. اولین عامل و ویژگی رفتاری بنگاه‌های تولیدی در ایران بستگی به این نظر دارد که آیا بنگاه‌های فعالیشان متکی به رانت اقتصادی است یا خیر. شرکت‌هایی که متکی به رانت‌های اقتصادی بودند در سال ۷۵ و ۷۶ فشارهای مالی شدیدی را تجربه کردند و بخش قابل توجهی از این شرکت‌ها ورشکست شدند به نظر می‌رسد به دلیل کمبود درآمدهای ارزی و کمبود بودجه و فشارهای موجود که در محیط اقتصادی ایران وجود خواهد داشت. زمینه برای اعطای رانت‌های اقتصادی در سال ۷۷ بیشتر شود.

ویژگی یا عامل دوم نوع مدیریت این شرکت‌ها

*** ایمانی راد: به نظر می‌رسد گسترش اعتبارات بانکی در سال ۷۷ اجتناب‌ناپذیر باشد. چون نرخ پایه ارز به دلیل وجود فشار درآمدی که روی دولت وجود دارد، ناگزیر از ۳۰۰ تومان به مبلغ ۴۸۵ تومان انتقال پیدا خواهد کرد و این یعنی افزایش نیاز نقدینگی شرکت‌ها تا مرز ۶۰ درصد.**

است. مدیریت شرکت‌ها را اگر به مدیریت سنتی و مدرن طبقه‌بندی کنیم به نظر می‌رسد ضعفی که مدیریت سنتی در سال ۷۵ و ۷۶ بدست آورده بود در سال ۷۷ این ضعف تا حدودی تقویت شود.

عامل یا ویژگی سوم نوع وابستگی سرمایه در گردش واحدهای تولیدی به منابع داخلی و خارجی است.

بسیاری از واحدهای دولتی به دلیل گسترش سیستم اعتباری کشور شدیداً به اعتبارات خارجی متکی بوده و هستند و بخشی از واحدهای تولیدی به نوعی متکی به منابع داخلی هستند. شرکت‌هایی که سرمایه در گردش آنها به نوعی به منابع خارجی وابسته‌اند چه از طریق بانکها و یا موسسه‌های غیربانکی در سالهای ۷۵ و ۷۶ بیشترین لطمه را خوردند. برعکس بنگاه‌هایی که عمدتاً متکی به منابع داخلی هستند حتی اگر سود کمی داشته باشند، از خطر ورشکستگی و مشکلات جدی در سال جاری برحذر خواهند بود.

در ویژگی چهارم؛ شرکت‌های تولیدی را به واحدهای تولیدکننده کالاهای ضروری و

غیرضروری می‌توان تقسیم‌بندی کرد. واحدهایی که در سال جاری تولیدکننده کالاهای ضروری هستند از نظر تقاضا مشکلی ندارند و با توجه به کمبود منابعی که وجود دارد و افزایش قیمتی که خواه ناخواه در این حوزه شکل خواهد گرفت، سودآوری بالایی خواهد داشت. با ادامه این روند فشار تقاضا کاسته و حاشیه سود آنها به همین نسبت کمتر خواهد شد.

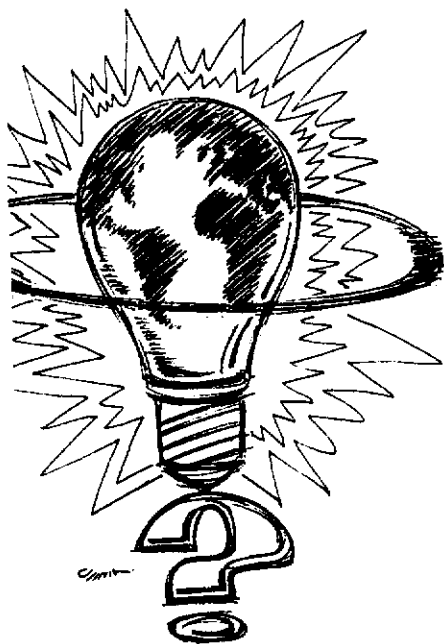
ویژگی پنجم؛ ساختار بازار است. بعضی از بنگاه‌ها در بازارهای رقابتی مشغول فعالیت هستند و برخی در بازارهای انحصاری. به دلیل کاهش تقاضا و مشکلات تولیدی، به نظر می‌رسد رقابت در بخش واحدهای رقابتی کماکان وجود داشته باشد و حاشیه سود، موسساتی که در بازارهای رقابتی فعالیت دارند کاهش خواهد داشت و این حاشیه سود، بخش قابل توجهی از آن به بخش بازرگانی منتقل خواهد شد.

در عوض واحدهای انحصاری، بویژه آنهایی که از رانت‌های اقتصادی استفاده خواهند کرد دارای سود قابل ملاحظه‌ای خواهند بود.

ششم، اندازه بنگاه می‌باشد. برخی از بنگاه‌ها در اندازه بزرگ تولید می‌کنند و برخی در اندازه کوچک. بازار در سال جاری کوچک خواهد شد. با کوچک شدن بازار شاهد نوعی مقیاس تولید، متأثر از کاهش تقاضا خواهیم بود.

عامل هفتم، ارزیابی بنگاه‌ها است. بنگاه‌ها به میزان وابستگی که به واردات کالا دارند، دارای واکنش‌های متفاوتی خواهند بود. بعضی از بنگاه‌ها وابستگی ارزی بالایی دارند و برخی اساساً به منابع داخلی اتکا دارند و عامل یا ویژگی هشتم، نوع تکنولوژی به کار گرفته شده در

مدیریت ریسک مالی و تغییرات بورس



موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی اخیراً در نشست پژوهشی به بررسی کاربرد مهندسی مالی در مدیریت ریسک ناشی از تغییرات قیمت در بازارهای بورس پرداخت.

سخنران این نشست آقای دکتر رضا رهگذر استاد دانشگاه ویسکانسین آمریکا بود و در آن گروهی از پژوهشگران امور اقتصادی و بازرگانی و نیز کارشناسان بورس حضور داشتند.

دکتر رهگذر در آغاز سخنانش پس از ارائه تاربخچه‌ای از ابزارهای مدیریت ریسک مالی، به بیان تغییراتی که در بازارهای مالی بوجود آمده است پرداخت و بورس سهام ایران را مورد بررسی قرار داد.

وی گفت: اگرچه بورس سهام ایران هنوز از ابزارهای مهندسی مالی یا ابزار مشتقه استفاده نکرده اما لازم است قبل از استفاده از این ابزار در جهت مدیریت مالی، به پیش‌فروش سهام روی آورد که هنوز در ایران ناشناخته است.

به گفته این اقتصاددان، پیش‌فروش سهام می‌تواند باعث تعادل قیمت‌ها در بورس شود و این امر احتیاج به قانونی مدون دارد. این یک روشی است در جهان به‌منظور پاسخگویی به نیازهای روزافزون سرمایه‌گذاران، تغییراتی در بورسهای کشورها بوجود آمده که براساس آن ابزارهای متنوعی در سرمایه‌گذاری ارائه شده است.

به‌اعتقاد دکتر رهگذر، افزایش نوسانات نرخ بهره ارز، تورم، قیمت‌های سهام، افزایش ارتباطات بین بازارهای مختلف مالی دنیا و استفاده بیشتر از وسایل ارتباط جمعی بویژه فن‌آوری رایانه در تجزیه و تحلیل سرمایه‌گذاری، از جمله عوامل

*** استفاده درست از ابزارهای مشتقه که شامل معاملات آتی، اختیار معامله و قراردادهای معاوضه‌ای می‌شود، می‌تواند ثبات در بازار و اطمینان سرمایه‌گذاری را افزایش دهد و باعث جذب پس‌اندازهای بیشتر برای تشکیل سرمایه در جهت توسعه اقتصادی کشور شود.**

بنگاهها می‌باشد. اگر تکنولوژیهای استفاده‌شده را به دو نوع سنتی و پیشرفته تقسیم‌بندی کنیم به‌نظر می‌رسد قابلیت انعطاف تکنولوژیهای پیشرفته برای صدور کالا به خارج بیشتر و موفق‌تر خواهد بود.

با تشریح هشت ویژگی یا عامل برای بنگاههای اقتصادی، هر بنگاه الزاماً در یکی از این عوامل قرار نمی‌گیرد و ممکن است یک بنگاه اقتصادی یک واحد انحصاری باشد، کالای ضروری تولید کند و دارای تکنولوژی مدرن باشد یا یک بنگاه اقتصادی ممکن است استفاده از رانت داشته باشد، نوع مدیریت او سنتی و متکی به اعتبارات داخلی نیز باشد. تلفیق این عوامل شخصیت یک بنگاه تولیدی را تعیین می‌کند.

نتیجه‌گیری که از بحث بنگاهها می‌توان کرد این است که یک بنگاه را به مثابه یک کریستال تشبیه کنید که دارای چند ضلع است و هر ضلع آن یکی از ویژگی‌هایی است که نام برده شد. و با شناختی که از این ویژگی‌ها دارید می‌توانید اضلاع چند وجهی را نامگذاری و شخصیت هر شرکت را شناسایی کنید. باین شناسایی نحوه برخورد آن شرکت با تحولات اقتصادی سال ۷۷ مشخص خواهد شد. بنابراین به‌هیچ وجه نمی‌توان گفت که سال ۷۷ سالی خوب یا بد است.

گفته می‌شود که بنگاههای اقتصادی بهتر است در سال ۷۷ سرمایه‌گذاری نکنند. براساس این بحث اعتقاد من این است که بعضی از

بنگاهها خیلی زیاد باید سرمایه‌گذاری کنند و بعضی نباید سرمایه‌گذاری کنند. اینکه چه چیزی ممکن است این فرایند را بر هم بزند می‌تواند افزایش درآمدهای ارزی یا استفاده از وام‌ها و اعتبارات خارجی باشد. اگر دولت در سال جاری از قراردادهای «یوزانس» و «فاینانس» استفاده کند و کاهش درآمدهای ارزی را به نوعی تعدیل کند

این تنش‌ها کمتر شده و شکاف رکود تورمی نیز کاسته خواهد شد. اگر تنش‌های سیاسی در سال جاری آن‌طور که تاکنون وجود داشته به همین شکل استمرار یابد روی بیماری رکود تورمی یک فشار روانی ایجاد خواهد شد که این فشار تورمی ممکن است اقتصاد کشور را از طریق فشار روی ارز، سکه و کالاهای حساس دچار عدم تعادل جدی کند. این دو گرایش بیماری رکود تورمی را ممکن است به سمت بهبود نسبی یا وخیم‌تر شدن هدایت کند. □

پدیدآمدن ابزارهای جدید مالی است. یکی از این ابزارهای جدید مالی، ابزارهای مشتقه‌ای است که ساختار پرداخت و ارزش آنها از اوراق بهادار، کالاهای اساسی، نرخ بهره، شاخص اوراق بهادار، ارز و غیره نشأت می‌گیرد. استفاده درست از ابزارهای مشتقه که شامل معاملات آتی، اختیار معامله و قراردادهای معاوضه‌ای می‌شود، می‌تواند ثبات در بازار و اطمینان سرمایه‌گذاری را افزایش دهد و باعث جذب پس‌اندازهای بیشتر برای تشکیل سرمایه در جهت توسعه اقتصادی کشور شود.

وی ادامه داد: رقابت روزافزون بین موسسه‌های مالی واسطه‌ای باعث ایجاد محیطی سالمتر در بازار مالی می‌شود که ایران هنوز فاقد این موسسه‌های مالی واسطه‌ای رقیب است در حالی که ایجاد چنین موسسه‌هایی، نقش بسزایی در تسریع روند ایجاد نیاز به ابزارهای مالی جدید دارد.

برای ایجاد رقابت در سرمایه‌گذاری و بهبود تولید، باید از سرمایه‌گذاری خارجی در همه زمینه‌ها استفاده شود. البته این شراکت باید با نظارت کامل صورت پذیرد تا این عامل خود مانع رشد نشود. □

فن آوری و هوشمندتر شدن کامپیوترها

اینکه سهم نرم افزارها در این شاخه نسبت به سایر رشته‌ها بالا بوده و وجود نیروی انسانی کاردان و ماهر در این زمینه باید بتوانیم طی برنامه سوم با صدور کالا و خدمات مهندسی و نرم‌افزاری به‌ویژه در زمینه الکترونیک خلاء صادراتی موجود را برطرف سازیم.

نیروی انسانی و آموزش

مهندس شافعی در بخشی دیگر از سخنان خود درباره نقش آموزش در افزایش سطح توان نیروی انسانی گفت؛ به دلیل تحولات سریع و تنوع بالا در صنایع برق و الکترونیک در دنیا و نیاز به نیروی انسانی ماهر و تحصیل‌کرده، آموزش و آشنایی با تازه‌های این صنایع امری ضروری می‌باشد لذا برگزاری دوره‌های آموزشی در داخل و خارج می‌باید مورد توجه خاص قرار گیرد.

گزارش خبرنگار ما حاکیست در این نمایشگاه، کارشناسان و مقامات صنعتی و دست‌اندرکاران این صنعت بر مواردی تأکید داشتند که برخی از آنها عبارتند از:

* این صنعت به‌واسطه اهمیتی که در اطلاع‌رسانی دارد می‌تواند منجر به اتوماسیون شبکه بانکی، افزودن سرعت چرخش پول در اقتصاد، افزایش درآمدهای مالیاتی دولت به‌واسطه قابل تعقیب بودن پول غیرکاغذی، سرعت در پیدا کردن نیازهای بازار جهانی و افزایش کارایی صادرات کشور شود.

* تغییرات در این صنایع عموماً مرهون نفوذ سیستمهای کنترل و استفاده از حساسه‌های هوشمند و محاسبات سریع و نظارت با تکنولوژی پیشرفته الکترونیک و مخابرات بوده است.

* با بکاربردن این صنعت می‌توان در برخی موارد در صنایع موجود، کارخانه‌ها و ماشین‌ابزارها را با افزودن این سیستمها به روز آورده و راندمان آنها را به حد اقتصادی رساند.

* با نگاهی به زمینه‌های رشد این صنعت در دهه اخیر در کشور، متوجه چهار محور اصلی که عامل تحول این صنعت بوده است می‌شویم این

۲۵۰۰۰ نفر فعالیت می‌کنند که از این تعداد ۹۶۶ واحد پس از پیروزی انقلاب اسلامی به بهره‌برداری رسیده‌اند. با توجه به صرفه‌جویی ارزی قابل توجهی که در این صنایع وجود دارد و رشد مطلوبی که با این میزان سرمایه‌گذاری حاصل شده است، ضرورت ارتقای کیفیت جهت حضور فعال در بازارهای جهانی از اهمیت بسزایی برخوردار است.

