

در لیست ده کشور عمده صادرکننده و واردکننده جهان، شش کشور اروپای غربی وجود دارد که نشان‌دهنده اهمیت فوق‌العاده این بلوک اقتصادی است. از قاره آفریقا هیچ‌گونه نماینده‌ای وجود ندارد. از قاره آمریکا، کانادا و ایالات متحده حضور دارند که حجم تجارت ایالات متحده تقریباً حدود ۴ برابر تجارت کاناداست و از قاره آسیا، ژاپن و هنگ‌کنگ طلا به‌داری می‌کنند که حجم تجارت ژاپن حدود ۳ برابر هنگ‌کنگ است. ذکر این نکته ضروری است که درصد تجارت خارجی کشورهایی مانند ایالات متحده و ژاپن نسبت به تولید ناخالص داخلی آنها بسیار کمتر از درصد مشابه برای کشورهای نظیر آلمان و کاناداست. از این لحاظ معرف خوبی برای نشان‌دادن توانمندی اقتصادی آنها در صحنه جهانی نیست.

از طرف دیگر، شکل جدید تجارت جهانی رو بسوی سه‌قطبی شدن دارد: جامعه اقتصادی اروپا (به‌رهبری آلمان)، آمریکای شمالی (به‌رهبری ایالات متحده)، و آسیای شرقی (به‌رهبری ژاپن). در سال ۱۹۹۰، این سه قطب تجاری حدود سه چهارم (۷۶/۵ درصد) واردات جهان را داشتند که شامل واردات برون منطقه‌ای (۴۹/۲ درصد) و واردات درون منطقه‌ای (۲۷/۳ درصد) می‌باشد. سهم واردات بقیه دنیا حدود ۲۳/۵ درصد بود. سلطه این سه قطب در دهه هشتاد شدت رشد کرد و سهم آن‌را از واردات جهان از ۵۹/۴ درصد به ۷۶/۵ درصد در اول دهه نود رساند.

نمی‌توان کلیه جنبه‌های اقتصاد بین‌الملل را در یک مقاله طرح کرد. به‌همین خاطر فعلاً کلیات بحث را در دو جنبه از بعد محیطی عرضه کردیم: جنبه زیست‌محیطی و روند تحولات آن، و جنبه بین‌المللی اقتصاد و مسائل اساسی و حیاتی آینده آن. در آینده سعی خواهیم کرد به تشریح مفاهیم و ابعاد دیگری از روابط اقتصاد بین‌الملل بپردازیم و نشان دهیم که مدیر ایرانی برای آماده‌سازی خود و بنگاه تحت مدیریت خود برای سال ۲۰۰۰ چه تمهیداتی را باید پیش گیرد. □

* منصور مجدم فوق لیسانس مدیریت بازرگانی و مدرس دوره کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی سازمان مدیریت صنعتی است.

وی در حال حاضر سمت مدیریت عامل و ریاست هیات مدیره شرکت بازرسی مهندسی ایران را نیز برعهده دارد.

محصولات و خدمات هوشمند، شرکتها را به آموزشگر و مصرف‌کنندگان را به فراگیرنده مادام‌العمر تبدیل خواهد کرد

فرارسیدن کسب و کار مبتنی بر دانش

استان دیویس و جیم باتکین

ترجمه: عزیز کیاوند

اشاره:

سرعت شکل‌گیری تحولات تکنولوژیکی، علی‌الخصوص در رشته ارتباطات راه دور و کاربرد کامپیوتر، خارج از تصور است. در یکی از شماره‌های اولیه تدبیر مقاله‌ای از آقای کویاشی، مدیرعامل شرکت ارتباطات راه دور ژاپن، که در عین حال یک صاحب‌نظر در علوم اجتماعی نیز هست، به‌جای رساندنیم که در آن رویدادهای صنعت ارتباطات و به‌ویژه پیامدهای مورد انتظار از تلفیق تکنولوژیهای پیشرفته کامپیوتری با تجهیزات ارتباط از راه دور به‌اختصار مورد بحث قرار گرفته بود.

البته کم نیستند متفکران و دوراندیشانی که از سالها قبل درباره «دهکده جهانی» و یا تغییر در مفهوم مرزهای جغرافیایی ملی در قرن آینده، نظریه‌پردازی کرده‌اند، تعداد کسانی هم که تحقق این رویدادها را باور نداشته و یا هنوز ندارند قابل توجه است. آنچه مسلم است اکنون تمدن بشری به مرزهایی از علوم و تکنولوژی دست یافته که پیش‌بینی‌های گذشته را یا به‌حقیقت رسانده و یا اینکه در شرف عینیت بخشیدن به آنها است.

مقاله زیر ابعاد دیگری از پیامدهای ناشی از انفجار تکنولوژی اطلاعات و کامپیوتر را بر زندگی روزمره انسانها و کسب و کارشان آشکار می‌سازد. برخی ممکن است به‌این مسائل نیز یادیده تردید و ناپاوری بکنند، لیکن به‌رغم ناپاوری اینان، تمدن آینده، تمدن مبتنی بر تکنولوژی است، که تکنولوژی هم از نعمات الهی است. پس به‌عوض نگرانی از آینده و یا تردید نسبت به رویدادهای آن از هم‌اکنون باید شایستگی بهره‌مند شدن از این نعمت را کسب کرد که در غیر این‌صورت نکتت آن گریبان بشریت را خواهد گرفت. در این باب باز سخن خواهیم گفت.

تدبیر

موج بعدی رشد اقتصادی از کسب و کار و حرفه‌های مبتنی بر دانش برخواید خاست. این کسب‌وکارها (BUSINESSES) و محصولات آنها چه شکلی خواهند داشت؟

تأبری در راه است که فشار باد خود را به راننده خیر می‌دهد و پوشاکی به‌بازار می‌آید که با تغییر درجه دمای محیط، گرم یا سرد می‌شود. اینها انواع اولیه محصولات مبتنی بر دانش یا محصولاتی

«هوشمند» هستند که هم‌اکنون به بازار آمده‌اند. کهنه بچه‌ای ساخته می‌شود که با خیس شدن تغییر رنگ می‌دهد و راکتهای تنیسی ساخته می‌شود که وقتی به توپ می‌خورد محل اصابت آن می‌درخشد.

اینها محصولات هوشمندند زیرا اطلاعات را از صافی می‌گذرانند و تفسیر می‌کنند تا استفاده کننده آن بتواند با کارایی بیشتری عمل کند. محصولات هوشمند که با حرفه‌های مبتنی بر دانش ساخته می‌شود برای خود مشخصاتی دارد: کنش متقابل دارند، هرچه بیشتر به کار گرفته شوند هوشمندتر می‌شوند و می‌توان تولید آنها را طبق مشخصاتی سفارش داد. ما به این مشخصات و ویژگیهای دیگر آن خواهیم پرداخت، اما یقین داریم که عصر دانش محصولاتی بیشتر از این نوع تولید خواهد کرد و ویژگیهایی دیگر آشکار خواهد شد.

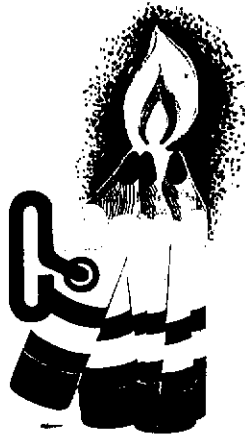
مصرف‌کنندگان محصولات هوشمند به آموزندگی خواهند پرداخت، چه این محصولات هم ناگزیرشان می‌سازد و هم به آنان کمک می‌کند که بیاموزند. سازندگان و تولیدکنندگان به تولید محصولات هوشمندتر خواهند گرایید، زیرا از این کار سود خواهند برد. وقتی که مشتریان از این محصولات استفاده کنند درگیر فرایندی آموزشی خواهند شد.

مشتریان را به صورت آموزندگان دیدن مستلزم ایجاد تغییری عمده در اندیشیدن است. اما در دو دهه بعدی، صاحبان کسب و کار به این نتیجه خواهند رسید که خود را معلم و مشتریان خویش را متعلم بدانند.

در سالهایی که در پیش است، مردم از محصولات مبتنی بر دانش استفاده خواهند کرد، خواه به صورت مصرف‌کننده و خواه برای دستیابی به توفیق اقتصادی در شغل خود. ارزش هر کسب و حرفه هم به همین ترتیب تعیین خواهد شد: حرفه‌هایی که بر پایه دادن اطلاعات به مشتریان ایجاد شده‌اند پر رونق‌تر خواهند بود، و حرفه‌هایی که بدانند که چگونه اطلاعات را به دانش تبدیل کنند، بیش از همه موفق خواهند شد.

از داده‌های آماری تا اطلاعات / دانش

دانش فنی (تکنولوژی) در حال تغییر، موج بعدی رشد اقتصادی را ایجاد می‌کند. برای اینکه از این رشد بهره‌مند شویم ناگزیر خواهیم بود که نه فقط تکنولوژی جدید را به کارگیریم، بلکه باید فکر و اندیشه خود را نو کنیم، پیش و بیش از همه



* برخی از خدمات و کالاهای مبتنی بر دانش نه فقط خود هوشمندتر می‌شوند بلکه به استفاده کنندگان خود توانایی آموختن می‌بخشند.

توانایی فهم جایگاهی در اقتصاد از داده‌های آماری به اطلاعات و از آنجا به دانش رایباید داشته باشیم. داده‌های آماری سنگ بنای اقتصاد مبتنی بر اطلاعات و کسب و کار مبتنی بر دانش است. یا چنانکه «رابرت لکسی» رئیس پیشین آزمایشگاههای AT&T بل می‌گوید این داده‌ها «ته‌مانده‌های سازمان‌نافته» عصر اطلاعات‌اند. در سالهای آغاز این اقتصاد، توجه ما به داده‌هایی معطوف گشت که به چهار شکل خاص به ما می‌رسید: اعداد، کلمات، اصوات و تصاویر. آنچه که با این داده‌ها کردیم - چگونگی پردازش، ذخیره، یا اینکه دستکاری آنها - ارزش آن را تعیین می‌کرد.

اطلاعات داده‌هایی آماری‌اند که در قالبهایی معنی‌دار گنج‌نایده شده باشند. اعداد، داده‌های آماری هستند، اما یک جدول اعداد تصادفی، اطلاعات است. همین‌طور، اصوات (که به نیت تبدیل شده باشند) داده هستند که می‌توانند به شکلهایی بی‌نهایت گوناگون ترتیب یابند تا اطلاعاتی تولید کنند که موسیقی نامیده می‌شود. اینکه آیا یک قطعه موسیقی خمیرمایه دانش قرار می‌گیرد - یعنی اینکه آیا شنونده خود را قادر می‌سازد که بیاموزد - نه فقط به ترکیب و آهنگ آن بلکه به مهارت و مقصود اجراکننده نیز بستگی

دارد. برای یک پیانیست مبتدی، مکث در اجرای یک آهنگ والس می‌تواند تجربه‌ای آموزشی باشد. همان والس را اگر کسی اجرا کند که استاد فن است، می‌تواند برای شنوندگان او منبع دانش باشد.

اهمیت داده‌های آماری به‌عنوان عاملی اقتصادی در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ آشکار شد و آن وقتی بود که کامپیوترهای بسیار حجیم، گردآوری، دسته‌بندی، و ذخیره‌سازی مقادیری زیاد از داده‌ها را ممکن ساختند، که سپس باید توسط استفاده‌کنندگان مورد برنامه‌ریزی قرار گیرد تا به تولید اطلاعات بینجامد. با ظهور کامپیوترهای الکترونیکی، از جمله ریزپردازنده کوچک (میکروپروسور) و نرم‌افزار استاندارد، آن فرایند پیشرفته‌تر و مفیدتر شد، تا جایی که اطلاعاتی را که یک کسب و کار تولید می‌کرد غالباً از خود کسب و کار سودآورتر گشت. راهنمای کامپیوتری خطوط هوایی و سیستمهای رزرو جا مانند SABRE در خطوط هوایی امریکا نمونه‌های شناخته شده‌ای از اطلاعات است که غالباً از خود این حرفه‌ها سودآورترند.

مدیریت بازدهی نمونه دیگری است که چگونه اطلاعات می‌تواند کسب و کاری را بهبود بخشد یا حتی آن را دگرگون سازد.

در صنعت هواپیمایی، مدیریت بازدهی شرکت‌های حمل‌ونقل را قادر می‌سازد که با تغییر قیمت‌ها درآمد خود را از یک دارایی ثابت به حداکثر برسانند - به‌همین دلیل است که می‌توان در هر پرواز برای صندلیهای مختلف، ۲۰ نوع بلیط به بهای متفاوت فروخت. در کشاورزی، مدیریت بازدهی می‌تواند برای کشاورز منافی به‌بار آورد - و برای شرکت ماسی فرگوسن که سازنده تراکتور است هم کسب و کاری جدید ایجاد کرد.

کشاورزان، محصول متوسط تمام مزرعه‌ای را با حدس و گمان تخمین می‌زدند، اما با سیستم محصول‌نگاری ماسی فرگوسن می‌توانند زراعت‌های کوچک را در مقیاسی بزرگ انجام دهند و محصول هر مترمربع از مزرعه را تا بالاترین حد ممکن افزایش دهند. این سیستم، تراکتور کشاورز را به یک سیستم مکان‌یابی ماهواره‌ای می‌پیوندد که طول و عرض جغرافیایی و محصول هر متر مربع را ثبت می‌کند. به‌هر حال عملیات برداشت محصول لزوماً تغییری نمی‌کند. داده‌های آماری به‌طور خودکار به کامپیوتر کشاورز فرستاده می‌شود که براساس آن نقشه محصول به‌دست می‌آید که نشان می‌دهد در کجا تغییرات بالاتر یا

پایین تر از حد انتظار است. کشاورزی که به این اطلاعات مجهز شود می تواند ناحیه های برگزیده را بررسی کند و دلایل تغییرات را بیابد. (مثلاً فشرده خاک، یا عدم موازنه مواد غذایی)، سپس آنها را از لحاظ مالی تبیین کند، و دریابد که آیا به صرفه است که به چاره جویی برخیزد. مثلاً نمونه برداری از خاک می تواند خیلی بیشتر از روشهای سنتی تصادفی انتخابی باشد. امروز این سیستم مبتنی بر دانش برای پیش افتادن از رقیبان به کار می رود.

در آینده ممکن است ارزش آن از کسب و کار اول ماسی فرگوسن فراتر رود.

همان طور که از این مثالها استنتاج می شود، حرفه هایی که اطلاعات تولید می کنند غالباً در کنار کار «واقعی» شرکت به وجود می آیند و اطلاعات چیزی جز محصول جنبی کسب و کار اصلی به شمار نمی آید. البته اهمیت اطلاعات به مرور زمان افزایش می یابد تا اینکه ارزش افزوده آن بر ارزش افزوده کسب و کار اصلی پیشی می گیرد.

اکنون باز هم فرایند تغییر در شرف وقوع است. اقتصاد ما اکنون در نقطه عطف گذار از مرحله اطلاعات به مرحله دانش قرار دارد، و معنای دانش به کار گرفتن موثر و مولد اطلاعات است.

یک راه اکتشافی برای درک تفاوت بین اطلاعات و دانش این است که هرچا به واژه اطلاعات بر می خوریم، داده های آماری را جایگزین آن سازیم. جمله ما به احتمال زیاد مفهوم خود را از دست می دهد. مثلاً یک کارشناس ارشد اطلاعات نقش و مسئولیتهایی دارد که با کارشناس داده پردازی بسیار متفاوت است. امروزه داده های آماری موادی خام هستند که نه به اندازه اطلاعاتی که از آن استخراج می شود قدرت دارند و نه به اندازه آن ارزش. اگر درصد برآییم که دانش را جایگزین اطلاعات کنیم تا ده سال با مقاومت روبه رو خواهیم بود، زیرا دانش جای اطلاعات را خواهد گرفت، درست همان طور که اکنون اطلاعات جای داده های آماری را گرفته است.

گذر کردن از اقتصاد داده ها به اقتصاد اطلاعات دو تحول پی در پی را در بر داشت، تحولی در دانش فنی و تحولی در رفتار. شرکت AMR (صاحب خطوط هوایی امریکا) تجربه کارشناسی دانش فنی خود را به کار برد تا به هزاران فعالیت گوناگون از اداره امور درمانی و بیمه شرکت تراولر (TRAVELLERS CORPORATION) گرفته تا اداره فرودگاه ورشو برای دولت لهستان

آورد. درست بعد از آنکه دانش فنی، شرکت را در کانالهای جدیدی از کسب و کار انداخته بود، کسانی که درگیر بودند دریافتند که آن مشاغل و حرفه ها به شیوه ای دیگر باید اداره شوند و سازمان یابند.

البته گذرکردن از مرحله اطلاعات به مرحله دانش پدیده ای متفاوت را در پی دارد: آگاهی از ارزش دانش، از توانایی بسیاری از شرکتها و موسسات اقتصادی در استخراج آن از کالاها و خدماتی که بستر دانش هستند، فراتر می رود. مثلاً چگونه صاحبان حرفه ها و کسب و کار می توانند مقدار دانش را از یک جفت جوراب، رهن یک خانه، قبض برق، یا یک اعتبار ارزی استخراج کنند؟ کسانی که بتوانند این مساله را حل کنند همان قدر سود و قدرت به دست خواهند آورد که داده های آماری و اطلاعات در زمان خود نصیب صاحبان خود کردند، اما انجام چنین کاری مستلزم آن است که عناصر اصلی حرفه های مبتنی بر دانش را بفهمند.



● موج بعدی رشد اقتصادی از کسب و کار و حرفه های مبتنی بر دانش برخوردار خواهد خاست.

● دانش فنی در حال تغییر، موج بعدی رشد اقتصادی را ایجاد می کند و برای اینکه از این رشد بهره مند شویم باید فکر و اندیشه خود را نو کنیم.

شش عنصر

کسب و حرفه مبتنی بر دانش

کسب ها و حرفه های مبتنی بر دانش شش ویژگی دارند. گرچه این ویژگیها با هم ارتباط دارند، همه آنها لزوماً در هر خدمت یا محصول هوشمندی وجود ندارد. با وجود این، رهنمودهایی در اختیار می گذارند که چگونه کسب و حرفه ای بالغ می تواند از راه بهبود کیفیت محصولات خود به شکلی که از اطلاعات استفاده مولد بنماید، به کسب و حرفه ای مبتنی بر دانش تبدیل شود.

(۱) هر قدر که محصولات مبتنی بر دانش را بیشتر به کار ببریم هوشمندتر می شوند.

هتلهای زنجیره ای ریتس - کارلتون مشغول نصب یک سیستم مبتنی بر دانش می باشند که ذوق و پسند و نیازهای مشتریان را ردیابی می کند و این اطلاعات را به طور خودکار به سراسر جهان منتقل می سازد. مثلاً اگر یکی از مشتریان در بوستون شش بالش ضد الرژی بخواهد، دفعه بعد در هر یک از هتلهای ریتس - کارلتون چه در بوستون، هاوایی یا هنگ کنگ وارد بشود آنها را در اتاق خود خواهد یافت. یعنی اینکه سیستم، چیزهایی جدید درباره مشتری آموخته است و می تواند این اطلاعات جدید را به شکل شریختی به کار گیرد. همین طور، معاملاتی که از طریق کارت اعتباری انجام می شود منبع اطلاعات است؛ اما وقتی که از سیتی بانک به شما زنگ می زند تا درباره فعالیت غیرعادی حساب شما سوال کنند، چیزی را درباره شما آموخته اند که می تواند هم به نفع شما باشد و هم موسسه ای که کارت را برای شما صادر کرده است. سیستم آنقدر هوشمند شده است که می تواند الگوهای خریدی را که با الگوی خرید شما نمی خواند و ممکن است نشانه تقلب باشد تشخیص دهد.

(۲) هر قدر که محصولات مبتنی بر دانش را بیشتر به کار برید، هوشمندتر می شوید.

برخی از خدمات و کالاهای مبتنی بر دانش نه فقط خود هوشمندتر می شوند بلکه به استفاده کنندگان خود توانایی آموختن می بخشند. کامز (CAMS)، سیستم تعمیرات کامپیوتری جنرال موتورز را در نظر بگیرید. این سیستم که به منظور راهنمای آموزش مکانیک های تازه کار طراحی شده بود تا به کمک آن نقص

اتومبیل را تشخیص دهند و آنرا برطرف سازند، بندریج به شکل سیستم پیشرفته‌تری درآمد که مکانیک‌های خیره هم می‌توانند به کمک آن مهارتهای خود را دقیق‌تر کنند. حالا هر مکانیکی می‌تواند از تجربه همه مکانیک‌های مشغول در سیستم بهره‌مند شود.

تا همین سال ۱۹۶۵، هر مکانیکی که ۵۰۰ صفحه از خودآموزهای تعمیر اتومبیل را فرا گرفته بود می‌توانست هر اتومبیلی را در جاده تعمیر کند. امروز همان مکانیک ناگزیر است که ۵۰۰۰۰۰ صفحه مطلب بخواند. دسترسی به کامز مهارت مکانیک را بدون احتیاج به خودآموز افزایش می‌دهد. می‌شود ادعا کرد که دانش افزایش یافته در سیستم قرار دارد و نه در شخصی خاص. حقیقت این است که بسیاری از مکانیک‌ها متبحرتر شده‌اند، زیرا تجارب همه مکانیک‌های دیگر را هم در اختیار دارند. سیستم همیشه در حال بهبود است، زیرا همیشه در حال یادگرفتن از بهترین مکانیک‌هاست.

(۳) محصولات و خدمات مبتنی بر دانش، خود را بر شرایط درحال تغییر منطبق می‌سازند.

یک محصول یا خدمت ثابت به‌قدر محصول یا خدمتی که موقعیت‌های جدید را ارزیابی می‌کند و خود را براساس آن تغییر می‌دهد ارزشمند نمی‌باشد. خیلی سالها است که با یخچالهایی خو گرفته‌ایم که «می‌دانند» چه موقع یخزدایی کنند. ترموستات ساده منزل که دمای اتاق را احساس می‌کند و دستور گرم‌شدن یا خنک‌شدن می‌دهد نوعی محصول هوشمند دیگر از محصولات پیش از عصر کامپیوتر است. وقتی که دانش در درون یک محصول مشخص جاسازی شود، ممکن است بشود آن را در داخل اتم و مولکول هم جا داد، مانند موادی شیمیایی که طوری طراحی شده‌اند که وقتی به مرحله زیانبار یا خطرناکی می‌رسند تجزیه می‌شوند. موادی که در حالت‌های مختلف تغییر می‌کنند محصول تحولات اخیر در دانش (MICRO-PCMS) هستند که از کامپیوترها هم مستقل می‌باشند اما باز هم توانایی سازگاری و تطابق را دارند. وقتی که یک کاپشن اسکی از نوع تغییر حالت‌دهنده، سرما را حس می‌کند، گرم می‌شود. همین (MICRO-PCMS) را می‌توان در صندلی اتومبیل، در پرده‌های اتاق، مواد عایق‌کننده و کاغذدیواری کار گذاشت.

* دانش هر هفت سال تقریباً دو برابر می‌شود و به ویژه در رشته‌های فنی نصف آنچه که دانشجویان در سال اول دانشکده می‌آموزند در زمانی که فارغ‌التحصیل می‌شوند دیگر کهنه شده است.

ماده جدید دیگری که خود را با شرایط متغیر وفق می‌دهد برای این ساخته شده که در شیشه پنجره به‌کار رود. کلود ژل (CLOUD GEL) که سنتک (SUNTEK) آن را در «الوسوک» در نیومکزیکو ساخته است، بسته به میزان دما و شدت تابش آفتاب می‌تواند ۹۰ درصد پرتو خورشید را بازتاباند یا منتقل سازد. وقتی که مثلاً درجه دما ۶۸ درجه فارنهایت باشد، شیشه پنجره‌ای که این ماده در آن به‌کار رفته باشد گرمای بیشتری را وارد اتاق می‌کند اما وقتی که درجه دما ۷۱ درجه باشد گرمای تابشی را به جو برمی‌گرداند. سالی ۶ میلیارد فوت مربع شیشه جدید در سراسر دنیا در پنجره‌ها نصب می‌شود. به‌دعای سنتک اگر در همه این شیشه‌ها پوششی از این ماده به‌کار می‌رفت ۱۷ درصد در مصرف انرژی صرفه‌جویی می‌شد و آلودگی هوا بیش از یک میلیارد تن کاهش می‌یافت.

امروزه معمول شده است که تراشه‌های کامپیوتری را در ساخت محصولات به‌کار ببرند، مانند تراشه‌ای که در فر کار گذاشته شده است که وقتی بوقلمون پخته شد به‌صدا در می‌آید و اگر آشپز از یاد ببرد او خود اجاق را خاموش می‌کند. محصولات هوشمند دیگر آنهایی هستند که به شما می‌گویند که چه باید بکنید. مثلاً لاستیک‌های اتومبیل باد کم می‌کند و این امر سبب می‌شود که عملکرد آن کاهش یابد و مصرف بنزین افزایش یابد. «گودیر» لاستیکی ساخته است که «هوشمند» است. در این لاستیک تراشه‌ای بسیار ریز (MICROCHIP) به‌کار رفته است که داده‌های میزان باد لاستیک را می‌گیرد و تحلیل می‌کند. سرانجام ممکن است بتواند پیامی را در صفحه داشبورد اعلام کند مبنی بر اینکه «باد لاستیک کم است، وقت آن است که توقف کنید و باد بزنید» بخش اول پیام حامل اطلاعات است؛ بخش دوم که دانش پیام است به شما خواهد گفت که چه باید بکنید. این دیگر با خود شما خواهد بود که این کار بخردانه را انجام دهید.

(۴) حرفه‌های مبتنی بر دانش می‌تواند طبق سفارش تولید کند.

محصولات و خدمات مبتنی بر دانش می‌تواند الگوهای در حال تغییر، ذائقه‌های شخصی و نیازهای ویژه مشتریان را تعیین کند. مثلاً شرکت‌های تلفن در تلاشند تلفن‌هایی تولید کنند که از جنبه‌های مبتنی بر دانش برخوردار باشد. کارت اعتباری تلفن‌تان به‌زودی خواهد دانست که وقتی با جای دوری تماس می‌گیرید به چه زبانی می‌خواهید صحبت کنید. همچنین به شما امکان می‌دهد که صدای زنگ تلفن مشخصی مخصوص به خود داشته باشید تا بهترین دوست شما یا به‌صدا درآمدن زنگ تلفن بداند که شما هستید. این خدمت هوشمند جدید می‌تواند شماره تلفن‌هایی را که زیاد با آن سروکار دارید نه فقط به شماره بلکه به نام بشناسد، بنابراین وقتی که گوشی را بردارید و بگویید، «به آژانس مسافرتی من زنگ بزن»، سیستم می‌داند به چه زنگ بزنند. تشخیص بر مبنای صدانگاری (VOICE PRINT) به‌زودی گامی بزرگ در سفارش بسیاری از محصولات و خدمات مانند کارتهای اعتباری تلفن خواهد بود و ممکن است حتی جای خود کارت را بگیرد.

(۵) محصولات و خدمات مبتنی بر دانش، عمری نسبتاً کوتاه دارند.

هنوز هم حمایت از حق ثبت حقوق مالکیت فکری و ذوقی تا حد مالکیت تکنولوژیهای «سخت‌افزار» پیشرفت نکرده است، از این رو نصف عمر اطلاعات مربوط به مالکیت کوتاه است. خدمات مشاوره‌ای ارزی را که بانکهای تجارتی و سرمایه‌گذاری عرضه می‌کنند در نظر بگیرید. این دانش خیلی تخصصی است و محصولات غالباً به سفارش شرکت‌های بزرگ ارائه می‌شود. از آنجا که این محصولات به شرایط خاص بازار بستگی دارد، دیری نمی‌پیمایند. با وجود این از آنجا که اطلاعات درباره بازارهای مختلف بسیار پراکنده است، محصولات خصوصی به‌سرعت به دست رقیبان کپی می‌شود. بنابراین برای اینکه سودآوری آن حفظ شود - اختصاصی باقی بماند - بانکها باید همیشه کیفیت محصول خود را بالا ببرند. چالش مدیریت برای کسانی که خدمات مشاوره‌ای را اداره می‌کنند باعث شده است که کارشناسان آنها در نیویورک، لندن و توکیو همکاری کنند تا بتوانند نسل بعدی محصولات را زودتر از رقیبان خود تولید کنند.

(۶) حرفه‌های مبتنی بر دانش، مشتریان را قادر می‌سازد تا به موقع عمل کنند.

اطلاعاتی که بتواند مبنای عمل فوری قرار گیرد، ارزش بیشتری دارد. سالهاست که تریپتیکس (AAA TRIPTIKS) و کتابهای سیروسفر (TOUR BOOKS) به رانندگان درباره بزرگراهها، هتلها و محلهای تفریح و تفرج اطلاعات می‌دهند. سازندگان اتومبیل در کار آند که این نوع اطلاعات را با ابزارهای الکترونیکی در اتومبیلها جا بدهند. نه فقط خدمات معمولی به رانندگان داده می‌شود بلکه اطلاعات هم دائماً به‌هنگام خواهد شد و گزارشهای ترافیک روی صفحه داشبورد ظاهر خواهد شد. این دیگر با راننده خواهد بود که از اطلاعات به شکلی عاقلانه استفاده کند و راه فرعی توصیه شده‌ای را انتخاب کند، از ورود به یک منطقه شلوغ بپرهیزد، یا در «بهترین» جا برای شام توقف کند. اگر این خدمت بتواند طوری داده شود که به پرسشهای راننده پاسخ بدهد، ارزش آن از این هم بیشتر خواهد بود.

محصولات مبتنی بر دانش می‌تواند در موقع ضرورت نیز عمل کند. مثلاً سروکله نماینده خدمات اوتیس (OTIS) پیدا می‌شود تا آسانسور شماره ۸ را در آسمانخراشی تعمیر کند اما مدیر داخلی ساختمان می‌گوید که این آسانسور اشکالی ندارد. تعمیرکار که پیامی از آسانسور دریافت کرده است می‌گوید «بله، اما به‌زودی اشکال پیدا می‌کند. و من آمده‌ام که نگذارم چنین اتفاقی بیفتد.» زیرا کس هم برای ماشینهای بزرگ خود چنین کاری کرده است و ماشین وقتی در آستانه خرابی قرار گیرد به‌طور خودکار به مرکز سرویس تلفن می‌کند.

دانشبرگر و محصولات هوشمند دیگر

هر محصول یا خدمتی می‌تواند بر پایه دانش قرار گیرد. مثلاً، چگونه می‌توان حرفه تولید و فروش همبرگر را به حرفه‌ای مبتنی بر دانش تبدیل کرد؟ کار را از داده‌های اساسی همبرگر آغاز کنید، از جمله از ترکیبات و منافع آن، مانند خاصیت غذایی، راحتی، ارزانی و خوشمزگی. وقتی که شرکتی این داده‌ها را در چارچوبی معنی‌دار قرار می‌دهد، هم صورت غذا (MENU) را می‌داند و هم بازار خود را می‌شناسد. خلاصه اینکه، کار خود را می‌شناسد.

حال اگر این شرکت بخواهد کسب و کار خود را بر پایه دانش قرار دهد، علاوه بر عرضه غذای



* اقتصاد اکنون در نقطه عطف گذار از مرحله اطلاعات به مرحله دانش قرار دارد، که معنای دانش به کار گرفتن موثر و مولد اطلاعات است.

* محصولات و خدمات مبتنی بر دانش می‌تواند الگوهای در حال تغییر، ذائقه‌های شخصی و نیازهای ویژه مشتریان را تعیین کند.

ارزان و خوشمزه باید راهی پیش پای مشتریان خود بگذارد که اطلاعات غذایی را به کار گیرند. شاید محتوای چربی و کالری آن را بتوان حساب کرد و در صورت حساب منعکس نمود - یا حتی پیش از اینکه مشتری سفارش غذا بدهد در اختیار او گذارد - تا مشتریان از روی اطلاع بیشتری درباره غذای خود قضاوت کنند. نتیجه‌ای که حاصل می‌شود، ممکن است افزایش تقاضای بازار برای تولید غذای مغذی‌تر باشد - به بیانی دیگر آغازی برای دگرگونی کسب و کار شود.

مثال دیگر برنامه‌های تلویزیونی است که احتمال دارد تجربه‌ای دانش - پایه بشود، و چند ویژگی فوق‌الذکر را با یکدیگر ادغام نماید. با ۱۰۰ کانال تلویزیونی که در اختیار است که می‌توان از بین آنها انتخاب کرد، و ۵۰۰ تا ۱۵۰۰ کانالی که در راه است، تماشاگران به‌ناچار باید بتوانند به‌نحوی موثرتر از آنچه سیستمهای موجود اجازه می‌دهد آنها را از صافی بگذرانند و انتخاب کنند. در میان داده‌هاست که دنبال کانالهای مورد نظر می‌گردیم.

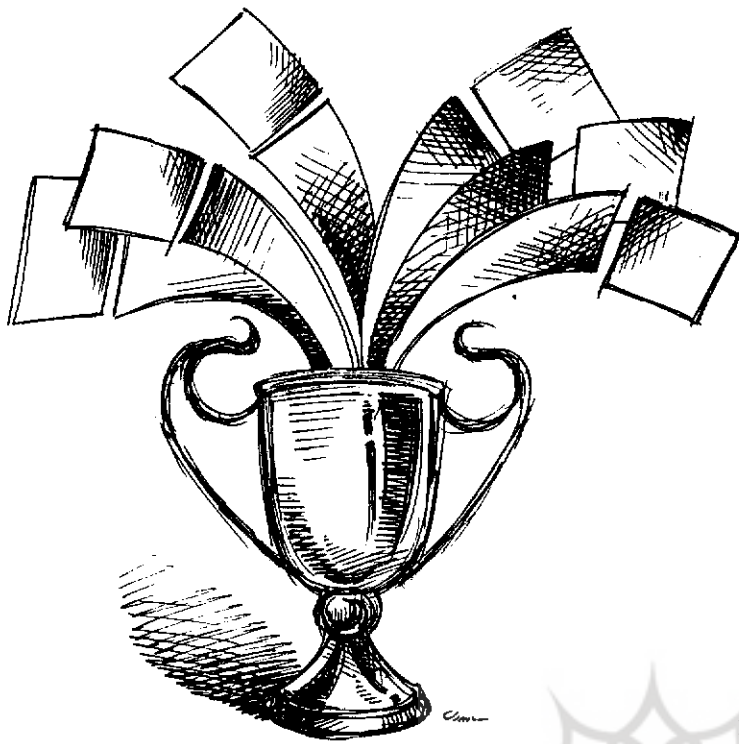
وقتی که گزینه‌ها لیست شود، خواه به‌صورت چاپ شده مانند راهنمای تلویزیون یا به‌صورت الکترونیک در کانالی ویژه، تبدیل به محصولی مبتنی بر دانش می‌شود.

اگر یک برنامه راهنمای الکترونیکی به‌صورت کنش و واکنش دوجانبه در می‌آمد که تماشاگر و راهنما درباره یکدیگر با هوشمندی بیشتری عمل می‌کردند، توانایی تبدیل آن به محصولی هوشمند وجود می‌داشت. اما هیچ تضمینی وجود ندارد که به‌این ترتیب مورد استفاده قرار گیرد. اگر تماشاگران کاری جز کنترل سرعت گزینه‌ها را انجام ندهند، در واقع راهنما را فقط برای کسب اطلاعات به کار برده‌اند. اما اگر از راهنما بخواهند که همه فیلمهای کم‌دی پخش شده از تلویزیون را در آن هفته اطلاع دهد یا همه برنامه‌های مربوط به آلودگی یا طبخ ماهی را در اختیار بگذارد، سطح اطلاعات را به دانش ارتقاء داده‌اند.

تصمیم کمیسیون ارتباطات فدرال در ۱۹۹۲ که به شرکتهای تلفن اجازه داد تا برنامه‌ریزی تلویزیون را انتقال دهند انتخاب الکترونیکی برنامه را واقعیت بخشیده است. فیبر نوری یا شبکه‌های بی‌سیم دژیتال که این برنامه‌ها را پخش می‌کند تا پایان قرن به بهره‌برداری نخواهد رسید. اما وقتی که به بهره‌برداری برسد، مدرسه‌ها و واحدهای کسب و کار، دانشجویان و مصرف‌کنندگان خواهند توانست به کتابخانه‌های الکترونیکی راه یابند که همه چیز را از سریال‌های طولانی و فیلم گرفته تا متون علمی و فایل‌های درمانی در اختیار خواهند داشت. استفاده عقلایی از این اطلاعات با تماشاگر خواهد بود. تصمیم کمیسیون فدرال سرانجام به یک برنامه‌گذاری چندرسانه‌ای تعاملی خواهد انجامید و بذر حرفه‌هایی را خواهد پاشید که از دایره تصور امروزی ما بیرون است.

خلاصه صورت‌حساب کارتهای اعتباری. تلفن و مانند آن زمینه‌های دیگر است که امکانات مبتنی بر دانش برخوردار از حافظه، مجال بروز پیدا می‌کند. امریکن اکسپرس اولین موسسه‌ای بود که با طبقه‌بندی ارزش یک ساله معاملات به‌نحوی که برای مقاصد مالیات و کسب‌وکار مفید باشد خود را از رقیبان خویش متمایز ساخت. مالیاتهای شخصی، داده آماری مستند، صورت‌حساب ماهانه اطلاعات است؛ اما BILLING SUMMARY اگر به کار گیرند آن را یاری دهد که هزینه‌های سفر را

بقیه در صفحه ۷۷



نگاهی به تجربه برزیلی ها

شیوه‌های پیوند تحقیق و تولید

ترجمه: وفا غفاریان

منبع: ENGINEERING MANAGEMENT - AUGUST 1994

اشاره:

امروز نوآوری تکنولوژیک به عنوان یک رکن اساسی موفقیت شرکتها به شمار می آید. هرچند، تحقیقات تنها در صورتی منجر به محصولات جدید خواهد شد که یافته‌های تحقیقاتی به تولید انتقال یابد.

این مقاله نتایج یک مطالعه در مورد موانع و تسهیلات این روند انتقال را ارائه می‌کند. داده‌های این بررسی از ۶۰ نفر مدیر تحقیقات و ۵۸ نفر مدیر تولید در ۶۱ کمپانی برزیلی گردآوری شده است.

در تجزیه و تحلیل، ابعاد و مساهمت تکنولوژیک واحدهای تحقیقاتی نیز مورد ملاحظه قرار گرفته و در انتها توصیه‌هایی برای بهبود ارتباطات مابین تحقیقات و تولید ارائه شده است.

بیست سال پیش در برزیل، تنها مراکز نوآوری تکنولوژیک دانشگاهها و انستیتوهای تحقیقات دولتی بودند. در آغاز دهه هفتاد تعداد قابل ملاحظه‌ای از شرکت‌های خصوصی بخش‌های تحقیقاتی خود را ایجاد کردند. در این تصمیم‌گیری چند عامل موثر بود: اولاً، تحقیقات انستیتوهای دولتی و دانشگاهها، نوعاً در راستای نیازمندیهای صنایع قرار نداشت. ثانیاً، سازمان‌های تحقیقاتی

مذکور، ابزار مدیریتی موثری را بکار نگرفته و این امر مانع دیگری در مقابل ارتباطات سازنده تحقیقات با صنایع بوجود می‌آورد. عامل آخر این تحول، برنامه‌هایی بود که دولت برزیل به منظور تشویق توسعه بخش‌های تحقیقاتی توسط شرکت‌های خصوصی آغاز کرده بود.

موفقیت یک بخش تحقیقات صنعتی به عوامل متعددی بستگی دارد. یک عامل اساسی، قابلیت همکاری موثر با سایر بخش‌های شرکت است. همکاری متقابل، مابین تحقیقات بازاریابی به میزان گسترده‌ای توسط بروکهاف (BROCKHOFF)، چاکرابارتی (CHAKRABARTI) و سودر (SOUDER) مورد بررسی قرار گرفته است.

ارتباط بین تحقیقات و تولید یک امر حیاتی است. اگر نتایج تحقیقات طی یک محدوده زمانی معقول به تولید منتقل نشود، شرکت بازگشتی از سرمایه‌گذاری تحقیقاتی خود بدست نخواهد آورد. انتقال تکنولوژی می‌تواند به عنوان -پروژه‌ای تعریف شود که طی آن دانش فنی از منبع تکنولوژی به گیرنده تکنولوژی انتقال می‌یابد. به عبارت دیگر «... انتقال تکنولوژی آخرین مرحله چرخه اختراع، نوآوری و انتشار است.»

