



# تولید، اشتغال، سرمایه گذاری؛ گلوگاه اقتصاد ملی

اشاره:

توجه به ساماندهی اقتصاد ملی ایران به عنوان یک نیاز مبرم و فوری، مدتی است که مورد بحث و تاکید محافل سیاسی، اقتصادی، اجرایی و نیز رسانه های جمعی کشور قرار گرفته است. تحولات اخیر جنوب شرقی آسیا، کاهش بهای نفت، پایین آمدن درآمد ارزی کشور، کاهش میزان فعالیت های تولیدی و صنعتی و افزایش نسرخ بیکاری در جامعه از جمله مسایل نگران کننده ای است که اهمیت پرداختن به آنها را برای خروج از بن بست ها و ارائه راهکارهای اجرایی و عملی بازمی نمایاند. نظر به اینکه این روزها بحث توسعه اقتصادی و توسعه سیاسی و تقدم یکی بر دیگری، بسیار به گوش می رسد و در عین حال هرکس از نگاه و منظری خاص که خاستگاه نظری و سیاسی متفاوتی می تواند داشته باشد به آن نگاه می کند، تدبیر میزگرد این شماره خود را به طرح، بررسی و تحلیل این گونه مباحث اختصاص داده و مسایلی نظیر چگونگی دستیابی به افزایش تولید ناخالص ملی، اشتغال و سرمایه گذاری، مورد نقد، بررسی و کنکاش چندتن از مدیران و صاحب نظران قرار گرفته است. چسه، یکی از جلوه های بارز توسعه، شفافیت امور و نقد و ارزیابی نیازها، تصمیمات و برنامه هاست، که البته می بایست با رویکردی اصلاحی، تکاملی و خیرخواهانه صورت گیرد. در میزگرد شماره پیشین تدبیر، خوانندگان گرامی تدبیر با مشکلات مدیریت اقتصاد ملی در عصر اقتصاد جهانی و تنگناها و راهکارهایی که ارائه شد تا حدودی آشنا شدند.

در میزگرد حاضر پرسشهایی چون عوامل موثر بر افزایش تولید ناخالص داخلی، علل پایین بودن نسرخ تولید، وضعیت اشتغال و

سرمایه گذاری در ایران و عوامل بازدارنده و تقویت کننده آنها مطرح شده و شرکت کنندگان بر این تلاشند که باتوجه به محدودیت وقت، مشکلات و موانع را از ابعاد گوناگون در ترازوی سنجش کارشناسانه، دقیق و منصفانه قرار دهند و تا حد امکان سازوکارها و راه حل های عملی و قابل قبولی را در جهت شکوفایی، رشد، و افزایش تولید ملی، درآمد سرانه، اشتغالزایی و در نهایت بالندگی و توسعه و رفاه اقتصادی در کنار توسعه ناگزیر سیاسی ارائه دهند.

یادآوری این نکته، بی مناسبت نیست که تاکید تدبیر بر مضامین و موضوعات اقتصادی هیچگاه به معنا و منظور نادیده گرفتن و کم رنگ نمایاندن بعد مهم و اساسی توسعه یعنی توسعه سیاسی نیست. چه، تاریخ گذشته و نیز تجربه دوده اخیر ایران و جهان نشان داده است که توسعه اقتصادی در درازمدت، تنها در فضا و زمینه ای که از لحاظ سیاسی و فرهنگی، توسعه یافته باشد، قابل تحقق است اما از آنجا که یکی از مسائل عاجل و اساسی مدیران ما را چه در سطح کلان و چه در سطح ، سانی، واقعیت های اقتصادی، رقم می زنند، تدبیر به حکم مسئولیت حرفه ای و ملی خویش به این موضوع توجه بیشتری نشان داده است.

با امید به اینکه اقتصاد کشور باتوجه به امکانات، ذخایر، منابع، استعدادها، اندیشه ها و توانایی های نیروی انسانی و مدیریت داخلی بتواند افق روشن و تابناکی را برای جامعه پویا و انقلابی ایران به ارمان آورد و نیز نتایج چنین نشست هایی یساری دهند سیاستگذاران نظام اقتصادی کشور باشد، مباحث این نشست مدیریتی - علمی از نظر می گذرد.

تدبیر: موضوع اقتصاد یکی از مقوله هایی است که باتوجه به ویژگیهای پیچیده آن و نیز تحولات و شرایط روز جامعه، بحث و بررسی و تحلیل بیشتری را طلب می کند. این بار نیز تدبیر برپایه رسالت خود و پاسخشگویی به نیاز مدیران بنگاهها، تصمیم بر این گرفته است که گوشه های دیگری از مقوله اقتصاد را با حضور جمعی از صاحب نظران به بحث و مناظره بگذارد.

چگونگی دستیابی به افزایش تولید ملی، اشتغالزایی و جذب سرمایه های داخلی و خارجی به عنوان سه محور عمده و موتور محرکه اقتصاد، بحث میزگرد امروز تدبیر است که امیدواریم مورد توجه مخاطبان و علاقه مندان قرار گیرد.

ضمن خیر مقدم به تمامی شرکت کنندگان محترم در این میزگرد، اکنون از آقای دکتر نجفی علمی درخواست می شود که به این پرسش پاسخ گویند که چه عواملی در افزایش تولید ناخالص ملی تاثیر دارند؟

نجفی علمی: با سلام به روح بلند امام راحل و شهدای راه اسلام و درود به پیشگاه مقام معظم رهبری در پاسخ به این سوال من سعی می کنم باتوجه به محدودیت وقت پاسخ دهم. ما بعضی سیاستها را انتخاب می کنیم و می گوئیم به شرطی قابل اجراست که مثلاً این چهارده شرط برقرار باشد. وقتی داخل جامعه می رویم می بینیم هیچکدام از این شرطها برقرار نیست بنابراین، این سیاست نمی تواند قابل اجرا باشد.

با مقوله اقتصاد بطور مشروط نمی توان برخورد کرد. ما باید با شناخت کامل بسترهای تجربی، سیاست تجویز کنیم.

در مورد چگونگی دستیابی به افزایش رشد تولید ملی می توان پاسخ را به طور ساده داد. برای افزایش تولید ناخالص داخلی پانزده روش مطرح است ولی با چه شرایطی؟ آیا تغییرات اساسی در ساختار، لازم است، یا اینکه با حفظ بعضی

شرایط می‌توانیم رشد خوبی داشته باشیم. من ترجیح می‌دهم به‌لحاظ اینکه سازمان مدیریت صنعتی و مجله تدبیر از ابتدا به‌عنوان یک مرکز فکری مشهور بوده با موشکافی بیشتر مساله را مطرح کنم.

### برش اقتصادی

برای طرح مساله، یک‌سری آمارهایی ارائه می‌دهم که در واقع برشهای اقتصاد ما از منظرهای مختلف است. توجه به اینها مستلزم انجام یک سری کارهای مهم و اساسی است. تولید ناخالص داخلی، طی سه دهه گذشته بطور متوسط  $4/35$  درصد رشد داشته است. می‌خواهیم ببینیم اگر دست زیادی به این اقتصاد نزنیم چقدر قدرت رشد و افزایش دارد. طی سالهای  $73-68$  تولید ناخالص داخلی بطور متوسط  $6/3$  رشد داشته است. از این میزان  $5/3$  درصد در بخش کشاورزی،  $1/1$  درصد در بخش صنعت،  $6/4$  درصد در بخش نفت و  $6/6$  درصد در بخش خدمات بوده است.

علی‌رغم کاهش نرخ رشد طی سالهای بعد از  $72$ ، تحقق رشد متوسط  $5$  درصد در اقتصاد ایران قابل حصول بوده است. اگر همین رشد  $5$  درصد را داشته باشیم، بیکاری افزایش پیدا می‌کند، یعنی از  $9/1$  درصد در سال  $75$ ، به  $11/5$  درصد در سال  $1400$  می‌رسد. با رشد  $5$  درصد، تولید ناخالص داخلی طی این دوره،  $3/5$  برابر می‌شود مشروط به اینکه کشاورزی  $4/5$  درصد رشد و صنعت  $7/2$  درصد رشد کند و وضع فعلی نفت را حفظ کنیم و بهره‌وری را از اعداد منفی به  $2/7$  درصد افزایش بدهیم. همچنین اگر نفت را از چرخه اقتصاد خارج کنیم، صادرات غیرنفتی در سال افق باید به  $50$  میلیون دلار برسد و سهم سرمایه‌گذاری از تولید ناخالص داخلی که در سال  $75$ ، حدود  $16/7$  درصد است در سال افق به  $24$  درصد برسد. مساله مهم اینکه الان بار تکفل به نسبت بالاست، یعنی یک نفر در حدود سه نفر بیشتر را خرج می‌دهد و این تکفل بالایی است. برای کاهش بار تکفل، قطعاً باید کار بیشتری ایجاد شود.

حال اگر نرخ رشد را سالیانه  $7/16$  درصد کنیم که  $6$  درصد برای کشاورزی و  $9/76$  درصد برای صنعت باشد و تولید نفت را با  $3$  درصد رشد حفظ کنیم و خدمات واقعی  $7$  درصد رشد داشته باشد، در این صورت تولید ناخالص داخلی  $6$  برابر فعلی رشد می‌کند، چنانچه این رشد را بپذیریم، سرمایه‌گذاری سالانه با رشد

### شرکت‌کنندگان در میزگرد:

- \* احمد رفعت: فوق‌لیسانس امور مالی - فوق‌لیسانس مدیریت، رئیس هیات مدیره و مدیرعامل محور خودرو.
- \* محمد علیزاده: جمعیت‌شناس و پژوهشگر، مسئول بررسیهای جمعیت در سازمان برنامه‌و بودجه.
- \* جمشید فرهنگ: فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی از مرکز مطالعات مدیریت ایران (ICMS)، مدیر صنایع نساجی و شیمیایی بانک صنعت و معدن.
- \* سیداحمد مرتضوی: فوق‌لیسانس روابط بین‌الملل، مدیرکل سرمایه‌گذاریهای خارجی وزارت امور اقتصادی و دارایی در سازمان سرمایه‌گذاری و کمکهای اقتصادی و فنی ایران.
- \* کاظم نجفی علمی: دکترای اقتصاد، استادیار دانشگاه، رئیس هیئت دوم مستشاری دیوان محاسبات کشور.
- \* داود مسگریان حقیقی: فوق‌لیسانس حسابداری، معاون اقتصادی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی و مجله تدبیر (هماهنگ‌کننده میزگرد).

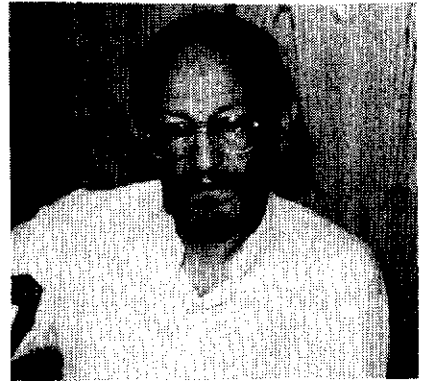
پس‌انداز به تولید ناخالص داخلی که ابزاری برای سرمایه‌گذاری است، طی سالهای  $74-53$ ، رقم  $22$  درصد بوده است، این نسبت از سال  $72$  به بعد کاهش پیدا کرده و به متوسط  $17$  درصد رسیده است. برای حفظ سرمایه‌گذاری لازم جهت رشد  $7$  درصد، نسبت پس‌انداز به تولید ناخالص داخلی باید سالانه حداقل به  $30$  درصد باشد. در حال حاضر قسمت مهمی از پس‌انداز به سرمایه‌گذاری در طلاآلات و نظائر آن که سرمایه‌گذاری واقعی نیست تبدیل می‌شود. حال اگر فرض کنیم درصد بیشتری از وضع پس‌انداز به سرمایه‌گذاری تبدیل شود می‌تواند رشد موردنظر را به غیر از یک استثنا که تکنولوژی است تامین کند. حال می‌خواهم روندها را که روندهای مطلوبی هم نیست نشان دهم.

### روند سرمایه‌گذاری

طی سالهای  $72-53$ ،  $68$  درصد

$9/42$  درصد لازم است. در اینجا سهم تولید ناخالص داخلی از  $16/7$  درصد در سال  $75$  به  $27$  درصد در سال افق می‌رسد. اگر صادرات غیرنفتی (صادرات خام) را در سناریوی دوم، به تدریج حذف کنیم باید  $75$  میلیارد دلار در سال افق صادرات داشته باشیم که البته می‌تواند ترکیبی باشد.

حال اگر این رشد بخواهد از طریق توسعه صنعتی حاصل شود باید نرخ رشد سرمایه‌گذاری  $12$  درصد، نرخ رشد صنعت  $11$  درصد و صادرات غیرنفتی هم در سال افق  $144$  میلیارد دلار باشد. اگر نرخ رشد  $7$  درصد باشد، در هر دو زمینه بیکاری به حداقل تقلیل پیدا می‌کند و به رقم  $6$  درصد که وضع خیلی خوبی است می‌رسد. حال اگر وضع رشد  $3/5$  درصدی اتفاق بیافتد، نرخ بیکاری به  $15$  درصد در سال افق می‌رسد که وضع نامطلوبی برای ماست. نسبت



نجفی علمی:

\* در حال حاضر قسمت مهمی از پس‌انداز به سرمایه‌گذاری در طلاآلات تبدیل می‌شود.

\* نسبت پس‌انداز به تولید ناخالص داخلی که ابزاری برای سرمایه‌گذاری است، از سال ۷۲ به بعد، کاهش پیدا کرده است.

\* ارقام نشان می‌دهد اگر روند فعلی را حفظ کنید، اکثر سرمایه‌گذاریها در بخش خدمات و بازرگانی است.

\* اگر ما نتوانیم سرمایه و پس‌انداز خود را به‌درستی جمع کنیم، نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم که سرمایه‌گذاری خارجی برای اقتصاد ما موثر باشد.

\* تا استراتژی روشن مصوب و مورد قبول در صنعت و کشاورزی و فرهنگ نداشته باشیم، جذب سرمایه‌ها و منابع داخلی و خارجی، اهداف مورد نظر ما را تأمین نمی‌کند.

درصد) که بتواند تا حدودی کار و اشتغال در حد قابل قبولی ایجاد کند، تغییرات اساسی لازم است. در رأس آن تغییرات، تغییرات فرهنگی است. برعکس تئوریهایی که در کتابهای اقتصادی کلان آمده که ۷ (تولید) تابعی است از سرمایه و کار. در کشورهای جهان سوم به علت داشتن نیروی کار فراوان، ۷ تابعی است از سرمایه. در کشورهای جهان سوم ویژگیهای نیروی کار، اعم از کارگر، مدیر، متخصص و کارفرما، مشکل اصلی است. لذا برای اینکه اقتصاد قابل قبولی داشته باشیم، لازم است که تلاش بیشتر، انضباط کاری، مصرف کمتر، کاهش ضایعات، افزایش قدرت مدیریت برای ترکیب مطلوب عوامل برای تولید، افزایش تخصص، رشد پس‌انداز صورت گیرد تا بتواند این مسایل را حاصل کند. در زمینه سرمایه‌گذاری خارجی باید گفت اگر ما نتوانیم سرمایه و پس‌انداز خود را درست و حسابی جمع کنیم، نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم که سرمایه‌گذاری خارجی برای اقتصاد ما موثر باشد. باید در بخش صنعت و تولید، استراتژی‌های ما معین باشد. باید روشن شود که ما کشاورزی یا صنعت را می‌خواهیم توسعه دهیم، می‌خواهیم در زمینه صنایع سرمایه‌بر متمرکز شویم یا روی صنایع کاربر. صنعت ما طی دوران آینده به چه چیز باید موافقت اصولی دهد؟ آیا هرکسی که خواست یک کارخانه درست کند صنعت باید ارز و ریال در اختیار آن قرار دهد؟ صنعت چه چیز را باید محور قرار دهد خودروسازی، پتروشیمی، عروسک‌سازی و... تا استراتژی روشن مصوب و مورد قبول در صنعت و کشاورزی و فرهنگ نداشته باشیم، جذب سرمایه‌ها و منابع داخلی و خارجی اهداف مورد نظر ما را تأمین نمی‌کند. من معتقدم باید دید با این برشی که انجام دادم، چه سیاستهایی با این بستر قابل اجرایی قابل عمل است.

است. امکانات منطقه غرب ۱۳/۶ درصد وسعت خاک و مرکز ۱۱/۱۲ درصد وسعت خاک است. منطقه غرب ۲۲/۲ درصد جمعیت و مرکز ۲۵/۷۳ درصد جمعیت را دربردارد. آنچه که مهم است ذخیره قطعی معدنی است. در این مورد ۱۶/۷ درصد به منطقه غرب و ۵/۲۶ درصد به منطقه مرکز تعلق دارد. سایر امکانات کشاورزی منطقه غرب بیش از سه برابر مرکز است، از نظر تولیدات، منطقه غرب ۱۵/۵ درصد و مرکز ۲۱ درصد تولیدات، استخراج معادن را دارند. از نظر شاغلین، در منطقه غرب ۲۱/۱ درصد و در منطقه مرکز ۲۶/۹ درصد است. جمع ارزش‌افزوده کشاورزی، بازرگانی و صنعتی در منطقه غرب ۲۳/۵ درصد و در منطقه مرکز ۲۸ درصد می‌باشد.

#### تغییرات ساختاری

اگر اقتصادمان را در مدلها قرار دهیم نشان می‌دهد که در ۲۲ سال آینده با این روندها، به ازاء هر نفر، یک واحد بازرگانی درست می‌شود. علاوه بر این بالاترین تخصصها در سالهای اخیر، جذب بازرگانی شده و بالاترین بهره‌وری در بخش بازرگانی بوده است. نسبت مالیات به ارزش‌افزوده بخش خدمات و بازرگانی خصوصی در سال ۶۸، ۱ درصد است. این یک فضای مختصر از برشی است که از اقتصاد کشورمان بطور نمونه و پراکنده انجام دادم. با اینکه اعداد و ارقام می‌گوید ما می‌توانیم ۵ درصد رشد داشته باشیم ولی به نظر می‌آید این رشد در سالهای طولانی تداوم ندارد. اگر سهم رشد را از بخش بازرگانی قرار دهیم این بخش تا حدودی می‌تواند جلو برود ولی بعداً واکنش کل اقتصاد، باعث توقف آن خواهد شد. لذا برای دستیابی به رشد مورد نظر باید تغییرات ساختاری در مجموعه ایجاد کنیم.

اگر رشد معقولی می‌خواهیم (بین ۶ تا ۷

سرمایه‌گذاری‌ها در بخش خدمات بطور عام صورت گرفته است. البته خدمات شامل بازرگانی هم می‌شود و بازرگانی سهم مهمی در خدمات دارد در سال ۷۲، که یک سال شاخصی است، سهم سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی ۴/۹ درصد، در بخش صنعت ۵/۲ درصد (با روند رشد) و در بخش خدمات (با روند کاهش) ۶۶/۳ درصد بوده است. این ارقام نشان می‌دهد که اگر روند فعلی را حفظ کنید، اکثر سرمایه‌گذاریها در بخش خدمات و بازرگانی است. از سال ۷۴، سهم ایران در تجارت جهانی با نفت، ۰/۳۵ درصد و بدون نفت ۰/۰۶ درصد بوده است، حال اینکه سهم نسبی سرزمین و جمعیتی ما، حدود ۱/۲ درصد است. در حالی که سهم کره جنوبی در سال ۷۴، حدود ۲/۴۵ درصد صادرات جهانی است.

اگر بخواهیم اعدادی که عرض کردم حاصل شود، باید در سال افق، سهم صادرات غیرنفتی ما حدود ۱/۱ درصد صادرات جهان باشد. حال ما فرض می‌کنیم با رشد ۷ درصد در سال ۱۴۰۰ به ۶ برابر تولید ملی فعلی برسیم اگر ترکیب فعلی توزیع درآمد بدتر نشود نیم برابر آن به ۳ دهک پایین، ۳/۷ برابر آن به ۳ دهک بالا و ۱/۷۶ برابر آن به چهار دهک متوسط می‌رسد. این شاخص‌ها نشان می‌دهد با حفظ این روند و علی‌رغم رشد بسیار بالا فقرا از خط فقر خارج نمی‌شوند.

در حال حاضر حدود ۰/۳۸ درصد تولید ناخالص داخلی ایران صرف تحقیق و پژوهش می‌شود و حال آنکه آلمان ۴/۵ درصد است. در خاتمه بدنیست در اینجا بین امکانات و تولیدات دو منطقه غرب و مرکز کشور مقایسه‌ای صورت گیرد. منطقه غرب شامل استانهای آذربایجان شرقی، غربی، اردبیل، زنجان، خوزستان، لرستان و قزوین و منطقه مرکز شامل استانهای تهران، مرکزی، قم، سمنان و همدان



حقیقی: استنباط من از شاخصهایی که فرمودید این است که وضع موجود رشد اقتصاد کشور از بعد رشد تولید ناخالص داخلی رضایت بخش نیست، زیرا با سناریوهای مختلف و رشد پایدار ۷ درصد، فاصله زیادی دارد. به عنوان راه حل، من موفق شدم از بین صحبت‌های شما چند محور را شناسایی کنم: مسئله اصلاحات بنیادی فرهنگی در کشور، روشن شدن استراتژیها و جلب اطمینان سرمایه‌گذاری، انتخاب سیاست‌های متناسب با وضعیت‌ها و واقعیت‌های اجتماعی موجود و بالاخره ضرورت اصلاحات ساختاری. نجفی علمی: اضافه می‌نمایم که صحبت از سرمایه و منابع خارجی قبل از اینکه خودمان را ایجاد کنیم. کشور کره ابتدا پس‌انداز را از خود شروع کرد بعداً توانست از سرمایه‌های خارجی استفاده موثر بنماید.

علیزاده: تصویر ارائه شده در برنامه ایران ۱۴۰۰ از نظر بنده مخدوش است و نظم سیستماتیک و روابط علمی و علی پدیده‌ها در آن دیده نشده است و زیاد هم موضوع بحث ما نمی‌تواند باشد. من می‌خواهم بگویم وضع اقتصادی موجود کشور به هیچ وجه مطلوب و راهگشای آرمانهای توسعه ملی نیست.

اشاره به یک دوره سی‌ساله کاربری چندانی ندارد، زیرا وضعیت سالهای ۵۵-۴۵ به کلی متفاوت از سالهای ۷۵-۵۵ است و این سالها را نمی‌توان مبنا قرار داد. ما در فاصله سالهای ۷۵-۵۵ از نظر تولید ناخالص ملی، رشد چندانی نداشتیم، چون در سالهای ۶۷-۵۵، رشد تولید ناخالص ملی حدود ۱۲ درصد در کل منفی بود. بعد از آن رشد متوسط ۷ درصد را در برنامه اول شاهد بودیم. امسال هم احتمالاً رشد منفی دامنگیر کشور خواهد شد. ما وضعیت اقتصادی خوبی نداریم، زیرا نسبت سرمایه‌گذاری به تولید ناخالص ملی پایین و روند سرمایه‌گذاریها در امور تولیدی بسیار کند و ضعیف است. در شرایط فعلی فرار سرمایه از کشور را شاهدیم. بیکاری در حال اوج‌گیری است، و کیفیت در بسیاری از خدمات اساسی دچار تزلزل و تنزل شده است. برای پیشبرد هدفها، ساختارهای نهادی مناسبی نداریم. مدیریت منابع و مدیریت تولید در بخش خصوصی و عمومی به‌رغم تلاشهای وافر جنبه علمی پیدا نکرده است. فساد در سیستم اجرایی ما به شدت رخنه کرده است. هرز منابع بسیار

گسترده است و اتلاف منابع شدید. ثبات در تصمیم‌گیرهای اقتصادی وجود ندارد، در هر مورد از اینها می‌توان بحث کرد.

#### مسئله اشتغال

اما بحث تخصصی من بیشتر راجع به مسایل اشتغال است که از حساسیت برخوردار است. من در این طرزتلقی که با یک مقدار افزایش رشد تولید ناخالص ملی می‌توان مسایل اشتغال ایران را حل کرد تردید دارم. چون روند تحولات اشتغال در دو دهه اخیر نشان داده است که اشتغال جامعه ارتباط تنگاتنگی با نوسانات رشد تولید ناخالص ملی نداشته است. برای مثال در سالهای ۶۵-۵۵، تولید ناخالص ملی افت پیدا می‌کند، اما بیش از ۲۵ درصد بر حجم اشتغال اضافه می‌شود، این امر معنای دیگری دارد که به اشتغال ناقص و کاذب ارتباط پیدا می‌کند.

همچنین این تصور که فکر کنیم حل همه مسایل مملکت درگرو افزایش رشد تولید

#### حقیقی:

\* زمانی که به رکود نزدیک می‌شویم به یادمان می‌آید که همکاریهای بین‌المللی هم خوب است. امیدواریم در آینده واقعیت‌ها را بیشتر باور کنیم و جدی بگیریم.

\* اگر همان ویژگیهایی که دولت چین برای سرمایه‌گذاران خارجی قائل است، ما هم بتوانیم مشابه آن را اجرا کنیم، قدم اول را برداشته‌ایم.

ناخالص ملی است اشتباه است. زیرا در مورد توسعه به این نتیجه رسیده‌اند که بیش از میزان رشد باید متوجه نحوه توزیع رشد بود. باید دید چگونه رشد بین طبقات و گروههای مختلف اجتماعی توزیع شده است و چگونه پاسخگویی نیازهای اساسی جامعه است.

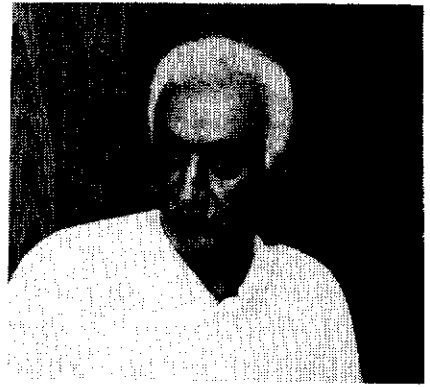
در برنامه اول توسعه، عمده منافع رشد، جنبه تمرکزگرایی پیدا کرده است، یعنی نصیب گروه اندکی شده است، کمالاتکه روز به روز، قوه خرید و درآمدهای بخش عظیمی از مردم و خانواده تحلیل می‌رود و این یکی از عواملی است که به توسعه صنعتی کشور ضربه می‌زند.

درمورد اشتغال باید بگویم امروزه کارشناسان، مساله انسان را در کانون توسعه پایدار قرار می‌دهند. پایداری از نقطه نظر انسان‌گرایی. توسعه باید برای انسانها، ایجاد

حرمت، شأن، رفاه و آسایش کند و زمینه‌ساز خلاقیت‌ها، تواناییها و استعدادهای آنها شود تا آنها بیشتر در فرایند توسعه اقتصادی و اجتماعی مشارکت کنند. اگر از این دید نگاه کنیم، اشتغال بیشتر حائزاهمیت می‌شود. ما می‌دانیم ۸۰ درصد مردم جامعه فقط از طریق کار، می‌توانند اظهار وجود کنند و ادامه حیات دهند، چون مالک هیچگونه ابزارهای تولید نیستند. من به عنوان یک کارشناس غالباً اشتغال را به منزله نان در نظر می‌گیرم. بدون اشتغال نمی‌توان نان خورد. معمولاً جمعیت یک جامعه از طریق اشتغال نسبت به بد یا خوب بودن سیستم‌های اجتماعی و سیاسی متبوع قضاوت می‌کند. درحال حاضر نرخ بیکاری در ایران بالاست، به طوری که نرخ بیکاری آشکار، بالای ۱۴ درصد و نرخ بیکاری پنهان نزدیک ۲۰ درصد است. درحالی که جامعه ما یک جامعه فرهنگی و بالنده است و مردم در حساس‌ترین شرایط صبر و



مقاومت خود را در برابر ناملایمات و همسویی و هماوایی آگاهانه‌ای با ضرورتها و الزامات رشد ملی نشان داده است. لذا تداوم این فرایند با توجه به اینکه یکی از هدفها این است که در مناسبات بین‌المللی به اقتدار ملی بالاتری دست پیدا کنیم برای جامعه بسیار خطرناک است. اگر سال ۷۵ را، ملاک قرار دهیم از ۱۶ میلیون نفر نیروی کار حدود ۱/۵ میلیون نفر بطور آشکار بیکار بوده‌اند. درحال حاضر این نرخ به بالای ۱۴ درصد و شمار بیکاران به ۲/۵ میلیون نفر رسیده است. ارزیابی‌ها نشان می‌دهد که حدود ۲۰ درصد جمعیت شاغل یعنی ۲/۹ میلیون نفر دارای اشتغال ناقص یا کاذبند. یعنی این عده در عرصه‌های اقتصاد و تولید حضور دارند، اما فاقد ثمربخشی و بازدهی برای فرایند توسعه هستند. این ارقام نشان می‌دهد که نحوه توزیع منابع در



علیزاده:

\* پیشنهاد من این است که یک موسسه اعتباری، مالی و بانکی ایجاد شود تا ضمن حمایت از کارآفرینان و خود اشتغالها، وام در اختیار آنان قرار دهد.

\* در حال حاضر نرخ بیکاری در ایران بالاست: نرخ بیکاری آشکار بالای ۱۴ درصد و نرخ بیکاری پنهان نزدیک ۲۰ درصد. تداوم این فرایند برای جامعه، خطرناک است.

کشور غلط است. بخصوص که همزمان با پدیده بیکاری آشکار، بخشهایی از نیروی کار در جامعه دچار چندپیشه‌گی و پرکاری هستند.

تغییرات ساختار جمعیتی

ارزیابی ما نشان می‌دهد که در طول دو برنامه توسعه اول و دوم کشور تغییراتی در ساختار جمعیت اتفاق افتاده است. میانه سنی در سال ۶۵، ۱۷ سال بود و این رقم در سال ۸۵، بیش از ۲۵ سال است. مضافاً بر این انفجار موالید بویژه در دهه اول انقلاب اثرات خود را روی اقتصاد کشور نشان می‌دهد.

ما لحظه به لحظه با تشدید عرضه نیروی کار مواجه می‌شویم. برآورد من نشان می‌دهد که به‌طور متوسط در دهه آینده (۸۷-۷۷) این عرضه حدود ۲ برابر دهه گذشته خواهد بود (حدود ۶۰۰ هزار). اما مسئله فقط حجم نیروی انسانی نیست، ترکیب این عرضه نسبت به عرضه نیروی کار گذشته متفاوت است. عرضه نیروی کار آینده، نیروهای یدی و ساده نیستند. براساس بررسیهای ما، نزدیک به ۶۰ درصد از این عرضه نیروی کار یا دارای مدرک دانشگاهی‌اند، یا دوره‌های فنی و حرفه‌ای و یا آموزشهای متوسطه را طی کرده‌اند. و این یعنی یک الزام جدید! چون دیگر با شیوه‌های سنتی ایجاد کار معمول در گذشته، نمی‌توان از پس تامین اشتغال عرضه جدید نیروی کار کشور برآمد یا با روی آوردن و دامن‌زدن به فعالیتهای ساختمانی، مساله اشتغال مملکت را حل کرد.

در اینجا به اتحاد سیاستهای نوین، و نوگرایی در روند سرمایه‌گذاری و لزوم تغییر در چرخه تولید نیاز است. بویژه آنکه بخش کشاورزی نیز بنابه موانع طبیعی و لزوم افزایش بهره‌وری نمی‌تواند پاسخگوی اشتغالزایی اقتصاد ملی باشد و به همین دلیل باید به صنعت و توسعه آن بیش از پیش بها داده و موانع

\* در مسئله توسعه، میزان رشد مهم نیست، بلکه نحوه توزیع آن بین طبقات و گروههای مختلف اجتماعی مطرح است.

\* قانون کار فعلی، منافع حاضر نیروی کار را حفظ می‌کند و زمینه‌ساز اشتغال‌های جدید نیست.

\* من با این طرز تلقی که با یک مقدار افزایش رشد تولید ناخالص ملی، می‌توان مسایل اشتغال ایران را حل کرد تردید دارم.

کاهش پیدا می‌کند به دنبال سرمایه‌گذاری خارجی می‌رویم. همچنین وقتی که به فکر سرمایه‌گذاری خارجی می‌افتیم به دنبال تجدید و ارتقای روابط با سایر کشورها می‌رویم. این مسئله چیزی جز روزمرگی برخوردار کردن با مسایل بنیادی نیست. امروز همه دست‌اندرکاران، دانشگاهیان و سایر مردم معتقدند که وضعیت اقتصادی کشور نامطلوب است و باید به فکر چاره بود.

ضمن تایید فرمایشات برادران درخصوص مسایل توریک و عملی مربوط به عوامل موثر در افزایش رشد تولید ناخالص داخلی و نحوه تبیین این رشد برای حصول به یک رشد پایدار، من در این مجموعه عوامل، به چند محور که جایگاه قابل توجهی برای آنها قائل هستم اشاره می‌کنم. اصولاً تجدید ساختار اقتصادی که یکی از الزامات برنامه‌های رشد است به عوامل متعددی بستگی دارد. یک بحث اصولی که

معلول برخوردار همه‌جانبه با مسایل تجدید ساختار بوده این است که ما از عوامل متعددی که باید بهره می‌گیریم تا به اهداف موردنظر برسیم فقط به حرکات بطئی و کند در چند محور خاص بسنده کردیم. به‌طور مثال در بحث یکسان‌سازی نرخ ارز که به‌زعم من یکی از محورهای اساسی تعیین‌کننده در یک اقتصاد پایدار روبه رشد است از ۱۲ نوع نرخ ارز، امروز به چهار نرخ رسیده‌ایم و امید می‌رود که در آینده نزدیک به سمت یک نرخ حرکت کنیم، لیکن به نظر می‌رسد شرایط و ساختار اقتصادی کشور بویژه از حیث جایگاه بخش دولتی و خصوصی و دسترسی هریک به امکانات متفاوت از عواملی هستند که اقتصاد را مختل می‌کند.

ما اختلالات زیادی در اقتصاد داریم ولی به نظر من در بین آنها مقوله یکسان‌سازی نظام ارزی پایدار و توزیع منطقی آن از اهمیت خاصی

سرمایه‌گذاری صنعتی باید از میان برداشته شود. اگر صنعت را نتوانیم تحرک بخشیم، بطور یقین کشاورزی خوبی هم نخواهیم داشت. اشتباه نشود مفهوم این سخن جلوگیری از رشد کشاورزی نیست، بلکه می‌گوییم رشد صنعت نباید فدای رشد کشاورزی شود. این بازنگریها الزام‌آور است. مسئله دیگر این است که آیا همه موانع شغلی جامعه ناشی از عوامل درونی است؟ آیا نباید به نقش عوامل بیرونی بر اقتصاد و توسعه ملی و اشتغال کشور توجه کرد؟ من بخشی از مشکلات اشتغال را ناشی از عوامل بیرونی می‌دانم. برای مثال توسعه صادرات نقش اساسی در اشتغال دارد. اما صادرات ما یک مقوله سیاسی شده و به عوامل بیرونی و روابط بین‌الملل ارتباط پیدا کرده است. به علت داشتن نیروی کار مازاد می‌توان نیروی کار ماهر و متخصص را به نقاط دیگر صادر کرد، اما صدور نیروی کار، منوط به عوامل سیاسی و بیرونی است.

حقیقی: با توجه به عوامل بیرونی نظیر مشکلات توسعه صادرات که آقای علیزاده به آن اشاره کردند، از آقای مرتضوی تقاضا می‌شود حال در مورد نقش سرمایه‌گذاری خارجی در اشتغال و توسعه اقتصاد ملی نظرات خود را بیان کنند.

مرتضوی: در چند هفته اخیر، بحث‌های جدیدی درباره امنیت سرمایه‌گذاری و جلب سرمایه‌گذاری خارجی در رسانه‌های جمعی بخصوص در رادیو و تلویزیون و مطبوعات مطرح است. اما سوال این است که چه تضمینی وجود دارد که چند سال بعد دوباره برگشت نکنیم و آنچه را که امروز از آن دفاع می‌کنیم موردانقاد قرار ندهیم. به اعتقاد من این شیوه برخورد، معلول بی‌برنامگی است. ما زمانی که با کمبود منابع مواجه می‌شویم به فکر امنیت سرمایه‌گذاری می‌افتیم و هنگامی که قیمت نفت

برخوردار است و من مصرف بهینه و توزیع منطقی آن را در آینده کوتاه مدت بعید می‌دانم، مگر اینکه ساختار اقتصادی خودمان را جهت‌دار کرده و یک استراتژی میان‌مدت را به شکلی که قابل حصول باشد تدوین کنیم.

بعد از مقوله ارزش که نقش مهمی در تحقق سرمایه‌گذاری دارد، محور دوم (در چارچوب استراتژی میان‌مدت)، تامین امنیت سرمایه‌گذاری است. منظور از تامین امنیت سرمایه‌گذاری، تامین به لحاظ عوامل فیزیکی و حفاظتی نیست، بلکه به آن دسته از عواملی اطلاق می‌شود که مقوله سرمایه‌گذاری را غیرقابل محاسبه می‌سازند و غیرقابل محاسبه بودن یک سرمایه‌گذاری، امنیت سرمایه‌گذاری را مخدوش می‌کند.

به گمان من بعد دیگر و بسیار بزرگتر مقوله تامین امنیت، عدم وجود قانونمندی پایدار و وجود بوروکراسی بسیار پیچیده است. زیرا این عوامل به غیرقابل محاسبه شدن سرمایه‌گذاری می‌انجامد و در نهایت به عدم امنیت تعبیر می‌شود. حفظ سرمایه در داخل کشور و جلوگیری از فرار آن از ابعاد بسیار مهم قضیه است. در حال حاضر، فردی که تصمیم به انجام کار اقتصادی می‌گیرد، ریسک بالایی را می‌کند، زیرا اخذ یک مجوز ممکن است ماهها طول بکشد و کلیه محاسبات شخص را از بین ببرد. بعد از گرفتن مجوز، مساله ساخت مطرح می‌شود که در این میان، مسایلی نظیر بوروکراسی و تفسیرهای شخصی از قوانین و مقررات، مطرح می‌شود که حتی در بسیاری از موارد، با دیدگاه کلان دولت در تضاد است. اگر قرار است منافع کل جامعه و اقتصاد تحت تاثیر قرار گیرد به هیچوجه این تفسیرها پذیرفتنی نیست. این ابعاد از تامین امنیت به قابل محاسبه شدن سرمایه‌گذاری می‌انجامد. وقتی سرمایه‌گذاری قابل محاسبه شد، چون با هدف مشخص پایه عرصه تولید می‌گذارد و می‌داند در پایان کار نتایج چه خواهد بود، لذا التزام به قانون و عدم دخالت نظرات شخصی در جهت ارتقای فضای فقدان آنها سرمایه‌گذاری بسیار موثر واقع خواهد شد. اجزای مقوله تامین امنیت و قابل محاسبه شدن متعدد هستند.

#### مقررات زدایی

یک جزء دیگر مقوله تامین امنیت، مقررات‌زدایی است. در جامعه‌ای که مقررات به اشکال گوناگون حاکم باشد، کلاف سردرگمی

بوجود می‌آید که حتی کارشناس هم از انجام آن عاجز است. زمانی من مقررات گمرکی را مرور می‌کردم تعجب کردم که چگونه ممکن است ارزیاب گمرک این همه مقررات را که احتمال تغییر آن هر آینه وجود دارد بخوبی بتواند اجرا کند. بنابراین مقررات‌زدایی، پدیده‌ای است که ممکن است در بحثهای کلان دیده نشود ولی عملاً به شدت می‌تواند محرک حرکت اقتصاد باشد.

#### منبع‌یابی

یکی دیگر از محورهای این بحث، منبع‌یابی است. منظور از منبع‌یابی، شناسایی منبع برای منابع مالی است. در بحث سرمایه‌گذاری ما شاهد بودیم زمانی که قیمت‌های نفت به شدت کاهش پیدا کرد و منابع دولتی تحلیل رفت، بحث منبع‌یابی و سرمایه‌گذاری خارجی و امنیت سرمایه‌گذاری بیش از همیشه خود را نشان داد. متأسفانه باید گفت در کشور ما منابع دولت فقط به منابع نفتی محدود بوده و آن هم در بودجه‌بندی سالیانه توزیع می‌شده است. همچنین عمده این ارقام صرف هزینه‌های دولت و ایجاد پروژه‌های دولتی می‌شده است که حتی ممکن است مهم هم باشند. عرض من این است که موارد مصرف بودجه از پیش مشخص شده و هیچکس به فکر کارهایی که روی زمین مانده است نیست. من فکر می‌کنم الان زمان آن رسیده است که خیلی جدی روی سایر منابع قابل دسترس فکر کنیم. چون ثابت شده است که منابع ما کفاف نیازهایمان را نمی‌کند و اگر این منابع به شکلی تامین نشود، اهداف اشتغال و رشد تولید ناخالص داخلی در سال ۸۵ حاصل نمی‌شود. خوشبختانه منابع انسانی ما از درجه قابل قبولی از دانش و پشتوانه علمی برخوردار است، بنابراین در زمینه نیروی انسانی کمی و کسری نداریم. با فرض اینکه نیروی انسانی محوری‌ترین عامل توسعه است، ولی با قبول نسبی توان نیروی انسانی خودمان فکر می‌کنم وقت آن رسیده است که جداً روی تجهیز سایر منابع فکر کنیم. سایر منابع لزوماً منابع سرمایه‌گذاری خارجی نیست. استفاده بهینه از منابع موجود در داخل کشور، یک نوع منبع‌یابی است. افزایش پس‌انداز از طریق جلب پس‌انداز عمومی به یک سیستم رقابتی، منبع‌یابی است. تصور می‌کنم این نوع نظام بانکی که داریم، نتواند به انبوه نیازها پاسخ گوید. در هر حال مادامی که این نظام از حالت رکود و شرایط انقباضی، خود را بیرون

نکشد، به‌عنوان ابزار تجهیز منابع جدید نمی‌تواند در خدمت اقتصاد قرار گیرد.

محور یا عامل سوم که آن هم به‌نوعی داخلی است، منابع ایرانیان خارج از کشور است. ما باید شرایطی را فراهم کنیم که سرمایه‌های این نوع اشخاص بتواند در داخل کشور به کار افتد. این امر دو نتیجه خواهد داشت: جلب منابع جدید و جلوگیری از فرار سرمایه. اما منبع‌یابی چهارم در نوع است: منابع استقراضی خارجی و منابع سرمایه‌گذاری خارجی. اعتقاد من این است که ما نباید به دنبال منابع استقراضی باشیم که منجر به بدهکاری شود. ما باید افراد خارجی را در ریسک سرمایه‌گذاری شریک کنیم. طبیعی است وقتی سرمایه در رشته‌های ریسک‌پذیر بکار افتاد سرمایه‌گذار خارجی تمام تلاش خود را بکار خواهد برد تا نتیجه اقتصادی خوبی را عاید کند و لاجرم باید او نگاهی به بازار صادراتی داشته باشد. خود این مسئله، به‌عنوان یک محرک برای گسترش صادرات، توسعه تکنولوژی، تولید کالای رقابتی و عرض و اندام در دهه آینده در فضای آزاد اقتصاد جهانی تحت سازمان تجارت جهانی خواهد بود. اگر به این سازمان نپیوندید، ایزوله می‌شوید. چنانچه نظام تصمیم بگیرد که ملحق نشود اعتراضی نیست، ولی اگر تصمیم به پیوند داریم باید از سالها قبل تدارک می‌دیدیم که خودمان را برای چنین روزی مهیا کنیم.

اما در مورد سرمایه‌گذاری خارجی که روشی غیراستقراضی است انشاءالله در فرصت دیگر صحبت خواهیم کرد.

رفعت: من چند سوال و نکته دارم. نخست اینکه آیا متولیان امور در مورد این مسایل، تمایل به حل آنها دارند؟ این سوال، بسیار اساسی است. براساس قانونی در فیزیک برآیند دو نیروی مساوی غیر هم‌جهت صفر است، یعنی با مشکلات موجود نیروها همه فعالیت می‌کنند و سپس فرسوده می‌شوند ولی برآیندها صفر است. بنابراین علی‌رغم جلسات مختلف، معلوم نیست چه کسانی باید برای حل مشکلات تصمیم بگیرند.

نکته بعدی اینکه، صنعت زیربنای کل مسایل جامعه است. به عبارت دیگر اگر ما به دنبال توسعه اقتصادی و اشتغال و تولید قابل رقابت هستیم، نیاز به بازارهای صادراتی داریم و کلید حل آن روی آوردن به صنعت و حمایت از آن است. به نظر من سرمایه‌گذاری باعث افزایش تولید می‌شود و به تبع آن موجب افزایش اشتغال



## مرتضوی:

\* مادامی که نظام بانکی کشور، خود را از حالت رکود و شرایط انقباضی بیرون نکشد، نمی‌تواند به‌عنوان ابزار تجهیز منابع جدید در خدمت اقتصاد قرار گیرد.

\* ما برای اینکه به درجه‌ای از رشد مطلوب (۶/۵ تا ۷ درصد) برسیم، سالیانه به ۱۹ تا ۲۰ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری نیاز داریم.

می‌شود که آیا توسعه صادرات یک اصل باشد یا جایگزینی واردات؟ من با توسعه صادرات، حداقل در بخش صنعت (در کوتاه‌مدت و میان‌مدت) نظر مساعدی ندارم، زیرا جز وابستگی بیشتر صنعت و ارزش نتیجه دیگری در بر نخواهد داشت. اما اگر سیاست اقتصادی کشور را براساس جایگزینی واردات قرار دهیم قطعاً در مقایسه با توسعه صادرات، موفقیت‌های بیشتری بدست خواهیم آورد. کشورهای ترکیه و کره دقیقاً همین سیاست را پیش گرفته‌اند. ترکیه که تا ۱۵ سال پیش واردکننده سی.کی.دی بود امروزه سالانه چند صد هزار سی.کی.دی اتومبیل فیات به مصر صادر می‌کند. به همین جهت من نسبت به این مسئله که سیاست اقتصادی کشور را براساس توسعه صادرات قرار دهیم نظر مثبتی ندارم. اصولاً مملکت ما، بازرگانی و وارداتی است و سرمایه‌گذاری و اشتغال در این زمینه گسترش پیدا کرده است. نیروی اشتغال و حتی متخصصین فنی هم به آن سمت حرکت کرده‌اند. این فرهنگ باید دگرگون شود. عوض شدن این نوع فرهنگ واسطه‌گری و تجاری به تصمیم مسئولان رده بالایی نیازمند است.

بیشتر قوانین کشور در حمایت و حفاظت از بازرگانی و کارهای واسطه‌ای و خدماتی است. اگر خواستار توسعه اقتصادی هستیم باید این نوع قوانین اصلاح شود. چنانچه استفاده مطلوب و منطقی از سرمایه‌گذاریها و امکانات به‌عمل آید، نیاز به سرمایه‌گذاری خارجی نیست و اگر هم باشد بسیار کم و ناچیز خواهد بود. حقیقی: در یک جمع‌بندی مختصر می‌توان گفت آقای دکتر نسجفی علمی تصویری از شاخص‌های اقتصادی ارائه دادند که با تصویر ایران ۱۴۰۰ خیلی فاصله داشت. سپس موضوع اشتغال و مشکلات ساختار جمعیتی، ورود متولدین دهه ۶۰ و وارد شدن آنها به بازار کار

و رشد اقتصادی می‌گردد و این سیکل، دایم به صورت لوپ می‌چرخد و بالا می‌رود. این لوپ، متعلق به کشورهای عادی است. اما در مملکت ما یک نقطه در بین سرمایه‌گذاری و ایجاد اشتغال اضافه می‌شود و آن استفاده بهینه از سرمایه‌گذاریهاست. سرمایه‌گذاریهای بزرگ در کشور ما، دولتی است. یکی از عواملی که در دایره لوپ سرمایه‌گذاری اشتغال مطرح است، استفاده بهینه از سرمایه‌گذاری خاص کشور ماست. شاید در سایر ممالک، این مطلب مصداق چندانی نداشته باشد.

نکته بعدی اینکه، این نوع مسایل موقعی مطرح می‌شود که مشکل پیدا می‌کنیم. به همین جهت اگر برنامه‌ریزی درازمدت و منسجم وجود داشته باشد، بدون توجه به افزایش یا کاهش درآمد ارزی، می‌توان برنامه را براساس آنچه پیش‌بینی کردیم انجام دهیم. اما من اشتغال را دو نوع می‌دانم: کاذب و واقعی. در یک شرکت که سه هزار نفر و روزی نیم ساعت کار می‌کنند آیا همه، نیروی شاغلند؟ جایگزینی واردات

در زمینه جایگزینی واردات در مقابل صادرات همواره دو بحث عمده مطرح است. در مورد صادرات، بیرهه می‌رویم. صادرات در مورد مسایل صنعتی، مفهوم ویژه ندارد. زیرا ما از نظر توان تولیدی و تکنولوژیکی نمی‌توانیم خودمان را درجایی قرار دهیم که کالاهای صنعتی ما قابل رقابت با کشورهای نظیر آلمان و ژاپن باشد. صادرات موقعی مفهوم پیدا می‌کند که کالایی را خودمان ساخته و صادر کنیم. اگر می‌خواهیم با تکنولوژی روز دنیا به جلو حرکت کنیم، مستلزم این است که همواره وارداتی باشیم، زیرا ما امکان تولید محصول را با تکنولوژی بالا نداریم. به همین جهت در مورد صادرات محصولات صنعتی، این بحث مطرح

\* سرمایه‌گذاری خارجی، دقیقاً شرایط و فضای مطلوب برای کار را جستجو می‌کند و اگر شرایط را مناسب دید، به سرمایه‌گذاری تشویق می‌شود.

\* برای سرمایه‌گذاری، روش استقرایی مقرون به صرفه نیست، باید به دنبال روشهای غیراستقرایی رفت.

\* امروز سیاست سرمایه‌گذاری خارجی در کشور دقیقاً بر محور توسعه صادرات قرار دارد.

به‌عنوان یک عامل نگران‌کننده در دهه آینده مطرح شد که آقای علیزاده درباره آنها سخن گفتند.

آقای مرتضوی در اظهارات خود، موضوع سرمایه‌گذاری خارجی را به دلایلی، موضوع اساسی نمی‌بینند و به حق تاکید دارند که اگر توانستیم سرمایه‌های ایرانیان خارج را جلب کنیم و بعد منابعی که ایرانیها در خارج دارند، به نوعی وارد کشور کنیم، زمینه‌ساز برای جذب سرمایه‌های خارجی خواهد بود.

آقای رفعت به نقش صنعت اشاره کردند و اعتقاد دارند که در برنامه اول و دوم توسعه، رشد صنعت نسبت به بقیه بخشها بیشتر بود و این نشان می‌دهد پتانسیل صنعت برای رشد بیشتر است. ایشان همچنین اشاره به این نکته مهم داشتند که وقتی در مورد جایگزینی واردات صحبت می‌کنیم در واقع خود را محدود به بازارهای داخلی می‌کنیم. در شرایط فعلی، صنایعی که با هدف جایگزینی واردات ایجاد شدند منهای دو صنعت با مشکل فروش و بازار مواجه‌اند. مفهوم این سخن آن است که بازار داخلی ایران با قدرت فعلی خرید نمی‌تواند برای خیلی از صنایع بیشتر از این میزان تقاضا ایجاد کند. مثال ترکیه درست است. این کشور از یک مجموعه سیاستهای بسیار حمایتی نسبت به صنایع داخلی شروع کرده است، ولی در همان زمانها، پایه‌های صنعت صادراتی را گذاشته است. در زمینه صنعت خودرو، شرکت‌های خارجی بسیاری از قطعات خودرو را سالهاست که در ترکیه می‌سازند و این قطعات در این سالها در ترکیه مصرف و صادر می‌شده است، لذا به این شکل نبوده است که ترکیه به‌طور کلی ارتباط بین‌المللی خود را قطع کرده باشد.

گفته شد که ما درست در شرایطی که از نظر مالی وضع خوبی نداریم، به یادمان می‌افتد که با



دنیا ارتباط برقرار کنیم. همچنین همان موقع که درآمد نفتی مان پایین می‌آید به این فکر می‌افتیم که نیازمند منابع دیگر هستیم و درست زمانی که به رکود نزدیک می‌شویم یادمان می‌آید که همکاری‌های بین‌المللی هم خوب است. به همین ترتیب موقعی یاد تجارت جهانی می‌افتیم که صادراتمان نزدیک صفر است. این مسایل نشان می‌دهد که قبلاً این سیاستها را باور نکرده و جدی نگرفته‌ایم. امیدواریم در آینده واقعیت‌ها را بیشتر باور کرده و جدی بگیریم.

**فرهنگ:** تولید ناخالص داخلی یک شاخص بسیار مهم و نشان‌دهنده سطح قدرت اقتصادی جوامع است و یکی از مهمترین معیارهای مقایسه توان اقتصادی کشورها به‌شمار می‌رود. تولید ناخالص ملی و درآمد ملی هم بیان دیگری از همین معیار است.

## عوامل موثر

چه عواملی بر افزایش تولید ناخالص ملی

رفت:

\* اگر برنامه‌ریزی درازمدت داشته باشیم می‌توان بدون توجه به افزایش یا کاهش درآمد ارزی، برنامه را براساس آنچه پیش‌بینی کرده‌ایم انجام دهیم.

\* من با توسعه صادرات، حداقل در بخش صنعت نظر مساعدی ندارم، زیرا جز وابستگی بیشتر صنعت و ارز نتیجه دیگری دربر نخواهد داشت.

موثرند. همان عواملی که موجب افزایش ارزش افزوده‌ها می‌شوند یعنی استفاده موثر از عوامل تولید، یعنی استفاده از ظرفیت‌های موجود تولید، یعنی افزایش بهره‌وری از ماشین‌آلات و نیروی انسانی، یعنی مدیریت درست و درواقع مدیریت صحیح منابع اقتصادی. همه اقتصادهای قوی دنیا و اقتصادهای پیشرفته چگونه قوی شده‌اند و چرا می‌گوئیم پیشرفته‌اند برای اینکه تولید ناخالص واقعی یا درآمد ملی آنها از دیگر کشورها بالاتر است. پس لازمه افزایش تولید ناخالص داخلی افزایش قدرت تولید و بهره‌برداری موثر از عوامل تولید در کلیه بخشهای اقتصادی جامعه است که در اینجا نگاه ویژه داریم به بخش صنعت.

در بخش صنعت هم وقتی بخواهیم میزان تولیدات را افزایش دهیم باید اولاً از ظرفیت‌های

موجود و بنحو موثر و کارا استفاده نماییم یعنی مدیریت صحیح و حرفه‌ای. دیگر آنکه ظرفیت‌های تولید را افزایش دهیم یعنی سرمایه‌گذاری. البته افزایش تولید برای بازارهاست اعم از داخلی یا خارجی یعنی صادرات. استفاده موثر و بهینه از ظرفیت‌های موجود یعنی چه؟ یعنی حداکثر بهره‌وری، یعنی نگهداری صحیح ماشین‌آلات و آموزش نیروی انسانی که همه از مدیریت صحیح ناشی می‌شود. باید علل پایین بودن بهره‌وری اعم از بهره‌وری از سرمایه و نیروی انسانی بررسی و شناسایی شوند. علل غیر اقتصادی و غیرمدیریتی پایین بودن بهره‌وری باید برطرف شوند. پس راه نخست افزایش تولیدات صنعتی استفاده حداکثر از ظرفیت‌های موجود صنایع (ماشین‌آلات و نیروی کار) است.

## نقدینگی

یکی از مشکلات فعلی واحدهای صنعتی نیاز این واحدها به نقدینگی بالا و عدم کشش

\* اگر سیاست اقتصادی کشور را براساس جایگزینی واردات قرار دهیم، قطعاً در مقایسه با توسعه صادرات، موفقیت‌های بیشتری خواهیم داشت.

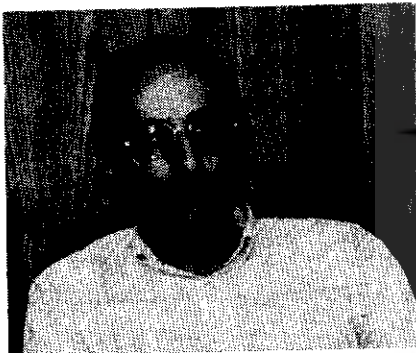
\* بیشتر قوانین کشور در حمایت و حفاظت از بازرگانی و کارهای واسطه‌ای و خدماتی است. اگر خواستار توسعه اقتصادی هستیم، باید این نوع قوانین اصلاح شود.

بازار داخلی در مورد برخی کالاهاست که در اینجا شاید نیاز به یک مرکز قوی برای بازاریابی کالاهای مازاد بر بازار داخلی باشد. در شرایطی که مدیر به علت عدم کفایت نقدینگی ریالی و ارزی نتواند مواد اولیه و قطعات یدکی کافی تهیه نماید و روشهای تعمیر و نگهداری هم صحیح نباشد از ظرفیت تولید موجود هم نمی‌تواند به‌خوبی استفاده کند و تولید کاهش می‌یابد. کاهش تولید یعنی کاهش فروش و کاهش فروش یعنی نقدینگی پایین و نقدینگی پایین یعنی عدم توانایی در تامین نیازهای تولید و ایجاد انگیزه‌های مادی برای بهره‌ور ساختن نیروی انسانی و درنهایت یعنی کاهش باز هم بیشتر تولید که در اینجا یک دور باطل بوجود می‌آید. پس یکی از شرایط اساسی بهره‌وری بالا مدیریت صحیح و داشتن سرمایه در گردش کافی (اعم از

ریالی و ارزی) است.

## سرمایه‌گذاری

عامل بعدی برای ارتقای تولید ناخالص داخلی بطور اعم و افزایش تولیدات صنعتی بطور اخذ ایجاد ظرفیت‌های جدید تولید یعنی سرمایه‌گذاری است. طبق اظهارات صاحب‌نظران و محاسبات انجام شده سرمایه‌گذاری صنعتی در حال حاضر وضعیت خیلی نازکی دارد و اینجاست که وضعیت تولید و اشتغال را بحرانی می‌کند. گفته می‌شود که نرخ سرمایه‌گذاری در حال حاضر پایین و حتی منفی است. منفی بودن نرخ سرمایه‌گذاری یعنی از سرمایه‌های موجود خوردن و مستهلک کردن بدون جایگزینی کافی. بنابراین برای افزایش تولیدات صنعتی و بالابردن سطح اشتغال علاوه بر استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود باید سرمایه‌گذاریهای جدید بنمائیم. البته طی سالهای اخیر سرمایه‌گذاریهای زیربنایی خیلی خوبی شده و تا حدودی زمینه‌های زیربنایی برای سایر



سرمایه‌گذاریها فراهم شده است. با توجه به جوان بودن جمعیت و رشد آن بدون سرمایه‌گذاری نمی‌توان شرایط اشتغال این جمعیت را فراهم کرد. سرمایه‌گذاری از طریق دو منبع داخلی و خارجی امکان‌پذیر است. در حال حاضر بخش خصوصی فعال و کارآمد در زمینه سرمایه‌گذاریهای مولد در سطحی که جوابگوی نیازهای جامعه باشد نداریم و اینجاست که لازم است بخش خصوصی صنعتی را به تحرک واداریم.

چندی پیش ریاست محترم جمهوری در دیدار صاحب‌نظران و مدیران اقتصادی گفته بودند که برای رسیدن به توسعه پایدار باید ۱۵ اصل را در دستور کار قرار دهیم و برای آنها روشهای اجرایی کارآمد و بهینه تهیه کنیم. توجه و دقت به این اصل‌ها نشان می‌دهد که چند اصل





فرهنگ:

\* همه اقتصادهای قوی دنیا به این دلیل پیشرفته‌اند که قدرت تولید ناخالص ملی آنها بالاتر از دیگر کشورهاست.  
\* راه نخست افزایش تولیدات صنعتی، استفاده حداکثر از ظرفیتهای موجود صنایع (ماشین‌آلات و نیروی کار) است.  
\* سرمایه‌گذاری صنعتی در حال حاضر وضعیت خنثیلی نازلی دارد و نرخ آن در حال حاضر پایین و حتی منفی است.

\* در حال حاضر، بخش خصوصی فعال و کارآمد در زمینه سرمایه‌گذاریهای مولد، در جامعه نداریم.  
\* گفته می‌شود رقمی در حدود ۱۱ هزار میلیارد تومان در جامعه در راههای غیرمولد به کار گرفته می‌شود که نتیجه آن تورم در عین رکود خواهد بود.  
\* یکی از راهها این است که به سمت خصوصی‌شدن صنایع و تشویق ایجاد گروههای صنعتی کارآمد حرکت کنیم.

به سرمایه‌گذاری و مسایل آن اشاره دارند و چند اصل دیگر هم درواقع به‌نوعی نتیجه و بازده سرمایه‌گذاریهاست.  
در مورد منبع داخلی سرمایه باید گفت که به‌صورت بالقوه وجود دارد و گفته می‌شود پولهای زیادی در جامعه است ولی عمدتاً (رقمی در حدود ۱۱ هزار میلیارد تومان) در راههای غیرمولد به کار گرفته می‌شوند که نتیجه آن تورم در عین رکود خواهد بود.

بنابراین یکی از کارهای مهم و دارای اولویت آن است که این پولها به‌سمت کارهای مولد هدایت شوند.

یکی از راهها این است که به سمت خصوصی‌شدن صنایع و تشویق و ترغیب ایجاد گروههای صنعتی قوی و کارآمد حرکت کنیم. این حرکت به قوانین اطمینان‌بخش در زمینه‌های تضمین امنیت سرمایه‌گذاری، اصلاح قانون مالیاتی و غیره نیاز دارد. انگیزه‌های تشویقی برای سرمایه‌گذاریهای صنعتی باید ایجاد شوند. علاوه بر این چون باید تکنولوژی و ماشین‌آلات را از خارج وارد کرد به منابع ارزی نیاز است و در حال حاضر غیراز درآمدهای نفت، اقتصاد داخلی قدرت تامین ارز مورد نیاز از طریق صادرات را ندارد و اینجاست که مساله سرمایه‌گذاری خارجی مطرح می‌شود. اگر سرمایه‌گذاری خارجی موجب جریان تامین تکنولوژی و وسایل تولید و راهیابی به بازارهای خارج از طریق صادرات محصولات ناشی از این سرمایه‌گذاریها شود دارای آثار درآمدی و توسعه‌ای مثبت برای اقتصاد کشور خواهد بود. مثلاً فرض بفرمایید اگر صنعت اتومبیل ما با یک شرکت اتومبیل‌سازی پویا و قوی شریک بود و اتومبیلهای موردقبول بازارهای خارج تولید می‌نمود آثار توسعه‌ای آن از وضعیت فعلی صنعت اتومبیل در کشور بسیار بهتر می‌بود و

همچنین است در صنایعی مثل تولید فرآورده‌های نفتی و پتروشیمی. در چنین صنایعی وجود شریک خارجی می‌توانست موجب بهبود کیفیت محصولات و راهیابی آنها به بازارهای خارجی باشد. استفاده از منابع، تکنولوژی و بخصوص بازار محصولات ناشی از سرمایه‌گذاریهای خارجی موجب ارتقای ارزش افزوده، ارتقای بهره‌وری، افزایش اشتغال و توسعه صنعتی خواهد شد.

در زمینه سرمایه‌گذاریهای داخلی همان‌طور که ذکر شد باید بخش خصوصی تشویق شود و حجم اعتبارات اعطایی به بخش خصوصی حتی بانرخهای ترجیحی افزایش یابد. اگر برای اجرای پروژه‌های صنعتی اعتبار داده نشود نه تنها اثر ضدتورمی نخواهد داشت بلکه در بلندمدت به‌علت عدم ایجاد ظرفیتهای تولید، تولیدات افزایش نخواهد یافت و همین امر موجب تورم بیشتر خواهد شد. مهم این است که حجم و سرعت گردش پول در زمینه‌های غیرمولد کاهش داده شود و به‌موازات آن حجم اعتباراتی که واقعاً صرف صنعت و افزایش ظرفیت گردد افزایش یابد و در اینجاست که نقش بانکهای تخصصی از جمله بانک صنعت و معدن مهم و برجسته می‌شود. در چنین بانکی اعتبارات صرفاً برای ایجاد پروژه‌های صنعتی مطرح می‌شود چون کاملاً نظارت‌شده و منطبق با طرحهای بررسی شده است. اینگونه اعتبارات موجب ارتقای سطح تولیدات داخلی می‌شود و لذا خاصیت ضدتورمی و اشتغال‌زا و توسعه‌ای و افزایش درآمد سرانه خواهد داشت.

حقیقی: در این قسمت از بحث تقاضای من این است که هرکدام از عزیزان در زمینه بحث خودشان با این فرض که یک سیاست عملی و اجرایی را پیشنهاد دهند، صحبت کنند. اکنون از آقای علیزاده درخواست می‌شود، اگر پیشنهادی

در حوزه تخصص خود دارند برای خوانندگان تدبیر مطرح نمایند.

علیزاده: قبل از ارائه پیشنهاد و طرح راهکارها، باید بگویم تمام این مسایل، مشکلات بنیادی است و به اشتغال ارتباط پیدا می‌کند. نتیجه اینکه تمام فرمایشات دوستان در این ۵ مقوله خلاصه می‌شود: ۱ - از نقطه نظر تولید، دچار الگوهای ناپایدار تولید هستیم. ۲ - از نظر سرمایه‌گذاری، الگوهای سرمایه‌گذاری ما ناپایدار است. ۳ - از دیدگاه مصرف، الگوهای ناپایدار مصرف را داریم. ۴ - ساختارهای نهادی مرتبط با مسایل اقتصادی ناکارآمد است. ۵ - رویه و نظامات، موافق با اشتغال و رشد تولید ناخالص ملی نیست. درمورد اشتغال باید بگویم، تولید رشد ندارد و نیازمند تحرک است، سرمایه‌گذاری و الگوهای آن و نیز مساله مدیریت و تلفیق منابع و همچنین کاربرد تکنولوژی باید اصلاح شود. قانون کار فعلی، منافع حاضر نیروی کار را حفظ می‌کند و منافع آتی را نمی‌بیند، در نتیجه زمینه‌ساز اشتغال‌های جدید نمی‌شود. قوانین محیط‌زیست، ملاحظات را مدنظر ندارد و دیدگاه انتزاعی خود را دارد. سایر قوانین و مقررات مربوط به سرمایه‌گذاری و کار و تولید وضعیت بهتری ندارند. نحوه استفاده از عوامل تولید، بهینه نیست. ساختارهای نهادی در بسیاری از زمینه‌ها ناکار و نامناسب هستند. نظام بوروکراسی و فسادهای مالی نیز ویال گردن و محل راه توسعه شده است، نظام اعتباری نیز به همین منوال. اینها همه موانعی است که با مساله اشتغال ارتباط پیدا می‌کند.

