کسب و کار

## کلید جلوگیری از تکرار خطاها و مشکلات کسب‌وکار

به احتمال زیاد اخیرا با این شرایط مواجه شده‌اید: فروش شما طی دو سال اخیر ثابت بوده یا افت کرده است، اما علت چیست؟ دلیل این است که شما کسب‌وکار خود را به همان روشی اداره می‌کنید که چندین سال گذشته- زمانی که برای اولین‌بار آن را راه‌اندازی کردید- این کار را انجام می‌دادید. این موقعیت آشنایی است چراکه چیزی در این میان فراموش شده است. تمام ایده‌ها و فرآیندهای پیچیده‌ای که برای بخشیدن زندگی جدید به کسب‌وکار خود نیاز دارید در این دو کلمه خلاصه می‌شود: یادگیری سازمانی. اما چرا یادگیری سازمانی برای کسب‌وکار شما ضروری است؟

فضای کسب‌وکار امروز سریع‌تر از همیشه در حال تغییر است. قرن بیست‌ویکم با فناوری‌های شگفت‌آوری همراه بوده و تغییر قابل‌ملاحظه‌ای در روش زندگی ایجاد کرده است. این فناوری‌های جدید نه‌تنها شیوه‌های تجارت و کارکردن افراد را تغییر داده بلکه خود این فناوری‌ها و حتی هنجارهای استفاده از آنها نیز دائما در حال تغییر است. با وجود این تغییرات، ثابت بودن در یک موقعیت برای یک کسب‌وکار می‌تواند به عقب‌گرد تعبیر شود. همچنین فضای رقابتی حاکم بر حوزه‌های گوناگون کسب‌وکار، ایجاب می‌کند مدیران هیچ فرصتی را برای پیشی‌گرفتن بر رقیبان خود از دست ندهند. در حالت کلی، متخصصان از چهار حوزه مختلف دانش که باید در سازمان‌ها وجود داشته باشند و رشد کنند، صحبت می‌کنند. آنها این دانش‌ها را براساس جامعه یادگیری تقسیم‌بندی می‌کنند: یادگیری فردی، یادگیری گروهی، یادگیری سازمانی و یادگیری درون‌سازمانی. در یادگیری فردی یکی از اعضای گروه مهارت‌ها و ایده‌های جدید را می‌آموزد و بهره‌وری و عملکرد کلی ارتقا می‌یابد. برای به حداکثر رساندن سود این آموزش برای سازمان، آن شخص باید اطلاعات جدید را با همکاران خود نیز درمیان بگذارد. در غیراین‌صورت آن مهارت با ترک سازمان توسط آن شخص از سازمان خارج‌شده و سازمان به موقعیت قبلی خود بازمی‌گردد.

در یک گروه، اقدامات هریک از اعضا کل گروه را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد. بهترین نمونه از یک گروه، گروه جراحی پزشکی است. گروهی از پزشکان با یکدیگر بر یک بیمار کار می‌کنند و اگر بیمار را نجات دهند یا او را از دست دهند آن را نه برعهده یک یا چند عضو بلکه بر عهده کل گروه می‌دانند. همچنین اگر یکی از پزشکان در زمینه خاصی تجربه داشته باشد، آن تجربه را با خود به اتاق جراحی می‌آورد و حالا نه فقط آن یک نفر، بلکه کل گروه این تجربه را دارند. یادگیری گروهی به این شکل معنا می‌یابد.

برای موفقیت بلندمدت، یک سازمان نیاز به یادگیری و سازگاری دارد. یکی از نمونه‌های عالی یادگیری سازمانی شرکت تویوتا است. آن‌طور که در کتاب شیوه تویوتا نوشته جفری کی‌لایکر آمده، این شرکت به هر مشکلی به چشم یک فرصت برای تشخیص و شناسایی علل ریشه‌ای و توسعه اقدامات متقابل نگاه می‌کند. آنها از روشی به نام «۵ چرا» استفاده می‌کردند، به این شکل:

یک گودال روغن روی زمین است – گودال را تمیز کنید.
«چرا» یک گودال روغن روی زمین است؟ چون توانستیم ماشین روغن‌ریزی دارد – ماشین را تعمیر کنید.
«چرا» آن ماشین روغن‌ریزی دارد؟ چون واشر آن خراب شده است – واشر را تعویض کنید.
«چرا» آن واشر خراب شده است؟ چون ما واشرهای ارزانی خریداری کردیم – نوبت بعد واشرهای دیگری سفارش دهید.
«چرا» ما آن واشرها را خریدیم؟ چون توانستیم به قیمت مناسبی برای آن برسیم – دستورالعمل‌های خریدار تغییر دهید.
«چرا» ما واشرها را به‌جای کیفیت بر مبنای قیمت انتخاب کردیم؟ چون ما نماینده‌گان خرید را براساس صرفه‌جویی در هزینه‌های کوتاه‌مدت ارزیابی می‌کنیم – معیارهای ارزیابی‌مان را تغییر دهیم.

در این نمونه سازمان به‌عنوان یک کل از این تجربه آموخت. شاید مدیران اشخاصی باشند که این «چرا»ها را طرح می‌کنند اما با تغییر سیاست‌گذاری‌ها و روندهای سازمان براساس آنچه از این تجربه‌ها آموخته‌اند، دانش را به کل سازمان منتقل می‌کنند. اگر می‌خواهید در فضای در حال تغییر امروز رقابت کنید، یادگیری سازمانی لازم است. شرکت‌ها همواره ادعا می‌کنند که آموزش و توسعه‌های حرفه‌ای را انجام می‌دهند اما آیا این کافی است؟ مدیران باید برای ارتقای یادگیری سازمانی این چند قدم را بردارند.

دانش را ایجاد کنید: قدم اول در یادگیری ایجاد کردن و به‌دست آوردن دانش و اطلاعات است. مدیران باید به‌طور مداوم به‌دنبال کشف و دریافت دانش جدید درباره کسب‌وکار، مشتریان و محیط کسب‌وکار خود باشند. آنها می‌توانند با تجزیه و تحلیل سازمان و کسب‌وکار و تحلیل داده‌های کسب‌وکار خود، شرکت در دوره‌های آموزشی معتبر و مشورت با مشاوران حرفه‌ای دانش و اطلاعات جدیدی کسب کنند.

دانش را حفظ کنید: پس از کسب دانش، سازمان نیازمند سیستمی برای حفظ این دانش است. این دانش باید در مکانی ثبت یا نگه‌داری شود که برای سایر کارمندان در آینده قابل‌دسترسی باشد. شرکت‌های بسیاری با استفاده از یک شبکه اطلاعات داخلی که آن را سیستم مدیریت دانش می‌خوانند، به این هدف دسترسی پیدا می‌کنند.

دانش را منتقل کنید: در نهایت دانش باید از فرد خارج شود و به جامعه سازمانی- به‌عنوان یک کل- منتقل شود. بعضی از راه‌های انتقال دانش ساده هستند: مانند دوره‌های آموزشی یا به اشتراک‌گذاری دانش در قالب یک مقاله به‌صورت آنلاین. اما آنچه اهمیت دارد این است که از این دانش برای بازنگری و ارتقای روندهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی کسب‌وکار خود بهره‌مند شوید. در مثال تویوتا مدیرانی که مشکل واشرهای چکه‌کننده را حل کردند، فقط علت روغن‌ریزی را پیدا نکردند. آنها از اطلاعاتی که با پرسیدن «چرا»ها به‌دست آوردند، استفاده کردند و روش خرید واشرها را برای آینده تغییر دادند. مدیران می‌توانند به این شکل با استفاده از دانش کسب‌شده به‌عناصر تصمیم‌ساز کسب‌وکار آگاهی دهند و روندها را در سازمان اصلاح کنند و در نتیجه دانش فردی خود را به سازمان- به‌عنوان یک کل- منتقل کنند.

زمانی که گروهی از کارمندان یا مدیران به صورت فردی چیز جدیدی را می‌آموزند، آن دانش را با سازمان به اشتراک می‌گذارند که برای تغییر و بهبود شیوه انجام کارها در سازمان به‌کار گرفته می‌شود. این گونه است که سازمان‌ها می‌توانند خود را با محیط دائما در حال تغییر انطباق دهند.

**فاطمه تل‌زرد**

به منظور تعریض بلوار ارم؛

# عملیات عقب‌نشینی دیوار پایگاه هوایی ناجا انجام شد

مدیر منطقه سه شهرداری کرج گفت: عملیات عقب نشینی دیوار پایگاه هوایی ناجا به منظور تعریض بلوار ارم انجام شد.