نویسندگان متعددی ارتباط متقابل مابین تحقیقات و تولید را مورد بحث قرار داده‌اند. کوئین (QUINN) و مولر (MUELLER) در این خصوص می‌گویند: سالها پیش تنها مشکل بخش‌های تکنولوژیک، جذب دانشمندان طراز اول بود، امروز مساله این است که چگونه بخش‌های تولیدی را در بکارگیری نتایج تحقیقات فعال کنیم. جنبه دیگر مشکل این است که بخش‌های تحقیقاتی در بسیاری از موارد ماموریت اصلی خود را فراموش کرده و زمینه‌هایی را دنبال می‌کنند که فاصله زیادی با نیازهای شرکت دارد.

این مقاله نتایج مطالعه بر روی ۶۱ شرکت برزیلی پیرامون موانع و تسهیلات انتقال تکنولوژی از تحقیق به تولید را ارائه می‌نماید.

روش کار: یک مرور اولیه بر روی مقالات انتشار یافته در این خصوص، دو مصاحبه با مدیران تحقیقات و دو مصاحبه با مدیران تولید، برخی از موانع، مابین تحقیقات و تولید را مشخص ساخت که عناوین آن بشرح زیر است:

- * اهداف تحقیقات برای مدیران تولید شناخته شده نیست.
- * تولید مایل نیست با توقف کار خود به آزمایش محصولات و روش‌های جدید بپردازد.

مدیران تحقیقات		مدیران تولید		مدیران تحقیقات		مدیران تولید	
بخش‌های تحقیقات بزرگ	بخش‌های تحقیقات کوچک	سایر بخش‌های تحقیقات	جمع	بخش‌های تحقیقات بزرگ	بخش‌های تحقیقات کوچک	سایر بخش‌های تحقیقات	جمع
۱۰	۱۲	۲۳	۴۵	۱۱	۱۳	۲۵	۴۹
۹	۲	--	۲۴	۸	۱	۲	۱۱
۱۹	۱۶	۲۳	۵۸	۱۹	۱۴	۲۷	۶۰

جدول ۱ - آمار توزیع مراکز مورد مصاحبه

مهم‌ترین موانع پیوند بین تحقیقات و تولید را مشخص سازند. آنها می‌توانستند پاسخ خود را از میان لیست عوامل مذکور انتخاب کرده و یا مواردی را که در لیست نبود اضافه کنند. همانگونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود «فقدان یک سیستم ارتباطی...» قوی‌ترین مانع است (۴۸٪). این نتیجه با اولویت کمی که معمولاً شرکتها برای ارتباط بین واحدهای سازمان خود قائلند، قابل توضیح است. بخش‌های سنتی مانند بازاریابی، مالی، منابع انسانی و تولید قدیمی بوده و بنابراین قادر به ایجاد روشهایی برای تسهیل تبادل اطلاعات بوده‌اند، در حالی که معمولاً بخش‌های تحقیقات جدیدتر هستند. علاوه بر این تشخیص عوارض ارتباطات سازمانی غیرکارآ آمولاً امری مشکل است.

مکینتاش (MACINTOSH) محقق انگلیسی در مقاله خود، بر اهمیت ارتباطات در تقویت پیوند بین تحقیقات و تولید تأکید می‌ورزد. وی اظهار می‌دارد که استفاده از کامپیوترها و ارتباط داخلی آنها یک ابزار سودمند برای رفع این مشکل است. در یک مجتمع متعلق به IBM در شهر سومر در استان ساوث‌پائولو یک سیستم با بیش از ۶۰ ترمنال کامپیوتر نصب شده و پرسنل تحقیقات می‌توانند به سرعت از هر تغییری در محصولات و یا روند کارآگاه شوند. پست الکترونیک نیز به‌عنوان یک ابزار مکمل در بسیاری از کمپانی‌های برزیل از جمله مرسدس بنز، اریکسون و... به کار گرفته شده است.

دومین مانع اساسی این است که «تولید نمی‌تواند کار خود را برای آزمایش محصولات و روش‌های جدید متوقف کند (۴۷٪)». تولید اهداف مشخصی دارد که می‌بایستی به آنها دست یابد، وقتی خط تولید برای مقاصد آزمایشی متوقف می‌شود این اهداف لطمه می‌خورد. در حالی که به هر صورت نحوه عملکرد تولید با میزان تحقق اهداف آنان ارزیابی می‌شود. پیچیده بودن برآورد دقیق مدت زمانی که

بیشتر بودجه آنها به نوآوری اختصاص یافته است تا بهینه‌سازی.

صنایع میکروالکترونیک و انفورماتیک به‌عنوان شرکت‌های تکنولوژی بالا (شرکت‌های تکنولوژیک) و صنایع غذایی، کالای سرمایه‌ای، فولاد، شیمیایی و کاغذ به‌عنوان شرکت‌های با تکنولوژی معمولی (شرکت‌های سنتی) طبقه‌بندی شدند. خصوصیت عمده شرکت‌های تکنولوژیک، شدت تحول تکنولوژی آنان است.

در اغلب شرکت‌های سنتی، سیستم تولید پیوسته با سرعت تولید بیشتری از شرکت‌های تکنولوژیک به کارگیری شده بود، گرچه برخی دارای سیستم تولید محدود و یا تولید بنایه سفارش نیز بودند.

از افراد پاسخ‌دهنده خواسته شد که سه مورد از مهم‌ترین موانع و یا عوامل تسهیل‌کننده‌ای که تصور می‌شود ارتباط بین تحقیق و تولید را تقویت می‌کند، مشخص سازند. پرسشنامه دارای فضای سفیدی برای پاسخ‌هایی به‌غیر از موارد مشخص شده نیز بود. با پنج مدیر تحقیقات و پنج مدیر تولید مصاحبه دقیقی انجام گرفت تا اطلاعات اضافی کسب شود و در نهایت نتایج حاصله با شرکت‌کنندگان سمینار مدیریت تحقیقات که در انستیتوی مدیریت دانشگاه ساوث‌پائولو برگزار شده بود مورد بحث قرار گرفت.

موانع مابین تحقیقات و تولید

از افراد پاسخ‌دهنده خواسته شد تا سه مورد از

- ارتباط بین تحقیقات و تولید یک امر حیاتی است.
- انتقال تکنولوژی، آخرین مرحله چرخه اختراع، نوآوری و انتشار است.
- خصوصیت عمده شرکت‌های تکنولوژیک، شدت تحول تکنولوژی در آنهاست.

* تحقیقات دور از اقیانوس است.
* سیستم ارتباطی بین تولید و تحقیقات کارآ نیست.

* تحقیقات به‌میزان کافی از نیازمندیها و قابلیت‌های تولید مطلع نیست.

* سطوح مهارت در تولید و تحقیقات با هم متفاوت هستند.

* تولید به تحقیقات اعتقاد ندارد.

* تولید علاقمند به کار تکراری است و در مقابل تحول مقاومت می‌کند.

مرحله مشابهی برای مشخص کردن تسهیلات ارتباط بین تولید و تحقیق به کار گرفته شد:

* مشارکت تیم تولید در تعریف برنامه تحقیقات.

* مشارکت تیم تولید در برنامه‌ریزی پروژه‌های تحقیقاتی.

* مشارکت تیم تولید در تنظیم اهداف پروژه‌ها.

* ایجاد یک کمیته هماهنگی بین تولید و تحقیقات.

* انتخاب پرسنل تحقیقات از افراد باتجربه تولیدی.

* انتخاب پرسنل تولید از افراد با تجربه تحقیقاتی.

* ایجاد کلاسهای آموزشی برای تیم‌های تولید پیرامون نقش و تاثیر تحقیقات در بقای دراز مدت شرکت.

پرسشنامه‌ای با موارد فوق طراحی شد و ۶۰

مدیر تحقیقات و ۵۸ مدیر تولید به شرح جدول ۱ به آن پاسخ دادند.

برای تجزیه و تحلیل، تقسیم‌بندیهای ذیل انجام گرفت:

* اندازه بخش تحقیقاتی.
* ماهیت تکنولوژیک (تکنولوژی بالا یا تکنولوژی معمولی).

بخش‌های تحقیقات با ۱۵۰ پرسنل یا بیشتر به‌عنوان بزرگ و واحدهایی با ۱۸ نفر یا کمتر به‌عنوان کوچک طبقه‌بندی شد. بخش‌های تحقیقاتی بزرگ جزئی از یک شرکت بزرگ بوده و در مقایسه با بخش‌های تحقیقاتی کوچک درصد

آزمایشات تحقیقاتی لازم دارد وضع را بدتر هم میکند. این نتیجه با یافته‌های سودر (SOUDER) و پادمانابهام (PADMANABHAM) در مقاله سال ۱۹۸۹ آنان تطابق دارد. آنان طی این مقاله انتقال ۳۴ تکنولوژی از تحقیق به تولید را در ۱۲ شرکت مورد مطالعه قرار داده و به این نتیجه رسیده‌اند که همبستگی زیادی بین میزان موفقیت انتقال تکنولوژی و نگرانی مدیر تولید در مورد بهم خوردن برنامه‌های تولیدی وجود دارد. یکی از مدیران مورد مصاحبه در صنعت اتومبیل‌سازی توضیح داد که این مساله به نحو موفقیت‌آمیزی در شرکت وی حل شده است. بدین نحو که در ارزیابی، واحد تولید معادل میزان تولیدی که در صورت عدم توقف کار توسط تحقیقات می‌توانسته انجام شود آوانس دریافت کرده و متقابلاً به بخش تحقیقات ساعات مشخصی برای آزمایشات آنان اختصاص داده می‌شود. بدین ترتیب تولید ناوانسی بابت آزمایشات تحقیقاتی نپرداخته و در عین حال تحقیقات نیز نهایت تلاش خود را برای عدم تجاوز از محدوده زمانی مقرر به کار می‌بندد. این اقدام، کمک موثری به کاهش سطح مناقشات بین تحقیق و تولید می‌کند.

سومین عامل بازدارنده «مقاومت در مقابل نوآوری» تشخیص داده شد. این نحوه برخورد تولید به میزان زیادی از تمایل آنان نسبت به کارهای تکراری و روزمره سرچشمه می‌گیرد. نتیجه مشابهی را نیز «سودر» و «پادمانابهام» در مطالعات خود دریافت‌اند. مصاحبه‌شوندگان آنان اظهار داشته‌اند: «... ما از اینکه قادر به صرف وقت برای آزمایش تکنولوژی‌های جدید نیستیم احساس ناخشنودی می‌کنیم، وقت ما با وقفه‌هایی که از بکارگیری یک تکنولوژی نامطلوب ایجاد می‌شود به اندازه کافی اشغال شده است». میزان اهمیت این عامل ۹۵٪ تشخیص داده شد.

تحقیقات دانشگاه MIT نشان می‌دهد مقاومت تولید در مقابل نوآوری ناشی از دید کوتاه‌مدت می‌باشد. مدیران در پایان سال با دستاوردهای مالی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و لذا روشهای تولید جاثفاده‌ای را که ریسک کمتری دارد، ترجیح می‌دهند. ژاپنی‌ها تا این حد به نتایج کوتاه‌مدت توجه ندارند و لذا با علم به اینکه بازگشت ثمرات تحقیقات سریع نخواهد بود بر روی بهبود خطوط تولید سرمایه‌گذاری می‌کنند و در نتیجه در برخی از زمینه‌ها به قدرت رقابت

برتری دست یافته‌اند.

عوامل «بزرگی» و «تکنولوژی» بخش‌های تحقیقاتی ذیلآ تجزیه و تحلیل شده است:

عامل بزرگی

جدول ۲ نشان می‌دهد که شرکت‌های با بخش‌های تحقیقاتی بزرگ «فقدان ارتباطات» را به عنوان قوی‌ترین مانع بین تحقیقات و تولید بشمار آورده‌اند (۶۲٪). تنها ۳۷٪ شرکت‌های با بخش تحقیقاتی کوچک با این نظر موافق بوده‌اند. این تفاوت نظر بدینگونه قابل توجیه است که با رشد واحدهای تحقیقاتی مشکلات ارتباطات افزایش می‌یابد. تعداد محققین بیشتر، مستلزم سطوح سلسله مراتب بیشتری می‌باشد و این امر نه تنها برقراری ارتباطات داخلی بلکه رابطه با واحد تولید را هم پیچیده‌تر می‌سازد. این نتایج، اهمیت توسعه سیستم ارتباطی را هنگامی که واحد تحقیقات بزرگ می‌شود، نمایان می‌سازد. شرکت‌هایی که بخش تحقیقاتی کوچکی دارند این واقعیت را که «تولید نمی‌تواند به منظور آزمایش روش‌ها و محصولات جدید متوقف شود»، به عنوان بزرگترین مانع بین تولید و تحقیقات بشمار می‌آورند (۵۳٪). در شرکت‌های بزرگتر تنها ۳۰٪ پاسخ‌دهندگان با این امر موافق هستند. این تفاوت نظر با این واقعیت توجیه می‌شود که بخش‌های تحقیقاتی بزرگتر نقش تعیین‌کننده بیشتری را در سازمان خود دارا هستند. بخش تحقیقاتی بزرگ خود نشانه اولیستی است که مدیران رده بالا برای نوآوری تکنولوژیک قابل هستند. بررسی شرکت‌های صنعتی برزیل نمایانگر

- مهمترین مانع پیوند تحقیقات و تولید فقدان سیستم ارتباطی است.
- بین میزان موفقیت انتقال تکنولوژی و نگرانی مدیر تولید در مورد بهم خوردن برنامه‌های تولیدی، همبستگی زیادی وجود دارد.

این است که مدیران واحدهای تحقیقاتی بزرگ از رده تشکیلاتی بالاتری در شرکت خود برخوردار می‌باشند. علاوه بر این، شرکت‌های بزرگ متخصصین بالاتری را برای بخش تولید خود به استخدام می‌گیرند. چنین افرادی به نظر می‌رسد از نقش نوآوری تکنولوژیک در قابلیت رقابت شرکت آگاهی بیشتری دارند.

تکنولوژی پیشرفته در مقابل تکنولوژی سنتی

«فقدان ارتباط بین تولید و تحقیقات» در شرکت‌های تکنولوژیک امری حیاتی از شرکت‌های سنتی به شمار می‌رود. (۵۶٪ در مقابل ۴۳٪). این امر با عوامل زیر قابل توجیه است:

- در طول ۱۰ سال گذشته به دلیل سیاستهای حمایتی دولت، واحدهای تحقیقاتی شرکت‌های تکنولوژیک برزیل رشد سریعی داشته‌اند و لیکن روش‌های مدیریت نتوانسته است همپای آن توسعه یابد.
- میزان تاثیر تحولات بر شرکت‌های تکنولوژیک بسیار بالاست. یکی از پاسخ‌دهندگان در یک شرکت کامپیوتری می‌گوید: «... اغلب اوقات در حالی که ما هنوز مشغول بررسی روش تولید یک

محصول جدید هستیم، تحقیقات به دلیل بروز تکنولوژی جدید و یا پاسخگویی به رقبا تغییرات متعددی را به ما اعلام می‌کند»

در شرکتهای سستی این واقعیت که تولید نمی‌تواند برای آزمایش روش و یا محصولات جدید متوقف شود بزرگترین مانع بین تحقیقات و تولید به‌شمار می‌آید (۵۰٪ در مقابل ۱۷٪ شرکت‌های تکنولوژیک). این امر با عوامل ذیل قابل توجیه است:

* تولید انبوه بیشتر در شرکت‌های سستی رایج است. (تکنولوژی‌های فولاد، شیمی و...) و تاثیرات منفی ناشی از آزمایشات تحقیقاتی در این شرکتها به مراتب بیش از شرکت‌هایی با تولید محدود است.

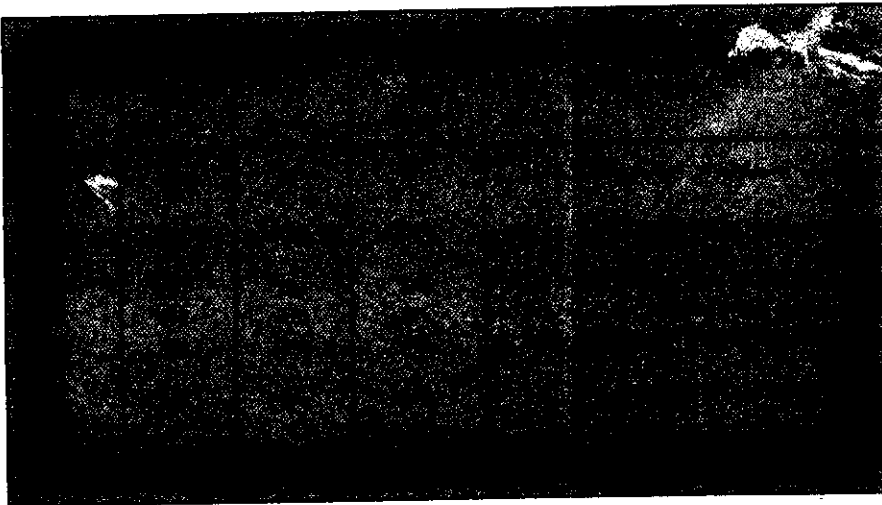
* در سازمان‌های سستی برخلاف شرکتهای تکنولوژیک، کارکنان تولید کمتر متوجه ارتباط مابین نوآوری تکنولوژیک و موفقیت سازمان هستند.

* در شرکتهای سستی رده تشکیلاتی مدیران تحقیقات پائین بوده و برای مدیر تولید مقاومت در مقابل آنان راحت‌تر است.

جدول ۲ نشان می‌دهد که عامل «تحقیقاتی‌ها» دور از واقعیت هستند» در شرکتهای تکنولوژیک قوی‌تر از شرکتهای سستی است (۲۵٪ در مقابل ۱۱٪). این امری بدیهی است چرا که تحقیقات مورد نیاز سازمانهای تکنولوژیک بیشتر معطوف مرزهای تکنولوژی است. «هاور» (HOWER) و «ارت» (ORTH) بر این باورند که دانشمندان بیشتر مایل به کار در زمینه‌های مورد علاقه خود هستند و این رفتار در بسیاری از اوقات با اهداف سازمانی در تضاد است، چون آنان انگیزه چندانی برای حل مشکلات «واقعی ولی غیر تحقیقاتی» صنایع نخواهند داشت. «الیس» (ELLIS) نظریه دیگری دارد، او دانشمندان را دیده است که دانشگاه را با انگیزه حل مشکلات عملی صنایع ترک کرده‌اند، لیکن آموزش، روش کار و فقدان تجارب مدیریتی سدی بزرگ برای موفقیت آنان در صنعت ایجاد کرده است. بنابر نظر «بیلر» (BILLER) و «شاملی» (SHAMLEY) تفاوت فرهنگ بین تحقیقات و تولید نقش مهمی را در ایجاد یک مانع اصولی ایفا می‌کند.

چگونه تولید و تحقیقات را یکپارچه کنیم؟

از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا از لیست عوامل تسهیل‌کننده ارتباط تولید و تحقیقات، سه



جدول ۳ - ابزاری برای یکپارچه‌سازی تحقیقات و تولید

مورد که تصور می‌کنند بیشترین تاثیر مثبت در انتقال نتایج تحقیقاتی به تولید را دارد گزینش نمایند، آنان مجاز بودند که علاوه بر موارد پرشنامه عوامل دیگری را به لیست بیفزایند.

جدول ۳ نشان می‌دهد که موثرترین اقدام، «شرکت تیم تولید در تعریف اهداف پروژه» به‌شمار می‌آید. همکاری کارکنان تولید در طراحی پروژه دو فایده اساسی دارد، اول اینکه نظریات تیمهای تولید، شانس کسب نتایجی را که بتوانند در کارخانه مورد استفاده قرار گیرند، افزایش می‌دهد، علاوه بر این چون تیم تولید درگیر پروژه بوده است، اعضای تیم مسئولیت بیشتری را در کسب موفقیت طرح جدید احساس می‌کنند.

یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین گله‌گذاری می‌کند: «پرستل تحقیقات تصور می‌کنند که پروژه مایملک شخصی آنان است، هرگاه محتاج کمک باشند از من درخواست می‌کنند ولی هیچگاه ارزشی برای همکاری من قایل نیستند، هرگز از من به‌عنوان عضوی از تیم دعوت نشده است.»

مطالعاتی که توسط گوپتا (GUPTA) و وایلمون (WILEMON) انجام شده نشان می‌دهد که تشریک مساعی یک عامل مهم در یکپارچگی تحقیقات و بازاریابی بوده است: «تشریک مساعی، هنگام برخورد با مشکلات پیچیده طراحی، همکاری را افزایش می‌دهد.»

براساس گزارش کمیسیون بهره‌وری صنعتی MIT «در فرهنگ آمریکایی خلاقیت و فردگرایی دو ارزش ویژه هستند، لذا تعجبی ندارد که برای مهندسين جوان، بکارگیری ایده دیگران جاذبه کمتری از نوآوری در طراحی محصولات جدید داشته باشد.»

بدین لحاظ شرکت کارکنان تولید در پروژه‌های تحقیقاتی سبب افزایش انگیزه و همچنین حرکت آنان در راستای تسهیل پروسه‌های جدید است.

تشکیل کمیته مشترکی از نمایندگان تولید و تحقیقات به‌عنوان دومین راه حل مناسب برای بهبود ارتباطات بین این دو واحد به‌شمار می‌آید. این نتیجه با پیشنهاد ولف (WOLF) همخوانی دارد. وی می‌گوید: «به‌جای اینکه برای برقراری ارتباط، نفرات رابط تعیین شوند برخی کمپانی‌ها تشکیل یک گروه رسمی را مفیدتر تشخیص داده‌اند. این گروه‌ها برخلاف گروه‌های موقت ماسوریتی، به‌صورت گروه‌های ثابت کاری سازماندهی شده‌اند.»

برخی از عناوینی که می‌تواند در چنین کمیته‌هایی مورد بحث قرار گیرد عبارتست از:

- * همکاری تیم‌های تولید در تعریف زمینه‌های تحقیقات، طرح و اجرای پروژه‌ها؛
- * برنامه‌ریزی و اجرای تحولات تکنولوژیک؛
- * چگونه تحقیقات می‌تواند به تولید کمک‌های فنی ارائه کند؛
- * حل و فصل مناقشات تولید و تحقیقات؛
- * شناسایی نیازمندیهای تکنولوژیک تولید و شناسایی نیازمندیهای آموزشی جهت انتقال پروژه از تحقیق به تولید.

موفقیت چنین کمیته‌ای بستگی کامل به تعیین دقیق جایگاه تحقیقات توسط مدیریت مافوق شرکت دارد. اگر تولید بیش از حد قوی شود، بخش تحقیقات به‌صورت حلال مسائل فنی مقطعی کارخانه درخواهد آمد و این امر بر

مهم تر تلقی می کنند. (۷۰٪ در مقابل ۵۰٪). واحدهای تحقیقاتی کوچک معمولاً تازه تاسیس بوده و اثرگذاری کمتری در سازمان دارند، بنابراین شرکت فعال واحد تولید در موفقیت پروژه تعیین کننده تر است.

تکنولوژی پیشرفته در مقابل تکنولوژی سنتی

جدول ۳ نشان می دهد که شرکتهای سنتی نسبت به شرکتهای تکنولوژیک «همکاری تیم تولید در تعریف برنامه های تحقیقاتی» را عامل مهم تری در یکپارچه سازی تولید- تحقیقات بشمار می آورند. (۴۳٪ در مقایسه با ۲۰٪). این واقعیت با متفاوت بودن میزان به کارگیری عامل مذکور در این دو گروه شرکتهای قابل توجه است. از کمپانی ها خواسته شده بود تا ابزاری را که برای ایجاد یکپارچگی تولید و تحقیقات در شرکت آنها به کار گرفته شده است، مشخص کنند. این اطلاعات نشان می دهد که در شرکتهای سنتی، روش همکاری تیم های تولید در تعریف برنامه های تحقیقاتی رایج تر است. واحدهای تحقیقاتی این شرکت ها با سابقه تر بوده و فرصت بیشتری برای طراحی نظام همکاری داشته اند.

جمع بندی نهایی

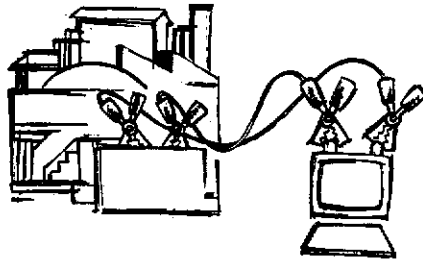
این مقاله نتایج تحقیق بر روی موانع و عوامل تسهیل کننده انتقال تکنولوژی از تحقیقات به تولید را ارائه می کند. اطلاعات لازم از ۱۱۸ پاسخ دهنده در ۶۱ شرکت صنعتی در برزیل گردآوری شده است. نتایج اصلی به شرح ذیل است:

مهم ترین مانع برای انتقال تکنولوژی از تحقیقات به تولید فقدان ارتباطات موثر است. این مانع در شرکتهایی که واحدهای تحقیقاتی بزرگتری دارند اهمیت بیشتری می یابد. اهمیت عامل ارتباطات در شرکتهای تکنولوژیک به مراتب بیش از شرکتهای سنتی تشخیص داده شد.

دومین عامل مهم این است که آزمایش محصولات و روش های جدید خط تولید را فلج می کند. این عامل در شرکتهایی با واحدهای تحقیقاتی کوچک موثرتر است.

موثرترین اقدام برای تسهیل انتقال تکنولوژی مابین تحقیقات و تولید، همکاری تیم های تولید در طراحی پروژه های تحقیقاتی است. این اقدام در شرکتهایی که دارای واحدهای تحقیقاتی کوچک هستند موثرتر از شرکتهای با تحقیقات بزرگ ارزیابی شده است.

دومین پیشنهاد مهم برای بهبود ارتباط مابین



- **وقتی خط تولید برای مقاصد آزمایشی متوقف می شود، اهداف تولید لطمه می بیند.**
- **فقدان ارتباط بین تولید و تحقیقات در شرکت های تکنولوژیک حیاتی تر از شرکت های سنتی است.**
- **تشکیل کمیته مشترک، راه مناسبی برای بهبود ارتباط بخش های تولید و تحقیقات است.**

۳- در برنامه های توسعه، هم محصولات جدید و هم گسترش ظرفیت تولید مورد لحاظ قرار گیرد.

۴- ایجاد نظامی که در آن نوآوری مورد تشویق قرار گیرد.

«برگن» (BERGEN) و «میاجیما» (MIJIMA) در صنایع تجهیزات مهندسی انگلستان و ژاپن همبستگی بین بهره وری و میزان پیوند تولید- تحقیقات را مورد بررسی قرار داده اند. نتایج بررسی آنان نشان می دهد که در انگلستان همکاری تولید در تعیین پروژه های تحقیقاتی، بر مشخصات فنی اولین فاز تولید محصولات جدید موثر است. این متغیر در ژاپن به عنوان مهمترین عامل در حفظ زمان بندی تولید محصولات جدید شناخته شده است.

مطالعات «برگن» در چهار کشور توسعه یافته نشان می دهد که ارتباط بسیار مهم و مثبتی بین همکاری تیم های تولیدی در تعریف پروژه های تحقیقاتی و موفقیت فنی آن وجود دارد.

یک مطالعه موردی (CASE STUDY) توسط «استید» (STADE) در خصوص پیوند تولید- تحقیقات در یک کارخانه آی-سی سازی نیز بر لزوم توسعه همکاری تولید در امور تحقیقاتی تاکید می کند.

عامل بزرگی شرکت

شرکتهایی که دارای واحدهای کوچک تحقیقاتی هستند نسبت به شرکتهای بزرگ، عامل «همکاری تیم تولید در تعیین اهداف پروژه» را

عملکرد درازمدت شرکت اثرات منفی خواهد داشت. از سوی دیگر، اگر نقش تولید بیش از حد تضعیف شود ممکن است مساعی تحقیقات به موضوعات دور از واقعیت معطوف شود.

هنگامی که نوآوری به جای یک روند پیوسته از یک مدل ترتیبی پیروی کند، اهمیت این کمیته ها بیشتر خواهد شد. «تاکه اوشی» (TAKEUCHI) و «نوناکا» (NONAKA) بر اثرات مثبت تضاد، به عنوان ابزاری برای تسریع روند پروژه تاکید می کنند: «گرچه پروژه با دیدگاههای متفاوت اعضای تیم در مورد زمان بندی آغاز می شود که در آن اعضای تحقیقاتی زمان طولانی و افراد تولید کوتاهترین زمان را طلب می کنند، ولیکن در نهایت همه اعضای تیم گامهای خود را به منظور حفظ زمان بندی پروژه هماهنگ خواهند کرد». این روش مستلزم اجرای همزمان فازهای مختلف پروژه از جمله آغاز پیش هنگام امور تولیدی است.

کمپانی های اتومبیل سازی ژاپنی قادرند یک مدل جدید را سریعتر از کمپانی های آمریکایی به بازار عرضه کنند. روش انجام همزمان مراحل مختلف طراحی به عنوان یکی از عوامل عمده این امر شناخته شده است. کمیته های هماهنگی یک روش موثر برای کمک به اداره فعالیتها به صورت همزمان هستند.

همکاری تیم تولید در تعریف و برنامه ریزی پروژه های تحقیقاتی به عنوان سومین و چهارمین عامل مهم تسهیل کننده تلقی شده است. این یافته ها با نتایج تحقیقات «سودر» (SOUDER) و «پادمانابهام» (PADMANABHAM) سازگار است. آنان به این نتیجه رسیده اند که همکاری تولید در طراحی تکنولوژی یک عامل بسیار قوی برای بهبود روند انتقال تکنولوژی می باشد. این عامل از نظر اهمیت به میزان ۹۵٪ با موفقیت انتقال تکنولوژی همبسته است. بررسی های انجام شده توسط «جین» (GINN) و «روبنشتاین» (RUBENSTEIN) نیز موید این نظر است. «جین» و «روبنشتاین» علاوه بر این تاکید می کنند که یک مانع اساسی در روند انتقال تکنولوژی عدم سازگاری مابین اهداف تولید و تحقیقات است. آنان چهار روش برای رفع این مشکل پیشنهاد می کنند:

- ۱- آغاز زودتر اقدامات تولیدی به موازات روند تحقیقات.
- ۲- تاکید بر تشریح مساعی در تعیین اهداف پروژه.

تحقیقات و تولید تشکیل کمیته‌های مشکل از کارکنان دو واحد است. کمپانی‌های تکنولوژیک نسبت به کمپانیهای سنتی تمایل بیشتری به شرکت افراد تولید در تعریف برنامه‌های تحقیقاتی نشان می‌دهند.

از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا علاوه بر موارد خواسته شده در پرسشنامه سایر ابزار مفید برای یکپارچگی تولید و تحقیق را پیشنهاد کنند. بر مبنای این نظریات موارد ذیل تنظیم شده است:

● با همکاری تولید و سایر واحدهای شرکت یک برنامه تکنولوژی طراحی کنید. تعریف اولویتها، مشخص کردن نیازمندیهای اصلی و قابلیتهای کارخانه نمونه عناوینی است که می‌تواند در چنین برنامه‌ای مورد نظر قرار گیرد.

● تحقیقات را از حالت متمرکز خارج کرده و واحدهای تحقیقاتی را در جوار بخش‌های تولیدی سازماندهی کنید.

● یک ساختار ماتریسی اعمال کنید تا در آن پروژه‌های تحقیقاتی همکاری رسمی تولید و سایر واحدهای شرکت را به همراه داشته باشند.

● چسرخش شغلی مابین تولید و تحقیق را سازماندهی کنید.

موارد فوق به دلیل اینکه آمار تکرار آن در پرسشنامه مشخص نشده به‌عنوان جمع‌بندی به‌شمار نمی‌آید، جدول ۲ که لیستی از عوامل منفی و مثبت را ارائه می‌کند نیز مشمول همین نکته است.

ارتباط بین تحقیق و تولید می‌بایستی با یکپارچگی موثر مابین تحقیق و بازاریابی تکمیل شود. این موضوع توسط «آبرناتی» (ABERNATHY) و «کلارک» (CLARK) مورد تاکید قرار گرفته است. آنان می‌گویند: «نقطه نظرات خاص در مورد نیاز مصرف‌کننده معمولاً از تجارب شخصی سرچشمه می‌گیرد، این امر بایستی با دیدگاههای جدید در مورد روش‌های اعمال تکنولوژی ترکیب شود. این کار به‌معنی جستجوی مداوم پیشرفتهای تکنولوژیک و نیازمندی‌های تامین نشده بازار است.»

این مقاله با هدف ارائه پاسخ نهایی به مساله پیچیده انتقال تکنولوژی از تحقیق، به تولید ارائه شده ولی به‌هر صورت امید است کمکی در جهت درک بهتر مساله باشد. □

* فضا خساریان دارای درجه لیسانس در رشته الکترونیک است و هم‌اکنون به‌عنوان مدیرعامل شرکت صنایع الکترونیک ایران به فعالیت اشتغال دارد.

خلاصه سند نهایی دور اوروگوت - قسمت آخر

حقوق مالکیت فکری

اشاره:

موافقت‌نامه تصریح می‌کند که

استانداردهای بسیار گوناگون در مورد حفاظت و اجرای این حقوق و فقدان چارچوب چندجانبه‌ای از اصول، ضوابط و مقررات که بر تجارت بین‌المللی کالاهای تقلبی حاکم است، منشاء تنش فزاینده‌ای در مناسبات اقتصادی بین‌المللی بوده است. به این منظور، موافقت‌نامه قابلیت کاربرد اصول اساسی گات و موافقت‌نامه‌های مربوط بین‌المللی درباره مالکیت ناشی از قلم و خلاقیت فکری، و تدوین قوانین مناسب در این باره؛ ایجاد ضمانت‌های اجرایی برای آن؛ حل اختلاف چندجانبه؛ و ترتیباتی را که در دوره گذار مورد عمل قرار گیرد، عنوان می‌کند.

در بخش قبلی به موافقت‌نامه موانع فنی بر سر راه تجارت، موافقت‌نامه سرمایه‌گذارهای مرتبط با تجارت، موافقت‌نامه سوئیدها و اقدامات خنثی‌کننده جبرانی، موافقت‌نامه حفاظت‌ها و به موافقت‌نامه عمومی درباره تجارت خدمات پرداختیم. بخش پایانی مطلب را با هم می‌خوانیم.

تدبیر



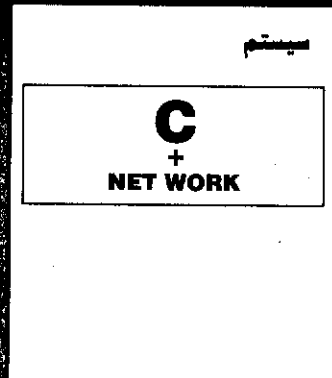
بخش اول موافقت‌نامه به شرح تمهیدات عمومی و اصول اساسی می‌پردازد، به خصوص به تمهد رفتار ملی که به موجب آن با اتباع طرف‌های دیگر در حفظ این نوع حقوق باید مانند اتباع خودی رفتار شود. همچنین ماده‌ای براساس اصل مسلت کسامت‌الوداد دارد که، در یک موافقت‌نامه بین‌المللی برای حقوق مالکیت فکری تازگی دارد. به موجب این ماده هر نوع امتیازی که طرفی به اتباع کشوری دیگر بدهد باید بدون قید و شرط شامل حال اتباع همه طرفها بشود، حتی اگر چنین امتیازی بیشتر از امتیازی باشد که طرف موردبحث به اتباع خودش می‌دهد. بخش دوم، حقوق مالکیت فکری را به ترتیب عنوان می‌کند. در مورد کپی رایت، طرفها ملزم هستند تا تمهیدات و مقررات قرارداد (کتوانسیون) برن را در مورد کارهای ادبی و هنری،

○ در مورد کپی رایت طرفها ملزم هستند تا تمهیدات و مقررات کتوانسیون برن را در مورد کارهای ادبی و هنری، براساس آخرین نسخه آن (پاریس ۱۹۷۱) رعایت کنند.

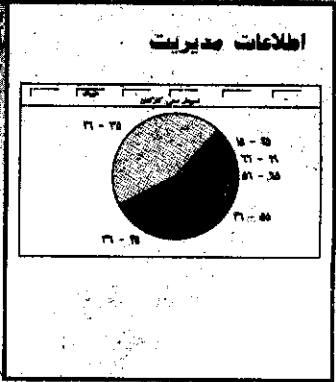
○ نکات مهمی که به مقررات موجود بین‌المللی در زمینه کپی رایت و حقوق مرتبط به آن اضافه شده است، مقررات و تمهیدات مربوط به اجاره افزارهای کامپیوتری است.

نهاد داران

مشاورین انفورماتیک



سیستم اطلاعات مدیریت بازرگانی مدیریت کالا اداری مالی



اداری

ردیف	شرح	مقدار	واحد
۱	حقوق و دستمزد		
۲	پرسنلی		
۳	انزبایی عملکرد		
۴	دبیرخانه نوی گیری مکاتبات		

مدیریت کانه

ردیف	شرح	مقدار	واحد
۱	آبشار		
۲	حسابداری آبشار		
۳	ساخت		
۴	برنامه ریزی و کنترل تولید		
۵	برنامه ریزی و کنترل تعمیرات		

بازرگانی

ردیف	شرح	مقدار	واحد
۱	تدارکات داخلی		
۲	تدارکات خارجی		
۳	فروش		

مالی

۱۴۷۰۷۱۷۲۷۳

- دفترداری
- اموال
- خزانه داری
- تنظیم چسورتهای مالی
- سهام

چک قرمز جایگزین مطمئن پول



پوشه اسناد اداری و مطابقت فرستی
پرتال جامع علوم انسانی

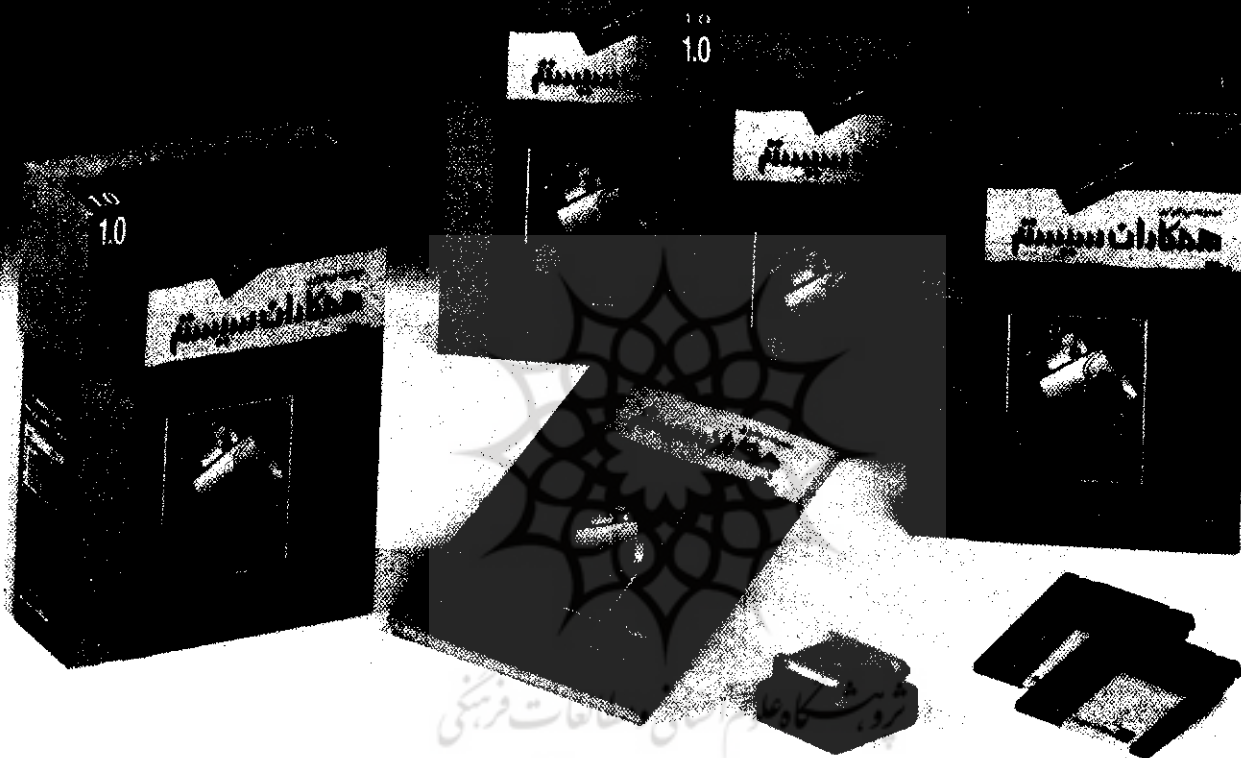
۱۱
بانک صادرات ایران
شماره حساب _____
شماره _____
یکه از شماره _____
شماره _____

چک قرمز

BANK SADEH IRAN

همکاران سیستم

همکاری معتبر، همراهی پیشرو



شرکت همکاران سیستم با بیش از ۷ سال تجربه استقرار سیستم در متجاوز از ۲۰۰ مؤسسه، اکنون تجربیات خود را در قالب بسته‌های نرم افزاری برای استفاده مؤسسات متوسط و کوچک ارائه مینماید که از این میان:

نرم افزار حقوق و دستمزد بنا به نیاز بسیاری از مؤسسات با ویژگیهای زیر تولید شده است:

- سهولت و سادگی کار با سیستم ● انطباق با نیازمندیهای مؤسسات مختلف و انواع استخدام ● تعریف گزارشات دلخواه ● صدور اسناد حسابداری حقوق
- نگهداری اطلاعات و امه‌های مختلف ● استفاده از MOUSE و ONLINE HELP

حقوق و دستمزد

همکاران سیستم



تجربه و تخصص ما، نرم افزار مطمئن برای شما

تهران ۱۵۸۶۷ - خیابان قائم مقام فرامانی، ضلع شمالی تهران کلینیک، خیابان شهداء، شماره ۲۸
تلفنهای: ۸۷۱۳۱۹۹ - ۸۷۱۵۶۲۶ - ۸۷۱۵۸۲۱ فاکس: ۸۷۱۵۶۳۸



قابل توجه موسسات و شرکت های دولتی، خصوصی و داوطلبان آزاد مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی برای دوره های آموزشی تکدرس ثبت نام می نماید.

