



#### شهرستان بیجی:

شهرستان بیجی در شمال غرب استان قرار دارد. بزرگترین پالایشگاه نفت عراق در آن قرار دارد. همچنین نیروگاه های تولید برق و کارخانجات روغن، کود و مواد شیمیایی (شوینده) در این شهرستان وجود دارند. زمین های کشاورزی گسترده و پهناور از ویژگی های این شهرستان است. دریاچه ثرثار نیز در این شهرستان قرار دارد.

جمعیت: ۱۷۰۰۰۰ نفر

مساحت: ۶۷۴۱ کیلومتر مربع

متوسط دستمزد نیروی کار: ۲-۳۰ دلار

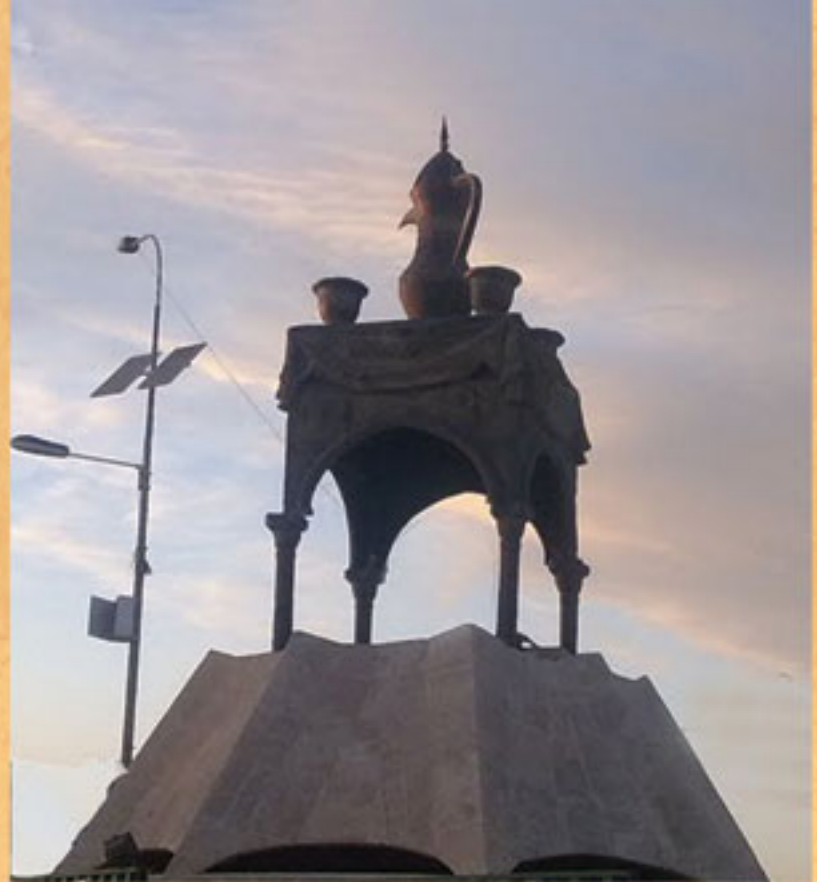
میزان تقاضا برای کالا: خوب

وضعیت معیشتی: متوسط-خوب

رونق بازار: خوب

کشاورزی: خوب

صنعت: خوب



#### شهرستان سامراء:

شهرستان سامراء در جنوب مرکز استان صلاح الدین واقع شده است. بدلیل وجود حرم عسکریین (ع) و همچنین مناطق تاریخی و باستانی جایگاه مهمی در استان دارد. همچنین از مناطق مهم کشاورزی استان نیز به حساب می آید. کارخانه داروسازی سامراء در این شهرستان قرار دارد.

جمعیت: ۲۲۴۰۰۰ نفر

مساحت: ۴۵۰۴ کیلومتر مربع

متوسط دستمزد نیروی کار: ۲۰-۳۰ دلار

میزان تقاضا برای کالا: خوب

وضعیت معیشتی: متوسط-خوب

رونق بازار: خوب

کشاورزی: خوب

صنعت: خیلی خوب



**شهرستان بلد:**

شهرستان بلد در جنوب استان قرار دارد و یکی از شهرستان های مهم استان بحساب می آید. آرامگاه سید محمد(ع) در آن قرار دارد. این شهرستان بدلیل حاصلخیزی خاک از مناطق مستعد و مهم کشاورزی استان صلاح الدین به شمار می رود.

کشاورزی و تولید میوه بویژه انگور و مرکبات در آن بسیار رونق دارد.

جمعیت: ۱۶۰۰۰۰ نفر

مساحت: ۲۴۶۹ کیلومتر مربع

متوسط دستمزد نیروی کار: ۲۰-۳۰ دلار

میزان تقاضا برای کالا: خوب

وضعیت معیشتی: متوسط-خوب

رونق بازار: خوب

کشاورزی: خوب

صنعت: ضعیف



**شهرستان دور:**

شهرستان الدور در شرق استان واقع شده است. این شهرستان در ناحیه ای متمایز از نظر کشاورزی قرار گرفته است که در آن کشت انواع محصولات از جمله گندم و جو و ذرت، بطور گسترده انجام می گیرد.

جمعیت: ۵۵/۰۰۰ نفر

مساحت: ۲۸۳۶ کیلومتر مربع

متوسط دستمزد نیروی کار: ۲۰-۳۰ دلار

میزان تقاضا برای کالا: خوب

میزان تقاضا برای کالا: خوب

وضعیت معیشتی: متوسط-خوب

رونق بازار: خوب

کشاورزی: خوب

صنعت: ضعیف

**شهرستان طوز:**

شهرستان طوز در شرق استان واقع شده است و به دلیل همجواری با

استان های سلیمانیه، کرکوک و دیالی فعالیت های تجاری در آن برجسته و پر رونق است. بزرگترین سیلو دانه ها (گندم) استان و کارخانه بتن مدرن و شن و ماسه و همچنین کارخانه های تصفیه آب و تولید نوشابه های گازدار از صنایع مهم موجود در این شهرستان است.

جمعیت: ۱۶۵۰۰۰ نفر

مساحت: ۲۳۱۶ کیلومتر مربع

متوسط دستمزد نیروی کار: ۲۰-۳۰ دلار

میزان تقاضا برای کالا: خوب

وضعیت معیشتی: متوسط-خوب

رونق بازار: خوب

کشاورزی: متوسط

صنعت: خوب

**شهرستان شرقاط:**

شهرستان الشرقاط بر روی بقایای شهر باستانی اور بنا شده است. این شهرستان به دلیل حاصلخیزی خاک و عبور رود دجله از میان آن که این شهرستان را به دو نیم تقسیم می کند، در کشت انواع محصولات کشاورزی معروف است.

جمعیت: ۱۹۷۰۰۰ نفر

مساحت: ۱۵۱۵ کیلومتر مربع

متوسط دستمزد نیروی کار: ۲۰-۳۰ دلار

میزان تقاضا برای کالا: خوب

وضعیت معیشتی: متوسط-خوب

رونق بازار: خوب

کشاورزی: بسیار خوب

صنعت: ضعیف

گردشگری: خوب

**شهرستان دجیل:**

شهرستان دجیل در جنوب استان قرار دارد. این شهرستان در کشت مرکبات و انواع سبزیجات در استان جایگاه ویژه ای دارد.

جمعیت: ۷۰۰۰۰ نفر

مساحت: ۱۲۸۶ کیلومتر مربع

متوسط دستمزد نیروی کار: ۲۰-۳۰ دلار

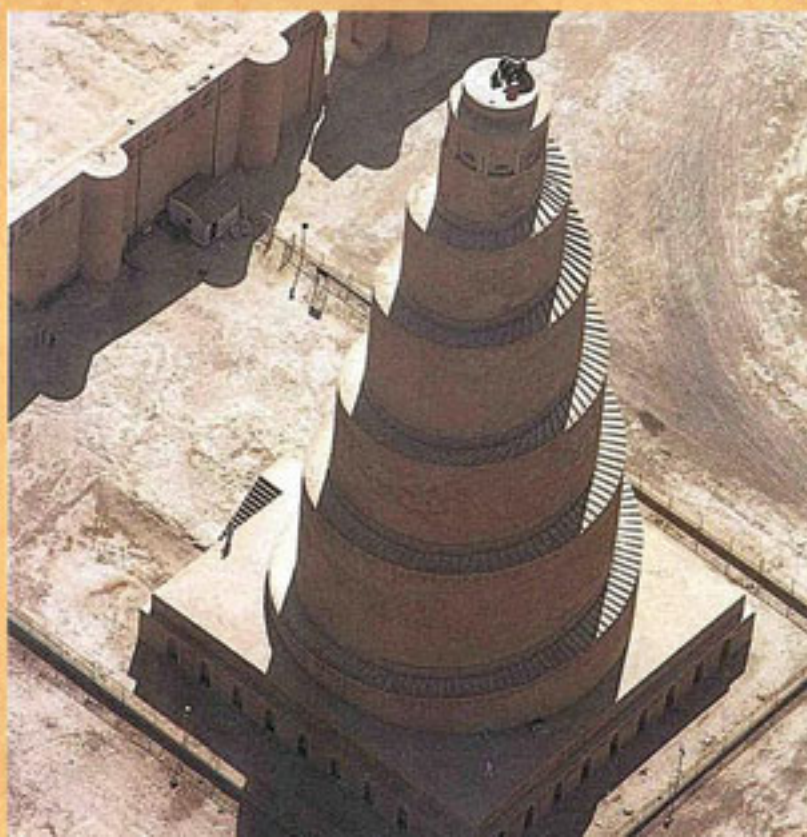
میزان تقاضا برای کالا: خوب

وضعیت معیشتی: متوسط-خوب

رونق بازار: خوب

کشاورزی: خوب

صنعت: ضعیف



KRCCIMA ۲۸

## قوانین تجارت الکترونیکی

قسمت چهارم

### فصل سوم - حمایت از علائم تجاری (Trade Names)

ماده ۶۶- به منظور حمایت از حقوق مصرف کنندگان و تشویق رقابت های مشروع در بستر مبادلات الکترونیکی استفاده از علائم تجاری به صورت نام دامنه (Domain Name) و یا هر نوع نمایش برخط (Online) علائم تجاری که موجب فریب یا مشتبه شدن طرف به اصالت کالا و خدمات شود ممنوع و متخلف به مجازات مقرر در این قانون خواهد رسید.

