

چرا ISO 9000 ؟

قسمت سوم

از : مهندس فرزین انتصاریان

خلاصه مطالب دو شماره گذشته

در دو شماره گذشته ابتدا به انقلاب در شیوه مدیریت ، در ژاپن بعد از جنگ ، با محور قرار دادن " کیفیت " و با هدف "خطای صفر" در سیستم تولید پرداختیم و علل پیشرفت این کشور را در زمینه‌های اقتصادی ، که بر پایه کیفیت مناسب تولید ، استوار بود را برشمردیم . همچنین به موضوع عقب ماندن اروپا و آمریکا ، در روش‌ها و سیستم‌های مدیریتی از ژاپن که منجر به تصمیم اروپا ، برای تغییر ساختار سیستم مدیریت تولید ، براساس استاندارد ISO 9000 شد پرداختیم و اینکه ایجاد شبکه بین‌المللی از سازمانهایی که گواهینامه ISO 9000 از اروپا دریافت نموده‌اند چه خطراتی را برای کشورهایی که نتوانند گواهینامه تطبیق با استاندارد مزبور را دریافت نمایند خود را به این شبکه یا عبارتی زنجیره تضمین کیفیت (Quality Assurance Chain) متصل نمایند در برخواهد داشت ، توضیح داده شد .

در بخش دیگر ، به مسائل مدیریتی در کشور خودمان پرداخته و توضیح دادیم که چگونه در زمان جنگ ، فرهنگ مدیریت ، از مدیریت بر محور اقتصادی و سوددهی به مدیریت بحران تبدیل شد و این نوع مدیریت ، که بسمت دولتی گرائی حرکت کرد سه محورا ساسی " انحصار در مقابل رقابت " - " خودگردانی بجای مشارکت همگانی " و " خطرپذیری و ریسک بجای امنیت و بیمه " را برای خود ایجاد نمود . همچنین ، اثراتی را که هر یک از این محورها بر ابعاد مختلف مدیریت تولید داشته‌اند ، از سه بعد "سخت‌افزار" ، " نیروی انسانی " و " سیستم " شرح دادیم . در ادامه بحث ، به تغییر حالت کلی کشور ، از حالت جنگ به صلح پرداخته و اثراتی را که این تغییر و تحول ، در ابعاد مختلف تولیدی و اقتصادی و



- مدیریت به صورت مدر روز در آمده است.
- مدیریت کلیشه ای راهگشای مشکلات جامعه ایران نیست
- از انقلاب «تیلوریسم» تا کیفیت فراگیر و مدیریت بدون خطا
- رضایت مشتری تا چه اندازه؟
- آیا مدیریت فراگیر قابل اعمال است؟
- دشواریهای آن چیست؟

مدیریتی داشته‌اند و موجب حرکت سریع جامعه، از دولتی‌گرائی به سمت خصوصی سازی شده، توضیح داده شد. در این راستا نگری به شناخت دوباره سرمایه از سه بعد، "سخت افزار"، "اعتبار و شهرت"، و "نیروی انسانی و سیستم" داشتیم و توضیح دادیم که برای انتخاب راه حل باید ابتدا، "مدیریت سرمایه" را بطور ریشه‌ای مدنظر قرار دهیم.

در این قسمت سعی میشود، سیستم‌های مدیریتی جدید، تا حدودی طرح و شکافته شوند، تا از میان انواع روش‌ها و سیستم‌هایی که مطرح میشوند، بتوان راه حل بهتر و مناسب‌تر را که لزوماً "دارای ضایعات کمتری نیز هست" ایجاب نمود.

روش‌های مدیریت مدرن

این روزها طرح انواع روش‌های مدیریتی بحالت مدرن درآمده. جملاتی مانند، "مدیریت مشارکتی"، "مدیریت کیفیت فراگیر"، "تضمین کیفیت"، "مدیریت سرفوت" و غیره از هر سوشینده میشود. تقریباً "در تمام مجلات جدی، اعم از اقتصادی، صنعتی و یامدیریتی، مقاله با ترجمه‌ای در موارد فوق بچشم می‌خورد و هر ماه و هر هفته صحبت سمینارها، سمپوزیوم‌ها و کنفرانس‌های متعددی است، که در اقصای نقاط کشور، در این زمینه برگزار میشوند.