الف - دوره های مدیریت

- ۱ - دوره عمومی مدیریت (۴۸ ساعت)
- ۲ - مدیریت رفتار سازمانی (۳۲ ساعت)
- ۳ - سرپرستی (۴۲ ساعت)
- ۴ - حسابداری صنعتی ۱ (۶۰ ساعت)
- ۵ - حسابداری صنعتی ۲ (۶۰ ساعت)
- ۶ - تهیه و تنظیم بودجه شرکت ها دولتی و غیردولتی (۶۰ ساعت)
- ۷ - مدیریت مالی (۴۸ ساعت)
- ۸ - حسابداری برای مدیران غیرمالی (۴۸ ساعت)
- ۹ - حسابداری شرکت ها (۷۲ ساعت)

ب - دوره های بازرگانی

۵ - دوره های کامپیوتر

- ۱ - مدیریت خرید و سفارشات خارجی (۴۸ ساعت)
- ۲ - امور گمرکی و ترخیص کالا (۴۸ ساعت)
- ۳ - بازاریابی و فروش حضوری (۳۶ ساعت)
- ۴ - بازاریابی و فروش صنعتی (۳۶ ساعت)
- ۱ - آشنائی با کامپیوتر و سیستم عالم MS/Dos (۳۶ ساعت)
- ۲ - آشنائی با بانکهای اطلاعاتی Foxpro(1) (۳۲ ساعت)
- ۳ - آشنائی با بانکهای اطلاعاتی Foxpro(2) (۴۸ ساعت)
- ۴ - آشنائی با صفحه گسترده Quattro Pro (۳۲ ساعت)
- ۵ - آشنائی با کامپیوتر برای مدیران (۳۲ ساعت)
- ۶ - برنامه نویسی به زبان C/مقدماتی (۳۲ ساعت)
- ۷ - برنامه نویسی به زبان پاسکال (۳۲ ساعت)
- ۸ - طراحی و نقشه کشی AUTOCAD/مقدماتی (۶۰ ساعت)
- ۹ - کاربرد کامپیوتر در مدیریت تولید (۶۰ ساعت)

ج - دوره های تولید

و - دوره های اختصاصی

- ۱ - مدیریت تولید (۶۰ ساعت)
- ۲ - دوره مدیریت صنعتی (۴۸ ساعت)
- ۳ - انجام مطالعات فنی اقتصادی - ارزیابی طرح های صنعتی (۴۸ ساعت)
- ۴ - سیستم برنامه ریزی و کنترل پروژه (۳۲ ساعت)
- ۵ - برنامه ریزی و کنترل تولید (۳۲ ساعت)
- ۶ - انجام مطالعه کار و زمان سنجی (۴۸ ساعت)
- ۷ - کنترل کیفیت آماری (۴۲ ساعت)
- ۸ - مدیریت کیفیت فراگیر (۴۲ ساعت)
- ۹ - برنامه ریزی سیستم های نگهداری و تعمیرات (۳۲ ساعت)
- ۱۰ - مدیریت برنامه ریزی موجودی ها (۴۲ ساعت)
- ۱۱ - انبارداری و کنترل انبار (۳۲ ساعت)

د - دوره های حسابداری

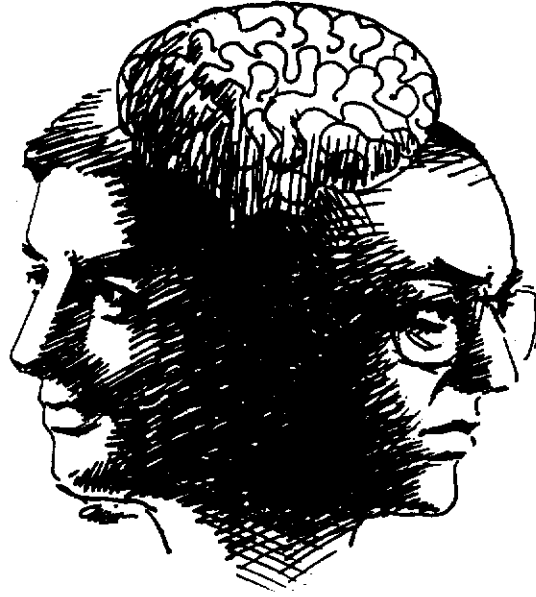
- ۱ - حسابداری بازرگانی ۱ (۵۴ ساعت)
- ۲ - حسابداری بازرگانی ۲ (۷۲ ساعت)

علاوه بر دوره های فوق الذکر، مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی همواره این آمادگی را دارد که براساس نیاز خاص آموزشی موسسات و شرکت های دولتی و خصوصی دوره های موردنیاز آنها را طراحی و به صورت اختصاصی در محل موردنظر کارفرما در اقصی نقاط کشور و یا در محل مرکز آموزش این سازمان به مرحله اجراء درآورد علاقمندان جهت ثبت نام و کسب اطلاعات بیشتر می توانند به مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی به آدرس تهران - خیابان ولی عصر - نبش جام جم مراجعه و یا با تلفن های مستقیم ۳-۲۰۴۱۰۸۲ و ۹-۲۰۴۳۰۵۱ داخلی ۱۸۶ و ۱۸۴ تماس حاصل نمایند.

براساس آخرین نسخه آن (پاریس ۱۹۷۱) رعایت کنند، هر ضد که مکلف نخواهند بود که حقوق اخلاقی را طبق مفاد ماده (BIS 6) آن قرارداد حفظ کنند. بنابه مفاد این بخش، برنامه‌های کامپیوتری هم به عنوان کارهای ادبی و مکتوب، براساس قرارداد برن مورد حمایت قرار می‌گیرد و تعیین می‌کند که پایه‌های اطلاعاتی به چه مبنایی باید براساس کپی رایب مورد حمایت قرار گیرد. نکات مهمی که به مقررات موجود بین‌المللی در زمینه کپی رایب و حقوق مرتبط با آن اضافه شده است، مقررات و تمهیدات مربوط به اجازه افزایش کاسپیوتری است. پیش‌نویس، حق مؤلفان برنامه‌های کامپیوتری و تولیدکنندگان ضبط صدا را محفوظ می‌دارد که اجازه تجارتی کارهای خود را به عموم اجازه بدهند یا ممنوع سازند. حق انحصاری مشابهی در مورد فیلم‌ها مصداق دارد که روش اجازه تجارتی آن به کپی‌برداری وسیعی منجر شده که در عمل حق تولید مجدد را تضییع می‌کند. پیش‌نویس همچنین ملزم می‌سازد که خوانندگان در برابر ضبط بی‌اجازه آواز خود یا پخش زنده صدای خود مورد حمایت قرار گیرند و حق‌شان محفوظ بماند. حمایت از خوانندگان و تولیدکنندگان نوارها و صفحه‌های صوتی، کمتر از ۵۰ سال نخواهد بود. سازمانهای پخش اصوات رادیویی بر کاربرد علائم پخش خود که می‌تواند بدون اجازه آنها مورد استفاده قرار گیرد، کنترل خواهند داشت. این حق حداقل به مدت ۲۰ سال محفوظ خواهد ماند.

در مورد علائم تجارتی و علائم خدماتی، موافقت‌نامه روشن می‌کند که چه نوع علائمی باید به عنوان علامت تجارتی یا علامت خدماتی مورد حمایت قرار گیرد و حداقل حقوق صاحبان آنها چه باید باشد. علائمی که در کشور خاصی شهرتی به هم زده باشند، مورد حمایت بیشتری قرار خواهند گرفت. به علاوه، موافقت‌نامه در مورد استفاده از علائم تجارتی با خدماتی، شرایط حمایت از آنها، و مجوز یا واگذاری آنها، الزامات متعددی را ایجاد می‌کند. مثلاً، استفاده از علائم تجارتی بیگانه توأم با مارک‌های محلی، به طور کلی، ممنوع خواهد بود.

در مورد نشانه‌های جغرافیایی، موافقت‌نامه متذکر می‌شود که همه طرفها باید تدابیری اتخاذ کنند که از استفاده از هر نوع نشان و علامتی که مصرف‌کننده را نسبت به مبدأ کالا گمراه کند، جلوگیری کنند، و هر نوع کاربردی که رقابتی



○ دولتهای عضو باید
تدابیری بیندیشند که
حقوق مالکیت فکری
هم در مورد صاحبان
حق خارجی و هم در
مورد اتباع خودشان
به شکل موثری اجرا
شود.

می‌گردد؛ در غیر این صورت به دلایل مربوط به تشخیص، درمان یا روش‌های جراحی ممکن است اختراعی خارج از شمول قرار گیرد، و همچنین در مورد گیاهان و (غیر از میکروارگانیسم‌ها) حیوانات و اصولاً فرایندهای بیولوژیکی برای تولید نباتات یا حیوانات (غیر از فرایندهای بیولوژیکی). گونه‌های گیاهی هم باید از طریق ثبت حق نوآوری یا از طریق سیستمی مخصوص به خود (مانند حقوق پرورش‌دهنده که در قرارداد UPOV منظور شده است) باید قابل حمایت باشد. جزئیات شرایط در مورد جواز اجباری یا استفاده از اختراعات ثبت شده بدون اجازه صاحب اختراع، ذکر شده است. حقوق ناشی از اختراع ثبت شده فرایندهای تولید باید به محصولی که مستقیماً از فرایند به دست می‌آید تسری یابد؛ تحت شرایط معینی کسانی که ادعا شود که تخلف کرده‌اند ممکن است که به حکم دادگاه وادار شوند ثابت کنند که از فرایند ثبت شده استفاده نکرده‌اند.

در مورد حمایت از طرح‌های ساخت مدارهای مجتمع، موافقت‌نامه طرفها را ملزم می‌کند تا براساس پیمان واشنگتن درباره دارایی فکری نسبت به مدارهای مجتمع که در مه ۱۹۸۹ آماده امضاء شد، عمل کنند، اما تعدادی از موارد اضافه شده را نیز رعایت کنند: حمایت باید حداقل ۱۰ سال وجود داشته باشد؛ متخلفان بی‌اطلاع از تخلف باید اجازه یابند که موجودی خود را مصرف کنند یا بفروشند - همین‌طور آنچه را که

غیرمنصفانه را دربر داشته باشد منع شود. در مورد نشانه‌های مربوط به مبدأ جغرافیایی شراب مشروبات الکلی حمایتی بیشتر خواهد شد، حتی اگر خطر این که مردم درباره مبدأ اصلی آنها گمراه شوند، در میان نباشد. برای نام‌هایی که هم‌اکنون به صورت اصطلاحات ژنریک درآمده‌اند، استثنائاتی منظور شده است، اما هر کشوری که چنین استثنائی را به کار می‌برد، باید مایل باشد که به قصد حمایت از نشانه‌های جغرافیایی مورد نظر به مذاکره بنشیند. به علاوه، زمینه برای مذاکرات بیشتر فراهم شده است تا برای ثبت و اعلام نشانه‌های جغرافیایی شرابها، سیستم چندجانبه‌ای ایجاد گردد.

طرح‌های صنعتی هم طبق موافقت‌نامه به مدت ۱۰ سال تحت حفاظت و حمایت قرار می‌گیرد. صاحبان طرح‌های حفاظت شده قادر خواهند بود تا از ساخت، فروش یا وارد کردن اقلامی که از طرح حفاظت شده کپی‌برداری شده باشد جلوگیری کنند. در مورد اختراعات ثبت شده، الزامی عام وجود دارد مبنی بر اینکه مقررات روشن قرارداد پاریس (۱۹۶۷) باید رعایت شود. به علاوه، موافقت‌نامه ملزم می‌سازد که همه اختراعات ثبت شده به مدت ۲۰ سال خواه اختراع در تولید و خواه در فرایند تولید باشد، در همه زمینه‌های تکنولوژی مورد حمایت و حفاظت قرار گیرد. اگر بهره‌برداری تجارتی از اختراعی به دلایل نظم عمومی یا اخلاقی ممنوع شود از شمول اختراعات ثبت شده خارج

پیش از اطلاع از تخلف و تجاوز به حق امتیازی معتبر سفارش داده‌اند و جواز اجباری و استفاده دولت فقط تحت شرایط سخت و سختی مجاز می‌باشد.

اسرار و فن و فوت‌های بازرگانی که ارزش تجارتي دارند باید در برابر خیانت در امانت و اعمال دیگر خلاف عرف بازرگانی شرافتمندانه مورد حمایت قرار گیرد. اطلاعات آزمایشی که به دولتها داده می‌شود تا برای داروها یا مواد شیمیایی کشاورزی اجازه بازاریابی گرفته شود باید در برابر استفاده تجارتي غیرمنصفانه از آن مورد حمایت باشد.

آخرین قسمت این بخش از موافقت‌نامه به اعمال و افعال ضد رقابتي در پروانه‌های مبتنی بر قرارداد می‌پردازد. در موردی که دلیلی در دست باشد که مقررات صدور پروانه یا شرایط مربوط به حقوق مالکیت فکری سوءاستفاده از این حقوق را در بر دارد و اثر نامطلوبی بر رقابت می‌گذارد، زمینه انجام مشورت بین دولتها فراهم شده است. چاره‌جویی در مورد چنین سوءاستفاده‌هایی باید با تمهیدات دیگر موافقت‌نامه هماهنگ و سازگار باشد.

بخش سوم موافقت‌نامه تکالیف و تمهیداتی برای دولت‌های عضو ایجاد می‌کند تا براساس قانون داخلی خود اقداماتی بکنند و تدابیری بیندیشند که حقوق مالکیت فکری هم در مورد صاحبان حق خارجی و هم در مورد اتباع خودشان به شکل موثری اجرا شود. رویه‌ها و تشریفات امر باید اجازه بدهد که در برابر تجاوز به حقوق مالکیت فکری اقدامی موثر صورت گیرد اما این باید با عدل و انصاف توأم باشد و به شکلی غیرضروری پیچیده یا پرخرج نباشد، و نباید محدودیت‌های زمانی نامعمول یا تاخیرهای ناموجه را در بر داشته باشد. این امکان باید فراهم باشد که تصمیمات نهایی دستگاه‌های دولتی، مورد تجدیدنظر قضایی قرار گیرد. تمهیدی ایجاد نشده است که دستگاه قضایی جداگانه‌ای جدا از دستگاه قضایی کشور برای این کار ایجاد شود یا اینکه در تخصیص منابع یا پرسنل برای نگرهبانی از حقوق مالکیت فکری اولویتی قائل شوند.

تشریفات و رویه‌های اداری و غیراداری و چاره‌جویی‌هایی که در متن آمده است شامل تمهیداتی است درباره دلایل اثبات، احکام و دستورات، خسارات و چاره‌جویی‌های دیگری که حق مقامات قضایی را به اینکه کالاهای ساخته شده براساس تجاوز به حق دیگری را جمع‌آوری

یا معدوم کنند در بر دارد. مقامات قضایی این اختیار را هم باید داشته باشند که اقدامات فوری و موثری به عمل آورند، به خصوص آنگاه که هر نوع تاخیری احتمال دارد که خسارات جبران‌ناپذیری به صاحب حق وارد آورد یا اینکه احتمال داشته باشد که آثار تخلف و تجاوز از بین برود. توصیه‌های دیگر مربوط به اقدامات مرزی است که مقامات گمرکی جلوتر حیض کالاهای دارای مارک تقلبی و تکثیرهای قاچاقی را بگیرند. بالاخره، طرفها باید دست کم در موارد استفاده تقلبی عامدانه از علائم (مارک‌های) تجارتي یا تکثیر قاچاقی کارهای دیگران (تفصیلهایی) در مقیاس تجارتي، تشریفات جزایی ایجاد کنند و جرائم را تعیین نمایند. چاره‌کار این است که متخلفان و متجاوزان با زندان و جرائمی رویه رو باشند که بتواند بازدارنده باشد.

موافقت‌نامه شورای جنبه‌های تجاری حقوق مالکیت فکری را تاسیس خواهد کرد تا جریان عملکرد موافقت‌نامه را زیر نظر بگیرد و مراقب باشد که دولتها به مفاد آن عمل کنند. حل اختلاف تابع تشریفات هماهنگ حل اختلاف گات خواهد بود که در دور اوروگوئه مورد تجدیدنظر قرار گرفته است.

در ارتباط با اجرای موافقت‌نامه، برای کشورهای توسعه یافته دوره انتقال یک ساله‌ای پیش‌بینی می‌شود تا قوانین و اعمال خود را با مفاد موافقت‌نامه وفق دهند. کشورهای در حال توسعه و کشورهای برنامهریزی متمرکز به اقتصاد بازار هستند دوره انتقال پنج‌ساله‌ای خواهند داشت و به کشورهای فقیر توسعه‌نیافته ۱۱ سال فرصت داده شده است. کشورهای در حال توسعه‌ای که در حال حاضر از حق اختراع (PATENT) در هیچ زمینه تکنولوژی حمایت نمی‌کنند، تا ۱۰ سال فرصت دارند که چنین حمایتی را برقرار کنند. البته، در مورد دارو و مواد شیمیایی کشاورزی، باید تقاضاهای ثبت اختراع را از آغاز دوره انتقال بگیرند و نگهدارند. هر چند که گواهی ثبت اختراع تا پایان این دوره داده نمی‌شود، تاریخ اختراع همان تاریخ ثبت تقاضا خواهد بود. اگر اجازه بازاریابی و عرضه به بازار دارو یا ماده شیمیایی کشاورزی در دوره انتقال کسب شود، کشور در حال توسعه مورد بحث باید حق فروش انحصاری محصول را به مدت پنج سال یا تا زمان اعطای امتیاز تولید انحصاری بدهد. از این دو زمان هر کدام که کوتاهتر باشد ملاک عمل خواهد بود.

با استثنائاتی، قاعده کلی این است که الزامات تمهیدات موافقت‌نامه در مورد حقوق مالکیت فکری موجود و نیز حقوق مالکیت فکری جدید جاری خواهد بود.

تفاهم درباره مقررات و تشریفات حاکم بر حل اختلاف

نظام حل اختلاف گات عموماً یکی از ستون‌های نظم تجاری چندجانبه به‌شمار می‌آید. این نظام حل اختلاف هم اکنون در نتیجه اصلاحاتی که به دنبال گردهمایی وزیران، برای بازرنگری جریان امور در دسامبر ۱۹۸۸ در مونتروآل، انجام شد تقویت و کارسازتر شده است. اختلافات که اکنون در شورا مورد رسیدگی قرار می‌گیرد تابع این مقررات جدید هستند که در تصمیمات مربوط به تاسیس، دستور کار با شرح وظایف و ترکیب هیات‌ها مستقل تر و خودکارتر عمل می‌کند؛ به نحوی که این تصمیمات دیگر تابع رضایت طرفهای دعوا نیستند. تفاهم دور اوروگوئه درباره مقررات و تشریفات حاکم بر حل اختلافات (DSU) نظام موجود حل اختلاف را بیش از پیش تقویت خواهد کرد، و همان‌طور که در بازرنگری وزیران در مونتروآل توافق شد به قبول یافته‌های هیات‌ها و یک هیات‌استیناف جدید اهمیت و استقلال عمل بیشتری خواهد بخشید. به علاوه براساس تفاهم حل اختلافات، نظامی هماهنگ ایجاد خواهد شد تا به اعضای سازمان تجارت جهانی امکان بدهد که دعاوی خود را بر یکی از موافقت‌نامه‌های تجارت چندجانبه که در پیوست‌های موافقت‌نامه تاسیس سازمان تجارت جهانی وجود دارد، متکی سازند. بدین منظور، هیات حل اختلاف (DSB) قدرت قانونی شورای عمومی و شوراها و کمیته‌های موافقت‌نامه‌های مربوط را اعمال خواهد کرد.

تفاهم‌نامه حل اختلاف اهمیت شور و تبادل نظر را در رفع اختلاف مورد تاکید قرار می‌دهد و اعضا را ملزم می‌سازد که در عرض ۳۰ روز بعد از درخواست شور و تبادل عضو دیگری با او وارد شور گردد. اگر در عرض ۶۰ روز بعد از درخواست شور اختلاف رفع نشد، طرفی که شاکی است می‌تواند درخواست تشکیل یک هیات حل اختلاف را بنماید. در موردی که درخواست مشورت رد می‌شود، طرف شاکی می‌تواند مستقیماً تقاضای تشکیل یک هیات حل اختلاف را بکند. طرفها می‌توانند به میل خود راهی دیگر را برای حل اختلاف خود انتخاب

کنند، از جمله می‌توانند به ادارات معتبر، آشنی، میانجی‌گری و داوری روی بیاورند.

در موردی که اختلاف از راه مشورت حل نمی‌شود، DSU تشکیل هیاتی را پیش‌بینی می‌کند که حداکثر مهلت آن تشکیل اولین جلسه هیئت حل اختلاف بعد از تقاضای رسیده خواهد بود، مگر هیات حل اختلاف به اتفاق آرا با تشکیل هیات مخالفت کند. همچنین DSU مقررات و مهلت‌های خاصی را برای تهیه شرح وظایف و ترکیب هیات در اختیار می‌گذارد. چارچوبها و شرح وظایف استاندارد به کار گرفته خواهد شد مگر اینکه طرف‌های دعوا در عرض ۲۰ روز بعد از تشکیل هیات روی چارچوب خاصی موافقت کنند، و در این مورد مدیرکل می‌تواند تصمیم بگیرد. هیات‌ها معمولاً از سه نفر آدم با سابقه و تجربه مناسب از کشورهایی که طرف دعوا نیستند، تشکیل می‌شود. دبیرخانه لیستی از کارشناسانی را که با این معیارها تطبیق کنند نگه می‌دارد. تشریفات کار هیات در DSU به تفصیل آمده است. پیش‌بینی شده است هیات به‌طور معمول کار خود را در عرض شش ماه به انجام برساند، یا در موارد فوری و اضطراری در عرض سه ماه. گزارش هیات ۲۰ روز بعد از ابلاغ به اعضا می‌تواند مورد رسیدگی قرار گیرد. در عرض ۶۰ روز بعد از ابلاغ، گزارش تصویب خواهد شد. مگر اینکه هیات حل اختلاف به اتفاق آرا رأی به عدم تصویب آن بدهد یا یکی از طرفها به (دبیرخانه) DSU اطلاع دهد که قصد استیناف دارد.

مفهوم استیناف جنبه جدید مهمی در DSU می‌باشد. هیات استینافی متشکل از هفت عضو که سه نفرشان ثابت هستند، تشکیل خواهد شد. هر استینافی به مواردی از قانون محدود خواهد شد که در چارچوب گزارش هیات و تفسیرهای قانونی آن باشد. تشریفات پژوهش‌خواهی نباید از ۶۰ روز از تاریخی که یک طرف به‌طور رسمی اعلام می‌کند که قصد پژوهش‌خواهی دارد، تجاوز کند. هیات حل اختلاف، گزارش هیات استیناف را تصویب خواهد کرد و طرفها در عرض ۳۰ روز بعد از ابلاغ آن به اعضا، آن را بپذیرند و شرط خواهند پذیرفت، مگر اینکه هیات حل اختلاف به اتفاق آرا آن را تصویب نکند.

همین‌که گزارش هیات حل اختلاف یا هیات استیناف تصویب شد، طرف مربوط باید قصد خود را نسبت به اجرای توصیه‌های مصوب اعلام نماید. اگر اجرای فوری توصیه‌ها عملی نباشد، به

طرف ذینفع مهلت معقولی داده خواهد شد. این مهلت یا با توافق طرفین و تصویب هیات حل اختلاف در عرض ۴۵ روز بعد از تصویب گزارش تعیین خواهد شد، یا از طریق داوری در عرض ۹۰ روز بعد از تصویب. در هر صورت، هیات حل اختلاف اجرای آن را به‌طور منظم زیر نظر خواهد گرفت تا مشکل حل شود.

تعمیرات و تدابیر دیگری وجود دارد که مقررات و قواعدی را برای جبران خسارت یا تعلیق امتیازات در صورت عدم اجرا در اختیار می‌گذارد. طرفین می‌توانند در یک چارچوب زمانی مشخص، وارد مذاکره شوند و به مصالحه‌های دست‌یافتنی دست‌یابند که برای هر دو قابل قبول باشد. اگر چنین توافقی صورت نگیرد، یکی از طرف‌های دعوا می‌تواند از هیات حل اختلاف درخواست کند که امتیازات یا تعهداتی دیگر را که برای طرف یا در برابر طرف مورد نظر وجود دارد به حال تعلیق درآورد. هیات حل اختلاف چنین اجازه‌ای را در عرض ۳۰ روز بعد از تقاضای مهلتی که مورد توافق قرار گرفته بود، صادر خواهد کرد. اختلاف نظر در مورد میزان پیشنهاد شده تعلیق مزایا و تعهدات می‌تواند به داوری ارجاع شود. از نظر اصول، تسهیلات و مزایا باید در همان بخش که موضوع مورد اختلاف در آن قرار دارد، به حال تعلیق درآید. اگر این امر عملی یا موثر باشد، تعلیق می‌تواند در بخش دیگری از همان موافقت‌نامه صورت گیرد. باز اگر این هم موثر یا عملی نباشد و اگر شرایط واقعاً حاد باشد، تعلیق مزایا و تسهیلات ممکن است در چارچوب موافقت‌نامه‌ای دیگر صورت گیرد.

یکی از تعهدات اصلی DSU باز هم تاکید می‌کند که اعضا نباید سر خود درباره تخلفات و تجاوزات تصمیم بگیرند یا امتیازات را به حال تعلیق درآورند بلکه باید از مقررات و تشریفات حل اختلاف DSU استفاده کنند.

DSU شامل تعدادی از پیش‌بینی‌ها و تعهداتی است که منافع خاصی کشورهای در حال توسعه و توسعه‌نیافته را در نظر می‌گیرد. همچنین مقررات خاصی را در اختیار می‌گذارد که برای رفع اختلافاتی قابل استفاده است که در زمینه تخلف از تعهدات براساس موافقت‌نامه‌های موجود ایجاد نشده‌اند اما در عین حال یکی از اعضا معتقد باشد که منافع او زیر پا گذاشته شده یا آسیب‌دیده است. تصمیمات خاصی که قرار است در ۱۹۹۴ به تصویب وزیران برسد پیش‌بینی

می‌کند که مقررات حل اختلاف موثرآل که مهلت آن در آوریل ۱۹۹۴ به سر می‌رسد تا شروع کار سازمان تجارت جهانی تمدید شده است. تصمیمی دیگر پیش‌بینی می‌کند که مقررات و تشریفات جدید در عرض چهار سال بعد از شروع کار سازمان تجارت جهانی بازنگری خواهد شد.

تصمیم درباره ایجاد هماهنگی و انسجام بیشتری در سیاست‌گذاری اقتصادی جهانی

این تصمیم مفاهیم و پیشنهاداتی را در مورد دستیابی به هماهنگی و انسجام بیشتری در سیاست‌گذاری اقتصادی جهانی در میان خواهد گذاشت. از جمله، در این متن یادآوری می‌شود که ایجاد ثبات بیشتری در نرخ مبادله ارزها که بر زیربنای اقتصادی و مالی منظم تری استوار باشد به «توسعه تجارت، رشد و توسعه پایدار، و تصحیح به موقع عدم موازنه‌های خارجی» کمک خواهد کرد. تصریح می‌شود که در حالیکه مشکلاتی که منشاء آن خارج از عرصه تجارت است، نمی‌تواند با اقداماتی که فقط در این عرصه انجام می‌شود از میان برداشته شود، ولی باز هم بین جنبه‌های مختلف سیاست اقتصادی پیوندهای درونی متقابلی وجود دارد. بنابراین سازمان تجارت جهانی فراخوانده می‌شود تا همکاری خود را با سازمان‌های بین‌المللی مسئول امور پول و مالی گسترش دهد. به‌خصوص مدیرعامل یا رئیس کل سازمان تجارت جهانی فراخوانده می‌شود تا با هم‌تایان خود در بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول الزامات مسئولیت‌های آینده سازمان تجارت جهانی را برای همکاری با موسسات و سازمان‌های برتون وودز مرور نماید.

مکانیسم بازنگری سیاست بازرگانی

موافقت‌نامه‌ای، مکانیسم بازنگری سیاست بازرگانی را که در زمان گردهمایی وزیران در موثرآل مطرح شد تأیید می‌کند، و شفافیت و روشنی و آشکاری بیشتری را در سیاست‌گذاری بازرگانی هر کشور تشویق می‌نماید. تصمیمی دیگر در سطح وزیران، شرایط ابلاغ و اطلاع‌رسانی و به‌طور کلی رویه‌ها و تشریفات را اصلاح می‌کند. □

هنگامی که برای خود هدف‌هایی تعیین می‌کنیم که از زندگی چه می‌خواهیم، تلاش می‌کنیم تا به آنچه برایمان مهم است برسیم. اما برای انجام این کار نیاز به تجربیات موفق و کنترل احساسات شخصی و حالاتی داریم که دستیابی به آنها همیشه آسان نیست.

هدف‌گذاری شخصی و نیل به این اهداف به سلامت عاطفی و روحی ما کمک می‌کند و چنانچه هدف‌های شخصی ما به شکل مطلوب و واقعی تعیین و تعریف شده باشند، دسترسی به آنها پایه و اساس تلاش و انرژی انگیزشی ما خواهند بود. در بسیاری از موارد، زنان و مردانی که هدف‌های شخصی غیرواقعی برای خود تعیین می‌کنند در طول زمان دچار سستی، افسردگی و خودکم‌بینی می‌شوند.

بعضی از افسراد هدف‌های شخصی واقع‌بینانه‌ای دارند، اما قادر نیستند به آنها دست یابند. گرچه شرایط و مهارت لازم را برای موفقیت دارند، اما بسیاری ناامید شده‌اند، نمی‌دانند چرا موفق نمی‌شوند و در نتیجه دچار عواقب منفی و ناکامی می‌شوند. مسئله در اینجا بسیار ظریف و حساس است و اگر مکانیزم این حالت شناخته نشود، حل آن بسیار دشوار است. مشکل یا مسئله درون خودمان است. دلیل و

بهبود ترانشی، مقصر شناختن دیگران برای عدم موفقیت خودمان، طبیعت بشری است. اما مقابله و مقاومت در برابر کامیابی یک مسئله شخصی است و باید ریشه آن را در خود جستجو کنیم. برای انجام موفقیت‌آمیز این کار، شخص باید در درجه اول مسئولیت رفتار خود را به طور کامل بپذیرد.

معمولاً شکل و الگوی مسئله بسیار روشن است. تقریباً همیشه مقاومت در مقابل کامیابی شامل یک دسته رفتارهای تکراری و الگوهای است که در ذهن ما جایگزین شده‌است. گاهی اوقات خودفریبی در موارد خاص و گاهی نیز در اغلب موارد دیده می‌شود. این بستگی به شخص و اوضاع و احوال و شرایط او دارد.

هلت خودفریبی‌ها معمولاً در سطح خودآگاه نیست. اگر ساده‌اندیشانه با مسئله برخورد کنیم، می‌توانیم تصور کنیم که مقاومت در مقابل کامیابی معمولاً یک فرایند خودفریبی آگاهانه است. درحالی که گرچه گاهی اوقات و به ندرت این

موانع کامیابی و راه موفقیت

نوشته: BRUCE A. BALDWIN

ترجمه: علی مفتخر

هر مکانیسم مقاومت چند هدف روانی دارد. اولاً، فرد شخصاً تلاش نمی‌کند که به هدف موردنظر برسد و حتی تصمیم نمی‌گیرد به آن نرسد. دوماً، هر مکانیسم مقاومت بهانه‌ای به او می‌دهد که بلا تصمیم و بلا تکلیف بماند و تصمیم نهائی را به دیگران واگذار می‌کند. فرد از پذیرفتن این مسئولیت تصمیم‌گیری شانه خالی می‌کند و لذا به هدف خویش نمی‌رسد.

معمولاً افراد از طرق ذیل این عمل را انجام می‌دهند:

۱ - انتخاب دوستان نامناسب - دوستان ما تاثیر زیادی روی افکار و رفتارمان دارند. وقتی ما مستمراً سعی کنیم با دوستانی که دارای انگیزه کاری و عملی پائینی هستند معاشرت کنیم و یا دوستانی که رفتار خلاف و غیرقانونی را تجویز می‌کنند و ضد ارزش‌ها را ارزش می‌دانند، طبیعی است که مسئله آغاز می‌شود.

۲ - جسماً بیمار می‌شویم - این مکانیزم دفاعی برای خودفریبی و ناتوان ساختن خویش روشی است که حتی آن را در سال‌های کودکی‌مان مشاهده می‌کنیم و می‌تواند به سادگی به دوران بلوغ و بزرگسالی نیز منتقل شود. بعضی از افراد برای فرار و دوری از شرایط و موقعیت‌هایی که از نظر روحی برای آنها نگران‌کننده و ترس‌آور و دارای فشار روانی است، خود را بیمار می‌پندارند و تمارض می‌کنند. حتی در اکثر موارد کسانی هستند که دچار ناراحتی‌های شدید عاطفی و روانی می‌شوند. عوارض معمول این حالت‌ها عبارتند از سردردهای مزمن، اسهال، استفراغ، غش کردن، سرگیجه، تنگی نفس و ناراحتی‌های عمومی دستگاه عصبی و گوارشی. این عوارض و نشانه‌ها سبب می‌شود تا فرد بتواند از موقعیت‌ها و شرایط فوق فرار کند، و عمل خود را توجیه کند.

موضوع صحیح است، اما در اغلب اوقات این طور نیست و این فرایند یک الگوی ذهنی ناخودآگاه است.

نتیجه این طرز تفکرها معمولاً به کاهش هزت نفس منجر می‌شود. هیچکس از اینکه بطور مستمر با عدم موفقیت و کامیابی روبه رو شود خوشحال نیست. خودفریبی سبب از بین رفتن عزت نفس و تردید نسبت به توانمندی ما می‌شود. در طول زمان انگیزش برای تلاش و کوشش بیشتر نیز از بین می‌رود.

مقاومت در مقابل کامیابی که معمولاً در سنین کودکی آغاز می‌شود، لزوماً با رشد و بلوغ از بین نمی‌رود، و هنگامی که این حالت در بزرگسالی در ما باقی می‌ماند، هیچگاه به حد مطلوب توانمندی بالقوه خود نمی‌رسیم و خود را دست‌کم می‌گیریم و دچار خودکم‌بینی می‌شویم. در این شرایط گاهی اوقات کنایه‌ها، کوچک شمردن‌ها، انتقادات دیگران و خانواده از ما، مسئله را بدتر و مشکل‌تر می‌سازد.

مقاومت در مقابل موفقیت یکی از ناکام‌ترین تجربه‌ها برای تمام افراد درگیر قضیه است. این مشکل حل شدنی است، اما در وهله اول باید مکانیزم ایجاد این حالت را بشناسیم.

مکانیسم مقاومت

وقتی متوجه خودفریبی می‌شویم، قدم بعدی این است که ببینیم و بفهمیم خودفریبی چگونه انجام می‌شود. خودفریبی از طریق چند الگوی بسیار روشن و تعریف شده رفتاری خود را به ما نشان می‌دهد. گرچه این الگوهای رفتاری در یک فرد استمرار دارند، اما با دلیل تراشی‌ها، بهانه‌ها، مقصر جلوه دادن دیگران، انکار و غیره، فرد سعی می‌کند خود را مقصر نداند.

۳ - معوق گذاردن و به تاخیر انداختن تصمیم تا زمانی که دیگر دیر شده است - این حالت عبارت است از حالتی که ما بطور مستمر و به شکل یک عادت آنقدر معطل می‌کنیم و اطلاعات جمع‌آوری نمی‌کنیم و تصمیم نمی‌گیریم تا دیگر دیر می‌شود. طبیعتاً این کار باعث می‌شود دیگران برای ما تصمیم بگیرند و این نمایانگر ناتوانی فرد برای اخذ تصمیمات مهم در زندگی می‌باشد.

۴ - رفتار غیرمتعارف در موقعیت‌های کلیدی و حساس - همه ما بعضی اوقات اشتباه می‌کنیم، اما وقتی که این رفتار غیرمعقول و نامتعارف در تمام شرایط و موقعیت‌های حساس استمرار پیدا کند، متوجه می‌شویم که فرد به شکل ظرفی مشغول مقاومت در مقابل موفقیت و کامیابی است. رفتار نامناسب و غیرمتعارف با رئیس، همسر، همکاران و غیره سبب عدم موفقیت فرد در رسیدن به هدف می‌شود. در این شرایط دلیل تراشی و بهانه آوردن‌های فرد شروع می‌شود، اما مسئله و ریشه اصلی آن درون فرد پنهان می‌ماند.

۵ - شروع خوب، اما تسلیم شدن در پایان - کسانی که این الگوهای رفتاری را نشان می‌دهند در جهت رسیدن به هدف شروع بسیار خوبی دارند، اما هرچه نزدیک‌تر به هدف و نتیجه می‌شوند، انرژی و تلاش آنها کاهش می‌یابد و تحلیل می‌رود. چرا؟ به این دلیل که هرچه فرد در رسیدن به هدف و کامیابی نزدیک‌تر می‌شود مقاومت درونی او بیشتر می‌شود و دچار ناتوانی می‌گردد، عملکرد او ضعیف می‌شود و رفتار غیرمعقول و خودفریبی او شدیدتر می‌شود تا جایی که در پایان تسلیم می‌شود و تلاش را رها می‌کند.

راه موفقیت

درون هر انسان خودفریب نوعی دوگانگی و تعارض دیده می‌شود که سبب مقاومت در مقابل کامیابی است. معمولاً مسئله ناتوانی علمی یا مهارتی در کار نیست، و همین موضوع است که خیلی ناراحت‌کننده است و همین موضوع است که مسئله را برای دوستان، همکاران و خانواده فرد دردناک می‌سازد. آنها می‌دانند که فرد لیاقت و قابلیت و توانمندی‌های لازم را دارا است و بالقوه می‌تواند موفق شود اما از این قابلیت‌ها استفاده نمی‌کند. لذا نتیجه نهایی ناامید ساختن دیگران است. اثر بلندمدت این رفتار روی خود فرد، شک

● **هدف گذاری شخصی و نایل به اهداف به سلامت عاطفی و روحی ما کمک می‌کند.**

● **مقایله و مقاومت در برابر کامیابی یک مساله شخصی است و باید ریشه آن را در خود جستجو کنیم.**

● **برای شکستن الگوی ذهنی ناموفق باید قویاً تصمیم بگیرید و به جلو بروید.**

● **مسئولیت رفتار خود را بپذیرید و نکات مثبت تصمیم خود را دنبال کنید.**

و تردید جدی نیست به قابلیت‌های خویش، کاهش عزت نفس و احساس شکست خواهد بود. درحالی که عدم کامیابی به احساسات منفی بسیاری منجر می‌شود، اما در عمق وجود این‌گونه زنان و مردان عدم کامیابی یک نوع احساس راحتی و آرامش خیال ایجاد می‌کند. چرا؟ چون هریک از این افراد با وحشت درونی موفقیت و کامیابی روبه رو شده‌اند. خودفریبی آنها مانع از کامیابی آنها شده است و محیط روانی امنی را از نظر خودشان برایشان فراهم ساخته است، و از تصمیمات حساس و حیاتی زندگی فرار کرده‌اند. گرچه اغلب این مشکلات ریشه در سنین کودکی و طرز تربیت خانوادگی دارند، بخشی از مسئله این است که در آن دوران فرد از تمام جزئیات و این فرایند روانی درون خویش آگاه نیست. شاید شما نیز خودتان را در این مقاله می‌بینید. تا زمانی که مسائل حساس درون شما حل نشود، به این حالت خودفریبی، عدم موفقیت و کامیابی، رشد و بهسازی فردی و شغلی ادامه خواهید داد. چند نکته را در دنباله این مقاله ذکر می‌کنیم که می‌توانند به شما در رفع این حالت کمک کنند.