### باب چهارم - جرایم و مجازات ها

#### مبحث اول - کلاهبرداری کامپیوتری

ماده ۶۷- هر کس در بستر مبادلات الکترونیکی، با سوء استفاده و یا استفاده غیر مجاز از «داده پیام» برنامه ها و سیستم های رایانه ای و وسایل ارتباط از راه دور و ارتکاب افعالی نظیر ورود، محو، توقف «داده پیام» مداخله در عملکرد برنامه یا سیستم رایانه ای و غیر دیگران را بفریبید و یا سبب گمراهی سیستم های پردازش خودکار و نظایر آن شود و از این طریق برای خود یا دیگری وجوه، اموال یا امتیازات مالی تحصیل کند و اموال دیگران را ببرد مجرم محسوب و علاوه بر رد مال به صاحبان اموال به حبس از یک تا سه سال و پرداخت جزای نقدی معادل مال مأخوذه محکوم می شود.

تبصره- شروع به این جرم نیز جرم محسوب و مجازات آن حداقل مجازات مقرر در این ماده میباشد.

#### مبحث دوم - جعل کامپیوتری

ماده ۶۸- هر کس در بستر مبادلات الکترونیکی، از طریق ورود، تغییر، محو و توقف «داده پیام» و مداخله در پردازش «داده پیام» و مداخله در پردازش «داده پیام» و سیستم های رایانه ای، و یا استفاده از وسایل کاربردی سیستم های رمزنگاری تولید امضاء- مثل کلید اختصاصی- بدون مجوز امضاء کننده و یا تولید امضای فاقد سابقه ثبت در فهرست دفاتر اسناد الکترونیکی و یا عدم انطباق آن وسایل با نام دارنده در فهرست مزبور و اخذ گواهی مجعول و نظایر آن اقدام به جعل «داده پیام» دارای ارزش مالی و اثباتی نماید تا با ارائه آن به مراجع اداری، قضایی، مالی و غیره به عنوان «داده پیام» های معتبر استفاده نماید جاعل محسوب و به مجازات حبس از یک تا سه سال و پرداخت جزای نقدی به میزان پنجاه میلیون (۵۰/۰۰۰/۰۰۰) ریال محکوم میشود.

تبصره- مجازات شروع به این جرم حداقل مجازات در این ماده می باشد.

### مبحث سوم - نقض حقوق انحصاری در بستر مبادلات الکترونیکی

#### فصل اول - نقض حقوق مصرف کننده و قواعد تبلیغ

ماده ۶۹- تأمین کننده متخلف از مواد (۳۳)، (۳۴)، (۳۵)، (۳۶) و (۳۷) این قانون به مجازات از ده میلیون (۱۰/۰۰۰/۰۰۰) ریال تا پنجاه میلیون (۵۰/۰۰۰/۰۰۰) ریال محکوم خواهد شد.

تبصره- تأمین کننده متخلف از ماده (۳۷) به حداکثر مجازات محکوم خواهد شد.

ماده ۷۰- تأمین کننده متخلف از مواد (۳۹)، (۴۰)، (۴۱)، (۴۲)، (۴۳)، (۴۴)، (۴۵) این قانون به مجازات از بیست میلیون (۲۰/۰۰۰/۰۰۰) ریال تا یکصد میلیون (۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰) ریال محکوم خواهد شد.

تبصره ۱- تأمین کننده متخلف از ماده (۵۱) این قانون به حداکثر مجازات در این ماده محکوم خواهد شد.

ماده ۶۱- سایر موارد راجع به دسترسی موضوع «داده پیام» از قبیل استثنائات، افشای آن برای اشخاص ثالث، اعتراض، فراگردهای ایمنی، نهادهای مسؤل دیدبانی و کنترل جریان «داده پیام» های شخصی به موجب مواد مندرج در باب چهارم این قانون و آییننامه مربوطه خواهد بود.

### مبحث دوم - حفاظت از «داده پیام» در بستر مبادلات الکترونیکی

#### فصل اول - حمایت از حقوق مؤلف (Author's Right/ Copy-right) در بستر مبادلات الکترونیکی

ماده ۶۲- حق تکثیر، اجراء و توزیع (عرضه و نشر) آثار تحت حمایت قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸/۹/۳ و قانون ترجمه و تکثیر کتب و نشریات و آثار صوتی مصوب ۱۳۵۲/۹/۲۶ و قانون حمایت از حقوق پدیدآورندگان نرم افزارهای رایانه ای مصوب ۱۳۷۹/۱۰/۴، به صورت «داده پیام» می باشند، از جمله اطلاعات، نرم افزارها و برنامه های رایانه ای، ابزار و روش های رایانه ای و پایگاه های داده و همچنین حمایت از حقوق مالکیت های فکری در بستر مبادلات الکترونیکی شامل حق اختراع، حق طراحی، حق مؤلف، حقوق مرتبط با حق مؤلف، حمایت از پایگاه های داده، حمایت از نقشه مدارهای یکپارچه قطعات الکترونیکی (Integrated Circuits & Chips) و حمایت از اسرار تجاری، مشمول قوانین مذکور در این ماده و قانون ثبت علائم و اختراعات مصوبت ۱۳۱۰/۴/۱ و آیین نامه اصلاحی اجرای قانون ثبت علائم تجاری و اختراعات مصوب ۱۳۳۷/۴/۱۴ خواهد بود، منوط بر آن که امور مذکور در آن دو قانون موافق مصوبات مجلس شورای اسلامی باشد. تبصره ۱- حقوق مرتبط با مالکیت ادبی و هنری (Related Rights) که پیش از این به عنوان حقوق جانبی مالکیت ادبی و هنری (Neighboring Rights) شناخته می شدند شامل حقوق مادی و معنوی برای عناصر دیگری علاوه بر مؤلف، از جمله حقوق هنرمندان مجری آثار، تولید کنندگان صفحات صوتی و تصویری و سازمان ها و مؤسسات ضبط و پخش می باشند که مشمول قوانین مصوب ۱۳۴۸/۹/۳ و ۱۳۵۲/۹/۲۶ مورد اشاره در این ماده می باشند.

تبصره ۲- مدار یکپارچه (Integrated Circuit) یک جزء الکترونیکی با نقشه و منطقی خاص است که عملکرد و کارائی آن قابلیت جایگزینی با تعداد بسیار زیادی از اجزاء الکترونیکی متعارف را داراست. طراحی های نقشه، جانمایی و منطبق این مدارها بر اساس قانون ثبت علائم و اختراعات مصوب ۱۳۱۰/۴/۱ و آییننامه اصلاحی اجرای قانون ثبت علائم تجاری و اختراعات مصوب ۱۳۳۷/۴/۱۴ مورد حمایت میباشد.

ماده ۶۳- اعمال موقت تکثیر، اجراء و توزیع اثر که جزء لاینفک فراگرد فنی پردازش «داده پیام» در شبکه ها است از شمول مقرر فوق خارج است.

### فصل دوم - حمایت از اسرار تجاری (Trade Secrets)

ماده ۶۴- به منظور حمایت از رقابت های مشروع و عادلانه در بستر مبادلات الکترونیکی، تحصیل غیرقانونی اسرار تجاری و اقتصادی بنگاه ها و مؤسسات برای خود و یا افشای آن برای اشخاص ثالث در محیط الکترونیکی جرم محسوب و مرتکب به مجازات مقرر در این قانون خواهد رسید.

ماده ۶۵- اسرار تجاری الکترونیکی «داده پیام» می است که شامل اطلاعات، فرمول ها، الگوها، نرم افزارها و برنامه ها، ابزار و روش ها، تکنیک ها و فرایندها، تالیفات منتشر نشده، روش های انجام تجارت و داد و ستد، فنون، نقشه ها و فراگردها، اطلاعات مالی، فهرست مشتریان، طرح های تجاری و امثال اینها است، که به طور مستقل دارای ارزش اقتصادی بوده و در دسترس عموم قرار ندارد و تلاش های معقولانه ای برای حفظ و حراست از آنها انجام شده است.



