



# ترس‌های رایج در محیط‌های کاری که موجب رکود کارهایی شود، کدام است؟

## اطمینان و ایمنی در محیط کار مهم‌ترین ابزار پیشرفت امور است

بود. چرا؟ پاسخ بسیار ساده بود: هر یک از قسمت‌ها برای خودشان کار می‌کردند، ولی هیچکدام، در اصل به صورت گروهی برای شرکت کار نمی‌کردند. وظیفه مدیر جدید این بود که بتواند از توانایی‌های بالقوه این افراد، به صورت هماهنگ در راستای هدفهای شرکت استفاده کند.

### ● استفاده از اطلاعات مشتریان

بخش خدمات می‌تواند از مشتریان اطلاعات بسیار خوبی در مورد محصولات شرکت کسب کند. ولی متأسفانه در بسیاری از مؤسسات، روش مدون و درستی برای استفاده از این اطلاعات وجود ندارد. در یک مورد، واحد خدمات مشتری، در پی یک تلفن از یک مشتری عصبانی و از کوره در رفته، برای بررسی ماشین مراجعه کرد و متوجه شد که تیغه‌یی که موادی را می‌تراشد، باعث می‌شود که پلسه‌های آن وارد دستگاه شود و به آن خسارت وارد کند. آنها برای اصلاح کار، جای تیغه تراش را تغییر دادند و از ریزش براده‌ها به داخل دستگاه جلوگیری کردند.

ولی در بخش تولید کماکان همان شیوه قبلی ساخت را ادامه می‌دادند و بخش خدمات هم به‌طور مستمر به مشتریان مراجعه و آن را اصلاح می‌کرد. مدیریت از عدم ارتباط این دو بخش بی‌اطلاع بود و در نتیجه از ضررهایی که به شرکت وارد می‌شد اطلاعی نداشت.

در یک مؤسسه، افراد بخش طراحی، با کارکنان بخش فروش و مهندسی، برای طراحی یک محصول جدید همکاری کردند و فروشندگان شرکت، نمونه‌ها را به عمده‌فروشان عرضه کردند و سفارشات زیادی گرفتند اما به زودی خبر بدی اعلام شد و آن اینکه کارخانه قادر نیست آن محصول را به صورت اقتصادی تولید کند و به همین دلیل ناگزیر از تغییراتی کوچک در فرم نمونه است. اجرای این تغییرات باعث طولانی شدن زمان تولید شد، و فروشندگان ناگزیر از توضیح و تشریح مشکل به مشتریان شدند. لذا تا زمانی که بالاخره اصلاحات به عمل آید، و محصول ساخته و تحویل شود، مدتی

تولید، تدارکات و دریافت مواد، باید آموزش داده شوند و یاد بگیرند که مواد و مشخصات تولیدی در خط تولید چه اشکالات و گرفتاریهایی را ممکن است در ساخت و مونتاژ به وجود آورد. در غیر این صورت ممکن است ضایعات فراوانی در تولید به وجود آید که مستلزم دوباره کاری‌ها و زیان شود.

همه افراد، چه در طراحی، یا تدارکات مواد اولیه، یا آزمایش‌کنندگان مواد و محصولات ساخته شده، همه و همه در جریان کار خود، پیش از همه یک مشتری دارند که اگر او را نام ببریم، همان شخص مسؤل، یعنی مدیر کارخانه است؛ که باید سعی کند به وسیله همان مواد خریداری شده و طراحی موجود، محصول مورد نظر را تولید کند. چرا طراحان و خریداران مواد و آزمایش‌کنندگان محصول نهایی، نباید در سطح کارخانه باشند و مشکلات و مسائل را از نزدیک مشاهده کنند و به شکایات و گرفتاری‌ها گوش بدهند؟

یک بار، مدیر جدیدی به یکی از شرکتها وارد شد و با تمام مسؤلان از جمله مسؤل طراحی، فروش، پژوهش مشتریان، تولید و سایرین صحبت کرد. همه آنها کارهای خوبی انجام می‌دادند و این کارها را در طول سالهای متسادی انجام داده بودند. هیچ کس مشکلی نداشت. با وجود این شرکت در سرازیری سقوط

قرار گیرد، بازرسی که آن قطعه را تأیید کرده است، فوراً از کار برکنار خواهد شد. به علت ترس از همین موضوع، بازرس مزبور جلوی کار را گرفته و تقریباً تمام تولید را متوقف کرده بود، حال آن که استنباط این بازرس اشتباه بود. ولی اینها وقایعی است که ریشه آنها در شایعانی است که در سازمانها رایج می‌شود.

برخی از مدیران معتقدند که کمی ترس، برای انجام کارها ضروری است.

یک بار، در شرکتی یک اشکال مستمر در خط تولید وجود داشت، و کارگران تولید علاقه‌مند نبودند که این موضوع آشکار شود و سعی در پنهان‌کاری می‌کردند.

ترس در میان کارمندان، بیشتر به علت نگرانی از ارزیابی شغلی در پایان سال است. (در فصل سوم کتاب توضیحات کافی در این مورد داده خواهد شد.)

### راه خطایی برای مدیریت کردن

یک مدیر، گزارش طبقه‌بندی شده‌یی در مورد شکایات‌ها دریافت می‌کند و پس از نگاه کردن به آن، توجه او به بالاترین رقم جلب می‌شود. گواشی تلفن را برمی‌دارد و مسؤل بیچاره را مورد مؤاخذه قرار می‌دهد. این هم نوعی از مدیریت از طریق ایجاد ترس و اداره کردن امور به وسیله ارقام است. اولین قدم برای مدیریت در این مورد، آن است که به وسیله بررسی و تجزیه و تحلیل تصمیم بگیرد، نه وسیله فضاوت فوری. مدیر باید کنترل کند که اصولاً این شکایات معلول چه عواملی است؟ آیا به دیگر قسمت‌ها ربط پیدا می‌کند؟ اگر چنین است، نیاز به توجه خاص او دارد که بتواند هماهنگی لازم را برای رفع اشکال به عمل آورد. او باید روی اصلاح تمام سیستم کار کند تا تمام شکایات از بین برود، نه قسمتی از آنها.