الگوی مقاومت و فرار خود را بشناسید و تعریف کنید - سعی کنید متوجه شوید تحت کدام شرایط مایلید فرار کنید و از موفقیت دوری کنید و یا چه عواملی باعث کاهش تلاش شما در رسیدن به هدف و کامیابی می‌شود. سعی کنید اولین باری که این حالت را داشتید به یاد آورید.

یک مورد خاص را بشکافید و تجزیه و تحلیل کنید - اگر یک مورد خاص را که مهمتر از سایر موارد است و سبب این حالت شما شده بخاطر دارید، از آن استفاده کنید و یا موردی را که اخیراً اتفاق افتاده و آن را به خاطر دارید. چند دقیقه فکر کنید، دقیقاً چه اتفاقی افتاد؟ قبل از خودفریبی، هنگام خودفریبی، بعد از آن.

ترس پنهانی خود را بشکافید - از خود پرسید: چرا از موفقیت می‌ترسم؟ چه چیزی باعث می‌شود نخواهم به هدف برسم؟ چه نتیجه‌ای از عدم کامیابی و خودفریبی گرفته‌ام؟ پاسخ‌ها را بلند به خودتان بدهید. ترس‌ها معمولاً ریشه‌های تصویر ذهنی از خود و یا روابط کلیدی با دیگران دارند.

دنبال ریشه‌های آغازین ترس خود بگردید - اگر بتوانید اولین ریشه ترس خود را پیدا کنید بسیار کمک‌کننده خواهد بود. زیرا معمولاً پویایی و روابط خانوادگی در آنها دخالت داشته است. سعی کنید تا حد ممکن به عقب برگردید و ریشه‌های ترس و فرار خود را از کامیابی به خاطر بیاورید. سعی کنید ترس را بشناسید ولی مراقب باشید دیگران را برای مسئله خودتان سرزنش نکنید.

فعالانه برای عمل تصمیم بگیرید - این قدم بسیار بحرانی است. برای شکستن الگوی ذهنی ناموفق باید قویاً تصمیم بگیرید به جلو بروید و موفق شوید. اگر هم نتایج موفقیت‌آمیز نبود، منصرف نشوید و عقب نزنید و تسلیم نشوید، همانجا که هستید بمانید. کلید و رمز موفقیت این است که تصمیم خود را بطور وضوح و شمرده برای خود تکرار کنید و آن را دنبال کنید.

از حمایت و دلگرمی دیگران استفاده کنید - تصمیم به موفقیت خود را با یک دوست خوب مطرح کنید. دوستی که می‌دانید منطقی است و واقعا خوبی و موفقیت شما را می‌خواهد. از افرادی که خودشان قسمتی از مسئله هستند دوری کنید، کسانی که همیشه منفی هستند و یا کسانی که منافع آنان مسئله شما را تحت الشعاع قرار می‌دهد.

دیگران را از تصمیم خود آگاه کنید - بعد از مشورت با دوستان خوب و اخذ نتیجه، تصمیم خود را به آنها بگویید. این شاید ترسناک‌ترین کار برای شما باشد. از دیگران اجازه نخواهید، بلکه به



استانداردهای ISO و راهیابی به بازار جهانی

گام اول: استانداردهای بین المللی

گام دوم: بازار جهانی

گزارش از:

فرانک جواهردشتی - پرستو معین الدینی - سیما هاشمی - علی اکبر بابایی

نوعی سرمایه‌گذاری لازم برای بقای خود تلقی کنند. درک صحیح از فرآیند ممیزی و صدور گواهینامه و باور آن که دریافت گواهینامه ISO نه پایان راه، که در حقیقت اولین گام اساسی برای حرکت در مسیر دستیابی به کیفیت رقابتی است، شرکت‌ها را در موفقیت و دستیابی به اهداف کیفی خود و نیز اخذ گواهینامه یاری می‌کند.

موج تلاش برای استقرار استانداردهای مدیریت کیفیت و اخذ گواهینامه "ISO 9000" شرکت‌های ایرانی را نیز در بر گرفته است و دو شرکت رادیاتور ایران (دریخش دولتی) و فنرول (دریخش خصوصی) در هفته پایانی خرداد ماه سال جاری، به فاصله یک روز، موفق به دریافت گواهینامه "ISO 9000" شدند. ضمن تبریک این موفقیت و آرزوی فراگیر شدن آن در میان نگاه‌های اقتصادی کشور، برآن شدیم تا این شماره از گزارش ویژه را به این مهم اختصاص دهیم.

سازمان، بویژه مدیریت آن است. گواهینامه‌های ISO 9000 نیز ضامن وجود سیستم‌ها و روشهای اصولی، مدون و مستمر در کلیه سطوح موثر بر کیفیت در یک شرکت و تضمین‌کننده اعتماد و اطمینان مشتری است. کسب گواهینامه "ISO" توسط یک شرکت، گویای موفقیت آن شرکت در ایجاد باور مشترک نسبت به مسئولیت کیفیت در تمامی سطوح ساختار سازمانی و نیز استقرار و بکارگیری مستمر سیستم‌های کنترلی، عملیاتی و پشتیبانی کیفیت در مجموعه شرکت است و توانایی حضور شرکت در بازار جهانی و تأمین نیاز مشتری را اعلام می‌دارد. مهمترین دستاورد اخذ گواهینامه اثبات تلاش شرکت برای حرکت به سوی دستیابی به مفهوم مدیریت کیفیت جامع است، هرچند ممکن است استقرار استانداردهای ISO بهترین راه برای پیاده کردن این مفهوم باشد. امروزه برای ورود به بازار جهانی، کسب و نگهداری گواهینامه‌های "ISO 9000" بعنوان حداقل استاندارد برای رقابت، نه یک ویژگی، که یک ضرورت است و شرکت‌ها لاجرم باید آن را

همگام با جهانی شدن تجارت و در هم شکستن مرزهای جغرافیایی در مناسبات اقتصادی و تجاری، کامیابی و توسعه پایدار موسسات تولیدی و تجاری بیش‌ازپیش به عواملی مانند نوآوری در محصول، کیفیت برتر و قیمت رقابتی وابسته می‌شود این امر ضرورت‌های جدیدی را به بنگاه‌های اقتصادی دیکته می‌کند که هرچند در آغاز دشواری‌هایی را به همراه دارد، اما در دراز مدت دستاوردهای چشمگیری، برای آنهایی که خود را بموقع مهیای پذیرش این ضرورت‌ها کرده‌اند، به ارمغان می‌آورد. تاکید و توجه بر فرآیند ایجاد کیفیت در فرآورده (کالای خدمت) از جمله این ضرورت‌ها است که استانداردهای مدیریت کیفیت ISO 9000 با هدف تأمین آن شکل گرفته است.

استانداردهای سری ISO 9000 توجه را از کیفیت فرآورده به کیفیت فرآیند ایجاد فرآورده جلب کرده و براین اساس استوار است که ایجاد و حفظ کیفیت، مسئولیت یک بخش خاص نیست، بلکه مسئولیت مشترک تمامی بخش‌های یک

اجتناب‌ناپذیر است. «دکتر محمد ریاحی» تحلیل‌گر و استاد دانشگاه در گفتگو با تدبیر دیدگاه‌های خود را پیرامون چگونگی استقرار سیستم‌های کیفی تشریح کرد.

به سبب کوچک شدن فاصله‌های جغرافیایی و به تبع آن اقتصادی و سیاسی با پدیده‌ای به نام دهکده جهانی روبرو هستیم که لازمه آن حل یک سری از مسائل از قبل می‌باشد. یکی از این مسائل، اطمینان مصرف‌کننده از کیفیت کالاها و خدماتی است که دریافت می‌کند. از آنجا که دهکده جهانی معمولاً مرزهای جغرافیایی را

استانداردهای جدید "ISO 9000" که به عنوان حداقل کیفیت‌های قابل قبول جهانی شناخته شده‌اند، به لحاظ فرهنگی - اجتماعی می‌توانند جوابگوی نیاز جامعه ایران برای حصول استانداردهای کیفی باشد. با عنایت به اینکه عصر حاضر، عصر اطلاعات و ارتباطات شناخته می‌شود، پدیده دهکده جهانی با سرعت و شتاب بیشتری در مسیر کاهش فواصل ارتباطی و تبادل اطلاعات گام برمی‌دارد. لذا تولید با کیفیت قابل قبول در سطح جهانی و با قیمت‌گذاری رقابتی به منظور ادامه حیات اقتصادی، امری

نگاهی به مراحل چندگانه استقرار

سیستم‌های کیفیت

بازار جهانی،

خروج از بن بست

صنعتی و گام‌های نخست

شناسایی نمی‌کند پس بعد درون ملیتی و فراملیتی هر دو صادق است.

مراحل برقراری سیستم‌های کیفی

اولین مرحله در برقراری این سیستم، ارزیابی اولیه مواردی همچون ساختار، سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، توان اقتصادی و توان ارائه کالا و خدمات در سیستم استاندارد جهانی است. در صورت مثبت بودن نتیجه این مرحله، گام بعدی برنامه‌ریزی استراتژیک است یعنی برنامه‌ریزی ساختار کلی تولید خدمات یا محصولات بر مبنای استانداردهای جهانی که طی آن عوامل اقتصادی، مدیریتی، سیاسی و جغرافیایی نیز مدنظر قرار می‌گیرد. مرحله سوم، تعیین خط مشی کیفی است بدین مفهوم که آیا کیفیت را به‌عنوان یکی از اصول می‌پذیریم یا همچون یکی از فروع سیستم بدان نگاه می‌کنیم. ارجح دانستن کیفیت و اصل شمردن آن از شرایط اولیه است. مرحله چهارم، تقسیم کاری مسئولیتها و اختیارات کیفیت است که طی آن مسئول کیفیت و حدود اختیارات وی معین می‌شود. این چهارگام، مراحل عمومی به حساب می‌آیند و از گام پنجم "ISO 9000" وارد عمل می‌شود.

مرحله پنجم، تشکیل گروه بمنظور انجام پروژه "ISO 9000" است که معمولاً در سازمان‌ها به بالاترین مقام اجرایی گزارش می‌دهد و وظیفه اصلی‌اش هموار نمودن مسیر اخذ گواهینامه است. در مرحله ششم، تدوین رویه‌های تجویز شده حصول کیفیت به‌وسیله مقامات اجرایی صورت می‌گیرد و به‌منزله نقشه و راه‌های کار است. مرحله هفتم عبارت است از تدوین وظایف قسمتهای مختلف در امر حصول استانداردها، مرحله هشتم آموزش‌دهی عمومی و تخصصی به‌منظور تسهیل به‌کارگیری "ISO"، مرحله نهم، به‌کارگیری استانداردهای ایزو توسط بخش‌های مختلف سازمان است. مرحله آخر برقراری این سیستم، ارزیابی و ممیزی نهایی به‌مفهوم ارزیابی نهایی روش تجویز شده به‌کارگیری استاندارد در کلیه بخش‌ها است که نوعی کنترل داخلی محسوب می‌شود. مشکل‌ترین مرحله استقرار این سیستم در ایران مرحله چهارم یعنی تعیین حدود و ثغور مسئولیت‌ها و اختیارات است. برنامه‌های پیگیری برای رفع عدم تطابق‌ها در جریان ممیزی و ممیزی‌های مجدد (پس از اخذ گواهینامه) شامل این موارد است:

قبل از اخذ گواهینامه در صورت نیاز به

تصمیمات، مواردی که بایستی اصلاح شوند توسط ممیز تعیین و به‌وسیله خود سازمان تصحیح می‌شوند. ولی پس از اخذ گواهینامه، شرکت ممیز، کمبودها و موارد نیازمند اصلاح را ذکر می‌کند که تنها پس از تصحیح آنها اعتبار گواهینامه صادر شده، تمدید می‌شود.

به‌عبارت دیگر در این حالت ممیز مشخص می‌کند که مشکل در کجاست و با ارائه راه‌های تصحیح امکان حل مشکل را فراهم می‌آورد.

گواهینامه "ISO 9000" به‌معنای ارز و پول رایج بین‌المللی است. بنابراین دولت برای حصول ارز و تقویت اقتصاد ملی بایستی اقدام به برنامه‌ریزی حمایتی کند. به‌عبارت دیگر هرچه دولت بیشتر در این راستا فعالیت و حمایت نماید و مقدمات لازم را فراهم کند، به‌ایجاد اقتصاد پویا کمک بیشتری کرده است. این مقدمات عبارتند از ایجاد تسهیلات مالیاتی، تسهیلات ارزی و تشویقی، اولویت دادن به تامین نیازهای موسسات خواهان و دارای گواهینامه "ISO 9000"، ایجاد امکانات آموزشی و مشاوره‌ای، تبلیغات عمومی، تشویق مردم و ایجاد فرهنگ عمومی.

شرکت‌های ایرانی و گواهینامه‌های بین‌المللی

در زمینه استقرار سیستم‌های کیفیت و دریافت گواهینامه موسسات و شرکت‌های بخش خصوصی بسیار موفق‌تر از موسسات دولتی هستند زیرا در بخش دولتی در زمینه استانداردهای کیفی عمومی و اولیه نیز مشکل وجود دارد. از نظر صنایع نیز صنایع تک محصولی، صنایع مونتاژ و صنایع چند منظوره به‌ترتیب در استقرار سیستم‌های کیفیت موفق‌تر هستند. علت عمده این است که این صنایع به‌دلیل قلت عوامل و اجزاء تشکیل‌دهنده، قابلیت ردیابی بیشتری دارند.

در مجموعه عوامل موردنیاز برای تولید یعنی ماشین، اپراتور، مواد، فرآیند و محیط، در کشور ما بزرگترین مشکل در عامل اپراتور نهفته است به‌طوری که سایر عوامل را نیز تحت‌تاثیر قرار می‌دهد.

باتوجه به اینکه مشکلات اساسی در جریان ایجاد و استقرار سیستم‌های کیفی در ایران شامل عدم ثبات، عدم سیاستگذاری مناسب در زمینه "ISO 9000" و عدم ارزشیابی واقعی اهمیت مقوله "ISO 9000" است.

* گواهینامه "ISO 9000"

به‌معنای ارز و پول

رایج بین‌المللی است.



به‌عنوان یک معلم وظیفه دارم درد را شناسایی و راه درمان را بیان کنم همانگونه که بیان شد. آنچه در کشور حاکم است عبارت است از وجود عواملی همچون عدم ثبات، عدم سیاستگذاری مناسب، جذابیت‌های مقطعی موضوعات و سپس فراموشی آنها و... در حالی که در مقوله "ISO 9000" علاوه بر فرصتهایی نظیر تشویق، ارزش‌آوری، اشتغال‌زایی، ایجاد رقابت سالم و توسعه صنعتی، کشاورزی و خدماتی، روی دیگر سکه تهدید است. یعنی در دهکده جهانی، عدم ارائه گواهینامه "ISO" به‌مفهوم حرکت صنعت در جاده‌های بن‌بست است.

به‌عنوان مثال اگر هواپیماهای کشور در سالهای آتی، گواهینامه "ISO" را ارائه ندهند امکان استفاده از فرودگاه‌های خارجی را از دست خواهند داد. این مساله در مورد قطارها، کامیون‌ها و ... نیز صادق است. یعنی نتیجه نداشتن

مدیریت موسسات نیز بیش از هرچیز در سیاستگذاری کیفی نقش دارند. یعنی با مشخص کردن جهت حرکت موسسه در زمینه کیفیت، تعیین موضع می‌کند و با حمایت‌های اقتصادی، معنوی و مادی زمینه نیل به کیفیت را فراهم می‌آوردند. مثال بارز سیاستگذاری کیفی مرسدس بنز است که از بدو تاسیس با هدف قرارداد کیفیت، براساس آن عمل کرد.

در این میان نقش موسسات مشاوره‌ای و مشاوران، در ابتدا آموزش عمومی، سپس آموزش تخصصی و در نهایت کمک به‌کارگیری استانداردهای "ISO 9000" و یا ارائه طریق در به‌کارگیری این استانداردهاست. از آنجا که بزرگترین مشکل دنیا در به‌کارگیری سیستم "ISO 9000"، تعبیر و تفسیر قوانین آن است لذا ارزش مشاورین در صحت و دقت تعبیر و تفسیر این قوانین است.

گواهینامه "ISO"، قطع ارتباط فیزیکی با جهان است، که یقیناً مورد نظر ما نیست.

اگر مباحث مطروحه را جدی بگیریم با توجه به تجربیات خود اعلام می‌کنم که توان علمی، اقتصادی، صنعتی و ذکاوتی ایرانیان را کمتر از هیچ‌یک از کشورهای پیشرفته صنعتی نیافته‌ام. چنانچه اهمیت مطلب بر همگان روشن باشد، آینده را می‌توان بسیار روشن ترسیم کرد، کمالینکه اخیراً موفقیت دو شرکت ایرانی «رادیاتور ایران» و «فترلول» را شاهد بوده‌ایم و اطلاع دارم که تعداد چشمگیری از صنایع به‌طور جدی در پی اخذ گواهینامه "ISO" هستند.

گام نخست، مستندسازی

اولین قدم در راه افزایش بهره‌وری، مستندسازی فرآیندهای تولید و ارائه خدمات است. به این دلیل که پیگیری و ردیابی نقیصه، تنها از این طریق ممکن است. استانداردهای "ISO 9000" بیشتر معطوف به فرآیندهاست تا فرآورده‌ها. به کارگیری روش‌های تضمین کیفیت به‌صورت پیشگیری، علاوه بر صرفه‌جویی در زمان، از هدررفتن سرمایه‌های هنگفت مالی نیز

*** در زمینه استقرار سیستم‌های کیفیت و دریافت گواهینامه موسسات و شرکت‌های خصوصی بسیار موفق‌تر از موسسات دولتی هستند.**

*** موسساتی که از تجربیات سایر شرکت‌ها استفاده کرده‌اند، امکان مردودیت و عدم کسب مجوز را طی ۱۰ ماه از ۷۰ درصد به ۲۸ درصد تقلیل داده‌اند.**

*** اگر هواییماهای کشور در سال‌های آتی، گواهینامه "ISO" را ارائه ندهند امکان استفاده از فرودگاه‌های خارجی را از دست خواهند داد.**

جلوگیری خواهد کرد. پیشگیری اصولاً در مقایسه با بازرسی پس از انجام کار، صرفه اقتصادی و زمانی بیشتری حاصل می‌کند.

برخلاف تصور عامه که کیفیت را عمدتاً در کنترل کیفی می‌دانند کیفیت پنج اصل دارد که عبارتند از:

سیاست‌گذاری کیفیت، مدیریت کیفیت، بکارگیری کیفیت، کنترل کیفیت و بهینه‌سازی مستمر کیفیت. به عبارت دیگر کنترل کیفیت تنها یکی از این پنج اصل است. و شرط حصول نتیجه‌ای رضایت‌بخش، رعایت این اصول به‌صورت توأم است. ایجاد و حفظ ارتباط دائمی میان بخش‌های مختلف هر موسسه‌ای بکارگیری موفقیت‌آمیز پنج اصل مذکور توسط مدیران رده بالا و میانی است.

نتایج مطالعات انجام شده توسط یک موسسه مشاوره بین‌المللی نشان داد که علل انتخاب استانداردهای "ISO 9000" توسط ۶۰۰ کمپانی تولیدی در امریکا، درخواست مشتریان (۲۷/۴ درصد)، پذیرش کیفیت به‌عنوان سیاست اصلی (۲۱/۸ درصد)، جذب بازار (۱۵/۶ درصد) بوده است.

«در هر موسسه‌ای که در پی استقرار سیستم‌های "ISO 9000" است، سایر قسمت‌ها نظیر کنترل مستندات، سوابق و مدارک کیفیت کنترل فرآیند، کنترل انبارداری و انبارگردانی، صدور و تحویل کالا، تدارکات، بازرسی و آموزش نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرند.» □

نظرات وزیر صنایع پیرامون

(ISO 9000)

در ادامه پیگیری‌های دست اندرکاران صنعتی کشور بمنظور توسعه و اجرای استانداردهای "ISO 9000" در جلسه‌ای که به همین منظور در اواخر اسفند ماه سال گذشته برگزار شد،

«مهندس نعمت‌زاده» وزیر صنایع کشورمان دیدگاه‌های خود را پیرامون دستیابی به استانداردهای مزبور بیان کرد. تصمیمات متخذه بدین شرح است:

- پیاده کردن استاندارد مدیریت کیفیت "ISO 9000" در صنایع و واحدهای تولیدی و صنعتی-کشاورزی و خدماتی از اولویت برخوردار هستند بالاخص صنایعی که مصنوعاتشان را صادر می‌کنند و با خارج از کشور ارتباط دارند.

- موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

بعنوان مرجع سیاست‌گذاری، هدایت‌کننده و اعتباردهنده این امر در کشور تعیین می‌گردد و مقرر می‌شود سازماندهی مناسب و تشکیلات آن را ایجاد نموده و این امر را در کشور پیش ببرند.

- اولین قدم ایجاد تشکیلات ملی با شرح وظایفی که حداکثر ظرف یکماه نهایی و به تصویب وزارت صنایع رسیده و سپس به تصویب شورایی عالی استاندارد برسد.

- موسسه استاندارد بر مبنای این وظایف برنامه‌ریزی لازم را بالاخص برای تعیین صلاحیت شرکت‌های مشاوره‌ای، گواهی دهنده و نحوه ارائه آموزش در سطوح مختلف و همچنین مکانیزم‌هایی تشویق و ترغیب واحدهای اجرایی ذیربط را در جهت توسعه فرهنگ و دانش و اجرای استاندارد "ISO 9000" را تعیین نماید.

- موسسه استاندارد در جهت حسن انجام این امر

برابر اقدامات از قبل شروع شده به منظور نهایی شدن قراردادهای همکاری با موسسات خارجی در جهت افزایش توانمندی و اعتبار موسسه و شرکت‌های مشاوره و گواهی دهنده و ممیزین و تأیید گواهی‌های صادره از طریق آدیت مشترک و صدور گواهی مشترک اقدام نماید.

- موسسه استاندارد در جهت شناسایی و صدور مجوز برای شرکت‌های خدمات مشاوره و گواهی دهنده در اسرع وقت اقدام و این امر را توسعه دهد.

- موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران ظرف مدت یکماه نحوه آگهی، مصاحبه و روابط عمومی این قضیه را که بتوان مردم را در جریان گذاشت تنظیم نماید.

- موسسه استاندارد با کمک دستگاهها و سازمان‌های ذیربط برنامه آموزشی جامعی را برای سال ۷۴ تنظیم کرده و از طریق رسانه‌های گروهی به اطلاع عموم برسد.

- شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایران وابسته به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران با توجه به تجارب گذشته بعنوان شرکت دارای صلاحیت برای ارائه خدمات مشاوره و در آینده برای صدور گواهی شناخته می‌شود.

تجارب شرکت‌هایی که راه پر فراز و نشیب دستیابی به بازار بین‌المللی را پیموه‌اند برای سازمانهایی که در نقطه آغاز این تلاش قرار دارند آموزنده است.

«ملکی تهرانی» مدیرعامل شرکت رادیاتور ایران که در بهار سال جاری موفق به اخذ گواهینامه "ISO" شده است، در گفتگو با گزارشگر تدبیر چگونگی دستیابی به این گواهینامه را تشریح کرد.

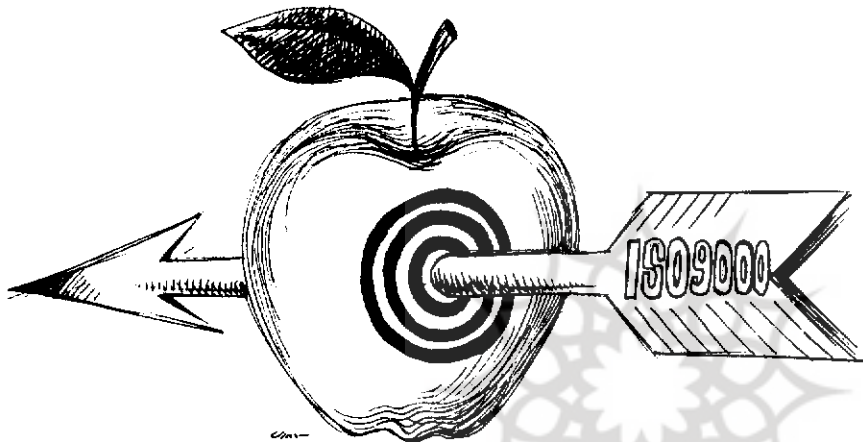
ما در شرکت برنامهدای تحت عنوان مدیریت در دوران بحران داشتیم که در سال ۱۳۶۴ به تصویب رسید و سرفصل‌های آن به عنوان اهداف عبارت بودند از: اصلاح بافت پرسنلی و ساخت سازمانی، اصلاح بافت مالی، ارتقاء سطح کیفی محصولات، افزایش بهره‌وری، نیل به سیستم‌های جامع، ایجاد و توسعه آموزش و تحقیق و صادرات. مقوله "ISO" با هدف ارتقاء سطح کیفی محصولات در شرکت مطرح شد. اولین گام را در این راه با خارج شدن از تحت لیسانس یک شرکت قدیمی خارجی، برداشتیم. با توسعه تحقیقات در شرکت به سمت ارتقاء دانش فنی در صنعت خود و همزمان با آن ارتقاء کیفی محصولات گام برداشتیم و بتدریج فعالیت بروی تدوین استانداردهای فنی را شروع کردیم. فراهم کردن این مقدمات حدود ۳ سال طول کشید. در این مدت موفق به طراحی دانش فنی رادیاتور بصورت پکیج (PACKAGE) شدیم و همچنین استاندارد ملی رادیاتور را تدوین کردیم و با همکاری موسسه استاندارد بعنوان اولین شرکت موفق به اخذ مجوز تدوین استاندارد ملی شدیم. کلید این کارها با انگیزه ارتقاء کیفی محصولات صورت گرفت. در ادامه بدلیل ضرورت پویایی برنامه، از طریق بولتن‌های خارجی در سال ۱۳۷۰ متوجه "ISO" شدیم و با طراحی دوره‌های آموزشی و توسعه آموزشها در سطوح و رده‌های مختلف کارکنان بصورت عملی کار را شروع کردیم و در بهار سال ۷۴ موفق به اخذ گواهینامه ISO شدیم. آن چه بیش از همه اهمیت دارد، پی‌بردن به مفهوم "ISO" و فعالیت تیم تضمین‌کننده کیفیت است. این فرآیند با ممیزی‌های ادواری دائماً کنترل می‌شود. اگرچه در شرایط فعلی اقتصادی، داشتن چنین سیستمی مشکل است ولی ما بدلیل حضور در بازارهای خارجی و ضرورت حفظ این بازارها به حفظ کیفیت محصولات خود اهمیت می‌دهیم.

نقش دولت، مدیریت و کارکنان در دریافت گواهینامه "ISO"

راه پر فراز و نشیب بازار بین‌المللی و تجربه‌ها

* مهمترین عامل در دستیابی به گواهینامه "ISO" مشارکت کارکنان و اتکا به آنان است.

اجرای چنین نظامهایی همچنان با مشکل مواجه باشد، بطور قطع مدیریت انگیزه نخواهد داشت. ولی بطورکلی در اجرای این سیستم‌ها، مدیریت نقش اساسی و جاساس دارد. اگر مدیریت اجرای سیستم را در اولویت قرار ندهد، در رده‌های پائین‌تر، سیستم اهمیت لازم را نخواهد یافت. اعتقاد مدیریت به کار و توجه آن برای کارکنان بسیار ضروری است. ما در سایر سیستم‌های شرکت نظیر پاداش عملکرد و پاداش صادرات، میزان همکاری کارکنان در استقرار "ISO" را ملحوظ کرده‌ایم که نشانگر اهمیت دادن شرکت و مدیریت به مقوله "ISO" است. طبیعتاً اگر



نقش دولت و مدیریت

ISO 9000 یک سیستم تضمین کیفیت است. برای پی‌بردن به نقش دولت در این زمینه ابتدا باید انگیزه‌های دولت را شناخت. اگر دولت از صنایع حمایت می‌کند و اعتقاد به ارتقاء کیفی دارد پس بایستی سیاستهای حمایت از این واحدها را تدوین و اجرا کند. بعبارت دیگر دولت باید در چهارچوب سیاستهای بلندمدت خود، از صنایع حمایت کند. صنعت فقط به تشویق نیاز ندارد بلکه به قانون و ایجاد تسهیلات نیاز دارد. متأسفانه در حال حاضر قوانین حمایتی برای صنایع پیشرو در این زمینه وجود ندارد.

مشکل فعلی جامعه مدیریت، حفظ وضعیت موجود یا حیات صنعت در حداقل ممکن است. بدیهی است مدیریت در شرایط اقتصادی با ثبات، با فراغ بال بیشتری می‌تواند به چنین مقولاتی بیندیشد و عمل کند و اجرای این سیستم‌ها در شرایط فعلی بسیار دشوار است. هرچه عدم ثبات بیشتر باشد، انگیزه‌های مدیریت کمتر است مگر آنکه با انگیزه‌های ملی حرکت کند. اگر دولت قوانین و سیاستهای حمایتی خود را تدوین نکند و

حساسیت و پی‌گیری مدیریت نباشد، موفقیتی در اجرا حاصل نخواهد شد.

نقش مشاور نیز در استقرار "ISO" باید هدایت و رهبری مدیر باشد نه دخالت در اجرا، چون در اجرا تکیه بر نیروهای داخلی ضروری‌تر است. خصوصاً در سیستم کیفیت که چنین امری را طلب می‌کند.

اهمیت مشارکت کارکنان

چون کار گرفتن گواهینامه "ISO" همزمان با سایر برنامه‌ها صورت می‌گرفت و از آنجا که هدف ما استفاده از نیروهای داخل شرکت بود، مشکل کمبود وقت و تحت فشار قرار گرفتن کارکنان را داشتیم، خوشبختانه با برنامه‌ریزی در بخش آموزش بهتر از آن چه گمان داشتیم، عمل کردیم. در مجموع مهمترین عامل موفقیت را مشارکت کارکنان و اتکا به آنان می‌دانم زیرا سیستم مدیریتی ما مبتنی بر نظام شورایی است و اجرای همه امور در قالب شوراها صورت می‌گیرد و کار در سطوح مختلف به کارکنان واگذار و به آنان اطمینان می‌شود. نقش مدیریت در این مورد نقش تسهیل‌کننده بوده است.

نگرش اصولی مدیریت، نقطه آغاز استاندارد

در اجرای پروژه اخذ گواهینامه‌های استاندارد بین‌المللی، استفاده از مشاوران می‌تواند نقش اساسی داشته باشد. مشاور شرکت فنلول در گفتگو با تدبیر چگونگی همکاری خود را با این شرکت در راه استقرار سیستم‌های کیفی و اعمال خواسته‌های استاندارد "ISO" در سیستم‌های عملیاتی و کنترلی تشریح کرد.

«هما شکراللهی» مشاور شرکت فنلول پیرامون دیدگاه مدیریت در زمینه استقرار "ISO" اظهار داشت:

مدیریت شرکت فنلول نسبت به مسأله بازار و کیفیت و فلسفه استقرار استانداردهای "ISO" آگاه بود و کار خود را از ابتدا برای گرفتن گواهینامه آغاز نکرده بود. بلکه اعتقاد داشت استانداردهای ISO در بهبود وضعیت عملیاتی آنها موثر است و از طرفی رعایت استانداردها شرط لازم حضور در بازار جهانی است و با این نگرش شروع به کار کرده بود.

این اعتقاد و نگرش نسبت به استانداردهای "ISO" بسیار مفیدتر و موثر است تا آن که مدیریت شرکت صرفاً بدنبال اخذ گواهینامه باشد، بدون آن که اعتقاد چندانی به فلسفه آن داشته باشد. اما در فنلول مسأله عکس بود و معتقد بودند حتی اگر گواهینامه را دریافت نکنند، اعمال استانداردها به روند کار آنها کمک زیادی خواهد کرد.

وقتی من کارم را بعنوان مشاور اعمال خواسته‌های استانداردهای ISO 9002 در سیستم‌های عملیاتی و کنترل شرکت شروع کردم، حدود یکسال بود که خودشان کار روی استانداردها را آغاز کرده بودند و چون صادرکننده فتر به پژو فرانسه بودند و از این طریق با بسیاری از استانداردها و الزامات کیفیتی آشنایی داشتند، بنابراین بسیاری از زمینه‌های مستندسازی و تحلیل مستندات در این شرکت فراهم بود.

شروع کار به این ترتیب بود که در هر قسمت جریان کار را به کمک پرسنل همان قسمت تهیه کردیم و آنها را به قالب فلوجارت‌ها و دیاگرام‌ها درآوردیم و سیستم‌های عملیاتی هر قسمت را مستند کردیم. باید تاکید کنم که تهیه رویه‌ها و

مستند کردن آنها با همکاری پرسنل انجام می‌شد که با جزئیات کار آشنایی داشتند. ما همراه با تدوین رویه‌ها، استاندارد را هم در اختیار داشتیم و هر کجا استاندارد خواسته‌ای را مطرح می‌کرد که در رویه‌های عملیاتی شرکت وجود نداشت آن را اعمال می‌کردیم. ما در کنار آنچه وضعیت موجود را روی کاغذ می‌آوردیم بازنگری هم انجام می‌دادیم و رویه‌ها را حسب نیاز، مطابق با استاندارد اصلاح می‌کردیم. در مورد نظامنامه کیفیت هم به همین ترتیب عمل شد. نظامنامه را از قبل به کمک مدیران اجرایی شرکت و قائم مقام مدیرعامل تدوین کردیم. چون اولین بار بود که چنین کاری انجام می‌شد و مرجع و منبعی در اختیار نداشتیم، تا گرفتن گواهینامه چند بار متن آن مورد تجدید نظر و اصلاح قرار گرفت تا با خواسته‌های "ISO 9000" مطابقت پیدا کند. مشکل اصلی ما آن بود که در بعضی موارد درک صحیحی از استاندارد نداشتیم یعنی نمی‌دانستیم استاندارد دقیقاً چه می‌خواهد. به همین دلیل ممیزی‌هایی که از سوی مشتریان خارجی و یا داخلی مثل شرکت سابق انجام شد واقعاً به ما کمک می‌کرد.

در مورد سایر مستندات به این صورت بود که دستور کارها را افراد تهیه می‌کردند و تیم پروژه آنها را بررسی می‌کرد و اصلاحات لازم را انجام می‌داد و مجدداً آنها را به پرسنل بر می‌گرداندیم. بتدریج رویه‌ها و سایر مستندات در بخش‌های مختلف شرکت تهیه و مورد بازنگری قرار گرفت.

ضرورت هماهنگی بین مستندات

مرحله بعدی مقایسه نظامنامه کیفیت، سایر مستندات یعنی رویه‌ها و دستورکارها و متن استاندارد با یکدیگر بود تا روشن شود که آیا خواسته‌های استاندارد همگی رعایت شده‌اند یا خیر و این سه با یکدیگر تناقض نداشته باشند. این موارد در مستندات شرکت اصلاح و پس از آن رویه‌ها برای اجرا از سوی مدیریت به واحدها ابلاغ شد. مرحله بعدی کنترل بر اجرای مستندات بود که در کارخانه نماینده مدیریت و در دفتر مرکزی قائم‌مقام مدیرعامل (اعضای تیم پروژه)

مسئولیت آن را بر عهده داشتند. این بخش از کار یک قسمت از مشکلات در کارخانه‌های ما است زیرا هنوز برای افراد جانیفته‌ها که از روی مکتوبات کار کنند.

به همین دلیل برای آمادگی پرسنل زمان زیادی صرف شد. در واقع سیستم اقدامات اصلاحی را باید از همین مرحله شروع کرد. همزمان سیستم اقدامات اصلاحی هم برقرار شد تا براساس آن نظرات و پیشنهادهای از سطوح پائین مطرح شود و اقدامات پیشگیری و اصلاح بررسی و انجام گیرد. در کنار این سیستم، شرکت اقدام به تربیت ممیزین داخلی کرد و پرسشنامه‌هایی برای ممیزی تهیه شد که در هر بخش افراد غیر ذریبط ممیزی داخلی انجام دهند. در طی این مدت جلسات بازنگری مدیریت نیز برگزار می‌شد تا مشخص شود سیستم‌های ایجاد شده در کدام قسمت‌ها اثرات منفی و در کجاها اثرات مثبت داشته است. در این جلسات بسیاری از مشکلات مطرح و برای حل آن‌ها تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی می‌شد. مسئول انجام اقدامات اصلاحی مربوطه نیز در همین جلسات تعیین می‌گشت.

در آخرین مرحله پروژه، وقتی احساس شد که سیستم کار خود را بخوبی انجام می‌دهد، با شرکت‌های بازرسی کننده تماس گرفته شد و از میان آنها شرکت مورد نظر انتخاب و برای ممیزی دعوت شد. در مورد انتخاب و دعوت شرکت بازرسی‌کننده هم مثل انعقاد هر قرارداد دیگر طبق نیازمندی‌های "ISO" رویه مشخصی تنظیم و مورد استفاده قرار گرفت و کلیه کارها براساس رویه مستند شده جریان یافت. ممیزی در دو مرحله، ممیزی اولیه و ممیزی نهایی انجام شد. در جریان ممیزی اولیه عدم تطابق‌های زیادی مطرح نشد و بیشتر موارد توصیه‌هایی (OBSERVATION) از طرف ممیز بود که در جریان ممیزی آنها را یادداشت کردیم و مورد اصلاح قرار دادیم. در ممیزی نهایی تنها دو مورد مطرح شد که همانجا اصلاح و تأیید ممیز دریافت شد.

مسأله‌ای که باید در مورد دیدگاه ممیز خارجی مطرح شود این است که سرممیز، بیشتر نظر خود را به سمت و مسیر حرکت شرکت معطوف می‌کند و اگر مطمئن شود که شرکت در مسیر استاندارد حرکت می‌کند، چندان وارد جزئیات نخواهد شد. کافی است جهت حرکت اصلی شرکت به طرف استقرار استاندارد باشد و ممیز قبول کند که در این جهت، شرکت حداکثر تلاش را انجام داده است. □

استقرار سیستم کیفیتی و رواج تفکر سیستمی در کارکنان

قرار می داد. این گزارش ها توسط تیم پروژه مطالعه و بررسی و اصلاح می شد. بسیاری از دستور کارهای ما بارها و بارها ویرایش می شد و حتی تا نگارش هفتم بعضی از آنها را تهیه کرده ایم. اما هیچ نگرانی در این مورد نداشتیم زیرا ما به دنبال بهترین نتیجه بودیم.

تقسیم کار و اولویت بندی بر اساس شرایط شرکت انجام گرفت و ما تعیین کردیم که در مجموع جریان ورودی، فرآیند و خروجی شرکت کدام قسمت ها ایستگاه کاری و نقاط کلیدی هستند. با تعیین اولویت ها، جریان کار ساده تر شد. مثلاً اگر ما ۳۰ رویه داشتیم لازم نبود هر ۳۰ رویه را بطور همزمان مورد استفاده قرار دهیم. در هر مرحله با در نظر داشتن اولویت ها، رویه مربوطه را مستند می کردیم و در عین حال به دنبال سیستمی بودیم تا مستندات بصورت پویا، بررسی و اصلاح شود. در مجموع می بایست یک سیستم کلی دینامیک ایجاد کنیم، بنابراین شروع به ایجاد تغییرات لازم در فرآیندهای اسامی کردیم. مساله ای که همواره مورد نظر قرار داشت آموزش در کلیه سطوح و همراه با کلیه مراحل پروژه بود. سمینارهای داخلی و خارجی را بررسی و مناسب ترین آنها را انتخاب و در آنها شرکت می کردیم. در واقع ما به دنبال آموزش های تئوریک و کلاسیک نبودیم، بلکه هدف ما آموزش های عملی بود که پرسنل را با سیستم و به ویژه با سیستم کیفیتی هماهنگ کند. پس از این مراحل به جایی رسیدیم که سیستم ها در قالب مدلی که از قبل طراحی کرده بودیم جای گرفت. بنابراین "GRADE" استاندارد مناسب خود را که "9002" بود انتخاب کردیم.

