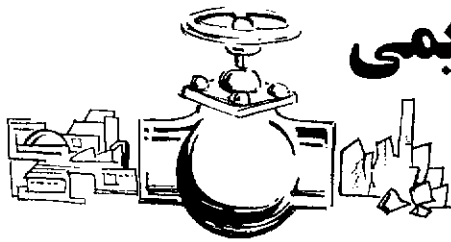


مدیران و بهسازی کارخانه‌های قدیمی



منبع: RUBBER PLASTICS NEWS
مترجم: عین‌اله احمدی

عین حال چنین سرمایه عظیمی را تامین کند. اما علاوه بر این، واکنش نیروی انسانی، که سالیانی به کار با تجهیزات قدیمی و «کم‌بازده» عادت کرده چه خواهد بود. اگر قرار باشد به‌رغم تحمل چنین هزینه‌هایی باز هم تولید با همان «فرهنگ کار» کم‌بازده قدیمی ادامه یابد، چگونه موسسه قادر خواهد شد فقط حتی بهره سرمایه مصرفی را تامین کند؟

«بت آن ارل» (BETH ANN EARLE) از هیئت تحریریه، نشریه اخبار لاستیک و پلاستیک (RUBBER & PLASTICS NEWS) این مساله را با تعدادی از مدیران برجسته صنایع تیرسازی مطرح کرده که نشرده آن در شماره ۱۹ سپتامبر نشریه فوق ارائه شده است.

گرچه ظاهراً بحث محدود به صنعت تیر است، اما مضمون آن به تمام صنایعی که به ماشین‌آلات و تجهیزات سرمایه‌بر نیاز دارند قابل تعمیم است و بدین لحاظ ترجمه مقاله تقدیم خوانندگان عزیز می‌شود، اما قبل از این کار مترجم وظیفه خود می‌داند نکاتی از این نظریات را که در ارتباط با این مساله ممکن است برای مدیران عزیز صنایع خودمان از اهمیت بیشتری برخوردار باشند با تاکید بیشتری مطرح کند.

اول اینکه صاحب‌نظران متفقاً بر این عقیده‌اند، که نوسازی تجهیزات به تنهایی

طبیعی است کارخانه‌ها نیز فرسوده می‌شوند و بجائی می‌رسند که تولید در آنها دیگر صرفه اقتصادی ندارد، این عدم بازدهی هم به لحاظ خرابی مکرر و هزینه‌های سنگین نگهداری و هم به لحاظ تکنولوژی عقب‌افتاده تجهیزات آنها اجتناب‌ناپذیر می‌شود.

برای بهسازی عملکرد کارخانه در این شرایط چه باید کرد؟ در نظر اول بنظر می‌رسد، پاسخ این باشد که «باید ماشین‌آلات مدرن را جایگزین قدیمی‌ها کرد» اما در عمل، به‌ویژه در صنایعی چون صنعت تیر که از ماشین‌آلات عظیم و «سرمایه‌بر» برخوردارند، موضوع به این سادگی‌ها نیست. جدا از سرمایه عظیمی که برای این نوسازی لازم است، انتخاب، سفارش، ساخت، نصب و بکارگیری تجهیزات جدید مدت‌ها وقت می‌گیرد. کدام موسسه اقتصادی است که بتواند مدتی خط قدیمی را متوقف کرده و در

- برای بهره‌گیری بهینه از سرمایه مصرفی، و حتی قبل از خرید تجهیزات مدرن، شرکت باید بر روی بزرگترین دارایی خویش یعنی کارکنان، سخاوتمندانه سرمایه‌گذاری کند.
- اصلی‌ترین راه ارتقای بازده کارخانه، بالابردن درک کارکنان نسبت به هدف‌های برنامه نوسازی است.

BREAKTHROUGH STRATEGY FOR TOTAL QUALITY PRODUCTIVITY AND COMPETITIVENESS, MC GRAW HILL INC.

● HYGEIA, 1993, EUROPEAN CONFERENCE ON PARTICIPATION IN OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY, ISSUE, 13, COMMISSION OF EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, DUBLIN, IRELAND.