غلامرضا شافعی افزود؛ درحال حاضر ۱۵

*** صنایع برق، الکترونیک و مخابرات را می‌توان مهمترین صنایع درحال رشد دوران معاصر تلقی کرد. توسعه این صنایع در دهه‌های اخیر به‌واسطه مجتمع‌سازی بیشتر مدارات و هوشمندتر شدن رایانه‌ها، ابزارهای بیشتری را در اختیار بشر قرار داده است.**

*** وزیر صنایع: درحال حاضر ۱۵ طرح با حجم سرمایه‌گذاری حدود ۳۰۰ میلیارد ریال در دست اجراست و امید می‌رود تا پایان برنامه دوم توسعه به بهره‌برداری برسند.**

طرح با حجم سرمایه‌گذاری حدود ۳۰۰ میلیارد ریال معادل سرمایه‌گذاری ارزی ۸۰ میلیون دلار، در دست اجراست و امید می‌رود تا پایان برنامه دوم به بهره‌برداری برسند. این طرحها موجبات اشتغال مستقیم حدود ۴۰۰۰ نفر را فراهم خواهد ساخت. به دلیل نوپا بودن صنعت برق، الکترونیک و کامپیوتر در کشور در مقایسه با دیگر صنایع و تحولات سریع آن و نیز رقابت شدید در بازارهای جهانی و با توجه به سهم پائین سرمایه‌گذاری انجام شده در این صنعت در مقایسه با دیگر بخشها در کشور به‌رغم صرفه‌جویی ارزی قابل توجه، سهم صادرات در این بخش در کل صنعت بسیار پائین است (۵/۰ درصد).

با انجام سرمایه‌گذاریهای بیشتر و اجرای طرحهای زیربنایی مانند نیمه‌هادیها و باتوجه به

پنجمین نمایشگاه تخصصی بین‌المللی برق، الکترونیک، کامپیوتر، ارتباطات و اتوماسیون صنعتی، با تفاوتهای چشمگیر نسبت به نمایشگاه دو سال پیش و با حضور ۲۵۰ شرکت داخلی و ۷۰ شرکت خارجی در نزدیک به ۱۸ هزار متر مربع سالن نمایشگاهی از هفتم تا یازدهم اردیبهشت ماه سال جاری در محل دائمی نمایشگاههای بین‌المللی تهران برگزار شد.

نمایشگاه پنجم با هدف نمایش توانمندی موجود در زمینه پیشرفتهای علمی و تکنولوژی داخلی و خارجی و ایجاد ارتباط میان کارشناسان، مهندسان و سازندگان داخلی و خارجی و نیز حمایت از صادرات و تولیدات کشور، همچنین رشد و توسعه سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS) درحالی آغاز شد که کشورهای پیشرو در این صنایع چون آلمان - فرانسه، کانادا، انگلستان، چین، ایتالیا، تایوان، امارات، کره جنوبی، هلند، سوئد، ژاپن، سنگاپور و اسلوانی نیز در آن حضور داشتند.

به گزارش خبرنگار تدبیر در مراسم افتتاحیه این نمایشگاه که با حضور نمایندگان مجلس، معاونان وزارتخانه‌ها، سفرا و واستگان بازرگانی سفارتخانه‌ها، مدیران و مسئولان بخشهای صنعت و اقتصاد و نیز جمع بسیاری از کارشناسان برق، الکترونیک و کامپیوتر همراه ود، آقای مجتبی خسرو تاج معاون وزیر بازرگانی - رئیس مرکز توسعه صادرات و آقای شافعی زیر صنایع کشورمان سخنانی ایراد کردند.

آقای خسرو تاج با اشاره به اهمیت صنایع برق، الکترونیک و مخابرات در کشور ویژگیهای حده این صنعت را برشمرد و گفت؛ صنایع برق، الکترونیک و مخابرات را می‌توان مهمترین صنایع درحال رشد دوران معاصر تلقی کرد. توسعه این صنایع در دهه‌های اخیر به‌واسطه مجتمع‌سازی بیشتر مدارات و هوشمندتر شدن یانه‌ها، ابزارهای بیشتری را در اختیار بشر قرار ده است. از ویژگیهای دیگر این صنعت وابسته و دن آن به سرمایه زیاد، سرعت و شتاب در نیرت و وابستگی آن به دانش و هوشمندی سان است.

آقای شافعی وزیر صنایع نیز در بخشی از اسم افتتاحیه نمایشگاه مذکور با اشاره به تعداد حدهای تولیدی در صنایع برق و الکترونیک گفت؛ درحال حاضر مجموعاً ۱۰۱۸ واحد تولیدی در صنایع برق و الکترونیک با سرمایه‌گذاری حدود ۹۰۰ میلیارد ریال و اشتغال

چهار محور عبارتند از:

۱ - توسعه روزافزون کاربرد کامپیوترهای شخصی در صنایع، اداره‌ها و سازمانها و نیز نیاز به نرم‌افزارهای فارسی انتشاراتی، بانک اطلاعات، حسابداری، انبارداری، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و اتوماسیون صنعتی.

۲ - نیاز بخش خصوصی به سیستم‌های برق اضطراری.

۳ - تولید تابلوها و ابزار برق فشار قوی به واسطه نیاز بخش خصوصی و حمایت وزارت نیرو.

۴ - نیاز بخش خصوصی به مراکز خصوصی تلفن (PABX) که همان PRIVATE AREA BRANCH EXCHANGE است.

* آزمایشگاههای موجود در دانشکده‌های الکترونیک کشور از تجهیزات کافی برخوردار نیستند که لازم است هرچند کارخانه مسئول تجهیز یکی از این آزمایشگاهها به منظور استفاده کارخانه‌های کشور و نیز دانشجویان از امکانات آن شود.

* ارتباط صنعت و دانشگاه بیش از حد فعلی باید تقویت شود. برای این منظور اشتغال اساتید در صنعت و اجرای پروژه‌های دانشجویی در کارخانه‌ها و اعزام کارشناسان کارخانه‌ها به کلاسهای دانشگاه توصیه می‌شود.

* تحقیقات جزء جدایی‌ناپذیر تولید به‌ویژه در الکترونیک است که باعث ارتقای تکنولوژی خواهد شد. در کشورهای صنعتی پیشرفته حدود ۵ درصد و بعضاً تا ۱۵ درصد از فروش خود را صرف هزینه‌های تحقیقاتی می‌کنند. در کشور ما این عدد ۲/۲ درصد است که لازم است حداقل به یک درصد فروش در کوتاه‌مدت برسد.

* چاپ و نشر اطلاعات می‌تواند در گسترش دانش الکترونیک مفید باشد و زمینه‌ساز تهیه و نشر اطلاعات جدیدتر و بیشتر شود. به انجمن‌های تخصصی توصیه می‌شود نسبت به ایجاد بانکهای اطلاعات صنعتی و فن‌آوری اقدام کنند.

* نسبت نیروهای کاردان به کارشناس در کشورهای پیشرفته بیش از سه برابر است. در کشور ما این نسبت عکس می‌باشد و در حدود ۱/۲ است. برای رفع این کمبود تأسیس واحدهای تربیت تکنیسین و نیز بیشتر کردن ظرفیت مراکز مختلف موجود بسیار ضرورت دارد.

* به منظور دستیابی به کیفیت قابل قبول و کاهش ضایعات، ایجاد سیستم‌های کنترل کیفیت و نیز

* شرکتهای ایرانی در یکسال اخیر پیشرفت قابل توجهی در تولید نرم‌افزار، ساخت و مونتاژ رایانه‌ها داشته‌اند.

افزایش سطح اتوماسیون در واحدهای تولیدی توصیه می‌شود.

* در الکترونیک حلقه‌های میانی بیش از سایر صنایع تولید اهمیت دارند، تقویت این حلقه‌ها با استفاده از واحدهای طراحی و بهره‌گیری از امکانات ساخت دیگران به‌طور مرتب و با کیفیت خوب باعث سهولت تولید و گسترش کمی و کیفی تولیدات الکترونیکی خواهد شد.

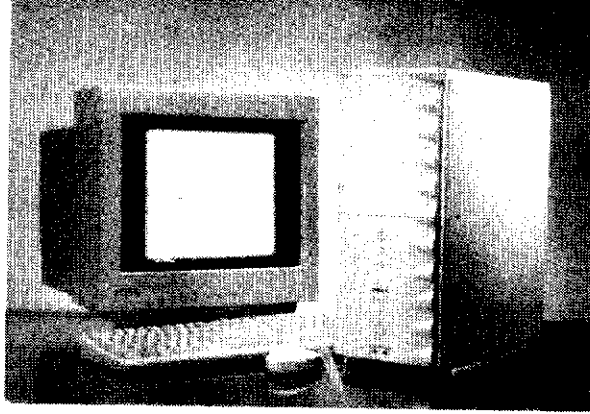
* باتوجه به سهم عمده نرم‌افزار در این صنعت، تشکیل شرکتهای خدمات مهندسی به‌منظور مشاوره در انتخاب تکنولوژی و انتقال آن از واحدهای تحقیقاتی داخلی به واحدهای صنعتی بسیار مفید خواهد بود زیرا این شرکتهای نقش پل ارتباطی بین تحقیق و تولید را ایفا خواهند کرد.

نمایشگاه پنجم و تفاوتها

نگاهی به نمایشگاه پنجم نشان می‌داد که شرکتهای ایرانی در یک ساله اخیر پیشرفت قابل توجهی در ساخت و مونتاژ و تولید رایانه‌ها از لحاظ سخت‌افزاری و نرم‌افزاری داشته‌اند و موارد زیادی در این نمایشگاه وجود داشت که در نمایشگاه چهارم کمتر به چشم می‌خورد. برخی از این موارد عبارتند از:

- تولید ماینیور و مادربرد رایانه‌های شخصی.
- رشد قابل توجه و گسترش نرم‌افزارهای توسعه‌یافته در ایران
- رشد خدمات اطلاع‌رسانی
- رشد مراکز تلفن خصوصی (PABX).
- تولید تلفن‌های سیار و سیستم‌های مخابراتی بی‌سیم.

مسئولان و کارشناسان شرکتهایی که در نمایشگاه امسال حضور داشتند نیز از برپایی آن و نتایج اولیه حضور در نمایشگاه رضایت داشتند. آنان هدف و دلایل حضور خود را در نمایشگاه ارائه محصولات جدید با توانمندیهای بالا نسبت به کالاهای ارائه شده در دوره قبل دانستند و بر این اعتقاد بودند که نمایشگاه پنجم فرصت خوبی بود تا با توجه به حضور ۷۰ کشور خارجی



شرکت‌کننده در این دوره بتوان انفورماتیکی ایران را هرچه بیشتر توسعه داد.

بسیاری از شرکتهای باتوجه به اختصاص فضای بیشتر و امکانات منطقی‌تر نسبت به نمایشگاه چهارم اظهار امیدواری کردند، باتوجه به ارتباطی که با کاربران و مخاطبان خود در جهت ارائه خدمات گسترده، برقرار کرده‌اند به آنها این بار را انتقال داده‌اند که کیفیت محصولات هر روز نسبت به دیروز افزایش خواهد یافت و خواهند توانست اطلاعات خود را با تکنولوژیهای جدید جهانی به‌روز نگه دارند. به‌گونه‌ای که استفاده‌کنندگان نرم‌افزاری ضمن رفع مشکلات انفورماتیکی خود، نگران قطعات سخت‌افزاری خود نباشند.

آنچه که در نمایشگاه تخصصی بین‌المللی برق، الکترونیک، کامپیوتر، ارتباطات و توسعه صنعتی سال ۷۷ به چشم می‌خورد حضور فعال شرکتهای بزرگ و کوچک نرم‌افزاری و داده‌پرداز کشورهایمان بود که توان تولید و یا مونتاژ مادربردهای خود را با بهره‌گیری از فن‌آوریهای جدید جهانی به معرض تشریح و نمایش کاربران متخصص گذاشته بودند.

ارائه برنامه‌های آموزشی جدید براساس شیوه‌های نوین آموزشی کشورهای پیشرفته، کارتهای هوشمند محاسب جهت استفاده‌های گوناگون در جامعه، چاپگرهای جدید با قابلیت‌های بالا و معرفی دستگاههای پیشرفته الکترونیکی و مخابراتی و نیز صفحه نمایش‌های پیشرفته، همگی نشان از این واقعیت دارد که توان انفورماتیکی ما در زمینه پوشش نیازهای داخلی و حتی صادرات و مبادله اطلاعات به بانکهای اطلاعاتی جهانی، رشد چشمگیری داشته است و اگر از شرکتهای کوچک نرم‌افزاری و ارتباطی حمایت لازم به‌عمل آید زمینه برای توسعه سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS) برای مدیران و استفاده بهینه از وسایل ارتباطی در زمینه برق، الکترونیک، مخابرات اتوماسیون صنعتی وجود دارد. □

بسمه تعالی

سی و یکمین دوره مدیریت اجرایی

ویژه: مدیران عامل و اعضاء هیئت مدیره موسسات و شرکتهای تولید کننده کالا

محتوای دوره: آشنائی با تئوری عمومی سیستمها و کاربرد آن در مدیریت، اصول و مبانی مدیریت و تئوریهای وظایف مدیر، رفتار سازمانی، مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، مدیریت تولید و عملیات مدیریت مالی و حسابداری، خدمات بازرگانی، مدیریت بازاریابی و فروش، مدیریت سفارشات و خرید، کاربرد کامپیوتر در مدیریت، حقوق و قوانین تجارت، اقتصاد، قوانین مالیاتی.

مدت دوره: ۵۶ جلسه (۲۸۰ ساعت) هر جلسه ۵ ساعت آموزشی.

زمان تشکیل دوره: روزهای دوشنبه هر هفته از تاریخ ۷۷/۴/۱ از ساعت ۸ الی ۱۳.

شرایط شرکت کنندگان: داشتن مدرک تحصیلی لیسانس یا بالاتر-داشتن حداقل سه سال سابقه کار نحوه ثبت نام: علاقمندان به شرکت در دوره می توانند جهت ثبت نام و کسب اطلاعات بیشتر حداکثر تا تاریخ ۷۷/۳/۲۴ با ارائه سه قطعه عکس و فتوکپی آخرین مدرک تحصیلی و مبلغ شهریه به نشانی تهران خیابان ولی عصر نیش جام جم سازمان مدیریت صنعتی مراجعه و یا با تلفن مستقیم ۲۰۴۱۰۸۴ یا ۲۰۴۴۱۰۱ داخلی (۱۸۰) تماس حاصل نمایند.

سازمان مدیریت صنعتی

همه چیز درباره بارکد...