آموزش و ممیزی داخلی

پس از انتخاب استاندارد مورد نظر برنامه های ممیزی را آغاز و سیستمی را برای ممیزی های داخلی طراحی کردیم. ۱۶ نفر از پرسنل کارخانه را از بخش های مختلف و با سمت های مختلف، از سرپرست قسمت کارگری تا نماینده مدیریت، توسط موسسه "DNV" مورد آموزش ممیزی داخلی قرار دادیم. بهترین و ارزشمندترین نتیجه آموزش ها آن بود که افراد نه تنها خود را جزئی از

* ما بدنبال آموزش های تئوریک و کلاسیک نبودیم، بلکه هدف ما آموزش های عملی بود.

* یکی از مهمترین عواملی که در نتیجه ممیزی مجدد برای ما مشخص شد نیاز به گسترده کردن کار در تمام قسمت ها و تا سطح کارگر بود.



بنابراین از شرکت بازرسی کننده DNV دعوت کردیم تا یک ارزیابی اولیه از ما انجام دهد. این ارزیابی در آبان ۷۲ انجام شد و به ما نشان داد که روش ما در اصول درست بوده است. ما از نتایج این ممیزی اولیه استفاده زیادی کردیم و نقاط کور و ایرادات اجرای کار را کشف کردیم و پی بردیم که ساده ترین و کوناخترین راه برای رسیدن به هدف چیست. بر اساس نتایج گزارش ممیزی برنامه ریزی مجددی انجام دادیم و کار را تا پایین ترین رده های شغلی شرکت پیش بردیم. یکی از مهمترین عواملی که در نتیجه ممیزی مجدد برای ما مشخص شد نیاز به گسترده کردن کار در تمام قسمت ها و تا سطح کارگر بود. در مرحله اول نزدیک به ۲ هزار صفحه گزارش جمع آوری شد و هر کس که احساس می کرد با اشکالی در کار مواجه است ما را توسط یک گزارش در جریان

«ما بطور جدی کار بر روی "ISO" را از سال ۷۰ شروع کردیم و در آن زمان هیچ الگویی نداشتیم. در سال ۷۱ پروژه "ISO" را معرفی و کار را با آموزش شروع کردیم. چون اعتقاد داشتیم برای آنکه مساله ای شکافته شود تا به راه حل های آن دست یابیم نخست باید آن را کاملاً بشناسیم. بنابراین پایه حل مساله را در آموزش جستجو کردیم. شرکت ما جزء معدود شرکت هایی است که طی ۱۰ سال، مدیریت ثابت داشته است. ما از سال ۶۴ در شرکت یک نظام مشارکت مدیریت ایجاد کرده بودیم و بدنبال آن بودیم که ثابت کنیم شرکت ما یک نظام و چارچوب دارد. پروژه "ISO 9000" و استقرار سیستم های کیفی نیز در ادامه فعالیت همان نظام مطرح شد و شکل گرفت». این بخشی از اظهارات مهندس محمد رضا جلیلیان مدیر تولید شرکت رادیاتور ایران و نماینده مدیریت در پروژه "ISO 9000" در گفتگو با تدبیر است وی در این گفتگو چگونگی دستیابی شرکت مزبور به گواهینامه "ISO" را تشریح کرد.

«پروژه "ISO" کار خود را با آموزش مدیریت رده دوم به پایین آغاز کرد. بعد از آموزش های اولیه، تیم کاری پروژه شامل مدیرعامل به عنوان مدیر پروژه، رئیس هیئت مدیره، مدیر اجرایی شرکت به عنوان نماینده مدیریت و مشاور تحقیقاتی شرکت تشکیل شد. این تیم باید چگونگی انجام کار و نیز استاندارد مناسب شرکت را تعیین می کرد. مرحله بعدی کار آن بود که سیستم را بر اساس نیازهای استاندارد و مورد نظر بشناسیم. در این راستا تیم کاری پروژه شروع به تدوین نظامنامه کیفیت کرد متن اولیه نظامنامه توسط دکتر مالک مشاور تحقیقاتی شرکت تهیه شد. و حدود ۱۰ جلسه ۲ تا ۳ ساعته صرف بحث و تبادل نظر در باره نظامنامه شد تا متن نهایی آن آماده شود. زیرا نظامنامه به عنوان پایه و اساس کار ما مطرح بود. در این مرحله اقدام به بازنگری در کار خود کردیم زیرا نگران بودیم که آیا حرکت ما درست بوده و در مسیر صحیح گام برمی داریم یا خیر. درک این نکته برای ما کلیدی بود چون اعتقاد داشتیم درختی را که کاشته ایم تا هنوز چندان رشد نکرده می توان اشکالات آن را رفع و اصلاح کرد.

سیستم می‌دانستند، بلکه خود اداره کننده و کنترل کننده آن بودند، ما در مجموع ۹۰۰۰ ساعت آموزش در زمینه "ISO" داشتیم. پس از انجام ممیزی، چون طراحی سیستم خود را در چارچوب بازنگری مدیریت انجام داده بودیم، نتایج حاصل از بازنگری در اصلاح سیستم بسیار موثر بود.

آمادگی برای ممیزی نهایی

ما قبل از نوروز سال ۷۴ برای ممیزی آماده شدیم اما به دلیل مشکلات خارج از شرکت تا خرداد امسال ممیزی نهایی شرکت انجام نشد. ممیزی نهایی توسط ۲ نفر ممیز رسمی به مدت ۳ روز انجام گرفت. در جریان ممیزی نهایی عدم تطابق‌هایی از سوی ممیز عنوان شده که اصلی نبود و به راحتی آنها را رفع کردیم. در حال حاضر در سیستم خود مکانیسمی را ایجاد کرده‌ایم که ایرادهای احتمالی را تشخیص داده و آنها را رفع کند.

کارخانه نه تنها دارای سیستم کیفیت شده است بلکه نوعی تفکر سیستمی نیز در کارخانه و بین پرسنل از بالا تا پایین جاری شده است. این تفکر تا آنجا پیش رفته که وقتی سر ممیز در سرممیزی خود ایرادهایی را بر سیستم می‌گیرد، به این می‌اندیشیم که اصولاً چرا باید این ایرادها وجود داشته باشد. بنابراین برنامه‌ای را تنظیم کرده‌ایم که در جهت توسعه و بهبود گام برمی‌دارد. خوشبختانه چون پرسنل آموزش‌های لازم را دیده‌اند خود با جزئیات آشنا هستند و سیستم را خود کنترل می‌کنند و این روز موفقیت ما در این فرآیند است. به عبارتی ملاحظات مربوط به حفظ و نگهداری سیستم ما ضمن ادامه برنامه‌های آموزشی خود، برنامه کاری خود را به هیچ وجه تغییر نداده‌ایم و تماماً سعی داشته و داریم که پرسنل را تا سر حد امکان با کار درگیر کنیم. زیرا آنها با آموزش می‌توانند با جزئیات مورد نظر استاندارد آشنا تر شوند و به وضوح دیدیم که آموزش باعث گسترش دید پرسنل می‌شود. من اعتقاد دارم که انجام این کارها زمان می‌خواهد و باید با صبر انجام شوند زیرا نتایج در کوتاه مدت خود را نشان نمی‌دهند بنابراین خواسته‌ها باید بلندمدت و در عین حال واقعی باشند یعنی اگر شرکت یا کارخانه‌ای تصمیم می‌گیرد سیستم‌های کیفیت خود را غنی تر سازد یا سیستم داشته باشد باید واقعاً بخواهد که به سمت کیفیت حرکت کند. در این جهت مهندسان و مدیرعامل و کارمندان و کارگران ما نیز در کنار یکدیگر آموزش

دیدند، چون خواستند کیفیت باشند و به طولانی بودن حصول نتایج مطلوب نیز آگاه بودند. شاخص مهمی که در این موفقیت بسیار موثر است، مسئولیت مدیریت شرکت یا کارخانه است. در اصل گرداننده اصلی مدیریت شرکت است و در شرکت رادیاتور این مسئولیت و گردش به خوبی جامه عمل به خود پوشید زیرا مدیریت مطلب را باور کرده بود. داشتن سیستم کیفیت در یک کارخانه باعث همانند شدن دیدگاه‌های تمام پرسنل می‌شود و آنها به یک نسبت از جریان‌ات جاری در پروسه با اطلاع هستند الان اگر مدیرعامل و کارگران این کارخانه در باره هزینه‌های کیفی سؤال شود هریک از دید خودشان نسبت به این هزینه‌ها آگاه هستند. این جزء سیستم شدن یا به عبارتی یک پارچه شدن است. "ISO" را دیگر نباید پدیده‌ای زیبا یا لوکس تلقی شود بلکه شیوه‌ای است دقیق که به نتایج عالی با کیفیت مناسب می‌رسد. امروز دیدگاهها تغییر کرده است یکی از این دیدگاهها این است که سؤال می‌شود چرا باید "ISO" را در پروسه‌های

تولیدی جاری کرد؟ شرکت‌هایی که در مسیر ایجاد سیستم‌های کیفیت وارد می‌شوند نباید استاندارد و مستند سازی "DOCUMENTATION" را با یکدیگر اشتباه بگیرد. ما در این راه به این نتیجه رسیدیم که برای آنکه یک سیستم با کیفیت داشته باشیم باید پله‌های قبلی و پله‌های بعدی را به موقع مدنظر داشته باشیم. پله قبلی تدوین مستندات و مدارک ما است و پله بعدی رسیدگی به نیازهای فنی است و اینکه مسیر پروسه ما درست است یا خیر. مرحله دریافت گواهینامه کنترل می‌کند که آیا مراحل قبلی را می‌دانی و آگاهی که به کجا می‌خواهیم برویم و آیا مکانیسمی برای کشف و رفع اشکالات در اختیار داریم یا خیر. نتایج این فعالیت‌ها در عملکرد شرکت بازتاب داشته است. اولین محموله صادراتی ما در سال ۶۷ به کشور فرانسه ارسال شد. امروز پس از سالها تلاش برای استقرار نظام‌های کیفی ما به کشورهای فرانسه، یونان، آلمان، انگلیس، رومانی و کشورهای تازه استقلال یافته آسیای مرکزی و کشورهای حاشیه خلیج فارس صادرات داریم.

جهانی شدن تجارت و سیستم یکپارچه کیفیت

تضمین کیفیت (ISO 9003, ISO 9002, ISO 9001) و راهشمار جهت عناصر سیستم کیفیت و مدیریت کیفیت (ISO 9004) است. استانداردهای سری 9003, 9002, 9001 مدل تضمین کیفیت را در شرایط قراردادی ارائه می‌کند که در اصل شبیه به یکدیگر هستند و از یک ساختار و فرم متعلق برخوردارند. بگونه‌ای که تمامی موارد ISO 9003, ISO 9002 و ISO 9001 مطروح است. استفاده از سه مدل مذکور به نوع فعالیت شرکت و بعضی ویژگی‌های دیگر که در ISO 9000 به آنها اشاره شده است.

استاندارد ISO 9001 جامعترین استاندارد است که کلیه عناصر بیست‌گانه سیستم‌های کیفیت از طراحی، تولید، مونتاژ و نصب خدمات پس از فروش را در بر می‌گیرد. استاندارد ISO 9002 شامل نوزده عنصر است و کنترل طراحی را در برده‌اند و مدلی برای تضمین کیفیت در تولید، نصب و خدمات پس از فروش است. استاندارد ISO 9003 مدلی برای تضمین کیفیت در بازرسی نهایی و آزمون است و شانزده مورد از عناصر بیست‌گانه را برده‌اند.

جهانی شدن روز افزون تجارت و توسعه یک سیستم یکپارچه تضمین کیفیت را ضروری می‌سازد. تضمین سیستم برای تولیدکنندگان محصولات و خدمات امکان فراهم ساختن یک سیستم تضمین کیفیت را به گونه‌ای تأمین می‌کند که آن‌ها را قادر به برآوردن نیازمندیهای مشتری بنسازد. به این منظور سازمان بین‌المللی استاندارد، سری استانداردهای ISO 9000 را ارائه کرده است که به کارگیری و اجرای این استانداردها می‌تواند توسط شرکت ثالث معتبر صدور گواهینامه، ممیزی و تأیید شود.

بزرگی مهم این استانداردها در کلیت و جامعیت آنها است. استانداردهای سری ISO 9000 تنها بیانگر مشخصات لازم سیستم‌های کیفی است و چگونگی رسیدن به آنها را تعیین نمی‌کند. همین دلیل می‌توان آنها را در هر نوع سازمان تولیدی یا خدماتی، مثلاً یک کارخانه تولید تجهیزات آزمایشگاهی و یا یک بانک مورد استفاده قرار داد. این استانداردها شامل یک وازنامه (ISO 8492)، یک راهنمای انتخاب و استفاده از استانداردها (ISO 9000)، سه مدل

نقش اساسی مدیریت، آموزش و مشارکت عمومی

* مشاور نقش مهمی در کل پروژه و ایجاد و استقرار استانداردها می تواند داشته باشد.

* پس از آشنایی و آموزش های لازم درباره استاندارد و نیازهای آن کار را بر روی مستندسازی سیستم ها شروع کردیم.

بودند خواستیم که ما را ممیزی کنند. نتایج این ممیزی ها برای ما بسیار مفید بود و نقاط ضعف کار را مشخص می کرد و ما بر آن اساس اقدام به بررسی و رفع اشکالات می کردیم. در واقع سعی کرده بودیم جو انتقادپذیری را در شرکت ایجاد کنیم و از هر بازدیدکننده ای هم می خواستیم تا

* بزرگترین هدف استقرار "ISO" در ایران باید ایجاد باور و اعتقاد ملی نسبت به کالاهای ایرانی باشد.

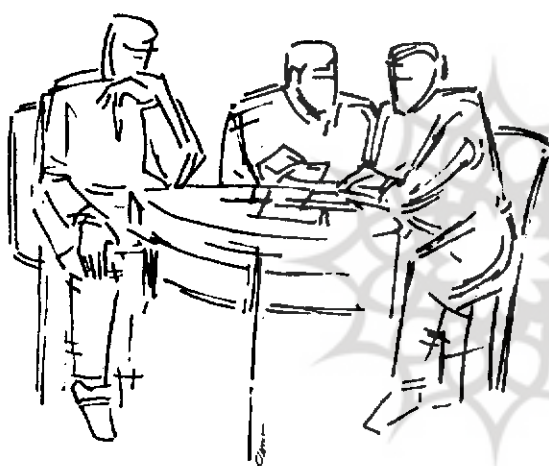
مشتری دریافت می کنیم "ISO 9002" را مد نظر قرار دادیم.

تدبیر: نقش مدیریت و تمهد آن نسبت به استقرار استانداردها چیست؟
■ ژاپنی ها می گویند ۸۵ درصد اشکالات،

مجموعه عوامل مدیریت، مشاوران و حمایت های دولت راهگشای دریسافت گواهینامه های بین المللی استاندارد است. اما در این میان شناخت و درک نیازهای آتی نقش اساسی دارد. آموزش پیوسته و ممیزی دائمی به منظور بهبود مستمر نیز بستر مناسبی برای راه آیسند خواهد بود. «مهندس محمدرضا نجفی منش» قائم مقام مدیرعامل شرکت فنرلول و عضو تیم پروژه "ISO" این شرکت ذر گفتگویی با تدبیر مراحل گوناگون اخذ گواهینامه "ISO 9002" توسط این شرکت را تشریح کرد.

تدبیر: به چه علت کسب گواهینامه "ISO" را در برنامه خود قرار دادید و چگونه با "ISO" آشنا شده بودید؟

■ ما از سال ۷۰ با پژوهی فوانسه برای صادرات فنر به این شرکت وارد مذاکره شدیم و از سال ۷۱ به صورت جدی اقدام به صدور فنر به فرانسه کردیم. از همان ابتدا پژوه خواسته های کیفیتی خاصی را براساس استانداردهای خودش از ما داشت که ما برای پاسخگویی به آنها ملزم به توجه خاص به کیفیت محصولات خود بودیم. در همین ارتباط خارجی و در بازارهای بین المللی با استانداردهای "ISO" آشنا شدیم و به عنوان مکمل کار خودمان اقدام به ترجمه متن استاندارد کردیم. در واقع ما برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری و انجام صادرات طبق استانداردهایی عمل می کردیم که حدود ۹۰ درصد خواسته های "ISO" را تامین می کرد. از سال ۷۲ اولین نظامنامه کیفیت را داشتیم که تا امروز طبق استانداردهای "ISO" پنج مرتبه آن را مورد تجدیدنظر قرار داده ایم. ما از ابتدا کار بر روی سیستم های کیفیتی را با هدف اخذ گواهینامه "ISO" شروع نکردیم و پس از حدود ۲ سال که در زمینه استقرار و بکارگیری سیستم های کیفیتی کار کردیم، حدود اسفندماه سال گذشته به این فکر افتادیم که با توجه به کارهایی که انجام داده ایم و قابلیت هایی که در مجموعه خود ایجاد کرده ایم، می توانیم درصد اخذ گواهینامه "ISO" نیز بر بیابیم و از آنجایی که ما تنها بر طبق سفارش مشتری تولید می کنیم و مشخصات طراحی را از



نقاط ضعف ما را بگوید. ضمن آن که در داخل مجموعه نیز هر پیشنهاد یا انتقادی را می شنیدیم و سعی می کردیم کاری کنیم تا همه حرف هایشان را راحت مطرح کنند در نتیجه واقعاً توانستیم از این نکات استفاده کنیم و وضعیت عملیاتی خود را روز بروز بهبود دهیم. ما در شرکت بعضی سیستم های مدیریت ژاپنی مثل «پنج اس» (5S) و سیستم پیشنهادها را ایجاد کرده ایم و برای آنها آیین نامه داریم. حتی تا حدود زیادی «تولید به هنگام» (JIT) را در خط تولید ایجاد کرده ایم. ابزارهای بین راهی حذف شده و به دلیل سفارشی بودن تولید، انبار محصول نیز نداریم. در نتیجه زمان تحویل محصول به مشتری بسیار مرتب و دقیق تر شده است. چون کیفیت محصول ساخته شده برای ما بسیار اهمیت دارد بخش «کنترل کیفیت» (Q.C.) را بسیار تقویت کردیم و به آن قدرت دادیم که در صورت مشاهده اشکال

اشکالات مدیریتی است. اما به نظر من ۹۶ درصد اشکالات مدیریتی و تنها ۴ درصد غیر مدیریتی است. اما بسیاری از مدیران حاضر به پذیرش نقش خود در مشکلات و اهمیت آن نیستند. برای استقرار استاندارد نیز اگر مدیریت نسبت به مساله توجیه باشد و بخواهد که کار انجام گیرد ۸۰ درصد مساله حل است. مدیریت باید مستقیماً درگیر قضایا باشد. به این ترتیب در استقرار و اجرا مشکل خاصی وجود نخواهد داشت. ما در فنرلول این مساله را در عمل تجربه کردیم. خوشبختانه پیش از آن که مساله گواهینامه برای ما مطرح شود چند بار به صورت غیررسمی ممیزی شده بودیم. ۷ بار پژوهی فرانسه ما را ممیزی کرده بود و یک بار هوندای ژاپن. غیر از این موارد دوبار هم ممیزی داخلی، یک بار خودمان و بار دیگر توسط مشاور انجام داده بودیم و حتی از دانشجویانی که در دوره های ممیزی شرکت کرده

حتی خط را می‌تواند متوقف کند.

تدبیر: آموزش چه نقشی در دریافت گواهینامه ISO دارد؟

ما برای آموزش اهمیت زیادی قائل هستیم. زیرا برای اجرای موثر سیستم‌های کیفی و استقرار استاندارد لازم است همه افراد مطلب را بدانند و نسبت به آن توجه باشند و در این جهت آموزش نقش اساسی دارد. ما کلیه کارکنان را در تمام سطوح از طریق مطالعه و دوره‌های آموزشی با مفاهیم و نیازمندی‌های "ISO" آشنا کردیم. پرسنل ما حدود ۷۰ نفر است که همگی آنها آموزش‌های لازم درباره "ISO" را دیده‌اند. برای همه آنها پرونده آموزشی تشکیل داده‌ایم. در حال حاضر مرکز آموزش خوبی داریم که نیازهای آموزشی افراد و دوره‌هایی را که باید بگذرانند مشخص و برنامه‌ریزی می‌کند و حتی ممکن است زمانی کار تعطیل شده و افراد برای آموزش اعزام شوند.

تدبیر: مراحل انجام پروژه به چه صورت بوده است؟

پس از آشنایی و آموزش‌های لازم درباره استاندارد و نیازمندی‌های آن کار را بر روی مستندسازی سیستم‌ها شروع کردیم. نظامنامه کیفیت را به کمک مشاور از پیش تهیه کرده بودیم. و در این مرحله شروع به مستندکردن رویه‌ها در شرکت کردیم. مستندسازی رویه‌ها تحت نظارت تیم پروژه (شامل مدیریت و مشاور) اما توسط خود پرسنل انجام شد. در هر قسمت افراد رویه‌ها و دستورکارها را تهیه می‌کردند، ما آنها را بررسی می‌کردیم مواردی را که باید اصلاح شود مشخص می‌کردیم و به آنها بر می‌گردانیم تا به تدریج رویه‌ها در بخش‌های مختلف تهیه شد.

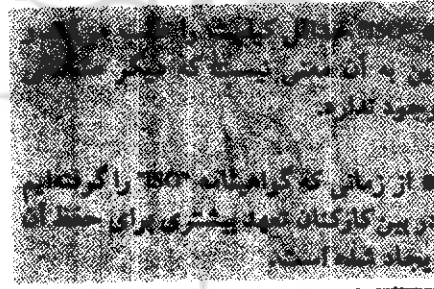
پس از ابلاغ رویه‌های مکتوب به پرسنل واحدها، کار نظارت و کنترل اجرای آنها انجام گرفت. نتایج ممیزی‌های انجام شده توسط ممیزی‌های داخلی شرکت در جلسات بازنگری مدیریت مطرح می‌شد و ما با استفاده از روش طوفان فکری علت اشکالات و هم‌چنین راه‌حل مشکل را تعیین می‌کردیم. مثلاً یکی از مسائلی که با آن روبرو بودیم آن بود که اطلاعات مشتریان خوب دریافت نمی‌شد. در جلسات بازنگری مدیریت به این نتیجه رسیدیم که یک مهندس فروش استخدام کنیم تا مسایل مربوط به بخش فروش ما را سامان دهد. اقدامات اصلاحی در جلسات بازنگری مدیریت مشخص می‌شد و

مستول انجام آن هم تعیین و کار به او و قسمت مربوطه محول می‌شد.

بعد از گرفتن گواهینامه هم جلسات بازنگری مدیریت به‌طور عادی هر ۳ ماه یکبار برگزار می‌شود و اگر مساله خاصی پیش بیاید جلسه اضطراری تشکیل می‌دهیم.

تدبیر: سیستم انجام اقدامات اصلاحی چگونه عمل می‌کند؟

ما برای گزارش هرگونه عدم تطابق مشاهده شده در جریان کار سیستمی داریم که بعد از گرفتن گواهینامه هم کار خود را دنبال می‌کند و همیشه فعال است. همه باید عدم تطابق‌هایی را که در هر کجای شرکت با آن مواجه شده‌اند گزارش دهند و اگر از این مساله غفلت کنند افراد دیگر در جلسات بازنگری می‌توانند آنها را مواخذه کنند. هرکس عدم تطابقی مشاهده کند آن را در دو نسخه به مدیرگزارش می‌دهد. اگر عدم تطابق واقعی بوده و اصلاح آن لازم باشد، مجری برای اصلاح آن



مشخص شده و زمان‌بندی اقدامات اصلاحی نیز مشخص می‌شود. پس از انجام اقدامات اصلاحی نتیجه به مدیر درخواست‌دهنده گزارش می‌شود. یک نسخه از گزارش نتیجه نزد مدیر قسمت می‌ماند و یک نسخه به مدیریت شرکت داده می‌شود تا در جلسات بازنگری مدیریت مطرح شود. کلیه عدم تطابق‌ها در دفتر ثبت می‌شود تا در هر زمان مشخص باشد چند عدم تطابق مشاهده شده، چند مورد آنها اصلاح شده و چند مورد در جریان اصلاح است.

تدبیر: مشاوران چه نقشی دارند؟

مشاور نقش مهمی در کل پروژه ایجاد و استقرار استانداردها می‌تواند داشته باشد. اول آن که برای آموزش سیستم در مجموعه و روشن کردن و تفهیم آن برای تمام پرسنل نقش اساسی می‌تواند برعهده بگیرد. هم‌چنین در سازماندهی و تقسیم

کار میان افراد می‌تواند کمک‌های شایانی داشته باشد. دوم آن که در کنترل اجرای سیستم و ممیزی و شناسایی عدم تطابق‌ها می‌تواند کمک کند. نقش دیگر مشاور دفاع از سیستم و پاسخگویی بهنگام ممیزی نهایی است.

تدبیر: عملیات مربوط به دعوت از ممیز و ممیزی تا دریافت گواهینامه چقدر طول کشید؟

در مجموع از زمان شروع مکاتبات با شرکت بازرسی‌کننده تا زمان صدور گواهینامه دو ماه و نیم بیشتر طول نکشید. یکماه پیش از انجام ممیزی نهایی، یک ممیزی اولیه از طرف شرکت بازرسی‌کننده انجام شد که بسیار مفید بود و نتایج گزارش آن‌ها را در رفع اشکالات و آماده‌شدن برای ممیزی نهایی کمک کرد. در ممیزی نهایی ما تنها چند مورد عدم تطابق جزئی مثلاً در مورد کالیبراسیون داشتیم که همان موقع اصلاح شد و نظامنامه کیفیت ما را با درجه عالی تایید کردند. هزینه ارزی ممیزی و دریافت گواهینامه برای ما حدود ۵ هزار پوند بود.

تدبیر: دریافت گواهینامه چه نتایجی داشته است؟

باید توجه داشت استانداردهای "ISO" حداقل کیفیت را طلب می‌کند و این به آن معنا نیست که دیگر مشکلی وجود ندارد. در واقع از اینجا به بعد مشکلات مشخص می‌شوند و باید مکانیسم‌هایی برای اصلاح آنها فراهم کرده باشید. ما می‌دانیم که هنوز کارهای بسیاری باید انجام دهیم و تصمیم گرفته‌ایم که پیش برویم. حالا که گواهینامه را گرفته‌ایم در بین کارکنان تعهد بیشتری برای حفظ آن ایجاد شده است، چون هر شش ماه یکبار مجدداً ممیزی می‌شویم تا قابلیت داشتن گواهینامه را حفظ کرده باشیم.

از زمانی که کار بر روی خواسته‌های استاندارد را شروع کرده‌ایم در بسیاری قسمت‌ها با بهبود و افزایش کیفیت روبرو بوده‌ایم. تمام تعهدات و سفارشات خود را به‌موقع تحویل می‌دهیم زیرا تا زمانی که از دسترس بودن مواد اولیه اطمینان نداشته باشیم قرارداد نمی‌بندیم. در انعقاد قراردادها دقت و حساسیت بیشتری داریم. میزان ضایعات بسیار کاهش یافته است چون هزینه‌های کیفیتی را به‌صورت آماری در می‌آوریم و همه می‌توانند آن را ببینند و در صدد چاره‌جویی باشند. خودمان برای مشتری‌ها نامه ارزیابی می‌فرستیم و هرچند تعداد جواب‌های دریافتی کمتر از حد انتظار

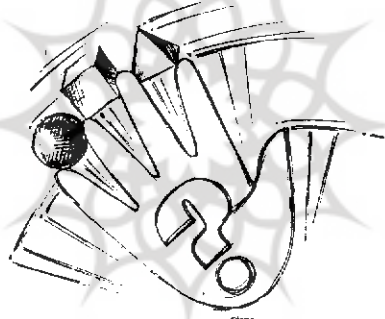
نگاهی به نقش تشکیلات دولتی و ملی در دستیابی به گواهینامه‌های بین‌المللی استاندارد تشکیلات ملی استاندارد و راهیابی به بازارهای جهانی

و بین‌المللی انجام پذیرد مساله اطمینان از کیفیت کالا از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد شد. بنابراین داشتن گواهینامه "ISO 9000" عاملی است جهت تسهیل در امر تجارت.

- وجود این گواهینامه باعث ایجاد نظم و سیستم در فرآیند تولیدات یک کارخانه می‌شود این عامل باعث آن می‌شود که فعالیتهای کارخانه و تولیدات محصولات با کیفیت بهتر و مشخصه‌های ویژه‌ای انجام پذیرد.

کشور ما با توجه به این که می‌خواهد از اقتصاد تک‌محصولی و تک‌پایه‌ای بیرون آید و به یک کشور صنعتی مبدل شود بایستی در بازارهای جهانی حضور یابد و این حضور بدون اهمیت

پس از جنگ جهانی دوم به‌کارگیری سیستم‌های تضمین کیفیت توسعه قابل توجهی پیدا کرد تا اینکه در سال ۱۹۷۹ کشور انگلیس با BS5750 به نام استانداردهای مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت انتشار داد. تا محصولات تولیدی آن بتواند از نظر کیفیت با کالاهای ژاپنی رقابت کند. در سال ۱۹۸۷ موسسه بین‌المللی استاندارد "ISO" این استاندارد را با اصلاحات اندک به صورت استاندارد بین‌المللی مدیریت کیفیت و اطمینان از کیفیت بانام سری ایزو ۹۰۰۰ انتشار داد که هدف آن ایجاد هماهنگی و زبانی مشترک در بین کشورهای عضو در مقوله نظام‌های کیفیت بود.



* دولت بایستی برنامه‌های حمایتی را به‌طور مشخص اجرا کرده و وضعیت خود را در برنامه‌های ورود به صحنه جهانی مشخص کند.

* شرکت‌های ایرانی برای اجرای استانداردها مشکلات عمده و ویژه‌ای نخواهند داشت.

دادن به مسائل بین‌المللی امکان‌پذیر نیست. در نتیجه نقش دولت در این میان بایستی مورد اهمیت ویژه قرار گیرد. دولت بایستی برنامه‌های حمایتی را به‌طور مشخص اجرا کرده و وضعیت خود را در برنامه ورود به صحنه جهانی مشخص کند. و از طریق ایجاد مکانیزمهای مالی و فنی در کارخانجات و همچنین ایجاد سازمانی که بتواند از نقطه نظر برقراری ارتباطات بین‌المللی و اجرایی، شرکت‌ها یا سازمان‌ها را یاری کند، فعالیت داشته باشد. زیرا استاندارد "ISO 9000" یک قرارداد کلی بین کشورهای است که آن را می‌پذیرند. طی مطالعات انجام شده‌ای که در کشور مازنی، سنگاپور، کره و تایوان انجام گرفته است تمامی این کشورها دارای تشکیلات دولتی و ملی می‌باشند که در حقیقت این تشکیلات سیاست‌گذار برنامه‌ها و مجری آنهاست و در این تشکیلات کار بدین صورت انجام می‌گیرد که آنها

«احد ذوالرحمی» مدیر عامل شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایران در گفتگو با تدبیر دیدگاههای خود را تشریح کرد. وی ابتدا در مورد توسعه روزافزون "ISO" گفت: در حال حاضر استانداردهای سری "ISO 9000" در پاسخ به روند روبه‌رشد جهانی بازارها مطرح شده و به‌صورت گسترده‌ای پذیرفته شده است. این پذیرش ابتدا از طرف اعضاء جامعه اروپا انجام گرفت و هم‌اکنون نیز کشورهای همچون آلمان، امریکا، ژاپن، که دارای «مدیریت کیفیت جامع» می‌باشند نیز برای کسب گواهینامه "ISO 9000" تلاش می‌کنند. در نتیجه مزایای استفاده از "ISO 9000" را می‌توانیم به ۲ بخش تقسیم کنیم:

- یک خریدار معمولاً زمانی تصمیم به خرید می‌گیرد که از کیفیت جنس مطمئن و سپس اقدام به خرید می‌کند. حال اگر این خرید در سطح کلان

است اما آنها را در جلسات مطرح و بررسی می‌کنیم. ما برای ارزیابی افراد و تشویق آنها آیین‌نامه‌ها و سیستمی داریم که طبق ملاحظات استاندارد و دستورالعمل مربوطه عمل می‌کند. هر ماه دو قسمت را ممیزی داخلی می‌کنیم تا از صحت عملکرد آنها مطمئن باشیم و جلسات بازرگری مدیریت را هر ۳ ماه یکبار برگزار می‌کنیم. ما اولین شرکتی هستیم که در بخش خصوصی موفق به دریافت گواهینامه شده‌ایم و این کار را در ۳۰ کیلومتری دامغان و میان کوریر انجام دادیم. ما در صدد هستیم مجموعه تجربیات خود را به صورت کتاب مثلاً به صورت نمونه‌ای از نظامنامه کیفیت چاپ و منتشر کنیم تا دیگران هم بتوانند از تجارب ما استفاده کنند و این باور ملی ایجاد شود که استقرار استاندارد در ایران امکان‌پذیر و حتی بسیار راحت است. بشرط آن که همه و به‌ویژه مدیریت بخواهند، نسبت به آن آگاهی و توجه کافی را داشته باشند و هرکدام از بخش‌ها وظایف خود را در قبال آن انجام دهند. به نظر من بزرگترین هدف استقرار "ISO" در ایران باید ایجاد باور و اعتقاد ملی نسبت به کالای ایرانی باشد.

تدبیر: دولت در مورد دریافت گواهینامه‌ها چه نقشی می‌تواند داشته باشد؟

■ دولت و وزارت صنایع باید نقش تشویقی و حمایتی داشته باشند. مثلاً حمایت‌های تشویقی مانند کمک هزینه برای گرفتن گواهینامه در نظر بگیرند. همچنین لازم است موسساتی مانند موسسه استاندارد، مطبوعات و رادیو و تلویزیون آگاهی‌ها و آموزش‌های لازم را در سطح جامعه تسری دهند تا همه نسبت به این قضیه توجه شده و از هدررفتن منابع جامعه جلوگیری شود. حتی به نظر من استانداردهای "ISO 9000" باید از طریق وزارت علوم در برنامه درسی دانشکده‌های ذیربط قرار داده شود.

ما امید داریم زمانی برسد که هم موسسه بازرسی‌کننده و هم موسسه گواهی‌دهنده در ایران داشته باشیم و همچنین بتوانیم استانداردهای "ISO" را به استانداردهای ملی تبدیل کنیم. بسیاری از کشورهای این کار را کرده‌اند و خودشان هم موسسات گواهی‌دهنده و بازرسی‌کننده دارند. □

- ممیزی داخلی دوره‌ای و تشخیص مغایرت‌ها.
- دعوت از موسسات گواهی‌دهنده برای ممیزی رسمی.

در کشور ما افرادی وجود دارند که در زمینه آموزش استانداردها کار می‌کنند، اما آنها اکثراً با مطالعات شخصی خودشان استاندارد را تعبیر و تفسیر می‌کنند، و این مساله قابل تأمل است. موسسات ملی اعتباردهنده باید آموزش‌های استاندارد را کانالیزه کنند. کسانی که در زمینه آموزش استاندارد کار می‌کنند باید مستند و براساس استاندارد صحبت کنند.

در کارخانجات داخلی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها انجام می‌شود تا محصولی از انتهای

آن چنان قدر تمند نماید تا بتواند گواهی‌نامه‌هایی در سطح جهانی داشته باشند. شرکتهای ایرانی نیز برای اجرای استانداردها مشکلات عمده و ویژه‌ای نخواهند داشت زیرا کسب چنین مجوزی دارای آن چنان پیچیدگی نیست که نتوان از عهده حل آن برآمد.

«زمینه‌سازی فرهنگی عامل مهمی جهت ایجاد نظام کیفی است. بنابراین برای اجرای "ISO 9000" باید زمینه فکری و فرهنگی در کارخانه ایجاد شود. همچنین نقش مدیریت بسیار اساسی است.

فرایند ممیزی

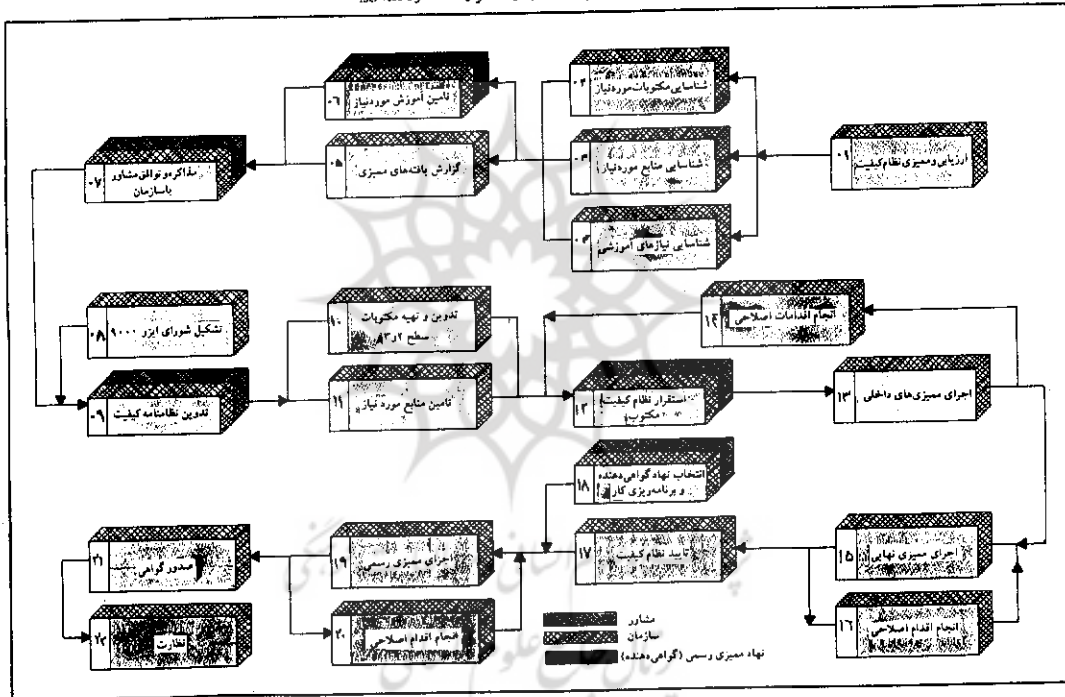
در زمینه متدولوژی و روش‌شناسی اجرایی "ISO 9000" در کارخانجات براساس تجربه‌ای که

بین کشورها در زمینه تفاهم‌نامه‌ها و قراردادهای ارتباط ایجاد می‌کنند.

سپس کار مبادله کارشناس و اطلاعات آغاز می‌شود. حال در اینجا نقش دولت به‌عنوان یک یاری‌دهنده و کمک‌کننده می‌تواند به مرحله عمل درآید. نقش این موسسات و تشکلهای ملی به پنج وظیفه خلاصه می‌شود:

- تعیین معیار و ارائه صلاحیت برای شرکتهایی که بخواهند در این زمینه مشاوره دهند.
- تعیین و معیار و ارائه صلاحیت به موسساتی که بخواهند در این زمینه آموزش دهند.
- تعیین و شناسایی موسساتی که در زمینه کالیبراسیون (تجهیزات و تست اندازه‌گیری) فعالیت می‌کنند و ارائه اعتبار به آنها.

نمودار مراحل اجرایی و متدولوژی استقرار استاندارد ISO 9000



شکل شماره یک

خط تولید به‌دست مصرف‌کننده برسد. گاه این فعالیت‌ها مکتوب و غیرمکتوب است. اما بیشتر

این فعالیت‌ها به‌صورت غیرمکتوب می‌باشد. که این ناشی از فرهنگ ماست زیرا فکر می‌کنیم اگر آنها را مکتوب کنیم باعث ایجاد مشکل می‌شود. در "ISO 9000" روی مستندسازی تأکید زیادی شده است. اما این تأکید بر مستندسازی فعالیت‌هایی است که در کیفیت اثر مستقیم و غیرمستقیم دارد. به‌طور کلی خود استاندارد مشخص کرده است که چه چیزهایی را مکتوب کنیم. □

از کار اجرایی در کشور و مطالعات در کشورهای خارجی بدست‌آمده می‌توان مراحل زیر را (شکل شماره یک) پیشنهاد کرد:

- ارزیابی وضع موجود در انطباق با "ISO 9000"
- ارائه آموزش.

- تدوین نظامنامه کیفیت که در آن کل سیستم توضیح داده شود که چگونه خواسته‌های استاندارد با نیروها و منابع داخلی سازمان هماهنگ و تأمین شود.

- مستندسازی نظام کیفیت.

- اجرای سیستم

- تعیین معیار و ارائه صلاحیت برای ممیزین سیستمهای کیفیت و شرکتهایی که صادرکننده گواهی می‌باشند.