● PHOON, W. O. AND ONG, C. N. 1985, OCCUPATIONAL HEALTH IN DEVELOPING COUNTRIES IN ASIA, SEAMIC, SOUTH-EAST ASIAN MEDICAL INFORMATION CENTER, TOKYO, JAPAN.

● RESEARCH NEWS, 1993, THE NATIONAL INSTITUTE OF OCCUPATIONAL HEALTH, NEWS LETTER, NO.2, 171 87 SOLNA-SWEDEN.

● SCHULTZ-WILD, R., 1990, PROCESS-RELATED SKILLS: FUTURE FACTORY STRUCTURE AND TRAINING, IN WARNER, M., WOBBE, W., AND BRODER, P., (EDS.), NEW TECHNOLOGY AND MANUFACTURING MANAGEMENT, A WILEY SERIES, PP. 87-99.

● SHAHNAVAZ, H., ABEYSEKERA, J., AND JOHANSSON, A., 1993, SOLVING MULTIFACTORIAL WORK ENVIRONMENT PROBLEMS THROUGH PARTICIPATION: CASE STUDY-VDT OPERATORS, IN THE ERGONOMICS OF MANUAL WORK, WILLIAM, S. M., KARWOWSKI, W., SMITH, J. L., AND PACHOLSKI, L., (EDS.), TAYLOR AND FRANCIS, PP. 499-502.

● SHAHNAVAZ, H., 1992, THE CHALLENGING ROLE OF ERGONOMISTS IN THE INDUSTRIALLY DEVELOPING COUNTRIES, ERGONOMICS IN OCCUPATIONAL SAFETY & HEALTH, PROCEEDINGS OF THE 2ND PAN-PACIFIC CONFERENCE ON OCCUPATIONAL ERGONOMICS, WUHAN, CHINA, PP. 13-21.

● WIBERG, E., 1993, THE IMPROVEMENT OF WORKPLACE CONDITION, MASTER THESIS, 1993: 004E, LULEA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.

نمی‌تواند موجب بهبود عملکرد و بازدهی موسسه شود. همزمان و حتی قبل از تصمیم به خرید تجهیزات جدید، باید کارکنان را در مورد لزوم این امر آگاه و «فرهنگ کار» آنها را نوسازی کرد. به بیان دیگر مدیریت موسسه باید به موازات سرمایه‌گذاری در نوسازی تجهیزات بر نوسازی عامل انسانی از طریق آموزش نیز سرمایه‌گذاری کند.

طبیعی است تاکنون مدیری را ندیده‌ایم که در حرف بگوید سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان مفید نیست، اما در عمل برخوردها با این امر به گونه‌ای است که نشان می‌دهد در اغلب موارد درک ناقصی از سرمایه‌گذاری در آموزش وجود دارد. اولاً در غالب موارد مساله محدود می‌شود به اینکه در قرارداد خرید تجهیزات، فروشنده ملزم شود که تعدادی از کارکنان کارخانه را در زمینه طرزکار و تعمیرات تجهیزات جدید آموزش دهد. این آموزش تخصصی گرچه مفید است اما شاید به لحاظ کمی تنها ۱۰ درصد از آموزش موردنیاز باشد، آنهم نه با اولویت درجه یک.

باید درصد قابل توجهی از سرمایه‌گذاری، به نوسازی فرهنگ کار کارکنان اختصاص یابد. باید از همان روش‌ها و معیارهای سرمایه‌گذاری در اینجا نیز استفاده کرد. اگر انتخاب، خرید و نصب تجهیزات نیاز به چندین متخصص و مشاور دارد، چگونه نوسازی قریب به یکهزار انسان (به لحاظ فرهنگ کار) بدون این عوامل ممکن است. تعدادی متخصص باید به دقت تعیین کنند، چه چیزهایی، با چه هدفی، در چه زمانهایی و به چه کسانی و به چه مقداری آموزش داده شود. بعد از این نوبت به طراحی پاسخ برای سوال «چگونه؟» می‌رسد، یعنی مناسب‌ترین روش‌ها و ابزارهای این آموزش‌ها چیست؟