### ● اصل نهم از اصول ۱۴ گانه

موانع را از سر راه کارکنان بردارید  
تمام کارکنان در بخشهای تحقیق، طراحی،

### مدیر باید عوامل ترس و نگرانی را

از محیط دور کند، تا کارکنانش

بدون هراس ایراد بگیرند، سؤال

کنند، راه حل نشان بدهند و

موجب پیشرفت کارها بشوند



پروفسور دمیگ این کتاب را برای اصلاح و دگرگونی روش مدیریت غربی و آمریکایی نوشت، ولی اول بار زاینی‌ها با اجرای اصول آن، در صنایع و تولیدات خود انقلابی بزرگ برپا کردند و اکنون دنیای صنعت و تولید به دنبال اجرای اصول و دستورالعمل‌های آن است...

طول کشید. همین امر باعث از دست دادن وقت و سرمایه شرکت و از دست رفتن تعداد زیادی از مشتریان شد.

حال آن که مشارکت دادن بخش تولید، در همان ابتدای کار، می‌توانست از این مشکلات و ضرر و زیان‌ها بکاهد.

### ● چرا مهندسان وقت ندارند؟

در بعضی مواقع پس از اینکه برنامه طراحی و مهندسی یک قطعه تهیه و تکمیل شده و بخش تولید آماده ساخت آن است، مدیریت‌ها با تغییراتی که در شکل و مهندسی قطعه می‌دهند، باعث به‌رنج شدن کار می‌شوند و انتظار دارند که در یک مدت زمان کوتاه دو یا سه هفته‌ای، طراحان و مهندسان، کار یک سال را انجام دهند. مهندسان همیشه برای تغییرات مهندسی، مورد مواخذه و شامت قرار می‌گیرند. خود من شخصاً، بارها مهندسان را مورد انتقاد قرار داده‌ام که چرا به محل کار در کارخانه نمی‌روند تا مشکلات و مسائل طراحی خود را در اجرا مشاهده کنند؟ آنها هم پاسخ داده‌اند که در اغلب موارد مجبور می‌شوند که از گوشه و کناره طراحی‌ها بزنند، تا زودتر وارد خط تولید شوند و هیچ‌گاه وقت ندارند که یک کار را تکمیل کنند. فشار برای تولید بیشتر و بیشتر، فرصت نمی‌دهد که افراد بتوانند مشکلاتی را که در طراحی به وجود می‌آید، توسط طراحان بررسی کنند و از کم و کیف آن مطلع شده و آنها را رفع کنند؛ زیرا کار آنها بر اساس اعداد و ارقام ارزیابی می‌شود، نه کیفیت! (این مسأله در فصل سوم تشریح خواهد شد.)

این نکته بسیار مهم است که هزینه ضمانت و تضمین محصول حقیقتاً باید به حساب طراحان مهندسی گذاشته شود. چون شتاب برای تولید، باعث کم کردن مدت آزمایشات می‌شود و عجله در این مورد باعث تفسیر غلط نتایج می‌گردد، ولی در عمل معمولاً این کارکنان تولید هستند که مورد سرزنش و ملامت قرار می‌گیرند. سؤال این است که آیا آنها تولید را طبق مشخصات انجام

داده‌اند یا نه؟

تشکیل گروهی از افراد طراحی، مهندسی، تولید و فروش می‌تواند در کار طراحی آینده، بسیار مفید و مؤثر افتد و بهسازی و بهبود تولید کالا و خدمات امروز را به همراه داشته باشد. این گروه را می‌توان «گروه کنترل کیفیت مدیریت» نام گذاشت (قبلاً به نمونه‌هایی از آن اشاره شده است).

### ● کار گروهی و مشارکت همگان برای اداره امور شرکت از واجبات است

در کار گروهی ضرورت ایجاد می‌کند که توانایی‌های یکی، نقاط ضعف دیگری را بپوشاند. همچنین با سوالهایی که طرح می‌شود، قوه تفکر دیگران تقویت و به کار انداخته شود. متأسفانه ارزیابی سالیانه باعث می‌شود که کار گروهی از بین برود. کار به صورت گروهی (در سیستم ارزیابی) یک اقدام مخاطره‌آمیز است و ریسک و خطر فراوانی در بر دارد. چون کسی که سعی می‌کند در کار خویش با دیگران کمک و همکاری کند، احتمالاً نمی‌تواند تولید و کارآیی خود را برای ارزیابی پایان سال نشان دهد. در صورتی که اگر به صورت انفرادی کار کند، این کار به آسانی قابل عرضه است. (به فصل سوم مراجعه شود.)

هر کسی به راحتی می‌تواند مزایای نگهداری موجودی کم را درک کند، به استثنای افراد شاغل در قسمت فروش و تولید. مدیر کارخانه علاقه‌مند است و ترجیح می‌دهد که موجودی فراوانی (از مواد اولیه) را در اختیار داشته باشد. او می‌ترسد

### ● عده‌یی از مدیران خودخواه،

می‌ترسند که اگر دانش و معلومات

جدیدی وارد مؤسسه شود،

خطاها و اشتباهاتی را که آنها قبلاً

مرتکب شده‌اند، آشکار سازد!

که نکند مواد و قطعات لازم در وسط‌های کار تمام شود. فروشندگان و افراد مسؤول خدمات، انتظار دارند که موجودی کاملی از تمام انواع، اندازه‌ها و رنگهای مختلف را در اختیار داشته باشند. مشتریان ممکن است به هیچ وجه علاقه‌یی به انتظار کشیدن نداشته باشند. و همین موضوع احتمال دارد که باعث از دست رفتن فروش شود.