- شناسایی دوجانبه بین موسسات داخلی و خارجی در سطح جهانی از لحاظ معتبر بودن.

در حال حاضر این نقش‌ها و وظیفه‌ها به‌عهد موسسه استاندارد است که البته بایستی تشکیلاتی منفک از وظایف خود موسسه استاندارد جهت استقرار "ISO 9000" ایجاد شود.

یکی از مهمترین وظیفه تشکیلات ملی این است که اگر بخواهد خود را در سطح دنیا بشناساند شرکتهای خود را در داخل کشور



سردبیر محترم ماهنامه تدبیر:

اسروده

در ماهنامه شماره ۵۲ مقاله‌ای تحت عنوان «افزایش بهره‌وری در تشکیلات دولتی ایران» درج گردیده بود که نظر اینجانب را جلب کرد. نگارنده محترم آن مقاله در پی ارائه آمار تعداد شاغلان بخش دولتی و گروه‌بندی مقاطع تحصیلی آنان و ذکر نقاط ضعف و تهدیدات سیستم بوروکراسی در جامعه امروز ایران در قسمت چه باید کرد؟، مقدماً اظهار می‌دارند:

در جامعه امروز ایران، که تحت فشارهای بسیار سنگینی از جانب دشمنان و رقبا قرار دارد، گریزی نیست مگر انتخاب راه‌های انقلابی و حرکت‌های هوشمندانه در جهت استفاده از دیدگاه‌های فکری بهتر. در همین جا لازم می‌داند در جواب نگارنده محترم آن مقاله اظهار دارد، این نوع بهانه‌ها برای سرپوش گذاردن بر بعضی از ضعف‌های داخلی و کهنه، بی‌ثمر می‌باشد. آیا فشارهای دشمنان باعث شده که در بخش اداری دولتی کشور تورم نیروی انسانی وجود داشته باشد و راندمان کار افراد دولتی کمتر از ۲ ساعت در روز باشد؟ و یا در شرایط فعلی جهان کدام کشور است که از طرف دیگر کشورهای رقیب تحت فشار نباشد؟ و به دنبال آن مشکل را این‌گونه بیان می‌کنند که: شمار شاغلان بخش دولتی ایران بیش از سه میلیون نفر است که نسبت به حجم کار اداری تورم نیرو وجود دارد و باید هر یک روزانه ۸ ساعت کار کنند ولی طبق آمار بدست آمده هر یک روزانه ۴۵ دقیقه تا حداکثر ۲ ساعت کار مفید انجام می‌دهند. و به دنبال آن راه‌حل ارائه می‌کنند که:

برای پرمودن ساعات کارمندان دولتی و برای اینکه فعالیت‌های اداری به تولید گرایش یابد و درآمدی هم ایجاد گردد، بهتر است که از ۸ ساعت کار روزانه، ۵ ساعت کار اداری انجام دهند، یک ساعت آموزش ببینند، ۲ ساعت هم در محل کار اداری، کار تولیدی انجام دهند، و در ضمن توجه می‌کنند که چون مکان و ساختمان‌های بخش دولتی در ایران، فضاهای زیادی دارد، پس می‌توان قسمت‌هایی از مکان اداری را به کار تولیدی اختصاص داد.

این‌گونه برخورد با قضایا به مرحله‌ای منجر می‌شود که، عیب را بشناسیم ولی به جای اینکه آن

چند نکته پیرامون مقاله «افزایش بهره‌وری در تشکیلات دولتی ایران» رفع مشکل یا پذیرش آن؟

را برطرف کنیم، عیب را پذیرفته و تسلیم آن گردیم ولی در کنار آن نیز مساله جدیدی را مطرح سازیم که هیچ ارتباطی با علت وجودی عیب و ریشه عیب نداشته باشد. قبل از بیان سایر مطالب، نظر نگارنده گرامی آن مقاله را به نکات زیر جیل می‌نماید:

- ۱ - ساعات کار روزانه در دستگاه‌های دولتی ۸ ساعت نیست، بلکه ۷ ساعت است.
- ۲ - اگر طبق آمار حداکثر ساعات کار انجام‌شده روزانه افراد بخش دولتی ۲ ساعت است، بد چه علت در فرمول خود ۵ ساعت برای آنها منظور نموده‌اید. چون بدین ترتیب ۳ ساعت یعنی ۱۵۰ درصد نسبت به زمان کار مفید وقت پهدر می‌رود.
- ۳ - طبق کدام بررسی به این نتیجه عام رسیده‌اید که تمامی مکانهای دولتی حتماً فضای بدون مصرف دارند که می‌تواند تبدیل به فضای تولیدی گردد، بهتر است سری به ادارات دولتی خصوصاً در شهرستانها بزنید و از نزدیک وضع را مشاهده فرمائید.
- ۴ - برای انجام یک فعالیت تولیدی اولاً مدیریت تولیدی نیاز است که الزاماً مدیران اداری دولتی قادر به انجام آن نخواهند بود. ثانیاً فعالیت تولیدی نیاز به مکان‌هایی مانند: انبار مواد اولیه، انبار قطعات، انبار ضایعات، انبار محصول، سالن تولید -تاسیسات خاص فنی از جمله کمپرسور باد، موتور برق، احیاناً بویلر و غیره- و همچنین

سخت‌افزارها، نرم‌افزارها و افراد فنی خاص دارد، که ایجاد و فراهم آوردن قسمتی و یا تمامی آنها در ادارات دولتی با وضعیت فعلی تقریباً غیرممکن به نظر می‌رسد.

مساله ادارات دولتی کاملاً مشخص است. در نظام اداری دولتی ایران، تورم نیروی انسانی وجود دارد، اکثر این نیروها فاقد آموزش‌های لازم هستند، سخت‌افزارهای جدید در اختیار آنان نیست، نرم‌افزارهای موجود نیز کارآیی لازم را ندارند، بدلیل اینکه بودجه مشخصی وجود دارد و تعداد کارکنان زیاد است، حقوق و دستمزد و مزایا پایین است و انگیزه لازم برای کار وجود ندارد و تعدادی مشخصه‌های دیگر.

در نتیجه باید: از تعداد نیروی انسانی موجود کاسته شود، سخت‌افزارهای لازم از جمله سیستم‌های ماشینی در اختیار آنان قرار گیرد، نرم‌افزارهای سنتی و قدیمی به نرم‌افزارهای مفید و جدید تبدیل گردد، نیروهای انسانی باتوجه به این شرایط تحت پوشش آموزشهای جدی قرار گیرند و در این حالت می‌توان حقوق و مزایای افراد باقی‌مانده را در چهارچوب بودجه افزایش داد.

این اتفاق تقریباً (و نه بطور کامل) در گردش کار اداره گذرنامه رخ داد و اثرات مثبت آن قابل مشاهده است، اما در کنار تغییرات فوق، جهت جلوگیری از گرایش افراد مازاد برکنار شده به مسائل ضد اجتماعی و غیراخلاقی باید این افراد را در واحدهای تولیدی سازماندهی کرد و آن سرمایه‌ها و بودجه‌هایی را که نگارنده محترم آن مقاله، معتقد است در سازمانهای دولتی در کار تولیدی مصرف شود، جمع‌آوری و در این نوع واحدها سرمایه‌گذاری شود. □

باسپاس فراوان - امین‌الله اسدپور

باشید. وقتی که این اقدامات را تکمیل کردید، شما موفق شده‌اید که الگوی ذهنی خودفریبی خویش را بشکنید. شما خود را از احساسات گذشته و درونی خود آزاد ساخته‌اید. در نتیجه نه تنها راه کار موفقیت و کامیابی را پیدا کرده‌اید، بلکه یک روش کنترل مشکلات درونی خویش را بدست آورده‌اید، راه کسب عزت نفس، سربلندی، موفقیت را آموخته‌اید. شما حلقه منفی زنجیر زندگی را شکسته‌اید و خود را برای پیشرفت آماده ساخته‌اید. □

موانع کامیابی... بقیه از صفحه ۴۷

جای آن تصمیم خود را محکم و قاطعانه به آنها بگوئید.

عمل و پی‌گیری کنید - مستقیماً درمورد تصمیم خود وارد عمل شوید. مسئولیت رفتار خود را بپذیرید. نکات مثبت تصمیم خود را دنبال کنید. متوجه باشید که هر تصمیم موجب می‌شود چیزی را بدست آورید و چیزی را از دست بدهید. روی آنچه از دست می‌دهید تاکید و توقف نکنید، بلکه تصمیم خوب خود را دنبال کنید و استوار



ضرورت و چگونگی تفکر استراتژیک در اداره بنگاه‌های اقتصادی

با مسایل پیچیده و ناشناخته‌ای است که تفاوت ماهوی با تجربیات گذشته آنها داشته و اتخاذ تصمیمات استراتژیک را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. این پیوند و فهم متقابل نیز یک ضرورت استراتژیک برای جامعه ما است که منوط به شناسایی و درک صحیح مفاهیم اولیه خواهد بود. مهندس سلیمانیا سپس به تشریح فضای ظهور و تکوین تکنولوژی، بصورت عام و برنامه‌ریزی به‌عنوان یک تکنولوژی مدیریتی پرداخت و اظهار داشت: «تکامل تاریخی تمدن بشر نشان می‌دهد که توسعه تکنولوژی به‌مدد و همگام با توسعه در مهارت‌های انسانی صورت گرفته است. زیرا توسعه تکنولوژی جز از راه درگیر شدن با تکنولوژی و بکارگیری آن میسر نیست. از سوی دیگر با بکارگیری تکنولوژی، افراد به توانایی‌ها و ذهنیت پیچیده‌تری دست می‌یابند که به‌نوبه خود آنها را مهیای استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته‌تر و پیچیده‌تر می‌سازد. مقایسه میان جوامع پیشرفته صنعتی با سایر کشورها نشان می‌دهد که تفاوت نه در مهارت‌های ذاتی، که در مهارت‌های اکتسابی افراد است. بنابراین لازمه انقلاب تکنولوژی، توسعه همه جانبه و متناسب نیروی انسانی و انقلاب اجتماعی و مدیریتی در سازمان‌ها است.»

وی در ادامه گفت: «آنچه در عصر حاضر جهان پیرامون بنگاه‌های اقتصادی را متلاطم و پیچیده می‌نماید، عدم قطعیت فزاینده، ناشی از کمیت و کیفیت تغییرات محیطی است. فشار روزافزون رقابت تغییرات اساسی را در سازمانها و تکنولوژی‌های مورد استفاده آنها اقتضاء می‌کند. انقلاب تکنولوژیکی که اینک سازمان‌ها پیش‌روی خود دارند به‌مراتب سریع‌تر و در ابعادی وسیع‌تر از انقلاب صنعتی است. تکنولوژی نوین بسیاری از روش‌ها و الگوهای پیشین سازمان و کار را

برگزار شد. در این سمینار که با هدف آشنایی مدیران و کارشناسان ستادی بنگاه‌های اقتصادی و دستگاه‌های اجرایی با مفاهیم، ضرورت و ملاحظات مربوط به بهره‌برداری موثر از مدیریت استراتژیک برگزار شد، سخنران ابتدا به بیان ضرورت تفکر استراتژیک پرداخت و گفت: «امروز ضرورت استراتژیک برای جامعه ما تفکر استراتژیک درباب مسایل و برخورد استراتژیک با موقعیت‌ها است. ضرورتی که اساس آن را درک صحیح مفاهیم نو برای استفاده از دانش و تکنولوژی نوین و هم‌زمانی با دنیای پیشرفته برای شناسایی عوامل موفقیت آنها تشکیل می‌دهد. لازمه این امر دورشدن راهبران و مدیران ارشد سازمان‌ها از توجه صرف و یا زیاده از حد به مسایل روزمره و عنایت به مسایل بنیادی است. از سوی دیگر ایجاد هم‌زمانی و تفاهم عمیق و از درجه بالا میان مدیران تصمیم‌گیر و کارشناسان تصمیم‌ساز لازمه اداره سازمان‌ها و بویژه مواجهه

*** ضرورت نگرش آینده‌سازانه به برنامه‌ریزی طلب می‌کند که روش‌های نوین و تکنولوژی‌های جدید برنامه‌ریزی نه متکی بر گذشته و تجربیات آن، که با عنایت به آینده و نوع مسایلی باشد که بعد از این دست‌به‌گریبان آنها خواهیم بود.**

*** شرکت‌های پیشرفته و موفق توان آن را داشته‌اند که ساختار زنجیره ارزش خود را به درستی شناسایی و بیشترین یکپارچگی را در میان حلقه‌های زنجیره اولیه ایجاد کنند و در عین حال بهترین پشتیبانی حلقه‌های ثانویه را نیز به‌صورت یکپارچه تامین نمایند.**

تغییرات فزاینده و دگرگونی‌های عظیم در محیط بنگاه‌های اقتصادی، آنها را با درجات بالایی از عدم قطعیت و پیچیدگی روبرو ساخته است. ضرورت تداوم بقاء، حفظ موقعیت و توسعه در چنین پیچیدگی‌هایی، سازمانها را بیش از پیش به کیفیات پیچیده‌تری از تفکر، برنامه‌ریزی و اجرا نیازمند می‌سازد. زیرا رشد و افزونی پیچیدگی‌ها و سرعت دگرگونی‌ها، روز بروز پاسخ درونی بنگاه‌ها به چالش‌های پیش‌روی آنها را دشوارتر کرده و توان پاسخگویی آنها را ضعیف‌تر می‌کند. در چنین شرایطی است که بنگاه‌های اقتصادی برای حفظ و تقویت بنیه عملیاتی و استمرار حضور خود به روش‌ها و فنون قوی‌تر و پیشرفته‌تر برنامه‌ریزی و مدیریت نیازمند می‌شوند و آنهایی در رویارویی با هجوم تحولات و دگرگونی‌ها، که غالباً از محیط آنها سرچشمه گرفته و درون آنها را متأثر و دستخوش نابسامانی می‌کند، پیروز خواهند بود که خود را از پیش مهیای برخورد با این دگرگونی‌ها کرده و نیروهای خود را به بهترین نحو صفا‌آرایی کرده باشند. در چنین فضا و بنا بر چنین اقتضائاتی است که تکنیک‌ها و روش‌های نوین پا به عرصه گذاشته و تکوین می‌یابند. تفکر استراتژیک در باب مسایل پیش‌روی بنگاه‌های اقتصادی و برخورد استراتژیک با آنها نیز پاسخی به نیازهای جدید سازمان‌ها در محیط کنونی است.»

در راستای آشناسازی مدیران با مبانی فکری و مفاهیم پایه مدیریت استراتژیک، در تیرماه سال جاری، سمیناری با عنوان «ضرورت و چگونگی تفکر استراتژیک در اداره بنگاه‌های اقتصادی» توسط آقای مهندس مجتبی سلیمانیا عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی و مدیر انفورماتیک سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، در محل سازمان مدیریت صنعتی

دگرگون ساخته و بسیاری از شرکت‌های قدرتمند را از صحنه رقابت جهانی حذف کرده است. حال به مدد تکنولوژی نوین کشورهایمانند ژاپن که توان تولید محصولات با محتوای تکنولوژیک بسالتر (صنایع HIGH - TECH) را دارند، به مرزهای نوینی از رشد و توسعه دست یافته‌اند. فرصت‌های سرمایه‌گذاری برای بنگاه‌های اقتصادی کمتر و تنگ‌تر شده و تفکر و تامل بیشتری را می‌طلبد. سرعت طراحی محصولات جدید افزایش پیدا کرده و شرکتی مانند «هیولت پاکارد» که پیش از این ۴۵ ماه صرف پدیدآوری یک چاپگر جدید می‌کرد، حال تنها ظرف ۲۲ ماه محصول جدید خود را طراحی می‌کند.

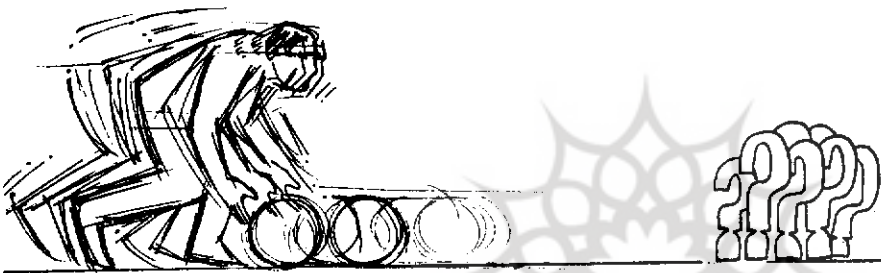
از سوی دیگر بازار نیز سرشت و رفتار متفاوتی از خود نشان می‌دهد. موج جهانی شدن مدتهاست که بر بازار محصول و بازار عوامل تولید حاکم شده است. بلوک‌های قدرتمند صنعتی و اقتصادی مانند نفتا، کشورهای جامعه اروپا و کشورهای حوزه اقیانوس آرام بازار جهانی را میان خود تقسیم کرده و هریک در پی بدست آوردن سهم بزرگتری از آن هستند. در این شرایط تعداد زیاد رقبای، فرصت‌های سودآوری را کاهش داده و مصرف‌کنندگان را نیز با حجم و تنوع بسیار زیادی از محصولات گوناگون روبرو می‌سازد که دایره انتخاب آنها را وسعت داده و انتظارات آنها را افزایش می‌دهد. روند جدید مقررات‌زدایی نیز به یاری موافقتنامه‌هایی مانند گات جنبه قانونی و جهانی پیدا کرده و رقابت را بویژه برای رقبای جدید دشوارتر می‌سازد. از سوی دیگر، به اقتضای افزایش فشار رقابت و تحول در فضای بین‌المللی و ملی، مفاهیم سازمان و مدیریت نیز برای سازگاری با شرایط جدید، دستخوش دگرگونی و ناگزیر از آن هستند. مفاهیم جدیدی مانند سازمان‌های گسترده بر مبنای تبادل اطلاعات الکترونیکی (EDI)، مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد فرایندها، مهندسی مجدد بنگاه‌ها و غیره به مقتضیات بقا و توسعه پایدار سازمان‌ها در محیط پیچیده و پرتلاطم امروز بدل شده است. رشد و توسعه شتابان تکنولوژی و دگرگونی‌های بنیادی ناشی از آن در تمامی جوانب کسب‌وکار، شکاف میان بنگاه‌های اقتصادی را به گونه‌ای بی‌سابقه افزایش داده است. به موازات شتاب فزاینده تکنولوژی و گسترش این شکاف، سازمانها ناگزیر از اعمال تغییرات پیچیده‌تری هستند. اگر امروز لزوم تفکر و مدیریت استراتژیک مطرح است، فردا لاجرم سازمان‌ها

باید به مهندسی مجدد بنگاه و طراحی مجدد جریان تولید ارزش (VALUE STREAM) بپردازند و در آینده‌ای نچندان دور VISION آنها از آینده کسب و کارشان دستخوش تحول خواهد شد. آقای مهندس سلیمانیا در ادامه سخنان خود به لزوم ایجاد تحول و اهمیت نقش تعیین‌کننده مدیران در ایجاد تحول سازنده و موثر در سازمان‌ها که لازمه پاسخگویی و همگامی با تحولات محیطی است پرداخت و گفت: «در یک سیستم اجتماعی مانند سازمان، ایجاد تحول مستلزم فراهم بودن ۳ عامل انسانی: (۱) اقتضای محیط، (۲) عناصر آگاه و (۳) طرح تحول است که در صورت فراهم نبودن مجموع آنها، منابعی مهم که مهمترین آن‌ها زمان است، از دست خواهند

*** عناصر آگاه برای ایفای نقش خود در تحولات عصر حاضر نیازمند تجهیز به مهارت‌هایی هستند که هر چند بخشی از آنها ذاتی و هنری است، اما عمده آنها را مهارت‌های اکتسابی تشکیل می‌دهند.**

طرح می‌شود، برنامه‌ریزی است. برنامه‌ریزی در واقع سامان دادن تدابیر و تمهیدات لازم برای حفظ و تقویت بنیه عملیاتی سازمان و استمرار حضور آن در آینده است.»

وی در ادامه درباره ابزارهای مورد نیاز مدیران برای ایفای نقش مقتضی در تحولات اظهار داشت: «عناصر آگاه برای ایفای نقش خود در تحولات عصر حاضر نیازمند تجهیز به

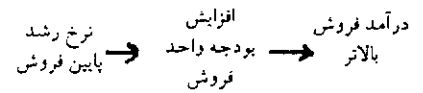


مهارت‌هایی هستند که هر چند بخشی از آنها ذاتی و هنری است، اما عمده آنها را مهارت‌های اکتسابی تشکیل می‌دهند. مدیران برای ایجاد و سامان دادن به تحولات به مهارت‌های مفهومی یا ادراکی، تخصصی و انسانی نیاز دارند که هرچه به سطوح ارشد مدیریت نزدیکتر شویم، نیاز مدیران به مهارت مفهوم‌سازی بیشتر می‌شود. مدیران، بویژه در سطوح استراتژیک سازمان‌ها باید توانایی بررسی و تحلیل قضایا از ابعاد مختلف را داشته باشند. این امر مستلزم برخورداری و بکارگیری نگرش‌های اقتضایی، جامع، مثبت، پویا و سیستمی است تا مدیر استراتژیست را قادر سازد که بستر فعالیت‌های بنگاه را بخوبی شناسایی کرده و اقتضات و مقتضیات آن را درک کند، مسایل را بصورت جامع‌الاطراف و با دید مثبت مورد توجه قرار دهد، پویایی پدیده‌ها را مد نظر داشته و افت و خیزهای مقطعی و کوتاه‌مدت را از روندهای اصلی و پایدار تمیز دهد و پدیده‌ها را معلول تاثیر و تاثرات متقابل سیستمی بدانند. همچنین نگرش مدیر استراتژیست به پدیده‌ها، باید نگرش در چرخه بسته باشد. چه بسا راه‌حل یک مساله همان علت بروز مساله باشد که با نگرش در چرخه باز از آن غفلت شده است.

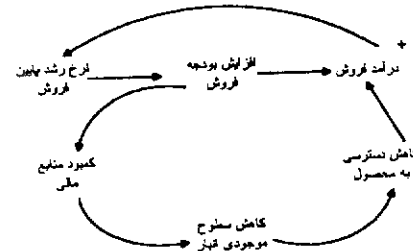
رفت. آنچه تاکنون درباره تحولات پیچیده و فزاینده در عصر حاضر گفتیم اقتضای محیط سازمان‌ها را برای تغییر و دگرگونی بیان می‌کند. بدون شک تغییر پدیده‌ای حتمی و شامل است که گریزی از آن وجود ندارد. اما اگر سازمان‌ها تغییر را به محیط واگذارند و دخالت آگاهانه در جریان آن نداشته باشند، ناگزیر متحمل بیشترین پیامدهای مخرب آن خواهند شد که ممکن است به بدترین نحو بر آنها تاثیر گذارد.

عامل دوم که می‌توان آن را اساسی‌ترین عامل نام نهاد، عناصر آگاه یعنی انسان‌ها و بویژه مدیران سازمان‌ها هستند که در درون سیستم بوده و باید محیط و اقتضات آن را درک کنند. عناصر آگاه شرط لازم، امانه کافی برای تحقق تحول موثر هستند. عامل سوم که زمینه بروز تحول موثر را تکمیل می‌کند، وجود طرح تحول است. درک این نکته اهمیت دارد که تحول را نمی‌توان بصورت روزمره و بدون برنامه انجام داد. بلکه نیاز به وجود یک طرح سنجدیده و از پیش آماده شده دارد. طرح تحول ماحصل برخورد عناصر آگاه درون سازمان (سیستم) با اقتضات محیط و کوشش برای درک و شناسایی تعامل میان آنها است. طرح تحول همان برنامه، و کوشش‌هایی که صرف ایجاد این

به عنوان مثال اگر رابطه میان نرخ فروش و بودجه فروش را در چرخه باز ببینیم، ممکن است با فرض رابطه زیر:



حکم کنیم که به ازای افزایش بودجه واحد فروش، درآمد فروش موسسه بالا خواهد رفت اما با فرض چنین رابطه‌ای مدل صحیح و مناسبی از رابطه بین وقایع نساخته‌ایم. نگرش در چرخه بسته امکان ساختن مدل دقیق‌تر و کامل‌تری از واقعیت‌ها را فراهم آورده و رابطه بالا را بصورت زیر مدل‌سازی می‌کند:



به این ترتیب مدل گویای آن خواهد بود که هرچند افزایش بودجه واحد فروش در ابتدا ممکن است باعث افزایش درآمد فروش شود، اما پیامد دیگر آن کاهش در منابع مالی موسسه و به تبع آن کاهش در سطح موجودی انبار خواهد بود که منجر به کاهش امکان دسترسی به محصول و در نهایت کاهش میزان درآمد فروش (برخلاف انتظار حاصل از فرضیه قبلی) خواهد شد.

مسئله دیگر توجه به مفاهیمی مانند اثربخشی (EFFECTIVENESS) یا صحت و درستی کاری که انجام می‌شود، در برابر کارایی (EFFICIENCY) یا دقت و درست انجام دادن کارها است. مدیر استراتژیست می‌باید نگران اثربخشی امور باشد زیرا لازمه رویکرد استراتژیک به مسایل در نظر داشتن درستی کاری است که انجام می‌گیرد و در سطح استراتژیک اهمیت صحت تصمیمات از دقت تصمیمات بیشتر است. همانگونه که نگرش استراتژیک به معنای ساختن تصویری هرچه درست‌تر از آینده و مسایل آن است که ممکن است به همان اندازه دقیق نباشد.

مهندس سلیمانها در بخش دوم سمینار خود مفاهیمی از قبیل زنجیره ارزش، گروه‌های ذی‌نفع

(STAKE HOLDERS)، VISION یا تصویری که سازمان‌ها از خود در آینده دارند و ارتباط آن با مأموریت (MISSION) سازمان، هم‌افزایی (SYNERGY) و رابطه آن با تعامل (INTERACTION) و یکپارچگی (INTEGRATION) ارگانیک میان منابع سازمان را مورد بحث قرار داد. وی درباره زنجیره ارزش و اهمیت آن به عنوان یک ابزار تحلیل داخلی برای مدیران گفت: «زنجیره ارزش مدلی است که از سوی مایکل پورتر، استاد دانشگاه هاروارد ارائه شده است. زنجیره ارزش (VALUE CHAIN) روشی سیستماتیک برای شناسایی مجموعه فعالیت‌هایی است که یک موسسه برای ارائه محصول خود به مشتری، انجام می‌دهد. این زنجیره شامل ۲ بخش زنجیره اولیه و زنجیره ثانویه است. زنجیره اولیه فعالیت‌هایی را در بر دارد که عمدتاً جریان مادی تولید را تا رسیدن به مازاد تجاری انجام می‌دهند، از جمله خرید، عملیات (تولید)، بازاریابی و فروش و خدمات پس از فروش. زنجیره ثانویه عهده‌دار عملیات پشتیبانی مانند برنامه‌ریزی، تحقیق بازار، تحقیق و توسعه، کنترل پروژه و از این قبیل است. زنجیره ارزش در مجموع منجر به ایجاد حاشیه سود (مثبت یا منفی) می‌شود و هر یک از بخش‌های فعالیت موسسه در ایجاد حاشیه سود دخیل هستند. شرکت‌های پیشرفته و موفق توان آن را داشته‌اند که ساختار زنجیره ارزش خود را بدرستی شناسایی و بیشترین یکپارچگی را در میان حلقه‌های زنجیره اولیه ایجاد کنند و در عین حال بهترین پشتیبانی حلقه‌های ثانویه را نیز بصورت یکپارچه تامین نمایند. حلقه‌های فعالیت‌ها در زنجیره ارزش ارتباط استراتژیک با یکدیگر دارند و یک نگاه اقتصادی در صورتی قادر به کسب مزایای رقابتی است که بتواند این فعالیت‌های استراتژیک را شناسایی کند و آنها را به گونه‌ای بهتر یا ارزان‌تر از رقبای خود انجام دهد.»

آقای سلیمانها در بخش دیگری از سخنان خود درباره برنامه‌ریزی استراتژیک اظهار داشت: «ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک توجه به آینده، به جای تکیه بر گذشته است. تحولات محیطی عصر حاضر و گستردگی عمق و دامنه نوآوری‌های تکنولوژیکی نشان می‌دهد که آینده را دیگر نمی‌توان و نباید ادامه خطی گذشته تصور نمود. مسایل آینده هم از لحاظ ماهیت و هم از نظر نرخ تغییرات، بسیار متفاوت از گذشته‌ای است که

تجربه کرده‌ایم. بدون شک آنچه پیش‌رو داریم بسیار پیچیده‌تر و عظیم‌تر از آن چیزی است که پشت سر نهاده‌ایم و آنهایی در آینده موفق خواهند بود که تصویر دقیق‌تری از آن را ترسیم کنند و به این باور برسند که برای رویارویی با تغییرات آینده، هیچ راهی نیست مگر آن که قابلیت‌ها و توان خود را برای هرچه بهتر دیدن و شناختن این تغییرات افزایش دهند. برنامه‌ریزی ابزاری است که سازمان‌ها را در این جهت یاری می‌دهد.

بنابراین ضرورت نگرش آینده‌سازانه به برنامه‌ریزی طلب می‌کند که روش‌های نوین و تکنولوژی‌های جدید برنامه‌ریزی نه متکی بر گذشته و تجربیات آن، که با عنایت به آینده و نوع مسایلی باشد که بعد از این دست به گریبان آنها خواهیم بود.

آقای سلیمانها در بخش پایانی سمینار به تشریح مراحل تکامل برنامه‌ریزی، به عنوان قابلیت محوری که نگاه‌ها در تطابق با تحولات محیطی در خود پرورش می‌دهند پرداخت و پنج مرحله: (۱) بودجه‌ریزی و کنترل‌های مالی، (۲) برنامه‌ریزی دراز مدت، (۳) برنامه‌ریزی استراتژیک یک واحد فعالیت (کسب و کار)، (۴) برنامه‌ریزی استراتژیک جامع و (۵) مدیریت استراتژیک را به عنوان گام‌های اصلی در مسیر توسعه و تکامل برنامه‌ریزی برشمرد.

محیط بنگاه‌های اقتصادی،

صنایع مختلف را به گونه‌ای متفاوت تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. چنانکه ممکن است محیط مشابه، بر روی صنایع متفاوت، تأثیرات یکسان نداشته باشد. محیط کسب و کار را می‌توان با توجه به دو پارامتر تغییرات محیطی (بائثات، بی‌ثبات) و پیچیدگی محیطی (ساده، پیچیده) بخش‌بندی کرد. به این ترتیب با ۴ بخش محیطی باثبات-ساده، بی‌ثبات-ساده، باثبات-پیچیده و بی‌ثبات-پیچیده روبرو خواهیم بود که میزان افزایش عدم قطعیت در آنها با افزایش پیچیدگی محیط رابطه مستقیم و با افزایش ثبات محیط رابطه معکوس خواهد داشت. اداره آن دسته از صنایعی که در ناحیه محیط بی‌ثبات و پیچیده قرار می‌گیرند بسیار مشکل است، زیرا عدم قطعیت و اطمینان در محیط این‌گونه صنایع بسیار زیاد خواهد بود. فعالیت این دسته از صنایع است که مدیریت استراتژیک را ضرورتاً اقتضاء می‌کند.»

بازار جهانی و سیاست‌های استراتژیک تجاری

«بررسی سیاست‌های استراتژیک تجاری عنوان سمینار یک روزه‌ای بود که در ۲۵ تیرماه توسط دکتر محمد نهاوندیان در محل مرکز آموزش مدیریت دولتی برگزار شد. آنچه در زیر می‌آید، عمده‌ترین موضوعات مطرح شده در این سمینار است.

آشنائی اولیه با تجارت بین‌الملل، بیانگر تقابل دو اندیشه و گرایش در این زمینه است: نظریه تجارت آزاد و نظریه حمایت‌گرایی. بررسی تاریخ اندیشه اقتصادی نشان می‌دهد، بینش مکتب سوداگران مبنی بر اعمال محدودیت برای خارجی‌ها، حمایت از تجار و صنعتگران داخلی، ایجاد موانع برای واردات کالاهای خارجی و تلاش برای افزایش صادرات و در نهایت ازدیاد ثروت کشور، با حملات کلاسیکها درهم شکست.

کلاسیکها اثبات کردند که ادامه این روند یعنی افزایش صادرات و کاهش واردات امکان‌پذیر نیست. ضمن آنکه اصلاً جمع‌آوری طلا و نقره چه حاصلی دارد؟ اقتصاد یک جریان است نه یک حادثه به عبارت دیگر، فیلم است نه عکس، بنابراین بایستی جریان و دینامیزم خود را حفظ نماید تا سودمند باشد. این نکته به معنای اهمیت و ضرورت توجه به عنصر زمان در تحلیل‌های اقتصادی است. کلاسیک‌ها، با طرح مسأله مزیت نسبی و نفع حاصله از تجارت، مدلل ساختند که از تجارت هر دو طرف منتفع می‌شوند و به همین علت بهتر است، کشورها در هر زمینه‌ای که مزیت نسبی دارند، تخصص پیدا کنند. نتیجه نهایی این امر افزایش راندمان تولید کل و بهبود وضع کل

جهان است. نظریه پردازان در توضیح ریشه‌های مزیت نسبی و دلایل برخورداری کشورها از مزیت نسبی، مسأله برخورداری از عوامل را مطرح کردند. با این مفهوم که اگر میزان یک عامل مورد نیاز برای تولید در کشوری بیشتر باشد، آن کشور در تولید کالایی خاص مزیت نسبی پیدا می‌کند بغیر از دیگر مزیت نسبی به میزان برخورداری از عوامل تولید بستگی دارد.

حاصل این نظریات تا ۳ دهه پیش این بود که اقدام به مبادله و از بین بردن موانع تجارت، سهولت دسترسی به بازار کشورهای دیگر و نهایتاً

نفع کشورها و ارتقاء سطح رفاه جهانی را دنبال دارد. (اینکه هر یک از کشورهای جهان به چه میزان منتفع خواهند شد، بحث دیگری است). پس تجارت می‌تواند موجب رشد تولید شود، اگر خواهان رشد تولید هستیم باید موجبات رشد تجارت را فراهم کنیم یعنی موانع آن را از میان برداریم.

طی سال‌ها در مقابل نظریه تجارت آزاد، نظریه حمایت‌گرایی از بین نرفت و به اشکال مختلفی رخ نمود. در این نظریه بحثی مطرح بود مبنی بر، هم سطح نبودن کشورها و صنایع در نقاط مختلف جهان. از آنجا که صنایع نوزادی وجود دارد که برای رسیدن به مرحله رقابت باید مورد حمایت قرار گیرد و نیز تحت تاثیر اقتصاد سیاسی که حمایت از مشایخ برخی از صنایع

در این زمینه، در این سمینار، دکتر محمد نهاوندیان، با عنوان «سیاست‌های استراتژیک تجاری» به بررسی این موضوع پرداخت. در این مقاله، به بررسی مسأله‌های مرتبط با تجارت بین‌الملل و سیاست‌های استراتژیک تجاری پرداخته شد.

بمنظور از بین بردن آنها در کشور دیگر را ضروری می‌نمود، طرفداران حمایت‌گرایی مخالف ورود کالاهای مشابه خارجی بودند و این کار را با اعمال تعرفه یعنی افزایش مصنوعی قیمت کالاهای خارجی نسبت به کالاهای ساخت داخل برای مصرف‌کننده یا اعمال محدودیتهای غیر تعرفه‌ای و مقداری و یا مقررات‌گذاری انجام می‌دادند. بنابراین اقتصاد کلان و بینش ثنوری تجارت بین‌الملل بر این بود که علیرغم نفع جامعه جهانی ممکن است گروه‌هایی از این جریانات متضرر شوند، ولی تکلیف چیست؟ آیا باید عام را فدای خاص کرد و یا بالعکس.

با شکل‌گیری «گات» پس از جنگ دوم جهانی، این تصور پیدا شد که باید تصمیم‌های عمومی گرفت. یعنی بایستی مجمعی برای تصمیم‌گیری‌های عمومی و حرکت جدی بسوی

کاهش موانع تعرفه‌ای و غیر تعرفه‌ای که معمولاً غیر شفاف و غیر قابل محاسبه کمی هستند ایجاد کرد. در این اثنا که اقتصادهای پیشرفته و در حال توسعه، جریان آزاد سازی تجارت را طی می‌کردند، تجربه کشورهای همچون ژاپن، کره و بعدها کشورهای آسیای جنوب شرقی، مسأله جدیدی را مطرح ساخت. به عنوان مثال در ژاپن که از پیش آهنگان آزاد سازی تجاری است، سیاست‌های حمایت‌گرانه دولت غیر قابل انکار است. اگرچه این حمایتها، تعرفه‌ای و مقداری نیست. با توجه به اینکه در بخش خصوصی با دوره زمانی برگشت سرمایه، معین و کوتاه، میزان ریسک‌پذیری و میزان سرمایه‌گذاری در امر تحقیق و توسعه محدود است، دولت در این کشور اقدام به حمایت می‌کند. یعنی تامین مالی پروژه‌های تحقیق و توسعه را به عهده می‌گیرد یا به عبارت دیگر هزینه‌های آن را برای بخش خصوصی کاهش می‌دهد. در سیکل محصول ژاپن یعنی: تولید، رقابت، فتح بازار و نوآوری، تاثیر این نحوه از حمایت دولت کاملاً آشکار است. فتح بازارها توسط ژاپن و کشورهای آسیای جنوب شرقی از یک سو و افزایش کسری موازنه تجاری آمریکا از سوی دیگر، مسأله همسویی جریان حمایت‌گرایی و آزادسازی تجاری را قابل توجه می‌سازد. بدین سبب غربی‌ها چند پدیده را مورد مطالعه قرار دادند:

صرفه مقیاس: معمولاً در تحلیل‌های کلاسیکها و تجارت بین‌الملل، بازده نسبت به مقیاس ثابت در نظر گرفته می‌شد. در بررسی اخیر نتیجه گرفتند که شاید مفروضات آنها دارای اشکال است. در واقعیت می‌بینیم که با دو برابر کردن اندازه کارخانه و تعداد کارگران، میزان تولید بیش از دو برابر می‌شود. بطوریکه منحنی‌های امکان تولید مقعر نسبت به مبدا، محدب خواهند شد. یعنی نتیجه تخصص در تولید یک کالا به لحاظ صرفه مقیاس، هر دو طرف تجارت را راضی و سطح مطلوبیت عمومی را افزایش می‌دهد. صرفه مقیاس به معنای بزرگ کردن اندازه که در صورت داشتن بازار مناسب امکان‌پذیر است، موجب ارزان شدن تولیدات خواهد شد این امر یکی از دلایل توجیه‌کننده دخالت دولت است.

شما تصمیم گیری کنید ✓

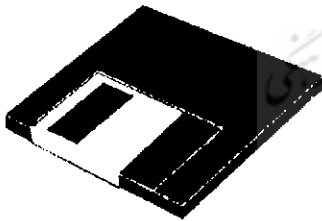
زیرا تصمیم گیری قسمتی از فرآیند حسابداری است که همواره به هوشمندی انسان نیاز دارد و طراحی صحیح سرفصل های حسابداری و ثبت صحیح عملکردها در حسابهای مربوطه نیازمند تجربه و تخصص فنی حسابداران با تجربه است .

✓ سیستم حسابداری مالی تلفیقی

با انبار (محاسب ۲) ابزار مناسبی است که به ساختار مالی که شما تعیین میکنید جامعه عمل می پوشاند و عملیات تکراری و وقتگیر یک سیستم مفصل حسابداری را در کوتاه ترین زمان انجام دهد. **محاسب** در طی چندین سال و در مؤسسات گوناگون با موفقیت مورد بهره برداری قرار گرفته و با نظرات عملی حسابداران شکل گرفته است .

کافی است نخست یک طرف حساب و سپس طرف دیگر حساب را تعیین نمایید و آنگاه صدور سند حسابداری ، قبض و حواله انبار ، اسناد مربوط به فروش و خرید و ثبت دفاتر روزنامه ، کل ، معین ، تفضیلی و تهیه کاردکس حسابداری انبار ، محاسبه قیمت میانگین و پیش بینی آینده وضعیت حسابهای سررسیددار و حساب پروژه ها ، مراکز هزینه ، شعب ، مناطق و تهیه انواع ترازا ، نمودارها و گزارشات مدیریتی و بدین ترتیب انجام

کارهای تکراری را به کامپیوتر بسپارید ✓



سیستم حسابداری تلفیقی با انبار

محاسب ۲

محصولی جدید از رایانگان فردا

پیشرو در تولید نرم افزارهای پیشرفته حسابداری

تهران . سپهروردی شمالی . بالاتر از عباس آباد . شماره ۳۶

تلفن ۸۴۶۹۳۶ و ۹۱۱۲۱۱۲۱۸۳

صرفه برونی: اگر صرفه در مقیاس در سطح بنگاه اقتصادی مطرح است، صرفه برونی در سطح صنعت مطرح می باشد. یعنی اینکه در صورت حضور طولانی در صحنه تجارت و افزایش مجموع تولید در یک صنعت یا بخش خاص، هزینه تمام شده یک بنگاه نیز کاهش می یابد. به این دلیل که با رسیدن تولید به حد تولید انبوه هزینه های تحقیق اولیه، کاهش می یابد. (این مباحث عمومیت نداشته و در بعضی از بخشها صادق است. در صرفه برونی با گذشت زمان، میزان تولید افزایش و هزینه کاهش می یابد. صرفه برونی نیز یکی دیگر از دلایل توجیه کننده دخالت دولت است.