اگر آموزش سرمایه‌گذاری سودمندی است، مدیریت باید به خود به قبولاند که به اصطلاح سود از باد بدست نمی‌آید. باید کاری انجام گیرد، نهادهای به مصرف برسند تا سودی حاصل شود. صادقانه عرض کنم اگر فقط ۱۰ درصد اهمیتی را که به یک ماشین داده می‌شود به «آدمها» بدهیم، نوسازی «فرهنگ کار» امکان‌پذیر می‌شود. در غیر این صورت همین می‌شود که در کارخانه‌ای با

مصرف ده‌ها میلیون دلار سرمایه ملی و با تجهیزات مدرن و کامپیوتری، بهره‌وری و تولید سرانه (مقدار تولید تقسیم بر کل تعداد کارکنان) حدود ۳۰ درصد پائین‌تر از قبل است. و صد البته هزینه تولید (به نرخ‌های واقعی) به احتمال قوی بیش از ۲ برابر قبل است. این عمل گرچه ظاهراً سرمایه‌گذاری صنعتی است و چنین کارخانه‌ای گرچه یک پسوند بلند تولیدی را نیز به دنبال می‌کشد و مدیرانش احتمالاً فریاد سر می‌دهند که مشغول تولید ارزش افزوده، و صرفه‌جویی ارزی برای مملکت هستند، ولی واقعیت این است که اگر حساب درست اقتصادی در کار می‌بود، فقط مصرف‌کننده سرمایه ملی هستند. بسیاری از مدیران صنایع ما باید کمی توجه خود را از آهن و ماشین و ساختمان به «آدمها» بدهند.

نکته دوم - اینکه در اینگونه صنایع مدیریت نباید بشنید و به اصطلاح «آفتدر از مایه بخورد» تا دستگاهها همه فرسوده شوند. باید بتدریج و با اتکا به «هزینه استهلاک» ماشین‌آلات را نوسازی کرد. در اینگونه صنایع فرایند نوسازی تجهیزات باید تدریجی اما همیشگی باشد. با هم ترجمه مقاله را می‌خوانیم:

با شنیدن اصطلاح، «نوسازی و توسعه»، بلافاصله: نوسازی و توسعه سال‌ها و سوله‌های تولید، تجدید استقرار ماشین‌آلات، خرید و نصب ماشین‌آلات جدید و خط تولید اتوماتیک، اولین چیزهایی است که به ذهن می‌آید، اما در عمل نوسازی و اتوماسیون تجهیزات، بدرغم هر میزان سرمایه‌ای که صرف آن شود، تحت شرایطی و در حد محدودی می‌توانند بازدهی یک کارخانه را بهبود بخشد.

جری بوچر، مدیر اجرایی کارخانجات «گودیر» آمریکای شمالی می‌گوید: «تعداد نسبتاً زیادی از رقبای خودمان را می‌شناسم، که برای سبقت بر دیگران، سخاوتمندانه به اتوماسیون خطوط تولید خود پرداختند، اما این تلاش چندان مثمرتر واقع نشد و سرمایه‌ها به باد رفت.» برای بهره‌گیری بهینه از سرمایه مصرفی، و حتی قبل از خرید تجهیزات مدرن، شرکت باید بر روی بزرگترین دارایی خویش یعنی کارکنان، سخاوتمندانه سرمایه‌گذاری کند. آنها را به دقت با اهداف و چگونگی نوسازی آشنا سازد و نظرات آنان را در این مورد جویا شود.

● وقتی یکی از پرسنل نظر خوبی را پیشنهاد کرد، شرکت باید به سرعت در مورد آن سرمایه‌گذاری کند تا این امر موجب دلگرمی وی و دیگران شود. این کار اگر به تعویق افتد، حتی در صورت انجام نیز، دیگر آن اثر اولیه را نخواهد داشت.