وظیفه مدیریت این است که به تمام کسانی که در ارتباط با موجودی‌ها ذینفع هستند کمک کند و به تریبی عمل کند که همواره تعادل و توازن حفظ شود، و در ازاء داده‌ها بتواند چیزی به دست آورد، و در هر حال بر اساس قانون متعادلی بتواند به مشتریان خدمات لازم را ارائه دهد.

نمونه روشنی که احتمالاً می‌تواند نقش و اهمیت همکاری بین ادارات را مشخص کند، خدماتی است که اداره «اعتبارات» در این باره ارائه می‌دهد.

اداره اعتبارات شاید اولین قسمتی از شرکت باشد که از مشکلات مشتریان از جمله کمبود تحویل، تأخیر در ارسال، خسارت وارده و کیفیت نازل باخبر می‌شود. مشتریان معمولاً با شکایات مزبور ممکن است هنگام پرداخت وجه کالاهای دریافتی، مبلغی را برای مشکلات و کمبودهای کالا کسر کنند و چک خود را همراه توضیحاتی ارسال کنند. اداره اعتبارات می‌تواند نقش سازنده‌یی در این باره داشته باشد، و با ارجاع اطلاعات به شخص مسؤول، در قسمت فروش و خدمات یا تولید، نسبت به رفع مشکل مشتری اقدام کند.

چنان که در صفحات بعدی مشاهده خواهید کرد، و همانطور که همه می‌دانند، بررسی شکایات و نظریات مشتریان، تصویر مناسبی از کیفیت را ارائه می‌دهد. در هر حال اگر این اطلاعات دریافتی از اداره اعتبارات به صورت خردمندانه‌یی مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند به بهبود کیفیت و خدمات کمک کند.

□ لطفاً دنباله بحث را در شماره آینده

مطالعه فرمایید



● راننده ما می گفت: گروههایی از کسروات‌ها هم از برنامه مسلمان‌کشی صرب‌ها پیروی نمی‌کنند و در دسته‌های مختلف به شهرها و روستاها حمله می‌کنند و به شکار انسان می‌پردازند!

می‌آیند که یکی شان بکف سینه سامونت به دست دارد. اگر آمدند و از کنارشان گذشتند، با آنها تلسن نگیرید. بروید پشت میز چهارم بشینید. آنها چند لحظه بعد به سراغ شما خواهند آمد.

● جاسوسان همنه جا بودند...

خانم نجسه خدا حافظی کرد و رفت و من به انتظار نشستم. دقیقی بعد آن سه با همان شخصاتی که نجسه گفته بود آمدند و نگاهی به من انداختند و دوباره از کاباره بیرون رفتند.

من از جا بلند شدم و رستم پشت میز شماره ۴ نشستم تا دوستان ناشناس برگردند.

اینهمه احتیاط، هم به خاطر جاسوسان و تروریست‌های صرب و هم به خاطر مراقبت‌های شدید ماموران کرواسی بود. ماموران با گشت‌ها و بازرسی‌های دقیق بویژه در مرز بوسنی، بر این تلاش بودند تا طبق دستورات اکید دولت، نگذارند محموله‌های اسلحه به داخل بوسنی حمل شود. اما علیرغم این نظارت و بازرسی‌های مداوم، دلان اسلحه و جاسوسان سرگرم تلاش بودند و بازار زیرزمینی خرید و فروش اسلحه رونق داشت.

تشکیلات سری با تلاش جوانان مبارزی که از کشورهای عربی و حتی اروپا به کرواسی آمده بودند، سرگرم تهیه آذوقه و سلاح برای ارسال به مبارزات بوسنی و هرزگوین بود.

از سوی دیگر جاسوسان صرب و صهیونیست‌ها همه جا را زیر نظر داشتند تا این مبارزان را به دام بیندازند. فعالیت جاسوسان صهیونیست چشمگیر بود. آنها علاوه بر کشف فعالیت‌های زیرزمینی دوستان مردم بوسنی، در تهیه اسلحه صرب‌ها فعالیت داشتند. به همین خاطر گروه‌های زیرزمینی ناگزیر بودند در فعالیت‌های پنهانی خود، احتیاط‌های لازم را به عمل آورند.

چند دقیقه بعد آن سه ناشناس وارد کاباره

برای ارتباط با او «چراغ سبز» روشن است. به یک دختر اروپایی می‌مانست. روبرویش نشستم و آهسته زمزمه کردم:

- سلام علیکم.

این رمز آشنایی ما بود. خیره و ناباورانه نگاهم کرد و منتظر ماند.

گفتم: مرا خانم یاسمی معرفی کرده. من ایرانی هستم و می‌خواهم به سارایوو بروم. آمده‌ام که کمک کنید.

وقتی مطمئن شد گفتم: سلام علیکم.

می‌بخشید که سرا با موهای باز و جام شراب بر روی میز می‌بینید. من مسلمانم و شراب را حرام می‌دانم. و هرگز از آن نوشیده‌ام. این صحنه فقط برای گمراه کردن جاسوسان صرب است که برای شکار ما مسلمان‌ها همه جا پراکنده‌اند. در راه خدمت به هموطنان مسلمانم اگر روسری ندارم، به خاطر گمراه کردن شکارچیان صرب است. امیدوارم خدا مرا ببخشد. چه کاری از دست من ساخته است؟

گفتم: خواهش می‌کنم به وسیله دوستان‌تان ترتیبی بدهید که گروه ما به سارایوو برود. می‌خواهیم برای رادیوتلوویزیون ایران گزارش تهیه کنیم.