KRCCIMA



## از ایسلند تا بورکینافاسو آشنایی با ۱۰ کشور گردشگر دوست

### ایسلند

کشور اروپایی ایسلند که از سردترین کشورهای جهان محسوب می شود، به دلیل رسوم ویژه مردم آن در پذیرایی از میهمانان تازه وارد با شیوه های خاص، مقصد نخست گردشگردوست جهان در سال ۲۰۱۳ لقب گرفته است. تعداد گردشگران این کشور طی سال های اخیر روند صعودی داشته و پیش بینی می شود ایسلند در سال جاری میزبان بیش از یک میلیون گردشگر باشد که بیشتر آن ها از کشورهای نیوزیلند، آمریکا، روسیه، هلند، آلمان، فرانسه و انگلیس خواهند بود. درآمدهای حاصل از صنعت گردشگری در سال های اخیر حدود ۶ درصد از تولید ناخالص داخلی ایسلند را به خود اختصاص داده است. در این شرایط دولت ایسلند قصد دارد تا این کشور را میزبان سالانه دو میلیون گردشگر در سال ۲۰۲۰ کند.



### نیوزلند

کشور نیوزلند که در سال های اخیر به دلیل فیلمبرداری بخشی هایی از دو فیلم «آریاب حلقه ها» و «هابیت» در پارک های ملی آن شهرت جهانی یافته، در رده بندی کشورهای گردشگردوست جهان در رتبه دوم قرار گرفته است. در این راستا از مدت ها قبل بسیاری از مکان هایی که گردشگران در آنها توقف دارند با نمادهایی از دو فیلم «آریاب حلقه ها» و «هابیت» تزئین شده که از آن جمله می توان به تزئین فرودگاه شهر ولینگتون (مقصد نخست گردشگری نیوزلند) با مجسمه های شخصیت های خیالی این دو فیلم اشاره کرد. از سوی دیگر در مکان های مختلفی که هر دو فیلم در آنها فیلمبرداری شده اند با نصب تابلوهایی به گردشگران معرفی می شوند. در حال حاضر بیشتر گردشگران نیوزلند از کشورهای انگلیس و استرالیا هستند، هرچند که پیش بینی می شود در سال های آینده گردشگران بیشتری به این کشور سفر کنند.



### مراکش

همگان کشور مراکش (مغرب) را که از معماری خاص و غذاهای لذیذ برخوردار است، به عنوان یک مقصد گردشگری مطلوب می شناسند. این کشور ساحلی که از معماری خاصی بهره می برد، در رده بندی ما به عنوان یک کشور گردشگردوست در رتبه سوم قرار گرفته و کارشناسان آینده صنعت گردشگری مراکش در شمال آفریقا را به دلیل داشتن آب و هوای مطلوب مدیترانه ای و مردم خون گرم درخشان می دانند. از مراکش همواره به عنوان کشوری زیبا در قاره آفریقا یا ثبات سیاسی بالا و جاذبه های گردشگری متنوع نام برده می شود و طی سال های اخیر نیز با اجرای سیاست صدور ویزای ۹۰ روزه گردشگری در فرودگاه های این کشور، گردشگری آن رشد چشمگیری یافته است.



### مقدونیه

مقدونیه که در رده بندی کشورهای گردشگردوست جهان در رتبه چهارم قرار گرفته، به دلیل برخورداری از تاریخ چند هزار ساله، آثار تاریخی ارزشمندی را در خود جای داده است که از آن جمله می توان به کلیساها، مساجد، قلعه ها و پل های تاریخی اشاره کرد. این کشور در سال ۲۰۱۲ میزان حدود ۷۰۰ هزار گردشگر بود که پیش بینی می شود این تعداد در سال ۲۰۱۵ به دو میلیون گردشگر افزایش یابد. مقدونیه که از سال ۱۹۹۱ میلادی با جدا شدن از یوگسلاوی سابق، استقلال یافته و از آن زمان تا کنون مسئولان این کشور تلاش های زیادی برای تبدیل مقدونیه به یکی از قطب های گردشگری اروپا انجام داده اند، از جاذبه های طبیعی متنوعی از جمله بزرگترین و عمیق ترین دریاچه منطقه بالکان و کوه های سر به فلک کشیده نیز بهره می برد.



### اتریش

اتریش که به داشتن کوه های آلپ و موسیقیدانان مشهور شهرت دارد، در رده بندی کشورهای گردشگردوست جهان در رتبه پنجم دیده می شود. اتریش از جاذبه های گردشگری متنوعی بهره برده و پایتخت آن شهر زیبای «وین» مرکز موسیقی جهان محسوب می شود و علاقه مندان به هنر علاوه بر سفر به این شهر می توانند با سفر به شهر «سالزبورگ» از زادگاه موسیقیدان مشهور «موتزارت» دیدن کنند. البته در وین همچنین خانه هایی وجود دارند که تعدادی از آهنگسازان و بزرگان دنیای موسیقی از جمله «بتهوون» در آنها زندگی کرده اند.



### سنگال

کشور زیبای سنگال به پایتختی «داکار» که مسابقات رالی آن شهرت جهانی دارد، در غرب آفریقا واقع شده و در این رده بندی رتبه ششم کشورهای گردشگردوست جهان به شمار می رود. سنگال در سال های اخیر به دلیل بهره بردن از آب و هوای معتدل و سواحل پاک به یکی از مقاصد اصلی گردشگری ارزان برای گردشگران کشورهای اروپایی و آمریکا تبدیل شده است. علاوه بر این، سنگال از معادن و مزارع نمک و چند پارک ملی نیز بهره می برد که در آنها تعدادی از گونه های نادر گیاهی و جانوری زیست می کنند که هر روزه شاهد حضور صدها گردشگر علاقه مند هستند.



### پرتغال

پرتغال که در رده بندی کشورهای گردشگردوست جهان در رتبه هفتم قرار دارد، در جنوب غربی اروپا واقع شده و در سال ۲۰۱۲ با میزبانی از نزدیک به ۱۳ میلیون گردشگر یکی از مقاصد برتر گردشگری اروپا نام گرفت. بیشتر گردشگران پرتغال از سه کشور اسپانیا، انگلیس و آلمان بوده و مقصد بیشتر آنها شهر «لیسبون» است که پایتخت و بزرگ ترین شهر پرتغال محسوب می شود؛ شهری مدرن و مبتنی بر اصول شهرسازی با قدمتی ۲۰۰۰ ساله که از آثار تاریخی ارزشمندی از تمدن روم باستان بهره می برد. از آثار تاریخی شاخص این شهر می توان به خیابان «اگوستا»، قلعه «سنت جورج» و عمارت تاریخی «بلم» اشاره کرد.





### بوسنی و هرزگوین

کشور زیبای بوسنی و هرزگوین که در رتبه هشتم قرار گرفته، پس از گذراندن چند سال جنگ خونین و مرگبار، حال به مقصد جدید گردشگری اروپا تبدیل شده است. پایتخت این کشور شهر ساریوو هر ساله میزبان دو جشنواره مشهور فیلم ساریوو و موسیقی جاز ساریوو است. این شهر به دلیل بهره بردن از نوع خاص معماری و داشتن آثار تاریخی متعدد از مسیحیان و مسلمانان همواره یکی از مقاصد برتر گردشگری منطقه جنوب شرقی اروپا محسوب شده و پیش بینی می شود تا پایان سال جاری میلادی میزبان حدود هفت میلیون گردشگر باشد. از جاذبه های اصلی گردشگری بوسنی و هرزگوین می توان به پل تاریخی ۴۰۰ ساله «موستار» اشاره کرد که یک شاهکار معماری محسوب می شود.



### جمهوری ایرلند

جمهوری ایرلند که در سال ۲۰۱۲ میزبان هشت میلیون گردشگر بود، براساس یکی از آخرین گزارش های «سازمان جهانی جهانگردی» تا سال ۲۰۲۰ در جمع مقاصد گردشگری برتر اروپا قرار خواهد گرفت. بیشتر گردشگران این کشور از انگلیس هستند و مقصد بیشتر آنها شهر زیبای «دوبلین» است که به دلیل بهره بردن از شیوه خاص معماری مورد علاقه گردشگران است.



۴۲ KRCCIMA

### بورکینافاسو

از بورکینافاسو که در رده بندی کشورهای گردشگردوست جهان در رده دهم قرار گرفته، به عنوان کشوری کمتر شناخته برای گردشگران نام برده می شود. این کشور به دلیل بهره بردن مردم آن از نوعی فرهنگ خاص که حاصل آن علاقه فراوان به مهمانان است، در سال های اخیر به یک مقصد ارزان گردشگری جهان تبدیل شده است. بورکینافاسو به پایتختی «اواگادوگو» که در غرب آفریقا واقع شده، از فرهنگ غنی کمتر شناخته شده و موسیقی جذاب بهره می برد و کارشناسان بر این باورند که در سال های آتی به یکی از مقاصد گردشگری برتر قاره آفریقا تبدیل خواهد شد. از جاذبه های برتر گردشگری این کشور می توان به کلیسای جامع «اواگادوگو» و پارک ملی «دبلیو» اشاره کرد.



## گزارش مجله دیراشپیگل از پیشرفت خیره کننده اربیل

• ترجمه: ستاره مصلح / • کردپرس



نفر جمعیت است که این خود مسئله مهمی در حوزه تجارت و اقتصاد اربیل است و این در حالی است که مراکز خرید و فروشگاهها و فرصت های تجاری این شهر در شرایط مناسبی از ثبات و امنیت قرار دارند و بر اساس اطلاعات منتشره یونسکو، اربیل در وضعیت امنیتی مناسبی به سر می برد و ظرفیت تبدیل شدن به یک عراق نوین را دارا است.