از فیتنر جرالند، رئیس کل بریجستون - فایرستون آمریکا (فایرستون آمریکا چند سال قبل توسط بریجستون خریداری و نام جدید مشترک به آن داده شد. کارخانجات متعلق به فایرستون در آمریکا که پسوند آمریکا را به دنبال نام مشترک دارند، به‌عنوان یک شعبه مهم شرکت جهانی بریجستون - فایرستون به حساب می‌آیند) پرسیدیم، «چگونه باید در کارکنان انگیزه ایجاد

کرد و آنها را روشن ساخت؟» پاسخ ایشان و دیگر صاحب‌نظران حاضر این بود: «ما قویاً معتقدیم، اصلی‌ترین راه ارتقای بازده کارخانه، بالابردن درک کارکنان نسبت به هدف‌های برنامه نوسازی است» ضمناً کارکنان باید به نقش و جایگاه خود در دستیابی به هدف‌ها نیز پی ببرند.

به نظر فیتنر جرالند، این امر مستلزم آموزش وسیع و فراوان و همچنین برقراری ارتباط گسترده و مستمر است. برای رسیدن به این مقصود مدیریت شرکت باید سیاست‌ها و روش‌هایی متفاوت با آنچه مرسوم بوده در پیش گیرد. باید سخاوتمندانه، اما با برنامه در آموزش کارکنان سرمایه‌گذاری کرد، موضوع ابتدا نباید به آموزش تخصصی کارکنان (یعنی چگونگی راهبری و نگهداری ماشین‌آلات جدید) محدود شود. «فرهنگ کار» جدیدی باید در کارکنان پرورش داده شود.

جرالند می‌گوید: «بنظر من، برخورد کارکنان با موسسه، درست مثل شاخص‌های عددی مربوط به عملکرد، می‌تواند میزان بازدهی یک کارخانه را نشان دهد.» آقای کلونین (معاون اجرایی شرکت کوپرتا ریز، در موافقت با این امر می‌گوید: «مثلاً اگر در شرکتی ناراضی و اعتراضات کارگری زیاد شود، شمار کارگران ناخوش، غیبت بیش از حد معمول، اخراج یا استعفا بالا برود، همین عوامل، علائم هشدار دهنده‌ای هستند که به سادگی نشان می‌دهند نیروی کار در چنین موسسه‌ای با بازدهی پائین کار می‌کند. هر مدیری باید در موسسه چنین علائمی را به دقت بررسی کند.»

آموزش راه را هموار می‌کند

کلونین معتقد است، یک مدیر وارد به کار، از شیوه سلام کردن، یا از تمایل کارگران به نگاه چشم-در-چشم هنگام صحبت با مافوق و نشانه‌هایی از این قبیل می‌تواند به «روحیه عمومی کارکنان» و بازده کار آنان پی ببرد. وقتی برخورد کارکنان دوستانه و حاکی از رضایت باشد، در قریب به اتفاق موارد می‌توان حدس زد که «چنین کارکنانی معمولاً میل دارند کار خود را بهتر و با بازدهی بیشتری انجام دهند». شرکت باید کارکنان خود را در تمام زمینه‌ها؛ از ایمنی شغلی، مسائل کیفی و مهارت‌های تخصصی گرفته تا مسائل مربوط به روابط انسانی، مسائل بازاریابی، استراتژی و اهداف شرکت بخوبی آموزش دهد. بدقول آقای جری بوجز: بهترین‌ترین شکل مصرف سرمایه آن است که تمام کسانی که به نحوی با آن در ارتباط هستند، آنرا لازم به حساب آورند.

کلونین می‌گوید: «تنها آموزش مهارت‌های تخصصی جدید کافی نیست، کارکنان انسان هستند، آنها نیاز دارند که بدانند و بفهمند، کل عملکرد شرکت و سودآوری هر اقدام جدید چگونه است و چه عواملی آنان را در کار موفق‌تر می‌سازد. آنها اگر درک کنند که کار آنان چه تاثیری بر کل عملکرد شرکت می‌گذارد، قطعاً بهتر کار می‌کنند».

بوجز معتقد است: «اولین برخورد شما به عنوان یک مدیر، باید این باشد که کاری کنید تا همه کارکنان دریابند که جایگاه هر کدام از آنان در رقابت داخلی و رقابت با رقبای خارجی چیست». وی می‌گوید: «منظور من از همه کارکنان، واقعاً همه، یعنی از ارشدترین مدیر گرفته، تا یک نظافتچی جدیدالاستخدام است».