با خوشحالی گفت: شما ایرانی‌ها برادران و خواهران ما هستید، با کمال میل کمک‌تان می‌کنیم. لطفاً چند دقیقه صبر کنید...

از جایش بلند شد و از کاباره بیرون رفت. چند دقیقه بعد برگشت و گفت:

- بعد از رفتن من، سه نفر به دیدن شما

**مامور سازمان ملل،**

**می‌خواست حلیقه‌های**

**ضدگلوله را به مبلغ ۵۰۰۰**

**دلار به ما بفروشد!**

الجزایری است و همراه دوستانش برای باری به رزمندگان مسلمان بوسنی هرزگوین، به کرواسی وارد شده است. این جوان الجزایری با دوستانش در یک مرکز جذب کمک‌ها برای مسلمانان بوسنیایی فعالیت داشتند. آنها ضمن جذب و ارسال کمک‌های دارویی و غذایی به بوسنی و هرزگوین، آوارگان جنگزده را هم جهت اسکان در این شهر ساحلی راهنمایی می‌کردند.

● دیدار در کاباره...

این جوان الجزایری ما را به یک خانم مسلمان اروپایی معرفی کرد. این خانم که نسبت به ایرانیان علاقه نشان می‌داد، جزو امدادگران بود.

او گفت: شما امشب ساعت ۷ به کاباره‌یی در ساحل دریا بروید. ایسن کاباره متعلق به کروات‌هاست. اما در آنجا گروه‌های مسلمان فعالیت سری دارند. وقتی وارد کاباره شدید، یک زن جوان را خواهید دید که در سمت راست کاباره، زیر نور قرمزی نشسته است. این زن یک بلوز آبی رنگ پوشیده است و عینکی تیره به چشم دارد و لیوانی از نوشابه کنار دست راست اوست.

اگر دیدید که عینک به چشم اوست و سیگاری در دست دارد، به او نزدیک شوید و گرنه نزدیک نشوید. اسم این زن نجسه و از مردم بوسنی است که در یک گروه زیرزمینی به نفع هموطنان خود فعالیت دارد. چنین احتیاط‌هایی به خاطر این است که جاسوسان صرب در همه جا هستند و اگر افراد گروه‌های زیرزمینی را شناسایی کنند، بی‌درنگ آنها را خواهند کشت.

سرساعت ۷ غروب، با نشانی‌هایی که داشتیم در ساحل دریا وارد کاباره شدیم.

زن جوان و تنهایی را دیدم که در گوشه‌یی از سمت راست در ورودی نشسته بود و عینک تیره‌ای به چشم داشت. با بلوز آبی و جام شرابی در کنار دست راستش. مشخصات نشان می‌داد که



## تا امروز ۱۳۵ خبرنگار از ملیت‌های مختلف در جبهه‌های بوسنی هرزگوین کشته شده‌اند، حال آن که در جنگ دوم جهانی، فقط ۱۰۰ خبرنگار کشته شدند

شدند و دور میز نشستند. وقتی جریان سفرمان را برایشان تشریح کردم، گفتند: ساعت ۴ صبح در ساحل دریا منتظر باشید. جوانی به نام عبید با اتومبیل به ساحل می‌آید و برای شناسایی پویش می‌زند. او فرد مطمئنی است که ترتیب سفرتان را به سارایوو خواهد داد.

سحرگاه بیدار شدیم و بی آنکه کسی متوجه شود، در تاریکی به طرف ساحل رفتیم. ساعت ۴ بود. نور چراغ‌های اتومبیلی را از دور دیدیم. اتومبیل نزدیک شد و کنارمان توقف کرد. جوان لاغراندازی از آن پیاده شد. وقتی خودمان را به او معرفی کردیم، گفت: قرار است من شما را با این اتومبیل از مرز بگذرانم. ۴۰۰ دلار به من بدهید تا بروم و آنچه برای سفر نیاز داریم تهیه کنم. دوست دلارش را باید بنزین بخرم و در بانک اتومبیل و ظرفهای اضافی بریزم چون بیش از ۱۲ ساعت در راه خواهیم بود و سوخت در بوسنی پیدا نمی‌شود. ۲۰۰ دلارش را هم باید سیگار و شکلات و غذا تهیه کنم.

پرسیدیم: اینهمه سیگار و شکلات برای چی هست؟

لیخند معنی داری به من زد و گفت: هر دانه سیگار و یا شکلات شاید بتواند جان همه‌مان را از مرگ نجات دهد.

و توضیح داد که: بیش از بیست ایستگاه بازرسی در پیش داریم که در هر یک از این بازرسی‌ها، اگر نشانه‌ی از خود ما و یا در اتومبیل‌مان پیدا کنند که برای مسلمانان بوسنی کار می‌کنیم، همانجا تیرباران‌مان می‌کنند. علاوه بر

تکه کاغذهای مان را زیر پوشش سقف اتومبیل پنهان کرد و پاسپورت‌های مان را دم دستش در گوشه‌ی جاسازی کرد. بعد نوبت ماشین رسید. یک علامت صلیب در جلو و یک علامت صلیب در عقب اتومبیل نصب کرد و بعد یک میله آهنی برداشت و به جان ماشین افتاد.

با تعجب پرسیدیم: چرا اتومبیل را داغان می‌کنی؟

در جواب گفت: نباید نشان بدهم که اتومبیل‌مان در راه با حملات دشمن روبرو شده است.

### سه شناسنامه برای یک نفر!

راننده سه شناسنامه مختلف با سه نام جورواجور برای خودش تهیه کرده بود که یکی شناسنامه صرب، دیگری کرووات بود و سومی او را یک مسلمان بوسنی نشان می‌داد. می‌گفت: در راه به سربازان صرب و کرووات و بوسنی برخورد خواهیم کرد که برای هر کدام شناسنامه‌ی تهیه کرده‌ام. این شناسنامه‌ها را سازمان زیرزمینی ما برای افراد تهیه می‌کند تا در مواقع ضروری به کار بیاید.

