

# نقش بانکهای توسعه‌ای و تخصصی

## در فرایند توسعه بنگاههای اقتصادی



### شرکت‌کنندگان

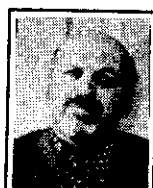
در  
میزگرد



سجّتی هرانی‌بیک



احمد حزری



سید محمدرضا طباطبایی



کیوان سیدین (قافله‌باشی)



مرتضی ایمانی‌راد

فوق‌لیسانس اکتشاف معدن از دانشگاه تهران، دارای سابق مدیریت و اجرایی، عضو هیات مدیره بانک توسعه صادرات ایران

دارای درجه دکترا در رشته حسابداری، مدیرعامل بانک صنعت و معدن

دکترای مدیریت با گرایش مالی، مشاور مالی و بانکی، مدیرعامل شرکت خیرگان سینم

فناورخ‌التحصیل رشته بازاریابی و مدیریت از دانشگاه ایالتی کالیفرنیا، عضو هیات مدیره شرکت استانتون‌ایسپورت ایران، رئیس هیات مدیره شرکت مواد مهندسی مکرر

دکترای در علوم اقتصادی با گسترایش توسعه در برنامه‌ریزی، عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی (اداره‌کننده میزگرد)

### اشاره

اقتصاددانان یکی از عوامل مهم توسعه و رشد اقتصادی را سرمایه‌گذاری مولد می‌دانند. برای انجام این امر نیاز به منابع مالی و پولی و نیز تجهیز و هدایت این منابع در جهت فرآیند توسعه اقتصادی است.

در این میان نقش بانکهای توسعه‌ای و تخصصی بویژه در توسعه بنگاههای اقتصادی، مهم و تعیین‌کننده است. اگرچه چنین بانک‌هایی در کشور ما از تجربه و سابقه خوبی در ارائه تسهیلات بانکی در جهت گسترش و شکوفایی تولید و صنعت برخوردارند، اما هنوز موانعی بر سر راه وجود دارد که سرمایه‌گذاران صنعتی را از پرداختن به ایجاد صنعت و تولید باز می‌دارد. شناخت این‌گونه موانع، تعریف بانک‌های توسعه‌ای و تخصصی و نقش آنها در تخصیص منابع و سرمایه‌گذاری‌های صنعتی و فرآیند توسعه اقتصادی، چگونگی ارتباط این‌گونه بانک‌ها با شبکه بانکی کشور و وضعیت آنها در ارتباط با صنعت و بالاخره طرح نقاط ضعف و قوت بانک‌های توسعه‌ای و تخصصی در کشور از مهمترین پرسش‌هایی است که مطرح است و به همین خاطر از چند تن از مدیران و کارشناسان ارشد بانک‌های توسعه‌ای و تخصصی و صاحب نظران اقتصادی دعوت به عمل آورده‌ایم تا این موارد را در یک میزگرد به نقد و بررسی و چالش بگذارند.

بدیهی است با توجه به محدودیت وقت، مسائل ناگفته در این بحث زیاد است. به همین جهت اهمیت موضوع حکم می‌کند که صاحب‌نظران و کارشناسان اقتصادی و مدیریتی در آینده به این مساله بیشتر پرداخته و دیدگاهها و نظرات خود را در چارچوب مقاله برای تدبیر ارسال دارند.

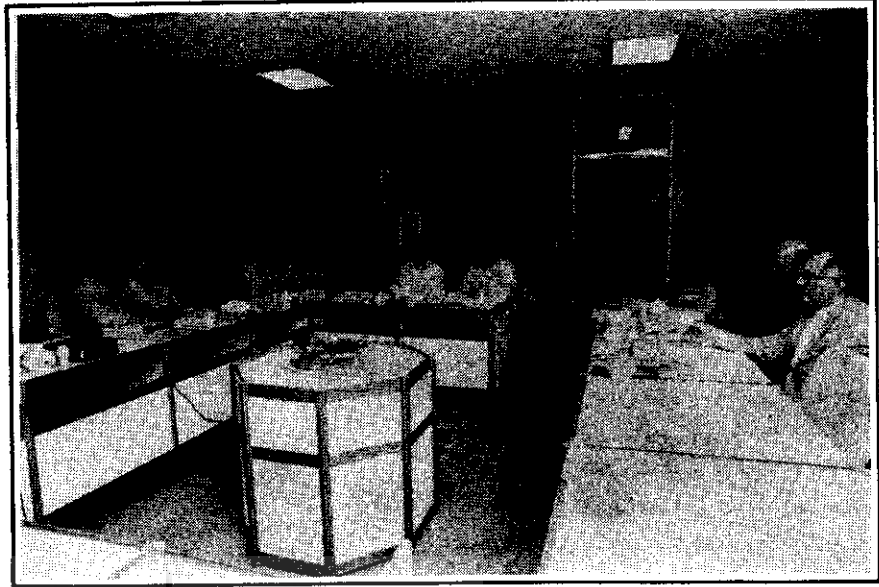
آنچه از نظر می‌گذرانید حاصل این گفت و شنود مدیریتی - اقتصادی است که امید است به عنوان گامی کوچک در راه شناخت تنگناها و ارائه راه‌حل‌ها مفید و راهگشا باشد.

خواهد کرد یا اینکه نقش خود را یکسان خواهند داشت و سوالاتی از این قبیل. اینک تقاضا می‌کنم هریک از دوستان، با اتکا بر تجربه و بحث‌های کارشناسی، دیدگاهها و نظرات خود را مطرح کنند.

عزیزی: نکاتی که مطرح شد هم به لحاظ تئوری و هم از لحاظ شواهد عملی از نکات اصلی و زیربنایی است. اما آن چیزی که شاید بتوان در تکمیل این مطلب برای ورود به بحث اضافه کرد این است که صرف‌نظر از این موضوع که تاکنون قریب ۵۰۰ بانک توسعه‌ای - تخصصی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه جهان فارغ از نوع مالکیت آنها ثبت شده است، یک عطش و ضرورتی بعد از جنگ جهانی دوم ایجاد شد که تقریباً همه کشورها و دولتها دخالت‌های وسیعی را در اقتصاد شروع کردند که بدون آن دخالت‌ها نمی‌توان انتظار داشت که خرابیهای ناشی از جنگ ترمیم شده و ضروریات توسعه تامین شود.

من می‌خواهم چارچوب تئوریک دیگری را هم به اظهارات آقای دکتر ایمانی‌راد اضافه کنم و آن لزوم دخالت دولت و چرایی آن دخالت است. از آنجاکه این نهادها توسط دولتها تشکیل شده و یا حمایت می‌شدند و حتی در مواردی که بخش خصوصی، صددرد تاسیس‌کننده این نهادها بودند ارتباطات بسیار نزدیکی با برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری دولتها داشتند. به نظر من ریشه این مطلب به پدیده شکست بازار برمی‌گردد. اگر بازار می‌توانست وظایف خود را آن‌طوری که مورد پسند ملتها و دولتها در مقاطع مختلف بود انجام بدهد دلیلی نداشت که نهادهای توسعه‌ای بخصوص نهادهای مالی توسعه‌ای ایجاد شود. بنابراین شکست بازار در جنبه‌های مختلف این ضرورت را ایجاب می‌کرد.

به جنبه سرمایه‌گذاری اشاره شد. در سرمایه‌گذاری که عمده‌ترین جنبش برای بانکهای توسعه‌ای محسوب می‌شود، یک بازار سرمایه‌ای وجود دارد. در همه کشورها وقتی که بازار سرمایه نتواند وظایف مورد انتظار از بازار سرمایه را به خوبی انجام دهد دولتها دخالت می‌کنند. اما چرا این وظایف انجام نمی‌شود؟ به عنوان مثال سرمایه‌گذاری نیاز به منابع درازمدت دارد، در صورتی که منابع موجود در بازار لزوماً منابع کافی درازمدت نیستند یا بازار سرمایه باید کارایی لازم را داشته باشد که بتواند برای سرمایه‌گذاری



مطرح است.

بحث دیگر این است که در تمامی نظریات توسعه اقتصادی به نوعی کانالیزه کردن و مسیربندی سرمایه‌گذاری مطرح می‌شود. به بیان دیگر بخشی از کشورهای در حال توسعه منابع مالی لازم را برای توسعه ندارند و کشورهایی هم که در اختیار دارند، تجهیز منابع به سمت‌وسوی خاصی در نظرشان است. بنابراین اینکه چگونه منابع را گردآوری کنیم و به سمت خاصی تجهیز و کانالیزه کنیم یکی از بحث‌های مطرح است. در اینجا است که در دهه ۱۹۶۰ یک سری موسسات مالی و پولی توسعه‌ای به‌طور مشخص بانکهای تخصصی ایجاد کردند و وظیفه آنها تجهیز منابع و مسیربندی این منابع به سمت‌وسوی خاصی بود که برنامه توسعه مطرح کرده بود. بنابراین در فرایند توسعه اقتصادی، ایجاد بانکهای تخصصی و توسعه‌ای در کشورهای مختلف جهان مطرح شد.

حال با توجه به این مقدمه کوتاه سوال این است که این بانکها چه هستند؟ وظیفه آنها چیست؟ چه نقشی در فرایند توسعه اقتصادی دارند و تا چه اندازه باید تخصصی شوند؟ آیا لازم است که ما بانکهای توسعه‌ای برای صنایع ایجاد کنیم؟ چه نوع تفکیک و وظایف بین بانکهای تخصصی و بانکهای تجاری باید وجود داشته باشد؟ آیا ضروری است که بانکهای تخصصی، خدمات متفاوتی به بخشهای دولتی و خصوصی به‌طور مستقل ارائه کنند؟ آیا این مساله در فرایند توسعه موثر است؟ آیا در مسیر توسعه، بافت و نقش بانکهای تخصصی - توسعه‌ای تغییر

ایمانی‌راد: بحث این میزگرد پیرامون نقش بانکهای تخصصی و توسعه‌ای در فرایند توسعه بانکهای اقتصادی است. قبل از شروع بحث باید یادآور شوم در این میزگرد فقط طرح نظرات و دیدگاهها مطرح نیست، بلکه دست یافتن به یک چالش فکری و طرح بحث‌های متفاوت است تا مخاطبان تدبیر بویژه مدیران بانکهای اقتصادی به یک چارچوب کلی و روشن دست پیدا کنند. در مقدمه بحث باید عرض کنم که بحث بانکهای تخصصی و توسعه‌ای به‌خاطر ضرورت سرمایه‌گذاری از سالهای ۱۹۵۰ به بعد بدون قیدوشرط به‌عنوان یکی از عوامل مهم توسعه مطرح شد و به این ترتیب اولین نظرات جدید توسعه اقتصادی در بعد از جنگ جهانی دوم آشکار و ارائه شد.

در محور این بحثها سرمایه‌گذاری قرار دارد. اگرچه جای سرمایه‌گذاری در میان عوامل توسعه تغییر پیدا کرده است، ولی این عامل به‌طور مستمر در فرایند ۴۰ یا ۵۰ ساله اخیر به‌عنوان تنها عاملی که تمامی اقتصاددانان توسعه بر روی آن توافق دارند مطرح شده است. البته در نظریات رشد اقتصادی هم به‌عنوان عامل اصلی و محرک رشد اقتصادی دیده شده است. من این نکته را یادآوری کنم که کمتر اقتصاددان توسعه‌ای است که به نوعی سرمایه‌گذاری را در درون مدل خود وارد نکند. وقتی بحث سرمایه‌گذاری مطرح می‌شود منبع تامین آن در پی می‌آید. اینجاست که بحث پس‌اندازها به‌عنوان منابع پولی تامین‌کننده سرمایه‌گذاری مطرح می‌شود. بنابراین منبع پولی سرمایه به‌عنوان یکی از حقایق مشخص توسعه

تفاوت اساسی است. ماهیت صنعت به گونه‌ای است که یک بازدهی بلندمدت با نرخ سود پایین‌تر دارد و لذا جاذبه‌ای که برای سرمایه‌گذاری‌های مختلف است شاید در صنعت نباشد. به همین ترتیب پدیده ایجاد صنعت، خود محتاج افراد کارآفرین است که علی‌رغم مشکلات مختلف بتوانند فعالیتی را شروع کنند و از مجموعه عوامل فیزیکی تولیدی را که ارزش افزوده‌ای داشته باشد و نیازی را برآورده کند چه در داخل کشور و چه برای صادرات ایجاد کنند. به همین دلیل صنعت در وهله اول ماهیتاً دید سودآوری نمی‌تواند داشته باشد و در برابر تجارت و خدمات که سود آبی و کوتاه‌مدت دارد دارای یک دید بلندمدت است. مجموعه‌های صنعتی دنیا همواره با بانک‌هایی همراه هستند، یعنی با تبادل سهام یا به روشهای مختلف بازار سرمایه به هم متصل می‌شوند تا در دید کوتاه‌مدت سرمایه در گردش را از بانکها تامین کنند و در دید بلندمدت هم مشکلی برای تاسیس خود صنعت و راه‌اندازی آن نداشته باشند. به طور کلی در تمام دنیا مرسوم است که هیچ سرمایه‌گذاری با پول خودش صنعت را ایجاد نمی‌کند، چون ماهیت صنعت طوری است که بازدهی آبی و کوتاه‌مدت ندارد و جذاب نیست. نکته قابل تذکر اینکه حدود ۶۰ تا ۷۰ درصد هر صنعتی که در دنیا تاسیس می‌شود از طریق تسهیلات بانکی بلندمدت است.

### عدم جذابیت لازم

نکته دیگر اینکه موسسات مالی که در بازار برای صنعت، سرمایه تامین می‌کنند آن سودآوری بانکهای تجاری را نخواهند داشت و دید بلندمدت دارند. یعنی منابع آنها در بلندمدت با بازدهی کمتر قفل می‌شود. بنابراین خود بانکهای تخصصی که برای توسعه صنعت لازم است برای سرمایه‌گذار یا پس‌اندازکننده که باید منابع را تامین کند جذابیت لازم را نخواهد داشت. به عبارت دیگر دست نامرئی اقتصاد در اینجا مقداری دچار اختلال می‌شود. بنابراین از یک طرف باید وجود افراد کارآفرین را تشویق و تقویت کنیم که متأسفانه تعدادشان در جامعه کم است و از طرف دیگر برای توسعه اقتصادی، منابع بلندمدت با نرخ کم را در اختیار این افراد قرار بدهیم، زیرا در غیر این صورت این افراد جذب کارهای کوتاه‌مدت و بازدهی بالاتر خواهند شد که در نهایت آن بازدهی را برای جامعه ایجاد نمی‌کند. اگر این چارچوب را در نظر



### ایمانی را:

**همزمان با پیچیده‌شدن صنعت، نقش بانکهای تخصصی و توسعه‌ای تغییر می‌کند، به گونه‌ای که ماهیت توسعه‌ای آنها کاهش و ماهیت تخصصی‌شان افزایش می‌یابد.**

بنگاه‌هایی شدند که به ارث رسیده بود و در نتیجه از یک طرف از نهادها و سازماندهی ما فاصله می‌گرفت و از طرف دیگر اساساً دولت دید نرم‌افزاری نسبت به این بخش از توسعه نداشت. به اعتقاد من چنانچه بتوانیم این مسایل را بشکافیم می‌توانیم پاسخ سوالات مطرح شده را بدهیم.

اما در مورد این سوال که آیا نقش و بافت بانکهای توسعه‌ای دچار تحول خواهند شد، باید بگویم بانکهای توسعه‌ای باید پیشاپیش تغییرات در خودشان تغییر ایجاد کنند و برای تغییرات خودشان و سپس دیگران را آماده سازند. درحقیقت این‌گونه بانکها باید پیشاهنگان و پیشگامان توسعه در کشور باشند. ما باید بانکهای توسعه‌ای و تخصصی‌مان را به چنین تفکری تجهیز کنیم. من فکر می‌کنم که وضعیت موجود در حقیقت حاصل تعامل همه عواملی است که در دو دهه اخیر موثر بودند. بانکهای توسعه‌ای موسسات بسیار کوچکی هستند و با نبودن شرایط محیطی به وضعیتی رسیدند که ما الان شاهد آن هستیم.

**طباطبایی:** در همین چارچوب تئوری که آقای دکتر عزیزی فرمودند من از دید دیگر وارد بحث می‌شوم. اصولاً صنعت یک بخش خیلی ظریفی دارد که با بخشهای تجارت و خدمات دارای

منابع لازم را تدارک بکند. خوب جایی است که بازار سرمایه این کارایی را ندارد، یا اینکه نرخهای بازدهی در سرمایه‌گذاری‌های رقیب طوری است که بخش سرمایه‌گذاری صنعتی را که نیازمند منابع درازمدت است نسبت به بخشهای دیگر در موقعیت عدم مزیت قرار می‌دهد. در بحث نرخها فقط نرخ بازده نیست که چنین الگویی را از خود نشان می‌دهد بلکه نرخ ریسکی هم وجود دارد. نرخ ریسک بسیاری از فعالیتهای پایین‌تر از سرمایه‌گذاری صنعتی دیربازده و کم‌بازده است و بعضی وقتها با مخاطرات تکنولوژیک، نیروی انسانی، مخاطرات مکان‌یابی و بازار مواجه می‌باشد. به این دلایل بازار نمی‌تواند خوب عمل کند. در اینجا انواع کمکهای دولتها هم مطرح می‌شود. در ایران هم وضع به همین منوال بوده است. در دهه ۱۹۵۰ با تاسیس بانکهای اعتبارات صنعتی و بانک توسعه صنعتی و معدنی ایران، بانکهای توسعه‌ای بخش صنعت و معدن تشکیل شدند. این بانکها نتوانستند فقدان یا ضعف سازوکار بازار را جهت تامین سرمایه لازم برای فعالیتهای بخش‌های مختلف اقتصادی جبران کنند.

مطلب عمده‌تر موضوع توسعه است که ما اساساً آن را از چه دیدگاهی نگاه کنیم؟ آیا توسعه یک فعالیت فیزیکی و فرایند سخت‌افزاری است یا نرم‌افزاری؟ به نظر من نهادهای مالی توسعه‌ای، بانکهای توسعه‌ای و تخصصی از اجزای بسیار مهم بخش نرم‌افزاری توسعه هستند. در اینجا این بحث مطرح می‌شود که در طول پنجاه سال تاسیس بانکهای تخصصی و یا توسعه‌ای، سازوکار برنامه‌ریزی توسعه و سازماندهی و سیاستگذاری توسعه ما، چقدر ماهیت نرم‌افزاری و چه اندازه ماهیت سخت‌افزاری داشته است. همچنین از مجموع این بحثها این سوال پیش می‌آید که برای آینده باید چه بکنیم؟ به عنوان مثال از دخالت دولت صحبت شد. دولت در دو دهه گذشته در جهت‌دهی منابع مالی اعم از منابع دولتی و منابع مردم در بانکها کم دخالت نداشته است. دولت این منابع را کمتر توسط سازوکارهای نرم‌افزاری توسعه از جمله نهادهای مالی توسعه‌ای یا بانکهای تخصصی جهت داده است. در صورتی که بانکهای توسعه عمده‌تاً با دید نرم‌افزاری وارد این فعالیت می‌شوند. از طرف دیگر بانکهای تخصصی و توسعه‌ای کشور در این دو دهه بیشتر مشغول فعالیتهای سخت‌افزاری و فیزیکی و اداره

تکنولوژی منسوخ بشود و آن صنعت، دیدگاه اولیه را برای سرمایه‌گذار نداشته باشد.

در تمام دنیا بخش اعظم فعالیت بانکهای توسعه‌ای در بازارهای بین‌المللی است؛ چون منابع ارز محلی محدود است و بیشترین حجم مصرف برای واردات تکنولوژی و ماشین‌آلات به صورت ارز خارجی است. عملیات بازارهای بین‌المللی هم نیازمند همکاری دولت و تضمین‌های کافی است که این می‌تواند حتی به صورت ریالی هم نباشد. در همه حال با مقررات فعلی، تصمیم‌گیری برای به‌ثمر رسیدن به سرعت امکان‌پذیر نیست.

**ایمانی راد:** یکی از نکات مورد بحث شما این بود که بانکهای توسعه‌ای می‌توانند در عین حال که کار مالی انجام می‌دهند مالکیت صنایع را هم داشته باشند و صنایع را توسعه دهند.

**طباطبایی:** این نوع بانکها کاتالیزور هستند؛ زیرا الان مدل‌های تامین مالی غالباً چند بعدی طراحی می‌شوند؛ یعنی یک نفر فروشنده تکنولوژی، یک نفر تامین‌کننده، یک نفر تضمین‌کننده و یک نفر خریدار است. البته بانکهای تخصصی و توسعه‌ای صددرد می‌توانند در عملیات بازار سرمایه و پول شرکت کنند، ولی اینکه به سمت بنگاهداری روند از اهداف اصلی خود دور می‌افتند، مگر اینکه عملیات بنگاهداری آنها در حد نظارت بر اجرای صحیح پروژه‌ای باشد که تامین مالی می‌کنند.

**هراتی:** مطالب من نیز دنباله فرمایشات عزیزان است، منتها سعی می‌کنم مقداری فهرست‌وار عرض کنم که وقت جلسه کمتر گرفته شود.

یک نکته قابل توجه در قانون عملیات بانکی این است که بعد از انقلاب اسلامی دست بانکهای تجاری برای سرمایه‌گذاری‌هایی که تخصص آن کار را نداشته‌اند باز شد. به عبارت دیگر بانکهای تجاری وظایف بانکهای تخصصی را در کشاورزی، مسکن، معدن، صنعت و صادرات انجام دادند و نتیجه این شد که میان وظایف بانکهای تخصصی و تجاری فاصله ایجاد شد. یکی از محاسن عمده بانکهای تخصصی این است که پرداختها نظارت‌شده و براساس پیشرفت‌های فیزیکی طرح عمل می‌شود و هر جا که طرح از چارچوب اولیه خارج شد جلوی آن گرفته می‌شود و اجازه نمی‌دهند سرمایه در جهت هرز هزینه بشود. برعکس در بانکهای



### عزیزی:

#### نهادهای مالی توسعه‌ای، بانکهای

#### توسعه‌ای و تخصصی از اجزای بسیار مهم بخش نرم‌افزاری توسعه هستند.

بود که همراه با خصوصی‌سازی صنایع باید سیستم بانکی هم همراه آن خصوصی شود؟

**طباطبایی:** بله، بله. منتها مطلب این است که اگر بانکها خصوصی هم شوند بحث حمایت دولتی صددرد باید پشت سر آنها باشد. مثلاً الان براساس تبصره‌ها یا قوانین بودجه، تامین منابع ریالی تکلیفی یا تخصصی ارز به صنایع در نظر گرفته می‌شود ولی توزیع آن در کانالی می‌افتد که تفکر منطقی سرمایه‌گذاری صنعتی روی آن اعمال نمی‌شود. برای مثال اگر وام‌های تبصره‌ای به تفکیک استانی شود و در بانکهای استانها بخواهند آنها را واگذار کنند در آن محیط اولویت‌های توجیه‌پذیری مالی و صنعتی ممکن است در مراحل بعدی قرار گیرد و به نحو غیربینه مصرف شود و چنین حالتی هم عملاً اتفاق افتاده است.

مساله مهم دیگر آزادسازی مقررات بانکی است. بانکهای توسعه‌ای غیر از منابع ریالی به شدت محتاج منابع ارزی و فعالیت در بازارهای بین‌المللی هستند که با مقررات فعلی و آن فاصله زمانی ممکن است عملاً جوابگوی صنعت نباشند و یا اصلاً آن حالت توجیه‌پذیری از دست برود. زیرا در طرحهای صنعتی طولانی شدن فاصله زمانی احداث یک صنعت عملاً مزیت آن را در طی زمان از بین می‌برد، حتی ممکن است آن

بگیریم پدیده اجاره به شرط تملیک به طور کلی به این دلیل به وجود آمده است که افرادی که کارآفرین هستند و دارای توان مالی نیستند بتوانند صنعت را ایجاد کرده و اداره بکنند.

مشکلی که ما در کشورمان داریم مبهم شدن نقش بانکهای توسعه از نظر سرمایه‌گذاری‌های صنعتی و بنگاهداری ناخواسته است که به آنها تحمیل شده و از اهداف اصلی دور افتاده‌اند. علاوه بر این منابعی هم که باید به آنها اختصاص پیدا کند کاتالیزه نبوده است. یعنی از طریق تبصره‌ها و یا وامهای تکلیفی هرز رفته است و مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که درصد افت و عدم وصول این وامهای تکلیفی خیلی زیاد است. زیرا افراد مختلف سعی می‌کنند از این نوع وامها استفاده کنند. درحالی که اگر این منابع از طریق بانکهای تخصصی سرمایه‌گذاری می‌شد اطمینان بالاتری برای خود دولت هم ایجاد می‌شد تا منابعی که از سپرده‌های مردم و وجوه ملی تامین می‌شود به نحو بهتری مورد استفاده قرار گیرد.

نکته دیگر بحث خصوصی‌سازی و بانکهای توسعه‌ای است. خصوصی‌سازی صنعت بدون وجود بانک یک حالت جدایی بین بانکداری و صنعت پدید می‌آورد، به صورتی که یک موجودی را که درحال فعالیت است از جریان خورش محروم کنیم. لازم است که هماهنگی کساملی بین تامین منابع مالی بلندمدت و کوتاه‌مدت صنعت ایجاد شود. و اگر به نحوی دولت سیستم بانکی را به سمت خصوصی‌سازی حداقل از نظر عرضه درصدی از سهام هدایت کند و یا موسسات مالی و اعتباری خاصی را با تخصص‌های بالا برای زمینه‌های مختلف صنعتی تشکیل دهد می‌تواند مفید و موثر باشد. یک بحث عمده در این زمینه آن است که بانکهای توسعه‌ای، تخصص‌های خیلی بالایی را نیاز دارند و متأسفانه با چارچوب مقررات استخدامی دولتی عملاً امکان تحقق آن خیلی کم است. به بیان دیگر نیروهایی که بتوانند طرحها را بررسی کنند، توجیه اقتصادی، فنی و مالی طرحها را درسیابورند و استراتژی سرمایه‌گذاری را تجربه کنند با پرداختهای فعلی بانکها که با سایر موسسات دولتی تقریباً هم سطح است نمی‌توان جذب این دستگاهها کرد. از طرف دیگر بانکها هم توان تخصصی‌شان را به تدریج از دست می‌دهند، یعنی هدف نهایی دولت هم ممکن است از آن طریق به دست نیاید.

**ایمانی راد:** آیا شما به طور مشخص نظرتان این

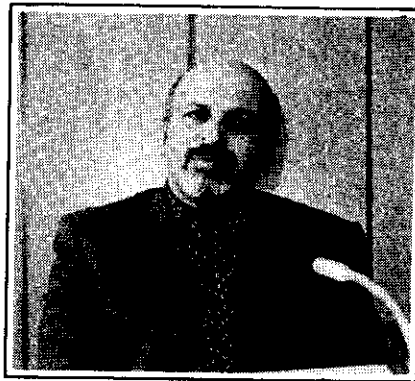
در صنعت و واحدهای تولیدی بین تفاوت نرخ ارز برای سرمایه در گردش وجود دارد در بانکهای تخصصی نیز برای سرمایه‌گذاری مشاهده می‌شود.

به این ترتیب ما نتوانستیم معادل ریالی ارزشها را برای بانکهای تخصصی تامین کنیم که بتوانند با همان توانایی که بعد از انقلاب اسلامی داشتند معادل میزان تورم و افزایش نرخ ارز پیش بروند. این مورد نیز یکی از مواردی بود که بانکهای تخصصی را با مشکل شدید کمبود منابع مواجه کرد. همچنین این نکته را بایستی اضافه نمود که اصولاً پرداخت منابع در بانکهای تخصصی، کوتاه‌مدت و بازگشت آن میان‌مدت و یا بلندمدت است.

سیدین (قافله‌باشی): من مساله را از دیدگاه بخش خصوصی و فردی که کارخانه‌ای را در کشور تاسیس کرده و تجربه‌ای بالای ۱۵ سال در غرب دارد بیان می‌کنم. در واقع مردم با پس‌اندازهای ملی خود تامین‌کننده اصلی سرمایه‌گذاریها هستند. اگر شما نرخ بانکی را در غرب با نرخ تورم در نظر بگیرید می‌بینید که حداقل نرخ بانکی یک مقدار بالاتر از تورم است. در صورتی که در ۲۰ سال گذشته اگر شما نرخ بانکی را با نرخ تورم در ایران در نظر بگیرید نرخ تورم همیشه بیشتر از نرخ بانکی بوده است. به همین دلیل قسمت قابل ملاحظه‌ای از سرمایه‌گذاری و پس‌انداز مردم به سوی بانکها سرازیر نمی‌شود. شما در حقیقت وارد بازاری می‌شوید که بازار دوم سرمایه‌گذاری است. چیزی که در ایران الان موسوم است این است که خانواده‌ها سرمایه‌های راكد خود را بیشتر از طریق دوستان و آشنایان وارد بازار می‌کنند و به این ترتیب تلاش می‌کنند تا ارزش پولی خود را حفظ کنند. آنها تلاشی ندارند تا پولشان را بیشتر کنند، بلکه فقط می‌خواهند از تورم عقب نباشند. باز نرخ تورم موجود، چه صنعتی می‌تواند جواب دهد؟ شما چگونه باید پولی را در یک صنعت سرمایه‌گذاری کنید که ۵۰٪، ۶۰٪ در سال به شما جواب دهد؟ ما کارخانه‌های تاسیس کردیم و نتوانستیم دیناری از سیستم بانکی وام بگیریم و خوشحال هستیم که مستقلاً سرمایه‌گذاری کردیم.

### مشکلات صنعت و صنعتگر

بحث بعدی به دولت باز می‌گردد. دولت بزرگترین بازار سرمایه است، یعنی بانکهای



### طباطبایی:

**صنعت ماهیتاً دید سودآوری نمی‌تواند داشته باشد و در برابر تجارت و خدمات که سود آنی و کوتاه‌مدت دارد دارای یک دید بلندمدت است.**

ایجاد شده برای بانکهای تخصصی، کارآیی و سوددهی این بانکها از بانکهای تجاری خصوصاً در امر سرمایه‌گذاری بیشتر است.

مساله دیگر در قضیه بانکهای توسعه‌ای این است که این بانکها طبق تعریفی که برای آنها شده باید تسهیلات بدهند و یا سرمایه‌گذاری کنند و سپس به بخش خصوصی و یا بخشهای دیگر واگذار کنند و به این ترتیب منابعی که به دست می‌آورند برای سرمایه‌گذاری دیگری صرف کنند. این نوع گردش کار باعث ایجاد مشکلاتی شده بود. در نتیجه منابعی که بانکهای توسعه‌ای در سرمایه‌گذاری صرف می‌کردند قفل می‌شد، به عبارت دیگر به دلیل مشکلاتی که بر سر واگذاری به بخش خصوصی وجود دارد نمی‌توانستند واگذار کنند و نهایتاً منابعی که در سرمایه‌گذاری‌های مستقیم و یا مشارکتی به کار می‌رفت یا گردش نداشت و یا در زمان طولانی باز می‌گشت.

نکته قابل توجه دیگر این است که باتوجه به تفاوتی که در نرخ ارز پیش آمد حجم منابع مورد نیاز برای سرمایه‌گذاری و سرمایه در گردش، حداقل پنج و گاهی تا ده برابر افزایش پیدا کرد، زیرا بخش قابل توجهی از حجم منابعی که بانکهای تخصصی برای سرمایه‌گذاری به کار می‌گرفتند ارزی بود و معادل ریالی آن برای این بانکها تامین نشد. به عبارت دیگر همان شکافی که

تجاری، کارشناس لازم برای بررسی و توجیه فنی اقتصادی طرحها بسیار کم و یا وجود ندارد. بنابراین به بحث نظارت و کارشناسی توجه لازم نشد. همچنین مسئولان بانکهای تجاری معتقد بودند اگر قرار است به طرحهای صنعتی وام و تسهیلات داده شود چرا بانکهای تجاری این کار را انجام ندهند. در صورتی که در بانکهای توسعه‌ای اصل قضیه این بود که منابع در جهتی مصرف شود که توسعه مملکت را در پی داشته باشد، نه اینکه صرفاً پرداخت منابع باشد. البته این نکته را نیز باید توجه نمود که سرعت عمل در بانکهای تخصصی کم است و گاهی بیش از حد زمان بررسی‌های کارشناسی به طول می‌انجامد، در حالی که در طرحهای صنعتی زمان عامل بسیار مهمی است، در بحثهای اقتصادی تاخیر همراه باعث تاخیر در بهره‌برداری طرح می‌شود و در نتیجه هزینه‌های مالی طرح افزایش می‌یابد.

این نکته را نیز باید در نظر داشت که چون بانکهای تجاری کارشناسی لازم را نداشتند سرعت پرداخت آنها بالاتر بود. در نتیجه نداشتن سرعت لازم در بانکهای تخصصی باعث شد تا اعتبارگیرندگان به سمت بانکهای تجاری روی بیاورند، در هر حال این یک نقص است که بانکهای تخصصی باید هرچه زودتر آن را رفع کنند.

نکته قابل توجه دیگر این است که بانکهای تخصصی در کشورهای پیشرفته حتی در زمان کنونی نقش قابل توجهی در پیشرفت اقتصاد آن کشورها دارند. به عبارت دیگر در اصلاح صنعت خود بر حسب صنعت روز جامعه مانند صنعت الکترونیک، صنعت انرژی خورشیدی و... نقش پیشرو دارند.

### کارایی بیشتر

نکته دیگر این است که پاره‌ای وزارتخانه‌ها دست به ایجاد صندوقهایی زدند که به تعبیر عمومی آن، مغازه‌ای را جلوی بانکهای تخصصی ایجاد کردند و به ارائه تسهیلات و اعتبارات پرداختند. در واقع به نوعی بانکهای تخصصی را دور زدند و وظایف آنها را کم رنگ کردند. در حالی که راه درست این بود که منابع در اختیار بانکهای تخصصی قرار می‌گرفت تا آنها نظارت شده منابع را سرمایه‌گذاری کنند.

عسلی‌رغم این مسایل، شاخص‌ها و نمودارهای اقتصادی و آمارهای بانک مرکزی حکایت از آن دارد که با وجود محدودیتهای

در کشور وجود ندارد. سؤال دیگر این است که آیا واقعاً صنعت می‌تواند بدون سیستم بانکی پویا باشد؟

ایمانی راد: با تشکر از آقای مهندس سیدین (قافله‌باشی). من به نکته‌ای در مورد نرخ تورم و صنعت و بخشهای مختلف اقتصادی اشاره کنم. اتفاقاً بخش صنعت از نرخ تورم سود می‌برد و آنهايي که فعالیت زیادی می‌کنند قطعاً تورم به آنها کمک می‌کند و حاشیه سودشان را به‌طور نسبی بالا می‌برد. در شرایط فعلی نیز واحدهای مختلفی در حال کار هستند. گروهی با کمبود نقدینگی و مشکلات تولیدی و درعوض گروهی دیگر در حال تولید و رونق می‌باشند. بنابراین نمی‌توان با وضعیت بنگاهها یکسان برخورد کرد. حال با اجازه دوستان بحثها را وارد حوزه مسائل ایران می‌کنیم.

تصور من این است که بانکهای تخصصی - توسعه‌ای در فرایند توسعه اگر از یک نقطه صفر شروع کنند ماهیتاً توسعه‌ای هستند. بانکهای توسعه‌ای هم همان‌طور که آقای دکتر عزیزی اشاره کردند چون عوامل توسعه دولتی هستند الزاماً دولتی شکل می‌گیرند. من فکر می‌کنم یک ضرورت اقتصادی و فنی هم پشت سر این بحث وجود دارد.

همان‌گونه که جامعه پیشرفت می‌کند و صنعت پیچیده‌تر می‌شود، نقش این بانکها نیز تغییر می‌کند. به این ترتیب که ماهیت توسعه‌ای آنها کاهش و ماهیت تخصصی‌شان افزایش پیدا می‌کند.

در مورد نکته‌ای که آقای مهندس هراتی اشاره کردند باید بگویم بانکهای تخصصی در کشورهای پیشرفته یک سری تخصص‌های ویژه را تامین مالی می‌کنند، ولی بانکهای توسعه‌ای خاص کشورهای در حال توسعه است، زیرا تخصیص برنامه را آن‌طور که برنامه می‌دهد و دولت می‌خواهد باید به سمت خاصی جهت‌دهی کنند. بنابراین در فرایند توسعه مالکیت از شکل دولتی به تدریج به سمت مالکیت خصوصی حرکت خواهد کرد و از نظر ماهیت، از یک ماهیت توسعه‌ای به تدریج به یک ماهیت تخصصی پیش خواهد رفت.

ما تجربه بسیار خوبی در قبل از انقلاب در ایجاد بانک صنعت و معدن داشتیم و با بررسی که تقریباً ۷ سال پیش روی این بانک انجام دادیم به این نتیجه رسیدیم که در خصوص بانکهای مشابه یکی از موفق‌ترین بانکهای توسعه‌ای در



### هراتی نیک:

**در بانکهای توسعه‌ای اصل قضیه در این است که منابع در جهت مصرف شود که توسعه مملکت را در پی داشته باشد، نه اینکه صرفاً پرداخت منابع باشد.**

کشیده شده است. ما در زمانی راجع به بانکهای تخصصی و صنعت صحبت می‌کنیم که اصل مسئله زیر سؤال است. من اگر در شروع کار برای مثال ۲۰۰ میلیون تومان برای ساختمان کارخانه سرمایه‌گذاری کنم، چگونه می‌توانم به‌عنوان یک صنعتگر وام بانک را پرداخت کنم. پس ضعفها در عدم درک صنعت و ساختار صنعتی است. به‌نظر من برای درک مشکل صنعت باید با یک سری صنعتگر کوچک مثل تراشکار، نجار و... صحبت کرد که کوچکترین سرمایه‌ای برای خرید لوازم اولیه خود ندارند.

برای بخش خصوصی مساله خیلی عمیق‌تر از اینهاست. خیلی خوب است که ما بحثهای تخصصی و آکادمیک بکنیم، ولی به‌نظر می‌رسد این بحثها برای حل مشکلات راهگشا نیست.

موقمی که شما از بانکهای تخصصی در کشورهای دیگر وام می‌گیرید، اولین درخواست آنها این است که پیش‌فاکتور بیاورید، سند ماشین و وسیله تولیدتان به عنوان وثیقه در اختیار بانک است و بانک تا ۸۰٪ و بعضی اوقات تا ۱۰۰٪ قیمت ماشین وام می‌دهد. یک صنعتگر با حداقل سرمایه در کشورهای توسعه‌یافته می‌تواند تولیدکننده شود. آیا این فرایند در ایران وجود دارد؟

سوال این است که چگونه می‌تواند صنعت رشد کند در شرایطی که اولین پیش‌نیازهای تولید

موجود اعم از تخصصی و غیر تخصصی به دولت سوسید می‌دهند. کارخانه‌های وابسته به دولت از راههای مختلف، بیشترین منابع بانکی و ارزی را به خودشان اختصاص داده‌اند. در حقیقت کاری را که می‌خواستند بانکهای توسعه و تخصصی انجام دهند دولت با ارائه ارز ارزان سعی کرد صنایع را به سرمایه‌گذاری تشویق کند و صنعت را برپا نگاه دارد. این اقدام هرچند که در تئوری خیلی خوب بود، ولی در عمل صنایعی که این‌گونه ایجاد شدند هیچکدام کاربردی نبودند. برای مثال در کشور بین ۲۵ تا ۳۰ کارخانه فرش ماشینی وجود دارد، در صورتی که ظرفیت نیاز کشور در این زمینه بیشتر از پنج کارخانه نیست. صنعت در کشور یتیم است و صنعتگر واقعی شخصی است که تخصص دارد و سرمایه کوچک دارد ولی به دلیل کمبود سرمایه توانسته است طی این ۲۰ سال از توانایی‌اش استفاده بهینه کند.

شهرکهای صنعتی در غرب با شهرکهای صنعتی در ایران کاملاً متفاوت است.

در غرب ساختمانها را آماده بهره‌برداری می‌کنند (شامل برق و گاز و تلفن و ...) و به صنعتگر اجازه می‌دهند و یا با اقساط ۳۰ ساله به فروش می‌رسانند. در ایران زمین را در اختیار صنعتگر می‌گذارند و رقم هنگفتی باید در ابتدای کار صرف ساختمان‌سازی شود و به همین دلیل پروژه‌های نیمه‌ساخته در اکثر شهرکهای صنعتی به وفور دیده می‌شوند.

این نوع هزینه‌ها نشان می‌دهد که یک سرمایه‌گذار کوچک که می‌خواهد کار تخصصی کند، نمی‌تواند در کشور روی پای خودش بایستد. در صورتی که شما در تایوان، کره، ژاپن، مالزی، امریکا و... می‌توانید با حداقل پول در شهرکهای صنعتی صاحب کارخانه شوید و صنعت را شروع کنید.

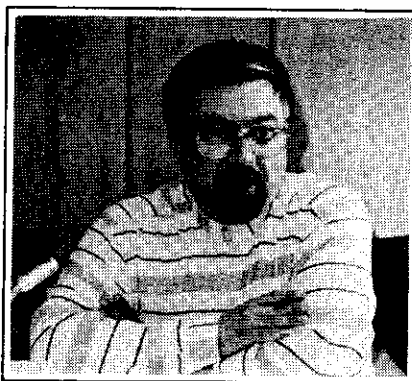
در آن کشورها ساختمان و امکانات تولید در اختیار شماست و شما ماشین‌های تخصصی را اجازه به شرط تملیک می‌کنید و کار را شروع می‌کنید. در آن کشورها حرکت‌های صحیح در راستای بهینه کردن سرمایه‌گذاری ملی برای تولید صورت می‌گیرد.

صنعتگران ما در ایران طی ۲۰ سال گذشته نتوانستند قد علم کنند، کارخانجات با انگیزه ایجاد کار و اشتغال تاسیس شدند و قریب به اتفاقی هم وابسته به دولت هستند. بنابراین سیکل گردش سرمایه دچار بحران است و به بن‌بست

## ابهام در سیاستگذاری‌ها

بانکهای توسعه‌ای در ایران در حاله‌ای از ابهام قرار دارند که هنوز استارت اولیه‌اش نخورده است. ما برای صنایع دولتی و صنایع بخش خصوصی باید مکانیزم جدا داشته باشیم. اگر این مکانیزمها جدا نباشند و منابع در یک جا جمع‌آوری نشوند در آن صورت سازوکارهای فشار و فساد اداری و غیره کار تخصیص منابع پولی را انجام می‌دهند. در چنین شرایطی بخش قابل توجهی از صنایع پویا در بخش خصوصی از این منابع محروم خواهند شد. ما نیاز داریم که یک بانک تخصصی ویژه بخش خصوصی و یک بانک تخصصی ویژه برای صنایع کوچک داشته باشیم تا منابع مالی، براساس اولویت‌های جامعه تخصیص پیدا کند.

جالب است که الگویی را شورای پول و اعتبار برای بانکها تصویب می‌کند، آخر سال می‌بینیم هیچ چیز آن الگو بیرون نیامده است. زیرا مکانیزمی وجود ندارد که بخواهد این الگو را آخر سال به برنامه برساند. این الگو به‌طور عمده ناشی از مکانیزم‌های واقعی اقتصادی است. ما می‌توانیم مثلاً برای صنایع کوچک یک بانک ایجاد بکنیم، ولی نحوه تخصیص منابع بین صنایع کوچک دیگر دست بانک نیست، یعنی در واقع کارایی صنایع کوچک و قدرت جذب منابع مالی، تأمین‌کننده آن نوع تخصیص است. لذا ما در یک چارچوب کلی باید بانکهای توسعه‌ای ایجاد کنیم، ولی در هر بانک توسعه‌ای، آزادی عمل را باید به بازار بدهیم، نه اینکه آن بانک خود رأساً در مورد دادن اعتبار به خط‌های تولیدی تصمیم‌گیرنده باشد. متأسفانه این مساله یکی از ابهامات جدی است که در کل سطوح سیاستگذاری کشور وجود دارد و من امیدوارم این ابهام تسری پیدا نکند. برای روشن شدن بحث مثالی می‌زنم. بسیاری از مسئولان دولتی دنبال تعیین برتری‌های نسبی کالاهای موجود در کشور هستند. من می‌گویم این کار دولت نیست بخش خصوصی برای صادرات کالاهای خود باید چندین میلیون تومان خرج بکند و مراحل و مشکلات مختلفی را پشت سر بگذارد تا بفهمد این کالا قابل صدور است یا خیر؟ چطور است که دولت با چند محاسبه به این نتیجه می‌رسد که فلان کالا برتری نسبی دارد و کالای دیگر ندارد. دولت وارد یک سری حوزه‌هایی شده است که در تخصص‌اش نیست و برعکس وارد حوزه‌هایی نشده که باید بشود و در تخصص‌اش



### سیدین (قافله‌باشی):

**دولت بزرگترین بازار سرمایه است و بانکهای موجود اعم از تخصصی و غیرتخصصی به دولت سوبسید می‌دهند.**

گرفت و اندازه حجم دولت چقدر است و بخش خصوصی در کجا قرار خواهد داشت؟ چون ما یک مسیر مشخصی از افق و روند کشورمان نداریم طبیعی است که استراتژی مشخص هم نمی‌توانیم داشته باشیم. وقتی شما استراتژی ندارید، الگوی تخصیص منابع هم جهت‌دار نیست. وقتی الگوی تخصیص منابع ما جهت‌دار نیست، طبیعاً بانکهایی که باید منابع را به سمت خاصی تأمین و تجهیز کنند شکل نمی‌گیرند. بانکهایی که بنابه دلایلی قبل از انقلاب ایجاد شده بودند، علی‌رغم کارهای مثبتی که انجام دادند به بانکهای اداری تبدیل شدند. البته این مساله بیشتر به ویژگی‌های مدیران آن بانکها بازمی‌گردد نه به سیاست‌هایی که در آن بانکها اعمال می‌شد. لذا به اعتقاد من این عدم درک صحیح از نقش بانکهای توسعه‌ای در ایران بیشتر ناشی از دولتی بودن اقتصاد و فقدان استراتژی توسعه است.

من در سمیناری که در خصوص مسائل بانکهای توسعه‌ای و صنایع کوچک در کره‌جنوبی شرکت داشتم مشاهده کردم که در آن کشور ۲۵ سازمان اداری و مالی وجود دارد که فقط صنایع کوچک را حمایت می‌کند. من به‌عنوان نماینده ایران در این سمینار حتی تعریف مشخصی از صنایع کوچک به آن مجمع نتوانستم ارائه دهم.

کشورهای منطقه بوده است. دلیل آن هم تجهیز و تخصیص منابع به نفع کارخانجات و تقویت بسیاری از صنایعی بوده است که در آن زمان ایجاد شده‌اند. متأسفانه در بعد از انقلاب نه تنها این بانک توسعه‌ای فلج شد بلکه هیچ‌گونه بانک توسعه‌ای دیگری هم ایجاد نشد.

به این ترتیب همان‌طوری که اشاره شد ما در ایران با یک سیستم بانکی توسعه‌ای فلج روبرو هستیم که این موضوع به یک سری مسائل اساسی در کشور باز می‌گردد.

به‌طور من مشکل عمده‌ای که برای بانکهای توسعه‌ای در بعد از انقلاب ایجاد شد معلول این بود که شبکه بانکی کشور در بعد از انقلاب اساساً دچار مشکل جدی بود. ما اگر نرخ ارزش افزوده بخشهای مختلف اقتصادی را با یکدیگر مقایسه کنیم مشاهده می‌کنیم که تنها بخشی که حتی رشد مثبت هم در بعضی سالها نداشته سیستم بانکی، یعنی بخش پولی و مالی کشور بوده است.

### نبود استراتژی توسعه

به‌عبارتی سیستم بانکی کشور یکی از کندترین بخشهای اقتصادی کشور به‌شمار می‌آید. وقتی سیستم بانکی به این شکل دچار رکود جدی شود طبیعی است که بانکهای توسعه‌ای که پیشرو و پیشقراول این بانکها هستند هم دچار رکود جدی می‌شوند و در نهایت بانکی مانند بانک صنعت و معدن که حرکت‌دهنده توسعه در یک زمان بوده به بانک اداره‌کننده صنایع تبدیل می‌شود.

به‌نظر من این مشکل از دو پدیده ناشی می‌شود: نخست پدیده دولتی کردن اقتصاد بود، یعنی به‌طور غیرطبیعی در آن دخالت کردیم و اقتصاد را به سمت یک اقتصاد عاری از بخش خصوصی و بیمار هدایت کردیم. بنابراین تمامی دخالتهای دولت در اقتصاد علی‌رغم اینکه با حسن‌نیت تمام اعمال شد موجب پدیدآمدن مشکلات جدی شد. در این شرایط بانکهای توسعه صنعتی آن عملکرد واقعی خود را نمی‌توانند ایفا کنند.

پدیده اساسی‌تر دیگر که در ارتباط با بحث‌های بانکهای توسعه‌ای در کشور است این است که ما از ابتدای انقلاب هیچ درک مشخص و استراتژی معین از فرایند توسعه نداشتیم، زیرا یک افق مشخصی برای آینده اقتصادی کشور وجود نداشت. شما نوشته‌های نشان دهید که در سال ۱۴۰۰ ایران در چه وضعیتی قرار خواهد

است. در واقع ما با دو مانع در سیاست‌گذاری‌های دولتی مواجه هستیم که این مساله به بانکهای توسعه‌ای هم سرایت کرده است.

**عزیزی:** به نظر من عمدتاً فرمایشات آقای دکتر ایمانی‌راد درست است. به این معنا که دلیل وضع موجود در رابطه با کل مسائل و مشکلات اقتصادی است. از جمله ترکیب و سازماندهی و نقش بخش مالی در درون آن بخش است و همین‌طور سیستم بانکی و در درون آن بانکهای تخصصی و توسعه‌ای قرار دارد که عمدتاً ناشی از فقدان درک درست از توسعه و فقدان استراتژی مشخص است. وقتی ما چنین فرضی را بپذیریم باید بگوییم که ضعف بسیار شدیدی در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری و سازماندهی وجود دارد. چون بحث توسعه مطرح است باید گفت از عمده‌ترین ابزارهای تحقق سیاست توسعه، بانکهای توسعه‌ای، نهادهای توسعه‌ای و نهادهای مالی توسعه‌ای هستند. آقای سیدین (قافله‌باشی) تصویری از وضعیت بخش خصوصی ارائه کردند. من با برخی از فرمایشات ایشان موافقم. اما اساساً نفهمیدم که در این دو دهه آیا مقروض بودن افراد به بانک خوب است یا خیر؟ ما قانونی به نام قانون حفاظت صنایع توسعه‌ای ایران داریم که به عقیده من یکی از دلایل عمده مشکلات موجود ماست. باید بررسی کرد که این قانون چقدر به حفاظت و توسعه صنایع آن زمان کمک کرده است. آن قانون می‌گوید اگر صنعتی ۲/۵ سمنومون منابع خودش را مقروض به بانکها بود این صنعت باید متعلق به بانکها شود. حتی اگر صنعتی به این دلیل تصرف شده بود متولی این قانون حاضر نبود طبق قانون این صنعت را در اختیار بانک و وام‌دهنده قرار دهد. این مساله بی‌شک عطش مدیریت و تصدی دولتی را نشان می‌دهد.

نکته قابل تذکر این است که در این مرحله به‌طور ناشیانه‌ای مدیریت را از مالکیت جدا کردند. به این معنا که مدیریت دیگر مباشر و نماینده مالک نبود. فقدان رابطه مباشرت بین مالک و مدیر به بنگاهداری و الگوی صنعتی از ابعاد مختلف لطامت زیادی زده است. از بعد تامین مالی، وجود بانک یعنی واسطه وجود. وقتی می‌گوییم بانک سرمایه‌گذاری، بانک تخصصی و بانک توسعه‌ای؛ یعنی اینکه ما این مساله را به رسمیت می‌شناسیم که تعدادی از افراد که پول ندارند ولی ایده و توان کارآفرینی

دارند می‌توانند از بانک وام گرفته و واحد صنعتی خود را به تولید برسانند. این سخن درست است که صاحب صنعت می‌تواند ۲۰ درصد و در بعضی کشورها حتی تا ۱۰۰ درصد سرمایه‌گذاری خود را به صورت مکمل از بانکها وام دریافت کند. ضمناً ما تعیین نکردیم که عمل دریافت وام کار خوبی است یا خیر. از طرف دیگر منابعی که در اختیار بانکها بود به صورت ارزانسی در اختیار مستقاضیان قرار گرفت و می‌توانست این مساله مطرح شود که چرا همه از این منابع استفاده نکنند. به این ترتیب واقعاً درک ما از فعالیت‌های اقتصادی، توسعه، سازماندهی توسعه و جهت‌گیری‌ها دچار مشکل بود و ما مجبوریم که درباره این مطالب صحبت کنیم تا این درک تصحیح شود.

حال در شرایطی این سخن را می‌گوییم که توقع ما از بانکهای توسعه‌ای و تخصصی عمدتاً تشویق و ترغیب و ترویج سرمایه‌گذاری در بخش خصوصی و یا کمک به بسترسازی برای سرمایه‌گذاری‌های مولد در جاهایی از این بخش است که صاحبان صنعت نمی‌توانند ریسک برعهده گیرند یا بخشی از ریسک را برعهده بگیرند و توانا شوند. طبیعتاً این مساله کمک به خصلت‌های کارآفرینی می‌کند. به این ترتیب کارآفرینان و سرمایه‌گذاران مجهز می‌شوند، بازار سرمایه توسعه کمی و کیفی پیدا می‌کند، ابعاد تکنولوژی کشور توسعه می‌یابد و تعامل بین بانکها نیز تقویت می‌شود. اگر وضع موجود و ایرادها را در مقابل چنین تصویری از امیال و خواسته‌ها قرار دهیم به این نتیجه می‌رسیم که بانکهای توسعه‌ای و تخصصی هم مانند حوزة‌های دیگر نیازمند اصلاحات عمیق اقتصادی هستند. اصلاحات این بانکها نمی‌تواند خارج از بخش مالی به‌عنوان بازار پول و بازار سرمایه تلقی شود. همان‌طور که اصلاحات بخش مالی هم نمی‌تواند خارج از کل جغرافیای اصلاحات اقتصادی تلقی شود. خصوصی‌سازی بدون سیستم بانکی بی‌معنا است. به گفته آقای دکتر طباطبایی ما نمی‌توانیم بدنی را از خون خود و شبکه رگها جدا و محروم کنیم، ثروت و پس‌انداز، خون یک جامعه است. اینها جنبه‌های نظری و برنامه‌ریزی عملی مطلب است.

#### دستوری بودن امور

اما مطالبی در رابطه با نقش بانکها بیان شد. برای مثال گفته شد که رشد ارزش‌افزوده بخش سیستم بانکی بسیار کمتر از جاهای دیگر است.

من به شما می‌گویم که اگر غیر از این باشد باید تردید کرد. سود بانکی سپرده‌های بلندمدت ۱۸/۵٪ است. از طسرف دیگر از سرمایه‌گذاری‌های صنعتی متناظر ۱۹٪ سود دریافت می‌شود. یک حاشیه سود ۰/۵ درصد با ریسک و هزینه‌های اداری، مدیریتی، نظارتی و پیگیری وسیع باقی می‌ماند. در کجای دنیا که سیستم بانکی آنها رشد ارزش‌افزوده بالایی دارد چنین حاشیه سودی برای بانکها وجود دارد؟ اساساً وظایفی که سیستم بانکی در ایران انجام می‌دهد وظایف جانکاهی است. اقتصادی که کمترین ابزار پرداخت آن غیر نقدی است و حجم وسیع نقدینگی بسیار بزرگی را با اسکناس و با قیمت اسمی بسیار کوچک دربرمی‌گیرد در هیچ کجای دنیا نیست. من تصور می‌کنم که این جفاست در حق بانکها که بگوییم رشد ارزش‌افزوده آنها پایین بوده است. زیرا بانکهای ما تماماً دستوری اداره می‌شود، نرخ درآمدشان دستوری است، هزینه‌هایشان دستوری است چون هزینه‌های عملیاتی و درآمدهای عملیاتی آنها دستوری است. کدام بخش دیگر در این کشور این همه دستوری است؟ در خارج از بانک تصمیم می‌گیرند که فلان بانک چقدر باید درآمد و هزینه داشته باشد. با این قیدوبندها دلیلی ندارد که مجموعه سیستم بانکی را به سمتی حرکت دهیم که موردانتظار ماست.

البته براساس اصل ۴۴ قانون اساسی تا چندی پیش این‌گونه تفسیر می‌شد که بانکها حتماً مالکیت دولتی باید داشته باشند که با تصویب مجمع تشخیص مصلحت نظام در مورد مناطق آزاد روشن شد که مالکیت بانکها می‌تواند از این به بعد غیردولتی هم باشد. درجایی که هیچ انگیزه خصوصی در شبکه بسیار عظیم بانکی کشور نیست فکر نمی‌کنم ما آنچنان هم محق باشیم که بگوییم چرا نتیجه کار این‌گونه است؟ امیدواریم با تفسیر مالکیت غیردولتی در بانکها در آینده فرایند بسیار طولانی اصلاح در سیستم بانکی شروع شود. بعضی از خصوصی‌شدن مالکیت بانکها ترس دارند، درحالی که تکثر نهادهای مالی فی‌حد ذاته به توسعه کمک می‌کند. تکثر نهادهای مالی توسعه‌ای حتماً به توسعه و بهبود شرایط اقتصادی کمک خواهد کرد.

#### بانک صنایع کوچک

گفته شد در کره جنوبی ۲۵ نهاد توسعه‌ای - تخصصی مالی فقط برای کمک به صنایع کوچک وجود دارد. ما متأسفانه در کشورمان هیچ نهاد



است. در واقع ارتباط بین ریسک و نرخ سودی که باید از وام‌های اعطایی دریافت شود به هم خورده است. بنابراین هیچ وقت نمی‌توان پروژه‌ها را بر مبنای ریسک و بازدهی آنها مورد ارزیابی قرار داد. از طرف دیگر سقف تسهیلاتی که اعطا می‌شود بعضاً باعث می‌شود که برخی از بانکهای تجاری وجوه مازاد داشته باشند و نتوانند این وجوه را مصرف کنند. به این ترتیب مقداری از این منابع بدون استفاده باقی می‌ماند که خود این مساله باعث کاهش سود بانکهای تجاری می‌شود.

مطلب دیگر بحث تورم و نرخ سود است که مرتبط نبودن این دو باعث می‌شود که منابع حالت رانت داشته باشند و در نتیجه به مصارف بهینه اختصاص پیدا نکنند. لذا چه بسا پیش آمده است که وامها در مصارفی غیر از آن مصارف توسعه‌ای مصرف شده باشد.

مشکل موجود دیگر در بانکها این است که کسانی که طرف تسهیلات قرار می‌گیرند برای اینکه بتوانند بانک را متقاعد کنند که این وجوه را برای سرمایه‌گذاری دریافت کنند نیاز به مدارک مختلف نظیر برگهای تسویه حساب و عدم بدهی و غیره دارند و در واقع دچار یک نوع بوروکراسی سنگین می‌شوند. در یک مورد در زمینه تسهیلات بانکی با بررسی که انجام شد این فرایند به حدود ۶۴ مرحله رسید. یعنی یک سرمایه‌گذار برای دریافت وام باید ۶۴ مرحله را طی کند. طولانی شدن زمان برای پرداخت وام باعث می‌شود تا هزینه اعطای تسهیلات هم برای بانک و هم برای استفاده‌کننده افزایش یابد. منبع مهم دیگر که بانکهای ما از آن محروم هستند، ولی بانکهای خارج بیشتر درآمد را از آن طریق کسب می‌کنند، درآمدهای جنبی است. برای مثال اگر چک یک نفر در یکی از بانکهای خارج برگشت بخورد رقم قابل توجهی از شخص به عنوان حق‌العمل دریافت می‌کنند. در سیستم بانکی ایران این نوع هزینه‌ها وصول نمی‌شود و این مساله عملاً باعث کاهش سودآوری می‌شود. بنابراین به خاطر همان حاشیه سود خیلی اندک بین نرخ تسهیلات و نرخ جذب سپرده‌ها است که مجموعاً این امکانات در بانکها دیده نشده است.

مقررات بانکی نیاز به تجدیدنظر کلی است و بانک مرکزی می‌تواند ضمن بررسی مجموعه مقررات بانکی، فضاهایی برای بانکها جهت جذب درآمد و منابع بیشتر یا حتی الامکان

تخصصی و بانکهای توسعه‌ای داشته باشیم. در دنیا هم، چنین چیزی سراغ ندارم. به این ترتیب من نتیجه‌گیری می‌کنم که ما در اساس فلسفه اقتصادی و طرزتلقی مشکل داریم و در نتیجه نمی‌توانیم طوری سازماندهی بکنیم که یک وفاق عمومی داشته باشیم و بتوانیم به بازیگران مختلف، نقشهای متناسب و متنظر با آن درک را بسپاریم.

چند نکته‌ای را هم راجع به بانک صنعت و معدن عرض کنم. این بانک در طول تاریخ

### طباطبایی:

**حدود ۶۰ تا ۷۰ درصد هر صنعتی که در دنیا تاسیس می‌شود از طریق تسهیلات بانکی بلندمدت است.**

### هراتی نیک:

**مناسفانه بانکهای تخصصی را به سمت کارهایی حرکت دادیم که تخصص آن را نداشتند.**

خودش توانسته به خوبی تمام صنایع عمده‌ای را که قبل از پیروزی انقلاب ایجاد شدند کمک کند. بعد از پیروزی انقلاب به دلایل قانون عملیات بانکی بدون ربا، قانون اساسی، ملی شدن بانکها، قانون حفاظت و توسعه صنایع ایران و همچنین تغییر اساسنامه بانک که از اساسنامه اعطای تسهیلات و کمک و تشویق و ترغیب بخش خصوصی به اساسنامه ایجاد و سرمایه‌گذاری تبدیل شد و نیز شرایط محیطی در نهایت بیشتر حالت تصدی را انجام داده و اکثر قریب به اتفاق منابعش در تصدی‌های خودش صرف شده است. منتها با توجه به توان این تفکر و ثوری و تاریخچه و بدنه به ارث رسیده فکر می‌کنم بتوان بانک صنعت و معدن را در جهت تقویت نقشی که عرض کردم تجهیز و اصلاح کرد. البته این مساله باید حمایت و پذیرفته شود و در این جهت ما یک برنامه چندصد صفحه‌ای تقدیم هیات دولت و مجمع عمومی بانک کرده‌ایم که امیدواریم مورد توجه قرار گیرد تا در آینده، این بانک بتواند نقش متفاوتی را در اقتصاد ملی ایفا کند.

طباطبایی: من سعی می‌کنم در مورد دستوری بودن عملیات بانکها مطالب مختصری عرض کنم. چندین پارامتر باعث می‌شود که بانکها نتوانند در آن ظرفیتی که با همه محدودیتها دارند بتوانند عمل کنند. یکی بحث نرخ سود قطعی

متمرکز دولتی و غیردولتی برای کمک به صنایع کوچک نداریم. البته برخی وظایف این‌گونه نهادها در بعضی از سازمانهای دولتی وجود دارد ولی یک نهاد مستقل و جداگانه که صرفاً صنایع کوچک و مقتضیات آن را دربرگیرد وجود ندارد. به همین دلیل پیشنهاد تشکیل بانک صنایع کوچک ایران از طرف بانک صنعت و معدن داده شده است. در همین پیشنهاد گفته شده است که این بانک نباید فقط دولتی و انحصاری باشد، بلکه باید نهادهای مالی تکثیر شوند. شاید کلید حل مشکلات کوتاه‌مدت کشور در دست صنایع کوچک باشد نه صنایع بزرگ. ما باید بسترهای لازم برای صنایع کوچک فراهم کنیم، در غیر این صورت استعدادها و فرصتها برای تحقق بخشیدن به این استعدادها در شکل توسعه صنعتی و تولید از دست خواهد رفت.

در رابطه با مطلب حق دخالت در الگوی تخصیص منابع لازم است تذکر دهم که همه کارهایی که ما انجام می‌دهیم الگوی تخصیص منابع است. بانک توسعه اگر دخالت نکند، پس برای چه تشکیل شده است؟ البته من فکر می‌کنم که تعریف ما از الگوی تخصیص منابع متفاوت است و این مساله هم به معیار قضاوت ما بازمی‌گردد. بحث این است که در تاریخ گذشته کشور ما خصوصاً در دو دهه اخیر همه می‌خواستند منابع مختلف مانند منابع ارزی و ریالی را طوری کانالیزه کنند که در نهایت دیدیم که در خیلی جاها تخصیص بهینه صورت نگرفت. از دلایل عمده این مساله، عدم استفاده از ابزارها، مکانیزم‌ها، روشها و نرم‌افزارهای صحیح است. بانکهای توسعه‌ای مهمترین ابزارهای جهت‌دهی به تخصیص بین منابع هستند.