پیشنهاد

اما به‌عنوان پیشنهاد و راه‌حل: با این قضیه هم می‌توان برخورد کلان و هم برخورد خرد داشت. برخورد کلان به مقررات، قوانین و سیاستهای پولی، مالی، مالیاتی و گمرکی و

سیاستهای اقتصادی و بطورکلی مناسبات حاکم بر بازارهای پولی و کالای سرمایه و کار باز می‌گردد. اما بحث بر سر رفتارها و رویه‌های درون جامعه است. رفتارها و گرایشهای اقتصادی ما در بعد خانواده و بنگاهها اعم از مالی و اقتصادی که غالباً، کارآمد و منطقی نیستند. برای نمونه، سیاستهای اجرایی کشور ضدتوقیف است. درحالی که بیکاری سرعت پیدا می‌کند سیاستهای انقباضی را پیش می‌گیریم، چون مساله تورم را داریم. یا بخاطر تورم که خودش کندکننده عامل سرمایه‌گذاری در زمینه تولید است ناگزیر نرخ بهره بالایی برای سپرده‌ها برقرار کرده‌ایم. البته اینها نکاتی شناخته شده‌اند. اما برای برخورد دقیقتر موردی باید بگوییم که عمده مساله تامین اشتغال به دولت بازمی‌گردد. حتی نیروی کار هم دولت را مسئول اشتغال خود می‌داند. چون ما به مساله کارآفرینی در جامعه دامن نزدیکیم، به کارآفرینان بها نمی‌دهیم. هیچ نوع بنگاهی در جامعه نیست تا از کارآفرینان که خلاق و صاحب اندیشه‌اند و می‌خواهند مستقل کار کنند، حمایت کند. دولت از کارها و سرمایه‌های بزرگ حمایت می‌کند. اما افرادی که می‌خواهند خوداشتغال باشند، از دریافت کمک محرومند. بنگاهی در جامعه نیست تا از یک دندانپزشک و یا مهندس کشاورزی فارغ‌التحصیل یا یک افزارمند برای ایجاد مطب و عمران کشاورزی و محل کسب و پیشه حمایت کند. یکی از پیشنهادها این است که یک موسسه اعتباری، مالی و بانکی ایجاد شود تا ضمن حمایت از این نوع کارآفرینان و خوداشتغالها وام در اختیار آنها قرار دهد.

**مرتضوی:** همان‌گونه که عرض شد یکی از شاخصها و نیازهای بسیار جدی برای تحقق رشد اقتصادی و ارتقای رشد تولید ناخالص داخلی، سرمایه‌گذاری است. در این فرایند، منابع ماکافی نیست، و باید منبع‌یابی کنیم. در روند منبع‌یابی، بخشی به منابع داخلی و بخشی دیگر به منابع خارجی ارزی ارتباط دارد و تردیدی نیست که ما به منابع ارزی بیش از آنچه در یدمان است نیاز داریم.

آخرین بررسیها در سازمان برنامه و بودجه نشان می‌دهد ما برای اینکه به درجه‌ای از رشد مطلوب (۶/۵ تا ۷ درصد) برسیم سالیانه به نوزده تا بیست میلیارد دلار سرمایه‌گذاری نیاز داریم. به دلایل زیادی به چنین حجمی از منابع دسترسی نداریم. زیرا اگر سرمایه‌گذاری نکنیم

اهداف اشتغال را نمی‌توانیم تامین کنیم و ظرفیت‌سازی هم نمی‌توانیم انجام دهیم. بنابراین نیاز به این حجم بسیار کلان منابع داریم. با محاسبه سرانگشتی هم می‌توان به این نتیجه رسید که در شرایطی نیستیم که بتوانیم این میزان منابع را تجهیز کنیم.

### امنیت سرمایه‌گذاری خارجی

به دلایل زیادی شرایط مملکت به گونه‌ای است که می‌تواند بخش قابل توجهی از این نیاز را از طریق جلب سرمایه‌گذاری خارجی تامین کند. اما سرمایه‌گذاری خارجی دقیقاً شرایط و فضای مطلوب برای کار را جستجو می‌کند. طبیعی است قبل از هر چیز فضای داخل کشور را ارزیابی می‌کند و اگر شرایط را برای سرمایه‌گذاری مناسب دید، در آن صورت به سرمایه‌گذاری تشویق می‌شود. بنابراین بحثها باید

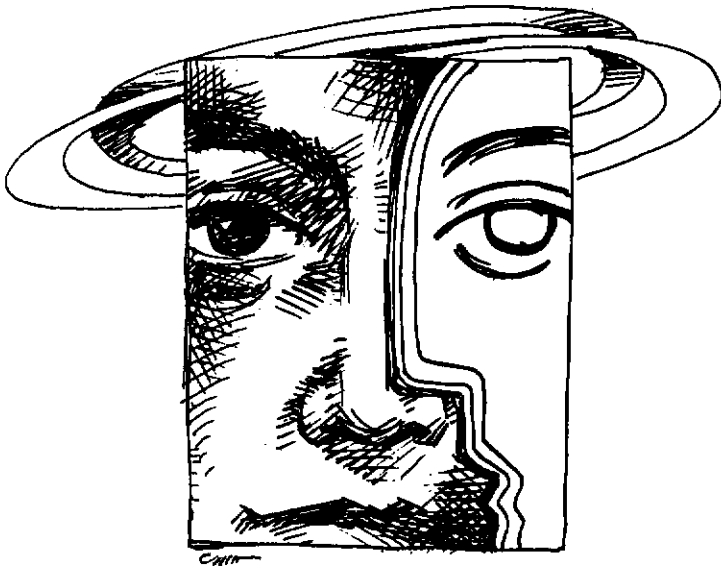
به صورت فراگیر و به موازات هم صورت گیرد. همه بحثها به جایی ختم شد که بالاخره یکی باید تصمیم بگیرد. همه هم در این زمینه متفق‌القول هستیم که یک سری تصمیمات محوری باید گرفت که تبیین جایگاه سرمایه‌گذاری خارجی، یکی از آنها است. درحال حاضر ممکن است خیلی از کشورها به ما وام دهند، ولی روش استقراضی، مقرون به صرفه نیست و لزوماً کاربرد مطلوب ندارد. بنابراین برای سرمایه‌گذاری باید به دنبال روشهای غیراستقراضی رفت. ویژگیهای کشور به گونه‌ای است که شرایط ایده‌آلی را برای ما بوجود آورده است. تحرک سیاستهای اقتصادی از نقاط دنیا از جمله ژاپن در این روزها، گویای این واقعیت است که کشورهای پیشرفته در جستجوی محلهای جدید برای انتقال سرمایه‌های خود هستند، ولی اگر مساله امنیت سرمایه‌گذاری در شکل جدیدش بوجود آید و کار اقتصادی را قابل محاسبه کند، طبیعی است که سرمایه‌گذاری خارجی هم جلب خواهد شد. من در اینجا یک مثال از غیرقابل محاسبه بودن کارهای اقتصادی در کشور می‌زنم. همه فعالیت‌های تولیدی، معدنی، صنعتی از پرداخت مالیات بین ۴ تا ۸ سال در سه طبقه‌بندی معاف‌اند. واقعیت این است که علی‌رغم معافیت مالیاتی، وجوه مختلفی تحت عنوان عوارض برای آموزش و پرورش، صندوق ضمانت صادرات، اتاق تعاون و از این قبیل از واحدهای تولیدی اخذ می‌شود که در محاسبات اولیه سرمایه‌گذاران در نظر گرفته نشده است. در یک بررسی که انجام شده معلوم شد که حدود ۲۶

نوع عوارض و وجوه مختلف آن هم غیراز وجوهی که در سطح استانی و منطقه‌ای اخذ می‌شود، که اخذ هر یک به نحوی توجیه شده است از واحد تولیدی اخذ می‌شود. این وجوه بعضاً به صورت درصدی از فروش هستند. باید توجه داشت که درصدی از فروش، رقم بالایی از سود واحد را شامل خواهد شد. حال اگر این عوارض را در یک سال جمع کنیم رقم کلانی را تشکیل خواهد داد که نه تنها معافیت مالیاتی را بی‌رنگ می‌کند، بلکه این نظر را تقویت می‌نماید که دولت بیش از آنچه که ظاهراً معافیت می‌دهد، تحت عناوین دیگر پس می‌گیرد. خلاصه اینکه آنچه که برای سرمایه‌گذار می‌ماند تشدید نظریه غیرقابل محاسبه بودن کارهای اقتصادی است.

### مسئله معافیت مالیاتی

حال برگردیم به معافیت مالیاتی که آن‌هم مسائل خاص خود را دارد که به گمان من نظام مالیاتی آن‌طور که در سایر کشورها به عنوان ابزاری برای هدایت فعالیتهای اقتصادی به سمت توسعه بخشی که واجد مزیت است عمل نمی‌کند. چگونه می‌توان تصور کرد که یک کشور برای همه نوع کار معافیت مالیاتی دهد. کشورهایی که از ابزار مالیات به عنوان اهرم برای پیشرفت و رشد اقتصادی خود کمک گرفتند، هرگز به همه انواع فعالیت‌های تولیدی معافیت مالیاتی ندهاده‌اند. در این کشورها معافیت‌های مالیاتی فقط به کسانی تعلق گرفته است که به ارتقای صنعت یا بخش ویژه می‌پردازند و حتی در همین بخشها بعد از یک دوره که به درجه مطلوبی از رشد رسید به صورت نزولی، سیاستهای ضدتشیقی اعمال می‌کنند. در کشور ما یکی از حرکتها این بوده است که می‌خواهیم در همه زمینه‌ها خودکفا شویم. به گمان من چنین کاری غیرقابل امکان است و بخشی از آن ناظر به سیاست جایگزینی واردات است که خودش به افزایش واردات منجر می‌شود و پتانسیل صادراتی ندارد.

سیاست جایگزینی واردات در کشورهای امریکای لاتین در دهه ۶۰ و ۷۰ در عمل نشان داد که به بدهکاری آنها منجر شده است. آنها مادامی که به سمت سیاست توسعه صادرات نرفتند، نتوانستند خود را از گرداب بدهیها خلاص کنند. ما باید در بخشهایی که مزیت داریم و سودآور است، فعال شویم. در اینجا است که منبع‌یابی در داخل برای سرمایه‌گذاری، اهمیت بقیه در صفحه ۸۹



## روشهای خلاق برای تدوین استراتژی

از: احمد تابنده

### کاربردها

توفان ذهنی موقعی کاربرد دارد که مسئله به خوبی تعریف شده باشد، موضوعات و جنبه‌های اصلی مسئله از قبل تعیین شده، و نیازی به کندوکاو بیشتر در مسئله نباشد. این روش را می‌توان برای یافتن جوابهای عملیاتی و نیز راه‌حلهای استراتژیک به کار گرفت. بسیاری از فرایندهای خلاقیت گروهی بر مبنای توفان ذهنی شکل گرفته‌اند.

### حکایت‌نویسی بر تخته

در میان روشهای گروهی، روش حکایت‌نویسی بر تخته برای حل مسایل پیچیده، بهترین است. حکایت‌نویسی بر تخته، فرایند خلاقیت سازمان یافته‌ای است بر مبنای توفان ذهنی، این روش، کاملاً انعطاف‌پذیر و بسادگی قابل جرح و تعدیل است. آقای «مایک وانس»<sup>(۱)</sup> که در دهه ۱۹۶۰ رییس دانشگاه دیسنی بود، دریافت که حکایت‌نویسی بر تخته، که والت دیسنی از آن به‌عنوان یک روش در سازماندهی داستانهای کارتونی استفاده می‌کرد، قابل تبدیل به یک روش موثر و خلاق در حل مسایل است. تخته داستان والت دیسنی عبارت بود از یک فیلم کارتونی دنباله‌دار که به‌صورت تصاویر تک به تک و به‌دنبال یکدیگر بر روی

شده باشند.

### توفان ذهنی

روشهای توفان ذهنی و فهرستهای واری، ابتدا توسط «آلکس آیزورن»<sup>(۸)</sup> ارائه شد. توفان ذهنی در گروههای ۶ تا ۱۰ نفره کاربرد دارد. در هر گروه، رهبری وجود دارد که افراد را به ارائه ایده‌ها برمی‌انگیزد، فرایند مزبور را متحرک نگاه می‌دارد و قواعد توفان ذهنی را اجرا می‌کند. یک نفر صورت مسئله و ایده‌های ارائه شده در گروه را بر روی تخته می‌نویسد. رهبر، جلسه را با بیان کردن صورت مسئله و درخواست از افراد برای دادن راه‌حل شروع می‌کند. معمولاً نیم ساعت برای ارائه ایده‌ها وقت می‌گذارند. پس از آن به نقد و بررسی و انتخاب میان ایده‌ها پرداخته می‌شود. توفان ذهنی دارای چهار قاعده اصلی است:

- ۱ - هیچ انتقادی از هیچ ایده‌ای جایز نیست.
- ۲ - به هر ایده‌ای هرچند نامربوط، خوش آمد گفته می‌شود.
- ۳ - هرچه تعداد ایده‌ها بیشتر باشد بهتر است. کیفیت ایده‌ها بعداً مورد توجه قرار می‌گیرد.
- ۴ - افراد به ترکیب کردن ایده‌ها تشویق می‌شوند و از آنها خواسته می‌شود که نسبت به ایده‌های دیگران اشراف پیدا کنند.

اکسون هفت روش عمده برای تدوین استراتژی وجود دارد. اینها عبارتند از «توفان ذهنی»<sup>(۱)</sup>، «حکایت‌نویسی بر تخته»<sup>(۲)</sup>، «تصویرگری ذهن»<sup>(۳)</sup>، «گشت و گذار»<sup>(۴)</sup>، «فهرستهای واری»<sup>(۵)</sup>، «تحلیل ریخت شناسانه»<sup>(۶)</sup>، و «شکوفه نیلوفر»<sup>(۷)</sup>.

علاوه بر روش توفان ذهنی، سه روش نوآوری اصلی در امر تدوین استراتژی وجود دارد. اولین آنها یعنی «حکایت‌نویسی بر تخته»، اساساً مورد استفاده گروههاست اما افراد نیز از آنها می‌توانند استفاده کنند. دومین، یعنی «تصویرگری ذهن»، عمدتاً توسط افراد استفاده می‌شود. هر دوی این روشها، با هدف ایجاد تعداد زیادی راه‌حلهای بدیل به‌طور سریع، مورد استفاده قرار می‌گیرند. آنها انعطاف زیادی نیز دارند، زیرا مثلاً در آشکارکردن و نمایاندن موضوعات قابل طرح، و بنابراین در تعیین مسئله واقعی یا بنیادی بسیار مفید خواهند بود. هر دوی این روشها با یک ایده محوری شروع می‌شوند و موضوعات مربوطه یا راه‌حلهای آن ایده یا مسئله را مشخص می‌کنند. «حکایت‌نویسی بر تخته»، این کار را به‌صورت سطر و ستونی انجام می‌دهد، اما در «تصویرگری ذهن» این کار به‌صورتی شبیه به روش «درخت تصمیم»<sup>(۹)</sup> لیکن با استفاده از یک مدل چرخه‌ای صورت می‌گیرد. روش سوم، یعنی «گشت و گذار» اساساً توسط گروهها به کار می‌رود لیکن افراد نیز می‌توانند از آن استفاده کنند. این روش هنگامی مفید است که سایر روشها در دستیابی به راه‌حل موثر، ناتوان

دیوار یا تخته چسبانده می‌شود، و بدین علت «تخته حکایت» یا «تخته داستان» نام داشت. و انس این روشن خلاقیت را با قراردادن کلمات به جای تصاویر بر روی تخته داستان، توسعه داد. روش حکایت‌نویسی بر تخته مستلزم وجود یک رهبر، یک منشی، و بین ۸ تا ۱۲ نفر است که به‌طور باز و با پیروی از قواعد توفان ذهنی با یکدیگر کار کنند. رهبر، ایده‌های شرکت‌کنندگان در گروه را با یک ترتیب منطقی بر روی یک دیوار یا تخته سفید یا سیاه به‌گونه‌ای می‌نویسد که حکایت یا داستانی ساخته شود.

تخته حکایت به ما اجازه می‌دهد که روابط درونی میان ایده‌ها و چگونگی جفت‌وجور شدن قسمت‌های مختلف آنها را ببینیم.

**تخته حکایت برنامه‌ریزی، چهارنوع تخته حکایت وجود دارد:** برنامه‌ریزی، ایده‌ها، سازماندهی و ارتباطات. تخته حکایت برنامه‌ریزی، اولین مرحله فرایند حکایت‌نویسی بر تخته است و پس از آن به مراحل ایده، سازماندهی و ارتباطات می‌رسیم. در اینجا به‌عنوان مثال به تخته حکایت برنامه‌ریزی می‌پردازیم، اما متذکر می‌شویم که قدم‌های این مرحله عیناً در سایر مراحل هم اجرا می‌شود. تخته حکایت برنامه‌ریزی مستلزم وجود دو نوع جلسه است: الف - جلسه خلاق؛ ب - جلسه نقد. جلسه خلاق معمولاً بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه و بعضاً بیشتر به‌طول می‌انجامد. پس از استراحت، شرکت‌کنندگان در یک جلسه به نقد و بررسی تخته حکایت خود می‌پردازند.

**قدم ۱ - هر تخته حکایتی با یک عنوان موضوعی، تعریف مسئله یا توصیفی از موضوع مورد بررسی شروع می‌شود.** یک مثال آن می‌تواند مطلب زیر باشد:

«چگونه می‌توانیم به تفکیک استراتژیک تولید خود دست پیدا کنیم؟»

**قدم ۲ - در انتهای تخته حکایت برنامه‌ریزی یک تیترو هدف (عنوان ستون)، و یک عنوان ستون متنوع در مقابل یکدیگر نوشته می‌شوند، به‌طوری که سرفصل هدف در طرف چپ و سرفصل متنوع در طرف راست قرار می‌گیرد.**

**قدم ۳ - کلیه دلایل موجود برای سعی در حل مسئله یا دلایل تعیین موضوعات مربوطه را به‌طریق توفان ذهنی مشخص می‌کنیم و آنها را زیر سرفصل هدف می‌نویسیم.**

**قدم ۴ - سایر سرفصلها مورد توفان ذهنی قرار می‌گیرند. برحسب اینکه رهبر گروه علاقمند**

است کلیه موضوعات عمده و درگیر در حل مسئله را تعیین کند، و یا می‌خواهد راه‌حلهایی برای مسئله ارائه دهد، این سرفصلها تغییر می‌کنند.

**قدم ۵ - اقلامی که زیر سرفصلهای باقیمانده فهرست شده‌اند (و به‌نام زیر سرفصل خواننده می‌شوند)، مورد توفان ذهنی قرار می‌گیرند.**

**قدم ۶ - گروه استراحت می‌کند و سپس باز می‌گردد تا ایده‌های نوشته شده بر روی تخته برنامه‌ریزی را بررسی و نقد کند.**

## تخته‌های ایده‌ها، سازمان و ارتباطات

در مرحله دوم فرایند حکایت‌نویسی بر تخته، «تخته ایده‌ها» تشکیل می‌شود. به‌طور معمول، یک ستون از تخته برنامه‌ریزی اخذ می‌شود. عنوان ستون مزبور، به‌صورت تیترو موضوع در می‌آید و زیرسرفصلهای همین ستون به‌صورت تیتروهای تخته ایده‌های جدید در می‌آید. معمولاً اگر مسایلی ایجاد شده باشد یا موضوعاتی مشخص شده باشد، راه‌حلهای آنها در تخته ایده‌ها خواهد آمد.

در ایجاد تخته سازمان، شرکت‌کنندگان مشخص می‌کنند که مسئول اجرای راه‌حلهای انتخاب شده چه کسی است و چه اتفاقی باید رخ دهد و چه موقع. در ایجاد تخته ارتباطات، شرکت‌کنندگان مشخص می‌کنند برای اینکه تمام اتفاقات مشخص شده در تخته مزبور رخ دهد، با چه کسی (کسانی) باید ارتباط برقرار شود. یک راه این است که به‌جای تشکیل تخته‌های مختلف جهت روشن‌کردن این موضوعات، فقط بر روی تخته‌های ایده‌ها یا تخته برنامه‌ریزی، از کلمات «چه کسی»، «چه چیزی»، «چه موقع»، «کجا»، و «چگونه» استفاده و پاسخ آنها را روشن کنیم. رهبر گروه باید تشویق شود تا در سرتاسر

## \* توفان ذهنی، حکایت نویسی بر

**تخته، تصویرگری ذهن، گشت و گذار،**

**فهرستهای وارسی، تسهیل**

**ریخت‌شناسانه و شکوفه نیلوفر. هفت**

**روش عمده‌ای است که در حال حاضر**

**برای تدوین استراتژی به‌کار می‌رود.**

**\* توفان ذهنی موقتی کاربرد دارد که**

**مسئله به‌خوبی تعریف شده باشد.**

**\* بسیاری از فرآیندهای خلاقیت**

**گروهی بر مبنای توفان ذهنی شکل**

**گرفته‌اند.**

جریان حکایت‌نویسی بر تخته، به‌منظور جمع‌بندی یا ارائه نکات مربوط و مناسب، نمودارهای مشاهده‌ای مناسبی را ابداع کند. این مطالب ممکن است دربرگیرنده مدل‌های استراتژیک باشند که نشانگر سطوح و مراحل مختلف تفکیک و هزینه پایین، و یا نقل و انتقالات و تخصیص و تعیین موضوع و موقعیت افراد، مکانها و یا اشیاء باشد نظر بر این است که بدین ترتیب، فکرکردن به‌گونه‌ای عینی و مشاهده‌ای مورد انگیزش و تشویق قرار گیرد.

## کاربردها

حکایت‌نویسی بر تخته، بهترین روش برای حل مسایل پیچیده است. این امر دلایل گوناگونی دارد که مهمترین آنها، انعطاف‌پذیری آن است. حکایت‌نویسی بر تخته را می‌توان برای تعیین موضوعات و مسایل و نیز حل مسایل به‌کار گرفت. مکانیسم این روش نیز انعطاف‌پذیر است. به‌عنوان مثال اگر یک مطلب یا یک قلم به‌طور کافی مهم جلوه کند، می‌توان آن را به یک تیترو تبدیل کرد. در صورتی که یک تیترو دارای همان اهمیتی که در ابتدای کار به‌نظر می‌رسید نباشد، می‌توان آن را به یک زیرعنوان تبدیل کرد و یا آن را در طبقه‌بندی متنوع قرار داد. ایده‌ها را می‌توان با یکدیگر ترکیب کرد تا تخته‌های برنامه‌ریزی یا تخته‌های ایده جدیدی به‌وجود آید. مزیت دیگر حکایت‌نویسی بر تخته این است که افراد می‌توانند دوباره درباره ایده‌ها فکر کنند و این امر ایجاد ارتباط میان ایده‌های مختلف را تسهیل می‌کند.

حکایت‌نویسی بر تخته، روش جالبی برای برنامه‌ریزی استراتژیک است. آن را می‌توان در فرصتهای برنامه‌ریزی و یا جلسات ادواری برنامه‌ریزی استراتژیک به‌کار برد. هر گروهی از استراتژیستهای سازمان، چه آنها که با امور تجاری شرکت و یا استراتژی عملیاتی سروکار دارند، و یا افراد ستاد شرکت، بازاریابی، مالی، منابع انسانی یا عملیات تولید، می‌توانند با این روش کار کنند. بسیاری از شرکت‌های معروف مانند «فیتولی»<sup>(۱۰)</sup>، «زیراکس» و «AT&T» به‌طور مداوم از این فرایند استفاده می‌کنند.

## تصویرگری ذهن

روش تصویرگری ذهن را «تونی‌بوزان»<sup>(۱۱)</sup>، از موسسه «گروه‌های روشهای یادگیری»<sup>(۱۲)</sup> در انگلستان ابداع کرد. این روش بر مبنای تحقیقاتی



در مورد مغز، ابداع شده است. بدین معنی که ظاهراً کار مغز بدین گونه است که ابتدا از یک نقطه مرکزی شروع می‌کند و به یک شکل تصادفی اما در عین حال سازمان یافته، رو به بیرون کار می‌کند. در تصویرگری ذهن نیز، مسئله در مرکز یک صفحه کاغذ بیان و دایره‌ای در اطراف آن ترسیم می‌شود. سپس با روش توفان ذهنی، ایده‌ها از آن سرچشمه می‌گیرند و در امتداد تیرهایی که از ایده مرکزی در دایره مزبور خارج می‌شوند، نوشته می‌شوند. ما معمولاً به استفاده از سطر و ستون مانند آنچه در داستان‌نویسی بر تخته به کار می‌رود عادت کرده‌ایم، لیکن این تحقیقات به ما می‌گویند که کارکردن به روش حاضر یعنی رفتن از یک ایده مرکزی به بیرون، سازگاری بیشتری با طریقه فکرکردن طبیعی ما دارد. مغز ما همچنین نیاز به راهی دارد تا ایده‌های مناسب و مرتبط با ایده مرکزی را در جاهای خالی بکارد. تصویرگری ذهن، فرایند توفان ذهنی فردی است که از قوانین چهارگانه توفان ذهنی پیروی می‌کند.

برای شروع جلسه تصویرگری ذهن، ابتدا مسئله، شیء، نام یا موضوع مورد نظر را در مرکز یک کاغذ می‌نویسیم و دایره‌ای حول آن رسم می‌کنیم. سپس با استفاده از توفان ذهنی، هر یک از ویژگی‌های عمده مسئله یا راه‌حل مسئله را با ترسیم خطوطی که از دایره خارج می‌شوند مانند جاده‌های خروجی شهر مشخص می‌کنیم. اکنون ایده یا راه‌حل خود را بر روی هر یک از آن خطوط می‌نویسیم و سپس «زیرعنوانها» یا «زیر ایده‌ها»ی مربوطه را با استفاده از توفان ذهنی مشخص می‌کنیم.

پس از تکمیل تصویر ذهنی، به نقشه نگاه می‌کنیم تا روابط بینابین عناوین، واژه‌ها یا موضوعات تکراری، افراد و غیره را ببینیم. سپس سعی می‌کنیم تا بفهمیم این مطالب چه رابطه‌ای با زمینه مسئله تحت بررسی شما دارد. بعد از آن تصویر ذهنی (نقشه ذهنی) خود را مرور می‌کنید تا مفهوم و معنای کلی آن را پیدا کنید. در آخر، به نقد آن می‌پردازید، به دنبال راه‌حلهای دست‌یافتنی، رهنمودها و جهت‌گیریهای جدید می‌گردید.

در اینجا هم مانند حکایت نویسی بر تخته، ممکن است یک شاخه را انتخاب و یک نقشه یا تصویر ذهنی کاملی را بر پایه آن شاخه بسازید. مثلاً اگر چندین موضوع عمده را در رابطه با صورت مسئله مشخص کرده‌اید، آنگاه می‌توانید

**\* روش حکایت‌نویسی بر تخته برای حل مسایل پیچیده بهترین است.**  
**\* مهم‌ترین ویژگی روش حکایت‌نویسی بر تخته انعطاف‌پذیری آن است.**

**\* تصویرگری ذهنی روش کارآمدی برای ایجاد ایده‌های استراتژیک، راه‌حلهای و استراتژیهاست.**  
**\* روش گشت‌وگذار برای وادارکردن گروهها به ابداع فکریهای بکر بسیار کارساز است.**

یک تصویر ذهنی را برای برخورد با آن موضوعات، ابداع کنید.

### کاربردها

تصویرگری ذهنی، روش کارآمدی برای ایجاد ایده‌های استراتژیک، راه‌حلهای و استراتژیها است.

همچنین ابزار مفیدی است برای ترسیم برنامه‌هاست زیرا می‌توان بعداً از ایده‌هایی که در اینجا تصویرگری ذهنی شده در یک چارچوب سازمان‌یافته‌ها و با استفاده از جدولهای سطر و ستونی و یا خلاصه‌ها و شکلهایی که وضع جداول ساده‌تر و شناخته‌شده تری در طرح استراتژیک دارند، سود جست. افرادی که تمایل به استفاده از جدولهای سطر و ستونی دارند، ممکن است گرایش به استفاده از این روش نشان ندهند.

### روش گشت‌وگذار

روش گشت‌وگذار برای ترغیب شرکت‌کنندگان در گروه به خلاقیت و نوآوری است. این روش دارای چهارگام است که به‌قوت زیراند: گشت‌وگذار، ترسیم تشابه میان مسئله مورد نظر با رخدادهای گشت‌وگذار، تحلیل تشابهات به‌منظور دریافت این مطلب که چه شناخت سازنده‌ای یا راه‌حلهایی می‌توان به‌دست آورد، در میان گذاشتن تجربیات کسب شده با سایر اعضا گروه. سپس گروه ممکن است گام پنجمی را بردارد.

گام پنجم عبارتست از: ایجاد راه‌حلهای مشترک بر پایه مباحثات انجام‌شده. قبل از شروع، هریک از شرکت‌کنندگان سه ستون بر روی یک صفحه کاغذ ترسیم می‌کنند.

تیر ستون اول «آنچه در گشت‌وگذار دیدم»، تیر ستون دوم «تشابه میان مسئله و آنچه دیدم»، تیر ستون سوم «این تشابهات چه پیشنهادی در رابطه با حل مسئله دارند» است.

### گام اول - گشت‌وگذار

مسئول گروه از افراد می‌خواهد که هرکدام یک گشت‌وگذار خیالی به نقطه‌ای فیزیکی که ربطی به مسئله مورد بحث ندارد، انجام دهند. مسئول معمولاً از شرکت‌کنندگان می‌خواهد که چشمان خود را ببندند و از قوه تخیل خود برای انجام این سیروسفر استفاده کنند. این سیروسفر ممکن است در یک موزه، جنگل، شهر یا هر جایی واقعی یا خیالی باشد. یک گشت‌وگذار بسیار مورد علاقه عبارتست از مسافرت با سفینه فضایی به سیارات ناشناخته. توانایی افراد در رهاکردن خود و خیالپردازی، در این گام نقش حیاتی دارد. دیدار از موزه تاریخ طبیعی، زمانهای گذشته، و غیره نیز پیشنهاد می‌شود. در زمان گشت‌وگذار یا پس از آن، شرکت‌کنندگان هشت تا ده تا از تصویرهایی که دیده‌اند را می‌نویسند. این تصویرها ممکن است شامل اشیاء، افراد، مکانها یا اقلام و مواردی باشد.

### گام ۲ - ترسیم تشابهات

پس از اتمام جریان تخیل، مسئول گروه از افراد می‌خواهد که تشابهاتی بین آنچه در مسیرشان دیده‌اند با مسئله مورد نظر پیدا کنند. آنها محدود به ترسیم تشابهات واقعی نیستند. بلکه ممکن است فقط روابطی را که به هر علتی از نظر آنها معنادار باشد میان مسئله مزبور و مسیرشان پیدا کنند. آنها این تشابهات یا بیان روابط مزبور را در ستون ۲ در مقابل هر موردی که در جدول ۱ مشخص کرده‌اند، می‌نویسند.

### گام ۳ - ارزیابی و شناخت

اکنون از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا چند دقیقه به تعیین این بردازند که تشابهات یا جملاتی که در ستون ۲ ذکر شده چه راه‌حلهایی را برای مسئله تحت بررسی، پیشنهاد می‌کنند. این یافته‌ها در مقابل اقلام یا تشابهات مربوطه در ستونهای ۱ و ۲ نوشته می‌شود.

### گام ۴ - تبادل تجربیات

اکنون وقت آن رسیده که شرکت‌کنندگان به تبادل تجربیات خود با یکدیگر بپردازند. این

موارد به قرار زیر است: چیزهایی که دیده‌اند، تشابهاتی که یافته‌اند و راه‌حلهای یا شناختهایی که از گشت‌وگذار خود به دست آورده‌اند.

توضیح	فعل
استفاده‌های دیگر؟ طرق جدید استفاده؟ استفاده‌های دیگر در صورت تعدیل و تغییر؟	استفاده‌های دیگر؟
چه چیز دیگری مانند این است؟ چه ایده دیگری را این پیشنهاد می‌کند؟ آیا گذشته چیزی مشابه آنها را پیشنهاد می‌کند؟ چه چیزی را می‌توانم کمی (نسخه برداری و عیناً تقلید) کنم؟ از چه کسی می‌توانم تقلید کنم؟	انطباق، سازگار کردن؟
پهچیدگی جدید؟ تغییر معنی، رنگ، حرکت، صدا، بو، شکل، فرم؟ سایر تغییرات؟	تعدیل؟
چه چیزی اضافه شود؟ زمان بیشتر؟ تناوب و تعداد دفعات بیشتر؟ قویتر؟ بالاتر؟ طولیتر؟ ضخیم‌تر؟ ارزش بالاتر؟ محتوای بیشتر؟ تکرار و دوبرابر شدن؟ چندبرابر شدن؟ غلو کردن؟	بزرگ کردن؟
چه چیزی کم شود؟ کوچکتر؟ متراکم؟ ظریف؟ پایین‌تر؟ کوتاهتر؟ سبکتر؟ حذف؟ محدود و موثر ساختن؟ تقسیم کردن؟ تحت‌الشعاع قرار دادن؟ تخفیف دادن؟	کوچک کردن؟
چه کسی به جای آن؟ چه چیزی به جای آن؟ محتوای دیگر؟ مواد دیگر؟ فرایند دیگر؟	جایگزین کردن؟
قرابین دیگر؟ مکان دیگر؟ رویکرد دیگر؟ تغییر برخورد از نظر صدا؟	قرابین کردن؟
تعویض اجزاء و مولفه‌ها با یکدیگر؟ طرحهای دیگر؟ آرایش دیگر؟ توالی دیگر؟ تعویض علت با معلول؟ تغییر روند؟ تغییر برنامه زمانی؟	مرتب‌سازی مجدد؟
جابجایی مثبت و منفی؟ تغییربندها؟ جلو را عقب بردن؟ بالا را پایین بردن؟ نقش را برعکس کردن؟ تغییر کشکها؟ تغییر و برگرداندن اوضاع؟ مجاز شمردن تکرار عمل؟	برعکس‌سازی؟
در مورد یک مخلوط، آلیاژ، دسته‌بندی، یا یک مجتمع ادغام شده چگونه ترکیب واحدها؟ ترکیب اهداف؟ ترکیب گرایشها؟ ترکیب ایده‌ها؟	ترکیب

### گام ۵ - راه‌حلهای گروهی

در این جا هم مانند نوبان ذهنی، اعضاء گروه می‌توانند در مورد ایده‌های یکدیگر اظهار نظر کرده یا آنها را توسعه دهند. نهایتاً، مسئول گروه، به آنان کمک می‌کند تا یک راه‌حل مشترک یا مجموعه‌ای از راه‌حلهای را برای مسئله خود پیدا کنند.

### کاربردها

گرچه روش گشت‌وگذار در ابتدا غیر عملی به نظر می‌رسد، لیکن پس از یکی دو بار استفاده، افراد شیفته آن می‌شوند. این روش برای وادار کردن گروه‌ها به ابداع فکری بکر و بسیار کارساز است. به عنوان مثال، یکی از نتایج جلسه گشت‌وگذار این بود که گروهی از مدیران میانی یک شرکت نرم‌افزارهای کامپیوتری به این نتیجه رسیدند که ساختار تشکیلاتی شرکت را به منظور ارتباط مناسب و کارآمد میان مدیران میانی و مدیران ارشد، متحول کنند. در یک شرکت راه‌آهن، برای تعیین چگونگی تغییر مقام و قابلیت شرکت در نظر مشتریان آن، از روش گشت‌وگذار استفاده شد و به دنبال آن یک فعالیت تبلیغاتی عمده شروع شد.

### روشهای بهبود کالا

از میان روشهای بهبود کالا، دو روش به نامهای «فهرستهای واری» و «تحلیل ریخت شناسانه» مورد بحث قرار می‌گیرد. این دو رویکرد مشتمل است بر به کارگیری یک رشته کلمات موجود در فهرستهای واری یا جداول برای بهبود وضع موجود یک کالا یا خدمت یا ویژگیهای آن. معمولاً، فهرستهای واری از فعلها استفاده می‌کنند، لیکن ممکن است صفتها، قیدها یا عبارتهایی را استفاده کنند که به گونه‌ای باعث تعدیل یا بهبود کالا یا خدمت موجود شوند.

### فهرست واری آژبورن

تا چندی قبل، بهترین فهرست واری، همان بود که آکس آژبورن با استفاده از افعال ارائه داده بود. فهرست دیگری که بتدریج اهمیت می‌یابد، «فهرست واری بهبود کالا»<sup>(۱۴)</sup> (PCL) است که «آرتور وان‌گاندی»<sup>(۱۴)</sup> تدوین کرده است.

چین و چروکها را از لباسها بزداید. واژه تعدیل ممکن است پیشنهاد کند دستگاه پیگیری کننده‌ای به چمدان اضافه شود که در صورت گم شدن یا دزدیده شدن بتوان آن را پیدا کرد.

### کاربردها

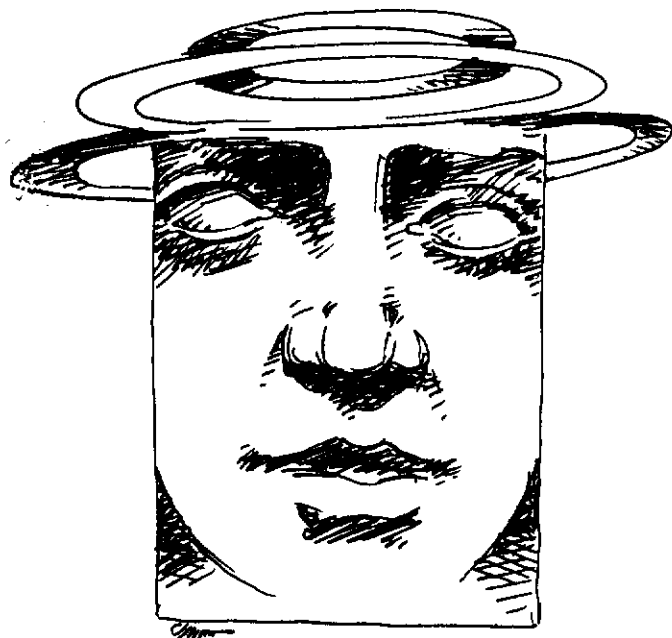
فهرست واری فعلها، برای دستیابی به طرق تعدیل کالاهای موجود بسیار جالب است. اما هنگامی که به تغییر خدمات می‌رسد، از آنجا که روش مزبور برای بررسی کالاهای طراحی شده بوده، اندکی ضعف دارد. با اینهمه برای خدمات نیز می‌توان آن را به طور موثری به کار گرفت. شما می‌توانید فهرست واری بهبود کالاها و خدمات را با استفاده از فرهنگ لغات و دایرةالمعارف ایجاد کنید.

### فهرست واری وانگانندی

آقای آرتور وانگانندی استاد دانشگاه

فهرست واری آژبورن شامل افعال زیر است: در کار دیگری استفاده کنید، انطباق دهید، سازگار کنید، تعدیل کنید، بزرگ کنید، کوچک کنید، جایگزین کنید، دوباره مرتب کنید، برعکس کنید، بازگردانید، ترکیب کنید. فهرست مزبور توضیحات مفصلی در مورد این افعال نیز در خود دارد. (به جدول ۱ مراجعه کنید)

برای به کار بردن این فهرست واری، کالایی مثل چمدان را انتخاب و هر یک از فعلها و تعریف بسط یافته آن (توضیح) را در مورد کلمه چمدان به کار می‌برید. به عنوان مثال، با به کار بردن اصطلاح «کوچک کردن» می‌توانیم به چمدان ساک کوچکی برسیم که از وسط راهروی داخل هواپیما بتواند بی‌زحمت عبور کند. واژه «ترکیب» ممکن است پیشنهاد کند که از چمدان به عنوان نوعی دستگاه «بخاردهنده» استفاده شود که بتوان با اضافه کردن یک «دستگاه مرطوب‌کننده»، در حالی که لباسها درون چمدان آویزان هستند،



اوکلاهما به ایجاد یک فهرست و ارسی بهبود کالا دست زده است که در آن از کلمات معمولی و نیز منحصر به فردی که قابل به کارگیری در مورد کالاها و خدمات موجود است، استفاده می‌شود. فهرست وانگاندی هم مانند فهرست آژورن استفاده می‌شود، منتهی ۷۹۲ کلمه و ۱۰۲ سؤال شبیه سازی کالا دارد. در میان کلمات منحصر به فرد وانگاندی مطالب زیر دیده می‌شود: سعی کن - نابودش کنی. ویدئو از آن بگیری، حفظش کنی؛ مجبورش کن - زیگزاک برو، خود را نابود کند؛ فکر کن درباره - هلیکوپتر، استریو، بیلهای بخار؛ اضافه کن یا تفریق کن - دودکشها، رنگها، زنگوله‌ها، احساسهای خوش.

### کاربردها

فهرست وانگاندی آنقدر امکانات و انتخابهای مختلفی دارد که مشکلی در استفاده از آن برای ایجاد کالاها یا خدمات جدید نخواهید داشت. به عنوان مثال با استفاده از کالایی «چراغ قوه» و واژه «در مورد غوطه‌وری فکرکن»، ممکن است آن را به «چراغ قوه غوطه‌ور» یا «چراغ قوه ضد آب» تبدیل کنید.

### تحلیل ریخت‌شناسی

تحلیل ریخت‌شناسی نیز مانند فهرستهای و ارسی، مستلزم به کارگیری مجموعه‌ای از کلمات در مورد یک مطلب یا یک قلم یا چند قلم است که در این زمینه مجموعه دیگری از کلمات است. معمولاً یک مجموعه را افعال و مجموعه دیگر را ویژگیهای کالا یا خدمات تشکیل می‌دهد. البته هر زوج مجموعه‌ای از کلمات مفید خواهد بود به شرطی که برای تغییر یک کالا یا خدمات بخصوص، مورد استفاده قرار گیرد.

### کاربردها

با استفاده از این روش همانند سایر روشهایی که از کلمات استفاده می‌کنند، ایده‌های زیادی با سرعت خلق می‌شود. طی چند دقیقه، یک ماتریس ۱۰×۱۰ قادر است صد ایده را برای تغییر کالا ارائه دهد.

### روشهای برنامه‌ریزی سناریویی

روشهای گوناگونی را در برنامه‌ریزی سناریویی می‌توان به کار برد. حکایت‌نویسی بر تخته یکی از مفیدترین آنها، و «شکوفه نیلوفر»

روش دیگر است.

### شکوفه نیلوفر

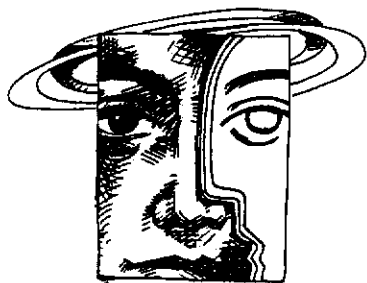
روش شکوفه نیلوفر خصوصاً برای ایجاد سناریوهای استراتژیک مفید است. نام شکوفه نیلوفر بدین علت به این روش داده شده که ابتدا یک ایده در مرکز وجود دارد، و سپس مجموعه فزاینده‌ای از ایده‌های مرتبط اطراف آن را پر می‌کنند که درست مثل گلبرگهای شکوفه نیلوفر است. در اطراف ایده اصلی، هشت دایره یا مستطیل خالی رسم می‌شود. با استفاده از توفان ذهنی، این هشت خانه با ایده‌های گوناگون پر می‌شود. در انجام مثل حکایت‌نویسی بر تخته، در خانه‌ها ممکن است موضوعات یا راه‌حلها نوشته شوند. در اطراف هر یک از هشت خانه، ممکن است هشت خانه دیگری ترسیم و فرایند قبلی در مورد آن اجرا شود. این جریان تا آنجا ادامه می‌یابد که یا راه‌حل قابل قبولی به دست آید و یا تعداد ایده‌ها به حد کفایت برسد. این فرایند، برای پیش‌بینی سناریویی به‌خوبی کار می‌کند زیرا بسط و گسترش ایده‌های مربوطه را ممکن می‌سازد.

فرض کنید می‌خواهید کاربردهایی برای یک دستگاه الکترونیک پیدا کنید که نقش دستیار شخصی شما را ایفا کند و قابلیت CD-ROM نیز داشته باشد. باین ایده اولیه، ممکن است هشت قلمرو را برای استفاده از آن دستگاه مشخص

کنید که عبارتند از: حمل و نقل، حقوقی، حسابرسی، منشی‌گری، تعمیر و نگهداری، آموزش، پزشکی و پشتیبانی فنی. سپس آموزش را به عنوان ایده محوری شکوفه نیلوفر بعدی قرار می‌دهیم و کاربردهای زیر را می‌توان برای آن تصور کرد. یادداشت‌برداری، پایگاههای داده‌ها، فرمولها، سیستمهای خبره، نمودارها، کتابهای درسی، پشتیبانی و حمایت برای معلولین، و خودآزمون. سپس می‌توان سیستمهای خبره را به عنوان ایده محوری بعدی انتخاب کرد و مطالبی از قبیل اینکه سطح کاربرد سیستمهای خبره و یا سیستمهای خبره ویژه و انتخاب نرم‌افزارهایی خاص سیستمهای خبره را می‌توان مورد ملاحظه قرار داد و در دایره‌های خالی نوشت.

### کاربردها

روش شکوفه نیلوفر برای استفاده در گروههای کار ابداع شده، لیکن می‌توان از آن در



## پانوشتها:

COMPETITIVE.

4 - M. RHODES, AN ANALYSIS OF CREATIVITY, PHI DELTA KAPPA 42. SIMILAR TO BUT NOT THE SAME AS MEL RHODES FOUR PS OF CREATIVITY -PERSON, PRESS (CULTURE, MANAGEMENT STYLE AND RESOURCES), PROCESS (THE CREATIVE PROCESS OF PREPARATION, INCUBATION, ILLUMINATION AND VERIFICATION) AND PRODUCT.

5 - J.M. HIGGINS, 101 CREATIVE PROBLEM SOLVING TECHNIQUES: THE HANDBOOK OF NEW IDEAS FOR BUSINESS, THE NEW MANAGEMENT PUBLISHING COMPANY, FLORIDA (1994).

6 - A.F. OSBORN, APPLIED IMAGINATION, SCRIBNER, NEW YORK (1953).

7 - M. VANCE, STORYBOARDING, IN CREATIVITY, NIGHTENGALE-CONANT, ILLINOIS (1982), AUDIO TAPE SERIES.

8 - T. BUZAN, USE BOTH SIDES OF YOUR BRAIN, DUTTON, NEW YORK (1983).

9 - A.B. VANGUNDY JR, PRODUCT IMPROVEMENT CHECK LIST, NEW PRODUCT DEVELOPMENT NEWSLETTER, NEW JERSEY (1988).

10 - A.B. VANGUNDY JR, IDEA POWER: TECHNIQUES AND RESOURCES TO UNLEASH THE CREATIVITY IN YOUR ORGANIZATION, AMACOM, NEW YORK (1992).

## ● احمد تابنده:

کارشناس توسعه منابع انسانی و مسئول اینترنت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران - لیسانس فیزیک نظری.

- 1 - BRAINSTORMING
- 2 - STORY BOARDING
- 3 - MIND MAPPING
- 4 - EXCURSION
- 5 - CHECKLIST
- 6 - MORPHOLOGICAL ANALYSIS
- 7 - LOTUS BLOSSOM
- 8 - ALEX OSBURN
- 9 - MIKE VANCE
- 10 - FRITO - LAY
- 11 - TONY BUZAN
- 12 - LEARNING METHODS GROUPS
- 13 - PRODUCT IMPROVEMENT CHECKLIST (P I C L)
- 14 - ARTHUR VAN GUNDY

## منابع:

- 1 - INNOVATE OR EVAPORATE: CREATIVE TECHNIQUES FOR STRATEGISTS, JAMES HIGGINS, LONG RANGE PLANNING VOL 29, NO 3 PP 370-380, 1996.
- 2 - W.K. HALL, SURVIVAL STRATEGIES IN A HOSTILE ENVIRONMENT, HARVARD BUSINESS REVIEW, SEPTEMBER-OCTOBER (1980).
- 3 - M.E. PORTER, COMPETITIVE STRATEGY, FREE PRESS, NEW YORK (1980). PORTER SEES DIFFERENTIATION AND LOW COST AS MUTUALLY EXCLUSIVE, BUT HALL'S RESEARCH AND SUBSEQUENT RESEARCH BY OTHERS REVEALS THAT BOTH CAN OCCUR IN COMBINATION AND THE FIRM REMAIN

\* روش شکوفه نیلوفر در اصل برای یافتن راه حل مسایل به صورت پله پله و رسیدن به عمق پاسخها ابداع شده است.

\* روش شکوفه نیلوفر به طراح این امکان را می دهد که از آمار و ارقام و توفان ذهنی معمولی فراتر رود و از تصور و تخیل خود در حل مسایل استفاده کند.

امور فردی نیز بهره جست.

گرچه می توان از آن در برنامه ریزی سناریویی سود جست، لیکن در اصل برای یافتن راه حل مسایل به صورت پله پله و رسیدن به سطوح عمیقتری از جوابها ابداع شده است. سناریویی استراتژیک به طور معمول، عمدتاً بر مبنای تحلیل اطلاعات تدوین می شود و در عین حال پیش بینی و تجربه خاص فرد تدوین کننده استراتژی نیز بر آن اثر می گذارد. روش شکوفه نیلوفر به استراتژیست این امکان را می دهد که از آمار و ارقام و توفان ذهنی معمولی فراتر برود و از تصور و تخیل خود در حل مسایل استفاده کند.

## تدوین استراتژی و روشهای خلاق

در جهان معاصر، نقش نوآوری به طور روزافزونی خصوصاً در تجارت اهمیت می یابد. شرکتها و موسسات می توانند با استفاده از روشهای زیر به نوآوری بیشتری دست پیدا کنند:

- ۱ - به کارگیری فرایندهای خلاق
- ۲ - افزایش خلاقیت فردی و گروهی
- ۳ - ایجاد یک فرهنگ سازمانی که به نوآوری دامن بزند.

هفت فرایند خلاق که در این مقاله مورد بحث واقع شد را استراتژیستها برای بهبود استراتژیهای بنگاه خود می توانند استفاده کنند. بنابراین شما هم از این روشها غافل نمانید، آنها را اجرا و در صورت نیاز آنها را با شرایط خود تطبیق داده و یا بهبود بخشید. □



# پیشرفتهای جدید در مدیریت موثر زمان

مترجم: دکتر حمید شجاعی

MANAGEMENT DECISION

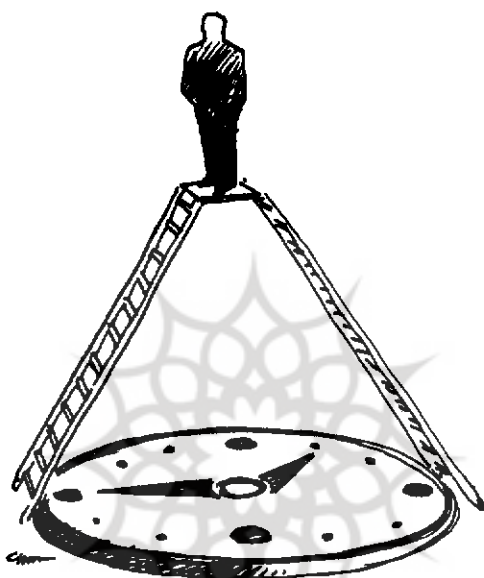
منبع:

مقدمه

به اعتقاد خیلی‌ها رمز موفقیت، نتیجه ساعت‌های طولانی کار است. اگر درمورد شما این امر صادق باشد باید از خودتان بپرسید که اگر ترفیع شغلی، افزایش ساعت کار را طلب می‌کند تا چه مقطعی می‌خواهید در شرکت بالا بروید. با تمام اینها زمان منبمی اصلی است و فقط درصدی از آن صرف کار می‌شود و بقیه اوقات صرف دوستان، خانواده، تفریح، ورزش و سایر خواستها می‌گردد.

مدیریت صحیح زمان به منظور حداکثر بهره‌وری از شغل و زندگی نه تنها برای مجریان و مدیران بلکه برای ما نیز بسیار مهم است. «ویلیام اچ رنکوئیست»، رئیس دیوان عالی ایالات متحده این موضوع را اساس سخنرانی خود در جشن فارغ‌التحصیلی دانشگاه بوستون در ماه مه ۱۹۸۷ قرار داد. وی در سخنرانی‌اش تاکید کرد که دلیل واقعی برای اولویت در مدیریت زمان یک فرد ارائه زندگی موفق تاحد ممکن است. او به مدت زمانی اشاره کرد که برای یک مادر یا پدر خوب شدن، دوستان جدید یافتن و دوستان قدیمی را نگه داشتن، فعالیت در اجتماع و کلیسا و استفاده از تفریحات، سرگرمیها، هنرهای زیبا و غیره لازم است. ایجاد تعادل بین تمام این مسائل و مسئولیت‌های شغلی کار ساده‌ای نیست زیرا که زمان نقش بسیار مهم ایفا می‌کند. به عنوان مثال،

برای گذراندن وقت با فرزندانمان در موقع جوانی آنها تنها یکبار فرصت داریم طوری که فرد فکر نکند زمان فردا هم در دسترس اوست، ممکن است فردا بسیار دیر باشد. اگر دوستان برای حل گرفتاریهای خود به کمک شما نیاز دارد، امروز این کار را بکنید، هفته آینده بسیار دیر خواهد بود. «رنکوئیست»، خاطر نشان ساخت که هنگام جوانی محکوم هستیم که درحین انجام کار و



تأمین رفاه و آسایش خانواده وقت را با پول معامله نکنیم. آن دامی که گرفتارش می‌شویم این است که وقتی پیرتر می‌شویم و موفقیت کسب می‌کنیم، وضعیت گذشته را دگرگون نمی‌کنیم. به کار سخت‌تر و طولانی‌تر ادامه می‌دهیم و حتی به خاطر پول از زمان بیشتری دست می‌کشیم. به نظر او بایستی از بعضی از لوازم مادی صرف‌نظر کنیم تا اینکه وقت جهت سایر چیزهای مهم برای هر یک از ما در اختیارمان باشد.

وی در سخنرانی‌اش با تاکید بر اهمیت مدیریت زمان، سخنانش را با این جمله به پایان می‌برد. با ارزش‌ترین دارایی هر فرد که نمی‌توان برای آن ارزش تعیین کرد، زمانی است که خوب سپری شده است.

## مدیریت زمان قراردادی در مقابل مدیریت زمان اجرایی

مدیریت زمان قراردادی این مسئله را مطرح

می‌کند که ما وقت خود را از طریق اولویت بخشیدن، عدم تعلل، تفویض اختیار، تقسیم کردن طرح‌های (پروژه‌های) بزرگ به چندین طرح کوچک، هدف‌گذاری، تهیه فهرستی از کارهایی که باید انجام پذیرد تنظیم بهینه نماییم.

اینها اندیشه‌هایی مهم و سودمند هستند و برای هر کسی - از جمله مدیران و مجریان - کاربرد دارند. با این همه، این اندیشه‌ها همه ابزارهای لازم را برای کنترل زمان در اختیار مدیران ارشد قرار نمی‌دهند.

همانطوری که «پیترو دراکر» گفته است، ما نیازمند درک سیستم‌های مدیریت زمانی در مقابل سیستمهای مدیریت زمان قراردادی هستیم تا اینکه مدیران ارشد بتوانند به آنچه که او «مجریان موثر» می‌نامد، تبدیل شوند.

## ساختارهای طول حیات

«مری دین‌لی» با مطالعه الگوهای فردی ۱۲۰ بزرگسال شاغل، چهار ساختار طول حیات را مطرح کرده است. این ساختارها از اینکه چگونه هر یک از ما منابع کلیدی عمر، مکان، مردم و فعالیت‌هایمان را تنظیم می‌کنیم تشکیل می‌شوند. ساختارهای طول حیات به‌طور آگاهانه شکل نمی‌گیرند بلکه در نتیجه ضرورت‌های متضاد وقت فرد و همچنین شخصیت، اهداف شخصی، علائق و ارزشها درست می‌شوند. درک اینکه یک فرد در جریان چه ساختاری طول حیات قرار می‌گیرد روشن می‌کند که آن فرد در رسیدن به سه هدف مهم زیر چقدر موفق بوده است:

- انجام وظایف حاد در خانه و در کار؛
- فراهم آوردن لذت و خوشی و رضایت؛
- حفظ فرد در مقابل فشارهای بی‌مورد؛
- چهار ساختار طول عمر کلیدی عبارتند از:
  - ساختارهای متکی بر هسته خانواده؛
  - ساختارهای متکی بر هسته کار؛
  - ساختارهای مشترک؛
  - ساختارهای پراکنده.

## ساختارهای متکی بر هسته خانواده

این افراد مایل هستند بیشتر اوقات خود را در خانه بگذرانند. «خانه‌نشین‌ها» معمولاً متأهل و دارای اولاد هستند و ترجیح می‌دهند تا جایی که می‌توانند با خانواده خود باشند. اینها معمولاً خوشبخت‌تر و راضی‌تر از سایر گروهها هستند. «معماران» تمایل دارند برای خود کار کنند و یا شغلی داشته باشند که بتوانند بیشتر کار را در

خانه انجام بدهند. گرچه اینها از دیگر گروهها کمتر درآمد دارند، اما ظاهراً خوشبخت‌تر از بیشتر گروهها از جمله خانه‌نشین‌ها هستند.

### ساختارهای متکی بر هسته کار

افراد این گروه بطور مشخص کار را مرکز عالم خویش می‌دانند. اینها وقت فراوانی در سر کار می‌گذرانند و لذت را در آن جستجو می‌کنند دسته‌ای از این افراد مردان مجرد هستند. اینها بیشتر وقت خود را در محل کار صرف می‌کنند و معمولاً با همکاران خود هم صحبت می‌شوند. این گروه کمتر از سایر گروهها احساس خوشبختی می‌کند. «عاشقان کار» معمولاً مردان متأهلی هستند که زنان غیرشاغل دارند و می‌توانند ساعت‌های مدید در سر کار باشند. زندگی اینها توأم با فعالیتهای شغلی و نیز خانواده و دوستان می‌باشند. اینها بیشتر از سایر گروهها درآمد دارند و افرادی هستند که معمولاً احساس خوشبختی و رضایت می‌کنند.

### ساختارهای مشترک

این گروه وقت یکسانی را در کار و خانه می‌گذرانند و از هر دو ابزار رضایت می‌کنند «دو عالمی‌ها» که بیشتر مردان و زنان متأهل و بچه‌دار هستند هم کار خانه را انجام می‌دهند و هم کار شغلی را ولی ظاهراً هیچ اختیاری در صرف وقت در سایر موارد ندارند. «دو عالمی‌ها» معمولاً الگوی ثابتی از رضایت زندگی بدست نمی‌دهند. «شعبده‌بازها» وضعیت تاهل و شغل‌های متعدد دارند. اینها نسبت به دو عالمی‌ها برای تنظیم وقت در خانه و محل کار آزادی عمل بیشتری دارند. اینها خوشبخت‌تر از سایر گروهها هستند اما ضرورتاً راضی‌تر نیستند.

### ساختارهای پراکنده

اعضای این گروه نه به خانه و نه کار به‌عنوان محور زندگی خود نمی‌نگرند و در واقع نمی‌توانند جایی را به‌عنوان مرکز جهان خود به‌حساب آورند. اینها وقت خود را در جاهای مختلف و متعدد می‌گذرانند. «کولی‌ها» معمولاً افراد مجرد و یا متأهل بدون فرزند هستند. اوقات کم‌ارزش یا بی‌ارزشی را در خانه و کار سپری می‌کنند. زندگی این افراد زودگذر و توأم با سرخوردهای گسترده اجتماعی است. به‌نظر می‌رسد این گروه از زندگیشان کمتر از سایر گروهها خوشبخت و راضی هستند. «پیروها»

معمولاً زن و بچه دارند ولی مجبور هستند که وقت خود را دور از خانه بگذرانند و کار کنند. اینها هنوز روابط نزدیک خانوادگی را حفظ کرده‌اند. در مقایسه با سایر گروهها اینها در زندگی خود خیلی خوشبخت نیستند.

مدیران اجرایی تحت شرایط نیاز مبرم در ساختارهای متکی بر هسته کار و خانواده بهتر کار می‌کنند زیرا در این افراد فعالیتهای مختلف در یک محل انجام می‌گیرد. ساختارهای مشترک الزامات کلی را به خانه و به کار گسترش می‌دهند و بدین ترتیب توانایی تحمل فشار سنگین را از خود نشان می‌دهند. این نوع ساختار ظاهراً در مورد افراد پرکار که علاقه‌مند به زندگی شتابناک هستند کارآیی بهتری دارد. ساختار پراکنده در شرایط حاد کاری کاربرد ندارد و انرژی مابین خانه و کار تلف می‌شود. بیشتر افراد در شرایط حاد کاری وقت و انرژی لازم جهت رسیدگی به کار در حوزه گسترده را ندارند.

مطالعه درباره ساختارهای طول حیات هنوز تازه و در مرحله آزمایشی است، اما شناختن ساختار خودتان کمک می‌کند که بدانید چگونه زمان خود را تنظیم کنید. حداقل تاحدی درک این امر که ساختارها اختیاری هستند فرد را قادر می‌سازد تعادلی بین کار و زندگی خصوصی خود ایجاد کند.

کتاب مدیران اجرایی موثر، نوشته پیترو دراکر کتاب مدیران اجرایی موثر «دراکر» در سال ۱۹۶۶ منتشر شد. از نظر معیارهای اطلاعات قابل کسب این کتاب «کاربردی» نیست. اما نظرات او امروزه با گذشت ۲۱ سال هنوز قابل استفاده است. به همین جهت این نظرات در این مقاله می‌آید.

از آنجائی که سازمانها در دهه ۱۹۸۰ رشد کرده و متنوع شده‌اند وظیفه مدیر اجرایی برای انجام وظیفه موثر بسیار مشکل شده است. وقتی ترکیب کارکنان شرکتهای متعدد روزبه روز بر دانش استوار می‌شود صحت این امر مشاهده می‌گردد. این کارکنان دانش بهر را می‌توان همسان عوامل اجرایی تلقی کرد، چراکه آنها نیز در مسئولیت حصول به اهداف ویژه سهم دارند.

### واقعیت‌های زمانی مدیران اجرایی

«دراکر» خاطرنشان می‌سازد که برای فهم اضطرابی بودن وقت مدیران اجرایی چهار واقعیت زیر را باید در نظر گرفت.

۱ - اولین واقعیت این است که وقت مدیران اجرایی به تمام افراد تعلق دارد. یک معضل مدیران اجرایی وقتی است که آنها برای سروسامان دادن به کارهای شرکت، صرف می‌کنند.

۲ - دومین واقعیت این است که مدیران اجرایی مجبور است به فعالیت خود ادامه بدهد مگر اینکه اقدامات مثبتی برای عوض شدن این وضع اتخاذ گردد. درگیری شدید با مسائل خاص در امور مالی و فروش، مدیر را از انجام وظایف خود دور نگه می‌دارد. مدیر نباید بگذارد که گرفتاریهای جانبی وقت او را تحت کنترل خود درآورند زیرا در این صورت وقتی باقی نمی‌ماند که او از توانائیهای خود به نفع شرکت بهره بگیرد.

۳ - سومین واقعیت که موثر بودن مدیر اجرایی را کاهش می‌دهد این است که او عضوی از سازمان است. مدیران اجرایی باید توانایی دسترسی به افرادی در سازمان را داشته باشد که فعالیت او را موثر می‌سازند. بدون این توانایی، مدیر اجرایی قدرت انجام کار را نخواهد یافت.

۴ - چهارمین واقعیت این است که مدیران اجرایی در داخل سازمان درگیر است و از آنچه در بیرون اتفاق می‌افتد بی‌خبر است. با گسترش سازمان، مدیر اجرایی با مسائل داخلی بیشتر درگیر می‌شود و با این کار امکان تغییرات در علائق خود را از دست می‌دهد. اگر این امکان از دست برود مدیران اجرایی هنگام نیاز نخواهد توانست در مسیر سازمانی تغییراتی ایجاد کند.

### تشخیص مرض زمان

برخلاف باورهای سنتی، «دراکر» اعتقاد دارد که برشهای فراوان زمانی مورد نیاز مدیر اجرایی است اگر قرار است وی موثر واقع شود، اگر قرار است پروژه بزرگی انجام داده شود کافی نیست که ۱۵ دقیقه اینجا و ۱۵ دقیقه آنجا وقت بدست آورد تا کار صورت گیرد. چند ساعت در یک نشست مورد نیاز است.

اولین گام در یافتن این زمان دلخواه این است که دریابیم وقت کارگزار بطور معمولی در کجا صرف می‌شود. یک جدول کارناما بسیار مفید به‌نظر می‌رسد. مدیران اجرایی می‌توانند جدول کارنامای خود را داشته باشد اما این کار توسط منشی بهتر انجام می‌گیرد. این کار باید روی کاغذ نوشته شود. به حافظه نمی‌توان تکیه کرد. بسیاری از عوامل موثر هر سال یک یا دو بار در

دوره‌های سه یا چهار هفته‌ای این کار را انجام می‌دهند.

### مدیریت سیستماتیک زمان

وقتی جدول کارنما نوشته شد می‌توان فعالیت‌های وقت تلفکن و بی‌حاصل را حذف کرد. برای این کار چهار چیز لازم است:

- اولین کار حذف برنامه‌های زائد است که برای فرد و یا شرکت نفعی ندارند.
- دومین کار حواله کردن چیزهایی است که افراد دیگری می‌توانند آنها را انجام دهند. و این کار مستلزم تربیت افراد خاص است.
- سومین کار شناسایی جاهایی است که مدیراجرایی وقت دیگران را تلف می‌کند. قبول این امر برای مدیراجرایی آسان نیست، اما به‌هرحال او وقت دیگران و در نتیجه وقت خودش را تلف می‌کند و این امر بسته به خود فرد است که امور را تحت کنترل خویش درآورد. با سوال کردن اطلاعاتی از همکاران در این موارد از اتلاف بسیاری از امکانات جلوگیری می‌شود.
- چهارمین وظیفه تسویه وقت‌کشی‌هاست.

### وقت‌کشی‌ها

- وقت‌کشی ممکن است نتیجه نداشتن مآل‌اندیشی (شامل بحرانهای عودکننده) باشد. یک نمونه از این بحران همه‌ساله در موجودیها است که گریبانگیر بیشتر شرکتهاست و با برنامه‌ریزی بهتر می‌توان آن را ازبین برد.
- وقت‌کشی ممکن است در نتیجه زیاد بودن کارکنان باشد. «پیترز» و «واترمن» در کتاب «جستجوی کمال» اعلام کردند که سازمانی با افراد کم‌موثرتر از سازمانی است که تعداد کارکنان آن زیاد باشد.
- وقت‌کشی ممکن است نتیجه سوء سازماندهی باشد. جلسات بیش از حد زیاد علامت این بیماری است که نشان می‌دهد مسئولیت انجام یک کار به افراد متعددی محول شده است.
- وقت‌کشی ممکن است نتیجه کارکرد نادرست اطلاعات باشد مانند افراد مسئول پذیرش بیمارستانها که نمی‌توانند تخت خالی پیدا کنند درحالی که مدیر اداری می‌تواند. در اینجا اطلاعات به‌سرعت و در مجرای صحیح جاری نمی‌شود.

### تثبیت زمان دلخواه

هنگامی که وقت مدیراجرایی در جدول

کارنما ثبت و عوامل وقت‌کشی و بی‌حاصل از بین رفت می‌توان امیدوار بود که زمان دوراندیشانه و سنجیده در اختیار خواهد بود. یک راه کلیدی برای بهره‌گیری از این زمان این است که هفته‌ای یک روز را به کار در خانه اختصاص داد. این کار باعث می‌شود تمام عوامل مختل از بین بروند و موجبات تمرکز فکر کارمند روی پروژه‌های مهم را فراهم می‌کند. روش معمول دیگر برنامه‌ریزی انجام کار منظم در فواصل کمتر از یک روز ولی طی چند روز از هفته در خانه است. هر دو روش فوق بهتر انجام دادن اندکی از کار اداری در خانه است، زیرا این زمان می‌باید صرف خانواده، سایر علائق، استراحت و تجدیدقوا شود.