شرکت کد ایران

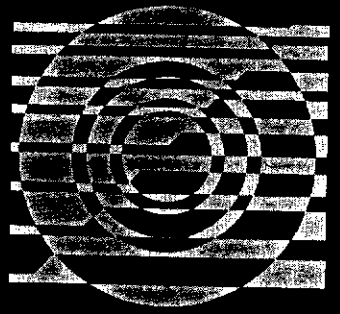


مرکزی: تهران - خ ستارخان - خ شادمهر - ک گل گلاب - پ ۲۲

مرکزی: ۶۴۳۱۶۵۵ - ۶۴۲۸۱۱۷ فاکس ۶۴۳۱۶۵۶



- انواع اسکنر بارکد
- انواع چاپگر بارکد
- انبارداری مکانیزه (بارکد)
- کنترل تولید مکانیزه (بارکد)
- کنترل تردد مکانیزه (بارکد و نوار مغناطیسی)
- حضور و غیاب مکانیزه (بارکد و نوار مغناطیسی)
- انواع کارت پلاستیکی (بارکد و نوار مغناطیسی)



شرکت طراح سیستم (سهامی خاص)

محصولات نرم افزاری :

حسابداری (مالیران)

حقوق و دستمزد (موجب)

حسابداری انبار (سنگش)

دارایی ثابت (دارا)

فروش (رونق)

دریافت و پرداخت (نقدینه)

بانکداری ویژه صندوقهای قرض الحسنه (امین)

خدمات مدیریت

مشاوره در خصوص تبدیل سیستمهای دستی به مکانیزه

طراحی و اجرای سیستمهای حسابداری صنعتی

تلفن : ۸۵۵۸۲۳ ۸۵۵۸۲۲

۸۵۱۸۵۶ ۸۴۸۵۳۹

خیابان دکتر شریعتی نرسیده به چهارراه قصر پلاک ۷۹۰ طبقه چهارم

در سیستم اطلاعاتی شماست



فعالیت‌های سخت افزاری :

فروش :

شروع کار علوم انسانی و مطالعات فرسنگی

- کامپیوترهای Window

- چاپگرهای سوزنی ، جوهر افشان و لیزری

شبکه :

- نصب ، راه اندازی و پشتیبانی شبکه تحت Novell و NT

خدمات :

- تعمیر و پشتیبانی انواع کامپیوتر، مانیتور و لوازم جانبی

- بهینه کردن (Upgrade) انواع سخت افزار

- طراحی و ساخت سیستمهای کنترلی و صنعتی



مدیریت کیفیت و بهره‌وری

از: محمدعلی محمدی

استاندارد ایران - ایزو ۸۴۰۲ مدیریت کیفیت را شامل کنترل کیفیت و تضمین کیفیت هر دو می‌داند. در این استاندارد تعاریفی که درباره کنترل کیفیت و تضمین کیفیت ارائه شده است، به شرح زیر است:

کنترل کیفیت عبارت است از عملیات اجرایی برای برآورده کردن نیازمندی‌های کیفیت و تضمین کیفیت به منظور ایجاد اطمینان از حصول این امر، هم در درون سازمان و هم در برون آن برای مشتریان و مراجع ذیربط.

نگرانی مشتریان عبارتند از: کیفیت، قیمت، زمان و مقدار. مشتریان انتظار دارند که شرکت انتظارات آنان را که عبارت از کیفیت بهتر، قیمت پایین‌تر، زمان تحویل به‌موقع و مقدار عرضه مطابق تقاضا است برآورده کند.

از سوی دیگر شرکت نیز به دنبال ارزش افزوده بیشتر است که مطمئناً تحقق این امر در گرو پویایی و بهسازی مستمر فرایند تشخیص نیاز مشتری، طراحی، تولید و تحویل محصول است به گونه‌ای که کیفیت محصول نهایی روزبه‌روز بهبود یابد و این امر به معنی تطابق هرچه بیشتر با نیازهای مشتریان و کاهش ضایعات تا حداقل ممکن (صفر) است. هر اندازه توانمندی شرکت در تامین خواسته‌ها و نیاز مشتریان از طریق ارائه محصولی که قابلیت افزون‌تری در تامین نیاز آنان دارد، ارتقا یابد، رضایت و بلکه خشنودی مشتریان بیشتر خواهد شد و این امر سهم بازار و درآمد بیشتری را برای شرکت به ارمغان خواهد آورد که پیامد این افزایش امکان سرمایه‌گذاری بیشتر برای توسعه مجموع منابع بویژه نیروی انسانی و سپس تقویت انگیزه در کارکنان است. البته با این فرض که کارکنان شرکت نیز در قالب نظام صحیح توسعه منابع انسانی و همچنین نظام پاداش عملکرد، از افزایش درآمد شرکت منتفع شوند و مهارت و دانش آنان و نیز انگیزه کاری آنها ارتقا یابد و این بهبود می‌تواند منجر به رفع هرچه بیشتر اشتباهات، نواقص و تنگناهای عملیاتی

شود تا نتیجه این امر به همراه سرمایه‌گذاری‌های انجام شده بر روی سایر منابع منجر به بهسازی فعالیت‌ها و فرایند عملیات سازمان گردد.

در تضمین کیفیت هدف از یک سو ایجاد اطمینان در مشتریان برای افزایش میزان اعتماد آنها نسبت به شرکت و محصولات آن است و از سوی دیگر حصول اطمینان برای مدیریت نسبت به صحت انجام مجموعه فعالیت‌های موثر بر کیفیت است که می‌توان آن را در عبارت انجام درست کارها خلاصه کرد. در کنترل کیفیت نیز هدف کسب اطمینان از تحقق کیفیت به وسیله نظارت و هدایت صحیح فعالیت‌های ذیربط برای انجام درست امور است تا نتیجه موردنظر بدست آید.

امروزه محدوده عملکرد در مدیریت کیفیت تنها از مرز کنترل کیفی ورودی‌ها به سازمان تا مرز کنترل کیفی خروجی‌ها از سازمان نیست بلکه همچنان که در بخش چهارم واژه‌نامه کیفیت (ایزو ۸۴۰۲) تحت عنوان اصطلاحات مربوط به ابزارها و فنون، در تعریف چرخه کیفیت مطرح شده است. کلیه فعالیت‌های موثر بر کیفیت در مراحل مختلف از شناسایی نیازهای بازار تا ارزیابی این که آیا نیازها برآورده شده‌اند یا نه، در محدوده عملکرد مدیریت کیفیت واقع می‌شود.

دقت و توجه درخور در مرحله شناسایی نیاز مشتریان، خشت اول بنای عملیات سازمان است که اگر کج گذاشته شود تا آخر این کژی خودنمایی خواهد کرد. بدین ترتیب اولین نقطه کنترل کیفیت حصول اطمینان از شناخت و انعکاس نیاز واقعی مشتری است که بدون آن تضمین کیفیت اطمینان کافی را ایجاد نخواهد کرد و این دقت در تحقق کیفیت، در گام اول برای حصول اطمینان از این است که کار درست که باید انجام پذیرد، شناخته شده است.

تمام مراحل بعدی در فرایند عملیات یک سازمان برای پاسخگویی صحیح و منطقی به این نیاز شناخته شده و تامین آن در حد رضایت کامل مشتری است. هر قدر مجموع مراحل و فعالیت‌های مرتبط با کیفیت و موثر بر آن، صحیح‌تر انجام شوند؛ میزان اطمینان به قابلیت و شایستگی سازمان در جهت نیل به هدف که همانا

تامین نیازمندی و در نهایت تامین منافع شرکت و جامعه است، بیشتر خواهد شد.

درست انجام دادن (روش‌های صحیح و کارآمد) کارها (تامین نیاز واقعی مشتریان) همان بهره‌وری است که در دو بعد کارایی و اثربخشی مطرح شده است. بدین ترتیب شناسایی دقیق مشخصه‌های نیاز واقعی مشتری برای هدف‌گذاری در برنامه‌ریزی عملیات و فعالیت‌های سازمان همان کار درستی است که در مقوله اثربخشی می‌گنجد و سپس سعی در یافتن راه‌کارها و روش‌های اجرایی صحیح برای مجموعه فعالیت‌های موردنظر، همان درست انجام دادن امور است که بعد کارایی را در بر می‌گیرد چرا که هر اندازه فعالیت‌های اضافی و زائد از مجموع فعالیت‌های سازمان حذف و در عین حال روش‌های انجام فعالیت‌های ضروری، بهبود داده شوند، هزینه‌ها کاهش و راندمان مجموعه منابع بکارگرفته شده نیز افزایش خواهد یافت.

بنابراین گسترش فرهنگ کیفیت و تحقق اهداف مدیریت کیفیت به معنای ارتقا بهره‌وری است. چرا که در مدیریت کیفیت هدف تولید هرچه بیشتر محصولاتی است که دارای سطح کیفیت مشخص شده باشند و این هدف اساسی بهره‌وری نیز محسوب می‌شود منتهی برای ایجاد اطمینان بیشتر درباره پویایی و استمرار این حرکت، باید چرخه یا حلقه تقویت‌کننده فوق ایجاد شود. در مدیریت کیفیت بهبود مستمر کیفیت رکن اساسی است و بدون تردید تحقق این امر در گرو بهبود مستمر توانمندی‌ها و شایستگی‌های شرکت است که انسانها با نگرش، اندیشه و عمل خود نقش اصلی و اساسی را در تحقق این امر ایفا خواهند کرد و مطمئناً برای تجلی این خواسته بزرگ، انسان‌های شایسته و واجد انگیزه مطرح هستند که باید سازمان در بسترسازی تحقق آن، از امکانات لازم و مطلوب برخوردار باشد. این امر میسر نخواهد شد مگر آنکه اقبال اجتماعی نصیب سازمان شود تا بتواند سهم حضور خویش را در جامعه بیشتر کند. اقبال اجتماعی نیز پیامد رضایت و خشنودی افراد جامعه است که با دریافت محصول موردنظر خویش و تامین هرچه مناسب‌تر نیاز خود از این طریق، به منصف ظهور می‌رسد و بدین ترتیب چرخه موردنظر شکل گرفته و بهره‌وری در گردش دائم و تقویت جریان مثبت مابین اجرا این حلقه جلوه و ارتقا می‌یابد. □

طرح مشارکتی*

مترجم: چنگیز امیدی

منبع: STRATEGIC DIRECTION APRIL 1996 PP. 5-7

را روشن می‌کند، چرا که مدیران و بقیه کارکنان و کارگرانی که در این مجمع گرد هم می‌آیند، در پی یافتن بهترین روش برای دستیابی به اهداف اساسی که در «طرح مشارکتی» ارائه شده، هستند.

تبادل نظر گروهی در طرح مشارکتی

مرحله اول؛ تجزیه و تحلیل

همه افرادی که در تبادل نظر شرکت می‌کنند، حتی افرادی که درگیر آماده‌سازی و برنامه‌ریزی کاری بوده‌اند، درباره اهداف طرح مشارکتی در حیطه کاری و سازمانی خودشان با مدیران ارشد به تبادل نظر و گفتگو می‌پردازند. سپس درباره آن شش اصل اساسی و ضروری صحبت می‌کنند و همین‌طور درباره اینکه چگونه یک نظام و ساختار بوروکراسی تاثیر منفی بر موفقیت‌های آنان دارد. بعد از آن اعضای گروه دو جدول مخصوص را تکمیل می‌کنند. اولی راجع به رابطه بین حرفه خاص و شغل تک‌تک افراد با آن شش اصل ضروری است و دومی مهارت‌های هر یک از افراد را تجزیه و تحلیل می‌کند. این جداول شامل مطالب طبقه‌بندی شده‌ای است که هر یک از آنها رتبه و شماره خاصی دارد و بدین ترتیب الگوی متداول کارهای هر یک از افراد را دقیقاً بررسی می‌کند.

مرحله دوم؛ برنامه و طرح مجدد

قبل از اینکه گروه اقدام به طرح‌ریزی دوباره مراحل کاری کند، اعضای گروه باید اصول طرح دموکراتیک را کاملاً بفهمند. گروه‌ها با یکدیگر متفاوتند، همان‌طور که سازمانها با هم فرق دارند و همچنین سطوح مختلفی در مدیریت خودگردان وجود دارد. ابتدایی‌ترین مرحله کار این است که گروه درباره روشهای کار و تقسیم وظایف تصمیم می‌گیرد. امکان دارد که گروه سطح حساس‌تر و مهمتری از کارها را به‌عهده گیرد که شامل داشتن کنترل و نظارت بر عضویت گروه و حمایت از گروه است. و باز نیز در سطح دیگر از این طرح، گروه ممکن است خود در تعیین اهداف و حتی شاید افزایش تولید و انتخاب کارکنان و آموزش آنان دخالت داشته باشد.

تفاوت‌های جزئی که بین مدیریت خودگردان و استقلال کامل وجود دارد باید کاملاً روشن شود و توضیح داده شود و همین‌طور رابطه بین گروه‌های مختلف و سطوح بعدی مدیریت (مدیران آنها).

با استفاده از جدولهای تکمیل‌شده، گروه

خواسته‌هایی که تجار و شرکتها به دنبال آن بودند، برآورده کند.

از مجموع این یافته‌ها، طرح مشارکتی شکل گرفت، طرحی که در آن:

- کارگران طرح و ساختاری نو به کار خود می‌دهند؛ و

- کارگران در گروه‌های مختلفی که خود، آنها را اداره می‌کنند، (خودگردان) بر کار خود کنترل و نظارت دارند و با یکدیگر همکاری می‌کنند.

ساختاری که در آن گروه‌ها خود را اداره می‌کنند و از مجموع این گروه‌های مختلف، سازمانی تشکیل می‌شود و به آن گروه‌ها اختیاراتی داده می‌شود که خود مدیریت کار خود را برعهده گیرند، ساختار قبلی بوروکراسی را به زیر سوال برده است. از اصول دیگر این ساختار، تاکید بر همکاری و سیستم پرداخت دستمزدهاست که به همکاری و سطح مهارت افراد ارجح می‌نهد. علاوه بر این «استیون کابانا» عقیده دارد که وقتی که برنامه‌ریزیها و تهیه و تدارک نحوه انجام کار کامل شد، انجام خود کار سریع صورت می‌گیرد. او همچنین عقیده دارد که کارگران می‌توانند مراحل کار خود را برای دو روز آینده خود طرح‌ریزی کنند و هرکس نیز در یک سازمان گسترده، برنامه کاری خود را به‌جای ماهانه به‌صورت هفتگی برنامه‌ریزی مجدد کند.

ساختار خودگردان دموکراتیک

مرحله برنامه‌ریزی و بررسی نحوه انجام کار، به‌هرحال، ضروری است و کابانا عقیده دارد که «مشاوران وقت زیادی در مرحله اول هرکاری صرف می‌کنند، قبل از آن که خود کار شروع شود». انجام تغییر از یک هرم سنتی قدیمی به ساختاری خودگردان و دموکراتیک نیاز به زمان طولانی دارد، خصوصاً برای تشویق کردن همه مدیران ذینفع، فرصت‌دادن به مدیران برای بررسی ساختار جدید تا توافق برای انجام تغییرات و بالاخره برنامه‌ریزی که چگونه این دگرگونی انجام پذیرد، همه و همه نیاز به زمان زیاد دارد.

این مرحله از کار، مجمع تحقیق و بررسی نامیده می‌شود و بنظر می‌رسد که این نام موضوع

تعدادی از سازمانهایی که هنوز به دنبال تغییر ساختار هستند «طرح مشارکتی» را آزمایش کرده‌اند؛ این طرح توسط گروه استرالیایی «فرد و مری لین امری»^(۱) و اخیراً نیز در امریکا توسط «استیو کابانا»^(۲) مدیر WHOLE SYSTEMS ASSOCIATES واقع در شهر لئومینستر ماساچوست ارائه شده است.

شش اصل ضروری و اساسی برای کار

پایه و اساس طرح ارائه شده توسط فرد امری - طرح مشارکتی - براین ایده او استوار است که شش اصل ضروری و اساسی برای کارکردن مفید، موثر وجود دارد. اگرچه نیازهای افراد متفاوت است، همه کارگران ضرورتاً به موارد زیر نیازمندند:

۱ - فضای کافی که آنها احساس کنند در محیطی ناز می‌کنند که در آن ناظر یا مدیر، تک تک راحل کار آنها را زیر نظر نگرفته است؛

۲ - فرصت و مجال آموزش و فراگیری و تداوم استمرار در این فراگیری؛

۳ - سطح تنوع فراوان در کار؛

۴ - حمایت و رعایت احترام کارگران نسبت به یکدیگر؛

۵ - این احساس که کار آنها نیز به‌نحوی در رفاه اجتماعی دخالت داشته است؛

۶ - آینده مطلوب کاری.