آن، در اطراف جاده تک تیراندازی میان پشه‌ها و جنگل کمین کرده‌اند که در انتظار شکار آدم‌ها لحظه‌شماری می‌کنند. اینها را گفتم که خیلی احتیاط کنید و سرنوشت این کاروان را به دست من بسپارید.

ناگزیر بودیم که هرچه می‌گوئید قبول کنیم و برای رسیدن به سارایوو، جان‌مان را به او بسپاریم. پول را دادیم و او رفت. پس از ساعتی انتظار برگشت و گفت:

- هرچه دارید به من بدهید. از دوربین‌ها گرفته تا پول. حتی تکه کاغذی هم نباید پیش‌تان باشد.

لحظه‌ی به فکر فرو رفتیم که نکند این مرد جاسوس صرب‌ها باشد و می‌خواهد ما را دست بسته تحویل آنها بدهد؟ ولی در آن لحظه چاره‌ی جز اطاعت نداشتیم. هرچه داشتیم به دستش سپردیم و او برای پنهان کردن آنها دست به کار شد. در این کار مهارت حیاصی داشت. صندوق‌های اتومبیل را درآورد و دوربین‌های مان را کف ماشین قرار داد و روی آن‌ها را با دو پست بنزین پوشاناد. بعد یادداشت‌ها و حتی



نیروهای حافظ صلح سازمان ملل، بدون هیچ قدرت و اختیاری فقط ناظر قضایا هستند، و کاری از دست‌شان ساخته نیست...

به شوخی پرسیدم: کدامیک از این شناسنامه‌ها حقیقی است؟  
گفت: هیچکدام! اما من یک مسلمان اروپایی هستم که برای نجات مردم بوسنی فعالیت می‌کنم. قبول کنید.

در دل گفتم: خدا کند.  
و راه افتادیم. در آغاز راه خطاب به ما گفت: - به یاد داشته باشید که من فرمانده شما هستم و شما سربازان زیردست من. توجه کنید که باید در طول راه هم لال باشید و هم کمر. مبادا ژورنالیست بازی دریاورید وگرنه همگی کشته خواهیم شد.

بعد آرم مخصوصی را که روی شیشه چسبانده بودند، برداشت و توی داشبورد پنهان کرد. وقتی از این آرم پرسیدیم، گفت:  
- یادتان باشد که این آرم را فقط مسلمانانها دوست دارند و اگر صرب‌ها چشمشان به آن بیفتد، ما را می‌کشند. باید دم دستم باشد که هرگاه به مسلمان‌ها برخوردیم آن را فوراً به شیشه اتومبیل بچسبانم.

در بیراهه‌یی می‌رفتیم و مرد جوان با سرعت تمام رانندگی می‌کرد. در اطراف‌مان جز بیابان برهوت و سنگلاخ چیزی نبود. گاه اتومبیل در میان دست‌اندازها می‌افتاد و ما بر روی هم می‌افتادیم و او توجهی نداشت.

گفتم: لطفاً کمی آهسته‌تر، ممکن است ماشین از کار بیفتد یا واژگون شود.  
بی آنکه نگاه کند جواب داد:

- باید مسر ساعت‌های معین از پست‌های بازرسی بگذریم وگرنه جان‌مان به خطر می‌افتد. تا مرز بوسنی راه زیادی بود. چند کیلومتر پیشتر که رفتیم، آثار جنگ به چشم‌مان خورد. در اطراف‌مان گودال‌هایی می‌دیدیم که در انفجار توپ‌ها به وجود آمده بود و شهرک‌هایی که بر اثر بمب و موشک به ویرانه تبدیل شده بود. سرگرم تماشای دشت‌های سوخته و خانه‌های ویران شده در سرزمین بوسنی و هرزگوین بودیم که راننده به تندی گفت: مواظب باشید، به اولین پست مرزی رسیدیم.

نگاه‌مان از فاصله‌یی دور به چند سرباز مسلح افتاد که وسط جاده ایستاده بودند و انتظار رسیدن‌مان را می‌کشیدند: سربازان کروات دشمنان شماره ۲ مردم مسلمان بوسنی.

با گذشتن از این پست سیار هنوز یک کیلومتری به مرز جمهوری بوسنی و هرزگوین باقی مانده بود.

### ● کروات‌ها چه می‌کنند؟...

هزاران تن از مردم کروات در جمهوری بوسنی سکونت دارند. آنها در مناطق غربی و جنوبی بوسنی و هرزگوین پراکنده‌اند و ۱۷ درصد جمعیت این جمهوری را تشکیل می‌دهند. جمعی از کروات‌ها طرفدار مردم مظلوم بوسنی هستند و

## ● چتیک‌ها که به قصاب‌های جنگ معروفند، به هر شهر و روستایی که می‌رسند به قتل عام کوچک و بزرگ و زن و مرد می‌پردازند و دختران و زنان را با خود می‌برند

حتی در حمایت از آنها سلاح به دست گرفته‌اند و در کنار آنها با چند دشمن می‌جنگند، اما بسیاری از کروات‌های ساکن بوسنی هرزگوین به جنگ با مسلمانان پرداخته‌اند و مستقیماً از زاگرب مرکز جمهوری کرواسی دستور می‌گیرند.

راننده ما می‌گفت: گروه‌هایی از کروات‌ها از برنامه مسلمان‌کشی صرب‌ها پیروی می‌کنند. آنها در دسته‌های مختلف به شهرها و روستاها حمله می‌کنند و شکارچیان بیرحم انسان‌ها به شمار می‌آیند.