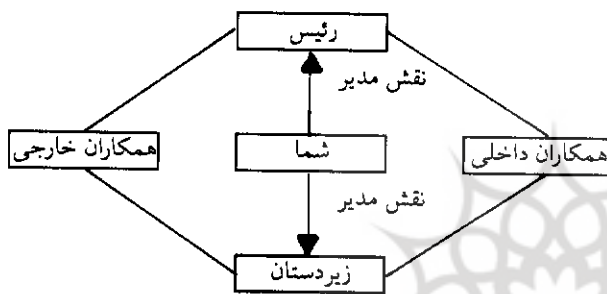
انجام بخشی از کار اداری در خانه نشانه

### برقراری مدیریت وقت

وقتی که ساختار زندگی خود را تعیین کردیم می‌توانیم نه تنها نیازهای شغلی بلکه نیازهای وقت‌مان را هم بهتر درک کنیم. «دراکر» برای قابل فهم کردن مدیریت وقت و اعمال تغییراتی که وقت دلخواه را فراهم نماید، روشهای خاصی را طرح می‌کند. «بیل آنکن» با توضیح مفهوم مولکول مدیریت در کتابش «برقراری مدیریت وقت» ما را یک گام به مدیریت زمان نزدیکتر می‌سازد. اندیشه‌های او براساس نظرات «دراکر» نباشد و کمک می‌کند تا مشکلات مدیریت زمان را از زاویه‌ای دیگر بررسی کنیم.

### منابع مسائل مدیریت وقت مدیر

تمام مسائل مربوط به وقت مدیران در یکی



شکل ۱

از حوزه‌های زیر قرار می‌گیرد:

- زمانی که از طرف رئیس مقرر شده، زمانی است که از طرف چارت سازمانی شرکت مستقیماً ابلاغ می‌شود و بدون وجود رئیس، وجود خارجی ندارد.
- زمانی که از طرف سیستم مقرر می‌شود، زمانی است که انسان به‌عنوان یک مهره، کلید و چرخه در دستگاه یک سازمان صرف می‌کند. بیشتر قسمتهای دیگر سازمان نیازمند صرف اندکی از وقت شماست. دوراهی که مدیران بر سر آن قرار می‌گیرند این است که رئیس طالب اطاعت است بطوری که سازمان از هم نباشد. از طرفی سیستم طالب تطبیق با وضع موجود است که در این صورت انسان به‌عنوان مهره‌ای تلقی می‌شود که در جهتی خاص می‌چرخد تا شرکت به اهداف خود نایل گردد.
- زمانی که از طرف خود شخص مقرر می‌شود، زمانی است که می‌توان آن را به‌عنوان پاسخی به آن مشکل دوراهی یافت که طی آن مفهوم بدعت و نوآوری با اطاعت و تطبیق جور در نمی‌آید.

ضعف مدیریت زمان در ساعات اداری است. روشی که فرد برای فراهم آوردن وقت دلخواه بکار می‌گیرد در اینجا حائز اهمیت نیست بلکه تنها به‌صورت مفید مقوله‌بندی می‌شود. مدیران اجرایی موثر می‌توانند وقت دلخواه خود را چنان تنظیم کنند که در صورت نیاز فعالیت‌هایی را کنار بگذارند یا آنها را وسعت دهند تا هرچه بیشتر برنامه پربارتری بدست آورند.

### تعیین اولویتها

- سرانجام، «دراکر» قوانین زیر را برای تعیین چگونگی صرف وقت دلخواه اعلام می‌دارد:
- به آینده بیندیشید نه اینکه ساعت‌های طولانی را صرف حل کارهای گذشته بکنید.
- بجای مسائل و مشکلات به فرصتها توجه کنید.
- جهت و مسیر را خود انتخاب کنید نه به دنباله‌روی از دیگران.
- آرمانهای والا داشته باشید برای آن چیزهایی که واقعاً تغییری ایجاد خواهند کرد.

«آنکن» زمان مقرر شده از طرف خود فرد را نشانه نوآوری، علاقه، عشق، وفاداری، نیرومندی، دل و جرأت، تخیل و آینده‌نگری می‌داند. وقت مقرر شده از جانب فرد از طرف کسانی جاری است که مهارت‌های خوب مدیریت زمان را دارا هستند.

### مولکول مدیریت

می‌توان تصور کرد که وقت مدیریت بین آمدنهای مافوقها، زیردستها و همکاران داخل و خارج سازمان تقسیم می‌شود. همه اینها با هم مولکول مدیریت را تشکیل می‌دهند که در شکل شماره ۱ مشخص است. درک هر جزئی از مولکول برای مدیریت موفق امری حیاتی است.

بین تمام منابع مشکلات مدیریت زمان، رئیس‌تان عمده‌ترین و مهمترین عامل است. این امر بدین جهت است که دیدگاه سنتی مدیریت اعلام می‌دارد که این وظیفه رئیس است که کارها را سامان بخشد. مدیریت سنتی حاکی است که برعهده مدیر است که دستور بدهد، اما با الگو قرارگرفتن برای دیگران به صورت کارمندی خوب، می‌توان مدیر را وادار ساخت چیزهایی را که شما نیازمند آنها هستید فراهم سازد.

همکاران هم وقت مدیر را می‌گیرند، همکاران می‌توانند داخل و یا خارج سازمان باشند. همکار در این مفهوم به کسی اطلاق می‌شود که نه مافوق و نه زیردست مدیر است بلکه گام به گام با وی همراه است. همکاران

خارجی می‌توانند خریداران، مشتریان، سرمایه‌گذاران، تولیدکنندگان، تشکیلات کارگرو، دولت و یا مردم باشند. این همکاران یک قدرت مافوقی بر شما و سازمان شما وارد می‌آورند. مثلاً تصور کنید که چگونه یک تلفن از جانب مشتری عمده‌تان به مدیر فروش، سازمان شما را در آن واحد فلج می‌سازد.

همکاران داخلی افرادی هستند که در درون سازمان شما هستند اما نه مدیر شما هستند و نه مستخدم شما. این همکاران با گرفتن وقتتان شما را ورشکسته و یا با کمک و حمایت از شما باعث رسیدن به اهداف شما می‌شوند.

آخرین منبع مشکل مدیریت زمان مدیر، زیردستان هستند. آنها در حال انجام وظایف محوله از طرف شما می‌باشند. بدین‌گونه است که آنها نقش کارمندی خود را با گرفتن وقت شما و یا با موثر بودن به عنوان زیردست ایفا می‌کنند.



● مدیریت صحیح زمان برای حداکثر بهره‌وری از شغل و زندگی برای مجریان و مدیران حائز اهمیت است.

● اگر دوستان برای حل گرفتاریهای خود به کمک شما نیاز دارد، امروز این کار را بکنید، هفته آینده بسیار دیر خواهد بود.

### ایجاد تکیه‌گاه ملکولی

وقتی که ما یک درک کلی از قسمت‌های جزئی مولکول مدیریت داریم. در مورد اینکه چه خواصی از مدیریت لازم است تا سهولت حرکت به طرف مقام بالاتر را تضمین کند، ایده‌ای به دست می‌آوریم.

عقیده اول این است که ما می‌بایستی توانائی نفوذ بر مافوق خود داشته باشیم. دوم اینکه کارمندان باید به‌گونه‌ای رفتار کنند که درعین اینکه قدرت و نفوذ مدیریتی را افزایش می‌دهند وقت کافی هم برای مدیر باقی بگذارند. سومین عقیده این است که سیستم بایستی به‌گونه‌ای عمل کند که موجب افزایش باروری و استعداد شخصیتی مدیر باشد و نه اینکه در جهت عکس عمل کند.

گرداندن و اداره رئیس، درگرو هنر «کارمند بودن» است. در رابطه با مافوق خود، شما می‌توانید در ۵ سطح مختلف ذیل به انجام وظایف خود بپردازید:

۱ - تا از شما خواسته نشده، کاری را انجام ندهید؛

۲ - پرسش درباره کاری که باید انجام شود؛

۳ - توصیه، سپس اقدام؛

۴ - اقدام، اما بلافاصله پس از توصیه؛

۵ - خودکار بودن، به صورت منظم گزارش دادن.

اگر مافوق شما ملاحظه نماید که شما از نوع (منتظر دستور) می‌باشید شما همیشه اختیار بر مدیریت زمان و تعیین وقت خود را به زمان مقرر شده از جانب رئیس خود خواهید سپرد. این امر شما را در پائین نردبان آزادی که معنی آن حداقل اختیار در وقت خودتان است قرار خواهد داد. اگر از نوع مدیرانی باشید که پیرسید چه کاری را باید انجام دهید شما قادر هستید تعیین اوقات خود را کنترل کنید. اما طول زمان مدت مقرر شده از طرف رئیس خود را نمی‌توانید کنترل کنید. همچنین باید به این نکته توجه شود که با انتخاب این دو روش رئیس شما، نیز طوری به زحمت خواهد بود که او را به یک مدیر با کارائی کمتر تبدیل می‌کند.

باید گفت که مدیر حرفه‌ای و با سابقه با روش خود با دوسطح ۱ و ۲ که در آنها آزادی برای مدیر به حداقل می‌رسد و زمان برای مدیریت تلف می‌شود سروکار نخواهد داشت. همچنین بهتر است که مثل رئیس یا مدیرتان، شما هم زیردستان خود را از استفاده از سطوح ۱ و ۲ در ارتباط با خودتان بازدارید. این امر از طریق وادار کردن زیردستان به اینکه منتظر دستور نباشید و نپرسند چه کار باید بکنند، می‌تواند انجام شود.

واضح است که شخص فوری از نردبان بالا نمی‌رود و با رئیس در سطح ۵ ارتباط برقرار نمی‌کند. این کار وقت می‌برد و مستلزم ایجاد اعتماد بین شما و رئیس است، که از طریق ابراز لیاقت به عنوان یک مدیر خوب، شکرگرا می‌گردد. ماکار را با کارکنان سازمان انجام می‌دهیم، از طریق آنچه که «آنکن» در مدل اقتصادی سازمان اشاره می‌کند، برای مثال مسئول دستگاه زیراکس برای تمام افراد شرکت خدمتی عرضه می‌کند و کلیه افراد معرف تقاضا هستند. قیمتی که باید برای این خدمت پرداخت شود قابل بحث است، وقتی نرخ اعتبار شما در داخل شرکت پائین است. مدیر A یک نرخ پائین اعتباری با مسئول زیراکس دارد اما مدیر B دارای یک رشته محکم اعتباری بوده و می‌توانست خطمشی شرکت را تحت الشعاع قرار داده و کپی‌های خود را در ده دقیقه بگیرد.

چگونه می‌توان یک شیوه اعتباری بالا را با



همکاران در داخل سازمان گسترش داد. ابتدا به وسیله شناختن مولکول مدیریت و با شناسایی اعضاء آن در داخل مولکول، افراد هم‌شان مهم شناسایی می‌شوند. سپس با استفاده از روابط عمومی خوب، مهارت‌ها، و با استفاده از اعتبار شما تا حد ممکن، ارزش مولکول مدیریتی شما به حداکثر خواهد رسید.

اگر به این امر شک دارید، پشتیبانی مولکولی اعضای فعلی را با پشتیبانی که شما با تغییر مشاغل فردا خواهید داشت مقایسه کنید.

آن دسته از زیردستان را که معرف سرزمین گروه از همکاران هستند می‌توان طوری اداره کرد که زمان دلخواه و کارایی مدیریتی شما را به حداکثر برسانند. نقش مدیر این است که با افزایش زمان دلخواه خود، زمان تحمیل شده از سوی زیردستان خود را کاهش دهد. برای نشان دادن اینکه چگونه چنین چیزی انجام می‌شود، «آنکن» (ONCKEN) از تمثیل بازی «میمون کجاست؟» استفاده می‌کند، که در آن لفظ میمون به همان وظیفه و امر خاصی است که در دست است، اطلاق می‌گردد. فرض کنید کارمندی در

● **بازرزش‌ترین دارایی هر فرد که نمی‌توان برای آن قیمت تعیین کرد، زمانی است که خوب سپری شده است.**

● **مدیریت زمان قراردادی این امکان را به مدیر می‌دهد که بتواند کارهایی که باید انجام شود را به‌خوبی تنظیم و اولویت‌بندی کند.**

مسیر راهرو به شما بر بخورد و به شما بگوید که «ما یک مشکل داریم». شما به مشکل گوش می‌دهید و موافقت می‌کنید که درباره آن فکر کنید و سپس به نزد وی بروید. در این صورت، بار وظیفه از دوش کارمند مزبور برداشته شده و به دوش شما انتقال یافته است. شما حالا با میزان زمان تحمیل شده بیشتری از سوی کارمندان مواجه هستید و اگر پنج یا شش تن از کارمندان هریک دو وظیفه از دوش خود بردارند و بر دوش شما بگذارند، در این صورت، شما ده یا دوازده وظیفه اضافی بر دوش خود خواهید داشت.

حال اگر بنا باشد فنون مرسوم مدیریت زمان، بخواهند در خدمت حل مسأله وظیفه قرار گیرند، نخست وظایف، برحسب اهمیت، اولویت‌بندی و سپس به گروه‌های مشابه بسیاری تقسیم‌بندی می‌شوند. بعد ممکن است صورت تمام کارهای در دست انجام را برای دو روز در کیف خود جای داده، و در این مدت به کارهای اجرایی مبرم‌تر رسیدگی کنید. در همین میان، کارکنان شما برای اینکه ببینند شما پیشرفتی داشته‌اید یا خیر، حجم وقت تحمیل شده از سوی زیردستان را افزایش می‌دهند.

اقدامات مرسوم مدیریت زمان در اینجا با ارزش هستند اما نوعی از تفویض اختیار در این موقعیت بیشتر موثر است. این همان چیزی است که «آنکن» آن را «بازگرداندن وظایف محوله» (عودت وظایف) می‌نامد. ابتکار عمل برای پایان دادن کار باید مجدداً به کارمند منتقل شود. این کار با درک این مطلب انجام می‌شود، همچنانکه پیشتر ذکر شد، هر کارمند در پنج مرحله می‌تواند با رئیس سروکار داشته باشد. با تکیه بر اینکه سطح (۱) (منتظر دستور) و سطح (۲) (پرسش درباره اینکه چه کار باید کرد) مورد استفاده قرار نگیرد، وظایف هم جای خود قرار می‌گیرند و در حقیقت، هرگز چیزی از مسئولیت کارمندان

نخواهد کاست. زمان دلخواه به حداکثر می‌رسد درحالی که زمان تحمیل شده از طرف زیردستان به حداقل می‌رسد.

به حداکثر رسانیدن نفوذ و قدرت برای بازدهی پرارزش

برای درک «قدرت و نفوذ» مدیریتی، سه محتوای وقت مدیر باید شناخته شود:

۱ - وقت کارمندی، که برای «انجام» کارها صرف می‌شود. در اینجا اعمال نفوذ شخص به شخص است زیرا یک شخص فقط می‌تواند کاری را که یک نفر می‌تواند بکند، انجام دهد.

۲ - وقت نظارتی که برای «ارجاع» کارها برای انجام توسط دیگران صرف می‌شود. در اینجا اعمال نفوذ چند به یک است زیرا اگر ما N کارمند زیردست داشته باشیم، وقت ما به همان نسبت می‌تواند برای ارجاع گرفته شود.

۳ - وقت اجرایی که برای «واگذاری» مسئولیتها، جهت اینکه به‌نوبه خود کارها را به دیگران ارجاع نمایند، صرف می‌شود. در اینجا نفوذ NX به یک است زیرا از زیردستان انتظار می‌رود که وظیفه ارجاع کار را برعهده بگیرند.

از طریق به حداکثر رسانیدن ذرات با ارزش و مفید در مولکول مدیریتی مدیر، وقت اجرایی به حداکثر رسیده و بنابراین زمان دلخواه به حداکثر می‌رسد، زمانی که به یک مدیر فرصت کارایی در سطح بالا را می‌دهد.

### ایده‌های غیر مرسوم

درحالی که تکنیک‌های متداول مدیریت وقت و تکنیک‌های مدیریتی مدیریت وقت مهم هستند، بسیاری از مدیران از طریق به خدمت گرفتن شیوه‌های غیرمتداول که به‌نظر می‌رسد با عقاید «دراکس»، «آنکن» و دیگر نویسندگان مدیریت وقت مخالف هستند، بی‌نهایت موفق بوده‌اند. برطبق این عقاید متناقض، هیچیک از تئوری‌های مدیریت وقت، نباید بطور انحصاری مورد استفاده قرار گیرد و متدهای دیگر، که بعضاً بطور ریشه‌ای متفاوت هستند، نیز ثابت شده که موفق هستند.

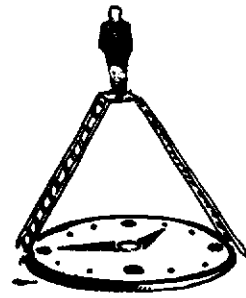
«هارولد جنین» یکی از مدیران اجرایی است که با محورهای اشاره شده در این مقاله موافق نیست، درحالی که موفقیت او در تلفن و تلگراف بین‌المللی، نمی‌تواند نادیده انگاشته شود. برای ۱۷ سال او مدیر عامل این شرکت بود، که بالای

### داخلی

مدیر الف و مدیر ب، هر دو در شرکت خود مدیر فروش (مدیر بازرگانی) هستند. ۱۵ دقیقه به زمان پایان کار باقی مانده است و مدیر الف برای جلسه فروشی که قرار است صبح فردا برگزار شود، نیاز به ۲۰۰ عدد کپی از برگه جدید سفارش دارد. با اتفاق تکثیر (زیواکس) تماس می‌گیرد ولی مسئول تکثیر (زیواکس)، (همستای داخلی او) از گرفتن کپی امانت می‌کند از آن‌رو که سیاست کار شرکت بیانگر آن است که برای مقادیر بیش از ۵۰ نسخه، به یک زمان‌کار بیست و چهار ساعته نیاز است. شانس با مدیر الف، همراه نیست و او در جلسه فردا وضع رضایت‌بخشی نخواهد داشت.

مدیر ب، برای نشست فردای خود نیاز به همین تعداد نسخه دارد. پنج دقیقه بعد با اتفاق تکثیر تماس می‌گیرد و همین درخواست را می‌کند، ولی این بار مسئول تکثیر می‌گوید که ظرف ده دقیقه ۲۰۰ کپی از برگه خواسته شده آماده خواهد شد. همکاران داخلی، اگر مدیریت صحیحی در کار نباشد، توان آن را دارند که زمان انجام کار را طولانی کنند.

۳۵۰ هزار کارمند در ۸۰ کشور در سرتاسر جهان داشت. در سال ۱۹۵۹ وقتی جنین به I.T.T پیوست، فروش ۶۷۷ میلیون دلار بود و سود کمی بالغ بر ۲۹ میلیون دلار وجود داشت. در سال ۱۹۷۷ وقتی جنین از کارکناره گیری کرد، فروش بالغ بر ۱۶/۷ میلیارد دلار و سود ۵۶۲ میلیون دلار بود. در این زمان I.T.T ۳۵۰ شرکت را در ۸۰ کشور در خود ادغام یا به خود ملحق کرده بود.



عقاید «جنین» در این مقاله، متضمن ایجاد یک مدیریت موقت وقت سستی بیهوده یا سایر عملیات مدیریتی نبوده، روشها و عملیات همگی بیشتر اهمیت دارند. در عوض، عقاید «جنین» برای ایجاد تعادل نسبت به هریک از تئوری‌ها یا ایده‌های خاصی است که به دلخواه انتخاب می‌شود (مانند نظریات دراگر یا عقاید آنکن که حول مولکول مدیریت می‌گردد). یک تعادل بین ایده‌ها و نظریات برای ترتیب دادن به وقت و ترتیب دادن یک سازمان لازم است.

### «افکار یا عقاید غیرمتداول»

«جنین» چگونگی از وقت خود استفاده می‌کرد؟ در کتابش به نام «اداره کردن»، به نظر می‌رسد که «جنین» در خیلی جهات با «مسیر اصلی» ترتیب دهنده وقت مخالف است.

«دراگو» و «آنکن» ممکن است حتی به او برچسب «مدیر وقت ضعیف» بزنند. مثلاً، «آنکن» اعتقاد دارد که پنج سطح وجود دارد که یک فرد تحت سرپرستی با رئیس خود، سروکار پیدا کند و رئیس باید کارکنان خود را تشویق کند که فقط از سه سطح بالایی استفاده نمایند «جنین» برعکس، اظهار می‌دارد که در سازمان برای انواع مختلف مدیران، جا وجود دارد بعضی مدیران ترجیح می‌دهند که به آنها گفته شود که چه کار کنند، وی می‌گوید، بعضی مدیران نمی‌خواهند مسئولیت اخذ تصمیمات بسیار سخت را، که ممکن است تمام جریان کار را تحت تاثیر قرار دهد، برعهده بگیرند. حتی اگر چه این نوع مدیران در سه سطح بالای موردنظر «آنکن» کار نمی‌کنند، جنین توجه دارد که این مدیران با راهنماییهای دقیق کارشان را با دقت و پشتکار انجام می‌دهند، مدیران دیگر تصمیم‌گیرنده هستند و اصرار دارند که قسمتی از جریان تصمیم‌گیری باشند. در سازمان «جنین» برای هرگونه مدیری جا وجود دارد.

به‌علاوه، «جنین» همچنین با اداره کردن مدیران عالی رتبه «آنکن»، مخالفت خواهد کرد. یک بار دیگر «آنکن»، بیان می‌کند که زیردستان باید در سه سطح بالاتر پنج سطح یادشده عمل کنند و به روسای خود اطلاعات بدهند.

حوزه دیگر اختلاف نظر «جنین» و دیگران در ترتیب دادن میز کار خود قرار دارد. یک میز کار مرتب نتیجه یک ذهن مرتب و روش سازمان‌یافته برای انجام کار در دست اقدام است. در مقابل این دیدگاه «جنین» می‌گوید: «اگر میز کار شما در هم و برهم نیست، شما احتمالاً کار

### ● انجام بخشی از کار اداری در منزل، نشانه ضعف مدیریت زمان در ساعات اداری است.

خود را انجام نمی‌دهید».

یک میز کار خیلی تمیز از نظر «جنین» نمایانگر این است که شخص کاملاً از واقعیات کار خود دور شده و اینکه فرد دیگری کارها را انجام می‌دهد. اگر شما افراد فوق‌العاده واجد شرایط دارید، در این صورت کارها را انجام خواهند داد، «جنین» معتقد است تفویض اختیار بیش از اندازه، مدیران رده بالا را از کار دور خواهد کرد. میز کار «جنین» همیشه در هم بود برای اینکه او خود را با کار شرکت درآمیخته بود. به جای واگذاری تهیه نامه‌ها توسط دیگران، او خود نامه‌هایش و یا متن سخنرانی‌هایش را می‌نوشت. او از یک سیاست درهای باز پیروی می‌کرد به نحوی که هریک از کارمندانش می‌توانستند او را ببینند.

روش «جنین» در اداره کردن ملاقاتها و گردهم‌آنی‌ها، برخلاف خوی و عادت در منطق متداول که نوشتن یک برنامه یا دستور کار و رعایت دقیق آن را تاحد ممکن، پیشنهاد می‌کند، می‌باشد. ملاقاتهای «جنین» معمولاً طولانی‌تر از آنچه برنامه‌ریزی شده می‌گردد، اما او معتقد است جلو پویایی افکار خلاق را نباید به خاطر پایان دادن به ملاقات در رأس زمان تعیین شده، مسدود کرد. افکار آتی و تازه، و علاقه زیاد، بیشتر ارزش دارد تا زمان اضافه‌ای که در ملاقات صرف می‌شود.

رویه میز کار، برنامه‌ها و دستورات کار بسته و دقیق، و طرح ملاقات غیرقابل انعطاف طبق نظر «جنین» خطرناک هستند. به‌علاوه این نوع فرد، اغلب یک فارغ‌التحصیل مدرسه بازرگانی یا مهارت‌های زیاد «مدیریت علمی» است.

### فراهم کردن تسهیلات

پس از آن که متوجه شدیم، شیوه مدیریت زمان «جنین» با ایده‌های سنتی چندان توافقی ندارد، طبعاً می‌پرسیم، او چه مدت زمان را صرف این کار کرده است. پاسخ این است که زیاد، ۶۰ هفتاد ساعت کار در هفته برای او عادی است، او کمبود وقت را با کم کردن از حجم کارش جبران می‌کند. برای مثال، او کمتر در میهمانی‌ها شرکت می‌کند، او ساختار زندگی‌اش را روی کار متمرکز کرده است و این ثابت می‌کند که کار برای او بسیار خوشایند است.

او در کتاب خود ذکر می‌کند که گروه او همیشه از نتیجه کار و موفقیتها خشنود و راضی بودند. همه آنها کارهایی را انجام می‌دادند که قبلاً هرگز انجام نشده بود. حاصل آن، این است که فراهم کردن تسهیلات برای انجام صحیح یک کار اگر مهم‌تر از انجام همه آن در یک مقدار معین زمان، نباشد به همان اندازه مهم است.

### نتیجه

درک ساختار فضای زندگی (طول حیات) جهت کمک کردن به ما در فهم اینکه چگونه اولویت‌های زمان کاری را با دیگر اولویت‌های زندگی‌مان متناسب سازیم اهمیت دارد.

ابتدا گفتار در روش‌های «پیتر دراگر» که به مدیران اجرایی کمک می‌کند در مدیریت زمان خود موفق باشند، مورد توجه قرار گرفت و سپس با مطالعه عقاید «آنکن» بر روی مولکول مدیریت گسترش یافت.

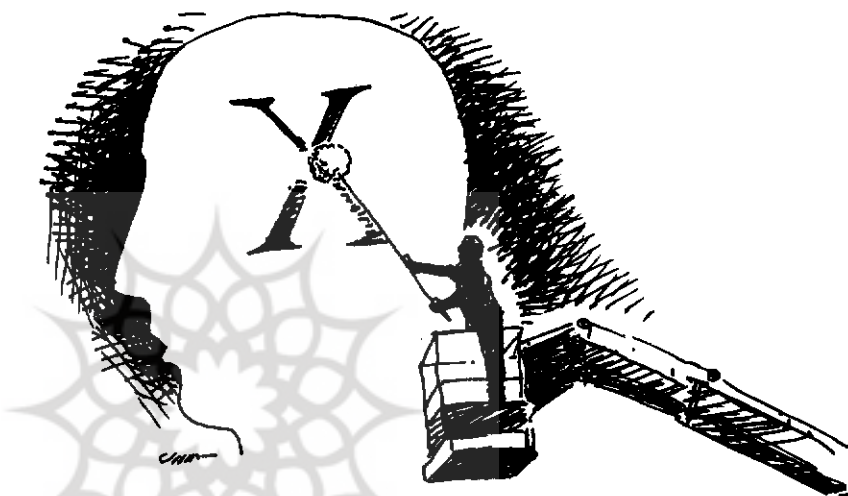
بالاخره، عقاید «هارولد جنین» به‌عنوان خنثی‌کننده عقاید سنتی که در اینجا و در سایر نوشته‌ها ارائه گردیده، مطرح شد. رویهم‌رفته، این عقاید بینشی را برای استفاده بهینه از مدیریت زمان ارائه کرده است. □

- \* مک گرگور: انسانها به طور ذاتی تنبل نیستند، بلکه عملکرد آنها، نتیجه تجربیاتشان با سازمان است.
- \* همواره در نهران افراد، معیارهای مرجعی برای تعیین واکنشهای آنان در مقابل پدیده‌ها وجود دارد که ممکن است پسندیده یا ناپسند باشد.
- \* انسانها به طور مطلق برحسب مدل رفتاری واحد قابل تعریف نیستند.
- \* یک مدل رفتاری جامع و موثر از انسان، نقش به‌سزایی در توسعه نظریات محتوایی و کاربردی رفتار سازمانی ایفا می‌کند.

## آقای مدیر، من یک انسان X نیستم

(یک مدل رفتاری ساده بر مبنای نظریه مک‌گرگور)

از: روناغفاریان - مدیرعامل صنایع الکترونیک ایران



به‌عنوان عوامل اصلی انگیزه مورد توجه قرار گرفته است.

نظریات جدید (رفتار سازمانی اصلاح شده) «تبعات خارجی» را مبنای تحلیلی حرکت به‌شمار می‌آورد.<sup>(۴)</sup> در این راستا نظریه‌هایی بر مبنای قانون اثر (LAW OF EFFECT)، نظریه یادگیری و یا نظریه هدف‌گذاری (GOAL-SETTING) زیربنایی برای ابعاد مدیریتی - اجرایی انگیزش بیان می‌نماید.

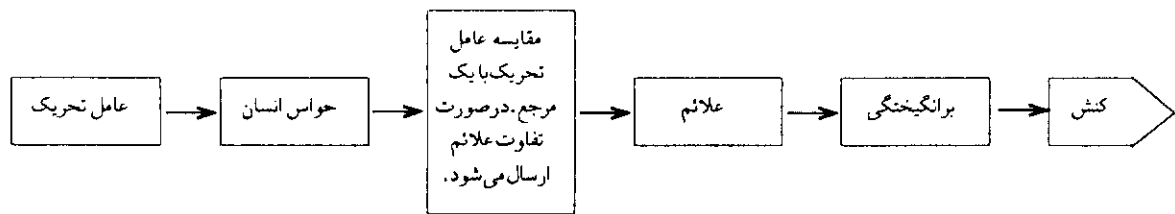
مک‌گرگور اولین کسی بود که به مدل‌های مدیریتی توجه کرد.<sup>(۵)</sup> وی عقیده داشت که اغلب اقدامات مدیران، از نظر آنان نسبت به خصوصیت‌های رفتاری انسانها شکل می‌گیرد.

مک‌گرگور بر این مبنای رفتار انسانها از دید مدیران را به دو گروه X (انسان کارگرن، مسئولیت پرهیز، خود محور و بی‌توجه به نیازهای سازمان) و Y (انسان کار دوست و مسئولیت‌پذیر، خود اداره و خود کنترل) تقسیم کرد و عقیده داشت که مدیران می‌بایستی برداشت خود از انسانها را اصلاح کنند. نظریه X-Y مک‌گرگور بیشتر ارائه‌دهنده یک نگرش (PARADIGM) بود تا یک مدل کامل و در واقع به‌جای ارائه یک فرآیند سیستمی شامل ورودی، خروجی و سایر اجزاء مورد نیاز مدل‌های رفتاری، یک چهارچوب نظری برای برداشت تازه‌ای از دنیای واقع را ارائه می‌کرد. به‌هرصورت این نظریه محرک خوبی برای بازنگری مدیران نسبت به مدل‌های رفتاری و برداشت خود در مورد انسانها بوده و مبحث جدیدی را برای درک بهتر رفتار انسانی مطرح ساخت. مک‌گرگور بر این

رفتاری انسان به‌عنوان هسته مرکزی آن مبحث ختم می‌شود. این خصوصیت در یک طبقه‌بندی ساده ولی موثر توسط جرالدرگرین برگ بیان گردیده است.<sup>(۴)</sup> در این میان نظریات انگیزشی، بخش مهمی از مبحث رفتار سازمانی را تشکیل می‌دهد. انگیزه به‌عنوان سرمنشاء فعل و تعاملات انسانی، نقطه مرکزی بسیاری از نظریات رفتار سازمانی در نگرش خرد (MICRO APPROACH) تلقی می‌شود.

نظریه‌های موجود انگیزشی هر یک از زاویه خاصی به موضوع پرداخته است. سه نظریه مهم مازلو، هرزبرگ و آلدرفر براساس تبیین و طبقه‌بندی «نیازهای انسانی» شکل گرفته و دکتر مک‌کلند (MC CLELLAND) نظریات خود را بر مبنای سه پیش‌راننده (DRIVERS) موفقیت، محبت و قدرت استوار ساخته است.<sup>(۳)</sup> نظریات مذکور از یک مدل انگیزشی درون‌زا تبعیت می‌کند (نظریات محتوایی)، نگرشی که در آن عوامل داخلی وجود انسان (نیازها و پیش‌راننده‌ها)

در طول تاریخ، قابلیت تشریح، درک، پیش‌بینی و کنترل پدیده‌های اجتماعی، آرزوی آرمانی روسای حکومتی، فرماندهان نظامی و مدیران صنعتی بوده است. قرن حاضر را به‌راستی می‌توان دوران تولد و توسعه نظریه‌های رفتار سازمانی دانست. در این سده، پیش‌کسوتانی همچون مازلو، گیلبرت، هرزبرگ، وروم، فستینگر و متاخرانای همچون آلدرفر، پورتر، آدامز و کلی<sup>(۱)</sup> در کنکاش این دنیای ناشناخته تئورهای ارزشمندی را عرضه کرده‌اند. یافته‌های این دانشمندان، گنجینه بزرگی در علم رفتار سازمانی به‌شمار می‌آید، اگرچه باید اذعان داشت آنچه تاکنون از این دریای بیکران به‌دست آمده قطره‌ای بیش نیست. خصوصیتی که ورود به این مبحث را تا این اندازه صعب‌الوصول ساخته، ماهیت «انسان مرکزی» آن است، چرا که کلیه ابعاد مطالعاتی آغاز شده (سیستم‌های انگیزشی، رفتار گروهی، مدیریت تغییر، دینامیسم سازمان و...) سرانجام به‌ویژگی‌های



شکل ۱ - مدل عمومی نظریه کنترل

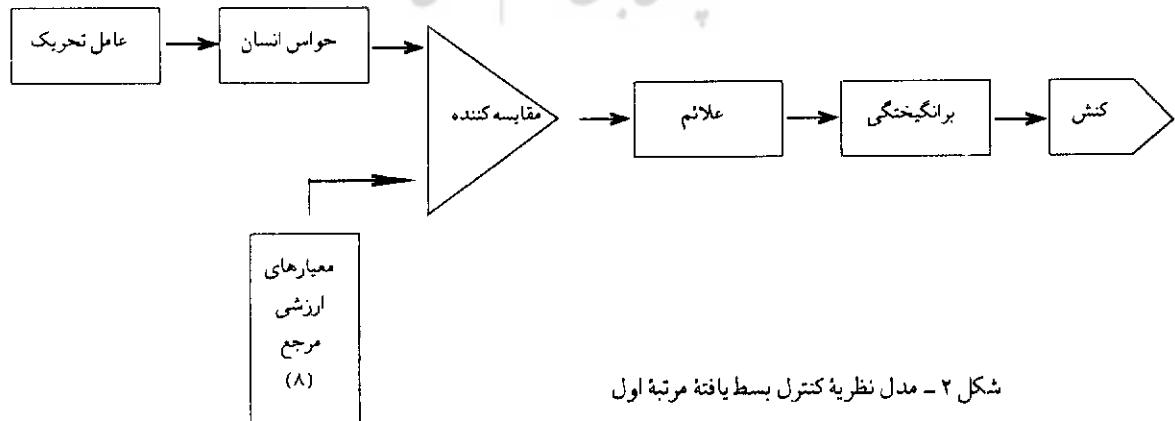
وی با یک انسان مدل  $X$  در عدم درک مشابه از عوامل تحریک و یا تفاوت در مرجع ارزیابی آن دو نهفته است. انسانی که منافع سازمان برای وی فاقد ارزش باشد در مقابل عواملی که به منافع سازمان منجر می شود به خودی خود (بدون عوامل الزام آور اضافی) برانگیخته نخواهد شد. مک گرگور در نظریه خود این مطلب را با بیان دیگری ارائه می کند، وی می گوید انسانها به طور ذاتی تنبل نیستند، بلکه عملکرد (منفی) نتیجه تجربیات گذشته آنان با سازمان است. اگر مدیریت، شرایط مناسبی را برای بکارگیری پتانسیل آنان مهیا کند، کار برای آنها مانند بازی، تفریح و استراحت طبیعی خواهد شد. (۷)

بسط مدل نظریه کنترل به تبیین موارد فوق در قالب یک مدل کمک می کند (شکل ۲). براساس این مدل، مغایرت بین درک انسان از پدیده های هستی با معیارهای ارزیابی درونی وی (مرجع) (۸)، سبب برانگیختگی در جهت رفع و یا کاهش این مغایرت خواهد گردید. به بیان دیگر چنانچه درک انسان از پدیده مورد نظر با معیارهای ارزیابی وی تطابق داشته باشد هیچ حرکت و یا انگیزه ای را سبب نخواهد شد. این تبیین با مدل پایه فرآیند انگیزش نیز تطابق

(مقایسه) محرک با یک مرجع درونی است که موجب برانگیختگی و چگونگی آن می شود. این موضوع نیز قابل بحث است که درک انسان از عامل تحریک و محتوای مرجع ارزشی، دو عامل اصلی تعیین کننده نحوه عکس العمل انسان در مقابل پدیده های هستی هستند. به بیان دیگر، چنانچه افراد گوناگون در مقابل پدیده واحدی عکس العملی مشابه نشان دهند می توان نتیجه گرفت که درک آنان از پدیده و محتوای مرجع ارزشی آنها در مقابل این پدیده با هم مشابه است. مطاوعت مشتاقانه و عاشقانه بسیجیان (صدور فعل مشابه از افراد گوناگون) از فرامین و نظریات حضرت امام (ره) - (عامل محرک) مصداق روشنی برای این مفهوم است. در یک نگرش معکوس باز هم این نتیجه صحیح است که عکس العمل متفاوت افراد در مقابل محرک واحد به تفاوت در درک محرک و یا به تفاوت محتوای مرجع ارزشی آنان باز می گردد و این نکته، نقطه اساسی و مهمی برای تبیین نظریه  $X-Y$  مک گرگور توسط نظریه کنترل به شمار می آید. اگر انسان مدل  $Y$  در مقابل محرک (فرضاً نیاز سازمان یا نتیجه کار) عکس العمل مثبت نشان می دهد (توجه به نیاز سازمان یا انجام صحیح کار) تفاوت

باور بود که انسانها نوعاً با مدل رفتاری  $Y$  منطبق هستند و بروز ناهنجاریهای موافق با مدل  $X$  بیشتر نتیجه تجربه آنها از رفتار سازمان است. آنچه در این مقاله ارائه می شود، نتیجه تلاشی است که در راستای استفاده از نظریه مک گرگور برای طرح یک مدل رفتاری از انسان انجام گرفته است. در این مطالعه علاوه بر ارائه نظریه  $X-Y$  در قالب یک مدل رفتاری، نظریه فراگیری اجتماعی انسانها نیز ملحوظ گردیده و مدل حاصل (در مقابله با نظریه های  $X$  و  $Y$ ) مدل رفتاری  $C$  نامیده شده است.

برای شروع، از مدل عمومی نظریه کنترل کمک می گیریم (۹). این مدل ساختار مناسبی را برای درک چگونگی فرآیند کنترل ارائه می نماید (شکل ۱). بر مبنای این مدل، علائم تحریک درک شده توسط حواس انسان با یک مرجع درونی مقایسه شده و تشخیص تفاوت این دو، سبب برانگیختگی انسان و صدور فعل می گردد. این مدل بیانگر چند نکته مهم است. در دنیای واقعی، انسانها در مقابل عوامل تحریک یکسان واکنشهای گوناگون ارائه می کنند. مدل مذکور نشان می دهد که صرفاً عامل تحریک برای تعیین عمل و فعل انسان موثر نیست بلکه تعامل



شکل ۲ - مدل نظریه کنترل بسط یافته مرتبه اول



دارد.<sup>(۹)</sup> فلذا آنچه سبب تفاوت واکنش افراد مختلف در مقابل پدیده‌ها می‌شود تفاوت محتوای معیارهای ارزشی مرجع آنان است.

تفاوت رفتاری انسان مدل X با انسان مدل Y به تفاوت محتوای معیارهای ارزشی آنان باز می‌گردد. در مجموعه معیارهای انسان مدل X کار انجام نشده و یا مسئولیت پذیرفته نشده به‌عنوان یک معیار نامطلوب وجود نداشته فلذا مشاهده و درک آن به‌عنوان یک پدیده، برانگیختگی در جهت انجام کار و یا پذیرش مسئولیت را به‌دنبال ندارد. در انسان مدل Y درست برعکس، کار صحیح انجام شده به‌عنوان مطلوب ارزشی در مجموعه معیارهای وی جای داشته و درک پدیده مغایر با آن (کار انجام نشده) سبب ایجاد انگیزه در جهت رفع مغایرت (انجام کار) می‌گردد.

در اینجا سوال مهم اینست که علت این تفاوتها چیست؟ آیا انسانها در اصل متفاوت خلق می‌شوند (معیارهای ارزشی متفاوت)؟ و یا اینکه فرآیندی در تغییر این مجموعه معیارها موثر است (معیارهای ارزشی تفاوت یافته)؟ نظریه قانون اثر (LAW OF EFFECT) در این خصوص به ما کمک می‌کند.

تورن دایک (THORNDIKE) در نظریه خود (قانون اثر) چنین بیان می‌دارد: «در میان واکنشهایی که در یک موقعیت خاص ارائه می‌گردد، آنهایی که موجب رضایت فرد شود احتمال تکرار بیشتری داشته و آنهایی که سبب

ناراحتی وی گردد احتمال تکرار کمتری خواهد داشت»<sup>(۱۰)</sup>. نظریه تورن دایک که بر مبنای اصل نظریه یادگیری است، نشان می‌دهد که انگیزه تکرار یک عمل به سوابق واکنشی محیط در مسایل آن عمل باز می‌گردد. این نظریه که مکانیزم تاثیرپذیری معیارهای ارزشی از محیط خارج را در اختیار می‌گذارد در مدل بسط یافته مرتبه دوم اعمال شده است (شکل ۳).

مدل فوق، تاثیرپذیری معیارهای ارزشی از محیط خارجی را نشان داده و مشخص می‌سازد چگونه یک انسان مدل Y ممکن است (با تغییر محتوای معیارهای ارزشی مرجع) به انسان مدل X تبدیل شود و بالعکس. این نتیجه با توضیحات مک‌گرگور نیز تطابق دارد، وی می‌گوید: «انسانها به‌طور ذاتی تنبیل نیستند، بلکه عملکرد آنان، نتیجه تجربیات آنان با سازمان است.»

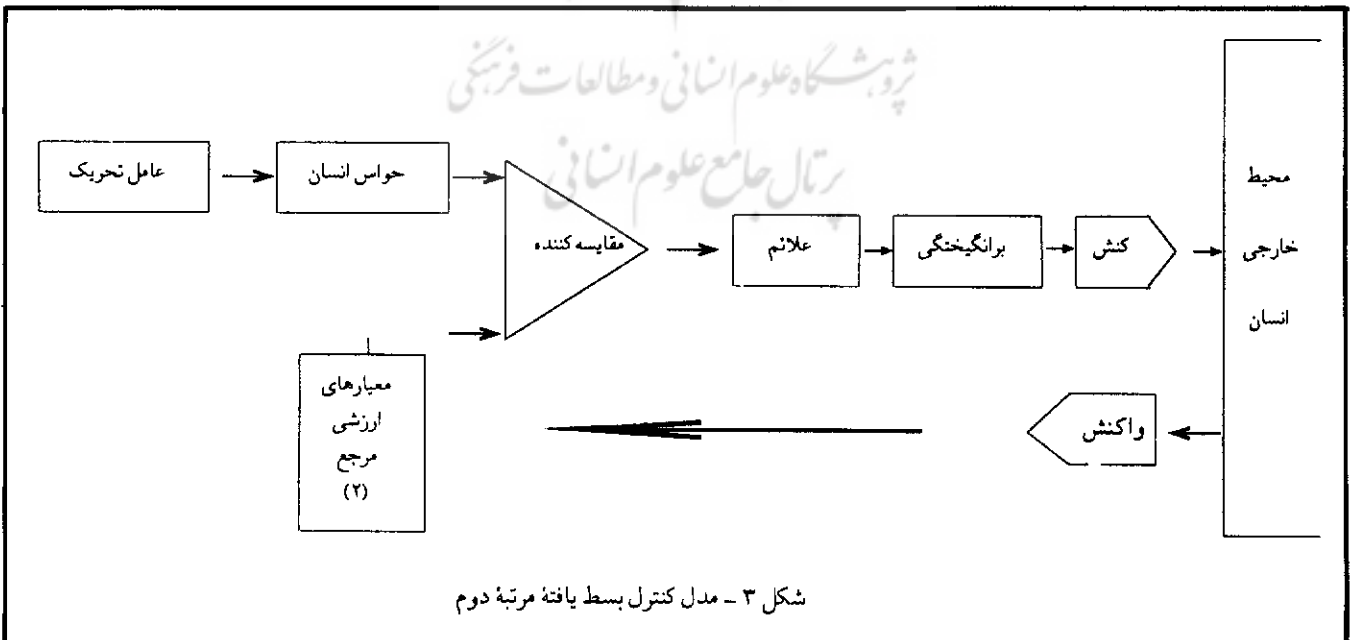
نظریه یادگیری از طریق کنش و واکنش (STIMULUS - RESPONSE) به تدریج با مطالعات بعدی، جای خود را به «نظریه یادگیری اجتماعی» داد. میلر و دالرد (MILLER AND DOLLARD) پیشنهاد کردند که فرآیند یادگیری الزاماً نمی‌بایستی از ملاحظات موردی کنش و واکنش حاصل شود بلکه این امر می‌تواند به‌صورت تقلیدکردن از جامعه نیز صورت پذیرد. این نظریه بعداً توسط باندورا (BANDURA) به‌عنوان نظریه یادگیری اجتماعی بیان گردید. باندورا با انجام تحقیقات قابل توجهی نشان داد که انسانها به دو طریق فرا می‌گیرند: یکی از طریق برداشت ذهنی از اقداماتی که دیگران

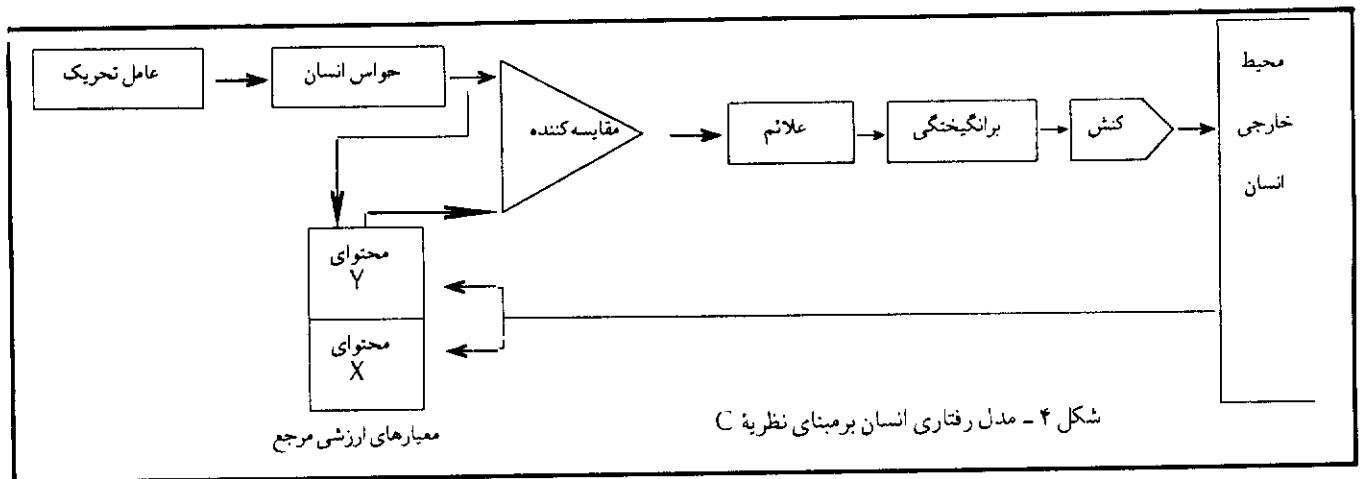
انجام داده و نتایجی که بر آن مترتب شده است (پاداش یا تنبیه) و دوم از طریق تقویت اقدامات خود که عکس‌العمل مثبت به‌دنبال داشته و ترک اقداماتی که واکنش منفی در برداشته است<sup>(۱۱)</sup>.

این فرآیند یادگیری، در قالب مدل مورد بحث با تغییر معیارهای ارزشی مرجع تبیین می‌گردد. برای تعمیم مدل شکل ۳ به نظریه عمومی یادگیری (به‌جای نظریه قانون اثر)، با حذف بلوک «واکنش» از روی خط تاثیر محیط خارجی، این اثرگذاری به یک مفهوم گسترده‌تر تعمیم می‌یابد. با این اصلاح نه تنها تاثیرپذیری فرد از جامعه پاسخگویی می‌شود بلکه نظریه رفتارهای متأثر از هنجارهای گروهی نیز ارضاء می‌گردد، ولیکن بایستی همواره در نظر داشت که بخش مهمی از این فرآیند، بر مبنای تعامل کنش و واکنش بین افراد و محیط تحقق می‌پذیرد.

تفکیک مجموعه معیارهای ارزشی مرجع به دو زیر مجموعه X و Y آخرین قدم برای تطابق مدل، با نظریه مک‌گرگور است (شکل ۴).

این تفکیک یک اقدام نمادین است و بیانگر این است که همواره در نهان افراد، معیارهای مرجعی برای تعیین واکنشهای آنان در مقابل پدیده‌ها وجود دارد که ممکن است پسندیده (محتوای Y) و یا ناپسند (محتوای X) باشد. در یک تصور عقلی می‌توان پنداشت که این انسان فطری در بدو امر، گنجینه‌ای از معیارهای ارزشی پسندیده بوده و به تدریج، روند فراگیری و عدم مراقبتهای تربیتی سبب بروز و رشد بخش X این مجموعه معیاری گردیده است.





رفتارهایی که در نظریات  $X$  و  $Y$  بیان شده هر دو در قالب این مدل قابل پاسخگویی است. این مدل نشان می‌دهد که انسانها به طور مطلق بر حسب مدل رفتاری واحد ( $Y$  یا  $X$ ) قابل تعریف نیستند. ممکن است یک فرد در شغل اول خود دارای رفتاری مطابق با نظریه  $X$  بوده در حالی که رفتار وی در شغل دوم نمونه کاملی از مدل  $Y$  باشد. این تغییر الگوی رفتار، در مقابل تغییر ویژگیهای عامل تحریک نیز مشاهده گردیده است. زیربنای مدل حاضر نظریه  $C$  (COMBINED) نامیده شده تا خاطر نشان سازد همه انسانهای معمولی به صورت بالقوه دارای قابلیت‌های رفتاری مثبت ( $Y$ ) و منفی ( $X$ ) بوده و اینکه در یک موقعیت خاص چه رفتاری را از خود بروز دهند به اندوخته‌های آنان در قالب معیارهای ارزشی مرجع و نحوه اثرگذاری (آدرس‌دهی) عامل تحریک باز می‌گردد.

۵ - DOUGLAS MC GREGOR - THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE - 1957.

۶ - FRED LUTHANS - ORGANIZATIONAL BEHAVIOR - 7TH EDITION - 1995.

۷ - JHON W. NEWSTORM ORGANIZATIONAL BEHAVIOR - 1997.

۸ - معیارهای ارزشی مرجع شامل کلیه عواملی است که برای انسان مطلوبیت آنها قابل طرح است. این مجموعه فراتر از ارزشهای مصطلح اخلاقی، اعتقادی و مادی بوده و برای مثال موارد ساده‌ای همچون میزان شدت صدای تلویزیون در اطاق و کند و نیز بودن نوک مداد را هم در بر می‌گیرد. مجموعه معیارهای هر فرد مختص به خود او می‌باشد، هرچند نقاط مشترک و عمومی نیز وجود دارد.

۹ - مدل اصلی فرآیند انگیزش: نیازها (NEEDS) به عنوان منشأ انگیزش هنگامی خلق می‌شوند که یک عدم تعادل فیزیکی یا روحی به وجود آید. (THE BASIC MOTIVATION PROCESS - FREDLUTHANS)

۱۰ - EDWARD L. THORNDIKE - ANIMAL INTERLLIGENCE - 1911.

۱۱ - ALFRED BANDURA - SOCIAL LEARNING THEORY\* - 1976.

که در این راستا وجود دارد، نظریه مک‌گرگور روشن‌ترین و صریح‌ترین مبنای نگرشی در مورد یک مدل ساده رفتاری را به دست می‌دهد. مدل توسعه یافته بر این مبنا (مدل C) قادر است تا علاوه بر تفریق و تبیین چگونگی بروز رفتارهای مبتنی بر نظریه  $X$  و  $Y$ ، نظریات قانون اثر و یادگیری اجتماعی را نیز پاسخگویی کند. مهمترین نتیجه این مدلسازی بیان این واقعیت است که هر انسانی بر حسب شرایط، می‌تواند نمایانگر رفتارهای نظریه  $X$  و  $Y$  بوده و این دو نظریه در واقع دو وجه از یک رفتارمندی یکپارچه است. همچنین مدل نشان می‌دهد که با تدابیر لازم می‌توان رفتار انسانها را بر مبنای رفتارمندی  $Y$  توسعه داد (توسعه معیارهای مرجع بخش  $Y$ ).

مدل مذکور یک مدل ساده است که بسیاری از ابعاد و ظرایف رفتاری انسان را در بر ندارد و این در واقع بزرگترین نقیصه آن بشمار می‌آید ولیکن ماهیت کاربردی آن، بهره‌برداری از همین مدل ساده در تبیین و تجویز برخی از مسائل رفتار سازمانی را امکان‌پذیر می‌سازد. □ منابع و ماخذ:

۱ - MASLOW (سلسله مراتب نیازها)، FRANK GILBERTH (شرایط محیط کار)، HERZBERG (عوامل انگیزشی و بهداشتی)، VROOM (نظریه انتظار)، FESTINGER (نظریه تبادل)، ALDERFER (نظریه ERG)، PORTER (نظریه عملکرد - رضایت)، ADAMS (نظریه برابری)، KELLEY (نظریه انتساب).

2 - JERALD GREENBERG - BEHAVIOR IN ORGANIZATION - 1995.

3 - DAVID MC CLELLAND - THE ACHIEVING SOCIETY - 1961.

۴ - B. F. SKINNER در کتاب خود به نام SCIENCE

نتیجه‌گیری: یک مدل رفتاری جامع و موثر از انسان، نقش به‌سزایی در توسعه نظریات محتوایی و کاربردی رفتار سازمانی ایفا می‌کند. ابعاد ارزشی این امر به اندازه پیچیدگی و صعب‌الوصول بودن آن بی‌حد و حصر است. از میان نظریات گوناگونی

# نظام اطلاعات مدیریت (MIS)

منبع: MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS ORGANIZATION AND TECHNOLOGY  
BY: KENNETH AND JANE LAVDON

ترجمه و اقتباس:

فریدون رهنمای رودپشتی

پیچیده شدن روابط و مناسبات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اداره کردن سازمانها در جهت تحقق اهداف آنها، استفاده از اطلاعات و به تبع آن طراحی نظام اطلاعات را بسیار ضروری ساخته است.

مدیران جهت اجرای وظایف مدیریتی خود که مهمترین مولفه آن تصمیم‌گیری است به اطلاعات نیاز دارند.

جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی و اشاعه، اطلاعات از طریق طرح‌ریزی نظام مناسب، که باید در خدمت مدیریت قرار گیرد، اهمیت دارد. شکل‌گیری و ایجاد نظام اطلاعات مدیریت، با بهره‌گیری از دانش‌های مختلف امکان‌پذیر است، که براساس سه رویکرد مورد توجه قرار می‌گیرد، این سه رویکرد عبارت است از مدیریت، سازمان و فن آوری.

در این نوشتار سعی بر این است که مبانی اولیه تاثیر نظام اطلاعات مدیریت در تصمیم‌گیری مدیران بررسی شود. علاوه بر آن، نتایج به‌کارگیری نظام اطلاعات مدیریت، از سه رویکرد مدیریت، سازمان و فن آوری نیز مورد توجه قرار گیرد.

## تعریف نظام اطلاعات

نظام اطلاعات را از نظر فنی می‌توان به شرح زیر تعریف کرد: مجموعه‌ای از اجزا مرتبط به هم که از طریق جمع‌آوری، پردازش و ذخیره‌سازی و اشاعه، اطلاعات، به‌طوری که در امر تصمیم‌گیری، هماهنگی، کنترل، تجزیه و تحلیل و حل مسایل پیچیده و ایجاد محصولات و ایده‌های جدید به مدیریت در سازمانها کمک کند.

عناصر نظام اطلاعات عبارت است از ورودی‌ها (INPUT)، پردازش (PROCESS)، خروجی‌ها (OUTPUT)، بازخورد (FEEDBACK)، داده‌ها (DATA)، اطلاعات (INFORMATION).

## ضرورت و اهمیت نظام اطلاعات

تغییرات جهانی در محیط‌های تجاری، از اصلی‌ترین نتایج به‌کارگیری نظامهای اطلاعاتی به‌شمار می‌رود. تحولات مذکور به ترتیب در جهانی شدن اقتصاد، تغییر در اقتصاد صنعتی و تغییر در موسسات بازرگانی رخ داده است. تغییرات مذکور در محیط تجاری را می‌توان

به‌شرح زیر برشمرد:

الف - جهانی شدن اقتصاد: در این مرحله، فعالیت‌های اقتصادی موسسات تجاری یکپارچه شده و به‌صورت جهانی تبدیل گشته است که موجب تغییر عناصر زیر شده است:

- مدیریت و کنترل در بازارهای جهانی؛
- رقابت در بازارهای جهانی؛
- گروههای کار جهانی؛
- نظامهای تحویل کالا و خدمات جهانی.

ب - تغییر در اقتصاد صنعتی: در این مرحله صنایع در اقتصاد و جوامع از شکل سنتی به اقتصاد صنعتی و جوامع صنعتی تغییر شکل داده‌اند، ماحصل تغییر فوق عبارت از:

- دانش و پایه‌های اطلاعاتی در اقتصاد؛
- بهره‌وری؛
- خدمات و محصولات جدید؛
- هدایت و رهبری؛
- رقابت در زمان؛
- کوتاه‌شدن عمر کالا؛

## ● محیط تغییر TURBULENT ENVIRONMENT

● محدودیت دانش کارکنان.

ج - تغییر در ساختار موسسات بازرگانی: در این مرحله، ساختار موسسات بازرگانی در ابعاد مختلف تغییر پیدا کرده است. نتایج تغییرات فوق عبارت از:

- یکنواخت کردن FLATTENING؛
- عدم تمرکز؛
- عدم وابستگی به مکان؛
- کاهش هزینه‌های هماهنگی و مراودات؛
- قدرت دادن EMPOWERMENT؛
- هماهنگی دادن بین کار و تیم‌های کار.

به‌عنوان مثال در عرصه جهانی شدن اقتصاد، می‌توان به تاثیر صادرات و واردات در رشد اقتصادی امریکا، و پیشرفت اقتصادی در اروپا و

آسیا اشاره کرد. در عرصه تجارت خارجی، برآیند صادرات و واردات کالا و خدمات در ایالات متحده و کشورهای دیگر نظیر ژاپن و آلمان بیش از ۲۵ درصد بوده است.

در عرصه تغییر در اقتصاد صنعتی، می‌توان به قدرت صنعتی کشورهای ایالات متحده، ژاپن و آلمان اشاره کرد که به سومین انقلاب در اقتصاد منجر گردید که به انقلاب اطلاعات مشهور است. انقلاب اطلاعات و دانش به قرن بیستم برمی‌گردد که فن آوری و ایجاد نظامهای اطلاعاتی از جمله مهم‌ترین نتایج انقلاب مذکور است. به‌تبع آن بهره‌وری نیروی کار افزایش و تصمیم‌گیری در مدیریت و رهبری بهبود یافته است. از نتایج فن آوری اطلاعات، شبکه‌های جهانی، شبکه بین موسسات، توزیع اطلاعات و نظایر اینها را می‌توان اشاره کرد.

در عرصه تغییر ساختار موسسات بازرگانی، تغییر در ماهیت سازمان و مدیریت از جمله تغییرات است. اهداف سازمانها، نگرش مدیریت در ارائه کالا و خدمات و سودآوری کاملاً تغییر یافته است.

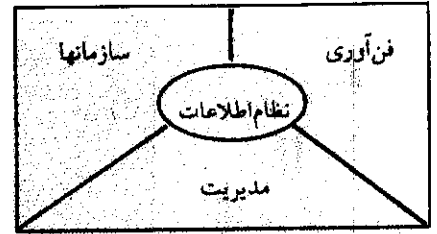
باتوجه به موارد فوق، اهمیت و ضرورت نظام اطلاعات از گذشته بیشتر شده است و تقریباً هر فعالیت مدیریتی بدون توجه به نظام اطلاعات یا ناکارا است و یا غیرممکن.

رویکرد سازمان، مدیریت و فن آوری در نظام اطلاعات مدیریت

نگرش موسسات بازرگانی به نظام اطلاعات مدیریت را از طریق سه رویکرد یعنی سازمان، مدیریت و فن آوری می‌توان بررسی کرد. نمودار ساده زیر رابطه بین مولفه‌های مذکور را نشان می‌دهد.

## سازمانها

نظام‌های اطلاعاتی، جزئی از اجزا سازمانها هستند. سازمانها جهت گزارش‌دهی و انجام



وظایف و معرفی خود، باید از نظام اطلاعاتی استفاده کنند. سازمانها از طریق سلسله مراتب ساختاری و رسمی، کارها را انجام می دهند و برای اجرای عملیات، استانداردها و رویه های لازم را طرح ریزی می کنند. در این سلسله مراتب، مسئولیت ها و اختیارات مشخص شده است. در سطح بالای سلسله مراتب، مدیران، افراد متخصص و حرفه ای، کارکنان فنی و در سطوح پائین سلسله مراتب، کارکنان عملیاتی قرار دارند. وظایف عمده سازمانی عبارتند از فروش و بازاریابی، تولید، امور مالی و حسابداری و مدیریت منابع انسانی است. سازمانها در سطوح سلسله مراتب و انجام هر یک از وظایف مذکور، نظام اطلاعات خاص خود را به کار می گیرند.

#### مدیریت

مدیران و دانش مدیریت، اصلی ترین مولفه ها در نوشتارگان مربوط در اداره سازمانها هستند. موسسات بازرگانی در محیط های تجاری، تنها از طریق مدیران قادر به تحقق اهداف خود هستند. مدیران موسسات و بنگاه های اقتصادی در فرایند مدیریتی، الزاماً بایستی تصمیمات مناسب اتخاذ کنند. باتوجه به اینکه عنصر اصلی تصمیم گیری اطلاعات است و برپایه آن تصمیم اخذ می شود باید از اطلاعات استفاده کنند.

به کارگیری اطلاعات مناسب به نظام اطلاعات مناسب بستگی دارد. به کارگیری نظام اطلاعات باتوجه به سطوح مختلف مدیریت، متفاوت است. اگر سطوح مدیریت در سازمان را به سه دسته مدیران ارشد (SENIOR MANAGERS)، مدیران میانی (MIDDLE MANAGERS) و مدیران عملیاتی (OPERATIONAL MANAGERS) طبقه بندی کنیم. آنگاه هر یک از آنها باتوجه به نوع و میزان نیاز به اطلاعات از نظام اطلاعات خاص خود استفاده می کنند.

#### فن آوری

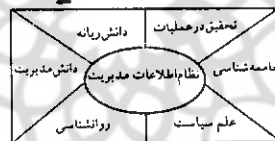
فن آوری نظام اطلاعات یکی از ابزارهای

قابل دسترس مدیران برای انطباق و همگامی با تغییرات است. در حال حاضر، فن آوری اطلاعات، سازمان را از تاثیرات محیطی مصنوع نگه می دارد و مدیریت را قادر می سازد تا فعالیتها را کنترل و خلاقیت و نوآوری در سازمان ایجاد کند.

فن آوری اطلاعات در طراحی و به کارگیری نظام اطلاعات اهمیت بسیار زیادی دارد. فن آوری اطلاعات در واقع به کارگیری ابزارها و روشهای مختلف در طرح ریزی نظام اطلاعات است. این ابزارها عبارتند از: سخت افزار رایانه، فن آوری رایانه، رایانه ذخیره سازی و فن آوری مخابرات (ارتباط از راه دور). بدون در اختیار داشتن فن آوری مناسب، نظام اطلاعات مناسب طرح ریزی نمی شود بنابراین تکنولوژی عامل ضروری نظام اطلاعات به شمار می رود.

باتوجه به مفاهیم سه گانه سازمان، مدیریت و فن آوری، دو رویکرد اساسی در نظام اطلاعات مدیریت شکل می گیرد که عبارتند از رویکردهای فنی و رویکردهای رفتاری.

نمودار زیر رابطه رویکردهای مذکور را با نظام اطلاعات مدیریت و دانش های مختلف این حوزه نشان می دهد.



در رویکرد فنی نظام های اطلاعاتی جهت مطالعه نظام اطلاعات بر پایه های ریاضی در مدل های نورماتیو تاکید دارد.

از جمله دانش هایی که برپایه این رویکرد پی ریزی شده اند عبارتند از دانش رایانه، دانش مدیریت و تحقیق در عملیات.

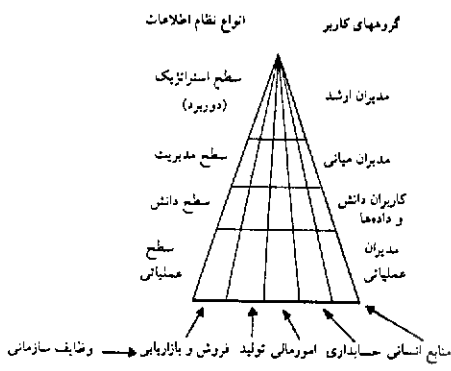
دانش یا علم رایانه به نظریه اعداد، روشهای محاسبه و روشهای ذخیره و بازیابی داده ها تاکید دارد. علم و دانش مدیریت به توسعه روشها جهت تصمیم گیری و کاربردهای مدیریتی تاکید می ورزد. تحقیق در عملیات روی روش های ریاضی جهت بهینه سازی و انتخاب پارامترهای مختلف در سازمان نظیر حمل و نقل، کنترل موجودی و هزینه مبادلات و سود تمرکز یافته است. (کم کردن هزینه ها و اضافه کردن سود).

رویکرد رفتاری که قسمت تکامل یافته نظام های اطلاعاتی است با مسایل و موضوعات

رفتاری مرتبط است. مسایل رفتاری نظیر طرح ریزی، بکارگیری و طراحی سیستم که با الگوهای ارزشی که در رویکرد فنی معنی دارد، مرتبط است. رویکرد رفتاری با فن آوری در تضاد نیست، بلکه در ارتباط نیز هستند، یعنی فن آوری نظام های اطلاعات، غالباً برپایه مسایل و موضوعات رفتاری شکل می گیرد.

#### انواع نظام اطلاعات و رابطه آن با سازمانها و سطوح مدیریت

سازمانها و نظام اطلاعات و سطوح مختلف مدیریت با یکدیگر رابطه تنگاتنگ دارند که باتوجه به هر یک از آنها، می توان نظام اطلاعاتی مناسب را انتخاب کرد.



تفاوت در نیاز مدیران در سطوح مختلف باتوجه به وظایف سازمانی باعث می گردد، که نظام های اطلاعات در هر سطح متفاوت باشد. به عنوان مثال، نظام اطلاعات مدیران ارشد با مدیران عملیاتی کاملاً متفاوت است. به همین دلیل نظام اطلاعات سطح استراتژیک برای مدیران ارشد و نظام اطلاعات سطح عملیاتی برای مدیران عملیاتی طرح ریزی می گردد.

نظام های اطلاعاتی را باتوجه به انواع نظام های عمده اطلاعاتی به شرح صفحه بعد نیز می توان طبقه بندی کرد. نمودار صفحه بعد رابطه انواع نظام های اطلاعات را با سطوح مختلف مدیریت و وظایف سازمانی نشان می دهد.

- پیچیده شدن مناسبات اجتماعی، طراحی نظام اطلاعات را ضروری ساخته است.
- نظام اطلاعات مجموعه ای از اجزا مرتبط به هم است که از طریق جمع آوری، پردازش و ذخیره سازی اطلاعات به مدیریت سازمانها کمک می کند.