ملاحظه ساختار بازار: به عنوان مثال ساختار غیر رقابتی بازار وجود تمایز در محصول، لزوم دخالت دولت در بازار را به منظور کاستن هزینه چه در سطح ملی و چه در سطح بین المللی نشان می دهد. تغییر در دینامیک تکنولوژی که معمولاً توسط بخش خصوصی امکان پذیر نیست نیز مبین ضرورت دخالت دولت برای ایجاد صرفه بلندمدت اقتصادی است.

عناصر فضایی یا هزینه حمل در تجارت: کشوری ممکن است در تولید کالای مزیت نسبی نداشته باشد ولی از نظر جغرافیایی می تواند دارای مزیت نسبی باشد. به عبارت دیگر هم واردکننده یک کالا باشد و هم صادرکننده آن.

بطور کلی می توان گفت که ورود سریعتر سایرین به بازار می تواند ایجاد محدودیت کند یعنی در تئوری مزیت نسبی اگر بحث، توقف در مزیت های نسبی موجود باشد این امر محدودیت در تجارت بوجود می آورد. در حالیکه بحث مهم در سیاستها استراتژیک تجاری، مساله خلق مزیت نسبی و به سخن دیگر پیش بینی و تنظیم کنش خود و واکنش دیگران است. مساله دیگر، بحث تئوری بازی است. در دنیا بازارهای محدودی وجود دارد که کوچک بودن اندازه بازار و بزرگ بودن اندازه بنگاه تولیدی را اقتضا می کند. در این حالت چه کسی تعیین می کند بازار متعلق به چه کسی باشد؟

لذا با بعضی از ملاحظات تئوری بازی آشکار شده است که اگر به جای تصمیم بر روی یک حرکت، حرکت های آتی را نه تنها برای خود بلکه برای رقیب و طرفهای تجاری خود مشخص و منموس نمود، می توان موفق به خلق مزیت نسبی شد. این موارد تنها مبتنی بر مباحث تئوریک نیست بلکه ابتدا تجربه عملی آنها اتفاق افتاده است.

در کشور ما صحبت بر سر این نیست که آیا به دنبال اقتصاد آزاد هستیم یا اقتصاد کنترل شده بلکه موضوع این است که آیا اقتصاد باز می خواهیم یا بسته. زیرا بین اقتصاد آزاد و باز تفاوت وجود دارد. در اقتصاد باز این نظریه مطرح است که از ابعاد مختلف به نفع کشور است که با دنیا زندگی کند ولی این کار به معنای اقتصاد آزاد بدون حد و مرز نیست. ثانیاً اگر این بحث روشن باشد، دیگر به مقوله صادرات به عنوان مازاد تولید نگاه نخواهیم کرد و تولید بر اساس سیاست استراتژیک شکل خواهد گرفت. و بر اساس اینکه نسل آینده صنعت چیست، سرمایه گذاری صنعتی صورت می گیرد حتی اگر مصرف داخلی آن وجود نداشته باشد. چنین نگرشی تفاوت بنیادی با بحث واردات و صادرات فعلی کشور دارد.



قابل توجه کلیه کارخانجات و واحدهای تولیدی

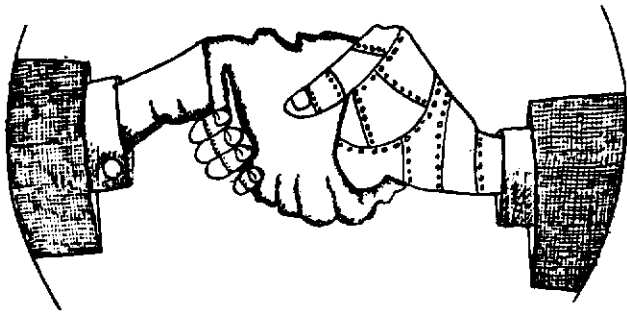
شرکت مهندسی و تحقیقات صنایع لاستیک با تجربه چندین ساله در زمینه آموزشی، پژوهشی، خدمات مهندسی و طراحی و با بهره‌برداری از گروه‌های کارشناسی مجرب، کتابخانه و آرشیو علمی کامل و به روز شده، ارتباط با مراکز علمی و صنعتی معتبر بین‌المللی آمادگی دارد تا در رابطه با پروژه‌های زیر خدمات مشاوره، طراحی، اجرا و یا نظارت را در بالاترین سطوح علمی و تکنیکی ارائه نماید.

- ارائه خدمات آموزشی در سطوح مختلف علمی، فنی و مهارتی
- انجام مطالعات فنی و اقتصادی واحدهای صنعتی
- مطالعه کار، زمانسنجی، ظرفیت سنجی خطوط تولیدی و ماشین آلات
- تدوین استانداردهای تولید
- طراحی و اجرای سیستم کنترل کیفیت تراکم (TQC / TQM)
- طراحی و اجرای سیستم برنامه‌ریزی تولید
- طراحی و اجرای سیستم نگهداری و تعمیرات (PM)
- طراحی فرمولاسیون برای قطعات صنعتی و مهندسی
- طراحی انواع قالب قطعات لاستیک، پلاستیک
- طراحی و ساخت ماشین آلات صنایع لاستیک
- اتوماسیون ماشین آلات خطوط تولید
- مشاوره صنعتی در خرید، نصب و راه‌اندازی ماشین آلات صنعتی

علاقمندان می‌توانند جهت کسب اطلاعات بیشتر با آدرس زیر مکاتبه یا حضوراً مراجعه نمایند.

تهران - خیابان باقرخان غربی پلاک ۶۲ صندوق پستی ۵۹۸۱-۱۵۸۲۵

عصر اطلاعات؛ ۳۰ ساعت کار در هفته



منبع: NEWSWEEK, APRIL 24, 1995

ترجمه از: مریم بختیاری

● آیا این مسئله عمدتاً مشکل کشورهای توسعه یافته نیست؟

* در این گونه کشورها جامعه به دو گروه تقسیم شده است: ۲۰ درصد افراد جذب بازار علم و دانش شده‌اند و ۸۰ درصد بقیه در کنار طبقه متوسط برای ماندن، تلاش می‌کنند. به همین علت است که در تمام این کشورها شاهد یک طبقه متوسط شکننده هستیم.

● آیا بدون مشاغل گوناگون اقتصاد کشورها دوام می‌آورد؟

* وقتی به مردم اجازه بدهیم که آزادانه به کارهای مستعدد بپردازند، قدرت خرید کافی برای محصولات زیادی که در نتیجه این افزایش بهره‌وری تولید می‌شود، وجود نخواهد داشت و این نقطه ضعف عصر اطلاعات است. البته در کوتاه‌مدت جایگزینی کارکنان با تکنولوژی، ارزاتر به نظر می‌رسد اما در بلندمدت، همین موضوع باعث از بین رفتن اقتصاد خواهد شد زیرا دیگر در بین مردم قدرت خرید کافی وجود ندارد.

● آیا در رابطه با عصر اطلاعات نکته مثبتی به چشم می‌خورد؟

* ما در ابتدای راه انقلاب تکنولوژی هستیم. انقلابی که می‌تواند باعث به‌وجود آمدن رنسانس در تمدن بشری شود. انقلاب تکنولوژی باعث می‌شود اوقات فراغت بیشتری داشته باشیم و وقت خود را برای جنبه‌های دیگر زندگی مانند زندگی مذهبی، زندگی فردی و خانوادگی صرف کنیم و از طرف دیگر این امر با بیکار کردن افراد باعث بروز بحران اقتصادی خواهد شد. تکنولوژی درست مانند یک شمشیر دولبه است.

در اختیار خود گرفته است. امروزه ما شاهد شرکتهایی مجازی هستیم که فقط شامل مؤسس شرکت، پرسنل فنی و یک هسته مرکزی هستند. در این گونه شرکتها کارمندان دفتری، مدیران میانی، منشیها و متصدیان اطلاعات جایی ندارند و از آنجایی که تولیدکنندگان مستقیماً از طریق مخابرات با خرده‌فروشان در تماسند، عمده‌فروشان و واسطه‌ها عملاً از میدان خارج شده‌اند.

● آیا تکنولوژیها و مشاغل نوین، به سرعت جایگزین مشاغل قبلی نمی‌شوند؟

* اینطور نیست. حتی اگر شما قصد تولید محصول جدیدی را داشته باشید که دارای بازار جهانی باشد، می‌توانید آن را در کارخانه‌هایی که کارگر ندارند تولید کنید و در شرکتهای کوچک مجازی به فروش برسانید و این به معنای کاهش اجتناب‌ناپذیر نیروی کار است.

● آیا هیچ راهی برای از میان برداشتن کسادی بازار کار وجود ندارد؟

* فرصتهای جدید شغلی منحصر به افراد تحصیل کرده می‌باشد، افرادی مانند تحلیل‌گران، مهندسان، دانشمندان، برنامه‌نویسان کامپیوتر، حسابداران و وکلا. حتی اگر بتوانیم تمام نیروی کار را برای این مشاغل بکار گیریم، باز هم هرگز برای جذب میلیونها نفر به کشاورزی، تولید و خدمات موفق نبوده‌ایم.

«جرمی ریفکین» رئیس مؤسسه تحقیقاتی در واشنگتن است که در زمینه‌های اقتصادی فعالیت می‌کند. وی که اقتصاددانی مجرب و مخالف سرسخت بیوتکنولوژی است در کتاب خود تحت عنوان «انتهای دوران کار» به مسائل مهمی همچون «اتوماسیون» و «انقلاب اطلاعات» پرداخته است. متن زیر، برگزیده مصاحبه‌ای است که وی اخیراً با «مری هیگر» خبرنگار هفته‌نامه «نیوزویک» انجام داده است:

● مهمترین و ضروری‌ترین پیام کتاب جدید شما چیست؟

* احزاب سیاسی در سراسر جهان به موضوعی که در آینده نزدیک مهمترین مسئله‌شان خواهد بود توجه نمی‌کنند. همینطور که به عصر اطلاعات گام برمی‌داریم، کامپیوترها و رباتها جانشین طبقات مختلف مشاغل می‌شوند. هنگامی که در دهه ۶۰ مشغول به تحصیل بودم، حدود ۳۳ درصد از افراد، موجب‌بگیر بودند. امروزه این رقم به تنها ۱۷ درصد رسیده. در حالیکه جمعیت جهان به شدت رو به افزایش است و تا سال ۲۰۲۵، تنها ۲ درصد از نیروی کار جهان مربوط به کارگران کارخانجات خواهد بود.

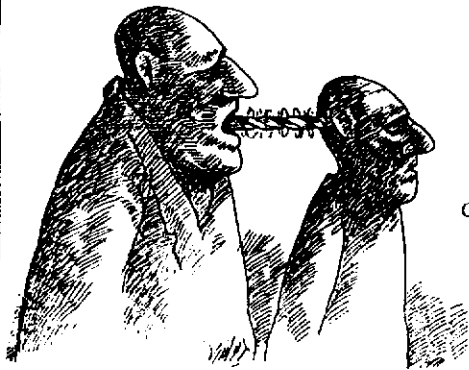
● چه بر سر تمام آنهایی که بیکار شده‌اند خواهد آمد؟

* در گذشته محیطهای خدماتی مورد توجه بودند و می‌توانستند دستمزدبگیران را جذب کنند اما هم‌اکنون انقلاب تکنولوژی این خدمات را کاملاً

«انتقاد از زیردستان»

ترجمه: عین‌اله احمدی

COMMUNICATION BRIEFINGS - APRIL 1995



● برای رویارویی با این رنسانس چه چیز لازم است که جایگزین شود؟
● باید تا سال ۲۰۰۵ در تمامی کشورها ساعات کار هفتگی را به ۳۰ ساعت کاهش داد. در گذشته افرادی که کار می‌کردند خواهان شرکت در افزایش بهره‌وری از طریق ساعت کاری کمتر، حقوق بیشتر و مزایای بهتر بودند. اما این بار اینگونه نیست. کارفرمایان نیروی کار را کاهش می‌دهند ولی ساعات کار هفتگی را کاهش نمی‌دهند. بعضی از کارکنان حتی اضافه کاری می‌کنند در حالیکه مابقی کار چندانی ندارند.

● و این باعث به وجود آمدن مشکلات دیگری خواهد شد...

● همه کشورهای صنعتی نگران از هم پاشیدگی بنیان خانواده هستند زیرا در اکثر مواقع هیچکدام از والدین در خانه به سر نمی‌برند، در حالیکه نمی‌توان بدون والدین بنیاد خانواده را حفظ کرد. من پیشنهاد می‌کنم والدین تنها هنگامی که فرزندان شان در مدرسه هستند، کار کنند و هنگامی که بچه‌ها به خانه برمی‌گردند، والدین نیز در منزل باشند. «۳۰ ساعت کار در هفته» شعار عصر اطلاعات خواهد بود.

● اگر این اتفاق بیفتد با میلیونها نفر که دیگر در بازار کار نیازی به آنها نیست، چه باید کرد؟

● این سؤال مهمی است. در هر کشور باید به منظور فراهم نمودن حداقل معیشت برای کسانی که مایلند برای کار در بخشهای غیرانتفاعی /خدماتی آموزش ببینند، درآمد تضمین شده‌ای در نظر گرفته شود. تنها در این عرصه است که می‌توان تمام افرادی را که در بازار کار و یا دولت نیازی به آنها نیست، جذب کرد. مشاغل و مهارت‌های اجتماعی تنها مواردی هستند که کامپیوتر قادر به انجام آنها نیست. برای کامپیوتر اداره کردن یک مهدکودک با ۳۰ بچه به مراتب پیچیده‌تر از جراحی است!!

● اگر در این جهت حرکت نکنیم چه پیش خواهد آمد؟

● تنها راه، پر کردن هرچه بیشتر زندانهاست! اگر ما در این جهت کاری جدی انجام ندهیم، آمار جنایت و خشونت در جامعه افزایش خواهد یافت. افرادی که به زور از بازار کار خارج شده‌اند، هرچه را که نیاز داشته باشند به زور تهیه می‌کنند! □

پذیرش انتقاد اصولاً برای ما آدم‌ها کار چندان ساده‌ای نیست. لذا چگونگی انتقاد از طرف مدیر نسبت به یک زیردست (که نقشی سازنده داشته باشد) شاید یکی از پیچیده‌ترین مهارت‌های مدیریتی است. اگر انتقاد به شیوه‌ای درست مطرح نشود، احتمالاً خسارات حاصله بیش از فواید مورد نظر خواهد بود.

ذیلاً به نکاتی در باب چگونگی مطرح کردن انتقاد از یک زیردست به منظور بهبود کارش اشاره می‌کنیم.

قبل از هر چیز اگر شرایط زیر در شما وجود ندارد، اساساً آنچه در پی آن هستید، احتمالاً نه انتقاد، بلکه سرزنش یا توبیخ زیردست است، این دو را با هم اشتباه نگیرید که اثر هر دو را از بین می‌برد:

اول: باید از صمیم قلب معتقد باشید که موقع انتقاد، قصد شما خیرخواهی و کمک به انتقاد شونده، به منظور بهبود کار و رشد وی می‌باشد. اگر شما خود به این اعتقاد نرسیده باشید، قطعاً او نیز انتقاد را به معنی توبیخ، ایرادگیری تنبیه و تحقیر برداشت خواهد کرد.

دوم: اگر خود انصافاً شخصی انتقادپذیر نیستید،

اساساً زحمت انتقاد از دیگران را به خود ندهید. می‌توانید آنها را تنبیه یا سرزنش کنید، اما انتقاد را فراموش کنید، زیرا یا به شما خواهد خندید یا از آن خواهد رنجید.

اما در صورت تحقق شرایط فوق توجه به نکات زیر، موقع انتقاد از زیردست به شما کمک خواهد کرد:

۱ - نشان دهید که شأن، شخصیت و پیشرفت وی برای شما اهمیت دارد. اگر او به خاطر وجود خصوصیات مثبتی به خود می‌بالد، با او همصدا باشید. به او بفهمانید که ارزش‌های او را درک می‌کنید و به همین لحاظ می‌خواهید نواقص

کوچک خود را برطرف کند تا بهتر پیشرفت کند.
۲ - شرایط و زمان ارائه انتقاد اهمیت حیاتی دارد. خیرخواهانه‌ترین و مناسب‌ترین انتقادهای نیز اگر در شرایط نادرست (مثلاً در حالی که شخص از موضوع دیگری عصبانی است) مطرح شود، نتیجه معکوس به بار می‌آورد.

۳ - در انتقاد (برخلاف تنبیه) از حالت «امری» و خشک اجتناب کنید. مثلاً نگوئید او «چه باید، یا نباید می‌کرد». استفاده از این باید و نیاید شما را در نظر وی آدمی خشک و تلک‌بعدی جلوه خواهد داد.

۴ - طوری برخورد نکنید که برای شخص این تصور پیش آید که گویا برای شما اجرای نظر خودتان بسیار مهم‌تر است تا کمک به بهبود کار وی.

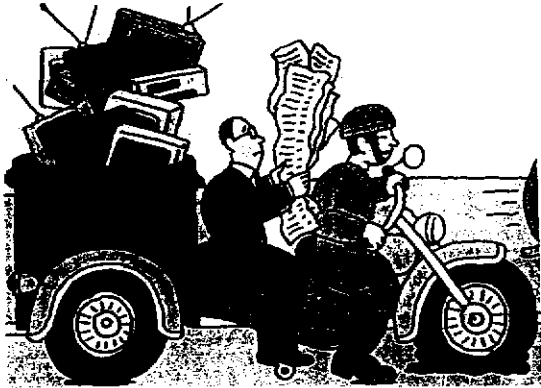
۵ - گرچه هنگام انتقاد باید تلاش کنید هرچه بیشتر در موضع خیرخواهی قرار گیرید، اما نکته ظریف اینجاست که نباید با حرف‌ها و نصایح کلی و ظاهراً درست، اما مبهم خود را در نقش یک معلم اخلاق جلوه دهید. باید انتقاد کاملاً واضح و حتی الامکان همراه با پیشنهاد یا راه‌حل مشخصی باشد. نصایح و حرف‌های خوب ولی کلی، جدا از این عیب که عموماً مردم از نصیحت خوششان نمی‌آید، این اشکال را نیز دارد که ممکن است موجب تمایز مختلف شود و لذا سردرگمی و تشویش را در وی دامن زند. این امر به نوبه خود می‌تواند اوضاع را بسیار بدتر کند.

۶ - پس از انتقاد و پیشنهاد باید با حوصله و دقت به او تفهیم کنید که منافع و مزایای انجام آن نسبت به قبل چیست. □

گزارش سالانه تویوتا در ۱۹۹۴: چگونه ۱/۵ میلیارد دلار صرفه جویی کردیم

از مجله: AUTOMOTIVE INDUSTRIES

MARCH 1995



گزارش سالانه هیات مدیره تویوتا برای سال ۱۹۹۴، یکی از گزارش‌هایی است که مطالعه آن برای مدیران همه شرکت‌های خودروسازی ضرورت دارد. گذشته از بخش مالی گزارش که محافظه کارانه تر از بسیاری گزارش‌های آمریکایی نگاشته شده، پیام تویوتا که در خلال بخش نخست گزارش نهفته است، به تمامی رقبا هشدار می‌دهد که این شرکت به خوبی با افزایش ارزش برابری ین کنار آمده و در مسیر حل مسایل داخلی گام بر می‌دارد، مسائلی که کارایی شرکت را در سال‌های پایانی دهه ۸۰ به مخاطره انداخته بود.

گزارش تویوتا با این عنوان آغاز می‌شود: «چگونه ما ۱/۵ میلیارد دلار صرفه جویی کردیم.» مدیریت در بیانیه خود در صفحه سوم گزارش، چالش‌های پیش روی تویوتا را ترسیم می‌کند و پاسخ تویوتا به آن چالش‌ها را نیز به اختصار شرح می‌دهد و هدف جهانی تویوتا برای تولید ۶ میلیون اتومبیل تا سال ۲۰۰۰ در سراسر دنیا را به تفصیل بیان می‌دارد. در انتها، در یک پاراگراف ساده و مختصر با جرأت و صراحت ادعا می‌کند که تویوتا به اهداف تولیدی خود دست خواهد یافت.

این سند تصورات کسانی را که گمان می‌کردند تویوتا از استراتژی رشد جهانی خود عقب‌نشینی خواهد کرد، باطل می‌کند. آن گروه از تولیدکنندگان خودرو که می‌پنداشتند به مدد قدرت گرفتن، از حمایت و مصونیت دائمی در برابر تویوتا برخوردار خواهند بود، حال باید بیانیه صریح و تهاجمی مدیریت این شرکت را هشدار برای خود تلقی کنند. در این بیانیه آمده است:

«پس ما سرنوشت خود را در دستان خود می‌گیریم. ما نمی‌توانیم دنیا را تغییر دهیم اما قادریم خود را دگرگون سازیم. ما توان آن را داریم که ساختار قیمت تمام شده خود را با واقعیت‌های بازار وفق دهیم و می‌توانیم قوی‌ترین بخش‌های تقاضا را مهاجمانه هدف بگیریم. کوتاه سخن آن‌که، این همان کاری است که هم‌اینک انجام می‌دهیم.»

در صفحه چهارم گزارش، شش حوزه که تویوتا برای کاهش هزینه‌ها هدف‌گیری کرده معرفی می‌شود و هر بخش مثال‌های تفصیلی و کامل از دستاوردهای تویوتا را نیز در بر دارد. آنچه این ادعاها را فزاتر از معمول جلوه می‌دهد، یکی پذیرش مشکلات از سوی تویوتا و دیگری تنوع استراتژی‌هایی است که این شرکت برای نیل به اهداف خود تعقیب می‌کند.

نخستین هدف که «توسعه و گسترش ساخت قطعات به خوبی همیشه، اما با هزینه کمتر» است، نشان می‌دهد که تویوتا نسبت به کاهش هزینه‌ها رویکردی چندجانبه دارد و در پی صرفه جویی در زمینه‌های مختلف از طراحی، تا مواد و تولید است. از جمله اعمال تغییراتی ظریف در طراحی و یا استفاده از نوعی پلیمر پلاستیک جدید که بازدهی و قابلیت بازیافت بیشتر و ضایعات کمتر دارد. در اصلاح فرایند تولید نیز پرهیز از افراط در اتوماسیون و ایجاد تعادل میان کاردستی و کار اتوماتیک مورد توجه و تمرکز قرار گرفته است. به گونه‌ای که به کارگیری ابزارآلات نسبتاً ساده و نه چندان گران‌قیمت نیمه اتوماتیک سبب کاهش کل هزینه‌ها شده است.

امکان ساده‌سازی محصول و اجزای آن نیز گویای پیچیدگی غیر ضرور محصول است که به خط تولید تویوتا راه یافته بود و حال، بسیاری از اجزای ساده‌تر طراحی و ساخته می‌شود.

مزیت دیگر تویوتا، توان این شرکت در شناسایی و درک هزینه‌های پشتیبانی (LOGISTICS) مربوط به اداره یک شرکت یکپارچه جهانی است. هیچ شرکت آمریکایی تاکنون نتوانسته به یکپارچگی چند ملیتی تویوتا و یا شناخت و درک تویوتا از چگونگی کنترل هزینه‌های پشتیبانی نایل و یا حتی به آن نزدیک شود. اگرچه برای آمریکایی‌ها بهتر است که این مسایل را بیاموزند زیرا این امور نیز به اندازه سنجش کارایی در نفر/ساعت اختصاص یافته

برای تولید هر اتومبیل و یا ماه‌های کاری که صرف پدیدآوری یک اتومبیل جدید می‌شود، اهمیت دارد.

تویوتا ارتباط با تامین‌کنندگان را یکی دیگر از نقاط قوت خود می‌داند. هرچند سیستم «کای رتسو» (KEIRETSU) در ژاپن دستخوش تغییر شده، اما تویوتا همچنان به آن پای بند و وفادار مانده است. این شرکت سیستم و روش‌های تولید LEAN را بین تامین‌کنندگان اصلی و فرعی خود تشویق می‌کند. به این ترتیب تویوتا زنجیره‌ای از تامین‌کنندگان در گرداگرد خود ایجاد کرده که امکان صرفه جویی هرچه بیشتر را برایش فراهم می‌آورد.

اما بزرگترین مساله گریبانگیر بیشتر شرکت‌ها، افزایش بهره‌وری یقه سفیدها است. تویوتا برای مواجهه با این معضل، بیست درصد پرسنل خود را به پروژه‌های جدید انتقال داد و هشتاد درصد باقیمانده را مجبور کرد تا مطابق کل پرسنل سابق کار کنند. ضمن آن که رفومی را در شرکت ایجاد کرد که زمان، کوشش و کاغذبازی در انجام وظایف روتین اداری را حذف می‌کرد.

چهارسال از زمانی که اقتصاد حباب‌گونه ژاپن فروکش کرده و سرمایه‌گذاری و شیوه عمل بسیاری از خودروسازان این کشور، در اواخر دهه ۸۰ را به زیر سوال برده، می‌گذرد. اما تویوتا هنوز یک کمپانی برجسته است. بار دیگر این شرکت اهمیت بنیانی محکم و استوار از فرآیندها و سیستم‌ها، همراه با تعیین و توصیف دقیق اهداف را برای تحقق بخشیدن به تحول ثابت می‌کند.

اتکا به سیستم تولید و کیفیت محصولات، این شرکت را نسبت به فروش ۱/۶ میلیون اتومبیل دیگر تا سال ۲۰۰۰ مطمئن می‌سازد. گزارش سالانه تویوتا در ۱۹۹۴، از ظهور مجدد این شرکت، به عنوان پرتوان‌ترین رقیب در این کسب و کار خبر می‌دهد. □

مدیریت منزلت اجتماعی جامعه انفورماتیک

از: سید مرتضی حسینی الهاشمی

بدمنظور نیل به اهداف نظام انفورماتیک کشور، ضروری است که شرایط عینی تصمیم‌گیری در زمینه مدیریت منزلت اجتماعی جامعه انفورماتیک بررسی شده و سپس باتوجه به مقدرات توسعه اجتماعی جامعه انفورماتیک در این شرایط، راه‌حل‌هایی جهت حفظ و توسعه منزلت اجتماعی آن ارائه گردد؛ به عبارت دیگر پیشنهادهایی جهت استحکام روزافزون بنیان این صنعت نوپا و همچنین پویایی و بالندگی آن در جامعه، مطرح شود.

برای درک صحیح و تحلیل واقع‌بینانه از اوضاع و احوال اقتصادی در برابر جامعه انفورماتیک، لازم است به وضعیت تولید بادر نظر گرفتن یافت نیروی کار کشور و همچنین مقایسه آن با یافت نیروی کار در جوامع صنعتی دنیا توجه دقیقی بشود.

یافت نیروی کار

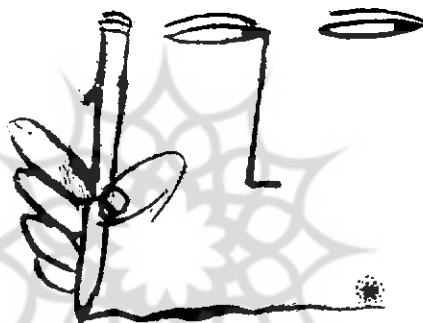
در جوامع صنعتی که درصد بسیار بالایی از نیروی کار را افراد متخصص تشکیل می‌دهند، ضرورت پردازش، ذخیره‌سازی و بازیابی سریع اطلاعات، جزء لاینفک فرهنگ کار و تولید قرار گرفته و پیدایش این دانش به‌عنوان ابزار توسعه آن جوامع گردیده و جایگاهی متناسب با منزلت واقعی خود یافته است.

در ایران، برطبق نتایج سرشماری سال ۱۳۶۵ نسبت شاغلان دارای تحصیلات عالی به کل نیروی کار کشور ۴/۳٪ بوده است به عبارت دیگر ۹۵/۷٪ از نیروی کار جامعه ایران را افراد غیرمتخصص، فنی و کارگران ساده تشکیل می‌دهند. حال در چنین جامعه‌ای که اکثریت فعالیت‌ها غیرتخصصی است حفظ و توسعه منزلت اجتماعی صنعتی که پرچمدار دقت و سرعت در پردازش اطلاعات به‌شمار می‌آید، از پیچیدگی و حساسیت خاصی برخوردار است؛ به‌دلت همین ناهمگونی منزلت واقعی این صنعت با فرهنگ جامعه کاری کشور است که کلیه صاحب‌نظران اذعان دارند که از ظرفیت کاری کامپیوترهای موجود در ایران در حد بسیار پایینی استفاده می‌شود. در بسیاری از موارد نیز تنها جهت زیباتر کردن دکوراسیون اطاق مدیران و یا جهت سرگرمی و بازی افراد به کار گرفته شده و یا

غافل از کارایی پرتوان دستگاهها فقط به‌انجام کارهایی ابتدایی و ساده با آنها اکتفا می‌شود.

جایگاه انفورماتیک

در جوامع صنعتی، از یک طرف هماهنگی کامل بین انگیزه‌ها و اندیشه‌ها وجود دارد و از طرف دیگر مدیران این جوامع شناختی کامل و صحیح از کارایی کامپیوتر و جامعه انفورماتیک دارند، لذا انتظارات مدیران، هماهنگ و متناسب با کارآمدی واقعی این جامعه بوده و در نتیجه این صنف جایگاه واقعی خود را در اینگونه جوامع احراز نموده است.



در ایران به دلیل ضرورت‌های دوران پس از انقلاب و همچنین طولانی بودن زمان دستیابی به نرم‌افزارهای هماهنگ با انقلاب جهت اداره جامعه - به امید حل مشکلات مدیریت - تب داغ خرید کامپیوتر بالاگرفت و به همین دلیل انتظارات و توقعات مدیران از جامعه انفورماتیک، این صنف را در جایگاهی بس خطیر و در عین حال ناپایدار قرار داده است.

توسعه منزلت اجتماعی جامعه انفورماتیک

اکنون باید دید که در چنین شرایطی، مقدرات توسعه اجتماعی جامعه انفورماتیک چیست و چگونه می‌توان جهت حفظ و توسعه منزلت اجتماعی جامعه انفورماتیک، گام برداشت:

باتوجه به تفکرسیستمی و نگرش نظام‌مند این صنف به موضوعات و در امتیاز داشتن دانش و ابزار هماهنگ‌سازی سازمانی می‌توان به‌درستی ادعا کرد که هیچ کشوری برای تنظیم نظام همکاری اجتماعی، فعلیتی سزاوارتر از جامعه انفورماتیک را دارا نمی‌باشد.

در یک جمع‌بندی کلی از مطالب فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که باتوجه به بافت غیرفنی نیروی کار جامعه ایران و امیدبستن مدیران به حل مشکلات از طریق کامپیوتری کردن فعالیت‌های خود، بقاء فعلی و توسعه حضور جامعه انفورماتیک منوط به مشارکت جدی در رفع مشکلات کشور است. به عبارت دیگر جامعه انفورماتیک باید با سازماندهی مقدرات اجتماعی، به‌عنوان یک یاور قوی برای تصمیم‌گیری مدیران ظاهر شده و با ارزیابی مشکلات، آسیب‌شناسی و بهینه‌سازی، اعتماد آنان را به کارآمدی این صنف در جامعه ایران افزایش دهند. در غیر این صورت اگر امید مدیران از این صنف به یاس تبدیل شود و کامپیوتر به‌عنوان یک وسیله تشریفاتی تلقی شود باید منتظر انزوای تدریجی جامعه انفورماتیک و کاهش قدرت حضور آن باشیم.

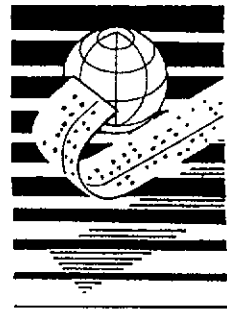
بنابراین نظام انفورماتیک ایران باید:

- با دستیابی به ادبیات تفاهم صنعتی و منطق هماهنگ‌سازی از تشنه و تجزیه‌گرائی پیشگیری نموده و با ایجاد ارتباط نزدیک بین طبقات مختلف این صنف و نظام بخشیدن به آن، قدرتی عظیم جهت حل مشکلات کشور پدید آورد. برای رسیدن به این منظور باید سودنگری جزئی را به نگرش توسعه منافع دراز مدت تبدیل کرد.

- با تعیین استراتژی توسعه و برنامه‌ریزی درازمدت جهت حضور فعال این صنف در جامعه، افق تکامل جامعه انفورماتیک را ترسیم کند.

- با آسیب‌شناسی و پیش‌بینی آینده و با توجه به شرایط مختلف، سعی در حفاظت از این جامعه نوپا نموده و به وسیله سیاست‌گذاری و ارائه روشهای عملی به اعضای این صنف، تدابیر لازم جهت ثبات صنعتی در شرایط مختلف اقتصادی که گاه و بیگاه بر هر جامعه‌ای رخ می‌نماید، اتخاذ کند تا آسیب‌پذیری این صنف در شرایط مختلف به حداقل ممکن کاهش یابد.

- با هدایت قدرت علمی و عملی جامعه انفورماتیک به سوی حل مشکلات مدیران کشور زمینه ارتقاء این صنف را از موضع کنونی به مشارکت در تصمیم‌گیریها به‌عنوان برترین یاور مدیریت کشور فراهم آورد. □



کمیسیون بین المللی

● کاهش شدید رشد اقتصادی در کانادا

در سه ماهه اول سال ۱۹۹۵، کاهش شدیدی در میزان رشد اقتصادی کانادا ثبت شده که بخشی از آن ناشی از تقلیل تقاضای محصولات این کشور توسط آمریکا بوده است.

اداره آمار کانادا، یک ارگان وابسته به دولت، اعلام کرده است که تولید ناخالص داخلی این کشور طی سه ماهه اول سال ۱۹۹۵، تنها رشد سالانه ۰/۷ درصدی داشته که کمترین میزان رشد فصلی طی دو سال گذشته است.

این در شرایطی است که تولید ناخالص داخلی کانادا که نشاندهنده ارزش تولید کالاها و خدمات است، طی سه ماهه آخر سال ۱۹۹۴ از رشد سالانه‌ای برابر ۴/۶٪ برخوردار بوده است. کارشناسان اقتصادی عقیده دارند اقتصاد کانادا علامتی که بیانگر جهش سریع به شرایط مستحکم دو سال گذشته باشد، نشان نمی‌دهد.

کارشناسان براین باورند که فعالیت‌های اقتصادی کانادا طی سه ماهه دوم سال ۱۹۹۵ نیز در وضعیت انقباضی باقی خواهد ماند.

(WALL STREET JOURNAL-NEWYORK)

● شورای امنیت؛ ۵۰ سال عمر و ۱۰۰۰ قطعنامه

هزارمین قطعنامه شورای امنیت سازمان ملل متحد همزمان با پنجاهمین سالروز تاسیس آن صادر شد.

پنجاه سال میان اولین قطعنامه صادرشده از سوی شورای امنیت و هزارمین قطعنامه فاصله وجود دارد و نکته جالب توجه این است که هر دو این قطعنامه‌ها از اهمیت چندانی برخوردار نیستند.

دلیل عدم اهمیت این دو قطعنامه این است که قطعنامه در مورد تاسیس کمیته روسای ستاد اعضای دائمی شورای امنیت بود که هر دو هفته یکبار برگزار می‌شد و هزارمین قطعنامه نیز مربوط به تمدید مدت ماموریت نیروهای پاسدار صلح سازمان ملل در قبرس به مدت ۶ ماه است که بارها تمدید شده است.

از جمله قطعنامه‌های مشهور میان اولین و هزارمین می‌توان قطعنامه ۲۴۲ در سال ۱۹۶۰ را نام برد که در پی جنگ ۶ روزه اعراب و اسرائیل صادر شد.

این قطعنامه به همراه قطعنامه ۳۳۸ در حال حاضر اساس مذاکرات جاری میان اعراب و اسرائیل را تشکیل می‌دهد.

قطعنامه ۴۲۵ صادر شده در سال ۱۹۷۸ در مورد عقب‌نشینی بی‌قید و شرط صهیونیست‌ها از جنوب لبنان نیز قطعنامه‌ای است که تاکنون از سوی رژیم صهیونیستی اجرا نشده است.

قطعنامه ۵۹۸ در مورد پایان جنگ ایران و عراق و قطعنامه ۶۸۷ صادره در سال ۱۹۹۱ که شروط پایان جنگ خلیج فارس را در آن ذکر شده است از جمله مشهورترین قطعنامه‌های صادره از سوی شورای امنیت سازمان ملل متحد است. از سال ۱۹۴۶ تا ۱۹۹۵ اعضای دائمی شورای امنیت، ۲۸۲ قطعنامه را وتو کرده‌اند که ۸۳ مورد وتو متعلق به آمریکا، ۳۳ مورد وتو مربوط به انگلیس، ۲۲ مورد وتو مربوط به چین، ۱۸ مورد وتو مربوط به فرانسه و ۱۲۶ مورد وتو متعلق به شوروی سابق و روسیه فعلی است.

نکته جالب توجه در مورد وتوهای آمریکا این است که اکثر آنها در مورد مسائل مربوط به خاورمیانه و به نفع رژیم صهیونیستی علیه اعراب و مسلمانان صادر شده است.

(بیروت - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● قد انسان صبح‌ها بلندتر است

محققین علوم پزشکی در انگلیس با اتکاء به یک روش جدید عکس برداری ثابت کرده‌اند، قد انسان به خاطر جمع شدن نوعی ماده شیمیایی در دیسک‌های کمر، در هنگام صبح بلندتر از شهابست.

براساس تحقیقات انجام شده از سوی دکتر «نیل رابرتس»، استاد دانشگاه «لیورپول»: «استراحت بر روی پشت باعث می‌شود تا در داخل دیسک‌های کمر نوعی مایع جمع شده و آن را متورم کند.

آخرین تکنیک عکس برداری (اسکن) از کمر، این امر را به وضوح نشان داده و تایید می‌کند. سطح این ماده شیمیایی در هنگام شب، بعد از یک روز کار در سطح بسیار کمتری نسبت به هنگام صبح قرار دارد.»

یکی از مهمترین نتایج این تحقیقات آن است که این تورم دیسک‌های کمر باعث می‌شود قد انسان صبح‌ها بلندتر از شب باشد و سطح متوسط این اختلاف به ۲/۶ سانتی‌متر می‌رسد.

گزارش بلندتر بودن قد انسان در هنگام صبح، امری تازه نیست و از قدیم بسیاری به آن معتقد بوده‌اند.

(DAILY TELEGRAPH-LIVERPOOL)

● افزایش تقاضای انرژی در بازارهای بین‌المللی

مدیرکل امور تجاری ذغال سنگ چین اعلام کرد تقاضا برای انرژی در بازارهای بین‌المللی به ویژه در آسیا به علت رشد اقتصادی این منطقه به سرعت در حال افزایش است.

به نوشته روزنامه «چاینا دیلی» براساس بررسی‌های انجام شده: اقتصاد بین‌المللی در سال جاری از رشدی معادل ۳ درصد برخوردار خواهد بود که به این ترتیب گردش تجاری نسبت به سال گذشته با رشدی معادل ۸ درصد روبرو خواهد شد.

رشد اقتصادی همگام با افزایش سایر نیازها، موجب رشد قیمت مواد انرژی‌زا از جمله ذغال سنگ خواهد شد و به همین دلیل

● کاهش اندک رشد

جمعیت جهان

آمارهای جدید سازمان ملل متحد که توسط مجله «صندوق جمعیت سازمان ملل» منتشر شد نشان می‌دهد که میانگین رشد جمعیت جهان اندکی کاهش یافته است و باعث این اعتقاد شده که جمعیت جهان در سال ۲۰۵۰ میلادی به جای رقم ۱۰ میلیارد نفر پیش‌بینی شده، به ۹/۸ میلیارد تن خواهد رسید.

جمعیت جهان در حال حاضر (۱۹۹۴ میلادی) به ۵/۶۳ میلیارد رسیده که از هر ده نفر ۸ نفر در کشورهای در حال رشد زندگی می‌کنند.