این گزارش به جنبه های حائز اهمیت از اقلیم کردستان اشاره کرده است و اربیل را با کرکوک، موصل و دیگر نقاط کشور که روزانه شاهد چندین انفجار تروریستی هستند، مقایسه می کند و می گوید: وزارت خارجه عراق در رابطه با این مناطق به گردشگران هشدار داده است در حالی که برخلاف این مناطق، اربیل از امنیت خوبی برخوردار است.

در این گزارش به آسایش و خاطره انگیزی اقلیم کردستان اشاره شده و توجه خوانندگان به زیبایی و اهمیت قلعه تاریخی اربیل جلب شده است و کایزر از آن به عنوان یکی از قدیمیترین بناهای جهان یاد می کند که تاریخ آن به ۷ هزار سال پیش برمی گردد و به این مسئله نیز می پردازد که این قلعه تاریخی از سوی یونسکو به عنوان اثر فرهنگی جهانی ثبت شده است. کایزر در ادامه می نویسد: اکنون از مجموع ۱۸۰ خانه واقع در این قلعه تاریخی، ۱۵ خانه قدیمی مورد مرمت و بازسازی قرار گرفته است. وی همچنین به قهوه خانه قلعه اربیل و موزه و لباس های قدیمی و زیورآلات آن اشاره می کند.

سیمون کایزر در گزارش خود می نویسد: اگر جهانگردان خواهان خرید سوغات های قدیمی عراقی باشند در ابتدا دچار بدبینی می شوند چرا که لباس ها و پارچه ها از چین و ترکیه، حتا از هندوستان و لوازم بهداشتی و آرایشی نیز از آمریکا وارد می شوند. اما وی از وجود پیشرفت و توسعه زیرساخت های حکومتی و توانایی مدرن شدن و حرکت به جلو در اربیل می نویسد که رمز موفقیت اربیل هستند و در این رابطه وجود برنامه های مدون را یکی از عوامل روی آوردن بیشتر گردشگران خارجی به اربیل بر می شمرد. این مجله در پایان اضافه می کند که اکثر گردشگران اقلیم کردستان عراق از ایران، سوریه و ترکیه به این منطقه سفر می کنند.

اربیل - سیمون کایزر، گزارشی جامع از پیشرفت چشمگیر اربیل در آخرین شماره مجله آلمانی دیر اشپیگل منتشر کرد.

با وجود اینکه این مجله را به عنوان مجله ای آلمانی می شناسیم در واقع یکی از مجلات مطرح و شناخته شده در سطح جهان می باشد. شهرت این مجله از چاپ آن به چندین زبان زنده دنیا نشأت گرفته است و سیاستمداران، روشنفکران و اقتصاددانان بزرگ دنیا این مجله را مورد مطالعه قرار می دهند. متن زیر گزارشی است از مجله دیر اشپیگل در رابطه با اربیل و اقلیم کردستان عراق که خواندن آن خالی از لطف نیست. آن چه که مشخص است، این روزنامه نگار به علت اهمیت بسزای این گزارش و برای تکمیل آن، چندین بار به اربیل و اقلیم کردستان عراق سفر کرده است. در مجله اشپیگل به نقل از سیمون کایزر شهر اربیل چنین توصیف شده است:

با وجود عراقی که با خشونت های زیادی دست به گریبان است، اربیل به عنوان مرکزی سیاحتی و مطرح در جهان، نماینگر عراقی نوین خواهد بود. اربیل که در بخش کردنشین عراق واقع شده است، توسعه و پیشرفت چشمگیر و قابل توجهی به خود دیده است و ثبات و امنیت در این شهر برقرار و از اقتصاد پویایی برخوردار است، در حال حاضر به منظور جذب توریست ها و مسافران خارجی، قلعه تاریخی اربیل در دست مرمت و تعمیر است. در بخش دیگری از این گزارش آمده است: تمامی این توسعه و پیشرفت ها در حالی صورت گرفته که عراق با خشونت های گسترده و ناامنی مواجه است و اقلیم کردستان در شمال، چهره جدیدی از عراق ترسیم می کند و این در حالی است که تا سال ۲۰۰۶، شهر اربیل و اقلیم کردستان عراق، فاقد هرگونه زیربنای اقتصادی بود و خبری از هتل های ۵ ستاره نبود و یک بطری آب آشامیدنی از خارج این منطقه وارد می شد. هیرش محرم، رئیس اتحادیه تولیدکنندگان اربیل می گوید: در سال گذشته اربیل به عنوان پایتخت گردشگری عربی نامیده شد و علاوه بر آماده سازی برای یک فستیوال سینمایی بزرگ که اکنون نمایش ها و آثار آن در حال تهیه است، در تمامی نقاط این شهر شاهد پیشرفت و ساخت هتل ها، مراکز خرید بزرگ با نماهای شیشه ای هستیم. اربیل دارای ۸۰۰ هزار



KRCCIMA ۴۳



## بوگاتی رویای سرکش یک نابغه

بول نیوز

محدودیت های قراردادی، وی در سال ۱۹۰۶ خودرویی با موتور ۵۰ اسب بخاری تولید کرد. اما تاسیس شرکت بوگاتی پس از تولد سومین فرزند اتوره به نام ژان در سال ۱۹۰۹ شکل جدی به خود گرفت. در آن زمان وی با کمک بانکداری به نام "د ویزکایا" شرکت بوگاتی را در شهر مولشیم در منطقه آژاس آلمان تاسیس کرد. در ژانویه ۱۹۱۰، نخستین خودرو با برند بوگاتی از خط تولید کارخانه خارج شد. در آن سال پنج خودرو ساخته شد و همگی آنها به فروش رسید.

سال ۱۹۱۱ برای اتوره بوگاتی بسیار موفقیت آمیز بود و این شرکت کسب موفقیت در چند مسابقه جهانی را جشن گرفت. در این میان، کسب مقام دوم مسابقات گرند پری فرانسه توسط تیم بوگاتی جالب توجه بود. در این مسابقات خودرو بوگاتی تیپ ۱۰ بسیاری از رقبای قدرتمند خود را شکست داد. در همان سال، بوگاتی قراردادی با شرکت پژو برای تولید "Bebe Peugeot"، موتور به کار رفته در بوگاتی تیپ ۱۹ امضا کرد. Bebe موفقیت بزرگی برای بوگاتی به همراه داشت و در اکثر مدل های بوگاتی به کار گرفته شد. همچنین، چندین هزار خودرو با قلب تپنده تیپ ۱۹ تولید شدند.

طی جنگ جهانی اول، بوگاتی همانند شرکت های دیگر در زمینه تولید محصولات جنگی فعالیت خود را ادامه داد. این شرکت به تولید موتور هواپیما برای دولت های فرانسه و آمریکا مشغول شد. درآمد حاصل از این موتورها، سرمایه لازم برای از سرگیری فعالیت های بوگاتی پس از پایان جنگ را فراهم کرد. تولید بوگاتی روند افزایشی را دنبال می کرد و تعداد کارکنان این شرکت به بیش از یک هزار نفر افزایش یافت. در سال ۱۹۲۱، تیم بوگاتی موفق شد در مسابقات گرند پری Voiturettes در برشیا مقام های اول تا چهارم

داستان بوگاتی داستان رویای سرکش نابغه جوانی است که ریشه های خانوادگی خود در زمینه هنر و صنعتگری را دنبال می کرد. "اتوره بوگاتی" فرزند "کارلو بوگاتی" در سال ۱۸۸۱ در میلان ایتالیا متولد شد. پدر وی در زمینه های مجسمه سازی و کنده کاری چوب مشهور بود.

اتوره بوگاتی از نوجوانی علاقه ویژه ای به فناوری و مکانیک خودرو داشت و در سال ۱۹۰۱ نخستین خودرو دست ساز خود را در نمایشگاه بین المللی میلان رونمایی کرد. وی این خودرو را با کمک برادران جولینلی ساخته بود و موفق شد جایزه "T2" را برای آن از باشگاه خودرو فرانسه دریافت کند.

پس از آن، اتوره برای چند شرکت به طراحی و ساخت خودرو پرداخت که از آن جمله می توان به شرکت دیتریش اشاره کرد. اما اتوره زمان زیادی را صرف توسعه و ساخت خودروهای مسابقه ای می کرد که برای شرکت دیتریش رضایت بخش نبود زیرا آنها تمایل به تولید انبوه داشتند.

بر همین اساس و در سال ۱۹۰۵، قرارداد اتوره بوگاتی با دیتریش فسخ شد. پس از آن اتوره به شرکت امیل ماتیس پیوست و خودرو جدیدی با موتور چهار سیلندر برای آنها طراحی کرد. اما همانند جریان شرکت دیتریش، قرارداد اتوره با امیل ماتیس نیز فسخ شد.

اتوره در مسیر تحقق اهداف خود در زمینه تولید خودروهای مسابقه ای حرکت می کرد و بدون

اتوره بوگاتی از نوجوانی علاقه ویژه ای به فناوری و مکانیک خودرو داشت و در سال ۱۹۰۱ نخستین خودرو دست ساز خود را در نمایشگاه بین المللی میلان رونمایی کرد. وی این خودرو را با کمک برادران جولینلی ساخته بود و موفق شد جایزه "T2" را برای آن از باشگاه خودرو فرانسه دریافت کند.