بانکهای توسعه‌ای به‌عنوان نهادهای بازار سرمایه چه در شکل نهادهای مشاوره‌ای و چه در شکل نهادهای مالی واسطه‌ای وجوه، تکثیر خواهند شد. این طور نیست که تعداد نهادهای توسعه‌ای و تخصصی در کشورهای توسعه‌یافته کمتر از ما باشد. اگر چه آقای دکتر ایمانی‌راد در رابطه با بانکها میان توسعه و تخصص تفکیک قائل شدند. اما می‌دانیم که تعریف مشخصی از توسعه وجود ندارد. وقتی به سمت رشد متوازن و متعادل پایدار پیش می‌روید توسعه مفهوم پیدا می‌کند. بنابراین اگر نهادهای تخصصی در این جهت کمک کنند آنها هم نهاد توسعه‌ای محسوب می‌شوند. در نتیجه بنده در تلقی خودم نمی‌توانم خیلی تفکیک فاطمی بین بانکهای

نوسان دادن نرخ تسهیلات اعطایی ایجاد کند. ممکن است برای یک پروژه خاصی یک نفر حاضر باشد با نرخ ۳۰٪ هم تسهیلات دریافت کند و اطمینان هم داشته باشد که بتواند آن را بازپرداخت کند. ولی برای یک پروژه ممکن است نرخ ۱۰٪ هم زیاد باشد. به بیان دیگر چنانچه امکان تصمیم‌گیری در بانکها ایجاد شود برای مصرف بهینه منابع خیلی کارساز خواهد بود.

**هراتی:** لازم است چند نکته دیگر را اضافه کنم. نخست در بحث تجهیز منابع بانکهای تخصصی است. این نوع بانکها برای تجهیز منابع از نظر نیروی انسانی و امکاناتی که در بانکهای تجاری وجود دارد تجهیز نشده‌اند و در آن زمینه تخصص ندارند. به تعبیر دیگر تخصص آنها در زمینه وظایف خاصی است که در بانکهای کشاورزی، صنعت و معدن و مسکن دیده می‌شود. عمل سپرده‌گرفتن و تشویق به پس‌انداز مردم متعلق به بانکهای تجاری است و متأسفانه غیر از بانک صنعت و معدن بقیه بانکها به این سو گرایش پیدا کردند.

براساس آمارهای موجود ۲۰٪ منابع حاصل از سپرده‌های مردم در دست بانکهای تخصصی و ۸۰ درصد آن در بانکهای تجاری است. متأسفانه ما بانکهای تخصصی را به سمت کارهایی حرکت دادیم که تخصص آن را نداشتند و مقدار زیادی از نیروهای خود را هم برای این کارها گذاشته‌اند. این نوع تجهیز منابع باید اصلاح شود و برگردد به سمت منابعی که براساس آنها بانکهای تخصصی تعریف شده‌اند. بحث دیگر تسهیلات ارزی است که قبل از انقلاب بانکهای تخصصی این خدمت را ارائه می‌کردند. درحال حاضر فقط بانک توسعه صادرات این امکان را در اساسنامه خود دارد. باید امکان استفاده از منابع خارجی برای دیگر بانکهای تخصصی نیز ایجاد شود، بخصوص که سابقه بانکهای تخصصی در کشور نشان می‌دهد که این بانکها توانستند هم در تجهیز منابع و هم در مصارف آنها، کارها را به خوبی انجام دهند. نکته دیگر اینکه باید توجه کنیم که صنعتگران ما در طول ۲۰ سال گذشته تولیدات خود را به گونه‌ای به بازار عرضه کردند که اکثر قابل مصرف در بازارهای داخلی بودند و حتی علی‌رغم استفاده از امکانات محدود بانکها سعی نکردند به گونه‌ای تولید کنند که کالاها آنها قابل رقابت در بازارهای خارجی باشد. لذا درحال حاضر مساله بیع متقابل در سیستم بانکی کشور

شیوه خوبی است که سرمایه‌گذاران و صاحبان صنایع بتوانند تولیدات خود را براساس استانداردهای جهانی تهیه کنند و درعین حال قادر باشند از محل صدور کالاهایشان منابع خارجی را بازپرداخت کنند.

نکته آخر هم اینکه در طرح ساماندهی اقتصادی برای اصلاح اساسنامه بانکها و وظایف آنها و نیز نقش بانکهای تخصصی پیشنهادهای خوبی ارائه شده است که امیدواریم بانکهای تخصصی بتوانند به این ترتیب نقش خود را به

### عزیزی:

**خصوصی‌سازی بدون سیستم بانکی بی‌معناست و ما نمی‌توانیم بدنی را از خون خود و شبکه رگها جدا و محروم کنیم.**

### سیدین (قافله‌باشی):

**آنچه که ما نیاز داریم خصوصی‌سازی واقعی است، نه شعار، نقش دولت باید کوچکتر شود و دولت دست وپال بخش خصوصی را آزاد بگذارد.**

خوبی ایفا کنند.

سیدین (قافله‌باشی): تجربه شخصی من در ارتباط با بانک و وام مربوط به یک بانک اسلامی در لوس‌آنجلس است که به ده سال پیش بازمی‌گردد. وجوه این بانک از مسلمانها جمع شده بود و بانک می‌خواست قانون بانکی بدون ربا را در قلب لوس‌آنجلس اجرا کند. من افتخار داشتم که در آنجا با سرمایه کوچکی که داشتم با این بانک کار کنم. فلسفه این بانک اسلامی بر سه اصل استوار بود: ریسک، سلامت و کار. براساس اصل ریسک، شما باید شخصاً بتوانید آن سرمایه اصلی را که بانک در اختیار شما می‌گذارد گارانتی کنید. اصل سلامت، یعنی تخصص اجرا و بهینه کردن بولی که از بانک وام می‌گیرید این اصل را هم باید تضمین کنید. سومین اصل، ریسک بازار است و هیچ کس نمی‌دانست که آینده بازار چیست؟ کارشناسان بانک با بررسی سرمایه و پروژه اعلام می‌کردند که ۲۵ تا ۳۰ درصد سود پروژه متعلق به بانک است و ۷۰ درصد بقیه متعلق به صاحب پروژه است. به این ترتیب کسی که در آنجا سرمایه‌گذاری می‌کرد خیالش از هر جهت راحت بود. اگر بازار ترقی و رونق داشت بازدهی او هم خیلی بهتر بود. و اگر بازار سقوط می‌کرد سودش کمتر بود. به بیان دیگر در سود یا زیان بازار به معنی واقعی شریک

بود. این‌گونه بانکها خیلی موفق هستند و هنوز هم فعالند و مسلمانان از تسهیلات آن برای امور مختلف نظیر خرید خانه، کارهای ساختمانی و فعالیت‌های صنعتی و تولیدی استفاده می‌کنند. در امریکا احتیاج نیست که شما سود را ثابت کنید. اگر بانک خصوصی باشد و افراد سرمایه‌گذاری کنند، خودشان بهترین راهها را برای بازدهی پیدا می‌کنند و در جاهایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که سرمایه‌جواب دهد. دولت امریکا با ایجاد وزارتخانه‌ای به نام وزارت صنایع کوچک که هدف اصلی آن ایجاد تسهیلات برای صنایع کوچک است (نه ایجاد بوروکراسی بیشتر و موانع متعدد) متقاضیان وام برای صنایع کوچک را با ارائه گارانتی ۵۰٪ از وام دریافتی‌شان و پرداخت قسمتی از بهره بانکی باری می‌نماید. این از جمله صدها خدماتی است که این وزارتخانه به صنایع کوچک مجاناً ارائه می‌دهد. لازم به ذکر است که ۵۴٪ از صنایع آمریکا را صنایع کوچک تشکیل می‌دهند و این رقم در کشور تایوان به بالای ۸۰٪ می‌رسد.

بعد دیگر این قضیه اسلامی بودن بانک و عملیات بانکی بدون ریاست. مشکل ما در ۲۰ سال گذشته این است که می‌خواهیم همه چیز را دوباره تجربه کنیم. تمام سیستم‌ها موجود است، فقط کافی است که از این سیستم‌ها ایده گرفته و اجرا کنیم. در ایران هرچقدر سازمان و ارگان دولتی تاسیس شود، مشکلی را حل نمی‌کند، بلکه به مشکل اضافه می‌شود. در کشور ما آن‌قدر شرایط دریافت وام و تسهیلات طولانی و مسائل آن پیچیده است که انسان از خیر آن می‌گذرد. حتی صندوق ضمانت صادرات هم مشکلات بانکها را داراست.

آنچه که ما نیاز داریم خصوصی‌سازی واقعی است نه شعار. نقش دولت باید کوچکتر شود و دولت دست وپال بخش خصوصی را آزاد بگذارد. دولت باید هدایت‌کننده باشد نه مجری. اگر هدایت کند مانند کشورهای کره و تایوان موفق است، ولی اگر مجری باشد تجربه ثابت کرده است که همه اقتصادهای دولتی شکست خورده‌اند. بنابراین تاکید می‌کنم که ما نباید تجربه‌های ثابت شده را دوباره تجربه کنیم.

ایمانی‌راد: چندنکته را آقای دکتر عزیزی مطرح کردند که من می‌خواهم روی آنها تاکید کنم. نخست اینکه ارزش افزوده بخش بانکی نسبت به سایر بخشهای ۱۲ گانه کشور کمتر است و آمارها آنرا نشان می‌دهند. دخالت دولت در این

بخش نسبت به سایر بخشها بیش از اندازه بوده است و به همین دلیل بانکها دارای یک نرخ رشد بطئی بودند و حتی در بعضی سالها رشد منفی داشتند. پایین بودن رشد به مدیریت ضعیف سیستم بانکی باز نمی‌گردد، بلکه به همان نکاتی باز می‌گردد که آقای دکتر عزیزی به آنها اشاره داشتند.

نکته دیگر مساله دخالت بانکهای توسعه‌ای است. به نظر من دخالت در جهت حمایت دولت در شرایط اقتصادی ایران باید مبتنی بر تعریفی باشد که حمایت‌شونده می‌کند، نه تعریفی که حمایت‌کننده می‌کند. من این بحث را به بانکهای توسعه‌ای در کشور تعمیم می‌دهم که آنها هم باید از این منطق تبعیت بکنند. مثلاً تاکنون ما تعیین می‌کردیم که چه چیز را حمایت کنیم؟ من می‌گویم که ما می‌خواهیم حمایت کنیم؟ ما قانون کار را برای تنظیم روابط و رشد اقتصادی وضع می‌کنیم. حال آیا برای کسی که ما قانون وضع می‌کنیم از او درباره این قانون سوال شده است؟ برای صنایع نرخ ارز تعیین می‌کنیم، آیا از صاحبان صنایع قبلاً در این مورد سوال شده است؟

اخیراً یکی از خبرنگاران نظر مرا راجع به مشکلات صادرات سوال کرد. گفتم چرا از من می‌پرسید؟ از آن کسی که صادر می‌کند سوال کنید. به نظر من یک اقتصاددان و کارشناس اقتصادی و یک مدیر و سیاستگذار دولتی نباید در امری که مردم خودشان می‌توانند انجام دهند دخالت کند. کار اساسی که باید در وزارتخانه‌ها انجام گیرد نیازسنجی و بررسی مشکلات و تدوین سیاستهایی است که باید حول محور اینها باشد، نه اینکه خودمان مشکلات صنایع و سپس حمایت‌هایمان را تعریف کنیم.

بحث دخالت بانکهای توسعه‌ای را که آقای دکتر عزیزی به آن اشاره کردند بیشتر بازمی‌کنم. به نظر من در بانکهای توسعه‌ای از نظر میزان توسعه‌شان در تخصیص اولیه، ما تخصیص منابع می‌کنیم. اما در جریان عملیات بانکداری توسعه‌ای مدیریت تصمیم می‌گیرد و ما دیگر تخصیص‌ها را از قبل نداریم. وقتی ما به صنایع کوچکی مثلاً X میلیارد ریال اعتبار می‌دهیم آن مدیریت دیگر باید تعریف بکند به چه کسی بدهد و به چه کسی ندهد. در اینجا ما تخصیص خودمان را دادیم و بعد از آن دخالتها باید حذف شود. حال از چه کسی حمایت کنیم. به نظر من تنها معیار حمایت باید اصل کارایی باشد. حتی

### طباطبایی:

**بانکهای تخصصی و توسعه‌ای می‌توانند در عملیات بازار سرمایه و پول شرکت کنند، ولی اینکه به سمت بانکداری بروند از اهداف اصلی خود دور می‌افتند.**

### هراتی‌نیک:

**شاخصها و آمارها نشان می‌دهد که با وجود محدودیتهای ایجاد شده برای بانکهای تخصصی، کارایی و سوددهی این بانکها از بانکهای تجاری خصوصاً در زمینه سرمایه‌گذاری بیشتر است.**

### ایمانی‌راد:

**بانکهای توسعه‌ای باید بر اساس اصل کارایی حرکت کنند. اینکه هر ضعیفی را باید حمایت کنیم، نقض بحث اصلی توسعه است.**

بانکهای توسعه‌ای هم باید بر اساس اصل کارایی حرکت کنند. اینکه هر ضعیفی را باید حمایت کنیم، نقض بحث اصلی توسعه است.

مطلب دیگری که احتیاج به بازکردن بیشتر دارد بحث بانکهای تخصصی و توسعه‌ای است. به نظر من بانکهای تخصصی با بانکهای توسعه‌ای متفاوت هستند. بانکهای توسعه‌ای تخصصی هستند، ولی هر بانک تخصصی توسعه‌ای نیست. بانکهای تخصصی، بانکهایی هستند که یک سری خدمات ویژه به بخشی از اقتصاد ارائه می‌کنند و خود را وارد بخشهای دیگر اقتصادی نمی‌کنند مانند بانکهای کشاورزی و مسکن. بانکهای تخصصی به این دلیل تخصصی عمل می‌کنند که بتوانند در زمان کوتاه با بهره‌وری بالا و کارایی بهتر خدمات خودشان را انجام دهند.

بانکهای توسعه‌ای، بانکهایی هستند که تخصیص منابع را به آن سمتی که برنامه تعریف می‌کند سمت‌وسو می‌دهد. در واقع مفهوم بانکهای توسعه‌ای بستگی به تعریف ما از توسعه دارد. به نظر من بانکهای توسعه‌ای در کشورهای توسعه‌یافته وجود ندارند و آن بانکها، بانکهای تخصصی هستند.

ما اگر کشورهای غربی و یا کشورهای مثل ژاپن را توسعه یافته بدانیم پس مراحل توسعه آنها به پایان رسیده است. ما در حرکت به سمت ساختار اقتصادی شبیه آن ساختار هستیم.

باتوجه به تجاری که ما از آنها اموختیم ما می‌توانیم یک‌سری بانکهای توسعه‌ای ایجاد کنیم که تخصیص منابع سریعتر انجام گیرد. حال وقتی به توسعه رسیدیم، این بانکها دیگر ضرورت وجودی خود را با این تعریف از دست می‌دهند. ولی اگر ما توسعه را همان‌طور که آقای دکتر عزیزی اشاره کردند رشد متوازن و پایدار بدانیم طبیعی است که بانکهای توسعه‌ای در هر کشوری الزامی است.

من در این قسمت از بحث دو سوال دارم: نخست اینکه بانک صنعت و معدن برای اصلاح ساختار و پیداکردن نقش خودش به‌عنوان یک بانک توسعه‌ای چه سیاستهایی را ضروری می‌داند و دیگر اینکه چه مقدار از این سیاستها در برنامه سوم پیش‌بینی شده است؟

عزیزی: حتی اگر از صادرکننده و صنعتگر هم سوال شود او معتقد است که تصمیمش را باید خودش بگیرد و وقتی هم تصمیم می‌گیرد این مساله دخالت دولت تلقی می‌شود. امکان دارد یک صنعتگر مطلبی را بگوید که اکثریت صنعتگران قبول نداشته باشند اتفاقاً در پشت همه سیاستهایی که اتخاذ می‌شود گروه یا گروههای ذی‌نفع قرار دارند.

علاوه بر این یکی از جنبه‌های اساسی سیاستهای اقتصادی تعیین گروه برنده و بازنده است. وقتی ما می‌خواهیم از کسی حمایت کنیم گروه برنده داریم انتخاب می‌کنیم و این دخالت‌کننده است.

ضمناً بنده عرض نکردم که بانکهای توسعه‌ای دخالت می‌کنند، گفتم که اگر قرار بر دخالت دولت است که هست، حتی اگر آن استراتژی‌ها و سیاستها سرجای خودش قرار گیرد، به دلیل اختلالات موجود در بازار و ضعف بازار و عدم کارآمدی بازار در بسیاری از جنبه‌ها و لزوم کارآمدشدن بازار، دولت لاجرم تا آینده قابل پیش‌بینی، از دخالت معاف نیست.

اتفاقاً من فکر می‌کنم با آقای دکتر ایمانی‌راد اختلاف نظری نداشته باشم و دلیل عمده‌اش این است که اگر در سطوح بالا منابعی به این بانک تخصیص داده شد، در سطوح پایین فرایندهای حرفه‌ای این کار را انجام دهد، نه اینکه از بالا تا پایین در همه چیز دخالت شود و ناکارآمدی در فرایند تخصیص بهینه منابع داشته باشیم.

نکته دوم این است که می‌گوییم تخصیص منابع. حال چه دولت، چه بانک دولتی و چه



**بانکهای توسعه‌ای غیر از منابع ریالی  
به شدت محتاج منابع ارزی و فعالیت در  
بازارهای بین‌المللی هستند که با مقررات  
فعلی ممکن است عملاً جوابگوی صنعت  
نباشند.**

داشته باشیم. من فکر نمی‌کنم توسعه کشورهای توسعه‌یافته خاتمه یافته باشد. در مورد ژاپن که مثال زده شد عرض می‌کنم که در ژاپن یک بانک توسعه‌ای صددرصد دولتی وجود دارد به نام JAPAN DEVELOPMENT BANK اگر توسعه خاتمه یافته بود، این بانک هم ماموریتی نداشت و تعطیل می‌شد. یکی از ابزارهای دخالت دولت ژاپن همین بانک است که الان هم فعال است. بالاخره توسعه هیچ‌وقت و در هیچ‌جا متوقف نمی‌شود و اگر جلو نرود، عقب می‌رود، پس متوقف نمی‌شود.

در مورد برنامه بانک صنعت و معدن و اصلاح ساختار کار، کارشناسی بسیار زیادی انجام شده و نتایج و جمع‌بندی کار در ۴۰۰ صفحه حاوی ۱۸ فصل و ۱۴ ضمیمه منتشر شده است. براین اساس در طراحی یک برنامه راهبردی برای بانک صنعت و معدن به این نتیجه رسیدیم که بهترین گزینه، تبدیل شدن به یک بانک توسعه‌ای و بازگشت به نقش اصلی تشویق و ترغیب و تسرویح سرمایه‌گذاری بخش خصوصی است. همچنین دریافته‌ایم خود این نکته روشن شد که دو دسته اصلاحات باید انجام شود تا ما به آن هدف دست پیدا کنیم: یک دسته اصلاحات درون سازمانی و یک دسته اصلاحات برون سازمانی. با عرض تاسف به لحاظ وزن اقیهه در صفحه ۸۴

**سیدین (قافله‌باشی):**

**صنعت در کشور یتیم است و صنعتگر واقعی  
شخصی است که تخصص و سرمایه کوچک  
دارد، ولی به دلیل کمبود سرمایه توانسته  
است از توانایی‌اش استفاده بهینه کند.**

**عزیزی:**

**توقع ما از بانکهای توسعه‌ای و تخصصی  
به طور عمده تشویق و ترغیب و ترویج  
سرمایه‌گذاری در بخش خصوصی و یا کمک  
به بسترسازی برای سرمایه‌گذاری‌های  
مولد است.**

**ایمانی راد:**

**عدم درک صحیح از نقش بانکهای توسعه‌ای  
در ایران بیشتر ناشی از دولتی بودن  
اقتصاد و فقدان استراتژی توسعه است.**

نیست.

بانک توسعه صنعتی معدنی ایران بانکی خصوصی است که مالکیت ۴۰٪ از سهامش متعلق به چند بانک بین‌المللی تجاری و تخصصی بود. پس مالکیت این بانک می‌تواند خصوصی باشد و منابع را هم لزوماً از دولت دریافت نکند.

ما نظریه شعبه‌داری را در برنامه بانک صنعت و معدن هم رد کردیم، زیرا فکر می‌کنیم که شعبه‌داری در شرایط موجود، خود را به جنبه‌های توسعه‌ای و تخصصی مسلط می‌کند. ما یکی از مسامورتهای بانک تخصصی - توسعه‌ای را توسعه بازار پول و سرمایه می‌دانیم. منظور از توسعه بازار پول و سرمایه فقط جنبه‌های نهادی و مقررات نیست، بلکه حتی ابزارها را هم می‌توان در بازار خلق کرد. خلق ابزار در قسمت تجهیز منابع غیردولتی و خیلی راهها و فرصتهای دیگر وجود دارد که ما اعلام کنیم بانکهای توسعه‌ای لزوماً فقط منابعشان دولتی نیست. اتفاقاً به نظر بنده با توجه به اینکه ما در آینده قابل پیش‌بینی می‌دانیم که دولت منبعی ندارد، پس باید رکن اساسی منابع را در خارج از دولت قرار دهیم. ما نمی‌توانیم از دولت انتظار مشابه دو دهه گذشته را داشته باشیم.

بی‌مناسبت نیست در این قسمت نقدی هم در مورد تعریف آقای دکتر ایمانی‌راد از توسعه

بانک خصوصی تخصصی بدهد، اینها قضاوت‌های فردی است که تخصیص می‌دهد، ولی این قضاوت براساس یک معیاری انجام می‌شود.

نکته قابل ذکر اینکه این فرایند تخصیص و حرفه‌ای باید عاری از دخالت‌های دستوری دولتی باشد. در نتیجه به یک نکته بسیار اساسی که طی دو دهه گذشته کمتر به آن توجه شده است می‌رسیم و آن فرایندها است. حتی در برنامه سوم بسیاری از شمارها در رابطه با نهادسازی و این‌گونه مسائل است، ولی در مورد فرایندسازی دقت کمتر است و لذا از این نقطه ضربات بسیار مهلکی خوردیم.

ایده‌ها و اهداف خوب را با هر روشی نمی‌توان اجرا کرد. همه کسانی که مسئولیت و تصدی داشتند عموماً حسن نیت و حسن سلیقه داشتند، ولی اگر جایی مشکلی ایجاد شده است نشان می‌دهد که آن روش ایرادی داشته است و نیاز به فرایندهای حرفه‌ای و پیش‌گام و فرایندهای افزایش‌دهنده بازدهی و نیز فرایندهای انضباطی است.

اینها در نهادهای توسعه‌ای و از جمله بانکهای توسعه‌ای - تخصصی است که می‌تواند امیدوارانه‌تر عمل شود. به اعتقاد من حتی بانکهای تخصصی ما در شرایط موجود که با شرایط مطلوب و ایده‌آل‌های اولیه خود فاصله گرفته‌اند، تخصیص منابع را بهتر انجام دادند تا سازمانهای دیگر دولتی.

البته اگر اصلاحات هم شروع شود این‌گونه نیست که یک شبه اصلاح شوند. باید همه صبر و تحمل لازم را داشته باشیم و قطعاً این‌گونه کارهای فرایندی، بسیار بطئی عمل می‌کند. این نکته را هم باید گفت که ما برای دستیابی به رشد تلاشهای بسیار زیادی می‌کنیم، ولی به دلیل اینکه روی نکات حساس و موثر تاکید نمی‌کنیم بازدهی بسیار کمی دریافت می‌کنیم. فرایندها، سیستمها و روشها و استراتژی‌ها نقاط موثری هستند که اگر بانک توسعه‌ای به صورت حرفه‌ای این کار را انجام دهد قطعاً به هدف مطلوب نزدیکتر خواهد شد.

من در اینجا نقدی را نسبت به نظر آقای دکتر ایمانی راد ارائه کنم که من بانک توسعه‌ای را بانکی نمی‌بینم که فقط منابع را از دولت می‌گیرد. برای مثال بانک توسعه صنعتی و معدنی ایران اولین موسسه‌ای است که در بورس تهران سهام معامله می‌کند و بورس تهران در آن زمان دولتی

## مقدمه

دورارگونه به توافقیهای قابل ملاحظه‌ای دست یافته و کشورهای عضو سازمان تجارت جهانی (W.T.O) نیز ظاهراً به اجرای تصمیمات آن علاقه‌مندی نشان داده‌اند و مقرر گردیده است موانع تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای را از جسلو راه جریان آزاد کالاها و خدمات بردارند. در زمینه سه مولفه یادشده، هرگز عمل صددرصد منطبق بر مقررات نبوده، لیکن در این میان، تنها آزادی مبادله سرمایه و تحرک و انتقال بین‌المللی سرمایه خارجی است که می‌توان گفت شکل نسبتاً قابل قبول به خود گرفته و از رشد چشمگیر و قابل اطمینانی برخوردار بوده است.

تواناییهای اقتصادی و سیاسی کشور دریافت‌کننده و نیز شرایط حاکم بر اقتصاد جهانی و بازارهای طرف معامله با کشور موردنظر بستگی دارد و بر این اساس کشورها در صورتی می‌توانند از مزایای سرمایه خارجی بهره‌مند شوند و از مخاطرات آن در امان باشند که حداقل شرایط لازم برای بهره‌برداری مفید از سرمایه‌های خارجی را فراهم کرده باشند و نیز به اندازه کافی از قدرت چانه‌زنی برای هدایت جریان این سرمایه‌گذارها در مسیرهای موردنیاز خود برخوردار باشند. همچنین شرایط زمانی پذیرش سرمایه‌های خارجی، میزان حمایت بازارهای منطقه‌ای و فرمانطقه‌ای نیز از عوامل دیگری است که می‌تواند تعیین‌کننده پیامدهای مثبت و یا منفی سرمایه‌گذاری خارجی شود.

در مجموع، باید گفت براساس شواهد موجود و علی‌رغم نظرات محافل رادیکالی در مورد سرمایه‌گذاری خارجی، این پدیده در دهه‌های اخیر در مجموعه اقتصاد جهانی از نقش قابل توجهی برخوردار بوده و رشدی چشمگیر داشته است، که البته این نمی‌تواند موافق یا مخالفت در جذب سرمایه خارجی را برای یک کشور خاص، توجیه کند. زیرا حاوی کل پیامدهای آن نیست.

زمینه‌های جذب سرمایه و انتقال تکنولوژی: فرایند انتقال تکنولوژی به داخل کشور سرمایه‌پذیر به شرطی حاصل می‌شود که کشور میزبان خود از محیط تجاری مطلوب برخوردار باشد و در خط‌مشی‌های اساسی و کلان، ساختار اقتصادی کشور را در جهت بهبود، حمایت کند. در مجموع زمینه‌هایی که لازم است فراهم شود تا سرمایه‌های خارجی به داخل کشوری

اگرچه مولفه‌های آزادی مبادلات تجاری، گسترده شدن بازارهای کار و توسعه بازارهای پولی و مالی و رفع موانع قانونی و ساختاری، از ویژگی‌هایی بوده است که شرایط اقتصادی در دو دهه اخیر در جهان را شکل می‌دهد. با وجود این، می‌توان گفت از میان این سه مولفه، سرمایه‌گذاری خارجی یک اصل متمایز به حساب می‌آید که در تحول شرایط اقتصادی جهان نقش موثرتری داشته است. برای توضیح بیشتر این ویژگی لازم است گفته شود در زمینه آزادی تجارت بین‌المللی در قالب مبادله آزاد کالاها و خدمات، مذاکرات

جهت‌گیری نظرات در خصوص سرمایه‌گذاری خارجی<sup>(۱)</sup>.

سرمایه‌گذاری خارجی به‌عنوان پدیده‌ای که در دو دهه اخیر در تنظیم بازار جهانی و حرکت کشورها در همسوس شدن با ساختار اقتصاد جهانی نقش تعیین‌کننده داشته است، اکنون یک مسئله جهانی به‌شمار می‌رود که بحثهای موافق و مخالف زیادی را برانگیخته است. برخی از صاحب‌نظران و کارشناسان مسایل جهانی اقتصاد، سرمایه‌گذاری خارجی را حرکتی همراه با جهانی شدن تولید می‌دانند که در پیوستن کشورها به جریان اقتصاد بین‌المللی دارای نقش تعیین‌کننده‌ای است. این گروه از کارشناسان سرمایه‌گذاری خارجی را عامل رشد تجارت جهانی و نیز زمینه‌ای برای تنوع بخشیدن به تولید کشورهای تک‌محصولی و ورود این کشورها به جامعه جهانی می‌دانند. گروهی دیگر از اندیشمندان و کارشناسان مسایل جهانی اقتصاد، با تاکید بر نقش شرکتهای چندملیتی در استقرار این سرمایه‌ها در نقاط مختلف جهان و تضادی که به صورت ذاتی و درونی بین منافع این شرکتها و منافع ملی کشورها وجود دارد، آن را خطری بالقوه برای کشورهای سرمایه‌پذیر به حساب می‌آورند و توصیه این کارشناسان به کشورها در این زمینه بهره‌گیری حداکثر از منابع داخلی و استفاده از سرمایه خارجی در شرایط کاملاً اضطراری است. نظریه میانه دیگری نیز وجود دارد که مبتنی بر شرایط و تواناییهای اقتصادی و سیاسی کشور سرمایه‌پذیر است. مطرح‌کنندگان این نظریه بر این بناورند که پیامدهای سرمایه‌گذاری خارجی برای کشورهای مختلف به خصوصیات، ساختارها و امکانات و



## جذب سرمایه ایرانیان همیشگی خارج از کشور؟

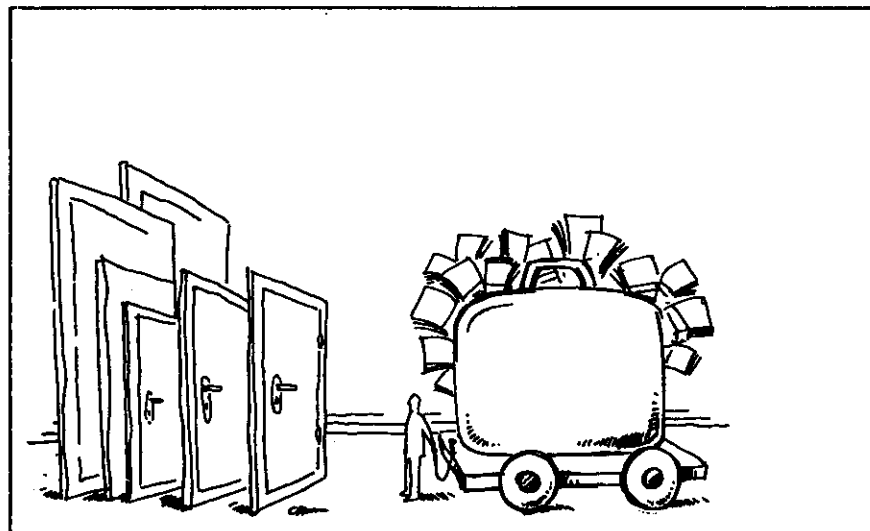
مبیت یا منفی؟



از: پیروز صفوی

است، که در نهایت به دلیل عدم امکان دسترسی به منابع موجود، به صورت کمبود متجلی می‌گردد.<sup>(۵)</sup>

اولاً در کشور ما، حجم موجودی سرمایه داخلی برای سرمایه‌گذاری نامشخص است، ثانیاً نیازهای سرمایه‌ای به‌طور واقعی، رقم مشخصی ندارد. بازار سرمایه با وجود ضعفها و عدم کاراییهای موجود، بخشی از منابع و پس‌اندازها را جمع‌آوری می‌کند و درصد ناچیزی از سرمایه‌های داخلی از طریق بورس اوراق بهادار و یا سیستم بانکی جذب می‌گردد، به علاوه اینکه در تخصیص پروژه‌ها و اولویتهای سرمایه‌گذاری از این مجاری، کارایی لازم وجود ندارد. منظور این است که باتوجه به این عدم کاراییها و شفاف نبودن میزان و حجم نیازهای واقعی سرمایه‌ای کشور به‌علاوه شرایط خاص ساختاری اقتصاد کشور و معضلات موجود از قبیل اتکا به درآمدهای نفتی، تصمیم‌گیری نسبت به وجود نیاز یا عدم نیاز به سرمایه‌های خارجی، بویژه از این جهت دچار ابهام می‌شود که در صورت فراهم بودن سرمایه آیا تخصیص آن و اولویت‌بندی پروژه‌ها در جهت اهداف توسعه اقتصادی کشور خواهد بود یا خیر؟ حال، بماند اینکه مشخص نیست که در حال حاضر، آیا معضل ما کمبود حجم موجودی سرمایه در کشور است، یا ضعف در جذب و انباشت آن، تا اینکه نسبت به جذب سرمایه‌های خارجی و انتظارات عمدتاً با بافت و نگرش نظری از مجزیه‌هایی که بیشتر به رویا می‌ماند تا واقعیت، ارزیابی و اظهار نظر کنیم. قابل توضیح است که صرف دل خوش کردن به اعلام آمادگی شرکتها و شخصیت‌های خارجی به سرمایه‌گذاری در ایران، نمی‌تواند دردی را دوا کند. زیرا به‌علاوه مشکلات و ابهامات یادشده که هرگز روی آن مطالعه‌ای نشده است و بایستی با کنار کارشناسی روشن گردد، شرکتها و سرمایه‌گذاران (چه داخلی - چه خارجی) منافع اقتصادی - بازرگانی خود را مدنظر دارند و چنانچه کشور سرمایه‌پذیر از قدرت کافی برای جذب بجا و تخصیص بهینه سرمایه‌ها در بافتهای ضروری اقتصاد را نداشته باشد و اصولاً از مدیریت کارا برای تمهید و تسهیل شرایط سرمایه‌گذاری برخوردار نباشد، چه بسا علاوه بر پیامدهای وابستگی، آسیب‌پذیری اقتصاد را در مقابل شوکهای وارده به اقتصاد، از قبیل خشکسالی و نیز سایر شوکهای طرف عرضه اقتصاد، دامن بزند و ساختار ناسالم را به‌نحو بیشتری تخریب کند. سرمایه‌گذاری از طریق



۳ - چه تضمینهایی برای بازگرداندن اصل و فرع سرمایه یا حفاظت از آن در قبال مخاطرات مختلف وجود دارد؟

۴ - آیا سرمایه‌گذار خارجی برای فروش محصولات تولیدی به آسانی به بازارهای داخلی یا خارجی دسترسی دارد؟

۵ - چه امتیازاتی برای جلب سرمایه‌های خارجی در کشور میزبان وجود دارد؟

مهمترین بخشهای جذب سرمایه‌های خارجی<sup>(۴)</sup> براساس پیش‌بینی کارشناسان اقتصادی، مهمترین بخشهایی که بیشترین سرمایه‌گذاریها مستقیم خارجی را در آینده جذب خواهد کرد، عبارتند از:

- ارتباطات راه‌دور؛
- بخشهای زیربنایی؛
- صنایع خودروسازی؛
- صنعت گردشگری؛
- صنایع ارائه‌دهنده خدمات تجاری؛
- توزیع و تدارک کالا؛
- وسایل ارتباط جمعی؛
- برخی از صنایع تولیدکنندگان کالاهای مصرفی سرمایه‌گذاری خارجی در ایران درخصوص سرمایه‌گذاری در ایران، مشکل اصلی در دو وجه مطرح است:

۱ - انباشت سرمایه‌ها؛

۲ - هدایت منابع سرمایه‌ای به سمت سرمایه‌گذاری مولد.

همچنین یادآور می‌شود که در کشورهای در حال توسعه (از جمله ایران)، مشکل اصلی، کمبود منابع سرمایه‌ای نیست، بلکه مشکل در مدیریت منابع، چه در مرحله انباشت و چه در مرحله سرمایه‌گذاری سرمایه‌ای جمع‌آوری شده

جلب گردد، از این قرار است:<sup>(۲)</sup>

● وجود امنیت کامل سرمایه‌گذاری به مفهوم وجود بستر لازم برای تامین و تحقق اهداف سرمایه‌گذار؛

● دسترسی به نیروی کار ارزان و امکان مقایسه بهره‌وری آن در اقتصاد کشور؛

● بازبودن راه نفوذ و حضور آسان و شفاف سرمایه‌گذار در بازارهای خارجی؛

● فراهم بودن امکانات تامین مواد اولیه، قطعات و خدمات مورد نیاز برای سرمایه‌گذار؛

● محیط فعالیت از شرایط زیستی، سیاسی و اجتماعی مناسب برخوردار باشد؛

● سرمایه‌گذار بتواند به اطلاعات مورد نیاز در مورد منطقه و کشور میزبان در حدی که برنامه‌ریزی برای اجرای پروژه‌های سرمایه‌گذاری ایجاب می‌کند، دسترسی بیابد.

عوامل موفقیت کشورها در جذب سرمایه‌های خارجی

اغلب کشورها به این نتیجه رسیده‌اند که جلب سرمایه‌های خارجی می‌تواند در اجرای برنامه‌های توسعه اقتصادی آنها تاثیر زیادی داشته باشد. توفیق کشورها در جلب سرمایه‌های خارجی به عوامل متعددی بستگی دارد و سرمایه‌گذاران خارجی نیز هنگام اتخاذ تصمیم در مورد انتخاب یک کشور به‌عنوان محل فعالیت خود جوانب متعددی را مدنظر قرار می‌دهند. از جمله این نکات عبارت است از:<sup>(۳)</sup>

۱ - در کشور میزبان چه رشته‌هایی استعداد پذیرش سرمایه خارجی را دارد؛

۲ - آیا سرمایه‌گذار خارجی در انتخاب رشته‌های مورد نظر یا مکانهایی که مستعد سرمایه‌پذیری هستند، از آزادی کامل برخوردار است؟

ایران اشاره می‌شود و در ضمن آن، اقدامات، تسهیلات و نیز ظرفیتهایی که فراهم شده یا قرار شده تا فراهم شود، مرور می‌گردد.

#### موانع و مشکلات:

۱ - وجود مشکلات مالی و عدم توان بازپرداخت به موقع و کامل بدهیهای خارجی کشور؛

۲ - ریسک تجاری کشور، یا داران نبودن وجهه لازم در بازارهای جهانی از جمله بازار اروپا، که منجر به افزایش قیمت کالاهای صادراتی ایران در بازار جهانی بین ۱۳ تا ۱۵ درصد قیمت جهانی، می‌گردد؛

۳ - تحریمهای آمریکا علیه شرکتهای سرمایه‌گذار در ایران، که مانع از سرمایه‌گذاری حداقل تعدادی از سرمایه‌گذاران خارجی می‌شود. از جمله شرکت «بروکن هیلز»<sup>(۷)</sup> قصد دارد در بخشهای معادن، انرژی و فولاد ایران، در سطحی که مشمول تحریمهای آمریکا نشود، همکاری کند.

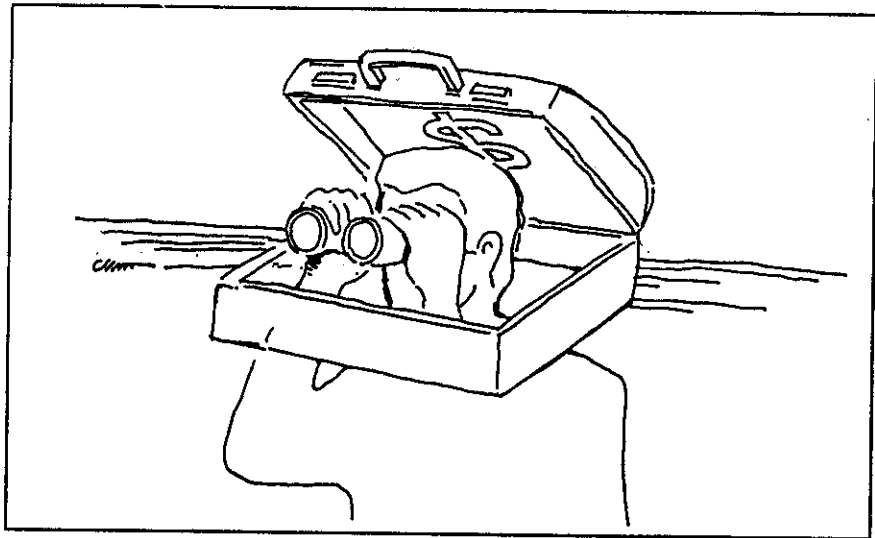
۴ - پایین بودن نرخ بهره پرداختی به صاحبان سرمایه‌های ریالی، به نحوی که سالهای مدیدی است به صاحبان این سرمایه‌ها بهره‌ای بسیار کمتر از حتی سایر فعالیتهای غیرمولد جامعه پرداخت می‌شود و به همین دلیل سرمایه‌های سرگردان بزرگی را از جریان فعالیت تولیدی خارج کرده، به بازار دلالی و سوداگری هدایت کرده‌ایم. رفتار مشابهی نیز با صاحبان سرمایه‌ها و اندوخته‌های ارزی داشته‌ایم و ضمن اینکه به آنها بهره قابل قبولی پرداخت نشده، بلکه برای اخذ وجوه ارزی خود از سیستم بانکی نیز دچار سردرگمی‌ها و پیچیدگی‌های ناشی از مراحل زائد بوروکراسی شده‌اند؛

۵ - قوانین و مقررات نامناسب، دست‌وپاگیر و ناهماهنگ با مساببات جاری دنیا در زمینه سرمایه‌گذاری خارجی و جذب سرمایه‌ها؛

۶ - مبارزه بسیاری از کشورهای خارجی بر علیه محصولات ایرانی در بازارهای جهانی بویژه در بازار اروپا، از جمله انگلیس، که برای کالاهای ایرانی تعرفه‌های کلانی وضع می‌کند؛

۷ - مشکلات دیپلماتیک با برخی کشورها و عدم صدور روادید برای ایرانیان جهت دید و بازدیدها و مذاکرات تجاری با مقامات آن کشورها؛

۸ - آمیختگی بین بازار پول و بازار سرمایه به نحوی که سود بانکها ۲۰ درصد و سود بخش صنعت ۱۵ درصد<sup>(۸)</sup> است و از آنجا که



آینده نیز این قبیل سرمایه‌گذارها داشته باشند. حال چنانچه ابهامات و شبهات موجود رفع شود و فرض بر این باشد که سرمایه‌گذاری خارجی برای کشور مناسب است، کمابینکه در قالب طرح ساماندهی اقتصادی این امر تصریح شده است، بنابراین جذب سرمایه ایرانیان مقیم خارج مسلماً مطلوب و مفید خواهد بود. زیرا تفاوت عمده‌ای که با سرمایه‌گذار بیگانه دارد این است که به خاطر تطابق و همگونی فرهنگی، مذهبی و ملی و وطن‌دوستی ایرانیان، ممکن است بخش وسیعی از آنها سرمایه‌ها را از مملکت خارج نکنند و اقدام به سرمایه‌گذاری مجدد (تحت شرایط امنیت کامل اقتصادی - اجتماعی) سرمایه‌های خود بکنند، که پیامدها و آثار جانبی مفید و اقتصادی خود را در اقتصاد و بازگانی کشور برجا خواهد گذاشت و در جهت رشد اقتصاد کشور اثر مستقیم خواهد داشت.

لذا دولت باید سرمایه ایرانیان مقیم خارج را برای خرید سهام بورس و تامین مالی کارخانه‌ها جذب کند و تضمین بدهد که آنها می‌توانند هرگاه مایل بودند، سرمایه و ارز خود را خارج کنند. دولت چنانچه به سرمایه‌گذاران خارجی برای سرمایه‌گذاری در کشور تضمین می‌دهد، پس می‌تواند ضمن رفع مشکلات احتمالی درخصوص گذشته ایرانیها در کشور، به سرمایه‌گذاران ایرانی مقیم خارج کشور تضمین لازم را بدهد. در ادامه، در ابتدا پاره‌ای موانع و مشکلات موجود بر سر راه جذب سرمایه‌های خارجی از جمله سرمایه و اموال ایرانیان مقیم خارج کشور، به پاره‌ای سرمایه‌گذارهای خارجی بویژه از جانب ایرانیان خارج کشور در مناطقی از

ایرانیان مقیم خارج را نیز باید عمده‌تاً در قالب مفهوم اقتصادی و منافع اقتصادی حاصل از انباشت و به جریان انداختن سرمایه دیده، به علاوه اینکه به بسیاری از سرمایه‌داران ایرانی مقیم خارج بایستی برای جلب سرمایه‌گذاری در کشور، غرامت پرداخت کرد و در پرداخت غرامت نیز هیچ تبعیضی قائل نشد و این خود، بر مشکل جذب سرمایه‌های خارجی می‌افزاید. زیرا در مقابل سرمایه‌گذار خارجی که ذهنیتی از رفتارهای قبلی ما را ندارد، پاک کردن ذهنیتهای قبلی، خود ۵۰ درصد از کار است. بنابراین، برای یک ایرانی مقیم خارج کشور که دارای سرمایه آماده جهت سرمایه‌گذاری است، بایستی ضمن قائل شدن تسهیلات و تمهیدات برای افتتاح حساب، تسهیلات لازم برای برداشت و نیز تمهید خارج کردن سرمایه‌اش از کشور را بایستی قائل شد. زیرا در غیر این صورت، به خاطر اینکه بانکها و موسسات مالی دنیا در کشورهای دیگر این تسهیلات را به نحو مطلوب و در سریعترین زمان ممکن، برای سرمایه‌گذاران، از جمله سرمایه‌داران ایرانی قائل هستند، لذا ایرانیان مقیم خارج حاضر به انتقال سرمایه‌ها به کشور نخواهند بود. این نکته نیز قابل یادآوری است که همان طوری که اشاره گردید، سرمایه‌گذار به دنبال سودآوری است و با وجود همه مشکلاتی که در حال حاضر به عنوان تلاشهای سرمایه‌گذاری خارجی در کشور موجود است لیکن به دلیل وجود زمینه‌های سودآوری در برخی پروژه‌ها، باز برخی سرمایه‌گذاران خارجی به قیمت ریسک‌پذیری و پذیرفتن مخاطرات، اقدام به سرمایه‌گذاری در کشور می‌کنند و ممکن است در

سرمایه‌گذاری وجود ندارد. با وجود مشکلات و مسایل یادشده و پاره‌ای مسایل دیگر در زمینه جذب سرمایه‌های خارجی از قبیل موانع و مشکلات مربوط به حضور بانکهای خارجی و بیمه و نامناسب بودن نرخ بهره بانکی در کشور، تاکنون توسط ۷ شرکت تولیدی و خدماتی خارجی، مبلغ ۱۷ میلیون و ۱۲۰ هزار دلار سرمایه‌گذاری در منطقه آزاد کیش صورت گرفته است. برای اجرای این طرحها، بیش از ۶۵ میلیارد و ۷۸۰ میلیون ریال نیز از سوی شرکای ایرانی سرمایه‌گذاری شده است. میزان سرمایه‌گذاری انجام شده در منطقه کیش توسط ایرانیان مقیم خارج کشور، در حدود ۴ میلیون دلار و ۹۷۰ میلیارد ریال است. از سوی سرمایه‌گذاران داخلی ۱۹۲ میلیون دلار و ۱۲۰ میلیارد ریال سرمایه‌گذاری در بخش صنعت منطقه یادشده صورت پذیرفته است.<sup>(۹)</sup>

میزان واردات به جزیره کیش از ۳۸۰ میلیون دلار در سال ۱۳۷۱ به حدود ۱۱۰ میلیون دلار در سال ۱۳۷۷ رسیده است. این درحالی است که به لحاظ درآمد حاصل از صنعت گردشگری، تعداد مسافران ورودی به منطقه، از ۲۵۰ هزار نفر در سال ۱۳۷۱، به حدود ۸۰۰ هزار نفر در سال ۱۳۷۷ افزایش یافته است.<sup>(۱۰)</sup>

باتوجه به اینکه کشور ما در سالهای گذشته در زمینه سرمایه‌گذاری خارجی توفیقی نداشته است، بخش کشاورزی نسبت به سایر بخشهای اقتصادی موفقیت نسبی کمتری داشته است. این درحالی است که در بودجه سال ۱۳۷۸ و در قالب طرح ساماندهی اقتصادی کشور، بندهای مختلفی برای جذب سرمایه‌های خارجی پیش‌بینی شده است، که بخش کشاورزی را نیز مشخصاً شامل می‌گردد، به نحوی که مطابق آخرین پی‌گیریها، قرار شده است به بانکهای کشاورزی و صنعت و معدن اجازه داده شود تا سقف ۵۰۰ میلیون دلار از منابع بیع متقابل استفاده کنند. همچنین اجازه جذب ۴۰۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری به روش فاینانس و سایر روشهای تامین منابع مالی به بخش کشاورزی داده شده است. بنابراین قرار شده است در سال ۱۳۷۸، حدود ۹۰۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری خارجی به بخش کشاورزی کشور تزریق شود.<sup>(۱۱)</sup> درحال حاضر، سرمایه‌گذاران خارجی از چند کشور اروپایی و کشورهای حوزه خلیج فارس برای سرمایه‌گذاری خارجی در کشور اعلام آمادگی کرده‌اند، که چندتن از آنها هموطنان

**سرمایه‌گذاری خارجی  
در دو دهه اخیر  
در حرکت کشورها در  
همسو شدن با ساختار  
اقتصاد جهانی  
نقش تعیین‌کننده  
داشته است.**

**فرایند انتقال تکنولوژی  
به داخل کشور  
سرمایه‌پذیر  
به شرطی حاصل می‌شود  
که کشور میزبان خود از  
محیط تجاری مطلوب  
برخوردار باشد.**

خود به دلخواه به میزان و در زمان مقتضی بهره‌برداری کند. این همان اقدامی است که بانکهای خارجی دنیا برای مشتریان خود، از جمله مشتریان ایرانی خود، به نحو مطلوب انجام می‌دهند.<sup>(۱۲)</sup>

وزارت امور اقتصادی و دارایی نیز اعلام کرده است که اصل و بهره سرمایه‌گذاریهای خارجی را در بخشهای عمده‌ای از قبیل نیروگاههای آبی - برقی، سیکل ترکیبی و استفاده از ظرفیتهای خالی به روش B.O.T را تضمین می‌کند.<sup>(۱۳)</sup>

بیمه مرکزی با استناد به روابط بیمه‌ای مطلوب شرکت بیمه با بسیاری از کشورهای دنیا، به عنوان نماینده دولت در بازار فاینانس و انجام عملیات اتکایی اجباری در کشور ما همه‌گونه حمایت لازم را درخصوص انجام سرمایه‌گذاریهای لازم انجام خواهد داد و خدمات لازم را در قالب بیمه‌های باربری و نیمه‌تمام خطر نصب، بیمه شکست ماشین‌آلات و بیمه آتش‌سوزی ارائه خواهد داد.

همچنین گمرک ایران نیز وعده داده است که با حذف دیوانسالاری و تسهیل امر صادرات و واردات، تسهیلات لازم را برای واردکنندگان کالا و مواد اولیه فراهم آورد و امر سرمایه‌گذاریهای خارجی و حتی داخلی را مورد حمایت خود قرار دهد. اخیراً اجازه تخصیص ۳۰ درصد درآمد ارزی برای ورود مواد اولیه مورد نیاز کارخانجات داده شده است.<sup>(۱۴)</sup> به منظور فراهم آمدن شرایط مساعد برای سرمایه‌گذاریهای خارجی، بویژه ایرانیان مقیم خارج در بخش کشاورزی، مقرر گردیده است که علاوه بر تضمین بانک مرکزی،

مقیم خارج هستند. در صورت تحقق میزان پنج میلیارد دلار<sup>(۱۲)</sup> سرمایه‌گذاری خارجی طی ۵ سال آینده در بخش کشاورزی، در برنامه چهارم توسعه قادر خواهیم بود سالانه بیش از ۵ میلیارد دلار محصولات کشاورزی صادر کنیم.

تمهیدات و تسهیلات:

در مقابل مسایل و محدودیتهای بازدارنده انباشت سرمایه‌های خارج در کشور، اخیراً مقرر گردیده است که تسهیلاتی جهت حذف یا کم‌رنگ کردن موانع موجود ایجاد گردد، که در ادامه، به پاره‌ای از آنها اشاره خواهد شد.

بانک توسعه صادرات ایران، در اوایل سال جاری اقدام خوبی داشته است. این بانک تمامی شعب رایانه‌ای خود را در تهران و شهرستان‌ها موظف کرده است که با تسهیلات ویژه و در سریعترین زمان، انواع حسابهای ارزی را بنابه درخواست مستقاضیان ایرانی و خارجی و اشخاص حقیقی و حقوقی افتتاح کنند و کلیه خدمات ارزی و صدور حوالجات را در کوتاهترین زمان ممکن (کمتر از یک ساعت) به آنان ارائه دهند. این اقدام نه تنها یک اقدام تسهیل‌کننده برای سرمایه‌گذاری خارجی است، صاحبان صنایع، بازرگانان و دیگر فعالان اقتصادی کشور نیز می‌توانند از مزایای آن برخوردار شوند. افتتاح حساب بدون توجه به ماهیت شخص حقیقی یا حقوقی، ملیت مشتری اعم از ایرانی و خارجی و نیز نوع ارز، کار جدیدی است که در دو دهه اخیر، هیچگاه جزأت اعمال آن را در کشور نداشته‌ایم، لیکن من بعد، مقرر گردیده است که هر شخص با افتتاح حساب در شبکه این بانک در کشور، از موجودی



سرمایه خارجی توسط صندوق بیمه محصولات کشاورزی نیز تضمین شود.

به نظر می‌رسد که جذب سرمایه‌های خارجی به‌عنوان راه‌حلی اساسی جهت رفع بحران موجود در اقتصاد کشور و سامان بخشیدن به ساختار بیمار آن در چارچوب طرح ساماندهی اقتصادی به‌شمار می‌رود و به همین دلیل است که مجلس شورای اسلامی به دريانت ۱۰/۵ میلیارد دلار اعتبار و تسهیلات خارجی در قالب قانون بودجه سال ۱۳۷۸ کل کشور رأی مثبت داده است. به‌عبارت دیگر، با وجود ضعفهای ساختاری اقتصاد کشور و وجود عدم کارایی شدید در بازار سرمایه و نابسامانی در انباشت سرمایه‌های داخلی و مهمتر از آن، نبود مدیریت کارآمد منابع در کشور، روی به جذب سرمایه‌های خارجی با نظر خاص به سرمایه‌های ایرانیان مقیم خارج آورده‌ایم، که امید است در این راستا اقتصاد کشور عاقبت به خیر باشد. زیرا به‌نظر می‌رسد که بهره‌گیری اقتصاد کشور ما از سرمایه‌های خارجی، به دلیل ناتوانی در جذب و هدایت سرمایه‌های موجود و نیز بهره‌گیری مناسب از درآمدهای نفتیمان در مسیر صحیح تولیدی آن است و نه در چارچوب منطق و فلسفه علمی ناظر بر سرمایه‌گذاری خارجی. به دیگر سخن بدانجا رسیده‌ایم که وقتی ما خودمان نمی‌توانیم برای بهره‌برداری از مزیت‌های گوناگون سرزمین کشورمان وارد عمل شویم و سرمایه‌گذاری کنیم، اجازه بدهیم دیگران وارد این فعالیت‌ها بشوند، تا از آثار جانبی (آثار اقتصادی) مثبت آنها بهره‌مند گردیم. مطابق برآورد کارشناسان، بالغ بر چهار میلیون نفر ایرانی مقیم خارج هستند، که در حدود ۲ میلیون نفر آنها در آمریکا اقامت دارند.<sup>(۱۶)</sup> باتوجه به اینکه ایرانیان مقیم خارج عمدتاً یا سرمایه‌داران و افراد متمکن هستند، که برای سرمایه‌گذاری در بیرون مرزها از کشور خارج شده‌اند، یا برای ادامه تحصیل به خارج از کشور رفته و ماندگار شده‌اند و یا جزو مخالفان سیاسی - اجتماعی بوده‌اند، لذا با طرح چند پیش‌فرض ذیل، نسبت به برآورد حجم سرمایه احتمالی که در صورت توافق با ایرانیان مقیم خارج می‌توان جذب کرد، اقدام می‌گردد:

- ۱ - قشر سرمایه‌دار و سرمایه‌گذار معادل  $\frac{1}{3}$  جمعیت ایرانی خارج از کشور باشند.
- ۲ - به دلایلی از قبیل مخالفت سیاسی عده‌ای از سرمایه‌داران، عدم توافق بین دولت و عده‌ای از سرمایه‌داران، کنار نیامدن دولت با برخی

### اگر در پنج سال آینده به میزان پنج میلیارد دلار در بخش کشاورزی سرمایه‌گذاری کنیم در برنامه چهارم توسعه قادر خواهیم بود سالانه بیش از پنج میلیارد دلار محصولات کشاورزی صادر کنیم.

عزم ما برای جذب سرمایه‌های خارجی جزم باشد، پتر است به‌نحو شرایط و تمهیدات ورود سرمایه‌های ایرانیان مقیم خارج فراهم شود، تا هم حجم قابل توجهی سرمایه برای سرمایه‌گذاری در مجاری مولد اقتصاد کشورمان جذب کنیم و هم با ایجاد تسهیلات بیشتر و جلب اطمینان آنها، مانع از خروج مجدد سرمایه‌های یادشده از کشور گردیم و در نهایت از منافع و آثار مثبت بلندمدت آن بهره‌مند گردیم. البته همان‌طوری که بیشتر نیز اشاره گردید، آثار مثبت مذکور در صورتی قابل تحقق است که این سرمایه‌ها به‌نحو مطلوبی به مجاری مولد و اولویت‌های استراتژیک سرمایه‌گذاری در کشور هدایت شود و مدیریت منابع به‌نحو کارآمد عمل کند. زیرا در غیر این صورت باتوجه به ضعفهای موجود که قبلاً ذکر آن رفت، ممکن است مضرات آن بیشتر از منافعش باشد. □

#### منابع:

- ۱ - صفوی، بیژن، گات و تحولات بین‌المللی، مجله اطلاعات سیاسی - اقتصادی، شماره ۹۳ و ۹۴، خرداد و تیر ۱۳۷۴، ص ۱۱۷.
  - ۲ - ماهنامه مناطق آزاد، شماره ۷۲، ص ۲۲.
  - ۳ - ماهنامه مناطق آزاد، شماره ۷۹، صص ۲۱ و ۲۲.
  - ۴ - ماهنامه مناطق آزاد، شماره ۷۹، ص ۲۱.
  - ۵ - ماهنامه زمینه، شماره ۵۵ و ۵۶، ص ۱۶ (صفوی، بیژن، مکاتب انباشت سرمایه: تقسیم بین‌المللی کار)
  - ۶ - ابرار اقتصادی، مورخ ۷۷/۱۲/۱۵، ص ۸.
  - ۷ - ابرار اقتصادی، مورخ ۷۷/۱۲/۱۶، ص اول.
  - ۸ - کیهان، شماره ۱۶۵۴۴، مورخ ۷۸/۴/۹، ص ۳.
  - ۹ - ابرار اقتصادی، مورخ ۷۸/۳/۳۰، ص ۸.
  - ۱۰ - ابرار اقتصادی، مورخ ۷۸/۳/۳۱، ص ۸.
  - ۱۱ - ابرار اقتصادی، مورخ ۷۷/۱۰/۳۰، ص ۱.
  - ۱۲ - همان ماخذ، ص ۸.
  - ۱۳ - ابرار اقتصادی، مورخ ۷۸/۲/۲، شماره ۲۵۴، صص ۱ و ۵.
  - ۱۴ - ابرار اقتصادی، مورخ ۷۸/۳/۸، ص ۸.
  - ۱۵ - اخبار سراسری سیمای جمهوری اسلامی ایران، چهارشنبه شب مورخ ۷۸/۴/۹، اخبار ساعت ۲۱، شبکه اول سیما.
  - ۱۶ - برآورد کارشناسان موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی - گزارش داخلی «خصوصی‌سازی»
  - ۱۷ - ابرار اقتصادی، مورخ ۷۸/۳/۸، ص ۵.
- بیژن صفوی: پژوهشگر ارشد موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی

سرمایه‌دارانی که اموال و سهام آنها ملی شده درخصوص پرداخت غرامت و مواد دیگر، فقط قادر به جذب ۳۰٪ از  $\frac{1}{3}$  جمعیت ایرانی مقیم خارج و یا ۳۰٪ از سرمایه‌داران ایرانی مقیم خارج شویم.

۳ - هر ایرانی راغب به سرمایه‌گذاری فقط ۱۰۰ هزار دلار برای سرمایه‌گذاری در ایران اختصاص دهد.

۴ - مبنای محاسبه هر دلار به نرخ رسمی معادل ۳۰۰۰ ریال باشد.

در این صورت خواهیم داشت:

الف - تعداد افراد سرمایه‌دار ایرانی مقیم خارج = (نفر)  $13333333 \times 4000000 = \frac{1}{3}$

ب - تعداد افرادی که راغب به انتقال سرمایه خود به ایران هستند =

(نفر)  $4000000 \approx 3999999 = 13333333 \times 30\%$

ج - حجم سرمایه جذب شده از ایرانیان مقیم خارج از کشور =

میلیارد دلار  $2000000000 = 4000000 \times 5000000$

که برابر است با ۱۲۰۰۰ میلیارد ریال.

همچنین باتوجه به اینکه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران اعلام کرده است مبلغ غرامت پرداختی به صاحبان سرمایه و سهام ملی شده معادل ۹۸۰ میلیارد ریال<sup>(۱۷)</sup> است، ملاحظه می‌گردد که این مبلغ غرامت فقط معادل ۸/۲ درصد میزان سرمایه‌ای است که طبق برآورد فوق، از طریق ایرانیان مقیم خارج ممکن است به شریان اقتصاد کشور تزریق شود. بنابراین چنانچه

## شاره

صنعت مشاوره مدیریت در سالهای اخیر بر اثر رونق اقتصادی آمریکا، خصوصی سازی در بازارهای نوظهور، روند جهانی شدن و سفارش ساخت به شرکتهای دیگر از رشدی دورقمی برخوردار شده است. در همین حال، رقابت بر سر جذب نیروهای کارآمد و جلب مشتری روزبه روز بیشتر می شود و شرکتهای بزرگ حسابداری پا در کفش مشاوران می کنند. آنچه در ذیل می خوانید گزارشی است که توسط آدریان مورداک تهیه شده است.

اربابان جهان در دهه ۱۹۸۰ بانکهای سرمایه گذار بودند اما در دهه ۱۹۹۰ مشاوران مدیریت به این مقام دست یافته اند. این صنعت باب طبع فارغ التحصیلان رشته مدیریت در سطح کارشناسی و کارشناسی ارشد است. صنعت

مشاوره مدیریت غولی شده است که آن طور که به نظر می رسد جلو رشد آن را نمی شود گرفت. شیخ مشاوران همه جا دیده می شود، بوق آن در رسانه های همگانی دمیده می شود، چندین کتاب این رشته در فهرست پرفروشترین کتابهای نیویورک تایمز قرار دارند و در شوهای تلویزیونی اسکات آدامز نیز حضور دارند. اما درست هنگامی که به قلمرو آگاهی مردم راه می یابد، درگیر تغییر و تحولی بزرگ است.

الگوی قدیمی اعزام فوجی از مشاوران خرده پا برای اجرای روشی جاودانی، دیگر قابل دوام نیست. دیگر از تهیه آن گزارشهای مطولی که در قفسه مدیران عامل خاک می خورد نیز خبری نیست. مهندسان مشاور روز به روز بیشتر با مشتریانی روبه رو می شوند که از زمانی دیگر بهتر می دانند که چه می خواهند و از مشاوران می خواهند حرفی بزنند که ارزش واقعی داشته باشد و کمک کند که در نبرد بازارهای جهان برنده شوند.

موضوع دیگر افزایش آگاهی سهامداران است. افزایش بی سابقه تعداد سهامداران سروزیان دار در شرکتهای موجب شده است تا مدیران شرکتهای گزیننده پاره نکنند. علاوه بر این نقاب سنتی اسرارآمیز از چهره مهندسان مشاور برگرفته شده است.