عموماً، طرح مسأله مدیریت این بحث بصورت کلیشه‌ای و غالباً، "ترجمه، با تکرار مقالات و مطالبی بوده، که توسط دیگران، برای شرایط مکانی و زمانی دیگری مطرح شده است، بدون آنکه قابلیت تطابق آن با وضعیت موجود کشور، مدنظر قرار گرفته باشد. در چند مورد نیز، که اساتیدی اعم از ایرانی و باخارجی در سمیناری شرکت کرده و مطالبی را عنوان کرده‌اند، متأسفانه، چون این اساتید بیشتر سوابق آکادمیک داشته‌اند تا سوابق مدیریت صنعتی در کشورما، لذا بدلیل عدم آشنائی

کامل با مسائل مدیریتی امروز، با ساده انگاری بسیار و بدون توجه به پیش نیازهای پیچیده نمودن این نوع شیوه‌های مدیریت، بعضی روش‌ها را بصورت کلیشه‌ای تجویز نمودند. بی‌آنکه به این مسئله توجه شود که بکارگیری یک روش مدیریت، خواه ناخواه تغییرات اساسی در ساختار سیستم و تشکیلات یک موسسه صنعتی و یا تجاری بوجود خواهد آورد و در شرایطی که زمینه، برای پیدایش شدن آن روش، آماده نشده باشد، چه مسائلی را در پی داشته و چه مشکلاتی را میتواند بوجود آورده.

مدیریت کلاسیک

در اوائل قرن بیستم "فردریک تیلور" (F. Taylor) مدیریت علمی را بجهان معرفی نمود. تا قبل از آن مؤسسات و شرکتها در مقیاسی کوچک و بسیار ساده اداره میشدند. تقسیم کار، چندان وجود نداشت، افراد، در گروه، فرامینی را اجراء میکردند که از طرف مقام بالا دستور داده شده بود. سازمان و تشکیلات بمعنی امروزی آن وجود نداشت.

شرح وظائف و طبقه‌بندی اطلاعات و مدارک بطور جدی در مدیریت قدیم مطرح نبود.

تیلور در ۱۹۱۱ با انتشار کتاب "اصول مدیریت علمی" خود، علمی جدید در شیوه مدیریت را پایه‌گذاری کرد. از آنزمان تاکنون بسیاری سازمانها و مؤسسات و شرکتها با بکارگیری شیوه مدیریت تیلور که به مکتب تیلور یا تیلوریزم معروف است، توانستند سازمانهای عریض و طویل و کارخانجات عظیم خود را بگردانند.

این شیوه که کم‌وبیش تاکنون اصول آن دست نخورده باقی مانده است و بسیاری مؤسسات، در حال حاضر نیز، برپایه همان اصول اداره میشود ندراساس چهار اصل کلی بنا شده است:

۱- تقسیم کلی کار به اجزای کوچکتر و تعیین روشی عملی برای اجرای آنها (شرح وظیفه).

۲- انتخاب کارکنان براساس "وظیفه‌ای" که میبایست انجام دهند و آموزش آنها در صورت لزوم

۳- متناسب نمودن مزد با کار و بکارگیری روش تنبیه و تشویق در محیط کار جهت ایجاد انگیزه بین کارکنان برای انجام وظیفه

۴- ایجاد سلسله مراتب و تقسیم مسئولیت بین مدیران و کارکنان براساس یک روال بوروکراتیک (سازمان)

البته ناگفته نماند، با وجودیکه افراد دیگری نیز، مثل "التون مایو"، (Elton Mayo) "جرج دانت زیگ" (George Dantzig) و "ویلیام دیکسون" (William Dixon)، براساس تحقیقات و تجربیات خود تئوریها و روش‌های جدیدی را ابداع نموده و تغییراتی در شیوه تیلور دادند ولی همگی این روش‌ها در جهت بهبود بهره‌وری و استفاده بهتر از نیروی کار افراد بوده است تا ایجاد تغییری اساسی در روش تیلور. در هر حال بحث مادر این مقاله از طرح "مدیریت کلاسیک" همان مدیریتی است که امروزه تحت هر نام خاصی (مثل تئوری X و Y و غیره) بر اصول تیلور استوار بوده و بکار گرفته میشود.