**به گزارش پیام آشنا.** علی آرایی با اشاره به اینکه روند اجرایی طرح تعریض بلوار ارم به‌سرعت در حال پیگیری است، گفت: اجرای عملیات عقب‌نشینی دیواره و سازه ضلع غربی پایگاه هوایی ناجا مهرشهر انجام شد.

وی به اهمیت عقب‌نشینی دیوار پایگاه هوایی ناجا به‌عنوان یکی از مهم‌ترین معارضین این پروژه اشاره کرد و گفت: این اقدامات طبق هماهنگی‌های انجام‌شده با معاونت مهندسی که دانشکده افزود: تعریض این بلوار در کاهش ترافیک تأثیر بسزایی دارد.

مدیر منطقه سه شهرداری کرج به بازدید و جلسات متعدد با فرمانده معاونت مهندسی ناجا و فرمانده نیروی انتظامی استان البرز با شهردار کلان‌شهر کرج اشاره کرد و گفت: این مهم با حمایت‌های اعضای شورای شهر محقق شده است. آرایی ضمن تشکر از همراهی و همدلی فرماندهان ناجا که دلسوزانه برای اجرا شدن این پروژه نهایت همکاری را داشتند، افزود: تعریض این بلوار در کاهش ترافیک تأثیر بسزایی دارد.

وی تحقق این مهم و تکمیل این پروژه را باعث آرام‌سازی ترافیک و امنیت جاده‌ای دانست و گفت: با توجه به اینکه بلوار ارم به‌عنوان شریان اصلی ورود و خروج شهر در حوزه جنوب غربی محسوب می‌شود، تملک و آزادسازی این محور باهدف سهولت دسترسی شهروندان در حال پیگیری است.

اجرای پروژه تعریض بلوار ارم به‌عنوان یکی از طولانی‌ترین شریان‌های شهر که باعث ایجاد ترافیک در محدوده اصلی مهرشهر شده از اولویت‌های مناطق سه و چهار است که طبق برنامه‌ریزی و در حال انجام است.

## زیباسازی پایه‌های پل «حامی» با کاشی شکسته

رئیس سازمان سیما، منظر و فضای سبز شهری شهرداری کرج از اجرای طرح کاشی شکسته بر پایه‌های پل حامی خبر داد.

**به گزارش پیام آشنا.** پیمان بضاعتی پور بااشاره به انجام عملیات زیباسازی پایه‌های پل حامی با تکنیک کاشی شکسته، گفت: فرایند هنری و آماده‌سازی کاشی‌ها در مراحل نهایی است.

وی با اشاره به اهمیت بهسازی و زیباسازی جداره معابر شهری، گفت: تلاش می‌کنیم سازه‌های خشک و بی‌روح بتنی با نمادهای بومی و برگرفته از فرهنگ و آداب‌ورسوم ایرانی در بستری کاملاً امروزی بدنه سازی شود.

رئیس سازمان سیما، منظر و فضای سبز شهری شهرداری زیباسازی سازه‌های بتنی را در تلطیف فضاهای شهری و تأمین آرامش روحی شهروندان تأثیرگذار دانست و گفت: حجم تردد از پل حامی که در ورودی شهر قرارگرفته بالا است از همین روی زیباسازی نمای آن در دستور کار اداره هنرهای شهری قرار گرفته است.

به گفته بضاعتی پور در اجرای پروژه‌های عمرانی شهر پیوست‌های زیباسازی بیش از گذشته محور توجه است وی همچنین افزود: زیباسازی و بهسازی فضاهای شهری اعم از نقاشی دیواری، بهسازی و نوسازی آبنمای میادین و نصب المان های جدید، نورپردازی و استقرار مبلمان شهری از جمله اقدامات معاونت زیباسازی برای تغییر نما و منظری شهر است.

## تزریق واکسن کرونا به رانندگان تاکسی در کرج آغاز شد

رئیس سازمان حمل‌ونقل بار و مسافر شهرداری کرج از آغاز واکسیناسیون تاکسی‌داران کرجی خبر داد.