اختار بوروکراسی^(۳) و زمان

پی‌بردن به اهمیتی که این شش اصل در لایه‌های احساس مسئولیت و تعهد در کارکردن شت، باعث شد که «فرد و مری لین امری» گام سوی گسترش دادن «طرح مشارکتی» بردارند؛ با دو موضوع دیگر هم به‌همان اندازه مهم بودند: ساختار اداری (بوروکراسی) و زمان. ساختار اداری (بوروکراسی) که در بیشتر سازمانها وجود داشت، شدیداً سدره ایجاد بییرت در سیستم اجتماعی و فنی آن سازمانها ده بود. همچنین، تجربه، به‌طور اخص در لات متحده نشان داده بود که تغییرات داده ده طولانی و پیچیده و پرهزینه که به‌منظور رفع مكلات انجام شده بود توانست نتایج و

مدیریت زمان، بزرگراهی به سوی بهره‌وری

از: مهدی ثقفی

شایانی می‌کند. و بسیاری خواص کاربردی دیگر که ما به دلیل اطلاع کلام از ذکر آنها خودداری می‌کنیم. این فعالیتها برخلاف تصور بسیاری از صاحب‌نظران بهره‌وری الزاماً نباید هم‌گروه باشند. در اینجا به برخی موفقیت‌های علمی بسیاری از ورزشکاران طراز اول جهان و ایران اشاره می‌شود. نیازی به معرفی کارلوس آلبرتو کاپیتان تیم ملی برزیل، فرانتس بکن باوئر کاپیتان تیم ملی آلمان، دی‌استفانو کاپیتان تیم ملی اسپانیا نیست. آنها با وجود آنکه وقت زیادی را صرف حرفه خود می‌کنند به کسب مدارج علمی در سطوح عالی و حتی تا دوره‌های دکترا نیز توفیق یافته‌اند. یا چهره‌های نام‌آور کشتی مانند ایوانسکی و عبدا... موحد که در علوم تربیت بدنی و روان‌شناختی صاحب‌نظریه و کرسی هستند. چگونه است که آنها با تمرینات بدنی طولانی، بازم فرصت مطالعه و تحصیل پیدا می‌کنند. رمز موفقیت، انضباط در صرف وقت و مدیریت زمان (TIME MANAGMENT) است. زمان در اختیار همه است. خدای مهربان در اعطای این وقت گرانبها عدالت مطلق خود را در حق همگی ما رعایت کرده است. در بیشتر زبانهای اروپائی ضرب‌المثل «وقت پول است» ر شنیده و خوانده‌ایم لیکن در گوش زیبای پارسی معادل «وقت طلا است» به کار می‌رود. پیداست که طلا گرانبهاترین پولها و بلکه معیار ارزش‌گذاری آنها است. مسلماً نیاکان ما با آن هما سیادت و آقائی که داشتند سخن خود را از کردارشان برگرفتند و ما فرزندان خلف آنها شعار زیبای «وقت طلا است» را نسل به نسل منتقل کرده‌ایم بدون آنکه در پی اجرا و پیاده کردن آن برآئیم! حضرت امیر(ع) می‌فرماید: الفرصر تمرالسحاب، فانهزوا. فرصتها مانند ابرها گذران و درحرکتند. قدر آنها را بشناسید و قبل اینکه ناپدید شوند از باران رحمت و برکات حیات‌آفرین آنها بهره‌مند شوید. □

پانوش: ۱ - پدیده سینرزی را که «هم‌افزایی» ترجمه کرده‌اند عبارتست از اثر تصاعدی و نمایی دستاوردهای فعالیت‌های هم خانواده بر یکدیگر مانند تحول در تکنولوژی و بهره‌وری نیروی انسان که توسعه یکدیگر و سازمان قلمروی خود تشدید می‌کنند.

در این‌باره زیاد گفته و نوشته شده که توانائی‌های موجود در انسان عمدتاً ناشناخته مانده و آنچه امروزه از آن به یافته‌های بشری تعبیر می‌شود دستاورد بسیار اندکی از عملکرد استعدادها و خلاقیت‌های فطری اوست.

در اینجا یکی از پدیده‌های موثر در این رویکرد را با هم بررسی می‌کنیم و آن زمان است. وقتی در گزارشهای آماری ساعات مفید کار بنگاهها به‌ویژه آنها که مدیریتی جدای از سرمایه‌گذاران و سهامداران دارند حدود ۱ تا ۲ ساعت طی ۸ ساعت کار رسمی روزانه ذکر شده است، حتماً در وهله اول شگفت‌زده می‌شویم. لیکن نتایج گزارشهای مشابه موضوع بالا را تأیید می‌کند. در واقع زمانهای تلف شده در لابلای فعالیت‌های روزمره زیاد است.

چندی پیش به ملاقات یکی از پرکارترین مسئولان اجرایی کشور رفتم که در پایان وقت اداری سرگرم مطالعه کتاب بود. از ایشان درباره اینکه چگونه وقت مطالعه پیدا می‌کند که ایشان رمز این توفیق را چنین بیان داشتند: «در ملاقات و مذاکره با هر کس فقط به موضوع جلسه می‌پردازم. اگر مطالب دیگری به ذهنم برسد یا طرف مقابل بخواهد مطرح کند با یادداشت آنها وقت جدیدی را برای موارد جدید تعیین می‌کنم. به این ترتیب به تمام قرارها هم سروقت می‌رسم و می‌بینید که وقت اضافه هم می‌آورم!»

نکته دیگری که به‌طور غیرمستقیم با این مقوله مربوط می‌شود حضور و شرکت در فعالیت‌های گوناگون علمی، اجرایی، عام‌المنفعه، ورزشی و خانوادگی است. داشتن فعالیت‌های متعدد در اجتماع به دلایل زیر به بهبود مدیریت زمان و در نتیجه افزایش و ارتقاء بهره‌وری می‌انجامد:

- ۱ - اطلاعات دریافت شده از فعالیتها به‌طور سینرژیک^(۱) انجام سایر کارها را تسهیل کرده و سرعت می‌بخشد؛
- ۲ - روحیه شما را به‌عنوان یک انسان مفید و موردنیاز جامعه و گرمی‌داشت مردم، برای انجام بهتر کارها ارتقاء می‌دهد؛
- ۳ - امکانات علمی و توانائیهای مالی شما را برای کسب رفاه، امنیت و موقعیت‌های مناسبتر زندگی افزایش می‌بخشد؛
- ۴ - به ارتباطات اجتماعی شما که در موفقیت‌های آتی بسیار کارساز است کمک

روی برنامه و طرح مجدد کار می‌کند و در عین حال محدودیت‌های هریک از افراد را نیز در نظر می‌گیرد. اگر لازم باشد درون آن سازمان گروه‌های دیگر نیز همان مراحل را طی می‌کنند، جلسه‌ای موقتی نیز می‌توان برگزار کرد که در آن هرگروه پیشنهادهای خود را درباره طرح ارائه می‌دهد و نظرات دیگر گروهها را نیز می‌شنود.

مرحله سوم؛ اجرا

گروه‌های مختلف شروع به تعیین هدفها و مقاصدی که نه‌تنها دربرگیرنده تولید، بلکه در رابطه با محیط کار، موضوعهای انسانی و فنی است، می‌کنند. همچنین، آنها نیاز گروهها به آموزش، تجهیزات، همکاری و هماهنگی داخلی و روابط بیرون از محیط کار را بررسی می‌کنند. واضح است که هیچ گروهی به‌تنهایی و بدون ارتباط با دیگر گروهها وجود ندارد. و همه هدفها و نیازهای ضروری باید با وجود مدیران تعیین و بحث و بررسی شود و با آن شش اصل ضروری محیط کار مقایسه گردد.

همچنین، کارها به اینجا ختم نمی‌شود و هر جا که تغییرات اصلی آن لازم بود، باز تبادل‌نظر با مدیران باید صورت گیرد.

تبادل نظر در طرح مشارکتی، قدم اول است

نکته مهم در موفقیت طرح مشارکتی، فهم این مساله است که مراحل برنامه‌ریزی و آماده‌سازی کارها و تبادل نظر، تنها مراحل روند کار هستند و خود آنها هدف نیستند. همان‌طور که سازماندهی تغییر می‌کند و سعی می‌کند خود را با تغییرات و روند تازه شکل گرفته و جدید در بازار وفق دهد و پاسخگویی نیاز آنها باشد، گروه‌های خودگردان نیز لازم است طرح‌های جدید و مناسب ارائه دهند و بانجام مشورت و تبادل‌نظر با مدیران، خود را با روند جدید وفق دهند. □

پانوش:

* منظور مشارکت همه افراد یک سازمان در تصمیم‌گیریهاست: PARTICIPATIVE DESIGN (PD)

1 - FRED & MERRELYN EMERY

2 - STEVE CABANA

۳ - سیستم مدیریتی که در آن افراد منتخب دولت نه افراد برگزیده شده از مردم ناظر و مدیر سازمان است

بحران جنوب شرق آسیا، میراث نهایی جنگ سرد

از: توفیق وحیدی آذر

حکومتی ژاپن مسکوت ماند و تجدید زیربنای اقتصادی ژاپن در اولویت قرار گرفت.

بانک‌ها به شرکتهای منتخب، وام‌های بسیار کم بهره دادند و موسسات احیا شده ژاپنی به برکت نیروهای امریکایی روی پای خود ایستادند و با استفاده از این موقعیت حزب لیبرال دمکراتیک طرفدار امریکا برای ۵۰ سال حاکمیت سیاسی و اقتصادی ژاپن را در اختیار گرفت.

امریکائیکها تعرفه‌های بسیار بالایی برای جلوگیری از تضعیف صنایع ژاپن به کار بستند، سازندگان امریکایی اتومبیل که نقش عمده‌ای در ژاپن قبل از جنگ داشتند، کاملاً از شرکت‌های خودروسازی تیویوتا و نیسان تحت حمایت دولت امریکا پشتیبانی کردند، دادوستدهای این منطقه همواره با امریکا بود. الگوهای مشابه این طرح در دیگر کشورهای دارای حاکمیت نظامی آسیا نیز پیاده گردید، ابستدا ژاپن و سپس سایر کشورها صاحب ذخایر مالی بالایی گردیدند، نرخ رشد افزایش یافت و طبقه متوسط بزرگی برای اولین بار در آسیا بوجود آمد و به این ترتیب پشتیبانان قوی برای امریکا در منطقه بوجود آمد و همچنین از این رهگذر امریکا به کالای ارزان قیمت دست یافت. به نحوی که بازار جهانی و حتی بازار امریکا از اقلام و اجناس ژاپنی و سایر همسایگانش پر شد. با این حال این سیاست امریکایی یک سیستم نابودگر را درون خود پرورش داد که آسیب‌های جدی به منطقه وارد ساخت. واحدهای بزرگ در پیوندهای دوستانه با سیاستمداران از اعتبارات کم بهره استفاده کرده و در هر سیستمی از کشتی سازی تا تراشه‌های نیمه‌هادی کامپیوتر سرمایه‌گذاری کردند، در این مورد بوروکراتها و سیاستمداران جهت سرمایه‌گذارها را تعیین می‌کردند و بازار و اقتصاد آنها نقشی نداشتند.

این میراث منسوخ شده جنگ سرد می‌بایستی سالها پیش تغییر می‌کرد اما سرمایه‌گذاران که از سود سرشار به هیجان آمده بودند، همان مدل

هنوز تأثیرات جنگ سرد در دنیا از بین نرفته است، بازمانده این میراث اکنون در آسیاست، جایی که مشکلات اقتصادی از کشور کوچک تایلند، به صورت یک آفت به کل کشورهای ساحلی اقیانوس آرام کشانیده شده و در حال حاضر آنان را تهدید می‌کند. استقراض زیاد، رقابت‌های کم ارزش، برنامه‌ریزی‌های ضعیف همگی جزو علتهای این بحران هستند، اما یک عامل اساسی در این مورد موجود است: ساختار قدرت و اداره کردن این جوامع برای ثبات سیاسی و امنیتی طی جنگ سرد ایجاد شده و این ساختار امروزه منسوخ شده است.

درواقع آنچه که امروز در آسیا در جریان است می‌توان ردپای دیگران را در آن دید. سقوط دیوار برلین در سال ۱۹۸۹ انعکاس سریعی در اروپا داشت، اکنون نوبت حرکت در آسیاست.

جنگ سرد پایان یافته است و بنابراین سازمانها و نهادهای مرتبط با آن نیز بیش از این خواهند توانست به کار خود ادامه دهند.

ساختارهای سیاسی و اقتصادی کهن جنوب شرق آسیا بتدریج فرومی‌ریزند، این ساختارها در دهه‌های ۵۰ و ۶۰ میلادی اساساً برای استحکام تر ساختن قدرت‌های داخلی و بالابردن مربع سطح زندگی برای مقابله با کمونیسم بود و بنابراین تصادفی نیست که امروزه نظامیان در شوراهایی مانند اندونزی و تایلند (و تا زمانهای نزدیک در کره و تایوان) نفوذ سیاسی پر قدرتی را از دست بدهند. این رژیم‌ها برای دهها سال از کمک‌های نظامی امریکا بهره‌مند بودند. بنابراین اگر مبارزه با کمونیسم نبود شاید آسیا شکل دیگری می‌داشت.

موقعی که نیروهای امریکایی به فرماندهی رال داگلاس مک‌آرتور وارد ژاپن مغلوب در سنگ شدند، هدف آنها تمرکززدایی برای جلوگیری از رشد نظامی‌گری مجدد در ژاپن بود، ملاحظات ارضی طبقه جدیدی از کشاورزان را وجود آورد و حرکت‌های ضد تراست برای کستن شرکت‌های متحد زمان جنگ و قبل از آغاز شد. با شلیک اولین توپها در جنگ کره وهای امریکایی مجدداً وارد ژاپن شدند. در ستدای جنگ سرده ژاپن نقش یک منطقه لیبانی را برای سربازان امریکایی در مواجهه با وهای کره‌ای ایفا کرد و امریکا برای کسب همین‌خاطر از متحد باقی ماندن ژاپن و نانت از به قدرت رسیدن چپ‌گرایان، اقدام به سبایت از اقتصاد ژاپن کرد، طرح تغییر ساختار

معیوب را زنده نگه داشتند. شرکت‌های بزرگ سرمایه‌گذاری صدها میلیون دلار را از سال ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۶ به آسیا فرستادند، بانک‌های منطقه‌ای را با سرمایه‌های عظیم و امکانات اعتباری آسان در منطقه بنیان نهادند. شرکت‌های ژاپنی با امکانات پول ارزان بازار خود را بوجود آوردند و سپس کارخانه‌های خود را در نقاط مختلف آسیا بسط دادند. نژاد زرد با ارتباطات خاص سیاسی واحدهایی را با ظرفیت بالا ایجاد کرد، اما میلیاردها دلار از این ثروت در بورس‌بازی، بازار سیاه و احتکار هزینه شد و پروژه‌های کارهای عمومی بخش مختصری از اقتصاد را دربرگرفت و این تنها تواناییهای تجاری آسیا یعنی زمین ارزان و فراوان و نیروی کار بسیار بود که این سیستم معیوب را به سمت توسعه و ترقی در تولید انبوه هدایت کرد.