به خود گرفت. به گونه‌ای که زمان خطی، زمان رایج جوامع صنعتی گردید. این عقیده چنان در باور مردم رسوخ کرده است که تصور مفهومی متعارض با آن به هیچ وجه امکان‌پذیر نیست. در عصر حاضر، زمان خطی فرض می‌شود. به این مفهوم که زمان همانند یک خط از بینهایت در گذشته آغاز و تا بینهایت در آینده امتداد می‌یابد. زمانی که گذشت دیگر متعلق به گذشته است و امکان بازگشت وجود ندارد. در تصور دایره‌ای بودن زمان، انسان می‌توانست با حیات مجدد، اشتباهات خود را تلافی کند. اما در نگرش خطی بودن زمان، لحظه‌ای که از دست رفته دیگر هرگز باز نخواهد گشت. این باور شرط اصلی برخورد واقعیت صنعتی با تکامل و پیشرفت است. در واقع با مفهوم خطی بودن زمان، تکامل و پیشرفت امکان‌پذیر شده است. اگر زمان دایره‌ای بود و حوادث تکرار می‌شدند، دیگر تکامل و پیشرفت مفهومی پیدا نمی‌کرد.

به منظور بازکردن ارزش زمان در جهان صنعتی، به‌طور مختصر، مطالبی در زمینه تاریخچه زمان و توجه به زمان ارائه می‌کنیم.

اصولاً جوامع صنعتی دارای دو مشخصه هستند:

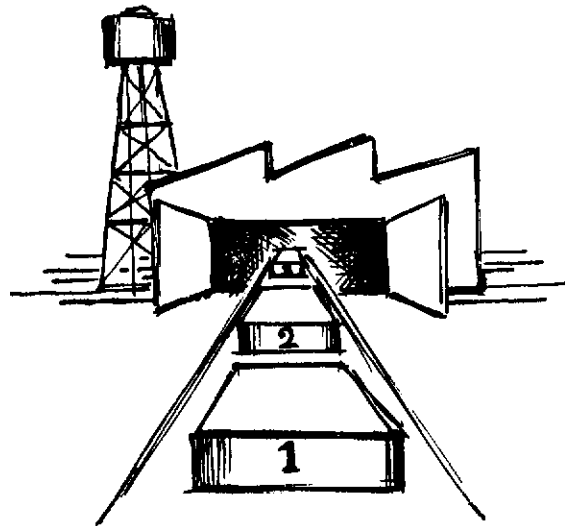
#### ۱- استاندارد کردن

گفته می‌شود اولین شخصی که به اهمیت استاندارد کردن واقف شد، موسس شرکت تلفن و تلگراف آمریکا (AT&T) آقای تنودورویل بود که ایده استاندارد کردن مسیر حمل کیسه‌های پستی را ارائه کرد. به این معنا که تمام نامه‌هایی که به یک مقصد نوشته شده‌اند، از مسیری واحد ارسال شوند. این امر، انقلابی در صنعت پست ایجاد کرد.

نفر دوم آقای فردیک تیلور بود که معتقد بود می‌توان تمام مراحل انجام کارها را استاندارد کرد. این ایده چنان خوشایند صاحبان حرفه‌ها و مشاغل قرار گرفت که از آن زمان تاکنون روشهای انجام کار در سراسر جهان تا حد زیادی استاندارد شده است حتی وزن‌ها و اندازه‌ها نیز استاندارد شده است. یکی از اولین اقدامات انقلاب فرانسه، تلاش جهت جایگزین ساختن مقیاسهای متریک و تقویمی به جای واحدهای اندازه‌گیری نادقیق قبل از انقلاب صنعتی بود.

#### ۲- تخصصی کردن

آدام اسمیت در کتاب «ثروت ملل» برای اولین بار از تخصصی کردن کارها سخن گفت. وی می‌نویسد، زمانی که یک کارگر کارهای لازم جهت تولید یک سنجاق را انجام می‌داد، در روز



## زمان خطی، رمز ترقی جهان صنعتی

از: رحیم قاسمیه

تصور می‌کردند و این تصور در گفته‌ها و نوشته‌های آنها هویدا است.

در سراسر قرون وسطی و تا قبل از انقلاب صنعتی، مفهوم زمان خطی، پدیدار می‌شد. محسوب می‌شد.

در جوامع کشاورزی انسانها در اندازه‌گیری زمان دقت زیادی می‌بذول نمی‌کردند و توجه آنها بیشتر می‌بذول اندازه‌گیری فواصل بلندمدت بود. در نظام کشاورزی هر مزرعه و روستا کار خود را به‌صورت مستقل از دیگری انجام می‌داد و نیازی به هماهنگی و همزمان‌سازی فعالیت‌های انسانی احساس نمی‌شد. به همین دلیل بندرت واحدهای دقیق برای اندازه‌گیری فواصل کوتاه مدت ابداع می‌کردند. در این جوامع زمان به واحدهای ثابت و بزرگ و نادقیقی که بیانگر زمان مورد نیاز جهت انجام وظایف روزمره بود تقسیم می‌شد. برای مثال در ماداگاسکار به یک دوره کوتاه مدت «به‌اندازه پختن برنج» و برای یک لحظه از عبارت «به‌اندازه سرخ کردن یک ملخ» استفاده می‌شد.

#### جوامع صنعتی و در حال پیشرفت

پس از انقلاب صنعتی، نگرش مردمان به زمان دچار تحول و تغییر اساسی گردید. با گسترش فرهنگ و بلوغ فکری انسانها، زمان از مفهوم دایره‌ای بودن خارج گردید و شکل خطی

سخن گفتن از زمان امری است سهل و معتنع. در واقع بحث در این باره نیازمند بررسی فرهنگهای بشری است. هر تمدنی قواعد پنهان و آشکاری دارد که در سراسر فرهنگ آن ملت متبلور است. از آنجایی که در عصر حاضر، ملت‌های گوناگونی وجود دارند، ضرورتاً فرهنگهای مختلفی نیز وجود دارد که بررسی تمام آنها نه در حوصله این مقاله است و نه امکان‌پذیر. تلاش می‌کنیم با تقسیم‌بندی کلی جوامع بشری به جوامع صنعتی و ماقبل صنعتی (کشاورزی و دامداری) دیدگاه آنان را درباره زمان ارائه کنیم.

#### جوامع ماقبل صنعتی

در این جوامع، زمان به‌صورت دایره‌وار و به‌صورت مکرر تصور می‌شود. در بین بودائیه و هندوها زمان دایره‌وار تصور می‌شود. در این فرهنگها، موجودات از طریق تناسخ می‌توانند حیات مجدد پیدا کنند. در واقع در باور این مردمان، هیچ موجود زنده‌ای نابود نمی‌شود و پس از مرگ، به‌صورت موجود دیگری حیات خود را ادامه می‌دهد. هندوها زمان را دایره بزرگی تصور می‌کنند که هرکدام چهارمیلیارد سال طول می‌کشد، که نماینده یک روز برهمایی است. افلاطون و ارسطو نیز زمان را دایره‌وار

فقط می‌توانست ۲۰ عدد سنجاق تولید کند. در حالی که پس از تخصصی‌کردن کارها هر کارگر می‌توانست روزانه ۴۸۰۰ عدد سنجاق تولید کند. این دو ویژگی یک نتیجه را در پی داشت و آن «تولید انبوه» بود. تولید به معنای کالای بیشتر و به معنای پول بیشتر بود. از این زمان هر لحظه کار و تلاش برابر بود با ثروت بیشتر. سرمایه کلانی صرف خرید ماشین‌آلات گران قیمتی گردید که نمی‌شد آنها را حتی برای یک لحظه بیکار نگه داشت.

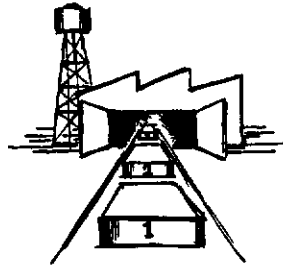
### ۳ - همزمان‌سازی

در جوامع صنعتی تاخیر در تولید یک کارخانه موجب تاخیر در تولید کارخانه‌های دیگر می‌شود. در جوامع صنعتی کارها تا حد زیادی به یکدیگر وابسته است. ارگانهای اجتماعی جامعه نیز با درک این نیاز تلقین ایده همزمان‌سازی را - اگرچه ناخودآگاه - در سرلوحه کار خود قرار دادند. مدارس، فرزندان را تربیت می‌کردند که با شنیدن زنگ مدرسه به کلاس می‌رفتند و باسوت

کارخانه‌ها هزاران کارگر به سر کار رفته و یا کار را تعطیل می‌کردند. امروزه نیاز به همزمان‌سازی فعالیتها در اعماق باور انسانها نفوذ کرده است.\* در جوامع صنعتی مرتباً شاهد افرادی هستیم که با نگرانی و اضطراب ساعت خود را می‌نگرند. تمایل به بکارگیری کامپیوتر شاهد دیگری است از ضرورت سرعت عمل و استفاده از ثانیه‌ها در جهان پیشرفته امروز. در واقع هر قدر جامعه صنعتی و پیشرفته‌تر باشد، ارزش زمان محسوس‌تر است.

صاحب‌نظران یکی از دلایل پیشرفت و ترقی شرکت‌های بزرگ مانند تویوتا را، سرعت عمل آن می‌دانند. در این شرکت هر مدل سفارشی حداکثر ظرف ۱۰ روز تحویل مشتری می‌شود. (دو روز ساخت، ۶ روز جهت حمل و نقل تا مقصد و ۲ روز نیز جهت احتیاط در نظر گرفته شده است.)<sup>(۱)</sup>

در جهان صنعتی هر لحظه و هر ثانیه از زمان مساوی است با پول. (البته ذکر این نکته نیز بی‌فایده نیست که زمان حتی از پول نیز ارزشمندتر است چرا که با صرف‌زمان می‌توان پول بدست آورد ولی با صرف پول نمی‌توان زمان از دست داده را جبران کرد.) ایده خطی بودن به این عقیده منجر شد که از دست‌دادن زمان برابر است با کاهش تولید، کاهش بهره‌وری، کاهش سود و عدم استفاده بهینه از سرمایه و در نقطه مقابل آن سرعت عمل



\* از دست‌دادن زمان یعنی کاهش تولید، کاهش بهره‌وری و عدم استفاده بهینه از سرمایه و در مقابل سرعت عمل برابر است با تولید بیشتر، بهره‌وری بیشتر و افزایش رفاه اجتماعی کارکنان.

\* شالوده سیستم تولید به موقع بر همزمان‌سازی استوار است.

\* استفاده از نمودارها بهترین راه جلوگیری از اتلاف وقت و اطلاع از روند پیشرفت کارهاست.

برابر است با تولید بیشتر، بهره‌وری بیشتر و افزایش رفاه اجتماعی انسانها. در شرکت‌های معظم اتومبیل‌سازی مانند تویوتا، فورد، هوندا و... در هر ثانیه سه اتومبیل تولید می‌شود. و در سایر صنایع نیز وضعیت مشابهی مشاهده می‌شود.

ایده همزمان‌سازی، به تکامل سیستمهای تولیدی منجر شده است. در واقع شالوده سیستم تولید به موقع ("JIT" JUST IN TIME) نیز بر همزمان‌سازی استوار است. در این سیستم تولیدات در زمان مورد نیاز و درست به هنگام بروز نیاز انجام می‌گیرند و با حذف هرگونه موجودی و انبار، تمامی قطعات و مواد مورد نیاز دقیقاً در زمان نیاز خریداری و به فرآیند تولید وارد می‌شوند.<sup>(۲)</sup>

### ارزش زمان در ایران

اصولاً ایده خطی بودن با فرهنگ ایران و ایرانی عجین شده است. وجود ضرب‌المثل‌هایی از قبیل «آب رفته به جوی بر نمی‌گردد» شهادی بر این مدعاست. دین مبین اسلام نیز بر خطی بودن زمان صحه گذارده است. حضرت علی (ع) می‌فرماید (نقل به مضمون) «فرصتها

می‌گذرند همانطور که ابرها می‌گذرند» در قرآن مجید مکرراً آیاتی مشاهده می‌شود که در آنها از عدم بازگشت انسانها و حیات مجدد آنها و اینکه باید از فرصتها در زمان حیات استفاده شود سخن گفته شده است.

### نگرش به زمان

گفته شد در ایده خطی بودن زمان، زمان برابر است با پول. و اما در عمل جامعه ما چگونه از وقت خود استفاده می‌کند. اگر حقوق و مزایای یک کارگر را به طور متوسط ماهانه ۶ هزار تومان فرض کنیم (حقوق و مزایا + بیمه + مالیات + خدمات درمانی + پاداش و...) هر دقیقه از کار یک کارگر حدود ۶ تومان هزینه دارد. این رقم برای مدیران حدود دقیقه‌ای ۳۰ تومان است. حال به آمار زیر که توسط نگارنده با بررسی آمار حضور و غیاب کارکنان یک کارخانه صنعتی بزرگ در تهران بدست آمده توجه کنید.

براساس این تحقیق هر یک از کارکنان این کارخانه، از ۲۴۲ روز کاری سال به طور متوسط ۱۹۷ روز در سال در محل کار خود حاضر بوده است.

چگونه؟ به توضیحات زیر توجه کنید:

روزهای کاری سال پس از کسر پنجشنبه‌ها و جمعه‌ها و سایر ایام تعطیل ۲۴۲ روز است که ۴۴/۵ روز از آن کسر می‌شود:

روز	۲۱	- مرخصی روزانه
روز	۴/۵	- مرخصی‌های ساعتی (به روز)
روز	۱۶	- غیبت روزانه
روز	۳	- تاخیر ساعتی (به روز)
روز	(۴۴/۵)	- جمع کل

روز ۱۹۷/۵

شایان ذکر است که هر یک از کارکنان فقط ۱۹۷ روز در سال در محل کار خود حضور فیزیکی داشته‌اند و بحث بهره‌وری خود مقوله‌ای است جداگانه.<sup>(۳)</sup>

حال با فرض آنکه بهره‌وری هر یک از کارکنان صددرصد فرض شود به‌ازاء هر نفر ۴۵ روز (۴۵=۱۹۷-۲۴۲) در محل کار خود حضور نداشته است اگر هزینه‌های ماهانه هر یک از کارکنان را ۶۵۰۰۰ تومان فرض کنیم، ضرر ناشی از این عدم حضور تقریباً برابر است با ۹۷۵۰۰ تومان در سال. با توجه به اینکه کارخانه مورد نظر بیش از یک‌هزار نفر پرسنل دارد، کل ضرر ناشی از اتلاف وقت، در این کارخانه بالغ بر



\* در جوامع صنعتی تاخیر در تولید یک کارخانه موجب تاخیر در تولید کارخانه‌های دیگر می‌شود.

\* یکی از دلایل پیشرفت شرکت‌های بزرگ سرعت عمل آن شرکت است.  
\* در کارخانه تویوتا هر مدل سفارشی، حداکثر ظرف ۱۰ روز تحویل مشتری می‌شود.

مشکلات را رفع کرد.

استفاده از نمودارها بهترین راه جلوگیری از اتلاف وقت و اطلاع از روند پیشرفت امور است.

#### ۴ - جلوگیری از اتلاف وقت

برای جلوگیری از اتلاف وقت نکات زیر را به‌خاطر داشته باشید:

الف - هرگاه که می‌توانید کارها را به شخص مناسب دیگری واگذار کنید، به این ترتیب فقدان شما احساس نخواهد شد.

ب - جدا از جلسات طولانی و مکرر پرهیز کنید. در برخی شرکت‌های ژاپنی و فرانسوی در جلسات از صندلی استفاده نمی‌شود و کلیه شرکت‌کنندگان موظفند، ایستاده مطالب خود را بیان کنند. به این ترتیب همه بلافاصله به اصل مطلب می‌پردازند. این گفته فرداکن را به‌خاطر بسپارید که:

«بهترین وسیله وقت‌کشی، تشکیل جلسه است.»

حضرت علی (ع) نیز می‌فرمایند:

«فرصت چون ابر زودگذر است، پس مهیا باشید تا از فرصتهایی که دارید بهره‌گیرید.» □

پانوشتها:

۱ - شینگو شیگه او: «سیستم تولید تویوتا» ترجمه رحیم قاسمیه نشر مردنیز ۱۳۷۵ ص ۱۴۳-۱۵۲.

۲ - منبع قبل ص ۶۳-۷۵.

۳ - این تحقیق در شماره تیرماه ۷۳ ماهنامه تدبیر به چاپ رسیده است.

\* - برای مطالعه بیشتر در زمینه ویژگیهای جوامع و ضرورت همزمان‌سازی فعالیت‌های انسانی به کتاب «موج سوم» نوشته آلون تافلر ترجمه خانم شهیندخت خوارزمی مراجعه شود.

\*\* - عمده این آمار از روزنامه همشهری پنجشنبه ۷۵/۱۱/۲۵ ص ۴ استخراج شده است.

رحیم قاسمیه:

عضو هیئت علمی دانشگاه خلیج فارس

● جلوگیری از اتلاف وقت توسط خود و دیگران؟

● بررسی عملکرد در پایان روز و رفع معایب و عواملی که موجب اتلاف وقت می‌شوند.

الف: برنامه‌ریزی امور و اولویت‌بندی آنها

کسارها را می‌توان به ترتیب اولویت

تقسیم‌بندی کرد. در واقع بخش کوچکی از

فعالیت‌های مدیریت، سهم عمده‌ای از نتایج را در

بر می‌گیرد. به عبارت دیگر بیشتر نتایج از تعداد

کمی از فعالیت‌ها ناشی می‌گردد و قسمت عمده

فعالیتها در واقع نتیجه چندانی در پی ندارند.

اقتصاددان ایتالیایی ویلفرید پارتو سالها قبل، با

بررسی توزیع ثروت جامعه به این نتیجه رسید

که ۲۰ درصد افراد جامعه حدود ۸۰ درصد ثروت

جامعه را در اختیار دارند. این یافته که به قانون

۸۰/۲۰ نیز معروف است، در واقع در بسیاری از

پدیده‌های اجتماعی صدق می‌کند. برای مثال

می‌توان گفت که ۸۰ درصد مشکلات مدیریت از

۲۰ درصد منابع (افراد و...) ناشی می‌شود. و یا

۸۰ درصد نتایج از ۲۰ درصد فعالیتها ناشی

۹۷۵۰۰۰ تومان می‌شود.

به طریق مشابه تعداد روزهای از دست رفته برابر است با  $45000 = 45 \times 1000$  روز.

به نگرش خطی زمان بر می‌گردیم آیا این عین پول نیست؟ در مورد مدیران و افراد متخصص

هزینه‌های فوق‌الذکر تقریباً ۵ برابر می‌شود. شاید گفته شود، این دقت نظر در مورد زمان

در کشورهای بسیار پیشرفته است و در کشور ما جایگاه زیادی ندارد. اما به‌خاطر داشته باشید

ایران کشوری است در حال توسعه که روند توسعه خود را به‌طور مستمر و با سرعتی

امیدآفرین ادامه می‌دهد. به موازات این رشد و توسعه، اهمیت زمان نیز بیشتر درک می‌شود.

برای مثال در حال حاضر به گفته مسئولان، تولید اتومبیل پیکان در شرکت ایران خودرو برابر است

با روزی ۴۰۰ دستگاه. اگر هر روز را دو شیفت دوساعته در نظر بگیریم در هر  $2/5$  دقیقه یک

پیکان تولید می‌شود. \* ملاحظه می‌فرمایید در ایران نیز دقائق ارزش میلیونی یافته‌اند و براین

ارزش مرتباً افزوده خواهد شد. -

### گذر عمر

آیا می‌دانید یک عمر ۷۰ ساله چگونه می‌گذرد، براساس تحقیقات انجام شده از ۷۰ سال عمر به‌طور متوسط:

۲۵ سال در خواب

۸ سال صرف مطالعه تحصیل و یادگیری

۶ سال در استراحت و بیماری

۷ سال صرف تفریح و تعطیلات

۵ سال در رفت و آمد

۴ سال صرف خوردن و آشامیدن و

۳ سال صرف آمادگی جهت انجام فعالیت‌های فوق

به این ترتیب فقط ۱۲ سال صرف کار مفید می‌شود.

مدیریت زمان در واقع دارای سه محور اساسی است.

● برنامه‌ریزی امور و اولویت‌بندی آنها؛

می‌شود. با درک این واقعیت و با توجه و اولویت

دادن به این ۲۰ درصد‌های ضروری می‌توان ۸۰

درصد نتایج را بدست آورد و یا ۸۰ درصد



# سه فرهنگ مدیریت؛ کلید یادگیری سازمانی

منبع: STOAN MANAGEMENT REVIEW/FALL 1996

مترجمان: سوسن جدی و محمد زنجانی

\* سه گروه مدیران اجرایی، مهندسان و اپراتورها واقعاً یکدیگر را به درستی درک نمی‌کنند و این ناهماهنگی در بین آنها مانع یادگیری در سازمان است.  
\* کلید یادگیری سازمانی کمک به مهندسان و مدیران اجرایی است تا یاد بگیرند که چگونه فرهنگ خود را تجزیه و تحلیل کنند و چگونه فرهنگها را حول نقاط قوت آنها تکمیل کنند.  
\* مشکلات یادگیری سازمانی مستقیماً به ناهماهنگی بین فرهنگ مهندسی، فرهنگ مدیران ارشد و فرهنگ اپراتورها مربوط است.

ایجاد کرد. این صراحت و اعتماد، به‌اعضای گروه اجازه داد تا به‌جای آنکه به‌شیوه مرسوم این شرکت منتظر راه‌حلهای دیکته شده بمانند، مسائل و مشکلات طراحی و مهندسی را مشخص کنند، مسائل و مشکلاتی که شناخت به‌موقع آنها به‌منظور اجتناب از تاثیرات متقابل بعدی که مستلزم هزینه و طراحی‌های مجدد بود بسیار ضرورت داشت. برای مثال، تغییر طراحی شاسی‌ها (CHASSIS DESIGN) ممکن بود که باعث سنگین‌تر شدن خودرو گردد که در این صورت طراحی مجدد تایرها ضرورت پیدا می‌کرد که به‌نوبه خود ممکن بود منجر به ایجاد سروصدا در داخل اتومبیل شود. با مشخص شدن به‌موقع مشکلات، تیم توانست به‌طور سیستماتیک کل اتومبیل را بررسی و طراحی مجدد آن را سرعت بخشد.

باوجود آن، طرح به‌موقع مشکلات موجب گردید که در مدیران سطوح بالای شرکت تصور نادرستی ایجاد شود. آنها تصور کردند که تیم از کنترل خارج شده و تاکید کردند که بایستی تحت کنترل قرار گیرد. تیم هم دریافت که مدیران رده بالا ارزش تشخیص به‌موقع مشکلات را درک نکرده و بکارگیری شیوه جدید یادگیری خود را ادامه دادند و فرض را بر آن گذاشتند که نتایج نهایی همه چیز را روشن خواهد کرد. تیم توانایی تکمیل طرحهای پیش‌بینی شده را براساس برنامه داشت و توانست هزینه‌ها را به‌طور قابل ملاحظه‌ای کاهش دهد. اما برخلاف انتظار، مدیران سطح بالا هرگز دریافته‌اند که دلایل این نتایج چشمگیر آموختن شیوه حل مسئله بوده است بلکه برعکس تصور کردند که علت «تحت کنترل» درآوردن تیم بوده است. آنها تیم را منحل

ن‌آکسامی‌های یسادیگیری سازمانی (ORGANIZATIONAL LEARNING) می‌شود. هنگامی که در واقع این مدیران اجرایی و مهندسان هستند که بایستی در مواجهه با چالشهای قرن ۲۱ فرآیند یادگیری را آغاز کنند سوال این است که آیا ما به‌اشتباه تصور کرده‌ایم که مسئله اصلی، تمرکز بر یادگیری سازمانی است؟

سازمانها نمی‌آموزند؛ ابداعات تداوم یا اشاعه نمی‌یابند

برای ادامه حیات در دنیای رقابتی و پرتلاطم امروز، توانایی ایجاد اشکال و فرآیندهای سازمانی جدید و نوآوری در عرصه فنی و سازمانی، ضرورتی قطعی و اجتناب‌ناپذیر است. لیکن این یادگیری نه‌فقط مستلزم اقتباس اشکال جدید است بلکه نیازمند به انطباق و اشاعه آن با دیگر اجزاء مرتبط به سازمان و حتی دیگر سازمانها در آن صنعت است.

سازمانها هنوز چگونگی اداره این فرآیند را نیاموخته‌اند. ما نمونه‌های موفقی از یادگیریهای سازمانی را دیده‌ایم که تمایل به یادگیری انطباقی کوتاه‌مدت داشته‌اند. (انجام کارها بهتر از آنچه که قبلاً انجام می‌شده است.) و اگر ابداعاتی داشته‌اند تمایل به انزوا و یا حتی کنارگذاشتن آنها داشته‌اند.

برای مثال، یک تیم ایجاد محصول جدید در یک شرکت بزرگ اتومبیل‌سازی که با انستیتوی تکنولوژی ماساچوست (MIT) جهت توسعه توان یادگیری شرکت همکاری می‌کرد. بااستفاده از فنون مختلف تیم سطح بالایی از صراحت، اعتماد و ارتباط را در بین سطوح مختلف سازمان

چرا سازمانها در یادگرفتن چگونه یادگرفتن شکست می‌خورند و در نتیجه در میدان رقابت در حاشیه باقی می‌مانند؟ در این مقاله توضیح می‌دهم که چرا در سازمانها یا نوآوری رخ نمی‌دهد و یا در بقا و بهره‌وری با شکست مواجه می‌شوند برخی از این توضیحات پیرامون مفهوم مبهم «مقاومت در برابر تغییر»، یا «ماهیت انسان» یا شکستهای «رهبری» است. دلایل اساسی که من برای این ناکامی‌ها ذکر می‌کنم ناشی از این واقعیت است که در هر سازمانی سه فرهنگ خاص در میان پاره فرهنگها (SUBCULTURES) وجود دارد.

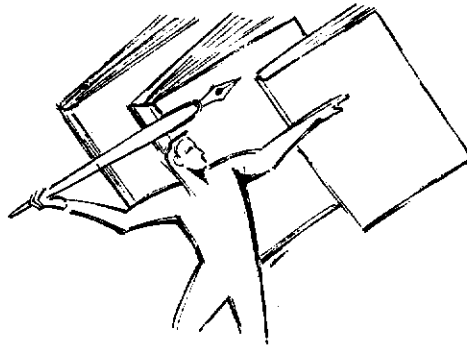
دو دسته از آنها ریشه بیرونی دارند و در نتیجه به‌طور اصولی فرضیات مخصوص به خود را نیز دارا هستند. یک فرهنگ درونی هم در هر سازمانی براساس موفقیت‌های عملیاتی آن بوجود می‌آید که من آنرا «فرهنگ اپراتوری» (OPERATOR CULTURE) می‌نامم. علاوه بر آن، هر سازمانی در انجام عملیات مختلف خود، طراحان و متخصصینی را دارد که تکنولوژی را در دست خود دارند و من آن را «فرهنگ مهندسی» (ENGINEERING CULTURE) می‌نامم. همچنین هر سازمانی دارای مدیران اجرایی شامل اعضای هیئت‌مدیره و مدیران میانی است. آنچه که آن را «فرهنگ اجرایی» (EXECUTIVE CULTURE) نامیده‌ام. هرکدام از آنها به‌دلیل ماهیت حرفه‌ای خود، ساختار بازار سرمایه و تشکیل اجتماعات حرفه‌ای جهانی، مسائل مشترکی را منحصر به نقش و وظایف خودشان دارند.

این سه فرهنگ غالباً در یک جهت حرکت نمی‌کنند و فقدان این هم‌جهتی است که موجب

کردند زیرا آن را مبتکر نمی‌دانستند. بعداً چند تن از اعضای تیم را تشویق کردند و رهبران آن را به‌عنوان بخشی از برنامه‌های کوچک‌سازی بازنشسته کردند.

درمثال دیگر، یک شرکت بیمه تصمیم به اجرای برنامه اتوماسیون دفتر (PAPERLESS OFFICE) گرفت. مدیرعامل شرکت، مدیری را برای اجرای سیستم جدید استخدام کرد و منابع لازم را جهت اجرای کار در اختیار وی نهاد. به‌منظور بهره‌گیری از سیستم جدید کارکنان مجبور به فراگیری روشهای پیچیده کامپیوتری به‌جای فعالیتهای مشخص و روزمره خود شدند و از آنجایی که شرکت از لحاظ مالی تحت فشار بود و چندین برنامه بهره‌وری را نیز در دست اجرا داشت و مدیران صف (LINE MANAGERS) نیز اصرار داشتند که کلیه کارهای روزمره بایستی حین آموزش سیستم جدید انجام گیرد و مدیر جدید هم اصرار داشت که سیستم باید براساس برنامه‌ریزی قبلی انجام گیرد، کارکنان فقط اصول اولیه کار با سیستم جدید را آموختند اگرچه ظاهراً بدون کاغذ کار می‌کردند. مدیر جدید براساس اطلاعات پراکنده و نادرست اعلام داشت که سیستم جدید طبق برنامه انجام شده است اما نتیجه آن بود که کارکنان سیستم جدید را به‌اندازه‌ای که از سیستم قبلی بهره‌ورتر باشد فرا نگرفته بودند و به‌دلیل اجرای ناقص آن بهره‌وری از قبل هم کمتر شد.

در سومین مثال، شرکتی تصمیم گرفت ابزارهای اتوماتیک مورد نیاز در فرآیند تولید خود را معرفی کند. این ایده از مهندسی بود که فرصت را برای انجام کارهای مهندسی مناسب یافته بودند. مهندسین و فروشندگان به‌اتفاق هم طرخی را براساس اصول فنی تهیه کردند اما دریافتند که مدیران میانی می‌خواهند تا مانع ارائه آن به مدیران ارشد شرکت شوند مگر آنکه مجدداً نوشته شده و نشان دهد که با حذف نیروی انسانی می‌تواند موجب کاهش هزینه‌ها گردد. به‌دلیل فقدان اطلاعات صحیح تیم رسمی غیرواقعی برای توجیه خرید ماشین‌آلات گرانقیمت ارائه کرد. طرح یادشده سلسله مراتب خود را طی کرد. اتحادیه کارگری از آن آگاه شد و تاکید کرد با آن موافقت نخواهد کرد مگر آنکه مدیریت بالای شرکت تضمین کند که با ورود آن دستگاهها هیچ شغلی حذف نخواهد شد و اپراتورهای فعلی آموزشهای لازم را برای کار با آنها خواهند دید. این کار نه‌تنها پروژه را به تاخیر



**\* فرهنگ اپراتورها چون برخاسته از سازمان و درون واحدهای عملیاتی است تشریح آن از دیگر فرهنگها مشکل تر است.**  
**\* در فرهنگ مهندسی، انسان به‌جای آنکه در درون سیستم طراحی شود، در بیرون آن در نظر گرفته می‌شود.**

به‌هرحال من در اینجا به بررسی عمیق این پدیده پرداخته‌ام.

موضوع مهم‌تر این است که در اکثر سازمانها سه فرهنگ حرفه‌ای متفاوت وجود دارد که به‌درستی توسط یکدیگر درک نمی‌شوند و غالباً در تعارض با یکدیگر عمل می‌کنند. این فرهنگها متعارض هستند و پایه آن چیزی هستند که به‌عنوان جوامعتهای حرفه‌ای (OCCUPATIONAL COMMUNITIES) توصیف می‌شوند.

### مفهوم فرهنگ و جماعت‌های حرفه‌ای

فرهنگ مجموعه‌ای از فرضیات ضمنی است، درباره اینکه جهان چگونه هست و چگونه باید باشد که اجتماعات بشری با یکدیگر همکاری داشته باشند و همچنین تعیین‌کننده ادراکات، افکار، احساسات و به‌درجاتی رفتارهای آنان نیز می‌باشد. فرهنگ خود را در سه سطح نشان می‌دهد، سطح فرضیات زیربنایی که اساس فرهنگ است، سطح ارزشهای حمایتی که غالباً نمایانگر آن چیزی است که گروهها به‌طور ایده‌آل مایل هستند به آن شیوه عمل کنند و سطح دیگر رفتارهای روزمره است که منعکس‌کننده مجموعه‌ای از توافقات جمعی درباره فرضیات زیربنایی و ارزشهای حمایتی است. رفتار عینی نمی‌تواند به‌تنهایی برای تعبیر و تفسیر فرهنگ مفید واقع شود زیرا معمولاً اقتضای موقعیتها ما را وادار می‌سازد که رفتاری متناقض با ارزشها و فرضیات مورد قبول خود نشان دهیم. به‌همین جهت هم غالباً شاهد «تعارض» و یا «تضاد» در رفتارهای عینی و یا بین رفتارها و ارزشها می‌باشیم.

به‌منظور شناخت عناصر اصلی فرهنگ بایستی رفتارها را برای مدت مدیدی مشاهده کرد یا به بررسی ارزشهای زیربنایی و فرضیاتی که ناشی از ادراکات و افکار اعضای یک گروه است،

انداخت بلکه پس از نصب تجهیزات، کارآیی کمتر و هزینه‌ها بیشتر از چیزی بود که پیش‌بینی شده بود. مهندسان بشدت از ایده‌ای که داده بودند مایوس گردیدند. براساس نظر آنها اپراتورها بایستی کنار گذاشته می‌شدند اما آنها فقط با آموزش دوباره بر سر کارهای خود بازگشتند. از مطالعات هاتورن در دهه ۱۹۲۰، معلوم شد که توجه به کارکنان انگیزش و بهره‌وری آنها را افزایش می‌دهد. لوین، آریس، مک‌گریگور، لیکرت و بسیار دیگر نشان دادند که چگونه شیوه سلوک و رفتار مدیران با کارکنان به‌عنوان افرادی بالغ و کسانی که در ایجاد شرایط دخالت دارند، می‌تواند بازخور (FEEDBACK) خوبی داشته باشد. این افراد از کارآیی بالاتری نسبت به کسانی که با آنان اینگونه رفتار نشده بود، از خود نشان می‌دادند.

برنامه‌هایی مانند آموزش حساسیت گروهها و شبکه مدیریت بلیک نیز مانند مکتب روابط انسانی و مدیریت مشارکتی (PARTICIPATORY MANAGEMENT) برای چندین دهه توجه همگان را به‌خود جلب کرد. تا به‌امروز هم از این برنامه‌ها و برنامه‌های مشابه با آن آمده و رفته است و هنوز هم معلوم نیست که سازمانها از آن چه می‌آموزند و یا چرا این ابداعات و نوآوریها از بین می‌روند و دوباره تحت عناوین جدیدی مانند اختیار، گروههای خودگردان (SELF - MANAGED GROUPS) رهبری خدمتگزار و امثالهم به کار گرفته می‌شوند. آنچه که از موارد یادشده آموخته می‌شود بسیار پیچیده است و از طرفی هم می‌توان گفت که این زندگی معمولی سازمانها است. درست مانند ماهیت زندگی انسان. یا می‌توان گفت که این پروژه‌ها و برنامه‌ها توسط تیمهای انجام‌دهنده و یا مدیران مافوق آنها بد به کار گرفته شده‌اند و یا اینکه همه برنامه‌های مبتنی بر روابط انسانی در اولین مرتبه خوب اجرا نشده بودند.

پرداخت.

برای مثال، بسیاری از سازمانها از «کار گروهی» و یا همکاری حمایت می‌کنند اما سیستمهای انگیزشی و کنترلی آنها بیشتر براساس فرضیات ضمنی است که فقط فرد را مورد نظر قرار می‌دهد و بهترین نتایج هم از سیستمهای رقابتی و پاداشهای فردی برمی‌خیزد. در شرایطی هم که موقعیت، کار گروهی را اقتضا کند، گروه ایجاد می‌شود اما رفتارهای سطحی از خود نشان می‌دهد مانند کار گروهی در اداره جلسات و نتیجه‌گیریهای جمعی و امثالهم و اعضا هم مشارکت خویش را بر پایه این عقیده که می‌توانند کار را براساس تلاشهای فردی خود پیش برند، ادامه خواهند داد.

از این رو تا زمانی که پاداشهای فردی ادامه داشته باشد به همین گونه عمل خواهد شد. من شنیده‌ام که بسیاری از مدیران ارشد به مرئوسان خود می‌گویند که از آنها انتظار دارند به صورت گروهی عمل کنند اما با جمله‌ای شبیه به این به آنها یادآوری می‌شود که همه آنها برای پست ریاست رقیب یکدیگر هستند.

### فرهنگها و پاره فرهنگها

فرهنگهایی در درون سازمانها و براساس تاریخچه و تجربیات آنها بوجود می‌آید. آغاز آن با موسسان سازمانها است یعنی، کسانی که نظریات و فرضیات آنان درباره دنیا و چگونگی موفقیت در آن، موجب رشد موفقیت‌آمیز آن سازمان بوده و فرضیات و طرز تفکر اعضای جدید آن را شکل داده است. بنابراین IBM، هیولت پاکارد، (HEWLETT - PACARD)، فورد و دیگر شرکتهایی که برای چندین دهه موفقیت داشته‌اند، فرهنگی را خواهند داشت که نشان‌دهنده چگونگی تفکر، احساس و عمل اعضای آن است.

پذیرفته شده‌های مشترک نوعاً پیرامون واحدهای عملیاتی سازمانها و غالباً براساس آموزشهای مشابه اعضا و تجارب سازمانی یکسان شکل می‌گیرند. همه ما می‌دانیم که در پروژه‌های چند عملیاتی، خوب کارکردن تیمها با یکدیگر مشکل است. زیرا هر یک از اعضا با فرهنگهای عملیاتی (FUNCTIONAL CULTURES) خود وارد پروژه می‌شوند و نتیجتاً از نظر ارتباطی، نتیجه‌گیریها و تصمیم‌گیریهای جمعی دچار اشکال می‌شوند. این اشکال ارتباطی، بیشتر از آنکه ناشی از

اهداف متفاوت این گروهها باشد، بیشتر ناشی از این موضوع اساسی است که معانی لغاتی که آنها استفاده می‌کنند، خیلی با یکدیگر متفاوت است. کلمه «بازاریابی» برای یک مهندس به معنای توسعه محصول، برای یک مدیر تولید، مطالعه مشتریان از طریق تحقیق بازار، برای یک فروشنده به معنای تجارت و برای یک مدیر کارخانه به معنای تغییر پیوسته در طراحی محصولات خواهد بود. هنگامی آنها سعی دارند که با یکدیگر کار کنند غالباً این عدم توافق را به شخصیتها نسبت می‌دهند و از تاثیر فرضیات مشترک در بین هریک از این گروهها که برکنش هریک تاثیر می‌گذارد، غافل می‌شوند.

پاره فرهنگ دیگر، ناشی از تجربیات موفق مشترک در بین سطوح مختلف سلسله مراتبی است. اگر در سرپرستان صف، شیوه‌های اداره زیردستان مرتباً با موفقیت توأم شود همه آنها بتدریج فرضیات مشترکی را درباره چگونگی انجام کار در شغل خود پیدا می‌کنند که فرهنگ سرپرستان (CULTURE OF FIRST - LINE SUPERVISION) می‌شود. به همین صورت در بین مدیران و مدیران بالاتر نیز فرضیات مشترکی بوجود می‌آید که آنها به تازه‌واردان می‌آموزند. این فرهنگهای سلسله مراتبی، مسائل ارتباطی مشترکی را ایجاد می‌کند. این فرهنگها با یکدیگر برخورد دارند. یک پروپوزال (PROPOSAL) باید به زبان مناسب سطح بعدی بیان شود و بایستی نمایانگر ارزشها و پذیرفته شده‌های آن سطح باشد. از دیدگاه سطوح بالا، تصمیمات باید به شکل قابل درکی برای زیردستان عنوان شود و غالباً در نتیجه این «ترجمه کردن‌ها» است که آنچه سطح بالایی‌ها واقعاً می‌خواهند، تغییر می‌کند و یا حتی دگرگون می‌شود.

تا اینجا من بر فرهنگهایی تاکید کردم که منحصر به اعضای یک سازمان بود اما «جماعت‌های حرفه‌ای» (OCCUPATIONAL COMMUNITIES) هم فرهنگهایی را درکنار فرهنگ سازمانها ایجاد می‌کنند. که از فرضیات مشترک، الزامات آن حرفه و ارتباط مشترک آن حرفه با دیگر حرفه‌ها، ناشی می‌شود. درحقیقت بخشی از فرهنگهای عملیاتی مختلفی که در سازمانها وجود دارد در نتیجه عضویت در جماعت‌های حرفه‌ای مربوطه است. فروشنده‌گان، حسابداران، کارگران خط مونتاژ و مهندسان هریک در فرضیات ضمنی مربوط به ماهیت کارهایشان علیرغم اینکه کارفرماهای متفاوتی

داشته‌اند، سهم هستند.

مشابه این موضوع، در مورد مدیران ارشد پروژه اعضای هیئت مدیره‌ها نیز صادق است. آنها با مسائل مشابهی در همه سازمانها، در همه صنایع و در سرتاسر دنیا مواجه می‌شوند. از این رو آنها در هر کجا که باشند به دلیل زمینه آموزشی یکسان و تلقینات مشترک، دیدگاهها و فرضیات مشترکی را درباره ماهیت تجارت و آنچه یک تجارت را موفق می‌سازد، دارند.

### سه فرهنگ مدیریت

مشکلات یادگیری سازمانی که من تشخیص داده‌ام می‌تواند مستقیماً به عدم هماهنگی بین سه فرهنگ (۱) فرهنگ مهندسی، (۲) فرهنگ مدیران ارشد و (۳) فرهنگ اپراتورها مربوط باشد. به منظور درک چگونگی این سه فرهنگ به توضیح فرضیات مشترک هر یک می‌پردازیم:

### فرهنگ اپراتوری

تشریح فرهنگ اپراتورها از همه مشکل‌تر است زیرا این فرهنگ برخاسته از سازمان و درون واحدهای عملیاتی است. این فرهنگ را می‌توان در یک کارخانه هسته‌ای، یک مجتمع شیمیایی، یک کارخانه تولید اتومبیل، کابین یک خلبان و یک دفتر کار، شناسایی کرد اما روشن نیست که چه عناصری آن را از کانون اصلی خود منتشر کرده است. به منظور تمرکز بر موضوع، بایستی مدنظر داشته باشیم که عملیات در صنایع مختلف نمایانگر روند کلی تکنولوژیکی آن صنایع می‌باشند. در برخی از سطوح اصلی، چگونگی انجام کارها در یک صنعت، محل ظهور تکنولوژی که آن صنعت را ایجاد کرده است، نشان می‌دهد.

برای مثال، براساس بحث متفاعدکننده زوبوف، تکنولوژی اطلاعات شیوه‌های کار را در برخی از صنایع منسوخ کرده و وظایف مفهومی (CONCEPTUAL TASKS) را جایگزین آن کرده است. در یک مجتمع شیمیایی، دیگر کارگران برای مدت‌های طولانی در سالنها قدم نمی‌زنند، بو نمی‌کشند و تست نمی‌کنند بلکه به جای آن کارگر در یک اتاق کنترل می‌نشینند و شرایط سالن را براساس آنچه که در صفحه کامپیوتر می‌بیند، کنترل می‌کند.

فرهنگ اپراتوری بر پایه کنش متقابل انسانی است و اکثر واحدهای صنفی (LINE UNITS)، می‌آموزند که مدیران ارشد کار گروهی را شرط

لازم کار موثر و ثمربخش می‌دانند. آنها همچنین می‌آموزند که مسئله این نیست که وظایف به صراحت تعریف شده باشد و هر کسی بدانند که در هر شرایطی چه کاری را بایستی انجام دهد، دنیا به درجاتی غیرقابل پیش‌بینی است و هر فردی باید از مهارت‌های مبتکرانه خود بهره بگیرد. در عملیات پیچیده مانند عملیات در یک مرکز هسته‌ای، اپراتورها می‌دانند که به میزان زیادی وابسته به یکدیگرند و باید به‌عنوان یک تیم، با همدیگر کارکنند، بویژه در مواقعی که با موارد غیرقابل پیش‌بینی سروکار دارند.

قواعد و سلسله مراتب هم غالباً در شرایط غیرقابل پیش‌بینی به این سمت سوق می‌یابند. وقتی فرایند تولید با مجموعه‌ای از عملیات مرتبط است این حساسیت در بین اپراتورها به درجاتی افزایش می‌یابد که بایستی به‌منظور افزایش کارایی و اثربخشی با یکدیگر کارکرد. این موضوع در مورد همه فرایندهای تولیدی خواه عملیات فروش (SALES FUNCTION)، خواه در مورد کارمندان دفتری و یا یک واحد خدماتی صدق می‌کند.

تراژدی این جا است که در غالب سازمانها، کارکنان می‌دانند که برای انجام موثر کارها بایستی براساس فرضیات فوق عمل کرد اما نه سیستمهای تشویقی و نه روشهای مدیریتی هیچکدام از این فرضیات پشتیبانی نمی‌کنند. کارکنان همچنین آموخته‌اند که آنچه صحیح و براساس قاعده است، انجام دهند و تواناییهای یادگیری خود را برای خنثی کردن تلاشهای مدیریت جهت ارتقای بهره‌وری به کار گیرند. به‌منظور درک علت این وقایع باید دید که دو فرهنگ عمده دیگر، در سازمانها چگونه عمل می‌کنند.

### فرهنگ مهندسی

در هر سازمانی، گروهی از کارکنان را می‌توان به‌عنوان طراحان تکنولوژی مورد استفاده در آن سازمان در نظر گرفت. اینها کسانی هستند که می‌دانند چگونه باید از آن تکنولوژی استفاده کرد. فرهنگ این جمعیت حرفه‌ای را می‌توان با عنوان «فرهنگ مهندسی» نامگذاری کرد. هرچند که این فرهنگ در فعالیتهای سنتی مهندسی وضوح بیشتری دارد لیکن در فعالیتهای مربوط به طراحی و اجراء انواع تکنولوژیها از جمله تکنولوژی اطلاعات، تحقیقات بازاریابی، سیستمهای مالی و مانند اینها نیز می‌توان آن را

مشاهده کرد. فروض مشترک این جامعه براساس تحصیلات مشترک، تجربه کاری و نیازهای شغلی قرار گرفته است.

مهندسان و تکنوکراتها از هر تیره‌ای که باشند جذب رشته مهندسی شده‌اند زیرا که فعالیتی مجرد و غیرشخصی است. آموزشهای آنها این نظر را که مسائل راه‌حلهای مجرد دارند را تقویت می‌کند و اینکه راه‌حلهای را می‌توان در دنیای واقعی با تولید محصولات و سیستمها فارغ از خطاها و نقاط ضعف انسانی عملی ساخت.

در طراحی سیستمهای پیچیده مانند هواپیماهای جت یا سایت‌های اتمی برای اطمینان از ایمنی، مهندسان استفاده از روشهای تکنیکی

• مدیران باید با مردم کار کنند و دریابند که این مردم هستند که باعث حرکت سازمان می‌شوند.  
• فرهنگ اجرایی با فرهنگ مهندسی در این نقطه نظر مشترکند که افراد منبسط هستند که بیش از آنکه راه حل ارائه دهند، تولید مشکل می‌کنند.

را به تکیه بر تیم انسانی ترجیح می‌دهند. مهندسان عوامل انسانی را تشخیص می‌دهند و برای آن طراحی می‌کنند اما عملکرد آنها هرچه اتوماتیک‌تر کردن است. وقتی از یک خلبان مصری سوال شد که هواپیماهای روسی را ترجیح می‌دهد یا آمریکایی، او بلافاصله هواپیماهای آمریکایی را انتخاب کرد زیرا آنها دارای سه سیستم پشتیبانی بودند در حالی که هواپیماهای روسی دو سیستم پشتیبانی بیشتر نداشتند. در تجربه‌ای مشابه در هنگام نشستن هواپیما بر روی باند فرودگاه سیاتل، گفتگویی دو مهندس را شنیدم که معتقد بودند وجود خلبان لازم نیست و کامپیوتر می‌تواند هواپیما را از زمین بلند و یا بر زمین بنشانند.

به‌عبارتی دیگر در فرهنگ مهندسی، انسان به‌جای آنکه در درون سیستم طراحی شود، در بیرون آن در نظر گرفته می‌شود. برای مثال در یک خط حمل‌ونقل از قطارهای تمام اتوماتیک استفاده شده بود اما مشتریان به این درجه از اتوماسیون اعتراض داشتند و مدیران شرکت حمل‌ونقل را وادار کردند تا انسانهایی را به‌عنوان اپراتور در داخل قطارها به کار گیرند حتی اگر آنها هیچ کاری برای انجام دادن نداشته باشند به‌جز

آنکه با حضورشان مردم را مطمئن سازند. مهندسان شرکتی که ابزارهای اتوماتیک را در فرآیند تولید خود جای داده بودند، بسیار مایوس شدند وقتی دیدند که عملکرد ماشینهای زیباتری که آنها خریده‌اند با حضور بیش از نیاز اپراتورها به‌همراه برنامه‌های پرخرج آموزشی و نیز سیاستهای تحمیلی مدیریت محدود شده است.

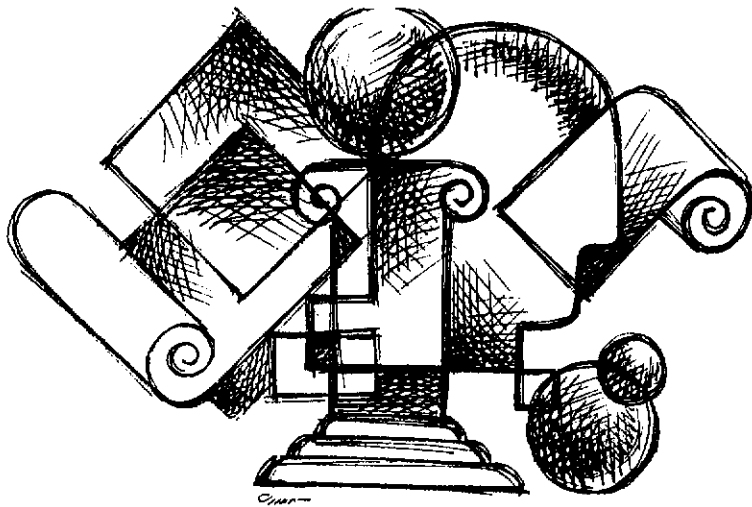
در تحقیقاتی که در مورد سیستمهای اطلاعاتی انجام داده‌ام، دریافته‌ام که مهندسان مایلند که اپراتورها خود را با زبان و ویژگیهای سیستمهای کامپیوتری در حال تکمیل شدن هم‌آهنگ سازند. آنان کاملاً با مقاومت در برابر تغییر که از سوی اپراتورها ایجاد می‌شود با بی‌حوصلگی برخورد می‌کنند. از نقطه نظر کاربران، اپراتورها، زبان کامپیوترها نه تنها زبان محرمانه‌ای بود بلکه آنها باور نمی‌کردند که سیستم برای حل مشکلات عملیاتی مناسب باشد.

هر دو گروه اپراتورها و مهندسان اغلب خود را توسط فرهنگ سومی، خارج از رده می‌یابند که آن را فرهنگ اجرایی (THE EXECUTIVE CULTURE) می‌نامیم.

### فرهنگ اجرایی

فرهنگ اجرایی، مجموعه‌ای از مفاهیم ضمنی هستند که بین اعضای هیئت مدیره و مدیران بلافاصله بعد از آنها تقسیم می‌شود. فلسفه اجرایی درحول ضروریات لازم برای حفظ سلامت مالی سازمان شکل داده می‌شود. مدیران اجرایی ممکن است افکار دیگری داشته باشند ولی نمی‌توانند نگرانی ناشی از اداره حیات مالی و رشد سازمانشان را از خود دور سازند. آنچه که من به‌عنوان فرهنگ اجرایی از آن صحبت می‌کنم خصوصاً در مورد آن دسته از اعضای هیئت مدیره که از طریق ارتقاء شغلی به آن رسیده‌اند به کار گرفته می‌شود. موسسان شرکتها و یا اعضای خانواده‌های آنها که به این سمت منصوب می‌شوند فرضیات متفاوتی دارند. اعضای هیئت مدیره که از طریق ارتقاء شغلی به این سمت رسیده‌اند نقطه‌نظرات مالی منحصر به فردی دارند که به‌واسطه روند ارتقاء شغلی آنها حاصل شده است. همزمان با ارتقاء مدیران در سازمان و رشد مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی آنها، نه تنها طرزفکر آنها نسبت به موضوعات مالی شکل می‌گیرد بلکه آنها درمی‌یابند که تاثیرگذاری بر فعالیت‌های اصلی سازمان دشوارتر می‌گردد. آنها





درمی یابند که باید از دور مدیریت کنند و این کشف آنها را به اجبار وامی دارد تا درباره سیستمهای کنترلی فکر کنند و آنها را به طور روزافزونی از وابستگی به افراد مستقل سازند. از آنجا که مسئولیت پذیری و پاسخگویی همیشه متمرکز شده و در سطوح بالای سازمان جریان می یابد، مدیران اجرایی احساس می کنند که نیاز روزافزونی دارند تا بدانند در سازمان چه می گذرد. این احساس زمانی بیشتر تقویت می شود که آنها بدانند کسب اطلاعات قابل اتکا تا چه اندازه دشوار است. نیاز به اطلاعات و کنترل، آنها را به سمت توسعه سیستمهای اطلاعاتی سوق می دهد و این احساس را در آنها بوجود می آورد که در رأس سازمان تنها هستند.

از سوی دیگر مدیران باید با مردم کار کنند و دریابند که این مردم هستند که باعث حرکت سازمان می شوند سرپرستان صف می دانند که تا چه اندازه به مردم وابسته اند. در حین آنکه مدیران در سلسله مراتب سازمانی ارتقاء می یابند دو عامل باعث می شود که آنها هرچه بیشتر غیرشخصی عمل کنند.

اول آنکه آنها به طور روزافزونی درمی یابند که کمتر به مدیریت اپراتورها می پردازند تا مدیریت کسانی که مانند آنها فکر می کنند در نتیجه الگوهای فکری آنها به طور فزاینده ای از الگوهای فکری اپراتورها فاصله می گیرد.

دوم آنکه، در حین آنکه آنها ارتقاء می یابند واحدی که آن را اداره می کنند بزرگ و بزرگتر می شود تا جایی که تقریباً شناسایی تک تک کارکنان غیرممکن می شود. زمانی می رسد که آنها درمی یابند قادر به اداره مستقیم افراد نیستند و بنابراین باید به توسعه سیستمها، قواعد و روشها برای اداره سازمان روی آورند. آنها به طور روزافزونی مردم را به عنوان منابع انسانی می بینند و با آنها بیشتر از آنکه به صورت یک سرمایه برخورد کنند به عنوان یک هزینه برخورد می کنند.

بنابراین فرهنگ اجرایی با فرهنگ مهندسی در این نقطه نظر مشترکند که افراد منبعی هستند که بیش از آنکه راه حل ارائه دهند تولید مشکل می کنند. به عبارتی دیگر هم فرهنگ اجرایی و هم فرهنگ مهندسی مردم و روابط آنها را پایانی بر کارایی و بهره وری می دانند. در نظر آنها اگر مجبوریم که از افراد استفاده کنیم، استفاده کنیم ولی سعی خواهیم کرد هزینه های آنها برای سازمان کمترین مقدار خود باشد.

### تعامل های غیروظیفه ای در میان سه فرهنگ

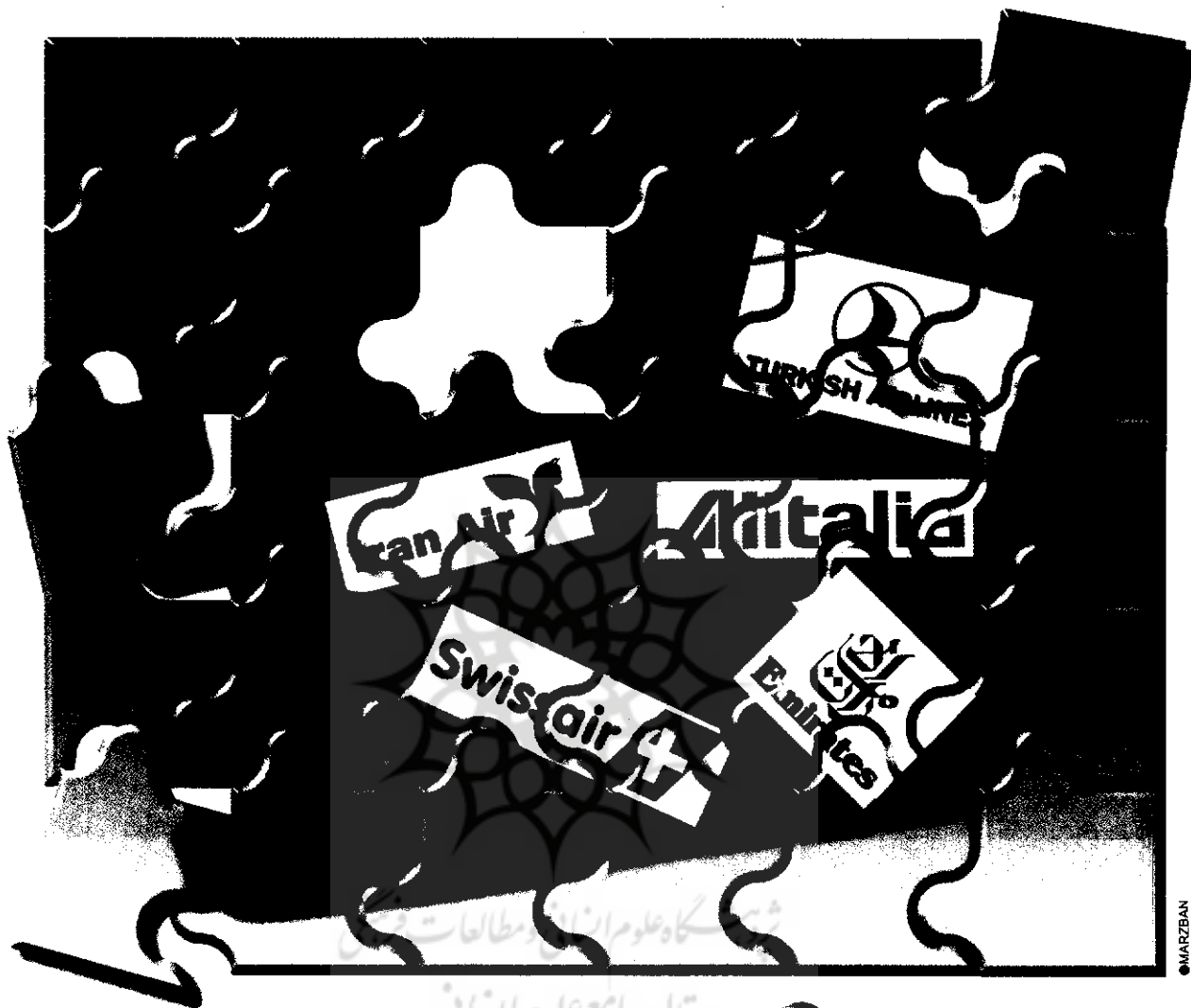
در بسیاری از صنایع، توافقات اولیه میان نیازهای شغلی که توسط اپراتورها تعریف می شود، نیازهای مهندسان به عملیات کارآ و قابل اطمینان و نیازهای مدیران عالی به کاهش هزینه ها و افزایش سود، وجود دارد اما هنگامی که سازمان شروع به یادگیری می کند و هنگامی که سازمان به دلیل تغییرات تکنولوژی و شرایط محیطی به سازماندهی مجدد خود دست می زند، میان این سه فرهنگ برخوردهایی بوجود می آید و شاهد عجز و شکست نوآورها در حفظ بقاء سازمان خواهیم بود. برای مثال در تحقیقات مربوط به نیروگاههای اتمی، کارول (CARROL) و پرین (PERIN) دریافته اند که اپراتورها وابستگی متقابل تمام سیستمها را به خوبی می فهمند. آنها در محیطی زندگی می کنند که روابط خاص خود را دارد، محیطی که روابط متقابل در آن آشکار بود و در آن مدیریت ارتباط متقابل از طریق کارگروهی اهمیت خاصی در ایمنی و بهره وری داشت. اما در یکی دو سطح بالاتر، مدیریت فقط موضوعات تکنیکی و مالی خاص را می دید، موضوعاتی که توسط نیروهای خارجی مانند آژانس انرژی اتمی و دیدگاههای اجرایی بوجود می آمد. دیدگاهی که آن را به درستی می توان بسوروکراسی ماشینی (MACHINE BUREACRACY) نامید، درحالی که دیدگاه اپراتورها را می توان سیستم اجتماعی - تکنیکی (SOCIO TECHNICAL SYSTEM) نامید.

هرچند طرز عمل گروههای مختلف می تواند متفاوت باشد اما هرکدام مفاهیم خاص خود را در بهبود عملکرد داشت. چنین بهبودهایی اغلب

نیازمند تخصیص اضافی پول برای آموزش و طراحی مجدد است و اغلب نیازمند تصویب روشها و رویه های رسمی توسط مقامات صنعتی و دولت است. در چنین شرایطی، جامعه مهندسان ابتدا بر روی یافتن راهحلهای استاندارد برای مشکلات متمرکز می شوند و راهحلهایی ترجیح داده می شود که از دخالت انسان به دور باشند و مدیران عالی ابتدا بر روی پول و کنترل هزینه ها متمرکز می شوند. عدم توافق میان این سه فرهنگ اغلب موجب عمل نکردن و ادامه وضعیت کمی کارایی و اثربخشی می شود.