**به گزارش پیام آشنا،** منوچهر خسروزاده اظهار کرد: واکسیناسیون رانندگان اتوبوس شهری در روزهای پنجشنبه و جمعه انجام شد.

وی با اشاره به اینکه رانندگان بیش از هر قشر دیگری در معرض ابتلا به کووید ۱۹ است، گفت: واکسیناسیون رانندگان ناوگان عمومی با پیگیری‌های شهرداری کرج و به همت علوم پزشکی استان البرز در حال انجام است.

رئیس سازمان حمل‌ونقل بار و مسافر شهرداری کرج در بخش دیگری تعداد رانندگان تاکسی در کرج را ۱۴ هزار نفر اعلام کرد و گفت: واکسیناسیون این عزیزان از روز گذشته در چند مرکز آغاز شده است.

خسروزاده تأکید کرد: واکسیناسیون رانندگان تاکسی در پایگاه خودرویی دانشگاه خوارزمی، سالن ۵ آذر محمدشهر، سالن ورزشی شهدای مهردشت و سالن ولایت کمالشهر انجام می‌شود.

وی همچنین تأکید کرد: از امروز شنبه بیست‌وششم تیرماه واکسیناسیون در محل سازمان حمل‌ونقل بار و مسافر شهرداری کرج انجام می‌شود.

## هشدار سازمان نقشه‌برداری درباره نرخ فرونشست در تهران

معاون فنی سازمان نقشه‌برداری کشور نسبت به نرخ بالای فرونشست در پایتخت به اعضای کمیسیون سلامت و محیط‌زیست شورای شهر تهران هشدار داد.

**به گزارش پیام آشنا** به نقل از مهر، گزارشی جامع از وضعیت پدیده فرونشست در شهر تهران و حومه آن از سوی سازمان نقشه‌برداری کشور و با حضور معاون فنی و تولید اطلاعات مکانی این سازمان در جلسه دویست‌وهفتادوچهارم کمیسیون سلامت، محیط‌زیست و خدمات شهری شورای اسلامی شهر تهران ارائه شد.

در این جلسه پیمان بکتاش، معاون فنی و تولید اطلاعات مکانی سازمان نقشه‌برداری کشور ضمن مرور گزارش جامع ارائه‌شده توسط این سازمان درخصوص نهنه‌بندی و نرخ پدیده فرونشست در بخش‌های مختلف پایتخت و حومه آن طی سال‌های متمادی، به بیان انواع روش‌ها و تکنیک‌های علمی و فنی مورد استفاده این سازمان برای استخراج نتایج حاصله در این زمینه پرداخت.

معاون فنی سازمان نقشه‌برداری کشور اظهار کرد: پایش پدیده فرونشست در کشور توسط سازمان نقشه‌برداری کشور از دهه هشتاد شمسی آغاز شده است و به مرور زمان، تکنیک‌های فنی این پایش ارتقا یافته و هم اکنون با جدیدترین روش‌ها و فناوری‌های روز دنیا و بهره گیری از نیروی انسانی متخصص، فنی و خبره سازمان، به صورت مستمر و هفتگی گزارش‌های مطالعات علمی حاصله تدوین و در قالب مکاتبات با طبقه‌بندی لازم به مسوولان ذی‌ربط کشور ارسال می‌شود.

بکتاش افزود: سازمان نقشه‌برداری کشور وظیفه پایش و اعلام پهنه‌بندی و نرخ پدیده فرونشست در تمام مناطق کشور و ارائه هشدارهای لازم درخصوص برخی عوارض مهم و زیربنایی کشور را برعهده دارد و اعلام میزان خطرپذیری مناطق و مشخص کردن خطرپذیری برای سازه‌های مهم کشور و نهایتا اتخاذ راهکارهای پیشگیرانه و توقف گسترش این پدیده بر عهده دیگر دستگاه‌های اجرایی ذی‌ربط است.

سازمان نقشه برداری کشور از سال‌های گذشته برای جلوگیری از خسارات به زیرساخت‌های کشور، ممانعت از ایجاد اختلال در تجارت و اقتصاد روستاها، شهرها و کشور و همچنین به‌منظور حفظ جان و مال مردم شریف کشور اقدام به شناخت علمی بلایا، بحران‌ها و مخاطرات و ارائه گزارش‌های علمی و تخصصی به مسوولان امر به‌منظور دستیابی به راه حل‌های بهینه و پیشگیرانه کرده است تا آسیب‌پذیری کشور را در مقابل مخاطرات کاهش دهد و با استفاده از رویکرد علمی، فنی و فناوری‌های روز و پیشرفته در افزایش تاب‌آوری زیرساخت‌ها با ارگان‌های دیگر همکاری کند.