آمار جدید نشان می‌دهد: شمار موالید روزانه اندکی کاهش یافته و به رقم ۲۳۶ (در حال حاضر ۲۵۰ هزار) رسیده است.

میزان رشد سالانه جمعیت جهان از سال ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۴ به ۱/۵۶ درصد رسیده، در حالیکه این رقم در مدت ۱۵ سال پیش از آن ۱/۷۳ درصد بوده است.

اما این رشد جمعیت بصورت متفاوت انجام می‌گیرد بنحوی که میانگین رشد جمعیت در کشورهای در حال رشد هنوز بالا است و به میانگین ۰/۴ درصد است.

پیش‌بینی‌های تازه نشان می‌دهد جمعیت چین همچنان بزرگترین جمعیت کشورهای جهان است یعنی ۱/۲ میلیارد تن و در مرتبه بعدی جمعیت کشورهای زیر قرار دارد:

آمریکا ۲۶۱ میلیون، اندونزی ۱۹۵ میلیون، برزیل ۱۵۹ میلیون، روسیه ۱۴۷ میلیون، پاکستان ۱۳۷ میلیون، ژاپن ۱۲۵ میلیون، بنگلادش ۱۱۸ میلیون و نیجریه ۱۰۸ میلیون. سازمان ملل متحد پیش‌بینی می‌کند جمعیت هند در سال ۲۰۵۰ از جمعیت چین بالاتر برود بنحوی که جمعیت هند به ۱/۶۴ میلیارد و چین به ۱/۶۱ میلیارد تن خواهد رسید.

اما کشورهای دیگری مانند اتحاد شوروی سابق به علت کاهش موالید، مهاجرت و افزایش رقم مرگ و میر شاهد کاهش جمعیت خود هستند.

(FRANCE PRESS-GENEVA)

حقیقت پیوست بسیار فراتر از مرز تصور پیشینیان بوده است.

(NEW SCIENTIST - LONDON)

● روسیه، بدهکارترین

کشور جهان در سال

۱۹۹۶

«سرگئی گلازی یف»، رئیس کمیسیون امور اقتصادی مجلس دومای روسیه گفت: «روسیه در سال ۱۹۹۶ بدهکارترین کشور جهان خواهد بود.

«گلازی یف» که در یک میزگرد درباره تحولات روسیه در اواخر قرن بیستم و آغاز قرن ۲۱ سخن می‌گفت هشدار داد: «روسیه دچار نوعی بیماری اقتصادی خطرناک شده است.»

وی افزود: «راه نجات روسیه توقف روند اصلاحات فعلی است.»

وی گفت: «روند کاهش تولیدات در روسیه به حدی رسیده است که این کشور را در ردیف کشورهای آفریقایی و آسیایی قرار داده است:

وی میزان بدهی‌های خارجی روسیه را در سال ۱۹۹۶، ۱۳۰ میلیارد دلار برآورده کرد. وی تصریح نمود: «با بودجه سال ۱۹۹۵ نمی‌توان مشکلاتی چون افت تولید، لجام‌گسیختگی تورم و رشد بیکاری را رفع و از انفجار اجتماعی جلوگیری کرد.»

به گفته وی: «اوضاع و مسائل اجتماعی روسیه در سالجاری میلادی وضع این کشور را برای ۱۰ سال آینده مشخص خواهد کرد.» در این گردهمایی که در آن تعدادی از کارشناسان سیاسی و اقتصاددانان و رهبران برخی از جنبش‌های سیاسی و اجتماعی روسیه حضور داشتند.

حاضرین در این گردهمایی تنها راه باقی ماندن روسیه به عنوان یک ابر قدرت را پایان درگیریها و مناقشات در داخل و نزدیکی مرزهای این کشور دانستند.

(مسکو - خبرگزاری جمهوری اسلامی)



میزان صدور ذغال سنگ چین در سال جاری به ۲۲ میلیون و ۵۰۰ هزار تن افزایش خواهد یافت که این حجم در مقایسه با سال گذشته از رشد ۲۵ درصدی برخوردار خواهد بود.

به گزارش شرکت صنایع ملی صادرات و واردات ذغال سنگ چین، این کشور در نظر دارد حجم صادرات ذغال سنگ خود را تا سال ۲۰۰۰ حداقل به ۳۰ میلیون تن برساند. این کشور طی سال گذشته میلادی با استخراج حدود یک میلیارد و ۲۳۰ میلیون تن ذغال سنگ عنوان بزرگترین کشور تولیدکننده این ماده را در جهان به خود اختصاص داد.

چین در نظر دارد تا پایان قرن جاری حجم استخراج ذغال سنگ خود را به یک میلیارد و ۴۰۰ میلیون تن برساند. (پکن - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● ارتباط مستقیم بین

کامپیوتر و مغز انسان

به پیش‌بینی یک دانشمند غربی، تا سال ۲۰۲۰ راهی برای ارتباط مستقیم و فیزیکی میان مغز انسان و حافظه‌های کامپیوتری بوجود خواهد آمد.

به گفته این دانشمند، پیشرفت تکنولوژی کامپیوتر در اوایل قرن ۲۱ بدانجا خواهد رسید که انسان می‌تواند یک حافظه «چیپ» کامپیوتری کوچک، حاوی گنجینه‌ای از اطلاعات را در مغز خود جای دهد و از تبادل اطلاعات میان مغز و این حافظه استفاده کند.

پروفسور «پیتر کاسچرین»، رئیس آزمایشگاه‌های تکنولوژی پیشرفته وابسته به شرکت مخابرات انگلیس (بریتیش تلکام) عقیده دارد: «از راه‌های ممکن برای رسیدن به چنین نتیجه‌ای، تولید شبکه و سلول‌های عصبی مشابه اجزای مغز انسان در حافظه‌های کامپیوتری است.»

«کاسچرین» پیش‌بینی کرد: «در اوایل قرن ۲۱ حافظه‌های کامپیوتری قادر خواهند بود مشابه مغز انسان اطلاعات محیط اطراف خود را ذخیره کنند.»

به گفته وی: «نسل‌های گذشته در پیش‌بینی تکنولوژی آینده خود محتاطانه عمل کردند و از این جهت آنچه که در عمل به

● انتقاد صندوق بین‌المللی پول از عملکرد اقتصادی ترکیه

صندوق بین‌المللی پول ضمن انتقاد از سیاست‌های پولی بانک مرکزی ترکیه افزایش شدید نرخ تورم در این کشور در سال گذشته را علیرغم اجرای برنامه تعدیل اقتصادی ناشی از سیاست‌های اشتباه این بانک دانست.

روزنامه «حریت» به نقل از گزارش محرمانه هیات مدیره صندوق بین‌المللی پول افزود: «نرخ تورم ترکیه در سال گذشته میلادی به حدود ۱۶۰ درصد رسید».

این در حالی است که ترکیه به صندوق بین‌المللی پول تعهد داده بود نرخ تورم این کشور در نیمه دوم سال گذشته ۲۸ درصد باشد.

این گزارش مهمترین علت افزایش شدید نرخ تورم ترکیه را در سال گذشته، فشرده نبودن سیاست پولی و تزریق بیش از حد نیاز پول به بازار مصرفی کرده است.

عدم موفقیت دولت آنکارا در امر خصوصی‌سازی موسسات دولتی و عدم انجام اصلاحات ساختاری لازم در سیستم پولی از جمله مواردی است که در این گزارش به عنوان عواملی که اجرای برنامه تعدیل اقتصادی را به خطر انداخته ارزیابی شده است. لازم به یادآوری است که ترکیه ۵ آوریل سال گذشته یک برنامه جامع تعدیل اقتصادی برای رهایی از بحران شدید اقتصادی به اجرا گذاشت که قصد داشت در اجرای آن ضمن ایجاد توازن مجدد در جبهه مالی، اقدامات ساختاری لازم را در محدوده زمانی یک و نیم ساله به اجرا گذارد که در حال حاضر با شکست روبرو شده است.

(آنکارا - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● کنترل پوسیدگی خطوط لوله نفت و گاز

یک شرکت عظیم توزیع‌کننده گاز طبیعی در آمریکا با هدف کاهش هزینه‌های کنترل پوسیدگی و باکتری در خطوط لوله و میلیون‌ها دلار صرفه‌جویی در هزینه‌ها، یک طرح جدید تحقیقاتی را آغاز کرده است.

این پروژه سه ساله با صرف هزینه‌ای معادل ۱/۷ میلیون دلار توسط شرکت گاز کالیفرنیا جنوبی و آزمایشگاه ملی آرگون وابسته به سازمان انرژی آمریکا انجام خواهد شد.

به گفته محققان، هدف این پروژه به حداقل رسانیدن هزینه‌های صنایع شیمیایی، گاز، نفت، اتمی و آب در زمینه کنترل پوسیدگی و باکتری در خطوط لوله است. فایده دیگر این پروژه، کاهش استفاده از مواد شیمیایی و کشف ترکیباتی است که از نظر زیست‌محیطی سالمتر هستند. این طرح بر روی تاثیر به اصطلاح میکروبیولوژی بر پوسیدگی متمرکز خواهد بود.

«جیم فرانک» یکی از محققان آزمایشگاه «آرگون» می‌گوید: در تعداد اندکی از سیستم‌های خطوط لوله که آب جمع‌آوری می‌شود باکتری می‌تواند به عنوان یک کاتالیزور محیطی عمل کرده و بروز پوسیدگی را تشدید کند.

کولونی‌هایی شامل چندین نوع باکتری، رسوباتی در سطوح فلزی تشکیل می‌دهند و لایه‌های نازکی ایجاد کرده و با تولید اسیدهای آلی، پوسیدگی را شدت بخشیده و در داخل لوله‌ها حفره‌هایی ایجاد می‌کنند. در «مونت‌بلو» با استفاده از آمینهای چهار واحدی به جای «گلو تار آلئوئید» که برای مقابله با باکتری در لوله‌ها، مورد استفاده قرار می‌گیرد کاهش اساسی در هزینه‌ها ایجاد شده است. «فرانک» می‌گوید: «این آمین برای محیط زیست بی‌خطرتر است و تاثیر آن تا مدت‌ها باقی می‌ماند، بنابراین نیازی به افزایش آن نخواهد بود. این ماده ظاهراً داخل لوله‌ها را پوشانده و اتصال باکتری به لوله و تشکیل کولونی باکتریها را مشکل‌تر می‌کند».

(UNITED PRESS - CALIFORNIA)

● سرمایه‌گذاری گسترده موسسات مالی آمریکا در اروپا

موسسات مهم مالی آمریکا اخیراً اقدام به سرمایه‌گذاری‌های گسترده‌ای در شرکت‌های اروپایی کرده‌اند. شمار زیادی از موسسات مالی آمریکا

باتوجه به بحران مالی اخیر در آمریکا از چندی پیش اقدامات گسترده‌ای برای سرمایه‌گذاری در شرکت‌های اروپایی به عمل آورده‌اند.

هفته‌نامه فرانسوی «ژون آفریک» در بخش اخبار محرمانه خود با اعلام این مطلب نوشت: «موسسات مالی آمریکایی که توان اقتصادی خود را متوجه سرمایه‌گذاری در بازار مطمئن‌تر اروپا کرده‌اند امکانات مالی عظیمی در اختیار دارند که حدود دوهزار میلیارد دلار برآورد می‌شود».

این هفته‌نامه فرانسوی می‌افزاید: «موسسات مالی آمریکایی هم‌اکنون در برخی از شرکت‌های مهم فرانسوی سرمایه‌گذاری کرده‌اند و مصمم هستند به‌عنوان یک سهامدار فعال، نحوه کار و تحولات گروه‌های صنعتی و مالی اروپایی را که در آن سرمایه دارند به‌طور دقیق تحت نظر داشته باشند».

(پاریس - واحد مرکزی خبر)

● کاهش فروش اتومبیل‌های اروپایی

میزان فروش کارخانجات اتومبیل‌سازی اروپای غربی در پنج‌ماهه اول سال جاری نسبت به همین مدت در سال گذشته کاهش داشته است.

کارخانجات اروپایی نظیر پژو و رنو اعلام کرده‌اند نسبت به سال گذشته کاهش فروش داشته‌اند. سخنگوی شرکت رنو به خبرنگاران گفت: «در پنج ماه اول سال جاری، ده درصد فروش خود را از دست داده‌ایم».

براساس تحقیقات انجام شده شرکت پژو نیز در مقایسه با سال گذشته ۱۲ درصد کاهش فروش داشته است.

(B.B.C. - LONDON)

● جنوب آسیا، فقیرترین منطقه جهان

یک گزارش منتشره توسط بانک جهانی، جنوب آسیا را فقیرترین منطقه جهان اعلام کرده و سرمایه‌گذاری و ایجاد فرصت‌های کاری در بخش تولیدی را راه‌حل این مسئله دانسته است.

براساس گزارش مذکور: «وجود بیکاری زیاد در کشورهای جنوب آسیا و درآمد سرانه بسیار پایین از علت‌های عمده فقر در این منطقه است.»

خبرگزاری رسمی پاکستان به نقل از این گزارش اعلام کرد: «۱۷/۵ درصد جمعیت جهان در جنوب آسیا زندگی می‌کنند و میزان بیکاری روزافزون در بین این جمعیت از عقب‌ماندگی و محرومیت مردم حکایت می‌کند.»

نرخ بیکاری در پاکستان، بنگلادش و نپال ۱۵ درصد و در سری‌لانکا ۱۶ درصد عنوان شده و بانک جهانی می‌گوید: «سالانه ۷ میلیون نفر دیگر وارد بازار کار می‌شوند اما امکان اشتغال برای آنان وجود ندارد.»

براساس گزارش یادشده: «درآمد سرانه ۶۰ درصد مردم در جنوب آسیا در سال ۹۰ حدود ۳۰ دلار است و معدل طول عمر به‌زحمت به ۶۰ سال می‌رسد در حالی که در دیگر کشورهای کم‌درآمد این معدل ۶۴ سال است.»

در بین کشورهای جنوب آسیا، هند با حدود ۹۰۰ میلیون نفر جمعیت دومین کشور پرجمعیت جهان است و پاکستان و بنگلادش با ۱۲۳ و ۱۱۵ میلیون نفر از کشورهای پرجمعیت این منطقه محسوب می‌شوند. (اسلام‌آباد - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● تلاش برای ساخت پرقدرت‌ترین مغناطیس مصنوعی

مراکز تحقیقاتی بین‌المللی در گوئش و کنار جهان، مسابقه پرشتابی را برای ساخت پرقدرت‌ترین آهنربای مصنوعی آغاز کرده‌اند. آهنرباهای پرقدرت کاربردهای عملی بسیاری دارند که از آن جمله می‌توان به جابجایی مواد بسیار داغ در راکتورهای هسته‌ای و پرتاب موشک با استفاده از قوه مغناطیس اشاره کرد. اخیراً یک گروه از محققان آمریکایی موفق به تولید میدان مغناطیسی با شدت ۷۳۰ هزار گاوس شده‌اند که بالاترین حدی است که تاکنون برای ساخت مغناطیس‌های مصنوعی گزارش شده است.

لازم به یادآوری است گاوس، واحد شدت میدان مغناطیسی است که از نام ریاضی‌دان آلمانی، «کارل فردریک گاوس» که در دهه ۱۸۳۰ مدلی ریاضی برای ساختمان آهنربا پیشنهاد کرد، اخذ شده است.

(TIMES - LONDON)

● آمریکا و عدم پرداخت حق عضویت به سازمان جهانی کار

بنابه پیشنهاد جمهوریخواهان در کنگره آمریکا این کشور قصد دارد پرداخت حق عضویت خود به سازمان جهانی کار را قطع کند.

جمهوریخواهان آمریکا مایلند کسری بودجه سالانه آمریکا که در حال حاضر به ۲۰ میلیارد دلار بالغ می‌شود را تا سال ۲۰۰۲ میلادی به صفر برسانند. این در حالیست که طبق محاسبات بانک‌های آلمان و سوئیس مجموع بدهی‌های دولتی و خصوصی آمریکا به ۲۰ هزار میلیارد دلار بالغ می‌شود.

یک منبع سازمان جهانی کار که در ژنو واقع در سوئیس مستقر است با اشاره به این امر خاطر نشان ساخت: «جسی هلمز نماینده محافظه‌کار سنای آمریکا پیشنهاد کرده است حق عضویت آمریکا به این سازمان بکلی قطع شود.» بودجه سالانه سازمان بین‌المللی کار بالغ بر ۲۵۰ میلیون دلار می‌گردد و سهم آمریکا در این بودجه سالانه ۶۴ میلیون دلار است.

این منبع افزود: «نماینده مذکور، این سازمان را یک سازمان متحجر قلمداد کرده و حق عضویت آمریکا در آن را ناعادلانه شمرده است.»

وی ادامه داد: «این اقدام آمریکا حیات سازمان جهانی کار را به‌خطر می‌اندازد.» لازم به یادآوری است که آمریکا مبالغ هنگفتی بابت حق عضویت خود به سازمان ملل نیز بدهکار است. سازمان بین‌المللی کار یکی از قدیمی‌ترین سازمان‌های بین‌المللی موجود در جهان بشمار می‌رود. هدف از تشکیل این سازمان حمایت از حقوق کارگران و مبارزه با شیوه‌های ناعادلانه کاری در سطح جهان می‌باشد.

(وین - خبرگزاری جمهوری اسلامی)

● تراژدی اقتصادی در کشورهای در حال توسعه

کاهش ارزش برابری پول و قطع سوبسید در کشورهای در حال توسعه منجر به تراژدی اقتصادی در این کشورها خواهد شد.

یک کارشناس برجسته اقتصادی هند ضمن انتقاد شدید از سیاست‌های صندوق بین‌المللی پول گفت: «دستورات این صندوق به کشورهای جهان سوم باعث بروز تراژدی اقتصادی در این کشورها شده است.»

وی خاطر نشان کرد: «راه‌حل تغییر ارزش برابری پول ملی در مقابل ارزهای خارجی که معمولاً جهت تسویه صادرات صورت می‌گیرد، راه‌حلی منطقی نیست و کشورهای در حال توسعه باید به جای این اقدام به ارتقاء سطح کیفیت محصولات خود بپردازند.»

وی در مورد قسط سوبسیدها در کشورهای فقیر مانند هند گفت: «تا زمانی که تعداد قابل توجهی از جمعیت این کشورها در فقر بسر می‌برند سوبسیدها نباید بطور کامل قطع شوند.»

(INDIA TIMES-NEW DELHI)

● جمهوری آذربایجان و ۳۰۰ میلیون دلار بدهی خارجی

بدهیهای خارجی جمهوری آذربایجان به سیصد میلیون دلار رسیده است.

روزنامه «گوی ای» چاپ باکو نوشت: «بدهیهای جمهوری آذربایجان به کشورهای ترکمنستان، ۸۱ میلیون دلار، اتحادیه اروپا ۷۶/۵ میلیون دلار، ترکیه ۶۱ میلیون دلار، روسیه ۸/۵ میلیون دلار و ازبکستان ۲/۴ میلیون دلار گزارش شده است.»

این روزنامه افزود: «اعتباری که جمهوری آذربایجان از روسیه و ترکیه در سالهای ۱۹۹۲ و ۱۹۹۳ میلادی دریافت کرده برای اجرای طرحهای صنعتی این کشور هزینه شده است.»

همچنین اعتبار دریافتی از اتحادیه اروپا برای تامین احتیاجات آوارگان و مستمندان جمهوری آذربایجان صرف شده است.»

(باکو - واحد مرکزی خبر)



مفزر کتاب

مقدمه‌ای بر مورد کاوی و موردنگاری در مدیریت (مباحث ویژه در مدیریت)

مؤلف: غلامرضا خاکی

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

چاپ اول - ۱۳۷۳ - ۵۸۸ صفحه

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

بها: ۷۲۰۰ ریال

چگونگی آموزش موثر مدیران، یکی از اساسی‌ترین سئوالات علم مدیریت است که ذهن برنامه‌ریزان را برای ایجاد بهبود و توسعه سازمانی به خود مشغول داشته است، این مشغولیت از آنجا ناشی می‌شود که مدیران علی‌رغم اعتقاد قلبی به ضرورت آموزش با محدودیت و مسائلی از قبیل هزینه، زمان، میزان تاثیرگذاری، ... دوره‌های آموزشی روبرو هستند.

متأسفانه اغلب مترجمان ایرانی متون خارجی، دو واژه (EDUCATION) و (TRAINING) را مترادف پنداشته و آن را آموزش ترجمه می‌کنند و این درحالی است که قلمرو معنایی و مصداقی این دو واژه با هم متفاوتند.

واژه (EDUCATION) غالباً به مفهوم آموزش و پرورش عمومی است که رسالت آن افزایش توان علمی افراد و ایجاد دانش (KNOWLEDGE) در آنهاست و درحالی که واژه (TRAINING) (با الهام از مسیر حرکت قطار) بر نوعی از آموزش کاربردی توجه دارد که در آن مقصد و هدف خاصی از آموزش دنبال می‌شود که آن هدف، ایجاد مهارت و توانش (SKILLS) در افرادی است که مسئولیت شغل خاصی را به عهده دارند.

بی‌تردید آموزش مدیران فعلی و کارکنان و دانشجویان رشته مدیریت (به عنوان مدیران آینده جامعه) باید بر نوعی (مهارت مداری) توجه

داشته باشند، که افراد بعد از اتمام دوره آموزشی دارای مهارت خاصی شده باشند.

یکی از روش‌هایی که این هدف را تا حدودی متحقق می‌سازد روشی است موسوم به (CASE STUDY) که مؤلف کتاب مذکور برای آن (علیرغم وجود معادل‌های در زبان فارسی افته، قضیه، مطالعات موردی و...) معادل مورد کاوی برگزیده است و استدلال کرده است که چون پاسخ به سئوالات یک مورد، متضمن نوعی «وحدت درونی با موضوع مورد» می‌باشد و جواب سئوالات و حل مشکلات مطروحه در مورد، نیازمند به یک کنکاش در اعماق فراتر از ظاهر مسأله است لذا بهتر است از واژه کاویدن به جای مطالعه استفاده کرد.

مؤلف در صفحه ۶۸ کتاب می‌نویسد:

«روش مورد کاوی ابتدا در حدود سال‌های ۱۸۸۰ توسط کریستوفر لنگدل در آموزش رشته حقوق دانشگاه هاروارد به کار گرفته شده است و سپس این روش که به روش هاروارد مشهور شده بود وارد رشته‌های پزشکی، بازرگانی، اداری و کارهای اجتماعی شد.»

سپس به تعاریف واژه CASE (مورد) می‌پردازد و بعد از آن ۳۰ تعریف تشریحی از منابع خارجی و داخلی برای مورد مطرح می‌سازد و در صفحه ۸۴ نتیجه گرفته است که یک مورد: «تصویر ساده و روایت مکتوبی است که چارچوب اصلی آن به طور عمده توصیف واقع‌گرایانه حوادث و رویدادهایی می‌باشد که بر حول یک موضوع (THEME) اصلی و چندین موضوع فرعی نظام گرفته است.»

ساختار نگارشی مورد به‌گونه‌ای است که وقتی مورد کاو آن را برای کاویدن مطالعه می‌کند به پیچیدگی ادبی و غافلگیری هیجان‌انگیز احساسی برنمی‌خورد و در فراز و فرودی غیرعلمی گرفتار نمی‌شود، (موردها) گزارش گونه‌ای زنجیره‌ای از رویدادها هستند که از تعاملات فکر، عمل و منش شخصیت‌های مطرح شده در مورد در ارتباط با یکدیگر و محیط داخلی و خارجی سازمان آنها حاصل می‌شود.

نگاهی به بخش‌ها و فصل‌های کتاب:

بخش اول: کلیات

در فصل اول این بخش، فلسفه علمی مدیریت توضیح داده می‌شود و سعی می‌شود در یک روش ۷ مرحله‌ای، یک روش‌شناسی (متدولوژی) برای دستیابی به یک مدیریت

در فصل اول این بخش، فلسفه علمی مدیریت توضیح داده می‌شود و سعی می‌شود در یک روش ۷ مرحله‌ای، یک روش‌شناسی (متدولوژی) برای دستیابی به یک مدیریت

در فصل اول این بخش، فلسفه علمی مدیریت توضیح داده می‌شود و سعی می‌شود در یک روش ۷ مرحله‌ای، یک روش‌شناسی (متدولوژی) برای دستیابی به یک مدیریت

خودی شرح داده شود. در فصل دوم ابتدا تعاریفی از روش‌های گوناگون پژوهش در حوزه علوم اجتماعی و مدیریت مطرح می‌شود و سپس روش مورد کاوی و خاستگاه‌های آن و انواع آن... توضیح داده شده است.

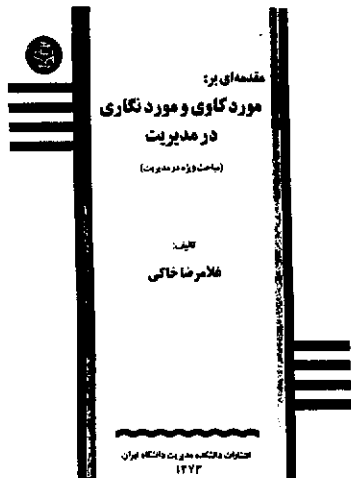
بخش دوم: اصول موردنگاری

در این قسمت مؤلف با توجه به ضرورت مطرح شدن مسائل سازمان‌های ایران (در دنیای واقع) در کلاس‌های درسی دانشگاه، طی دو فصل تلاش کرده است اصول و چگونگی نگارش یک مورد را بیان کند.

در فصل اول مقدمات موردنگاری و در فصل دوم قواعد موردنگاری شرح داده شده است.

بخش سوم: اصول موردکاوی

در این بخش که اصلی‌ترین بخش کتاب است، مراحل، گامها و حرکت‌هایی که برای



کندوکاو در یک مورد به منظور یافتن مشکلات و پاسخ به سئوالات به آن نیاز است شرح داده شده است در فصل اول کلیات موردکاوی و در فصل دوم فرایند اجرایی موردکاوی به تفصیل توضیح داده شده است.

بخش چهارم: موضوعاتی برای موردنگاری

با توجه به اینکه یکی از اهداف تدوین این کتاب آشنا کردن دانشجویان با دنیای واقعیات سازمانی در ایران است، لذا در این بخش موضوعاتی به عنوان موضوعات اصلی و محوری برای فعالیت موردنگاری مطرح شده است.

بخش پنجم: موردهائی برای کاویدن

شاید به اعتباری به توان بخش پنجم کتاب را مهم‌ترین بخش کتاب دانست، در این بخش مؤلف ۳۳ مورد را از سازمان‌های ایران جهت کندوکاو و

کتابها و نشریات رسیده

● مجله سیاست خارجی
فصلنامه دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی
شماره ۴ - سال هشتم - زمستان ۱۳۷۳
موسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه
بها: ۲۵۰۰ ریال

● گاه‌شمار اروپای شرقی (۹۱-۱۹۸۱)
تدوین: قاسم صفوی
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت
امور خارجه
چاپ اول - ۱۳۷۳ - ۶۷۹ صفحه
تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
بها: ۶۹۵۰ ریال

● فصلنامه اطلاعات خزر
دوره ۱ - شماره ۴ - پائیز ۱۳۷۳
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران
بها: ۵۰۰۰ ریال

● ایران و جنگ سرد
بحران آذربایجان (۲۵-۱۳۲۴)
تالیف: لوتیس فاوست
ترجمه: کاوه بیات

● نگاهی به تاریخ حیدرآباد دکن
تالیف: مجتبی کرمی
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت
امور خارجه
چاپ اول - ۱۳۷۴ - ۳۴۷ صفحه
تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه
بها: ۵۱۰۰ ریال

● الگوها و پیش‌نیازهای مدل برنامه‌ریزی
بخش بازرگانی
تهیه‌کنندگان: عباس تقوی نژاد - امیر البرزی منش
ناشر: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
چاپ اول - فروردین ۱۳۷۴ - ۱۴۳ صفحه
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
بها: ۳۵۰۰ ریال

● زلاند نو
تالیف: جمشید زنگنه
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت
امور خارجه
چاپ اول - ۱۳۷۳ - ۱۷۰ صفحه
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
بها: ۲۵۰۰ ریال

● تاریخ ترکمنستان
تالیف: اراز محمد سارلی

● ماهنامه بررسی‌های بازرگانی
سال هشتم - فروردین ماه ۱۳۷۴ - شماره ۹۵
موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
بها: ۹۰۰ ریال

● ماهیت تحولات در آسیای مرکزی و
قفقاز
مولفین: اکرم حسین پور - منیژه تراب‌زاده -
فهیمه وزیری - فریبا شهیدی‌فر
ناشر: موسسه چاپ و انتشارات وزارت
امور خارجه
چاپ اول - ۱۳۷۳ - ۴۲۵ صفحه
تیراژ: ۲۵۰۰ نسخه
بها: ۵۸۰۰ ریال

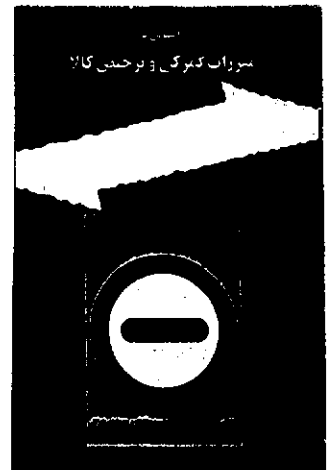
● فصلنامه مطالعات مدیریت
نشریه دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه
علامه طباطبائی
شماره سوم - دوره چهارم - پائیز ۷۳
بها: ۱۲۰۰ ریال

● تاریخ ترکمنستان
تالیف: اراز محمد سارلی

مورد کاوی انتخاب کرده است و سعی کرده است در سئوالات این موردها، جایگاههایی را برای برقراری ارتباط بین تئوریا و نظریات مطروحه در علم مدیریت پیدا کند.

● پیوست‌ها و منابع
کتاب دارای ۵ پیوست و منابع فارسی و انگلیسی می‌باشد.

● آشنایی با مقررات گمرکی و ترخیص کالا
تهیه‌کننده: رضا بنایی
ناشر: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
چاپ اول - دی ماه ۱۳۷۳ - ۶۱۳ صفحه
تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه
بها: ۹۰۰۰ ریال



کسانی که به امر واردات و صادرات اشتغال دارند و مراجعات مکرری هر ماه و سال به گمرک و ادارات تابعه آن دارند به خوبی به اهمیت آگاهی و اطلاعات نسبت به مراحل مختلف و مقررات خاص ترخیص کالا واقف می‌باشند.

کتاب حاضر با گردآوردن مجموعه کاملی از اطلاعات و مقررات گمرکی کمک به مسئولین و دست‌اندرکاران تجارت بین‌المللی را هدف خود قرار داده و در بخش‌های مختلف خود به عناوینی نظیر: تاریخچه، تعریف و سازمان گمرک، اصطلاحات و تعاریف بین‌المللی گمرکی، اصطلاحات طبق قانون گمرک ایران نظیر حقوق، سود، عوارض، تشریفات گمرکی، عملیات ارزیابی انواع واردات و انواع صادرات و انبارها و نهایتاً به مباحث حقوقی مرور زمان، مراحل و مراجع رسیدگی به اختلافات گمرکی و نظایر آن می‌پردازد. □

انجمن مدیریت ایران
مجموعه قانون مالیاتهای مستقیم
گرد آورنده: فریدون کشانی

مجموعه قانون مالیاتهای مستقیم مصوب سال ۱۳۶۶ و اصلاحات مصوب سال ۱۳۷۱ همراه با تمامی ضmann قانون - فرامین رهبر - ماده واحده - استفساریه ها - آئین نامه ها - آرای شورایی مالیاتی - دیوان عدالت اداری و بخشنامه های مربوطه قابل استفاده مدیران - حسابداران - حسابرسان کارشناسان حقوقی و مالیاتی - شرکتها و سایر اشخاص حقوقی و مشمولان مقررات مالیاتی و دارندگان معافیت های مالیاتی، آماده توزیع می باشد.

علاقتمندان می توانند مبلغ ۸۰/۰۰۰ ریال را به حساب ۲۷۶۰ نزد بانک ملی ایران شعبه کریم خان زند بنام انجمن مدیریت ایران واریز و رسید آن را جهت دریافت مجموعه به دبیرخانه انجمن تحویل نمایند.
تلفن: ۸۸۲۴۸۸۶

تسذیر در زمینه خدمات مدیریت مهندسی، مشاوره، پژوهش، کامپیوتر و نرم افزار آگهی می پذیرد.
تلفن: ۲۰۴۲۰۱۵ - ۹ - ۲۰۴۴۱۰۱

شرکت تکنولوژی الکترونیک و سیستمهای کنترل - کنترونیک (سهامی خاص)

نامی آشنا در اتوماسیون صنعتی در خدمت صاحبان صنایع ایران سازنده انواع PLC, CNC, کنترلرها و درایوهای صنعتی جهت انجام کلیه پروژه های اتوماسیون از طراحی، مهندسی و مشاوره و اخذ پروفرما تا انجام پروژه همراه با آموزش پرسنل فنی و متخصصین اعلام آمادگی می نماید.



کنترونیک

آدرس: تهران - جنبش جام جم - ساختمان سازمان گسترش
تلفن: ۲۰۴۴۰۱۴ - ۲۰۴۴۱۱۵ - فاکس: ۲۰۴۴۱۱۸ - ۲۰۵۵۷۲۷
دفتر آموزش: ۲۰۵۵۷۳۱

ساخت اولین سیستم کنترل کامپیوتری کوره های عملیات حرارتی (آبکاری و...)

شرکت ساتیا برای اولین بار در ایران موفق به طراحی و ساخت سیستم کنترل کامپیوتری کوره های عملیات حرارتی (مانند آبکاری و...) گردیده است. در نمایشگاه کامپیوتر و خدمات مهندسی این سیستم مورد استقبال صنعتگران و علاقمندان به استقلال صنعتی کشور قرار گرفت.

باتوجه به انتخاب اپراتور، کوره در دو حالت دستی و اتوماتیک قابل کنترل است. در هر دو حالت وضعیت کارکرد عناصر کوره مانند مشعلها، فن ها و... و پارامترهای کوره نظیر دما، فشار گاز و هوا و... توسط کامپیوتر نمایش داده شده و موارد غیرعادی به اطلاع اپراتور میرسد. ضمناً گزارش تغییرات پارامترها و آلارمها و غیره در حافظه دائمی کامپیوتر ضبط و به صورت گزارشات چاپی تهیه می گردد. در حالت اتوماتیک، کامپیوتر درجه حرارت قسمتهای مختلف کوره را دقیقاً طبق منحنی حرارتی انتخاب شده کنترل می نماید.

اولین نمونه این سیستم توسط شرکت ساتیا در کارخانه ماشین سازی اراک بر روی کوره اصلاح ریخته گری و آلیاژسازی نصب و راه اندازی گردیده و نتایج عملکرد چندین ماه آن بسیار مطلوب می باشد.

در کارگاهها و کارخانجاتی که دارای کوره های نیازمند به عملیات حرارتی برنامه ریزی شده برای پخت یا فرآوری مواد، و یا کوره های اصلاح ریخته گری و یا آلیاژسازی (آبکاری) می باشند، با استفاده از این سیستم می توان کیفیت تولیدات، مصرف انرژی، عمر کوره ها و سیستم اطلاعات مدیریت را بهبود بخشید.

علاقتمندان به اطلاعات بیشتر می توانند با شرکت ساتیا به آدرس زیر تماس حاصل نمایند:

اراک - صندوق پستی ۳۸۱۳۵/۱۱۸۷ تلفن: ۰۸۶۱-۴۹۳۸۷ فاکس: ۰۸۶۱-۴۵۰۷۹

آیا می دانید؟

**آیا می دانید چه سهمی از بازار
در اختیار شماست؟
آیا می دانید وضعیت رقبای
شما چگونه است؟
آیا می دانید در چه مناطقی از
تهران ویا کشور فروش بیشتری
دارید؟
آیا می دانید.....؟**

ماباداشتن تیم های متخصص در
بررسی بازار به سئوالات شما
پاسخ داده و اطلاعات مورد نیاز
شمارا با استفاده از روشهای
علمی تحقیقات بازاریابی
(Marketing Research)
جمع آوری و آنالیز می نمایم.

خیابان شهید بهشتی
خیابان شهید سرفراز (دریای نور)
کوچه پنجم پلاک ۳۳
تلفن: ۸۷۳۶۰۸۸
۸۷۳۳۰۷۰
۸۷۳۳۰۶۹
فاکس: ۸۷۳۶۰۸۸

مبلفا

مشاور، برنامه ریز و مجری
پروژه های تبلیغات و انتشارات

کنترل و فرمهای مالیاتی را تهیه کند به ابزار دانایی تبدیل می شود.
برخی از شرکتهای کارت اعتباری این خلاصه SUMMARY را در
پایان سال به ازای مزدی اندک تهیه می کنند. اما خوب چرا این خدمت را
دائمی نکنیم؟ چرا نباید صورتی از متغیرهای گوناگون را برای نمایش
داده ها تهیه کرد یا با پرداخت یک مزد مالیاتها را به جای تاریخ براساس
مقوله سازمان داد. کسب ها و حرفه های مبتنی بر دانش جدید می تواند بر
محور خدمات مبتنی بر مزد ایجاد شود که به مشتریان درباره اینکه
چگونه اطلاعات خود را به ثمربخش ترین شکل آن به کار گیرد امکان
انتخاب می دهد.

رشد کسب و کار مبتنی بر دانش بازاریابی است از دگرگونی بسیار
بزرگتری که در جامعه ما رخ می دهد. بازار آموختن و فراگرفتن به نحوی
چشمگیر مفهومی تازه پیدا می کند تا نه فقط دانش آموزان و دانشجویان
رسمی را دربرگیرد بلکه شامل آنهایی هم بشود که در سراسر عمر خویش
چیز می آموزند. معنای جدیدی از آموزش و فراگیری به صحنه می آید.
فراگیری در جوامع کشاورزی معمولاً بر پایه تعلیمات کلیساست،
توجه و تمرکز آن بر کودکان بین ۷ تا ۱۴ سال است و برای تمام سالهای
کاری انسان کافی است. در جوامع صنعتی، فراگیری و آموختن در لوای
هدایت دولت انجام می گیرد و سن دانش آموزی و دانشجویی بین ۵ تا ۲۲
سال است. در جوامعی که به عصر دانش پا گذارده اند، گامهای سریع تغییر
دانش فنی به این معناست که آموختن (LEARNING) باید تداوم داشته
باشد و تحصیل (EDUCATION) باید در تمام عمر مرتباً به هنگام شود.
اشخاص برای حفظ توانایی کسب درآمد خود ناگزیرند که توان آموختن
خود را افزایش دهند.

دانش هر هفت سال تقریباً دوبرابر می شود و بویژه در رشته های فنی
نصف آنچه که دانشجویان در سال اول دانشکده می آموزند در زمانی که
فارغ التحصیل می شوند دیگر کهنه شده است. در نیروی کار، نیاز به
همگامی با تغییر دانش فنی به شکلی حتی حادثر احساس می شود.
شرکتها برای اینکه بتوانند در صحنه رقابت باقی بمانند و کارگران برای
اینکه بتوانند قابلیت اشتغال خود را حفظ کنند، ضرورت دارد که از
آموختن باز نایستند. این سایه بازار آموزش دست کم گرفته شده است.
مصرف کنندگان نیز به عنوان بخشی از فراگیری دست کم گرفته
شده اند: آنان جدیدترین و بزرگترین بخش یادگیری و فراگیری بازار قرن
بیست و یکم خواهند بود. حال که تکنولوژیهای اطلاعات این همه
دوستانه تر و هوشمندتر می شود، و حال که این تکنولوژیها هر روز بیش
از پیش در بطن محصولات و خدمات جای می گیرند، آموختن و
فراگرفتن، محصولی جنبی (یا خدمتی جنبی) در دنیای مشتریان خواهد
شد. پیش از این هیچگاه مشتریان خود را نیازمند آموختن و واحدهای
کسب و کار خود را نیازمند آموزش دادن نمی دیده اند.

بخش اقتصاد غیردولتی، بیش از دولت، بنیان تغییراتی را در آموزش
می گذارد که برای اقتصاد در حال ظهور مبتنی بر دانش ضرورت دارد.
نظام های مدرسه ای، خواه دولتی و خواه غیردولتی از فرایند فراگیری و
آموزشی که در بیرون آن در بخش غیردولتی در کار و تفریح با مشارکت
مردان و زنانی از هر سن و سال شکل می گیرد، عقب مانده اند. در عرض
چند دهه آینده، بخش غیر دولتی ما به عنوان نهاد آموزشی غالب و مسلط
بر بخش دولتی سایه خواهد افکند. □