با این حال، بازار تجارت امروز در هر جا و هر زمان به تولید سریع و انعطاف‌پذیری وابسته است، بازار مصرف غربی توقع دارد که تولیدکننده طرح‌های نو در محصول ارائه دهد، به سرعت به بازار برساند و مدیریت خلاق و کنترل عالی داشته باشد، اکنون شرکت‌های آسیایی در مقابل سدی قرار گرفته‌اند، آنها نمی‌توانند خود را برای تولید سریع آماده کنند و کالاهای خود را در رقابت با سیل کالای ارزان قیمت چینی قرار دهند، حتی به نحوی که برخی از شرکت‌های ژاپنی توانایی فعالیت را از دست داده‌اند، سیستم سیاسی منطقه بحران‌زده فاقد کارایی است.

قریب یک دهه رشد اقتصادی ضعیف، بهایی است که این جوامع بایستی بپردازند، اما تا زمانی که آسیا نتواند بحران سیاست‌زدگی سیستم اقتصادی خود را حل کند، این فقط بخشی از خسارت است که می‌پردازد. تایلند امروز از بحران اقتصادی رنجور است، کره با مشکلات بسیار مواجه شده و اندونزی و... اما شرایط جنگ سرد از بین رفته و امریکا توانایی و نیاز به اجرای مجدد طرح مارشال را ندارد.

آسیا امروز خود را بایستی با شرایط حاضر وفق دهد، بحران آسیا می‌تواند این امکان را فراهم آورد تا نظام جدید و مردمی در آنجا بوجود آید، یعنی زمان آن است که آسیا بر ویرانه‌های آثار اقتصاد جنگ سرد حرکت نوینی برای موفقیت خلق کند. □

● توفیق وحیدی آذر: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی و کارشناس کارخانه بنیان ماشین

در شماره پایانی سال ۱۳۷۶ (شماره ۸۰) طبق روشی که در چند سال اخیر داشته‌ایم، با چاپ پرسشنامه‌ای از خوانندگان گرامی و یاران همیشگی تدبیر درخواست کردیم نظرات، دیدگاه‌ها و پیشنهادها را در زمینه بخشهای گوناگون مجله برایمان بفرستند، تا بتوانیم با بررسی دیدگاههای خوانندگان راه خود را بهتر و مطلوبتر از پیش ادامه دهیم و شما نشریه خود را در پرداختن به مطالب جدید، ایجاد تغییرات در فرم و محتوای نشریه، همچنین موضوعاتی که باید در میزگردها و گزارشهای ویژه مطرح شوند، یاری دهید.

آنچه در پی می‌آید حاصل بررسی پرسشنامه‌های ارسالی شما و چکیده‌ای است از دیدگاههایی که باید راهنمای ما در ادامه راه باشند.

سرمقاله: سرمقاله‌ها بهتر شده چون اغلب در پیوند با مسایل روز نگاشته می‌شود. اما بهتر است دنباله‌رو نباشد و در شکل دادن به تحولات نقش ایفا کند. گاهی به نظر می‌رسد که در تأیید اقدامات انجام شده است، پس بهتر است که تبلیغ کارهای دولت نباشد. با توجه به محور بودن فرهنگ در مدیریت، از فرهنگ بیشتر بحث شود. میزگرد: میزگردها باید پویاتر و کاربردی‌تر باشد. در میزگردها لازم نیست که همه یکدیگر را تأیید کنند، بلکه بهتر است که دیدگاههای متفاوت با یکدیگر به بحث بپردازند. اگر نتیجه‌گیریها در میزگرد منسجم باشند بهتر است. از پیشنهادهای غیرعملی و «آرزومندانه» خودداری شود. از میان تیر در این بخش بیشتر استفاده شود و عکسهای شرکت‌کنندگان در ابتدای پاسخ آنها چاپ شود. از عناوین تئوریک مدیریت دینی و اسلامی و تطبیق آن با مسایل مدیریت کشورمان به‌منظور اجرایی کردن آن نیز بحث شود. تنوع شرکت‌کنندگان را حتماً رعایت کنید و از مدیران اجرایی بیشتر استفاده کنید.

مقالات تألیفی: از مقالاتی استفاده شود که جدید و کاربردی و مسایل و مشکلات اساسی مدیریت کشور را مطرح می‌کنند. از مقالات نظریه‌پردازهای مدیریت که در داخل کشور هستند بیشتر استفاده کنید. از مقالات دانشجویان مدیریت نیز استفاده کنید، حتی اگر در حد مقالات استادان نیز نباشد چون باعث تشویق آنها در ادامه راه می‌شود.

مقالات ترجمه: خیلی طولانی نباشد. واژه‌های مهم و کلیدی را به انگلیسی هم بنویسید. با استفاده از اینترنت از مقالات کاملاً جدید ترجمه کنید. مقالاتی را ترجمه و چاپ کنید که اثرگذار و کاربردی باشند. در صورت امکان از مسایل مدیریتی کشورهای همسایه یا منطقه نیز مطالبی ترجمه و چاپ کنید. در مجموع خوب و قابل استفاده است.

در پاسخ به یک نظرخواهی اعلام شد:

دیدگاههای خوانندگان تدبیر

ترکیب نظرات خوانندگان تدبیر در مورد بخش‌های گوناگون مجله (به درصد)

عنوان / ارزش	بسیار خوب	خوب	متوسط	ضعیف	بدون جواب	جمع
سرمقاله	۲۵/۵	۴۴	۲۰/۵	۷/۵	۲/۵	۱۰۰
میزگرد	۴۰	۴۳	۱۳/۵	۳/۵	۰	۱۰۰
مقالات تألیفی	۲۹	۵۸/۵	۸/۵	۰	۴	۱۰۰
مقالات ترجمه	۳۵	۵۲	۱۰	۱/۵	۱/۵	۱۰۰
گزارش ویژه	۲۸	۵۰	۲۰/۵	۱/۵	۰	۱۰۰
گزارش‌های داخلی	۲۲	۵۵	۱۹	۲	۲	۱۰۰
کوتاه‌خواندنی	۴۳	۴۱	۹	۲	۵	۱۰۰
معرفی کتاب و نشریات	۴۱/۵	۴۱/۵	۱۱	۳/۵	۲/۵	۱۰۰
روی جلد	۳۳	۴۰	۱۷	۵	۵	۱۰۰

گزارش ویژه: گستره بیشتری از مسایل را دربرگیرد. با توجه به اینکه عمده‌ترین مسایل فعلی اقتصادی و فرهنگی هستند به این دو مقوله بپردازید و از جنبه‌های گوناگون آنها را بررسی کنید. یک شماره از گزارش ویژه را به چگونگی چاپ کتابهای مدیریتی و کیفیت و کمیت آن اختصاص دهید. ترکیب مناسبی از مدیران اجرایی و استادان و کارشناسان مدیریت را انتخاب کنید. اگر بتوانید با مدیران شرکتها و موسسات اقتصادی در شهرستانها هم مصاحبه کنید خیلی مناسب است.

گزارش‌های داخلی: گزارشها را سعی کنید از نظر مکان برگزاری سمینارها و کنفرانس‌ها متنوع کنید. از کنفرانسها و سمینارهای دانشگاهی بیشتر استفاده کنید. از مسایل اجتماعی و فرهنگی که به نوعی به مدیریت ارتباط پیدا می‌کند بیشتر استفاده کنید. گزارشهای داخلی را بیشتر کوتاه‌خواندنی: از مثالها و نکات خواندنی بیشتر استفاده کنید. بخش قابل استفاده‌ای است به‌خصوص اگر بتوانید تعداد مطالب کوتاه را بیشتر کنید. بعضی از اخبار بلند مدیریتی را می‌توانید در این بخش چاپ کنید.

نگاهی به یک کتاب و معرفی کتاب: از کتابهای کاربردی بیشتر استفاده کنید. کتابهایی را معرفی کنید که در بازار موجود هستند چون بعضی از کتابها راحت پیدا نمی‌شوند. در مورد روش تهیه کتابها هم توضیح بدهید، مخصوصاً اگر بتوانید در مورد تهیه آن به‌وسیله پست راهنمایی کنید خیلی خوب است.

طرح روی جلد: بعضی از روی جلدها محتوای میزگردها را خوب نشان نمی‌دهد. طرح روی

جلد باید خواننده را به اندیشه وادار کند. اغلب روی جلدها جذاب هستند. نوشتن عنوان مطالب مهم مجله روی جلد کار خوبی است.

بیشتر پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه در مورد مطالبی که جای آنها را در مجله خالی می‌بینید به مصاحبه و گفتگو با مدیران موفق اشاره کرده‌اند همچنین خواسته‌اند تا از قضایای مدیریتی (CASE STUDY) نیز استفاده کنیم. از دیگر موارد مورد اشاره پرداختن بیشتر به مسایل مربوط به نیروی انسانی و مدیریت تغییر مدیریت بحران بود. خوانندگان تدبیر همچنین پیشنهاد کرده‌اند که زوایای گوناگون مدیریت از جمله مسایل مالی، بازرگانی، فرهنگی اجتماعی تاثیرگذار روی مدیریت بنگاهها و اقتصادی به نسبت مناسب مورد توجه قرار گرفته و به‌خصوص در میزگردها و گزارشهای ویژه این مسایل تجزیه و تحلیل شوند تا جنبه کاربردی میزگرد و گزارشهای ویژه و گزارشهای داخلی بیشتر شود.

از پیشنهاد دیگر پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها، توجه بیشتر به مسایل دانشجوی رشته‌های مدیریت است و اینکه آیا روش فعلی می‌تواند دانشجویان را برای بازارهای کار آماده کند یا خیر؟

مدرک تحصیلی: بررسی پرسشنامه‌ها نشان داد که از نظر تحصیلی ۳/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک دیپلم و کمتر هستند. ۲۴/۵ درصد دوران دانشجویی را می‌گذرانند. ۴۰ درصد از آن مدرک کارشناسی دارند. ۲۸/۵ درصد نیز دار کارشناسی ارشد و دکترا هستند و ۳/۵ درصد

عنوان	اولویت ۱	اولویت ۲	اولویت ۳
سرمقاله	۸	۱۲	۴
میزگرد	۱۴	۱۴	۲
مقالات داخلی	۲۲	۱۵	۶
مقالات ترجمه	۲۱	۱۲	۸
گزارش ویژه	۵	۱۸	۲۵
گزارش داخلی	۵	۱۰	۱۴
کوتاه و خواندنی	۱۲	۱۴	۲۰
نگاهی به یک کتاب	۸	۰	۱۱
معرفی کتاب	۰	۰	۵
بدون جواب	۵	۵	۵
جمع درصد	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

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 درمی‌آید 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:

رادیاتور ایران با اخذ ۲۸۲۰۰ پیشنهاد که ۱۷۰۰۰ مورد آن به تصویب رسیده و کلیه آنها به اجرا درآمده است.

نفت بهران با اخذ ۲۳۸۰۰ پیشنهاد که ۱۸۰۰۰ مورد آن به تصویب رسیده است. کنتورسازی ایران با اخذ ۱۲۸۱۵ پیشنهاد که ۱۱۵۰ مورد آن به تصویب رسیده و ۸۹۰ مورد آن به اجرا درآمده از جمله این شرکتها هستند.

مؤسسه توسعه فرهنگ مشارکت با بهره‌گیری از بهترین مدیران و کارشناسان و تجربه موفق اجرای این نظام در بیش از ۳۵ 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 مؤسسه نظام مدیریت مشارکتی را اجرا نموده‌اند بشرح زیر می‌باشند:

- ۱- وزارت صنایع ۲- سازمان امور اداری و استخدامی ۳- بانک صنعت و معدن
- ۴- شهرداری منطقه (۱۵) ۵- برق منطقه‌ای تهران ۶- دخانیات ایران
- ۷- سیمان تهران ۸- پلی‌اکریل ایران ۹- لاستیک پارس ۱۰- صنایع مس شهید باهنر ۱۱- دشت مرغاب (یک و یک) ۱۲- ایران دوچرخ ۱۳- پوشینه بافت ایران
- ۱۴- لوله‌سازی خوزستان ۱۵- سرب و روی ایران ۱۶- ریسندگی و بافندگی فومنتا ۱۷- صنایع نخ خمین ۱۸- صنایع کاغذسازی کاوه ۱۹- صنایع پوشش ایران ۲۰- صنایع ریسندگی و فرش غرب ۲۱- نساجی غرب ۲۲- ساخت ماشین‌آلات نساجی غدیر ۲۳- نساجی بابکان ۲۴- ایران سونچ ۲۵- تولیدی و تحقیقاتی مبارز ۲۶- سرمایه‌گذاری صنایع شیمیایی ایران ۲۷- تولید مواد اولیه الیاف مصنوعی ۲۸- راکتورساز ۲۹- ایران ساین ۳۰- نساجی خوی
- ۳۱- فرآورده‌های ساختمانی ۳۲- کابل البرز ۳۳- ایدم ۳۴- صنعت چوب شمال
- ۳۵- سیمان فارس و خوزستان ۳۶- لیفت‌تراک‌سازی سهند ۳۷- کاشی نیلو

مؤسسه توسعه فرهنگ مشارکت

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

پاسخ‌دهندگان نیز میزان تحصیلات خود را ذکر کرده‌اند.

ذکر این نکته نیز ضروری است که در این بررسی کسانی که مشغول تحصیل در دوره‌های کارشناسی ارشد بوده‌اند در رده دارندگان مدرک کارشناسی قرار گرفته‌اند.

شغل: از نظر شغلی تنوع زیادی به چشم می‌خورد اما دو گروه عمده یعنی دانشجویان و مدیران بیشترین درصد را دارند و اکثر پاسخ‌دهندگان مدیر را مدیران اجرایی تشکیل می‌دهند.

و نکته آخر اینکه برپایه وعده‌ای که به خوانندگان ارجحند داده بودیم از میان پاسخ‌دهندگان ۱۰ نفر را به‌عنوان برندگان یکسال اشتراک رایگان برگزیدیم که اسامی آنها در همین صفحه از نظر تان می‌گذرد.

در پایان از همه خوانندگان گرامی که به پرسشنامه پاسخ داده‌اند و کسانی که با تلفن یا نامه ما را راهنمایی می‌کنند، سپاسگزاریم و امیدواریم که با کمک و راهنمایی همه خوانندگان بتوانیم بیش از پیش در خدمت افزایش کیفی و کمی نشریه باشیم و به سهم خود در بالابردن دانش مدیران و کاهش مشکلات و دشواریهای مدیریتی کشور گام برداریم.

برندگان اشتراک یکساله رایگان مجله

- ۱- مژگان ولی‌زاده - بجنورد
- ۲- علی منصوری - تهران
- ۳- سیدمحمدعلی دانشگر - اصفهان
- ۴- علی عسگر رئیسی اردلی - چهارمحال و بختیاری - اردل
- ۵- غلامرضا مسکینی - تهران
- ۶- مجتبی رضائی باغمیشه‌زاد - تبریز
- ۷- بهروز میرشاهی - مشهد
- ۸- ابوالفضل بختیاری - قم
- ۹- مسعود شنگل - تهران
- ۱۰- کامیار ناظمیان پور - شاهرود



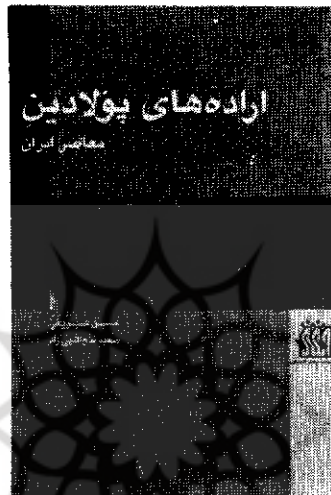
● **اراده‌های پولادین معاصر ایران**
 نویسندگان: حسین شریفی - سعید فتح‌اللهی‌راد
 ناشر: انتشارات وثقی
 چاپ اول - ۱۳۷۷
 تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
 بها: ۱۱۵۰ ریال
 جلد اول - ۳۷۲ صفحه

فروتنی و محرکی برای سکون گرفته‌ها و در یأس تنیده‌هاست.