در این راستا و مطابق وظیفه‌ای که به صورت رسمی از سوی سازمان مدیریت بحران کشور به سازمان نقشه‌برداری کشور ابلاغ شده است، پایش مستمر تغییرات سطحی پوسته زمین به‌منظور تهیه نقشه نرخ و پهنه فرونشست در کشور، با توجه به تخصص سازمان نقشه‌برداری کشور و با استفاده از ابزار، تجهیزات و تکنیک‌های فنی دقیق انجام می‌شود. یکی از گزارش‌های جامع تولیدشده در این سازمان مربوط به فرونشست در تهران بود که ارائه شد.

## داستان سقوط غولی به نام نوکیا

داستان سقوط آزاد شرکت نامدار نوکیا حکایتی عجیب و در عین حال آموزنده است و سایر شرکت‌های کوچک و بزرگ در سرتاسر جهان می‌توانند از این داستان درس‌های زیادی را استخراج کنند. داستان اصلی نوکیا به دهه آخر قرن بیستم و دهه نخست قرن بیست و یکم بر می‌گردد. گویی که شرکت نوکیا به این دلیل دچار سقوط و اضمحلال شد که نتوانست انتقال درست و کاملی به قرن بیست و یکم داشته باشد و در همان قرن بیستم در جازد و به همین دلیل هم به‌عنوان نمونه‌ای بارز از شرکت‌های شکست‌خورده و بازمانده از کاروان شتابان تکنولوژی شناخته می‌شود.

بیایید نقطه آغاز داستان عجیب و پرماجرای نوکیا را سال ۱۹۹۵ در نظر بگیریم یعنی زمانی که سود عملیاتی شرکت نوکیا از مرز یک میلیارد دلار فراتر رفت. بعد از این رکوردشکنی شرکت نوکیا بود که مدیران نوکیا با اعتماد به نفس بالا اقدام به افزایش محصولات و گسترش شبکه فروش و بازاریابی خود کردند و توانستند تا سال ۱۹۹۹ سود عملیاتی شرکت را به بیش از چهار میلیارد دلار برسانند یعنی چهار برابر سال ۱۹۹۵. در نتیجه شرکت نوکیا توانست در این سال‌های واپسین از قرن بیستم خود را به‌عنوان شناخته‌شده‌ترین و بهترین برند تلفن همراه در جهان ثابت کند و این روند را در دو، سه سال نخست قرن بیست و یکم نیز تداوم بخشد به‌طوری که مدل گوشی نوکیا ۱۱۰۰ در سال ۲۰۰۳ به‌عنوان پرفروش‌ترین و موفق‌ترین گوشی تلفن همراه تمام زمان‌ها شناخته شد و تا سال ۲۰۰۷ که شرکت اپل وارد دنیای تلفن همراه شد به یک‌تازی خود در دنیای تلفن‌های همراه ادامه داد، به‌طوری که در سال ۲۰۰۷ بیش از نیمی از گوشی‌های تلفن همراه به فروش رفته در جهان به شرکت نوکیا تعلق داشت. حال آنکه سهم سایر رقبا از این بازار هر کدام کمتر از ۵ درصد بود.

با این همه مدیران شرکت نوکیا از یک عامل غفلت کردند و آن ورود شرکت بسیار نوآور و مبتکری به نام اپل بود که از همان آغاز ورودش به عرصه گوشی‌های تلفن همراه نشان داد که اندیشه‌های ناب و حرف‌های زیادی برای زدن در این عرصه دارد و می‌تواند رقیبی سرسخت و جدی برای نوکیا باشد اما مدیران نوکیا، سرمست از موفقیت‌های بزرگ پیشین خود رقیب تازه‌وارد خود را خیلی دست‌کم گرفتند و مطمئن بودند که شرکت اپل که در آن زمان هیچ سابقه‌ای در زمینه تولید گوشی تلفن همراه نداشت نمی‌تواند برای نوکیا خطرساز باشد. شرایط وقتی برای نوکیا سخت‌تر شد که پروژه این شرکت در سال ۲۰۱۰ با عنوان «کشنده آی‌فون» به شکست بزرگی برای نوکیا تبدیل شد. در این سال مدیران نوکیا کوشیدند تا با عرضه مدل‌های مختلفی به بازار با قیمتی بسیار پایین‌تر از آی‌فون حکم مرگ زودهنگام آی‌فون را صادر کنند و این رقیب تازه‌وارد را از بازار حذف کنند. غافل از اینکه آی‌فون اپل آمده بود تا بماند و رقبای خود را کنار بزند و به سرعت به پیش برود که همین طور هم شد.