فیتنر جرالد معتقد است: پربازده‌ترین کارخانجاتی که وی تاکنون دیده آنهايي بوده‌اند که هماهنگی و همخوانی کاملی بین مدیران و کارکنان شرکت داشته‌اند.

یک نکته کلیدی دیگر اینکه باید برای کارکنان محیطی فراهم کنیم که با میل و رغبت راههای بهسازی شغل و عملکرد خود، دیگران و حتی مجموعه شرکت را پیشنهاد کنند. باید از سرمایه‌گذاری و آزمون و خطا در این راه نهراسیم. تجربه شرکت‌های ژاپنی (و موسسات موفق آمریکائی) بخوبی نشان می‌دهد که چه منبع عظیمی از سود و صرفه‌جویی در فکر کارکنان نهفته است، که اگر شرکت بتواند حتی از بخش کوچکی از آن به نفع خود استفاده کند، به سرعت

رقبایا پشت سر می‌گذارد:

وقتی یکی از پرسنل نظر خوبی را پیشنهاد کرد، شرکت باید به سرعت در مورد آن سرمایه‌گذاری کند تا این امر موجب دلگرمی وی و انگیزش دیگران شود. این کار اگر به تعویق افتد، حتی در صورت انجام نیز دیگر آن اثر اولیه را نخواهد داشت.

به نظر فیتنر جرالد: یک نیروی کار آموزش‌دیده و با انگیزه حتی می‌تواند ضعف‌های ناشی از فرسودگی تجهیزات و ضعف امکانات را جبران کند. او ادامه می‌دهد: «حتی در یک کارخانه قدیمی و فرسوده نیز می‌توان کارکنانی علاقه‌مند و «سرحال» داشت. چنین کارکنانی با کار بهتر و پربازده‌تر، ضعف تجهیزاتی را جبران می‌کنند. مثلاً موفقیت ما، در شرکت کوپر، با وجود فرسودگی نسبی بعضی از تجهیزات و



- پربازده‌ترین کارخانه‌ها، آنهايي هستند که هماهنگی کاملی بین مدیران و کارکنان خود دارند.
- نیروی کار با انگیزه و آموزش‌دیده، تنها بخشی از فرمول کلی دستیابی به قدرت است.

ناسیسات، شاهدی روشن بر این مدعاست». وی می‌گوید: تنها بخاطر کارکنان علاقه‌مند، ما توانسته‌ایم موفق شویم.

جایگاه ماشین‌آلات

بدیهی است، بطور معمول نیروی کار با انگیزه و آموزش‌دیده، تنها بخشی از فرمول کلی دستیابی به موفقیت است. یک کارخانه پربازده قطعاً به تجهیزات مناسب نیز نیاز دارد.

بوجز می‌گوید: ما در عمل به این نتیجه رسیده‌ایم که ایجاد یک توازن منطقی بین این دو

عامل ضروری است. فیتنر جرالد می‌گوید: تجربیات ما نشان می‌دهد که یک موسسه باید بیشترین سرمایه‌گذاری‌های تجهیزاتی را در آن کارخانه‌هایی به عمل آورد که بهره‌وری نیروی کارش از دیگران بالاتر بوده است. او می‌گوید: این روال برای ما به یک «اصل اولیه» و ساده سرمایه‌گذاری بدل شده است؛ سرمایه‌گذار ترجیح می‌دهد سرمایه خود را در جایی بکار گیرد که احتمال و ضریب اطمینان عملی بالاتری برای سوددهی وجود دارد.

کلیفورد براون، معاون عملیاتی شرکت «نورث آمریکن تایرز» می‌گوید: «گودیر برای تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری‌های جدید، فرم‌های مخصوص ارزیابی بر مبنای «سنجش عملکرد» طراحی کرده است. گودیر ابتدا قابلیت رقابت هر کدام از کارخانجات خود را از نظر «هزینه تمام شده» و همچنین تاثیری که گسترش و نوسازی می‌تواند بر عملکرد داشته باشد، ارزیابی می‌کند و در مرحله بعد مدیران ارشد گودیر، در سمینارهایی که طی بازدیدهای منظم شش ماهه از کارخانجات برگزار می‌شود همین شاخص‌ها را با مدیران کارخانه‌ها مورد بررسی قرار می‌دهند».