با ظهور طلایه شرکتهای حسابداری در افق - تهدیدی که بیشتر شرکتهای سنتی منکر آن هستند - مهندسان مشاور مدیریت باید بتوانند به موعظه های خود جامه عمل بپوشانند. گذشت آن



## صنعت

## مشاوره مدیریت

## در

## عصر جهانی سازی

مترجم: عزیز کیاوند

منبع: WORLD LINK SEPT/OCT 1997

روزهایی که نقش مهندس مشاور این بود که بگوید آیا آنچه در عمل انجام شدنی است در نظر (تئوری) نیز قابل انجام است.

درحقیقت، مرز بین رهنمود و اجرا چنان مخدوش شده است که کوشش برای بازشناختن آنها از یکدیگر بی فایده است. گروه گارتز برآورد می کند که اکنون ۳۰ مشغله صنعت مشاوره، امور اجرایی تکنولوژی اطلاعات یا طراحی مجدد ساختار شرکتهای را دربرمی گیرد. ورنون الیس شریک مهندسان مشاور اندرسون در اروپا، خاورمیانه، هند و آفریقا قبول دارد که «ارائه طریق و رهنمود به تنهایی ارزشی ندارد مگر اینکه قابلیت اجرا داشته باشد».

## نمایش قدرت

با رشد دو رقمی صنعت در سالیان پی در پی، همه از خود می پرسند که کسی پایان روزهای طلایی فراخواهد رسید. عملگرایی مانند مایکل یوسیم، استاد مدیریت در مدرسه کسب و کار وارتون، عقیده دارد که رشد باید سرانجام کند شود. «رشد باید به رقمی ثابت برسد، این یک منحنی لجستیکی است». اما قول نمی دهد که کی این اتفاق خواهد افتاد. با اینکه برخی از مهندسان مشاور از این رشد بی وقفه در حیرتند، اما بیشترشان عقیده دارند که کاهش تقاضا برای خدماتشان به این زودیها پیش نخواهد آمد. دلیلشان این است که سه نیرو در پشت سر کسب و کار آنها عمل می کند.

نخست، چرخش صعودی اقتصادی جهانی است. مشاوره که صنعتی خدماتی است ذاتاً دوره های اوج و حضیض دارد. این روزها دوره

اوج آن است. جیمز کولا می گوید: «مهندسی مشاور در آمریکا پایه عرصه وجود گذارده است، و اقتصادی که با قدرت گام برداشته، اقتصاد آمریکاست. بیشتر آنچه را که اکنون می بینیم انتظار می رود که به اروپا و آسیا سرایت کند، و این نشانه خوبی است. صنعت مهندسی مشاور باید به موازات رشد اقتصادی جهانی، به رشدی عظیم دست یابد... مگر اینکه گرفتاریهای سیاسی پیش بینی نشده ای پیش آید».

لاغر سازی و کاهش نیروی انسانی این صنعت در دهه ۱۹۸۰ نیز آثار خود را برجای گذاشته است. در اقتصاد پرتوان امروزی، شرکتهای بیشتر به رشد دوباره خود می اندیشند تا به جمع کردن دست و بال خویش. اما چون در کاهش تعداد مدیران رده های میانی زیاده روی شده است، بسیاری از شرکتهای توان یا ظرفیت توسعه را ندارند. رئیس هیئت مدیره شاخه اروپایی کوپراند-لیبراند می گوید «شرکتی را نمی توان فقط با ۳۰ تا ۴۵ سالگان اداره کرد غیر از هوشمندی چیزی دیگر نیز ضروری است. آن چیز دیگر تجربه است. شرکتهای گرفتار بی تجربگی هستند. در نتیجه چاره ای ندارند جز اینکه خدمات فنی بخرند؟»

نیروی دیگر در پشت سر رشد مهندسی مشاور تقاضای ناشی از جهانی شدن است. جهانی شدن چالشهایی را فراروی مدیران قرار داده است که برای رویارویی با آن چنانکه باید مجهز نیستند. خصوصی سازی و مقررات زدایی در سراسر جهان اتفاق افتاده است. موج تکنولوژی و رشد صنعت در مرکز استقرار صنایع آمریکا انفجار ایجاد کرده است. پرسیده می شود که شرکتهای کسب و کار خود را با چه شیوه ای انجام می دهند و با بندگان (SUPPLIERS) چه تعاملی دارند. بروس پاسترناک می پرسد: «چندتا از کسانی که در رده مدیریت کار می کنند برای انجام این کارها آموزش دیده اند؟» وی می گوید: «به تغییراتی بیندیشید که از ۲۰ یا ۳۰ سال پیش که مدیران کنونی آموزش می دیدند، روی داده است. آنان در اداره شرکتهای به روال گذشته آن خوب عمل کرده اند». در چنین شرایطی نمی توان مهندسان مشاور را ملامت کرد که چرا گره گشا نبوده اند.

سوم، وظیفه هایی به مشاوران واگذار می شده است که پیشترها به دست خود شرکتهای انجام می شد، وظیفه هایی مانند تکنولوژی، حسابداری و حتی مشاغل منابع انسانی.

پایان خواهد رسانید». در پرایس واتر هوس به حقوق و مزایای کارکنان مثل خود کار توجه می‌شود. کراولویج می‌گوید: این شرکت، به جای ایجاد انگیزه از راه واگذاری سهام که در بخش صنعت رایج است، راهی جدید برگزیده است که عملکرد شخص را برپایه همگامی با هدفهای اساسی (استراتژیک) او می‌سنجد اما به کسانی که بیشتر نزد ما می‌مانند پاداش مالی نیز می‌دهیم. اگر هدف عمده ما این باشد که اشخاص تمام دوران خدمت خود را نزد ما بمانند چرا این هدف را در نظام پرداختهای خود دنبال نکنیم؟

شرکت بوز و آن‌ها میلتون نیز مدل سستی را کنار گذاشته است و می‌کوشد در یاران و شویکان این انگیزه را ایجاد کند که کیک درآمدی بزرگتری بپزند نه اینکه درصد افزایش سهم خود از کیک موجود باشند. تاکنون رسم بر این بوده است که هر سال شریکان براساس طرحی که به شرکت می‌آورده‌اند از سود شرکت سهمی می‌برده‌اند. اما اکنون سود شرکت به‌طور مساوی بین همه تقسیم می‌شود. بروس پاسترناک این روش پرداخت را با عکسی مقایسه می‌کند که از بزرگرهای گرفته باشید. در این عکس دو خودرو را کنار یکدیگر می‌بینید، اگر چه سرعت آنها ممکن است برابر نباشد.

اندیشه جاری درباره چگونگی نظام پرداختهای داخلی به شیوه پرداخت به خود مهندسان مشاور سرایت کرده است، بیشتر مهندسان مشاور به جای اینکه براساس دریافت حق‌الزحمه کار کنند، کارها را برپایه عملکرد خود در تدارک کالاها یا خدمات می‌پذیرند. منافع این کار برای کارهای بخش عمومی عظیم است زیرا دولت‌ها می‌توانند پرداختها را به تعویق اندازند. از نظر سیاسی هیچ دولتی نمی‌تواند ۲۵ میلیون دلار از بودجه آموزش و پرورش و بهداشت و درمان بردارد و در قالب پروژه‌ای به کاری دیگر اختصاص دهد. اما اگر نتیجه‌ای مشهود از اجرای پروژه حاصل شود هزینه آن قابل قبول خواهد بود. این مدلی است که می‌رود تا در سراسر جهان پیاده شود.

این مدل آن قدر موفق از آب درآمده است که هانتز پیشنهاد می‌کند مدل به نحوی اصلاح و تکمیل شود که مشارکت در ریسک با مشارکت در منافع گره بخورد. این مدل بر ایده‌ای متکی است که از پروژه‌های دولتی مانند پروژه‌های راه‌سازی گرفته شده است، که در آن پیمانکارانی

کارمندان مناسبند. گرچه برخی از شرکتهای نگران عرضه نیروی کار نیستند، اندرسن در رأس همه قرار دارد. اندرسن موقعیتی کم‌نظیر دارد زیرا هر سال می‌تواند کارکنان خود را از بین ۱۰۰۰۰ داوطلب بریتانیایی با درجه کارشناسی برگزیند. کار شرکتهای دیگر دشوارتر است. کولا می‌گوید: «کسانی که در شرکتی رتبه‌ای بالایی می‌گیرند در شرکتهای دیگر نیز به همین رتبه دست می‌یابند و آن گاه که کسی را می‌پسندید می‌بینید که به آنها در سه یا چهار جای دیگر پیشنهاد شغل شده است. جمعیتی که همه در پی جذب آن هستند کوچک است اما همین جمعیت کوچک باید رشد سرمایه انسانی شرکتهای متعدد را تامین



### صنعت مشاوره باب طبع فارغ التحصیلان رشته مدیریت در سطح کارشناسی و کارشناسی ارشد شده است.



کند».

#### حفظ کارکنان هنر است

کافی نیست که افراد را استخدام کنیم و انتظار داشته باشیم که بمانند، آن هم در صنعتی که روند همیشگی جابه‌جایی کارکنان ۲۰ درصد بوده است. چالش بعدی هر شرکت حفظ کارکنانش است. کوکس، از نسله، خوب می‌گوید که «روند عمومی این کسب‌وکار در جهت افزایش وقت آزاد، انعطاف بیشتر در برنامه کار، کاهش سفرها و کاهش تحرک، بازندگی مشاوران ناسازگار است. تلفیق آن دو با استخدام بلندمدت دشوار است».

شرکت پرایس واتر هوس برای انجام سفرهای شغلی کارکنان خود سیاستی دارد. هیچ مشاوره‌ای بیش از هفته‌ای چهار شب از خانه و کاشانه‌اش دور نمی‌ماند. کراولویج می‌گوید: «ما باید زندگی شخصی و زندگی شغلی خود را بیش از پیش با یکدیگر تنظیم کنیم. هرکسی قدری با اوضاع می‌سازد اما اگر کارمند راحت‌تر و راضی‌تر باشد و بیشتر نزد مشتری بماند، به نفع مشتری تمام خواهد شد» هارتز با این ایده موافق است «به مشتری می‌گویید که این پروژه دوساله است و مهم این است که با همین گروه کار را به

توفیق و کامیابی نیز مسایل خود را در پی دارد. رئیس شرکت نسله لهستان افق آینده را آبتن توفان می‌بیند. وی می‌گوید: اگر این صنعت نتواند خدماتی برجسته و با کیفیت ارائه کند و قادر نباشد که بهترین‌ها را برگزیند و اداره کند، دچار رکود خواهد شد. حق با اوست. برای مثال مهندس مشاور اندرسن در سراسر جهان بیش از ۴۵۰۰۰ کارمند دارد که ۲۰۰۰۰ نفر آن را در عرض شش سال گذشته جذب کرده است. این مهندس مشاور مدیریت در ۴۷ کشور ۱۰۰۰ شریک، ۱۵۰۰ همکار و ۹۳۰۰ مدیر دارد. بسیاری نگران آنند که استعداد ممکن است رقیق گردد و شرکتهایی که چنین سپاه کار عظیمی دارند با مشکلات مدیریتی روبرو شوند.

الان هانتز، رایج‌ترین نگرانی مشتری را این‌طور بیان می‌کند «بخشی از مشارکت بین سازمان و مهندس مشاور او برنامه‌ریزی و زمان‌بندی فعالیتهاست. باید خاطرتان جمع باشد که می‌توانید شایسته‌ترین و لایق‌ترین آدمها را در پروژه‌تان به کار گیرید و آدمهای خلاق فراوانند. شما ممکن است آنها را بخواهید اما دیگران هم دنبال آنها هستند. معاون ارشد گروه مشاوران بوستن این مسئله را تایید می‌کند. خطر گسترش بیش از حد و برداشتن باری که توانایی کشیدنش را ندارند در کمین همه است. اسکات هارتز هم موافق است «مشکل ما بازار نیست. منابع است». این که گفته شده است بزرگترین منابع هر شرکت آدمهای آن هستند در مورد مهندسان مشاور بیشتر از هر جای دیگر صادق است.

خود شرکتهای این امر را جدی گرفته‌اند. پرایس واتر هوس هر سال در برنامه آموزشی خود بیش از هر برنامه دیگری سرمایه‌گذاری می‌کند. همین امسال ۱۰۰ میلیون دلار خرج آموزش می‌کند. فرد اشتانگر مدیرعامل شرکتی در شیکاگو می‌گوید: جذب نیروهای لایق و کارآمد نیز در اولویت است: «هر سال فرایند استخدام خود را از نو طراحی می‌کنیم و کارشناسان ارشد را از محیط‌های خارج از محیط مهندسان مشاور می‌گیریم که ۹ ماه تا یکسال تمام وقت آموزش می‌بینند و این همه برای این است که کادרהای آینده، پیچ‌وخم کارهای ما را بهتر بشناسند. ادعا نمی‌کنیم که این کار را به بهترین وجه انجام می‌دهیم اما روی آن کار می‌کنیم و شیوه کار خود را سال به سال بهتر می‌کنیم».

این کار ممکن است مبالغه‌آمیز به نظر آید، اما اکنون شرکتهای بیشتری هستند که درصدد شکار

کاکس از شرکت نسله می‌گوید که دلایل امر ساده‌اند: اول اینکه، شش شرکت بزرگ حسابداری خود را با شرایط امروز تطبیق دادند و زودتر از مشاوران به میدان آمدند. این نظر نیز عاری از حقیقت نیست که استراتژی اولیه مشاوران گرایشهای استعماری داشت و می‌کوشیدند تا معیارهای غربی را در بازارهایی به کار گیرند که توان و ظرفیت آن را نداشت. مشاوران از دست رفتن مناطق جدید را تاب نمی‌آوردند. در ۵ تا ۱۰ سال آینده بازارهای نوظهورند که عامل رشد شرکتها خواهند بود بازارهای پروتق آینده در آسیا و آمریکای لاتین خواهند بود.

موتور توفیق بیشتر شرکتهای حسابداری عملکرد درخشان آنها در بازارهای نوظهور دارای رشد شتابان بوده است. شرکتهای حسابداری در امر خصوصی‌سازی به یاری مقامات دولتی شتافتند و اکنون دارند به میدان تجدید ساختار بنگاههای اقتصادی گام می‌نهند. نیازهای شرکتهای بازارهای نوظهور شبیه نیازهای شرکتهای غربی در ۲۰ سال پیش است که البته تحولات تکاملی این ۲۰ سال را نیز باید از نظر دور نداشت. و بنابراین هرچند که استراتژیست‌ها ممکن است از مشاهده مشاوران حسابداری که از راه ایجاد ارتباط با وزارتخانه‌های دارایی به پشت در رسیده‌اند قرار و آرام خود را از دست بدهند. در مناطقی مانند اروپای شرقی درهای جدیدی بر رویشان گشوده می‌شود.

آنها افقی وسیع را برای رشد شرکتهای مشاوره‌ای پیش‌روی خود خواهند دید. پرسش این است که آیا مشاوران می‌توانند برخورداری مناسب با این رشد داشته باشند و خدمات ضروری و مهمی را به مشتریان خود عرضه کنند؟ این بازار، حتی بدون وجود استراتژی موثری، ۱۵ درصد رشد را تامین می‌کند. اما اگر به همین قانع باشید و با همین نگرش به کسب‌وکار خویش ادامه دهید، کسب و کارتان دوام نخواهند یافت. باید آستین‌ها را بالا بزنید و خدماتی مفید و به دردخور ارائه کنید و این مستلزم آن است که فکر و ذکر و نیروی خویش را روی کار خود متمرکز کنید.

مأخذ:

ADRIAN MURDOCH CONSULTANT,  
REENGINEER THYSELF WORLD LINK,  
SEPTEMBER / OCTOBER 1997

نکرده‌اند زیر ضربه‌های تحول قرار دارند. پال براندز مدیرعامل امریکن منجمنت سیستمز می‌گوید: شرکتهایی مانند مک‌کنزی در زمینه رشد مشکلی نخواهند داشت زیرا «تغییر فضای مقررات که شرکتها را وادار می‌کند تا درباره شیوه انجام کارهای خود از نو بیندیشند به نفع آنهاست. کسی باید در بالاترین رده‌های مدیریت به یاری بیاید و در چارچوب الگوی استراتژیک وسیع‌تر بیندیشد. شرکت‌های درجه ۲ که وجهه و اعتبار آنها را ندارند با وضعی دشوارتر روبه‌رو هستند. آیا این شرکتها می‌توانند سالی ۲۰ درصد رشد کنند؟ تصور نمی‌کنم. اما شاید به ۱۰ درصد رشد دست یابند.



### الگوی قدیمی اعزام فوجی از مشاوران برای اجرای روشی جاودانی، دیگر قابل دوام نیست.

اشتاین گرابر در برابر آینده شرکت‌های قدیمی بزرگی که جزو ۱۵ شرکت صدرنشین نیستند نگران است. «دربار هریک از این شرکتها می‌توان حدس و گمانهایی زد زیرا تا سه یا چهار نسل مالکیت و مدیریت بر آنها نگذرد بسیار شکننده و آسیب‌پذیر خواهند بود. سرگذشت بسیاری از شرکت‌های مشاور را ملاحظه کنید. تا ۳ الی ۴ نسل بر مدیریت آنها نگذرد، فرایند فعالیت‌شان نهادینه نمی‌شود و فرهنگ شرکت پانمی‌گیرد. شرکت تحت استیلای یک شخصیت است و این در دنیای کسب‌وکار بویژه در مشاوره مدیریت پرمخاطره است.»

نگرانی دیگر دست‌اندازی شرکت‌های حسابداری در قلمرو اختصاصی مشاوران است. به گفته اسحاق (ایساک) «ما با تهدید یا مشکلی روبه‌رو نیستیم. روزه‌روز با رقابتی فشرده‌تر از سوی رقبای قدیمی خود روبه‌رو می‌شویم. به قول اشتاین گرابر «شرکت‌های حسابداری با شرکت‌های مشاوره مدیریت که ارزش افزوده بالایی دارند، فرق دارند» با اینکه شرکت‌های حسابداری نسبت به اتهام مداخله در کار مشاوران مدیریت معترضند و کامیابی خویش را نتیجه یافتن راه‌حلهای عملی برای مسایل جاری می‌دانند، رقابتی شدید در جریان است.

که کار را پیش از موعد مقرر تمام می‌کنند مزایای مالی می‌گیرند. معنای این حرف برای مشاوران این است که اگر اجرای پروژه به نتایجی فراتر از حد انتظار دست یافت، برای او هم ارمغانی دربرداشته باشد. مشاور، انگیزه‌ای پیدا خواهد کرد که ضمن اجرای پروژه بر ارزش کار بیفزاید.

### رقابت بر سر گرفتن بهترین کادرها

مهندسان مشاور باید پیوسته درصدد جذب و نگهداری بهترین کادرها باشند اما این کافی نیست. رقابت بر سر گرفتن بهترین کادرها در حاشیه بالایی بازار روبه افزایش است. کاب-جیمینی (CAP GEMINI) هر وقت که مقتضی باشد اختطارهای لازم را می‌دهد. درآمدهای شرکت در سال گذشته برای دومین سال متوالی حدود ۹ درصد کاهش یافت. شرکتها برای اجتناب از چنین سرنوشتی باید به رقبایان مشتریان خود بفهمانند که بهترین هستند و هرکاری از دستشان برمی‌آید. بی‌خود نیست که پرایس واتر هوس پوستر «مغز و بازوی خود را منتشر کرده است.

اندروسن خیلی زودتر از دیگران دریافت که روزگار صدر اعظم مآبی مشاوران به سر آمده است. این شرکت تصویری دیگر از خود به جهانیان ارائه کرد اما همان‌طور که اشتاین گرابر گفته است این کافی نیست.

شرکتها برای کسب نام و حیثیت تلاش خواهند کرد تا از حاشیه فوقانی بازار به بخش میانی آن سر بخورند. لکه شکست را نمی‌توان به آسانی پاک کرد. مشاور پی‌ای (PA) که در دهه ۱۹۷۰ درصد مشاوران جهان قرار داشت اما در آغاز دهه ۱۹۹۰ از گردونه خارج شد، یکی از چند شرکتی است که عزم و اراده و ظرفیت آن را دارد که آب رفته را به جوی بازگرداند. تردیدی نیست که شرکت‌های متوسط زیر فشار بیشتری قرار دارند. اشتاین گرابر می‌گوید: «شرکت‌های کوچک و شرکت‌های بزرگ همیشه سرپا خواهند ماند. فشار بر شرکت‌های میانی است که منابع لازم برای جذب استعدادهای درخشان را در اختیار ندارند. مسیر رشدشان طوری نیست که استعدادهای را نگه دارند. اشخاص فرمند و مستعدی که مردم و مشتریان به آنها اعتماد می‌کنند در این نوع شرکتها بند نمی‌شوند.»

با اینکه از ورشکستگی این شرکتها سخنی در میان نیست، به نظر کلا ادغام آنها محتمل است. شرکت‌هایی که خود را با نظم جدید جهانی سازگار

## شماره

دگرگونی در حیطه رقابت اقتصادی موجب پیدایش انفجارگونه<sup>(۱)</sup> ساختارهای نظام یافته، روابط نهادین و امکانات ارزش آفرین نوین شده است. به عبارتی این تغییر را می توان با تبدیل باد به تندباد و طوفان مقایسه کرد. آن را چه اقتصاد «دیجیتالی» بنامید چه اقتصاد «دانش مدار» و یا اگر حتی به عبارت اقتصاد «نوین» اکتفا کنید در هر صورت آنچه بدیهی است این است که ما در بحبوحه انقلابی قرار داریم که عظمت آن در مقایسه، کمتر از تحولی که به آغاز عصر جدید منجر گردید، نیست. البته آن را که عیان است چه حاجت به بیان است. همه ما آثار الوبین تافلر، نیکولا نگروپوته و وایرد (WIRED) را خوانده ایم. مسئله این است که این همه تغییر و دگرگونی به نفع چه کسی تمام می شود؟ در این دریای طوفانی چه شرکت هایی قادرند بر بال باد سوار شوند و کدام یک به صخره های بی تدبیری کوبیده خواهند شد؟ فقط آنهایی که بتوانند خود، و صنعتشان را مبتکرانه بازآفرینی کنند شانس بقا در حداقل یک دهه آینده را خواهند یافت.

مسئله این نیست که آیا می توانید مراحل کار خود را از نو طرح کنید یا نه، بلکه نکته در اینجا است که آیا قادرید تمام الگوی صنعتی خود را از پایه و اساس بازآفرینی کنید؟ یعنی همان کاری را انجام دهید که آمازون، کام (AMAZON COM) در فروش کتاب به آن مشغول است، انرون (ENRON) درخصوص انرژی انجام داده و تی سی (TC) امیدوار است در صنعت پوشاک انجام دهد. در تاریخ صنعت، همواره انقلابیون که معمولاً تازه واردان هستند، ثروتهای جدید را کسب می کنند، البته بعضی از قدیمی ها مانند کواکولا و پروکتروگمبل<sup>(۲)</sup> که می توانند به طور مداوم، خود و صنعتشان را بازآفرینی کنند، از این قاعده مستثنی هستند اما به طور کلی قدیمی ها کمتر موفق می شوند خود را از قیدوبند سنت هایشان رها کنند و در نتیجه تسلیم رقبای غیرسستی خود می شوند.

نکته در این است: در این دنیای ناپایدار، ابداع استراتژی تنها راه ایجاد ثروت و سرمایه است. ابداع استراتژی عبارت است از ایجاد ظرفیت و توان بازنگری الگوی فعلی صنعت به نحوی که به مشتری ارزش و مزیتی جدید اعط کند، رقبا را به اشتباه بیندازد و ثروت تازه برای سرمایه گذاران به ارمغان آورد.

ابداع استراتژی تنها راه موفقیت برای تازه واردانی است که از همان ابتدا با مشکلات

عظیم روبه رو هستند و همچنین برای قدیمی ها که بتوانند موفقیت گذشته خود را تجدید کنند. اگر موفقیت شرکتها را با سهم آنها در ایجاد ثروت جدید بسنجیم، آنگاه گریزی از ابداع نیست بویژه در گستره های وسیعی مانند انرژی، حمل و نقل، ارتباطات و علوم کامپیوتر.

امروزه بسیاری از شرکتها درباره ارزش افزوده فتصادی ابراز نگرانی می کنند اما به واقع، دستیابی به ارزش افزوده یعنی کسب درآمدی بیشتر از هزینه سرمایه اولیه، فقط آغاز کار است. به بیانی دیگر، هدف، کسب درآمدی بیشتر از هزینه سرمایه نیست بلکه عبارت است از به دست آوردن سهم نامتناهی از ثروت ایجاد شده در صنعت مورد نظر. شرکت های بسیاری را سراغ داریم که بیش از هزینه سرمایه شان درآمد کسب می کنند اما این اینتل (INTEL) است که طی یک دهه گذشته قسمت عمده ارزش ایجاد شده در صنعت ریزپردازها را کسب کرده است. شکی نیست که اینتل علاوه بر کسب هزینه سرمایه اش، منفعت بیشتری را نیز به دست آورده است. یک شیوه اندازه گیری سهم ایجاد ثروت، عبارت است از مقایسه سهم فعلی یک شرکت از کل سرمایه در جریان مجموع شرکت های که در یک حیطه خاص با یکدیگر رقابت می کنند با سهمی که ده سال قبل از سرمایه در جریان خود داشته است. به عنوان مثال، طبق محاسبات دریافتیم که سهم «آی بی ام» از کل سرمایه در جریان در صنعت کامپیوتر و لوازم اداری در سال ۱۹۸۸، ۴۵/۹ درصد بوده است. این رقم در سال ۱۹۹۷ تا ۱۴/۲ درصد کاهش یافته است. در همین مدت سهم دک (DEC) از ۱۰/۳ درصد به ۱/۱ درصد تنزل یافت و در عوض سهم مایکروسافت از صفر به ۲۲/۷ درصد رسید. اگر «آی بی ام» توانسته بود سهمش را حفظ کند ارزش آن تقریباً ۱۴۰ میلیارد دلار بیشتر از ارزش فعلی اش می بود. در حقیقت هنگامی که «آی بی ام» در اواخر دهه ۱۹۸۰ نقش سنتی و تاریخی اش را به عنوان بنیانگذار تحول صنعت کامپیوتر به دیگران واگذار کرد هم زمان میلیاردها دلار ثروت آینده خود را نیز از کف داد. ک-مارت (K.MART) که پیشگام حرفه خرده فروشی محسوب می شود در ابتدای سال ۱۹۹۷ شاهد کاهش ۵/۴ درصدی سهمش از ثروت کلی نسبت به سال ۱۹۸۸ بود. در همین مدت سهم وال مارت (WAL-MART) از ۱۹/۲ درصد به ۲۸/۱ درصد افزایش یافت. ممکن

## نوآوری در استراتژی و جستجو برای ارزش

طرح یک دیدگاه

منبع: SLOAN MANAGEMENT REVIEW, WINTER 1998  
ترجم: مهدی قنقی

چارچوب فعالیت آنچه که آنها را «واحدهای تجاری استراتژیک» می خوانند نیز نقش مهمی در ارتقا جایگاه استراتژی در این ایام داشته است. با انتشار کتاب روشنگر مایکل پورتر (M. PORTER) با عنوان «استراتژی رقابتی» در سال ۱۹۸۰ درخشش ستاره استراتژی به اوج خود رسید.

اما در اواسط دهه ۱۹۸۰ ستاره استراتژی روبه افول گذارد چرا که مدیران، تحت تاثیر جوی قرار گرفتند که رقیبان جهانی و سهامداران عجول برای ارتقا عملکرد شرکتها ایجاد کرده بودند و در نتیجه توجه خود را به کیفیت و کاهش چرخه زمان معطوف کردند. بالاخره همزمان با انتشار کتاب «طرح ریزی دوباره شرکت» توسط «مایکل همر» و «جیمز چمپی» در سال ۱۹۹۳ (۵) استراتژی، فروغ خود را به کلی از دست داد. دوران تفکر عمیق به سرآمده و تعدیل و کوچک سازی در مصدر توجه قرار گرفته بود.

بسیاری از شرکتها مشاور که طرح ریزی آینده صنایع در دهه ۱۹۸۰ برعهده آنها بود به یکباره جایگاهشان در نزد مشتریان دوبله نزول کرد و کارایی خود را بر اثر ناسامانیهای ناشی از عملکرد ضعیف از دست داده و یا در پیج و خمهای کاغذبازیهای اداری گرفتار شدند. مشاوران بسر اریکه قدرت تکیه زده بودند، عایداتشان بالا بود اما کمتر کسی را می شد در میانشان یافت که بتواند ادعا کند مشکلات عمده استراتژی را در نظر گرفته یا مشتریان را در ساختن آینده یاری داده باشد.

محیط رقابتی ای که امروزه شرکتها با آن مواجهند با آنچه که مفهوم استراتژی را حدود ۳۰ سال پیش درخود پروراند به کلی متفاوت است. با وجود این، با این که محیط همواره متغیر استراتژی تا حدودی مفاهیم سنتی استراتژی از قبیل تحلیل ساختاری صنعت را بی مقدار کرده در همان حال باعث ایجاد انگیزه تفکر نوین گردیده است. به واقع تغییر بافت استراتژی موجب شد تا در محتوای استراتژی بازنگری شود. زمینه های جدید در دنیای استراتژی عبارتند از آینده نگری، دانش، کفایت، اثتلافها، شبکه ها، رقابت فرابازاری، اکوسیستمها، دگرگونی و نوسازی که تمامی اینها واژه های نو در مدیریت به شمار می روند.

بنابراین نمی توان استراتژیستها را به نادیده گرفتن واقعیت های رقابتی جدید متهم ساخت. اما این افراد هرچقدر هم که مطلع و خبیر باشند

«تابلوی اعلام نتایج» رشد معطوف کنیم به احتمال ثروت که ایجاد نخواهیم کرد هیچ، آنچه را که موجود هست نیز از بین خواهیم برد. دلیلش هم ساده است. به همان اندازه که شیوه های احقانه رشد پیدا می شود، شیوه های ایجاد رکود هم وجود دارد. مثلاً ایجاد مالکیت های جدید و سرمایه گذاری بی حساب که ارزش

شرکتها را از بین می برد (سرمایه گذاری سونی و ماتسوشیتا در هالیوود)، نبرد بر سر سهم بازار که سوددهی را پایین می آورد (مشکل همیشگی شرکت های هواپیمایی) و پروژه های عظیم اما نابخردانه (به وضعیت اپل (APPLE) و نیوتون نگاهی بیندازید). اینها فقط نمونه های اندکی هستند که مخاطرات اتخاذ استراتژیهای محتوم رشد را یادآوری می کنند. نیازی به گفتن نیست که شرکت هایی که رشد را در از بین بردن ارزش می جویند در جمع رقبای راه به جایی نخواهند برد. اگر دقیق تر به موضوع نگاه کنیم درمی یابیم که شرکت هایی که موفق شوند سود سرمایه شان را به سطح ۲۵ درصد برسانند درحقیقت از پایه و اساس، شیوه رقابت خود را تغییر داده اند. یا به حیطه فعالیت کاملاً جدیدی روی آورده اند و یا حیطه فعالیت سنتی خود را به طرز کاملاً موثری تابع نوسازی و نواندیشی قرار داده اند. مصداق این گفته شرکت هایی از قبیل هوم دپوت، امگن، نایک، اینتل، کامپک و گپ<sup>(۳)</sup> هستند. همه این شرکتها به استراتژیهای غیرخطی روی آورده اند.

آیا استراتژی ایده ای نامربوط است؟

با این همه اگر ابداع استراتژی به راستی کلید ایجاد ثروت جدید است پس چرا در اغلب شرکتها دیگر از استراتژی به عنوان یک «ایده بزرگ» یاد نمی شود؟ چرا به نظر می رسد که استراتژی آن طور که باید وقت و ذهن مدیران ارشد را به خود مشغول نمی سازد؟ و بالاخره این که چرا نسل طراحان و برنامه ریزان روبه انقراض است؟

حداقل ده سال از زمانی که استراتژی به عنوان تابناک ترین ستاره در آسمان عقاید و آرا مدیریت می درخشید، می گذرد. این درخشش به لطف تلاش بروس هندرسن (BRUCE HENDERSON) و گروه مشاوره بوستن<sup>(۴)</sup> و همچنین پروژه تحقیقی PIMS آغاز شد و جایگاه استراتژی را در رأس هرم علوم مدیریت در اواسط دهه ۱۹۷۰ تثبیت کرد. استفاده پیشگامانه جنرال الکتریک از اصول برنامه ریزی در

است پیشگامان از پافتاده های مانند «آی بی ام»، ک-مارت و سایرین بتوانند قیمت سهامشان را از طریق بازخرید سهام در مقیاس گسترده بالا بکشانند اما بعید به نظر می رسد که بتوانند اساساً ثروت جدیدی را به وجود آورند مگر آنکه ظرفیت ابداع استراتژی را مجدداً در خود احیا کنند.

سهامداران، طرفداران پروپاقرص ابداع استراتژی هستند. بیاید نگاهی دوباره به شواهد موجود بیندازیم. بین سالهای ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۵ از میان یک هزار شرکت موفق و سودرسان در ایالات متحده کمتر از چهل تای آنها توانستند سود سالانه بالای ۲۵ درصد به سهامداران پرداخت کنند. اگر با این چند شرکت، یک باشگاه تشکیل دهید خواهید دید که صاحب کم عضوترین باشگاه در مجموع صنایع در ایالات متحده هستید! (منظور این که تعداد این گونه شرکتها واقماً محدود است. مترجم) مجموع رشد سالانه عایدی این شرکتها در همین مدت به ۲۵ درصد بالغ گردید حال آنکه نرخ رشد سود ناخالص از ۶/۷ درصد در سال فراتر نرفت.

اگر این نرخ رشد به همین صورت پیش برود طی یک دهه، عایدات ده برابر خواهد شد. حال آنکه سود ناخالص حداکثر دوبرابر می شود. در اینجا سوال این است که اگر هدف، افزایش قابل توجه سود سهامداران است پس اهرم مالی از کجا تامین خواهد شد؟ بدیهی است که اهرم مالی از طریق رشد عایدی تامین می شود نه از راه افزایش سود ناخالص. اغلب شرکت هایی که به رشد سود ناخالص خود متکی هستند به سرعت از عرصه رقابت حذف می شوند.

نسبت ۲۵ درصد رشد عایدی به کمتر از ۷ درصد رشد سود ناخالص یعنی نسبت ۳/۵ به ۱. واقماً طی چند سال گذشته مدیران چند شرکت، ۳/۵ برابر وقت و همت خود را به جای افزایش سود ناخالص صرف بالا بردن رشد عایدی کرده اند؟ دلمشغولی بیشتر مدیران ارشد راجع به کاهش هزینه بوده است و نه بالا بردن میزان رشد. اما یک لحظه صبر کنید! منظورم این نیست که رشد مرهم زخمی است که به علت تعدیل، کوچک سازی و بازسازی ایجاد شده است. اغلب اتفاق می افتد که تبلوی اعلام نتایج را با کل بازی اشتباه می گیرند. رشد به منزله تبلوی اعلام نتایج است ولی به هیچ وجه کل بازی به حساب نمی آید. اگر به جای آنکه بر «بازی» ابداع استراتژی تاکید کنیم توچه مان را صرفاً به

به نمایش گذاشتن حاصل کار دیگران داریم. کتابخانه‌ها و مجلات اقتصادیمان مملو از داستانهای درباره موفقیتها و شکستهای کاری هستند اما در واقع بیشتر به موزه‌هایی می‌مانند که از نمونه‌های مرده پر شده‌اند. ساده‌تر بگویم، ما همه به استراتژی به عنوان «چیزی» نگاه می‌کنیم که روزی روزگاری کس دیگری آن را به نام خود ثبت کرده است. ما به برنامه‌ریزی نیز به چشم یک «فرایند» می‌نگریم. اما نکته اینجاست که «فرایند برنامه‌ریزی» استراتژی تولید نمی‌کند بلکه برنامه تولید می‌کند و این نکته را هنری مینتزبرگ (H. MINZBERG) بارها خاطرنشان ساخته است.

هرکس که ادعای استراتژیست بودن می‌کند پس از آگاهی از این حقیقت که صنعت استراتژی، فاقد فرضیه خلق استراتژی است احساس شرمندگی خواهد کرد. در این صنعت هیچ کس نمی‌داند که استراتژیهای جسورانه و ارزش‌ساز از کجا می‌آیند. در وسط قاعده و نظام استراتژی یک سوراخ بزرگ دیده می‌شود. نه، بگذارید مطلب را جور دیگری توضیح دهم:

قاعده و راهکار استراتژی هیچ مسبایی ندارد. واقعاً ندارد! یک مدیر تشنه استراتژی جدید ممکن است یک خوراک تندکاری را ساعت ۱۱ شب بخورد و وقتی سوءهاضمه به سراغش آمد یک استراتژی جدید در مغزش جرقه بزند! به همان اندازه که ترش کردن می‌تواند در خلق یک استراتژی جدید نقش داشته باشد، دوره‌های خسته‌کننده برنامه‌ریزی هم موثر هستند!

آنچه بدان نیازمندیم یک فرضیه معتبر درباره خلق استراتژی است. به میزان پیشرفتی که طی ۱۵ سال گذشته در خصوص محتوای استراتژی حاصل شده است بیندیشید: رقابت اقتصادی، ملاحظات مربوط به نیروی انسانی، رقابت افراطی، اتلافها، مدیریت خردگرایانه و غیره. حال از خودتان سوال کنید که در زمینه تمرین و به کار بستن استراتژی چقدر پیشرفت کرده‌ایم؟ یا میزان ابداعات و ابتکاراتی را که شرکتها طی بیست سال گذشته در زمینه بهبود محصولات، اداره زنجیره تدارکات و ارتقا کیفیت از خود نشان داده‌اند با میزان ابتکاراتی که در اجرای استراتژی به کار بسته‌اند مقایسه کنید. مطلب تمام.

سوالاتی که باید به آنها پاسخ دهیم عبارتند از: چگونه می‌توانیم با انفجاری عظیم موجب زایش استراتژیهای خلاق در شرکت شویم؟ ابداع یک استراتژی جدید به چه عواملی نیاز دارد؟

### در آستانه انقلابی قرار داریم که عظمت آن گمراه‌کننده تحولی که به آغاز عصر جدید منتهی شده نیست.



به دنبال دارد برسیم! خیر، باید از صفر شروع کرد. هدف این استراتژی که راه اجرای استراتژی را از نو بیابیم به نحوی که عصای دست شرکتیهای شود که برای حفظ اهمیت و اعتبارشان در محیط اقتصاد نوین یعنی محیط «ابداع کن یا بمیر» تقلا می‌کنند.

#### راز خلق استراتژی چیست؟

صنعت استراتژی با همه مشاورانش، استادان دانشکده‌های بازرگانی‌اش، نویسندگان و برنامه‌ریزهایش، یک راز کوچک کثیف دارد. همه وقتی یک استراتژی را یاد می‌گیرند که نمونه‌اش را به چشم ببینند مثل استراتژی مایکروسافت یا نیوکرو و یا ویرجین اتلانتیک.<sup>(۶)</sup> ما هنگامی یک استراتژی موفق را تشخیص می‌دهیم که دیگری آن را با موفقیت به کار برده باشد. در شیوه مطالعه موضوعی، اکتادان، استراتژیهای موفق و ناموفق را مطرح می‌کنند و دانشجویان برجسته رشته‌های عالی مدیریت به تحسین یا تمسخر آنها می‌پردازند. توضیحاتی که این آقایان پس از اتخاذ یک استراتژی راجع به موفقیت یا شکست آن ارائه می‌دهند، به گوش، اندازه دل‌نشین می‌آیند. ما استعداد عجیبی در

ذی‌نفوذ و موثر نیستند. چرا؟ چون مدیران نمی‌دانند با این همه ایده‌های عالی و کلمات پرطمطراق که از لابلای صفحات مجله «هاروارد بیزینس ریویو» بیرون می‌ریزند، قفسه کتابهای اقتصادی کتابفروشیها را پر می‌کنند و در صفحات به دقت ویرایش شده مجلات اقتصادی خودنمایی می‌کنند، چه باید کرد.

استراتژیست‌ها، احتمالاً درباره بافت و محتوای استراتژی، حرفهای زیادی برای گفتن دارند اما در سالهای اخیر درباره اجرای استراتژی حرف چندان باارزشی نزنده‌اند. منظور از اجرای استراتژی، امر خطیر استراتژی‌سازی است. کمتر کسی از خلق استراتژی چیزی می‌داند. مدیران امروز می‌دانند که چگونه شیوه‌های تضمین کیفیت را به مرحله اجرا بگذارند، چگونه مراحل کار را از نو طرح‌ریزی کنند و چگونه زمان گردش کار را کاهش دهند ولی نمی‌دانند چگونه باید استراتژیهای مبتکرانه ثروت‌سازی را توسعه داد و به پیش برد.

بدین ترتیب مدیریت، فهرستی بلندبالا از مسائلی مربوط به استراتژی را برای بررسی پیش‌رو دارد حال آنکه همه نوآوریها، صرف تبیین محتوای استراتژی شده و اجرای استراتژی هنوز هیچ نوآوری و خلاقیتی به خود ندیده است. گفتنش مشکل است ولی واقعیت این است که فرایند برنامه‌ریزی سالانه استراتژیک در اغلب شرکتها یکی دوده است که دست نخورده است.

خیلی جالب است! هیچ‌گاه به اندازه این ایام پرآشوب، تفکر عمیق استراتژیک مورد نیاز نبوده است و در عین حال هیچ‌گاه طی دو دهه اخیر، «صدای» استراتژی در راهروهای مدیریت شرکتها به این ضعیفی نبوده است.

بعضی‌ها معتقدند که ورق در حال برگشتن است. در تابستان سال ۱۹۹۶ هفته‌نامه بیزنس ویک در مقاله‌ای مدعی شد که «برنامه‌ریزی استراتژیک دوباره پا به عرصه گذاشته است». اما هنوز هیچ ورقی برنگشته است. تنها معدودی افراد امیدوار را می‌توان سراغ گرفت که برخلاف جهت آب شنا می‌کنند.

برای این که ورق برگردد باید تمرین استراتژی از نو ابداع شود. ببخشید، گفتم از نو ابداع شود؟ بیابید تظاهر نکنیم. چیزی که به درد از نو ابداع شدن بخورد وجود ندارد. ما که نمی‌خواهیم از برنامه‌ریزی سنتی شروع کنیم تا به هدفهایی که افزایش ارزش‌افزوده استراتژی را

انسانی را نیز شامل می‌شود. ظاهراً بسیاری از ارگانیسمها تحت تاثیر نوعی بی‌نظمی نهادین قرار می‌گیرند که به تدریج انرژی، اشتیاق و کارایی را در آنها زایل می‌کند.

با وجود این، نظم در همه جا مشهود است: بازار بورس نیویورک، شبکه تدارکات تویوتا، یک دانشگاه معظم و از همه خارق‌العاده‌تر خود ما. انسان، بی‌نهایت منظم‌تر و بسیار بسیار پیچیده‌تر از یک موجود تک‌سلولی است. به نظر می‌رسد نظم، دومین قوه اصلی طبیعت است. درعین حال که بی‌نظمی در نظامهای فیزیکی امری اجتناب‌ناپذیر است هیچ شواهدی مبنی بر اجتناب‌ناپذیر بودن آن در نظامهای زیستی یا انسانی به چشم نمی‌خورد. البته نظم کامل هیچگاه به دست نمی‌آید.

تغییرات متخل، همواره نظم را به هم می‌زنند. با همه این اوصاف، به هر جا که نگاه کنید نظم را به عینه می‌بینید. (البته به جز اتاق خواب جوانها!)

یک نظام زندگی پیچیده و نظم و ترتیبی که دارد نمی‌تواند حاصل تصادف باشد. به همین منوال ترتیب چیزها را نیز نمی‌توان به هم زد. مثلاً نمی‌توان در بازار بورس نیویورک همه کارها را برعکس شروع کرد. ترتیب نحوه استفاده از اینترنت و یا ترتیب زندگی انسان و همچنین یک استراتژی از درون همگن را نیز نمی‌توان به هم زد. این موارد همگی مصداق آن چیزی است که کافمن آن را «نظم بدون طراحی و ساخت دقیق» می‌نامد. من هم «نظم بدون طراحی و ساخت دقیق» را هدف استراتژی‌پردازی می‌دانم.

نظم از قوانین ساده و درعین حال ژرف نشأت می‌گیرد. کریک رینولدز (CRAIG REYNOLDS) نشان داده است که می‌شود با استفاده از سه قانون ساده رفتار دسته‌ای پرنده را به هنگام پرواز به کنترل خود درآورد. پس آن‌طور هم نیست که هیچ طراحی و ساختی نباشد. مسئله این است که طراحی و ساخت در سطح پیش‌شرطها و پارامترهای کلی به چشم می‌خورد و جزء به جزء نباید به دنبال آن بود.

بدین ترتیب درعین اذعان به این واقعیت که اینترنت دارای زیرساختی ساده است باید این حقیقت را نیز پذیرفت که هیچ کس قادر نبود رسیدن به این مجموعه عظیم و پیچیده روابط و عملیات را پیش‌بینی کند. به همین ترتیب هنگامی که دانشمندان در دهه ۱۹۶۰ با ذهنیتی به ظاهر ساده برنامه قضایی ایالات متحده را

پاسخ به این سوالات نیازمند برخورداری بودن از یک فرضیه ابداع استراتژی است. طرح چنین فرضیه‌ای کار بزرگی است. تنها کمکی که در این زمینه از دست من ساخته است ارائه چند راهکار است.

من با مینتزبرگ که می‌گوید استراتژی خودجوش است موافقم اما با این نظر که طبیعت خودجوش استراتژی مانع از مشارکت ما در فرایند ابداع استراتژی می‌شود مخالفم. ما خیلی هم دست‌وپا بسته نیستیم. به این دلیل معتقدم دست‌وپا بسته نیستیم که استراتژی خودجوش است. یکی از چیزهایی که از نظریه‌پردازان «پیچیدگی» فرامی‌گیریم این است که از طریق ایجاد مجموعه مناسبی از پیش‌شرطها شخص می‌تواند باعث ایجاد جوشش و ظهور شود.

استوارت کافمن (STUART KAUFFMAN) که از پیشگامان فرضیه پیچیدگی به‌شمار می‌رود بر این عقیده است که زندگی با نظامی خود کاتالیزور (AUTOCATALYTIC) آغاز شده، مجموعه‌ای خود تسریع‌کننده از فعل و انفعالات شیمیایی. خواه با این فرضیه موافق باشید خواه نباشید چنین قیاسی به کار ما می‌خورد. باید از خود پرسیم که چه چیزی در فرایند جوشش استراتژیهای جدید و پایدار در سازمانی موفق و البته مغرور و از خود راضی نقش کاتالیزور را ایفا می‌کند؟ برداشت من این است که پاسخ درعین ظرافت و پیچیدگی از کشف معمای حیات سخت‌تر نیست.

به محض آنکه در ذهن خود استراتژی را پدیدهای خودجوش در نظر بگیرید متوجه می‌شوید که ما غالباً سرنا را از سرگشاد آن نواخته‌ایم. استراتژیستها و مدیران اجرایی ارشد اکثراً توجه خود را به «استراتژی» معطوف کرده‌اند تا به طراحی ارگانیسم‌های پیچیده چندسلولی پردازند و از درک و خلق شرایطی که به پیدایش چنین ارگانیسم‌هایی منجر می‌شود غفلت کرده‌اند.

به این ترتیب قرار شد کار را با جستجوی قواعد جوشش شروع کنیم. فکرمی‌کنم مهم‌ترین قسمت کار کشف و تبیین ارتباط میان اجزا ذیل باشد:

قواعد جوشش استراتژی ← ابداع استراتژی ← انقلاب صنعتی ← ایجاد ثروت جدید

اول خود برگرداند. طبق قانون دوم ترمودینامیک ما ناخواسته به سوی هرج و مرج در حرکتیم. این قانون نه تنها در مورد نظامهای فیزیکی صدق می‌کند بلکه به نظر می‌رسد غالباً نظامهای

جوشش، یک امر تصادفی به حساب نمی‌آید همان‌طوری که تکامل حیات نیز نمی‌تواند پدیده‌ای تصادفی باشد. بسیاری از دانشمندان، امروزه به این نتیجه رسیده‌اند که اگر

### اغلب شرکتهایی که

به رشد

سود ناخالصی خود

متکی هستند

به سرعت

از عرصه رقابت

حذف

می‌شوند.



تکامل حیات امری تصادفی بود ما انسانها هنوز در مرحله آمیبی قرار داشتیم. اکنون ثابت شده است که اگر بر فرض محال، رسیدن به موقعیت کنونی نظم بیولوژیکی معلول تصادف می‌بود آن وقت عمر کره زمین می‌بایست خیلی خیلی بیشتر از آتی باشد که امروز هست. حیات به‌سوی نظم تکامل یافت و همه نظامهای خودجوش نیز به همین ترتیب هستند.

به نظر می‌رسد دو قوه اصلی طبیعت در تقابل با یکدیگر قرار دارند. از طرفی تمایل به بی‌نظمی مشهود است مثلاً وقتی سوختهای فسیلی را به گرما تبدیل می‌کنیم تا اتومبیل‌هایمان را به حرکت وادارد یا خانه‌هایمان را گرم کند، انرژی منظم یعنی مجموعه پیچیده‌ای از مولکولهای کربن را به انرژی نامنظم یعنی گرما و شماری آلوده‌کننده محیط‌زیست تبدیل کرده‌ایم. هیچگاه نمی‌توان این چیزها را دوباره به حالت



این سوالهای بدبینانه و شاید هم کمی پرت و پلا در دل کاوشگر ما به دنبال فرضیه ابداع استراتژی نهفته‌اند. آیا یک استراتژی موفق معلول شانس بوده است یا دوراندیشی؟ جواب این است: هر دو.

شرایط، شناخت، اطلاعات و همگرایی مطلوب، همگی دست به دست هم می‌دهند تا یک استراتژی پدید آید. این حقیقت که در خلق یک استراتژی عنصر بخت و اقبال هم نقش دارد نباید ما را ناامید کند. حقیقت این است که نه چیزی به نام مکتب طراحی استراتژی فکر برتر، وجود خارجی دارد و نه مکتب فرایند شلم‌شوریا. مسئله این است که چطور می‌توانیم احتمالاتی را که باعث جوشش استراتژیهای ثروت‌ساز می‌شوند افزایش دهیم؟ چگونه می‌توانیم جوشش استراتژی را تسریع کنیم؟ استراتژی چگونه می‌جوشد؟

بنیادی‌ترین اصل فرضیه پیچیدگی طبق تعریف کریستوفر لنگتون (C.LANGTON) عبارت است از: «رفتار پیچیده نیاز به منشا پیچیده ندارد». پس منشا و ریشه‌های خلق استراتژی کدامند؟ تجربه من و همکارانم در دانشگاه استراتگوس (STRATEGOS) در کمک به شرکتها برای ارتقا ظرفیت استراتژی‌پردازیشان نشان می‌دهد که برای جوشش استراتژی پنج پیش‌شرط وجود دارد. (خورش‌کاری جزء این پیش‌شرطها نیست!)

#### ۱ - پیشنهادات جدید:

افزودن ماده ژنتیک جدید به فرایند استراتژی همواره باعث کشف استراتژیهای غیرمتعارف می‌گردد. مدیریت ارشد سازش با ایستای انحصارطلبی خود در زمینه ابداع استراتژی را رها کند و به زیردستانی که پیش از این، محلی از اعراب نداشتند باید سهم بیشتری در ارائه پیشنهادات در خصوص فرایند ابداع استراتژی اختصاص دهد. معتمد به خصوص افراد جوان، تازه‌واردان و آنهایی که در حاشیه قرار گرفته‌اند سزاوار سهم بیشتری هستند. تنوع آرا را باید در میان این گروه از کارکنان جستجو کرد. بنابراین خلق استراتژی، فرایندی گروهی است و کاملاً به مشارکت افراد وابسته است.

#### ۲ - گفتگوهای جدید:

ایجاد گفتگو درباره استراتژی به نحوی که از تمام حدود متعارف سازمان فراتر رود به میزان قابل توجهی باعث افزایش حوادثی می‌شود که یک استراتژی جدید را به وجود می‌آورند. بسیار

دنبال می‌گردند، استراتژیهای رساندن انسان به کره ماه درحال جوشش بودند.

مانند همه اشکال پیچیدگی، استراتژی نیز در مرز میان نظم کامل و هرج و مرج کامل، بازده مطلق و آزمایش بی‌هدف و استبداد و بی‌ارادگی محض قرار دارد و حتی اگر فقط به بخشی از این حرفها اعتقاد داشته باشید خود را ملزم خواهید یافت تا چگونه نسبت به استراتژی بیندیشیم و اینکه اگر هدف، ایجاد ظرفیت برای ابداع استراتژی در داخل سازمانها باشد آنگاه توجه خود را به کجا معطوف کنیم.

سعی می‌کنم این مسئله را با ذکر این داستان قدیمی که ذائقه بشر چگونه به گوشت پخته عادت کرد روشن‌تر کنم. روزی یک خوک وحشی وارد کلبه‌ای شد. صاعقه به کلبه اصابت کرد. کلبه سوخت و فرو ریخت. انسانی که در میان بقایای سوخته کلبه می‌گشت دستش به خوک خورد، انگشتش را لیسید و فریاد شادی کشید!

پژوهشگران «مکتب فرایند» به همراه روزنامه‌نگاران اقتصادی وقت بسیاری صرف مطالعه «تصادفهای» استراتژی‌پردازی کرده‌اند. پژوهشگران در میان خاکسترها به کندوکاو می‌پردازند. به همین دلیل است که یک ایده راهش را طی ماهها یا سالها در یک سازمان متحجر پیدا می‌کند و در نهایت، استراتژی شرکت را تغییر می‌دهد! روزنامه‌نگار هم می‌گوید: «به! عجب داستان معرکدای! اما شاید بشود کاری کرد که این خط سیر، از زمان تشکیل ایده در ذهن تا هنگام ایجاد استراتژی، کوتاه‌تر و آسانتر باشد. شاید بتوانیم احتمالات این روند را حساب کنیم و سپس از این احتمالات به فرایندهای هدفمند برسیم. شاید آنهایی که طبیعت پیچیده و خودجوش خلق استراتژی را مطالعه می‌کنند از خبرنگار صرف بودن، قدمی فراتر بگذارند.

از سوی دیگر، پژوهشگران «مکتب محتوی» (مایکل پورتر در رأس همه قرار دارد) به همه خوک خواران بعد از این، تاکید می‌کنند که پیش از هر کاری ملاک‌هایی در ذهن مجسم کنند و ببینند آیا اصلاً خوکی وجود دارد یا نه و در ضمن احتمال خوردن چیزی که اصلاً خوشمزه نباشد را هم بدهند. در اینجا سوال این است: «آیا این استراتژی بخصوص پول‌ساز خواهد بود؟» استادان استراتژی و مشاوران معینی شیوه‌های بدیعی برای یافتن خوک پیشنهاد کرده‌اند اما معمولاً تبحری در خوکداری ندارند و تازه

### در دنیای ناپایدار کنونی ابداع استراتژی تنها راه ایجاد ثروت و سرمایه است.



اطلاعاتشان درباره هنر آشپزی برای این خوک را به خوراک راگو تبدیل کنند از این هم کمتر است. اقتصاددانان امر صنعت و مشاوران سنتی، برای پختن استراتژی، آشپزهای خوبی نیستند.

برنامه‌ریزها به نوبه خود به همه اطمینان می‌دهند که اگر ورد آنها را بخوانید می‌توانید کاری کنید که صاعقه دوبار به یک جا اصابت کند. جان کلام اینکه پس از هزاران بار سعی و خطا، بشر بالاخره اصول آشپزی و کاربرد اجاقی را کشف کرد. بعد از آن نوبت به کشف اصول دامداری رسید و البته انسانها هنوز هم نمی‌توانند از هیچ، خوک درست کنند (این کار فقط ازعهده یک خوک برمی‌آید!) اما باد گرفته‌اند چگونه سیستمی را ابداع کنند که با به‌کارگیری آن احتمال دیدن همبرگر روی میز غذا در هر شبی از هفته افزایش یابد.

می‌خواهم از کسانی که تا به حال در کلاس مطالعه موردی در یک مدرسه تجارت حضور داشته‌اند سوال کنم: آیا پیش آمده است که در انشای مطالعه استراتژی یک شرکت، از خودتان بپرسید که آیا واقعاً به این راه حل، جلوتر از زمان خود دست یافته‌اند؟ یعنی حل این مسئله شانس نبوده؟ تکلیف شکستها چه می‌شود؟ بدون شک همه این سوالها را از خود پرسیده‌اید.

همواره طرزفکر پیتر سنکه (P.SENGE) نسبت به پژوهش عملی در آموزش سازمانی وابسته به دانشگاه «ام‌آی‌تی» را تحسین کرده‌ام. به لطف تلاش سنکه، هزاران «آزمایشگاههای کاربردی» (این اصطلاح را خود ساخته‌ام نه پیتر) در شرکتهای سراسر دنیا ساخته شده است. در این آزمایشگاهها آموزش به دنبال آموزش می‌آید. آیا قلمرو استراتژی، معادلی در حیطه تجارب اجتماعی نیز دارد؟ قصدم این نیست که استادان استراتژی را به مشاور شدن تشویق کنم. هدفم این است که آنها را از عالم بی‌عمل شدن برحذر دارم!

#### سخنی با مشاوران

اگر مشاور استراتژی سستی هستید حواستان جمع باشد. اگر من یک مدیر ارشد اجرایی باشم چرا باید به کارشناس با ۲۹ سال تجربه پول بدهم تا کارم را به من یاد دهد؟ آیا بهتر نیست که به جوانهای ۲۹ ساله شرکتیم و همه کارکنان بیاموزید که به من درباره آینده درس بدهند؟ پس از همین حالا از ایجاد وابستگی دست بردارید و به جای آن، توانایی عملی برای ابداع استراتژی را بیاموزید. سعی کنید خودتان را از تجارت پیشگی دور نگهدارید!

#### سخنی با برنامه‌ریزان

تا زمانی که با پای خودتان به دنبال کشف اسرار جوشش استراتژی نروید بهترین آینده‌ای که می‌توان برایتان پیش‌بینی کرد ذکر با احترام نامتان در یکی از کارتونهای دیلبرت (DILBERT CARTOON) است! □

#### پانوشتها:

۱ - در اینجا نویسنده از واژه ترکیبی CAMBRIAN EXPLOSION به معنی پیدایش کوهها و پستی و بلندیهای زمین با سرعت خارق‌العاده در دوران دوم زمین‌شناسی استفاده کرده تا تاثیر کلام را افزایش دهد. (مترجم)

2 - PROCTER & GAMBLE

3 - HOME DEPOT, AMGEN, NIKE, INTEL, COMPAQ & THE GAP

4 - BOSTON CONSULTING GROUP

5 - REENGINEERING THE CORPORATION BY MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY.

6 - MICROSOFT, NUCOR OR VIRGIN ATLANTIC

که می‌توان با تجربه و تحلیل بسیار به شیوه سستی، این ایده‌ها را به استراتژیهای قابل تأمل تبدیل کرد به همان اندازه و شاید هم بیشتر می‌توان در قلمرو بازار، نکات آموزنده آموخت. خوب، بالاخره این بحث به کجا می‌کشد؟ باید وقت کمتری صرف استراتژی به‌عنوان یک «چیز» کنیم و در عوض سعی کنیم شرطهایی را که باعث خلق این «چیز» می‌شوند کشف کنیم. مدیران اجرایی، مشاوران و استادان مدارس کار و تجارت باید از میان بافت، محتوا و اجرا توجه خود را بر اجرا متمرکز سازند.

هنگامی که توجه خود را به اجرای استراتژی معطوف ساخته‌ایم نه تنها تلاش می‌کنیم تا چیزی را کشف کنیم (منظور مختصات نامعلوم جوشش استراتژی است)، بلکه می‌کوشیم تا چیزی را ابداع و اختراع نیز کنیم. درست مانند انسانهای ناندزرتال که می‌کوشیدند اصول آشپزی را فرابگیرند (چرا باید فقط بعد از صاعقه، کباب خوک بخوریم؟) ما نیز باید اجاقی اختراع کنیم، اجاق مخصوص استراتژی.

ما باید بدانیم که اگر به دنبال اجاق استراتژی برویم با ارزش‌ترین ایده‌ها را خارج از محدوده اصول سستی استراتژی خواهیم یافت. شخصاً بر این باورم که اجاق استراتژی را در محل تلاقی مفاهیمی چون جوشش، خودسازماندهی، شناخت و فراگیری سازمانی خواهیم یافت. علم، با کشف اسرار ژرف حیات فاصله چندانی ندارد و ما در مقام استراتژیست، در آستانه کشف اسرار ژرف موفقیت کار و تجارت گروهی هستیم.

#### سخنی با خردمندان

سخنی دارم با آنهایی که مثل من خود را در خدمت مقوله صنعت استراتژی یافته‌اند. به استادان: اگر استاد استراتژی هستید و مایلید در اختراع اجاق استراتژی ایفای نقش کنید باید آستین‌ها را بالا بزنید و واردگود شوید. دیگر نباید به مشاهده اکتفا کنید.

در داخل نهادهای واقعی، آزمایشگاه بسازید تا بتوانید پدیده جوشش را از نزدیک مطالعه کنید. مانند دانشمندان علم فیزیک ذرات، پژوهشگران علم استراتژی نیز باید به ایجاد پیش‌فرض پردازند. شتاب‌دهنده ذرات بسازند و آنگاه اعتبار تفکراتشان را درباره ساختار ابداع استراتژی مورد بررسی قرار دهند. ما نباید صرفاً به مطالعه جوشش استراتژی اکتفا کنیم. باید به آزمایشگران عملی عرصه ابداع استراتژی تبدیل شویم.

اتفاق می‌افتد که در سازمانهای معظم، گفتگوها به تدریج خسته‌کننده می‌شوند. تعداد ثابتی از کارکنان با تعداد ثابت دیگری درباره موضوعات ثابتی سالیان سال صحبت می‌کنند. پس از مدتی، دیگر کسی چیزی ندارد که به دیگری بیاموزد. فرصت برای ابداع افکار تازه زمانی خلق می‌شود که شخص همان دانسته‌های مهجور قبلی را به شیوه‌ای جدید کنار هم بچیند.

#### ۳ - احساسات جدید:

یک پیش‌نیاز دیگر، بهره‌گیری از حس اکتشافی است که تقریباً در هر انسانی وجود دارد و معطوف ساختن این حس به جستجوی استراتژیهای ثروت‌ساز جدید. من با این نظر عام که افراد مخالف تغییر هستند کاملاً مخالفم. افراد هنگامی با تغییر مخالفند که فرصت جدیدی برایشان ایجاد نشود. این روزها همه درباره توجه دوباره به سرمایه‌گذاری صحبت می‌کنند اما من مایلم که توجه همه را به سرمایه‌گذاری عاطفی و احساسی جلب کنم. افراد، در یک شرکت و موفقیتش سرمایه‌گذاری عاطفی نخواهند کرد مگر آنکه مطمئن شوند که در ازای آن فرصتی نصیبشان خواهد شد. ماحصل تجارب من این است که افراد با تمام وجود تغییر را می‌پذیرند به شرطی که به آنها نیز فرصتی برای ابراز عقیده در مورد آینده شرکتشان داده شود. آنها زمانی اقدام به سرمایه‌گذاری می‌کنند که فرصتی برای خلق آینده‌ای منحصربه‌فرد و مهیج که خود نیز سهمی در آن خواهند داشت بیابند.

#### ۴ - چشم‌اندازهای جدید:

تلسکوپهای جدید که امکان رویت در حیطه فعالیت، تواناییهای شرکت، نیازهای مشتری و غیره را در چشم‌اندازهای دوردست فراهم آورند بی‌اندازه فرایند ابداع استراتژی را تسریع می‌کنند. مدیران برای آنکه احتمال ابداع استراتژی را افزایش دهند باید به معامله‌گران چشم‌اندازهای جدید مبدل شوند. بساید دائماً به دنبال تلسکوپهای جدید باشند تا بتوانند شرکتشان، مشتریان، رقبایشان و در نتیجه فرصت‌هایشان را با دیدی تازه بنگرند.