۴۴ KRCCIMA



را کسب کند و این موفقیت بزرگ، خودرو بوگاتی تیپ ۱۳ را جاودانه کرد. از آن زمان به بعد، روی هر موتور ۱۶ سوپاپه بوگاتی نام برشیا نیز حک می شد.

در سال ۱۹۲۲، بوگاتی تیپ ۳۰، نخستین خودرو مسابقه ای مجهز به موتور ۸ سیلندر، معرفی شد. افزون بر این، تیپ ۳۰ دارای ترمزهای هیدرولیک و شاسی با طراحی انقلابی به شکل "سیگار" بود. این خودرو در مسابقات گرند پری ACF در سال ۱۹۲۲ برای نخستین بار روانه میدان شد و موفق شد مقام دوم را کسب کند.

در سال ۱۹۲۴ و برای آنکه مشتریان بیشتری جذب خودروهای بوگاتی شوند، اتوره استفاده از شاسی های سنتی تر را در دستور کار خود قرار داد و بوگاتی تیپ ۳۵ مجهز به موتور ۸ سیلندر ۲ لیتری را معرفی کرد. ظرفیت موتور این مدل بعداً به ۲.۳ لیتر افزایش یافت. بوگاتی تیپ ۳۵ با کسب بیش از ۲ هزار پیروزی در مسابقات مختلف موفق ترین خودرو مسابقه ای بوگاتی در تمام دوران محسوب می شود.

اتوره بوگاتی همواره تولید بهترین و لوکس ترین خودرو را در ذهن داشت و با معرفی بوگاتی تیپ ۴۱ رویال در سال ۱۹۲۶ سرانجام رویای خود را محقق کرد.

حتی با توجه به استانداردهای امروزی، رویال یکی از گران قیمت ترین خودروهای تاریخ محسوب می شود. موتور ۸ سیلندر این خودرو با ظرفیت ۱۲ لیتر توانایی تولید ۳۰۰ اسب بخار نیرو را داشت. متأسفانه این خودرو در زمانی نامناسب روانه بازار شد زیرا جهان وارد "رکود بزرگ" شده بود. تنها ۳ دستگاه از تیپ ۴۱ رویال به فروش رسید و به نوعی شرکت بوگاتی را از نظر مالی نابود کرد.

طی سال های رکود بزرگ اتوره بوگاتی موفق شد قراردادی را برای تولید قطار تندرو با دولت فرانسه امضا کند. بوگاتی تولید خودروهای ریلی را آغاز کرد و همزمان گزینه ای برای استفاده از موتورهای برتر و پر هزینه رویال را یافته بود. با استفاده از این شاهکار هنری در قطارها نه تنها رضایت دولت فرانسه جلب شد، بلکه موقعیت شکننده مالی شرکت بوگاتی نیز تثبیت شد. به استثنای تولید قطار، تنها خودرویی که از آغاز دهه ۱۹۳۰ در این شرکت تولید می شد، تیپ ۵۷ بود. این خودرو آخرین موفقیت بزرگ تولیدی بوگاتی بود که ۷۵۰ دستگاه از آن تولید و به فروش رسید.

در سال ۱۹۳۶، دنیای بوگاتی برای همیشه تغییر کرد. کارگران وی برای دریافت دستمزد بیشتر و شرایط کاری بهتر دست به اعتصاب زدند. اتوره بوگاتی همواره رابطه نزدیک و ویژه ای با کارکنان خود داشت و پرداختی وی به آنها از میانگین دستمزدها بیشتر بود. از این رو، اتوره این اقدام را توهین به خود می دانست که توسط افرادی خارج از مجموعه بوگاتی برنامه ریزی شده است.

وی از کارکنان خود فاصله گرفته و ترجیح می داد از دفتر پاریس امور شرکت را اداره کند. محیط کار دوستانه و صمیمی کارخانه بوگاتی دیگر شکل نگرفت.

در پایان دهه ۱۹۳۰، اتوره بوگاتی با شرایط دشوار مالی مواجه شده بود. اما ژان، وی را متقاعد کرد تا در مسابقات "لومان" شرکت کنند. در سال ۱۹۳۹ و در شرایطی که تیم بوگاتی تنها یک خودرو یدکی در اختیار داشت، موفق به پیروزی در این مسابقات شد. این پیروزی آخرین برد بزرگ برای اتوره بوگاتی بود. در یازدهم اگوست ۱۹۳۹، ژان که به عنوان جانشین اتوره شناخته می شد طی یک رانندگی آزمایشی با خودرویی مشابه با پیروز مسابقات لومان دچار سانحه شد و جان خود را از دست داد. چند روز بعد نیز جنگ جهانی دوم آغاز شد.

پس از پایان جنگ جهانی دوم، تلاش های اتوره برای از سرگیری تولید خودرو به واسطه موقعیت ضعیف مالی بوگاتی با شکست مواجه شد. در نهایت، اتوره بوگاتی در بیست و یکم اگوست ۱۹۴۷ و در سن ۶۶ سالگی درگذشت. اگرچه تنها حدود ۷ هزار و ۹۰۰ دستگاه خودرو در زمان مدیریت وی تولید شدند، اما امروزه بسیاری از آنها به عنوان خودروهای ارزشمندی در میان مجموعه داران شناخته می شوند. این مساله بر نبوغ و سهم چشمگیر اتوره بوگاتی در تاریخ خودرو جهان گواهی می کند.

در سال ۱۹۶۳، شرکت هواپیماسازی هیسپانو سویزا بوگاتی را خریداری کرده و در سال ۱۹۸۷، "رومانو آرتیولی"، کارآفرین ایتالیایی، این شرکت را خریداری کرد. وی کارخانه جدیدی در کامپوگالیانو ایتالیا تاسیس کرد. در سال ۱۹۹۱، بوگاتی EB ۱۱۰ به افتخار ۱۱۰ سالگی اتوره بوگاتی معرفی شد. با این وجود، در پاییز ۱۹۹۵، شرکت بوگاتی اعلام ورشکستگی کرد و در سال ۱۹۹۸، شرکت آلمانی فولکس واگن آن را خریداری کرد.

فولکس واگن برنامه ویژه ای برای احیای برند بوگاتی داشت و طی نمایشگاه خودرو فرانکفورت در سال ۲۰۰۱ از مدل ویرون که مجهز به موتور ۱۶ سیلندر و چهار توربو بود، رونمایی کرد.

در سپتامبر ۲۰۰۵، تولید بوگاتی ویرون ۱۶.۴ آغاز شد. ویرون یکی از گران ترین خودروهای معاصر بوده و با کسب بیشینه سرعت ۴۰۸.۴۷ کیلومتر در ساعت به مدت دو سال عنوان سریع ترین خودرو جهان را در اختیار داشت.

از محصولات فعلی بوگاتی نیز می توان به ویرون سوپر اسپرت و ویرون گرند اسپرت اشاره کرد.



KRCCIMA ۴۵

## فرصت سازی از تهدیدهای ناگهانی

### تجربه موفقیت تویوتا در رویارویی با بحران ها

• مترجم: مریم رضایی  
• منبع: Ivey Business Journal



اقتصادی از طریق بیان واضح اهداف، قدرت بهیم و بگذاریم مدیران و کارمندان دریابند که چگونه به بهترین نحو می توانند به این اهداف برسند.

سیستم MBO معمولاً با مشاوران و صفحات گسترده ای کامل می شود تا کمک کند اهداف سازمان از بلندترین سطوح مدیریتی به کمترین سطوح جاری شود. نتایج واقعی و عینی در مقابل نتایج برنامه ریزی شده مورد استفاده قرار می گیرند تا کارمندان را مورد ارزیابی قرار دهند.

تئوری پشت MBO این است که به افراد قدرت می بخشد، مدیریت خرد را محدود می کند و مسوولیت پذیری را افزایش می دهد که همه این موارد به عنوان اهداف یک مدیریت روشنفکرانه و اهدافی که کارمندان می توانند به تحقق آن امیدوار باشند، شناخته می شوند.

اما به همان اندازه که نیت ها مثبت است، مشخص است که MBO در عمل می تواند به پیامدهای منفی منجر شود. در اصل MBO با نادیده گرفتن روش هایی که در آن مدیران و کارمندان به اهداف تعیین شده دست می یابند، فضای گسترده ای برای پیامدهای ناخواسته ایجاد می کند. در بسیاری از شرکت هایی که MBO را بکار می گیرند، اهداف مشخصاً بیش از روش ها اهمیت دارند و هر شخصی در بالا و پایین سلسله مراتب مدیریتی بر اساس آن واکنش نشان می دهد.

#### در مورد تویوتا واقعا چه اتفاقی رخ داد

از زمان شروع بحران تویوتا، در تلاش برای تشخیص علت اشتباهی که در تویوتا رخ داد، تحلیل های زیادی نوشته شده است. وقتی رکود به اوج خود رسید و تویوتا اولین ضرر سالانه خود را در بیش از ۵۰ سال اعلام کرد، ما روی کتابی کار می کردیم که رویکرد تویوتا را نسبت به مدیریت و توسعه مدیریت بررسی می کرد. رکود اقتصادی و بحران فراخوان تویوتا برای جمع آوری خودروهای دچار نقص، فرصتی منحصر به فرد در اختیار ما گذاشت تا بررسی کنیم تویوتا چگونه به شرایط سخت واکنش نشان می دهد.