نویسندگان در مقدمه کتاب هدف از گردآوری این کتاب را چنین بیان کرده‌اند: «در فرهنگ ما دانشمندان و علما جایگاه خاصی دارند، اما چندان تلاشی جهت روشن شدن چگونگی و نحوه عملکرد آنان در زمانی که زنده‌اند، صورت نگرفته است و اگر هم صورت گرفته در مورد یک صنف خاص بوده و چندان

● **مهارت‌های مدیریت**

نویسندگان: نورث کوت پارکینسون - ام.کی. روستوم جی
 ترجمه: دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی
 ناشر: انتشارات آزاده - موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
 چاپ اول - پائیز ۱۳۷۶ - ۲۱۹ صفحه
 تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه
 بها: ۷۵۰۰ ریال



اراده‌های پولادین حکایت آدمیانی است که در کشاکش دشواریهای روزگار گوهر وجود خود را نمایانده و ابعادی از تواناییهای انسان را تجلی داده و پاره‌ای از استعدادهای ایرانی را به اثبات رسانده‌اند؛ دورانیشانی که بر روزمرگی چیره شده و سوار بر زمان، فرصت را دریافتند و از لحظه‌ها سود بردند تا فراتر از عصر و زمانه خویش نام نیک خود را بر آینده تاریخ این مرز و بوم حک کنند.

اراده‌های پولادین روایت آنانی است که با ایمان به هدف، ناشدنی در قاموس زیست آنها معنا پیدا نکرد و همه وجود را در تحقق هدف مقدسشان به کار گرفتند. از شکیبایی و صبوری بر نامرادیها، بنای موفقیت را معماری کردند و با متوقف نشدن در محدودیتها به بازی پرداختند. انسان گرچه در داشته‌های مادی قناعت ورزیدند اما در تعالی ابعاد وجودی همواره بی‌قرار بوده‌اند، مغلوب نداشتن‌های خویش نشدند و با غلبه بر فقر، به غنای بیرونی نیز دل ندادند. در دنیایی که هر لقمه نان‌ش آمیخته به رنج است و بامدادی بر نمی‌آید مگر سبیده‌ای از دست رود «شعور و عشق» را توأمان برای رسالت انسانی و بقا و جاودانگی به کار بستند. توسعه و تعالی فردای سرزمین ایران وابسته به چنین انسانهایی است.

لذا، اراده‌های پولادین نه افسانه است و نه داستانی برای التذاذ زودگذر، بلکه واقعیت و درسی از ایمان و امید، پاکی و صداقت، همت و استقامت، شعور و درایت، پویایی و خلاقیت، جوانمردی و شکیبایی، شوق و عشق، تواضع و

منظم و نظام‌مند نبوده است. این بود که بر آن شدیم تا به شناسایی نخبگان کشور در تمامی زمینه‌ها پردازیم و با نگارش این کتاب ضمن تقدیر از آنان دیدگاهها، اندیشه‌ها و رموز موفقیت آنان را آشکار سازیم.

نویسندگان ابراز امیدواری کردند که جوان روستایی در گوشه‌ای از ایران زمین با مطالعه این کتاب فردایش را به گونه‌ای دیگر آغاز کند.

در این کتاب به زندگینامه این بزرگان اشاره شده است: عزت‌الله انتظامی، جبار باغچه‌بان، علی پوریایی، دکتر داوید شموئل پیرا، جهان پهلوان غلامرضا تختی، حبیب ترابی، دکتر مصطفی چمران، پروفسور محمود حسابی، عباس سحاب، حجت‌الله سلیمی‌زاده، دکتر علی شریعتی، دکتر فرزاد طبیبانی، محمود عادل سبزواری، خسرو پرویز غنی‌زاده، پروفسور عبدالحمید قدس، مجتبی کاشانی، دکتر گوئل کهن، دکتر محمدحسین ماندگار، هوشنگ مرادی کرمانی، دکتر محمد معین، پروفسور محمود هشترودی. □

کتاب «مهارت‌های مدیریت» شامل بیست فصل است و اهتمام لازم به عمل آمده تا به زبان ساده ترجمه شود. این اثر در واقع READER FRIENDLY BOOK است که هر مدیری باید آن را در کیف دستی خودش داشته باشد و در وقت مناسب به مطالعه آن پردازد. در این کتاب ایده‌های بعضی از اندیشمندان و متخصصان مدیریت در دنیا و همچنین مفاهیم مدیریت به‌طور خلاصه، به رشته تحریر درآمده‌اند.

مفاهیم و اندیشه‌های مورد بحث در کتاب را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد. در یک بعد تبیین و توصیف مفاهیم و مطالب رفتاری مورد توجه قرار گرفته است. تفویض اختیار، عدم تمرکز، نحوه بهبود ارتباطات و مهارت‌های انتقال پیام، درس‌هایی از مدیریت ژاپنی، تفکر خلاق، انگیزش، نحوه رهبری و ویژگیهای برجستا شرکتها و سازمانهای موفق و پیشتاز، ازجمله مطالبی هستند که به محتوای کتاب غنابخشیده‌اند.

از بعد سازمانی و منابع مالی نیز این کتاب مطالب ارزشمندی را ارائه می‌نماید. چگونگی تصمیم بگیریم، نکات برجسته دربار «اتوماسیون» و بهسازی روشهای کار، تحقیق در عملیات به زبان ساده، چگونگی اداره کردن پول، نحوه کاهش هزینه‌ها، چرا بودجه‌بندی موثر موجب مدیریت خوب می‌شود و سازمان؛ خوب نکات عمده و ارزشمندی را به خوانند عرضه می‌دارند.

سرانجام به سبب تحول و توسعه کامپیوترهای بسیار سریع و انقلاب در تکنولوژی اطلاعات، مدیریت در دهه‌های آینده در نص پایانی مورد بحث قرار گرفته است. در پایان این فصل تاکید شده است که به لحاظ تغییرات سر

ر سازمانها، آموزش مدیران به طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار خواهد گرفت تا بتوانند سازمان خود را با این تغییرات همسو نموده و به آینده تفال دهند.

مطالعه این کتاب به همه مدیران و انشجویان رشته مدیریت و همچنین به لاقمندان این رشته توصیه می‌شود.

مدیریت کیفیت فراگیر سه قدم تا بهبود ایمنی

الیف: ارتوتتر - ابرونگ دیتورو

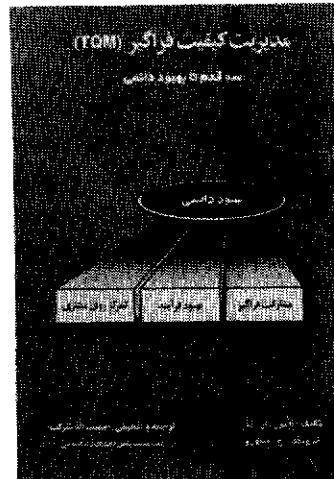
رجمه و تلخیص: حبیب‌اله شرکت

اشر: نشر ارکان

ناپ اول - پائیز ۱۳۷۶ - ۲۰۰ صفحه

پراژ: ۳۰۰۰ نسخه

پها: ۶۷۰۰ ریال



مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) ابتدا در عملیات تولید تکراری بکار گرفته شد و نکلات زیادی در توسعه و تسری این مفاهیم ابزار به دیگر اهداف داشت. بعضی سوالات که کیفیت در تمام کارهای تجاری (کسب و پیشه) به خروجی‌های آنها اطلاعات و خدمات رفه‌ای است، به جای تولیدات ملموس قابلیت ربرد دارد و براساس اصول ساخته شده دکتر مینگ که (تجربه تنها، چیزی نمی‌آموزد) یک ضیه و متدولوژی ساخته و آزمایش شد.

این کتاب یک راهبرد سیستماتیک برای رای مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در خارج عملیات تولیدی ارائه می‌کند، که تکیه بر لیت مدل کردن همه کارها به عنوان فرایند و امهریزی مرحله به مرحله ویژگی‌ها و تطابق با

ابزارهای اساسی کیفیت استفاده شده، دارد. این کتاب نتایجی را از طریق آزمایشها، مثال‌های موفق و همچنین مواجهه با مشکلات می‌دهد.

تمرکز بر توجه سازمان بر درک و جوابگویی به نیازهای مشتری یکی از سه اصل اساسی است. رودروئی با مشتریان برای درک سطح انتظارات یا پیش‌بینی انتظارات آینده، فرایند طراحی شده‌ای ارائه خواهد کرد تا کوشش‌های کسب و پیشه را به مشتری گره بزند و چارچوبی پیشنهاد می‌کند تا به کمک آن به تعریف معیاری در مقابل انتظارات پایه‌ای مشتریان برای خدمات کیفی باشد.

بهبود مستمر (دائمی) همه محصولات و خدمات و فرایندها به صورت سیستماتیک دومین اصل اساسی است. بکارگیری موفقیت‌آمیز با شناخت هر فرایند به طور جامع و اندازه‌گیری کارائی آن و سپس ساخت یک اصول قابل درک و پیاده کردن حد و حدود برای آن با بکارگیری در عملیات تولیدی شروع می‌شود. ابزار کیفیتی پایه را می‌توان اکنون به همه کارها که شامل سیستم‌های اطلاعاتی، بازاریابی، مالی، حمل‌ونقل، مراقبت‌های بهداشتی، آموزش، سازماندهی، مهندسی، تحقیق و توسعه سود، تسری داد.

مشارکت فراگیر همه مشترکین اصل اساسی سوم است. خواننده نقش رهبری و چگونگی استفاده از سیستم برای همسویی، تشویق و تواناسازی در رهبری را می‌فهمد. مثال‌هایی در چگونگی نظام دادن کامل و مشارکت عرضه‌کنندگان و اندازه‌گیری پیشرفت اهداف آنها فراهم شده است.

هدف از نوشتن این کتاب برای پیشنهاد یک راهنمای کامل در توسعه مفاهیم و تکنیک‌های مدیریت کیفیت فراگیر در حیطه عملیات تولید است که قبلاً توسعه یافته بود و همچنین کتاب به طوری طراحی شده تا رهبران خدمات را برای کشف مزایای رقابتی از مدیریت کیفیت فراگیر قادر سازد. گرچه راهبرد به طور ابتدائی و آسان طراحی شده است که اهداف شرکت‌های تولیدی را حمایت کند، به همان مقدار قابل پیاده شدن در کسب و پیشه در بخش‌های خدماتی است.

در جمع‌آوری این کتاب نویسندگان حقایقی را در اصول مدیریت بوجود نیاورده و همچنین متدی نو برای بهبود در کیفیت محصولات و

خدمات کشف نکرده‌اند. در مقابل ویژگی‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

- سه اصل اساسی ولی وسیع برای درک مفاهیم کلیدی اصول مدیریت کیفیت فراگیر
- شش عنصر پسرارزش برای تغییر فرهنگ رهبری مورد نیاز برای پیاده کردن مفاهیم کیفی
- معیاری اساسی در مقابل انتظارات بنیادی مشتری برای خدمات کیفی و راهبردی که عرضه‌کننده می‌تواند یک درک از مشتریان در سه سطح بدهد.
- یک نقشه راه قابل قبول شش مرحله‌ای بهبود فرایند، که ابزار کیفیتی اساسی را برای کاربرد در هر نوع فرایند کار قادر سازد.
- یک مدل که چگونگی تحرک و التزام و هدایت هر نفر را به هدف عمومی بهبود سیستماتیک و رضایت همه مشتریان، کارکنان، سهامداران، جامعه در کل نشان می‌دهد. مثالها و مدلهائی برای روشن کردن مفاهیم کلیدی ارائه شده و چک‌لیست‌ها و جداول همه برای کمک به کاربردی کردن آن مفاهیم است.

● بهینه‌سازی مستمر

از: دکتر رضا مهربان

ناشر: نشر البرز

چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۱۹۱ صفحه

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

پها: ۶۰۰۰ ریال

وضعیت دنیای بازرگانی امروز، نیاز به صادرات و رقابت با شرکتهای تولیدکننده خارجی، ایجاب می‌کند تولیدکنندگان داخلی همواره کیفیت کالاها و خدمات را افزایش داده و نیاز مشتریان خود را تامین نمایند. افزایش کیفیت، کاهش هزینه‌ها و در نتیجه رقابت‌پذیری را در پی خواهد داشت. این رقابت‌پذیری نه تنها در داخل کشور، بلکه در امر صادرات به خارج از کشور نیز بسیار حایز اهمیت خواهد بود.

شرایط بازار به مدیران می‌آموزد که جهت بقای بیشتر، می‌بایست نحوه انجام دادن کار خود را تغییر دهند. رقابت در سطح بین‌المللی به علت استفاده کردن از روش‌های مدیریت جدید، مدیران آگاه‌تر و تکنیک‌های پیشرفته بسیار حادثر گردیده است. شرکتهای در سطح بین‌المللی هر

روزه درحال تغییر هستند. این تغییرات در جهت افزایش کارایی سازمانها و بهره‌وری بیشتر از منابع موجود در اختیار مدیران، صورت می‌گیرد. روش جدید مدیریت (مدیریت کیفیت جامع) با استفاده از گروههای مختلط از توده کارکنان نه تنها مدیران را قادر می‌سازد تا با پیشرفتهای موجود رقابت کنند بلکه آنها را برای آینده‌ای رقابتی‌تر نیز آماده می‌کنند. مدیران شرکتهای ایرانی می‌بایست درجهت یادگیری این روشها و آموزش آنها به کارکنان خود تلاش نموده و استفاده کردن از تکنیکهای جدید را در سطح موسسات خود توسط کلیه کارکنان در سطوح مختلف رایج کنند.

در این روش از مدیریت، ارتباط مدیران با کارکنان تا حدودی تغییر می‌یابد. وظیفه مدیران آگاهی دادن و توانمند کردن کارکنان است تا از این طریق بتوانند عواملی که باعث بروز مشکل در راستای انجام یافتن کارهایشان می‌شود را حذف کنند. بدین ترتیب آنها راحت‌تر کارشان را انجام خواهند داد. از طرف دیگر کارکنان با آگاهی بیشتر، بهتر می‌توانند درجهت تامین نیاز مشتریان فعالیت نمایند. اگرچه ریشه این تکنیکها در امریکا بوده و از پیشنهادهای دکتر دمینگ، شوهارت و جورن، نشأت می‌گیرد ولی توسعه آن ابتدا از ژاپن آغاز گردیده است.