#### ۵ - تجارب جدید:

به‌کار بستن شماری تجربه و آزمایش محدود و خالی از مخاطره در بازار به شرکت کمک می‌کند تا دریابد که کدام یک از استراتژیهای جدید موثر است و کدام بی‌اثر. ایده‌هایی که از گفتگوهای فراگیر درباره استراتژی نشأت می‌گیرند، هیچ یک بی‌نقص نیستند. در عین حال

## ترجمه و اقتباس: احمد رضا سنجری توسعه

# و بهبود سازمان:

## گذشته

## حال و آینده

منبع: ORGANIZATION DEVELOPMENT

### چکیده

وضعیت امروزی توسعه و بهبود سازمان (OD)<sup>(۱)</sup> در مقایسه با وضعیت هشت دوره تغییر و گذر آن ظرف بیست سال گذشته تفاوت کرده است. به طور مثال، فرد مشاور که صرفاً نقش یک متخصص فرآیندگرای<sup>(۲)</sup> غیررسمی داشت، امروزه به یک محقق و متخصص توانا و معتبر تغییر نقش داده است. انتظارات سازمان هم در مورد توسعه و بهبود سازمان که مشتمل بر حیطه‌های: ● کاهش بوروکراسی ● تصمیم‌گیری سریعتر ● ارتباطات سهل‌تر ● روابط شغلی مطلوبتر ● بهبود روشهای انجام کار ● ثبات و امنیت شغلی ● کاهش استرسهای شغلی ● کاهش هزینه‌های جاری

بوده است، تغییر یافته و همراه با روند الزامات محیط نوین کسب و کار، رقابتهای خردکننده، تحول سراسرآمور بوده است، تکنولوژی ارتباطات و کامپیوتر (که به ناچار مدیریت را از روندهای سنتی و متداول خود دور ساخت) امروزه به برجسته‌ترین دستاورد تکوینی مدیریت یعنی نگرش کاملاً نوین به عامل انسانی و نقش گروهها در به ثمر رسانیدن اهداف سازمانی و پیچیده مبتنی بر سیستمهای فنی - اجتماعی<sup>(۳)</sup>، مدیریت کیفیت جامع<sup>(۴)</sup>، تجزیه و تحلیل مرادهای<sup>(۵)</sup>، سیستمهای کارآمد<sup>(۶)</sup> و سازمانهای فراگیر<sup>(۷)</sup>، دسترسی پیدا کرده و به دنبال تحقق نیازهای زیر است:

- بهسازی فردی و گروهی و تعاملات میان آنها؛
- کارآفرینی و بهره‌وری بیشتر؛
- مدیریت محیط سازمانی به منظور هماهنگی و سازگاری با روند تغییرات ساختاری، وظیفه‌ای، تکنولوژی و رفتاری؛
- خودآگاهی، توسعه مهارتها و افزایش دانش

متخصصان:

- تدوین یک تئوری واحد (وحدت بخشیدن به نظریه‌ها)؛
  - ارائه یک مدل اصولی، کلی و فراگیر؛
  - اثربخشی، صحت و کمال سازمانی.
- آینده توسعه و بهبود سازمان نیز بایستی بر روابط بین سازمانها، گروههای خودگردان<sup>(۸)</sup> و هدایت و آموزش مدیران و رهبران سازمانی متمرکز شود. نکته نهایی اینکه امروزه دیگر امکان ندارد فقط براساس زمینه‌های زودگذر بتوان یک محقق و متخصص موثر در توسعه و بهبود سازمان شد. به واسطه نیاز حال و آینده سازمانها، انتخاب OD باید یک تعهد فراگیر باشد. آنچه برای همگامی با تحولات شگرف و سریع لازم است تغییر، انطباق و هماهنگی است که مستلزم رقابتهای فشرده، تلاشهای شدیدتر و چالش‌برانگیز است. به واسطه این تلاشهاست که سازمانها به سوی تغییر همه‌جانبه حرکت می‌کنند و ارتباطات و فرهنگ بین سازمانی را در نظام دهکده جهانی توسعه می‌دهند. این تحولات با استفاده از دانش و تلاشهای توسعه و بهبود سازمان امکانپذیر است و هرگونه تلاش برای توسعه و بهبود سازمان نیز مستلزم تدوین استراتژیهای هماهنگ شده برای توسعه امکانات سازمانی، روشهای کار، روابط افراد، نظامهای ارتباطی و اطلاعاتی، استفاده از علوم رفتاری و روشهای تحقیق، در نظر گرفتن مسایل ارزشی افراد، گروهها و سازمان، نگرش سیستمی حاکم بر بهبود و تحول در باورها، ارزشها، بینشها و فرهنگ کارکنان است.

اما توسعه و بهبود سازمان چیست؟ از نظر ادگار شاین، OD عبارت از طراحی برنامه‌ای دوربرد از تغییر برنامه‌ریزی شده است که

به منظور ایجاد اثربخشی و صحت سازمانی و از طریق برنامه‌هایی از بالا تا پایین سازمان هماهنگ می‌شود و شامل کل واحدهای سازمانی بوده، مستلزم مفاهیم و فعالیتهای علوم رفتاری نظیر: تیم‌سازی، کاهش تضاد و تعارض میان افراد و گروه، اصلاح جریان اطلاعات در کل سازمان و میان سازمان و محیط، استفاده بهینه از منابع انسانی و پرورش این منابع برای اثربخشی درازمدت، هدفگذاری و تصمیم‌سازی برای کسب حداکثر اثربخشی در اجرا و نظایر آن است<sup>(۹)</sup>.

پایه و اساس اهداف فوق، انگاره‌ها و فرضیاتی است مبتنی بر اینکه سازمانها به طور فزاینده‌ای خود را در محیط متغیر بیرونی می‌بینند. این وضعیت مستلزم تداوم تشخیص و علت‌یابی مسائل سازمانی است که به نوبه خود نیازمند آن است که مدیران در شناخت موقعیتهای پیچیده تخصص داشته باشند و استراتژیهای تغییر برنامه‌ریزی شده را در جهت غلبه و اداره چنین موقعیتهای پیچیده تدوین کنند. بنابراین OD نه تنها دربرگیرنده توسعه شبکه منابع سازمانی موجود است بلکه شامل جهت‌دهی نگرشهای مدیریت به‌سوی مشارکت دادن افراد، گروهها و واحدهای بزرگ سازمانی است.

تاکنون بیست سال از زمانی که وارنر بورک<sup>(۱۰)</sup> مقاله ویژه‌ای در مورد وضعیت توسعه و بهبود سازمان نوشت، می‌گذرد. مقاله وی در واقع بیانیه‌ای در مورد بهبود سازمان در وضعیت و مرحله انتقال بود، حوزه دانشی که تقریباً ۱۵ سال از حیاتش می‌گذشت و دائم در حال تغییر بود. به عبارت دیگر توسعه و بهبود سازمان از زمان شروع تقریبی خود پانزده ساله می‌شد و وی آن دوره را به‌عنوان عصر جوانی مرحله حیات OD قلمداد کرد. هدف این مقاله بورک بازنگری مطالب گذشته و مدنظر قرار دادن توسعه و بهبود سازمان در وضعیت امروزی آن است که به مرحله بلوغ خود رسیده است. اما اگر دانش رشدیافته OD بخواهد دوام و حیات خویش را حفظ کند و به‌طور موفقیت‌آمیزی نیازهای آینده را تحقق ببخشد باید متحول شود.

### گذشته OD

بورک اشاره می‌کند در آن زمانها کاملاً روشن نبود که اصطلاح توسعه و بهبود سازمان زیاد پابرجا بماند. دیگر جنبشهای مشابهی چون

اجتماعی، آموزش آزمایشگاهی و بازخورد منطبق بر تحقیق است به دانشی که مبتنی بر طیفی گسترده از فن‌آوریهای اجتماعی است. این تغییر و گذر هنوز در حال وقوع است. آموزش آزمایشگاهی حتی اگر به‌عنوان یک فن مداخله به کار گرفته شود، کمیاب است. از سوی دیگر، اعمال بازخورد مبتنی بر تحقیق در هر

این تغییر به‌وضوح اتفاق افتاد. امروز OD در تمام انواع سازمانها (از جمله سازمانهای بهداشتی، مدارس، دولت و استانها، موسسات مذهبی، عمومی و حتی در شرکتهای حقوقی و حسابداری) کاربرد یافته است. (۲) تغییر حوزه دانشی که حامی روش مدیریتی خاصی بود به دانشی که تاکید آن بر موقعیت یا

### امروزه دیگر امکان ندارد فقط بر اساس زمینه‌های زودگذر بتوان یک محقق و متخصص مؤثر در توسعه و بهبود سازمان شد.

جایی امکانپذیر و با حداقل به‌عنوان بخشی از فرآیند تحقیق میسر نیست. امروزه فن‌آوری اجتماعی نوین که آشکارا بر اساس کارهای انجام شده در دهه شصت شکل گرفته همان فن مداخلات گروههای بزرگ است (بنکر و آلبان ۱۹۹۲). تعداد دیگری از فن‌آوریهای اجتماعی که ترجیحاً امروزه معمول هستند به شرح ذیل هستند:

- \* سیستمهای فنی - اجتماعی
- \* طراحی مجدد شغلی
- \* مدیریت تعارض بین گروهی
- \* برنامه‌ریزی سیستمهای باز

(۵) تغییر نقش مشاور از یک محقق صرفاً فرایندگرای حاشیه‌ای به یک محقق و متخصص مقتدر.

امروزه این تغییر به‌خوبی ادامه دارد و به‌وضوح انتظار بیشتری هم از مشاوران می‌رود. مهارتهای فرایندی یک فرض و مطلقاً ضروری و حتمی، اما کافی نیستند. زمینه و محتوای دانش و معلوماتی که امروزه از مشاوران خواسته می‌شود اختصاصاً به دوره‌ها، مراحل و برنامه‌هایی مربوط می‌شود که تغییر سازمانی اندازه‌پذیر را تضمین می‌کند.

(۶) تغییر نقش مشاور OD به‌عنوان عامل تغییر به عامل ارائه تفکر تغییر به مدیران صفی و ستادی. البته این تغییر امروزه فقط و منحصر به تغییر تفکر نمی‌شود. مشاوران OD در این زمینه اذعان دارند که همه چیز برایشان روشن است و مشکلی ندارند و می‌گویند «ما به عواملان تغییر کمک می‌کنیم اما خود، عواملان تغییر نیستیم».

(۷) تغییر نقش مشاور OD به‌عنوان فردی که منحصرماً با مدیریت کار می‌کرد به فردی که هم با مدیران و هم با پرسنل و در تمام سطوح کار

رویکرد اقتضایی است.

شبکه مدیریتی (بلیک و موتن ۱۹۷۸) و سیستم ۴ لیکرت (۱۹۶۷) هنوز کاربرد دارند اما این رویکردها بیشتر زنجیره‌ای از روشهای معروفی هستند تا شبکه‌های فعال. نظریه‌های ایکس و وای (مک‌گریگور ۱۹۶۰) نیز هنوز در کلاسهای درس آموخته می‌شوند اما به‌ندرت در برنامه‌های بهبود مدیریت یا تلاشهای تغییر سازمانی جای می‌گیرند.

(۳) تغییر دانشی که مبتنی بر ارزشهای اساسی دموکراسی است به دانشی که مبتنی بر ارزشهای اصیل، معتبر و حقیقی است امروزه ارزشهای دموکراسی در سازمانها آنچنان نسبت به ۲۰ سال قبل زیاد مورد تاکید قرار نمی‌گیرند و حتی شاید کمتر از آن‌زمان بدان توجه می‌شود. البته ارزشهای اصیل و معتبر نیز هنوز به‌عنوان ارزشهای مستحکم و بنیادی واقعاً جای خود را پیدا نکرده‌اند، یا در صورت یافتن جایگاه، هنوز به‌طور مناسب گسترش نیافته‌اند. اگرچه امروزه نوعدوستی و خصایل انسانی و عجز و تبلیغ می‌شود ولی در محتوا و عمل بسیار قلیل و اندک کار شده است و در اغلب زمانها صرفاً یک حرف بوده است. ما امروز در مورد مطلوبیت ارزش

کیفیت زندگی شغلی<sup>(۱۱)</sup> (QWL) نیز این چنین بودند. اگرچه توسعه و بهبود سازمان به‌عنوان یک حرکت حداقل برای ۱۵ سال است که موجودیت یافته است ولی با این حال غالب مردم وقتی این اصطلاح را می‌شنیدند بیشتر فکر می‌کردند که کلمه OD مخفف «مصرف بیش از حد دارو»<sup>(۱۲)</sup>، «سبز زیتونی»<sup>(۱۳)</sup> و شاید «طرح سازمان»<sup>(۱۴)</sup> باشد. از این گذشته، توسعه و بهبود سازمان در ۲۰ سال گذشته با گروه تی (T)<sup>(۱۵)</sup>، مدیریت مشارکتی و رضایت عمومی، نظریه وای (Y)<sup>(۱۶)</sup> و خودشکوفایی در ارتباط بوده است.

دهه ۱۹۸۰ میلادی را می‌توان دوره نوآوریها و سمت‌گیریها برای بهبود و توسعه سازمانی دانست. در این دوره نتایج بسیاری از پژوهشهای مدیریت و بحرانهایی که بسیاری از سازمانهای اقتصادی، تولیدی، خدماتی و به‌طور کلی کسب و کار کشورهای غربی در زمینه کارایی و رقابت با آن مواجه بودند، دست به دست هم داده، زمینه‌ای برای ایجاد تحول در نحوه اداره سازمانها و فعالیتهای فراهم ساخت.<sup>(۱۷)</sup> با وجود این، در این زمان OD بانواع فعالیتهای ظریف و انسانی مرتبط گشت و در نتیجه آسیب‌پذیر شد. آسیب‌پذیری آن در مقابل تردیدها و تهدیدات واقعی دنیای تجارت بود، چه در غیر این صورت دوام درازمدت آن به‌عنوان یک حرکت و یک رشته مورد تهدید واقع نمی‌شد. در آن موقع بورک OD را به‌عنوان دانشی که به‌مرز جوانی رسیده است و در جستجوی هویت خویش و خودادراکی و بعضاً دانشی که در پی خودمختاری و استقلال و نه قدرت ستیزی بلکه آماده ماندگاری، سازش و بلوغ بود، مشخص کرد. بنابراین OD همچنان باانتقال به وضعیتی متفاوت، در فرآیند رشد و تغییر قرار داشت. در آن زمان بورک OD را به‌عنوان دانشی که دستخوش ۸ تغییر عمده شده است مورد بررسی قرار داد:

### آینده توسعه و بهبود سازمان باید بر روابط بین سازمانها، هدایت و آموزش مدیران متمرکز شود.

«صراحت» زیاد شنیده‌ایم و بحث اعتماد نیز بر لب هر کسی جاری است اما غالباً این مسئله در رفتارشان پیدا نیست. (۴) تغییر دانشی که مبتنی بر توسعه فن‌آوری

(۱) تغییر قلمرو OD و گسترش دامنه آن (که تقریباً به سازمانهای صنعتی و بازرگانی محدود می‌شد) به حیطه‌ای که بر انواع مختلف سازمانها تاثیر می‌گذاشت.

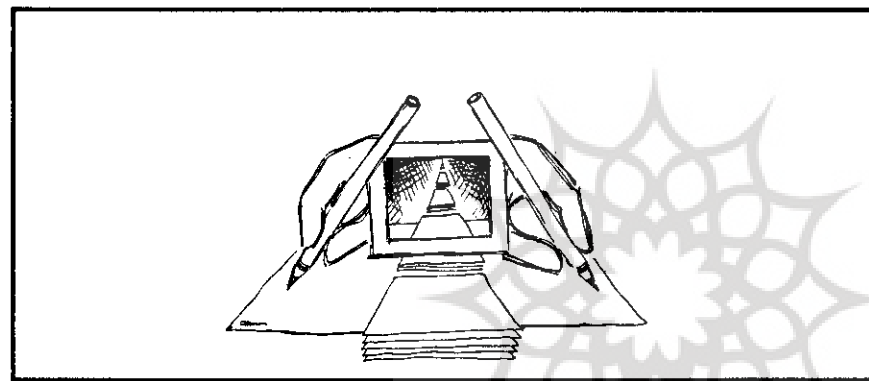
ارتباط با تغییر سازمانی سیر نزولی را طی می‌کند. به عبارت دیگر، هنوز مطالب زیادی برای یادگیری وجود دارد و ما پیوسته باید در این منحنی سیر صعودی بپیچیم. دسترسی به این حوزه دانش باید آسان باشد.

وحدت بخشی نظریه OD حتی اگر اکنون میسر هم شود ممکن است زود هنگام بوده و مسایل مبتلا به خود را داشته باشد. برای درک نکته دوم باید مطالب بیشتری در مورد فرآیند تغییر (شاید در قالب وحدت بخشی به یک سلسله اصول)<sup>(۲۶)</sup> بدانیم. نکته اینجاست که احتمالاً در رابطه با فرآیندهای تغییر سازمانی، نوعی وحدت نظریه وجود دارد.

OD در چه جاهایی و چگونه نیاز به تغییر دارد تا همچنان پابرجا بماند. آن پیشنهادات اکنون مدنظر قرار می‌گیرند تا ببینیم آیا حوزه دانش OD در راستای این سه حیطه، تغییر و تحول یافته است؟

### تئوری واحد

بورک می‌گوید: در گذشته اعتقاد داشتیم و اکنون نیز معتقدیم که کاربرد دانش OD باید مبتنی بر تئوری و تحقیق باشد. اما این وحدت تئوری هنوز رخ نداده است. یک نظریه واحد برای OD وجود ندارد. در حدود بیست سال قبل برای مشاوران و متخصصان OD شروع به تدوین یک



### یک مدل فراگیر

در مورد ارائه یک مدل جدید OD، بورک اشاره می‌کند که بهتر است قدری به گذشته برگردیم. بحث این بود که وجود دموکراسی در سازمانها اجتناب‌ناپذیر نیست. چنین عنوان شد که یک مدل برای تغییر مورد نیاز است، مدلی که به تغییر سازمانی جهت دهد. این مدل مبتنی بر تحقیقات دقیق و تجربه باید باشد نه بر اساس جدیدترین موضوعات و البته تست نشده زودگذر در علوم رفتاری؛ یعنی مدلی که به مدیریت کمک می‌کند تا تصمیم‌سازی کند که چه زمانی فن مداخله، مقتضی و متناسب است و چه زمانی نیست. به طور مثال در مدل فراگیر توصیفی به این مسئله اشاره شده است که چه نوع از انواع تغییر در تمام سیستمها جاری و قابل تبدیل است و تغییرات حاصله صرفاً شامل چه قسمتها یا ابعادی از سیستم و سازمان می‌شود؟ و آیا در زمینه بهبود مداوم هستند و یا در حیطه تغییرات مرادده‌ای؟ آیا چگونگی تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر دیگر ابعاد کاربردی مدیریت، جو، نیازهای فردی، ارزشها و نهایتاً عملکرد فرد و سازمان پیش‌بینی شده است؟ البته این مدل باید

«پرسشنامه آشنایی و جهت‌دهی وحدت نظریه» کردم که بعد از برخی تعاملات نتیجه این شد که امروز OD مبتنی بر هشت نظریه فرعی باشد (رجوع شود به توضیح این نظریه‌ها در کتاب بورک ۱۹۹۴). مشاوران متخصص هم به توسعه این دانش نظری ادامه داده‌اند؛ به طور نمونه امروزه یک مجلد از کتابهای سالیانه به تحقیق در زمینه تغییر و تحول سازمانی اختصاص یافته است و برخی نشریات ادواری نیز بسیاری از صفحات خود را به OD اختصاص می‌دهند، نشریاتی چون مجله علوم رفتاری کاربردی<sup>(۲۲)</sup>، پسوپائیه‌های سازمانی<sup>(۲۳)</sup>، مدیریت گروه و سازمان<sup>(۲۴)</sup> و مجله مدیریت تغییر<sup>(۲۵)</sup>. و این حوزه دانش می‌رود که از تلاش مشاوران متخصص بیشتر بهره‌مند شود. OD در این زمینه راه زیادی را پیموده است.

از آنجائی که یک تئوری واحد وجود ندارد، برای روشن شدن قضیه باید به دو نکته اشاره کرد: اول، شاید آنقدرها برای OD مهم نباشد که به وسیله یک نظریه واحد تقویت پیشود (یا حداقل در زمان کنونی مهم نیست). در این زمینه شواهد حاکی از آن است که منحنی یادگیری در

می‌کند.

این تغییر نیز به وضوح اتفاق افتاده است. مثال بارز آن تاکید و تمرکز بر هدایت گروهها (که امروزه یک فن معمولی مداخله است)، نمونه خوب و کاملتری از این تغییر است. (۸) تغییر کارکرد OD از یک نام صرفاً فریبنده برای آموزش به کارکردی با مشروعیت سازمانی و با قدرت حضور و شأن رسمی.

آری، شأن و مقام رسمی و قدرت حضور OD امروزه کاملاً بارز و آشکار است. امروزه شبکه OD دو یا سه برابر بزرگتر از بیست سال گذشته است. از جمله انجمن فارغ‌التحصیلان ارشد بهبود سازمان (MSOD)<sup>(۱۸)</sup> در دانشگاه ایالتی و نیز دانشگاه پردین<sup>(۱۹)</sup> در این رابطه فعال و مطلوب هستند. همچنین برنامه‌های پیشرفته توسعه سازمان و مدیریت منابع انسانی (AOD & HRMP)<sup>(۲۰)</sup> که توسط استادان کالج و دانشگاه کلمبیا و دانشکده مدیریت بازرگانی دانشگاه میشیگان (در دوره لیسانس) به طور مسئولانه هدایت می‌شود و هر ساله تعداد بی‌شماری در لیست انتظار این برنامه‌ها هستند. ایضاً برنامه پیشرفته‌ای که توسط استادان دانشگاه و تحت عنوان «اصول و کاربرد دانش بهبود سازمان»<sup>(۲۱)</sup> تنظیم و هدایت می‌شود، از جمله اینگونه تلاشهاست. ضمن اینکه بخش و دپارتمان توسعه و تغییر سازمان در آکادمی مدیریت که یکی از بخشهای دانشگاه است در این زمینه فعالانه به تلاش خود ادامه می‌دهد.

بورک در ادامه می‌نویسد اگرچه بخشهای OD در سازمانهای بزرگ آنگونه که باید جا نیفتاده‌اند، اما غالب آنها از مشاوران داخلی (صرف نظر از عنوانیشان) سود می‌برند. اغلب این مشاوران داخلی، در توسعه و بهبود سازمان نقشهای متفاوتی چون آموزش و بهسازی، تحقیقات سازمانی، ارتباطات و مسئولیتهای متنوع را ایفا می‌کنند. خلاصه آنکه، اغلب این تغییراتی را که بر شمرديم اتفاق افتاده است. حالا دیگر OD جوان نیست بلکه به حد رشد رسیده و بالغ شده است و همانگونه که ما به یادگیری و رشد نیاز داریم تا بالغ شده و به بزرگسالی برسیم، OD نیز همان نیازمندیها را دارد تا از بلوغ به بزرگسالی برسد.

### وضعیت کنونی OD

بورک بیست سال پیش تقریباً در مقاله مشابهی پیشنهادهایی ارائه کرد مبنی بر اینکه

نیاز بود، باید بدانند. می‌توان برخی الزامات ماندگاری را چنین برشمرد:

● چگونه OD می‌تواند با دیگر تلاشهای تغییر بویژه تلاشهای کیفی و برنامه‌های تغییر فرآیند کار مرتبط شود و به آنها کمک کند؟ تغییرات کیفی و فرآیند کار زودگذر نیستند. متخصصان OD لازم است که در این حیطه‌ها آگاهی کامل کسب کنند و چگونگی کمک به مدیران را بدانند به نحوی که مدیران بتوانند به سازمان خود نفع برسانند.

● فرهنگ سازمانی نیز یک مسئله آنی و زودگذر نیست. امروزه فرهنگ سازمانی از سوی مجریان،

OD بود. علاوه بر این، امروزه بسیاری از افراد بر این واقعیت آگاهی دارند که مشاوره تغییر سازمانی در حوزه تخصصی آنهاست. همچنین بسیار روشن است که آنچه OD بیست سال پیش باید ارائه می‌کرد، امروزه دیگر کافی نیست. اگر چه میانجی‌گری در مورد عملیات OD آن چنان منحصر بفرد نیست، امروزه بسیاری از افراد به‌عنوان تسهیل‌کننده و میانجی آموزش دیده‌اند ولی باید دانست غالب این تازه واردها متعلق به شبکه OD نیستند. در اینجا این سؤال مطرح می‌شود که چه دانش و مهارتی باید به دانشها و

در طول زمان ارزشمندی خویش را اثبات کند و گامهای بلند خود را توأم با تدوین اصول و کاربرد دانش تغییر سازمانی بردارد. بدین ترتیب است که دانش توسعه سازمان واقعا می‌رود که مقتدرتر و مستقل‌تر بشود و فقط در حد «تسهیل‌کننده و میانجی» باقی نماند.

### آموزش: خودشناسی و خودآگاهی

مشاور و متخصص OD نیز همانند هر نوع حرفه کمک‌رسان باید خود را بشناسد. اگرچه این مسئله واقعیت دارد که OD مبتنی بر تحقیق و تئوری علوم رفتاری است ولی تنها یک علم محض نیست بلکه بیشتر یک هنر است و از این نظر OD کاربرد اثربخش یک مهارت انسانی است. امروزه بر واژه «یادگیری مادام‌العمر» تاکید می‌شود و این آموزش برای متخصصان و مشاوران OD یک نیاز مبرم دانسته شده است. منظور از این تاکید، این است که از طریق خودآموزی و رشد فردی ضروری است مشاوران خود را در زمینه سازمانها، رفتار سازمانی و بویژه تغییر، هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی ارتقا دهند.

### وضعیت کنونی OD

در تایید این نوشته امروز شاهد هستیم که شش شرکت بزرگ حسابداری تلاش بسیار می‌کنند وارد معرکه تغییر سازمانی شوند (یا اینکه قبلاً دست به این کار زده‌اند) و سعی می‌کنند سهمی از این بازار به دست آورند. اگر چه هر کدام از این شرکتها ویژگی خاص خود را دارند اما کلام مشترک آنها «مدیریت تغییر» است. همچنین بسیاری از شرکتهای مشاوره‌ای دیگر و یا متخصصان این فن بطور انفرادی خود را آماده

### تغییر، انطباق و هماهنگی لازمه همگامی با تحولات سریع است.

مدیران و دیگر اعضای سازمان به‌عنوان پدیده‌ای بسیار مهم و واقعی تلقی شده و مورد پذیرش قرار گرفته است. متخصصان OD در این مجال باید افرادی باشند باهوش و نسبت به درک فرهنگ سازمانی و چگونگی تغییر آن مطلع باشند.

● طرح و ساختار سازمانها بوضوح دستخوش تغییر معنی‌دار می‌شود. بسیاری از سازمانها در تلاش هستند که مشخص کنند چه زمینه‌هایی را بصورت متمرکز و چه مواردی را به‌صورت غیرمتمرکز حفظ کنند. البته سؤال این است که چه چیز باید متمرکز و چه چیز در همان زمان غیرمتمرکز باشد. به‌علاوه امروزه تلاشی در حال شکل گرفتن است که معلوم سازد یک ستاد فرماندهی و مدیریت سازمان چه ارزش افزوده‌ای را حاصل می‌کند و اینکه عمومیت دادن به ساختار سنتی، افزایش محصول و کارکردها دیگر کفایت نمی‌کند. نکته قابل ذکر این است که متخصصان OD ملزم هستند به‌طور جدی وارد این حوزه دانش شوند و تمام آنچه را می‌توانند یاد بگیرند و کمک نمایند.

خلاصه آنکه، متخصصان OD باید تمام آنچه را که اصولاً در ارتباط با این حوزه است، بدانند و آنگاه نسبت به بقیه مسائل آگاه شوند. بدانند که بنیانهای OD «باید» و الزام است. «باید‌هایی» از قبیل: مشاوره، آسان‌سازی جلسات گروه‌های، کمک به حل تعارضات بین گروهی و بین‌افراد، حفظ ارزشهای چون صریح‌بودن، شریف‌بودن، بااحترام با مردم رفتارکردن، درستی، انصاف و دیگر ارزشهای مربوطه. البته

مهارتهای متخصصان OD اضافه شود تا شایستگی و صلاحیت لازم را پیدا کنند؟ بورک در این باره می‌نویسد: اخیراً در یکی از بحثهایی که در زمینه مدیریت تغییر فراهم آمده بود یکی از همکاران مشاوره که از یکی از شش شرکت بزرگ، در این بحث حضور داشت چنین عنوان می‌کرد که در تلاش در زمینه بکارگیری نیروی انسانی متخصص در حوزه عملیاتی مدیریت تغییر با ناکامی‌هایی روبرو بوده است. وقتی از وی سؤال شد مشکل چیست؟ پاسخ داد: دو نوع مشکل داشتیم؛ یکی در مورد فردی بود که پیرامون تجارت و بازرگانی آگاهی زیادی داشت، دارای فوق لیسانس علوم انسانی، باهوش و مشتاق بود اما در زمینه رفتار سازمانی خیلی کم و بویژه در زمینه «تغییر» هیچ نمی‌دانست. مورد دوم که او نیز فردی متخصص در ارتباط با OD بود البته در

### هرگونه تلاش برای توسعه و بهبود سازمان

### مستلزم تدوین استراتژیهای هماهنگ‌شده

### برای توسعه امکانات سازمانی، تگرش

### سیستمی حاکم بر بهبود و تحول در

### باور هاست.

مورد رفتار سازمانی و تغییر مطالب زیادی می‌دانست ولی در زمینه بازرگانی (استراتژیها، ساختار، بازاریابی، مالی و...) خیلی کم آگاه بود. می‌توان گفت برای این همکار، مسئله مطلوب، ترکیبی از این دو مورد و راه‌حل بود. بنابراین برای بقا و ماندگاری به‌عنوان متخصص OD، امروزه فرد بیش از آنچه بیست سال قبل مورد

ورود به این بازار می‌کنند. این بازار کماکان در حال توسعه یافتن است. نکته اینجاست که امروزه مشاوره در دنیای OD بسیار رقابت‌آمیز شده است. اینک بسیاری از افراد درگیر «مدیریت تغییر» شده‌اند - چه دارای عنوان مشاور OD باشند و چه نباشند - امری که بیست سال پیش عملاً تنها حوزه فعالیت معدودی از متخصصان

توسعه و بهبود سازمان هر آنچه را در مورد روابط متقابل بویژه در سطوح بین افراد و گروهها می‌دانیم به کار گیریم و تجربه بیندوزیم تا از نقطه حرکت با خیزی بلند وارد حیطه وسیعتری شویم. این دیگر قابل تحمل نیست (و نباید باعث شویم) که دنیا ما را پشت سر خود و عقب نگه دارد.

## ۲- گروههای خودگردان

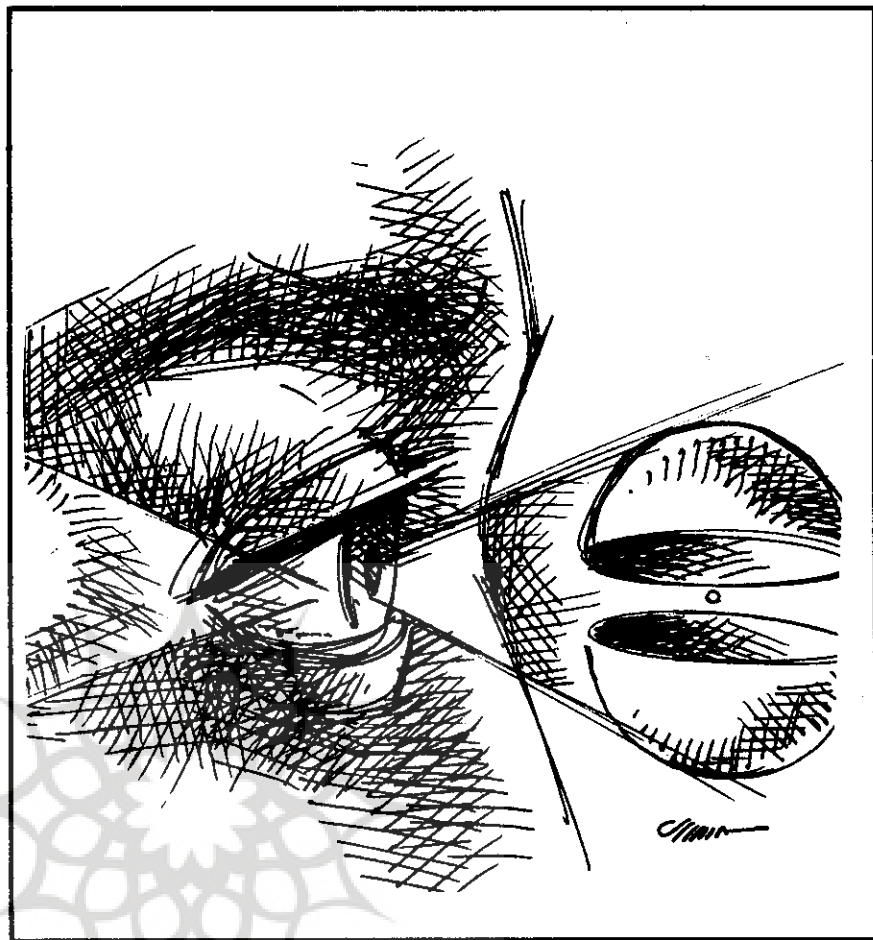
سخن در مورد این مسئله و گرایش بیش از اسناد و مدارک وجود دارد. نکته مورد وثوق این است که سلسله مراتب سازمانی نسبت به بیست سال گذشته مسطح‌تر و با حیطه نظارتی تقریباً برابر با هیچ (۱ به ۸) شده است و مدیران نمی‌توانند خود را با این مسئله تطبیق دهند. این حرکت مسطحی سلسله مراتب به اضافه گرایش شدید برای حفظ مهارت و تخصص به جای تکیه بر پست از جمله دلایل گرایش به سوی گروههای خودگردان در سازمانهاست. افرادی نظیر هکمن (۱۹۹۲) و کامینگز (۱۹۷۸) مسیر یادگیری و ترتیب و تشکل گروههای خودگردان را هموار کرده‌اند اما آنها فقط زیرسازی مسیر را انجام داده‌اند. اینک در وضعیت فعلی ما باید در مورد گروهها و توسعه و بهبود سازمان بیشتر بدانیم زیرا در نظام بین‌المللی قرار گرفته‌ایم.

درست است که گروههای خودگردان در زمره دانش و تجربه خانواده OD است لیکن مولود دیگری است. در این گروهها قدرت به‌واقع تقسیم شود و این تنها یک تمرین و حرف نیست. تیم‌سازی فقط موضوع کار بر روی روابط بین رئیس و اعضا نیست بلکه کار بر روی روابط میان اعضای گروه است. یا مسئله تنها آموزش تصمیم‌سازی در یک گروه نیست بلکه موضوع این است که چه تصمیماتی و در چه جایی باید اتخاذ و مدنظر قرار گیرند تا در حوزه قدرت گروه خودگردان واقع گردند.

## ۳- رهبری، مدیریت و آموزش

این آخرین حیطه (در بحث آینده OD) فی‌الغیبه جدید نیست بلکه تازگی آن به‌نحوه برخورد ما با آن بستگی دارد. متخصصان و مشاوران OD نیز همواره در نقش مرئی بوده‌اند. در آینده این نیاز احساس می‌شود که در حوزه رهبری، مدیریت و آموزش، این مسایل را بیشتر بدانیم:

الف - تفاوت‌های رهبری و مدیریت و تاکید بر اهمیت آنها از نظر اثربخشی سازمانی: در فرآیند تغییر سازمانی و در ابتدای کار، رهبری



درون سازمانها، تمایل شدید و قوی در جهت همکاری سازمانی وجود دارد. همکاری چون پیوستگی و ارتباط استراتژیک، مخاطرات مشترک، مشارکت، ائتلاف و نظایر آن.

اگرچه مشخص نیست کار مشاوران تاچه‌اندازه نمایانگر اهمیت این مسئله است اما امروزه آنها حداقل ۵۰ درصد درگیر روابط متقابل سازمانی هستند. صرف‌نظر از نمایانی و اهمیت کار مشاوران، باید متقاعد شد که در شروع این حرکت هستیم. تمایل برای تقویت این ارتباطات بسیاری از پیچیدگیهای روابط با تهیه‌کنندگان، کارفرماها، مشتریان و ارباب‌رجوع را کاهش می‌دهد و ارتباط و پیوستگی با رقابت‌کنندگان را هرچه بیشتر برقرار می‌کند. دنیا در حال کوچک‌تر شدن است و به دهکده جهانی می‌ماند و لذا بسیاری از حرفه‌ها که اینک در معرض بلوغ و کمال هستند باید براساس «صل جهانی رقابت فشرده» تلاشی شدیدتر و چالش‌برانگیز داشته باشند. اینها استدلالهایی چند برای حرکت و ارتباط متقابل و بین سازمانی است و ما در

این «بایدها» بدون شک آزردهنده هستند اما چالش و موفقیت فردی مستلزم وجود انگیزه اصلی برای یادگیری اینها و یادگیری مادام‌العمر است. آینده OD

می‌توان پرسید آیا نیازهای فعلی کافی هستند؟ واقعاً نه. تغییر به‌صورت پرشتاب ادامه دارد و ما برای اینکه باقی بمانیم (نه تنها دوام بیاوریم بلکه سبقت هم بگیریم) باید بیش از اینها بدانیم. بورک ارزیابی سه حیطه زیر را شرط اساسی ماندگاری و تعمیم آن به آینده بسیار نزدیک می‌داند:

## ۱- ارتباط متقابل سازمانی

دنیا با سرعت فزاینده‌ای بیشتر به‌سوی برقراری روابط متقابل در نحوه انجام امور در حرکت است تا به‌سوی ارتباط درونی. عده‌ای مخالف این عقیده هستند که چرا تصمیمات باید به‌طور عمودی و در سلسله مراتب اتخاذ گردد حال آنکه کار در سازمانها معمولاً به‌صورت افقی انجام می‌شود؟ فراتر از این «رابطه متقابل» در

۹ - شاین، ادگار. «توسعه و بهبود سازمان و سازمانهای آینده». ترجمه احمدرضا سنجرى. تدبیر. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۸۷، آبانماه ۱۳۷۷.

10 - WARNER W. BURKE.

11 - QUALITY OF WORKLIFE.

12 - OVERDOSE.

13 - OLIVE DRAB.

14 - ORGANIZATIONAL DESIGN.

15 - T. GROUP.

16 - Y THEORY.

۱۷ - زمردیان، اصغر. «مدیریت تحول». انتشارات مدیریت صنعتی، ۱۳۷۳، ص ۵۹.

18 - MASTERS OF SCIENCE IN ORGANIZATION DEVELOPMENT.

19 - PEPPERDIN.

20 - ADVANCED ORGANIZATION DEVELOPMENT & HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. PROGRAM.

21 - PRINCIPLES AND PRACTICE OF OD.

22 - JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE.

23 - ORGANIZATIONAL DYNAMICS.

24 - GROUP & ORGANIZATIONAL MANAGEMENT.

زمینه‌های بعدی شغل خود انتقال و تسری دهیم.» برخی دیگر که در اقلیت هستند، OD را به عنوان یک حرفه انتخاب می‌کنند و با آن می‌مانند. تصور نمی‌شود که امروز یا آینده فرصت چنین انتخابی امکان‌پذیر باشد. انسان

بسیار مهم و حتی ضروری است. پس از آن مدیریت اهمیت پیدا می‌کند البته نه به عنوان جایگزینی برای رهبری. بین رهبری و مدیریت تمایز کافی وجود دارد که تضمین‌کننده نظریات در این زمینه است.

### فرهنگ سازمانی یک مسئله زودگذر نیست بلکه امروزه پدیده‌ای است که از طرف مدیران، دیگر اعضای سازمان مورد پذیرش قرار گرفته است.

به وضوح می‌تواند مهارتهای تسهیل‌کنندگی را بیاموزد و به سوی چیزهای دیگر حرکت کند ولی هر کسی نمی‌تواند در همان اندازه زمانی OD را واقعاً یاد بگیرد و مشخصاً بیاموزد که در آینده چه چیزهایی برای کاربرد OD لازم است و در همان چارچوب زمانی برآورد کند، در دهه گذشته چه چیزهایی در جهت کاربرد OD مناسب و کافی بوده است. امروز و حتی در آینده باید از مشاوران و متخصصان OD بیش از پیش انتظار داشته باشیم.

اگر تمایل و گرایش هر فرد این است که از نظر مالی غنی بشود، انتخاب OD به عنوان راه درک چنین تمایلی احتمالاً زیاد خارق‌العاده نخواهد بود. مع‌هذا اگر فرد بتواند زندگی خوبی

کلید مسئله اینجاست که بدانیم چه زمانی باید رهبری کنیم و چه زمانی باید مدیریت کنیم. ب - هدایت و آموزش مجریان و مدیران در مورد گامها و فعالیتهای تغییر: نقش جدید اغلب مدیران و مجریان «عامل تغییر» بودن است. برنامه کار و زندگی کارآفرینان و هنرمندان ایجاد تغییر است. اما در مورد اغلب مدیران و مجریان در سازمانهای بزرگ به ویژه در سازمانهایی سخت در تلاش برای حفظ بوروکراسی هستند و خود را با شرایط موجود وفق می‌دهند، نقش خلاقیت و «مدیریت تغییر» یک مدیریت بهنجار محسوب نمی‌گردد. بنابراین مدیران و مجریان نیاز به درک این مسئله دارند که (۱) چه باید بگویند، چه زمانی و چه مقدار بگویند و نظایر آن (۲) اول چه گامهایی، دوم چه گامهایی و... باید بردارند (۳) چگونه از گروه کارکنان در جریان «تغییر» استفاده کنند (۴) چگونه با مقاومت برخورد کنند و (۵) چگونه با بی‌نظمی ناشی از انحراف از تغییر برخورد کنند. خلاصه آنکه، اینها فقط برخی از حیطه‌های هدایت و کارآموزی OD و روشنگر نوع آموزش ویژه مورد نیاز است و بستگی دارد به زمینه و پایه دانش متخصصان و مشاوران پیرامون اصول و کاربرد دانش تغییر سازمانی که فرا گرفته‌اند. همان‌طوری که اشاره شد دانستن این موضوع که چگونه این دانش را و چه زمانی و تحت چه شرایطی باید به کار برد بسیار حائز اهمیت است که انتظار داریم در آینده، مشاوران و متخصصان ما درباره آن بیشتر بدانند.

#### نکته پایانی

در گذشته افراد زیادی تمایل داشتند به این حرفه (OD) وارد و بعد هم خارج شوند، حداقل برای برخی از آنها وضعیت چنین بوده است. آنها می‌گویند: «ما یاد می‌گیریم که چگونه OD را به کار بندیم و بعد چطور آموخته‌ها را به

### سازمانها به خاطر تلاشهای چالش برانگیز است که به سوی تغییر همه جانبه حرکت می‌کنند.

25 - JOURNAL OF CHANGE MANAGEMENT. ۲۶ - در مورد اصول تغییر، نوشته‌های بکهارد و هریس (۱۹۷۸) به خوانندگان کمک می‌کند. در مورد وضعیت حال OD، مرحله انتقال و وضعیت آینده بهتر است به نوشته‌های ادگار شاین (۱۹۸۷-۱۹۸۰) مراجعه شود. در مورد پیچیدگیهای سه مرحله تغییر (خروج از انجماد - تغییر - انجماد مجدد) مطالب کورت لوین راهگشاست. بحث مراحل تغییر برنامه‌ریزی شده در نوشته‌های لیپیت، واتسون و وستلی به طور مطلوب نگارش یافته است. در مورد فنون مداخلات به نوشته‌های آرجایریس (۱۹۷۰) و برخی آثار بورک (۱۹۹۴)، در مورد سازمانهای برتر کارآمد به هانا و ویل مراجعه شود. این نقل قولها و منابع اگرچه ممکن است جامع نباشند ولی منظور بحث را در جزئیات مشخص می‌سازند.

برای خود هموار سازد، بسیار بااهمیت خواهد بود که بدانند OD روشنگر چنین راه هدفمند و چالش برانگیز کاری است و نیک می‌دانیم هدفمندی و چالش برانگیزی بخشی از فرصت و حق انتخاب OD در آینده خواهد بود. □ منابع و پانوشتها:

1 - ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT.

2 - PROCESS - ORIENTED PRACTITIONER.

3 - SOCIO - TECHNICAL SYSTEMS.

4 - T.Q.M (TOTAL QUALITY MANAGEMENT).

5 - TRANSACTIONAL ANALYSIS.

6 - HIGH PERFORMANCE SYSTEMS.

7 - LEARNING ORGANIZATIONS.

8 - SELF DIRECTED GROUPS.



● تعیین عوامل موجود در محیط که برای استراتژی فعلی سازمان و دستیابی به اهداف، تهدید تلقی می‌شود.

مجموعه عوامل غیرقابل کنترل که بر چگونگی انتخاب، طراحی ساختار سازمان و فرایندهای درونی تاثیر می‌گذارند در دو بخش متعامل قرار می‌گیرند:

۱ - محیط عملیاتی که شامل نیروها و شرایط موجود در محیط صنعت موسسه است نظیر رقبا، تامین‌کنندگان منابع، نیروی کار و مشتریان.  
۲ - محیط دور که مجموعه عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فن‌آورانه را دربردارد.

وضعیت رقابت در یک رشته فعالیت اقتصادی بر پنج نیرو استوار است که عبارتند از:

۱ - تهدید تازه‌واردان  
۲ - قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان منابع  
۳ - تهدید ناشی از کالاها و خدمات  
۴ - قدرت چانه‌زنی خریداران  
۵ - رقابت بین موسسات موجود.

بسیاری از موسسات در شرایطی به فعالیت ادامه می‌دهند که سهم بازار قابل توجهی

دراختیار ندارند و قادر به اثرگذاری شدید بر پیامدهای صنعت خود نیستند و همچنین فاقد رهبرانی هستند که رخدادهای صنعت را شکل دهند. در جدول شماره ۱، درصد ارزش افزوده سه موسسه نخست<sup>(۱)</sup> نسبت به ارزش افزوده کل صنعت براساس اطلاعات ۱۳۰۹۴ کارگاه صنعتی بزرگ کشور در سال ۱۳۷۳ ارائه شده است.

اطلاعات جدول موبد سازگاری اغلب صنایع کشور با وضعیت «صنعت منفصل» است.<sup>(۲)</sup>

موسسات خدماتی و بازرگانی نیز از نمونه‌های بازار رشته فعالیتهای اقتصادی منفصل به‌شمار می‌آیند. در این‌گونه صنایع، سازمانها با ابعاد کوچک و بزرگ که از تکنولوژیهای ساده تا پیچیده بهره می‌جویند و محصولاتی نظیر نرم‌افزارهای کامپیوتری تا مصنوعات فلزی را روانه بازار می‌سازند.

تدوین استراتژی رقابتی موثر در چنین شرایطی مستلزم بررسی عوامل تفکیک در صنعت و تبیین رویکردهایی به منظور تغییر ساختاری برای غلبه بر تفکیک و یا انطباق با وضعیت موجود خواهد بود.

## استراتژیهای رقابتی در فعالیتهای اقتصادی منفصل



از: فرشاد هیتی - محمد صادقی

### فعالتهای اقتصادی منفصل

فصلیتهای اقتصادی منفصل (FRAGMENTED INDUSTRY) بسایانگر مجموعه‌ای از فعالیتهای تولیدی یا خدماتی است که هریک از فعالان در این صنعت یا رشته فعالیت اقتصادی نسبت به سایر واحدها به‌طور مجزا به‌شمار می‌آیند. تشابهات در نوع محصول یا خدمت ارائه شده در واحدهای اقتصادی فوق به معنی امکان ایجاد تشکل و ائتلاف نیست و به همین علت است که موسسات به صورت جداگانه و انفرادی فعالیت می‌کنند. چنین شرایط ساختاری در یک رشته فعالیت اقتصادی موجب می‌شود تا هیچ یک از موسسات توان اثرگذاری بر سایرین را نداشته باشند زیرا سهم بازار اندک بوده و تعداد آنان مانع از شکل‌گیری رهبر در بازار می‌شود.

مفهوم فعالیت اقتصادی منفصل خاص یک صنعت یا بخش نیست. ساختار فوق‌الذکر ناشی از شرایط اقتصادی، فرهنگی و... جامعه است.

### مطالعات محیطی

محیط خارجی شامل عوامل خارج از مرز سازمان است که بر تمام یا بخشی از سازمان اثر می‌گذارد و از بخشهایی با ارکان مشابه تشکیل می‌شود.

تجزیه و تحلیل محیط فرایندی است که توسط آن استراتژیست به بررسی و مطالعه محیط می‌پردازد تا فرصتها و تهدیدات را شناسایی و زمان بروز آنها را مشخص کند. اهداف اساسی ارزیابی محیط عبارتند از:

● تعیین عوامل محیطی که به موسسه فرصت می‌دهد تا با تغییر استراتژی خود به اهداف والاتری دست یابد.

### مقدمه

از اواسط دهه ۱۹۵۰ به بعد رویدادهای سریع و مداوم، مرزها، ساختارها و پویایی محیط صنعتی و بازرگانی را دچار تغییر و تحول کرده به‌طوری که مدیران این قبیل سازمانها به‌طور فزاینده‌ای با چالشهای جدید مواجه شده‌اند. فقدان نگرش سیستمی و بی‌توجهی به عوامل محیط خارجی سازمان موجب بروز مشکلات جدیدی برای سازمان و مدیران آنها شده است.

در این شرایط یک استراتژی موثر منجر به دستیابی به اهداف سازمان می‌گردد. یکی از استراتژیهای موردنظر در چنین شرایطی انطباق با وضعیت موجود و یا غلبه بر تفکیک است.

استراتژی رقابتی در صنایع منفصل نیازمند تدوین و یا صورتبندی استراتژی است که در ۶ گام اساسی شامل بررسی ساختار صنعت و موقعیت رقبا، بررسی علل تفکیک در صنعت، امکان‌سنجی پیروگی بر تفکیک، انتخاب استراتژی مناسب، انطباق با تفکیک و تحلیل ساختاری مجدد انجام می‌شود.

در این مقاله ضمن بررسی میزان ارزش افزوده، تعداد کارگاهها، وضعیت اشتغال کارگاههای صنعتی کشور و کارگاههای خرید و فروش کالا، صرف غذا و نوشیدنی، ارائه خدمات خصوصی به خانوار، خدمات کسب‌وکار، خدمات وسایل نقلیه موتوری و اقامتگاههای عمومی، نوع خاصی از محیط ساختاری تحت عنوان صنایع منفصل در صنایع کشورمان موردبحث و بررسی قرار گرفته است.

چنین شرایطی موسسات کوچک و دارای تجهیزات غیر تخصصی از انعطاف پذیری و پویایی بیشتری در مقایسه با سایر موسسات برخوردارند.

● **عدم مزیت ناشی از اندازه سازمان در برخورد با خریداران و تامین کنندگان منابع:** ساختار گروههای خریدار و تامین کنندگان منابع در این نوع فعالیتهای اقتصادی به گونه ای است که هیچ یک از موسسات قدرت چانه زنی قابل توجهی را به دست نمی آورند. در مواردی نیز خریداران و تامین کنندگان منابع اقدام به ترغیب موسسات برای ورود به صنعت می کنند تا از منافع حاصل از کثرت آنان بهره جویند.

● **مضرات بزرگی سازمان:** عوامل مختلفی نظیر تغییرات سریع محصول یا سلیقه مصرف کنندگان نیاز به هماهنگی میان عوامل و منابع موجود را شدت می بخشد. تولید کنندگان پوشاک، پارچه و اسباب بازی برای پاسخگویی به تغییرات سریع محیط نیاز به حفظ پویایی سازمان از طریق کنترل ابعاد آن دارند.

در شرایطی که تقلیل هزینه های سربار و استفاده از معافیت های دولتی برای موفقیت سازمان ضروری باشد، راهبری موسسه توسط «مدیر - مالک» مقتدر، شیوه ای کارساز خواهد بود. از سوی دیگر سرپرستی دقیق و ارتباط رویاروی با مشتریان در فعالیتهایی نظیر رستوران، آرایشگاهها، تعمیرگاهها و باشگاههای ورزشی عموماً با اندازه سازمان رابطه عکس دارد.

● **خلاقت و نوآوری:** نیاز به تغییر از طریق مشتریان، شرکتهای رقیب، قوانین، سازمانهای مشاور، عرضه کنندگان مواد اولیه و کارکنان سازمان به وجود می آید. سازمانهایی می توانند در برابر تغییرات محیطی به حیات خود تداوم بخشند که ساختاری پویا و انسانی داشته باشند. در سازمانهای ارگانیک فرآیند نوآوری و خلاقت مسیر رو به بالا را می پیماید و سازمانهای بزرگ با ساختار سازمانی بلند همانند سازمانهای کوچک انعطاف پذیری کافی از خود نشان نمی دهند.

● **تنوع نیازهای بازار:** ذائقه و سلیقه خریداران در گروهی از صنایع به صورت غیر منجم است و یکایک آنان در پی محصولات منحصر بفرد، حتی به قیمتهای بالاتر از حد متعارف هستند. در چنین وضعیتی میزان تقاضا در سطحی قرار نمی گیرد که استراتژیهای تولید، توزیع و بازاریابی به

کد صنعت	نام صنعت	نسبت ارزش افزوده (درصد)	تعداد کارگاههای فعال
۱۷	تولید منسوجات	۷/۹۹	۱۷۲۹
۱۹	دباغی و عمل آوردن چرم	۱۲/۵۲	۴۲۱
۲۹	تولید ماشین آلات و تجهیزات	۱۸/۲۶	۱۹۵۸
۱۵	صنایع مواد غذایی و آشامیدنی	۲۳/۲۶	۱۸۸۰
۳۱	تولید ماشین آلات انتقال برق و دستگاههای برقی	۲۴/۵۰	۲۲۲
۱۸	تولید پوشاک	۲۴/۶۷	۵۰۲
۲۱	تولید کاغذ و محصولات کاغذی	۳۴/۱۹	۱۷۸
۲۲	انتشار، چاپ، تکثیر رسانه های ضبط شده	۳۷/۳۲	۳۸۹
۳۹	تولید مبلمان و مصنوعات	۳۸/۶۳	۳۲۳
۳۷	صنایع بازیافت ضایعات	۳۸/۷۹	۱۲۶
۲۴	صنایع تولید مواد و محصولات شیمیایی	۴۱/۱۳	۶۱۷
۳۲	تولید رادیو و تلویزیون و وسایل ارتباطی	۴۲/۴۱	۱۷۰
۲۸	تولید محصولات فلزی فابریکی	۴۲/۵۰	۲۷۰
۲۵	تولید محصولات لاستیکی و پلاستیکی	۴۲/۶۱	۵۳۸
۲۶	تولید محصولات کانی غیر فلزی	۴۳/۶۴	۱۴۴
۳۵	تولید سایر وسایل حمل نقل	۴۶/۹۶	۳۹
۳۴	تولید وسایل نقلیه موتوری	۵۲/۱۵	۲۵۰
۲۰	تولید چوب و محصولات چوبی	۵۵/۲۲	۲۴۶
۱۶	تولید محصولات از توتون و تنباکو	۵۵/۱	۳۹
۲۷	تولید فلزات اساسی	۷۳/۰۸	۲۹۷۲
۳۳	تولید ابزار پزشکی و اپتیکی	۷۵/۳۳	۱۰۴
۳۰	تولید ماشین آلات اداری و محاسباتی	۸۳/۳۲	۲۲
۲۳	صنایع تولید ذغال کک و پالایشگاههای نفت	۸۷/۱۹	۴۵
۳۸	کشت و صنعت	۹۰/۶۵	۱۰

جدول شماره ۱ - درصد ارزش افزوده سه شرکت نخست به ارزش افزوده کل صنعت

### شناسایی عوامل تفکیک

اغلب صنایع بنابه علل اقتصادی دچار تفکیک می شوند و علل تاریخی از اهمیت چندانی برخوردار نیستند. عوامل اقتصادی ذیل در زمره علل اساسی و بنیادین به شمار می روند:

● **موانع ورودی:** شروع فعالیت در بسیاری از فعالیتهای اقتصادی منقصل به سهولت انجام می پذیرد و به همین سبب تعداد زیادی از موسسات کوچک در آن رشته خاص به رقابت می پردازند. پائین بودن سطح موانع ورودی شرط کافی برای تفکیک در صنعت نیست و همواره عوامل دیگری نیز با آن توأم می گردد.

● **فقدان صرفه جوییهای مقیاس:** یکی از ویژگیهای اغلب صنایع منقصل اعم از تولیدی، توزیع و پژوهشی، فقدان صرفه جوییها مقیاس است زیرا عملیات تولید و مونتاژ به سادگی انجام می پذیرد. ماهیت فعالیتهای کاربر است و

روزمه کردن فرایندها به دشواری صورت می گیرد.

● **هزینه های حمل و نقل:** در صنایعی نظیر سیمان، مواد شیمیایی و شیر هزینه های حمل و نقل مانع از گسترش ابعاد و اندازه شرکت تا میزان کارا می شود. این گونه هزینه ها در برابر صرفه جوییهای مقیاس قرار می گیرند و تعیین کننده اندازه موسسه به منظور ارائه خدمات مقرون به صرفه خواهند بود. موسسات خدماتی نیز به هزینه های حمل و نقل توجه خاص دارند زیرا ارائه خدمات، در محدوده محل حضور مشتری را امکان پذیر می سازد.

● **هزینه های انبارداری و یا نوسانات بی قاعده فروش:** صرفه جوییهای مقیاس بالقوه، در بسیاری از فعالیتهای صرفاً به لحاظ هزینه های انبارداری و نوسانات فروش به منته ظهور نمی رسد. در

در یک یا چند قطعه است. تولید انبوه قطعات مشابه صرفه جوییهای مقیاس را حاصل می‌آورد و بسیاری از موسات تولیدی خودرو، لوازم تصویربرداری، کامپیوتر و... از چنین روشی بهره می‌جویند.

۳ - بی‌اثر کردن و تجزیه عوامل حساس در تفکیک صنعت: عموماً ماهیت یک رشته فعالیت اقتصادی از یک عامل منحصربه‌فرد متاثر نمی‌شود بلکه عوامل متعددی در وقوع چنین موقعیتی نقش دارند فروشگاهها و رستورانهای که در جوار اماکن سیاحتی و زیارتی تاسیس می‌شوند همواره نیاز به نظارت دقیق مدیر و ارائه خدمات مناسب دارند که توأمأ مانعی برای ایجاد صرفه جوییهای مقیاس به‌شمار می‌روند. به این ترتیب بسیاری از موسات فعال در شرایط

انفصال تاریخی و اقتصادی به حیات خود ادامه می‌دهند و استفاده از شیوه تاسیس شرکتیهای مادر و اعطای حق الامتیاز به واحدهای پراکنده و خودگردان راهگشا خواهد بود. تامین مواد اولیه، بازاریابی و... که به صورت یکپارچه انجام می‌پذیرد صرفه جوییهای قابل توجهی حاصل می‌آورد. در مواردی که علل تفکیک بر محصول و با فرایند عرضه به بازار تمرکز دارد، استفاده از نامهای تجاری و بسته بندیهای متفاوت برای خریداران تنوع طلب راه حل مناسبی است که بسیاری از شرکتیهای بزرگ برمی‌گزینند. استراتژی فوق را در رابطه با گروهی از تامین کنندگان منابع خصوصاً در زمینه های هنری و تحقیقاتی که در شرایط تفکیک به دنبال موساتی هستند تا منابع و خدمات آنها را به گونه ای متمایز از سایر محصولات موجود روانه بازار کنند نیز می‌توان به کار گرفت.

۴ - شناسایی گرایشات صنعت: عوامل تفکیک در یک رشته فعالیت اقتصادی با تغییر قوانین و مقررات دولتی، دگرگونی ماهیت رقابتی در سایر فعالیتها نظیر تغییر سلیقه ها، ساختار شبکه های توزیع و... دچار شدت و ضعف خواهند شد. شناسایی و پیگیری دقیق تغییرات عوامل فوق به منظور کسب آگاهی از گرایشات در محیط خارجی به منافع و مزایای حاصل از چیرگی بر تفکیک ختم خواهد شد. مرور زمان و حرکت در مسیر چرخه زندگی به سوی بلوغ - بویژه زمانی که نوپایی و تازگی دلیل اصلی تفکیک باشد - شرایط مساعد برای ادغام را ایجاد می‌کند. استفاده گسترده موسات کوچک و بزرگ از ریزکامپیوترها، سازمانهای خدمات کامپیوتری را

### موسات خدماتی و بازرگانی از نمونه های بارز رشته فعالیت های اقتصادی منفصل هستند.

مستمر در راستای ساختار و ماهیت صنعت آغاز خواهد شد.

رویکردهای متداول برای چیرگی بر تفکیک چیرگی بر تفکیک براساس رهایی از عوامل اقتصادی موجود آن صورت می‌پذیرد. رویکردهای متداول به منظور ایجاد انسجام و ادغام در صنعت به شرح ذیل است:

۱ - ایجاد صرفه جوییهای مقیاس: تغییرات فن آوری در تولید و بازاریابی با هدف ایجاد صرفه جوییهای مقیاس می‌تواند به ادغام در صنعت کمک کند. ذکر این نکته ضروری است که دستیابی به صرفه جوییهای مقیاس در یک بخش می‌تواند موجب زیان بیشتری در بخش دیگر شود. شیوه های نوین پرورش دام و طیور که حاصل تحولات فن آوری است به ادغام موسات و پدیداری شرکتیهای بزرگ منجر گردیده است. پیشرفت چشمگیر شبکه های اطلاع رسانی مالی نیز نمونه بارز دیگری از تغییرات فن آوری، موجب ظهور موسات مشاوره و خدمات مالی بزرگ شده و خواهد شد.

۲ - همانندسازی نیازهای متنوع بازار: تولید و بازاریابی محصولات را در رابطه با نیازهای متنوع به دو گونه می‌توان همانند ساخت. تولید کالاهای جدید که سلیقه تمامی خریداران را تامین کند و به مثابه جایگزینی برای انواع متعدد محصولات که به دلایل اقتصادی به طور محدود و عموماً با قیمت زیاد به بازار عرضه می‌شوند، محسوب گردد. موسات تولیدکننده نوشابه از جمله موساتی هستند که با همانندسازی نیازهای متنوع بازار، به عرضه محصولات همانند می‌پردازند. شیوه دیگر قطعه بندی محصول است و به این ترتیب تفاوت دو محصول که برای تامین نیازهای متنوع روانه بازار می‌شوند صرفاً

### سازمانهایی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی مقاومت کنند که ساختاری پویا داشته باشند.

موسات بزرگ مزیت خاصی بیخشد. ● موانع خروج: موساتی که از لحاظ سودآوری و سهم بازار در حاشیه صنعت قرار می‌گیرند به علت موانع خروج ناچار به ادامه فعالیت می‌شوند. علاوه بر موانع اقتصادی خروج، می‌توان از محدودیتهای مدیریتی و نیازهای فردی «مدیر - مالک» نیز نام برد که حفظ سطحی از تولید و سودآوری - کمتر از میزان کارا - را مناسب می‌دانند و تمامی تلاش خود را در راستای اهداف سودگرایانه به کار می‌بندند.

● تازگی و نوپایی: یکی از علل تفکیک در صنایع را می‌توان نوپایی آن دانست زیرا مهارتها، منابع و امکانات چنان تکامل نیافته اند که سازمانی قادر به گسترش فعالیتهای خود شود و به این ترتیب سهم بازار قابل توجهی را به دست آورد. در چنین شرایطی ادغام موساتی که در وضعیت مشابهی قرار می‌گیرند نمی‌تواند مزیت و صرفه جوییهای اقتصادی ایجاد کند.

وجود یکی از عوامل ده گانه فوق می‌تواند منجر به پراکندگی در یک رشته فعالیت اقتصادی شود.

### چیرگی بر تفکیک

چیرگی بر تفکیک می‌تواند یکی از فرصتهای استراتژیک به‌شمار آید. زیرا هزینه های ورود در سطح نازلی قرار دارد و تهدید و اقدامات تلافی جویانه نیز از سوی رقبای نسبتاً کوچک و ضعیف صورت می‌پذیرد. بنابراین سودآوری تلفیق و ادغام در چنین صنعتی چشمگیر خواهد بود.

هر صنعت به عنوان یک سیستم از اجزایی تشکیل می‌شود که با یکدیگر در تعامل هستند. بنابراین اگر موسسه ای در یک رشته فعالیت اقتصادی بر تفکیک فائق آید بی شک فرایندی



ناچار به ارائه خدمات در طیفی وسیع می‌کند و صرفه‌جوییهای مقیاس در این رشته فعالیت اقتصادی فراهم می‌آورد.