فراهم کردن چشم اندازهای تاریخی به ما کمک می کند دریابیم چرا ۱۵ درصد هدف سهم بازار نشان دهنده جانشینی اهداف به جای ابزارها است. یکی از مدیران تویوتا در پاسخ به این سوال که آیا او فکر می کند ۱۵ درصد هدف سهم بازار این شرکت نشان دهنده ضعف تویوتا است یا خیر، گفت: «در سال ۱۹۵۰، چشم انداز بلند مدت ما این بود که یک نفر از هر

مشکل پدال گاز خودروهای تویوتا در سال ۲۰۱۰ شهرت شرکت تویوتا موتور را که پیش از آن در محبوبیت میان شرکت های خودروساز سرآمد بود، لکه دار کرد. نویسندگان این مقاله که تاکنون دو کتاب معروف در مورد تویوتا منتشر کرده اند، با موفقیت اعلام کرده اند مشکل چسبندگی پدال خودروهای تویوتا برعکس آنچه عموم مردم فکر می کنند به دلیل نامناسب بودن استانداردهای تولید نبوده، بلکه ناشی از ناتوانی در هماهنگ کردن ابزارها و تلاش برای رسیدن به اهداف شرکت بوده است. بنابراین باید بدانیم چرا این هماهنگی مهم است و چگونه باید به آن دست یافت. بهره بردن بیش از حد از کارمندان دغدغه همیشگی مدیران بوده است. از زمان انقلاب صنعتی تا حداقل دهه هفتاد میلادی، تمرکز اصلی مدیران افزایش بهره وری کارمندان بوده است.

این طرز تفکر به تدریج به ایجاد بوروکراسی های گسترده برای مدیریت جزئیات کوچک بهره وری منجر شد. در بیشتر فضاهای تولیدی که بزرگ ترین بخش اقتصاد آمریکا در آن زمان بود، رابطه خصمانه بین مدیریت و نیروی کار شایع شد.

اما حتی در تاریک ترین دوران کنترل بوروکراتیک، شرکت ها و سیستم های مدیریتی وجود داشتند که می دانستند کارمندان مجبور نیستند دشمنان مدیران باشند. این شرکت ها می دانستند تاثیرگذاری بیش از بهره وری نتایج بهتری برای کسب و کار به همراه دارد.

طی دهه ۸۰ میلادی، وقوع چند اتفاق و تلاقی آنها با یکدیگر، در نهایت اثر بهره وری را به عنوان هدف غالب مدیریت کاهش داد. یکی از این اتفاقات طلوع دوره کامپیوترهای شخصی بود که به تدریج مجموعه ابزارهای بهتری را برای مدیریت اثرگذاری در اختیار مدیرانی از همه سطوح گذاشت.

در تولید صنعتی، قدرتمندترین نیرو موفقیت جهانی تویوتا بود شرکتی که تاکیدش بر تاثیرگذاری، آن را به یکی از کارآمدترین تولیدکنندگان جهان تبدیل کرد. در آن زمان، شرکت ها بیشتر و بیشتر از تاثیرگذاری به عنوان هدف اصلی مدیریت استقبال می کردند، حتی با اینکه شرکت های کمتری در مورد مدیریت کارمندان برای تاثیرگذاری تجربه داشتند. این شرکت ها به دنبال مجموعه ابزارهایی بودند و به راحتی اصولی را تعریف می کردند که به آنها اجازه می داد به شیوه جدیدی از مدیریت متمایل شوند.

همه می دانستند که روابط متعهدانه تر و البته نرم تر با کارمندان ضروری است؛ اما شاید بیش از هر شرکت دیگری، رویکرد تویوتا برای درگیر کردن کلیه کارمندان در پیشرفت مداوم به یک معیار تبدیل شد.

#### مدیریت با اهداف در برابر مدیریت با ابزار

امروز تقریباً همه شرکت ها مجبورند حداقل به زبان ادعا کنند که کارمندان را در کارها دخالت می دهند، حتی اگر رهبران آنها به این وعده عمل نکنند. با این حال، هنوز شرکت های زیادی هستند که به درستی این کار را انجام داده اند و می خواهند با درگیر کردن و قدرت بخشیدن به کارمندان عملکرد خود را توسعه دهند. این تمایل به نوبه خود به تلاش هایی منجر شد تا اقدامات مدیریتی قاعده مند شوند و این اهداف به تحقق برسند.

مشهورترین و شاید مورد انتقادترین اینگونه تلاش ها مدیریت با اهداف (MBO) است. مفهوم MBO این است که به همه افراد حاضر در بنگاه



۴۶ KRCCIMA

مشکلات به یک شیوه ساده علت و معلولی به هم مرتبط نبودند. مشکل این بود که با استخدام کارمندان زیادی که جدید استخدام می شدند و تقاضای فراوان شرکت های دیگر برای مدیرانی که در تویوتا آموزش دیده بودند، میزان پیشرفت نیروی انسانی سرعت چندانی نداشت.

تعداد مدیران و مهندسان زبده کمتر شد و آنها مجبور بودند بیشتر کار کنند. این مشکل در اواسط دهه شناسایی شد و آموزش گسترده ای به اجرا درآمد و چرخه های تولید خودرو طولانی تر شد تا شرکت بتواند بر کیفیت متمرکز شود. بحرانی که به واسطه رکود اقتصادی جهانی در سال ۲۰۰۸ شروع شد، به نوعی یک مهلت زمانی مناسب برای تویوتا بود. این بحران باعث شد قبل از اینکه اختلاف بین توانایی این شرکت برای آموزش نیروهای جدید و تعداد مدیران مورد نیاز برای همگام شدن با رشد خیلی زیاد شود، رشد فراوان به دست آید.

تویوتا از وقفه به وجود آمده در دوران رکود جهانی و رکودی که به دلیل زلزله شدید ژاپن در سال ۲۰۱۱ به وجود آمد، به عنوان فرصت هایی برای جبران مزیت های از دست رفته در آموزش و تجربه در «اقدامات کسب و کار تویوتا»، حل مشکلات و توسعه مداوم استفاده کرد. به رغم متوقف کردن خطوط تولید به مدت چند هفته و حتی در مواردی برای چندین ماه، هیچ گونه تعدیل نیرویی در این شرکت صورت نگرفت. تویوتا به جای تولید محصول، بر توسعه توانایی نیروی انسانی برای دستیابی به اهداف تهاجمی تر متمرکز شد تا هزینه های خود را کاهش دهد و کیفیت محصولات را نسبت به گذشته ارتقا بخشد. تجربه تویوتا می تواند برای شرکت هایی که تنها بر مدیریت و کارهای استاندارد شده مدیریتی متمرکز می شوند، آموزنده باشد. تویوتا قبل از شروع رکود، کارهای زیادی برای توسعه مدیریت به شیوه استاندارد مدیریتی انجام می داد و توسعه ارزش های اولیه شرکت را متوقف نکرده بود. اما کار بیشتری مورد نیاز بود. این شرکت به مشارکت فعال واقعی نیاز داشت تا به اهداف چالش زای خود در هزینه ها، کیفیت و ایمنی دست یابد. وقوع سه بحران، یعنی مشکل فنی پدال گاز و اعلامیه فراخوان، رکود اقتصادی جهانی و زلزله ژاپن، شرایطی را به وجود آورد تا همه کارکنان شرکت، از نمایندگان فروش گرفته تا مدیران ارشد،

۴ نفر در دنیا خودروی تویوتا خواهد داشت.»  
به عبارت دیگر، هدف این شرکت در سال ۱۹۵۰ ۲۵ درصد سهم در بازار جهانی بوده است. در آن زمان، اگر سیستم تولید تویوتا در مسیر درستی قرار می گرفت، هدف سهم بازار شرکت جسورانه تر از هدف ۱۵ درصد بود. در حقیقت، اگر هدف ۲۵ درصد سهم بازار در دهه ۵۰ برای این شرکت مشکل ایجاد نمی کرد، مشکل است باور کنیم که ۱۵ درصد هدف سهم بازار ۵۰ سال آینده این کشور را از پا می انداخت.  
دلیل اصلی مشکلاتی که تویوتا با آن مواجه شد بر اساس معیار مشخص یا حتی تعیین هدفی که به جای رضایت مشتری سهم بازار را در نظر می گیرد، نیست.

دلیل اینکه کارشناسان فکر می کنند دیدگاه «میانی سهم بازار» به نتیجه نمی رسد این است که هدف سهم بازار ناشی از هدف رضایت مشتری از «رویکرد جهانی سال ۲۰۱۰ است؛ یعنی تبدیل شدن به محبوب ترین شرکت خودروسازی در دنیا.» سنجش این هدف کار بسیار سختی است. در واقع، تخریب این ایده که هدف ۱۵ درصدی عامل مشکلات یا حتی نشانه مشکلات عمیق تر بوده، نشان دهنده استفاده عمیق از معیارها در داخل این شرکت است. دلیل اینکه محبوبیت تویوتا هنوز بالا است، تعهد مهم این شرکت به برتری نیست، بلکه به این خاطر است که این شرکت در بیش از ۵۰ سال به طور مستمر به معیارها و اهدافی دست یافته که غیرممکن به نظر می رسیدند.