در بعضی شرایط فرهنگهای اپراتوری و اجرایی می توانند به گونه ای غیروظیفه ای با یکدیگر برخورد کنند. تحقیقات بلیک (BLAKE) نشان می دهد که بعضی از سوانح هوایی به واسطه ارتباط غلط در کابین خلبان به دلیل عقاید غیرمنطقی سلسله مراتبی بوجود می آید. برای مثال در یک سانحه هوایی، تجهیزات ضبط مکالمات نشان داد که مهندس پرواز با فریاد، اتمام سوخت هواپیما را اعلام کرده بود اما خلبان که به عنوان عضو هیئت مدیره عمل می کند با دورزدن اضافی وقت خود را صرف رفع مشکل دیگری که در هواپیما بوجود آمده بود، کرده بود. هنگامی که وضعیت شبیه سازی شد معلوم شد که خلبان آنچنان مشغول انجام وظایف خود بود و آنچنان در سلسله مراتب اجرایی احساس راحتی می کرد که بدون اغراق اطلاعات بحرانی مهندس پرواز را نشنیده بود. تنها هنگامی که یک خلبان هم سطح یا با مقام بالاتر موضوع را با فریاد اعلام کرد خلبان به آن توجه کرد. راهحلهای مهندسی که با چراغها و صداهای هشداردهنده

# هر سفری با توره‌های ایرانی کامل میشود



© MARZBAN

## توره‌های ایران

### IRAN TOURS CORPORATION

242 , EAST VAHID DASTGERDI AVE., TEHRAN 19186 - IRAN  
TEL: +98 21 2255440 - 3 , FAX: +98 21 2254330

### *We Offer You:*

- GROUP TOURS ■ VOCATIONAL TOURS ■ INDIVIDUAL TOURS ■ INDIVIDUAL & GROUP VISAS
- CONFERENCE , SEMINAR & FAIR BOOKINGS ■ EXCURSIONS & SIGHTSEEING ■ TRANSFERS
- INDIVIDUAL & GROUP HOTEL BOOKINGS ■ BILINGUAL PROFESSIONAL GUIDES

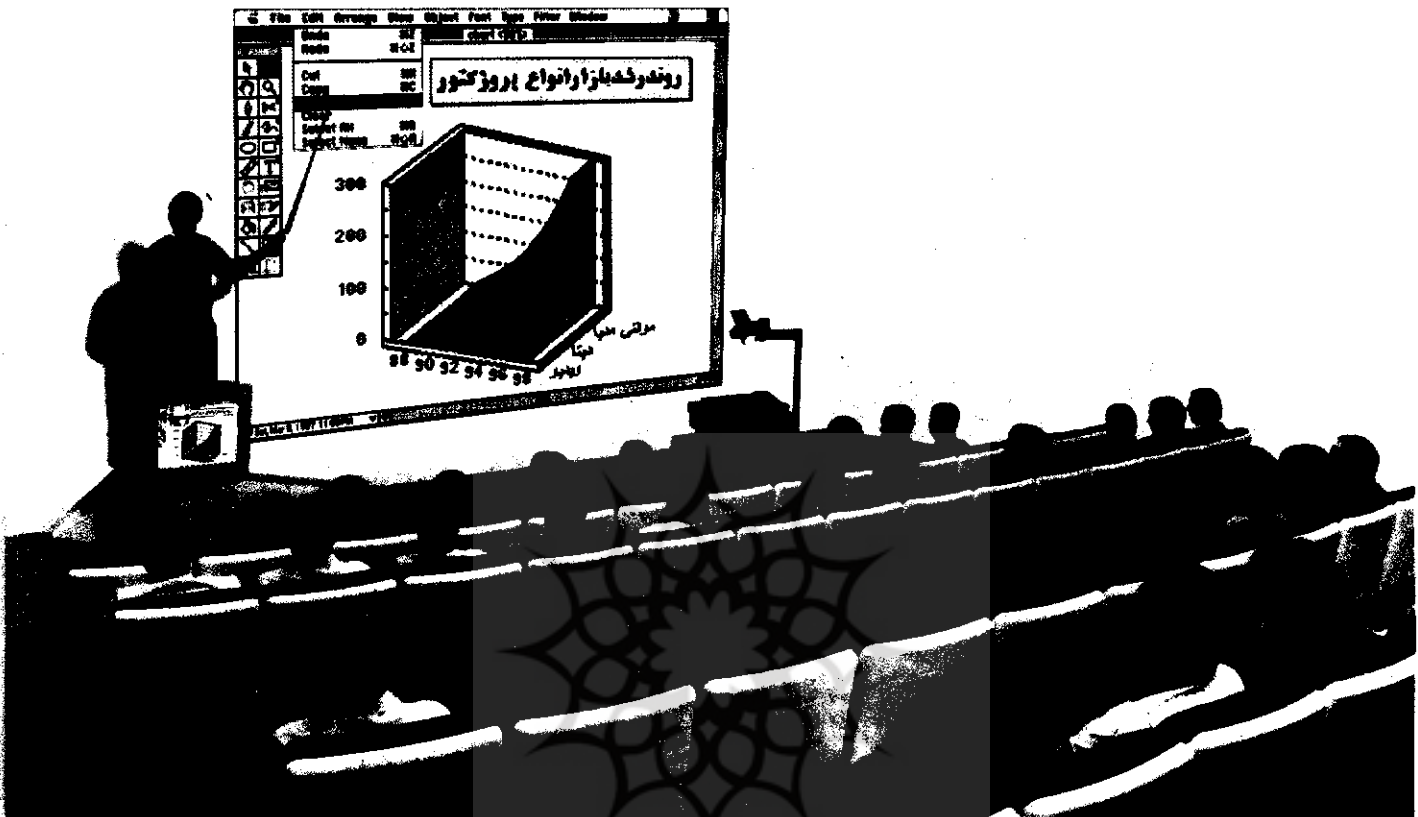
ژنو • زوریخ • آتن • رم • ونیز • فلورانس • ناپل • کاپری • سورنتو  
استانبول • یکن • تینجین • آتن • استانبول • کوالالمپور • سنگاپور  
رزرواسیون هتلها • انجام رزرواسیونهای نمایشگاهی



بیشترین بهره‌گیری از توان کامپیوتر و ویدیو در همایش‌ها

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

# حتی در روشنایی...

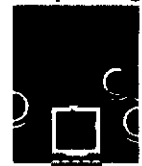


نمایش اطلاعات و تصاویر همراه با فیلم، نمودار و انیمیشن  
بر روی هر نوع پرده نمایش و کنترل همه امور

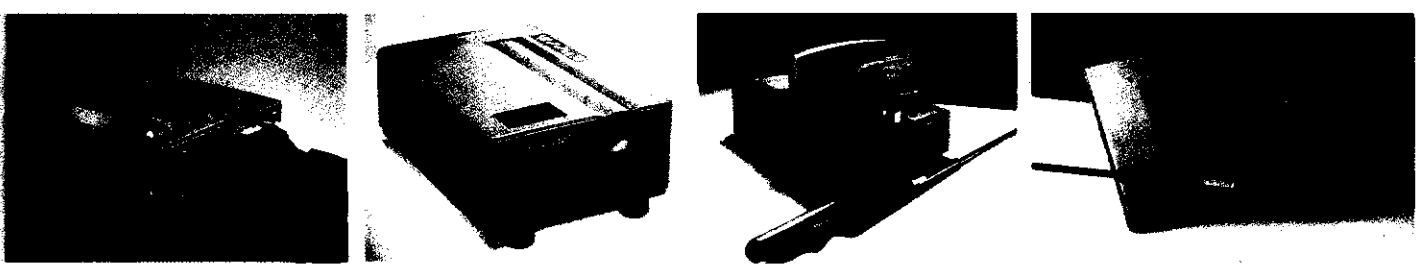
با نشانه‌گیر لیزری **CYCLOPS®**

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

DESKTOP  
PROJECTION



ما با تکنولوژی برتر در کنار شما هستیم



نماینده انحصاری پراکسیما :

تهران، خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره یک  
تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ ، ۸۸۴۷۰۳۱ فاکس: ۸۸۳۳۲۸۷

شرکت کامپیوتری پایگاه داده‌ها  
شرکت تدارکاتی کیله (سهامی خاص)

# لطفاً حرکت نکنید...



## ... و فقط در چند ثانیه

### امکانات سیستم صدور کارت شناسایی کامپیوتری:

- صدور کارت‌های رنگی ایمن منطبق با استانداردهای بین‌المللی ISO 9000
- نگهداری تصاویر و اطلاعات در یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری ایمن
- صدور کارت شناسایی عکس‌دار بدون حضور فیزیکی و با استفاده از عکس
- به‌کارگیری آخرین تکنولوژی گرافیکی با بیشترین امکانات برای طراحی کارت

● کارت‌های PVC و ABS انواع اطلاعات و ویژگی‌های ایمنی را می‌پذیرد از قبیل:

- چاپ‌های ایمنی ● هولوگرام ● نوار امضاء ایمنی
- نوارهای مغناطیسی ● بارکد BARCODE ● سلول‌های حافظه MICROCHIP

● قابل استفاده در سیستم‌های ایمنی ACCESS CONTROL و قفل‌های کاردتی MICRO LOCK

● قابلیت اضافه نمودن تصویر و اطلاعات به کارت‌های آماده با سلول حافظه (SMART CARD)

● قابلیت انعطاف برای یک کارت فوری و یا به صورت انباشته

● قابلیت اجرای متعدد بر روی یک نمونه

● امکانات متعدد و فراوان دیگری بر حسب نیاز در سیستم قابل اعمال خواهد بود

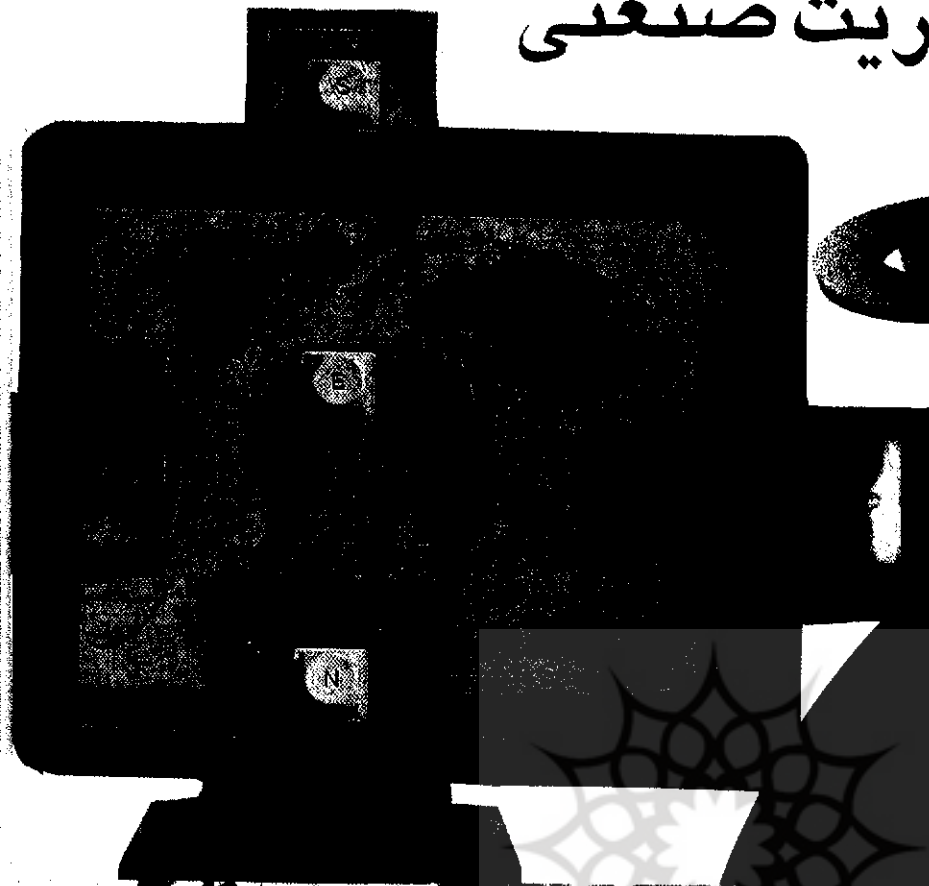
تهران: خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره ۱  
شرکت کامپیوتری پایگاه داده‌ها:

تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ - ۸۸۴۷۰۳۱ فاکس: ۸۸۲۴۴۸۷



# گروه تکنولوژی اطلاعات

## سازمان مدیریت صنعتی



تهران - خیابان ولیعصر نبش جام جم صندوق پستی : ۸۴۴۸-۵  
کدپستی : ۱۹۹۹۴ تلفن : ۲۰۵۳۸۰۸ فاکس : ۲۰۴۳۰۰۱  
آدرس پست الکترونیک : [itgroup@imiran2.com](mailto:itgroup@imiran2.com)  
آدرس سایت اینترنت : <http://www.imiran.com>

- \* آیا مطمئن هستید که مشاوران شما در انتخاب تکنولوژی های مناسب جهت ایجاد شبکه های کامپیوتری، اینترنت و اینترانت درست تصمیم گرفته اند؟
- \* آیا آنها با تغییرات سریع این مقوله آشنایی دارند؟
- \* آیا تکنولوژی های انتخابی کم هزینه ترین ها می باشند؟
- \* آیا در انتخاب، آینده نگری نیز مورد توجه قرار گرفته است؟
- \* آیا هیچ مرجع بین المللی صلاحیت آنها را برای اینکار تایید کرده است؟

تخصص ما ارتباط بر پایه کامپیوتر بوده و از طریق فعالیتهای زیر شما را در دستیابی به اهدافتان یاری می دهیم:

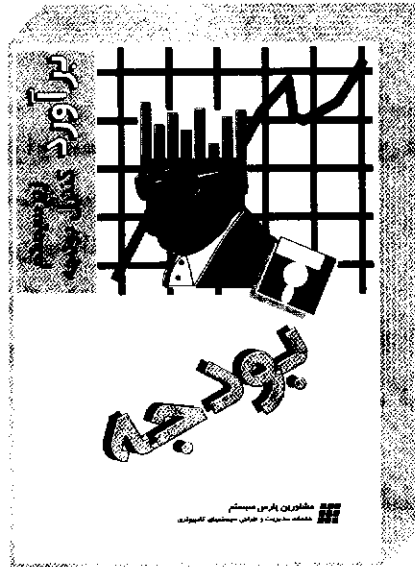
- طراحی شبکه های کامپیوتری، اینترانت و اکسترانت
- راه اندازی شبکه های کامپیوتری ، اینترانت و اکسترانت برپایه سیستم عامل WINDOWS NT
- ایجاد پایگاه های اطلاع رسانی داخلی و بین المللی و برنامه نویسی در وب با JAVA
- برقراری ارتباط مستقیم با اینترنت
- ایجاد بستر مناسب برای سیستم بازاریابی، تبلیغات، فروش بر پایه امکانات شبکه های بین المللی و محلی ( اینترنت، اینترانت، )
- ایجاد محیط های بدون کاغذ ( Paper less office ) جهت مکاتبات داخلی و همچنین بین المللی
- ارتباط صفحات وب با بانکهای اطلاعاتی ( Oracle-SQL Server ) به زبان فارسی

سازمان مدیریت صنعتی تنها موسسه ایرانی دارای  
مهندسين مورد تایید شرکت میکروسافت

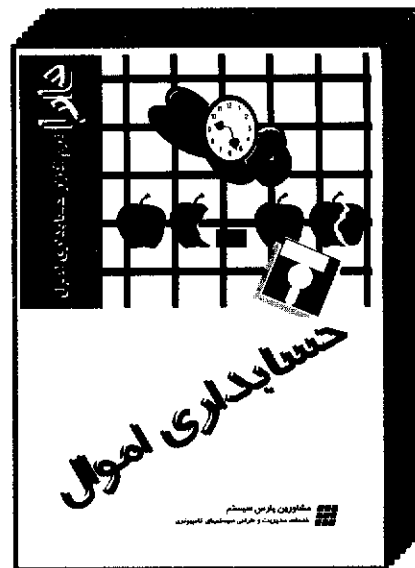
**Microsoft Certified**  
**Professional**  
**Systems Engineer**



قبل از هر گونه تصمیم گیری برای ایجاد سیستم های ارتباطی بر پایه کامپیوتر (شبکه، اینترنت، اینترانت، اکسترانت) با ما مشورت کنید. این مشورت برای شما هزینه ای در بر نخواهد داشت ولی ممکن است از اتلاف هزینه های سنگین جلوگیری کند.



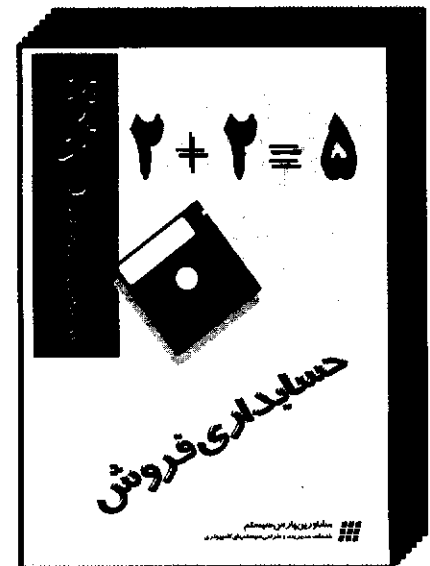
## نیازهای آینده شما هدف امروز ماست



بیش از ۸ سال سابقه و بیش از ۲۵۰۰ مشتری و حدود ۶۰۰ نرم افزارهای کاربردی

مالی  
اداری  
بازرگانی و تولیدی

- فهرست نمایندگی‌های شهرستانها:
- تهران: شرکتهای پانیران - فراگام - رای پرداز
- اصفهان: شهر نرم افزار
- سبزوار: موسسه حسابرسی کاوش
- اراک: پرداز اراک - کامپیوتر حدیث
- بابل: آموزشگاه پویا
- شیراز: آذر بسااد - ایناک
- زاهدان: سروش زاهدان
- بندرعباس: هرمز گپی
- قم: کامپیوتر طلوع
- یاسوج: بهینه پردازی یاسوج
- دزفول: دز کامپیوتر
- کرمان: مهندسی نیروی غرب - کنترل اعداد
- شیراز: باهوش کامپیوتر
- رشت: کادوس کامپیوتر

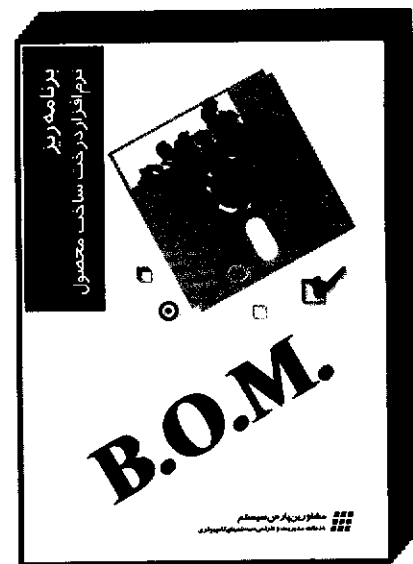
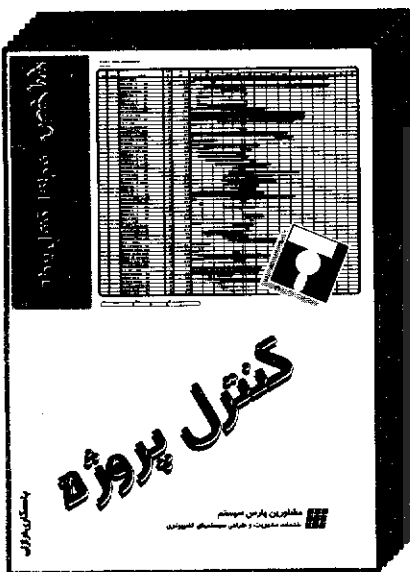


مشاورین پارس سیستم  
خدمات مدیریت و طراحی سیستمهای کامپیوتری





## گادر خدمات پس از فروش برای سراسر ایران



## عرضه هزاران نسخه نرم‌افزارهای فارسی‌ساز



فهرست مجرخی از مشتریان نرم‌افزارهای کاربردی:

- اولموماشین‌سازی ایران - داروسازی آریا -
- ساختمانی کیسون - گروه صنعتی سدید -
- شرکت صنعتی سینتا - جام‌دارو - پارس‌سرام -
- شرکت شهاب خودرو - دوده صنعتی پارس -
- آبسال - کارخانجات صنعتی آزمایش -
- گفتش بلا - کاغذ سازی کارون - نورد ولوله اهواز -
- شرکت صنعتی ملایر - ایران دما - متالورژی پودر -
- وله و پروفیل سدید - مهندسین مشاور ذاب -
- آسایشگاه مطولین وسالندان کوریزک -
- مهندسی فیروزا - ایران سلندر - نفت پارس -
- سکوایران - سیما شمال - سیما تهران -
- کارخانجات مقدم - کاشی نیلو - الکتروکاوه -

سیما ایلام

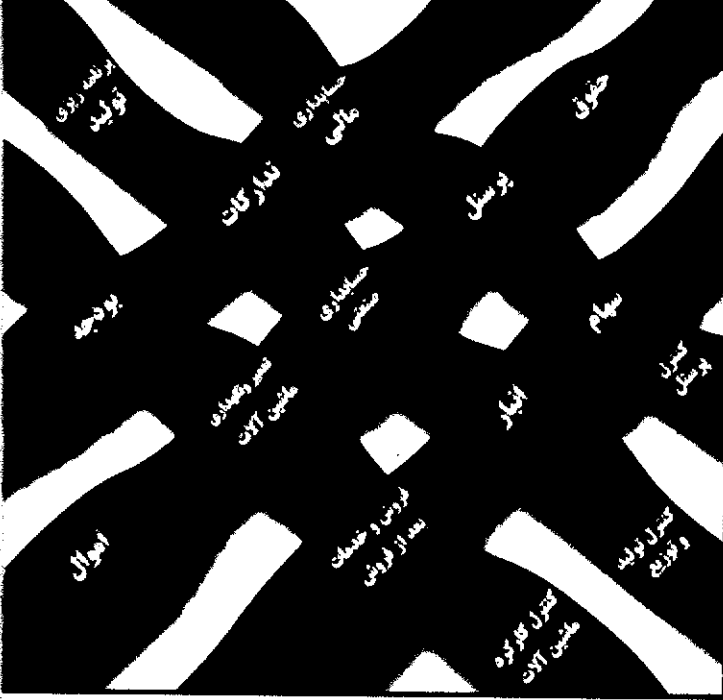
مذوق پستی ۱۵۷۴۵/۱۳۱  
 تلفن: ۸۷۳۵۳۸۹ - فاکس: ۸۷۳۵۳۸۹

تهران ۱۵۸۷۶ - خیابان استاد مطهری - خیابان کوهنور - کوچه ششم - پلاک ۶  
 تلفن: ۸۷۳۵۳۸۹ - ۸۷۳۱۰۳۲ - ۸۷۳۵۳۸۹ - ۸۷۳۰۴۸۴ - ۸۷۳۰۴۸۳ - ۸۷۳۸۲۱۳ - فاکس: ۸۷۳۵۳۸۹





# رایورز



مدیریت مؤثر با

## شبکه پیکار چه سیستم‌های کاربردی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

با بکارگیری سیستم جامع اطلاعات مدیریت رایورز از امکانات زیر برخوردار شوید :

- سیستم‌های عملیاتی با قابلیت کنترل متقابل کشف مغایرت برنامه و عملکرد و ثبت اثرات مالی فعالیتها
- محیط همگن ساخت و بهره برداری از سیستم‌ها با قابلیت‌های سریعی نیازهای اطلاعاتی پیش‌بینی نشده توسط کاربران
- قابلیت شبیه‌سازی اثرات ناشی از اجرای طرح‌های مختلف و ارائه خدمات پشتیبانی تصمیم‌گیری
- ثبت و بازبینی اطلاعات متنوع پیش‌بینی نشده مدیریت عالی و حوزه تحقیقات از منابع برون سازمانی



همراهند نیز نمی‌توانند مشکل را حل کنند زیرا خلبان به‌سادگی آنها را به حساب بد عمل کردن کامپیوتر یا علائم، خواهد گذاشت.

در حد فاصل فرهنگهای اجرایی و مهندسی، مشکلات و برخوردهای ارتباطی دیگری نیز وجود دارد. تحقیقات من در مورد بررسی نظر مدیران اجرایی نسبت به تکنولوژی اطلاعات و نظر متخصصان آن خصوصاً اگر طرز تفکر مهندسی داشته باشند نشان از نوعی تضاد در بیان این دو گروه دارد. کارشناسان و متخصصان، اطلاعات را چیزی از هم جدا، قابل تبدیل به یک بسته نرم‌افزاری و بطور الکترونیکی قابل انتقال می‌بینند در حالی که مدیران، اطلاعات را چیزی یکپارچه، پیچیده، نه چندان صریح و پویا می‌بینند. در حالی که کارشناسان اطلاعات، شبکه‌ها را راهی برای حذف سلسله مراتب می‌دانند، مدیران اجرایی سلسله مراتب را چیزی ذاتی برای کنترل و هماهنگی در سازمان می‌دانند.

در حالی که کارشناسان تکنولوژی اطلاعات، کامپیوتر و سیستمهای خیره را راهی برای بهبود تصمیم‌گیریها می‌بینند، مدیران اجرایی، کامپیوتر را به‌عنوان محدودیتی در فکر کردن می‌بینند که به واسطه اجبار در تمرکز بر روی دسته‌ای خاص از اطلاعات که قابل تبدیل به بسته‌های نرم‌افزار و قابل انتقال الکترونیکی هستند، به‌وجود می‌آید و اگر مدیران اجرایی تکنولوژی اطلاعاتی را به‌منظور کاهش هزینه‌ها و بهبود بهره‌وری به کار می‌گیرند آنچنان آن را تحت اختیار می‌گیرند که برای اپراتورها یادگیری چگونگی استفاده کاراً از سیستمها مشکل می‌شود زیرا زمان و منابع کافی برای بازآموزی اختصاص داده نمی‌شود، همانگونه که در مثال شرکت بیمه دیده شد.

البته روشهایی که از طریق آنها تکنولوژی به کار گرفته می‌شود تحت تاثیر دیگر ارزشها و هدفهایی است که توسط فرهنگ اجرایی تحمیل می‌گردد، همانگونه که در چند مثال قبلی نشان داده شده است. این ارزشها بعضی اوقات بیش از امکانات تکنولوژیکی از ثبات برخوردارند. این ثبات ارزشها باعث می‌شود که تکنولوژیهای از قبیل تکنولوژی اطلاعات در سطحی پایین‌تر از آنچه که فرهنگ مهندسی طلب می‌کند مورد بهره‌برداری قرار گیرند.

ضعف در توافق میان فرهنگهای اپراتوری، مهندسی و اجرایی در سایر صنایع نیز دیده می‌شود. در آموزش نیز برخورد مشابهی میان

معلمانی که ارزش‌گذاری روابط متقابل دانش‌آموزان و آموزش چگونگی بکارگیری سیستم پیچیده آموزشهای کامپیوتری را بر عهده دارند از یک طرف و محدودیتهای هزینه‌ای که از طرف سازمانهای اداری مرتبط با مدارس تحمیل می‌شود از سوی دیگر وجود دارد. اگر مهندسان پیروز شوند پول برای استفاده از کلاسهای مجهز به تکنولوژیهای پیچیده کامپیوتری خرج می‌شود و اگر ماموران اداری غلبه کنند، کلاسها بزرگتر شده و فضایی که باید بر کلاسهای درس حاکم باشد تحلیل می‌رود. در هر دو صورت اپراتورها، معلمان، بازنده خواهند بود و نوآوری در یادگیری از میان خواهد رفت.

### مفاهیم ضمنی سه فرهنگ

نقاط مهم و مختلفی در مورد سه فرهنگ یاد شده وجود دارد که باید عنوان شود. اول آنکه فرهنگهای مهندسی و اجرایی مربوط به جماعت‌های حرفه‌ای هستند که نوعی نگرش مشترک را بر پایه تحصیلات، تکنولوژیهای مشترک تقسیم شده میان آنها و تجارب کاریشان توسعه داده‌اند. این به‌معنی آن است که حتی اگر یک مهندس یا مدیر عالی در یک سازمان فرضی یاد بگیرد که مانند یک اپراتور فکر کند و تفاهم بیشتری با فرهنگ اپراتوری پیدا کند، جابجایی احتمالی او سازمان را به‌احتمال زیاد به‌جایی که قبلاً بود بازگشت خواهد داد. موضوع توسعه سازمانی پراسرست از مثالهایی از برنامه‌های نوآورانه که مایه نجات نشده‌اند. به‌عبارت دیگر گروههای مرجع برای مهندسان و مدیران مالی اغلب در خارج سازمان و در گروههای نظیر خودشان قرار دارند، گروههایی که در آنها تفسیر از بهترین عمل ممکن است به‌طرز ملموسی با آنچه که در داخل سازمان قابل قبول است تفاوت داشته باشد. مهندسان و مدیران اجرایی بیشتر از یکدیگر یاد می‌گیرند تا از زیردستانشان.

دوم آنکه هرکدام از سه فرهنگ از دیدگاه خودشان معتبرند. فرض بر آن است که فرهنگ اجرایی باید نگران سلامت مالی سازمان باشد و فرض بر آن است که مهندسان باید در ارائه راه‌حلهای نوآورانه غیروابسته به افراد کوشا باشند. ایجاد تفاهم میان سه فرهنگ، تصمیم‌گیری در مورد آنکه نقطه نظرات کدامیک درست است، نیست بلکه ایجاد درک کافی برای تکمیل کردن راه‌حلهایی است که فهمیده و به کار گرفته خواهند شد. در اغلب سازمانهای امروزی

جهان یا اپراتورها فرض می‌کنند که مدیران اجرایی و مهندسان نمی‌فهمند و بنابراین راه خودشان را می‌روند و یا مدیران و مهندسان فرض می‌کنند که آنها به کنترل اپراتورها و وارد کردن فشار بر آنها در جهت تعقیب سیاستها و رویه‌ها نیاز دارند. در هر دو حالت اثربخشی و کارایی آسیب خواهد دید زیرا هیچ طرح مشترکی وجود ندارد که تمام افراد بتوانند آنرا بفهمند و به آن احساس تعهد کنند.

سوم آنکه، افراد دارای فرهنگ اجرایی و مهندسی، وظایفشان را براساس این فرض ضمنی قرار می‌دهند که مردم عامل ایجاد مشکل هستند، ایجاد مشکل یا به‌واسطه ایجاد هزینه است و یا از آنجا که آنها منبع بروز اشتباه و خطا هستند بوجود می‌آید. در مورد فرهنگ اجرایی موضوع بسیار پیچیده‌تر است، چه مدیران اجرایی از گروه مهندسان آمده باشند که در این گروه کارکنان از اهمیت چندانی برخوردار نیستند و چه از طریق ارتقاء شغلی به این منصب رسیده و در مورد مردمی که باید براساس سیستمها، رویه‌ها، استانداردها، فرآیندهای سازمانی، انگیزشی و کنترلی فکر کنند احساس مسئولیت نمایند. در صورتی که این افراد به‌عنوان مدیران عامل منصوب شوند و در مقابل بازار سرمایه و سهامداران مجبور به جوابگویی باشند آنها بیشتر و بیشتر یاد می‌گیرند که بر روی جنبه‌های مالی سازمان متمرکز شوند. غیر فردی شدن سازمان و فرض آنکه کارکنان بیشتر از آنکه سرمایه باشند هزینه هستند یک واکنش حرفه‌ای آموخته شده است.

تصادفی نیست که مدیران عامل با یکدیگر جمع می‌شوند و فرهنگ خودشان را شکل می‌دهند زیرا آنها معتقدند که هیچ‌کس به‌جز مدیران عامل قادر به درک نقش این جنگجویان تنها نیست. این احساس تنهایی و این فرض که بدست آوردن اطلاعات قابل اتکا و نیز اطمینان از آنکه زیردستان آنچه را که از آنها انتظار می‌رود، می‌فهمند و انجام می‌دهند کاری دشوار است، رهبری را به برقراری نوعی جاسوسی در سازمان وسوسه می‌کند. مانند خلیفه بغداد که با پوشیدن لباس گدایان به میان مردم می‌رفت تا بداند آنها واقعاً چه فکری می‌کنند. اگرچه افراد بلافاصله بعد از هیئت‌مدیره انسان هستند اما مدیران عامل به طرز روزافزونی آنها را به‌عنوان جزئی از سیستمی بزرگتر می‌دانند که باید از طریق رویه‌ها و سیستمهای غیرشخصی اداره شوند. اعضاء

هیئت مدیره اغلب نسبت به زیردستان خود احساس برداری نمی‌کنند زیرا اگر سازمان در بحران قرار گیرد زیردستان آنها اولین کسانی خواهند بود که به خاطر بازگشت تعادل قربانی می‌شوند.

چهارم آنکه، فرهنگ اجرایی و مهندسان ممکن است که در مسئله پنداشتن کارکنان نظر مشترک داشته باشند اما آنها در مورد آنکه چگونه می‌توان سازمان را اثربخش‌تر کرد به طور کامل هم عقیده نیستند. مدیران اجرایی معتقدند، در حالی که آنها بر روی موضوعات استراتژیک متمرکزند دنیای آنها دنیایی مملو از اطلاعات ناقص و تغییرات ثابت است. مهندسان به دنبال راه‌حلهای ظریفی هستند که کار را ضمانت کرده و تحت تمامی شرایط مطمئن باشند، در نتیجه راه‌حلهایی را پیشنهاد می‌کنند که هزینه‌های آنها بسیار بیشتر از مقداری است که مدیران اجرایی قادر به تامین آن هستند. بنابراین مدیران و مهندسان دائماً در مورد آنکه چه محصولی برای کم کردن هزینه‌ها و فقط رقابت‌پذیری به اندازه کافی مناسبند، در نبرد هستند.

آنچه که مسئله است قبول این موضوع است که برخورد میان مدیران و مهندسان یک موضوع طبیعی است و این مطلب اعضاء هر دو فرهنگ را به جای آنکه به سمت یافتن راه‌حلهایی که منافع هر دو طرف را در برداشته باشد به سمت کم ارزش کردن نگرانیهای طرف مقابل سوق می‌دهد.

تعداد کمی از شرکت‌های خلاق، مهندسان خود را برای گفتگو با مشتریان به منظور درک واقعیتهای تجاری و شناخت نیازهای مشتریان اعزام می‌کنند. تعدادی از مدیران اجرایی از وجود این برخوردها میان دو فرهنگ که آنها را در هر لحظه از کار و توسعه محصولات درگیر می‌کند، آگاهی دارند و بنابراین فرصتی را برای آشنایی با واقعیتهای فرهنگهای دیگر از دست نمی‌دهند اما یافتن راه چاره فقط در سطوح سازمانی انجام می‌شود. بلاتکلیفی یادگیری در قرن بیست و یکم بسیار گسترده‌تر است.

### بلاتکلیفی یادگیری در قرن بیست و یکم

یادگیری در سازمانها به گونه‌ای اثربخش اتفاق نخواهد افتاد مگر آنکه با مفاهیم ضمنی سه فرهنگ حرفه‌ای مواجه و آشنا گردند. تا هنگامی که مدیران و مهندسان و اپراتورها کشف کنند که آنها زبانهای مختلفی را بکار می‌برند و در مورد

**\* یادگیری در سازمانها به گونه‌ای موثر اتفاق نخواهد افتاد مگر آنکه با مفاهیم ضمنی سه فرهنگ مدیریت آشنا گردند.**

**\* باید راههایی را برای برقراری ارتباط میان فرهنگها پیدا کرد، ارتباطاتی که درک متقابل را به جای متهم کردن طرف دیگر برانگیزاند.**

**\* فرهنگ اپراتوری در صنایع، روز به روز پیچیده‌تر شده و به دو فرهنگ دیگر وابسته‌تر می‌شود.**

**\* راه زیادی تا حل مشکل یادگیری سازمانی پیش رو داریم.**

آنچه که مهم می‌دانند فرضیات متفاوتی دارند و تا هنگامی که آنها یاد بگیرند که با سایر فرهنگها به گونه‌ای طبیعی و قابل اتکا رفتار کنند تلاشهای سازمان در جهت یادگیری سازمانی با شکست مواجه خواهد شد. تکنولوژیها به طور فزاینده‌ای ناکارآمد خواهند شد، کارکنان خشمگین در مقابل سازماندهی مجدد و کوچک کردن اندازه سازمانها مقاومت خواهند کرد، مدیران اجرایی در پیش بردن عقاید و ایده‌های خود از طریق سیستمهای پیچیده احساس ناتوانی خواهند کرد و مدارس مدیریت متعجب خواهند شد که چرا ایده‌هایی مانند مشارکت کارکنان، تجزیه و تحلیل سیستمهای اجتماعی - تکنولوژیکی، سازمانهای متعدد و سایر مفاهیم مربوط به مسؤلیت‌پذیری اجتماعی نادیده گرفته می‌شوند.

اول از همه، ما باید مفهوم فرهنگ را جدی‌تر از آنچه که هست در نظر بگیریم. به جای آنکه چیزی را بسازیم و آن را فرهنگ بنامیم، باید درک کنیم که چگونه فرضیات ضمنی میان مدیران اجرایی، مهندسان و کارکنان تقسیم می‌شود. ما بیش از یک قرن در این سیستم صنعتی زندگی کرده‌ایم و فرضیات خود را برای حل اثربخشی مشکلات توسعه داده‌ایم. هر فرهنگی قادر است خود را از نظر تاریخی توجیه کند و هر فرهنگی در موفقیت سیستم صنعتی که در آن درگیر بوده موفق بوده است.

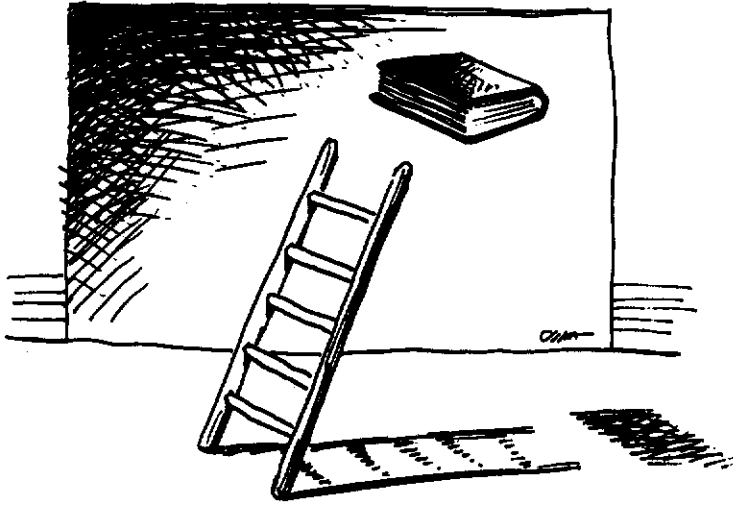
دوم آنکه باید اعتراف کنیم لازمه پیچیدگی تکنولوژیکی، جهانی شدن و شفافیت جهانی، فرضیاتی هستند که مدت زیادی از کارکرد آنها نمی‌گذرد. نه مدیران اجرایی و نه مهندسان به تنهایی قادر به حل مشکلات سیستمهای پیچیده اجتماعی - تکنولوژیکی نیستند. ما باید راههایی را برای برقراری ارتباط میان فرهنگها پیدا کنیم، ارتباطاتی که درک متقابل را به جای متهم کردن متقابل برانگیزاند.

سوم آنکه، باید از طریق یادگیری گفتگو میان فرهنگها به خلق ارتباطات بپردازیم. اخیراً مفهوم گفتگو اساساً از نظر تفکر و ارتباطات انسانی ارتقاء یافته است. اگر افرادی از فرهنگهای مختلف در یک اتاق بنشینند که البته کار سختی است، کار سخت‌تر آن است که مجبورند به خودشان و به دیگران گوش دهند. خوشبختانه درک آنکه چه چیزی گفتگو را اثربخش‌تر می‌کند روز به روز بیشتر فهمیده می‌شود. فرهنگ اجرایی و مهندسی که من آن را توصیف کردم چیز جدیدی نیست. آنچه که جدید است فرهنگ اپراتوری در صنایع است که هر روز پیچیده‌تر شده و با دو فرهنگ دیگر وابسته‌تر می‌شود. مفهوم ضمنی آن است که هر جامعه‌ای باید یاد بگیرد که چگونه مفروضات جدید را فراگیرد. ما تلاشمان را به سطح اپراتورها هدایت کرده‌ایم و فرهنگ اجرایی و مهندسی را به عنوان یک مشکل بررسی کرده‌ایم، مشکلی که قسمتی از آن به واسطه عدم توجه به عامل انسانی بوجود آمده است. هنوز هم این فرهنگها زنده‌اند و نقاط قوت و وضعی دارند.

کلید یادگیری سازمانی کمک به مهندسان و مدیران اجرایی است تا یاد بگیرند که چگونه یاد بگیرند، چگونه فرهنگ خود را تجزیه و تحلیل کنند و چگونه فرهنگها را حول نقاط قوت آنها تکمیل کنند. این ارتباطات ممکن است به روشهای مختلف فراگرفته شوند و ما باید ابزار مناسب یادگیری را برای هر جامعه ایجاد کنیم. ما راه زیادی تا حل مشکل یادگیری سازمانی پیش رو داریم اما تفکر درباره جماعت‌های حرفه‌ای و فرهنگ مدیریت شروع به سامان دادن این مشکلات خواهد کرد به طوری که راه حل برای قرن بیست و یکم پیدا خواهد شد. □

# طراحی دوره‌های آموزشی کارکنان

از: سیدبابک علوی



مقدمه:

یکی از اجزای بسیار مهم در برنامه‌ریزی نظام آموزشی کارکنان یک سازمان، طراحی دوره‌های آموزشی و تعیین محتوای دوره‌های مربوطه است. طراحی دوره‌های آموزشی از این نظر دارای اهمیت زیادی است که هدف و فلسفه برنامه‌های آموزشی را در خود مستتر دارد و نشان‌دهنده هدف طراح نظام آموزشی از خواسته‌ها و استانداردهای مورد نظر برای کارکنان است.

از سوی دیگر محتوای دوره‌های آموزشی تعیین‌کننده نوع امکانات سخت‌افزاری مورد نیاز جهت آموزش و نوع و میزان تخصص و مهارت استادان در دروس دوره‌ها بوده و تاثیر جدی بر کلیه اجزای نظام آموزشی خواهد گذاشت. لذا از آنجا که نگرش علمی و منظم و مستند کردن اصول انجام هر کاری موجب ارتقاء کیفیت انجام آن کار می‌گردد، لازم است طراحی دوره‌های آموزشی نیز در بستر کارشناسی خود مطرح و مورد دقت و نقد قرار گیرد.

باتوجه به مطالعات انجام شده و تجربیات بدست آمده از دوره‌های آموزشی می‌توان محورهای ذیل را برای این امر مطرح کرد:

● نگرش سیستماتیک به «برنامه‌ریزی و بهبود منابع انسانی» و در نظر گرفتن «آموزش» به عنوان قسمتی از کل فرایند؛

● توجه به انواع مختلف نیازهای آموزشی کارکنان و انتخاب راه‌حل‌های مناسب برای هرکدام از نیازها؛

● انتخاب سیستم مناسب از نظر متمرکز یا غیرمتمرکز بودن روش طراحی دوره‌های آموزشی در کل کشور یا در یک وزارتخانه و یا

سازمان خاص با توجه به انواع نیازهای آموزشی؛

● توجه به روانشناسی یادگیری بزرگسالان در طراحی دوره‌های آموزشی؛

● توجه جدی به «شرح وظایف شغلی» کارکنان به عنوان یکی از منابع اصلی؛

● توجه به «مشکلات سازمان» به عنوان یکی از منابع تعیین نیازهای آموزشی؛

● توجه به سطوح موجود در حیطه‌های شناختی، عاطفی، حرکتی به عنوان اهداف رفتاری هرکدام از دوره‌ها با توجه به شرح وظایف مربوطه؛

● توجه به رفتار ورودی شناختی و روانی حرکتی کارکنان در ابتدای دوره‌های آموزشی؛

● توجه به نیازهای اجتماعی، فردی کارکنان و در نظر گرفتن شرایط اقتصادی، فرهنگی، سیاسی جامعه و تلاش در جهت تعالی فردی کارکنان؛

باتوجه به محورهای اصلی ذکر شده، لازم است کارشناسان برنامه‌ریزی آموزشی برای این امر، با شناخت کامل از مباحث مطرح شده، بستر فکری مناسبی را پیدا کرده و با طراحی مناسب دوره‌های آموزشی و اجرای آنها و ارزیابی دوره‌ها، گامهای موثرتری در شناخت روشها و اصول لازم و مفید برای طراحی مناسبتر دوره‌های آموزشی بردارند.

۱ - آموزش؛ فرایند برنامه‌ریزی و بهبود منابع انسانی

یکی از مهمترین اصولی که بدون در نظر گرفتن آن دوره‌های آموزشی، نقش موثر خود را از دست خواهد داد، توجه جدی و سیستماتیک به برنامه‌ریزی و بهبود منابع انسانی به عنوان یک سیستم است.

بدون اینکه سازمان دارای اهداف مشخص و

مناسب و سازماندهی صحیح و گزینش مناسب افراد جهت تصدی مشاغل باشد، آموزش نقش جدی را در فرایند کار نخواهد داشت.

آموزش موثر، آموزش به افرادی مناسب برای مشاغلی با سازماندهی مناسب و گردش کار صحیح است.

عوامل ذیل به عنوان نمونه می‌توانند تحقق اهداف فعالیتهای آموزشی را دچار مشکل سازند:

۱ - فقدان اهداف مشخص و دست‌یافتنی در فعالیتهای قسمتهای مختلف در یک سازمان؛

۲ - فقدان خط‌مشی‌های مناسب در سازمان؛

۳ - عدم توجه به انتخاب صحیح کارکنان با توجه به شرایط احراز هر شغل؛

۴ - فقدان توجه مدیران و سرپرستان به انجام مناسب امور؛

۵ - عدم توجه به آموزش ضمن کار؛

۶ - عدم واگذاری اختیارات مناسب به افراد پس از گذراندن دوره‌های آموزشی؛

۷ - عدم توجه مدیریت به تهیه و ایجاد شرایط فیزیکی و ابزارهای فنی لازم جهت ثمربخشی دوره آموزشی؛

۸ - عدم توجه به برقراری امکانات مالی و انگیزشی برای کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی.

لذا به نظر می‌رسد باید برنامه‌ریز سیستم آموزشی توجه جدی به بستر سازمانی لازم برای ثمربخشی دوره‌های آموزشی داشته باشد.<sup>(۱)</sup>

## ۲ - نیازهای آموزشی

اصولاً کارکنان یک سازمان در انجام وظایف خود دارای نیازهای آموزشی متعددی می‌گردند.

بعضی از این نیازهای آموزشی امکان دارد،



نیازی به طراحی دوره آموزشی نداشته باشد و از طریق کسب تجربه و «خود آموزشی» مرتفع گردد و یا از طریق ارتباط آموزشی با سرپرست، مورد توجه قرار گیرد.

نیازهای آموزشی می‌توانند ماهیتی فردی یا جمعی داشته باشند، یعنی اینکه بعضی از دانشها و مهارتها و هماهنگیها به صورت جمعی بوجود آید.

شناخت نوع هر کدام از این نیازهای آموزشی و بررسی اینکه دوره‌های آموزشی طراحی شده، دقیقاً کدامیک از نیازهای آموزشی را مدنظر دارند، عامل بسیار مهمی در نگرش علمی به موضوع است.

شناخت این امر، ما را از این خطا که بتوان از یک دوره آموزشی، به تصور تعداد زیادی از نیازهای آموزشی را برطرف کنیم، برحذر می‌دارد. برخی از انواع نیازهای آموزشی به شرح ذیل است:

- نیازهای آموزشی فردی؛
- نیازهای آموزشی گروهی؛
- نیازهای آموزشی که باید فوری برطرف گردد؛
- نیازهای آموزشی که می‌توان در آینده برطرف کرد؛
- نیازهای آموزشی که باید حین کار رفع شود؛
- نیازهای آموزشی که باید طی زمان و ضمن خدمت رفع شود؛
- نیازهای آموزشی که «فرد» خودش باید در رفع آنها بکوشد؛
- نیازهای آموزشی کارکنان که باید توسط مدیر مربوطه برطرف شود؛
- نیازهای آموزشی که در خود سازمان برطرف می‌شود؛
- نیازهای آموزشی که در خارج از سازمان برطرف می‌شود؛
- نیازهای آموزشی که فرد در همراهی با دیگران آنها را رفع می‌کند؛<sup>(۲)</sup>
- نیازهای آموزشی که کارمند در ابتدای خدمت نیاز دارد؛
- نیازهای آموزشی که برای ارتباط اولیه در مفاهیم پایه کاری بین کارمند و سرپرست لازم است؛
- نیازهای آموزشی که ناشی از ورود تکنولوژیهای جدید است؛
- نیازهای آموزشی که ناشی از تغییر ساختار سازمانی، روشها، تغییر سیاستها، نگرشها و خط مشی‌های اعلام شده از طرف مدیریت ارشد

است.

یکی از مشکلات جدی که ممکن است بدون شناخت مفهوم فوق در برنامه‌ریزی آموزشی اتفاق افتد، این است که دوره‌های آموزشی برای کارکنان طراحی گشته و به تصور اینکه گذراندن این دوره‌ها باید نقش موثری در فعالیتها داشته باشد، انتظار تغییرات مهمی را در سازمان بوجود می‌آورد.

اما به دلیل اینکه ممکن است این دوره‌ها فقط قسمتی از نیازهای آموزشی کارکنان را در برگیرد و به نیازهای آموزشی مهم دیگر توجه نکند، سیستم آموزشی را دچار ایراد جدی می‌کند.

لذا به نظر می‌رسد با انتخاب سیستم طراحی آموزشی مناسب، با توجه به امکانات و توانایی‌های موجود در داخل و خارج سازمان باید به نیازهای آموزشی که برطرف شدن آنها تاثیر جدی و موثرتری را بر سیستم می‌گذراند، اولویت بیشتری قایل شد.

### ۳- دوره‌های آموزشی متمرکز یا غیرمتمرکز

یکی از نکات بسیار مهم در روش طراحی دوره‌های آموزشی کارکنان به خصوص در وزارتخانه‌ها و سازمانهای متمرکز که دارای فعالیتهاى مختلف و یا مشابه در یک منطقه یا حتی کل کشور هستند، انتخاب سیستم متمرکز یا غیرمتمرکز برای این امر است.

گاه اتفاق می‌افتد که در یک سازمان با حوزه فعالیتهاى مختلف و وسیع جغرافیایی، سیستم آموزشی متمرکزی وجود دارد که هدف آن برطرف کردن کلیه نیازهای آموزشی در کلیه مناطق تحت پوشش است، که این امر با توجه به

\* طراحی دوره‌های آموزشی از این نظر حائز اهمیت است که نشان‌دهنده هدف طراح نظام آموزشی از خواستها و استانداردهای مورد نظر برای کارکنان است.

\* آموزش بدون اهداف مشخص، سازماندهی صحیح و گزینش مناسب افراد جهت تصدی مشاغل در فرآیند کار مشرثمر نخواهد بود.

\* شناخت نیازهای آموزشی عامل بسیار مهمی در نگرش علمی به موضوع است.

بلوغ سازمانی و انواع نیازهای آموزشی نیاز به بررسی دقیقتری دارد.

همانطور که در قسمت قبل به آن اشاره شد، وجود انواع مختلف نیاز آموزشی در کارکنان یک سازمان و تفاوت جدی در ماهیت و علل بوجود آورنده این نیازها، طراحی غیرمتمرکز دوره‌های آموزشی را نیز طلب می‌کند. هرچند طراحی متمرکز بسیاری از دوره‌ها برای تعدادی از نیازهای آموزشی می‌تواند در انسجام و جلوگیری از فعالیتهاى موازی موثر باشد.

در جدول ذیل نمونه‌هایی از این نیازهای آموزشی در سیستمهای طراحی متمرکز و غیرمتمرکز مطرح گردیده‌اند:

توجه به این امر، از این نظر حائز اهمیت است که بسیاری از نیازهای آموزشی را به صورت متمرکز، برای کلیه نقاط کشور و یا سازمانهای متفاوت، قادر به جوابگویی نیستیم. شرایط آب و هوایی، ساختار فرهنگی و

سیستم غیرمتمرکز	سیستم متمرکز
- نیازهای آموزشی برجسته مشکلات متفاوت بوجود آمده در هر کدام از مناطق	- آموزش لازم برای شرایط احراز یک شغل با شرح شغل استاندارد آن در کلیه مناطق کشور
- نیازهای آموزشی ناشی از تفاوت ساختار تکنولوژیکی و فنی در مناطق مختلف کشور	- دوره‌های بازآموزی مشاغل استاندارد
- شرایط اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی خاص هر منطقه	- نیازهای آموزشی ناشی از تغییرات تکنولوژیکی در کل ساختار صنعت یا کار مربوطه
- وجود شاخصهای متفاوت نیروی انسانی در سازمانهای مختلف و مناطق مختلف کشور نظیر سن، مدرک تحصیلی، میزان تخصص...	- نگرش مدیریت ارشد بر ایجاد تغییرات کلی و نگرشهای جدید و اهداف استراتژیک مجدد
	- آموزش برای کارکنان جدید

اقتصادی و سیاسی مناطق: تفاوت بلوغ سازمانی، ساختار متفاوت تکنولوژی در نقاط مختلف کشور، دیدگاههای متفاوت مدیریت‌های سازمانها در نقاط مختلف کشور و بسیاری از عوامل دیگر می‌تواند نیازهای آموزشی متفاوتی را ایجاد کند.

ایجاد کمیته‌های نیازسنجی غیرمتمرکز در کنار سیستم نظام‌مند متمرکز برنامه‌ریزی آموزشی، می‌تواند از دیدگاه ساختاری به‌همراه یکدیگر بسیار رهگشا باشند.

**۴ - توجه به ویژگیهای آموزش بزرگسالان**  
از آنجا که شناخت ما از چگونگی یادگیری مفاهیم و مهارتها، تاثیر عمده‌ای بر روش طراحی دوره‌ها دارد، لازم است برای تدوین دوره‌های آموزشی و تعیین محتوای درس به روانشناسی یادگیری بزرگسالان توجه جدی شود.

فرایند یادگیری در بزرگسالان دارای تفاوت‌های عمده‌ای با گروه‌های سنی دیگر دارد. توانایی‌های مختلف انسان و چگونگی یادگیری دانشها و مهارتها در هر دوران از طول زندگی، می‌تواند با دوران دیگر متفاوت باشد. توجه به اینکه کارکنان سازمان، در گروه‌هایی از دوران بزرگسالی به‌سر می‌برند، نقش عمده‌ای در نگرش ما به روش طراحی دروس و دوره‌های آموزشی دارد.

نکته مهم دیگر این است که نمی‌توان تاثیر شرایط اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را نیز بر این امر نادیده گرفت. کارکنان چنانچه از لحاظ خانوادگی و اقتصادی در شرایط ویژه‌ای بسر ببرند، و شرایط اجتماعی نیز آنها را در موقعیت فکری و روحی بحرانی قرار دهد، فرایند یادگیری و توانایی آنان دارای تفاوت‌های بیشتری شده و تابع آن شرایط می‌گردد.

برخی از اصول کاربردی روانشناسی یادگیری بزرگسالان در دوره‌های آموزشی کارکنان عبارتند از:

● اکثر فعالیتهای آموزشی بزرگسالان دارای اهداف کوتاه‌مدت هستند؛

● بزرگسالان علاقه دارند، آنچه می‌آموزند با نیازهای روزمره‌شان مربوط و بلافاصله قابل بهره‌برداری باشد؛

● بزرگسالان دارای تجارب متنوع که تابع شرایط اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی است، هستند و این تجارب و آگاهی‌های طی زمان و به‌مرور ایام پدید آمده‌اند و به‌همین دلیل تغییر آن به‌سرعت،

و به سختی امکان‌پذیر است؛

● بزرگسالان به سختی می‌توانند معلومات تازه را بپذیرند و روی تجارب قبلی خود خط بطلان بکشند؛

● هر اندازه مواد و مطالب آموزشی به مهارتهایی که انتظار آموختنش را دارند، نزدیکتر باشد، یادگیریشان سریعتر انجام می‌شود؛

● میزان یادگیری بزرگسالان با میزان ارتباط موضوع با زندگی روزمره و شغلی آنها ارتباط مستقیم دارد؛

● کسب اطلاعات و مهارتهای علمی جدید، لزوماً موجب تغییر در رفتار بزرگسالان نمی‌گردد، بلکه باید با تکیه بر تجارب بزرگسالان و با استفاده از روشهای علمی و سازماندهی مجدد و نوسازی تجارب قبلی، تغییر رفتار را ایجاد کرد؛

● اگر دوره‌های آموزشی دارای فاصله زمانی نسبت به یکدیگر باشند و از نظر یادگیری مطالب هر دوره نیاز به یادآوری مطالب زیادی از دوره‌های آموزشی قبلی باشد، یادگیری مطالب دوره جدید بسیار پایین می‌آید؛

● یادگیری بزرگسالان بیش از اینکه به معنای انتقال مفاهیم و دانسته‌ها به‌صورت یک طرفه باشد، به معنای نوسازی و بازسازی دانش و تجارب قبلی آنها است؛

● در بزرگسالان توانایی کاهش پیدا نمی‌کند ولی سرعت یادگیری در افزایش سن نقصان می‌یابد. انعطاف‌پذیری در زمان یکی از اصول یادگیری بزرگسالان است؛

● در بزرگسالان برخلاف جوانان، قدرت استدلالی و قیاسی بیشتر از یادگیری دانش و محفوظات است؛

● اکثر تئوریهای یادگیری بزرگسالان، روشهای حل مسئله و بحث و گفتگو را بهترین روش تدریس بزرگسالان می‌دانند، و از آنجا که روش تدریس ارتباط بسیار مستقیمی با محتوای درس دارد، طراحی محتوای درس نیز باید باتوجه به این موضوع صورت گیرد.

در یک جمع‌بندی از مطالب فوق می‌توان گفت که هرچند این موارد می‌تواند دارای حالات خاص و افراد استثناء نیز باشد، اما این مفاهیم باید در نظام برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان مدنظر قرار گیرد.

طراحی دروس و دوره‌های آموزشی باتوجه به لزوم نزدیک‌بودن مطالب و مهارتها با زندگی شغلی افراد و بازسازی دانش و تجارب گذشته آنها و باتکیه بر ارتباطات دو طرفه و استدلالی و

مباحثه در هنگام اجرای دوره می‌تواند نقش موثری در تغییر رفتار شغلی کارکنان داشته باشد.

## ۵ - توجه به شرح وظایف

شرح وظایف شغلی کارکنان به‌عنوان یکی از منابع مهم جهت تعیین قسمت عمده‌ای از اهداف رفتاری دوره‌های آموزشی به‌شمار می‌رود.

به‌همین دلیل شرح وظایف تنها منبع و هدف در نظر گرفته نمی‌شود. ممکن است روشی که در اجرای وظایف شغلی انجام می‌شود، لزوماً بهترین و مناسبترین روش برای حصول هدفهای سازمان نباشد. همچنین توجه به بلوغ سازمانی افراد و تغییر مکانیسم‌های انجام کار و تغییر شرایط محیطی و تکنولوژیکی، امکان تغییراتی در شرح وظایف را می‌تواند بوجود آورد.

اما به‌رحال شرح وظایف را می‌توان با تجزیه دقیق، تبدیل به اهداف رفتاری دوره‌های آموزشی کرد، به‌گونه‌ای که هر دوره آموزشی به صورت سیستماتیک منجر به رسیدن و دستیابی به قسمتی از اهداف رفتاری باتوجه به شرح وظایف مربوطه کارکنان گردد.

این امر به‌دلیل اینکه ارتباط بسیار نزدیکی را بین محتوا و اهداف دوره آموزشی با شغل کارکنان بوجود می‌آورد، طبیعتاً با بازآموزی و بهسازی دانش و تجارب قبلی وی، می‌تواند نقش بسیار جدی در تغییر رفتار شغلی و سازمانی بوجود آورد.

البته باتوجه به مطالب ذکرشده قبلی در جهت امکان عدم دقت و صحت شرح وظایف مکتوب در سازمان، می‌توان اقدام به «تجزیه و تحلیل عملیات» در سازمان کرده و با مشاهده و بررسی دقیق مراحل عملیات و فعالیت‌های شغلی هر فرد، شرح وظایف دقیقتری را تهیه و جهت تعیین اهداف رفتاری دوره‌های آموزشی مورد استفاده قرار داد.<sup>(۳)</sup>

## ۶ - «مشکلات سازمان» به‌عنوان یک منبع

اصولاً در هر سازمانی بوجودآمدن یک مشکل و یا اتفاق در حین عملیات، احتمالاً می‌تواند نشان‌دهنده یک نیاز آموزشی باشد.

البته سازمانهای هوشمند با مستندسازی اتفاقات و مشکلات بوجودآمده در عملیات خود، زمینه را جهت بررسی بعدی و طبیعتاً بیرون کشیدن نیازهای آموزشی یا علتهای دیگر فراهم می‌سازند.

ثبت و مطرح کردن مشکلات و تجزیه دقیق

آنها به جای مخفی کردن مشکلات، نشان دهنده بلوغ فکری و سازمانی مدیران و کارکنان در جهت ارتقاء کیفی سطح عملیات و نتایج است. طراحی دوره‌های آموزشی براساس مشکلات ثبت شده و همراه با تجزیه و تحلیل دقیق، می‌تواند نقش موثری را در تغییر شرایط سازمان داشته باشد.

لذا طراحان دوره‌های آموزشی باید مشکلات موجود را به‌عنوان یکی از منابع اصلی خود در محتوای درس در نظر گرفته و قسمتی از آن را که می‌توان با اجرای دوره‌های آموزشی برطرف کرد، در برنامه آموزشی خود مدنظر داشته باشند.

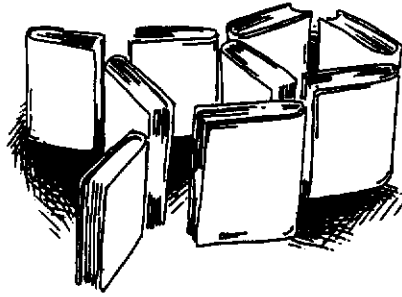
بسیاری از صاحب‌نظران در حالت افراطی، دوره‌های آموزشی کارکنان یا کارورزی را صرفاً «مشکل محور» دانسته و هدف آن‌را حل مشکلات می‌دانند، که این نیز هر چند اهمیت توجه به مشکلات را به‌عنوان یک محور نشان می‌دهد، اما به‌عنوان تنها اصل در طراحی دوره‌های آموزشی نمی‌تواند مطرح باشد. آموزش کارکنان معنی وسیع و گسترده‌ای پیدا می‌کند و تنها مفهوم کارآموزی، کارورزی و یا تمرین عملی در یک زمینه بخصوص را در بر نمی‌گیرد. بلکه دامنه آن به‌قدری وسیع و گسترده می‌شود که از فراگیری یک حرفه و فن ساده شروع می‌شود و به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، ورزیدگی در امور سرپرستی و مدیریت در سازمانهایی دولتی، صنعتی، بازرگانی و همچنین به چگونگی رفتار و برخورد‌های مناسب در مقابل مسایل انسانی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی بسط می‌یابد.<sup>(۴)</sup>

لذا به‌نظر می‌رسد توجه به مشکلات بوجود آمده بتواند نقش موثری را در طراحی دوره‌های آموزشی ایفا کند.

## ۷ - بررسی حیطه‌های یادگیری

همانطور که قبلاً ذکر گردید، با استفاده و تحلیل دقیق از شرح وظایف یا مشاهده عملیات می‌توان اهداف رفتاری دوره‌های آموزشی و دروس آنها را مشخص کرد. اما یکی از نکات بسیار مهم این است که هدف از دوره آموزشی ارتقاء یادگیری کارکنان به چه سطحی از علم و مهارت از موضوع مربوطه می‌باشد؟

آیا هدف این است که کارآموز مربوطه پس از طی دوره آموزشی، فقط قادر به بکار بستن موارد مطرح شده در دوره آموزشی در محل کار باشد،



## \* با انتخاب سیستم طراحی آموزشی مناسب باید به نیازهای آموزشی که برطرف شدن آنها تاثیر جدی و موثرتری بر سیستم می‌گذارند، اولویت بیشتری قائل شد.

یا علاوه بر آن، قدرت تجزیه و تحلیل دانش کسب شده در کل فرآیند عملیات را نیز بدست آورده باشد؟

یا از نظر مهارت یک کار، فعلاً وی را قادر به انجام دادن آن بدون کمک گرفتن از دیگران کنیم یا اینکه وی بتواند مهارت ذکر شده را همراه مهارت‌های دیگر با هماهنگی و در سطح بالایی انجام دهد؟ سوالات فوق نشان دهنده این است که یادگیری در حیطه‌های متفاوت دارای سطوح مختلفی است توجه به این مفاهیم در طراحی دوره‌های آموزشی دارای این اهمیت است که لازم است، سطح یادگیری مورد انتظار در دوره‌های آموزشی را با نقش و جایگاه کارکنان در سازمان تطبیق داده و سطوح یادگیری متناسب و باانتظار معقول از افراد را با توجه به سطوح اولیه دانش و مهارت آنها قبل از دوره آموزشی (رفتار ورودی) به‌طور جامع بررسی کنیم.

براساس طبقه‌بندی بلوم<sup>(۵)</sup>، حیطه‌های یادگیری انسان به سه حیطه شناختی، عاطفی و روانی - حرکتی تقسیم‌بندی می‌گردد. حیطه شناختی انسان دارای سطوح مختلفی است و این سطوح عبارتند از: دانش، درک و فهم، کاربرد، تجزیه و تحلیل، ترکیب و ارزشیابی. شناخت انسان از سطح بازشناسی و یادآوری آموخته‌ها تا سطح تصمیم‌گیری و قضاوت یا انتخاب بر مبنای معیارهای منطقی قابل افزایش است. در حیطه عاطفی نیز سطوح دریافت، واکنش، ارزش‌گذاری و سازمان‌بندی و تبلور وجود دارند. در این حیطه، انسان از سطح توجه به مسایل تا نشان دادن رفتاری حاکمی از تعهد

نسبت به ارزشها و تبلور ارزشها در او می‌تواند تغییر کند و سرانجام در حیطه روانی - حرکتی که مهارت‌های انسان شکل می‌گیرد، سطوح: تقلید، اجرای مستقل، هماهنگی حرکات، عادی شدن وجود دارند. برای طراحی هر دوره آموزشی، باید در ابتدا مشخص کنیم که تغییر در رفتار کارکنان را در کدام یک از حیطه‌های ذکر شده، مدنظر داریم و سطوحی که قرار است آنها در هر کدام از حیطه‌ها به آنها دست یابند کدام موارد هستند.

چنانچه نیاز آموزشی، افزایش مهارت عملی باشد، انتخاب حیطه شناختی و تعیین اهداف رفتاری دوره براساس آن بدون فایده بوده و نمی‌تواند تاثیر چندانی بگذارد. یکی از مشکلات جدی که در بسیاری از دوره‌های آموزشی بوجود می‌آید، این است که سطوح یادگیری انتخاب شده در اهداف رفتاری دوره بسیار بالاتر از سطح مورد نیاز شغل کارکنان می‌باشد. به‌طور مثال، چنانچه مطابق عملیات شغل یک کارگر، تنها نیاز آموزشی وی دستیابی به سطح کاربرد اطلاعات جدید در موقعیتی متفاوت از آنچه وی آنرا آموخته است باشد، انتخاب اهداف رفتاری در سطوح تجزیه و تحلیل، موجب دلزدگی وی شده و چون فاصله زیادی بین سطح دوره با نیازهای آموزشی وی وجود دارد و از طرفی به‌احتمال زیاد آمادگی‌های قبلی را نیز برای رسیدن به سطح تجزیه و تحلیل ندارد، اثربخشی دوره آموزشی را به‌شدت کاهش می‌دهد. بدیهی است که برای ارتقاء سطح یادگیری کارکنان به سطوح بالاتر از مورد نیاز، امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری بیشتری را نیز نیاز داریم.

با توجه به مطالب فوق می‌توان پس از تبدیل اهداف رفتاری هر دوره آموزشی به حیطه‌های یادگیری موردنظر، اقدام به طراحی محتوای دروس کرد. به‌طور مثال برای طراحی دوره‌های آموزشی، بازآموزی مطابق شرح وظایف استاندارد یا تهیه شده براساس عملیات، می‌تواند با توجه به مراحل ذیل اقدام به این امر کرد:

۱ - تعیین دقیق شرح وظایف فرد (مکتوب یا مطالعه عملیات).

۲ - تجزیه دقیق هر کدام از وظایف و شناسایی دانشها و مهارتها و رفتارهای لازم جهت انجام مطلوب وظایف.

۳ - تبدیل دانشها، مهارتها و رفتارها به اهداف رفتاری کلی.

۴ - تبدیل هر کدام از اهداف رفتاری کلی به اهداف رفتاری جزئی.

ورودی بالاتری تهیه شده باشد، هیچکدام سیستم آموزشی مناسبی نمی‌باشند و این امر منجر به کاهش جدی در اثربخشی دوره آموزشی خواهد گردید.

### نتیجه‌گیری:

طراحی دوره‌های آموزشی کارکنان، باید مبتنی بر اصول خود انجام پذیرد. عدم توجه به هرکدام از این اصول می‌تواند، نقصان جدی در دوره‌های آموزشی بوجود آورده و مانع عمده در رسیدن به اهداف آموزشی مربوطه گردد.

پیشنهاد می‌گردد که قبل از طراحی دوره‌های آموزشی در هر سازمان، در ابتدا شورایی جهت تعیین و تبیین این اصول که مبانی طراحی دوره‌های آموزشی هستند، تشکیل گردیده و در چارچوبهای تعیین شده، کمیته‌های تخصصی در ارتباط با هر گروه مشاغل در سازمان با همکاری متخصصین و افراد صاحب‌نظر در آن مشاغل و متخصصین برنامه‌ریزی درسی، اقدام به طراحی دوره‌های آموزشی نمایند. بدیهی است توجه به اهداف سازمان و تغییرات محیطی و پیش‌بینی شرایط سازمان در آینده در کنار چارچوبهای تعیین‌شده، مبانی اصولی جهت این فرایند می‌باشند.

تلاش در جهت رشد و بلوغ سازمان و ایجاد یک «سازمان یادگیرنده» به‌عنوان یک هدف مهم در کل این فعالیتها همواره باید مورد توجه مسئولان ذیربط قرار گیرد. □  
پانوشتها:

- ۱- سید بابک علوی، «نگرشی بر تجزیه و تحلیل سازمان برای تعریف دوره‌های آموزشی»، تدبیر ۷۵، ص ۴۱.
- ۲- دکتر سیدحسین ابطیعی، «آموزش و بهسازی منابع انسانی»، (تهران: موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۳)، ص ۲۶.
- ۳- حسین خلود، «تعیین احتیاجات آموزشی»، (مقاله‌هایی درباره آموزش در سازمانهای اداری)، (تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹)، ص ۶۶.
- ۴- منبع ۲، ص ۱۹.
- ۵- دکتر علی‌اکبر سیف، روانشناسی پرورشی، (تهران: انتشارات آگاه، ۱۳۷۵)، ص ۹۷.

لیسانس مهندسی برق، کارشناس آموزشی، رئیس مجتمع سازندگی و آموزش غرب (آموزشکده فنی غرب، وزارت نیرو)

دیگر و از جمله همکاران، در شرایط خاصی از مسایل فرهنگی و سیاسی و اقتصادی هستند و اصولاً تعالی و شکوفایی خود افراد در سازمان نیز یکی از اهداف بسیار مهم می‌باشد، لازم است شرایط لازم جهت توجه به این امور نیز در نظام آموزشی فراهم شود.

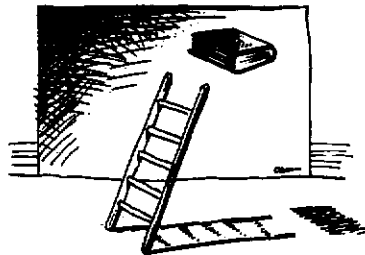
توجه به کارکنان سازمان به‌عنوان یک انسان که همواره باید در راه رشد باشد و همچنین توجه به سایر نیازهای آموزشی وی که به‌علت تعامل با محیط بوجود می‌آید، علاوه بر ایجاد نشاط و انگیزش در کارکنان، تأثیرات بسیار مثبتی را در رفتار سازمانی خواهد گذارد.

آموزش بهداشت، ایمنی، کمکهای اولیه، بهبود روابط خانوادگی و شغلی، دینی و سایر موضوعاتی که می‌تواند ضمن جالب‌بودن برای افراد، تأثیرات مثبت در روابط کاری و شغلی داشته باشد، باید در طراحی دوره‌های آموزشی مدنظر قرار گیرد.

### ۹- توجه جدی به رفتار کارکنان

نکته مهم دیگر در طراحی دوره‌های آموزشی این است که شرایط اولیه کارکنان از نظر میزان سطح دانش و مهارت و جهت ورود به هرکدام از دوره‌های آموزشی به‌دقت مشخص گردند.

طراح دوره آموزشی باید در نظر داشته باشد که دوره طراحی شده توسط وی باید چه رفتار ورودی را پذیرا باشد. کارکنانی که دارای رفتار ورودی دوره مورد نظر نیستند یا دوره برای رفتار



\* یک نکته مهم در روش طراحی دوره‌های آموزشی کارکنان، انتخاب سیستم متمرکز یا غیرمتمرکز است.

۵- تعیین حیطه‌های هرکدام از اهداف جزئی و مشخص کردن سطوح آنها (شناختی، روانی - حرکتی - عاطفی).