اتومبیل ما وقتی به چند صدمتری پست سیار رسید، مأموران مسلح در وسط و دو سوی جاده کمین کردند و تفنگ‌ها و مسلسل‌های‌شان را به طرف ما نشانه رفتند. در چند قدمی آنها توقف کردیم و به انتظار ماندیم. یک گروه‌بان کروات، در حالیکه شبیه مشروب در دست داشت، خلوتر آمد و با سوءظن نگاهی به چهره‌های ما انداخت و با صدای خشنی گفت: کارت شناسایی...

و به آرامی دست گذاشت روی قبضه مسلسلی که از شانه‌اش آویزان بود. راننده فوراً دست به جیب برد و کارت کروات‌اش را درآورد و نشان او داد. گروه‌بان نگاهی به کارت انداخت و به تندی سر بالا گرفت و با خشونت گفت:

- همه پیاده شوید. زودتر.  
همگی پیاده شدیم. یکی از مأموران که تفنگ به دست به طرف‌مان نشانه رفته بود، ما را به کنار یک ساختمان ویرانه برد که در شعله‌های آتش سوخته و دیوارهای فرو ریخته‌اش سیاه شده بود. ما را کنار دیوار خرابه‌یی به ردیف نگه داشتند و سرباز مسلح به مراقبت از ما ایستاد.

راننده داشت به زبان کروات‌ها با گروه‌بان حرف می‌زد، اما او به مستی سر تکان می‌داد و سر بالا می‌انداخت. گروه‌بان به چهار سرباز چیزی گفت و آنها به طرف اتومبیل رفتند و مشغول بازرسی شدند. مأمورها همه چیز را بیرون ریختند و به واری درون اتومبیل پرداختند. لحظات حساس و دلهره‌آور فرا رسید. به سراغ صندلی‌ها رفتند تا آنها را از جا بکنند. قلم به تندی می‌زد و با دلهره ناظر صحنه بودم. اگر به دوربین‌ها دسترسی پیدا می‌کردند و هویت‌مان آشکار می‌شد، کارمان تمام بود.

### ● چطور نجات یافتیم؟

راننده در این هنگام در گوش یکی‌شان

چیزی گفت و مأمور هم با بونین لگدی به پشت او زد. بعد رو کرد به سه سرباز دیگر که آنها از اتومبیل دور شدند و خود به واری اتومبیل پرداخت و بدون اینکه صندلی‌ها را بلند کند، بیرون آمد و به ما اشاره کرد که سوار شوید. وقتی سوار می‌شدیم راننده گفت:

- بچه‌ها خدا نجات‌مان داد وگرنه کلک‌مان کنده بود.

بعد رو کرد به آن سرباز کروات و مرا نشان داد. سرباز سرش را کرد توی ماشین و از من پرسید: ایرانی؟ واعتصموا بحبل‌الله جمیعاً ولا تفرقوا...

من با شنیدن این کلمات منقلب شدم و همگی زدیم زیر گریه.

راننده به گمانش که از ترس گریه می‌کنیم، به دلداری گفت: قوی باشید. از خطر نجات یافته‌ایم.

گفتم: این اشک شوق است دوست من...  
به راه افتادیم و چند قدمی که دور شدیم راننده توضیح داد: این سرباز مدتها پیش در زمان جمهوری یوگسلاوی مسلمان شده و حالا سربازان کروات این راز او را نمی‌دانند.

پرسیدم: تو چطور متوجه شدی که او یک مسلمان است؟

گفتم: یک کلمه خاص به رمز در گوشش گفتم و دیدم که او عکس‌العمل مناسبی نشان داد و وقتی به او توضیح دادم که شما ایرانی هستید و به کمک مردم مسلمان بوسنی می‌روید، ترتیب نجات‌مان را داد.

تاریسدن به مرز بوسنی و هرزگوین ۲۱ پست بازرسی را پشت سر گذاشتیم. در هر پست ما را نگر می‌داشتند و پس از بازرسی اجازه عبور می‌دادند. خانم راهنما توصیه کرده بود که هرگز در جایی سند و مدرکی نشان ندهیم. و به گفته راننده، ما لال و کمر شده بودیم و هر سربازی که رو به ما می‌کرد و چیزی می‌پرسید، راننده فوراً توضیحی می‌داد و کارتی نشان می‌داد و از مهلکه می‌جستیم.

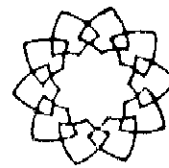
## در خاک بوسنی هرزگوین

با گذشتن از اینهمه پست بازرسی و صدها سرباز و تفنگ و سیم خاردار، سرانجام وارد خاک بوسنی و هرزگوین شدیم... خاک مصیبت‌زده، سرزمین مردم قصابی شده، سرزمینی که براساس آخرین سرشماری، در سال ۱۹۹۱ بالغ بر ۴۳۵۵۰۰۰ نفر جمعیت داشت، با گروه‌های قومی و مذهبی مختلف که همگی در میان اکثریت مسلمان به آرامش زندگی می‌کردند. آن زمان ۱،۳۶۰،۰۰۰ نفر از کل جمعیت صرب، حدود ۷۵۰ هزار نفر کروات و ۸ درصد از جمعیت نیز از گروه‌های نژادی و دینی مختلف بودند. اما اکثریت را مسلمانان تشکیل می‌دادند، با



نمایشگاه بین‌المللی تهران

بسمه تعالی  
وزارت بازرگانی  
مرکز توسعه صادرات ایران



مرکز توسعه صادرات ایران

## اطلاعیه

### مشارکت در نمایشگاه بین‌المللی لوازم التحریر و ملزومات تحصیلی قطر

۱۳-۱۸ شهریور ماه ۱۳۷۲

مرکز توسعه صادرات ایران همگام با اهداف و سیاستهای دولت جمهوری اسلامی ایران مبنی بر توسعه صادرات غیرنفتی در نظر دارد در ششمین نمایشگاه بین‌المللی لوازم التحریر و ملزومات تحصیلی که از تاریخ ۱۳ لغایت ۱۸ شهریور ۱۳۷۲ برگزار می‌گردد مشارکت نماید.