### ماندگاری صنعت در شرایط تفکیک

تاکنون فعالیت‌هایی را مورد بررسی قرار دادیم که تفکیک، ریشه در مسایل اقتصادی داشت و شیوه‌های غلبه بر آن نیز بر همین اساس ارائه گردید. معذالک نقطه بحرانی برای شناسایی شرایط به‌کارگیری استراتژیها آن است که بسیاری از صنایع در شرایط تفکیک ماندگار هستند بی‌آنکه علل اقتصادی وجود داشته باشد.

دلایل اصلی ماندگاری به شرح ذیل است:

● **فقدان منابع یا مهارت‌های مورد نیاز در موسسات موجود:** در بسیاری از صنایع گام‌های اساسی جهت تفوق بر تفکیک آشکار است لیکن موسسات موجود فاقد منابع کافی برای سرمایه‌گذاریهای استراتژیک هستند. برای مثال امکان بالقوه برای صرفه‌جوییهای مقیاس در تولید وجود دارد ولی موسسه توان دستیابی به مهارت‌ها و سرمایه‌متنابه در راستای ایجاد تجهیزات و امکانات تولید انبوه و یا ادغام عمودی را ندارد.

● **نزدیکی بینی و یا خشنودی از وضعیت فعلی:** در صنایع متصل موسساتی به چشم می‌خورند که منابع کافی جهت ادغام و گسترش در اختیار دارند ولی همچنان بر شیوه‌های سنتی و حفظ وضعیت فعلی اصرار می‌ورزند. بنابراین بر تفکیک در صنعت دامن زده و قادر به استفاده از فرصت‌های محیطی نیستند.

● **بی‌توجهی موسسات خارج از صنعت:** در صورت فقدان دو شرط پیشین، بعضی صنایع علیرغم وجود منافع قابل تحقق حاصل از ادغام، همچنان در وضعیت تفکیک به سر می‌برند. علت اساسی را باید بی‌توجهی سایر موسسات خارج از صنعت دانست که هیچیک با دیدی نو بر صنعت نمی‌نگرند تا مزایا و فرصت‌های بالقوه را به فعل رسانند.

### انطباق با تفکیک

انفصال در صنایع عموماً ناشی از علل اقتصادی غیرقابل چیرگی است. تعدد رقبا، ناتوانی در چانه‌زنی با خریداران و تامین‌کنندگان منابع از نشانه‌های برجسته این‌گونه فعالیتها به‌شمار می‌آید. بنابراین موقعیت‌یابی استراتژیک اهمیت به‌سزایی دارد و انطباق و سازگاری با

### فقدان نگرش سیستمی

#### و بی‌توجهی به

#### عوامل محیط خارجی مشکلات جدیدی را برای مدیران سازمانها فراهم آورده است.

### فعالتهای اقتصادی منفصل مجموعه‌ای از فعالتهای تولیدی یا خدماتی است که هریک از فعالان در این رشته نسبت به سایر واحدها به‌طور مجزا به‌شمار می‌آیند.

تفکیک، چالش استراتژیک موسسه موفق با سهم بازار متوسط محسوب خواهد شد.

تفاوتها در صنایع گوناگون مانع از ارائه «موثرترین» شیوه رقابت برای تمامی رشته فعالتهای اقتصادی منفصل می‌شود. ذیلأ استراتژیهای اساسی انطباق با تفکیک ارائه می‌گردد:

۱ - **عدم تمرکز شدید:** هماهنگی، مدیریت محلی، خدمات رودرو و کنترل نزدیک، ضامن موفقیت در صنایع متصل به‌شمار می‌آیند. در چنین وضعیتی مدیریت غیرمتمرکز در برابر افزایش مقیاس عملکرد در یک یا چند منطقه، از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

خرده‌فروشی که از برجسته‌ترین فعالتهای اقتصادی منفصل است را می‌توان از طریق تعداد زیادی فروشگاههای کوچک، منطقه‌ای، هریک با نام اختصاصی خود، و تبلیغات و خریدهای کلی و همزمان کالاها را یکسان با محیط انطباق داد. سیستم فوق با استفاده از کنترل مرکزی، پاداش مدیران و کارکنان موفق و سایر روشهای ارتقاء انگیزش کارکنان، تقویت خواهد شد.

۲ - **تدارک تجهیزات و امکانات تولید:** طراحی و ساخت تجهیزات کارا و کم‌هزینه که قابلیت کاربرد در موقعیت‌های متفاوت را داشته باشند می‌توان راه‌کار استراتژیک کلیدی دانست. این استراتژی متضمن طراحی تجهیزات استاندارد و تبیین علمی فرایند عملیات در راستای دستیابی به کمینه هزینه است.

۳ - **افزایش ارزش افزوده:** موسسات فعال در یک رشته فعالیت اقتصادی منفصل اقدام به عرضه محصولات و خدمات نسبتاً مشابهی می‌کنند. دستیابی به موقعیت سودآور بالاتر از میانگین از طریق افزایش ارزش افزوده و به‌شیوه‌های ذیل

میسر است:

الف - ارائه محصولات آماده مصرف نظیر مواد غذایی آماده طبخ؛

ب - همگذاری قطعات در یک مجموعه در برابر ارائه محصولات منفرد نظیر ارائه تعدادی قطعات الکترونیکی نصب شده بر روی یک برد؛

ج - ارائه همزمان محصولات مکمل و مورد نیاز برای یک طرح؛

د - تحویل کالا یا خدمات در محل مشتری؛

ه - بسته‌بندی و برش محصولات در اندازه‌های مورد نیاز بازار.

۴ - **تخصیص‌گرایی براساس نوع محصول:** استراتژی موثر برای افزایش حاشیه فروش در شرایطی که تفکیک صنعت ناشی از تعدد محصولات درحال تولید باشد. عرضه تخصصی انواع معدود کالا خواهد بود. استراتژی تمرکز به فزونی قدرت چانه‌زنی در برابر تامین‌کنندگان منابع و تسبیلور جلوه‌های منحصر به فرد محصولات موسسه در نظر مصرف‌کنندگان رهنمون می‌شود.

این استراتژی توان کسب اطلاعات به هنگام و سرمایه‌گذاری در زمینه‌های موفقیت‌آمیز را نیز حاصل می‌آورد.

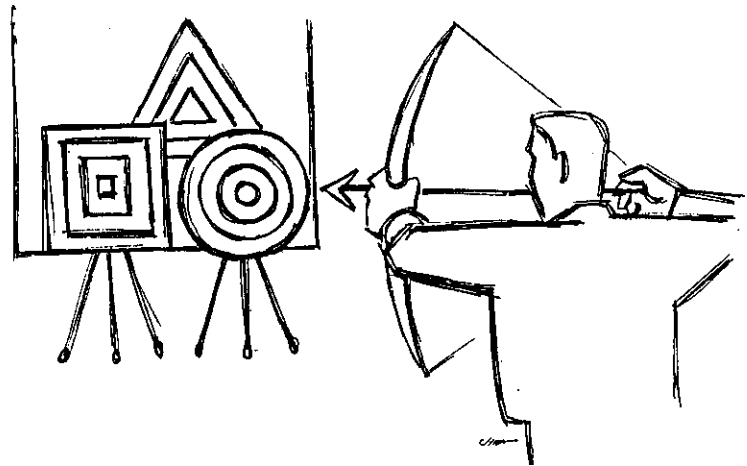
استراتژیهای تمرکز و افزایش ارزش افزوده در صنعت تولید لوازم خانگی و مبلمان موفقیت‌هایی را برای دست‌اندرکاران به ارمغان خواهد آورد.

۵ - **تخصیص‌گرایی براساس نوع مشتری:** استراتژی تمرکز بر مشتری در موقعیت‌های رقابت شدید ناشی از انفصال در صنعت وضعیت مناسبی را برای موسسه فراهم می‌کند. تمرکز بر گروهی از مشتریان که نسبت به قیمت حساسیت کمتری را نشان می‌دهند. به علت



**در ساختار صنایع منفصل مخاطرات  
استراتژیک وجود دارد که بی توجهی به  
آنها فروپاشی سازمان را موجب می شود.**

**پاسخگویی سریع به نوسانات و تغییرات  
محیطی از عوامل موفقیت در صنایع منفصل  
است.**



محصولات در شرایط تفکیک میسر نیست و  
عموماً از طریق پوشش بخشی از بازار می توان به  
منافعی دست یافت.

۸ - ریزی و دقت عمل: راه کار استراتژیک سهل  
و توانمند در صنایع منفصل با رقابت شدید و  
حاشیه سود کم را می توان موشکافی و دقت  
عمل در رابطه با حفظ هزینه های سر بار پایین،  
کارکنان کم تخصص، کنترل شدید هزینه ها و نهایتاً  
توجه به جزئیات دانست. رویه دقت عمل  
موجب تثبیت موقعیت موسسه از جنبه های  
قیمت و بازدهی بیش از میانگین خواهد شد.

۹ - ادغام در جهت پایین: عوامل تفکیک مانع از  
دستیابی موسسات به سهم بازار برجسته می شود  
لیکن ادغام به طرف پایین بر اساس بررسی دقیق،  
کاهش هزینه ها و فشار بر رقبایی که قادر به چنین  
ادغامی نیستند را حاصل می آورد.

#### مخاطرات بالقوه استراتژیک

در ساختار منحصربه فرد صنایع منفصل  
مخاطرات استراتژیک وجود دارد که عدم توجه  
به آنها فروپاشی موسسه را موجب می گردد.  
تعدادی از مخاطرات متواتر در برنامه ریزی  
استراتژیک به شرح ذیل است:

● تلاش برای تفوق: ماهیت صنایع منفصل  
تلاش برای تفوق و کسب سهم بازار بیشتر (بدون  
تغییر در ساختار صنعت) را فعالیتی عبث می کند؛  
● فقدان نظم استراتژیک: تداوم فعالیت در چنین  
شرایطی موهون نظم استراتژیک است و هرگونه  
خطمشی که به صورت مقطعی و بدون توجه به  
نظم و دقت عمل اتخاذ گردد علیرغم احتمال  
وجود موفقیت های کوتاه مدت به از هم پاشیدگی  
موسسه در بلندمدت منجر خواهد شد؛

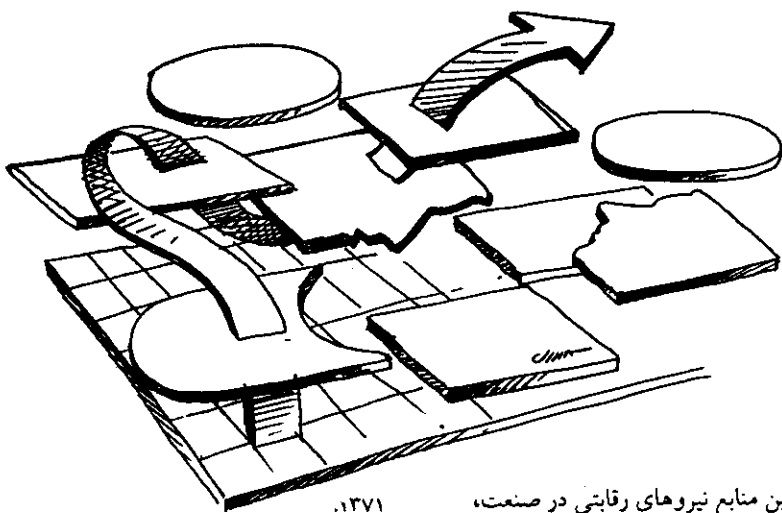
● تمرکز شدید: خدمات رودررو، پاسخگویی  
سریع به نوسانات و تغییرات محیطی از عوامل

مشتري - می توانند جایگاه ویژه ای را در بازار  
بر اساس نوع سفارش به خود اختصاص دهند.  
استراتژیهای ارائه آتی محصول در زمان تقاضای  
مشتري، پذیرش سفارشات کوچک و منقطع و...  
باعث افزایش قیمت و نهایتاً فزونی سوددهی  
خواهد بود.

۷ - تمرکز بر منطقه جغرافیایی: صرفه جوییهای  
مقیاس در سطح ملی و گستره وسیع توزیع

جدول شماره ۲ - تعداد کارگاههای صنعتی و خانوارهای دارای فعالیت صنعتی بر حسب فعالیت در سال ۱۳۷۳

کارگاه		فعالیت
تعداد <sup>۳</sup> ۴۰۳۱۳۸	خانوارهای	
	دارای فعالیت صنعتی	
۴۰۳۱۳۸	۲۸۷۹۰۶-	کل کشور
۷۸۶۱۲	۷۱۸۰۵	صنایع تولید مواد غذایی و آشامیدنی
۱۲۶	۱۶	صنایع تولید محصولات از توتون و تنباکو و سیگار
۴۷۳۰۴	۱۱۳۷۷۶۵	صنایع تولید نساجی
۵۲۸۴۵	۶۳۱۲۴	صنایع تولید پوشاک، عمل آوردن و رنگ کردن پوست خزدار
۱۳۳۲۲	۱۵۸۵	صنایع دباغی و عمل آوردن چرم و ساخت کیف و چمدان و زین و براف و تولید کفش
۳۶۹۷۶	۱۱۹۵۲	صنایع تولید چوب و محصولات چوبی و چوب بنه غیر از میلمان، ساخت کالاهای چوبی و مواد حصیری
۱۶۷۸	۱۸	صنایع تولید کاغذ و محصولات کاغذی
۳۹۱۶	۱۸	صنایع انتشار، چاپ و تکثیر رسانه های ضبط شده
۲۰۳	۰	صنایع تولید ذغال کک، پالایشگاههای نفت و سوختهای هسته ای
۲۱۸۰	۲۰۰	صنایع تولید مواد و محصولات شیمیایی
۲۵۶۴	۲۰۰	صنایع تولید محصولات لاستیکی و پلاستیکی
۲۶۱۰۹	۱۴۶	صنایع تولید محصولات کانی و غیر فلزی
۳۳۲۷	۲	صنایع فلزات اساسی
۷۴۵۴۹	۲۸۸	صنایع تولید محصولات فلزی فابریکی به جز ماشین آلات و تجهیزات
۱۳۸۴۴	۱۱	صنایع تولید ماشین آلات و تجهیزات طبقه بندی نشده در جای دیگر
۷۲	۰	صنایع تولید ماشین آلات اداری و حسابگر و محاسباتی
۷۹۶۳	۴۶	صنایع تولید ماشین آلات اداری مولد و انتقال برده دستگاههای برقر طبقه بندی نشده در جای دیگر
۲۳۹	۱	صنایع تولید رادیو و تلویزیون و دستگاهها و وسایل ارتباطی
۴۶۳۶	۱	صنایع تولید ابزار پزشکی و ابزار بنیکی و ابزار دین و وسایلهای مسی و انواع دیگر ساعت
۲۷۶۹	۴	صنایع تولید وسایل نقلیه موتوری، تریلر و نیم تریلر
۷۸۳	۱۴	صنایع تولید سایر وسایل حمل و نقل
۲۶۶۷۴	۸۸۷	صنایع تولید میلمان و مصنوعات طبقه بندی نشده در جای دیگر
۱۹۹	۱	صنایع بازیافت
۲۳۸	۰	صنایع کشت و صنعت



**حضور تعداد زیادی موسسات کوچک از ویژگیهای صنعت منفصل است.**

**موسساتی که در یک رشته فعالیت اقتصادی منفصل به رقابت می پردازند می توانند جایگاه ویژه‌ای را در بازار براساس نوع سفارش به خود اختصاص دهند.**

موقعیت در صنایع منفصل است. ساختار سازمانی متمرکز و مکانیکی از سرعت پاسخگویی به تحولات، انگیزه دست‌اندرکاران محلی و پویایی موسسه می‌کاهد؛

● تصور همگونی هزینه‌های سربار و اهداف رقبا: غالباً حضور تعداد زیادی موسسات کوچک از ویژگیهای این نوع صنعت است. علاوه بر این مدیر - مالک ممکن است در پی اهداف غیراقتصادی باشند یکسانی هزینه‌های سربار و اهداف موسسات در چنین شرایطی پنداشتی نادرست محسوب می‌شود زیرا بسیاری از این موسسات کوچک به صورت خانوادگی اداره می‌شوند (جدول ۲) و عدم کارایی آنها الزاماً به مفهوم بالا بودن هزینه‌ها نیست بلکه حد مطلوب آنان با شرایط مقبول در یک موسسه تجاری غیرخانوادگی مغایرت دارد.

● سرمایه‌گذاری در محصولات جدید: پذیرش محصول جدید در بازار با مشکلاتی همراه است و عموماً خریداران در پاسخ به آن نقش رقیب را ایفا خواهند کرد. اگرچه محصول جدید در مراحل از چرخه زندگی از سودآوری بالایی برخوردار است، لیکن ورود کالاهای مشابه، مخاطرات عدم پذیرش کالای جدید در بازار و جریان هزینه‌های تحقیق و توسعه و بازاریابی و سایر سرمایه‌گذارهای اولیه از مقبولیت استراتژی عرضه محصول جدید در صنایع منفصل مشخص می‌کاهد.

#### تدوین / صورت‌بندی استراتژی

براساس مطالب مورد بررسی در قسمتهای پیشین می‌توان چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی رقابتی در صنایع منفصل عنوان کرد. گام نخست به تجزیه و تحلیل فراگیر صنعت

به منظور تعیین منابع نیروهای رقابتی در صنعت، ساختار صنعت و موقعیت رقبای اصلی می‌پردازد.

در گام دوم عوامل تفکیک در صنعت شناسایی می‌شوند سپس فهرستی از کلیه عوامل و ارتباط آنها با مسایل اقتصادی صنعت تدوین خواهد شد.

گام سوم به بررسی یکایک علل تفکیک در صنعت و تحلیل رقبای شناسایی شده در گام اول اختصاص دارد تا به این ترتیب چیرگی بر انحصار امکان‌سنجی شود.

گام چهارم نیز براساس نتایج گام قبل به انتخاب استراتژی مناسب برای چیرگی بر انحصار می‌پردازد.

گام پنجم در صورت پاسخ منفی گام سه، تحقق می‌یابد و بهترین شیوه برای انطباق با محیط موجود انتخاب خواهد شد.

تعیین آثار ادغام در صنعت و تعادل نوین با انطباق با شرایط موجود، نیاز به تحلیل ساختاری مجدد دارد که در گام ششم انجام می‌پذیرد. فرایند فوق تا زمانی که موسسه به موقعیت بالاتر از میانگین در صنعت نائل آید ادامه خواهد یافت. □

#### منابع و ماخذ:

۱ - پارسائیان، علی؛ اعرابی؛ سیدمحمد؛ تئوری سازمان و طراحی ساختار؛ موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴.

۲ - محب‌علی، داود؛ رحمان سرشت، حسین؛ مدیریت استراتژیک کاربردی؛ دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۲.

۳ - خلیلی شورینی، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، یادواره کتاب،

۱۳۷۱.

۴ - آمار کارگاههای محل خرید و فروش کالا، مرکز آمار ایران، ۱۳۷۳.

۵ - نتایج آمارگیری از کارگاههای صرف غذا و نوشیدنی، مرکز آمار ایران، ۱۳۷۳.

۶ - نتایج آمارگیری از کارگاههای خدمات کسب و کار، مرکز آمار ایران، ۱۳۷۲.

۷ - نتایج آمارگیری از اقامتگاههای عمومی، مرکز آمار ایران، ۱۳۷۰.

8 - POTER M. COMPETITIVE STRATEGES: 1990.

9 - PEARCE II.J. ROBINSON JR. STRATEGIC MANAGEMENT IRWIN, TOPPAN: 1988.

10 - CLARKE R.WILSON B.DAINES R.NADAULD S.STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT IRWIN: 1990.

#### پانویسها:

۱ - سه شرکت با بیشترین ارزش افزوده در هر صنعت به عنوان موسسات نخست مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

۲ - احتساب ارزش افزوده موسسات کوچک به لحاظ تعدد آنها به اعتبار نتایج خواهد بود.

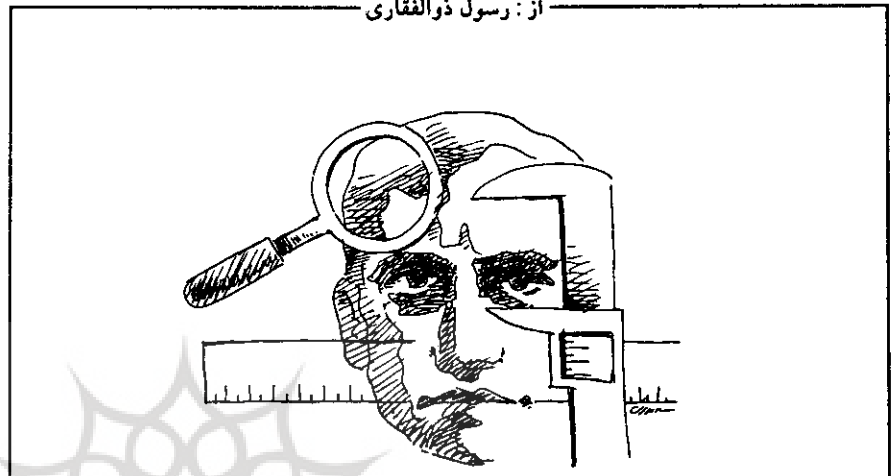
۳ - اختلاف ارقام ستونهای ۲ و ۳ به علت منظور نشدن کارگاههای بدون کارکن است.

● فرشاد هیبتی: دانشجوی دوره دکتری مدیریت

● محمد صادقی: کارشناس ارشد مدیریت

## ارزشیابی عملکرد کارکنان؛ آزمون یک تجربه

از: رسول ذوالفقاری



پس از آماده شدن جدول، ابتدا طی یک سخنرانی بچه‌ها را نسبت به ارزشیابی عملکرد آنها توجیه می‌کنم، سپس ارزشیابی آغاز می‌شود. پس از شام، نحوه ارزشیابی را برای بچه‌ها توضیح می‌دهم. ولی پس از پایان صحبت‌هایم دختر بزرگم می‌پرسد: خب، که چی؟

- یعنی چه که چی؟  
- همین طرح ارزشیابی یعنی که چی؟  
- خب معلومه، من و مامان هر هفته شماهارو ارزشیابی می‌کنیم و نمره‌ها نشون می‌ده کی بچه خوبی بوده و کی بد.

در این فاصله دختر بزرگم می‌پرسد: «اگه ما امتیاز خوبی بگیریم چه به ما می‌دین؟» سوال جالبی بود. طرح ارزشیابی در حقیقت می‌بایست نقش یک نظام تشویق و تنبیه را برای اصلاح عملکرد بازی کند ولی این موضوع در طرح ما مسکوت مانده بود. این بود که روی این موضوع با عیال وارد شور می‌شوم.

طی مدتی که ما مشغول تصمیم‌گیری بودیم بچه‌ها نیز دور هم حلقه‌زده بودند و بی‌سروصدا با یکدیگر حرف می‌زدند. سپس بچه‌ها را به سکوت دعوت می‌کنم.

و می‌گویم: هرکس بتواند امتیاز صد را بگیرد معادل پول توجیبی هفتگی‌اش را به او می‌دهم. یعنی شما می‌توانید به جز مبلغ دو بیست تومان پول هفتگی دو بیست تومان هم به خاطر امتیازتان بگیرید.

دختر سومی که معمولاً از همه شیطان‌تر است و می‌دانست که امکان ندارد هرگز امتیاز صد بگیرد می‌پرسد: خب اگه صد نگیریم چی؟ به او توضیح می‌دهم که: شما اگه صد نگیرید ۷۵، ۵۰، یا ۲۵ خواهید گرفت و در آن صورت می‌توانید ۱۵۰، ۱۰۰ یا ۵۰ تومان جایزه بگیرید. سریع اعتراض می‌کند که: من قبول ندارم، اصلاً بهتر است به جای پول چیز دیگری به ما بدهید، مثل خودکار، دفتر، کتاب داستان، نوار و...

اگر حرفش را می‌پذیرفتم او آنقدر جلو می‌رفت که عملاً طرح ارزشیابی را بی‌خاصیت

می‌کرد، به همین دلیل و از موضع بالا می‌گویم: بین عزیزم این تصمیم من و مادرت است و دیگه هم عوض نمی‌شود.

بچه‌ها که آرام می‌گیرند، با همسرم به ارزشیابی بچه‌ها می‌پردازم. آنها هم ساکت نشسته و منتظر نتیجه ارزشیابی هستند.

۱۴۰ فرم که به هفتاد نفر پرسنل تحت سرپرستی‌ام تعلق دارد، خسته به خانه می‌رسم. هنوز سلام و احوالپرسی با چهار فرزندم تمام نشده که صدای همسر بلند می‌شود:

- مرد حسابی! آخه این چه وقت اومدنه؟!  
- باز دیگه چی شده؟

- چی شده؟ نمی‌بینی؟ به نگاهی به اتاق بنذا، هیچکدومشون نه تنها کمک نمی‌کنن، اتاق هم روسرشون گذاشتن. خودت باید اتاق رو مرتب کنی. اینها رو هم باید ادب کنی.

آبی به سروصورتی می‌زنم. ناگهان برای حل مشکل عیال فکری به ذهنم می‌رسد: طرح ارزشیابی عملکرد بچه‌ها. موضوع را با عیال در میان می‌گذارم و با همکاری او طرح ارزشیابی عملکرد تدوین و تصویب می‌شود. در این طرح پنج شاخص ارزشیابی تعیین شده است: ضعیف، متوسط، خوب و عالی.

جدول زیر بیانگر عنوان شاخصها، وضعیتها و امتیاز هر شاخص است.

خسته از کار روزانه به خانه می‌روم. خسته‌کننده‌ترین فعالیتم در شرکت، پرکردن فرمهای ارزشیابی عملکرد کارکنان است که طی پنج روز آخر ماه باید آنها را تنظیم و به واحد مالی ارسال کنم. برای هر نفر دو فرم پر می‌شود که در یکی نسبت تواناییهای شاغل نسبت به عوامل ارزشیابی شغل براساس عوامل سیزده‌گانه طرح طبقه‌بندی مشاغل سنجیده می‌شود و در دیگری عملکرد شاغل نسبت به شغل براساس شاخصهای عملکردی مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد و امتیازدهی می‌شود. مجموع امتیازهای دو فرم، ضریبی را به دست می‌دهد بین یک تا صد که امکان دریافت پرسنل، از یک تا صد درصد حقوق ماهانه را تعیین می‌کند. هرماه تلاش می‌کنم با توجه به نظرهای خود پرسنل به گونه‌ای امتیازدهی کنم که شاخص انگیزش پرسنل را در واحد تحت مسئولیتم افزایش دهم ولی افسوس که جواب نمی‌دهد و من علت آنرا نمی‌فهمم. ساعت نه شب پس از امتیازدادن و ارزشیابی

نام ارزشیابی شونده:					
شاخصهای ارزشیابی	امتیاز	عالی	خوب	متوسط	ضعیف
مرتب بودن اتاق و وسایل شخصی	۲۰	٪۱۰۰	٪۷۵	٪۵۰	٪۲۵
درس خواندن به موقع و بدون کمک دیگران	۲۰	٪۱۰۰	٪۷۵	٪۵۰	٪۲۵
شلوغ نکردن و پرهیز از سروصدا در محیط خانه	۲۰	٪۱۰۰	٪۷۵	٪۵۰	٪۲۵
انجام دادن کارهای شخصی بدون کمک مادر	۲۰	٪۱۰۰	٪۷۵	٪۵۰	٪۲۵
کمک به مادر در کارهای خانه	۲۰	٪۱۰۰	٪۷۵	٪۵۰	٪۲۵

حالا این سوال بسیار مهم مطرح است: پس چه باید کرد؟

ایسن بی‌انگیزگی کارکنان مدت‌ها فکرم را مشغول کرده بود. تا اینکه کتاب خروج از بحران دمیگ را مطالعه می‌کنم. نویسنده در فصل سوم کتاب تحت عنوان «بیماریها و موانع موجود در سرراه مدیریتها، بخش طبقه‌بندی مشاغل، ارزشیابی سالانه، بررسی شایستگی‌ها» به موارد زیر اشاره کرده است:

۱ - در بسیاری از شرکتها براساس ضوابطی، سطوح پرسنلی را مورد ارزیابی قرار داده و به آنها نمره می‌دهند. این روش عملاً مدیریت ترس‌آفرین یا وحشت‌برانگیز است. مدیریت بر مبنای هدف و مدیریت براساس ارقام نیز از همین قماش است. اینگونه روشها کارایی کوتاه‌مدت را تقویت می‌کنند و باعث می‌شود کار گروهی و همکاری همه‌جانبه در سازمان از بین برود. این روشها تضادها، چشم هم‌چشمی، سیاست بازی و ریاکاری را در سازمان رواج می‌دهد. نظریه و ایده ارزشیابی سالیانه (ماهانه) یک نوع تطمیع کردن است.

۲ - این سیستم‌ها معمولاً تکیه بر کمیت‌ها دارند و فساد ناشی از آن، کیفیت را از بین می‌برد. یک روش ارزشیابی هنگامی می‌تواند خوب و موثر باشد که بتواند افراد را برای تولید محصولات جدید و یا خدمات تازه تشویق و ترغیب کند.

۳ - این روشها عملاً با کار گروهی و فرهنگ مورد نیاز کار گروهی تضاد دارند زیرا فرد مجرد از گروه ارزشیابی شده و پاداش دریافت می‌کند و چه‌بسا فعالیت خوب فردی در جهت منافع گروهی یا سازمانی نباشد.

۴ - ارزشیابی عادلانه غیرممکن است. بنابراین با کشف بی‌عدالتی از سوی کارکنان سیستم از دستیابی به اهداف خویش باز می‌ماند و کارکنان دچار بی‌انگیزگی می‌شوند.

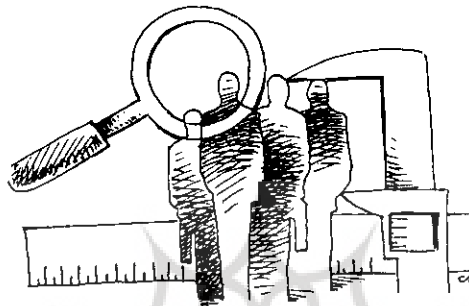
پس از مطالعه کتاب فوق و سفارش اعضای کمیته ارزشیابی عملکرد کارکنان به خواندن آن، طرح را بار دیگر ارزشیابی می‌کنم و پاداش را از حالت دریافت براساس امتیازات دریافتی خارج کرده و آنرا به موفقیت گروهی و سازمانی متصل می‌کنم. حالا نتایج بهتری عاید سازمان شده است و بنده از مشکلات سابق فارغ شده‌ام. □

● رسول ذوالفقاری: مشاور مدیرعامل در توسعه منابع انسانی شرکت سداد ماشین

## به دنبال این هستیم که دلایلی برای بی‌انگیزگی اکثر کارکنان پیدا کنیم.

### طرح ارزشیابی کارکنان هر ماهه هزینه‌ای را به شرکت تحمیل می‌کند ولی از قبل آن نفعی عاید شرکت نمی‌شود.

### برای ارزشیابی بهتر عملکرد کارکنان باید پاداش را به موفقیت گروهی و سازمانی وصل کرد.



در جواب فاطمه می‌گویم: همینکه هست! فاطمه هم آرام به اتاقش می‌رود و در را محکم می‌بندد. وضع بدی درست شده. همسرم در حالی که دستورالعمل ارزشیابی را پاره می‌کند، به من می‌گوید: این مسخره‌بازیها به درد همان شرکت شما می‌خورد، من از تو کمک خواستم که مشکل من با بچه‌ها را حل کنی، ولی تو مشکل را بدتر کردی، حالا من با اینها چکار کنم. و شروع می‌کند به دلجویی از تک‌تک بچه‌ها.

تا پاسی از شب خوابم نمی‌برد. همه‌اش به کاری که در خانه کرده‌ام و مشکلی که برای همسرم ایجاد شده بود فکر می‌کنم. سعی می‌کنم حالت پیش‌آمده در بچه‌ها را با رفتار کارکنان بعد از دریافت هر ارزشیابی ماهانه مقایسه کنم. حالا کمی به کشف دلایل بی‌انگیزگی کارکنان با توجه به مبالغی که دریافت می‌کنند. نزدیک می‌شوم. طرح ارزشیابی همراه هزینه‌ای را به شرکت تحمیل می‌کند ولی از قبل آن نفعی نصیب شرکت نمی‌شود و این مشکلی است که سطوح مختلف مدیریت شرکت درگیر آن هستند. از طرفی، مبالغ پرداختی تاثیر بسزایی در سطح زندگی کارکنان دارد که نمی‌شود آن را از پرداختی‌های شرکت حذف کرد و از طرف دیگر ارزش افزوده‌ای هم برای شرکت ایجاد نمی‌کند که باعث تداوم این کار شود. شورای مدیران شرکت در یک حالت بلاتکلیفی مانده است و نمی‌تواند نسبت به موضوع تصمیم‌گیری کند.

چهار فرم جداگانه به نام هر کدام تنظیم می‌کنیم و پس از ارزیابی نتیجه زیر به دست می‌آید:

فاطمه دختر بزرگم (کلاس دوم راهنمایی) ۷۵ امتیاز

زهرا دختر دوم (کلاس پنجم ابتدایی) ۵۰ امتیاز  
نوشین دختر سوم (کلاس سوم ابتدایی) ۲۵ امتیاز

محمدعلی (کلاس اول ابتدایی) ۱۰۰ امتیاز  
از اعلام نتیجه و اهمه دارم، لذا این کار را برعهده همسرم می‌گذارم.

- چرا من! خودت طرح دادی، خودت هم اعلام کن.

- آخه تو مادرشونی، باهاشون صمیمی تری، تازه این طرح رو برای اینکه مشکل خودت حل بشه تنظیم کرده‌ایم. بنابراین بهتره خودت اعلام کنی. همسرم سرانجام می‌پذیرد و نتایج را اعلام می‌کند. ولی نه به ترتیب سن که به ترتیب امتیاز. امتیاز محمدعلی که اعلام می‌شود، چهره دخترها را زیر نظر می‌گیرم. هرسه برافروخته شده‌اند. ولی اعتراضی نمی‌کنند. امتیاز فاطمه که اعلام می‌شود او را کمی آرام می‌کند ولی راضی به نظر نمی‌رسد. امتیاز زهرا که اعلام می‌شود چند لحظه‌ای به من و مادرش خیره می‌ماند و بعد بی‌صدا شروع می‌کند به گریه کردن. نوشین دیگر منتظر اعلام نتیجه نمی‌شود، به مادرش حمله می‌کند برگه ارزشیابی را از دوش می‌قاپد و آنرا با خشم ریزریز می‌کند.

بعد هم چون نمی‌تواند من و مادرش را کتک بزنند سراغ محمدعلی می‌رود و او را که به خاطر بدست آوردن بالاترین امتیاز که وسط اتاق در حال رقص بود چنان هل می‌دهد که با صورت به زمین می‌خورد و گریه‌اش تمام اتاق را پر می‌کند. من که به شدت از عمل نوشین عصبی شده‌ام او را کتک می‌زنم ولی او سریع داخل اتاقش می‌رود و شروع می‌کند به گریه کردن.

محمدعلی را با نوازش از زمین بلند می‌کنم. به نوشین هم با صدای بلند می‌گویم: خیلی بی‌تریبی، همان دوپست تومان هفتگی‌ات را هم این هفته نمی‌گیری تا تنبیه شوی.

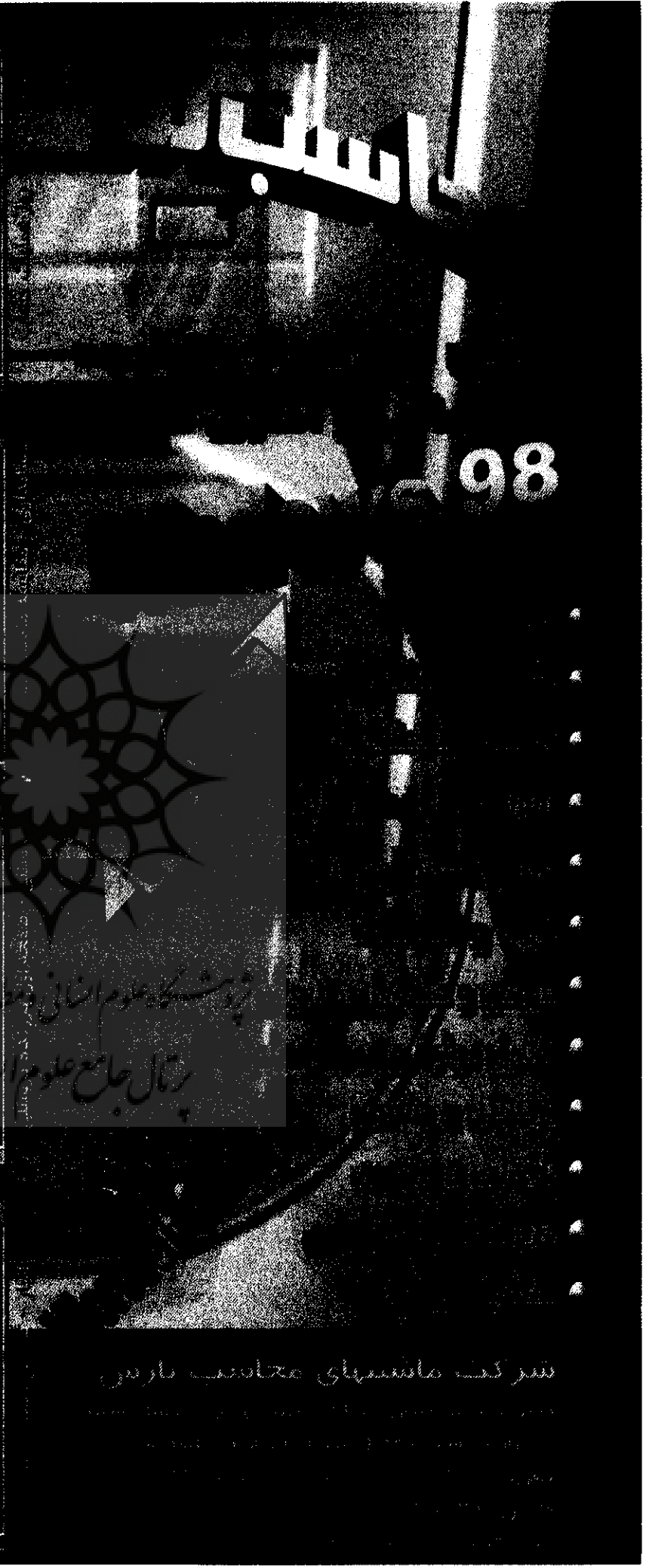
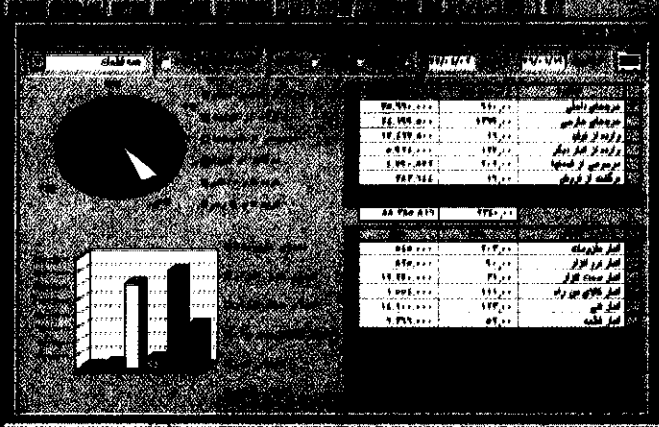
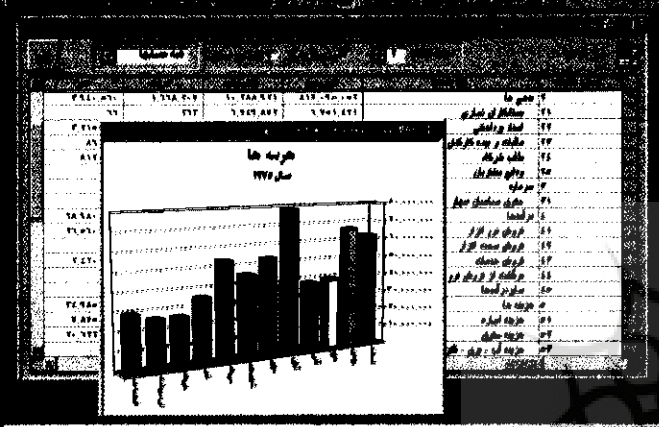
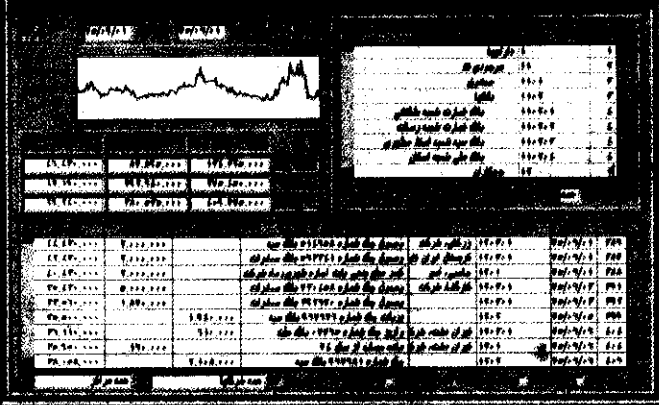
فاطمه هم طاقتم نمی‌آورد و می‌گوید: شما اصلاً محمدعلی را بیشتر از ما دوست دارید. به من هم هفته‌ای دوپست تومان می‌دهید به محمدعلی که کلاس اول است هم هفته‌ای دوپست تومان، تازه نصف کارهای محمدعلی را هم ما انجام می‌دهیم بعد به او امتیاز صد داده‌اید و به من هفتادوپنج. این اصلاً عادلانه نیست.



## فهرست انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

- ۱- تکنولوژی در خدمت پنگاه
  - ۲- از میل به تغییر تا لذت تحقق آن
  - ۳- کنترل مرغوبیت نرم افزار
  - ۴- تحلیل ساخت یافته نوین (جلد دوم)
  - ۵- گامی برای همسازی هدفهای فردی و سازمانی
  - ۶- نگهداری بهره‌ور جامع
  - ۷- تحقیقات بازاریابی
  - ۸- جامعه‌شناسی و مدیریت (مجموعه مقالات)
  - ۹- روشهای ساخت یافته تجزیه و تحلیل و طراحی (چاپ چهارم)
  - ۱۰- حسابداری و مدیریت مالی برای مدیران (چاپ سوم)
  - ۱۱- حسابداری دارایی‌ها (حسابداری میانه)
  - ۱۲- تشریح عناصر استانداردهای ISO 9000 (چاپ سوم)
  - ۱۳- نظام فکری
  - ۱۴- توسعه اجتماعی
  - ۱۵- رهبری نظام اجتماعی
  - ۱۶- دادوستد بین‌المللی (جلد دوم)
  - ۱۷- نگهداری و تعمیرات بهره‌ور فراگیر (TPM)
  - ۱۸- ارتباطات سازمانی
  - ۱۹- طرح‌ریزی دوباره مدیریت
  - ۲۰- مدیریت انبار و عملیات مرتبط
  - ۲۱- استرس شغلی
  - ۲۲- اصول حسابداری (چاپ دوم)
  - ۲۳- ارزیابی طرحهای صنعتی
  - ۲۴- برنامه‌ریزی توسعه صنایع سنگین (تئوری و پراتیک)
  - ۲۵- مدیریت تحول (چاپ دوم)
  - ۲۶- اصول و فنون مذاکره (چاپ سوم)
  - ۲۷- پنجمین فرمان (چاپ دوم)
  - ۲۸- اصول و فنون موفقیت در فروش
  - ۲۹- تحلیل ساخت یافته نوین (جلد اول)
  - ۳۰- روابط بین‌الملل (اتحادیه اروپایی ۲۰۰۰)
  - ۳۱- مدیریت انبار و عملیات مرتبط با سیستم‌های انبارداری
  - ۳۲- چالش نو در مقوله‌های اجتماعی
  - ۳۳- پیرامون فرهنگ عمومی کشور
  - ۳۴- ممیزی کیفیت
  - ۳۵- آشنایی با استانداردهای بین‌المللی ISO/14000
  - ۳۶- برنامه‌ریزی سیستماتیک نظام نگهداری و تعمیرات
  - ۳۷- مدیریت و مشاوره مدیریت در آستانه قرن بیست و یکم
  - ۳۸- متدولوژی توسعه سیستم‌های اطلاعاتی
  - ۳۹- ABCD فهرست بازاریابی برای تعالی عملیاتی
  - ۴۰- چگونه جلسات را اداره کنیم (روش جدید تعاملی)
  - ۴۱- راهنمای واژه‌پرداز WORD 6
  - ۴۲- حسابداری بازرگانی (چاپ ششم)
  - ۴۳- مدیریت تحقیق و توسعه
  - ۴۴- طرح‌ریزی دوباره شرکت (مهندسی مجدد)
  - ۴۵- جوهره مدیریت استراتژیک
  - ۴۶- مدیریت استراتژیک در برنامه‌های توسعه
  - ۴۷- مجموعه مقالات تکنولوژی و توسعه
  - ۴۸- آشنایی با استانداردهای سری ISO/9000
  - ۴۹- توسعه صنعتی، قیمت‌های حسابداری و نورم فعلی
  - ۵۰- مشاوره در مدیریت
  - ۵۱- اصول حسابداری مدیریت
  - ۵۲- ابزارهای کنترل کیفیت آماری (نگرشی کاربردی)
  - ۵۳- تفکر یک استراتژیست
  - ۵۴- عامل تازه‌گردانی و در جستجوی برتری
  - ۵۵- مدیریت ژاپن
- ترجمه: غلامرضا نصیرزاده  
 ترجمه: الهه رضوی  
 ترجمه: شیوا شاهوار  
 ترجمه: مرجان رضایی  
 ترجمه: دکتر محمدعلی طوسی  
 ترجمه: سیدحسن انتخاریان  
 ترجمه: محمد زنجانی  
 تالیف: گروهی از نویسندگان  
 تالیف: پتول ذاکری (با راهنمایی ژوزف بهنامی)  
 تالیف: پرویز بختیاری  
 تالیف: پرویز بختیاری  
 ترجمه: اکبر شاه‌کرمی و فرامرز شاه‌محمدی  
 تالیف: سیدجعفر مرعشی  
 تالیف: سیدجعفر مرعشی  
 تالیف: سیدجعفر مرعشی  
 ترجمه: محمدهادی نژادحسینیان  
 ترجمه: علی حاج‌شیرمحمدی  
 ترجمه: آذر قبادی  
 ترجمه: ایرج پاد  
 ترجمه: رمضان‌علی خسروپناه  
 ترجمه: غلامرضا خواججه‌پور  
 تالیف: حسینعلی حلیمی  
 تالیف: داود مجیدیان  
 تالیف: دکتر عبدالکریم کاظمی و پسری  
 تالیف: دکتر اصغر زمردیان  
 ترجمه: دکتر محمود حیدری  
 ترجمه: حافظ کمال هدایت و محمد روشن  
 ترجمه و تلخیص: اکبر شاه‌کرمی، فرامرز شاه‌محمدی و علی هیاری  
 ترجمه: مرجان رضایی، ماندانا کاویانی‌فر و محمدجواد بهرامی  
 تالیف: محسن طلایی  
 تالیف: حسینعلی حلیمی  
 تالیف: سیدجعفر مرعشی  
 سازمان مدیریت صنعتی  
 سازمان مدیریت صنعتی  
 تالیف: رامین محمدحسینی ناچی‌زاده و حسین ادب  
 تالیف: دکتر سیدمحمد سیدحسینی  
 ترجمه: پرویز بختیاری  
 تالیف: شرکت ا.اف. فرگوسن و سازمان مدیریت صنعتی  
 ترجمه: دکتر نسرین جزئی  
 ترجمه و تلخیص: دکتر فلورا سلطانی تیرانی  
 ترجمه: مریم ناظم‌زاده  
 تالیف: پرویز بختیاری  
 تالیف: خالد شبلی  
 ترجمه: ایرج پاد  
 ترجمه: جمشید زنگنه  
 ترجمه: علی اشرف افخمی  
 به‌کوشش: غلامرضا نصیرزاده و حسن قاسم‌زاده  
 تالیف: اکبر شاه‌کرمی و فرامرز شاه‌محمدی  
 تالیف: دکتر علینقی مشایخی  
 ترجمه و تلخیص: غلامرضا نصیرزاده و بهمن رستگار  
 ترجمه: دکتر حسین‌پر، مرجان رضایی و امین محبوبی  
 مؤلفان: حقیقی، شاه‌کرمی، شاه‌محمدی، شکری و ناچی‌زاده  
 ترجمه: داود مسگریان حقیقی  
 ترجمه: دکتر محمدعلی طوسی  
 ترجمه: دکتر محمدعلی طوسی

علاقه‌مندان می‌توانند برای تهیه کتابهای یادشده به کتابفروشی سازمان واقع در خیابان ولی‌عصر - ابتدای خیابان جام‌جم، ساختمان مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی مراجعه فرمایند. تلفن: ۰۲۱-۴۴۱۰۹۰۹ (داخلی ۱۲۵)



پیشگامان علوم انسانی  
 کتابخانه جامع علوم

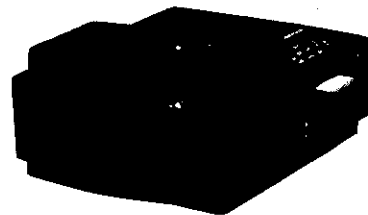
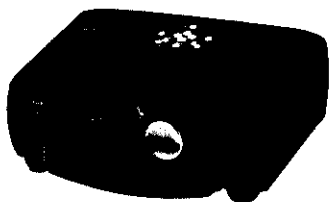
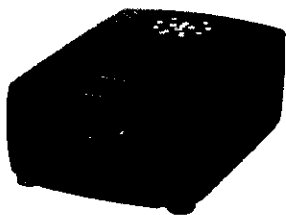
دفتر کتابخانه مرکزی دانشگاه تهران



با پروکسیما توان کامپیوتر را به سالن اجتماعات پیاورید

# PROXIMA<sup>®</sup>

## MULTIMEDIA PROJECTORS



بایگاہ داده‌ها

(شرکت خدمات کامپیوتری)

عرضه کننده جدیدترین و بهترین تکنولوژی سمعی، بصری

خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۳۷، تهران - ۱۵۷۹۶ صندوق پستی ۱۵۸۷۵ - ۳۷۶۷  
تلفن: ۸۸۴۷۰۳۱ - ۸۸۳۶۶۸۰ فاکس: ۸۸۲۳۳۸۷ پست الکترونیک: [dbs@kanoon.net](mailto:dbs@kanoon.net)

# 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
- به کارگیری 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 کارتی (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

# سازمان مدیریت صنعتی با بیش از ۳۵ سال تجربه در ارائه خدمات مشاوره‌ای، آموزشی و تحقیقاتی

سازمان مدیریت صنعتی دارای گواهی تایید صلاحیت از مؤسسه استاندارد و تحقیقات

صنعتی ایران بعنوان یکی از فعالیتهای خود، خدمات مشاوره‌ای و آموزشی در زمینه

استانداردهای سری ISO 9000 - ISO 14000 و QS - 9000 ارائه می‌کند:

- مشاوره برای اخذ گواهینامه استانداردهای ISO 9000 (در بخش تولید و خدمات)
  - مشاوره برای اخذ گواهینامه استانداردهای سری QS-9000
  - مشاوره برای اخذ گواهینامه استانداردهای بین‌المللی مدیریت زیست محیطی (ISO 14001)
  - برگزاری سمینارها و دوره‌های آموزشی
- تضمین کیفیت کالا و خدمات با بهره‌گیری از استانداردهای ISO و QS  
سازمان مدیریت صنعتی مشاور شما در اخذ گواهینامه استانداردهای ISO



برای کسب اطلاعات بیشتر با شماره تلفن ۲۰۴۶۹۱۹ و یا دورنگار ۲۰۴۳۰۰۱ تماس حاصل فرمایید.

نشانی - تهران: خیابان ولیعصر - نبش جام جام - سازمان مدیریت صنعتی - دفتر بازاریابی و امور پیمانها

بسمه تعالی

## مدیریت در عصر کسب و کار الکترونیک

### Management and Electronic Business Trends

سازمان مدیریت صنعتی در نظر دارد دوره

"مدیریت در عصر کسب و کار الکترونیک"

را به مدت ۵ روز از تاریخ ۸ لغایت ۱۲ آبان ماه ۱۳۷۸ در دومی برگزار نماید

این برنامه توسط آقای دکتر محمد داداش زاده دارای دکترای کامپیوتر از دانشگاه ماساچوست آمریکا و عضو هیئت علمی دانشگاه ایالتی وچیتا کافزاس و آقای فرهاد وارث مدیرعامل شرکت رایانه پیوند (تخصص پوشش سازمان مدیریت صنعتی) و دارنده مدرک بین المللی مهندسی شبکه های کامپیوتری MCSE و مدرک بین المللی تدریس علوم کامپیوتر MCT از مایکروسافت آمریکا ارائه و هدایت خواهند شد.

هدف از برگزاری این دوره آشنا ساختن مدیران، کارشناسان و بطور کلی تصمیم گیران و تصمیم سازان موسسات با روندهای جدید کسب و کار در دنیای کنونی می باشد.

این دوره از مجموعه ای از سمینارها و کارگاههای آموزشی در داخل و خارج از کشور، بازدید از نمایشگاه بین المللی تکنولوژی اطلاعات GITEK در دومی، حضور در مراکز عمده تهیه سخت افزار، نرم افزار و تجهیزات کامپیوتر و کارگروهی در Internet Cafe برای آشنایی با روندهای دنیای کنونی و تغییرات روشهای کسب و کار در آن تشکیل شده است.

عناوین سمینارهای آموزشی به شرح زیر می باشد:

۱. آشنایی با تکنولوژی اطلاعات برای مدیران
۲. آشنایی با خدمات و کاربردهای شبکه جهانی اینترنت
۳. روندهای اصلی در تکنولوژی اطلاعات و آماده شدن موسسات برای مواجهه با آن
۴. اقتصاد اینترنت  
Information Technology, MEGA Trance and how to prepare for them  
The Internet Economy
۵. استراتژی های کسب و کار در اینترنت  
Internet Business
۶. راه آینده : جمع بندی دوره و ارائه رهنمودهای عملی برای موسسات

علاقتمندان به شرکت در این دوره می توانند برای کسب اطلاعات بیشتر با شماره تلفنهای ۰۸۰۴۱۰۲۰ (مستقیم) و ۰۹-۲۰۴۱۰۱ (داخلی ۱۳۶) و شماره فاکس ۰۸۱۰۴۱۰۲۰ با دفتر دوره تماس حاصل فرمایند.



سازمان مدیریت صنعتی

مشاوره آموزش تحقیق

## ارزش گذاری منابع انسانی

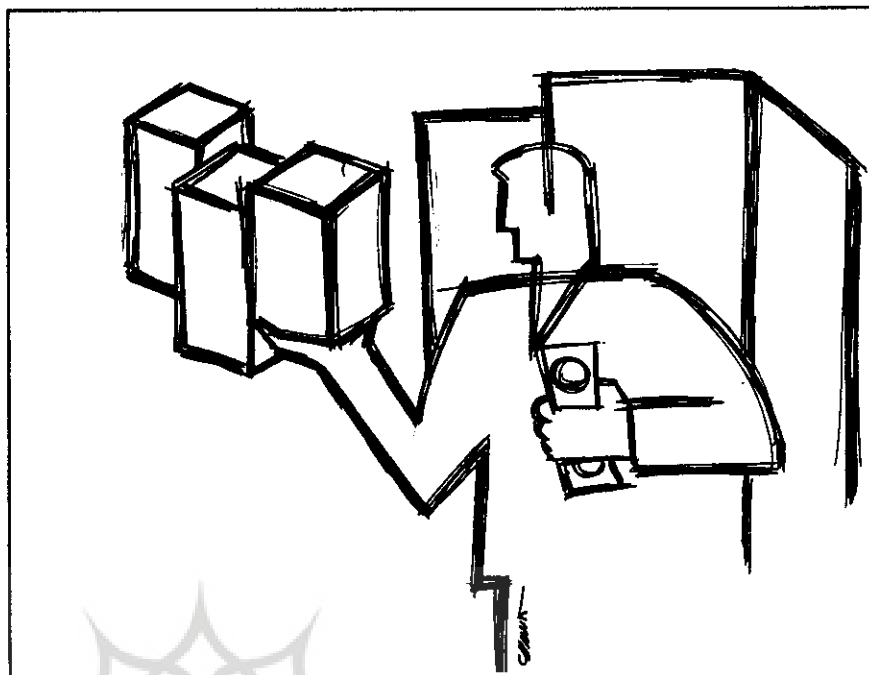


از: دکتر زهرا حسن قربان

دارند که خطای انسان را از بین ببرند و برای سهم انسان برنامه‌ریزی کنند. برای مثال، با آنکه مدیران درباره پرورش و توسعه افراد به منظور ایجاد ارزش در بلندمدت آگاهی دارند اما، عملکرد آنان و معمولاً حقوق و مزایای آنان متکی به دستیابی به حجم تولید امسال یا اهداف سود است نه پرورش منابع برای آینده. درحالی که، سنجش و اندازه‌گیری سهم انسان مشکل و بحث‌انگیز به نظر می‌رسد اما، از ضرورت و فوریت جدی برخوردار است.

مدیریت‌های پرسنلی یا منابع انسانی برای تغییر روند یا گرایش کارچندانی انجام نمی‌دهند زیرا، هنگامی آنان به مسایل جزئی و عقاید تعصب‌آمیز ساده یعنی اینکه مدیریت افراد یک وظیفه صفی است، صحنه می‌گذارند که اغلب، رهبری تخصصی پیشین خود را از دست داده‌اند. آنان به جای آنکه قیمت‌های افراد به‌عنوان منبع سازمانی باشند، نوعی قیم اداره‌های منابع انسانی شده‌اند و خودشان را با دستورالعملها مشغول می‌کنند. آنان به ایجاد صفوف افقی، موانع و مسیرهایی در داخل اداره یا بخش ادامه می‌دهند چرا که، معتقدند اگر به صفوف افقی توجه نداشته باشند، مشاغل خود را از دست خواهند داد.

اما، همه چیز درحال تغییر است. بسیاری از کارکنان می‌گویند «ما دیگر قیمت‌های رسمی نمی‌خواهیم». ما موانع و افراد ناسازگار را



توانایی بالقوه برای دوباره اندیشیدن درباره واحد تجاری درحالی که شرایط تغییر می‌کند، وجود دارد؟

ماری دالماهوی (MARY DALMAHOY) معتقد است که، ارزش افراد فقط موضوعی ابتدایی یا اعتقادی نیست بلکه، درحقیقت ارزش افراد قابل اندازه‌گیری و مدیریت‌پذیر است. «کارکنان ممتازترین دارایی هستند»، به نظر می‌رسد مانع اصلی برای سنجش و اندازه‌گیری مشهود و عینی سهم افراد در واحد تجاری، موضوعات ابتدایی، قیاس ضدونقیض و عقاید تعصب‌آمیز باشند. بنابراین، ابزار کار در فعالیت جاری بر فرایند اندازه‌گیری عملکرد استوار است. برای مثال، درحال حاضر تشخیص داده می‌شود که، استفاده از اطلاعات غیر عددی و حتی تقریبی برای ارزیابی تسغیر صحیح است. درضمن، هزینه‌یابی سرمبنای فعالیت (ACTIVITY - BASED COSTING) درحال تعیین هزینه‌های کامل مدیریت کارکنان است و نیاز مدیران را به این مساله برای آن که بتوانند این هزینه‌ها را با منافع حاصل از آن مقایسه کنند، بیشتر می‌کند.

در نتیجه، چرا این امر در بیشتر موارد اتفاق نمی‌افتد؟ درمیان این قیاس‌های ضدونقیض، ابهامات مشترک درباره کارکنان است. درحالی که، سازمانها خود را به‌عنوان پیش‌کسوتان ارزش انسان می‌بینند اما، سعی در ایجاد سیستم‌هایی

مفهوم ارزش انسان مبتنی بر نظریه ارزش در اقتصاد عمومی است. انسان مانند سایر منابع دارای ارزش است زیرا، قادر به ایجاد خدمات بالقوه آتی است. در اصل، می‌توانیم ارزش انسان را نیز مانند سایر منابع به‌عنوان ارزش فعلی خدمات آتی موردانتظار تعریف کنیم. مفهوم ارزش منابع انسانی می‌تواند به افراد، گروهها و کل سازمان انسانی تعمیم یابد. بنابراین، ارزش یک فرد برای یک سازمان عبارت است از ارزش فعلی مجموعه‌ای از خدمات که انتظار می‌رود فرد در طول دوره خدمت‌اش در سازمان ایجاد کند. به همین ترتیب، ارزش گروه برای یک سازمان عبارت است از ارزش فعلی خدماتی که در آینده ارائه می‌کند. درنهایت، ارزش یک سازمان انسانی در «کل» عبارت است از ارزش فعلی خدمات آتی که انتظار می‌رود ایجاد شود. درحالی که، سنجش و اندازه‌گیری سهم انسان برای سازمان ظاهراً مشکل و بحث‌انگیز به نظر می‌رسد اما، از یک فوریت و ضرورت جدی برخوردار است. همه چیز درحال تغییر است. در سازمانهای غنیرساختاری (ساختاریافته) و انعطاف‌پذیر ضرورت جدیدی برای ارزیابی توانایی، ارزش اشتراکی کارکنان و تواناییهای بالقوه و واقعی آنان وجود دارد. بنابراین، هدف از ارزش‌گذاری منابع انسانی این است که آیا خدمات منابع انسانی با نیازهای واحد تجاری سازگاری دارد و آیا براین اساس

می‌دهد. اطلاعات زیر در تلفیق با یک دیگر باید در میان شاخصهای ممکن باشد. اطلاعات مالی، نتایج کمی و کیفی، عقاید مشتری، مهارتها / سازگاری با شغل، رضایت کارکنان و نرخ تغییرات پرسنلی، نرخهای ارزیابی، طرحهای پیشنهادی، نتایج طرحها و غیره.

به‌علاوه، واحد تجاری با درک کارکنان باید آنان را به‌عنوان یکی از قوی‌ترین معیارهای سنجش و اندازه‌گیری موردتوجه قرار دهد. اگر افراد بدانند که واحد تجاری چیست و هدف آن کدام است، می‌توانند در دستیابی به آن هدف کمک کنند.

حتی، جمع‌آوری اطلاعات اشتراکی برای فعالیتهای آموزش و توسعه بیش از منابع اداره پرسنلی است. اگرچه، پیش‌بینی بسیار کمتر از واقع است، برنامه‌ریزی جانشینی افراد بسیار فراتر از تمایل یا منافع بسیاری از اعضای هیات مدیره یا مدیران ارشد است.

این تصویر پریشان‌کننده دلیلی برای ناکنشی و بی‌حرکتی نیست. آیا این احتمال وجود دارد که تقاضا برای این اطلاعات فرایند اصولی و اساسی را بهبود بخشد؟ اگر جمع‌آوری اطلاعات آغاز شود، درعمل و واقع‌بینانه، قابل استفاده خواهند بود و درحالی‌که، پیشرفت در طول زمان قابل ارزیابی (تشخیص) می‌گردد، تصویر مناسب پدیدار خواهد شد. بنابراین، ارزش افراد نیازی نیست که فقط یک موضوع ابتدایی یا اعتقادی باشد بلکه، درحقیقت این «ارزش» قابل اندازه‌گیری و مدیریت‌پذیر است. □

#### منابع

- 1 - ERIC G.FLAMHOLTZ, HUMAN RESOURCE ACCOUNTING, NOVEMBER 1989, P.173.
- 2 - MANAGEMENT ACCOUNTING - LONDON, FEB 1996.
- 3 - MARY DALMAHOY, HUMAN RESOURCE ACCOUNTING VALUATION, GUIDELINES, CORPORATE CULTURE, 1996.
- 4 - MAGAZINE PEOPLE MANAGEMENT, 9 FEBRUARY 1995.
- 5 - THE KNOWLEDGE, 11 NOVEMBER 1995.

● زهرا حسن‌قربان: دکتری مدیریت بازرگانی با گرایش مدیریت مالی و حسابداری و مدرس واحد علوم و تحقیقات

توسط سایر قسمت‌ها استفاده شود. درحالی‌که، بخش منابع انسانی و بخش مالی به دلیل تفکر دوطرفه آنها و همچنین دستیابی به یک نظریه جامع و وسیع درباره افراد در ارتباط با سایر منابع سازمان می‌باید با یکدیگر باشند.

● اجتناب از پیچیدگی، برخی از گرایشهای دانشگاهی جاری برای ارزیابی افراد از نقطه‌نظر عدم سودمندی محرمانه به‌نظر می‌رسند. مدیریت هر منبع نیازمند آن است که اهمیت منبع درک و تاثیرگذاری آن نیز مشاهده شود.