این مجموعه با توجه به کلیه پیشرفتهایی که در این زمینه ظرف ۲۰ سال اخیر توسط دکتر دمینگ و دیگران ارائه گردیده، تنظیم شده است. نحوه تنظیم این مجموعه بیشتر در ارتباط با نحوه کار نویسنده، در به‌کارگیری این تکنیکها جهت شرکتهای متعدد صورت گرفته است. امید است که مدیران ایرانی به‌منظور هرچه خودکفتر کردن و رقابت‌پذیر بودن محصولات خود در سطح بین‌المللی از این مجموعه استفاده کنند.

● مدیریت بر مدیریت‌ناپذیر

مؤلفان: آر.کی. جین - اچ.سی. تریاندیس

ترجمه و آماده‌سازی: موسسه آموزشی و

تحقیقاتی صنایع دفاعی - دفتر مطالعات

ناشر: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی

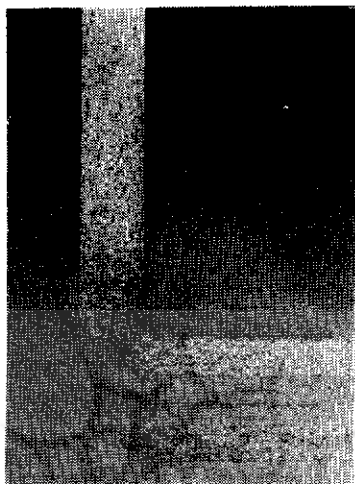
چاپ اول - پائیز ۱۳۷۶ - ۴۲۵ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۱۰۰۰۰ ریال

مدیریت یک سازمان تحقیق و توسعه واحد زیادی هنر هماهنگ‌سازی و انسجام‌بخشی به فعالیت‌های افراد برخوردار از آموزش بالا و نسبتاً خودگردان است. مدیر این سازمان، در حالی که با

عدم قطعیت ذاتی یک سازمان تحقیق و توسعه دست‌وپنجه نرم می‌کند، دستور می‌دهد، هدف تعیین می‌کند و بینش می‌دهد. امید است، بحثها و ایده‌های عنوان شده در این کتاب راههای بهبود بهره‌وری و دستیابی به تعالی در سازمانهای تحقیقاتی را به خواننده نشان دهد. براساس ارزیابی نیازها و تجربیات مؤلفان، سرفصلهایی که برای مدیران و همکارانشان مفیدتر به نظر می‌رسید، ارائه گردید. این سرفصلها، مواردی از انگیزش افراد تا سیاست علمی را شامل می‌شود.



فصل یک درباره شناخت انواع فعالیتهای تحقیقاتی و توسعه‌ای و افرادی که در چنین فعالیتهایی شرکت می‌جویند، گفتگو می‌کند، و درباره اینکه تحقیق و توسعه به چه معنی است و منحصر به فردی مدیریت تحقیق در چیست، به بحث می‌پردازد. بخشی نیز به بررسی این پرسش که: در چه مواردی تحقیق کنیم؟ اختصاص داده شده. این پرسش برای یک مدیر تحقیقاتی و سازمان او تاحدی یک موضوع کلیدی است.

فصل دوم ارکان موردنیاز یک سازمان تحقیق و توسعه، یعنی کارکنان، ایده‌ها و منابع مالی را دربرمی‌گیرد. شبکه‌های ارتباطی و فرایند نوآوری را بررسی می‌کند. بحث فرهنگ سازمانی تحقیق و توسعه در این فصل مشتمل بر جلوگیری از بروز موارد ناخواسته، تناسب شغل با شاغل و مدیریت صحیح ناسازگارها و ناهمخوانی‌هاست. همچنین در این فصل، به نحوه‌گزینش کارکنان سازمانهای تحقیق و توسعه اشاره شده و چگونگی شکل‌گیری فرهنگ چنین سازمانهایی موردبررسی قرار گرفته است.

فصل سوم نقش کلیدی یک مدیر را که ایجاد سازمانی بهره‌ور و اثربخش است مورد بررسی قرار می‌دهد. در این فصل به پرسشهایی از قبیل:

اثربخشی سازمانی چیست؟ مخترعان و نوآوران چه کسانی هستند؟ ایده‌های جدید چگونه به‌وجود می‌آیند؟ پاسخ داده شده است. تشکیل گروهها و مجموعه ارزشهایی که یک جامعه علمی به اتکای آنها احتمال اثربخشی سازمان خود را افزایش می‌دهد نیز موردبحث و بررسی قرار می‌گیرد.

فصل چهارم بر چگونگی طراحی شغل مسیره‌های شغلی و سلسله‌مراتب سازمانی متمرکز شده است. روش نوآور نگاه‌داشتن محققان نیز، در این فصل ارائه می‌شود.

فصل پنجم درباره چگونگی تاثیر بر کارکنان طرزتلقی آنها و نحوه تغییر طرزتلقی‌ها بحث می‌کند. یک مورد از علوم رفتاری و تجزیه‌وتحلیل آن نیز در این فصل آمده است.

فصل ششم با تاکید خاص بر پاداش، ارتباطات و ساختار اجتماعی سازمانی مطلوبی که موجب انگیزش کارکنان تحقیق و توسعه می‌گردد، به بررسی آنچه که با انگیزش کارکنان مرتبط است می‌پردازد. چگونگی ایجاد یک حس اجتماعی و کنترل در یک سازمان تحقیقاتی نیز موضوع این فصل است.

فصل هفتم درباره موضوع رهبری بحث می‌کند. شماری از نظریه‌ها و سبکهای رهبری که احتمالاً می‌رود برای سازمانهای تحقیق و توسعه مفید باشند، در این فصل بررسی شده‌اند.

فصل هشتم راجع به تعارض در سازمانها بحث می‌کند. سه نوع تعارض (درون شخصی، بین فردی و بین گروهی) در این فصل مورد بررسی قرار می‌گیرند. تعارض همیشه نامطلوب نیست بلکه گاهی سازنده و گاهی مخرب است. در این فصل، چگونگی بهره‌گیری از تعارض سازنده، کاهش تعارض مخرب شرح داده شده است همچنین، اصول اخلاقی خاصی که سازمانهای تحقیق و توسعه برای رسیدن به چنین نتایجی باید رعایت کنند، ارائه می‌شود.

فصل نهم درباره ارزیابی عملکرد است. نظریات راجع به ایجاد یک نظام موفقیت‌آمیز ارزیابی عملکرد در سازمانهای تحقیق و توسعه ارائه خواهد شد. برای انجام این کار، مباحثات، اهداف و فعالیتهای متفاوت دانش‌پژوهان و مهندسان در نظر گرفته خواهد شد. پادشاهای نقدی، مقام سایر تشویقها را می‌توان پس از ارزیابی انجام داد. درعین حال، بعضی از خطرات رابطه بیش حد بین ارزیابی و پادشاهای نقدی نیز گوشه‌شده است. همچنین در این فصل، استراتژ

استقرار ارزیابی عملکرد و مثالی از نظام‌های ارزیابی عملکرد در سازمانهای تحقیقاتی نشان داده خواهد شد.

فصل دهم بر موفقیت یک سازمان تحقیق و توسعه کارآمد در انتقال تکنولوژی تاکید می‌کند. در این فصل به این پرسشها پاسخ داده می‌شود: مراحل انتقال تکنولوژی چیست؟ چه عواملی بر انتقال تکنولوژی تاثیر می‌گذارند؟ استراتژی بهینه برای انتقال تکنولوژی چیست؟

فصل یازدهم درباره تغییرات سازمانی و اینکه در خلال تغییرات سازمانی چه روی می‌دهد، و چگونگی ارزیابی این تغییرات، به مدیران دید کلی می‌دهد.

سرانجام، بحثی راجع به تحقیق و توسعه، جامعه و موارد مهم مربوط به تعیین سیاست علمی در پیوست آمده است. این بحث به بررسی هزینه‌های صرف شده در تحقیق و توسعه پرداخته و تاثیر آن را بر توسعه اقتصادی بیان می‌کند. بحثی نیز راجع به میزان تخصیص منابع موردنیاز در تحقیق پایه به میان آمده است. پاره‌ای از دیدگاه‌های اروپایی در مورد نوآوری و بحثی نیز در مورد ارتباط متقابل دانشگاه و صنعت مطرح شده است.

● کنترل آماری فرایند

از: دکتر رضا مهربان

ناشر: نشر البرز

چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۲۲۵ صفحه

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

بها: ۷۰۰۰ ریال

در جو اقتصادی امروز، برای دستیابی به توفیق لازم است که صنایع و تولیدکنندگان مواد اولیه و خدمات به امر بهینه‌سازی کاملاً متعهد باشند. ما می‌بایست همواره به دنبال یافتن راه‌حل‌های کارآ و سودبخش برای تولید محصولات و انجام دادن خدمات باشیم. این محصولات و خدمات می‌بایست همچنان مراحل بهبودی را بهمینند. این بهبود مستمر را می‌توان از راه جلب رضایت مشتریان داخلی و خارجی، سازمانها، موسسات و شرکتها کسب کرد. جلب رضایت مشتریان می‌بایست هدف اصلی هر موسسه قرار گیرد.

به منظور دستیابی به این هدف، همه اعضای سازمان می‌بایست در مورد بهینه‌سازی مستمر در خود احساس تعهد کامل کنند و از کلیه ابزار و امکانات موجود و موثر بهره‌گیرند. این مجموعه به منظور شناساندن بخشی از این ابزار تدوین

گردیده است. این مجموعه روشهای آماری متعددی را که می‌تواند در این جهت تمرینش باشد، مورد بحث قرار می‌دهد. اگرچه روشهای آماری بسیار وسیع است و در سطح طبقات گوناگون ارائه می‌گردد، این مجموعه به‌طور خاص برای مدیران، مهندسان طرح و تولید، مهندسان خطوط تولید، سرپرستان و کارکنان خطوط تولیدی تنظیم گردیده است. این مجموعه همچنین کمک مناسبی خواهد بود جهت یادآوری به آن دسته از افرادی که از روشهای پیشرفته آماری استفاده می‌کنند. این مجموعه به‌ویژه برای کسانی که با ابزارهای دیگر مانند تجزیه و تحلیل سببها و علتها، صفحه یا فهرست مقایسه، نمودار پاریتو، نمودار جریان کار آشنایی دارند، سودمند خواهد بود.

فصل اول این مجموعه به ارائه سوابق کنترل فرایند آماری، شرح چند مفهوم اصولی مانند علل خاص و علل عام نوسانها، معرفی روش کنترل فرایندها که ممکن است وسیله‌ای بسیار موثر برای تجزیه و تحلیل در نظارت فرایندها باشد و ارائه نکات مختصری درباره آمار توصیفی و توزیع متعارف طبیعی آمار می‌پردازد.

فصل دوم بافت کنترل فرایندهایی را که در آنها از ارقام کمی (ارقامی که از راه اندازه‌گیری به دست می‌آید) استفاده شده است، تشریح می‌کند. این ابزارها عبارتند از نمودار میانگین و برد و نمودار میانگین و انحراف معیار.

این فصل همچنین به روش تجزیه و تحلیل ارقام تکی و خط مبنا متحرک می‌پردازد و نیز روش انجام دادن تعیین درجه صلاحیت فرایند را مورد بررسی قرار می‌دهد و شاخصهای معمولی را که در این زمینه به کار می‌رود، ارائه می‌کند.

فصل سوم چند نمودار کنترل فرایند دیگر را که ویژه نظارت ارقام کیفی است، مانند نمودار درصد قطعات معیوب در تولید، نمودار تعداد

قطعات معیوب در تولید، نمودار تعداد عیب در نمونه و نمودار متوسط عیبها در نمونه ارائه می‌دهد.

فصل چهارم درباره شیوه اندازه‌گیری بحث می‌کند و مثالی نیز می‌آورد. قسمت ضمیمه شامل بحث زیرگروهی، تنظیم بیش از حد نمودار، نمودار جریان استفاده از کنترل فرایند، جدول ارقام ثابت، فهرست فرمولهای استفاده شده و جدول توزیع معیار طبیعی و فرمهای کنترل فرایند آماری است.

● تدبیر و گاردانی در مدیریت

نویسنده: دیوید فریمانتل

مترجم: مهندس عزیز کیاوند

ناشر: نشر البرز

چاپ اول - ۱۳۷۶ - ۳۱۱ صفحه

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

بها: ۱۱۰۰۰ ریال

شرکت انتشارات معروف مک‌گرا-هیل در سال ۱۹۹۵ کتابی منتشر کرد که برای همه مدیران کتابی مرجع، آموزنده و راهنما باشد.

این کتاب، برخلاف بیشتر کتابهای جدید، که بر مفاهیم گاه پیچیده نظری استوارند، بر تجربه و عقل عملی یا خرد کاربردی تکیه می‌کند و شیوه‌های رفتار و سلوک را، آن‌طور که خود آموخته است، به زبانی ساده و بی‌پیرایه می‌آموزد.

«دیوید فریمانتل»، نویسنده کتاب، که حدوداً

از ۳۰ سال سابقه مدیریت برخوردار است، در

اینجا فقط به اداره کردن بهینه آدمها نظر دارد. وی

کتاب خود را در ۸۰ بخش مستقل تنظیم کرده

است که ۳ بخش آن به سبب بی‌ارتباطی با

شرایط فرهنگی شرکتها سازمانهای ما، حذف شد.

سراسر ۷۷ بخش کتاب موجود آکنده است

از بینشهای عملی و ریزه‌کاریهای بسیار ظریف،

گمان می‌رود که هر مدیری، در هر بخش آن،

نکته‌هایی جذاب بیابد که شاید زبان حال و دل او

نیز باشد.

شرکت مهندسی تولید قطعات خودرو

سفارش ساخت انواع سرسیلندر به‌خصوص
موتورهای دیزل سنگین و بتزینی
همراه با ضمانت ساخت پذیرفته می‌شود.

شماره تلفن دفتر: ۳۹۱۴۱۵ - ۳۱۱۹۵۹۲

شماره فاکس: ۲۲۸۰۵۵۳

شماره تلفن کارخانه: ۶۵۳۲۱۸ - ۰۲۶۱

راهنمای اشتراك تدبير برای سال ۱۳۷۷

- در صورت تمایل به اشتراك مجله تدبير، لطفاً نکات ذیل را در نظر داشته باشید:
- ۱- فرم اشتراك را كامل و خوانا پر کرده و كدپستی و شماره تلفن تماس را حتماً بنویسید.
 - ۲- حق اشتراك را به حساب ۷۱۷۰۳ بانک ملت شعبه جام جم (قابل پرداخت در کلیه شعب بانک ملت) واریز نموده واصل فیش بانکی را همراه با فرم تکمیل شده اشتراك به آدرس تهران - خیابان ولیعصر - نبش خیابان جام جم - سازمان مدیریت صنعتی - كدپستی ۱۹۹۹۴ مجله تدبير ارسال فرمائید.
 - ۳- کپی فیش بانکی را تا زمان دریافت نخستین شماره اشتراك نزد خود نگاه دارید.
 - ۴- از فرستادن وجه نقد خودداری کنید ولی ارسال چک از طریق پست مالی بلامانع است.
 - ۵- حق اشتراك برای ده شماره در سال (سالانه فقط ده شماره منتشر می شود) با پست عادی مبلغ ۳۵۰۰۰ ریال و با پست سفارشی ۴۵۰۰۰ ریال است.
 - ۶- اشتراك برای پنج نسخه به بالا فقط با پست سفارشی پذیرفته می شود.
 - ۷- حق اشتراك برای اساتید دانشگاهها، دانشجویان و فرهنگیان با ارسال کپی از هر دو طرف کارت معتبر یا گواهی تحصیلی با پست عادی ۲۰۰۰۰ ریال و با پست سفارشی مبلغ ۳۰۰۰۰ ریال است. (ارسال کپی کارت یا گواهی تحصیلی الزامی است)
- * در صورت نیاز به اطلاعات بیشتر با تلفن ۲۰۴۲۰۱۵ تماس بگیرید.