از کلیه شرکتها و مؤسسات تولیدکننده کالاهایی از قبیل: کیف، کفش، پوشاک مدرسه‌ای، وسایل، تجهیزات، البسه و کفش ورزشی، وسایل آموزشی، بازیها و سرگرمی‌های علمی / آموزشی، میز و نیمکت مدارس، میز مطالعه، قفسه کتابخانه، وسایل تحصیلی دانشجویان، ماشین‌های تحریر و حساب و نرم‌افزارهای آموزشی دعوت می‌شود به منظور شرکت در این نمایشگاه درخواست زیر را تکمیل و به همراه بروشور کالاهای تولیدی خود حداکثر تا تاریخ ۱۳۷۲/۳/۳۰ به این مرکز ارسال دارند. نشانی: تهران، خیابان ولیعصر، بزرگراه شهید چمران محل دائمی نمایشگاههای بین‌المللی یا صندوق پستی ۱۱۴۸ تجریش.

تلفنهای تماس: ۲۱۹۱۷۴۰-۲۱۹۱۷۳۵

شماره فاکس: ۲۹۲۸۵۸

لطفاً بر روی پاکت نام نمایشگاه درج شود.

روابط عمومی مرکز توسعه صادرات ایران

«بسمه تعالی»

درخواست شرکت در ششمین نمایشگاه بین‌المللی لوازم التحریر و ملزومات تحصیلی قطر

۱۳-۱۸ شهریورماه ۱۳۷۲

۱- نام شرکت: (به فارسی و انگلیسی)

۲- نشانی کامل: (به فارسی و انگلیسی)

۳- تلفن:

۶- نوع تولیدات:

۷- میزان صادرات:

۸- فضای مورد نیاز:

۴- تلکس:

۵- فاکس

نام و امضاء متقاضی

قابل توجه صادرکنندگان  
بسته‌بندی کالای صادراتی شما  
با استانداردهای بین‌المللی

# شانه‌های پلاستیکی

برای بسته‌بندی با حفظ استانداردهای  
معمول در کشورهای خریدار

انجام کلیه سفارشات و اکیوم

تولیدی پارس

تولیدکننده:

- ظروف بسته‌بندی پلاستیکی، مربوط به و انجام سفارشات:
- کالاهای صنعتی و تجاری
- قاب لباسشویی
- بدنه داخلی یخچال و فریزر
- طراحی و ساخت بدنه داخلی یخچال
- در مدل‌های مختلف
- بسته‌بندی و اکیوم
- ساخت و فروش دستگاههای بسته‌بندی
- نورگیر ساختمان در مدل‌های متنوع
- سقف پوش ساختمان در مدل‌های مختلف
- ورق پلاستیک
- ظروف یکبار مصرف از هر نوع
- انجام سفارشات قطعات از فایبرگلاس

آدرس: تهران، جاده آبدلی، ۳۵ متری اتحاد، خیابان هیجدهم، پلاک ۲۰

تلفن ۷۴۱۹۵۳۸



۲ میلیون نفر جمعیت که ۴۴ درصد از کل سکنه بوسنی هرزگوین را تشکیل می دادند. اما اکنون وضع چگونه است؟

آری اکنون به بوسنی رسیده ایم، کشوری با ۵۱،۱۲۹ کیلومتر مربع مساحت، و فرهنگ و تاریخی هزار ساله در منطقه مرکزی بالکان. سرزمینی که به سواحل زیبای دریای آدریاتیک منتهی می شود. در شمال و غربش جمهوری کرواسی قرار دارد و جمهوری صربستان در شرق آن است و از جنوب هم با جمهوری مونتنگرو همسایه است. کشوری در حصار دشمن، کبوتری خونین بال در هجوم کرکس ها...

● اینجا قتلگاه خبرنگاران است!

در دو طرف جاده، در دامنه تپه ها و میان دره های سرسبز، شهرها و روستاهای سوخته و متروک یکی یکی در برابرمان ظاهر می شدند، چرخ می زدند و می گذشتند. در کنار ساختمانی که در حال سوختن بود، ماشین را نگهداشتم و پیاده شدیم تا فیلم و گزارش تهیه کنیم که راننده فریاد زد: جلوتر نروید! مین گذاری کرده اند! هر لحظه خمپاره ای در اطرافمان در سینه خاک می نشست و صدای انفجار در گوش هایمان می پیچید.

راننده گفت: سوار شوید برویم. برق تفنگ تک تیراندازهای صرب آن بالا، در چند نقطه برق می زند. عجله کنید، هر لحظه ممکن است ما را هدف بگیرند.

سوار شدیم و راه که اقتصادیم گلوله ها در اطرافمان باریدن گرفت. در جنگ نابرابر بوسنی و هرزگوین تا آن روز ۱۳۵ خبرنگار از ملیت های مختلف کشته شده بودند. و این بزرگترین تلفات جهان مطبوعات و رسانه های خبری است، حتی پیش از تلفات جنگ جهانی دوم. در آن جنگ حدود ۱۰۰ خبرنگار جان باخته بودند.