در شش سال بعد از ظهور آی‌فون یعنی تا سال ۲۰۱۳ آی‌فون اپل روزبه‌روز موفق‌تر و مقبول‌تر می‌شد و نوکیا روزبه‌روز به قهقرا می‌رفت، به‌طوری که در فاصله سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۳ ارزش بازار نوکیا نزدیک به ۹۰ درصد سقوط کرد و در همان سال بود که توسط شرکت مایکروسافت خریداری شد و پس از آن بود که مورد شرکت نوکیا به‌عنوان نمونه‌ای بارز از عدم تطبیق یافتن یک شرکت با شرایط جدید و شرکتی که سقوط آزاد بزرگی را تجربه کرد است توسط اساتید دانشگاه و پژوهشگران مورد مطالعه قرار گرفته و می‌گیرد.

**با نگاهی کوتاه به داستان سقوط نوکیا می‌توان به سه دلیل اصلی برای سقوط آزاد نوکیا دست یافت که عبارتند از:**

۱- عقب‌تر بودن تکنولوژی استفاده شده در مدل‌های مختلف نوکیا در مقایسه با آی‌فون‌های اپل

۲- غرور و خودبزرگ‌بینی شدید در میان مدیران نوکیا

۳- نداشتن بصیرت و فقدان چشم‌انداز روشن از آینده در شرکت نوکیا

بر اساس نتایج تحقیق دو تن از اساتید دانشگاه در سنگاپور در سال ۲۰۱۵ مهم‌ترین دلایل سقوط آزاد شرکت نوکیا در دهه نخست قرن بیست و یکم به شرح زیر بود:

«در سال‌های نخست قرن بیست و یکم نوکیا دچار پدیده‌ای به نام هراس سازمانی شد که علت آن وجود رهبران سازمانی دممدمی‌مزاج و مغرور در رأس نوکیا و مدیران میانی ترسو و بلعه‌ژبان‌گو در این شرکت بود. در واقع از داستان‌هایی که توسط بسیاری از کارکنان نوکیا نقل شده است چنین برمی‌آید که اغلب مدیران میانی نوکیا به‌خاطر از دست دادن مقام خود و مورد غضب رهبران نوکیا قرار گرفتن از بیان واقعیت‌ها به آنها خودداری می‌کردند و فقط به دنبال تحقق بخشیدن به اهداف عملیاتی دیکته شده توسط رهبران نوکیا بودند و همین محافظه‌کاری و خودخواهی مدیران میانی نوکیا بود که در نهایت موجب بی‌اطلاعی مدیران ارشد نوکیا نسبت به ضعف‌های شدید و عقب بودن فاحش سیستم‌عامل نوکیا موسوم به Symbian در مقایسه با سیستم‌عامل اپل یعنی IOS شد، درحالی‌که شرکت نوکیا سال‌ها فرصت داشت تا کیفیت و کارآیی سیستم‌عامل خود را ارتقا دهد که چنین نکرد.

«مدیران نوکیا از بیم از دست دادن سرمایه‌گذاران، تامین‌کنندگان و مشتریان خود از اذعان به ضعیف بودن توان تکنولوژیک نسبت به رقبایی همچون اپل خودداری کردند اما بعدها و پس از برملا شدن این عقب‌ماندگی و درماندگی نوکیا در رقابت با محصولات موفقی همچون مدل‌های مختلف آی‌فون اعتماد و اعتقاد سرمایه‌گذاران و مشتریان به نوکیا ناگهان فرو ریخت.