۶- طراحی دروس براساس اهداف رفتاری تعیین شده براساس حیطه‌ها و سطوح تعیین‌شده برای آنها.

پایین بودن سطح یادگیری در اهداف دوره آموزشی، موجب بی‌انگیزگی و بی‌میلی به فراگیری و بالابودن سطح آن نیز علاوه بر امکان عدم یادگیری، و پیچیده و بی‌ارتباط با شغل بودن آن برای کارکنان، با افزایش مدت دوره و مشکلات ناشی از آن، زمینه را برای اجرایی بودن و ثمربخش نکردن دوره آموزشی فراهم می‌سازد.

هر چند در سازمانهای مختلف باتوجه به تفاوت درجه بلوغ سازمانی کارکنان و میزان سطح دانش و مهارتها و تخصصهای آنها و نوع نگرش مدیریت ارشد به کارکنان برای واگذاری اخذ تصمیمات و اختیارات و امکان اتخاذ و اجرای روشهای جدید توسط کارکنان، امکان دارد برای مشاغل مشابه با سایر سازمانها، ناچار به انتخاب سطوح یادگیری متفاوتی شویم که طبیعتاً استفاده از یک سیستم غیرمتمرکز را جهت بررسی و طراحی دوره‌های آموزشی الزامی می‌سازد.

در مجموع می‌توان گفت برای ارتقاء روزافزون سطح کیفی عملیات در یک سازمان، مرتباً باید سطوح یادگیری شناختی عاطفی و مهارتی - حرکتی کارکنان مورد سنجش قرار گرفته و دوره‌های متناسب با شغل و توانایی‌های آنها انتخاب گردد و پس از رسیدن به سطح جدید، زمینه را برای استفاده از دوره‌های آموزشی دیگر فراهم کرد. بدیهی است رشد کارکنان، خود، نیاز به تغییر در ساختار و روشها را نیز ایجاد می‌کند، که بدون ایجاد این تغییرات و اثر دادن رشد به کل فلسفه و ماهیت و ابزارهای سازمان، آموزش را بی‌نتیجه خواهد کرد.

۸- نیازهای اجتماعی و فرهنگی کارکنان باتوجه به اینکه علاوه بر نیازهای آموزشی شغلی، کارکنان در تعامل با جامعه و انسانهای





◀ دیروز:  
پرس و جو

◀ امروز:  
تحقیقات بازاریابی

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

توزیع کالا يك مشکل عمده است  
بررسی کانال توزیع در تحقیقات بازاریابی  
نشان می دهد:

◀ قوت و ضعف روش های فعلی کدامند؟  
◀ توزیع کنندگان چه انتظاراتی دارند؟  
◀ مناسب ترین روش برای انتخاب نمایندگی های توزیع و فروش کالاها چیست؟  
◀ زمان رسیدن کالا به دست مشتری و هزینه توزیع کالا چقدر باید باشد؟  
◀ بخش تحقیقات بازاریابی شرکت مبلغان آماده مشاوره با شماست.

تهران، خیابان شهید بهشتی،

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

تلفن: ۰۳۹-۸۷۴۸۰۳۸، ۰۳۸-۸۷۴۸۰۳۸، فاکس: ۰۸۸-۸۷۳۶۰۸۸

مبلغان

# اگر

اپسون را می شناسید  
ما را هم خواهید شناخت



مرکز تخصصی  
توزیع و تعمیر چاپگرهای

# EPSON

کامپیوتر ریز

تلفن دفتر مرکزی: ۸۸۲۰۳۹۱ - ۸۸۲۹۰۶  
تلفن واحد فنی: ۸۷۴۵۹۲۸ - ۸۷۴۵۹۲۷

## اندیشه پردازان

مشاوره و اجرای سیستم های صنعتی و مدیریت



حاصل تخصص و تجربه ما، در قالب جامع ترین سیستم های اطلاعاتی صنعتی در اختیار شماست:

نرم افزارهای کامپیوتری  
- برنامه ریزی مواد، برنامه ریزی تولید، درخت محصول.  
- برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه.

خدمات مشاوره های

- جهت اخذ گواهینامه سری ISO 9000  
- ارائه راه حل های جامع مدیریتی در صنعت.  
تلفن و فاکس: ۸۷۸۴۵۹۸  
۸۸۸۵۰۴۳



وزارت آموزش و پرورش

دکتر محمد معین وزیر فرهنگ و آموزش عالی در دیدار با گروهی از دانشجویان دوره‌های کارشناسی ارشد مدیریت، اعضای هیات علمی، اعضای شورای مدیران سازمان مدیریت صنعتی، در محل این سازمان در زمینه شرایط جدید کشور و چگونگی همکاری دانشگاهها و مراکز صنعتی سخنانی ایراد کرد.

در این دیدار که آقایان دکتر فرمودی، دکتر توفیقی و دکتر خانیکی معاونان دکتر معین نیز حضور داشتند، پس از سخنان آقای مهندس مرعشی مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی و تنی چند از مسئولان دوره‌های کارشناسی ارشد و بخش تحقیق و مشاوره این سازمان آقای معین در سخنانی پس از اشاره به خجسته میلاد پیامبر اکرم (ص) و هفته وحدت افزود:

این ایام فرخنده برکات زیادی دارد از جمله احساس همدلی و انس و الفتی است که بین مسلمانان ایجاد می‌شود و تلاشهای علمی که انجام می‌شود نیز در چنین محافلی یا موقعیتهایی است که برلش بحثهای علمی و در عین حال صمیمانه می‌تواند نوعی همگرایی ایجاد کند تا به سمت نقاط مشترک سوق داده شود تا این نقاط مشترک باعث تقویت و تحکیم وحدت ملی ما شود که در اصل تحقق آرمانهای اعتقادی و انقلابی ماست که در راس همه آنها، استقلال همه جانبه نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

مسئولیتهایی که گفته شد در واقع ادامه و تحقق رسالتی است که برعهده پیامبر بزرگوار ما و سایر انبیاء الهی بوده است. اگر مساله بعثت انبیای الهی را در نظر بگیریم خود واژه بعثت به معنای برانگیختگی یا جهش و یا تحول درونی است وقتی به آیات الهی درباره بعثت انبیاء الهی مراجعه می‌شود می‌بینیم مسئولیت بزرگی که برعهده پیامبران بوده است مساله آموزش و پژوهش و نیز تزکیه است. درباب مساله تزکیه و تزکیه نفس باید گفت که تزکیه به آموزش و پژوهش جهت می‌دهد اما باید بررسی شود که جهت آن در چه سمت است. به این سمت است که فرد و سپس آحاد جامعه را بتواند متحول

### توضیح درباره گزارش ویژه

در این شماره به علت حجم زیاد گزارشهای خبری، اهمیت آنها و محدودیت صفحات موفق به چاپ گزارش ویژه نشدیم. با پوزش از خوانندگان گرامی امیدواریم که این گزارش را در شماره آینده چاپ کنیم.

سازد. در واقع آموزش، پژوهش و تزکیه در یک نظام آموزشی و تربیتی باید موجب تحول و رشد تعالی فرد شود. و اگر چنین فرهیختگانی از نظام آموزشی ما بیرون بیایند، می‌توانند باعث تحول در جامعه خود شوند و این نقش مهمی است که مراکز علمی و پژوهشی در یک نظام ارزشی و نظام مبتنی بر فرهنگ متعالی اسلام می‌تواند ایفا کند.

بنابراین نقش استاد و معلم ما، نقش پیامبران است و ادامه‌دهنده راه انبیاء الهی است و امیدواریم در سیاستگذاریها و برنامه‌ریزیهایی که در ابعاد مختلف آموزشی و تربیتی و یا پژوهشی انجام می‌دهیم در جهت تحقق این مفهوم حرکت کند. یعنی دانشگاههای ما به چنین دانشگاه مطلوبی تبدیل شود که رهبر انقلاب و نیز امام راحل از آن به‌عنوان دانشگاه اسلامی یاد کرده‌اند. این تحول درونی که مهمترین رسالت انبیاء درباره انسانها است در واقع به این مفهوم است که انسانها بتوانند از تمام استعدادهای بالقوه عظیم فطری و خدادادی خود برخوردار شوند. این استعدادها در وجود انسان به امانت گذاشته شده است و بسته به شرایط تربیتی و محیط مناسب خانواده، جامعه، مدرسه و دانشگاه دارد که چقدر بتوانیم در ادامه این رسالت پیامبرگونه استعدادهای بالقوه را تحقق دهیم. استعدادهایی که بیکران است. زیرا انسان جانشین خداوند روی زمین است پس استعدادهای درونی او نیز باید بیکران باشد. بنابراین هنر نظام تربیتی این است تا استعدادهای بیکران مردم جامعه خود را تحقق بخشد تا بروز داده شوند و اگر چنین شود این معجزه‌ای است که در جامعه اتفاق خواهد افتاد و تحول بزرگ علمی، فرهنگی و اجتماعی را به‌دنبال خواهد داشت. بنابراین باید در جهت‌گیریهای خود در نظام آموزشی چنین مساله‌ای را مدنظر داشته باشیم و به سمت آن حرکت کنیم.

انسان تصور می‌کند که مشت کوچکی است

وزیر فرهنگ و آموزش عالی  
در جمع مدیران:

## نقش مدیریت

# در توسعه همه جانبه بسیار با اهمیت است

\* اگر مسایل پژوهشی و تحقیقی ما به‌صورت یک ارزش ماندگار درآمده باشد با کاهش قیمت نفت تغییری در روند کارهای پژوهشی ایجاد نخواهد شد.

ولی چنین نیست و عالم بزرگی در درون او نهاده شده است. خود او ممکن است واقف نباشد اما نظام تربیتی - آموزشی است که او را نسبت به ذخائر درونی‌اش آگاه می‌سازد و زمینه‌های بروز استعدادها و شکوفایی او را فراهم می‌آورد و چنین موسسه‌هایی نظیر سازمان مدیریت صنعتی با تخصص‌های خاص مدیریت که مدنظر او قرارداد می‌تواند این انسان را شکوفا سازد. بنابراین در شرایط جدید بویژه در زمینه شناسایی استعدادها و جذب و پرورش انسانهای بااستعداد و به شکوفایی رساندن آنها، جزء مهمترین خط‌مشی‌های آموزشی دانشگاههای مختلف دنیاست. امروزه بااستعدادترین انسانها را با بهترین شرایط در کشورهای پیشرفته می‌پذیرند زیرا مغزها، امروز بااهمیت هستند و دنیای آینده، دنیای انسان است. در قرآن کریم هم آمده است که این انسان است که حاکم بر زمین خواهد بود و بالاترین انتخاب را خواهد داشت. و به‌خاطر عقلی که دارد قدرت تصرف دارد و بالاخره حرف آخر را انسان خواهد زد.

نقش انسان باگذشت زمان و تحولات جدیدی که رخ می‌دهد هرچه بهتر و بیشتر روزافزون‌تر می‌شود، منظور انسانی است که در چنین نظامی تربیت شده باشد و استعدادهای او شکوفا شده باشد.

بنابراین ما چه به‌عنوان دانشگاهیان و چه به‌عنوان مدیران کشور موظف هستیم که با توجه به مسئولیت مهمی که در سه جنبه آموزشی و پژوهشی و تزکیه، که در نظام آموزشی یادشد،

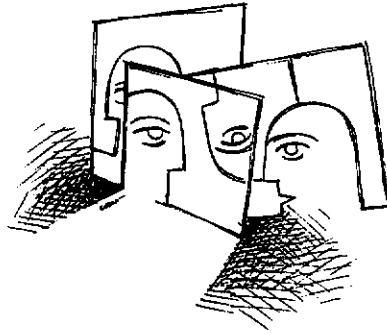
نسبت به شناخت نیازها و ضروریات و مقتضیات زمانی خودمان در کشور اقدام کنیم. یعنی با دید عالمانه نسبت به مسایل و مشکلات و شرایط جامعه و کشور نگریسته شود و نقد شود و تحلیل علمی کنیم تا شناخت واقعی بدست بیاید. و براساس این تحلیل و شرایط واقعی جامعه خود، سعی کنیم بهترین پاسخها را از نظر علمی و براساس مبانی اعتقادی و فرهنگی خود بیابیم و این هنری است که کار هرکس نیست.

پاسخگویی به نیازهای زمانی، یعنی پاسخگویی کاملاً به روز و علمی و براساس مبانی اعتقادی و فرهنگی و ملی خودمان است و اگر براساس این مبانی نباشد ممکن است پاسخی داده شود، اما پاسخی باشد که به درد فلان ایالت فلان کشور بخورد و نه به درد جامعه ما. بنابراین ما باید اینطور بنگریم که علم و ارزش، علم و ایمان، علم و تعهد نسبت به جامعه را با هم و توأم ببینیم که مکمل یکدیگر باشند و اگر جداگانه نگریسته شود راه به جایی نخواهیم برد.

در ارتباط با بررسی زمینه‌ها و بدست آوردن شناخت واقعی از شرایط می‌توان گفت، فرصت مناسبی در کشورمان بوجود آمده و کشور ما پس از انقلاب نوعی تحول فرهنگی را تجربه کرده است. به عبارتی نوعی تحول درونی ایجاد شده است. این تحول درونی باعث شده که افراد به یکدیگر پیوندند و هرچند با دست خالی بتوانند انقلاب را با سرعت به پیروزی برسانند. و این تنها یک تحول فرهنگی است که می‌تواند چنین معجزه‌ای را تحقق بخشد.

بعد از انقلاب اسلامی نوعی اعتماد به نفس و خودباوری میان مردم، متفکران، دانشگاهیان و جوانان ما بوجود آمد و نوعی آرمان‌گرایی نیز ایجاد شد که به وضع موجود رضایت ندهد و هیچوقت یک انسان آرمان‌گرا نباید به وضع موجود خود رضایت دهد. زیرا آرمانها نیز انتهایی ندارند. انسان همانگونه که خداگونه خلق شده است، اهداف و آرمانی را که انتخاب می‌کند باید بیکران باشد.

طی دو سال اخیر نقطه عطف جدیدی در کشورمان بوجود آمده است بویژه پس از دوم خرداد سال ۷۶ که نوعی احساس مشارکت نیز خوشبختانه میان ملت ما، بویژه نسل جوان و تحصیلکرده‌ها ایجاد شده است. و بطور کلی آحاد ملت از نوعی آگاهی بالایی برخوردار شده‌اند که به نظر من بی‌نظیر است. این آگاهی



**\* وزیر فرهنگ و آموزش عالی: با توجه به اهمیت توسعه منابع انسانی، مسئولیت ما در دانشگاه و شما در سازمان مدیریت صنعتی به مراتب بیشتر از گذشته شده است. آینده جامعه ما در گرو تلاش و جهت‌گیری ما، خدمت ما و محتوای کار ما از نظر آموزش است و این رسالت تاریخی است که برعهده ما نهاده شده است.**

مبتنی بر واقعیتها و آرمانها است و این احساس را به مردم می‌بخشد که باید در سرنوشت خود مشارکت کنند و حاکم بر سرنوشت خود باشند.

این آگاهی و احساس مسئولیت، سرمایه ارزشمند و یکی از فضیلتی است که خداوند بزرگ به ملت و کشور ما ارزانی کرده است. قبلاً چنین نبوده است، به جز تعداد معدودی که اهل مبارزه و اعتقاد بودند، اکثریت مطلق به فکر جامعه خود نبودند. حتی کسانی که رتبه‌های اول و دوم علمی را داشتند و ممتاز بودند به فکر گرفتن پذیرش از فلان دانشگاه ممتاز بودند. ولی امروز نوعی احساس مسئولیت عمومی ایجاد شده است بویژه در رابطه با رفاه جامعه و آرمانهای مردم و نظام و نیازهای جامعه که این احساس مسئولیت بسیار مقدس و ارزشمند است.

این همبستگی اجتماعی که خود را در حضور ۳۰ میلیونی مردم بر سر صندوقهای رای نشان داد، خود نوعی رشد باارزش است که در این مقطع ایجاد شد. این همبستگی در همه ابعاد سیاسی، اجتماعی و اعتقادی و در ارتباط با آرمانهای انقلاب است.

از نکات دیگر که در شرایط جدید شاهد آن هستیم، مساله کاهش فاصله و شکاف تاریخی میان ملت و دولت است که به حداقل رسیده است، طوری که مردم، دولت را از خود می‌دانند

و برعکس دولت نیز خود را خدمتگزار مردم می‌داند و این اعتقاد طی دو سال اخیر افزایش یافته است. این حسن ظن و اعتماد به دولت سرمایه بزرگی برای دولت است که باعث می‌شود تا مسئولیت دولت نیز دوچندان شود تا بتواند به این مردم بیشتر خدمت کند.

طی دو سال اخیر، تدبیر براساس قانونمداری، نظم و برنامه‌ریزی بوده است و این نوعی تحول فرهنگی است.

آقای دکتر معین افزود؛ پیشنهاد می‌کنم تساحدی نسبت به شان متخصصان و تحصیل‌کرده‌ها در نظام تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی کشور توجه بیشتری شود. فرهنگی که اساس را همراه با تعهد بگذارد و آنرا در مسئولیتها و تصمیم‌گیریها شرط اول خود قرار دهد، موفق خواهد بود و همانطور که نگاه فکری جامعه در پیدایش درم خرداد نقش موثری داشته است در تداوم آن هم نقش موثری خواهد داشت. که نشانه اعتماد عمومی نسبت به دولت

است. امیدواریم مسئولان هم، چنین دیدی همراه با احترام و اعتماد نسبت به عالمان جامعه و متفکران خود داشته باشند. اگر چنین شود برنامه‌های توسعه کشور قطعاً با موفقیت بیشتری روبرو خواهد شد.

به عقیده من برخورد کارشناسانه با مسایل، حاکم‌شدن فرهنگ علمی در جامعه و اینکه با هیچ چیز به صورت شعاری و سطحی برخورد نکنیم بسیار خوب است. باید ابتدا در مسایل تحقیق کنیم و بعد آنرا بپذیریم. اگر چنین رفتاری در جامعه علمی ما جاری شود خود تحول بزرگی است و کمتر از یک انقلاب سیاسی نیست. در کشور ما امکانات بسیاری وجود دارد و باید امکانات غنی بالقوه به امکانات بالفعل تبدیل شود.

درباره وجود آسیب‌پذیریهای ما هم باید بگویم که هنوز آسیب‌پذیریهای داریم. مثلاً مساله علم و پژوهش در کشور هنوز به صورت یک امر نهادی درنیامده است. نباید با کاهش قیمت نفت بودجه تحقیقاتی در کشور کاسته شود.

اگر مسایل پژوهشی و تحقیقی ما به صورت یک ارزش ماندگار درآمده باشد با کاهش قیمت نفت تغییری در روند کارهای پژوهشی ایجاد نخواهد شد. یا مساله حضور و مشارکت مردم و ایجاد فضای سالم گفتگو نیز هنوز تصویب نشده است و یا احزاب و تشکلهای سیاسی آنچنان



شکل نگرفته‌اند. به عبارتی حضور مردم مقطعی است.

اعتقاد بر این است که با ایجاد نهادهای مدنی می‌توان آسیب‌پذیری فرهنگی و سیاسی را از بین برد. هنوز ابهاماتی در تعاریف و تلقی‌های متفکرین مختلف از مسایل اساسی مثل مسایل فکری، سیاسی و اجتماعی وجود دارد که باید در جلسات مختلف علمی بررسی شوند و هرچه بیشتر فضای سالم و طبیعی برای تبادل افکار فراهم آید تا همه چیز شفاف شود و این در آگاهی دادن مردم بسیار موثر است.

یکی دیگر از آسیب‌پذیریهای ما، اتصال ما به فروش نفت است. این اتصال باعث شده است تا همه چیز کشور مثل برنامه‌ریزیها، زندگی مردم و دانشگاهها را تحت‌الشعاع قرار دهد. در این رابطه مساله تحقیقات، کیفیت آموزشی، استاد و دانشجو نیز تحت‌الشعاع مسایل اقتصادی قرار گرفته است.

هر چند که در بدترین شرایط اقتصادی بوده‌ایم اما یک نظام آگاه نباید اولویت‌گذارها را از دست بدهد بلکه باید در اولویت‌گذارها دقیق‌تر نیز شود.

مشکلات و نارسایی‌های مدیریتی یکی دیگر از آسیب‌پذیریهای ما است.

تمامی زمینه‌های مساعد و یا آسیب‌پذیریهایی که گفته شد و باتوجه به سرعت تحولات علمی، فرهنگی و سیاسی بویژه تحولات تکنولوژیکی، همه ایجاب می‌کند تا ما از فرصتهای مناسب خود استفاده کامل کنیم که شما به آن «مدیریت زمان» می‌گویید و این برعهده شماست تا در این باره برنامه‌ریزی دقیقی داشته باشید. فراموش نکنیم، امکانات محدود، زمان محدودتر و احتیاج به همکاری حداکثر داریم. باین دید باید سعی شود تا هرکدام از ما پیش‌قدم شویم و با سایر دستگاهها همکاری گسترده‌ای ایجاد کنیم تا آینده خوبی را تدارک بینیم. ما به سهم خود با دستگاههای مختلفی چون آموزش و پرورش، وزارت ارشاد و وزارت بهداشت به تفاهم‌نامه‌هایی رسیده‌ایم و کارهای مشترکی را آغاز کرده‌ایم. به عبارتی امکانات خود را در جهت تکمیل اهداف خود قرار داده‌ایم نه در جهت مخالف یکدیگر.

از سوی دیگر با دستگاههای صنعتی هم جلساتی داشته‌ایم تا حلقه‌های مفقوده پیدا شوند و گسستگی یا شکاف میان دستگاههای مختلف جامعه و صنعت یا صنعت و دانشگاه و یا

**\* ما تشکلهای سیاسی یا فرهنگی یا اسلامی در دانشگاهها داریم، اما تشکل علمی نداریم و این موضوع باید ترویج شود. ایجاد چنین ارتباط محکمی بین واحدهای اجرایی، پژوهشی، تولیدی، صنعتی، مدیریتی و دولتی احتیاج به یک مدیریت کارآمد دارد و این نیز یکی از مشکلات مهم است.**

**\* دکتر معین: باید ابتدا در مسایل تحقیق کنیم و بعد آنرا بپذیریم. اگر چنین رفتاری در جامعه علمی ما جاری شود خود تحول بزرگی است و کمتر از یک انقلاب سیاسی نیست. در کشور ما امکانات بسیاری وجود دارد و باید امکانات غنی بالقوه به امکانات بالفعل تبدیل شود.**

**\* از نکات دیگر که در شرایط جدید شاهد آن هستیم، مساله کاهش فاصله و شکاف تاریخی میان ملت و دولت است که به حداقل رسیده است.**

دانشگاه، صنعت و دولت از بین برود. باتوجه به اهمیت توسعه منابع انسانی، مسئولیت ما در دانشگاه و شما در سازمان مدیریت صنعتی به مراتب بیشتر از گذشته شده است. آینده جامعه ما در گرو تلاش و جهت‌گیری ما، خدمت ما و محتوای کار ما از نظر آموزشی است و این رسالت تاریخی است که به عهده ما نهاده شده است. فراموش نشود که توسعه منابع انسانی، توسعه همه‌جانبه پدید می‌آورد و در این راستا نقش مدیریت یا مدیریت نیروی انسانی بسیار بااهمیت است.

وزیر فرهنگ و آموزش عالی افزود: ما سعی کرده‌ایم به نظام آموزشی موجود بادیقی نقادانه نگاه کنیم. در این باره به اصلاح نظام آموزشی براساس سه بعد پژوهش، آموزش و تزکیه نگرسته شده است که نظام آموزش علمی- کاربردی در دستور کار وزارت قرار دارد. این نظام باعث می‌شود تا ارتباط با سایر دستگاهها و جامعه، واقعی‌تر شود. ما جهت‌گیریهای خود را براساس ارتباط تنگاتنگ دانشگاه و جامعه و مراکز پژوهشی، نیازهای واقعی جامعه و نیازهای دستگاههای اجرایی قرار داده‌ایم. همچنین استفاده بیشتر از پتانسیل عظیم دانشمندان و

متفکرین در بخشهای دولتی و دانشگاهی و نیز دانشمندان خارج از کشور در دستور کار ما قرار گرفته است.

مساله بعدی که جزء سیاستهای ما است و اهمیت دارد، ایجاد و گسترش نهادهای میانجی علمی در کشور است. تا بتوانند حلقه‌های گمشده میان دانشگاه و دولت یا دانشگاه و صنعت و یا دانشگاه و جامعه را بیابند و حلقه‌های اتصال ایجاد کنند. گسترش کارهای علمی در این باره احتیاج زیادی به امکانات ندارد فقط باید فرهنگ آن در جامعه و در واحدهای دانشگاهی، اجرایی و بخش خصوصی ایجاد شود.

دانشگاههای بزرگ ما هرساله چندین هزار فارغ‌التحصیل به جامعه تحویل می‌دهند که در بخشهای خصوصی، دانشگاهها، مجلس، دولت، مراکز علمی و مراکز پژوهشی مشغول به کار می‌باشند، اینها می‌توانند به گرد یکدیگر بیایند و درباره مسایل مختلف به بحث و گفتگو بپردازند.

ما تشکلهای سیاسی و فرهنگی یا اسلامی در دانشگاهها داریم اما تشکل علمی نداریم و این باید ترویج شود. ایجاد چنین ارتباط محکمی بین واحدهای مختلف نظیر واحدهای اجرایی، پژوهشی، تولیدی، صنعتی، مدیریتی و دولتی احتیاج به یک مدیریت کارآمد دارد و این نیز یکی از مشکلات مهم است. باید بررسی کنیم که در طول انقلاب باتوجه به موقعیتهای بی‌نظیری که داشتیم، چقدر توانسته‌ایم در ابعاد فرهنگی، سیاسی و انقلابی کارساز باشیم.

من سخنان خود را با سخن گرانبار پیامبر بزرگ خودمان به پایان می‌برم که می‌فرماید: «من از فقر امت خود نگران نیستم، چیزی که باعث نگرانی من می‌شود؛ مساله سوء تدبیر یا سوء مدیریت است».

کشوری چون ژاپن باتمام مشکلات طبیعی خود که از نظر ثروتهای طبیعی فقیر است (دو درصد از کل منابع طبیعی) حرف اول را از نظر مسایل اقتصادی و انرژی در جهان می‌زند. زیرا ژاپن توانسته است از عقل خدادادی و نیروی انسانی بااستعداد خود استفاده مناسب را ببرد. امیدوارم حال که در کشور، وضع جدیدی آغاز شده است و تحولات اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جدیدی نیز شکل گرفته است، که یقیناً تحولات اقتصادی را نیز به دنبال خواهد داشت، بتوانیم شاهد جهت‌گیری جدیدی در جنبه‌های مدیریتی باشیم. □

هستند که مأخذ پرداخت آن ارزش مالیاتی است. بخش دولتی آن مشمول مالیات نمی‌شود فقط بخش خصوصی آن شامل مالیات می‌گردد. درصد مالیاتهای مسکونی اینگونه است که اگر تا دو سال از تصویب قانون که از ابتدای سال ۶۸ است، می‌شود دو درصد ارزش مالیاتی در سال و اگر بیش از دو سال شود، مازاد دو سال تا چهار سال می‌شود ۴ درصد و مازاد ۴ سال، ۵ درصد است که الان در موقعیت ۵ درصدی هستیم زیرا بیش از ۵ سال از سال ۶۸ گذشته است.

در گذشته مالیات برارث به دو نوع بود. یکی مالیات بر ماترک و دیگری مالیات بر سهم الارث. در قوانین جدید مالیات بر ماترک حذف شده است و مالیات سهم الارث به نسبت سهمی است که به ورثه می‌رسد که ورثه نیز به طبقات مختلف تقسیم می‌شوند. که طبقه اول نرخ پائین تری دارد که شامل پدر، مادر، زن، فرزند، شوهر و نوه می‌شود. طبقه دوم نرخ بیشتری دارد شامل اجداد و برادر و خواهر و طبقه سوم عمو، خاله، عمه و غیره است.

سخنران افزود؛ اگر اشخاصی وجوه نقد در بانکها داشته باشند نظیر سپرده‌های جاری یا قرض الحسنه و پس‌انداز از پرداخت مالیات برارث معاف هستند. همچنین متوفی اگر مالک سهام در شرکتی باشد که سهام آن شرکت در بورس پذیرفته شده است، ۵۰ درصد ارزش سهام جزء اموال مشمول مالیات به حساب نمی‌آید. متوفی اگر مالک شرکتهای تولیدی باشد که آن شرکتهای سهامی عام باشند، ۴۰ درصد ارزش سهام متوفی در آن شرکت در محاسبات مالیات برارث منظور نمی‌شود. از وظایف شرکتهای این است که اگر اموالی نزد خود دارند به حوزه مالیاتی اطلاع دهند و به ورثه تحویل ندهند تا ورثه گواهی پرداخت ورثه ارائه دهند.

مساله حق تمیر به سهام شرکتهای ربط پیدا می‌کند. در قانون آمده است که شرکتهایی که ثبت می‌شوند باید معادل دو در هزار ارزش رسمی سهام را تمیراطال کنند. که باید ظرف سی روز، از تاریخ ثبت در اداره ثبت شرکتهای انجام شود که اگر یکروز از سی روز بگذرد مشمول پرداخت دو برابر جریمه می‌شوند. این مورد شامل افزایش سرمایه شرکتهای نیز می‌شود. در قانون آمده است که شرکتهایی که صددرصد سرمایه دولتی دارند و اگر میزان حق تمیر از مبلغ دو میلیون ریال تجاوز کرد مازاد آن بخشوده است.

در بررسی قانون مالیاتها برای واحدهای تولیدی عنوان شد:

## روشهای استفاده از مزایای مالیاتی



**\* در حال حاضر بدترین نرخ مالیاتی شرکتهای در کشور اجرا می‌شود. این روشها به صورتی است که گاهی نرخ مالیات نزدیک به ۸۰ درصد می‌رسد و سبب می‌شود که شرکتهای برای نپرداختن این مالیاتها به حساب سازی دست بزنند.**

۲۰ میلیون ریال باشد، مازاد مشمول مالیات مستمر سالانه املاک می‌شود. که باید تا آخر اردیبهشت سال بعد پرداخت شود و ارتباطی به مالیات بردارند ندارد و زمان پرداخت این مالیات ارتباطی به سال مالی شرکتهای نیز ندارد. اگر این مالیات پرداخت شود چون مالیات بر دارایی است به عنوان یکی از اقلام هزینه پذیرفته می‌شود و اگر این مالیات پرداخت نشود هر زمان که وزارت دارایی این مالیات را تشخیص دهد باید پرداخت شود. شایان ذکر است که شرکتهایی که بخشی از آن متعلق به دولت است سهم دولتی آن مشمول مالیات نمی‌شود و تنها بخش خصوصی آن مشمول مالیات می‌شود.

درباره واحدهای مسکونی خالی باید گفت، اگر مالکی واحد مسکونی را خالی نگه دارد، مشمول پرداخت مالیات است. اگر بیش از یکسال خالی بماند ارزش مالیاتی آن در ماه دو در هزار است و مازاد بر یکسال معادل چهار در هزار است. مالیات اراضی بایر نیز شامل مالیات

انواع مالیاتهایی که شرکتهای و موسسات باید بپردازند، قانون مالیاتها و روشهای استفاده از مزایای مالیاتی موضوع سخنرانی آقای محمدتقی نژاد عمران، رئیس هیات عالی انتظامی مالیاتی وزارت امور اقتصادی و دارایی بود که در یک نشست بسا حضور کارشناسان و مدیران و صاحب‌نظران امور مالیاتی در سازمان مدیریت صنعتی، به بررسی آنها پرداخت.

وی در این سخنرانی که دیرترماه امسال برگزار شد، ابتدا به آمارهای مربوط به دریافت مالیات در سال گذشته اشاره کرد و در این زمینه گفت:

در سال ۷۶ از مبلغ ۶۵۰۷۳ میلیارد ریال درآمد دولت که از منابع نفت، مالیات و فروش ارز تامین شد حدود ۱۷۳۴۴ میلیارد آن به درآمدهای مالیاتی اختصاص داشت که این مبلغ را اگر نسبت به کل درآمدهای دولت بسنجیم حدود ۲۶/۵ درصد می‌شود. اگر مالیات را به هزینه‌های جاری دولت مقایسه کنیم حدود ۳۸/۵ درصد طی سال گذشته بوده است. آمار نشان می‌دهد که در سال گذشته هزینه‌های دولت ۶۸/۹ درصد هزینه‌های جاری و ۳۱/۱ درصد هزینه‌های عمرانی بوده است. اما در قانون بودجه می‌بایست ۶۰ درصد هزینه‌های جاری و ۴۰ درصد هزینه‌های عمرانی باشد.

این نسبت‌ها در سال ۷۵ یعنی نسبت مالیاتها به هزینه‌های جاری ۳۳/۲ درصد بوده است و نسبت مالیات به درآمدهای دولت حدود ۲۱/۹ درصد بوده است.

آقای نژادعمران پس از ارائه این آمار به نخستین مبحث در قانون مالیاتها یعنی مالیات بر دارایی اشاره کرد و گفت: این مالیات شامل مالیات سالانه املاک و مالیات واحدهای مسکونی خالی، مالیات بر اراضی بایر، مالیات بر ارث و مالیات حق تمیر است. بطور کلی، ارزش املاک شرکتهای چه تجاری، چه مسکونی و چه اداری در محدوده شهرها و شهرکها اگر بیش از

در ارتباط با مالیات بردرآمد، مالیات حقوق، مشاغل، مالیات بردرآمد املاک، مالیات بردرآمد کشاورزی، مالیات بردرآمد اشخاص حقوقی، مالیات بردرآمد اتفاقی و مالیات بر جمع درآمد از منابع مختلف وجود دارد. در ارتباط با مالیات حقوق، کارفرما مکلف است که مالیات کارکنان را محاسبه و ظرف سی روز از تاریخ پرداخت حقوق به وزارت دارائی واریز کند. اگر چنین نکند او مسؤول پرداخت مالیات می شود. که اصل مالیات به اضافه ۲۰ درصد جریمه آن وصول می شود.

چند نکته درباره مالیات بردرآمد املاک وجود دارد. در قانون مالیاتی گفته شده است شرکتی که املاک خود را می فروشد، مشمول مالیاتی به نرخ ۴ و ۸ و ۱۲ درصد بر مبنای ارزش معاملاتی می شوند و بردرآمد حاصل از فروش این ملک، مالیات دیگری تعلق نمی گیرد. این مقررات شامل حال شرکتهای غیردولتی می شود. در بخش کشاورزی معافیت ها وجود دارند. در قانون پیش بینی شده است که کلیه فعالیتهای کشاورزی، دامداری، دامپروری، پرورش ماهی، زنبور عسل، نوغان داری، کشت درخت و محصولات زراعی. همگی از پرداخت مالیات معاف هستند. این معافیت ها در بخش دولتی نیز اعمال می شود. این معافیت به مدت ۱۰ سال از سال ۱۳۵۱ وجود داشت که ده سال دیگر تکرار شد و برای ده سال سوم قرار شد تا پایان سال ۷۵ محدود شود و وزارتخانه ها مکلف شدند تا لایحه مقررات مربوط به وصول مالیات کشاورزی را به دولت ارائه کنند و الاآن در کشاورزی از نظر معافیت محدودیتی وجود ندارد مگر اینکه قانون جدیدی وضع شود.

### مالیات بر شرکتها

در قانون پیش بینی شده که کلیه شرکتها مشمول پرداخت مالیات هستند. اما شرکتها طبقه بندی شده اند، نظیر شرکتهای صددرصد دولتی، شرکتهایی که بخشی از آنها دولتی و بخشی غیردولتی هستند. شرکتهایی که به شهرداریها تعلق دارند، شرکتهای تعاونی و اشخاص حقوقی غیرتجاری و اشخاص حقوقی خارجی به اضافه سایر شرکتهای هفت گانه موجود در قانون تجارت.

در قانون آمده است که مالیاتها ابتدا از درآمدهای شرکتها با نرخ ده درصد مالیاتی گرفته می شود بقیه را روی سود اندوخته تقسیم

می کنند. میزان مالیات در شرکتهای سهامی بسته به نظر مجمع عمومی است.

در حال حاضر بهترین نرخ مالیاتی شرکتها در کشور اجرا می شود. مثلاً درباره مالیات بر شرکتها گفته می شود اگر اندوخته ای که مالیات آن داده شده است به سرمایه شرکت اضافه و تقسیم شود، مشمول مالیاتی اضافه به نرخ ۲۵ درصد می شود و اگر شرکت سود بالا داشته باشد طبعاً اندوخته و سرمایه تقسیم شده به نرخ ۵۴ درصد رسیده باشد و اگر دوباره بخواهیم این اندوخته را تقسیم کنیم و به نرخ ۲۵ درصد مالیات بگیریم نرخ مالیات می شود ۷۹ درصد. که درصدی نیز مالیات شرکت را پرداخت کرده است که حدود ۸۰ تا ۸۵ درصد مالیات پرداخت کرده است. در نظر بگیرد کجای دنیا اینگونه مالیات می گیرند و شرکتها نیز نمی خواهند این مالیات را پردازند، پس به حساب سازی و ندادن مالیات می پردازند. بنابراین اگر نرخ مالیاتی تعدیل شود می تواند در روند وصول مالیاتها موثر باشد. شرکتها هم در این باره فقط در حد اندوخته قانونی اندوخته می کنند و زمانی که این اندوخته به یک دهم سرمایه رسید دیگر اندوخته نمی گیرند و بقیه را بصورت تقسیم نشده نگه می دارند زیرا در قانون داریم که سود تقسیم نشده اگر تقسیم شود به حساب سرمایه گذاشته شود مشمول مالیات نیست. پس شرکت می تواند همه سود یکسال را تقسیم نشده تلقی کند مالیات آن را نیز پرداخت کند، ۶ ماه یا یکسال بعد مجمع تشکیل دهد و آن سود تقسیم نشده را تقسیم کند و مشمول پرداخت مالیات نشوند در صورتی که سود تقسیم شده در شرکتهای بعدی، مشمول مالیات می شود.

### سود سهام و مالیات شرکتها

اگر در بورس فروش سهام داشته باشید. مشمول مالیات نیم درصد قیمت فروش می شوید. به درآمد حاصل از فروش سهام مالیات دیگری تعلق نمی گیرد یعنی اگر روی فروش سهام خود زیان کرده باشد باز این مالیات به حساب او پرداخت می شود. فرض کنید شما سهامی در بورس دارید مثلاً یک هزار ریال ارزش اسمی دارد و قیمت تمام شده آن چهار هزار ریال است و قیمت فروش شما هشت هزار ریال باشد، خوب اگر تعداد سهام شما مثلاً یکصد هزار سهم باشد، ارزش اسمی آن یکصد میلیون و قیمت تمام شده اش می شود چهارصد میلیون و

در ماده ۲۸ قانون مالیاتها آمده است که اگر مقدار سودی که از درآمد حاصل از فعالیت تولیدی، ذخیره شود و خرج واحد جدید تولیدی شود، سودی که حاصل می شود نیز از مالیات معاف است، مشروط بر اینکه قبلاً مجوز این کار گرفته شده باشد.

ارزش فروش آن هشتصد میلیون است، چقدر سود برده اید؟ چهارصد میلیون. در صورتیکه چقدر مالیات داده اید به همان میزان ۵/۰ درصد که مالیات قطعی شماست و سود شما مشمول مالیات دیگری نیست. اخیراً بر طبق لایحه ای نقل و انتقال حق تقدم در بورس مشمول مالیات یک درصد شده است. اما شرکتهایی که در بورس نیستند و غیرسهامی هستند، قیمت حساب شده منهای قیمت فروش می شود و حاصل به درآمد سال فروش اضافه می گردد. وزارت دارایی می گوید شرکتهایی که از تاریخ تاسیس تا انتقال سهامشان پنج سال نگذاشته باشد مشمول مالیات ۵ درصد می شوند و به ازای هر سال اضافه بر ۵ سال یک درصد اضافه می شود. تا حداکثر ۱۵ درصد. پس درصدهای مالیاتی بین ۵ تا ۱۵ درصد است. یعنی شرکتی اگر ۱۵ سال تاسیس شده باشد ۱۵ درصد مالیات دارد، اگر ۸ سال، ۸ درصد و اگر ۳۰ سال قبل تاسیس شده باشد همان ۱۵ درصد است.

### معافتهای مالیاتی

در قانون آمده است که شرکتها یا اشخاصی اگر صنایع یا کارخانه جدید احداث کنند براساس اولویتهایی که وجود دارد می توانند از معافتهای ۸، ۶ و ۴ ساله استفاده کنند. اولویتها را در طول هر برنامه هیات وزیران تعیین می کنند. این اصلاحیه در سال ۱۳۷۱ تصویب شد. در تعیین این اولویتها اختلاف نظرهایی وجود داشت، مثلاً وزارت صنایع معتقد بود کلیه صنایع تازه تاسیس باید در سه اولویت طبقه بندی شوند و وزارت دارائی در مخالفت با این نظریه اعتقاد داشت که ما صنایع بدون اولویت هم داریم که این مساله به دفتر حقوقی نهاد ریاست جمهوری ارجاع شده است اما چون زمان را از دست می دادند فعلاً صنایع اولویت اول و دوم را مشخص کرده اند. ناگفته نماند که در گذشته بیش از ۵۰ صنعت بودند که مشمول معافیت مالیات

نبودند، مثل صنایع آدامس سازی، واکس سازی، موکت سازی و کاغذ دیواری که قرار شد این صنایع بدون اولویت باشند و این توافق بین وزارت دارائی و وزارت صنایع گذاشته شد. اما بعضی صنایع مثل صنعت قوطی سازی برای صنایع تبدیلی و کشاورزی، مشمول معافیت مالیاتی شدند. پس جدولی برای صنایعی که بدون اولویت بندی بودند تنظیم شد. که در جمع سه جدول تنظیم و ابلاغ شد. برنامه دوم که از سال ۷۴ آغاز شد و با توجه به خلاء موجود در سال ۷۳ کلیه صنایعی که در سال ۷۳ پروانه تاسیس گرفته اند هر زمان که به بهره برداری برسند دیگر مشمول معافیت مالیاتی نخواهند بود چون جزء اولویت برنامه اول یا برنامه دوم نیستند. پس از این هیات وزیران گفتند؛ همان اولویتهایی که برای برنامه اول تهیه شده است در طول برنامه دوم نیز باشد و سال ۷۳ را مشمول اولویتهای برنامه دوم دانستند و امروز در حال اجراست. پس کلیه اولویتهای ما از سال ۷۳ تا آخر برنامه دوم است. البته پیش بینی شده است که اگر این اولویتهای به نقاط محروم برود و کارخانه ای آنجا تاسیس شود تا ۵۰ درصد به میزان معافیت اضافه می شود یعنی اولویت یک اگر در نقاط محروم باشد می شود ۱۲ سال و اولویت دوم به جای ۶ سال می شود ۹ سال و اولویت سوم می شود ۶ سال. در این اصلاحیه معافیت معادن هم اضافه شده است و می توانند از این معافیت ها نیز استفاده کنند.

آقای نژاد عمران در بخش پایانی سخنان خود به برخی معافیت ها اشاره کرد و گفت، من اعتقاد دارم که به بخش تولید باید انگیزه لازم داده شود تا تولید کند و مالیات ندهد بلکه یارانه نیز دریافت کند. اما از بخش توزیع مالیات گرفته شود. در برخی کشورها حدود ۹۰ تا ۹۵ درصد از هزینه های دولت، از محل وصول مالیات تامین می شود. پس اگر از منابع غیر تولیدی مالیاتهای لازم دریافت شود بخشهای تولید کلاً می توانند از پرداخت مالیات معاف شوند. چون با تاسیس یک کارخانه تمام عوامل شاغل در این کارخانه تولیدی خود منبع درآمد مالیاتی برای دولت به حساب می آیند. پس کالایی تولید و توزیع می شود و از کنار این توزیع با دریافت مالیات درآمدی برای دولت خواهد بود. در مساله زراوری آمده است که صادرات کلاً از مالیات معاف است یعنی فقط محصولات صنعتی و محصولات غیر صنعتی و سستی ۵۰ درصد معاف

**\* آقای نژاد عمران: من اعتقاد دارم که به بخش تولید باید انگیزه لازم داده شود تا تولید کند و مالیات ندهد بلکه یارانه نیز دریافت کند. اما از بخش توزیع باید مالیاتها گرفته شود.**

**\* در قانون آمده است که شرکتها یا اشخاص اگر کارخانه ای جدید احداث کنند، براساس اولویتهایی که وجود دارد می توانند از معافیت های ۶، ۸ و ۶ ساله استفاده کنند. اولویتهای را در طول هر برنامه هیات وزیران تعیین می کنند.**

است. در کشاورزی نیز محصولاتی که به خارج از کشور صادر می شود درآمد حاصل صد درصد از مالیات معاف است. بنابراین اگر بحث تولید جدی گرفته شود و مالیات سایر منابع به کمک موسسه های تولیدی دریافت شود؛ مشکلی وجود نخواهد داشت. در ماده ۱۳۸ آمده است؛ مقدار سودی که از درآمد فعالیت تولیدی حاصل می شود، ذخیره شود و خرج واحد جدید تولیدی شود، سودی که حاصل می شود نیز از نظر مالیات معاف است. مشروط به اینکه قبلاً مجوز این کار گرفته شده باشد. این مقررات برای خانه های سازمانی نیز وجود دارد یعنی اگر شرکتها ذخیره ای از سود خود داشته باشند و آن را خانه سازمانی کنند و در اختیار کارکنان خود قرار دهند از پرداخت مالیات معاف خواهند بود.

معافیت بعدی معافیت بورس است. شرکت های پذیرفته شده در بورس ۱۰ درصد مالیاتی را ندارند این شرکتها اگر تعداد سهامدارانشان بیش از یکصد نفر باشند، صاحبان سهامی که سرمایه آنها ۵ درصد یا کمتر باشد سودی که به آنها پرداخت می شود تا ۱۵ درصد از نظر پرداخت مالیات معاف هستند.

### جایزه خوش حسابی

شرکت هایی که در موعد مقرر مالیات خود را پرداخت کنند، ۴ درصد مالیات پرداخت شده به عنوان جایزه خوش حسابی از بدهی مالیاتی آنها کسر می شود و اگر دیرتر از موعد مقرر پرداخت کنند به ازای هر ماه تاخیر باید ۲/۵ درصد در ماه و ۳۰ درصد مالیات پرداخت کنند.

شرکتها ممکن است مشمول چند نوع جریمه شوند؛ جریمه عدم تنظیم اظهارنامه،

جریمه رد دفاتر، جریمه عدم ارائه دفاتر، جریمه عدم تسلیم صورتهای مالی در موعد مقرر که ۲۰ درصد، دو ۱۰ درصد و یک ۵ درصد است.

حالا اگر شرکتها با ممیز کل به توافق برسند، ۸۰ درصد کل جرایم خودکار بخشوده می شود. یا اگر در کمیسیونهای مالیاتی وارد شوند و قبل از اجرا، ۴۰ درصد جریمه نیز بخشوده می شود.

درباره تشریفات یا وصول مالیاتی، وقتی برگ تشخیص مالیاتی ابلاغ می شود، اگر ظرف ۳۰ روز اعتراضی نکند یعنی به مالیات رسمی تمکین کرده است ولی اگر اعتراضی است باید کتباً به ممیز کل نوشته شود و ظرف مدت یکماه یا ممیز کلی به توافق برسد. و اگر توافق نشد به کمیسیون بعدی ارجاع می شود و اگر به رای بعدی اعتراض داشت باید ده درصد مالیات سود رای بعدی را پرداخت کند و ظرف یکماه دوباره اعتراض کتبی برای تجدیدنظر بفرستد. و اگر به تجدیدنظر اعتراض داشته باشید می توانید به شورای عالی مالیاتی مراجعه کنید و آنجا طرح دعوا به استناد نقض قوانین و مقررات مالیاتی و شورای مالیاتی روی اضافی کمی مالیات اظهار نظر نمی کند و از نظر قوانین نظر می دهد.

اگر شرکتی دولتی نباشد اگر فکر می کنند که حق با آنهاست می توانند به دیوان عدالت مراجعه کنند و در آنجا محدودیت زمانی وجود ندارد. در دیوان عدالت فاصله زمانی هم رعایت می شود. به ازای هر ۶۰ کیلومتر یکروز اضافه می شود. مثلاً اگر شرکت مرکز حقوقی شخصی در شیراز باشد و شکایت کند، ۱۶ روز هم به ۳۰ روز اضافه می شود یعنی ۴۶ روز فرصت دارد تا به شورای مالیاتی شکایت کند. مدیران اشخاص حقوقی نسبت به پرداخت مالیات بردرآمد، مالیاتهای بر دارایی، مالیاتهای بر تکلیفی، خود مسئولیت طراحی برای پرداخت مالیات در دوران تصدی دارند. پس سعی کنید تسویه کنید. این ضمانت اجرایی در قانون سال ۶۸ آمده است و ضمانتی برای وصول مالیات است و آن ممنوع الخروج کردن مدیران بابت بدهی مالیاتی بیش یکصد هزار تومان است. □



حادثه می‌سازد و میزان اتلاف انواع انرژیها را در بردارد.

## تراز انرژی ایران

ایران به‌عنوان چهارمین کشور تولیدکننده نفت و دومین کشور از نظر ذخائر گاز ثابت شده در جهان، هم تولیدکننده و هم مصرف‌کننده بزرگی از انرژی است. فرآورده‌های نفت و گاز، منبع عمده و اصلی درآمد اقتصاد کشور است. با توجه به روند روبه‌رشد مصرف داخلی انرژی، مطالعات اقتصادی نشان داده است که در صورت ارائه این روند، ایران تا سال ۱۳۹۷ به‌طور خالص به یک کشور واردکننده فرآورده‌های نفتی تبدیل خواهد شد. که خوشبختانه دولت معیارهای دقیقی را برای از بین بردن چنین روند نگران‌کننده‌ای تدوین کرده است. با مطالعه ترازنامه سال ۱۳۷۴ کشور مشاهده می‌شود که مصرف نهایی انرژی در سال ۱۳۷۴، ۷۹ میلیون تن معادل بشکه نفت خام و عرضه انرژی اولیه ۱۱۳ میلیون تن معادل بشکه نفت خام بوده است. که مهمترین بخشهای مصرف‌کننده انرژی به‌ترتیب بخش مسکونی و تجاری ۴۰ درصد، صنعت ۲۹ درصد، حمل‌ونقل ۲۶ درصد و کشاورزی ۶ درصد بوده‌اند. آمار نشان می‌دهد که در ۱۰ سال گذشته یعنی از سال ۶۴ تا ۷۴، افزایش مصرف انرژی حدود ۷۲ درصد بوده است. در بررسی ترازنامه انرژی ایران ملاحظه می‌شود که از سال ۱۹۷۳ (۱۳۵۱) تا سال ۱۹۹۵ (۱۳۷۴) مصرف انرژی نهایی کشور به بیش از ۵ برابر رسیده است در حالی که تولید ناخالص داخلی تنها ۵۰ درصد افزایش داشته است.

## صرفه‌جویی انرژی در صنعت

آقای مهندس محمدعلی شفیق‌زاده، مدیر گروه صنایع دفتر بهینه‌سازی مصرف انرژی وزارت نیرو، در بخشی از این نشست به موضوع میزان مصرف و ظرفیت صرفه‌جویی انرژی در صنعت اشاره کرد و آنرا مورد بررسی قرار داد وی گفت:

امروزه استفاده بهینه از انرژی یکی از عوامل بسیار مهم در رشد و توسعه اقتصادی کشور است و به‌دلیل محدودیت منابع انرژی، کشور سعی بر بهینه‌سازی تجهیزات و فرایندهای انرژی‌بر و کاهش مصرف انرژی در آنها دارند. یکی از بخشهای مصرف‌کننده عمده انرژی

در هر کشوری از جمله ایران بخش صنعت است که به‌دلیل بالا بودن میزان مصرف انرژی، وجود

در مرکز همایش‌های بین‌المللی صداوسیما برگزار شد

# بهینه‌سازی مصرف انرژی؛ چالشی برای حال و آینده

گزارش از: علی‌اکبر بابایی

**\* آقای دوست حسینی: عمده تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان انرژی در کشور ما دولتی‌ها هستند. زیرا برق توسط دولت تولید می‌شود و بخش بزرگی از مجموع صنایع مربوط به فلزات که مصرف بالای برق را به خود اختصاص داده‌اند نیز دولتی هستند. پس می‌توان گفت که در این شاخص قیمت تاثیرگذار نیست.**

اینگونه سوختها بسیار بالا است. تجارب کشورهای پیشرفته نشان می‌دهد که بسیاری از این کشورها با اجرای برنامه‌های خاص، موفق شده‌اند تا ۳۰ درصد از مصرف انرژیهای خود را کاهش دهند این در حالی است که مصرف انواع انرژیها در کشورمان روبه افزایش است. طوری که شدت مصرف انرژی در کشور طی دو دهه گذشته یعنی از سال ۵۵ تا ۷۵ به میزان ۴۱ درصد افزایش داشته است. که با روشهای بهینه‌سازی می‌توان این مصرف را تا میزان ۱/۳ کاهش داد. در این باره می‌توان به روشهای زیر اشاره کرد:

- ایجاد مدیریت مصرف انرژی برای کنترل و کاهش شدت مصرف انرژی.
- اصلاح نظام قیمت‌گذاری و پرداخت یارانه انرژی.
- فعال کردن شورای انرژی کشور.
- تصویب قانون مصرف انرژی.
- ایجاد سازمان مسئول بهینه‌سازی مصرف و فعال کردن آن.

- ارزان بودن قیمت حاملهای انرژی و پرداخت یارانه‌های انرژی، مشکلات مصرف انرژی را

به دنبال مطالعاتی که به وسیله معاونت امور انرژی وزارت نیرو و با همکاری سازمان مدیریت انرژی و محیط زیست فرانسه (ADEME) در راستای بهینه‌سازی مصرف انرژی در کشور انجام شد، نشستی یکروزه در نیمه تیرماه و با حضور کارشناسان و متخصصان امور صنایع و انرژی از شرکتهای دولتی و خصوصی برای بررسی حاصل این مطالعه برگزار شد.

محور سخنرانی این نشست که با قرائت سخنان آقای مهندس بیطرف وزیر نیرو آغاز شد، براساس موضوعاتی چون، میزان مصرف و پتانسیل صرفه‌جویی انرژی در صنعت، بهبود کارایی مصرف انرژی در بخش حمل و نقل، ارتقای کارایی مصرف انرژی در صنایع و ارتقای کارایی مصرف انرژی، چالشی در اقتصاد ایران، استوار بود.

متن سخنان آقای بیطرف، وزیر نیرو توسط آقای دکتر ارکانیان قائم مقام وزیر نیرو خوانده شد. در بخشی از سخنان وزیر نیرو گفته شد: امروز توسعه اقتصادی در خط مشی سیاسی بسیاری از کشورها گنجانیده شده است و انرژی به عنوان موتور رشد و توسعه محسوب می‌شود به گونه‌ای که هیچ فعالیتی بدون انرژی امکان‌پذیر نیست. انرژی سرانه مصرفی کشور نسبت به سایر کشورها پایین است و از آن از نظر بهینه‌سازی آلتور که باید بهره‌بردار می‌شود و افزایش فزاینده مصرف انرژی، رشد فزاینده انرژیها در کشور را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

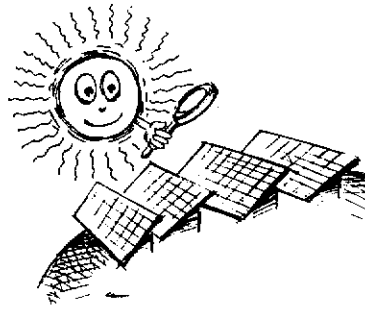
برای جلوگیری مصرف بی‌رویه انرژی، می‌توان با اتخاذ سیاستهای مدیریت مصرف، میزان انرژی به ازای هر واحد ناخالص داخلی را کاهش داد. بویژه آنکه سوختهای فسیلی محدود و آسیب‌های زیست محیطی ناشی از مصرف

پتانسیل صرفه‌جویی، سطح آگاهی دست‌اندرکاران صنعت از مقوله انرژی و صرفه‌جویی، اهمیت و دخالت هزینه‌های انرژی در هزینه‌های تولید و ارائه خدمات همواره از دیدگاه بهینه‌سازی مصرف انرژی مورد توجه بوده است و اجرای برنامه‌های بهینه‌سازی مصرف انرژی در این بخش از اولویت خاصی برخوردار می‌باشد به این منظور از اولین قدم‌های لازم، شناخت وضعیت مصرف انرژی از نظر مقدار، نوع، زمان، هزینه و پتانسیل صرفه‌جویی در بخش است.

از آنجا که تعداد کارخانه‌ها، نوع تولیدات آنها و خدماتی که ارائه می‌دهند بسیار زیاد و متنوع می‌باشد، تقسیم‌بندی صنایع از دیدگاه انرژی معمولاً براساس میزان مصرف و شدت انرژی صورت می‌پذیرد و براساس این تقسیم‌بندی و اجرای پروژه‌های مطالعاتی ممیزی انرژی در هر زیربخش، میزان توانایی صرفه‌جویی انرژی در صنعت و تاثیر آن بر سایر پارامترهای توسعه اقتصادی کشور مشخص می‌شود.

صنایع از دیدگاه مصرف و شدت انرژی به چهار دسته اصلی قابل تقسیم هستند. صنایع گروه اول طبیعتاً به مدیریت انرژی علاقه‌مند بوده و عمدتاً در زمینه بهبود مصرف انرژی فعالیت می‌کنند، زیرا کارخانه با بهینه‌سازی مصرف انرژی از سهم هزینه‌های انرژی در هزینه تولید (که سهم قابل توجهی است) خواهد کاست و از نظر فنی و اقتصادی این فعالیتها کاملاً توجیه‌پذیر می‌باشند.

از دیدگاه سازمان مسئول انرژی کشور نیز این گروه در اولویت خاصی قرار دارند زیرا بخش زیادی از سهم انرژی در صنعت را مصرف می‌نمایند و با اجرای برنامه‌های بهینه‌سازی مصرف انرژی می‌توان به صرفه‌جویی‌های قابل توجهی دست یافت. گروه دوم شامل صنایعی می‌شوند که مصرف انرژی بالایی دارند ولی شدت انرژی در آنها پایین است. برای این گروه برنامه‌های صرفه‌جویی انرژی را باید با روشهای ترغیب و حساس‌سازی مدیران کارخانه به‌انجام رسانید و از آنجا که شدت مصرف انرژی در این گروه پایین است لذا باید منافع حاصل از بهینه‌سازی مصرف انرژی از جهت کیفیت محصولات تولیدی، سود اقتصادی و اثرات زیست‌محیطی مورد توجه و تاکید قرار گیرد و در صورت لزوم قوانین و مقررات دولتی، الزامات و تشویقات خاصی را برای این گروه در نظر



### \* صنایع غیرفلزی، غذایی و نوشیدنی، فلزات پایه، منسوجات و شیمیایی، صنایعی هستند که حداکثر پتانسیل صرفه‌جویی و بهترین دوره بازگشت سرمایه را دارند.

بگیرند. صنایع گروه سوم و چهارم از نظر تعداد بسیار زیاد هستند و به این دلیل نمی‌توان برای یکایک آنها برنامه‌ریزی جداگانه بعمل آورد و معمولاً به صورت گروه‌های صنعتی و زیربخشهای تخصصی با آنها برخورد می‌شود و با تشکیل سمینارهای تخصصی و برگزاری نمایشگاهها و دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت، تشویق به انجام برنامه‌ها می‌شوند.

#### مصرف انرژی در بخش صنعت

در سال ۱۳۷۵ عرضه انرژی اولیه در کشور به میزان ۷۶۹/۷ میلیون بشکه معادل نفت خام بوده است و بر همین اساس مصرف نهایی انرژی در کشور ۵۹۸/۸ میلیون بشکه معادل نفت خام بوده است و سهم انرژی الکتریکی ۹۰۸۵۱ گیگاوات ساعت (معادل ۴۴/۸ میلیون بشکه معادل نفت خام) می‌باشد.

از این میزان مصرف، ۱۶۰/۲ میلیون بشکه معادل نفت خام توسط بخش صنعت کشور مصرف شده است که معادل ۲۶/۷۵ درصد از کل انرژی نهایی مصرف است.

در مقایسه با سایر مصرف‌کنندگان انرژی، بخش صنعت از نظر مصرف انواع حاملهای انرژی بعد از بخش خانگی و تجاری قرار دارد (جدول شماره ۱) و با توجه به گسترده و پراکنده بودن مصرف‌کنندگان انرژی در بخش خانگی و تجاری، دشواریهای انجام فعالیتهای بهینه‌سازی مصرف انرژی در آنها و همچنین پایین بودن میزان مصرف انرژی در یکایک مصرف‌کنندگان، اهمیت پرداختن به صرفه‌جویی انرژی در زیربخش صنعت آشکار می‌شود.

در سال ۱۳۷۵ بخش صنعت ۵۴/۱ میلیون بشکه معادل نفت خام از فرآورده‌های نفتی (۱۴/۶ درصد مصرف فرآورده‌های نفتی در کل کشور)، ۸۲ میلیون بشکه معادل نفت خام از گاز طبیعی (۴۷/۰۸ درصد مصرف گاز طبیعی در کل کشور)، ۷/۴ میلیون بشکه معادل نفت خام از انواع سوخت جامد (۷۷/۹۴ درصد مصرف سوخت جامد در کل کشور) و ۱۶/۸ میلیون بشکه معادل نفت خام از برق (۳۷/۴۲ درصد مصرف برق در کل کشور) را به مصرف رسانیده است که به ترتیب گاز طبیعی با ۵۱/۱۸ درصد، فرآورده‌های نفتی با ۳۳/۷۴ درصد، برق با ۴/۴۷ درصد و سوختهای جامد با ۴/۶۱ درصد، نسبتهای انرژی مصرفی توسط بخش صنعت را تشکیل می‌دهند.

تعداد مصرف‌کنندگان انرژی در بخش صنعت که انرژی الکتریکی خریداری شده توسط آنان بیش از ۲ مگاوات می‌باشد به ۵۳۹ کارخانه می‌رسد که در مجموع ۴۶۳۷/۲ مگاوات برق خریداری کرده‌اند.

#### پتانسیل صرفه‌جویی انرژی در صنایع ایران

مهندس شفیق‌زاده افزود؛ ممکن است پتانسیل صرفه‌جویی انرژی در بخش صنایع ایران بالا باشد. ولی اطلاعات دقیق و لازم در این مورد به‌طور کامل موجود نیست و بتدریج با انجام مطالعات ممیزی انرژی و گردآوری اطلاعات در حال تدوین است. در این راستا کارخانجات نمونه‌ای از هر زیربخش صنعتی انتخاب و مورد ممیزی انرژی قرار گرفته‌اند. همچنین در برخی از زیربخشهای صنعتی با ارسال پرسشنامه‌های خاص و گردآوری اطلاعات مورد نیاز سعی بر سنجش پتانسیل صرفه‌جویی شده است. لذا ارقام و پتانسیل‌های مورد بحث در این قسمت صرفاً برآورد اولیه بوده و تعیین دقیق این پتانسیل نیاز به مطالعات بیشتر در مدت زمان مناسب با همکاری صنایع و سازمانهای ذیربط دارد.

لیکن براساس تجربه دیگر کشورهای در حال توسعه تولیدکننده نفت و گاز، کل پتانسیل فنی صرفه‌جویی انرژی ۵۰-۳۰ درصد تخمین زده می‌شود که بخش بزرگی از این میزان نیازمند سرمایه‌گذاریهای کلان به‌منظور تغییر تکنولوژی و استفاده از تجهیزات پیشرفته است که با وجود فعالیتهای بدون هزینه و کم‌هزینه برای بهبود کارایی انرژی در صنعت در اولویت اول قرار نخواهد داشت.

## جدول میزان مصرف انرژی بخشها به تفکیک نوع حامل انرژی

واحد: میلیون بشکه معادل نفت خام

فهرست انرژی	کشاورزی	حمل و نقل	صنعت	خانگی و تجاری	فرآورده‌های نفتی
۲۴/۳	۲۹/۳	۱۲۷/۴	۵۲/۱	۱۱۵/۲	
۱۲/۵	-	-	۸۲	۷۹/۷	
-	-	-	۷/۲	۲/۱	
۱/۷	۳/۴	-	۱۶/۸	۲۲/۹	
۳۸/۵	۳۲/۷	۱۲۷/۴	۱۶۰/۲	۲۲۰	

اطلاعات) تا ده درصد می‌توان در کاهش مصرف سوخت نیز صرفه‌جویی کرد.

### ارتقای کارایی مصرف انرژی، ضرورتی برای رقابت‌پذیری صنعت

آقای مهندس دوست‌حسینی، معاون وزیر صنایع، از دیگر سخنرانان این گردهمایی بود که شیوه‌های رقابت‌پذیری صنعت را مورد بررسی قرارداد. وی درباره عوامل و عناصری که به رفتار نامناسب انرژی ارتباط دارد چنین گفت؛ اگر یخچالی ساخته می‌شود که ۴۰۰ کیلووات برق مصرف می‌کند در اینجا مقصر استفاده‌کننده از یخچال نیست بلکه این بی‌توجهی که باعث رفتار نادرست از کالای مذکور شده است متوجه سازنده یخچال یا سیاست‌گذارانی که برنامه تهیه تولید چنین کالایی را تدوین کرده‌اند، است. مصرف‌کننده تنها می‌تواند در حفظ و نگهداری کالای خود آموزش لازم را ببیند و دقت کند.

وی افزود؛ عمده تسلیدکنندگان و مصرف‌کنندگان انرژی در کشور ما دولتی‌ها هستند زیرا برق توسط دولت تولید می‌شود و بخش بزرگی از مجموعه صنایع مربوط به فلزات که مصرف بالای برق را به خود اختصاص داده‌اند نیز دولتی هستند. پس می‌توان گفت در این شاخص قیمت، تاثیرگذار نیست درست است که عامل قیمت، عاملی برای بهبود مصرف انرژی است اما این نظریه منطقی‌ترین نیست. پرسشی اینجا مطرح می‌شود که حال که چنین است چه کنیم تا اگر قیمت برق گران شد، محصولات فولاد و پتروشیمی گران نشوند. پیشنهاد می‌شود برای جلوگیری از گرانی احتمالی، بهره‌وری انرژی در دستگاه‌های دولتی عمده که هم تولیدکننده و هم مصرف‌کننده انرژی هستند، جریان منطقی باشد بویژه آنکه نیروگاه‌ها، بزرگترین مصرف‌کننده سوخت‌های فسیلی و گاز هستند.

مهندس دوست‌حسینی درباره توجه بیشتر به نظام اقتصادی گفت؛ در نظام اقتصادی کشور چندسیاست کلان باید منظور شود مثلاً سهم

استفاده از برق برای حرکت در خودروها، (نصب باتریهای مخصوص).

استفاده از مخازن سوخت با ظرفیت مناسب برای حمل و نقل عمومی به جای خودروهای شخصی.

کنترل سرعت خودروها برای جلوگیری از سوخت زیاد. سرعت کم باعث می‌شود تا بین ۱ تا ۳ درصد سوخت کاهش یابد.

کنترل و نگهداری خودروها که می‌تواند تا ۵ درصد در جلوگیری از مصرف سوخت موثر باشد.

بهبود وضعیت خودروها بویژه فیلترهای هوا. توجه به فشار هوا که در کشورهای مختلف تفاوت دارد.

کنترل امنیت لاستیکها. ارائه خودرو با بهترین شرایط به متقاضی.

دادن آموزش لازم برای کنترل و نگهداری خودرو به متقاضی خودرو.