● ارزیابی منابع انسانی در مفهوم فرهنگ، ساختار و فرایندهای سازمانی. افراد ارزشمند هستند اما تا آن حد که ساختار به آنان اجازه دهد، تواناییهای خود را ارائه کنند. هنگامی که اطلاعات ستانده جمع‌آوری می‌شود، این پرسش به ذهن متبادر می‌گردد. اگر ستانده‌ها متناسب با داده‌ها هستند، آیا افراد ارزشی را که ما انتظار داریم، ایجاد کرده‌اند؟ اگر پاسخ منفی است، زمان آن رسیده است که به محیط سازمانی توجه کنیم و سوال شود چرا؟

شرایط برای ایجاد پیشرفت مطلوب است و همچنین، تسویق برای ارزشهای غیرقابل اندازه‌گیری در شرکتها نیز درحال افزایش است. به‌طوری‌که اخیراً یک مقاله اقتصادی چنین تفسیر کرده است: درحال حاضر، ارزش بازار داراییهای برخی از شرکتها ده برابر بیش از ارزش داراییهای مشهود آنهاست. حتی اگر، ارزش بازار این داراییها درست نباشد اما، نیازمند آن است که توضیح داده شود، چطور و در کجا این تفاوت عمده ارزش ایجاد شده است. البته، باید توجه داشت که ارزش ایجاد شده توسط افراد بخشی از آن است.

در مجله مدیریت منابع انسانی ادعا شده است که، «۱۵ درصد از سود عملکرد ناشی از استراتژی منابع انسانی است». برنامه‌های کیفی و سرمایه‌گذارها در منابع انسانی اهمیت فرایندهای اشتراکی را به‌منظور افزایش خدمت کارکنان تأیید می‌کند. درضمن، توسعه و پیشرفت واحد تجاری مکاینزهایی را ایجاد می‌کند تا منابع انسانی در مفهوم اشتراکی خود در یک شکل سیستماتیک قرار گیرد.

و اما، کدام اطلاعات هستند که می‌توانند برای نشان دادن ارزش بالقوه و واقعی افراد در سازمان به‌طور منطقی استفاده شوند؟ به دست آوردن این اطلاعات مشکل نیست اما، دستیابی ساده به آنها این اطلاعات را موردشک قرار

نمی‌خواهیم. ما فضای بازی را می‌خواهیم که در آن جا افراد باهوش و آگاه بتوانند با سایر افراد باهوش و آگاه با سبک و روش خودشان برای مزایا و منافع دوطرفه مشارکت داشته باشند.

سازمانهای جدید غیرساختاری (ساختاریافته) و انعطاف‌پذیر قادر به فعالیت نخواهند بود مگر آنکه، افراد حق داشته باشند و بدانند که چه کاری انجام می‌دهند. بنابراین، ضرورت تازه‌ای برای ارزیابی ظرفیتهای - ارزش اشتراکی، تواناییهای بالقوه و واقعی برای واحد تجاری وجود دارد زیرا اگر، ظرفیتهای و تواناییها درست نباشند، واحد تجاری مستلشی خواهد شد. هدف از «ارزش‌گذاری» منابع انسانی این است که آیا خدمات منابع انسانی با نیازهای واحد تجاری سازگاری دارد و آیا بر این اساس توانایی بالقوه برای دوباره اندیشیدن درباره واحد تجاری درحالی‌که شرایط تغییر می‌کند، وجود دارد؟

ابتدا، سنجش و اندازه‌گیری ارزش منابع انسانی به ازبین بردن درهم‌ریختگی برخی از اصطلاحات علمی و فنی و تصورات نادرست کمک خواهد کرد. به این جهت، سنجش و اندازه‌گیری این «ارزش» به دلایل زیر با اهمیت هستند.

● تلقی کارکنان شرکت به‌عنوان یک منبع به جای تلقی آنان به عنوان دارایی. تفکر کهنه و ابتدایی موجب تقویت ابهام بین استفاده غیرتخصصی و فنی از کلمه «دارایی» می‌گردد. خنثی کردن مباحث مربوط به داراییهای نامشهود نتیجه‌ای ناخوشایند به همراه دارد. البته، این مشکل را زمان حل خواهد کرد اما، درضمن به خاطر توصیف موقعیت این منبع نه تنها نیازی به بازبازی حسابداری مالی، بلکه نیازی به استفاده از اعداد یا نزاع برای دقت نادرست نیز نیست.

● توجه به سهم اشتراکی و ارائه شده افراد و همچنین، تواناییهای بالقوه و قابل مشاهده آنان بیش از داده‌ها، توجه به سهم اشتراکی افراد، این استدلال نادرست و عجیب را که مخارج انجام شده برای منابع انسانی و یا صورت حسابهای شرکت در برخی مواقع نشان‌دهنده ارزش سهم کارکنان است، القا خواهد کرد.

● چشم‌پوشی از نظریه داده‌ها و ویژگی تخصصی، اعتقاد بر این است که داده‌های یک اداره یا یک قسمت نمی‌تواند بخشی از اطلاعات کلی باشد و با داده‌های سایر قسمت‌ها ترکیب و تلفیق شود یعنی، داده‌های یک قسمت نمی‌تواند

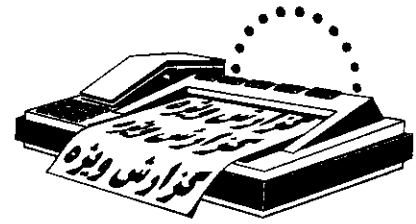


مروری بر نظام مالیاتی در ایران

## فعالیت بنگاههای اقتصادی

زیر

### چتر قوانین مالیاتی



گروه گزارش: علی اکبر بابایی - مزگان لیانی - سیما هاشمی - مهرانگیز یقین‌لو

#### مقدمه

بخش‌های مختلف اقتصادی کشور تلقی می‌شود و به همین دلیل ضرورت وجود یک نظام جامع و صحیح مالیاتی کاملاً روشن است. نظام مالیاتی تنها ابزاری برای کسب درآمد برای دولت نیست بلکه هدف و انگیزه آن در تنظیم و کنترل روابط اقتصادی است و بی‌دلیل نیست که امروزه در اکثر کشورهای جهان از نظام مالیاتی به‌عنوان مهم‌ترین ابزار سیاست‌گذاری، کنترل و جهت‌دهی اقتصادی جامعه بهره‌گیری می‌شود. با به‌کارگیری نظام درست مالیاتی می‌توان به اهداف مهمی نظیر اشتغال کامل، حفظ و تداوم رشد اقتصادی و کمک به حل سریع بحران‌های اقتصادی دست یافت ولی نکته مهم آن است که اگر نظام مالیاتی صحیحی وجود نداشته باشد به‌کارگیری ابزار مالیاتی گرچه ممکن است پاره‌ای از مشکلات موجود را تصحیح کند از سوی دیگر می‌تواند موجب اختلال در امور دیگر شود و به همین دلیل است که بانک جهانی در یکی از گزارش‌های خود چهار هدف و وظیفه زیر را برای اصلاح نظام مالیاتی توصیه می‌کند:

- ۱ - ایجاد درآمد کافی برای بهبود کسری تراز پرداخت‌ها و تامین مالی هزینه‌های عمومی به‌علاوه تضمین انجام مناسب آن
- ۲ - کاهش هزینه‌های کارایی مالیات به‌گونه‌ای که موجب اختلال در رشد اقتصادی نشود و درآمد واقعی جامعه کاهش نیابد.
- ۳ - کاهش بار مالیات از دوش خانواده‌های کم‌درآمد
- ۴ - تقویت مدیریت مالیاتی و ساده‌سازی قوانین مالیاتی و نظام‌های اطلاعاتی

در این گزارش ویژه ما برآنیم که بحث مالیات را از نظر سیاست‌گذاری‌های مالیاتی، نظام اجرایی اخذ مالیات و تنگناها و نارسایی‌های حاکم دنبال کنیم و از نظر کارشناسان و صاحب‌نظران این حوزه اقتصادی بهره‌مند شویم.

استادان و کارشناسانی که در تهیه این گزارش ما را یاری کرده‌اند عبارتند از: آقایان بهمن آرمان محقق و کارشناس اقتصادی - محمد تقی نژاد عمران کارمند بازنشسته وزارت امور اقتصادی و دارایی و صاحب‌نظر در مسایل مالیاتی - محمدعلی حقی دبیر انجمن مدیران صنایع ایران - علیرضا خادم معبودی مدیر نظارت و بهره‌وری معاونت اقتصادی سازمان گسترش - عباس منصوریان مدیرعامل شرکت صنایع شیمیایی سینا.

مالیات از جمله پرداختنی‌هایی است که سابقه دیرینه دارد. به سبب دیرینگی تعاریف و تعابیر گوناگونی نیز درباره آن می‌شود. از پول زوری که دولت می‌گیرد تا پولی که با رضایت به دولت می‌دهیم تا خرج خودمان کند و ما همه افراد جامعه از آن بهره‌مند می‌شویم. در تعاریف کلاسیک و علمی نیز می‌گوید که مالیات یک برداشت قهری از درآمد و دارایی اشخاص به‌منظور تامین هزینه‌های عمومی است و یکی از مهم‌ترین شیوه‌های تامین وجوه جهت مخارج دولتی به‌شمار می‌رود. به عبارتی می‌توان گفت مالیات نوعی پرداخت اجباری است که ممکن است به صورت مستقیم یا غیرمستقیم از اشخاص حقیقی یا حقوقی دریافت شود.

مالیات مستقیم ممکن است به صورت منبع ثابتی دریافت شود یا بردآمد، ثروت و دیگر منابعی که معرف توان مالیات‌پردازی مؤدیان است تعلق گیرد. مالیات غیرمستقیم نیز از محل معاملات یا انواع دارایی‌های مشهود و یا نامشهود صرف‌نظر از وضعیت طرفین یا صاحبان دارایی عاید می‌شود. مهم‌ترین شکل مالیات مستقیم همان مالیات بردآمد است و عمده‌ترین شکل مالیات غیرمستقیم مالیات بر فروش است.

برای تجارب گذشته نظام مالیاتی ایران و دیگر نظام‌های مالیاتی جهان گویای این حقیقت است که جلب اطمینان و همکاری مؤدیان مالیاتی یکی از موثرترین راه‌حلهای برای توفیق نظام مالیاتی هر کشور در زمینه تشخیص و وصول مالیات به‌شمار می‌رود. چرا که آنچه سودی مالیاتی را به پنهان‌کاری و توسل به راه‌حلهای گوناگون برای خودداری و فرار از مالیات وامی‌دارد، عاملی است که به سایر انگیزه‌های موثر در خصلت مالیات‌گریزی میدان می‌دهد و آن ضعف قانونمندی و در نتیجه جولان سلیقه‌های شخصی در عرصه تشخیص و وصول مالیات است.

ویژگی دیگر نظام مالیاتی مناسب، ترکیب منابع و سهم نسبی هریک از انواع درآمدهای مالیاتی (مستقیم و غیرمستقیم) است. برای مثال وقتی در یک سیستم مالیاتی، مالیات برپایه مصرف سهم بیشتری نسبت به مالیات برپایه درآمد را به خود اختصاص دهد، می‌تواند مبین این اصل باشد که سیاست‌گذاران مالیاتی در چنین جامعه‌ای حمایت جدی از بخش تولید را مورد توجه قرار داده‌اند.

از آنجایی که ابزار مالی یکی از عمده‌ترین اهرم‌های تنظیم‌کننده

## نکاتی چند درباره مالیات

\* مالیات در اقتصاد امروز جهان تنها ابزار مالی برای تامین مخارج دولت نیست. بلکه یکی از مهمترین ابزارهای دولت برای کاربرد سیاستها و مدیریت اقتصادی جامعه به شمار می‌رود.

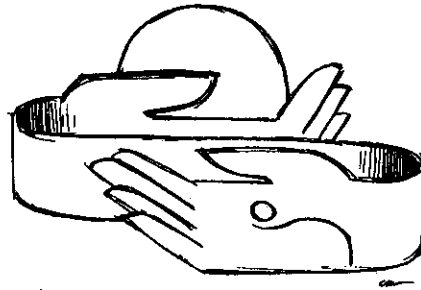
واژه مالیات ارتباطی فراگیر با مسئولیت‌های اجتماعی افراد در جامعه دارد. چرا که در واقع شهروندان یک جامعه در قبال استفاده از خدمات وامکان عمومی مالیات می‌پردازند. از آنجایی که حاکمیت یک دولت مبتنی بر ضروریات تاریخی واجتماعی است، لذا هزینه‌هایی که دولت در انجام وظایف خود تحمل می‌کند باید به وسیله اشخاص، برحسب درآمد و توانایی ایشان و بر حسب انتفاعی که از خدمات دولت می‌برند، پرداخت شود.

\* مالیات چه در ایران و چه در خارج سابقه بسیار قدیمی دارد. زمانی به عنوان باج و خراج و زمانی به صورت انجام کار (بیگاری) پرداخت می‌شد. افراد مجبور بودند ساعتی در روز و یا روزهایی در سال را در کارگاههای عمومی کار کنند. زمانی هم مالیات به صورت بوجه تادیه می‌شد. در ایران بیش از ۲۵۰۰ سال قبل در زمان هخامنشیان مالیات ارضی، حقوق گمرکی و مالیات سرانه توسط ماموران وصول می‌شده است در زمان ساسانیان عوارض گمرکی حذف شد و مالیات ارضی نیز برحسب جریب وصول شد.

\* نظام مالیاتی ایران در حال حاضر مبتنی بر قوانین مالیات‌های مستقیم و غیرمستقیم است که این قوانین بنابه نیاز زمان و پاره‌ای عوامل دیگر همواره دستخوش تغییر و تحول بوده است.

### کاربردهای مالیات

\* وضع مالیات هرچند که قدرت خرید افراد را کاهش می‌دهد و باعث می‌شود که میزان تقاضا برای خدمات و کالاهای مختلف در بخش خصوصی تنزل کند؛ اما در عین حال مقداری از منابع اقتصادی را از بخش خصوصی به بخش عمومی اقتصاد کشور انتقال می‌دهد که این امر موجب تغییرات قابل توجهی در امر تولید و اشتغال می‌شود. \* دولت می‌تواند از طریق وضع مالیات‌های



چنانچه مجموع پرداخت‌های بخش صنعت را که شامل انواع مالیات و عوارض است در نظر بگیریم می‌توان به جرأت گفت که در ایران بخش صنعت بالاترین مالیات را حتی در مقایسه با کشورهای پیشرفته نظیر کشورهای OECD پرداخت می‌کند.

به گفته دکتر حقی قوانین مالیاتی در امر صادرات و واردات و در نتیجه قیمت محصول نیز اثر دارد. یعنی قوانین مالیاتی از طریق تعرفه بر واردات و صادرات اثر می‌گذارد و مسلماً هرچه تعرفه وارداتی بالاتر باشد، قیمت کالاهای وارداتی و در نتیجه قیمت تمام شده محصولات افزایش می‌یابد. همچنین چنانچه بر صادرات مالیات وضع شود قدرت رقابت کالاهای ایرانی در بازارهای جهانی کاهش می‌یابد.

کارشناس دیگری که در زمینه دادن و گرفتن مالیات و اثرات آن به پرسشهای خبرنگار تدبیر پاسخ داد آقای علیرضا خادم معبودی بود. وی پیش از آن که به تعریف مالیات و بحث اصلی بپردازد، به عنوان مقدمه گفت: «قبل از تعریف مالیات و عوارض، لازم است مقدمه‌ای در مورد ضرورت مالیات بیان شود. قبل از بحران ۱۹۳۰ آمریکا دیدگاه اقتصاددانان کلاسیک حاکم بود.

صاحب‌نظران این دیدگاه بر این باورند که دولت نباید در اقتصاد دخالت کرده و دست‌هایی نامرئی اقتصاد را به حالت تعادل در خواهد آورد. بحران ۱۹۳۰ باعث شد که کارساز نبودن این دیدگاه آشکار شود. از ۱۹۳۰ به بعد دخالت دولت در اقتصاد اجتناب‌ناپذیر شد. این دخالت از طریق ابزارهای پولی و مالی امکان‌پذیر است و مالیات یکی از ابزارهای قوی دولت است. البته این گفته به معنای آن نیست که تا قبل از ۱۹۳۰ مالیاتی وجود نداشت بلکه نگرش نسبت به مالیات تغییر کرد و مالیات به عنوان یک ابزار قوی

اگر پرداخت‌کننده مالیات بدانند که مبلغ تعیین شده به عنوان مالیات براساس تعاریف و مبانی درستی است، طبیعی است که هیچگاه دچار نارضایتی نمی‌شود. بنابراین بهتر است ابتدا به چند ویژگی مالیات اشاره کنیم و ببینیم دکتر حقی در این باره چه نظری دارد. وی در تعریف مالیات گفت:

۱ - مالیات از درآمد اشخاص اعم از حقیقی و حقوقی گرفته می‌شود.  
 ۲ - مالیات معمولاً در حساب خاصی در خزانه متمرکز می‌شود.  
 ۳ - چگونگی مصرف مالیات در بودجه سالانه کشور، برحسب نیازمندیها و اولویتها تعیین می‌شود.  
 ۴ - سازمان وصول‌کننده (وزارت دارایی) اختیاری در هزینه کردن مالیات خارج از چارچوب بودجه ندارد.  
 ۵ - درگرفتن مالیات توزیع عادلانه درآمد و ثروت مورد توجه است.

وی در ادامه در مورد تنگناها و ضعفها و نقاط قوت قوانین مالیاتی گفت: متأسفانه دیدگاههای اقتصادی و تشویق به تولید در قوانین مالیاتی ما کمتر ملحوظ شده است و بیشتر جنبه تامین مالی دولت مورد توجه بوده است. علاوه بر این عملکرد و اثرگذاری اقتصادی و دیدگاههای کوتاه مدت بیش از دیدگاههای بلندمدت در وضع قوانین مالیات‌ها و عوارض حاکم است.

این کارشناس مسایل اقتصادی در پاسخ به این پرسش که چرا گاهی قوانین مالیاتی درست اجرا نمی‌شود، گفت: علت اصلی برمی‌گردد به نادرستی قوانین و مقررات و نیز ناآگاهی ماموران وصول به قوانین و مقررات. همچنین اختیارات نادرست و غیرواقع بینانه که به متمیزان مالیاتی داده شده است نیز گاهی علت این امر است. علت دیگر را می‌توان ناآگاهی پرداخت‌کنندگان مالیات در مورد قوانین و مقررات مالیاتی دانست. در هر حال میزان پرداخت و نحوه پرداخت مالیات در بنگاههای صنعتی در بهای تمام شده کالا اثر دارد. در واقع پرداخت مالیات‌های سنگین انگیزه سرمایه‌گذاری به تولید را کاهش می‌دهد و به طور غیرمستقیم موجب بالا رفتن قیمت کالاها و خدمات می‌شود و بر کیفیت محصولات در درازمدت اثر منفی خواهد گذاشت. در مورد محصولات صنعتی یادآور می‌شود که در ایران بخش صنعت به دلیل وابستگی واحدها به مکان و داشتن دفاتر و اسناد جامع و کامل بیش از سایر بخشها مالیات پرداخت می‌کند.

مطرح شد.

وی سپس به تعریف مالیات اشاره کرد و افزود طبق یک تعریف سنتی، مالیات عبارت است از قسمتی از منابع مالی کشور که از هویت‌های فردی اشخاص به هویت‌های جمع (جامعه) انتقال می‌یابد تا صرف هزینه‌های عمومی و در جهت تعدیل درآمدهای طبقات مختلف جامعه برنامه‌ریزی شود. این تعریف چند ویژگی دارد.

الف - متناسب بودن مالیات با تواناییهای مؤدیان مالیاتی

ب - قابل تشخیص بودن مقادیر مالیاتی در قانون و یا قانونمندی بودن تشخیص و دریافت مالیات

پ - تعدیل فشار به مالیات‌دهنده از نظر زمان پرداخت مالیات

ت - دوری از مالیاتهای مزاحم  
تعریف فوق صرفاً بر تامین منابع مالی برای دولت تاکید دارد اما امروزه مالیات با ویژگیهای دیگری درآمخته است که هدف‌هایی همچون «عدالت اجتماعی»، «رشد اقتصادی»، «توزیع بهینه منابع» و «صنعتی شدن کشور» را همراه با افزایش سرمایه‌گذاری و رسیدن به اشتغال کامل دنبال می‌کند.

مالیات را از زاویه‌ای دیگر می‌توان به دو دسته مالیات مستقیم و غیرمستقیم طبقه‌بندی کرد.

مالیات مستقیم عبارت است از مالیاتی که شخص پرداخت‌کننده آن را پرداخت می‌کند مثل مالیات بر درآمد، مصرف.

مالیات غیرمستقیم مالیاتی است که پرداخت‌کننده آن را به کسان دیگر منتقل می‌کند مالیات بر - فروش خودرو - مصرف‌کننده نهایی پرداخت‌کننده است.

این کارشناس مسایل اقتصادی سپس به برخی ضعفها و تنگناهای قوانین مالیاتی اشاره کرد و افزود: «همان‌طور که قبلاً اشاره شد از دیدگاه اقتصادی مالیات یک ابزار مالی قوی است ولی قانون مالیاتهای ما از ضعفهای زیر برخوردار است:

الف - قانون مالیاتهای فعلی فاقد هدفهای مشخص اقتصادی است و جهت‌گیری مشخص ندارد و هدف آن صرفاً تامین منابع مالی برای دولت است. در صورتی که مجری آن «وزارت امور اقتصادی و دارایی» است و بایستی اهداف دیگری به غیر از هدف «تامین مالی» را هم دنبال کند.

ب - ناآگاهی و بی‌اعتقادی و به عبارتی نازل بودن سطح فرهنگ مالیاتی جامعه در برخی موارد که باعث فرار مالیاتی به طرق مختلف می‌شود. این امر ناشی از چهار عامل زیر است:

● کم‌کاری سازمانهای مالیاتی در اشاعه فرهنگ مالیاتی

● ناآگاهی جامعه از اهمیت و نقش مالیاتها در اقتصاد

● بی‌اطلاعی مودیان از حقوق خویش

● فقدان توجه رابطه مالیات با خدمات دولت

ج - فاقد شفافیت لازم و قابل تفسیر است.

د - به صورت کامل و دقیق پیاده نمی‌شود.

ه - عدم تفکیک نرخ مالیات بردرآمد اشخاص حقیقی و حقوقی (ماده ۱۳۱)

و - عدم اجرای سیستم «دریافت مالیات بر مجموع درآمد»

ز - وصول مالیات با هزینه بالا - طبق قانون

**وضع مالیات سنگین بر صنایع ممکن است باعث از بین رفتن مزیت رقابتی یک صنعت خاص، کاهش فروش و در نتیجه کاهش ظرفیت مالیاتی دولت شود.**

**به مودیان مالیاتی باید به دیده احترام نگریست؛ بویژه مودیانانی مثل بخش صنایع کشور که بخش زیادی از درآمدهای ناشی از مالیات از آنان گرفته می‌شود.**

فعلی یک مودی مالیاتی می‌تواند پرداخت مالیات را تا ۶ سال به تعویق بیاورد.

ح - تلفیق شخصیت سهامدار با شخصیت شرکت و - عدم وجود دید «یکسان‌نگری» در قانون - شرکت‌های دولتی و خصوصی در مقابل قانون علیرغم انجام کار مشابه یکسان نیستند و روش برخورد مقامات مالیاتی و نحوه محاسبه مالیات آنها یکسان نمی‌باشد.

ط - نرخ موثر مالیاتی مشخص نیست و یک سرمایه‌گذار نمی‌داند که از هریک ریال سود حاصل از سرمایه‌گذاری چه درصدی مالیات خواهد داد.

ی - وجود نرخهای تصاعدی مالیات

م - عدم تشویق فرهنگ «خودانظاری»

● ابهام در تعریف هزینه‌های قابل قبول

● وکیل مدافع و قاضی یکی هستند

● عدم استفاده از «حسابدار رسمی» برای

تصاعدی (یعنی هرچه درآمد شخص بیشتر باشد مالیات بیشتری به آن تعلق گیرد). سنگین بر درآمد اشخاص پردرآمد و صرف هزینه برای بهبود وضع زندگی طبقات کم‌درآمد، توزیع درآمد را تعدیل کند.

● دولت می‌تواند با وضع مالیات مقداری از درآمد مردم را جذب و برای تشکیل سرمایه از قبیل بندر و راهها رأساً عمل کند. البته باید توجه داشت که این روش بر درآمد ملی نمی‌افزاید و تنها در صورتی منبع جدیدی برای سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود که مردم از هزینه‌های مصرفی خود برای پرداخت مالیات بکاهند. و از آنجایی که عموماً افراد متمکن چنین کاری نمی‌کنند، پس مالیات مزبور بر طبقه کم‌درآمد تحمیل می‌شود و آنان را وادار به کاهش پس‌اندازهایشان خواهد کرد. در واقع گاهی وضع مالیات با هدف تشکیل سرمایه ممکن است با عدالت اجتماعی همسو نباشد.

● سیاست مالی به معنی تنظیم و کنترل مخارج و عواید دولتی برای نیل به هدفهای اقتصادی مطلوب است. از آنجایی که در سیاست مالی هدف، تعادل اقتصادی است، در صورتی که اقتصاد جامعه در اشتغال کامل و قیمت‌ها در حال ترقی باشد. از طریق افزایش مالیات و اگر اقتصاد جامعه در حال رکود باشد از طریق کاهش مالیات می‌توان اقتصاد جامعه را به رونق برگرداند.

● در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت که دولتها در اجرای عدالت اجتماعی و استقرار نظام مناسب توزیع ثروت از مالیات به‌عنوان شمشیر عدالت اقتصادی بهره می‌برند.

● معروفترین اصولی که هنگام وضع مالیات مورد توجه قرار می‌گیرد چهار اصل به شرح زیر است:

۱ - اصل عدالت مالیاتی که اقتضا می‌کند هرکس درآمد بیشتری داشته باشد، مالیات بیشتری پرداخت کند. مالیات تصاعدی بر این اصل استوار است.

۲ - اصل اطمینان: یعنی نرخ مالیات، زمان و نحوه پرداخت آن، میزان بخشودگی‌ها و موارد آنها مشخص باشد. (قانونمندی پرداخت مالیات)

۳ - اصل سهولت یعنی طرز و محل پرداخت مالیات مشخص باشد.

۴ - اصل صرفه‌جویی: تشکیلات وصول

## تشخیص مالیات

آقای معبودی در ادامه به نقش مالیات در رشد یا رکود صنایع کشور اشاره کرد و گفت:

● از نظر اقتصادی مالیات یک ابزار مالی است و ابزار مهمی در اجرای سیاستهای اقتصادی و صنعتی دولت است و از آنجایی که «ارزش افزوده» حاصله در بخش صنعت بیش از سایر بخشها است لذا با اتخاذ سیاستهای صحیح مالیاتی می توان منابع جامعه را به سمت صنعت و توسعه صنعتی سوق داد. زیرا داشتن یک اقتصاد قوی مستلزم داشتن صنعت قوی است. بنابراین دولت می تواند با برقراری معافیت مالیاتی توسعه یک تکنولوژی و یا مناطق خاصی در کشور را باعث شود.

همچنین با ایجاد فرصتها و امکانات انگیزشی برای جذب سرمایه های پنهان جامعه به بخش صنعت از طریق انتشار سهام بی نام توسط واحدهای صنعتی اهداف خود را دنبال کند.

تامین نقدینگی برای واحدهای صنعتی از طریق خودداری از تقسیم سود و ایجاد اندوخته و انتشار اوراق بهادار و معافیت مالیاتی نقل و انتقال اوراق نیز از دیگر اهداف دولت است که با ابزار مالیات تحقق آن میسر می شود.

فراهم ساختن وسایل و تمهیداتی برای تشویق دستگاههای صنعتی برای توسعه و سرمایه گذاری جدید و ایجاد تسهیلات برای اداره امور تولید و رفع برخی تنگناها و محدودیتها می تواند نقش موثری در رشد صنایع ایفا کند. برای مثال در بعضی از کشورهای صنعتی نرخ مالیات بر شرکتها به حداقل ممکن تقلیل یافته است سهم آن از ۱۰ درصد تجاوز نمی کند. در حالی که در کشور ما در سال ۱۳۷۶، رقم آن ۴۶ درصد بوده است این سهم بدون در نظر گرفتن عوارض متعدد است که اگر آنها را هم در نظر بگیریم سهم مزبور به حدود ۵۵ درصد می رسد.

نکته دیگری که اشاره به آن لازم است، تاثیر قوانین مالیاتی است در صادرات و واردات کالاها و قیمت آنها. در این مورد باید گفت که ساختار قوانین فعلی ایران بیشتر برای واردات مناسب است تا صادرات. آقای نعمت زاده وزیر سابق صنایع در آخرین مصاحبه خود به هنگام تصدی وزارت صنایع گفت: در هیچ کشوری مثل ایران تا این اندازه موانع بر سر راه صادرات وجود ندارد این گفته وزیری بود که ۸ سال سابقه وزارت در بخش اعظم صنایع کشور را برعهده داشته است. بنابراین توجه به قوانین مالیاتی و

سیاست گذاری های صحیح مالیاتی می تواند سبب کاهش قیمت تمام شده محصولات صادراتی شده و امکان استفاده بهینه از فرصتهای تجاری را ایجاد کند.

اساساً بایستی در وصول مالیات علاوه بر رعایت عدالت مالیاتی و شرایط دیگر روشی به کار رود که مودی مالیاتی احساس نکند که زیر بار مالیات نمی تواند کمر راست کند. به عبارت دیگر بایستی به مودی مالیاتی با دیده احترام نگریست خصوصاً مودیانی که بخش زیادی از درآمدهای مالیاتی را برای دولت باعث می شوند که در این بین بی شک «بخش صنایع» در رده اول است (به گروهای آمار موجود ۶۴/۳ درصد از مالیاتهای مستقیم وصول شده در سال ۷۳ به میزان ۱۲۳۲/۸ میلیارد ریال مربوط به مالیات بر شرکتها بوده است). مأخذ: اداره کل خزانه ص ۱۴۵ نشریه شماره ۲۴ مجلس و پژوهش.

### اگر پرداخت کننده مالیات بداند که مبلغ تعیین شده بر اساس تعاریف و مبانی درستی است، هیچگاه ناراضی نمی شود.

### دیدگاههای اقتصادی و تشویق به تولید در قوانین مالیاتی ما کمتر لحاظ شده و بیشتر جنبه تامین مالی دولت مورد توجه بوده است.

متاسفانه آماری که نشان دهد که چه بخشی از مالیات متعلق به بخش صنعت است در دسترس اینجانب نیست. ولی بی شک بخش قابل توجهی از آن متعلق به بخش صنعت است. وضع مالیات سنگین بر صنایع باعث افزایش قیمت می شود و در شرایط یک اقتصاد آزاد (بدون انحصار) ممکن است باعث از بین رفتن مزیت رقابتی یک صنعت خاص و از طرفی کاهش فروش و در نتیجه کاهش ظرفیت مالیاتی دولت شود. لذا وضع مالیات نایستی به گونه ای باشد که صاحب صنعت تصمیم به تعطیل صنعت و انتقال منابع خود به بخش دلالتی و تجارت کند. در ارتباط با اعمال سیاست مالیاتی نظریه ژان بایستیس کلیرت، سیاستمدار و اقتصاددان فرانسوی می تواند کاملاً مصداق یابد. وی معتقد است: «هنر مالیاتی گیری در آن است که بیشترین پر را از بدن غاز جدا کنیم به طوری که با کمترین

مالیات باید به گونه ای باشد که با حداقل هزینه بیشترین بازدهی به دست آید.

### انواع مالیات

\* در این مجال کوتاه فرصت برای بررسی انواع مالیات و جزئیات پرداخت در دست نیست اما به چند مورد اشاره می شود:

- مالیات بر دارایی یکی از انواع مالیات است. باید توجه داشت که منظور از دارایی سواردی چون ارث، اراضی و مستغلات است.

- مالیات بر درآمد که اشخاص حقیقی و حقوقی بسته به میزان درآمدها مشمول آن هستند.

- مالیات بر مجموع که به افرادی تعلق می گیرد که از چند منبع درآمد قابل ملاحظه ای دارند. اینان علاوه بر پرداخت مالیات بر درآمد یک منبع مشمول پرداخت مالیات بر مجموع نیز می شوند.

- مالیات شخصی و مالیات حقیقی که در اولی وضع شخص صاحب درآمد مدنظر است و در دومی وضع شخص مدنظر نیست؛ بلکه همه افراد به نسبت مصرف و یا ارقام معاملات مالیات می پردازند.

\* بالاخره مالیات مستقیم و غیرمستقیم که دو نوع تقسیم بندی کلاسیک مالیات است و سایر مالیاتها را می توان زیرمجموعه آنها دانست. در مالیات مستقیم فشار مالیات مستقیماً به دوش پرداخت کننده است بدون آنکه بتواند آن را به شخص دیگری منتقل سازد. از نمونه های آن می توان به مالیات بر حقوق یا مالیات بر ارث اشاره کرد.

در مالیات غیرمستقیم مالیات دهنده خود شخصاً فشار مالیات را تحمل نمی کند بلکه آن را به شخص دیگری منتقل می سازد. مانند مغازه داری که هنگام فروش یک کالا درصدی را هم به عنوان سود فروش وهم برای پرداخت مالیات به قیمت آن اضافه می کند و در واقع مالیات را به طور غیرمستقیم مصرف کننده می پردازد.

\* مالیات های دیگری نیز وجود دارد به عنوان مثال شخص اگر مغازه دار یا از کسبه جزء باشد مشمول تبصره ۵ ماده ۱۰۰ قانون مالیات های مستقیم بوده و باید مالیات بر مشاغل بپردازد یا در زمان فروش مغازه خود

سرو صدا از جانب او روبرو شویم. آنهایی که با پرندگان سروکار دارند می‌دانند که آسانترین پره‌های غاز برای کندن، پره‌های بیرونی بال هستند و نتیجه آنکه دیگر غاز توان پرواز را از دست می‌دهد.

در ادامه گزارش به سراغ دکتر یهمن آومان رفتیم و از وی نیز خواستیم پس از تعریف مالیات به برخی از مهمترین ضعفها و تنگناهای قوانین مالیاتی اشاره کند. وی در پاسخ گفت: گرفتن مالیات در ایران بیشتر جنبه باج و خراج داشته است تا پرداخت بخشی از هزینه‌های مورد نیاز دولت برای ارائه خدمات عمومی به جامعه، زیرا مالیاتها نه در راستای خدمات اجتماعی بلکه در جهت تامین منابع مالی مورد نیاز طبقات حاکم مورد استفاده قرار گرفته است. بدین خاطر پرداخت مالیات از آنجا که تداعی کننده باج و خراج بوده چندان مورد توجه مردم نبوده است.

قانون مالیات به شیوه امروزی در زمان رضا شاه و در سال ۱۳۱۳ شکل گرفت و به صورت قانون درآمد، مدتی بعد با افزایش سلطه آمریکا بر ساختار سیاسی ایران پس از اشغال ایران در شهریور ۱۳۲۰، آمریکاییها در تدوین قانون مالیات در ایران دخالت کردند، عدم تکامل یافتگی ساختار اقتصادی ایران و عدم عمق کافی دست‌اندرکاران تدوین قانون مالیاتها موجب شد تا سال ۱۳۷۱ عملاً ۷ بار قانون مالیاتها مورد بازبینی قرار بگیرد و اصول قانونی بر تدوین آن حاکم نبود که فراگیر و عمیق باشد و نیازمند اصلاحات تا به این اندازه نباشد.

### تنگناها و ضعفها

همین موارد باعث شد که پرداخت مالیات به شکل جدی در جامعه مطرح نباشد به طوری که جمهوری اسلامی ایران از معدود کشورهایی است در جهان که سهم مالیاتها در تامین درآمد دولت نقش کمی دارد. سایه‌ای بودن اقتصاد کشور و مسایلی دیگری از جمله وضعیت خاص بازار سنتی موجب شده است که پرداخت مالیات به عنوان یک ابزار کارآمد در اختیار دولت نباشد زیرا بازار سنتی تمایلی به شفاف ساختن دادوستدهای خود ندارد و به طور سنتی از پرداخت مالیات طفره می‌رفته است و نتیجه اینکه برآورد می‌شود که حدود ۲۰٪ از فعالیتهای اقتصادی کشور مشمول پرداخت مالیات نباشد. دکتر آرمان سپس به مسایلی مربوط به ملتهای عدم اجرای درست قوانین مالیاتی اشاره

کرد و گفت: بدین خاطر دولت از آنجا که از نظر سیاسی توان رویارویی با بخش بازار سنتی را نداشته است، همواره قوانین را به نحوی تدوین می‌کرده است که دولت مواجه با واکنش‌های بازار نشود و این درحالی است که در بسیاری از کشورها پوشش مالیاتی به گونه‌ای است که حتی در عمل کوچکترین فعالیتهای اقتصادی را دربرمی‌گیرد. و مشاهده می‌شود که قوانین مالیاتی ایران تمام فشار خود را بر بخش تولید و سرمایه‌گذاری گذاشته است و نتیجه آن این است که در حدود ۶۰ درصد از درآمدهای مالیاتی دولت از طریق مالیات شرکتها تامین می‌شود و شرکت‌های تولیدی ناچار هستند با ۵۴ نوع مالیات و عوارض مختلف مواجه شوند و این درحالی است که بخش پنهان اقتصاد و فعالیتهای بازرگانی از چنین امری به دور هستند. این سیاست‌های مالیاتی از یک طرف موجب شده

**در برخی کشورها مشاغلی که به صادرات اشتغال دارند از معافیت برخوردارند. و بخشی از درآمد برای بازاریابی و توسعه بازارهای خارجی نیز از مالیات معاف است.**

است تا بخش بازار سنتی بدون مزاحمت به کار خود ادامه دهد و از طرف دیگر تولید در کشور پا نگیرد که هر دو اینها به کام بازار سنتی شیرین است. زیرا عدم تولید داخلی یعنی رونق واردات و بازرگانی و سودهای ناشی از آن و این اندیشه‌ای بوده است که بویژه پس از انقلاب اسلامی تدوین‌کنندگان اصلاحیه‌های قانونی مالیاتها به آن توجه داشته‌اند و به عنوان یک دکترین فکری برای آنان مطرح بوده است.

### راه‌کارها

این اقتصاددان آنگاه به برخی از راه‌کارها و راه‌حلهایی که می‌تواند این مشکلات و نارساییها را کاهش دهد اشاره کرد و گفت. می‌بایستی قبل از هر چیز مانند آنچه که در سایر کشورها مرسوم است منبع درآمد را مشخص کنیم. زمانی که درآمدی ناشی از فعالیت‌های تولیدی است،

مشمول پرداخت مالیات سرقفلی است.

### دیدگاههای یک گروه کارشناسی

گروه کارشناسی انجمن مدیران صنایع به بررسی پیشنهادها و وزارت امور اقتصادی و دارایی در مورد اصلاح قانون مالیاتهای مستقیم پرداخته است. آنچه در پی می‌آید، نکاتی از این بررسی است که در خردادماه امسال منتشر شده است.

\* توسعه اقتصادی و اصلاح روندها باید نخستین هدف سیاست مالیاتی باشد. به عبارت دیگر سیاستهای مالیاتی باید همسو و هم‌جهت با اهداف توسعه اقتصادی طراحی شود و همچنین باید خود را با مسایل و مشکلات اقتصادی درگیر سازد تا بتواند راه‌حلهای اقتصادی و قابل عمل را انتخاب کند.

\* در تبیین سیاست مالیاتی، آینده بلندمدت اقتصاد کشور باید مطمئن نظر قرار گیرد، نه اینکه نظام مالیاتی در چنبره روزمرگی و در خدمت نیازهای آنی گرفتار شود.

\* طراحی سیاست مالیاتی بایستی طوری باشد که موجب افزایش منابع و ظرفیت‌های مالیاتی در درآمدت شود و بدین طریق راه را برای وصول مالیات بیشتر در آتیه فراهم آورد، نه اینکه ظرفیتهای موجود را تحلیل برد و انگیزه‌ها و زمینه‌های سرمایه‌گذاری و ایجاد ظرفیت مالیاتی جدید را مورد تهدید قرار دهد.

\* وجود یک تفاهم ملی بین دولت و مردم در وصول مالیات حایز کمال اهمیت است. به عبارت دیگر مردم باید پرداخت مالیات را به عنوان یک وظیفه ملی تلقی کنند. دولت نیز با تخصیص بهینه منابع بین نیازهای اساسی این باور را در مردم به وجود آورد که وجوهی که از آنان دریافت می‌شود در راستای خواستها و انتظارات ملی به کار گرفته می‌شود.

\* سیاست مالیاتی باید به نحوی طراحی شود که بین هزینه و درآمد هر نوع مالیات رابطه‌ای منطقی وجود داشته باشد. بدین معنی که از دریافت مالیاتی که هزینه وصول آن بیشتر یا معادل درآمد است پرهیز نماید. این نوع مالیاتها را اصطلاحاً «مالیتهای مزاحم» نامیده‌اند که با انگیزه‌های اقتصادی و مالی در تناقض هستند.

\* رعایت عدالت و تناسب در اخذ مالیات هدف دیگر سیاست مالیاتی است. دریافت مالیات از درآمد واقعی و از صاحبان اصلی درآمد و به نسبتی عادلانه و منطقی در همین راستا قرار می‌گیرد. دریافت مالیات بیشتر از طبقات فقیر و یا وصول مالیات از بنگاههایی که مواجه با زیان مالی شده‌اند، با این هدف در تناقض است و انگیزه سرمایه‌گذاری و فعالیت بیشتر را سرکوب می‌کند.

\* سیاست مالیاتی و نظام وصول مالیات باید در جهت ساده‌سازی و روان‌شدن قوانین و مکانیزم‌های وصول و محاسبات و داورهای مالیاتی (همراه با اعمال عدالت در داورها) سیر کند. تنظیم قوانین ساده و قابل فهم، اجتناب از مفصل‌گویی و پیچیدگی در بیان مطالب قانونی و نظام نامه‌های الحاقی نه تنها به درک درست مؤدیان از حقوق و تکالیفشان کمک می‌کند بلکه رابطه مؤدیان را با سازمان وصول مالیات شفاف و مبرا از هرگونه آلودگی خواهد ساخت.

\* نظام وصول و سیاست مالیاتی باید در ارتباط با تحولات و تغییرات اقتصادی منعطف باشد. تدوین قانونی برای یک دوره طولانی و بدون پیش‌بینی تطبیق مراتب آن (پایه‌ها و مقاطع مالیاتی) با شرایط پیرامونی، در عمل قانون را غیرقابل اجرا و ناکارآمد خواهد ساخت.

\* ایجاد توازن و ارتباط بین سیاست مالیاتی و سایر عناصر نظام مالی و پولی ضرورت دیگری است که بایستی در تنظیم نظام و سیاست مالیاتی مورد توجه قرار گیرد و سیاست‌های مالیاتی در تناقض با سایر سیاست‌های اقتصادی نباشد.

\* در مقررات مالیاتی، نظام اطلاعاتی و مستندسازی اطلاعات اهمیت ویژه‌ای دارد. طبقه‌بندی مؤدیان برحسب ویژگی‌های متفاوت از نظر نوع درآمد، نوع شغل، نوع فعالیت باید مشخص و به‌طور روشن پیش‌بینی گردد تا از وصول مالیات من‌غیرحق جلوگیری گردد.

\* و بالاخره در تنظیم سیاست مالیاتی باید سیاست‌های اقتصادی دولت مسانند خصوصی‌سازی، حذف انحصارات، توسعه صادرات، سرمایه‌گذاری، کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی، اشتغال‌زایی و... ملحوظ شود و هماهنگی‌های لازم به‌عمل آید.

ارزش افزوده را تهیه و به مجلس ارائه کند و اگر این لایحه به تصویب برسد دیگر کسی را راه فرار برای پرداخت مالیات نیست و مالیات خود را به هر حال باید پرداخت کند. تفاوتی میان بازار سنتی و بخش تولید نخواهد بود و همه چیز شفاف خواهد شد و درآمد دولت مرتباً افزایش خواهد یافت، البته باید انتظار داشت که این اندیشه در ساختار سیاسی و اقتصادی کشور مخالفانی نیز داشته باشد و شاید چنین چیزی اصولاً مطرح نشود. یکبار زمان آقای ایروانی (وزیر پیشین اقتصاد) این لایحه مطرح شد، لیکن به کناری گذارده شد.

نظر دکتر آرمان را در مورد تاثیر و نقش مالیات در رکود یا شکوفایی صنایع کشور نیز پرسیدیم. آنچه در پی می‌آید چکیده پاسخ او به این پرسش است.

ما دارای یک بازار نو هستیم که نیازمند

### جداکردن درآمد اشخاص از درآمد شرکتهای یکی از راههای کاهش مشکلات است. چون در حال حاضر از اشخاص و شرکتهای به‌طور یکسان مالیات گرفته می‌شود و جدول مالیاتی یکسانی دارند.

حمایت است و برای آن می‌بایستی اصلاحاتی را مدنظر قرار داده. به‌عنوان مثال شرکتهای پذیرفته شده در بورس از آنجا که متعلق به عامه مردم هستند، از بخشودگی مالیاتی لازم برخوردار باشند و از سوی دیگر سهامداران جزء نیز می‌بایستی مشمول معافیت‌های ویژه شوند. و این کاری است که در سایر کشورها عمل می‌شود ولی متأسفانه در کشور ما ارزش لازم به این کار داده نشده است.

به‌طور مثال در کشور ترکیه تا سقف ۱۲۷۰۰ دلار درآمد ناشی از سود سهام از مالیات معاف است. در صورتی که این معافیت در کشور ما درحد ۲۰۰ دلار است. در ترکیه به‌طور مثال: هرکس سهام خود را یک سال نگهداری کند و بر روی آن دادوستد انجام ندهد هرچقدر درآمد به‌دست آورده باشد از مالیات معاف است در صورتی که در کشور ما چنانچه یک فرد حتی

مشمول پرداخت مالیات کمتری است، یعنی ضرایب مالیاتی ملایمتری به آن تعلق می‌گیرد.

این امر آنچنان اهمیت دارد که چنانکه درآمد ناشی از انجام کارهای سخت باشد، اصولاً از پرداخت مالیات معاف است. بنابراین می‌بایستی بین درآمد ناشی از فعالیت‌های تولیدی و بازرگانی تفاوت قائل شویم و به تعبیری درآمدهای ناشی از کارهای بازرگانی را مشمول مالیات بیشتری کنیم و از بخش تولیدی مالیات کمتری بگیریم؛ و این باعث می‌شود که منابع مالی جهت خود را به سمت فعالیت‌های تولیدی تغییر دهند. ضمن اینکه این کار علاوه بر اینکه منافع ما را تامین می‌کند از منطبق علمی نیز برخوردار است زیرا گردش منابع مالی در بخش بازرگانی سریع‌تر است و در بخش تولید این گردش بسیار طولانی است.

به تعبیری، گردش پول در بخش بازرگانی می‌تواند حدود ۴ تا ۵ بار در سال باشد و این درحالی است که در بخش تولید به زحمت از ۲ بار فراتر می‌رود و اگر چنین کاری را انجام دهیم، بخش بزرگی از مشکلات ما حل می‌شود. نکته دوم: جداساختن درآمد اشخاص از درآمد شرکتهاست.

مادرحال حاضر از شرکت و افراد به‌طور یکسان مالیات می‌گیریم به‌طوری که جدول مالیاتی یکسانی دارند، و این در صورتی است که برای یک فرد به‌طور مثال ۲۰۰ میلیون ریال درآمد بالایی است درحالی که این درآمد برای یک شرکت تولیدی و حتی بازرگانی رقمی قابل اغماض است.

بنابراین می‌بایستی مبنای درآمد اشخاص یا شرکتهای عوض شود یعنی مالیات شرکتهای تابع یک جدول متفاوتی باشد. فرضاً برای شرکت‌ها این مبلغ از یک میلیارد شروع و تا بالای ۱۰۰ میلیارد برود و برای افراد این رقم می‌تواند حتی از ۲ میلیون تومان شروع شود.

نکته بعدی که بسیار مهم است و می‌بایستی در اصلاحیه قانون مالیاتها دیده شود مالیات ارزش افزوده است، این شیوه مالیاتی که از دهه ۷۰ به بعد به شکل گسترده‌ای در کشورهای صنعتی به‌کارگرفته شده است. عملاً همه بخش‌های فعالیت‌های اقتصادی را پوشش می‌دهد و این سیستم اکنون در کشورهای درحال رشد مثل پاکستان اعمال می‌شود.

و اگر دولت واقعاً به دنبال افزایش درآمدهای مالیاتی خود می‌باشد، بایستی لایحه مالیات

۱۰ سال سهام شرکتی را نگه دارد برای او فرقی نمی‌کند و مالیات را باید تصاعدی پرداخت کند این شیوه‌های عمل بازتابهای سنگینی بر توسعه اقتصادی باقی گذاشته است.

درواقع موجب بروز برخی مسائلی نظیر هدایت منابع به سمت فعالیتهای غیرمولد و تشویق به سرمایه‌گذاری در بخش بازرگانی، عدم رونق بخش تولید و وابستگی به اقلام وارداتی - تراز پرداختی منفی - و سایر بیماریهای اقتصادی و درعین حال نگران‌کننده شده است.

آقای عباس منصوریان نیز به‌عنوان مدیرعامل یک بنگاه اقتصادی دیدگاههای خاص خود را داشت. وی نیز در ابتدای گفتگو به تعریف جامعی از مالیات اشاره کرد و پس از تقسیم‌بندی آن به دو دسته کلی، مستقیم و غیرمستقیم گفت: شیوه‌های اخذ نیز به‌طور معمول در مورد مالیاتهای مستقیم دوره‌های زمانی خاص است که قانونگذار مشخص می‌کند و زمانی است که احراز درآمد شده باشد و از طریق ارائه کدهای شناسایی (شماره اقتصادی) برای هر مودی دریافت می‌شود.

بحث مناسب یا عدم مناسب بودن شیوه‌های فوق بحثی است ثانوی. اصولاً در صورت استقرار یک فرهنگ پویای مالیاتی و اینکه پرداخت مالیات را هر مودی از تکالیف ضروری خود ببیند و اینکه استقرار این فرهنگ در بین مالیات‌گیرندگان نیز انجام شده باشد، می‌توان مدعی بود که روشهای تدوین شده در صورتی که فراگیری شناسایی مالیات‌دهندگان نیز در اولویت‌های مندرج در آن منظور شده باشد، همچنین راهکارهای آن را نیز در بین صنوف و قشرهای گوناگون آشکار سازد، می‌تواند مفید باشد.

مالیات در خدمت تولید

البته مالیاتهای مستقیم جزء عوامل بهای تمام شده محصولات محسوب نمی‌شوند تا مستقیماً در قیمت محصول دخیل باشند. ممکن است بنابه دلایل مختلف و تاثیرگذاری آن بر سود و نقدینگی شرکت به صورت مستقیم بنابه نوع محصول یا خدمت از روند مالیاتی و قوانین مربوطه متاثر شوند. تاثیر این قوانین بر صادرات و واردات تقریباً آتی است و تدوین قوانین مناسب می‌تواند به‌عنوان موتور محرکی در پیشرفت رشد اقتصادی در کنار سایر عوامل موثر عمل کند.

مثالهای کلی در کشورهایی که با این حربه توانستند به اهداف بزرگ در زمینه اقتصادی نائل آیند، بسیار است. البته ذکر این نکته ضروری

است که تنها نقش مالیات عامل موفقیتها نبوده است و عوامل قویتری نظیر وضعیت عرضه و تقاضا، سیاستهای اقتصادی کلان، وضعیت سیاسی و نحوه تفکر حاکمیت در بسیاری موارد به‌عنوان ابزار ایجاد تعادل برای بهبود شاخصهای اقتصادی هستند.

- در کسره جنوبی حذف و کاهش مالیات بردرآمدهای حاصل از صادرات و همچنین معافیت وارداتی در مورد نهادهایی که در کالاهای صادراتی به کار می‌روند و یا مشاغلی که به صادرات اشتغال دارند از معافیت برخوردارند. بخشی از درآمد برای بازاریابی و توسعه بازارهای خارجی نیز از مالیات معاف است.

- در اندونزی، مالزی، تایلند درآمدهای صادراتی از مالیات معافند.

- در ترکیه به صنایعی که بتوانند صادرات داشته باشند تخفیف مالیاتی داده می‌شود و مالیاتهای غیرمستقیم به آنها پرداخت می‌شود و اگر از یک سقف معین بیشتر صادرات داشته باشند معافیت بیشتری می‌گیرند.

- در آرژانتین هم قوانین مشابه قوانین فوق وجود دارد.

- قوانین مالیاتی در جذب سرمایه‌گذارهای خارجی (واردات سرمایه) علاوه بر بودن یک شاخص مهم از نظر سرمایه‌گذار داخلی، نیز بسیار موثر است. طوری که وجود قوانین نامناسب انگیزه سرمایه‌گذاری را از بین می‌برد. تعیین وضعیت مالیاتهای مضاعف (DOUBLE TAX) برای کشورهای سرمایه‌گذار حائز اهمیت است. هم‌اکنون یکی از موانع سرمایه‌گذاری بنابه اظهار مقامات کشورهای سرمایه‌گذار وجود قوانین مالیاتی غیرمناسب است.

- در مورد سرمایه‌گذاری داخلی نیز علاوه بر شاخصهای دیگری نظیر امنیت، وجود قوانین مالیاتی مناسب هم منافع دولت و هم منافع سرمایه‌گذاران را تامین می‌کند. به دلیل اینکه در غیر این صورت بنابر فرار از مالیات یا فرار سرمایه‌گذار شده و زیان سنگینی را به دولت و در نتیجه بر اقتصاد وارد می‌کند. چه این به آن معناست که فرار مالیاتی را دولت توسط خودش جبران کرده یا به روایتی دیگر سوبسید مالیاتی فراهم کند و در مورد فرار سرمایه نیز می‌بایستی خود نسبت به تامین آن اقدام کند.

ناگفته نماند اقدامات در ارتباط با برخی معافیتها در بخش تولید به‌خصوص در مناطق مختلف کشور و با توجه به نوع محرومیت

### چند واقعیت نامطلوب

در ادامه این بررسی به نکاتی حاکی از ضعف و نارسایی که نشانه چند واقعیت نامطلوب به‌شمار آمده اشاره شده است. توجه شما را به برخی موارد جلب می‌کنیم:

\* نظام فعلی فاقد هدفهای مشخص اقتصادی است. به عبارتی روشن نیست که هدف نظام مالیاتی صرفاً تامین نیازهای بودجه کل کشور است یا با توجه به‌عنوان انتخاب شده برای وزارت مجری قانون - یعنی وزارت امور اقتصادی و دارایی - هدفهای اقتصادی نیز در آن مورد نظر قرار گرفته است؟

\* ساختار نظام فعلی مالیاتی با فقدان «اصول و مبانی قابل قبول» مواجه است. تدوین این اصول یکی از راه کارهای اصلاح ساختار نظام کنونی مالیاتی تلقی می‌شود و بایستی در هرگونه اصلاحات و تغییراتی که در نظام مالیاتی داده می‌شود این اصول مطمح نظر واقع شود.

\* برای نظام اجرایی - یعنی سازمان مالیاتی - ماموریت مشخصی تعریف نشده است و عملاً تفکر حاکم بر نظام دریافت هرچه بیشتر مالیات بدون توجه به تواناییهای پرداخت‌کننده است.

\* در فرایند نظام مالیاتی موجود، تحقیق و تفحص در زمینه شناخت ویژگیهای جامعه تحت پوشش، چگونگی مسیرهای دریافت مالیات، ترسیم تصویری از وضعیت کنونی و اندیشیدن برای بهبود و اصلاح، کمتر مجال عملی می‌یابد و اصلاحات در هر مقطع بدون بررسی و ارزیابی نظام موجود و نقاط ضعف و قوت آن صورت می‌گیرد و معمولاً به تغییراتی می‌انجامد که صرفاً بر مبنای بعضی پیشنهادها و توصیه‌ها است نه بر پایه مطالعاتی عینی و یافته‌های منابع علمی.

\* موضوع مهم در تبیین نظام مالیاتی تعریف درستی از «مدیریت اقتصادی» است و اینکه چگونه کلیه سیاستها در یک نقطه هماهنگ و به‌هم مرتبط شوند. مدیریت کنونی تحت تاثیر یک سلسله نگرشهای متفاوت است که در درون نظام اداری موجب کاهش ثمربخشی، افزایش صرف وقت و هزینه می‌گردد و نتایج تصمیمات را خشی می‌کند.

منطقه‌ای و همچنین در بخش صادرات از جهت معافیت‌های درآمدی هم‌اکنون اعمال می‌شود که شاید بخش قابل توجهی از سرمایه‌گذارانی که به عمل آمده نیز به همین دلایل باشد.

### مالیات از جیب مصرف‌کننده

این مدیر اجرایی سپس به پرسش دیگر تدبیر در مورد بررسی نقاط ضعف و قوت قانون مالیاتها از دید یک دست‌اندرکار بنگاه اقتصادی پاسخ می‌دهد. وی گفت: پاسخ کامل نیاز به بررسی کامل و بنده بند مالیاتها و قوانین مربوطه را دارد که در این فرصت نمی‌گنجد لیکن باتوجه به تجارب مکتسبه به‌عنوان مدیر اجرایی موارد زیر جمع‌بندی و ارائه می‌گردد:

- مهمترین نقطه ضعف اجرایی عدم توجه دستگاههای تشخیص و وصول مالیات به وضعیت مودی (واحد اقتصادی) پس از تشخیص مالیات است.

- ضعف عمده دیگر عدم تناسب دستگاه تشخیص و وصول مالیات با حجم و ابعاد وظیفه محوله به ایشان است که در عمل موجب عدم امکان اعمال دقت لازم و نهایتاً وصول مالیات بر مبنای بودجه‌های ازییش تعیین شده می‌شود. - رواج جو بی‌اعتمادی از اشکالات دیگر است که فی‌مابین دستگاه تشخیص و مودی وجود دارد. این مورد مسلماً برمی‌گردد به فرهنگ حاکم بر هر دو طرف و نیازمند کاری طولانی است.

- اعمال نرخهای یکسواخت برای فعالیتهای متفاوت، و بدون توجه به ماهیت و سختی فعالیتهای اشکالات دیگر است. این نگرش می‌باید اساس اولویتهای برنامه‌های اقتصادی کشور باشد و از مالیاتهای نظیر ده درصد برای همه شرکتها به سمت مالیات بر اساس فعالیت سوق داده شود.

آقای منصوریان در ادامه به اثر پرداختهای مالیاتی سنگین در قیمت و کیفیت محصولات صنعتی اشاره کرد و افزود: نرخ مالیاتی و افزایش

آن دو اثر دارد یکی اینکه مالیات اخذ شده از هر واحد، قیمت کالای تولید شده را بالا می‌برد و دیگر اینکه از تعداد واحدهای تولیدی کالای مورد بحث و فروش رفته در بازار می‌کاهد. در این صورت چنین می‌توان نتیجه گرفت که درحالی که اثر اول بر اثر دوم می‌چربد، درآمد مالیاتی دولت بر اثر افزایش نرخ مالیات زیاد می‌شود. در موردی که اثر دوم بر اثر اول برتری داشته باشد در این حالت درآمد مالیاتی دولت در کل کاهش می‌یابد. درحالی که مالیات بر محصول وضع می‌شود، اثر مالیات بر قیمت محصول در حالات مختلف قابل بحث است.

- یا مالیات برای هر واحد محصول تولید شده وضع می‌شود.

- یا مالیات بر هر واحد محصول وضع می‌شود مثل سیگار، نوشابه و...

- یا مالیات بر ارزش هر محصول است که به صورت درصدی از قیمت کالا است.

- یا مالیات بر فروش است که همان مالیات بر ارزش است با این تفاوت که با یک نرخ ثابت بر مجموعه‌ای وسیع از محصولات و تولیدات فروش رفته وضع می‌شود.

درحالات اول اگر کاهش بازار زیاد باشد و عرضه‌کننده بتواند قیمت را بالا ببرد، می‌توان گفت بار مالیات روی دوش مصرف‌کننده است. اگر تقاضا کاهش یابد قیمت خاص از نظر فروشنده نیز کاهش می‌یابد و در نتیجه فروشنده بخشی از آن را به قیمت کالا می‌افزاید و در واقع به مصرف‌کننده تحمیل می‌کند.

درحالات بعدی اگر مالیات بر ارزش باشد نیز وضع به همین حالت است، قسمتی از مالیات را تولیدکننده و قسمتی را مصرف‌کننده پردازد. در این حالت می‌دانیم که مالیات بر واحد محصول تولید شده همزمان با کاهش قیمت محصول یا با افزایش مقدار فروش رفته محصول کاهش می‌یابد. در این حالت هم از جیب مصرف‌کننده و

تولیدکننده با هم هزینه می‌شود.

به‌رحال با بالا رفتن مالیات قیمت کالاها افزایش می‌یابد و در نتیجه مقدار عرضه شده و یا خریداری شده به دلیل بالا رفتن قیمت، کاهش می‌یابد اما اینکه چقدر، بستگی به کشش عرضه و پسا کشش تقاضا دارد. هر چقدر تقاضا کشش ناپذیرتر باشد، بیشتر مالیات بر روش مصرف‌کننده قرار می‌گیرد چون او مجبور است نیاز خود را با خرید رفع کند و به هر قیمتی مجبور است بخرد.

در صورتی که عرضه‌کننده کشش ناپذیر باشد، عرضه‌کننده مجبور است به همان میزان قبلی تولید و عرضه کند و اگر بخواهد محصولش بفروش رود نمی‌تواند آن را گران کند. پس مجبور می‌شود تا مالیات را رأساً و از جیب خود پردازد. چرا که امکان انتقال به خریدار وجود ندارد.

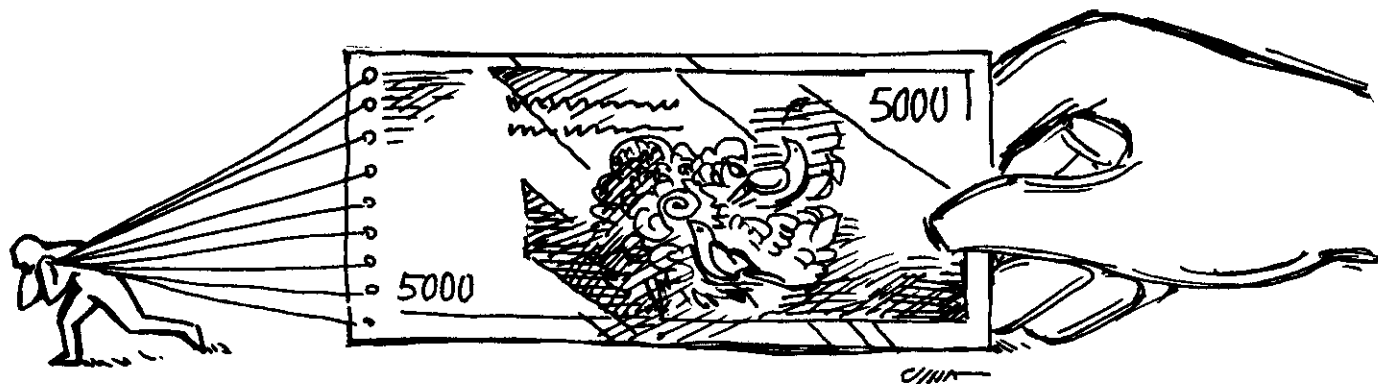
- در صورتی که تقاضا کاملاً کشش‌پذیر باشد بنابراین انتقال مالیات به قیمت باعث عدم خرید می‌شود و در نتیجه فروشنده باید مالیات را تحمل کند.

- در صورتی که عرضه‌کننده کشش‌پذیرتر باشد یعنی هر چه تولید کند بفروشد در این صورت هم مصرف‌کننده باید تحمل کند.

از طرف دیگر مالیات بر محصول دو اثر دیگر خواهد داشت.

۱ - وضع مالیات بر محصول خاص، قیمت آن کالا را افزایش و در نتیجه مقدار تقاضا برای آن را کاهش می‌دهد. این امر موجب می‌شود تا تقاضا برای کالاهای جانشین یا در نهایت کالاهای دیگر افزایش یابد و قیمت آن کالاها افزایش یابد. بنابراین موج مالیات بر یک محصول به دیگر کالاها سرایت کرده و قیمت آنها را افزایش داده و افزایش فوق خود تحمیلی بر مصرف‌کنندگان دیگر کالاهاست.