«نبود پیوندهای لازم بین مدیران ارشد و مدیران میانی شرکت نوکیا از یکسو و برخورد قهرآمیز با مدیرانی که حقایق و واقعیت‌ها را بازگو می‌کردند موجب شد تا هدف‌های آرمان‌گرایانه و دست‌نیافتنی و نامناسبی توسط مدیران ارشد نوکیا بر شرکت تحمیل شود که انطباقی با واقعیت‌ها نداشت و در نتیجه قابل اجرا نبود. حال آنکه در شرکت اپل عکس این حالت حاکم بود و اهداف و برنامه‌ها از کف شرکت می‌جوشید و در رأس شرکت به تأیید نهایی می‌رسید و در نتیجه با واقع‌بینی بسیار بیشتری همراه بود.

**مترجم: سیدحسین علوی‌لنگرودی**

گردشگری

## ۶۲ مقصد قرمز در بازار توریسم

سازمان جهانی گردشگری در دهمین گزارش خود مبنی بر میزان محدودیت‌های سفر، تغییرات مثبتی را در روند کاهشی محدودیت‌ها نشان داده است که در آن گردشگران واکسینه‌شده با کمترین محدودیت در سفر به کشورهای دیگر مواجه هستند.

**به گزارش پیام آشنا** به نقل از دنیای اقتصاد، همه‌گیری بیماری کووید-۱۹ اثرات بی‌سابقه‌ای برای جوامع، اقتصادها و گردشگری به‌همراه داشته است، به گونه‌ای که از ۱۱ مارس ۲۰۲۰ دولت‌ها به‌منظور جلوگیری از شیوع بیشتر و مهار کرونا اقدامات بهداشتی حداکثری را در نظر گرفتند که مهم‌ترین آن محدودیت‌های سفر به‌ویژه خارج از مرزها بوده است.

محدودیت‌های سفر همچنان به عنوان یکی از شیوه‌های اصلی مقصدها برای محدود کردن شیوع کرونا مورد استفاده قرار می‌گیرد اما نسبت به گذشته با تغییرات بسیاری همراه شده و از بسته بودن کامل ۷۵ درصد مرزها در مه ۲۰۲۰ به ۲۹ درصد در ژوئن ۲۰۲۱ رسیده است که شاید بتوان عمده دلیل این کاهش‌ها را در توزیع واکسیناسیون در بسیاری از کشورهای جهان دانست که در ایجاد حس امنیت جمعی تاثیر گذار بوده است.

با توجه به وضعیت همه‌گیری در سراسر جهان، دولت‌ها در هر زمانی احتمال کاهش محدودیت‌های سفر یا افزایش آن را دارند که می‌تواند از یک مقصد به مقصد دیگر باتوجه به اقدامات و ملزومات مختلف ملی از جمله سیاست خارجی، مهاجرت و گردشگری یک کشور متفاوت باشد.

براساس تحقیقات صورت گرفته با توجه به ارائه اطلاعات قابل اعتماد، دسترسی آسان به روش‌های سفر برای گردشگری بین‌المللی در اکثر مقاصد با بهبود همراه بوده است. عامل مهمی که تاثیر قابل‌توجهی در کاهش محدودیت‌های سفر خواهد داشت افزایش تعداد مسافران واکسینه شده است. سفر برای مسافران واکسینه شده در سراسر جهان با کمترین محدودیت همراه است.

تنها در ۱۷ درصد از کل مقاصد جهان، محدودیت‌های سفر را برای واکسینه‌ها اعمال کرده‌اند که از این میان در برخی کشورها تمامی محدودیت‌ها برای مسافران واکسینه اعمال می‌شود و در برخی موارد، محدودیت‌ها برداشته می‌شوند.

در کنار محدودیت‌ها در بسته شدن مرزها اقداماتی اضافی در صورت باز شدن مرزها اعمال شده است که می‌توان به اجازه ورود بدون محدودیت واکسینه‌شده‌ها در اکثر مقاصد، فرم‌های خوداظهاری برای شناسایی مسافران به‌شکل کاغذی یا دیجیتالی، ارائه تست منفی کرونا در بدو ورود، درخواست تاییدیه‌ها و مجوزهای سلامت قبل از رسیدن به مقصد، درخواست مدارک مربوط به پوشش بیمه‌ای و ایجاد کریدورهای مسافرتی و خطوط سبز اشاره کرد.