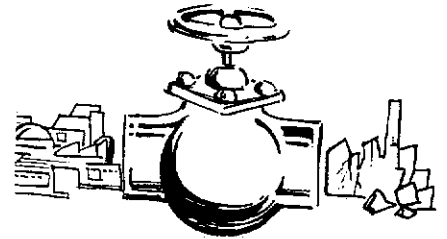
درواقع، تصمیم‌گیری در این باب که سرمایه‌گذاری جدید «کجا» و «چه وقت» و «چقدر» انجام گیرد، آنقدرها ساده نیست که بتوان به آسانی، و تنها بخاطر اینکه کارخانه مورد بحث فرسوده شده و به آن نیاز دارد، «در جا» آنرا یکسره کرد. تعیین اولویت‌ها، پیش‌بینی نرخ سودآوری، آنهم با در نظر گرفتن نرخ بهره، هزینه‌های فرصت و غیره، همه باید به دقت بررسی شود. به ویژه در این صنعت که شاید به جرات بتوان آنرا یکی از «سرمایه‌بر»ترین صنایع دانست. با توجه به مسائل فوق، بسیار غیرمحتمل است که یک تیرساز به سادگی تصمیم بگیرد که کارخانه قدیمی را متوقف و به جای آن کارخانه‌ای جدید بنا کند.

کلونین می‌گوید: «معمولاً در عمل راهی وجود ندارد جز اینکه همان کارخانه قدیمی و کم‌بازده را با هوشیاری به تدریج به کارخانه‌ای کارآ تبدیل کنیم».

صبر و دوراندیشی لازمه موفقیت

طبیعی است تبدیل یک کارخانه فرسوده نمی‌تواند یکباره صورت گیرد. به بیان دیگر فرایند نوسازی در این صنعت باید یک جریان مداوم ولی تدریجی باشد. مثلاً شرکت کوپر تایرز با وقوف بر

این امر در اواخر دهه ۱۹۷۰، تصمیم به نوسازی کارخانه «فیندلی» (FINDLY) خود (واقع در اوهایو) - که در سال ۱۹۱۹ بنا شده - گرفت. با گفته کلونین این کار، جریانی تدریجی بود که در اواخر ۷۰ آغاز شده و هنوز هم ادامه دارد. ما



قسمت به قسمت یابتر است بگوئیم فرایند به فرایند این کار را به انجام می‌رسانیم. البته با برنامه‌ای معین و با تعیین اولویت‌ها. شکی نیست تا زمانی که موفق به نوسازی آخرین فرایندها شویم، مجدداً نوبت نوسازی اولین فرایندها خواهد رسید.

تعطیل یک کارخانه قدیمی برای نوسازی آن، در واقع با نوعی بینش فلسفی - اجتماعی نسبت به انسان نیز مربوط می‌شود. مثلاً اگر کسی معتقد باشد، که کارخانه‌ها نیز مثل هر ارگانیزم دیگری مراحل: تولد، رشد، بلوغ و نهایتاً پیری و مرگ دارند، در عمل مثل این است که بگوید کارگران کارخانه قدیمی نیز دیگر فرسوده شده‌اند و باید مثل «تجهیزات» به دور ریخته شوند. فینتر جرالد می‌گوید: من با این بینش «دور انداختن انسان‌ها» مخالفم.

راه حل در مدیریت صحیح است. دوراندیشی و بردباری از ویژگی‌های مدیر صالح است. یک کارخانه تیرسازی نباید به چنین نقطه‌ای برسد. «یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران شرکت این است که اجازه ندهند چنین شرایطی ایجاد شود». در یک مدیر باید دوراندیشی همراه با اشتیاق پیوسته به بهسازی عملکرد موسسه (در تمام جنبه‌ها) وجود داشته باشد. اگر چنین درایتی در مدیریت وجود داشته باشد، طبعاً ماشین‌آلات بتدریج طی سالیان نوسازی و جایگزین می‌شوند و دیگر کارخانه به فرسودگی کلی نخواهد رسید. □

خلاصه توافقاتها و تفاهم نامه‌ها سند نهایی دور اوروگوئه

مترجم: عزیز کیاوند

قسمت اول

سند نهایی است. این خلاصه به این منظور تهیه شده است که اطلاعات اولیه در مورد توافقاتها و تفاهم نامه‌ها را به‌طور غیررسمی در اختیار علاقه‌مندان بگذارد و ارزش قانونی ندارد.