۲ - در مورد عوامل تولید هم اگر مالیات بر یک عامل تولید اضافه شود، از عرضه آن کاسه و





واقعی. البته از قوت قانون مالیاتها می توان همین را گفت که با وجود این همه تنگناها و مشکلات، دستگاه مالیاتی هر ساله توانسته است مالیات پیش بینی شده در قانون بودجه را وصول کند و به تدریج مشکلات را شناسایی و در جهت رفع آن برنامه ریزی کند و روشهای اجرایی را در حد امکان اصلاح کند.

از این صاحب نظر در مسایل مالیاتی خواستیم تا در مورد چند علت عمده که باعث می شود قوانین مالیاتی درست اجرا نشوند نیز توضیح دهد. وی در این زمینه گفت: به نظر اینجانب علت عدم اجرای درست قوانین مالیاتی را می توان ناشی از عوامل زیر دانست:

- بخش عمده ای از بخشهای تشکیل دهنده تولید ناخالص داخلی از مالیات معاف است.

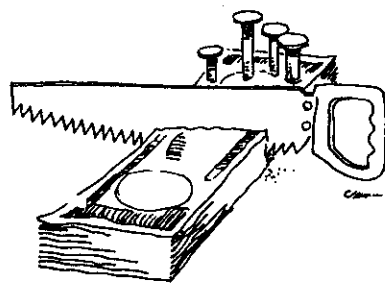
- عدم توجه کافی مسئولان کشور به مسئله مالیات و عدم همکاری بعضی از سازمانها و نهادها با دستگاه مالیاتی (برای مثال عرض می کنم یکی از ایرانیان مقیم کانادا برای یکی از بستگان خود دعوتنامه فرستاده است و سفارت کانادا در ایران برای دادن ویزا از دستگاه مربوطه سوال کرد آیا فرد دعوت کننده مالیات خود را پرداخت کرده است یا خیر که با جواب منفی روبرو شد و در نتیجه از دادن ویزا خودداری کرد یعنی همه دستگاههای کشور که از محل مالیاتها تامین مالی می شوند خود را موظف به همکاری در جهت اجرای قوانین می دانند)

- وجود تبعیض در اجرای قانون مالیاتها، مثلاً پرداخت نکردن مالیات توسط شرکتها متعلق به بعضی از نهادها، در صورتی که این شرکتها از همه امکانات کشور مانند سایر کشورها استفاده می کنند.

- بالا بودن نرخها و ضرایب مالیاتی که واقعاً به دور از عدالت است مخصوصاً برای درآمدهای پائین. به طور مثال اگر فردی ۵۰۰۰۰۰۰۰ ریال درآمد داشته باشد باید معادل ۲۰۱۶۵۰۰۰ ریال مالیات و ۱۵۰۰۰۰۰ ریال سهم شهرداری پرداخت کند که مجموع مالیات و عوارض بسیار سنگین است.

- وجود نداشتن نهاد پژوهشی و تحقیقاتی به منظور مطالعه مستمر نظام مالیاتی برای انجام اصلاحات مناسب و منطبق با دگرگونیهای مالی و اقتصادی.

- ضعف فرهنگ مالیاتی و آگاهی مردم از محل خرج مالیاتهای وصول شده نیز از جمله این دلایل است. □



**به گفته مقامات کشورها و شرکتهای سرمایه گذار، وجود قوانین مالیاتی نامناسب در هر کشوری، یکی از موانع سرمایه گذاری است.**

- استفاده نکردن از خدمات حرفه ای حسابداران رسمی در رسیدگی به صورتهای مالی شرکتها و بازرگانان

- وجود نداشتن سازمان سیاستگذاری و برنامه ریزی تحت نظر معاونت درآمدهای مالیاتی برای اجرای صحیح قانون و مقررات مربوط و فقدان واحدهای ستادی برای هدایت و ارشاد مأمورین اجرایی در امر تشخیص و رسیدگی و وصول مالیات

- وجود نداشتن واحدهای ارشادی برای مودیان مالیاتی و راهنمایی و هدایت آنها در اجرای صحیح مقررات مالیاتی

- کمبود جا و مکان و فضای مناسب برای استقرار کادر مالیاتی در بعضی از واحدهای مالیاتی

- بهره گیری نکردن از روشهای نوین بایگانی و نگاهداری پرونده های مالیاتی

- مستقل نبودن سازمان مالیاتی کشور از لحاظ مالی و اداری به طوری که برای رفع نیاز و تنگناها بتواند به طور مستقل و سریعتر عمل نماید.

- عدم نظارت کامل بر عملکرد کادر تشخیص مالیات به طوری که هر یک بر اساس برداشتهای خود اقدام به تشخیص می کنند.

- درآمدهای پنهان مکانیزم شناسایی ندارد.

- عدم شناخت مأموران تشخیص بعضاً در ارتباط با صنایع و یا مراحل مربوط به ثبت سفارش و واردات کالا

- ناکافی بودن مقررات مربوط به استهلاک و هزینه های قابل قبول برای دستیابی به درآمدهای

باعث می شود سایر عوامل تولید بیشتر عرضه شوند و از بازده آنها کاسته شود و صاحبان آن درآمدها هم دچار نقصان درآمد شوند.

- از طرف دیگر اگر مالیات اضافه شود و به محصول تسری یابد، باعث می شود قیمت آن محصول بالاترفته و زمینه تقاضا را کم و برای دیگر کالاها اضافه کند و نتیجه اینکه قیمت کالاهای دیگر هم افزایش یابد.

آقای محمد تقی نژاد همراهِ آخرین کارشناسی بود که از وی خواستیم در مورد نقاط ضعف و قوت قانون مالیاتی کشور توضیح دهد. آقای تقی نژاد در پاسخ گفت: هر چند بخش اجرایی مالیاتی جدا از سایر بخشهای اجرایی کشور نیست و توفیق و یا عدم توفیق در وصول مالیاتها بستگی کامل به حمایت مسئولان رده های بالای مملکتی در همه زمینه ها دارد. و اینکه دیگر دستگاههای اجرایی تا چه اندازه برای مسئله مالیات اهمیت قائل هستند و همکاری می کنند طبعاً در اجرای قانون مالیاتها مانند دستگاههای اجرایی دیگر تنگناها و ضعفهایی وجود دارد که می توان به شرح زیر بیان کرد:

- پیچیدگی بعضی از مواد قانون مالیاتها و ساده و روان نبودن مقررات اجرایی مربوطه

- بی ثباتی در مقررات و قوانین و بخشنامه ها و دستورالعمل ها و متفاوت اجرا کردن آنها در بخشهای مختلف مالیاتی

- فقدان آمار قابل اتکا از مودیان مالیاتی در هر یک از صنایع درآمدی و مشخص نبودن سطوح درآمدی هر یک از طبقات

- وجود نداشتن واحد جداگانه برای رسیدگی و تشخیص مالیات مودیان عمده. زیرا درصد بالایی از مالیاتها را تعداد معدودی از مودیان عمده پرداخت می کنند.

- وجود نداشتن واحد مسئول برای شناسایی مودیان مالیاتی و معرفی آنها به ادارات ذیربط.

- کمبود کادر تشخیص مالیات و متناسب نبودن حجم کار ارجاعی به یک ممیز مالیاتی به خصوص در رشته های تخصصی مانند شرکتها که ممیز مجبور است در هر سال پرونده های مالیاتی زیادی را که خارج از توان اوست رسیدگی کند. این امر دقت رسیدگی را کاهش می دهد و نتیجه آن سبب تحمیل به مودیان و یا توضیح حقوق دولت خواهد شد.

- اصل قراردادن میزان وصول مالیات نسبت به اجرای صحیح مقررات.

- طولانی بودن مراحل تشخیص و وصول مالیات

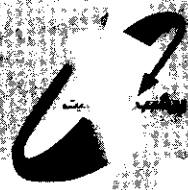
مشاورین سیستم های کیفیت ISO- 9000 , QS 9000

مدیریت زیست محیطی ISO- 14000

سلامت و ایمنی غذا HACCP

شرکت تکتاز آتیه

شرکت پیشبران کیفیت



( ما همواره همراه شما هستیم )

تا کنون بیش از ۲۰ شرکت ایرانی شناخته شده ما را به عنوان مشاور خود انتخاب کرده اند

و موفق به دریافت گواهینامه شده اند

ماهنامه ارتباطات در مدیریت

فعالتهای فرهنگی و انتشاراتی :

دو ماهنامه ISO 9000 و استانداردهای بین المللی

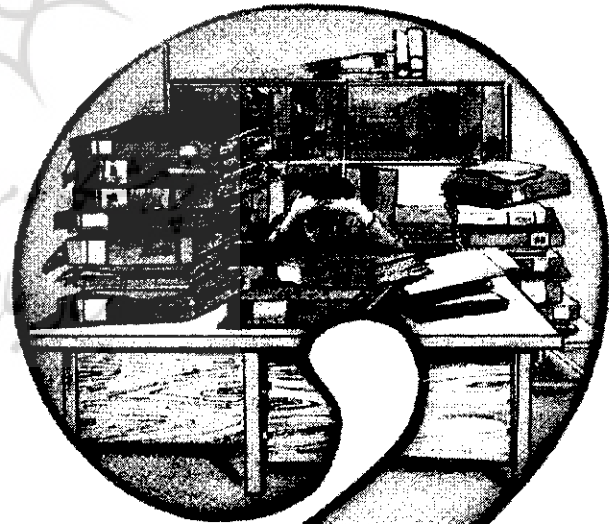
نشانی : خیابان استاد مطهری - پلاک ۱۸۰ - طبقه اول کدپستی : ۱۵۷۵۹ تلفن : ۳۳۲۹۶۱ فکس : ۳۳۰۶۲۴

### زونکن کارآمدترین نرم افزار

قابل استفاده در وزارتخانه ها ،  
ارگانها ، سازمانها ، مراکز اطلاعات  
اسناد و شرکت های دولتی و  
خصوصی جهت آرشیو ، پایگانی ،  
دبیرخانه و ایجاد بانکهای اطلاعاتی  
در محیط Windows

#### لیست محصولات

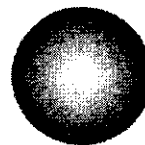
زونکن دبیرخانه  
خامه رسان  
پیکر  
زونکن آرشیو  
جدول  
مجموعه  
حسابداری  
انبار فنی و مصرفی  
انبار تولید  
پیشخوان  
حقوق و دستمزد  
اموال



صدها زونکن نه!

فقط یک

# زونکن



فرامگاه

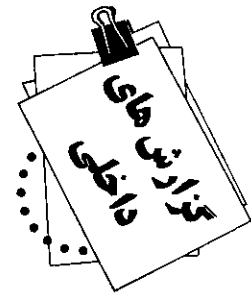
شرکت فرامطلق (سهامی خاص)

تهران ۱۴۳۳۸ - خیابان ولیعصر - مقابل

پارک ساعی - شماره ۱۰۵۰/۶ - واحد ۳۰۸

تلفن : ۷ - ۰۴ ۴۷ ۸۷۱

دورنگار : ۷ - ۰۴ ۴۷ ۸۷۱



در مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی مطرح شد

## کارآفرینی ضرورت توسعه

از نظر اقتصاد بین الملل، شرکتهای بسیاری در جهان به عنوان شرکتهای موفق به فعالیت مشغولند که نامشان در سطح جهانی مطرح است. امروز کشورهای توسعه یافته را با الگوهای مختلف توسعه بررسی می کنند. شاید بهتر باشد موفقیت آنها را از یک زاویه جدید مورد سنجش قرار داد و آن اینکه، اقتصادی توسعه یافته است که بتواند شرکتهای موفق را در یک محیط بین الملل سازماندهی کند. البته برای سنجش موفقیت شرکتهای موفق به ابزار و شاخصهای ویژه ای نیاز است.

یکی از این شاخص ها، وجود انسانهای خاصی است که نقش آفرینی می کنند و موجب ایجاد بستر موفقیتها می شوند.

به منظور معرفی ویژگیهای افراد کارآفرین و بررسی نقشهایی که این افراد در جامعه و شرکتهای ایفا می کنند، یک نشست علمی در سازمان مدیریت صنعتی در تیرماه امسال برگزار شد و تعدادی از مدیران سطوح مختلف صنعت و اقتصاد از جمله اعضای خانه مدیران در آن حضور داشتند.

سخنران این نشست آقای دکتر محمود احمدپور، رئیس سازمان صنایع بنیاد مستضعفان و جانبازان بود که سخنان خود را در دو بعد کارآفرینی فردی و کارآفرینی سازمانی آغاز کرد.

وی به روند تغییرات اساسی در محیط عصر حاضر و اینکه، یکی از ویژگیهای شرکتهای موفق تعقیب و جستجوی هوشیارانه و هوشمندانه اتفاقات محیط است، اشاره کرد و چنین گفت؛ با توجه به تغییر سریع در محیط بین الملل و دگرگونی سازمانها، محیطهای اقتصادی، افراد، ساختارها و نوع نگرشها، طبیعی است، وقتی جامعه ای از جامعه صنعتی به سمت جامعه اطلاعاتی می رود، خواسته ها و نیازهای آن جامعه تغییر می یابد و این روند شامل فن آوری و اقتصاد نیز می شود. البته آنچه بیشتر اهمیت دارد تغییر نگرشهای از کوتاه مدت به بلندمدت است. در این روند، اقتصاد ملی به سمت اقتصاد جهانی

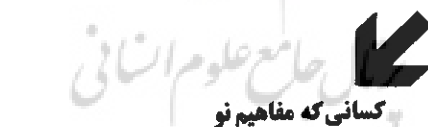
و تکنولوژی نیروافزا به سوی تکنولوژی دانش افزا خواهد رفت.

اما با مقایسه عوامل سازمانی در گذشته و حال می بینیم این تغییرات گسترده تر شده اند یعنی چرخه حرفه گرایی در سازمانها بسیار متحول شده و کارکنان تحصیل کرده و متخصص قابل مقایسه با گذشته که کارکنان تنها در یک مهارت موقت به کار می پرداختند، نیستند. یا اینکه وظایف ساده و فیزیکی جای خود را به وظایف پیچیده و فکری می سپارند. در این زمینه فن آوریهای مکانیکی به تکنولوژیهای الکترونیکی و بیولوژیکی تبدیل شده و بازارهای ثابت مبدل به بازارهای خرید و فروش شناور و مواج می شوند. نگرشهای مکانیکی جای خود را به نگرشهای ارگاتیک می دهند و بالاخره تمایز

ارتباط با این تغییرات تطبیق دهیم. تغییراتی که در اقتصاد، سازمان و محصول رخ داده است یعنی اقتصاد اندازه، جای خود را به اقتصاد شبکه اطلاعاتی یا (WEB - ECONOMY) می سپارد و در سازمان، تولیدگرایی صرف به بازاریابی اجتماعی یا (SOCIAL MARKETING) تبدیل می شود و مهمتر اینکه در محصول اگر تاکنون به تبع اقتصاد اندازه کمیت بسیار مطرح بوده است، با توجه به شرایط امروز جهان به نوآوری یا (INNOVATION) تغییر می یابد. طبیعی است که ما نسبت به تمام این تغییرات در محیط بین الملل به اضافه تغییرات کشورمان، متأثر هستیم. اما اگر قرار است اقتصادی موفق باشد باید بستر لازم برای ایجاد شرکتهای بزرگ، متوسط و کوچک و موفق فراهم و محیط رقابتی بین این شرکتهای ایجاد شود تا قادر به فعالیت در سطح بین الملل باشند. البته بحث کارآفرینی به عنوان موتور توسعه اقتصادی زمانی مطرح است که وجود افراد خاصی موجب ایجاد چنین شرکتهایی شوند. به عبارتی افراد کارآفرین نقش آفرینان اصلی هستند.

### واژه کارآفرینی

دکتر احمدپور در ادامه سخنان خود به مفاهیم و تعریف واژه کارآفرینی از دیدگاههای مختلف پرداخت و ادامه داد: واژه کارآفرینی همچون سایر واژه ها در سطح دنیا در حال تغییرات و هنوز وفاق عمومی درباره کارآفرینی در سطوح بین الملل وجود ندارد. البته استنباط رایج و اشتباه از واژه کارآفرینی این است که کارآفرین کسی است که ایجاد شغل می کند اما چنین نیست.



کسانی که مفاهیم نو

را به یک کسب و کار تبدیل کنند

و منجر به یک محصول

یا خدمت شود

کارآفرین نامیده می شوند.

بین مدیران و کارکنان به تفاهم میان آنها تبدیل می شود.

وی افزود، با مطالعه این تغییرات یک پیام درونی باید در ما ایجاد شود که چقدر الزام دارد تا ما خودمان، سازمانمان، خانواده و کشورمان را در

و شرکتهای مطرح شده است (دهه ۱۹۷۰) که «کوچک زیباست».

پس ایجاد شرکتهای کوچک در دستور کار قرار می‌گیرد. این مقطع مهمی بود برای رشد و توسعه کارآفرینی. بعد از این مقطع، شرکتهای بزرگ مشکلات جدیدی روبرو می‌شوند آنها بهترین نیروهای خود را از دست دادند، رقابت سریع و سازمانها بزرگ شدند.

بحث کارآفرینی سازمانی، در پانزده سال اخیر از این پرسش شکل می‌گیرد که چگونه می‌توان یک سازمان را که مانند یک قیل است در این محیط پرتلاطم و رقابتی حفظ کرد؟ بنابراین باتوجه به افزایش سریع رقبای جدید و ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در شرکتهای و نیز از دست‌دادن بهترین نیروهای کاری، ضرورت کارآفرینی در سازمانها شکل می‌گیرد.

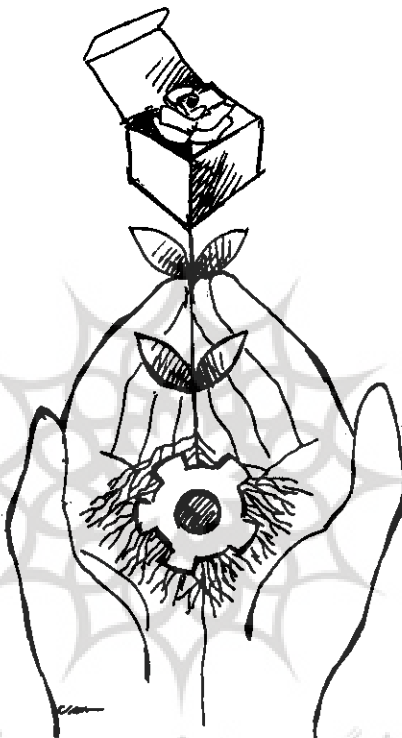
آقای احمدپور افزود، بحث کارآفرینی در کشور ما بحث جدید و خوبی است به‌ویژه برای شرکتهایی که صاحبان و موسسان آنها اشخاص دیگری با اهداف و آرزوهای دیگری بوده‌اند. اما به‌لحاظ تغییرات وسیع، اداره شرکتهای به‌دست دیگران سپرده شده است و این دیگران به‌عنوان مدیران صنعتی چه برنامه‌ای باید داشته باشند تا بتوانند این شرکتهای را اداره کنند. این مدیران می‌توانند خلاءهایی که بنیان‌گذاران قبلی ایجاد کرده‌اند از بین ببرند، سازمانها را سازماندهی کنند و از مرگ تدریجی شرکتهای جلوگیری به‌عمل آورند.

ما باید بستر مناسب برای ایجاد نوآوری را در سازمانهای خود فراهم آوریم. چون از نظر نوآوری در بعد فن‌آوری و بعد اداری، آنقدر عقب هستیم که ساده‌ترین نوع نوآوری و کارآفرینی که تقلیدگرایی است را نمی‌توانیم انجام دهیم. این نیاز بسیار مهمی است. اما ببینیم کارآفرینی

سازمانی چه نیازهایی را ایجاد کرده است:

- نیاز به توجه، اعتماد، احترام، تشویق و حمایت.
- نیاز به آزادی در انتخاب نقش خود در سازمان.
- آزادی در انتخاب همکاران.
- آزادی در تحقیق در کلیه واحدها.
- ارتباط نزدیک با درون و برون سازمان.
- آزادی از زنجیره‌های فرمان و سلسله مراتب سازمانی.
- آزادی از کارهای تکراری، روزمره و یکنواخت.
- و در اختیار داشتن منابع آزاد بدون کنترل و

مجموعه تلاشهایی که یک فرد از ابتدای فرصتی که در بازار مشاهده می‌کند و به سمت نوآوری و ایجاد خدمات و محصولات می‌رود، کارآفرینی فردی می‌نامیم و مجموعه تلاشهایی را که برای یک شرکت که رو به افول می‌رود و دچار بروکراسی شده است انجام می‌گیرد، تا تجدید حیات یابد، کارآفرینی سازمانی می‌نامند. کارآفرینان سازمانی همواره دو راهبرد مهم را در



دستور کار خود قرار می‌دهند. آنها با استراتژیهایی را که منجر به نوسازی می‌شود مدنظر دارند یا تغییر قوانین رقابت را در دستور کار خود قرار می‌دهند. مثلاً شرکتی دارند که دارو تولید می‌کند اما با ایجاد فضای دیگری در آن به الکترونیک می‌پردازند. به عبارتی با ایجاد تغییر در بازی رقابت به بازاریابی و کسب و کار دیگری می‌پردازند.

با نگاهی دیگر به معنای رشد و توسعه کارآفرینی می‌بینیم بعد از انجام اختراعات، کارآفرینی از سال ۱۹۳۰ از نظر ایجاد کسب و کار آغاز می‌شود و در سال ۱۹۴۵ تولید انبوه شکل می‌گیرد و امروز جهان، با بعد جدیدی به نام کارآفرینی سازمانی روبروست. البته بین زمان رشد تولید انبوه و کارآفرینی سازمانی مقطعی وجود دارد. در آن بحث کوچک‌شدن سازمانها

در زبان فرانسوی کلمه‌ای وجود دارد به معنای «متعهدشدن» یا «آنتروپرونور» (ENTREPRENDRE) که UNDERTAKE تعریف می‌شود. اما از کارآفرین دو تعریف ساده وجود دارد یعنی کسانی که ایده‌های جدید و مفاهیم نو را به یک کسب و کار تبدیل کنند و منجر به یک محصول یا خدمات شوند، کارآفرین نامیده می‌شوند. «جفری تیمونز» می‌گوید، «کارآفرینی یعنی ایجاد چیزی ارزشمند از هیچ». واژه کارآفرینی را فردی به نام «ریچارد کانتیلون در قرن هیجدهم ابداع می‌کند اما در سال ۱۹۹۳ «فرد فری» (FRED FRY) می‌گوید، کارآفرین کسی است که مسئولیت جمع‌آوری منابع را برای انجام یک فعالیت برعهده دارد. به عبارت دیگر کارآفرین کسی است که در بعد رشد و ایجاد یک فعالیت کار می‌کند و توجه اصلی او به توسعه، محصول و خدمات جدید است. او فعالیتش را پرریسک آغاز می‌کند و از طریق ابزارهای نوآوری آن را بهبود می‌بخشد. بنابراین تعریف کارآفرین در سه مولفه زیر خلاصه می‌شود:

کارآفرین، فردی است که در دستور کار خود، نوآوری، ایجاد و رشد را که در سازمان اتفاق می‌افتد قرار می‌دهد.

اما «ژوزف شومپتر» یا پدر کارآفرینی، تعریف کاملی از کارآفرینی در سال ۱۹۳۴ ارائه می‌دهد. او می‌گوید، «هر فرایندی در شرکت که منجر به کالایی جدید، ایجاد روشی جدید، بازار جدید و منابع جدیدی شود، می‌گوئیم که کارآفرینی رخ داده است». او ویژگی اصلی کارآفرینی را همانا وجود نوآوری به‌عنوان هسته مرکزی تلاش فرد کارآفرین می‌داند.

شومپتر (SCHUMPETER) درباره مشکل دیدگاههای مختلف اقتصاددانان که به دنبال یافتن عامل اصلی تغییر بودند که اینکه طلا و نقره از طریق فعالیتهای تجاری، زمین از طریق فعالیت کشاورزی و تولید از طریق فعالیت صنعتی، موجب ارزش افزوده می‌شود، می‌گوید؛ در اقتصاد، توسعه زمانی اتفاق می‌افتد که توسط کارآفرین، نوآوری رخ دهد.

### انواع کارآفرینان

سخنران در بخش دیگری از سخنان خود به انواع کارآفرینی در سطح فرد و سازمان اشاره و آنها را اینگونه تعریف کرد: کارآفرینی می‌تواند در دو بعد فردی و سازمانی باشد. در بعد فردی،

پاسخگویی برای استفاده از طرحهای نو. در هرحال کارآفرینان سازمانی که می‌تواند در سطوح مختلف عملیاتی، میانی و مدیریت عالی اتفاق افتد، به‌موارد بالا نیاز دارد.

### نقش کارآفرینان

کارآفرینان نقشهای مختلفی را ایفا می‌کنند که مهمترین دستاورد کارآفرینی برای توسعه کشور و سیاستگذاران کشور، یکی ایجاد اشتغال و دیگر ایجاد رفاه و ثروت است.

به‌همین دلیل «شومپتر» آنرا موتور رشد و توسعه اقتصادی می‌نامد. یعنی در هر سازمان اگر بستر کارآفرینی فراهم آید، اشتغال‌زایی ایجاد می‌شود و عامل انتقال فن‌آوری خواهد شد. از طرف دیگر عامل ترغیب و تشویق سرمایه‌گذاری نیز هست. کارآفرینان عامل شناخت، ایجاد و گسترش بازارهای جدید هستند. آنها توان دیدن خلاء بازارها را دارند و فرصتها را خوب شناسایی می‌کنند به عبارتی مدیریت کارآفرینی چیزی نیست جز «مدیریت و فرصت‌ها».

دکتر احمدپور آغاز بحث کارآفرینی را از دامان علمای اقتصادی دانست و گفت، این بحث به‌لحاظ محدودیتهای علم اقتصاد به دامان روانشناسان انتقال یافته است و آنها به چگونگی هسته‌های وجودی و ویژگی‌های کارآفرین پرداخته‌اند اما به‌علت محدودیتهای علم به جامعه‌شناسان سپرده شده است. در این راستا اقتصاددانان نقشهای کارکردی چون تصمیم‌گیرنده، نوآور، مالک محصول، هماهنگ‌کننده و معامله‌گر را برای کارآفرینان قائل شده‌اند، اما بالاخره جوهره و ریشه کارآفرینی در چیست؟ انسانها پیوسته به دنبال یافتن عامل تغییر و علت موفقیت در اقتصاد بودند. در قرن ۱۵ تا قرن ۱۸ توجه سوداگران به این بحث بود که عامل موفقیت تجارت، از طریق طلا و نقره است. طبیعیون که «ریچاد کانتیلون» هم جزء آنهاست، کشاورزی و زمین را یگانه سرچشمه ثروت می‌پنداشتند. اما «شومپتر»، عامل ایجاد ارزش افزوده را نوآوری از طریق تخریب خلاق می‌داند. امروز اطلاعات به‌عنوان نقشی موثر در ایجاد ارزش افزوده مطرح است.

اما افراد کارآفرین که دارای چنین روحیه‌ای هستند چه ویژگی‌هایی دارند که دست به نوآوری می‌زنند؟ تلاشهای جدید نشان داده است که کارآفرین با دیگران متفاوت است. مهمترین ویژگی‌های مشترک در خصوصیات کارآفرین،

همان توفیق‌طلبی اوست که دوست دارد کارهای خود را با استانداردهای بالا انجام دهد و موفق شود. او دوست دارد بازخورد فعالیت‌های خود را مرتب دریافت کند. دیگر اینکه آنان مرکز کنترل درونی دارند یعنی به سرنوشت خود معتقد بوده و اعتقاد دارند که موفقیت‌های آنها به خودشان باز خواهد گشت تا اینکه به محیط بیرون بپردازند. کارآفرینان میل به ریسک معتدل دارند و انتخاب معقول و معتدل می‌کنند. میزان تحمل ابهام آنها بالاست یعنی قدرت و توانایی دارند تا بااطلاعات ناقص محیطی بتوانند کار و تلاش کنند. کارآفرینان روحیه استقلال‌طلبی بالایی دارند آنها دوست دارند برای خود کار کنند از دیگر ویژگیهای کارآفرینان، داشتن تعهد، انرژي، انگیزه و نشاط زیاد است.



**اگر مدیران در گذشته زندگی می‌کنند.**

**کارآفرینان در آینده زندگی می‌کنند.**

**اگر مدیران اشتیاقی به دستور دادن دارند.**

**کارآفرینان اشتیاقی به کنترل دارند.**

خلاصه این ویژگیها، رویایی بودن آنها، داشتن قاطعیت، اهل عمل بودن، داشتن عزم و اراده بالا، وقف کار بودن، دل بستگی به کار، پرداختن به جزئیات و سرنوشت و تقسیم نتایج کارآفرینی خود با دیگران است. نکته مهم این است که بسیاری تصور می‌کنند کارآفرینان ثروتمند شدن را در دستور کار خود قرار داده‌اند در صورتی که برای آنها توفیق در ارائه خدمات و محصول با ارزش‌تر است. در اینجاست که تفاوت میان سرمایه‌دار و کارآفرین مشخص می‌شود.

### ویژگی‌های جمعیت شناختی کارآفرینان

آیا کارآفرینی به سابقه فرد، سن او و خانواده ارتباط دارد. این نگاه فرایندی است که جامعه‌شناسان به‌جای شکافتن خصوصیات فردی کارآفرینان، به‌دلایل موفقیت یا شکست کارها پرداخته‌اند. در مطالعه ویژگیهای جمعیت شناختی کارآفرینان دو ویژگی عمده مطرح و

مورد بررسی قرار گرفته است.

ابتدا ویژگیهای تجربی یعنی اکثر کارآفرینان، کارآفرینی خود را با توجه به تجربه کاری قبلی خود به‌دست آورده‌اند. یا نارضایتی شغلی که تجربه کرده‌اند. یا الگوی نقشی که در دوران کودکی و نوجوانی با او بوده و جزء آمال و آرزوهای او بوده است. مطالعات نشان می‌دهد که نقش پدر و مادر در کارآفرینی بسیار قوی است. البته شرایط مختلفی چون فوت والدین، فقر، عدم امنیت، مهاجرت و حتی یسن موثر هستند. اگر قرار است کارآفرینی را به‌عنوان ضرورت توسعه بینداریم. می‌توانیم محیط‌های پرورشی و مصنوعی ایجاد کنیم تا کارآفرینی ایجاد شود. اینکه می‌گوییم چرا کارشناسان ما در جامعه کار پیدا نمی‌کنند صرفاً به این دلیل نیست که تقاضا برای کار جدید وجود ندارد، بلکه مقداری به مهارتهایی مربوط می‌شود که نمی‌توانند نیاز سازمانها را پاسخ دهند. یک لیسانس یا فوق‌لیسانس تحصیل کرده بی‌تجربه، کاری نمی‌تواند انجام دهد اما اگر این فرد در یک محیط خانوادگی قرار می‌گرفت که عمدتاً با محیط کسب و کار آشنا می‌شد و یا در زمان تحصیلات، کار حین تحصیل انجام می‌داد، مساله عوض می‌شد. به این مساله در کشورهای توسعه‌یافته بسیار توجه می‌شود. به‌طور کلی می‌خواهم بگویم کارآفرینی پرورشی است و می‌شود آنرا تقویت کرد.

برای فعالیت در یک جامعه باید به نیازهای محیطی کارآفرینان توجه شود. این نیازها بسیار مهم هستند. شاید مهمترین نقشی که دولت‌ها و سازمانهای حمایت‌کننده از سیستمهای دولتی دارند توجه به نیازهای کارآفرینان است. یک بحث این است که در کارخانه‌ها آیا برای ایجاد صنعت به کارآفرینان فرصت کافی داده شود یا نه. به‌جای اینکه توسعه از طریق الگوی دولتی جهت محرومیت‌زدائی و نقش‌آفرینی در سرمایه‌های بزرگ ایجاد شود می‌توانستیم بسترسازی لازم و تامین نیازهای اجتماعی را فراهم کنیم.

در این نگرش دو رویکرد درباره کارآفرینی وجود دارد یکی اینکه می‌گوید؛ شما بذریه را تقویت کن و در هر زمین ناهموار آنرا رشد بده و دیگر اینکه می‌گوید، کاری به بذریه نداشته باش وقتی محیط مساعد شود بذریه‌های خیلی زیاد اگر هم خوب نباشند قابل رشد هستند. در هرحال اگر محیط تقویت و مساعد شود کارآفرینی ایجاد

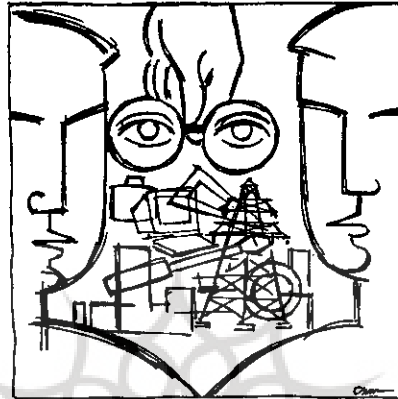
باعث تحول شود و این یکی از مهمترین نیازهای کشورمان است. چنین فردی با داشتن ویژگی‌های شخصیتی چون نیاز به توفیق، استقلال و خلاقیت و ویژگیهای رفتاری یا جمعیت‌شناختی، وقتی در سازمانی قرار گیرد که توسعه بینش مشترک، نوآوری، شیوه‌های جدید پاداش، تفویض اختیار و ایجاد تیمهای کارآفرینی در دستور کارش باشد به کمک عوامل محیطی که دولتها از نظر شرایط اجتماعی - اقتصادی می‌توانند ایجاد کنند، این فرد در اولین مرحله به شکل‌گیری تفکر و تصمیم به کارآفرینی می‌پردازد سپس برنامه فعالیت کاری در کارآفرینی خود را تنظیم می‌کند. البته در مرحله اجرای تعمر با موانعی روبرو می‌شود اما در نهایت با توانایی غلبه بر موانع به موفقیت دست خواهد یافت. به عبارتی اگر این فرد کارآفرین، با نوآوری خود به موفقیتی دست یافت که حاصل این موفقیت ایجاد نوآوری در محصول، بازار، فرایند تولید گشایش بازار جدید و دستیابی به منابع جدید باشد، می‌توان گفت که او مولفه مهمی از کارآفرینی را دارد. و اگر کسی در سازمان خود واحد تحقیق و توسعه و یا واحد طراحی و مهندسی ایجاد کند، به رقابت با رقبای خارجی بپردازد و توانایی رقابت با رقبای داخلی و خارجی ایجاد نماید، قدم بزرگی در جهت کارآفرینی برداشته است. این افراد با داشتن ویژگیهای نوآوری و ابعاد ایجاد تواناییها در سازمان می‌توانند سازمان خود را از نظر افزایش میزان تولید، فروش، سود، رفاه کارکنان، صادرات و در نهایت افزایش میزان سرمایه‌گذاری به مرحله رشد برسانند.

ایجاد کارآفرینی در کشور بسیار ضروری است و این فرهنگ را باید در کشور ترویج دهیم. متأسفانه در این زمینه دانشگاه یا موسسه آموزشی وجود ندارد تا به فعالیت آموزشی بپردازد.

امیدوارم در آینده آموزشگاههایی در سطح مدیران و دانشجویان راه‌اندازی شود و دولتها نیز اگر مقداری فضای لازم را ایجاد کنند، تواناییهای بالقوه مردم شناسایی خواهد شد و می‌توان بسترهای اساسی برای آموزش آنها ایجاد کرد تا حرکت به سمت کارآفرینی سرعت بیشتری به خود بگیرد.

بخش پایانی این نشست علمی نیز که در خانه مدیران سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد به پرسش و پاسخ اختصاص داشت. □

فرد کارآفرین که اعتقاد بر این است که می‌تواند در شرکتهای بزرگ نقش‌آفرین اصلی باشد، کسی است که دارای اراده‌ای نهفته در خود است. او عزمی راسخ و نیاز به توفیق، خلاقیت، استقلال و بینشی خاص دارد. این نیازهای درونی و ویژگی‌های فرد کارآفرین باعث می‌شود که نوعی قدرت و میل به حرکت به جلو و ایجاد تغییر، در دستور کار او قرار گیرد. با ایجاد این



**کارآفرینان سازمانی، همواره دورا هبند  
مهر را در دستور کار خود قرار می‌دهند.  
یعنی یا استراتژی‌هایی را که منجر به  
نوسازی می‌شود، مدنظر دارند؛ یا تغییر  
قوانین رقابت را در دستور کار خود قرار  
می‌دهند.**

تغییر در روحیه کارآفرین با چشم‌اندازی که از موضوع یک فعالیت در او وجود دارد، باعث می‌شود تا کارآفرین فرصتها را به‌خوبی شناسایی کند و آنرا مغتنم شمارد، به‌ویژه کارآفرینی که در راس یک سازمان قرار دارد. با شناخت فرصتها او استراتژیهای خود را در بازار تنظیم می‌کند باین تنظیم، منابع را بسیج کرده و منجر به رضایتمندی مشتری و کارکنان می‌شود و در نهایت به بهره‌وری مناسب دست می‌یابد.

سخنران در بخش پایانی سخنان خود با طرح فرایند کارآفرینی در سازمان و ارائه نتیجه تحقیقات خود در این زمینه چنین گفت: اگر در راس یک سازمان، مدیری غالب که ویژگیهای کارآفرینی را داشته باشد، قرار گیرد می‌تواند

می‌شود. قرار است تا سال ۲۰۰۰ بیست میلیون کارآفرین وارد محیط کار آمریکا شود.

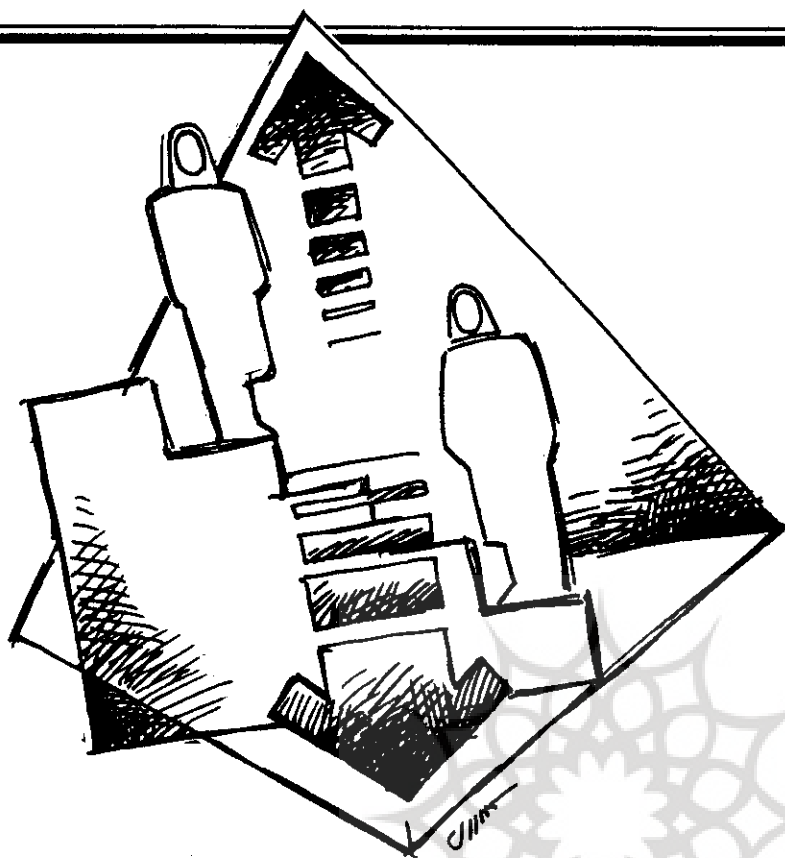
### مقایسه کارآفرینان و مدیران

آقای احمدپور با مقایسه مدیران و کارآفرینان در سازمانها، سخنان خود را ادامه داد و افزود: مدیران اگر در گذشته زندگی می‌کنند، کارآفرینان در آینده زندگی می‌کنند. اگر مدیران اشتیاق به دست‌زدن دارند، کارآفرینان اشتیاق به کنترل دارند، مدیران اگر تهدیدگرا هستند، کارآفرینان فرصت‌گرا هستند. روحیه مدیران چنین است که یک خانه می‌سازند و تا ابد در آن زندگی می‌کنند، اما یک کارآفرین یک خانه می‌سازد و بلافاصله برای خانه بعدی و جدید برنامه‌ریزی می‌کند. بدون کارآفرینان، همه چیز سر جای خودش است و به هم نمی‌خورد. اما مدیران بعد از کارآفرینان مشغول نظم‌بخشیدن به شلوغ‌کاریهای کارآفرینان می‌شوند.

به‌طور کل می‌توان گفت، کارآفرینی یک سبک مدیریت است و چیزی بیشتر از این نیست. مدیران می‌توانند چهارنقش داشته باشند، می‌توانند نقش اداری، تولیدگرا، کارآفرین و یکپارچه‌ساز را ایفا کنند. به عبارتی کارآفرینی در ابتدا و شروع یک پروژه و انجام یک فعالیت است تا ادامه آن.

اگر قرار است اقتصاد موفقی داشته باشیم به نظر می‌آید باید کارآفرینی در کشورمان بیشتر مورد توجه قرار گیرد. البته پیش از انقلاب در این‌باره مطالعه‌ای انجام شده بود، اما در حال حاضر تنها یک مطالعه روی این قضیه شده است. بحث کارآفرینی بسیار مهم است و در برخی کشورها، هزاران تحقیق روی آن انجام می‌گیرد. امیدوارم باتوجه به این مساله، بتوانیم، استعدادهای زیادی را که در کشورمان وجود دارد، مورد شناسایی قرار دهیم و باعث ترغیب و تشویق کارآفرینی شود.

امروز در دنیا برای تشویق و ترغیب، کارآفرینی سه برنامه وجود دارد یکی برنامه‌های آگاهی‌دهنده یا (AVERNECE PROGRAME) که می‌تواند برای سیاست‌گذاران، مدیران، حقوق‌دانان و کارکنان باشد. دوم برنامه‌هایی هستند که می‌آموزد چگونه می‌توان کارآفرینی را یاد گرفت که دانشکده‌های مهندسی و بازرگانی به این مساله خیلی توجه دارند و سوم برنامه‌هایی است که باتوجه به وجود کارآفرینان می‌آموزد که کارآفرین چگونه می‌تواند شرکت را نگه دارد.



مشارکت زنان در عرصه‌های مختلف اقتصادی - اجتماعی یکی از شاخصهای توسعه هر کشوری محسوب می‌شود، ولی برای احقاق حقوق مادی و معنوی زنان باید در ابعاد اجتماعی و سازمانی اقداماتی صورت بگیرد تا زنان بتوانند ضمن حضور در عرصه‌های مختلف اجتماعی بقای کانون خانوادگی خود را نیز تضمین کنند. برای تحقق این هدف در بعد سازمانی، مدیران منابع انسانی نقش به‌سزایی دارند. مدیران منابع انسانی به‌عنوان حافظان حریم انسانی در سازمانها با ترویج «اصل احترام» به‌عنوان «منشور مدیریت سازمانی» می‌توانند فضایی سالم برای حاکمیت شایسته‌سالاری در سازمانها فراهم کنند.

باتوجه به اهمیت حضور زنان و نقش مدیران منابع انسانی در استفاده بهینه از توان آنان خانم دکتر نسرين جزینی عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی در یک نشست علمی که با حضور دست‌اندرکاران و علاقمندان به مباحث مدیران منابع انسانی برگزار شد، نقش مدیران منابع انسانی در اشتغال زنان را بررسی کرد آنچه در پی می‌آید چکیده‌ای از این بحث است.

### بررسی مشارکت زنان در عرصه‌های مختلف اقتصادی

## سقف شیشه‌ای؛ مانع رشد زنان

زنان مدیر و کارمند عالی‌رتبه اداری در سال ۱۳۷۰ معادل ۱۵۳۳ نفر بود که در سال ۱۳۷۵ به ۴۱۴۲ نفر رسیده است. این رشد در سایر بخشها مانند بخش کشاورزی هم محسوس است. در سال ۱۳۷۰ تعداد زنان شاغل در بخش کشاورزی و دامداری ۱۵۹۸۷۴ نفر بوده است که این رقم در سال ۱۳۷۵ به ۳۰۱۳۱۴ نفر رسیده است.

هم‌اکنون هیچ کشوری در دنیا از لحاظ قانونی بین اشتغال زنان و مردان تفاوت قائل نشده است. در کشور ما نیز در موارد بسیاری از جمله اصول ۳، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۸ و بند ۴ اصل ۴۳ قانون اساسی کشورمان بر تساوی حقوق زن و مرد و انتخاب آزاد فرصتهای شغلی تاکید شده است. قانون کار جمهوری اسلامی ایران نیز هرگونه تبعیض بین زنان و مردان را در محیطهای کاری مردود دانسته است.

علیرغم اینکه از لحاظ حقوقی هیچ تفاوتی بین زنان و مردان گذاشته نشده است ولی در عرصه عمل زنان برای دریافت حقوق و مزایای مساوی مردان برای مشاغل مشابه و فراهم آوردن تسهیلات مناسب شغلی با مشکل مواجه هستند. برای حل این مشکل مدیران منابع

وی در ادامه گفت: طبق سرشماریهای مرکز آمار ایران در سال ۱۳۵۵ نرخ مشارکت زنان ۱۳/۹ درصد بوده است. این رقم در سال ۱۳۶۵ به ۸/۲ درصد کاهش یافته و در سال ۱۳۷۵ به نرخ ۹/۱ درصد افزایش یافته است. این وضعیت در حالی است که نرخ رشد باسواد زنان چه در مناطق شهری و چه در مناطق روستایی روند صعودی داشته است. به‌طوری که در سال ۱۳۳۵ تنها ۸ درصد زنان کشور سواد داشتند و این نرخ در سال ۱۳۷۵ به ۷۴/۲ درصد رسیده است. در همین مدت زمان درصد باسوادی زنان روستایی در سال ۱۳۳۵ فقط ۱/۲ درصد بوده است که این رقم در سال ۱۳۷۵ به ۶۲/۴ درصد افزایش یافته است. در طی سالهای اخیر مشارکت اقتصادی زنان نیز افزایش پیدا کرده است. به‌عنوان نمونه تعداد

سخنران در ابتدا با ارائه آمارهایی به بررسی وضعیت زنان شاغل در جهان پرداخت و گفت؛ به‌عنوان نمونه در سال ۱۹۷۰ تعداد زنان شاغل تمام وقت حدود ۵۱۵ میلیون نفر بوده است که این رقم در سال ۱۹۸۰ به حدود ۶۰۰ میلیون نفر رسیده است و انتظار می‌رود این رقم تا سال ۲۰۰۰ میلادی به حدود ۸۴۲ میلیون نفر برسد. همچنین طی دو دهه گذشته نرخ مشارکت زنان در آسیای جنوب شرقی از ۴۹ درصد به ۵۴ درصد و در آمریکای لاتین از ۲۲ درصد به ۳۳ درصد رسیده است.

طبق آمارهای سازمان بین‌المللی کار (ILO) زنان الجزایری با ۸ درصد کمترین و زنان فنلاندی با ۴۷ درصد بیشترین سهم اشتغال را داشته‌اند و بیش از ۴۵ درصد زنان جهان که بین رده سنی ۱۵ تا ۶۴ قرار دارند از نظر اقتصادی فعالند.

خود به بررسی پیشنهادهای کمیسیون سقف شیشه‌ای و توصیه‌های نشست سازمان بین‌المللی کار (ILO) برای شکستن سقف شیشه‌ای پرداختند. اهم پیشنهادهای کمیسیون سقف شیشه‌ای عبارتست از:

۱- مدیریت ارشد باید به‌وضوح تعهدات خود را در قبال تفاوت‌های نیروی کار در سراسر سازمان حفظ کند. ۲- توجه به تفاوتها باید در برنامه کاری هر واحد گنجانده شود. ۳- مدیران باید برای پیشرفت افراد مسئول شمرده شوند. ۴- سازمان برای کمک به همه کارکنان واجد شرایط به‌منظور بهره‌جویی از امکانات و فرصتها در احراز پستهای سازمانی بر مبنای شایستگی و توانایی باید اقدامات حمایتی انجام دهد. ۵- به جای تکیه بر منابع سنتی استخدام و گزینش، سازمان نیاز به شناسایی و ارتقاء داوطلبان واجد شرایط مدیریت از منابع غیر سنتی دارد و سپس برای نگهداری آنان باید تلاشهای لازم را انجام دهد.

سازمان بین‌المللی کار نیز برای شکستن سقف شیشه‌ای توصیه‌های زیر را ارائه کرده است. ۱- آموزش ۲- ایجاد شبکه‌های ارتباطی ۳- اتخاذ سیاستهای سازگار با مصالح خانواده ۴- اصلاح قوانین استخدامی ۵- پرداختهای مساوی برای مشاغل مشابه ۶- افزایش آگاهی عمومی نسبت به نقش و سهم اقتصادی روبه رشد زنان.

خانم جزنی در بخش دیگری از سخنان خود به تشریح اصل ارزش مقایسه‌ای پرداخت و گفت: ارزش مقایسه‌ای اصلی است که طبق آن زنان باید برای کار با ارزش قابل مقایسه و همچنین برای کار مساوی با همان حقوق دریافت کنند که مردان دریافت می‌کنند. عواملی که می‌تواند باعث تفاوت در پرداخت بشود عبارتند از: ارشدیت، کیفیت یا کمیت کار، گواهی یا مجوز، این حقیقت که مشاغلی که به‌طور غالب توسط زنان انجام می‌شود معمولاً پرداخت کمتری دارد در مقایسه با مشاغلی که به‌طور غالب توسط مردان انجام می‌شود، سبب شده است تا این پرسش مطرح شود که آیا تفاوت‌های پرداخت در میان مشاغل ناشی از ارزش حقیقی کار است یا فقط انعکاسی است از یک سنت طولانی.

گزارش از: مریم چهاربالش

۵- اتخاذ سیاستهایی که کارکنان را در ایجاد توازن بین کار و مسئولیتهای خانه یاری دهد. ۶- ایجاد فرصتهایی برای پیشرفت و انعطاف‌پذیر کردن برنامه‌های کاری ۷- تدوین برنامه‌های آموزشی در ارتباط با ارتقاء و توسعه خودآگاهی زنان شاغل ۸- تدوین دوره‌های آموزشی در راستای تغییر باور زنان نسبت به خود و ایجاد گروههای کاری برای مشارکت و ارتباط بیشتر زنان.

مدیران منابع انسانی باید شرایطی را در سازمان فراهم کنند که رفتارهای ناخوشایند به حداقل برسد، زیرا بخشی از موفقیت سازمانی درگرو حساسیتی است که کارکنان نسبت به

### مدیران منابع انسانی باید شرایطی را در سازمان فراهم کنند که رفتارهای

ناخوشایند به حداقل برسد. زیرا بخشی از موفقیت سازمانی درگرو حساسیتی است که کارکنان نسبت به رفتارها و طرز برخوردها

رفتارها و طرز برخوردها با یکدیگر دارند. به‌عنوان مثال یکی از برنامه‌های طراحی شده در شرکت دوپن «شناسایی و احترام به حقوق دیگران از طریق آموزشهای ارتقای سطح آگاهی کارکنان و آموزشهای رفتاری» است.

### سازمان دوستدار خانواده

یکی دیگر از اقداماتی که هم‌اکنون در دنیا برای فراهم آوردن زمینه مناسب برای زنان مورد توجه قرار گرفته است، بحث سازمان دوستدار خانواده (یا FRIENDLY ORGANIZATION) است. ساختار ایسن سازمانها به‌گونه‌ای طراحی می‌شود که زنان شاغل بتوانند حافظ کبان خانواده خود نیز باشند. در نظر گرفتن امکاناتی چون ساعات کار شناور، محل‌های کار غیرمتمرکز، تهیه امکانات مهدکودک و... از جمله تمهیداتی است که در این سازمانها پیش‌بینی می‌شود. در نظر گرفتن امکاناتی از این قبیل در کشورهای سنتی مانند کشور ما بیش از پیش اهمیت دارد.

دکتر جزنی در قسمت دیگری از سخنان

انسانی نقش به‌سزایی می‌توانند ایفا کنند. خانم زنی آموزش را یکی از مهمترین ابزارهایی ذکر کرد که مدیران منابع انسانی در اختیار دارند و با اتکا به آن می‌توانند فرهنگ سازمانهایی را متحول کنند.

### سقف شیشه‌ای

خانم جزنی در بخش دیگری از سخنان خود به تشریح مفهوم سقف شیشه‌ای پرداخت. «سقف شیشه‌ای» اصطلاحی است که برای توصیف موانع نامرئی ناشی از تعصبات مسئولان و سازمانها علیه زنان ابداع شده است. این موانع در عمل زنان را از دستیابی به فرصتهای برابر استخدامی و حقوق و دستمزد بازمی‌دارد. این اصطلاح اگرچه اولین بار در آمریکا شکل گرفت ولی در شرایط کنونی قابل تعمیم به تمام شرایطی است که زنان در عمل برای رسیدن به مشاغل بالای مدیریتی با آن روبرو هستند.

خانم جزنی گفت: مهمترین ابزار برای حل این مشکلات آموزش است. تا به‌وسیله این آموزشها، در طرز تلقی افراد، نگرشها و باورهای جوامع، تغییر به‌وجود آید. البته این هم نیازمند یک تلاش بلندمدت و عزم ملی است، ولی در سطح سازمان به کمک برنامه‌ریزی آموزشی می‌توان طرز تلقی کارکنان را نسبت به زنان شاغل تغییر داد.

البته مقوله اشتغال زنان و مدیریت منابع انسانی از عوامل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی جدا نیست و در حقیقت حل این مشکل یک عزم ملی می‌طلبد. به همین منظور باید از اقدامات نمایشی، فعالیتهای جناحی و مقطعی حذر کرد و فعالیتهای آموزشی و اطلاع‌رسانی را گسترش داد. خانم جزنی در بخش دیگری از سخنان خود تاکید کرد که مدیران منابع انسانی در جامعه ما به دلیل حاکمیت نظام ارزشی، بسیار راحت‌تر از سایر کشورها می‌توانند برنامه‌ریزی کنند. مهمترین اقداماتی که مدیران منابع انسانی می‌توانند انجام بدهند را به شرح زیر می‌توان برشمرد: ۱- شناخت عوامل اثرگذار بر اشتغال زنان ۲- شناخت و ویژگیهای سیستم کاری زنان در ایران ۳- ایجاد هماهنگی در برنامه‌ریزیهای راهبردی (استراتژیک) سازمان و برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای استفاده بهینه از نیروهای فعال سازمان اعم از زنان و مردان ۴- شناسایی و احترام به حقوق دیگران از طریق آموزشهای ارتقای سطح آگاهی کارکنان و آموزشهای رفتاری



به منظور بررسی سیر تحولات اخیر در بازارهای جهانی و جایگاه کشورمان در این بازارها و نیز برای ارائه چشم‌اندازی روشن از آینده ایران برای حضور در بازارهای بین‌المللی، نشستی در خانه مدیران سازمان مدیریت صنعتی، با حضور اعضای این خانه و صاحب‌نظران امور صنایع و بازرگانی بین‌الملل بویژه امر صادرات برگزار شد.

سخنران این نشست آقای دکتر ارسطو امامی‌خویی استاد دانشگاه بود که سیر تحولات اثرگذار بر بازارهای جهانی طی دهه ۶۰ میلادی تا سالهای اخیر را موردکنکاش قرار داد.

وی ضمن بررسی موقعیت و جایگاه کشورمان در بازارهای جهانی، تنگناهای موجود بر سر راه حضور ایران در بازارهای بین‌المللی را برشمرد و با ارائه چشم‌اندازی از آینده کشور به پرسشهای حاضران پاسخ گفت. دکتر امامی به نخستین تحول در بازارهای جهانی اشاره کرد که جهان‌شمولی شدن بازارها، کالا، خدمات و سرمایه است. در این حالت تشخیص هویت محصولات، دشوار می‌شود، مالکیت‌ها در حال تغییر و تحوّلند و محصولات عمدتاً نتیجه فعالیت‌هایی هستند که در کشورهای متفاوت رخ می‌دهد. در چنین بازارهای جهان‌شمولی می‌توان از پدیده‌ای تحت‌عنوان «اتحاد استراتژیکی» نام برد و چنین گفت: امروز، بازیگران اصلی در اقتصاد جهان‌شمول، تولیدکنندگان هستند نه کشورها زیرا با اتحاد استراتژیکی که میان شرکتهای بزرگ تولیدکننده در جهان رخ می‌دهد (نظیر اتحاد شرکت «کرایسلر» یا «مرسدس بنز»)، ارائه تعریفی خاص از اقتصاد یک کشور یا کالاهای آن، بسیار دشوار می‌شود.

وی افزود، دومین عامل یا تحول اثرگذار بر بازارهای جهانی، نقش روزافزون شرکتهای چندملیتی است. در گذشته تنها آمریکا صاحب شرکتهای چندملیتی بود اما امروز دنیا از شرکتهای چندملیتی در کشورهای گوناگون پر شده است. این شرکتهای مرتب در حال تغییرند زیرا مالکیت آنها تغییر می‌یابد.

تحول سوم، تحول تکنولوژیکی است، این تحول برخی را قوی و برخی را ضعیف کرده است. یکی از آثار تحولات فن‌آوری تضعیف رابطه میان مواد اولیه و تولید و همچنین تضعیف رابطه میان نیروی انسانی و تولید است. طوری که این امر در دو دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی آسیب قابل توجهی به کشورهای تولیدکننده غیرانرژی

## نگاهی دیگر به یک دلمشغولی اقتصاددانان

شد. این روند در سال ۱۹۷۲ میلادی به اوج خود رسید اما پس از آن سال مجدداً سیر نزولی به خود گرفت به گونه‌ای که طی سالهای ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۴ میلادی کشورهای اندکی به ملی کردن صنایع خود پرداخته‌اند و برعکس، روند خصوصی‌سازی آغاز گردید و همچنان ادامه دارد.

ورود به مرحله فراصنعتی آقای امامی در ادامه سخنان خود به گذر برخی کشورها از مرحله صنعتی به مرحله فراصنعتی اشاره کرد و چنین گفت: کشورهای آمریکا، ژاپن و آلمان از جمله این کشورها هستند که در آن فعالیتها از محوریت سرمایه به محوریت اطلاعات رفته‌اند. در نتیجه فعالیت‌های آنها بر روی ابداع، خلاقیت و راه‌اندازی متمرکز شد و مرحله اجرایی تولید خود را به سایر کشورها واگذار کردند. مزیت مهم این شیوه این است که تکنولوژیهای دست دوم و سوم و نه دست اول راحت‌تر انتقال یابند.

با فروپاشی شوروی سابق تاثیراتی بر بازارهای جهانی وارد شد و اغلب کشورهای بلوک شرق سابق به سمت سرمایه‌داری کشیده شدند. به عبارتی نظام متمرکز دولتی برنامه‌ریزی شده را کنار گذاشته و با شیوه‌های گوناگون به طرف سرمایه‌داری رفتند. در نتیجه در بازارهای جهانی رقابت افزایش یافت طوری که امروز کشور لهستان هم به دنبال تکنولوژی، سرمایه، سیستم‌های مدیریتی و مزیت‌های نسبی اکتسابی است تا بتواند در بازارهای جهانی به رقابت بپردازد. چنین روندی باعث شد تا طبقه‌بندی‌های اقتصادی در جهان تغییر یابد. می‌دانید که در گذشته تعاریف متفاوتی از جهان اول، دوم و سوم وجود داشت و اعتقاد بر این بود که جهان اول، جهانی است که از نظر ساختار اقتصادی، سرمایه‌داری، پیشرفته و صنعتی است، ثبات و نرخ تورم پایین دارد و درآمدهای آن بالاست. جهان دوم، جهانی است که کشورهای آن نظام سرمایه‌داری ندارند.

جهان سوم، جهانی است نیمه سرمایه‌داری، که معمولاً خصوصیتی چون تورم بالا و درآمدهای پایین دارد و صنعتی نمی‌باشد. اما امروز این طبقه‌بندی جهانی برهم ریخته شده است و از نظر اقتصادی یا باید در جهان اول و یا در جهان سوم باشیم. سخنران افزود، در شرایط فعلی بازارها چهار دسته شده‌اند، نخست

# چشم‌انداز جایگاه ایران در بازارهای بین‌المللی

وارد کرده است. به عبارتی تکنولوژی اجازه داد تا مواد غیرطبیعی جایگزین مواد طبیعی در تولید شود. استمرار توسعه تکنولوژیکی باعث شده تضعیف رابطه میان مواد اولیه و تولید، شامل حال کشورهای تولیدکننده نفت نیز شود. (دهه ۸۰ و ۹۰). در این‌باره می‌توان تفاوت میزان مصرف سوخت خودروهای دهه ۶۰ میلادی را با مصرف خودروهای طی دهه ۹۰، مورد مقایسه قرار داد. این اثر فن‌آوری باعث شده است تا کنترل دولتها بر اقتصادشان ضعیف شود طوری که سرعت و حرکت بازارها بیش از سرعت دولتها شده است. به‌ویژه اگر کنترلها از کیفیت کمتری چه از نظر نیروی انسانی و چه ساختار، برخوردار باشد. از طرفی مصرف‌کننده سلیقه خود را مرتب تغییر می‌دهد به گونه‌ای که تولید در چندسال گذشته از تولید انبوه به سمت تولید دلخواه حرکت کرده است.

تحول بعدی که سخنران از آن نام برد تحول روند آزادسازی اقتصادی است. دکتر امامی ادامه داد؛ تا قبل از دهه ۸۰ میلادی، بیش بر این بود که دولتها راه‌حل مشکلات اقتصادی هستند، اما تجارب به‌دست آمده این بینش را تغییر داد. طوری که از سال ۱۹۶۵ میلادی روند ملی‌کردن صنایع یا ملی کردن فعالیت‌های اقتصادی جاری

بهترین را خریداری کنیم بلکه فن‌آوریهای دست چهارم و پنجم را از کشوری چون کره خریداری کرده‌ایم و قصد داریم با آنها در بازارهای بین‌المللی به رقابت بپردازیم.

اگر کشور خود را با کشورهایی چون اندونزی، مکزیک، ترکیه و کره جنوبی مقایسه کنیم، می‌بینیم از نظر سهم تولید کالاهای کارخانه‌ای (MANUFACTURING) سهم اندونزی ۲۴ درصد، ترکیه ۲۱ درصد، مکزیک ۲۰ درصد و کره جنوبی حدود ۲۹ درصد است و سهم ایران به صورت پرنوسان رقم‌های ۱۱، ۵ و ۳ درصد است که حاکی از شکل ساختاری است. در بررسی سهم صادرات کشورمان ملاحظه می‌شود که صادرات ما از ۴۵ درصد پیش از انقلاب به ۲۲ درصد رسیده است که نسبت به سهم صادرات کشورهای اندونزی با (۳۰ درصد) و کره جنوبی (۲۹ درصد)، عقب هستیم.

آمار نشان می‌دهد که ما از نظر سهم صادرات در بخش صنعت (کالاهای کارخانه‌ای) نیز نسبت به کشورهای فوق‌الذکر در وضعیت مطلوبی نیستیم. براساس آمار، صادرات صنعتی کشور کره جنوبی ۹۵ درصد، مکزیک ۸۳/۷ درصد، ترکیه ۵۰/۵ درصد و اندونزی ۴۷/۵ درصد از کل صادرات است. این سهم برای ایران حدود سه درصد است که نشان‌دهنده ناتوانی در صدور کالاهای صنعتی در حد غیرقابل قبول است.

### توصیه‌های اجرایی

نفت در سال ۱۹۴۹ میلادی دودلار و قیمت واقعی آن در سال ۱۹۹۰ حدود ۳ دلار بوده است. اما امروز قیمت نفت چقدر است.

دکتر امامی درباره سیاست جایگزینی واردات گفت؛ این سیاست قبل و بعد از انقلاب وجود داشته است. این سیاست می‌گوید؛ آنچه که قرار است وارد شود، سعی کنید در داخل تولید کنید. چنین سیاستی بسیار ساده است و پیش‌نیاز آن ایجاد محدودیت می‌باشد. این روند را بسیاری از کشورها طی دهه ۱۹۵۰ طی کردند و ما چون در این باره استراتژی خاصی را تدوین نکرده بودیم با مشکل روبرو شدیم. نکات منفی چنین سیاستی این است که باعث رکود می‌شود، دستمزدها را در درازمدت پایین می‌آورد و شما را از دنیا جدا می‌کند. بویژه آنکه بحث سیاست خودکفایی نیز در کنار آن مطرح باشد.