پس از یک دوره محدودیت حداکثری سفر در اوایل همه‌گیری، مقاصد شروع به کاهش محدودیت‌های سفر و فراهم کردن امکان جابه‌جایی مردم و بازیابی مجدد فعالیت‌های اقتصادی از جمله گردشگری کردند.

به‌طوری که در نوامبر ۲۰۲۰ به کمترین میزان محدودیت‌های سفر تنها با ۲۷ درصد از بسته بودن کامل مرزها در سراسر جهان رسید و ارائه تست منفی کرونا به مهم‌ترین روش ایمنی و بهداشتی برای سفر تبدیل شد. اما پس از شیوع ویروس‌های جهش‌یافته جدید روند کاهش محدودیت‌های سفر نیز کند شد و با حفظ وضع موجود موارد اضافی برای سفرها افزوده شد. پیشرفت مداوم واکسیناسیون منجر به رویکردی متفاوت‌تر در هر مقصد چالشی جدی جهت بهبود کامل گردشگری وجود دارد. البته دولت‌ها به‌طور مداوم باتوجه به وضعیت همه‌گیری در کشور خود، مقاصد نزدیک، بازارهای اصلی و در سطح جهانی محدودیت‌های سفر را تنظیم می‌کنند که باتوجه به پیشرفت چشمگیر واکسیناسیون و تلاش‌های دیجیتالی‌سازی مربوط به این موضوع هدف عمده دولت‌ها تسهیل در تحرکات بین‌المللی است.

با گذشت زمان، بسیاری از مقاصد محدودیت‌های سفر بین‌المللی را کاهش داده و شیوه‌های جدیدی از جمله ارائه آزمایش در بدو ورود را جایگزین کردند. با وجود این، در حال حاضر تنها سه کشور در جهان (آلبانی، کلستاریکا و جمهوری دومینیکن) تمامی محدودیت‌های سفر را به طور کامل برداشته‌اند.

در آمارهای ارائه شده از سوی سازمان جهانی گردشگری از تاریخ یک ژوئن ۲۰۲۱، در مجموع ۱۳۶ مقصد به‌طور کامل یا جزئی مرزهای خود را برای گردشگران بین‌المللی بسته‌اند که از این میان ۶۲ مقصد (۲۹ درصد از کل مقاصد جهان) به‌طور کامل و ۷۳ مقصد (۳۴ درصد از کل مقاصد جهان) به‌طور جزئی مرزهای خود را بسته‌اند.

این درحالی است که در گزارش قبلی در تاریخ فوریه ۲۰۲۱ این رقم ۱۴۲ مقصد بوده است. حدود ۷۸ کشور جهان یعنی حدود ۳۶ درصد از کل مقاصد، ارائه نتایج تست منفی کرونا هنگام ورود به مقصد را در نظر گرفته‌اند که برخی با قرنطینه کردن مسافران همراه است.

حدود ۱۶ درصد از کل مقاصد سراسر جهان با ۳۵ مقصد، علاوه بر سایر محدودیت‌های ورود، قرنطینه اجباری را برای همه گردشگران خارجی بدون در نظر گرفتن مبدأ اعمال می‌کنند. علاوه بر این، حدود ۹۲ مقصد جهان محدودیت‌های خاصی از جمله بسته شدن مرزها، تعلیق پروازها و قرنطینه اجباری را برای مقاصد دارای موارد ویروس‌های جهش‌یافته در نظر گرفته‌اند.

در اعمال محدودیت‌ها یا کاهش آن، اختلاف قابل‌توجهی در مناطق جهان دیده می‌شود. مثلا ارائه تست منفی کرونا در ۶۶ درصد از مقاصد قاره آمریکا اعمال می‌شود درحالی‌که این رقم برای آسیا و اقیانوسیه تنها ۹ درصد است.

در مقابل ۷۰ درصد از ۴۶ مقصد آسیا و اقیانوسیه مرزهای خود را همچنان بر روی گردشگران بین‌المللی کاملا بسته‌اند. وضعیت همه‌گیری جهانی به‌ویژه ظهور و گسترش ویروس‌های جهش‌یافته منجر به رویکرد محتاطانه دولت‌ها در کاهش محدودیت سفرهای بین‌المللی شده است. با این حال انتظار می‌رود با پیشرفت واکسن و دیجیتالی‌سازی، محدودیت‌های سفر با کاهش فزاینده‌ای روبه‌رو شود.