بطور کلی "مدیریت کلاسیک" دیدی بمرحور" انجام وظیفه" دارد که دیدی درون گرا است، بدین معنی که هدف اصلی در سازمان، انجام وظائفی است که از قبل، توسط طراحان سیستم یا صاحبان یا مدیران ارشد، تعیین و تبیین شده است و افراد و کارکنان، اعم از مدیران کارگر، موظف به انجام این وظائف هستند.

در این مکتب، تمامی کار با جزاء کوچکتر تقسیم شده و برای هر قسمت از کار روش انجام آن کار، تعریف و تبیین میشود. افرادی با توجه به تخصص‌های لازم برای وظیفه‌ای که برایشان تعیین شده است انتخاب شده و عنداللزوم آموزش میبینند و باید براساس شرح وظائف تعیین شده برای ایشان، وظائف خود را، زیر نظر سرپرست یا مسئول مستقیم خود، انجام میدهند.

مسئولیت آنها نیز محدود به وظایفی است که بعهدہ آنها گذارده شده است و لذا بسدی و خوبی نتیجہ کار و مسائل...ی که در مراحل بعدی ممکن است بوجود آید، چندان به او ارتباطی ندارد. ارزیابی انجام وظایف کارکنان نیز، توسط سرپرستانی صورت میگیرد، که خود درهرم تشکیلات سازمان مدیریت، وظیفه مشخصی را بعهدہ دارند.

ارتباط مدیریت با افراد نیز، بصورت صدور حکم، دستور و فرمان بوده و از بالا به پائین و از طریق سرپرستان صورت میگیرد، که کاملاً روشی خطی و یکطرفه است.

طراحی سیستم و تشکیلات سازمان، تقریباً بصورت یکباره صورت میگیرد و کاملاً "حالتی ثابت و ایستا (Static) دارد.

بعبارت دیگر، در خودسیستم، روش مشخصی بصورت علمی و سیستماتیک برای بازنگری و یا تغییر و اصلاح ساختار سیستم و روال انجام امور پیشبینی نمیشود. همانطور که گفته شد این سیستم نگرشی کاملاً "درون گرا داشته و "مشتری" یا مصرف کننده نهائی در این سیستم جای خاصی را ندارد. بعبارت دیگر، در امور تولید، قبل از اینکه مشتری و استفاده کننده نهائی مدنظر قرار گرفته باشد، انجام کار، براساس وظیفه‌ای که تعیین شده مورد توجه است.

در شیوه مدیریت کلاسیک و جودامکان بروز اشتباه و خطا در مراحل تولید، امری پذیرفته شده است و لذا کنترل کیفیت تولید نهائی بعهدہ واحد کنترل کیفیت قرار دارد. واحد کنترل کیفیت نیز امر کنترل خود را تنها برروی خود تولید، اعم از کالا یا خدمات اعمال نموده و بیشتر کیفیت نهائی آنرا مدنظر قرار میدهد تا روش انجام امور.

کارکنان در ابعاد فردی یا گروهی، که در مراحل تولید حضور دارند، در امر بهبود کیفیت کالای نهائی چندان باهم تماس نزدیکی و مشارکت ندارند. و لذا تفکر در این امر، به مقامات بالاتر واگذار شده است و حاصل این

تفکر، بصورت جریانی یکطرفه، از سوی مقامات بالا بطرف پائین سرازیر میشود.

لازم به تاکید است که مکتب مدیریست کلاسیک، باهمه نقاط ضعف و قوت خود، اکنون نزدیک به یک قرن است که مورد استفاده واقع شده و موجب پیشرفت‌های بسیاری در سطح علمی، اقتصادی و تولیدی در گستره جهان بوده است.

مدیریت بر محور «کیفیت» تحولی عمیق در مدیریت کلاسیک

در اوائل دهه پنجاه، در آمریکا تفکر جدیدی در مدیریت، پای بعرضه وجود گذاشت که در این کشور، چندان مورد توجه واقع نشد. این تفکر، بعد از جنگ، توسط دو آمریکائی بنامهای



دکتر دمنینگ (Dr Deming) و دکتر جوران (Dr Juran) در اواسط دهه پنجاه، بصورت جدی در ژاپن بکار گرفته شد و تا وقتیکه پیشرفت‌های ژاپن در صحنه اقتصادی، سنگینی خود را بر جهان تحمیل نمود، چندان اهمیت آن مورد توجه واقع نشد.