دادن آگاهی به مردم درباره هزینه‌های جدی ناشی از استفاده از وسایل عمومی.

آقای رالت افزود؛ استفاده از خط آهن مدت ۲۰ سال است که در کشور فرانسه مورد استفاده خوب و جدی قرار گرفته است و نتایج خوبی نیز ارائه کرده است. استفاده از قطار از یک سو باعث کاهش سوخت و از سوی دیگر باعث افزایش کارایی حمل و نقل منطقه‌ای می‌شود.

چنانچه بتوان در سیستم شبکه شهری ترتیبی داده شود تا روند انتقال اطلاعات میان مردم و مسئولان شبکه شهری جاری شود می‌توان انتظار داشت تا از مصرف سوخت بالا و هدررفتن وقت مسافران جلوگیری شود. این مرکز اطلاعاتی میان شرکت‌های حمل و نقل باعث خواهد شد تا سیستم‌های ترافیکی بهبود یابند، ظرفیت ناوگانهای کاری افزایش یابند و مردم تشویق خواهند شد تا از وسایل حمل و نقل عمومی استفاده بیشتر و بهتر کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که اگر ترافیک یا رفت‌وآمد وسایل نقلیه به‌نحوه خوبی کنترل شوند (توسط مرکز

انتظار می‌رود انجام اقدامات صرفه‌جویی انرژی کم‌هزینه و بدون هزینه، مصرف انرژی صنعتی را تا حدود ۲۰ درصد کاهش دهد. بنابراین تقریباً ۳۲ میلیون بشکه معادل نفت خام از انرژی نهایی قابل صرفه‌جویی خواهد بود که با در نظر گرفتن هزینه سرمایه‌گذاری لازم برای انجام این صرفه‌جویی، دوره ساده بازگشت سرمایه کمتر از ۲ سال خواهد بود.

صنایعی که حداکثر پتانسیل صرفه‌جویی و بهترین دوره بازگشت سرمایه را دارند عبارتند از:

- غیرفلزی
- غذایی / نوشیدنی
- فلزات پایه
- منسوجات
- شیمیایی

### بهبود کارایی مصرف انرژی در بخش حمل و نقل

در ادامه این گردهمایی برخی از اعضای سازمان انرژی و محیط‌زیست کشور فرانسه (ADEME) در موضوعات گوناگون به سخنرانی پرداختند. از جمله آقای راجر رالت (ROJER) Rault به بررسی شیوه‌های کاهش مصرف انرژی در بخش خودرو و اساساً حمل و نقل پرداخت و گفت؛ امروز شرکت‌های بزرگ سازنده خودرو باهماهنگی شرکت‌های بزرگ حمل و نقل در زمینه کاهش مصرف سوخت و انرژی باتوجه به مدیریت مصرف انرژی همکاری گسترده و متقابلی را آغاز کرده‌اند. این شرکت‌ها به زیرساخت‌های خودرو و روش‌های گوناگون حمل و نقل توجه ویژه‌ای پیدا کرده‌اند. مثلاً روی شیوه‌های نگهداری خودروها و جاده‌ها و مساله فرهنگی - آموزشی این شیوه‌ها تاکید بسیار دارند. در اروپا اتومبیل‌ها را طوری طراحی کرده‌اند که تا میزان ۳۰ درصد در مصرف سوخت صرفه‌جویی می‌کنند. این اتومبیلها درصد بسیار پایینی در آلودگی هوا و محیط زیست نقش دارند که در ایران به این مساله یعنی کاهش مصرف سوخت و آلودگی هوا، توجه کمتری می‌شود.

آقای رالت به شیوه‌های عملی کاهش مصرف سوخت در بخش حمل و نقل اشاره کرد و افزود؛ راه‌کارهای مختلفی وجود دارد که می‌تواند باعث کاهش مصرف سوخت در خودروها اعم از سواری، کامیون و یا سایر خودروهای سبک و سنگین شود مثلاً می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- توجه و دقت بیشتر برای ساخت قطعات خودرو توسط سازندگان قطعات.

حدود ۳۰ درصد از مسیرهای شهرهای ما مسیرهای ارتباطی اصلی هستند، فضاهای باز ۱۰ درصد، فضای سبز ۴۰ درصد و سطح املاک ۶۰ درصد که حدود ۲۲۰ کیلومتر مربع در تهران، سطح اشغال واحدهای مسکونی، تجاری و اداری شده است.

اگر ضریب انتقال حرارتی برای واحدهای مسکونی ۱/۷ باشد. با احتساب روز درجه گرمایش تهران به مدت ۹۰ روز و مصرف سوخت برای هر واحد مسکونی ۱۲ ساعت فرض شود، هزینه سوخت ۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال می شود. که اگر برای صرفه جویی، زمینه های مختلفی بررسی دقیق شود می توان این مبلغ هزینه را به مقدار قابل توجهی کاهش دهیم. در حال حاضر قوانین و مقررات خاصی برای جلوگیری از اتلاف انرژی وجود دارد اما صرفه جویی مورد نظر اتفاق نمی افتد. به نظر من در این راه باید عزمی ملی ایجاد شود تا با بررسی زمینه های گوناگون بتوان صرفه جویی در انرژی مورد اتلاف در مسکن تحقق یابد و می توان از نظر آموزشی، از نقطه صفر تا دانشگاه به دانش آموزان بیاموزیم که به رغم داشتن منابع و معادل زیرزمینی، بالاخره این ثروت یکرورز به پایان خواهد رسید و شیوه های جلوگیری از اتلاف منابع و انرژی را فراگیرند.

مهندس حناچی ادامه داد، در معماری سنتی ما با بکارگیری خشت خام از اتلاف انرژی جلوگیری به عمل می آوردند و امروز مصالح جدید جوابگوی بحث امروز ما نیست. باید به فکر مصالح جایگزینی باشیم البته تحقیقات گسترده ای انجام می شود و تجارب جهانی هم وجود دارد. سیستم ساخت در ساختمانهای امروز باید مورد بازبینی مجدد قرار گیرد. میزان مصرف بیش از حد سوخت در بخش ساختمان آلودگی هایی دربر دارد که کمتر از وسایل نقلیه نیست. براساس محاسبات انجام شده میزان ۴۷۲۳۹۲۰۰۰۰۰ مترمکعب گاز سمی از طریق ساختمان سازی در تهران در سطح شهر پخش می شود که اگر ساختمانهای ما مجهز به لایه عایق حرارتی در سقف باشند می توان از میزان آلوده سازی هوا به میزان ۸۰ درصد کاست.

بایجاد فرهنگ مناسب و زمینه های تشویقی در میان مردم و نیز ایجاد عزمی ملی، می توان به این هدف یعنی جلوگیری از اتلاف انرژیهای گوناگون چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، دست یافت. □

شاخصهای مورد بحث را رعایت نمی کنند و در جهت صرفه جویی انرژیها گام بر نمی دارند به طریقی جریمه شوند.

### مصرف انرژی و طراحی ساختمانها

آقای مهندس حناچی، معاون وزیر مسکن و شهرسازی در بخش دیگری از این همایش به مقایسه بناهای تاریخی و ساختمانهای جدید پرداخت و به صرفه جویی هایی که در گذشته برای انرژی صورت می گرفت اشاره کرد و گفت؛ در گذشته و در این کشور به دلیل ساختار بناها و ترکیب مصالح، صرفه جویی های بزرگی در مصرف انرژی صورت می گرفت. امروز آثار بناهای تاریخی و وجود یخچالهای طبیعی معرف این واقعیت است که چگونه از طبیعت استفاده بهینه انجام می شد. بادگیرها و آب انبارهای یزد نمونه بارز این بحث است.

اما ظرف ۴۰۰ سال اخیر چه اتفاقی رخ داده است که معماران امروز ما پیشینه تاریخی را فراموش کرده اند. مرحوم پیرنیا استاد معماری ایران، معماری ما را به چند اصل پایه گذاری کرده است. او معتقد بود، معماری ما براساس مردم داری، گریز از بیگانه پرستی و استفاده از مصالح ایرانی بنا گذاشته شده است. اما امروز سرمایه گذارها عمده تاً روی بخش ساختمان انجام می شوند چه در بخش دولتی و چه خصوصی. به گونه ای که اشرافی بر جلوگیری از اتلاف انرژی روی این حجم عظیم ساخت و ساز وجود ندارد و این جای تامل دارد. اگر به آمار وزارت نیرو در مصرف انرژی توسط خانوارها توجه شود می بینیم. سهم مصرف خانگی و ساختمان از ۶۱/۸۴ درصد تولید فرآورده های نفتی رقمی معادل ۱۹/۲ درصد است که این رقم برای صنعت ۹/۰۳ است.

در بخش گاز طبیعی که میزان تولید آن ۲۹/۰۹ درصد است بخش مسکن و خانگی ۱۳/۳ درصد و صنعت ۱۳/۷ درصد را به خود اختصاص داده اند. این آمار نشان می دهد که مصرف برق ۷/۴۷ درصد تولید انرژی کشور است که مصارف خانگی ۳/۸۳ درصد و صنعت ۲/۸ درصد است. امروز کل مساحت محدود تهران بزرگ ۷۵۰ کیلومتر مربع است و سطح مناطق بیست گانه تهران ۶۰۰ کیلومتر مربع است که در هر کیلومتر مربع تعداد ۱۱۶۰۰ نفر تراکم دارند.

\* بررسی ترانزنامه انرژی ایران نشان می دهد که از سال ۱۳۵۱ تا سال ۱۳۷۴ مصرف انرژی نهایی کشور به بیش از ۵ برابر رسیده است. در حالی که تولید ناخالص داخلی تنها ۵۰ درصد افزایش داشته است.

صنعت در تولید ناخالص کشور افزایش یابد و یا: - فن آوری صنایع نسبت به صنایع انرژی در سیاستهای توسعه کشور افزوده شود. - مدیریت انرژی در طرحهای صنعتی در دست اجرا، اعمال شود.

- در بنگاههای دولتی عامل بهینه کردن مصرف انرژی، در دستور کار مدیران قرار گیرد. - هدف گذاری برای بهبود ضریب چسبندگی انرژی، هدفی منطقی است و در تمام کشور باید اجرا شود.

- نزدیک به ۲۵ درصد قیمت سیمان انرژی است و این رقم در محصولات سرامیکی ۱۶ درصد است که این دو صادر می شوند پس چون قابلیت صدور دارند می توان گفت؛ انرژی دارند و برای رقابت پذیری آنها باید قیمتشان را منطقی تر کنیم تا روند کاهش مصرف انرژی تنظیم شود.

- باتوجه به وجود ۴۸۰ واحد صنعتی که انرژی بر هستند، مدیران این واحدها باید به ممیزی انرژی حساس تر شوند.

- یکی از محورهایی که وزارت صنایع باید مسئولانه دنبال کند، بهبود مصرف انرژی و تنظیم راندمان خودروهاست.

- برچسب گذاری، استاندارد کردن و بهبود دوره وسایل خانگی و مصرفی، به صورت دائم و تدریجی تعقیب شود.

- اتخاذ شیوه و سیاستی برای آموزش صنایع کوچک توسط صنایع بزرگ.

- همکاری گسترده و دقیق میان وزارت صنایع، وزارت مسکن و شهرسازی به صورت کاری مشترک ایجاد شود تا در معماری جدید خانه ها و مصالح و نیز بهبود راندمان انرژی، طراحی موثری انجام گیرد.

مهندس دوست حسینی ادامه داد؛ بحث تشویق و جریمه، بحث مهمی در یک نظام بهبود راندمان انرژی است. بنابراین کسانی که شاخصهای تعیین شده برای صرفه جویی در انرژی را رعایت می کنند را باید تشویق کرد و مبالغی که به صورت صرفه حاصل شده است، به این افراد بازگردانده شود. که طبیعتاً کسانی که



## در سازمان مدیریت صنعتی تشریح شد

# مدیریت در ایران؛ کدام الگو؟



مدیریت در ایران؛ الگوبرداری از غرب یا شرق، عنوان آخرین نشست تیرماه خانه مدیران سازمان مدیریت صنعتی بود که با سخنرانی آقایان؛ پروفسور نوردر هاون (NIELS G.NOORDER HAVEN)، رئیس دانشکده مدیریت اجرایی دانشگاه تیلبورگ هلند و دکتر ایبیلی، عضو هیات علمی کارشناسی ارشد سازمان مدیریت صنعتی، برگزار شد.

در این نشست کوتاه که با حضور اعضای خانه مدیران، تنی چند از اعضای هیات علمی سازمان، مدیران و کارشناسان علاقه‌مند به مسایل مدیریتی همراه بود؛ دلایل اینکه چرا مفاهیم و الگوهای مدیریتی را نمی‌توان به‌سادگی از یک کشور به سایر کشورها انتقال داد، مورد بحث و گفتگو قرار گرفت.

از دیگر محورهای بحث، بررسی چگونگی دستیابی به مدل‌های مناسب برای ایران بود که توسط سخنرانان تشریح شد.

آقای نوردر هاون در ابتدای سخنان خود به دانشگاه تیلبورگ هلند اشاره کرد که دارای مرکزی با نام مرکز مطالعات مدیریتی است. وی گفت، اینکه درباره انتقال تجارب مدیریت از کشورهای دیگر بحث می‌شود به این معنا نیست که ایران بیش از همه به انتقال تجارب مدیریتی نیاز دارد بلکه در وضعیت کنونی همه باید از یکدیگر بیاموزیم.

پروفسور هاون به تاریخچه مدیریت اشاره کرد و چنین گفت؛ مفهوم مدیریت از کشور آمریکا مطرح شده است و مجذوبیت مفاهیم مدیریتی در آمریکا به دلیل تسلط بنگاههای آمریکایی در جهان و وجود کالچ‌های بسیاری درباره آموزش مدیریت است. از سوی دیگر انجام تحقیقات گسترده‌ای درباره مسایل مدیریت در آمریکا بر جذابیت مفاهیم مدیریتی در جهان افزوده است. درباره انتقال مفاهیم مدیریتی آنچه اهمیت دارد این است که باید بررسی شود که ایده خوب باشد و اینکه از کدام کشور آمده است چندان اهمیت ندارد اما زمانی که درباره انتقال مفاهیم مدیریتی بحث می‌کنیم مهم است که بدانیم ایده از کجا آمده است.

وی افزود؛ در جامعه آمریکایی، موفقیت فردی و برابری فرصتها بسیار مهم است و اگر آمریکا را با هلند بخواهیم مقایسه کنیم می‌توان

گفت؛ در هلند برابری فرصت‌ها آنچنان مدنظر نیست بلکه برابری زندگی خیلی اهمیت دارد. در جامعه آمریکا چند ویژگی مدیریت به سبک آمریکایی وجود دارد: اولین ویژگی ارتباط فرد با سازمان از نظر کاری، ارتباط قراردادی است یعنی قرارداد است که سازمان را به فرد اتصال می‌دهد. دوم انگیزه‌های فردی است که همراه با پاداشهای مالی می‌باشد. مذاکره، روابط رسمی و روابط کارگری خصمانه که رابطه اتحادیه‌های کارگری و کارفرمایان همواره رابطه‌ای خصمانه است، از دیگر ویژگیهای مدیریتی به سبک آمریکایی است.

در مقایسه ویژگی‌های فرهنگ آمریکایی و فرهنگ ژاپنی باید گفت که فاصله قدرت در فرهنگ ژاپنی کمتر است. فردگرایی ضعیف‌تر و مردسالاری مقداری وجود دارد و بطور کلی تطابق، تحمل و احساس ممتاز بودن در فرهنگ آنها وجود دارد. ویژگیهای مدیریتی ژاپن ویژگی‌های خاصی هستند، نظیر وفاداری به سازمان که به چند طریق عملی است، یکی از طریق استخدام مادام‌العمر، دیگر گردش مشاغل و نیز ایجاد این احساس که محیط کار، محیط خانواده می‌باشد.

پروفسور نوردر هاون در پاسخ به این پرسش

که با این ویژگی‌های آمریکایی و ژاپنی که مطرح شد، کدام برای ایران مناسب‌تر است، گفت؛ ابتدا باید به چند پرسش پاسخ دهیم. اولاً چه چیز برای ما مهم است، آیا افتخارات ملی یا سرشکستگی‌ها برای ما اهمیت دارد یا ظاهر و آداب و رفتار مهم است و سوم اینکه چقدر وفاداری در جامعه ما مهم است. مثلاً وفاداری به سازمان و اهداف سازمان تا چه میزان است و آخرین پرسش این است که تا چه حد می‌شود شغل‌های خود را از شخصیت‌های خود جدا کنیم. باتوجه به این چهار پرسش که باید پاسخ داده شوند در ساختاری که وجود دارد ایران در موقعیتی است که سازمان به‌عنوان هرمی از افراد مطرح است، یعنی هرمی که براساس سلسله مراتب و روابط رسمی است و وفاداری به سازمان باید مورد بررسی دقیق قرار گیرد.

آقای دکتر ایبیلی ضمن کنترل سخنرانی و تشریح بسیاری از دیدگاههای پروفسور نوردر هاون به موضوع انتقال مفاهیم مدیریتی از دیدگاه دیگر اشاره کرد و گفت؛ مساله انتقال مفاهیم مدیریتی یکی از سبک‌های تحول در جامعه به حساب می‌آید می‌دانیم که در جامعه خودمان ایده‌های گوناگون ژاپنی و آمریکایی بسیار وارد شده است و از این طریق به دنبال نوعی تحول

در جامعه هستیم. اما دلایلی وجود دارد که شکست انتقال مفاهیم مدیریتی را توضیح می‌دهد. دلیل اول تفاوت بسیار عمیق شرایط فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی دو محیط است که وقتی این مفاهیم انتقال می‌یابند آنطور که باید جای نمی‌افتند.

دلیل دوم این است که زمانی مفاهیم به کشور دریافت‌کننده مفاهیم مدیریتی انتقال می‌یابد آنقدر شاخ و برگهای آن زده می‌شود که مفهوم جدید دیگر با مفهوم اصلی و قبلی شباهتی ندارد.

دکتر ایبلی افزود: به اعتقاد من وقتی مفهومی از یک جامعه به جامعه دیگر منتقل می‌شود چند قدم باید طی شود و اگر چنین نشود هرچقدر ایده و مفهوم در کشور اصلی موفق بوده باشد، در کشور دریافت‌کننده، ایده ناموفق خواهد بود. قدم اول اینکه، ایده مدیریتی باید در چارچوب ارزشهای کشور دریافت‌کننده باشد. به عبارت دیگر باید با آداب و روابط ارتباطی و مراسم کشور دریافت‌کننده انطباق داشته باشد.

دوم، قبل از اینکه یک سیستم آموزشی یا مفهوم مدیریتی را به کشور دیگری انتقال دهیم باید درباره کشور دریافت‌کننده ایده یک تحلیل محیطی صورت بگیرد.

سوم، تحلیلی درباره مفهوم است یعنی صول و هدف سیستم چیست. ما گاهی سیستم انتقال می‌دهیم بدون داشتن برداشتی درست از مفهوم یا سیستم که این بی‌توجهی می‌تواند شکل‌آفرین باشد. چهارم کشور دریافت‌کننده مفاهیم باید مورد مطالعه دقیق قرارگیرد و باید دید کشور دریافت‌کننده در چه شرایطی است که نیاز به ایده‌ها یا مفاهیم مدیریتی دارد.

پنجم اینکه، تطبیق میان نیازهای یک جامعه و ویژگی‌های ایده وارداتی انجام شود و بررسی شود که آیا نیازهای ما با ویژگیهای سیستم وارداتی مطابقت دارد. به عبارت دیگر بررسی شود که آیا سیستم وارداتی با نیازهای ما یا کشور دریافت‌کننده مفاهیم، همخوانی لازم را دارد و در استای رفع نیازهای ما هست یا نه؟ قدم ششم این است که هر سیستم هرچقدر در یک جامعه موفق باشد، وقتی مفاهیم مدیریتی به کشور یا محیط یا جامعه دیگر انتقال داده می‌شود به تغییر جابه‌جایی نیاز دارد به عبارت دیگر باید مطالعه شود که شرایط جامعه دریافت‌کننده چیست و سیستم وارداتی چه شرایطی دارد و چه توافق یا سازشی باید در آن سیستم انجام شود.

قدم هفتم که با اهمیت‌تر است و ما در این قدم ضعیف عمل می‌کنیم، نبود ارزیابی مداوم در مفاهیمی است که وارد می‌کنیم. به عبارت دیگر در شروع شاید خوشحال باشیم و کمی وکاستی‌ها را نبینیم. اما اعتقاد دارم که در شروع باید ارزیابی مداوم از ایده‌های وارداتی داشته باشیم تا بهتر بتوانیم ایده یا مفهوم مدیریتی وارداتی را با شرایط جامعه خودمان انطباق دهیم.

من با اعتقاد آقای نوردر هاون، هم عقیده هستم که شاید با جامعه ژاپنی نزدیک‌تر باشیم اما در بسیاری زمینه‌ها متفاوت نیز هستیم به هر حال وقتی مفاهیم را وارد می‌کنیم به نکات هفتگانه‌ای که اشاره کردم نیز باید توجه داشته باشیم. مثلاً یکی از ویژگی‌های مهم جامعه ایران از نگاه مدیریتی این است که ما به جنبه‌های انسانی کارکنان خودمان بیشتر توجه داریم. می‌دانید در وضعیتی هستیم که بسیاری از نظامهای پرسنلی که وارد کرده‌ایم و باید به کمک ما بیایند به خاطر همین توجه بیش از حد به جنبه‌های انسانی جامعه خود، طرحهای وارداتی نیز خدشه‌دار شده‌اند. البته توجه به جنبه‌های انسانی از نظر من خوب است اما به‌عنوان یک معلم نیروی انسانی و رفتار، اعتقاد دارم که این نیز می‌تواند مشکلاتی را ایجاد کند، چون کارها آنطور که می‌خواهیم پیش نخواهد رفت.

دکتر ایبلی ادامه داد: به اعتقاد من جامعه ما، جامعه‌ای فردگرا نیست، اگر به هویت ملی خود برگردیم متوجه خواهیم شد که در تاریخ شورمان تجربیات گروه‌گرایی یا جمع‌گرایی بسیاری وجود دارد. به عبارتی نمودهای رفتاری جمع‌گرایی جامعه ما کم نیست. ما طی ۲۰ یا ۳۰ سال اخیر دستخوش تغییراتی شده‌ایم که این تغییر شاید از سوی افت جمع‌گرایی به خاطر افزایش نمودهای فردگرایی باشد، ولی طی سه دهه گذشته باید شاهد تحولاتی در جامعه خود می‌بودیم و شاید وظایف ملی خودمان را در انجام کارهای گروهی و جمعی گم کرده‌ایم. در بخشی از این نشست آقای نوردر هاون به پرسشهای حاضرین پاسخ گفت. وی در پاسخ به این پرسش که آیا طرح انتقال مفهوم مدیریتی «الگوبرداری» یا «BENCH MARKING» در کشورمان موفق بوده است یا خیر و تجارب موفقی در این باره می‌شناسید؟ گفت: درباره الگوبرداری تجارب موفقی وجود دارد مثلاً کارخانه اتومبیل‌سازی در هلند وجود دارد که

تلفیقی است از مدیریت سوئدی و ژاپنی که روند مدیریت کیفیت این کارخانه چون براساس نظریات ژاپنی‌ها است متحول شده است. درباره انتقال مفاهیم تاکید زیاد است مثلاً وقتی بحث انتقال مفاهیم از امریکا به اروپای غربی می‌شود آسان انتقال می‌یابد چون ویژگیهای فرهنگی آنها به یکدیگر نزدیک است مانند انتقال تجربیات از کره به ژاپن که ساده انجام می‌شود. ولی وقتی بحث انتقال آن مفاهیم از آن کشورها به کشوری چون ایران می‌شود باتوجه به وجود زمینه‌های فرهنگی متفاوت، انتظار این است که در این باره باید مطالعه و دقت بیشتری انجام شود. نباید فراموش کرد که براساس انتقال مفاهیم ممکن است سوءمدیریت شکل بگیرد چون دو ساختار ممکن است از نظر فرهنگی متفاوت باشند.

پروفسور نوردر هاون، در پاسخ به این پرسش که سبک مدیریت ژاپنی و امریکایی دو طیف متفاوت است و آیا حدوسطی هم وجود دارد؟ چنین گفت: هر دو سیستم کاربردهای متفاوتی نسبت به یکدیگر دارند ممکن است سیستم ژاپنی درجایی کاربرد داشته باشد و درجایی دیگر نداشته باشد. همینطور سیستم امریکایی. پرسش بعدی از آقای هاون این بود که باتوجه به روند یا سیر قهقراپی جامعه ژاپن به خاطر مشکلات اخیر اقتصادی آن کشور، فکر نمی‌کنید دیگر سیستم آنها موثر یا کارساز نباشد. آقای هاون اشاره کرد که این مساله، موقتی است و مساله رکود ارتباط آنجانی با مساله انتقال مفاهیم ندارد ولی وقتی حرکتی در یک مسیر آغاز می‌شود شاید بازگشتن مقداری سخت باشد.

آقای دکتر ایبلی نیز در ادامه دیدگاه آقای هاون درباره پرسش اخیر گفت: به عقیده من ایستایی در هر مفهوم مدیریتی مانعی برای پیشرفت آن به حساب می‌آید. اگر مفهومی که از دل ژاپن بیرون آمده است نتواند خود را با تحولات اجتماعی که یکی از ابعاد آن تحولات فرهنگی است تطبیق دهد، موفق نخواهد بود به عبارتی تحول در مفاهیم مدیریتی یک اصل است چه وارداتی باشد یا از درون جامعه نشأت گرفته باشد. سبکهای مدیریتی باید خود را با تحولات اجتماعی انطباق دهند. شرایط در ژاپن هم درحال تحول است حتی اگر موقتی باشد. به نظر می‌رسد تغییرات در فرهنگ زندگی ژاپنی، تأثیری عمیق بر آن سبک مدیریتی می‌گذارد که در آینده ممکن است برای ژاپنی‌ها موثر باشد. □

مسائل مربوط به صادرات فرآورده‌های صنعتی و کشاورزی و چگونگی افزایش صادرات غیرنفتی همچنان یکی از موضوعات روز در اقتصاد ایران است. به همین دلیل آقای دکتر رضا - جی - حمزه‌ای استاد ایرانی دانشگاه والدن آمریکا نیز در سخنرانی خود که در جمع گروهی از مدیران بنگاههای اقتصادی کشورمان و علاقه‌مندان به مسائل ارزی و تاثیر آن بر صادرات در سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد، به برخی از مسائل مربوط به صادرات کالاهای غیرنفتی اشاره کرد.

آقای دکتر حمزه‌ای در ابتدای سخنان خود به مدل «کاربردی و آزمایش نرخهای ارز و سیاست پولی و صادرات ایران» اشاره کرد و چنین گفت: نرخ ارز معمولاً به پنج شیوه توسط سیاستگذاران تعیین می‌شود و درباره نرخ ارز پنج نظریه وجود دارد، نخستین نظریه که اکثر اقتصاددانان به آن اعتقاد دارند نظریه بازار آزاد است.

تحقیقات بسیاری نشان داده است که تعیین نرخ ارز از امتیازات بسیاری برخوردار است. زیرا ایجاد رقابت می‌کند و آنچه که به نرخ پول یک کشور استحکام و تعادل می‌بخشد، پشتوانه نرخ ارزی است که پشتوانه آن نیز یک اقتصاد سالم است.

نظریه دوم، دخالت و تثبیت مطلق نرخ ارز توسط بانک مرکزی است که در ایران و سایر کشورها انجام می‌گیرد. در این باره دو گروه اقتصاددان هستند که دیدگاههای متفاوتی ارائه می‌کنند. یک گروه اعتقاد دارد که نرخ ارز باید تثبیت شود و مردم و انتظارات آنها تابع نوسانات نرخ ارز در بازار نباشد که بانک مرکزی می‌تواند با این کار به سایر مسائل اقتصادی بپردازد. اما گروه دوم اکثر اقتصاددانانی که برنده جایزه نوبل شده‌اند با این نظریه مخالف هستند. سومین نظریه تثبیت خزننده نرخ ارز در چارچوب جدولی از قبل تعیین شده است. این سیاست طی سالهای ۷۸ تا ۸۰ در امریکای لاتین مثل کشورهای اروگوئه، شیلی، آرژانتین و مکزیک اتخاذ شد که به آن TABLATA SYSTEM می‌گویند که کلمه لاتین به معنای «جدول کوچک» می‌باشد (LITTEL TABLE). در این جدول کوچک از قبل نرخ موردنظر خود را مورد بررسی قرار می‌دهند به گونه‌ای که نرخ تنزل آن ارز نسبت به دلار چقدر است. یعنی خود آن نرخ ارز نسبت به دلار به تدریج تنزل می‌کند تا جایی که دلار و آن ارز مثلاً اگر ریال باشد دیگر نسبت

در سخنرانی یک استاد ایرانی دانشگاههای آمریکا بررسی شد:

## تورم، نرخ ارز و بازتاب آن بر صادرات غیر نفتی

به یکدیگر منکوب یا نسبت به یکدیگر تغییرناپذیر می‌شوند. این سیاست در این کشورها اجرا شد تا تورم لگام‌گسیخته خود را مهار کنند، اما تجربه تاریخی این کشورها نشان داده است که در این کار ناموفق بودند. نظریه چهارم نرخ ارز، تثبیت نرخ واقعی ارز توسط بانک مرکزی است نه نرخ اسمی. امروز اقتصاددانان معتقدند که این تثبیت باید بعداز تورم باشد نه قبل از تورم. آیا تمرکز باید روی ۵۶۰ تومان باشد یا یک نرخ واقعی دلار نسبت به ریال و نه نرخ اسمی. نرخ واقعی دلار به ریال این است که اگر تورم در ایران مثلاً ۳۰ درصد باشد، و نرخ تورم در آمریکا طی دو هفته گذشته فرض کنیم دودرصد باشد، اگر عدد دو را از سی کسر کنیم می‌شود ۲۸ درصد. تئوری ثابت می‌کند که نرخ دلار به ریال باید ۲۸ درصد به نفع دلار تغییر کند. به عبارتی ریال ۲۸ درصد تنزل کند تا تئوری ثابت نگه داشتن تعرفه‌های گمرکی، کدها و یا یارانه‌ای که دولت به تجار می‌دهد، تحقق یابد. اگر اینها ثابت باشد. قدرت خرید در ایران و آمریکا باید بعداز تبدیل شدن دلار به ریال یکی باشد چگونه؟ باید تغییر نرخ دلار به ریال با تفاوت نرخهای تورم در دو کشور مساوی باشد.

دکتر حمزه‌ای افزود: اگر بانک مرکزی ریال را تثبیت کند در اصل ریال درحال تقویت شدن است. یعنی اگر ریال قرار است ۵۶۰ تومان شود و بانک مرکزی دلار را برابر با ۴۰۰ تومان اعلام کند، ریال تقویت شده است. در حالی که بازارهای خارجی چیز دیگری می‌گویند. خوب اگر شما درگیر صادرات هستید آن وقت صادرات کاسته خواهد شد، چون ریال را نمی‌توانید بفروشید و کالای صادراتی شما گران‌تر از چیزی است که باید در صحنه رقابت بین‌المللی باشد. پس تثبیت نرخ اسمی غلط است و بهتر است نرخ واقعی ارز تثبیت شود.

نظریه پنجم که واقعی‌تر است، سیستم کنترل شده نرخهای شناور ارز می‌باشد. یعنی اجازه بدهید ارز شناور باشد و بازارها تعیین کنند ریال چقدر باید باشد، ولی درعین حال بانک مرکزی درجائی که لازم بداند دخالت کند و این ترکیبی مصالحه‌آمیز است که بانکهای مرکزی گاهی انجام می‌دهند.

### درک تغییرات نرخ ارز و اهمیت آن در مدیریت استراتژیک

دکتر حمزه‌ای با طرح این پرسش به اهمیت تغییرات نرخ ارز در تصمیم‌گیری استراتژیک اقتصادی اشاره کرد و ادامه داد: طبیعی است که مدیران بخش تولید و یا صادرات برای نرخ ارز اهمیت بسیاری قائلند. به عقیده من نرخ ارز چود به مساله صادرات و واردات بسیار مربوط است و حیات اقتصادی بنگاهها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، اگر مثلاً ارزش ریال بالا برود، کالاهایی که به کشورهای عربی یا آلمان صادر می‌کنند قیمت کالای شما در بازار رقابتی، بالا خواهد رفت. پس رقابت را از دست می‌دهد در نتیجه تقاضا برای تولید شما کاهش خواهد یافت و تولید کالای شما تنزل خواهد کرد و اگر کمپانی به صادرات خیلی تکیه داشته باشد دچار رکود خواهد شد.

درباره نرخ ارز و نرخهای بهره نیز می‌توان گفت برای کارخانه‌ها بسیار اهمیت دارد. زیرا آن تصمیمات روزانه دارند و باید نرخ ارز را روزانه بدانند تا بتوانند تصمیم‌گیری کنند که وام بگیرند و یا این وام را از کجا و چگونه بگیرند و اساس تولید کنند یا نه و یا وام دلاری بگیرند یا ریالی. نرخ ارز و بدهی‌های دولتی و ملی نیز اهمیت دارد. فرض کنیم ایران به برخی کشورها بدهی دارد. آنها ریال نمی‌خواهند بلکه پول خودشان را می‌طلبند. پس اگر ریال تنزل کند

بانکهای مرکزی در کشورها باید به این عوامل  
بپردازند.

و بالاخره اینکه اگر سرعت تولید و پتانسیل  
تولیدی ما بالا برود، پشتوانه اقتصاد که تولید نام  
دارد باعث خواهد شد پشتوانه نرخ ارز قوی تر  
شود. این عوامل می تواند نرخ ارز ما را در صحنه  
رقابت نه در صحنه کنترل تصنیعی متعادل سازد.  
پرسش اینجاست که کدام ساده تر است؟ اینکه  
بگذاریم رقابتی ایجاد شود، جنب و جوش داشته  
باشیم و نوعی اقتصاد دینامیک حاصل شود و  
اقتصاد شکوفا داشته باشیم و خود را در دایره

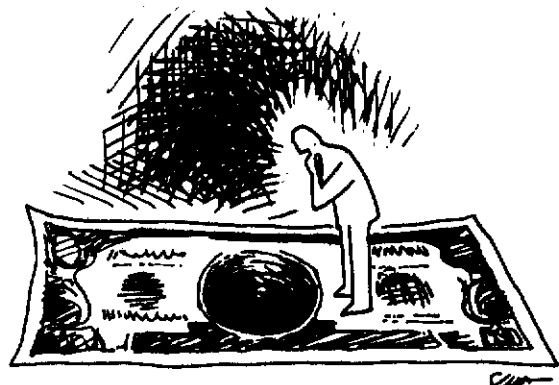
جهانی مطرح سازیم که خودکار نرخ ارز در  
بلندمدت متعادل شود یا اینکه بگذاریم آنچه به  
همان صورت هست باقی بماند و اقتصاد ما از  
عرضه بسیار بسیار محدود برخوردار باشد؟ در  
آماری که نشریه NEWS PRESS در سال ۱۹۹۳  
چاپ کرده است، ایران را در مقایسه با برخی  
کشورها مطرح کرده است که جمع مرخصی  
گرفته شده توسط کارکنان و روزهای تعطیل ایران  
از سایر کشورها بیشتر است و این جالب است  
زیرا وقتی رقابتی وجود نداشته باشد چنین  
می شود.

این آمار نشان می دهد که تعداد روزهای  
مرخصی سالیانه در آمریکا ۱۱ روز است و  
تعطیلات رسمی ۱۲ روز و جمع این دو ۲۳ روز  
است. ایران ۳۰ روز مرخصی سالانه بطور  
متوسط و ۲۴ روز تعطیلات رسمی دارد، جمعاً  
۵۴ روز تقریباً دو برابر آمریکا. در ژاپن مجموع  
این دو ۲۵ روزه، نوژ ۲۹ روزه، یونان ۳۱ روزه، در  
سوئیس ۳۲ روز و در سوئد ۳۸ روز است. این  
نشان می دهد در صحنه رقابت، ما روزهای  
بیشتری را کار نمی کنیم پس تولیدمان پائین تر  
می آید. سرمایه گذاری سرانه در ایران اعم از  
خصوصی و دولتی طی سال ۱۹۹۶ حدود ۴۰  
درصد نسبت به رقم مشابه در سال ۵۵ تنزل کرده  
است. پس تعجب می کنید که چرا رکود اقتصادی  
داریم؟

تعداد ساعات مفید کار، ایران میان کشورهای  
مالزی و اندونزی، ژاپن، سنگاپور و برخی  
کشورهای غربی، پائین ترین سطح ساعات مفید  
کار را داشته است. در کشورهای پیشرفته این رقم  
حدود ۲۵۰۰ ساعت در سال و در ایران کمی  
بیش از ۷۰۰ ساعت است. نتیجه این است که  
عرضه پائین می آید. پس روی نرخ تورم و ارز نیز  
تاثیر می گذارد.

ما امروز در حالت رکود قرار داریم چون

**\* اگر سرعت تولید و  
پتانسیل تولیدی ما بالا  
برود، پشتوانه اقتصاد که  
تولید نام دارد، باعث  
خواهد شد پشتوانه نرخ ارز  
قویتر شود. این عوامل  
می تواند نرخ ارز ما را در  
صحنه رقابت و نه در  
صحنه کنترل تصنیعی  
متعادل سازد.**



بیراهه خواهیم رفت. بلکه باید دو هدف را پیش  
بگیرد، ابتدا تعادل قیمت ها در سطح کشور تا  
بتوان به تمام اهداف اقتصادی است یافت. مثل  
اشتغال بالا، نرخ بهره پائین، تولید و رشد  
اقتصادی بالا. خوش بینی در میان بنگاههای  
تولیدی و دل دادن به تولید و سرمایه گذاری،  
برنامه ریزی برای آینده و متعهد شدن به وامهای  
طولانی مدت. غیب، فرض کنید بانک مرکزی  
امروز یک صحبت کند و سه ماه دیگر حرفی  
دیگر، چگونه می توان یک برنامه ریزی  
استراتژیک داشته باشیم. به این دلیل است که  
اقتصاددانان به امر رقابت بسیار اعتقاد دارند. در  
سیستم رقابتی عواملی وجود دارد که نرخ ارز را  
تعیین می کنند، یکی قیمت های داخلی است. اگر  
عوامل دیگر ثابت باشند وقتی سطح قیمت ها در  
یک کشور بالا می رود، قیمت پول داخلی آن  
کشور پائین خواهد آمد. پس اگر بر سیستم رقابتی  
تکیه کنیم بانک مرکزی در درجه اول دارای  
مسئولیت بزرگی خواهد شد و به سمت کنترل  
قیمت ها می رود. نه نرخ ارز به قیمت ها بلکه قیمت ها به  
نرخ ارز کنترل می شود. او باید بررسی کند که چه  
اتفاقی افتاده است که این زخمه ایجاد شده است  
و عامل اساسی تورم را کنترل کند. تعرفه ها و  
سیستم های گمرکی وارداتی نیز از عوامل موثر  
هستند. اگر ببینید که تعرفه های گمرکی گذاشته  
می شود می توان ثابت کرد که ارزش ریال بالا  
خواهد رفت. چون واردات تاحدی کاهش  
می یابد، وقتی چنین شود خود به خود قیمت  
دلار به ریال پائین می آید و ارزش ریال بالاتر  
می رود. اما اگر مردم به کالاهای خارجی روی  
آورند آن وقت قیمت دلار بالا خواهد رفت و ریال  
ضعیف خواهد شد.

تقاضای صادرات توسط کشورهای خارجی  
تاثیر معکوس دارد. اگر صادرات بیشتر شود  
قیمت ریال افزایش می یابد. برای سلامتی اقتصاد

فشارها بر مردم یا نسل آینده خواهد بود و میزان  
مالیاتها نیز افزایش خواهد یافت. درباره فروش  
نفت باید به وضعیت فروش نفت در قبل از  
پیروزی انقلاب اشاره شود. در اواخر حکومت  
رژیم گذشته به واسطه ایجاد یک کارتل، قیمت  
نفت که سالها با قیمت پائین به غارت می رفت،  
بالا رفت و با بالا رفتن قیمت نفت در سایر  
کشورها رفاه ملی ایران افزایش یافت. زیرا اگر  
قیمت آن چیزی که ایران می فروشد را بر  
کالاهایی که خریداری می کند تقسیم کنیم  
شاخص رفاه ما بدست می آید. ما برای سالیان  
دراز نفت خود را ارزان می دادیم و کالاهای گران  
وارد می کردیم که اوضاع اقتصادی پائینی داشتیم  
اما با افزایش قیمت نفت اقتصاد ایران شکوفا شد.  
مثلاً نرخ پس انداز ملی کشور در سال ۱۳۵۸  
حدود ۳۸ درصد از تولید ناخالص ملی شد. که آن  
زمان در کنار ژاپن بالاترین رکورد جهانی پس انداز  
را داشتیم. در آن سال بالاترین سهم  
سرمایه گذاری را نسبت به حدود ۳۰ سال گذشته  
داشتیم. پس از سال ۵۸ نرخ پس انداز حدود ۹/۸  
درصد از تولید ناخالص ملی کاهش یافت، پس  
سرمایه های خصوصی و دولتی به سطوح پائین  
تنزل می یابد که نتیجه اش رکود اقتصاد نسبی بود.  
و امروز بحث سازمان برنامه و بانک مرکزی این  
است که چگونه پس اندازها را افزایش دهند،  
چون سرمایه گذاری با پس انداز تغذیه می شود.

### تکیه بر سیستم رقابتی

تعیین و تغییرات نرخ ارز با تکیه بر سیستم  
رقابتی چگونه است. مهمترین تجربه و عامل  
تعیین کننده نرخ ارز اگر به رقابت تکیه داشته  
باشد، سلامت اقتصادی است. سلامت اقتصادی  
هم چیزی جز کنترل قیمت ها نیست. یعنی بانک  
مرکزی اگر بخواهد تنها تولید اشتغال را در دستور  
کار قرار دهد یا رشد بالایی داشته باشیم، به



قیمت نفت نسبت به ۳۰ سال گذشته پائین ترین قیمت را دارد. این رکود به عواملی چون سرمایه‌گذارها و نرخ پس‌انداز وابسته است، دولت نیز فشار مالیاتی خود را بر شرکتهای تولیدی افزایش می‌دهد. اشکال در اتکا به اقتصاد تک‌محصولی بوده است و امروز می‌خواهیم برای حل این مشکل استراتژی تدوین نماییم. به نظر من باید تمرکز روی امروز باشد اما برخورد استراتژیک باشد. راه‌حلهای چیست؟ راه‌حلهای اقتصادی این است که ملت ایران و بانک مرکزی باید پیوسته آنها را مدنظر داشته باشند که هدف استراتژی ایران باید در موقیعتی باشد که قلب اقتصادی را سالم نگه دارد نه اینکه امروز تورم را بخوابانیم و فردا هرچه پیش آید خوش آید. راه‌حلهای من دائمی است و باید پیگیری شود، بدون توجه به تغییرات نرخ تورم که عبارتند از: استقرار و تحکیم قوانینی که متکی بر پیشین‌گروهی از متخصصان باشد، مثل مشاوران حقوقی، اقتصادی و فنی، حقوق مالکیت فردی و خصوصی و تضمین کامل آن با حمایت قوه قضائیه و اجرایی، تجزیه و تحلیل منظم و ادواری قوانین موجود، تبلیغ، اشاعه و آموزش ملی متکی بر کارایی بیشتر بخش خصوصی در مقایسه با بخش غیرسودآوری دولتی، بخش خصوصی با ایجاد رقابت باعث شکوفایی خواهد شد. مساله رقابت را باید در مدارس و جامعه اشاعه ملی داد. مبارزه پیگیر با فساد اداری و رشوه‌خواری که از طریق قوانین باید باشد. نقش فعال دولتی تعریف نوین شود، گسترش خصوصی‌سازی و رقابتی کردن اقتصاد ملی، متمرکز کردن کارها و مسئولیتها در دولت مرکزی، انتقال تدریجی، حساب شده و مطمئن شده سایر فعالیتهای اقتصادی و بانکی، دولتی به بخش خصوصی با اتخاذ و اجرای سیاستهای حمایتی دولت جهت تسهیل و موفقیت چنین انتقالات. تغییر ناگهانی اقتصاد دولتی به اقتصاد خصوصی مجوزی برای خودکشی اقتصادی برای یک مملکت است. خصوصی‌سازی نباید یک‌شبه صورت گیرد. تمامی کسانی که شروع کردند تا از امروز ره صدساله را ببینایند، ناموفق بودند. پس خصوصی‌سازی باید با حمایت دولت باشد و برای آن برنامه‌ریزی حساب شده شود. دیگر سیاستهای مالیاتی صحیح مبتنی بر توسعه تولید است. به نظر من اگر واحدهای تولیدی کلید رشد اقتصادی ایران به حساب می‌آیند مالیات هم نباید از آنها گرفت تا کمی نفس بگیرند و بعد این کار

انجام شود. وقتی رکود وجود دارد باید به گونه‌ای این رکود شکسته شود. به نظر من مالیاتهای روی کارهای غیرتولیدی و واسطه‌ای شدید شود و روی کارهای تولیدی به حداقل برسد.

در امر سرمایه‌گذاری باید گفت، چقدر سرمایه‌گذاری روی کارهای تحقیقاتی و توسعه انجام می‌شود که کلید پیشرفت اقتصادی است. اگر تحقیق نبود اختراعات پزشکی یا میکروسافت که بسیار مورد استفاده است هم نبودند. عامل بعدی پرورش و حمایت مراکز جمع‌آوری آمار مورد اطمینان است، چون ایران با فقر آماری روبرو است. ما باید آخرین آمارهای روز دنیا را در اختیار داشته باشیم تا بتوانیم به آینده متکی باشیم.

### پرسش و پاسخ

\* به نظر شما ساختار اقتصادی ایران چگونه است؟

\*\* به نظر من سیستم اقتصادی ایران هنوز شکل نگرفته است، اما در پروسه دموکراسی که شکل گرفته است اصولاً دموکراسی اقتصادی با دموکراسی سیاسی لازم و ملزوم یکدیگر هستند. در ایران، شکل و قالب اقتصاد، دولتی بوده است که متأسفانه این اقتصاد با شیوه غلط به بخش خصوصی واگذار شد. اما اینکه در آینده این اقتصاد چگونه باید باشد، باعث شده است تا اقتصاددانان به دو بخش تقسیم شوند. عده‌ای به نقش دولت در شکوفایی اقتصاد معتقدند و می‌گویند دولت مسئول کنترل مسایل اقتصادی است و باید تولید را رشد دهد. درآمد و شغل ایجاد کند تا اقتصاد شکوفا شود. عده‌ای دیگر به رقابت اعتقاد دارند تا نقش دولت. این افراد می‌گویند با توجه به اقتصادهای جهانی که به سوی رقابتی شدن سمت می‌گیرند، از این تجربه درس بگیریم و اقتصاد را رقابتی‌سازیم. من اعتقاد دارم که اقتصاد ایران باید خصوصی شود و منظور خصوصی شدن صنایع است.

\* ارتباط رشد صادرات غیرنفتی و تورم چگونه بررسی می‌شود؟

\*\* اگر واقعاً رشد صادرات مدنظر ما باشد، باید برنامه استراتژیکی را در نظر گرفت، بطوری که اگر بانک مرکزی روی تورم متمرکز شود، خودکار روی صادرات غیرنفتی نیز توجه شده است. در شرایط فعلی، هدف استراتژیک ایجاد می‌کند که تمرکز روی عرضه باشد. در این باره بحث تورم مطرح می‌شود و می‌دانیم که تورم با سه تئوری بیان می‌شود. یکی اینکه به علت بالا رفتن هزینه

تولید، عرضه محدود می‌شود. دوم، فشار تقاضا اقتصاد را به سمت تورم می‌کشاند و نظریه سوم درباره تورم رکودی است (STAGFLATION) زیرا در ایران تقاضا به دلیل بالا بودن رشد جمعیت، خیلی بالاست و از طرفی تولید در سطح ظرفیت پائینی انجام می‌شود، چون هزینه‌های تولید به علت بدبودن نرخ ارز، بالاست در نتیجه خودکار، واحدهای تولیدی با هزینه‌های بالایی روبرو خواهند بود، پس تولید کاهش می‌یابد. عوامل ساختاری نیز وجود دارند مثل تعداد روزهای تعطیل در ایران، تعداد ساعات مفید کار که پائین است که همه تولید را کاهش می‌دهند. پس دولت نمی‌تواند روی تقاضا، کنترل شدیدی داشته باشد. اما می‌تواند شرایط تولیدی را ایجاد کند و مالیات را برای بخش تولید کاهش دهد و از واحدهای ایجادکننده تولیدات استراتژیک، حمایت کند. بانک مرکزی باید رقابت را در سیستم بانکی گسترش دهد.

دولت و بانک مرکزی باید بنشینند و راههای مقابله با تورم را در درازمدت، بررسی کنند. به نظر من اعتبارات تولیدی می‌تواند در اختیار بانکها و صنایع غیربانکی قرار گیرد تا حمایت شوند و مالیاتها کاهش یابند. اگر دولت مقداری مخارج را تقبل کند و نیز پروژه‌های تولیدی و سرمایه‌ای را پیگیری کند، بسیار خوب است. در شرایط رکودی باید دولت در بخش تولید سهم شود تا بتواند اقتصاد را روی پای خود بیاورد. سپس کنار رود تا بخش خصوصی پرورش یابد. دولت باید از مهارتها و شایستگی تولیدکنندگان فعال حمایت کند. این حمایت باید به افرادی که تخصص‌های لازم در تولید و مدیریت خوبی دارند داده شود. مثلاً از نظر مالیاتی، مالیاتها را ۵ درصد کاهش دهند. وام دو یا چهار درصد به آنها داده شود نه براساس رابطه بلکه به این خاطر که عملکرد آنها در کارایی و تولید بالا بوده است.

در غیر این صورت اگر این امتیازات به کسانی داده شود که براساس روابط باشند، ناموفق خواهیم بود. برای اقتصاد ایران نمی‌توان نسخه خاصی پیچید و تا مسایل فرهنگی حل نشوند و همکاری ملی ایجاد نشود، در صحنه سیاست و اقتصاد باید فعالانه حاضر باشیم و تخصص را برتر از چیزهای دیگر قرار دهیم و اجازه ندهیم دموکراسی خاموش شود، تا اقتصاد شکوفا شود. □

# اصول و فنون مذاکره

استاد: دکتر مسعود حیدری

سازمان مدیریت صنعتی برای اولین بار در ایران امکان یادگیری ساده و سریع آموزش غیر حضوری اصول و فنون مذاکره را در اختیار جامعه مدیران ایران قرار می‌دهد.

این بسته شامل ۲۴۰ دقیقه نوار صوتی، ۲۴۰ دقیقه نوار ویدیویی و متن کتبی به همراه راهنمای بسته آموزشی می‌باشد. مطالعه این بسته شما را قادر خواهد نمود به سؤالات زیر پاسخ دهید:

- چگونه می‌توانید مذاکره کننده موفق باشید؟
  - چگونه با آگاهی بر اصول و فنون مذاکره، ارتباطات موفق داشته باشید؟
  - چگونه با مذاکره خوب تامین کننده منافع فردی، سازمانی و ملی باشید؟
  - چگونه کیفیت زندگی اجتماعی را در تمام سطوح (از خانواده تا جامعه جهانی) افزایش دهید؟
- گواهینامه:**

با تهیه این بسته آموزشی امکان دریافت گواهینامه دوره جامع اصول و فنون مذاکره، طبق ضوابط مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی فراهم است.

قیمت فروش: ۳۵۰۰۰ تومان

شرایط پرداخت: واریز وجه مربوطه به حساب شماره ۲/۷۵۹۰ بانک ملت شعبه جام جم تهران

برای سازمانها، نهادها و موسسات که به منظور تجهیز مدیران و کارشناسان خود اقدام به تهیه ۱۰ تا ۵۰ بسته نمایند ۱۵٪ تخفیف و بیش از ۵۰ بسته ۲۰٪ تخفیف در نظر گرفته شده است.

جهت کسب اطلاعات بیشتر با تلفن ۲۰۵۲۸۲۲ ویا فاکس ۲۰۴۱۰۸۱ تماس حاصل فرمایید.

نشانی: تهران، خ ولیعصر، نبش جام جم، سازمان مدیریت صنعتی، مرکز آموزش، کدپستی ۱۹۹۹۴

همه چیز درباره بارکد...



شرکت کد ایران

- انواع اسکنر با رکد
- انواع چاپگر با رکد
- 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)

کد ایران  
CODIRAN  
(سازنیس ۱۳۶۱)

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

مرکزی: ۶۲۳۱۶۵۵ - ۶۲۲۸۱۱۷ فاکس ۶۲۳۱۶۵۶





# جایگاه مشاوران در پیاده‌سازی استاندارد ایزو ۹۰۰۰

از: دکتر علیرضا لاری

بعد از معرفی استاندارد ایزو در ایران و موفقیت بسیاری از شرکتها در دریافت گواهینامه، پیوسته این بحث مطرح شده است که بهترین راه پیاده‌سازی استاندارد ایزو در شرکتها چیست؟ در کتابهای مختلف خارجی و داخلی گام‌های مربوط به پیاده‌سازی استاندارد بیان شده است ولی صحبتی درباره این که چه دانشی برای این پیاده‌سازی لازم است و چه سهمی از این دانش باید در شرکت وجود داشته باشد و در چه مواردی باید از مشاوران استفاده کرد نشده است. در این مقاله سعی شده است تا این بحث قدری باز شود و موضوع برای مدیران و مسئولانی که به دنبال پیاده‌سازی استاندارد ایزو در شرکت خود هستند روشن تر گردد.

کل مجموعه دانش مورد نیاز برای پیاده‌سازی استاندارد ایزو ۹۰۰۰ در شرکتها را می‌توان به سه گروه تقسیم کرد:

## ۱- دانش تخصصی شرکت

این نوع آگاهی بیشتر در ارتباط با دانش فنی و دانستنی‌هایی است که برای هر شرکت حالت خاص خود را دارد و از یک مجموعه به مجموعه دیگر تغییر می‌کند. مثلاً نوع خرید و مشخصات فنی مربوطه کالاها، مواد و خدمات خریداری شده در شرکت‌های تولیدی و بنگاه‌های تجاری متفاوت است. از این رو تنها اشخاصی که در آن شرکت و در زمینه تعیین شده فعالیت می‌کنند می‌توانند به آن دانش مسلط باشند و طبیعی است که افراد خارج از شرکت و مشاوران نمی‌توانند تسلط کافی همانند کارکنان شرکت بر آن دانش داشته باشند. یا نوع تعمیرات و نگهداری ماشین‌آلات باید دقیقاً منطبق با مشخصات و نوع کارکرد ماشین‌آلات بوده و تنها کسانی می‌توانند درباره تجهیزات خاص اظهار نظر کنند که از نزدیک با آن دستگاهها در تماس باشند. این موضوع برای تمام زمینه‌های کاری مثل خرید، فروش، انبارداری، آموزش، طراحی، تولید، کنترل کیفیت و غیره صادق است. هرچه توان و دانش شرکت در این زمینه‌های تخصصی بیشتر باشد، شرکت حرف

بیشتر و قوی‌تری در بازار می‌زند. بنابراین اگر هدف این باشد که در یک شرکتی نظام صحیح انبارداری پیاده شود، باید افراد دست‌اندرکار در شرکت بتوانند بطور مثال کالاهای فاسدشدنی و نحوه نگهداری آنها و تشخیص کالای خراب از سالم را انجام دهند.

## ۲- دانش مستندسازی و تدوین رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و غیره

اطلاعات و دانش مذکور در گروه یک فوق، برای اداره صحیح و موفق یک کارخانه لازم ولی کافی نیست. ممکن است که یک نفر انباردار بتواند قطعات مورد درخواست کاربرها را به سرعت در انبار بیابد و تحویل دهد ولی باید دید که اگر یک روز این انباردار در سرکار خود حاضر نشود آیا سیستم هنوز کارایی و سرعت خود را حفظ می‌کند؟ یکی از بزرگترین نقاط ضعف سیستم‌های موجود در ایران این است که خوبی یا بدی نحوه انجام کار در بسیاری از موارد به شخص مربوط می‌شود و دانش و روش انجام کار به صورت مدون وجود ندارد. بنابراین با تعویض افراد یا ترک شرکت توسط ایشان، روش کار دچار نقص می‌گردد. بنابراین براساس خواسته استاندارد ایزو باید کارهای شرکت به طریقی مستندسازی شود که انجام آنها از سلیقه شخص خارج شود و سیستم به نحوی عمل کند که کیفیت انجام کار همیشه طبق ضوابط بوده و دچار نوسانات نگردد. از این رو حتی اگر شرکت دارای قابلیت و دانش فنی بسیار خوب در انجام کارها باشد، باید بطور سیستماتیک و منظم مراحل کار تدوین شود و دستورالعمل‌ها، رویه‌ها و سیستم‌های مورد نیاز ایجاد گردد. تهیه و تدوین این بخش را نمی‌توان از کارکنان شرکت بطور اعم انتظار داشت. مدیر خرید نباید الزاماً دارای دانش تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روشها نیز باشد. این، وظیفه طراحان یا آنالیست‌های سیستم در شرکتها است. معمولاً این افراد را

می‌توان در بخش‌های مهندسی سیستم‌ها، مهندسی صنایع، بهبود روشها و سیستم‌ها و از این قبیل مشاهده کرد. کار این افراد در پیاده‌سازی استاندارد ایزو ۹۰۰۰ از اهمیت خاصی برخوردار است و فقدان این دانش در شرکت باعث می‌شود که کار مستندسازی به خوبی صورت نگیرد. ایجاد چنین بخشی در شرکت بسیار ضروری است ولی قطعاً افرادی که بتوانند در این بخش از عهده

تدوین روشها و سیستم‌های مورد نیاز ایزو برآیند بسایند دارای سابقه کار و تخصص کافی در تجزیه و تحلیل و تدوین روشها باشند. استخدام این افراد به سادگی صورت نمی‌پذیرد و لذا ضعف در این زمینه در اغلب شرکتها وجود دارد. حتی اگر چند نیرویی هم در این زمینه وجود داشته باشد، باتوجه به حجم کار و تعداد

روشهایی که باید تدوین گردد، معمولاً این مساله مطرح می‌شود که چقدر زمان برای مستندسازی و تدوین این روشها و دستورالعملها مورد نیاز است. اغلب باتوجه به محدودیت زمان و برنامه زمان‌بندی پیاده‌سازی استاندارد ایزو که معمولاً از ۱۸ ماه تجاوز نمی‌کند، انجام تمامی این امر توسط کارشناسان شرکت امکان‌پذیر نیست بنابراین باتوجه به امکانات و توان موجود شرکت در این زمینه می‌توان قسمتی از کار تدوین و پیاده‌سازی روش‌های مورد نیاز را به مشاوران واگذار کرد. البته راه صحیح کار این است که در کنار ایشان افرادی با تخصص مربوطه از شرکت قرار گیرند که آموزش کافی در این کار کسب کنند. در حال داشتن برآوردی از تعداد روشها و دستورالعمل‌های مورد نیاز شرکت که باید تدوین گردد لازم است. معمولاً روشهای مورد نیاز حداقل شامل مواردی می‌شوند که در متن استاندارد به صراحت ذکر شده است که از آن میان می‌توان روشهای بازنگری مدیریت، تهیه پیشنهاد برای مشتری، طراحی، کنترل مدارک و داده‌ها، خرید، کالای تدارک شده توسط مشتری، ردیابی محصول، تعمیرات و نگهداری، کنترل کیفیت، کالیبراسیون، پیشگیری از وقوع مجدد خرابی‌ها، انجام اقدامات اصلاحی، انبارداری، آموزش، کنترل کیفیت آماری را نام برد. البته به این نکته باید توجه کرد که حتی با داشتن نیروهایی با تخصص سیستم‌ها و مهندسی صنایع، احتمالاً بعضی از روشها مثل روش بازنگری مدیریت، بازنگری قراردادها، اقدامات اصلاحی و پیشگیری و از این قبیل نیاز به دانشی

فراتر از دانش عمومی طراحی سیستم‌ها دارد و این دانش را افرادی که با ایزو مرتبط بوده‌اند دارند.

۳ - دانش پیاده‌سازی استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و راهبری شرکت تا اخذ گواهینامه

پیاده‌سازی استاندارد ایزو دارای فرایند مشخص و تعیین شده‌ای است. یکی از مسائلی که در ارتباط با پیاده‌سازی استاندارد مطرح است، مساله تفسیر و تعریف بندهای مختلف استاندارد در محل شرکت مورد نظر است. که معمولاً در چارچوب نظامنامه کیفیت دیده می‌شود. رعایت اصول مربوط به هدایت و راهبری امور، نظارت بر مستندسازی، تعیین روشها و دستورالعمل‌های مورد نیاز در شرکت برای رعایت خواسته‌های استاندارد، تطابق روشهای تهیه شده با معیارهای

استاندارد ایزو، برنامه‌ریزی کلی کار، شناسایی مراجع خارجی گواهی‌دهنده، انتخاب مشاور خارجی مناسب و بسیاری از فعالیت‌های دیگر از این قبیل، از زمینه‌هایی است که باید نسبت به آن آگاهی ایجاد شود. گرچه اصول بیست‌گانه استاندارد ایزو ۹۰۰۱ به صورت مدون وجود دارد ولی تفسیر آن در هر شرکت معمولاً در دو گروه دانش قبلی ذکر شده نمی‌گنجد و باید توسط افرادی ارائه و هدایت شود که در این زمینه تبحر کافی داشته باشند. علاوه بر آن چندین بند از استاندارد از جمله بند ۱۴ درباره اقدامات اصلاحی و پیشگیری، بند ۱۳ در مورد کنترل کالای غیرمنطبق و بعضی از بندهای دیگر مواردی را بحث می‌کند که معمولاً در شرکتها در حالت عادی مورد توجه قرار نمی‌گیرد. بنابراین لازم است که شخص یا گروهی از خارج از شرکت در این زمینه شرکت را یاری کنند.

بنابراین بطور خلاصه در ارتباط با نقش مشاوران در پیاده‌سازی ایزو ۹۰۰۰ آنچه که یک شرکت باید انجام دهد می‌توان اعلام کرد که حد استفاده از خدمات کارشناسی توسط یک شرکت از صفر تا حدود ۷۰ درصد تغییر می‌کند (وزنی که برای دانش فنی شرکت که در بند یک بحث شده است در نظر گرفته شده است و دادن آن به مشاور توصیه نمی‌شود). عواملی که در تعیین این درصد مؤثرند عبارتند از:

الف: بودجه تخصیص داده شده برای پیاده‌سازی استاندارد ایزو؛

ب: زمان مورد نظر برای انجام پروژه؛

پ: وجود نیروهای کارشناسی برای بند ۲ در

چارچوب مهندسين صنايع، فارغ‌التحصيلان رشته سيستم‌ها، مديريت صنعتي، مديريت و غيره؛

ت: وجود نيروهاي کارشناسي براي بند ۳ در چارچوب نيروهاي دوره ديده ايزو با تجربه از نظر تجزيه و تحليل مشكلات سيستمي و رفع عيب؛  
ث: توان مديريت شرکت براي شناسايي و ارزيابي دانش موجود شرکت در چارچوب سه مورد دانش ذکر شده.

یک شرکت می‌تواند تمام فعالیت‌های ایزو را از ابتدا تا رسیدن به مرحله ممیزی مستقل خارجی جهت صدور گواهینامه راساً انجام دهد.

## تأثیر کنترل در پیشبرد اهداف سازمانی

از: بهرام جاویدی نژاد



بظور مثال سازمانی با عمر کوتاه آیا صلاح است برنامه‌ریزی‌های بلندمدت انجام دهد و آیا اگر به این ترتیب عمل نماید جز از بین بردن منابع مالی و انسانی و خستگی سودی دیگر را برای سازمان خود به همراه دارد یا در مقوله کنترل آیا همیشه می‌شود به یک صورت عمل کرد و آیا همیشه کنترلی که مثلاً در کارخانه X جواب مثبت دارد در کارخانه Y هم همان جواب را می‌دهد؟

جواب مسلماً خیر است چرا که تنوع تولیدات، خدمات و تنوع نیروی انسانی در هر محیط مثلاً از لحاظ علمی و تبحر کاری و سابقه کاری، نیاز به نوع خاصی از کنترل را دارد. در یک کارخانه تولید اتومبیل باید هر تولید به‌طور منفرد بازرسی و کنترل گردد. ولی آیا این امر در مورد یک کارخانه کنسروسازی هم عملی است.

توجه به بازرسی و کنترل بدون در نظر گرفتن مسائل حاشیه‌ای آن، کار مفیدی نخواهد بود. عوامل مدیریت باید همگام باهم درجهت بالا بردن کیفیت کالا و خدمات ارائه شده و در نهایت اهداف سازمانی باشد. و مساله منفرد در نظر گرفتن یک عامل بدون در نظر گرفتن رابطه تعاملی عوامل دیگر کاری بسیار بهبوده است، چرا که دیگر در جهان کتونی به هیچ پدیده نمی‌توان یک بعدی نگریست بخصوص به مسائل انسانی که دارای پیچیدگی‌های خاص خود می‌باشد.

میل به پیشرفت از دیرباز فکر انسانها را به خود جلب نموده تا اینکه بخصوص در سالیان اخیر ثابت گردید که این امر با توجه و کمک از اصول علمی مدیریت بهتر و راحت‌تر انجام می‌پذیرد. در این راستا توجه به اصول کلی مدیریت از اهمیت خاصی برخوردار شد و هرچه بیشتر این اصول مورد اهمیت قرار گیرد به اهداف خرد و کلان هر سازمان نزدیکتر می‌شویم. کم‌کم این اصول آقدر تخصصی گردید که حتی مدیریت هم دارای تخصصهای گوناگون شد و هر سازمان با توجه به ساختار و عملکرد خود نوع خاصی از مدیریت را می‌طلبید. اما در این میان اصول کلی مدیریت در تمامی بخشها دارای اهمیت خاص خود بوده و هست، اصولی چون: برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل. در واقع این اصول، اصول بنیادی آن علم می‌باشد و هیچگاه نباید آنرا از نظر دور داشت اما بحث و نکته در این است که تا کجا و به چه ترتیب باید به اصول عمل کرد و آیا در همه جا می‌توان به یک صورت عمل کرد یا در همه جا آن اصول ارزش یکسان دارند.



درواقع فداکردن و نادیده گرفتن مسائل مختلف و یک بعدی نگرستن به قهقرا رفتن است. هدف مدیریت بکارگیری تمامی عوامل بصورت بهینه با کمترین هزینه و بالاترین بازدهی است و در این راه باید همه عوامل را در نظر گرفت. اگر به مساله کنترل یک بعدی نگرسته شود می‌تواند تا آن حد پیش رود که خود عامل بازدارنده شود. چرا که نباید با کنترل نابجا انگیزه را از بین برد و درواقع شخص و سیستم بازرسی‌کننده بیانگر نقایص آن سازمان و ارائه راههای بهبود است نه عامل بازدارنده. با درست عمل کردن سیستم بازرسی می‌توان نه تنها انگیزه‌ها را حفظ نمود بلکه در نتیجه عمل بازرسی و اعلام نیاز به آموزشهای لازم می‌توان بازرس و بازرسی را عامل ایجاد انگیزه دانست.