ساعتی بعد به شهر کوچک متروکی رسیدیم. خانه ها در هر طرف می سوخت و دود فضای این شهر مردگان را فرا می گرفت. در خیابان ها و کوچه های سنگفرش، اجساد مردگان پراکنده بود. از دیدن صحنه ای در چند قدمی ام تکان خوردم: مادری جوان در حالی که بچه شیرخوارش را در بغل داشت، بر سنگفرش کوچه ای افتاده بود و هر دو مرده بودند. پسر بچه ای ۷ ساله با صورتی زخمی و سیاه از دود آتش، کنار مادر چندک زده بود و مات و غمگین، نمش او را نگاه می کرد و اشک در چشمهایش می جوشید. در میان اجساد مردگان، زخمی هایی هم بودند که هنوز جان داشتند و گاه مجروحی را می دیدی که گاه به گاه سینه کش بر زمین می خزید، اما یاری برخاستن

اسامی برندگان جوایز جدول و سرگرمی نروزی

با سہاس و قدردانی از خوانندگان ارجمندی که با علاقه و دقت، جدول ها و مسابقات مندرج در شماره مخصوص نروزی (شماره ۲۶، فروردین ماه ۱۳۷۲) را حل کرده و به دفتر مجله فرستاده اند، در این شماره اسامی برندگان جوایز را اعلام می داریم.

با استفاده از فرصت، چند نکته را متذکر می شویم:

۱- شرکت کنندگان در این مسابقه، غالباً طی نامه های مهرآمیز خود از ما خواسته اند که تهیه و چاپ صفحات جدول و مسابقه و سرگرمی را به عنوان یکی از صفحات دائمی، در تمام شماره های مجله ادامه دهیم. غیر از این، گروهی از سایر خوانندگان عزیزمان نیز چنین درخواستی داشته اند. این مسأله، در جلسات متعدد هیأت تحریریه مطرح شده و در حال حاضر تصمیم بر این است که در شماره های مخصوصی که به مناسبت های خاص منتشر خواهیم کرد، به تهیه و چاپ چنین صفحه ای اقدام کنیم. ولی موضوع دائمی بودن این صفحه احتیاج به بررسی بیشتری دارد که قرار است هیأت تحریریه و شورای سردبیری، در آینده نزدیک راجع به آن تصمیم نهایی را اتخاذ کنند.

۲- به دلیل کثرت عده شرکت کنندگان در مسابقه، ناگزیر از توسل به قرعه کشی شدیم و از این رو بسیار خواهند بود خوانندگان عزیزی که با دقت و علاقه، جدول و مسابقات را به طور صحیح حل کرده و فرستاده اند، ولی متأسفانه در قرعه کشی، جزو برندگان قرار نگرفته اند. امیدواریم این عزیزان، ارتباط و مکاتبه خود را با دفتر مجله همچنان ادامه دهند و با شرکت در مسابقات آینده ما، انشاءاله جزو برندگان جوایز باشند.

۳- اسامی برندگان، در دو گروه یک سال اشتراک و شش ماه اشتراک مجله قرار دارد، که جوایز هر دو گروه را از شماره ۲۷ مجله در نظر گرفته و به نشانی هر کدام ارسال خواهیم داشت. خواهش می کنیم در صورت نرسیدن مجله یا هر نوع اشکال دیگر، حتماً دفتر مجله را مطلع فرمایید.

۱- برندگان یک سال اشتراک مجله

- ۱- محمدرضا فهیمی، شغل دبیر (سیرجان)
  - ۲- لورینا عزیزبانیس، شغل خانه دار (ارومیه)
  - ۳- غلامحسین الهی راد، شغل آموزگار (آمل)
  - ۴- بهروز جاویدی، شغل دانشجو (تهران)
  - ۵- محسن مباشر بهروز، شغل حسابرس (تبریز)
  - ۶- محمد ضیائی، شغل مهندس کشاورزی (الیگودرز)
  - ۷- عباس طاهری، شغل بسیجی ویژه (الیگودرز)
  - ۸- احمد آذرگون، شغل کارمند (رشت)
  - ۹- احمد بهار، شغل کارمند (مشهد)
  - ۱۰- زیبا علی پور، لیسانس خانه دار (تهران)
- ۲- برندگان ۶ ماه اشتراک مجله
- ۱- علیرضا متین پور شغل ؟ (زنجان)
  - ۲- فاطمه صمدانی شغل خانه دار (تهران)
  - ۳- عصمت بهرامی، دبلمه خانه دار (آغاچاری)
  - ۴- طاهره علاقه بند، شغل کارمند (تهران)
  - ۵- یاسمین انیسی، سال اول تجربی (تهران)
  - ۶- مازیار انصاری، سال دوم ریاضی (تهران)
  - ۷- محمد کربلایی، شغل کارمند (کرج)
  - ۸- محمدعلی جاوید، شغل پخش لوازم صوتی تصویری (تبریز)
  - ۹- اکبر حیدرزادگان، شغل مهندس مکانیک (تهران)
  - ۱۰- مهرداد مزدانی، شغل دانشجو (اصفهان)

می کنند و دختران و زنان جوان را با خود می برند. یکی از زخمی ها می گفت: من دیده ام که آنها سر یک مرد مسلمان را بریده اند و با کله اش، مثل یک سوپ فوتبال، به بازی وحشیانه ای پرداخته اند. آنها حتی بر روی پسر یا دختر بودن جنین یک زن حامله شرط بسته اند و شکمش را زنده زنده با سرنیزه دریده اند تا ببینند جنینی که در شکم دارد پسر است یا دختر.

طاعت تحمل تماشای این شهر قتل عام شده را نداریم. سوار می شویم و در این سرزمین بلا دیده، به سوی ساریوو به راه ادامه می دهیم.

□ دنباله این گزارش تکان دهنده را در شماره آینده مطالعه فرمایید.

● فوتبال، باکله کشته شدگان!

چنینیک ها گروهی هستند که به فصاب های جنگ معروفند و تحت فرماندهی یک صرب به نام «آرکان» فعالیت دارند.

آنها به هر شهر و روستایی که می رسند با فجیع ترین وضع به کشتن مسلمانان می پردازند. آنها حتی سالخوردهگان و کودکان را قتل عام