تفاوت این روش با مکتب کلاسیک، جهت نگرش آنست، بدین معنی که بجای نگرشی درون گرا و براساس وظیفه نگرشی برون گرا و بر پایه رضایت مشتری پیدا نموده است. مدیریت جدید با محور قراردادن مشتری، توجه خود را بسوی کیفیت تولید در مراحل مختلف و باهدف کلی خطای صفر (Zero Defect) در هر مرحله تولید معطوف داشته است، و فقط از نظر مدیریت براساس کیفیت تولید، با توجه به اینکه تولید درجه مرحله‌ای مورد نظر باشد و یا چه عواملی در تعیین کیفیت تولید، مدنظر قرار گیرد، خود، به چند شیوه مدیریت تقسیم شده است. در زیر باختصار هریک از این شیوه‌ها اصول و مبانی آنها را توضیح خواهیم داد.

مدیریت «تضمین کیفیت»

(QUALITY ASSURANCE)

در این شیوه، هدف، رضایت مشتری از کیفیت تولید نهائی، براساس مطابقت تولید با تعهدات پذیرفته شده است.

سازمان و تشکیلات در این روش تفاوت چندانی با شیوه کلاسیک ندارد و تقریباً "تنها تفاوت آن با شیوه کلاسیک، اضافه شدن مکانیزمی پویا برای تضمین کیفیت تولید و مطابقت آن با معیارهای تعیین شده در قرارداد فروش است. بدین شکل که، لازم است تمامی امور، از ابتدا تا انتها، در کلیه مراحل اعم از مرحله ایجاد تعهد، مرحله تولید تا مرحله تحویل، تحت نظارت مکانیزم تعیین شده باشد، به نحوی که، در سیستم اجازه و امکان تخطی و ناهماهنگی تولید نهائی با معیارهای تعیین شده

در قرارداد ، داده نشده باشد . عملیات کنترل این مراحل را بشرح زیر میتوان دسته‌بندی نمود :

– کنترل مرحله بررسی قرارداد : به نحوی که کیفیت کالا یا خدمات مورد معامله با دقت تبیین و مشخص شده و امکان انجام بدون اشکال آن توسط تولیدکننده ، بررسی و قطعیت یابد .
– کنترل مرحله طراحی : به نحوی که طی آن مطابقت تولید نهائی ، با مشخصات تعیین شده ، تضمین شود .

– کنترل مرحله تدارک : به نحوی که کلیه اقلام و خدمات ورودی برای تولید ، بدقت بررسی شده و امکان ایجاد اشکال از طریق مواد و اقلام و خدمات تدارک شده وجود نداشته باشد .

– کنترل مرحله تولید : به نحوی که با کنترل کلیه عوامل مؤثر در کیفیت تولید نهائی ، اعم از سخت‌افزار ، نیروی کار و تکنولوژی مورد استفاده ، اجازه بروز اشکال و ناهماهنگی با معیارهای تعیین شده ، به تولید نهائی (اعم از کالا یا خدمات) داده نشود .

– کنترل مرحله تحویل و بعد از آن : به نحوی که هرگونه اشکال احتمالی در تولید نهائی و یا اعتراض مشتری ، دارای بازتاب در سیستم مدیریت بوده و برای اصلاح مدنظر قرارگیرد . مکانیزمی که این سه مرحله را کنترل مینماید در همین مقاله در بخش استاندارد ISO 9000 بیشتر توضیح داده خواهد شد .

پیش نیازها

پیش‌نیازهای پیاده شده این سیستم مدیریت عبارتند از :

– وجود علاقه و تعهد در صاحبان و مدیران ارشد سازمان به تضمین کیفیت تولید

– وجود علاقه به نظم و انضباط بوروکراتیک در بین مدیران کارکنان سازمان .

– وجود اهرم های کنترل کارکنان ، از قبیل

ارتباط مزد با نتیجه کار ، تشویق ، پاداش ، توبیخ اخراج و غیره

– قابلیت حصول اطمینان از عملکرد ماشین آلات ابزار آلات و وسائل آزمایش و بازرسی

– قابلیت کنترل اقلام ورودی مثل مواد خام و خدماتی که توسط پیمانکاران دست دوم ارائه میشوند .