فرم اشتراك ماهنامه تدبير

شماره اشتراك

به پیوست فیش بانکی به شماره به مبلغ ریال بابت حق اشتراك یکساله مجله تدبير (برای ده شماره) ارسال می شود.
خواهشمند است مجله را برای مدت یکسال از شماره به نشانی زیر بفرستید.

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-bottom: 1px solid black;"><input type="checkbox"/> مشترک نبوده‌ام</td> <td style="width: 50%; border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">شماره اشتراك قبلی</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> مشترک نبوده‌ام	شماره اشتراك قبلی	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> قبلاً مشترك بوده‌ام نام نام خانوادگی نام شرکت یا موسسه شغل تحصیلات سن نشانی: شهر خیابان كدپستی صندوق پستی تلفن
<input type="checkbox"/> مشترک نبوده‌ام	شماره اشتراك قبلی		

قابل توجه سازمانها، موسسات و واحدهای تولیدی صنعتی و خدماتی کشور

با کمال مسرت نخستین شعبه DQS در ایران افتتاح شد و این شعبه آمادگی کامل خود را در زمینه صدور گواهی معتبر ISO 9000 و سایر استانداردهای بین المللی و آموزشهای لازم اعلام می دارد.

● دوره های آموزشی: کلیه آموزشهای ISO 9000, ISO 14000, QS-9000, فنون آماری، ابزارهای کنترل کیفیت، کیفیت در خدمات، بهبود فرآیند، FMEA، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM).

● با اعطای گواهینامه معتبر بین المللی از DQS آلمان و IQNET

● تعدادی از شرکت هایی که موفق به اخذ گواهی ایزو از DQS آلمان شده اند: مرسدس بنز، بوش، زیمنس، گروندیک، هوخت و آی.بی.ام.

● مدیریت شرکت DQS ایران: دکتر سعید صادق طلب

نشانی: تهران - خیابان ولی عصر - خیابان فتحی شقاقی - شماره ۱۹ - طبقه دوم

تلفن: ۰۱۰-۸۷۱۷۸۰۹ داورنگان: ۰۳۵-۸۷۲۲۰۳۵

نرم افزارهای تندر نور

✓ کتاب و مانتورینگ و آزمایشگاه صنعتی
 مانتورینگ سیستم های سازگار با PC در محیط شبکه
 محصولات

اتوماسیون آزمایشگاه کنترل: Digitsim
 گروه MMI: (راحت اختلاط) Digitech, Digitmix
 گروه DCS: کنترل و مانیتورینگ Digitmon
 طراحی آبجکت های گرافیکی Digitsym
 پیکربندی و تنظیمات Digitcfg

✓ پیاده سازی پروژه های نرم افزارهای خاص

نرم افزار مرکزی کارت اعتباری هوشمند
 مدیریت اخبار (اخبار و اطلاعات علمی و صنعتی)

✓ اتوماسیون سیستم های اداری

حسابدار، صندوق، دبیرخانه، انباردار، کارگزین، پیمان و بودجه

✓ ارائه مشاوره های تخصصی در زمینه های اتوماسیون صنعتی و اداری

✓ طراحی، نصب و پشتیبانی شبکه های کامپیوتری با توپولوژی های متنوع

توسعه و نشر دانش رایانه

میدان هفت تیر، کوچه بختیار، شماره ۷۲ ط ۴ - تلفن و دورنویس ۸۸۲۶۵۵

اطلاعیه

۱۱۸

کتاب
 راهنمای
 تلفن
 مشاغل
 تهران

شرکت مشاوران استان تهران

صفحه اول
 پیمانکار پروژه

خرسندیم به آگاهی شهروندان گرامی برسانیم که
شرکت مشاوران استان تهران پروژه عظیم تدوین و چاپ
 کتاب راهنمای تلفن مشترکین تهران بزرگ را در دستور کار خود
 قرار داده است و در فاز اول، مراحل اجرایی طرح تدوین
 و چاپ کتاب راهنمای تلفن مشاغل تهران آغاز شده است.
 در این کتاب تمامی کسانی که به انجام فعالیتی مشروع و متعارف
 مشغولند، در حد «استاندارد» معرفی می شوند.
 شرط بهره مندی از این فرصت،

حضور در حافظه بانک اطلاعات تلفنی ۱۱۸ است و نه الزاماً مالکیت خط؛

پس: راهنمای تلفن مشاغل تهران، یک مرجع عمومی و جامع است.

این امکان فراهم آمده است که صاحبان مشاغل
 (اعم از بخش خصوصی، دولتی و تعاونی) بتوانند فراتر از حد استاندارد، توضیحات بیشتری
 پیرامون فعالیت خود ارائه کرده، در عرصه بازار رقابتی امروز،
 در این مرجع منحصر به فرد، حضور چشمگیرتری بیابند.

طبیعی است که اهل محاسبه، از این رسانه بی نظیر،

برای رونق بخشیدن به فعالیت اقتصادی - اجتماعی خود،

حداکثر بهره را خواهند برد. چرا که:

این کتاب با تیراژ بی سابقه ای در تاریخ صنعت نشر کشور

منتشر می شود تا بتدریج در کنار هر تلفن، عملاً، شعبه ای از

بانک اطلاعات ۱۱۸ دایر شود. تیراژ چند صد هزاره کتاب، فرصت حضور

پر دامنه آن را در هر جا (از جمله در کنار تلفن های همگانی) به دست می دهد.

بنابراین، مرجعی است که در خانه، محل کار، مراکز عمومی و

حتی گذرگاه ها، روزانه در دسترس میلیون ها شهروند قرار می گیرد.

هر کس به این کتاب مراجعه می کند، ابتدا، برای خرید یک نوع کالا

یا بهره مندی از یک نوع خدمت، تصمیم گرفته است

و تنها برای انتخاب مطلوبترین مرکز عرضه آن، در

حال جستجو است. بنابراین، پیامهای تبلیغاتی و بازرگانی، در این مجموعه،

مهمان ناخوانده چشم ها و حافظه ها نیست. افزون بر این،

رعایت اصول جهانی در زمینه تدوین کتاب زرد [Yellow Pages]

و فهرست سازی منطقی برای انواع مشاغل، مراجعه کننده به کتاب را

در این **بازار بزرگ نوشتاری** سردرگم نمی سازد، به عبارتی:

در این کتاب، هر «**جوینده**» (هم عرضه کننده و هم مصرف کننده)

«**یابنده**» است!

اما! برای حضور هر چه چشمگیرتر و به تعبیری دایر نمودن


گرفه ای پر رونق در **بزرگترین بازار نوشتاری ایران**

از طریق مشاور تبلیغاتی خود و یا مستقیماً

با شماره تلفن ۷۵۲۸۸۸۸ و ۷۵۳۵۴۵۵

[دفتر پیمانکاری پروژه] تماس بگیرید!

کیفیت بالا در بازاری کالا



ITS

Intertek Testing Services
The world's largest product and commodities testing organization

تلفن مرکزی بازاری (GIIHMS) در چین
 ۶ کشور در ۵۰۰ شعبه سراسر جهان - دفتر مرکزی فعالیت در زودان تهران - تهران - ایران

مرکز فراموش نمی کنیم شما حق انتخاب دارید

چین: ۸۱۱۲۷۷۷۷۷
 ایران: ۸۱۱۲۸۱۸
 شماره کارت ملی: ۸۱۱۲۸۱۸
 شماره کارت ملی: ۸۱۱۲۸۱۸

برمی‌گردد، شاید بعضاً به دلیل برهم خوردن معادلات سیاسی در جامعه، به مفقودالاشرها می‌پیوندند! همین حالا، پس از تغییرات دستگاه اجرایی کشور، کم نیستند کسانی که مبتلا به چنین آفتی شده یا می‌شوند. برای این مسئله باید چاره‌ای اندیشید. هرچه فوری‌تر! در مورد معیارهای گزینش مدیران در نظام شایسته‌سالار، بنده معتقدم این معیارها کمترین اثرپذیری را از مقتضیات گذرا و متغیرهای سیاسی و اجتماعی دارد. ملاکهای مستقل، البته به مفهوم نادیده انگاشتن ضرورتها و نیازهای زمانه نیست. برخی از مهمترین معیارها عبارتند از: آگاهی علمی یا آشنایی تجربی و مهارت‌آمیز با مدیریت عمومی و مدیریت خاص آن حوزه‌ای که تصدی می‌شود، نوآوری، جسارت و خطرپذیری عالمانه، قانون‌گرایی، و از همه مهمتر، اعتقاد عملی به گسترش فرایندهای ارزشی انقلاب اسلامی و آرمانهای نظام.

بدون تردید شکل‌گیری و استقرار نهادهای مردمی و رشد همه‌جانبه نظام اجتماعی در تحقق مدیریت شایسته‌سالار نقش موثر دارد. اما در پاسخ به پرسش پنجم باید بگویم نخبگان و نهادهای علمی و فرهنگی به گونه‌ای موثر می‌توانند نظام شایسته‌سالار را با عنایت به مقتضیات ویژگیهای خاص فرهنگی و ارزشی و نیز محدودیتها و مقدرات ملی، تئوری‌پردازی کنند و راهبردهای عملی و راهکارهای اجرایی تعمیم شایسته‌سالاری را ارائه دهند.

اصولاً یکی از شاخص‌های نظام شایسته‌سالار، همین نقش‌آفرینی موثر نخبگان و نهادهای علمی و اندیشه‌ای است. در زمینه عوامل تضعیف‌کننده و مهمترین موانع نظام شایسته‌سالار می‌توان گفت که به نظر می‌رسد یکی از مهمترین موانع فرهنگی برای تحقق کامل نظام شایسته‌سالار، باقی مانده‌ها و رسوبات فرهنگی نظامهای استبدادی در ایران است. متأسفانه این پیشینه تاریخی موجب شده است که نوعی قهرمان‌پرستی و اعتقاد به منجی، جایگزین مناسبات مسئولانه اجتماعی گردد. علاوه بر این قبیله‌گرایی سیاسی یا اجتماعی و حتی صنفی و گروهی، امکان شکل‌گیری شایسته‌سالاری را به‌طور کامل نداده است.

شتابزدگی و مطلق‌گرایی در انجام امور جامعه موجب می‌شود برداشت عمومی نسبت به یک مدیر دچار نوعی افراط و تفریط شود. یعنی تا هنگامی که مدیر در هر بخش، شانس توفیق و جلب رضایت عمومی را داشته باشد قهرمان است و اگر کمترین عدم توفیق را پیدا کند، از حیث انتفاع ساقط می‌شود.

تدارک‌کننده «الف»	تدارک‌کننده «ب»
قیمت سفارش ۵۰۰۰۰۰۰۰ ریال	۵۳۰۰۰۰۰۰۰ ریال
کیفیت خیلی خوب	خوب
ارسال عالی	خیلی خوب
خدمات پس از فروش خوب	متوسط

جدول ۱- قیمت‌ها و نتایج ارزیابی

تا به اینجا داوری در مورد تدارک‌کننده‌ها و انتخاب یکی از آنها به خاطر غیرقابل اندازه‌گیری بودن نتایج «متوسط»، «خوب»، «خیلی خوب»، «و عالی» غیرممکن است. برای داوری درباره این دو تدارک‌کننده لازم است اطلاعات جدول ۲ نیز به جدول ۱ افزوده شود.

«الف»	«ب»
کل هزینه $50000000 + X$ ریال	$53000000 + Y$ ریال
انجام کار با تدارک‌کننده	

جدول ۲- کل هزینه انجام کار با تدارک‌کننده

در قبال این عناصر به ترتیب امتیازهای ۱۳، ۱۵ و ۱۲ را کسب و در کل کیفیت به امتیاز ۴۰ برسد. سیستم ارزیابی پیمانکار این کاهش ۵ امتیاز کیفیت تدارک‌کننده از ۴۵ امتیاز استاندارد کیفیت را در کل ۵٪ ضعف بازدهی سفارش در نظر می‌گیرد و از این رو ۵٪ مبلغ ۵۰۰۰۰۰۰۰ ریال قیمت سفارش تدارک‌کننده الف یعنی مبلغ ۲۵۰۰۰۰۰۰ ریال را به هزینه انجام کار با این

تدارک‌کننده می‌افزاید. به همین ترتیب هزینه‌های ارسال و خدمات پس از فروش ارقام بیشتری را به قیمت سفارش اضافه می‌کنند و در نهایت ارقام کل هزینه انجام کار با دو تدارک‌کننده بدست می‌آیند و ارزیابی کامل می‌گردد.

روش ارزیابی پیمانکار روشی منطقی است و مانند هر روش دیگر مسائل اجرایی خاص خود را دارد. اجرای این روش می‌باید توجیه اقتصادی داشته باشد. برآورد، داوری، و تخصیص امتیازها مشکل‌ترین قسمت اجرای این

به نظر می‌رسد گام اول در اصلاح نگرش عمومی باید برداشته شود تا همه بدانند که شایسته‌سالاری یک فرایند مستمر و طولانی است نه یک اقدام لحظه‌ای.

متأسفانه هنوز در جامعه ما به‌رغم شعارها و وعده‌های زیادی که داده شده و می‌شود کار اساسی و نمایانی برای فرهنگ‌سازی نظام شایسته‌سالار و تحقق آن انجام نشده است.

روش به شمار می‌رود. آیا از کل ۱۰۰ امتیاز باید برای کیفیت ۴۰، ۴۵، یا ۵۰ امتیاز قائل شد؟ اگر یک رقم خاص هم اکنون واقعی به نظر برسد یا این رقم با وجود تغییر عوامل عرضه و تقاضا در طول دوره قرارداد مثلاً در ۱۲ ماه همین قدر واقعی باقی خواهد ماند؟ مدیرانی که این روش را بکار می‌گیرند می‌باید استمرار و ثبات داده‌های مورد استفاده در آن را تضمین نمایند.

جمع‌بندی

مدیران آشنا با آخرین فنون خرید از دستاوردهای مدیریت منبع برای تضمین ارسال و تحویل به موقع مواد صنعت بر طبق مشخصات و کیفیت سود می‌برند. آنها سعی می‌کنند تلاش‌هایشان را در جهت کار با تدارک‌کنندگانی که دقیقاً می‌دانند

از آنها چه انتظار می‌رود هدایت نمایند. این مدیران می‌دانند اگر «منبع‌یابی» را بر طبق برنامه و سازماندهی شده صورت دهند و در این رهگذر به عوامل خطر و زمان نیز توجه کامل نمایند، برای دستیابی به این اهداف شانس بیشتری دارند.

● این مطلب با استفاده و اقتباس از کتاب «اصول مدیریت مواد» اثر «تد پارکر» - چاپ ۱۹۹۲ - انتشارات مک گراهیل نوشته شده است.

● رضانعلی خسروپناه: دارای ۲۲ سال سابقه کار در مشاغل مدیریتی واحدهای ستاد و صف نیروی دریایی ارتش و مراکز صنعتی و فرهنگی کشور است.