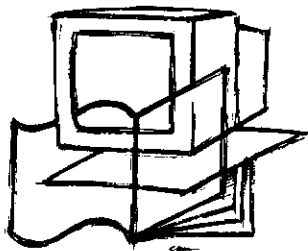
متأسفانه در اکثر کارخانه‌ها و بخصوص در اکثر ادارات وقتی سخن از بازرس و بازرسی پیش می‌آید. بلافاصله مسائلی همچون تنزل موقعیت شغلی، برخورد بد و از دست دادن حیثیت و موقعیت سازمانی و مزاحمت‌های مکرر در راه انجام وظیفه کارکنان به ذهن خطور می‌کند. این گفته دلیل بر این نیست که کنترل نباید انجام شود بلکه اصرار بر کنترل یکی از اصلی‌ترین ارکان مدیریت بوده و هست اما باید نحوه و موقعیت و شخص بازرس از همه لحاظ با سیستم همخوانی داشته باشد و به دنبال ایجاد موقعیت برای پیشبرد هرچه بیشتر اهداف سازمانی باشد. این امر در ادارات بخصوص یا بسیار نادیده گرفته شده و یا بسیار کم‌رنگ جلوه می‌نماید. جان کلام در این است که اگر می‌خواهیم ساختمانی بسیار عالی بسازیم راهش این نیست که برای زیباسازی ساختمان دیوارهای داخلی را تخریب و مصالح آن را برای زیباسازی نما استفاده نمایم چرا که خانه در درون خالی است و در ظاهر نما پیدا می‌کند.

بازرس باید نقش کارشناس مطلع را بازی کند که فقط اهداف سازمانی را دنبال می‌کند که در مرحله اول توجه به نیروی پویا و اصلی‌ترین عامل آن یعنی نیروی انسانی است و هیچگاه نباید فکر کند که بازرس نیروی انتظامی است که هدف جلب و تنزل کارمندان را دارد. بازرس هیچگاه نباید مساله ارشادی خود را فراموش نماید و در این راستا اگر هر عاملی با تذکر و ارشاد نتوانست خود را در جهت اهداف سازمانی شکل دهد بازرس باید به فکر تصمیم‌گیری جدی‌تری درمورد آن برآید. □

## نقش آموزش در جایگزینی

### دوره‌های شغلی

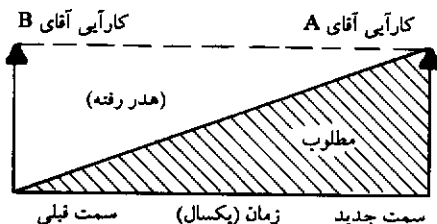
از: پیمان عمیدی



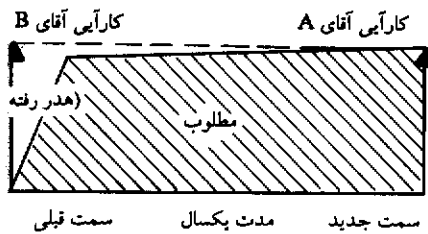
زمانی که بدلیلی مثل جابجایی، استعفا، بازنشستگی و... یکی از سرپرستان یا مدیران ترک خدمت می‌کند، مجبور به جایگزینی می‌گردیم و به‌دلیلی که در زیر عنوان خواهد شد این عمل در مواردی به اتلاف هزینه همراه است. جمع هزینه‌های تلف شده از این بابت قابل توجه است. برای درک بهتر توجهتان را به مثال زیر مجلب می‌کنیم.

فرض کنیم آقای A که مسئول واحد مالی شرکت است و فردی کارآمد است، به‌علتی از شرکت استعفا می‌دهد و مدیریت شرکت قصد دارد از بین پرسنل واحدها فردی را جایگزین کند، و از بین کارکنان شرکت آقای B را مناسب تشخیص می‌دهد. اگر آقای B در سمت جدید خود کارایی لازم و کافی را نداشته باشد، بدون شک با مشکلاتی روبرو خواهد شد که به‌طور مثال می‌توان عدم تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع و ضعیف‌بودن در اجرای کار را نام برد.

باز فرض می‌کنیم اگر بازدهی آقای B بعد از یکسال به کارایی آقای A برسد، در این صورت طبق نمودار ذیل، ایشان در این مدت به نیمی از وظایفی که جزو وظایف شغلی اوست عمل نمی‌کند. و این درست برابر نیمی از حقوقی است که آقای A در ازای رسیدگی کامل به وظایف خود دریافت می‌کرده است. بنابراین نیمی از حقوق آقای B به‌هدر رفته است.



اما بازنشستگی، بازنحیدی و... به‌طور کلی جایگزینی همیشه وجود داشته و خواهد داشت. بنابراین ۲ راه‌حل مناسب جهت رفع این معضل ارائه می‌گردد که می‌توان با برنامه‌ریزی بلندمدت به این اهداف جامه عمل پوشاند. الف) دوره‌های آموزشی: در مثالی که عنوان شد اگر فرض کنیم آقای B به‌مدت یک‌ماه جهت فراگیری دوره آموزشی اعزام می‌گردد و نهایتاً به حد مطلوب تصدی شغل نزدیک شود، آنگاه هزینه هدررفته به‌صورت زیر کاهش می‌یابد.



ب) آموزش مرفوسان توسط مدیران و سرپرستان: آموزش بدین نحو حین کار بوده و با سپردن برخی اختیارات همراه است و زمانی می‌توان از این روش استفاده بهینه کرد که سیستم صحیح ارتقا شغلی موجود بوده و همچنین یک سرپرست عقیده به پیشرفت خود داشته باشد. در این صورت است که برای فرد جانشینی اختیار کرده و به او آموزشهای لازم را می‌دهد تا در صورت ترفیع خود، جایگزین کردن ایشان به جای خود به سهولت انجام پذیرد و این عمل خود باعث رقابت بین کارکنان خواهد شد و اگر سرپرست به این وظیفه خود عمل نکند ضمن کوتاهی در کار، مانهی جهت پیشرفت خود بوجود آورده است. □

فکر کردن و اندیشیدن عملی است که انسان مانند نفس کشیدن، غذا خوردن و راه رفتن روزانه انجام می‌دهد. به همین دلیل می‌پنداریم که اندیشیدن یک عمل عادی و ساده است.

لیکن باید توجه کرد که فکر کردن، فن است، هنر است و مانند هر هنر دیگر باید آموخت و در راه آموختن آن ذوق سلیم بکار برد.

فکر کردن و آموختن فن فکر کردن تنها کار اشخاص باسواد و یا در سطح معلومات عالی نیست، بلکه هر انسانی در هر پایه از معلومات و مقامات اجتماعی می‌تواند فکر کند، بیندیشد و شیوه‌ای برای انجام اندیشه‌های خود بیابد.

روشنایی سواد، میدان دید و توانایی تفکر را گسترش می‌دهد و افق فکری را وسیع‌تر می‌سازد. این افق پرمایه و وسیع فرصت می‌دهد تا زمینه‌های مساعدتری جستجو شود و راه‌حلهای مناسب‌تر و سودمندتری بدست آید و شیوه‌ای که برای از قوه به فعل درآوردن اندیشه انتخاب می‌شود معقول‌تر و رساتر باشد.

تفکر سبب شناخت ارزشهای اجتماعی، فلسفی و درک روابط علت و معلولی و نیز معرفت به پیوستگی کلیه مسائل مادی و معنوی که زندگی انسان را دربرگرفته است می‌شود. تفکر منطقی عامل درک علتها و رفع موانع و گشایش‌ها و مایه پیشرفت و سازندگی جهان است. اصولاً در تفکر ما می‌خواهیم قوانین کلی‌تر ضوابط جامع‌تری بیابیم که حاکم بر روابط ما و جایگزین قوانین پیشین و روشهای سنتی باشد. هنگامیکه انسان به شیئی، موضوع یا مطلبی پیوستگی‌های آن با موضوعات دیگر توجه می‌کند عمل تفکر را انجام می‌دهد.

فکر کردن فعالیتی روانی است و در این فعالیت روانی حواس و نیروهای دیگر به انسان کمک می‌دهند. در هر تلاش و فعالیت فکری حرکت وجود دارد، حرکتی که از معلومات ساده و ابتدایی (یک نقطه روشن) آغاز شده و به جلو می‌رود، تا مجهولات را مکشوف سازد.

در این حرکت راه‌پیمای یا متفکر ممکن است به مسیرهای گوناگون برخورد نماید. پیروزی متفکر در این است که مسیر راه‌پیمایی فکری خود را سنجیده انتخاب کند و از بیراهه‌ها بپرهیزد.

راهی را که فکر می‌پیماید و روشی را که متفکر برای راه‌پیمایی درست فکری انتخاب می‌کند منطبق می‌گویییم. پس منطق قواره‌ای است

# فکر کردن چیست؟

از: فرشید اسلام‌دوست

که فکر را از خطا بازمی‌دارد و به انسان راه درست تفکر را می‌آموزد. بنابراین، پس از انتخاب مبدا فکر باید مسیر مناسب برگزیده شود تا راه‌پیمای (متفکر) به مقصد و کشف موردنظر خود برسد.

بیهوده نیست که اسلام ارزش ساعتی تفکر را برابر ارزش عبادت هفتاد ساله می‌داند و تذکر می‌دهد که در آیات خدا و در این جهان پهناور به تفکر پردازید و خود مستقلاً به راز هستی آگاه شوید و پژوهش خود را برای نیل به کمال معرفت و درک واقعیت‌ها ادامه دهید.

«مارکوس اوریلیوس» فیلسوف بزرگ می‌گوید: «زندگی ما ساخته افکار خودمان است.» و «دکارت» جسورانه فریاد برمی‌آورد که: «می‌اندیشم پس هستم.» این موارد به خوبی می‌رساند که زندگی و تحرک که مایه حیات است تابعی است از اندیشه و تفکر. یعنی فکر سازنده، خلاق و راهبر است. «دکارت» دلیرانه اصل حقیقت احوال را از پیش روی گذرگاه ترقی فکر و آزاداندیشی برداشت و گفت انسان نباید بدون چون و چرا گفته‌های گذشتگان را بپذیرد و شایسته است خود درباره این گفته‌ها بیندیشد و دلایل کافی برای قبول بدست آورد.

«امام محمد غزالی» سالها پیش از «دکارت» اندیشمندانه در همه چیز از معقولات گرفته تا محسوسات شک می‌کند تا خود دانش و ادراک واقعی را از راه تفکر آزاد و بی‌قید و شرط و دور از تاثیر گفته‌های معلم و قیل و قال مدرسه و محفوظات ذهنی خویش بدست آورد.

«سقراط» جهان را بدون تحقیق و تفحص در خور زیستن نمی‌شناسد. «هگل» فیلسوف آلمانی معتقد است که ماده فکر است، و سرانجام عده‌ای از فلاسفه معتقدند که جهان ماده یا خارج جز فکر چیزی نیست و از اینجا مکتب اصالت فکر پدیدار است.

بشر از زمانی که به خودشناسی و محیط‌شناسی آگاه شد و به چندی، چونی و چیستی توجه کرد برای اندیشیدن درست و

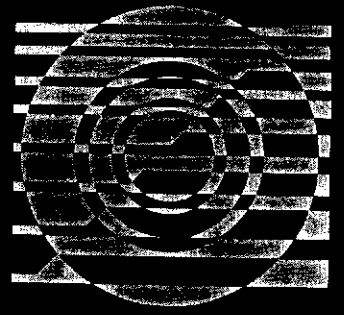
جدایی فکر درست از نادرست به تکاپو و جنبش برخاست و این تلاشی است ارزنده که پایه‌گذار تمدن و فرهنگ و باورداشت‌های انسان بشمار می‌رود.

شیوه‌ای که اندیشمندان از گذشته‌های دور برای جستجوی حقایق علمی برگزیده بودند دو راه بود. یکی از راه تعقل که در این راه کوشش می‌شود قضایای حیات بشر و آنچه در پیرامون انسان می‌گذرد بر اصول عقلانی استوار شود و پیشروان این شیوه متفکران یونان باستان هستند که فلسفه مشاء را بر پیروی کردند. پایه این فلسفه بر تعقل و منطق و استدلال و بررسی پیگیر آموزش، بحث و فراگیری قرار گرفته است. در واقع اصل قواعد مشاء بحث و برهان است و این فلسفه برای بحث و تحقیق روشی استوار می‌باشد.

راه دیگر بر پایه وارستگی از دلبستگی‌ها، ترک بحث و استدلال، سیر و سلوک معنوی و نیز تکیه بر گفتار پیشوایان دینی، یا متفکران و فلاسفه استوار است. در این طریقه کافی است که ارتباط موضوع مورد بررسی با یکی از منابع نامبرده روشن گردد و در این صورت اقوال به منزله برهان قاطع بشمار می‌رود و هرگونه تلاش فکری از بشر سلب می‌شود.

## راههای فکر کردن

- برای فکر کردن درست، نخست باید موضوع یا مشکل را به وضوح شناخت.
- معلومات ابتدایی را که درباره موضوع وجود دارد ارزیابی کرد.
- اوضاع و احوال روز و راههای مناسب را از نظر گذرانید.
- سود و زیان هر یک از راهها را سنجید.
- از وقایع تاریخی و اجتماعی و پیشامدهای مشابه بهره‌برداری نمود و علل و نتایج و بستر وقایع را شناخت.
- روشن ساخت که آیا در هر شرایطی علل مشابه حوادث و نتایج مشابه به بار می‌آورند یا نه.
- در انگیزه‌ها بررسی کرد و رابطه میان علت و معلول را جستجو نمود.
- اجازه نداد فکر شاخه به شاخه بپرد و در مسیرهای گوناگون قرار گیرد، مگر آنکه موضوعات باهم ارتباط و پیوستگی داشته باشند.
- چندی، چونی و چیستی اشیاء را باید شناخت.
- تمام نیروی فکری را روی موضوع مورد تفکر متمرکز ساخت تا آن را روشتر و گویاتر مشاهده نمود و بهتر تجزیه و تحلیل کرد.



# شرکت طراح سیستم سهامی خاص

محصولات نرم افزاری :

حسابداری (مالیران)

حقوق و دستمزد (مواجب)

حسابداری انبار (سنجش)

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

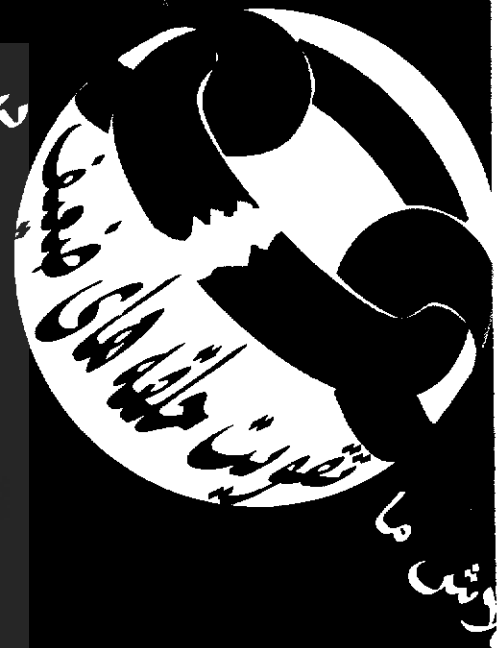
طراحی و اجرای سیستمهای حسابداری صنعتی

تلفن : ۸۵۵۸۲۳ ۸۵۵۸۲۲

۸۵۱۸۵۶ ۸۵۸۵۳۹

خیابان دکتر شریعتی نرسیده به چهارراه قصر پلاک ۷۹۰ طبقه چهارم

در سیستم اطلاعاتی شماست



فعالیت‌های سخت افزاری :

فروش :

– 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



# نظامهای اطلاعات مدیریت سازمان و فن آوری

از: سید محمد باقری زاده

نام کتاب: نظامهای اطلاعات مدیریت سازمان و فن آوری

نویسندگان: دکتر کنث سی. لارون، دکتر جین پریس لارون با همکاری استادان برجسته ۵۲ دانشگاه از ۱۵ کشور جهان

برگردان: دکتر عبدالرضا رضایی ژاده  
ناشر: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا  
چاپ: نوبت اول، ۱۳۷۷، ۵۰۰ صفحه

## نگاه کلی

مطالب کتاب نظامهای اطلاعات مدیریت - سازمان و فن آوری - را ۵۲ نفر از استادان برجسته ۵۲ دانشگاه نامدار، از ۱۵ کشور جهان فراهم کرده و پرفسور کنث سی. لارون استاد ارشد دانشگاه نیویورک و همسرش خانم دکتر جین پریس لارون نویسنده و مشاور نظام اطلاعات مدیریت، نگاشته و ویراستاری کرده‌اند. کتاب را پیش از انتشار استادان دست‌اندرکار دوباره بررسی و تدریس کرده‌اند. بنابراین کتاب از ویژگی‌های علمی برجسته و گسترده‌ای برخوردار و در زمینه کار خود بی‌مانند است.

در این کتاب توجه بر نظام رسمی و سازمان یافته رایانه‌ای اطلاعات است که بر پایه تعریف‌های مشخص و ثابت از داده‌ها و روش‌های گردآوری، نگهداری، فراورش، و پخش اطلاعات است. (۱۰)

این کتاب با هدف مجهز کردن دانشجویان و مدیران آینده به شناخت و درک چالش‌ها و برخورد مناسب با آنها طراحی و نگارش یافته است. در اجرای این هدف، پنج بخش کتاب به یکایک این چالش‌ها به گستردگی خواهد پرداخت تا خوانندگان را با آنها بخوبی آشنا کند. (۳۲)

## بخش نخست - بنیان‌های سازمانی نظامهای اطلاعات

نظامهای اطلاع‌رسانی امروز دارای هر دو ویژگی فنی و اجتماعی هستند. بنابراین مدیران بایستی ارتباط میان بخش‌های فنی هر نظام اطلاع‌رسانی با ساختار، وظیفه‌ها، و سیاست‌های سازمان را دانسته و بشناسند. (۳)

تا فرا رسیدن دهه ۱۹۸۰ میلادی نیاز به نگاشتن چنین کتاب درسی و یا تشکیل دوره‌ای دانشگاهی در زمینه نظام اطلاع‌رسانی کمتر احساس می‌شد. ارزش اطلاعات به عنوان بخشی از سرمایه شرکت ناشناخته بود و در

بیشتر سازمان‌ها بدان به چشم یک پدیده جانبی و هزینه‌بر می‌نگریستند. ولی امروزه کمتر مدیری می‌تواند خود را در چگونگی برخورد سازمان با عامل اطلاعات بدور نگهدارد. دو دگرگونی بسیار نیرومند و فراگیر، محیط کسب و کار را تغییر داده است؛ نخست جهانی شدن اقتصاد، و دوم تبدیل اقتصادها و جوامع صنعتی به اقتصاد خدماتی بر پایه دانش و اطلاعات. (۵)

حرکت به سوی اقتصاد دانش‌بر از ابتدای سده بیستم میلادی آغاز گردیده و رفته‌رفته شتاب بیشتری بخود گرفته است. (۷) اکنون بیشینه کارکنان نه در کشتزارها و کارخانه‌ها، بلکه در کارهای فروش، آموزشی، بهداشتی، بانکی، بیمه، امور حقوقی، و یا خدمات کسب و کار مانند نسخه‌برداری، پخش، و تولید نرم‌افزارهای رایانه‌ای مشغولند. بنابراین برای بیشتر مدیران تصمیم‌گیری در گزینش فن آوری اطلاعات، بزرگترین تصمیم‌گیری در زمینه سرمایه‌گذاری است. (۸)

از دیدگاه فنی می‌توان یک نظام اطلاعات را به پاره‌ای اجزای هم پیوند تعریف کرد که به گردآوری، فراورش، نگهداری، و پخش اطلاعات به منظور یاری‌رساندن به تصمیم‌گیرها و پایش (کنترل) در سازمان می‌پردازد. (۹) نظام‌های غیررسمی، و نیز نظام‌های رسمی دولتی که از فن آوری مداد و کاغذ بهره می‌گیرند، مورد نظر ما نیستند. بنابراین هر گاه از نظام اطلاعات در این کتاب یاد می‌کنیم، منظورمان نظام رسمی سازمان یافته بر پایه دانش فنی رایانه است. (۱۰)

از دیدگاه مدیریتی و کسب و کار، نظام اطلاعات چیزی بسیار بالاتر از یک دستگاه ساده با درون‌داد، فرایند و برونداد است. از این دیدگاه، نظام اطلاعات راه حل سازمانی و مدیریتی مسایل برخاسته از محیط بیاری دانش فنی اطلاعات است. (۱۲) نظام اطلاعات بخشی از سازمان است. عوامل کلیدی هر سازمان، کارکنان، ساختار، روش‌های عملیاتی، سیاست‌ها، و فرهنگ آن است. (۱۴) نظام اطلاعاتی بایستی در برگیرنده دیدگاه‌های گوناگون، برخورد اندیشه‌ها، گذشت‌ها، توافق‌ها، و مانند این‌ها باشد که بخشی از طبیعت هر

سازمان است. (۱۵) نظام اطلاعات به گونه‌ای برپا می‌شود که به همه تفاوت‌ها و نیازهای گوناگون پاسخگو باشد. (۱۷)

تنها آشنایی با رایانه برای مدیران کافی نیست. لازم است مدیران جزیره‌ها و یاب‌بخش‌های مهم این فن آوری را خوب بشناسند افزون بر این، مدیران باید راه تشخیص مساله‌های سازمان و حل آنها به یاری نظام اطلاعات را بیاموزند. (۲۳) روی آوردن به رهیافت «فنی - اجتماعی» باعث می‌شود تا از تسلیم در بست به رهیافت فنی، خودداری شود. تأکید ما در این کتاب بر بیشینه کردن همه بخش‌های نظام است. توجه به هر دو جنبه فنی و رفتاری ضروری است. (۲۸)

در یک سازمان، یک نظام تنها، همه نیازها را برآورده نمی‌کند. نظام‌های فراوانی هستند که به رده‌ها و وظیفه‌های گوناگون سازمان خدمت می‌کنند. (۴۴) یکی از هیجان‌انگیزترین پیشرفت‌های نظام اطلاعات، در روند اطلاعات راهبردی است که دستمایه امتیازهای رقابتی سازمان‌ها می‌گردد. (۵۰) پاره‌ای از نویسندگان به استناد «نظریه نظام‌ها» برپا کردن چنان نظام یکپارچه را توصیه کرده و استدلال کرده‌اند که همواره در سازمان فرد خبره‌ای وجود دارد که «نیازهای اطلاعات فراگیر» را شناخته و ساماندهی کند. (۵۱)

در خلال چند دهه گذشته انقلابی در روش برخورد سازمان‌ها با اطلاعات و نظام‌های اطلاع‌رسانی رخ داده است. اینک شرکت‌های پیشناز، اطلاعات را همچون ابزاری برای پیشی گرفتن از رقبا و دورماندن از آنها به کار می‌گیرند این گونه نظام‌ها حتی گاهی نفس کسب و کار را نیز دگرگون می‌کنند. (۷۰) دستیابی و فراورش کالا و یا خدمتی بی‌سابقه، هدف قراردادن بخشی تازه از بازار، بازداشتن مشتریان و تأمین‌کنندگان از روی آوردن به رقبا، و تولید و عرضه فرآورده‌هایی بسیار ارزان‌تر از رقبا، از فرصت‌هایی است که این نظام در اختیار سازمان می‌گذارد. (۷۲)

نظام‌های راهبردی اطلاعات، ثمره انجام روشهایی جادویی نیستند، بلکه مانند هر فرآورده

تازه‌های نتیجه پژوهش و بررسی از نزدیک دنیای واقعی کسب و کار می‌باشند. (۸۵) به درستی که بزرگ‌ترین سد پیش پای گذر راهبردی، همانا ایستادگی در برابر تغییرات است. برای پیروزی در این راه باید فرهنگ سازمان را دگرگون کرد. (۸۶)

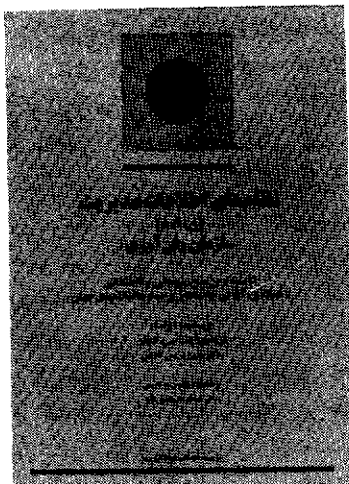
آیا نظام‌های اطلاعات می‌توانند سازمان‌ها را «سطح‌تر» کرده و از رده‌های آن بکاهند؟ آیا کارهای کاغذی را کمتر خواهند کرد؟ آیا سازمان می‌تواند با بکارگیری نظام اطلاعات به تمرکززدایی پرداخته و اختیار تصمیم‌گیری را تا پایین‌ترین رده سازمان برساند و از این راه استفاده‌های میلیون‌ها نفر از کارکنان را برای نوآوری و آفرینندگی آزاد کند؟ اینها پاره‌ای از پرسش‌های مهم مدیریت امروز است. هیچکس نمی‌تواند تأثیر مثبت نظام‌های اطلاعات بر کارایی و اثربخشی سازمان‌ها را نادیده بگیرد. (۹۵) مدیران زمینه پذیرش منطقی و همگانی نظام‌های اطلاعات را در سازمان بوجود می‌آورند. (۱۱۵) برجسته‌ترین پیام این فصل چنین است که شما نباید توجهتان تنها به گوشه‌ای از نظام اطلاعات و ارتباط آن با سازمان باشد، بلکه باید دید گسترده‌ای داشته باشید.

مسئولیت مدیران زنجیره‌ای از فعالیت‌های گوناگون از تصمیم‌گیری‌های بزرگ گرفته تا نوشتن گزارش‌ها، و شرکت در نشست‌ها را شامل می‌شود. (۱۳۸) دیدگاه‌های سنتی و نوین درباره وظایف مدیران رویارو و مخالف همدیگر نیستند. ولی در دیدگاه نوین این کارها بسیار پیچیده‌تر، رفتاری، و در یک کلام بیشتر انسانی است. (۱۴۴) الگوهای سازمانی تصمیم‌گیری ویژگی‌های سیاسی و ساختاری سازمان را به حساب می‌آورند و عبارتند از:

- الگوی دیوانسالاری
- الگوی سیاسی
- الگوی سبب زبانه، بنابه این دیدگاه، سازمان‌ها از منطق پیروی نمی‌کنند. (۱۵۶)

## بخش دوم - بنیان‌های فنی نظام اطلاعات

بنیان‌های فنی نظام اطلاع‌رسانی شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار، انبارش، و دانش فنی ارتباطات دوربرد را در بر می‌گیرد. در معماری اطلاعات نوین، رایانه تنها یکی از ابزار است. برای برپا کردن یک نظام کارآمد اطلاعات، بایستی همه فن‌آوری‌های لازم و کارکرد آن‌ها با یکدیگر را بخوبی بشناسیم. (۱۷۶)



یک نظام رایانه‌ای امروزی شامل این بخش‌ها است: دستگاه پردازش مرکزی، انباره دوم، ابزار درونداد، و ابزار ارتباطی. (۱۷۹) در رایانه زمان عبارت است از: ثانیه، میلی‌ثانیه، میکروثانیه، نانوثانیه و پیکوثانیه و اندازه شتاب رایسانه عبارت است از: بایت، کیلوبایت، مگابایت، گیگابایت و ترابایت. رایانه‌های بزرگ مرکزی تا ۲۰۰ میلیون فرمان در ثانیه را اجرا می‌کنند. (۱۸۴)

RAM و یا حافظه در دسترس برای انبارش کوتاه مدت داده‌ها و فرمان‌های برنامه‌ای است. با قطع جریان برق و یا خاموش کردن رایانه این اطلاعات از بین می‌روند. RAM و یا «حافظه خواندنی» را تنها می‌توان خواند و نمی‌توان از آنها نوشته دریافت کرد. (۱۸۸) نسل‌های رایانه عبارتند از:

- نسل نخست، با لامپ‌های خلاء (۱۹۵۶-۱۹۴۶)
- نسل دوم، با ترانزیستور (۱۹۶۳-۱۹۵۷)
- نسل سوم، مدارهای یکپارچه (۱۹۷۹-۱۹۶۴)
- نسل چهارم، مدارهای یکپارچه بسیار گسترده (تاکنون - ۱۹۸۰)، (۱۹۹۱)

رایج‌ترین دیسک‌های نوری مناسب رایانه‌های کوچک (CD-ROM)، یعنی دیسک فشرده حافظه خواندنی نام دارد که با ظرفیتی برابر ۶۶۰ مگابایت، ۳۰۰ برابر یک دیسک نرم آهن‌ربایی جا دارند. (۱۹۹) در آینده بیشتر رایانه‌ها از «فرایند موازی» و «فرایند موازی انبوه» پیروی خواهند کرد که توانایی بهم‌آمیختن صدا، تصویر و انبوه داده‌هایی را دارند که از منابع گوناگون دارند هوش مصنوعی و خودکار، و الگوهای

پیچیده ریاضی، گردآوری می‌شوند. آبر رایانه‌های امروزی (نسل پنجم) توان پردازش میلیاردها داده را در ثانیه دارند. (۲۰۷)

نرم‌افزار مجموعه مفصل دستورهای است که کارکرد رایانه را اداره کرده و می‌پایند. در رایانه با سه دسته نرم‌افزار عمده سر و کار داریم: نرم‌افزارهای نظام رایانه، کاربردی، و کاربران رایانه. (۲۱۷) رایانه برای بکار بستن برنامه‌هایی که به زبان‌های قابل فهم انسان‌ها، مانند «کوئل»، «فورترن»، و «سی» نوشته شده‌اند، بایستی آنها را به زبان ویژه خود که از «صفرها» و «یک‌ها» تشکیل می‌شوند، برگرداند. (۲۲۱)

بیشتر مدیران و سرمداران سازمان‌ها مایلند تا بدون درگیری در جنبه‌های کارشناسی برنامه‌نویسی، بتوانند هدف‌های سازمانی خود را به یاری رایانه پی‌گیری و اجرا کنند. (۲۲۵) زبان‌های رایج برنامه‌نویسی عبارتند از: فورترن، کوئل، بیسیک، پی‌ال، پاسکال، آدا، و زبان سی. (۲۲۷)

نظام اطلاعات مدیریت، اطلاعات بهنگام، درست، و مناسب را در اختیار کاربران می‌گذارد. چنانچه پرونده‌ها به درستی تنظیم و نگهداری شوند، دسترسی به اطلاعات و بازیابی آنها بسیار آسان خواهد بود. نظام رایانه‌ای، داده‌ها را در شکل هرم گونه‌ای که از «بیت» و «بایت» آغاز شده، تا ستون‌ها و ثبت‌ها ادامه یافته، و به بانک داده‌ها می‌انجامد، نگهداری می‌کند. (۲۴۱)

شاید بزرگترین تفاوت میان روش سنتی پرونده‌ای نگهداری داده‌ها و پایگاه داده‌ها این باشد که در روش نوین سیمای منطقی و کالبدی داده‌ها از همدیگر جدا شده‌اند، و این امر کاربران نهایی و برنامه نویسان را از نو اندیشیدن در جای واقعی نگهداری داده‌ها بی‌نیاز کرده است. (۲۴۵) برای برپا کردن یک پایگاه داده‌ای بایستی به دو جنبه آن اندیشید؛ طراحی مفهومی و طراحی کالبدی. (۲۵۰)

از آنجا که سازمان‌ها در فن‌آوری‌های پیشین سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی کرده‌اند، کنار گذاشتن یکباره آنها و برگزیدن نظام‌های نوین بطور کامل پرهزینه و دشوار است. از این رو کوشش براین است تا ضمن بهره‌گیری از نظام‌های موجود و برگشت سرمایه‌گذاری‌ها، فن‌آوری‌های تازه را نیز بتدریج در کار خود وارد کنند. (۲۵۱)

عوامل کلیدی در مدیریت پایگاه داده‌ها در هر سازمان که موجب شکوفایی و کارآمدی می‌گردند عبارتند از امور اداری داده‌ها، و

برنامه‌ریزی و الگوسازی آنها به صورتی که با فن‌آوری و مدیریت داده‌ها همخوانی و هماهنگی داشته، و در جهت آموزش کاربران برای بهره‌برداری بهینه از نظام اطلاعات باشد. (۲۵۲)

منظور از ارتباطات دوربرد جابجایی اطلاعات توسط ابزار الکترونیکی از نقطه‌ای به نقطه دیگر است. ما اینک... با انقلابی در ارتباطات روبرو هستیم که دو ویژگی دارد: دگرگونی پرشتاب فن‌آوری ارتباطات، و دگرگونی در مالکیت، مهارت، و پخش اطلاعات در بازار. مدیران امروز بایستی فن‌آوری ارتباطات و راه‌های بهینه کردن کاربرد آن در سازمان خود را بشناسند. (۲۵۸) اجزای عمده تشکیل دهنده نظام ارتباطات عبارتند از:

- رایانه برای پردازش اطلاعات؛

- پایانه‌ها و ابزار درون‌داد / برون‌داد؛

- کانالهای ارتباطی؛

- پردازنده‌های ارتباطات مانند «مودم»؛

- نرم‌افزارهای ارتباطات. (۲۶۰)

مدیران باید از خود بپرسند که ارتباطات دوربرد چگونه می‌تواند در کاهش هزینه‌ها، گسترش بازار، ممتاز کردن فرآورده‌ها از محصولات رقیب، و بهینه کردن پخش با کاستن از واسطه‌ها، سودمند افتد. (۲۶۷)

شاید بزرگترین تفاوت معماری نوین با گذشته را بتوان امکان کار همزمان همه کاربران با نظام اطلاعات بیان کرد. رایانه‌های بزرگ پیشین، دست بالا می‌توانستند به ۲۰۰۰ نفر همزمان خدمت کنند. بیش از این شمار، بر روند کار دستگاه و شتاب آن اثر منفی می‌گذاشت. ولی اکنون با صرف سرمایه‌ای (نه چندان زیاد) در خرید رایانه‌های کوچک، همه کارکنان سازمان به نظام اطلاعات دسترسی دارند. (۲۷۶)

بیشتر سازمان‌ها از وجود امکانات پیوندپذیری دستگاه‌های خود و یا نبود آن بی‌خبرند. نخستین گام در بازیابی امکانات پیوندپذیری رسیدگی به پنج نقطه حساس در این زمینه: شبکه‌ها، مدیریت و پشتیبانی کاربران، خدمات شبکه، کاربری و رابطه‌های کاربران است.

**بخش سوم - برپا کردن نظام اطلاعات و رهیافت امروزی**

نظام نوین اطلاعات، فرصت مناسبی برای حل مسایل سازمان و برنامه‌ریزی در جهت دگرگون سازی است. بدین منظور رهیافت‌های

گونگونی مطرح شده تا خطر کردن را به کمترین حد برساند. پیاده کردن یک نظام کارآمد اطلاعات ترکیبی از فن و هنر است. (۲۹۳)

یک نکته بسیار مهم درباره ساختن نظام تازه این است که بدانیم این فرایند یک دگرگونی برنامه‌ریزی شده است. در بیشتر موارد، نظام نوین یعنی گزینش راه تازه‌ای در انجام کار و همکاری با دیگران. طبیعت کارها، شتاب انجام کار، روش سرپرستی، و مرزهای دانستن، دگرگون می‌شود. دیدگاه «فنی - اجتماعی» خاطر نشان می‌کند که برپاکنندگان نظام‌های نوین هر دو مسئولیت فنی و اجتماعی را به عهده دارند. (۲۹۶) در برپا کردن یک نظام تازه، گروه‌هایی از درون و بیرون نظام اطلاعات، درگیر خواهند شد. دو گروه مهم، یکی در بخش نظام اطلاعات، و دیگری از خود سازمان هستند. (۲۹۷)

تشخیص نیازها در برگیرنده حدود نیاز هر فرد و یا گروه، مکان، زمان و چگونگی دریافت اطلاعات است. (۳۰۰) طراحی نظام، کاری بس دقیق بوده و به توان آفرینندگی و دوراندیشی نیازمند است. طراحی نظام سه هدف را دنبال می‌کند: نخست، بررسی فن‌آوری‌های موجود در جانشین‌های گوناگون برای گزینش مناسب‌ترین آنها. دوم، بررسی و پایش کارایی سخت افزارها، نرم‌افزارها، و خرید و خدمات پس از فروش. سوم، تنظیم همه ویژگیهای نظام برای آگاهی کاربران در همه رده‌ها بر پایه آنچه در مرحله تجزیه و تحلیل پیش‌بینی شده است. (۳۰۰)

بدین منظور بایستی نمونه بزرگی از جامعه مدیران را برگزیده و از آنها پرسید که چگونه اطلاعات را بکار می‌برند، اطلاعات را از کجا بدست می‌آورند، محیط کاری آنها چگونه است، هدف‌هایشان کدامند، چگونه تصمیم‌گیری می‌کنند، و نیازهای اطلاعاتی آنها چیست؟ (۳۰۸) الگوی چرخه زندگی، کهن‌ترین روش برپا کردن نظام اطلاعات است که همچنان در مورد طرح‌های متوسط و بزرگ کاربرد دارد. بنابراین الگو، نظام اطلاعات نیز همچون موجودی زنده، دارای چرخه‌ای در زندگی است که از «آغاز»، «میان»، و «پایان» درست می‌شود. چرخه نظام اطلاعات شش مرحله دارد؛ تعریف و شرح طرح، بررسی نظام، طراحی، برنامه‌نویسی، نصب، و مرحله پس از اجرا. بنابراین الگو، هر مرحله فعالیت‌های ویژه‌ای دارد که باید پیش از آغاز مرحله بعد تکمیل گردند. (۳۱۲)

یکی دیگر از راه‌های برپا کردن نظام اطلاعات، استفاده از بسته‌های نرم‌افزاری است. بسته‌های نرم‌افزاری برنامه‌های کاربردی از پیش نوشته شده، و کدگذاری شده‌ای هستند که بصورت تجارتي در بازار عرضه می‌گردند. (۳۱۸) باید فهرستی شامل پرسش‌های فراگیر به فروشنده و یا سازنده داده شود تا با پاسخ به آنها آشکار گردد که بسته تا چه اندازه‌ای می‌تواند نیازهای سازمان را برآورده سازد. (۳۲۰) سازمان بایستی تأثیر دراز مدت راهبردهایی را که برمی‌گزیند، بخوبی ارزیابی کند. (۳۲۹)

با گسترش دیدگاه کیفیت‌گرایی در اروپا و ایالات متحده، تأثیر کیفیت در واحد نظام اطلاعات و نقش این نظام بر افزایش کیفیت در سراسر سازمان، مورد توجه فراوان قرار گرفته است. (۳۳۳) کارکنان یک نظام اطلاعات کارآمد دست کم دارای سه گونه مهارت هستند که در پیروزی کیفیت‌گرایی سازمان مؤثرند، نخست در زمینه تجزیه و تحلیل است. دوم، بیشتر کارکنان فنی نظام اطلاعات در اندازه‌گیری کمی خبره‌اند و می‌توانند در بررسی و اندازه‌گیری هر گونه فعالیتی، یاری‌های لازم را بديگر واحدها بدهند. نکته سوم، مدیران نظام اطلاعات آموزش گسترده‌ای در اداره طرح‌ها و بکارگیری نرم‌افزارهای مدیریت طرح دارند. (۳۳۴) افزون بر بهره‌گیری از ابزارها و روش‌شناسی سنتی، سازندگان نظام‌های اطلاعات به روش‌های «موضوع‌گرا» و مهندسی دوباره نرم‌افزارها به کمک رایانه نیز روی آورده‌اند. این روشها در دستیابی به کیفیت بسیار مؤثرند. (۳۴۸)

پژوهش در طرح‌های ... (تا سال ۱۹۹۲) نشان می‌دهد که در بیشتر طرح‌های بزرگ، طراحی‌های نامناسب اطلاعات نادرست و یا ناتمام، تحویل دیر هنگام و فراتر از بودجه، تحویل اطلاعات ناسودمند، دوباره کاری، و ابطال برنامه، فراوان وجود داشته است. چنین ناکامی‌هایی موجب کنار گذاشتن طرحها نشده، ولی از سوی دیگر هدف‌های طرح‌ها بدست نیامده و در کنار آنها همچنان روش‌های دستی نیز در جریان بوده‌اند. (۳۵۵) مسایلی که موجب ناکامی نظام‌های اطلاعات می‌شوند فراوانند. مهمترین بخش‌های مشکل‌آفرین را می‌توان چهار نقطه؛ طراحی، داده‌ها، هزینه، و کارکرد دانست.

## بخش چهارم - نظام‌های پشتیبانی مدیریت و سازمان

اقتصاد اطلاعات‌گرای امروزی، نیازمند ریکردی ویژه به مدیریت اطلاعات در سازمان است. به چنگ آوردن و پخش دانش و و شمنندی، رهبری، همکاری، و تصمیم‌گیریهایی روهی، در نوسازی سازمان و ادامه زندگی آن، ش برجسته‌ای یافته‌اند. (۳۶۸)

کشورهای پیشرفته کنونی از آغاز سده بیستم بلادی به اقتصاد خود بر پایه کشاورزی و صنعت پشت کرده و به اقتصادی بر پایه خدمات اطلاعات روی آورده‌اند. چهار عامل در این گرگونی اثر داشته‌اند: نخست، انتقال گسترده منابع تولیدی به کشورهای آسیایی و دیگر نقاط ز حال توسعه. دوم، پیشرفت پرشتاب آورده‌های «دانش‌بر»، فراورده‌هایی که برای ساخت به حجم گسترده‌ای از دانش و اطلاعات از منندند. سوم، در بخش کارهای «نیروبر» نیز جای کارکنان فرهیخته و دانش آموخته باز شده است. چهارم، سازمان‌های نوین بوجود آمده‌اند ه بنیان آنها بر کارهای دانش‌بر است. (۳۷۱)

نظام‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری نظام‌هایی ستند که به کمک داده‌ها، الگوهای پیچیده جزیه و تحلیل، و نرم‌افزارهایی که کار با آنها سان است، در یک مجموعه شکل می‌گیرند. دیران با در اختیار داشتن چنین مجموعه‌ای، نتوانند مسایل نو و بدون سابقه و ساختار را رسی و درباره آنها تصمیم‌گیری نمایند. چنین نامی به هنگام کار، در مهار کاربران است. (۳۸۶) نام پشتیبان تصمیم‌گیری هدفمندتر از نظام ملاعات مدیریت است. (۳۸۷)

تلاش در راه برخوردار کردن رایانه از انایی‌های شناخت و تقلید جنبه‌های هوشی سان، در دهه ۱۹۵۰ میلادی آغاز شده است. وش مصنوعی را کوشش‌هایی تعریف می‌کنند ، در پی ساختن نظام‌های رایانه‌ای (سخت‌افزار نرم‌افزار) است که رفتاری انسان‌وار داشته شد. (۴۰۲) هوش مصنوعی در پی ساخت متگاه‌هایی است که بتواند تواناییهای هوش سانی یعنی استدلال، رفتار، قیاس، و هوم‌آفرینی، را از خود بروز دهند. (۴۰۵)

تس پنجم - مدیریت نظام‌های اطلاعات روزین

فراگیری و توانمندی گسترده نظام‌های ملاعات امروز، موجب پیدایش سه مسأل

بنیادین مدیریتی در برپا کردن نظام‌ها گردیده است؛ مهار و پایش، گسترش جهانی، رعایت موازین اخلاقی و اجتماعی. (۴۲۹)

پیش از خودکار کردن داده‌ها به کمک رایانه، اطلاعات درباره افراد و سازمان‌ها بر روی کاغذ و در واحدهای سازمانی جدا از هم، تهیه و با امنیت لازم نگهداری می‌شد. رایانه، اطلاعات را در پرونده‌های الکترونیکی جا داد که دسترسی به آنها برای افراد بیشتر و نیز گروه‌های برون سازمانی، آسانتر است. در نتیجه امکان خرابکاری، تقلب، اشتباه، و بهره‌برداری ناروا از داده‌ها بیشتر است. نظام‌هایی که بخوبی نگهداری شده باشند، امتیازهای فراوانی دارند، ولی هنگامی که داده‌ها در حجم بزرگی بصورت الکترونیکی انباشته می‌شوند، بیش از نظام‌های دستی آسیب‌پذیر می‌گردند. (۴۳۱)

ساختار مشخص نظم نوین جهانی تاکنون روشن نشده، ولی ابعاد و چهره کلی آن را بخوبی می‌توان دید. ایالات متحده خواهان پیشتازی در عرصه فراورده‌های پیچیده و خدمات دانش‌بر با ارزش افزوده بسیار بالا است. در این راستا اروپای غربی و ژاپن، رقباى سرسختی هستند. خیزش چین و اروپای شرقی هم بسیار مهم بوده و در دهه‌های آغازین سده بیست و یکم میلادی، شاهدپیدایش چهره دیگری از اقتصادی جهانی خواهیم بود. بنابراین شما دانشجویان و مدیران آینده بایستی بخوبی از روند دگرگونی‌ها آگاه بوده و خود را برای رویارویی با آنها آماده نمایید. (۴۴۳)

بنیانی‌ترین راهی که باید پیمود آشنایی با محیط جهانی است که سازمان شما باید در آن به

فعالیت بپردازد. پس از گزینش راهبرد، نوبت به ایجاد سازمانی برای اجرای آن فرا می‌رسد. (۴۴۴) گام بعدی، برقرار کردن رویه‌ها و روشهای مدیریتی برای اجرای راهبردهای برگزیده است. آخرین نکته که باید توجه کرد، چارچوب و یا سکوی دانش فنی است. با پیمودن این فرایند و برداشتن گام‌های استدلالی، می‌توانید در برپا کردن نظام اطلاعات بین‌المللی و زیرساخت آن با اطمینان اقدام نمایید. (۴۴۵)

اخلاق به اصول، بایدها و نبایدهایی اشاره دارد که بر پایه آنها افراد می‌توانند روش رفتاری خود را برگزینند. فن‌آوری و نظام اطلاعات با پیش‌آوردن امکان دگرگونی‌های اجتماعی، مشکل یکسانی برای افراد و جوامع بوجود آورده‌اند. فن‌آوری اطلاعات نخستین دانش فنی نیست که چنین دگرگونی‌های اجتماعی را به همراه آورده است. دیگر تازه رسیده‌ها نیز هر کدام در زمان پیدایش خود دگرگونی‌های اجتماعی را موجب گردیده‌اند. (۴۶۲)

گزینش اخلاقی تصمیمی است که گیرنده آن مسؤول پیامدهای کارکرد خود است. مسؤولیت این است که انسان هزینه‌ها و تعهدهای ناشی از تصمیم خود را بپذیرد. پاسخگو بودن، ویژگی نظام‌ها و نهادهای اجتماعی است. تعهد وجود فرایند بالقوه‌ای است که افراد بتوانند در سایه قانون، جبران صدمه‌های وارد شده به خود از سوی اقدام‌کنندگان، نظام‌ها، و سازمان‌ها را بخواهند. براینکه همه این ویژگی‌ها، برپایی جامعه‌ای قانون - مدار است، جایی که قانون حاکم بوده و ارگان‌های بی‌طرف و توانمندی اجرای درست آن را تضمین می‌کنند. (۴۶۷) □

## شرکت مهندسی تولید قطعات خودرو

سفارش ساخت انواع سرسیلندر به‌خصوص موتورهای دیزل سنگین و بستری

همراه با ضمانت ساخت پذیرفته می‌شود.

شماره تلفن دفتر: ۳۹۱۴۱۵ - ۳۱۱۹۵۹۲

شماره فاکس: ۲۲۸۰۵۵۳

شماره تلفن کارخانه: ۶۵۳۲۱۸ - ۰۲۶۱

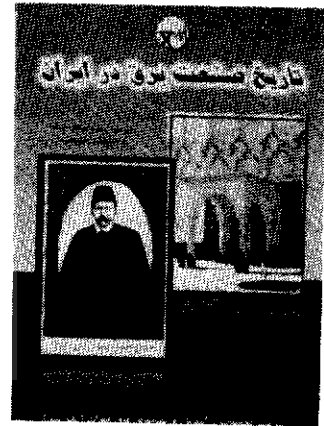




### ● تاریخ صنعت برق در ایران

نگارندگان: محمداصداق حامد و منوچهر حبیبی  
ویراستاران: پرویز پیر، فریدون حسینی  
ناشر: شرکت تحقیقات، آموزش و بهره‌وری برق  
تهران (تاب نیرو)  
تاریخ انتشار: بهمن ۱۳۷۶  
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

کتاب حاوی اسناد و اطلاعات ارزشمندی از تاریخ صنعت برق کشور است. اثر حاضر در واقع بازنگری در تاریخ یکصد و دوازده ساله اخیر و آگاهی یافتن از تلاشهایی است که به ایجاد و گسترش صنعت برق در ایران انجامیده است. این اثر به یادماندنی شامل ده فصل است: فصل اول: پیدایش، فصل دوم: نخستین‌ها، فصل سوم: کارخانه برق حاج امین‌الضرب، فصل چهارم: شکل‌گیری برق در شهرستانها، فصل پنجم: صنعت برق در تهران، فصل ششم: صنعت



برق تا پیش از تاسیس وزارت آب و برق، فصل هفتم: صنعت برق پس از تاسیس وزارت آب و برق، فصل هشتم: صنعت برق از پیروزی انقلاب تا پایان جنگ تحمیلی، فصل نهم: صنعت برق در برنامه اول توسعه، فصل دهم: صنعت برق در برنامه دوم توسعه.

کتاب به گونه‌ای تنظیم شده است که در پنج فصل اول، خواننده با رویدادها و شکل‌گیری برق تهران و تعدادی از شهرهای بزرگ ایران از سالهای نخستین تا شروع برنامه ۷ ساله اول

عمرانی کشور آشنا می‌شود و در پنج فصل بعدی، تحولات و رشد و گسترش این صنعت از زمان تدوین اولین برنامه عمرانی کشور تا پایان سال ۱۳۷۵ در برابر دید خواننده قرار می‌گیرد. مطالعه کتاب «تاریخ صنعت برق در ایران» که با تلاش و تجارب دوتن از پیشکسوتان صنعت برق کشور، تهیه و تدوین شده است، به پژوهشگران این صنعت و سایر دستداران توصیه می‌شود. □

### ● مدیر تازه کار

نویسنده: لورن بلکر  
مترجم: احمدرضا اشرف‌المقلایی  
ناشر: انتشارات موسسه ایران  
چاپ اول - ۱۳۷۶  
تیراژ: ۵۰۰۰ نسخه  
بها: ۵۰۰۰ ریال



محیط پویا و بسترهای متحول جوامع نوین، بسیاری از نظریه‌ها و دیدگاههای سنتی را «غیرعملی» و ناکارآمد کرده است.

چالشهای محیطی پیش‌روی مدیران رقابتهای بازار کار حکم می‌کند، مدیران بخشهای گوناگون جامعه «ساختار روان و غیرمقاوم» و نیز همخوان با واقعیتهای پیرامونی را شکل دهند. آنچه که مدیران نیاز دارند روشهای کارآمد و شیوه‌های کاربردی برای پویایی سازمان و «امکان رقابت» در محیط پویای امروز است.

این کتاب ۱۹ فصلی که هم برای تمامی مدیران تازه‌کار و هم برای بسیاری از مدیران کهنه‌کار آموزنده و جالب است، به بحث و بررسی واقعیتهای می‌پردازد. مدیران تازه‌کار می‌خواهند بدانند که چه اقداماتی باید انجام دهند و از چه کارهایی باید پرهیز کنند. آنان به دنبال راه و روش عملی و همچنین مثال یا نمونه‌های ملموس و کاربردی هستند. این کتاب با فصلهای کوتاه به مدیران جدید برخی از راههای

موجود و عملی را نشان می‌دهد و به آنها کمک می‌کند تا خود روشهای دیگری هم بیابند و به استفاده از خلاقیت و نوآوری خویش، مدتی موفق باشند.

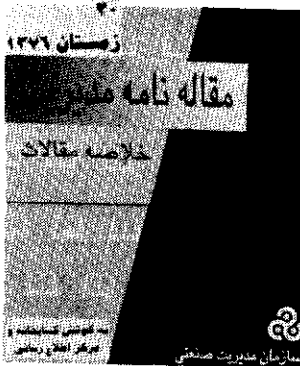
### ● مقاله‌نامه مدیریت

#### خلاصه مقالات

به کوشش کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی سازمان مدیریت صنعتی  
شماره ۲۰ - زمستان ۷۶

کاربرد وسیع نشریات اداری در زمینه امور آموزشی و پژوهشی بخاطر جدید بودن اطلاعات مندرج در آنها بر کسی پوشیده نیست. برای دستیابی سریع پژوهشگران به این اطلاعات گروه اطلاع‌رسانی کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی سازمان مدیریت صنعتی «مقاله‌نامه مدیریت» در قالبی نو منتشر کرده است. مطالب این نشریه فصلی که حاوی مقالات فارسی و انگلیسی در

زمینه علوم اجتماعی بویژه مدیریت است، از بین نشریات موجود در کتابخانه سازمان مدیریت صنعتی گردآوری و انتخاب می‌شوند. برای مقالات فارسی، به دلیل اینکه بیشتر موردنظر می‌باشند، چکیده نیز تهیه می‌گردد. با این وجود بهترین چکیده نیز نمی‌تواند جایگزین اصل مقاله شود.



پژوهشگران می‌توانند با استفاده از نمای موضوعی، نمایه اشخاص و مجلات مقاله‌نامه به سرعت مطالب موردنظر خود را بازیابی نمایند. در صورت نیاز به متن کامل مقاله با مراجعه به کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی سازمان مدیریت صنعتی و پرداخت هزینه تکثیر به کپی مقاله دسترسی پیدا کنند.

در پایان از تمامی پژوهشگران، استادان دانشجوین که این مقاله‌نامه متعلق به آنهاست درخواست می‌شود دیدگاهها و پیشنهادهای خود را برای هرچه بهتر کردن آن با کتابخانه سازمان مدیریت صنعتی در میان گذارند. □

۱. می‌کند. سرمایه‌گذار داخلی باید بجای تفکر تاه مدت سوداگرانه، به دنبال سرمایه‌گذاری زمدت باشد. اگر برای سرمایه‌گذار بخش صوصی، شرایط مناسب و حداقل میان مدت و صورت باثبات فراهم نشود، هرگز کار را شروع نخواهد کرد. تمام ویژگیهایی که برای سرمایه‌گذاران داخلی بر شمرده شد برای مایه‌گذاران خارجی هم مصداق دارد. اگر این یط فراهم نباشد، سرمایه‌گذار خارجی ما را به ت روش استقراری که متضمن ضمانت‌های ستقیم دولتی است می‌کشد، چون ثابت کند که شرایط ما مناسب نیست. اما اگر به ت ثبات و التزام به قانون و شرایط باثبات‌تر و محاسبه‌تر حرکت کنیم نه تنها سرمایه‌گذار رچی بلکه داخلی هم جذب خواهد شد. ما حال حاضر از وضعیت موجود چندان راضی تیم، ولی امیدواریم همین فعل و انفعالات و کرانی که این روزها انجام می‌شود به جلب مایه‌گذار خارجی بیانجامد تا بتواند به عنوان مل منابع داخلی، بخش قابل توجهی از نیازها امین کند و با جهت‌گیری صادراتی، آینده ارتتری را به عنوان رشد اقتصادی به جامعه د دهد.

یکی از موانع ما در جلب سرمایه‌گذاری رچی، عدم بیان عزم ثابت در ضرورت جلب مایه‌گذاری خارجی است. حتی مقامات پایه کشور زمانی از این مسئله حمایت کرده و ن دیگر با آن مخالفت می‌ورزند. بنابراین بیان ه و عزم ملی در مورد پدیده سرمایه‌گذاری رچی بدون هیچ‌گونه ابهامی لازم است.

نکته بعدی در مسئله سرمایه‌گذاری، تعریف سیق بخش خصوصی است. بسیاری از شهایی که عرض کردم و ما در آنها مزیت یم، هنوز حیطه عمل بخش خصوصی در آنها یم نشده است. اعتقاد من این است که دائل این نوع مزیت‌ها را در ابتدا بدست رچی‌ها نسپاریم و اجازه دهیم سرمایه‌گذاران علی‌جذب آنها شوند و یا در کنار آنها رچی‌ها به عنوان مکمل کار بکنند. الان شرایط مایه‌گذاری بخش خصوصی در بخشهایی بر نفت، گاز، پتروشیمی، معادن و انرژی معلوم ست و برای بخش خصوصی در این زمینه‌ها اماتی وجود دارد. مسایل دیگر نظیر استقرار ام ارزی باثبات و همچنین شرایط قانونمند

باثبات برای جلب سرمایه‌گذاری خارجی از اهمیت خاصی برخوردار است که اگر به شکل مطلوبی پیاده شود، قطعاً پتانسیل جلب منابع بسیار قابل توجهی را از این ممر برای کشور به دنبال خواهد داشت.

حقیقی: بانوجه به فرمایشات آقای مرتضوی، اولویت اول، داشتن یک قانون سرمایه‌گذاری خیلی روشن و واجد خصوصیات، حداقل قابل مقایسه با کشورهای دیگر برای جلب سرمایه‌گذاری است. در واقع اگر همان ویژگی‌هایی که دولت چین برای سرمایه‌گذاران خارجی قائل است ما هم بتوانیم مشابه آن را اجرا کنیم می‌توانیم بگوییم که قدم اول را برداشته‌ایم. البته این امر شرط لازم است ولی کافی نیست. شرایط دیگر، مسئله سیاست‌های ارزی و همچنین اعتقاد مسئولان سرمایه‌گذاری خارجی به قوانین موجود است.

مرتضوی: ما در خلاء قانون به سر نمی‌بریم. قانون جلب و حمایت از سرمایه‌های خارجی حاکم است. اما شرایط جاری و انتظارات جدید و شرایط قابل محاسبه شدن سرمایه‌گذارها باید به صورت جامع و در یک مجموعه قانونمند جمع‌آوری شود تا یک سرمایه‌گذار خارجی از ابتدا تا پایان حضورش در ایران، با اطلاع کامل از یک ساختار قانونی جامع به فعالیت بپردازد.

حقیقی: قبل از انقلاب، برای اینکه صنعت که بخش مولد اقتصاد است فعال شود و در عین حال تصمیمات استراتژیک به دست بخش خصوصی سپرده نشود، به نوعی تشکیلات خاصی که از قوانین دولتی مستثنی بود به نام سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران بوجود آمد. دولت در آن زمان برای سرمایه‌گذاری در صنعت، مکانیسمی درست کرد که خارج از مقررات دولتی بود.

در اینجا سوال از آقای رفعت این است که در شرایطی که امروزه ما نمی‌توانیم به سرعت خصوصی‌سازی کنیم، آیا احیای این سیستم می‌تواند راهگشا باشد یا خیر؟ به بیان دیگر آیا می‌توان صنعت را به عنوان بخش مولد اقتصاد کشور در شرایط فعلی از مقررات دست‌وپاگیر دولتی رها کرد و با نظارت دولت هم‌مطراز بخش خصوصی قرار داد؟

رفعت: من قبل از پاسخ به این پرسش، لازم می‌بینم چند نکته را بیان کنم. نخست اینکه اگر بخواهیم صنعت را به عنوان یک اصل به نحو مطلوب و منطقی به جلو حرکت دهیم منوط به چند پیشنهاد است. پیشنهاد اول اینکه باید

حمایت‌های مختلف گمرکی، دولتی و منطقی از صنایع داخلی صورت گیرد، در غیر این صورت، صنعت در داخل رشد نخواهد کرد. واردات آن چنان قوی و گسترده است و امکان رقابت صنایع داخلی در مقابل واردات آن چنان ضعیف است که اگر این حمایتها نباشد صنعت شکست خواهد خورد. پیشنهاد دوم، استفاده از امکانات داخلی و بهینه کردن آن و نیز عدم سرمایه‌گذاریهای موازی است که مورد اخیر متأسفانه در دستگاههای دولتی بسیار رایج است. مدیران و کارشناسانی که در مذاکرات جلسات دولتی حضور دارند نسبت به مغایر بودن قوانین و بخشنامه‌های دولتی با یکدیگر آشنا هستند. برای مثال، اگر بانک مرکزی برای تغییر یک روش خاص، بخشنامه‌ای صادر می‌کند، در واقع نه تنها سازمان خود، بلکه دهها ارگان دیگر نظیر وزارت بازرگانی، وزارت دارایی و گمرک را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

پیشنهاد مشخص من این است که دولت یا هر ارگان مسئول دیگر با ایجاد کمیته‌ای، یک بار دیگر قوانین مملکت را در جهت همسویی با اهداف دولت بازنگری کند.

حقیقی: پس شما با مقررات زدایی موافق نیستید. چون دو راه است: ۱ - اینکه مقررات را کنار بگذاریم و مقررات جدید وضع کنیم، ۲ - سعی کنیم مجموعه قوانین موجود را اصلاح کنیم.

رفعت: تاکید من در مورد راه دوم است. مقررات باید اصلاح و بازخوانی شود. نکته بعدی که در فرمایش آقای فرهنگ بود در ارتباط با سرمایه‌گذاری خارجی در کشور است. این مساله فی‌نفسه بد نیست، ولی منوط به شرایطی است.

یکی از شرایط این است که شرکت خارجی در مقابل مبلغی که در داخل سرمایه‌گذاری می‌کند، کالا هم صادر کند، اگر قرار باشد کالایی را صادر نکند و در طول یک دوره بیست ساله، چندین میلیارد دلار از این مملکت ارز خارج کند، این دیگر سرمایه‌گذاری نیست، بلکه فریب‌کاری است. نظیر این مسئله، چند مورد را می‌شناسم.

چند معتبر خارجی بودند که در کشور سرمایه‌گذاری کردند و نه تنها کالایی را صادر نکردند، بلکه به استناد همان سرمایه‌گذاری دهها میلیون دلار کالا به کشور فروختند. در ترکیه، شرکت‌های خارجی با هدف صادرات و ارزآوری سرمایه‌گذاری کردند، اما متأسفانه در مملکت ما وضع این‌گونه نبوده است.

**قابل توجه مدیرانی که به بهبود مستمر و رقابت آینده می‌اندیشند**  
اعلام آمادگی جهت اجرای سیستم پیشنهادات و مدیریت مشارکتی



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

این نظام نقش بسیار بالایی در پیشرفت کشورهای توسعه یافته بخصوص ژاپن ایفاء نموده و امروزه در بیش از ۵۰ کشور صنعتی از آن استفاده می‌شود. در حال حاضر سالیانه دهها میلیون پیشنهاد از کارکنان و مشتریان واحدهای تولیدی و خدماتی در ژاپن دریافت می‌شود که بیش از ۹۰٪ آنها به اجرا 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:  
رادیا تور ایران با اخذ ۳۸۲۰۰ پیشنهاد که ۱۷۰۰۰ مورد آن به تصویب رسیده و بیش از ۱۰۰۰۰ مورد آن به اجرا درآمده است.  
نفت تهران با اخذ ۲۳۸۰۰ پیشنهاد که ۱۸۰۰۰ مورد آن به تصویب رسیده است.  
کنتورسازی ایران با اخذ ۱۲۸۱۵ پیشنهاد که ۱۱۵۰۰ 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 ۳۰ واحد تولیدی و خدماتی اعلام آمادگی می‌نماید که شرکت و سازمان شما را در استقرار نظام پیشنهادات و مدیریت مشارکتی یاری نماید.  
شرکتها و سازمانهایی که با همکاری این مؤسسه نظام مدیریت مشارکتی را اجرا نموده و یا شروع به اجرا نموده‌اند شرح زیر می‌باشند:

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

**مؤسسه توسعه فرهنگ مشارکت**

تهران، خیابان شهیداحمد قصیر، خیابان هفتم، پلاک ۳۰  
واحد شماره ۲۳، تلفن: ۸۷۱۰۳۲۴، دورنویس: ۸۷۲۳۱۶۳

مرتضوی: من در مواردی به آقای رفعت حق می‌دهم چون خودم از گذشته مطلع هستم. ولی امروز سیاست سرمایه‌گذاری خارجی دقیقاً بر محور توسعه صادرات است. یعنی ما سرمایه‌گذاری را با این شرط در کشور می‌پذیریم که سرمایه‌گذاری خارجی هیچ نوع بار ارزی روی دوش دولت نداشته باشد و تا حد پوشش نیازهای ارزی خودشان، گواهی صادرات محصولات تولیدی در ایران را ارائه دهند. با این کار به چند هدف می‌رسیم: ۱- از منابع دولتی، سود و انتظارات سرمایه‌گذار خارجی را تأمین نکرده‌ایم. ۲- با صادرات، قطعاً به اهداف انتقال تکنولوژی رسیده‌ایم، چون می‌توانیم صادر کنیم. ۳- رقابت و ارتقای کیفیت در این روند مشاهده می‌شود. بنابراین یک هدف چندبعدی در این قضیه تعقیب می‌شود. به این ترتیب امید داریم سرمایه‌گذاری خارجی نه تنها برای مملکت زبانی همراه نداشته باشد، بلکه موجبات ایجاد درآمد و صادرات کشور را نیز فراهم کند.

حقیقی: من از فرمایشات آقای فرهنگ این‌گونه متوجه شدم که اگر بانکهای تخصصی صنعت را توسعه دهیم، این بانکها می‌توانند نقش تأمین‌کننده سرمایه را نیز ایفا کنند. اخیراً هم در وزارت صنایع این بحث مطرح است که مجدداً بانکهای تخصصی صنایع فعال شده و منابع کافی در اختیار بخش صنعت گذاشته شود. نظر شما در این زمینه چیست؟  
فرهنگ: من معتقدم که مجموعه‌ای از سیاستهای مختلط و منسجم اقتصادی همراه با سیاستهای فرهنگی را باید در کشور داشته باشیم تا در مورد افزایش تولید ناخالص داخلی و بالا بردن سطح اشتغال و ارتقای صادرات غیرنفتی موفق شویم. به عنوان مثال در جامعه باید میل به پس‌انداز افزایش یابد و این پس‌اندازها توسط سیستم بانکی به سمت سرمایه‌گذارهای مولد هدایت گردند. این درست است که برای این کار مشوق‌های مادی لازم است ولی به کار فرهنگی هم نیاز هست. یکی از این سیاستها حفظ ثبات اقتصادی و مهار تورم و حفظ نسبی ارزش پول است. نکته بعدی همان‌طور که ذکر شد خصوصی‌سازی واحدهای تولیدی وابسته به دستگاههای دولتی است. تشویق و ترغیب بخش خصوصی و سرمایه‌داران داخلی به ایجاد و توسعه صنعت امر مهمی است که مکانیزم‌های خاص خود را می‌طلبد.

باید شرایطی ایجاد گردد که از گریز منابع پس‌انداز به شبکه غیرمولد اقتصاد کشور جلوگیری شود. در اینجاست که بانکهای تخصصی و به‌طور خاص در زمینه صنعت، بانک صنعت و معدن نقش اساسی خواهند داشت. یعنی این بانک می‌تواند نقش پیشگامی داشته باشد. پروژه‌های صنعتی تهیه کند و بخش خصوصی را برای سرمایه‌گذاری در این پروژه‌ها هدایت نماید تا اقدامات بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری صنعتی با هدفهای ظرفیت‌سازی برای صادرات و تأمین نیازهای توسعه پیدا کند.

در مورد سرمایه‌گذاری خارجی هم همان‌طور که گفته شد تضمین امنیت سرمایه و سود برای جلب سرمایه‌های خارجی در جهت ظرفیت‌سازی تولید برای صادرات به چتر حمایتی قوانین و مقررات نیازمند است. همان‌گونه که برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی داخلی هم به چتر حمایتی خاص آن نیاز است.

تدبیر: باسپاس فراوان از تمامی میهمانان ارجمند، امید است مباحث، پیشنهادها و راهکارهای ارائه شده در این میزگرد که گام کوچکی در راه شناخت ابعاد اقتصاد ملی است مورد توجه و رضایت خاطر عزیزان و علاقه‌مندان قرار گیرد.