– قابلیت دسترسی به اطلاعات تخصصی و استانداردهای لازم برای تولید

مدیریت کیفیت فراگیر

(TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

– این شیوه که با هدف خطای صفر (Zero Defect) نه تنها در تولید نهائی بلکه در تمام مراحل تولید پایه ریزی شده است . این همان روشی است که هم اکنون زاین در سیستم تولید خود بکار گرفته است و بر اساس آن و با توجه به وجود خطای صفر در مراحل مختلف تولید توانسته است از دوبارگاری ها ، سرمایه‌گذاری های اضافی در مواد خام و ماشین آلات ، و هزینه های بسیاری از ضایعات در جهت اهداف اقتصادی خود جلوگیری نماید . این روش تفاوت‌های کلی با روش تضمین کیفیت Quality Assurance دارد بدین شکل که در "مدیریت کیفیت فراگیر" هدف مدیریت ، بالاتر از روش تضمین کیفیت در تولید نهائی است . این هدف در یک بعد رضایت مشتری است و بیش از آن ، تطبیق هر چه بیشتر کیفیت کالا ، با نیازهای حقیقی مصرف کننده (حتی اگر در قرارداد هم مطرح نشده باشد) میباشد . از بعد دیگر تقلیل هزینه‌های تولید با تقسیم عملیات کنترل کیفیت تولید به مراحل تولید و انتقال مسئولیت های واحد کنترل کیفیت به کارکنانی که در مراحل تولید حضور دارند هدف مدیریت قرارداد است .

– این شیوه ، به نسبت روش تضمین کیفیت ، بسیار پویا تر و متحرک تر است . روابط بین کارکنان نیز ، چنین صورتی را دارد . هر یک از کارکنان خود

را در بهبود تولید نهائی مسئول شناخته و در این جهت کوشش مینماید .

– در این شیوه کیفیت کالای نهائی به مراحل جزء تقسیم میشود ، بدین معنی که ، تحویل گیرنده کالای نیمه تمام ، در هر مرحله از تولید ، خود ، یک مشتری تصور میشود و باید مطابق کار انجام شده توسط او ، با ضرورت‌های تعیین شده در هر مرحله نیز ، تضمین شود . بنابراین هر یک از کارکنان ، مسئولیت کنترل کامل کار خود را بعهده دارد و لذا ، معمولاً "در چنین روشی ، واحد کنترل کیفیت ، بطور مجزا مطرح نیست .

– جریان ارتباط بین مدیران و کارکنان ، و مسیر اطلاعات فنی برخلاف شیوه مدیریت کلاسیک ، کاملاً "دوطرفه بوده و بطور مستمر سیستماتیک از بالا به پائین و از پائین به بالا صورت میگیرد .

– تصمیمات اجرائی ، بطور سیستماتیک و با روش پیش بینی شده ، بصورت گروهی گرفته میشود ، بدین معنی که برای اخذ تصمیم ، در هر مورد ، اعم از جزئی و کلی ، ابتدا جلسهای ، با حضور کلیه مسئولین و افراد ذیربط ، تشکیل و پس از طرح کلیه نظرات ، تصمیم نهائی با توافق آراء اخذ و مسمود اجراء گذارده میشود . هر نوع تغییر در این تصمیم ، لزوماً "جلسه دیگری را با حضور کلیه افراد مسئول و ذیربط ، طلب میکند . در غیر این صورت ، تصمیم اخذ شده قبلی ، در هر شرایطی لازم الاجراء خواهد بود .

– بنابراین رضایت مصرف کننده نهائی از تولید ، در این سیستم مدیریت ، واحد تحقیقات بازاریاب خدمات پس از فروش بسیار فعال و پرهزینه است و بعنوان بازوی تحقیقاتی واحد طراحی بکار میرود .

– وجود سیستم بوروکراتیک قابل کنترل و دارای بازتاب فوری (Immediate Feed Back) یکی از مشخصه‌های اصلی این شیوه است بعبارت دیگر ، فرم ها ، دستورالعمل ها و گردش کارهایی که مورد نیاز است بسیار با اهمیت بود و آموزش پایگانی و طبقه بندی اطلاعات با توجه به نیاز مبرم به آن ، بسیار پیچیده و حساس است .

– در این شیوه مسائل موارد کاری ، به مسائل و



امور شخصی و فردی کارکنان ارجحیت قطعی دارد.