سند نهایی همه زمینهای مورد مذاکره را که در اعلامیه «پیونتادل استه» آمده است، به استثنای دو مورد مهم را، در بر می‌گیرد. استثنای اول مذاکرات «دسترسی به بازار» است که به موجب آن هر کشوری ملزم و متعهد شده است که تعرفه‌های ویژه یا موانع غیر تعرفه‌ای را در برابر کالاهای تجارتی کاهش دهد یا از میان بردارد. قرار است که این امتیازات در برنامه‌های زمان‌بندی شده ملی که جزو لاینفک سند نهایی خواهد بود، منظور شود. استثنای دوم «قبول تعهد» در مورد آزادسازی تجارت خدمات است. قرار است که این تعهدات نیز در برنامه‌های زمان‌بندی شده ملی منظور شود. موافقت‌نامه تاسیس سازمان تجارت جهانی

موافقت‌نامه تاسیس سازمان تجارت جهانی (WTO) در صدد ایجاد چارچوب نهادی و تشکیلاتی واحدی است که گات اصلاح شده در دور اوروگوئه، همه توافقاتها و ترتیبات تحت حمایت آن و نتایج کامل دور اوروگوئه را دربر گیرد. ساختار آن زیر نظر کنفرانس وزیران خواهد بود که دست‌کم هر دوسالی یکبار برگزار می‌شود. شورایی عمومی تاسیس خواهد شد تا بر اجرای موافقت‌نامه و تصمیم‌های وزیران نظارت دائمی داشته باشد. خود این شورا به صورت یک مرجع حل اختلاف و نیز یک مکانیسم بازنگری به سیاست تجارتی عمل خواهد کرد و به همه امور تجارتی که در حیطه عمل سازمان تجارت جهانی قرار دارد، خواهد پرداخت و نیز ارگانهای وابسته‌ای مانند شورای کالاها، شورای خدمات و

اشاره

نوشته‌ای که در پی می‌آید برگردان خلاصه توافقاتها و تفاهم‌نامه‌های سند نهایی دور اوروگوئه است. این نوشتار طی ۳ بخش و در سه شماره تدبیر از نظر تان خواهد گذشت.

همانطور که اطلاع دارید سند نهایی ۵۵۰ صفحه‌ای نتایج مذاکرات چندجانبه تجارت، حاوی متون قانونی است که نتایج مذاکرات «دور اوروگوئه» را که در سپتامبر ۱۹۶۸ در «پیونتادل استه» اوروگوئه آغاز شد، در اختیار می‌گذارد. مطالعه خلاصه بخش‌های گوناگون سند، نظر به اطلاعات مهمی که در اختیار می‌گذارد برای مدیران از ضرورت اساسی برخوردار است، زیرا که پیامدهای مترتب بر توافقاتها را آشکار ساخته و لذا تصمیم‌گیری در قبال آنها را برای مدیران این مرزوبوم تسهیل می‌نماید. بخش اول این برگردان اکنون از نظر تان می‌گذرد. بخش دوم به موافقت‌نامه موانع فنی تجارت اختصاص دارد و بخش پایانی نیز به حقوق مالکیت فکری می‌پردازد. با هم نخستین بخش را می‌خوانیم. تدبیر

سند نهایی ۵۵۰ صفحه‌ای نتایج مذاکرات چندجانبه تجارت، حاوی متون قانونی است که نتایج مذاکرات دور (نشست) اوروگوئه را که در سپتامبر ۱۹۶۸ در «پیونتادل استه» اوروگوئه آغاز شد در اختیار می‌گذارد. سند نهایی علاوه بر متون مورد توافق، متن تصمیمات وزیران و اعلامیه‌هایی را نیز دربر دارد که آثار مترتب بر برخی از توافقاتها را بیش از پیش روشن می‌سازد. آنچه در زیر می‌آید خلاصه‌ای از همه بخشهای