ما قصد داشتیم آنچه را که وارد می‌کردیم، در داخل تولید کنیم و تمام نیازهای درونی خود را، از درون برطرف سازیم. در نتیجه مجموعه صنایعی که در کشور راه‌اندازی شدند، به شدت درون‌گرا و این درون‌گرایی باعث شد تا به بازار داخلی وابسته شویم بازاری که در آن انحصار، سوبسید و حمایت وجود دارد. منشاء این حمایتها دولت است. دولتی که به پشتوانه نفت این حمایتها را انجام می‌دهد. طوری که وقتی قیمت نفت افزایش می‌یابد، اوضاع صنایع ما خوب و وقتی قیمت کاهش می‌یابد، شرایط بد می‌شود.

### سرمایه‌گذاری‌های مستقیم خارجی

بهترین روش دستیابی به مزیت‌های نسبی اکتسابی چون

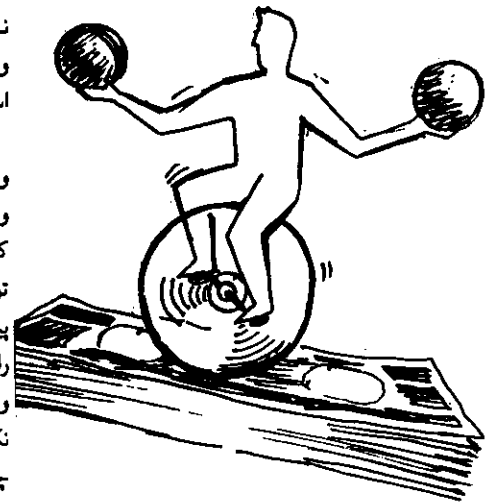
ارزانترین منابع، شبکه‌های توزیع قوی جهانی

شبکه‌های مدیریتی

شناخت و اعتبار است.

در چنین حالتی صحبت از صادرات غیرنفتی مطرح می‌شود صادراتی که سلیقه خریدار خارجی را در نظر نمی‌گیرد. اما مصرف‌کننده یا خریدار خارجی اگر در کالای صادراتی ما، کوچکترین اشکالی ملاحظه کند آن را پس می‌فرستد و اعتراض می‌کند.

وی افزود، یکی از تنگناهای گذشته ما، استقراض‌های کوتاه‌مدت یا میان‌مدت بود که منجر به مشکلات و عدم ثبات مالی شده است. شکل بعدی اینکه ما نتوانستیم از فروشندگان به‌طور مستقیم تکنولوژیهای دست دوم از نوع



بازارهای کشورهای پیشرفته و صنعتی که در آنها درآمدها بالا و از نظر اقتصادی باثبات هستند، الگوی مصرف آنها مشابه است و نرخ تورم پایین دارند. دسته دوم، بازار کشورهای سریع‌السییر است که با سرعت رشد می‌یابند (رشد بیش از ۶ درصد). درآمد در این کشورها بالا و مصرفشان متغیر است. کشورهای چین، هنگ‌کنگ و کره جنوبی جزء این دسته هستند.

دسته سوم، بازارهای اقتصاد پویا هستند. کشورهای هند، روسیه، ترکیه و مکزیک در این دسته قرار دارند. در این کشورها آزادسازی اقتصادی (خصوصی‌سازی، مقررات‌زدایی و غیره) انجام شده است و نقش دولت از نظر اقتصادی کاهش یافته است. دسته چهارم، سایر کشورها هستند. کشورهای این دسته از بازارها نه صنعتی هستند، نه سریع‌السییر و نه از نظر اقتصادی پویا. ایران جزء این دسته قرار دارد. چرا که ما تنها سه سال رشد اقتصادی خوب داشته‌ایم و چون روند خصوصی‌سازی در کشورمان متوقف شده است بنابراین نه می‌توانیم در گروه سریع‌السییر و نه در گروه پویا باشیم.

### جایگاه ایران در بازارهای بین‌المللی

سخنران در ادامه این نشست، جایگاه و تنگناهای ایران از نظر تحولات اخیر و ورود به بازارهای جهانی را مورد بررسی قرار داد و چنین گفت؛ نخستین تنگنا و مشکل، وابستگی شدید اقتصاد ما به نفت است. دیگر بخش خصوصی ضعیفی است که وابسته به دولت است دولت نیز وابسته به نفتی است که این نفت وابستگی به عوامل تعیین‌کننده در جهان دارد. آمار قیمت‌های نفت در سالهای متفاوت، نشان می‌دهد که قیمت

دکتر امامی با توجه به وجود تنگناهای یادشده توصیه‌های اجرایی خود را جهت بهبود چشم‌انداز ارائه کرد که در زیر می‌خوانید:

● ارتباطات خود را با بازارهای خارجی حفظ و یا تقویت کنید و اگر انتظار بکشید تا ریسک ایران برای حضور در بازارها تا سطح مورد نظر شما پایین بیاید، هزینه‌های مربوطه نسبت به امروز بالاتر خواهند رفت. چرا که رقبای شما افزون خواهند شد.

● توان‌های درون شرکت خود را مانند ظروف مرتبطه به یکدیگر وصل کنید به عبارتی از قدرت

تولید و قدرت خرید هر دو برای ورود به بازارها استفاده کنید.

- فعاليتها را به یکدیگر ارتباط دهید. یعنی سرمایه‌گذارهای خود را در جهت ورود به بازارها به کار بگیرید تا ورود شما در آینده آسان‌تر شود.
- خط تولید خود را برای بازارهای جهانی

### ادامه اقتصاد سیاسی شده مشوق از دست دادن سهم بیشتر در بازارهای جهانی خواهد بود که باید از آن اجتناب کرد.

تدارک ببینید و توأمأ به بازارهای داخلی و بازارهای خارجی فکر کنید. یک مدیر صادرات یا مدیر بین‌الملل خوب کسی است که نبض بازار را خوب تشخیص دهد و اطلاعات مناسب و درست را به موقع در اختیار مدیرعامل قرار دهد تا او نیز بتواند درست و به‌هنگام تصمیم بگیرد. بنابراین خط تولید یا خصوصیات مربوط به زمان تولید، برای صادرات، با این تحول باید صورت گیرد. در بازاریابی اولین اصل، اصل محصول یا کالا است که در این اصل سه سببست جاری است. اول اینکه «آنچه را که بازار می‌خواهد تولید کنیم». دوم، «آنچه را که می‌توانیم تولید کنیم بفروشیم»، سوم، «ادغام یا تطابق خواسته بازار با آنچه که می‌توان تولید کرد». (کالاهای صنعتی). بنابراین اجازه دهید بازار به شما بگوید چه تطابق‌هایی را انجام دهید.

● درباره قیمت‌ها، برای ورود به بازارها بهتر است از سیاست نفوذ یا رخنه بهره بگیرید و در قیمت‌گذاری، از هزینه‌های متغیر به جای هزینه‌های کل استفاده کنید.

● توصیه آخر این است که خود فروشنده نباشید. زیرا این بیش وجود دارد که می‌گوید، «تولیدکننده خوب، بدترین فروشنده است». علت هم این است که بین تولید و فروش نوعی تناقض منافع وجود دارد. این تناقض باعث ایجاد اختلال در بازار شده و اختلال نیز باعث تخریب بازار و افزایش هزینه‌ها خواهد شد.

چشم‌انداز آینده ایران  
دکتر امامی با ارائه چشم‌اندازی از آینده

صنایع ایران از نظر حضور در بازارهای بین‌الملل، با نگاهی مثبت به آینده سخنان خود را این‌گونه ادامه داد: از نظر بنده، ما به‌رغم طی راه دشوار و نه چندان مطلوب، می‌توانیم آینده مثبتی داشته باشیم. همانطور که قبلاً گفته شد ما، در طبقه‌بندی چهارگانه بازار، در بخش چهارم یا بازار سایر قرار داریم. پس دو راه داریم یا در بازار سایر باقی بمانیم یا شهادت اقتصادی می‌یابیم تا وارد بازارهای پویا شویم. خوشبختانه هنوز حق انتخاب وجود دارد و شرایط آن را هم داریم. تصور من این است که می‌توانیم با کنار گذاشتن استراتژی جایگزینی واردات، به دنبال استراتژی توسعه صادرات باشیم اما پیش‌نیاز آن این است که سریع و جدی صنعتی شویم و صنعتی شدن باید صنعتی شدن بازار و نه صنعتی شدن دولتی باشد. خوشبختانه از یک سو شرایط جهانی برای ما در حال بهبود است و از سوی دیگر، محدودیتهایی که برای دسترسی به منابع ارزان، تکنولوژی و سیستمها وجود دارد، در حال کاهش هستند. عامل دیگر که می‌تواند به نفع ما باشد، نقش ایران در منطقه است و هیچ کشوری نمی‌تواند چنین نقشی را ایفا کند و آن نقش ارتباط‌دهنده شمال به جنوب و شرق به غرب است. ایران از نظر انتقال نفت و گاز شمال، راهی بسیار سریع و ارزان به حساب می‌آید. تمام سرمایه‌داران جهان برای دسترسی به بازارهای آسیای مرکزی به ما احتیاج دارند. مزیت مهم ما

### بهترین راه افزایش صادرات و جایگزینی صادرات نفتی تبدیل کردن ایران به پایگاه تولید و توزیع منطقه برای شرکتهای بزرگ خارجی و داخلی است.

نسبت به سایر کشورها، نیروی انسانی ماست. ما در کشور خود نیروی متخصص بسیار داریم که باید به آنها توجه شود. از سوی دیگر اگر درصدی از نیروی متخصص ما که در آمریکا و اروپا زندگی می‌کنند و دارای ارزشمند ما محسوب می‌شوند، در اختیارمان قرار گیرد، اقتصاد کشور شکوفا خواهد شد. این نیروی متخصص می‌تواند شبکه تولید و توزیع ما را به شبکه‌های جهانی ارتباط دهد. بهترین تکنولوژی و ارزان را برای ما

جستجو نمایند و شیوه خرید آنها را به ما بگویند امروز دارایی ای ما در ساختمانها و ماشینها، بدون استفاده مانده‌اند. می‌توان با ایجاد تغییراتی در این ظرفیتها و استفاده از آنها راه ورود خود به بازارهای جهانی را هموار سازیم.

از خطاهای خود به‌سادگی نگذریم و آنها را

### موفقیت سیاست توسعه صادرات در گرو آزادسازی واقعی اقتصادی در درون و روابط بهتر و هماهنگ با جهان است.

به‌خوبی ببینیم و بهره بگیریم سعی کنیم تا از آنها کاسته شوند. این کار باعث کاهش هزینه‌ها نیز می‌شود. خطاها اگر تکرار شوند، هزینه‌ها نیز تکرار خواهند شد و این منطقی نیست.

سخنران در ادامه گفت: اگر تمام امکانات خود را به کار بگیریم و از طریق آزادسازی اقتصادی در داخل و ایجاد ارتباط قویتر با بازارهای جهانی و انتقال مزیت‌های نسبی اکتسابی یعنی (شناخت بهتر، اعتبار بیشتر، حضور به معنای واقعی در بازارها، روابط بهتر و دسترسی به منابع موردنیاز و غیره)، وارد بازارهای جهانی شویم و کشور خود را به یک ایستگاه تولید و توزیع برای خود و سایر شرکتهای بزرگ دنیا تبدیل کنیم. آن وقت می‌توان از گروه چهارم بازار وارد گروه پویا و بعد به گروه سریع‌السير دست یابیم که در نهایت به گروه پیشرفته خواهیم رسید. در این حالت دیگر مسایلی چون تورم یا بیکاری مطرح نخواهند بود. وقتی شرکتهای اقتصادی قوی شما، سهمی در دنیا و کارایی بالا داشته باشند و از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی نواقص خود را برطرف کنند. آن وقت می‌شود جزء گروه پیشرفته باشیم.

برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی باید بازدهی بالا و ریسک پایین داشته باشیم و این زمانی تحقق می‌یابد که ابتدا آزادسازی اقتصادی انجام گیرد و ساختاری ایجاد کنیم که در آن رفتار اقتصادی جاری باشد. در نتیجه انگیزه برای کار و حرکت به‌وجود خواهد آمد. □





## مدیریت زمان

برای یک فرد مبتدی یا با تجربه که قصد راه‌اندازی کسب و کار در منزل را دارد، مدیریت زمان اهمیت فراوانی دارد. برای بعضی از افراد بسیار مشکل است که طبق برنامه‌هایی که حتی توسط مدیران باتجربه طراحی شده است، کار کنند. در خانه، به عنوان مدیر خودتان، مشکل زمانبندی خیلی بزرگتر است. با زمانبندی هفته‌ای، کارها را آغاز کنید. در ابتدا یک برنامه هفتگی از فعالیتهای جاری و همین طور میزان زمان لازم برای انجام دادن هر کدام تهیه کنید. پیشامدهای احتمالی خارج از برنامه را نیز مدنظر داشته باشید.

در طول اولین سال فعالیت، جدول زمانبندی روزانه، هفتگی و ماهانه تهیه کنید و نحوه انجام دادن آنها را چک کنید. مهم است که هم طرح داشته باشید و هم گزارش فعالیت. این وسایل به شما کمک می‌کنند تا از خطاهای سهوی دوری کنید و هنگامی که حافظه یاری نمی‌کند، اطلاعات حیاتی را در اختیار داشته باشید.

برای استفاده بهینه از زمان، سعی کنید یک خط تلفن را به یک ماشین پیام‌گیر (ANSWERING MACHINE) مجهز کنید تا زمانی که در منزل حضور ندارید یا تمایلی به پاسخگویی ندارید، پیامها را دریافت کند. □

## ایجاد دفتر کار در منزل

### ● طرح و دکور مناسب:

ابتدا محل خاصی را تعیین کنید. میزان نور و سروصدا و فضای اتاق را در نظر بگیرید. سیم‌کشی مناسب از اولین نیازهاست. چرا که با وجود پریزهای مختلف و بیشتر می‌توانید امکان جابه‌جایی لوازم و نور را داشته باشید که راحتی بیشتری را به همراه دارد. دسترسی به نور طبیعی می‌تواند محیط کار شما را راحت‌تر و آسوده‌تر سازد.

### ● امکانات مناسب:

دفتر کار خود را طوری طراحی کنید که به اندازه دفاتر سنتی کارآمد باشد. طراحی و بودجه‌بندی امکانات مورد نیاز می‌تواند کار در منزل را کارآمدتر کند. مورد دیگر، چگونگی دسته‌بندی و نگهداری این امکانات است. با استفاده از قفسه‌ها می‌توانید فضای خاصی را به این عمل اختصاص دهید. همچنین می‌توانید آنها را در اتاقها و جاهای دیگر منزل خود قرار دهید. اگر لازم است فقط نیازهای روزانه خود را در دسترس نگهدارید. فضای منظم می‌تواند کارایی و سوددهی دفتر شما را افزایش دهد.

### ● نور مناسب و میز و صندلی مناسب:

ایجاد دفتر کار در منزل به چیزی بیش از یک میز کار و تلفن نیاز ندارد. میز کار شما باید فضای مناسب برای کار و قراردادن لوازم را داشته باشد. □

با پیشرفت تکنولوژیهای نوین ارتباطی، در آینده اکثر دفاتر کار در بیرون به داخل منزل منتقل خواهد شد. همان‌طور که شکل کار در آینده تغییر می‌کند، دفاتر کاری در منزل نیز باید ویژگیهایی داشته باشد که در زیر به برخی از آنها اشاره شده است:

در این راه آرام و خونسرد فکر کنید و مطمئن باشید که این عمل برای شما سودآور است. راهنمای زیر به شما در ایجاد دفتر کار در منزل کمک خواهد کرد.

### ● فضای مناسب:

اگر می‌توانید، محلی دائمی را منحصر به این کار در نظر بگیرید. بدون محل کار معین، نظم دفتر کار شما کمتر خواهد شد و شما نمی‌توانید بین زندگی کاری و زندگی خصوصی خود تمایز قابل شریک که موفقیت تجربه کار در منزل را کمتر خواهد کرد.

تعیین محل و اتاق کار زمینه مساعدتری را برای ایجاد نظم و هماهنگی فراهم می‌کند و یک محل مطلوب، اتاقی است مجزا.

همه خانه‌ها دارای اتاق مجزا نیستند، با این حال اصلاً نگران نشوید. چرا که می‌توانید در هر اتاقی حتی اتاق خواب با استفاده از یک کتابخانه یا پرده، یک اتاق مجزا درست کنید. قراردادن گل و گیاه و نورپردازی مناسب به بهتر شدن اتاق کارتان کمک می‌کند.

## بالا بردن سود شرکت

کارهایی که به این منظور انجام می‌دهید عبارتند از: افزایش معدل فروش برای هر مشتری (خریدار)، استفاده مناسب از فضاها و بهینه‌سازی فضاها برای فروش اجناس، تبلیغات وسیع‌تر و بهتر کردن روشهای داخلی در فروش.

سود شما در خطر است اگر استفاده از کالای مناسب و کنترل بر هزینه‌ها اعمال نشود. فراموش نکنید که حجم زیاد فروش لزوماً باعث سود فراوان نمی‌شود. □

را بر روی هزینه‌ها انجام دهید.

این‌گونه نیست که کاهش هزینه‌ها بدون هیچ روش و یا شیوه خاصی قابل اجرا و موثر باشد. مدیر باید نوع هزینه و چگونگی ارتباط آن را با میزان فروش، مواد خریداری شده، سود خالص و سود ناخالص بداند.

کاهش هزینه‌ها بدین معنی نیست که فقط یک هزینه خاص کم شود. بلکه شما می‌توانید با دانستن روشهای موثر استفاده از امکانات و پول، به سود بیشتری دست پیدا کنید. بعضی از

برای اینکه سود شرکت خود را افزایش دهید، دو راه وجود دارد. راه اول افزایش فروش و راه دوم کاهش هزینه‌هاست. مسأله ذیل راهنمایی است که به شما برای افزایش سود به یک شیوه سازماندهی شده کمک می‌کند.

افزایش سود از طریق کاهش هزینه‌ها باید به‌ریسه یک طرح جامع و کارا صورت گیرد. اگر اطلاعات و یادداشتهای کافی در دسترس نباشد، شما نمی‌توانید هیچ‌گونه بررسی و تجزیه و تحلیل

## مدیران بخوانند

دانستن برخی نکات مهم، به مدیران در موفقیت در کارها کمک می‌کند. در ذیل به برخی از این نکات اشاره شده است:

● کارکنان را در تصمیم‌گیریها شرکت دهید. کارکنان پشتوانه تصمیم‌های شرکت هستند، اگر زمینه شرکت آنها در تصمیم‌گیریها فراهم شود، البته هنوز مدیر است که باید تصمیم نهایی را بگیرد ولی اگر کارکنان نیز فرصت ابراز نقطه‌نظرات خود را داشته باشند، از تصمیم نهایی حمایت خواهند کرد گرچه با آن موافق نباشند.

● اطلاعات کافی در اختیار کارکنان قرار دهید. چرا که اگر به آنها اطلاعات کافی داده شود، عملکرد آنها بهتر خواهد شد.

● تبلیغات را فراموش نکنید. همیشه کار زیاد کافی نیست. مشتریان باید خدمات یا محصولات شما را بشناسند تا از آنها استفاده کنند.

● در از بین بردن ضعفها تلاش کنید. کار خودتان را کاملاً بشناسید. بدانید که در کجا خوب عمل می‌کنید. در کجا نسبتاً خوب و در کجا ضعف دارید. و برای پیشرفت سریعتر نخست به از بین بردن ضعفها بپردازید.

● نقش مثبت داشته باشید. یکی از وظایف مهم یک مدیر، داشتن نقش مثبت در گروه است که می‌تواند یک تیم را در کنار هم نگه دارد و خواسته‌های مشتریان را برآورده کند.

● به کارکنان خود توجه کنید. عاقلانه نیست اگر تمام وقت خود را صرف پیدا کردن و استخدام بهترین افراد کنید ولی نیازهای آنها را در نظر بگیرید.

● اهداف خود را تنظیم کنید. اهدافی که برای خودتان یا دیگران در نظر می‌گیرید باید مشخص، قابل سنجش، قابل دسترسی، واقعی‌گرا و مبتنی بر زمان باشند. □

## ۱۰ مورد برای سازماندهی بهتر

راز موفقیت در کار در گرو سازماندهی بهتر است. هر چقدر تبیین این سازماندهی روشن‌تر باشد، میزان دستیابی به هدفها بیشتر است. رعایت موارد ذیل مدیران را در کسب موفقیت کمک خواهد کرد:

۱- محیطی را فراهم کنید که در آن ایده‌ها شکوفا شوند.

۲- نیازهای خود را ارزیابی کنید و برای هر گونه تغییری آماده باشید.

۳- از عوامل مهم در کسب سرمایه جسارت است که قدرت پیشنهاد شما را بالا می‌برد و باعث می‌شود شما در مواردی جرات تقسیم کار و یا واگذاری مسئولیتهای مالی را پیدا کنید.

۴- به منظور کم کردن هزینه‌ها از داوطلبان استفاده بیشتری کنید. از طرف دیگر آنها وقت آزاد بیشتری دارند و با آسودگی خاطر می‌توانند کارهای شما را انجام دهند.

۵- کارکنان خود را تشویق و به آنها کمک کنید.

## شخصیت کارآفرین

برای کسب و کار را در خود پرورش داده‌ام و شجاعت ادامه و انجام دادن آن را دارم.

- یکی از والدین یا هر دوی آنها کارآفرین بوده‌اند.

- انرژی زیادی برای انجام دادن کارهای طولی‌مدت را دارم که می‌تواند مرا در کارم موفق کند.

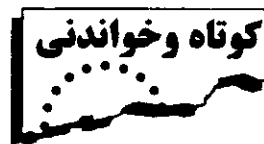
- شخصیت من طوری است که خواسته‌های زیادی دارم.

با این که تمامی تاجران موفق به تمام سوالات پاسخ «Y» نداده‌اند، با این حال سه یا چهار پاسخ «N» و «L» می‌تواند دلیل کافی برای توقف فعالیت باشد. بسیاری از افرادی که احساس کمبود کارآفرینی می‌کنند، به دنبال آموزشهای بیشتر و کمک گرفتن از افراد ماهر و مشاوران هستند تا این نقص را برطرف کنند. □

تحقیقات و بررسی‌های مختلف کارشناسان نشان می‌دهد که کارآفرینان تجارتهای موفق، چه مرد و چه زن، دارای شخصیتی معمولی هستند. عبارتهای زیر در حقیقت تست شخصیتی کارآفرینان است. اگر با هر کدام موافق هستید حرف «Y» بگذارید، در غیر این صورت «N» بگذارید. در مواردی که تصمیم‌گیری مشکل است «L» قرار دهید.

- من تمایل زیادی دارم که مدیر خودم باشم.  
- دوست دارم که وضعیت مالی خود را خودم اداره کنم.

- من تواناییهای مهم در فعالیتهای تخصصی دارم که بر پایه آموزشها و تجربیات استوار است.  
- در تک تک بخشهای کاری اشراف دارم.  
- احساس ذاتی به منظور تشخیص موارد درست



## مقدمه

پایان نامه (رساله)<sup>(۱)</sup> را می توان اولین نمود توان پژوهشگری و استنباطی دانشجو در فرآیند تحصیلات تکمیلی نامید. به عبارت دیگر دانشجو با گذشتن از مرحله (DATA GATHERING) (دوره کارشناسی) و ورود در مرحله (DATA FINDING) (دوره کارشناسی ارشد)، آمادگی آن را یافته است که دانسته های فراهم آمده در طول تحصیل را در یک فضای واقعی (FIELD) به بوته آزمون گذارد.<sup>(۲)</sup>

این گروه بیشتر در پی آنند که جزئی ترین نکات و قواعد پژوهشی را در کار خود رعایت کنند. مبتلایان به این رویکرد وسواسی همواره با تاخیر در صحنه «تصمیم سازی»، حاضر می شوند و در نتیجه به دستاوردهای جزنگرایانه آنها توجهی در خور نمی شود. اینان اکثراً افراد دانشگاهی هستند که نگاهی سنتی به امر تحقیق دارند و همچنان در حال و هوای رساله نویسی ایام تحصیل نزد آن استاد ملالغتی به سر می برند.

## طیف دوم:

پژوهشگرانی (۳) که ابتدایی ترین و ضروری ترین نکات و قواعد روش تحقیق را در کار خود رعایت نمی کنند و باین عدم توجه، اعتبار و ارزش علمی کار خود را زیر سؤال می برند و با هر تامل علمی که بر کارشان صورت می گیرد برآشفته می شوند که: «ما نمی خواهیم

## تحلیل آسیب شناسانه

## از پایان نامه های مدیریتی در ایران

از: غلامرضا خاکی

## طیف پژوهشگران ایران

پژوهشگران قلمرو سازمانی و تقریباً رشته های گوناگون علوم اجتماعی را می توان در دو طیف کلی دسته بندی کرد، که هر یک از این طیف ها مصادیقی برای جمله فیلسوف مشهور کانت هستند:

«تجربه (عمل) کردن، بدون بهره گیری و هدایت شدن توسط نظریه ها، حرکتی کور است و نظریه پردازی را بدون لمس تجربه ها را می توان تنها یک بازی ذهنی و خیالی نامید».

## طیف اول:

پژوهشگرانی (۴) که مسایل، سوژه ها و موضوعات تحقیقاتی خود را براساس «زمان تقویمی»<sup>(۳)</sup> انتخاب می کنند و دلخوش به آن هستند که تحقیقات آنها الهام گرفته از مسائل و مطالبی است که در آخرین کتابهای خارجی آمده است و نگران رعایت اصول کشتیرانی هستند اما فراموش کرده اند که کشتی در حال غرق شدن است.

کمی و کیفی تحقیق تنگ کرده اند، محدودیت هایی چون:

(الف) روی آوری و استقبال ضعیف مدیران سازمانها، از پژوهشگران طیف اول (به خاطر عدم کارآمدی آنان در دستیابی به راهکارهای متناسب با شرایط واقعی جامعه)

(ب) ظهور نوعی بی اعتمادی به دستاوردهای تحقیقاتی پژوهشگران طیف دوم (زیرا از به کارگیری عملی توصیه های آنها پیامدهای ناصوابی تجربه شده است.

(ج) کاهش اعتبارات تخصیص یافته به امر تحقیقات بانوجه به کاهش منابع مالی سازمانی (د) عدم نیاز مدیران به اطلاعات (INFORMATION) در مفهوم علمی آن به دلایلی چون تشدید رنگ سیاسی تصمیمات سازمانی و روی آوری به کسب اخبار از منابع معتبر و محتمد (۱۴) و احساس بی نیازی به اطلاعات به عنوان دستاورد تحقیق.

حالا بانوجه به محدودیت هایی که گذشت پیش بینی می شود در آینده ای نه چندان دور، تحقیقات به ویژه در حوزه علوم اجتماعی و مدیریت در حصار پایان نامه نویسی محدود شود. لذا برای افزایش بهره وری فرآیند پایان نامه نویسی و بسط تاثیر آن در تصمیم سازی ملی باید چاره ای اندیشید. خود این چاره اندیشی ضرورت دارد با اتکا بر یک تحقیق علمی. صورت گیرد نتیجه این تحقیق هرچه باشد، اکنون شواهدی در دست است که نشان می دهد فرآیند پایان نامه نویسی در فضای دانشگاهی ما به ویژه در حوزه علوم اجتماعی دچار آفت های خاصی شده است.

## آفت های فرآیند پایان نامه نویسی در ایران

۱ - تقبل بیش از حد مسئولیت راهنمایی یا مشاوره توسط استادان

(این موضوع دلایلی دارد چون بالا بودن تعداد دانشجویان، وضع نامناسب معیشتی استادان، پذیرش مسئولیت تعداد رساله بیشتر به عنوان برتری و مقبولیت استاد نسبت به همکاران، حرص، وضعیّت خاص تخصصی استادان، اخلاقیات و یژه پاره ای از استادان «در آسان گیری»...)

۲ - عدم اختصاص زمان لازم برای راهنمایی و

ارایه مشاوره از طرف استادان (به دلایلی چون ساعات زیاد تدریس، جدی نگرفتن مسئولیت پذیرفته شده، عدم آشنایی استادان با مبانی تحقیق و در نتیجه عدم

پایان نامه بنویسیم». این دسته با برداشت نادرست از زمان تکاملی جامعه و تاثیر اقتضانات آن در امر تحقیق با دستاوردهای غیرمعتبر تحقیقات خود، جریان تصمیم گیری کارفرمایان را (اگر به تحقیق آنها توجه کنند) دچار انحراف می سازد. «این عده غالباً کسانی هستند که با تکرار واژه کاربردی بودن و اهل عمل بودن، قاعده مندیهای علمی امر پژوهش را نادیده می گیرند و نتیجه کارشان این آفت شده است که از تحقیق به عنوان جزوه ای لوکس برای کتابخانه مدیران یاد می شود».

\* \* \*

در جامعه ما از هر دو طیف مذکور کم نیستند و افرادی از هر دو گروه در گوشه و کنار مشغول فعالیتند. تحلیل آسیب شناسانه چنین رویکردی به امر تحقیق، نیازمند نگاهی جامع و روشمند است. اما اگر بر واقعیت هایی که در امر تحقیق وجود دارد تامل کنیم به خوبی آشکار است که این واقعیتها در شرایط کنونی در قالب مجموعه ای از محدودیتها عرصه را برای رشد

"DESSERTATIONS THESES" فرقی قائل نیستند و این دو را به طور مترادف به کار می‌گیرند.

۲) این نکته در رابطه با علوم اجتماعی، به ویژه علم مدیریت از اهمیت خاصی برخوردار است زیرا آخرین مکتب فکری این علم (یعنی نظریه اقتضایی CONTINGENCY) دیگر ادعاهای بنیانگذاران این علم را که مدعی ارایه اصول (PRINCIPLES) و قوانین جهان‌شمول (UNIVERSAL LAW) بودند را ندارد و اکنون داور در رابطه با حقانیت عملکرد مدیران، وابسته به میزان درک و توجه به اقتضای شرایط واقعی شده است. این نظریه از سوی دیگر با تحول در بنیانهای فلسفی علم مدیریت و روی‌آوری نظریه‌پردازان به مکتبهای فکری چون کسرت‌گرایی (PLURALISM)، ابسطال‌پذیری (RELATIVISM)، هرمنوتیک (HERMENEUTIC)، عدم قطعیت (UNCERTAINTY)، ابسطال‌پذیری (FALSIFIABLE) وارد چالشهای جدیدی شده است. لذا دانشجویان در چنین فضایی از عدم یقین و قطعیت، که بر این علم سایه افکنده است مجبورند همه نظریه‌ها را تنها به‌عنوان یک فرضیه (HYPOTHESIS) تلقی کنند که باید آنها را در شرایط ایران آزمود.

۳ و ۴) برای تحلیل وضعیت زمانی هر جامعه، می‌توان از دو منظر به موضوع نگریست، این منظرها، مفاهیم جدا و بدون ارتباطی با همدیگر نیستند و در واقع رابطه‌ای چندگانه با هم دارند:

#### الف) زمان تقویمی

منظور از این نوع زمان، درک شرایط و وضعیتی است که می‌توان با نگاه کردن به سالنامه‌ها و تقویم‌ها، سال، ماه و روزی را که در آن قرار گرفته‌ایم استخراج و شناسایی کنیم، براساس این نوع تلقی از زمان، می‌توان گفت در کشور «چین»، «افغانستان» و «انگلیس» همزمانی وجود دارد.

#### ب) زمان تکاملی

این تلقی از زمان در واقع نشان‌دهنده جایگاه و موقعیت خاص هر ملتی (در یک مقطع و برش) در مسیر روند تکاملی در یک حوزه ویژه است، از این منظر می‌توان تحلیل کرد که جامعه در چه مرحله‌ای از آن طریق طی شده (در آن موضوع خاص) قرار دارد. مثلاً با توجه به طی مراحل حیات علم و پشت‌سر نهادن دوره‌ها، انقلابهای علمی، تغییر قالبها و طی شدن درجاتی از تکامل این علم در سطح جهانی، جامعه علمای (نه افراد) مدیریت ایران در کجا قرار گرفته‌اند و اکنون شرایط واقعی جامعه در چه مرحله‌ای از جذب مفاهیم مدیریتی در سطح سازمانی و انفرادی است؟ □

به صورت بی‌ربط بدون بخشهایی از ادبیات تحقیق (فصل دوم) با موضوع و مسئله اصلی تحقیق، یک رویه تکثیر کردن به تقلید غریبان، استفاده از حروف درشت برای تایپ... می‌توان مشاهده کرد)

۸ - غیراستاندارد بودن معیارهای ارزیابی در یک رساله تحقیقی

(نبودن چارچوبهای استاندارد برای قضاوت پیرامون پایان‌نامه‌ها که دانشجو خود را براساس آنها آماده کند و شیوه‌های متنوع و سلیقه‌ای نمره‌دادن در جلسات دفاع از پایان‌نامه خود گواه روشنی بر این امر است).

۹ - تکراری بودن موضوع اکثر رساله‌ها و محدود شدن آنها به بررسی «نقشها» و «رابطه‌ها»... (فقدان یک سیستم جامع غیرمتمرکز موجب شده که رساله‌نویسی دچار نوعی تکرار هدردهنده زمان و هزینه شود...)

۱۰ - عدم همکاری سازمانها با دانشگاهها و دانشجویان

(به دلایلی چون هراس، بی‌اعتمادی، پرهیز از ذردسره‌های دانشجویی در محیط کار، تلقی سیاسی از اطلاعات موجود در سازمان...)

۱۱ - شیوع بی‌رویه «نظرسنجی» و به‌کارگیری بی‌مورد پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها «اطلاعات» در تحقیقات

(عواملی مانند شتاب برای فراغت از تحصیل، ناآشنایی با روشهای غیرپیمایشی، نبودن جامعه آماری مناسب برای استفاده از طرحهای تجربی و نیمه تجربی، شهریه دانشگاه... براین مسئله موثرند)

۱۲ - استادان و مشاورانی که نقش مشاوره‌ای خود را به ویژه در کارهای آماری با دریافت هزینه خاص از دانشجو ایفا می‌کنند.

۱۳ - دایر شدن مراکز و موسساتی که «پایان‌نامه نویسی» می‌کنند و رنج پایان‌نامه‌نویسی را هموار ساخته‌اند به ویژه برای آنکه رنج چندانی برای ورود به دوره تحصیلات تکمیلی متحمل نشده‌اند.

\* \* \*

آنچه گذشت جملگی شرح مختصری از جلوه‌های آفت‌زدگی بر پیکره پایان‌نامه نویسی بود که خود می‌تواند در تنگنای اقتصادی امروز جامعه ما، جبران‌کننده کمبود اعتبار تحقیقات به ویژه در بخش دولتی باشد. □

پی‌نویسها:

۱) در ایران معمولاً بسین دو واژه

حساسیت به بسیاری از جنبه‌های تحقیق، نبود مکان مناسب برای گفتگو و بحث با دانشجویان...)

۳ - ناآشنایی اکثر اعضای شوراها و کمیته‌های تحصیلات تکمیلی «و یا مراکز تصویب‌کننده طرحهای تحقیق در دانشکده‌ها» با مبانی روش تحقیق

این عدم آشنایی به دو حالت زیر جلوه گر می‌شود: ۳/۱ - وارد کردن ایرادهای غیرعلمی و روش‌شناختی بر طرحهای تحقیق ارایه شده از سوی دانشجویان برای تصویب در طول مراحل تحقیق.

۳/۲ - تصویب بی‌مورد و نادرست برخی از طرحهای تحقیق که بدیهی‌ترین نکات و قواعد پژوهشی در آنها رعایت نشده است.

۴ - فقدان سازوکار هماهنگ‌کننده استادان راهنما و مشاوران در طول مراحل تحقیق.

(گاه مشاهده می‌شود که نبود ذهنیت مشترک بین استادان راهنما و مشاوران، مدتها، دانشجویان را سرگردان ساخته و یا در مراحل پایانی تحقیق، یکی از استادان مذکور با آنچه که دانشجو از ابتدای امر انجام داده است مخالفت می‌کند)

۵ - نبود ذهنیت مشخص در بین دانشجویان نسبت به میزان و چگونگی انتظار آنان از نقش استاد راهنما و مشاوران در فرآیند تحقیق و بالمکس

(چنین پدیده‌ای زمینه‌ساز قضاوتها، انتظاراتها و داوریهایی گوناگون می‌شود که کار تحقیق را در فضای دانشکده‌ها دچار آلودگیها و شایعاتی می‌سازد که به فرهنگ دانشگاهی آسیب وارد می‌کند)

۶ - کلیشه‌ای بودن قالب ذهنی بعضی از استادان در امر تحقیق

(بسررسه‌های مختصر در کتابخانه برخی از دانشکده‌ها نشان می‌دهد که برخی از استادان به علت ناآشنایی با یک روش و یا یک آزمون آماری خاص همه موضوعات و همه فرضیه‌ها را در آن قالب خاص می‌گنجانند و تمامی دانشجویانی که به راهنمایی و یا مشاوره استاد مذکور رساله‌گذارانده‌اند گویی فقط موضوعات متفاوتی داشته‌اند که هیچ‌گونه نیازی به به‌کارگیری روشهای تحقیق و آزمونهای آماری ویژه‌ای... نداشته‌اند)

۷ - حاکمیت حجم‌گرایی (تکیه بر کمیت و تعداد صفحات) بدون حساسیت به کیفیت (جلوه‌هایی از این بحران را در اکثر پایان‌نامه‌ها



# مصیبت بزرگ

## سال ۲۰۰۰

منبع: TIMES, AUG, 1998

مترجم: شهاب‌الدین باغبانی

اکثر مردم جزایر بریتانیا با واژه «ویروس پایان قرن»<sup>(۱)</sup> آشنا هستند و تصور همگان این است که اطلاعات آنها در این مورد کافی است. استنباط آنان این است که برنامه‌های رایانه‌ها بر پایه دو رقم آخر سالهای میلادی تنظیم شده و قادر به شناسایی سال ۲۰۰۰ نخواهد بود و در نتیجه یارانه‌ها به کلی خاموش خواهند شد و یا در پردازشها دچار اشتباه خواهند گردید و یا کلیه پرونده‌ها<sup>(۲)</sup> نظیر حسابهای پس‌انداز، قراردادهای حقوق‌ها و بازنشستگی خود به خود از ضابطه رایانه‌ها محو خواهند شد. تصور همگان این است که این مشکل از لحاظ فنی قابل حل است. مردم انتظار ندارند که سال نو را بدون روشنایی آغاز کنند و نگران قطع شدن خدمات حیاتی نظیر آب و گاز و تلفن و فلج شدن سایر خدمات دولتی باشند.

احتمالاً تصور همگان صحیح است. اصولاً سناریوهایی که در مورد انهدام ناگهانی کره زمین به نگارش در می‌آید<sup>(۳)</sup> سناریوهایی بیش نیستند مع‌هذا با فاصله کوتاهی که به آغاز سال ۲۰۰۰ مانده، نشانه‌های این آشفته‌گی قریب‌الوقوع بوضوح پدیدار شده است. به عنوان مثال، رایانه‌ها از چندی قبل بیمه‌نامه‌هایی را که طول مدت زمان آنها سال ۲۰۰۰ را در برمی‌گیرد نمی‌پذیرند و همچنین از پذیرفتن کالاهایی که تاریخ مصرف آنها از سال ۲۰۰۰ فراتر است سرباز می‌زنند. با آغاز سال مالی ۲۰۰۰-۱۹۹۹ که از چندماه دیگر شروع خواهد شد وسعت ابعاد این مسئله با وضوح بیشتری آشکار خواهد شد.

در ماه مارس (فروردین) گذشته کمیته‌ای به نام «عملیات ۲۰۰۰»<sup>(۴)</sup> از طرف نخست‌وزیر انگلستان مامور رسیدگی به این مسئله گردید. در دستور کار این کمیته به این مسئله به عنوان «بمب ساعتی فنی»<sup>(۵)</sup> اشاره شده است.

گزارش ابتدایی این کمیته حاکی است که تاکنون فقط یک چهارم از شرکتهای انگلیسی اقدامات واقع‌گرایانه در این خصوص به عمل آورده‌اند. احتمال دارد که حدود ۵۰۰/۰۰۰ شرکت کوچک و متوسط قادر نباشند در مدت ضرب‌الاجل چاره‌ای بیندیشند و سازمانهای دولتی انگلیس نیز غالباً در مقایسه با بخش خصوصی از لحاظ چاره‌اندیشی به مدت نه‌ماه عقب‌تر هستند.

«سازمان حسابرسی ملی» در گزارشی که به‌طور خوشبینانه «بخیه‌ای در زمان»<sup>(۶)</sup> نامیده شده یادآور شده که درجه آشفته‌گی در سطح دولتهای محلی به‌اندازه‌ای است که بوروکراسیهای فرسوده و قدیمی فقط زمان کافی خواهند داشت که منحصراً سیستمهای حساس<sup>(۷)</sup> را تغییر دهند. با این حال کمیته‌های فرعی برای شناسایی ریسکهای احتمالی به خدمات عمومی ناشی از این مسئله برای اولین بار در ماه ژوئن ۱۹۸۹ تشکیل شد.

نمونه‌ای از مشکلاتی که ممکن است برای افراد عادی در منازل به‌وجود آید و زندگی را برای همگان تلخ کند عبارتند از قطع شدن جریان گاز و در نتیجه اختلال در وسایل حرارتی، قطع جریان برق و بلااستفاده شدن همه وسایل روشنایی و برقی. مصرف‌کنندگانی که موشکاف هستند متوجه شده‌اند که در بیمه‌نامه‌های جدید، اتفاقاتی نظیر اینها از لیست موارد بیمه‌شده حذف گردیده است.

شرکتهای بیمه معتقدند که از لحاظ قانونی اجباری ندارند که کسی را علیه اتفاقات قابل پیش‌بینی بیمه کنند. چند نمونه دیگر از مشکلاتی که برای مردم احتمالاً به‌وجود خواهد آمد عبارتند از قادر نبودن به برداشت از حسابهای بانکی برای تهیه مایحتاج زندگی، از کارافتادن

چراغهای راهنمای ترافیک، به‌هم خوردن برنامه ترن‌ها و اینها فقط چند نمونه از مسایل نسبتاً کوچکتر هستند.

حتی ترک منازل و بار سفر بستن نیز پایان ماجرا نخواهد بود زیرا در جریان مسافرت احتمالاً برج کنترل پروازها یا در انگلستان و یا در کشورهای مقصد دچار اختلال خواهد شد و قابل اعتماد نخواهد بود و لذا برنامه پروازها لغو خواهد شد. از همه مهمتر از دست دادن سلامتی و دچار عارضه شدن نیز خالی از اشکال نخواهد بود. زیرا طبق گزارشی که کمیته خاص مجلس عوام هفته پیش منتشر ساخت اغلب درمانگاههای بیمه همگانی و یک سوم بیمارستانهای وابسته به خدمات درمانی همگانی<sup>(۸)</sup> تاکنون قدمی در جهت دوباره‌نویسی برنامه‌های رایانه خود برنداشته‌اند.

علت اینکه سال ۲۰۰۰ می‌تواند در سطوح مختلف آشفته‌گیهای وسیعی ایجاد کند، این است که تنها رایانه‌های مادر<sup>(۹)</sup> یا رایانه‌های شخصی<sup>(۱۰)</sup> نیستند که دچار اختلال خواهند شد، بلکه آنچه که بر اکثر مردم پوشیده است این است که کلیه سیستمهای کنترلی دیجیتال که بر پایه زمان تنظیم شده‌اند، از اطو و نان‌سرخ‌کن<sup>(۱۱)</sup> گرفته تا سیستمهای اصلاح‌شده موشکهای چینی و روسی دارای مدارهای مجتمع هستند.

شناسایی این وسایل و مدارهای آنها غالباً مشکل است و نمی‌توان همیشه آنها را اصلاح و تنظیم کرد. حتی اگر فرض کنیم که از بین کلیه وسایل و لوازم موجود در دنیا که تعدادشان ده میلیارد محاسبه شده حدود پنج درصد دارای حساسیت زمانی باشند، وجود تعداد معدود آنها کافی خواهد بود که یک خط تولید به کلی متوقف شود و یا یک دستگاه درمانی از کار افتاده و جان مریض‌ها به خطر بیفتد.

**رایانه‌ها که برنامه‌های آنها بر پایه دورقم  
آخر سالهای میلادی تنظیم شده قادر به  
شناسایی سال ۲۰۰۰ نیستند و در نتیجه  
خاموش خواهند شد.**

**با آغاز سال مالی ۱۹۹۹-۲۰۰۰ وسعت  
ابعاد و پیروس  
بایان قرن با وضوح بیشتری  
آشکار خواهد شد.**

۲۰۰۰ نگرانی و تشویش همگانی موجب هجوم به بانکها برای گرفتن همه سپرده‌ها شود. عواقب ناشی از آن منطبق با بدترین پیش‌بینی‌ها خواهد شد.

در بین سران کشورهای دنیا نخست‌وزیر انگلستان از جمله سخنرانان ماهری است که در این خصوص بسیار داد سخن داده و خواستار اقدامات عاجل شده، مع‌هذا اعتبار ۹۷ میلیون پوندی دولت انگلستان برای این کار اختصاص داده بسیار ناچیز به نظر می‌رسد.

در واقع بهترین طریق اجتناب از شتابزدگی سال ۲۰۰۰ این است که در حال حاضر به شتاب خود بیفزائیم. □

پانوشتها:

- 1 - THE MILLENNIUM BUG
- 2 - FILES
- 3 - DOOMSDAY SCENARIOS
- 4 - ACTION 2000
- 5 - TECHNICAL TIME BOMB
- 6 - ASTICH IN TIME
- 7 - "CRITICAL" SYSTEMS
- 8 - NATIONAL HEALTH SERVICE
- 9 - MAIN FRAME
- 10 - P. C.
- 11 - TOASTER
- 12 - AMERICA'S INFORMATION TECHNOLOGY ASSOCIATION
- 13 - TITANIC

توضیح مترجم: کشتی تایتانیک بزرگترین کشتی مسافری بود که با صدها سرنشین و خدمه خود در طی اولین سفر خود بین اروپا و آمریکا در آبهای اقیانوس اطلس به علت برخورد با کوههای یخ غرق شد و اخیراً فیلم سینمایی براساس این واقعه ساخته شده است.

احتمال بروز اشکالات به مراتب بیشتر است زیرا کلیه منابع این کشورها در تغییر سیستمهای خود برای پذیرفتن پول واحد اروپا حداکثر تا سال ۱۹۹۹ مصروف شده و لذا منابع کافی برای حل مشکلات سال ۲۰۰۰ باقی نمانده است. به عقیده یکی از مشاوران آمریکایی، تصمیم اتحادیه اروپا در تعیین تاریخ شروع استفاده از پول واحد را «یکی از بدترین تصمیمات خطمشی عمومی در طول تاریخ دنیا» توصیف کرده است.

جمع هزینه‌های دوباره‌نویسی برنامه‌ها و تغییر سیستمهای رایانه‌ها برای سال ۲۰۰۰ برای کشور انگلستان حدود ۵۴ میلیارد پوند برآورد شده است و برای کلیه کشورها حدود ۴۰۰ میلیارد پوند. البته از رقم دقیق هیچکس اطلاعی ندارد زیرا حتی در کشورهای پیشرفته غربی نیز خیلی از شرکتها شناسایی کافی از کلیه دستگاهها و ماشین‌آلات خود که در معرض خطر اختلال قرار خواهند داشت ندارند و علاوه بر آن قادر نیستند نیروی انسانی ماهر و فنی معدود را که قادر به دوباره‌نگاشتن و آزمایش مجدد برنامه باشند به کار گیرند.

در بین کشورهای نسبتاً فقیر دنیا تعداد معدودی قدمهای اول را در این زمینه برداشته‌اند. به طوری که «انجمن تکنولوژی اطلاعات آمریکا»<sup>(۱۲)</sup> معتقد است «همه اهالی دنیا سوار بر کشتی تایتانیک»<sup>(۱۳)</sup> هستند.

چنانچه تلاشها مضاعف نشوند آشفتگی و اختلالهای سال ۲۰۰۰ می‌توانند منجر به بحران اقتصادی شدید جهانی شوند. مسئولیت دولتها این است که با ایجاد تعادل لازم ضمن مبارزه با بی‌تفاوتی و سهل‌انگاری برای اقدامات عاجل، از بروز دستپاچگی و آشفتگی همگانی جلوگیری به عمل آورند. چنانچه در ماههای قبل از سال

متأسفانه راه میان‌بری برای حل این مشکل سال ۲۰۰۰ وجود ندارد. یکایک خطوط معیوب اطلاعاتی بایستی شناسایی شده، تعویض شده و مورد آزمایش مجدد قرار گیرد. این یک فرایند وسیعی است، بخصوص اینکه تعداد زبانهای برنامه‌نویسی بالغ بر ۲۰۰۰ عدد است که کسی غیر از نویسندگان برنامه‌ها با اغلب آنها آشنایی ندارند و این نویسندگان اکثراً سالهاست که بازنشسته شده‌اند.

تعداد خطوط اطلاعاتی موسسات تجاری برحسب نوع فعالیت متفاوت است و به آسانی برای هر موسسه می‌تواند بالغ بر ده میلیون بشود. به عنوان مثال «بانک بارکلی» که در سال ۱۹۹۵ مبلغ سه میلیون پوند برای برنامه‌نویسی رایانه‌هایش پیش‌بینی کرده بود، اخیراً مبلغ آنرا به ۲۵۰ میلیون پوند افزایش داده است. شرکت عظیم «یونی لهدر» برای تنظیم سیستمهای خودش تعداد ۲/۵ میلیون نفر ساعت کار پیش‌بینی کرده و این پایان ماجرا نیست. زیرا تعداد تولیدکنندگان ملزومات شرکت در سراسر دنیا به ۸۰ هزار می‌رسد و از بین آنها تنها حدود ۵ درصد شروع به اقدامات اصلاحی کرده‌اند. نکته مهم اینکه یکی دو مدار اصلاح نشده کافی است که کلیه سیستمهای اصلاح‌شده را دچار اختلال کند.

ضمناً تشکیلات تبهکاری مافیا اقدام به تاسیس شرکت‌های قلابی برنامه‌نویسی کرده که به بهانه اصلاح و تنظیم سیستمهای شرکت‌های بزرگ به رایانه‌های آنها رخنه و میلیونها دلار از حسابهای بانکی آنها برداشت می‌کند.

در کلیه کشورها، عقیده صاحب‌نظران این است که اختلال در کار رایانه‌ها در سال ۲۰۰۰ قابل اجتناب نخواهد بود و کشور آمریکا هم مستثنی نیست. در کشورهای عضو اتحادیه اروپا

### رنگ محدودیت می آفریند

آقای جانسون ضمن تأیید این مطلب، معتقد است که BET می‌تواند بی‌دردسر به سمت موقعیت‌های مناسب پیش رود. آیا کسی قصد تاسیس کانال مذهبی ۲۴ ساعته را دارد؟ بسیار دیر است زیرا BET با استفاده از آرم شناخته شده و کارایی خود در ترویج و پیشبرد امور، در حال طرح‌ریزی یک کانال مذهبی است. رقبای کوچکتر فاقد چنین مزیتی هستند و به همین دلیل رقیبی جدی نخواهند شد. شرکتی که توسط سفیدپوستان اداره می‌شود، قادر نیست مانند BET احساسات سیاهان را برمی‌انگیزد و آقای جانسون ادامه می‌دهد: برای یک رقیب سیاه‌پوست دستیابی به سرمایه موردنیاز برای رقابت، مشکل است. «یک نفر باید تمام این ثروت را در دستان فردی سیاه‌پوست بگذارد». چه کسی این کار را انجام خواهد داد؟ به عبارت دیگر موانع ورود برای سیاهان بیش از سفیدپوستان است.

در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ برنامه‌هایی مانند «جفرسون‌ها» (با هنرپیشه‌ای دورگه) و نمایش کازبی (با هنرپیشه‌ای سیاه‌پوست) با داشتن مخاطبان از هر رنگ و نژاد بسیار بسیار موفق بودند ولی به عکس. هیچ‌یک از موفقیت‌های بزرگ اخیر مثل «سین‌فلد»، «دوستان» و «فرازیر» شخصیت‌های سیاه‌پوستی نداشتند. مطابق ارقام ارائه شده توسط تحقیق رسانه‌ای نیلسن (NIELSEN MEDIA RESEARCH)، گذشته سه برنامه برتر خانواده‌های سفیدپوست، به ترتیب پانزدهمین، نهمین و نردوسومین برنامه‌های منتخب خانواده‌های سیاه‌پوست بوده و سه برنامه برتر خانواده‌های سیاه‌پوست به ترتیب در مرتبه صدوهمین، صدوویست و چهارمین و هفتمین - که فوتبال دوشنبه شب‌ها باشد - نزد خانواده‌های سفیدپوست قرار داشته‌اند. آقای جانسون می‌گوید: «سفیدپوستان تمایلی به دیدن واقعیت‌های سیاهان ندارند. آنها با دیدن سیاهان در نقش‌های مضحک و کم‌اهمیت راضی می‌شوند».

ازنقطه‌نظر جامعه، این مقوله‌ای بسیار شرم‌آور ولی برای کسب‌وکار BET بسیار نیکوست. □

\* در ایالات متحده از چند سال قبل، در نتیجه مبارزات ضد تبعیض نژادی، دیگر از کلمه BLACK برای سیاه‌پوستان آمریکایی استفاده نمی‌شود و به جای آن، آنها را «افریکن - امریکن» خطاب می‌کنند.

اولین ابراز علاقه‌مندی مواضع خود را علیه شرکت تغییر دادند. آنها به جهت سرمایه‌گذاری سریع در کارهای متعدد مخاطره‌آمیز، از شرکت انتقاد کردند. پاسخ قاطع آقای جانسون این بود. «باید بهایی بسابت ارزش واقعی تجارتهای آفریقایی - آمریکایی \* پرداخته شود».

آقای جانسون مجدداً سال گذشته شرکت را به خصوصی تبدیل کرد. اکنون او مقدار زیادی بدهی و یک شبکه کابلی تلویزیونی سودآور دارد و در شرف ایجاد امپراتوری رسانه‌ای در کنار دیسنی (DISNEY) و ویاکام (VIACOM) است. BET دارای سه کانال تلویزیونی، گروه مطبوعاتی، شرکت نشر کتاب که سال گذشته خریداری شده است اتصال اینترنتی به نام MSBET از طریق مایکروسافت، باشگاهی در شهر بازی فلوریدا که سال گذشته باز شد،

تنها در قسمت تعمیر و نگهداری شبکه تلویزیونی سیاهان (BET) است که سفیدپوستان کار می‌کنند. خدمتگزاران اتاقهای کنفرانس و مسئولان اجرایی سیاه‌پوست هستند. آثار هنری روی دیوارها، متعلق به آفریقا است و کتابها و مجلاتی که برای مراجعان قرار داده شده، توسط سیاهان و درمورد آنها تهیه شده است. حتی نمای ساختمان نیز سیاه‌رنگ است.

روبرت جانسون مدیرکل BET، متذکر می‌شود که درمورد تمرکز نژادی موجود در شبکه چیزی بیش از سیاست دخیل است. در این تردید نیست که سیاه‌پوستان آمریکایی فقیرتر از سفیدپوستان هستند. ولی آقای جانسون دریافته است که چگونه درآمد خوبی از طریق آنها کسب کند. شبکه کابلی BET که هنوز هم سودآورترین بخش شرکت به سرعت در حال توسعه اوست، نوعی MTV برای سیاه‌پوستان است.

## مدیریت سیاهان

### در بازار رسانه‌ای آمریکا

منبع: THE ECONOMIST APRIL, 10TH, 1999

مترجم: ماندانا بربر

رستورانهای زنجیره‌ای، خط تولید پوشاک و مجموعه‌ای از لوازم آرایشی است. امسال آقای جانسون در حال تاسیس یک استودیوی فیلمسازی است که بیشتر به تولید مضامین اصیل خواهد پرداخت. هنگام خصوصی شدن، شرکت او بیش از یک بیلیون دلار ارزش داشت. بنابه گفته او در سال ۲۰۰۳ ارزش آن به دو بیلیون دلار می‌رسد.

با وجود این آقای جانسون در برنامه‌ریزی کاری خود نیاز به حفظ حق انحصاری خویش در تبلیغات تلویزیون سیاه‌پوستان دارد. فن‌آوری دیجیتال همچنان می‌تواند باعث آسیب‌پذیری وی در رقابت باشد. قدیمی‌ترین شبکه‌های کابلی سودآورترین آنها هستند، زیرا محدودیت ظرفیت سیستم‌های کابلی، توزیع شبکه‌های جدیدتر را مشکل کرده است. ولی فن‌آوری دیجیتال اکنون فضای مناسب را برای رقبا فراهم می‌کند.

BET در سال ۱۹۷۹ با استفاده از مجوزی که برای ایجاد شبکه کابلی مخصوص سالمندان به دست آورده بود و با جایگزینی لغت «سیاه» به جای سالمندان راه‌اندازی شد. او شرکت را به کمک خواهر خود، گروه کوچکی از همکاران و ۵۰۰ هزار دلار از آقای جان مالون (از TCI غول کابلی آمریکا)، تاسیس کرد. آقای مالون همچنان یک دوست، مشاور، عضو هیئت مدیره و سهامدار جزء باقیمانده است. در صورتی که در مورد خواهر آقای جانسون چنین نیست: او و دو تن از معاونان رئیس هیئت مدیره اصلی BET، زمانی که آقای جانسون در سال ۱۹۹۲ شرکت را دولتی اعلام کرد، از او شکایت کردند و گفتند که به آنها قول سهام شرکت داده شده بود. این شکایت خارج از دادگاه فیصله پیدا کرد.

آقای جانسون با وال‌استریت هم مناسبات خوبی نداشت. تحلیل‌گران وال‌استریت پس از

سیستم با

نگهداری و تعمیرات

چارچشمی

تیمار

نمار

شرکت مهندسی مشاورین تلاش گستر



(شماره ثبت ملی ۳۲۰۸)

مشاوره، آموزش، طراحی سیستم‌های صنعتی و مدیریت

بهترین راه آماده شدن برای فردا این است که کار امروز را عالی انجام دهیم.

ISO 9000-QS 9000-ISO 14000

(سیستم نگهداری و تعمیرات بهره‌ور جامع (T.P.M))

حرکت به سوی مدیریت کیفیت جامع (T.Q.M)

وعده دیدار بیست و پنجمین نمایشگاه بین‌المللی بازرگانی تهران سالن ۲۵

تلفن و نمابر: ۷-۸۷۳۸۳۹۶ نمایندگی مشهد: ۰۵۱-۸۰۹۳۲۰  
نمایدگی کاشان: ۰۳۶۱-۴۵۱۲۵۳ نمایدگی تبریز: ۰۴۱-۳۰۳۸۲۳

موسسه اندیشه اثر بخش

(B.T.A)

مشاوره: علمی، تحقیقاتی، آموزشی

طراحی، اجرا و پیاده سازی سیستمهای:

- ◀ مدیریت و کنترل پروژه
- ◀ سیستمهای اطلاعاتی مدیریت (MIS)
- ◀ استاندارد خانواده (ISO)
- ◀ برنامه ریزی تولید

دوره های آموزشی:

◀ دوره های کنترل پروژه همراه با نرم افزارهای:

( Ms Project-Primavera-Sure Trak )

◀ دوره های نرم افزاری ویژه مدیران:

(DS-Tora-Pom-Expert Choice- Lingo)

◀ دوره های کارشناسی ارشد مدیریت (صنعتی، بازرگانی)

آدرس:

تهران - جمنازاده جنوبی - جنب جمهوری  
ساختمان ۱۱۰ طبقه ۵ - واحد ۲۵  
تلفن: ۶۴۳۸۰۸۱  
دورنگار: ۶۷۰۳۷۷۷

### نقش بانکهای توسعه‌ای....

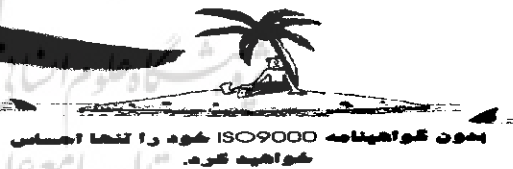
اصلاحات عمده اصلاحات برون سازمانی است. سیدین (قافله‌باشی): بانکهای تخصصی زمانی می‌توانند رشد کنند که واقعیت‌های روز بر آنها حاکم باشد. دولت در حال حاضر مقدار خیلی زیادی از کمبودهای ارزی و ریالی خود را از سیستم بانکی تامین می‌کند. هرچاکه دولت مقروض باشد بخش خصوصی بویژه صنایع تولیدی در وضع بدتری قرار می‌گیرند، هرچقدر دولت از لحاظ منابع غنی‌تر باشد، این بخشها رشد بیشتری پیدا خواهند کرد. خیلی کشورها تجربه کرده‌اند، هرچقدر قوانین دست‌وپاگیر برای دریافت وام و تسهیلات کمتر شود و شرایط برای بخش خصوصی هموارتر شود بانکهای تخصصی بیشتر می‌توانند در خدمت صنعت قرار گیرند. بخشی از رشد صنعتی و اقتصادی حاصل در غرب مدیون این امر است. برعکس هرچقدر بر دولتی‌تر کردن امور بیفزایند از واقعیات دورتر خواهیم شد. تجربه بیست سال گذشته و آمارهای موجود می‌تواند گویای این واقعیتها و مسایل باشد. کلید رشد اقتصادی پاینده ایران در مشارکت واقعی بخش خصوصی در تصمیم‌گیری‌های کلان اقتصادی است. ایمانی‌راد: در پایان بحث به خاطر بازکردن مساله‌ای که آقای دکتر عزیزی مطرح کردند بحث مختصری دارم. اگر ما یک منحنی ترسیم کنیم و روی محور عمودی میزان دخالت دولت در بانکهای توسعه و روی محور افقی زمان را قرار دهیم به طوری که زمان صفر ما توسعه‌نیافتگی و زمان T مثلاً توسعه‌یافتگی باشد و نوع دخالت را این‌طور تعریف کنیم: تامین منابع، مالکیت و قانون‌گذاری، این منحنی دارای شیب منفی خواهد بود. من در شرایط فعلی ایران طبعاً بانظر آقای دکتر عزیزی موافق هستم که تامین منابع مالی الزامی ندارد که از طریق دولت باشد، ولی سیاست‌گذاری بانکها حتماً باید در چارچوب استراتژی و برنامه دولت قرار گیرد. در مورد بانکهای توسعه‌ای در کشورهایی نظیر امریکا و آلمان که به آنها اشاره شد باید بگویم که ساختار آن بانکها با بانکهای توسعه‌ای در کشور ما کاملاً متفاوت است. زیرا کشورهای توسعه‌یافته و ایران در دو دوره توسعه‌ای متفاوت قرار دارند و به همین دلیل بحثهای توسعه‌ای هر دو نیز متفاوت می‌باشد. در پایان ضمن تشکر از حضور تمامی عزیزان، امیدوارم این نوع نشست‌های علمی، مدیریتی و اقتصادی گام کوچکی در راه شناخت تنگناها و رسیدن به چشم‌انداز و افق روشن در جامعه‌مان باشد. □

## نرم افزار به سوی ISO9000



یك سیستم تائید شده ISO9000، تمهید شما را به تولید محصولات با کیفیت مناسب نشان میدهد.

موفقیت و موفقیت خود را با دریافت گواهینامه ISO9000 در بازار مستحکم کنید.



**نرم افزار "به سوی ISO9000" ساده ترین و کم هزینه ترین راه برای آموزش و اجرای سیستم تضمین کیفیت ISO9000 در هر کارخانه، کارگاه و یا مؤسسه ای.**

هیچ به این مطلب توجه کرده اید که با دریافت گواهینامه ISO9000 به نتایج ذیل دست خواهید یافت.

- جلب مرجه بیشتر رعایت مشتریان.
- کسب سود بیشتر.
- محصولات با کیفیت در حد استاندارد.
- تقلیل هزینه های غیر ضروری.
- کم کردن حجم کار برای تولید مین.
- پایین آوردن میزان اشغالات.
- کاهش قیمت تمام شده.
- استفاده بهینه از زمان و امکانات.

**فقط با پرداخت ۱۵۰۰۰ تومان**

کادر مهندسی صنایع شرکت تجله آماده ارائه هر گونه خدمات جهت استقرار سیستم تضمین کیفیت میباشد. طرح و توسعه انفورماتیک تجله

تهران - سعادت آباد - میدان کاج - خیابان سرو غربی - ساختمان سرو (پلاک ۲۹) طبقه چهارم - واحد ۱۱  
 تلفن: ۰۲۰۷۳۱۹۳-۰۷۳۱۹۳  
 دورنویس: ۰۲۰۹۱۲۳۱