هر شخصی که تاکنون قدم در کارخانه تویوتا گذاشته، می داند که در هر کجای این کارخانه معیارهایی وجود دارد.

روش تویوتا در مورد نیاز به اهداف ملموس و سنجش پیشرفت کاملاً واضح و روشن است. «فعالیت های کسب و کار تویوتا» که رویکرد بسیار معروف این شرکت برای حل مشکلات است، بدون این معیارها بی نتیجه خواهد بود.

#### درس هایی برای مدیریت مزیت

بنابراین، اگر تئوری سهم بازار ۱۵ درصد بوج باشد، بحران تویوتا را چگونه می توان توجیه کرد؟ از آن مهم تر، درس های واقعی برای افرادی که به دنبال روش مدیریت بهتر و عملکرد پیشرفتی هستند، چیست؟

اول از همه، مهم است اشاره کنیم که حس پایین آمدن ایمنی یا کیفیت محصولات تویوتا به طور گسترده و جدی کاملاً اشتباه است. شایعاتی که به طور ناگهانی در مورد پدال های گاز خودروهای تویوتا به وجود آمد، در واقع هیچ گونه مبنای حقیقی نداشت.  
بعد از وقوع بحران، تویوتا گروه مشاوره ای را تشکیل داد تا روند کیفیت و ایمنی محصولات خود را مورد بازبینی قرار دهد. این گروه دریافت که در مذاکره با سران شرکت، مسائل یکسانی مطرح می شود؛ اینکه هر چه به سال های پایانی دهه نزدیک می شدند، میزان کیفیت محصولات به شیوه های مختلف کاهش می یافت.

بنابراین، مشکلاتی در تویوتا وجود داشته که بعد از سال ۲۰۰۲ ظهور کرد، اما این

وقوع سه بحران، یعنی مشکل فنی پدال گاز و اعلامیه فراخوان، رکود اقتصادی جهانی و زلزله ژاپن، شرایطی را به وجود آورد تا همه کارکنان شرکت، از نمایندگان فروش گرفته تا مدیران ارشد، تمرکز خود را به حل مشکل و توسعه مداوم تغییر دهند.

تمرکز خود را به حل مشکل و توسعه مداوم تغییر دهند. کاهش بار کاری، در نتیجه کاهش تقاضا در دوران رکود و کاهش عرضه در نتیجه زلزله ژاپن، زمان بیشتری به تویوتا داد تا بر مدیران مختلف شرکت سرمایه گذاری کند و تضمین کند که شرکت با استفاده از ابزار درست می تواند به اهداف خود برسد. توسعه مداوم، درگیر کردن موثر کارمندان و مدیریت ناب، تنها با استفاده از ابزار، بکارگیری قوانین یا جدی نگرفتن ساختارهای سازمانی نمی تواند با موفقیت اجرا شود. تنها راه رسیدن به اهداف مدیریت ناب یعنی رسیدن به اهداف جاه طلبانه به شیوه ای درست این است که سال هایی از دوران کاری را صرف توسعه فرهنگی کنیم که به اهداف و وسیله ها به طور یکسان ارزش می دهد. هر یک از اعضای تیم در شرکت تویوتا، مجموعه اولیه ای از اقدامات توسعه ای را در هر مرحله از کار تجربه می کند.

بعد از وقوع بحران، تویوتا گروه مشاوره ای را تشکیل داد تا روند کیفیت و ایمنی محصولات خود را مورد بازبینی قرار دهد. این گروه دریافت که در مذاکره با سران شرکت، مسائل یکسانی مطرح می شود؛ اینکه هر چه به سال های پایانی دهه نزدیک می شدند، میزان کیفیت محصولات به شیوه های مختلف کاهش می یافت.



KRCCIMA ۴۷



## گفتگو

سید مظفر عبدالله، مدیر عامل شرکت روژین تاک؛  
با توجه به نوسانات قیمت ارز در یک سال گذشته؛  
چالش بزرگ این واحد مانند کلیه واحدهای تولیدی کشور مشکل نقدینگی است

شهاب تجری، سرپرست مرکز دآوری اتاق کرمانشاه؛  
یکی از امتیازات برجسته این مرکز نسبت به دادگستری  
سرعت در رسیدگی به اختلافات تجاری و حقوقی در محیطی آرام است

انتظارات بخش خصوصی از دولت تدبیر و امید

هادی کوزهچی از آینده بازار ارز می گوید  
افت سنگین دلار فعلاً بعید است



سید مظفر عبدالله، مدیر عامل شرکت روژین تاک:

## با توجه به نوسانات قیمت ارز در یک سال گذشته؛ چالش بزرگ این واحد مانند کلیه واحدهای تولیدی کشور مشکل نقدینگی است

سید مظفر عبدالله مدیر عامل شرکت روژین تاک و کارآفرین نمونه کشوری متولد ۱۳۳۱ است. وی دارای لیسانس حسابداری صنعتی بوده و سابقه ای بیش از ۴۰ سال کار حرفه ای در زمینه های تولیدی و صنعتی دارد. متن زیر حاصل گفتگوی روابط عمومی اتاق کرمانشاه با وی است.

### جناب آقای عبدالله، میخواهم بدانم چگونه آغاز به کار کردید و وارد صنعت غذا شدید؟

با توجه به اینکه رشته تحصیلی اینجانب حسابداری صنعتی میباشد پس از گذشت ۱۶ سال سابقه کار (۱۳۵۱ تا ۱۳۶۱) و تخصص در سفارشات خارجی، برای اولین بار در سال ۱۳۶۶ پیشنهاد مدیریت کارخانه صنایع غذایی به اینجانب پیشنهاد شد.

### در خصوص گروه تولیدی تحت مدیریت خود، فعالیت های این گروه و افتخارات کسب شده توضیحاتی بدهید.

شرکت کشت و صنعت روژین تاک که هم اکنون مسئولیت و مدیریت اجرایی آن به عهده ی اینجانب می باشد، در دو بخش کشاورزی و صنعتی مشغول به فعالیت میباشد. کشت گوجه فرنگی جهت تامین مواد اولیه واحد صنعتی در بخش کشاورزی و تولید رب گوجه فرنگی و فرآوری مشتقات آن در بخش صنعتی انجام می گیرد.

افتخارات کسب شده در بخش کشاورزی:

۱- معرفی واحد به عنوان موفق ترین نمونه بین کشورهای آسیایی

در سال ۱۳۸۹ (۱۶ کشور شرکت کننده).

۲- تبدیل استان کرمانشاه به عنوان یکی از قطب های گوجه فرنگی در کشور

۳- آموزش و تربیت نیروی انسانی کارا در بخش کشاورزی.

۴- ایجاد آزمایشگاه کشاورزی و واحد آموزش کشاورزان جهت کنترل مزارع استان.

افتخارات کسب شد در بخش صنعتی:

۱- اخذ لوح تقدیر ریاست جمهوری در سال ۱۳۸۲.

۲- آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص خطوط کارخانه از افراد بومی استان.

۳- معرفی واحد در سال ۸۸، ۹۰ و ۹۱ به عنوان صادر کننده نمونه کشور.

۴- معرفی واحد به عنوان کارآفرین نمونه کشور در سال ۱۳۹۱.

۵- دریافت گواهینامه رعایت حقوق مصرف کنندگان در سال های ۹۰ و ۹۱ از وزارت صنعت، معدن و تجارت ایران (سازمان حمایت از تولیدکنندگان و مصرف کنندگان).

۶- اخذ لوح تقدیر از موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی کشور به عنوان

برترین رب کیفی کشور (دریافت استاندارد ملی) در سال ۱۳۹۰.



KRCCIMA ۴۹





### نقش تحریم‌ها را بر وضعیت تولید ملی چگونگی می‌بینید؟

تحریم‌ها در هر صورت اثری مخرب بر اقتصاد دارند و نیز باعث ایجاد مشکلات عدیده‌ای برای جامعه و تولیدات کشور می‌شوند اما عملکرد صحیح مسئولین اقتصادی و سیاسی کشور میتواند تا حدود زیادی از این اثرات تخریبی را کاهش داده و نتایج مثبتی را برای تولید کنندگان و صاحبان صنایع رقم زند.

### به نظر شما ایتام‌های اساسی که یک تولید کننده باید دارا باشد چیست؟

داشتن اهلیت و تجربه کافی در زمینه کاری خود، داشتن اطلاعات مالی در حد آشنایی با صورت‌های مالی و درک گزارشات مربوطه، اعتقاد به برنامه ریزی با استفاده از سیستم‌های مدیریت نوین و نهایتاً توجه ویژه به نیروی انسانی از جمله مهمترین ویژگی‌های یک تولید کننده موفق میباشد.

### چه راهکارهایی جهت حل مشکلات موجود در صنایع غذایی پیشنهاد می‌کنید؟

با توجه به اینکه اعمال تحریم‌های جهانی بر تمامی امور کشور تاثیر نهاده، وظیفه مسوولین کشور این است که قوانین و مقرراتی تدوین کنند که به درستی و جایگزین قوانین و مقررات پیشین شود. صاحبان صنایع نیز به هر طریق ممکن ارتباط خود را با صنعت گران دیگر کشورها حفظ نمایند و تولید با استانداردهای جهانی را سرلوحه کار خود قرار دهند.