پیش نیازها

شیوه مدیریت کیفیت فراگیر، با همه خصوصیات مثبتی که دارد، از پیچیدگی خاصی نیز برخوردار است و قابلیت پیاده شدن آن، شرائطی را میطلبد که در همه جوامع کاری، حتی در کشورهای پیشرفته اروپایی و آمریکائی نیز وجود ندارد. این شرائط که بعنوان پیش نیاز برای پیاده شدن این شیوه تلقی می‌شود بقراری است:

– وجود تعهد و علاقه کامل در صاحبان و مدیران ارشد سازمان، نسبت به تضمین کیفیت تولید متناسب با نیازهای واقعی مصرف کننده و خلل ناپذیری عزم ایشان در راه بهره‌وری هر چه بیشتر – وجود اخلاق در کار و تقوی در پذیرش تعهدات، بصورت فرهنگ جا افتاده در جامعه، بطوریکه وظائف کاری، برعلاقی شخصی، ارجحیت قطعی داشته باشد.

– وجود فرهنگ مشارکت، بجای فرهنگ خودگرایی و ارجحیت منافع گروه به منافع شخصی در جامعه، جهت اعمال این فرهنگ در محیط کار.

– وجود فرهنگ نظم و ترتیب بوروکراتیک در جامعه

– وجود این باور در جامعه که هر چیز با روش می‌تواند بهتر یا کمتر بوده و حرکت مداوم بسوی بهبود و طیفه اولیه هرفرد است.

– وجود اهرم های کنترل کارکنان (تشویق، پاداش، تنبیه، اخراج)

– عدم حضور قوانین آئین نامه های مزاحم در سطح جامعه، برای اعمال مدیریت بر مبنای ارجحیت کار بر علاقی یا مسائل شخصی

مدیریت سروق

(JUST IN TIME MANAGEMENT)

این روش، هدف نهائی در مدیریت کیفیت فراگیر است. با این تفاوت که در مدیریت سروق – "زمان انجام تعهد" نیز، یکی از عناصر کیفیت به

حساب می‌آید. بنابراین وقتیکه مشخصات کالا مدون و مشخص می‌شود، زمان تحویل یا انجام آن کار نیز مشخص شده و لازم است، کلیه افراد موثر در تولید رعایت زمان تعیین شده را نیز تضمین نمایند باشند. بنابراین در طراحی سیستم مدیریت سروق علاوه بر تضمین کیفیت تولید، سروق تحویل دادن کالا، یا انجام شدن کار نیز مدنظر قرار گرفته از جنبه زمانی نیز بر مبنای خطای صفر مورد تضمین واقع می‌شود.

پیش نیازها

تمامی پیش نیازهای شیوه مدیریت کیفیت فراگیر در این مورد هم لازم است. بعلاوه با توجه به اینکه، سروق انجام دادن کار و تحویل دادن بموقع کالا، عموماً "به عوامل دیگری که خارج از کنترل شخص مسئول هستند، بستگی دارد لذا پیاده شدن این سیستم، فقط یک امر داخلی در سازمان نیست، بلکه کلیه عوامل موثر در تولید، اعم از افراد و کارکنان موسسه و پیمانکاران و تشکیلات دیگری که خدمات یا تولیدات خود را تحویل می‌دهند نیز، باید خود دارای این شیوه مدیریت

بوده و سروق انجام دادن تعهدات خود را تضمین نمایند.

کاملاً "روشن است که این امر فقط در یک جامعه خاص که افراد سازمانهای تولیدی متعهد به این شیوه بصورت زنجیره واریکدی بگرمتمصل شده باشند قابل انجام و قابل وصول است.

این شیوه مدیریت پیچیده ترین روش های شناخته شده مدیریت در جهان است و بعنوان هدف، نهائی کلیه سازمانهای آشنا با روش های مدیریت کیفیت قرارداد دارد. با توجه به عواملی که، خارج از کنترل سازمان تولید کننده بوده و در این شیوه موثر هستند، بسیاری موسسات پیشرفته جهان هنوز قادر به تطبیق خود با این روش نیستند و هم اکنون در زاین پیاده شدن این روش بطور کامل یکی از اهداف ملی بشمار میرود.

حال ببینیم تکلیف مادر مقابل این همه پیشرفتهائی که در مدیریت بوجود آمده است چیست، و چه راهی را برای بهبود سیستم مدیریت در امراداری، یا صنعتی خود باید انتخاب نمائیم.

این مسئلهای است که انشاء اله در شماره آینده به آن خواهیم پرداخت. ■ ادامه دارد