### نقش تولید کنندگان عرصه صنایع غذایی را در ارتقاء جایگاه کشورمان در عرصه‌های جهانی توصیف نمایید.

با توجه به پتانسیل‌های بسیار زیاد کشورمان از نظر تنوع آب و هوایی، صنایع غذایی جایگاه بالایی در میان کشورهای آسیایی منطقه دارد که با عملکرد بهتر مدیران سیاسی میتواند این جایگاه ارتقا پیدا کرده و در خور شان ایرانیان باشد.

### تامین مواد اولیه مهمترین بخش تولید می‌باشد، نقطه نظرات جنابعالی در این خصوص و ارتباط آن و چه راهکارهایی پیشنهاد دارید.

مواد اولیه مصرفی از دو منبع داخلی و خارجی تامین می‌گردد. منبع داخلی بستگی به عملکرد وزارت کشاورزی و عملکرد سیستم بانکی کشور دارد، که متأسفانه با وجود بوروکراسی حاکم بر سیستم بانکی و همچنین قوانین و مقررات دست و پاگیر عملکرد بسیار ضعیفی داشته است. وزارت کشاورزی نیز فاقد برنامه ریزی بلندمدت و استراتژی توسعه می‌باشد.

در خصوص منابع خارجی باید گفت: خوشبختانه در قرن بیست و یکم ارتباط و اطلاعات حرف اول را می‌زند و این موضوع نقش بسیار مهمی در تامین مواد اولیه صنایع داشته ولی متأسفانه تحریم و نوع برخورد‌های سیاسی نیز آن را تحت تأثیر قرار داده و تامین مواد اولیه از منابع خارجی را بسیار سخت نموده است، امید است در آینده تغییرات مثبتی در این زمینه حاصل گردد.

۷- اخذ تقدیرنامه صنعت سبز از طرف سازمان حفاظت محیط زیست کشور در سال‌های ۱۳۸۲ و ۱۳۸۹.

۸- معرفی واحد به عنوان مشتری برتر بانک کشاورزی در سال ۱۳۸۸.

۹- اخذ گواهینامه و رتبه زرین کارت بازرگانی در سطح کشور.

### گروه روزین تاک تاکنون چه نوآوری‌ها و محصولات جدیدی داشته است؟ آیا محصول جدیدی برای معرفی در دستور کار دارید؟

قطعاً نوآوری‌هایی در تولید محصولات وجود دارد که از آن جمله میتوان به موارد زیر اشاره نمود:

الف) این شرکت محصول گوجه فرنگی پوست کنده (peeled tomato) و گوجه فرنگی خردشده (Diced tomato) را برای اولین بار در کشور تولید و به بازار عرضه نموده است.

ب) آزمایش و معرفی واریته‌های بسیار مرغوب و مناسب برای آب و هوای استان در بخش کشاورزی که می‌تواند الگوی مناسبی برای دیگر تولید کنندگان در این زمینه باشد.

همچنین تولید محصولات جدیدی مانند آب گوجه فرنگی، سس کچاپ و غیره را دستور کار خود دارد.

### مهم‌ترین چالش‌ها و مشکلات شما در راه تولید چیست؟

با توجه به نوسانات قیمت ارز و رشد بی‌رویه آن در یک سال گذشته، بزرگترین چالش این واحد همانند کلیه واحدهای تولیدی کشور، مشکل نقدینگی (سرمایه در گردش) و نیز بی‌توجهی مدیران ارشد مالی و پولی کشور به اثرات تخریبی آن برای واحدهای تولیدی می‌باشد.

### در سیستم مدیریتی شما، در راستای آرایه خدمات با کیفیت، تا چه میزان از علوم روز دنیا بهره‌برده‌اید؟ و در این زمینه چه اقداماتی انجام داده‌اید؟

محصولات این شرکت از نظر کیفی در سطح استاندارد بین‌المللی و نیز جزو محصولات با بالاترین کیفیت جهانی می‌باشد، همچنین کلیه خطوط تولیدی این واحد از بهترین و آخرین تکنولوژی روز دنیا بهره‌مند است.

### راه حل توسعه و رونق تولید کشور را در شرایط ویژه کشور برای گذر از تحریم‌ها را چگونه می‌بینید؟

وضع قوانین و مقررات مناسب در زمان بحران و تعهد به اجرای آن از سوی مسئولین کشور، بها دادن به فعالیت تولیدی در حد واجبات دینی، صداقت مسوولین کشور و محترم دانستن مردم بویژه صاحبان صنایع کشور.



KRCCIMA

### تولید خود را با نمونه های مشابه سایر کشورها مورد مقایسه قرار داده اید؟

با انجام تحقیقات در این زمینه و بر اساس معیارهای جهانی، محصولات این شرکت در مقایسه با موارد مشابه آن در سایر کشورها دارای بهترین کیفیت به حیث دارا بودن استانداردهای جهانی میباشند.

### آیا سیاست های تشویقی برای صادرکنندگان صنایع غذایی برای شما در نظر گرفته شده است؟

سیاست های تشویقی که در گذشته برای تولیدکنندگان در نظر گرفته شده بود نسبت به سایر کشورها بسیار اندک بوده که آن هم به موقع اعمال نشده و یا نهایتاً نیز حذف میگردد. این امر خود دلایل بزرگی برای دلسردی تولیدکنندگان و صادرکنندگان خواهد بود.

### اجرای قانون هدفمندی یارانه ها در یک سال گذشته را چگونه ارزیابی می کنید؟

در این خصوص باید گفت که برنامه پیش بینی شده در این زمینه اجرا نگردید و متأسفانه مسئولین نیز نگرشی سطحی به این مهم داشته اند که در نهایت اثرات تخریبی آن را در جامعه شاهد هستیم.

### برای ورود به بازارهای جهانی مخصوصاً صادرات به کشورهای عراق چه اقداماتی را انجام داده اید؟

ورود ما به بازار عراق به بهترین شکل ممکن صورت گرفت که امید است مناسبت سیاسی آن را تخریب نکند. هم اکنون صادرات زیادی به این کشور داشته و در پی به دست آوردن بخش اعظم این کشور هدف هستیم.

### در خصوص قوانین وضع شده از سوی کشور عراق در خصوص دریافت استانداردهای بین المللی چه نظری دارید؟ آیا تاکنون مشکلی برای شما به وجود آورده است؟

کشور عراق بعد از سقوط صدام حسین در صدد اصلاح و ورود به چرخه اقتصادی جهانی شده است و ما بایستی برای ارتباط درست و صحیح، شرایط فعلی آنها را درک کرده و بتوان از پتانسیل های دو کشور به بهترین شکل بهره گرفت.

### با توجه به نامگذاری امسال به نام حماسه سیاسی و حماسه اقتصادی، به گمان شما تحقق این شعار چگونه ممکن میشود؟

همدلی مسئولین و مردم، حمایت های لازم از تولید که زیربنای توسعه پایدار برای کشور است، احساس مسوولیت صاحبان صنایع در این برهه از زمان و همچنین اصلاح عملکرد سیاسی و اقتصادی جامعه.

### توقع شما از آن دانشجویی که از دانشگاه خارج می شود چه نوع خروجی است؟ او باید چه مهارتهایی داشته باشد تا برای شما مفید باشد؟ یعنی دانشگاه باید چه نیروهایی را تربیت کند؟

آستی دانشگاه و صنعت در کشور لازم و ضروری است تا ارتباط دانشگاه و صنعت برقرار شود. اینجانب با اطمینان می گویم در صورت تحقق این امر، دگرگونی و رشد والایی در حیطه صنعت شاهد خواهیم بود.

### به عنوان یک مدیر موفق رمز این موفقیت را چه می دانید؟

رمز این موفقیت بکارگیری تمام توان و امکانات برای حرکت هماهنگ و مسالمت آمیز بین عوامل تشکیل دهنده سازمان است که این بحث جای بسیار تجزیه و تحلیل دارد و از حوصله این مصاحبه خارج است.

### نقش اتاق های بازرگانی را (به صورت موردی اتاق کرمانشاه) را از دید یک صنعتگر چگونه میبینید؟

برای اعتلای بخش خصوصی در صورت داشتن اختیار و عملکرد فعال جایگاه ویژه ای دارد. برگزاری جلساتی که با هیئت های تجاری از کشور عراق و سایر کشورها برگزار میگردد میتوان آشنایی بیشتر تولیدکنندگان طرفین شود و از این طریق حجم مرادات طرفین را بسیار افزایش دهد.

### از فرصتی که در اختیار ما گذاشته اید متشکرم.

من هم تشکر میکنم.



KRCCIMA ۵۱



شهاب تجری، سرپرست مرکز داوری اتاق کرمانشاه:

## یکی از امتیازات برجسته این مرکز نسبت به دادگستری سرعت در رسیدگی به اختلافات تجاری و حقوقی در محیطی آرام است

در تیرماه سالجاری، مرکز داوری اتاق کرمانشاه با هدف حل و فصل اختلافات بازرگانی داخلی و خارجی استان و کاهش حجم پرونده های ورودی به دستگاه قضایی در محل اتاق کرمانشاه افتتاح گردید. جناب آقای تجری به عنوان سرپرست مرکز داوری اتاق کرمانشاه انتخاب شد و نشریه اتاق کرمانشاه این فرصت را مغتنم شمرد و در خصوص برنامه های آینده این مرکز با ایشان مصاحبه ای انجام داد. متن ذیل حاصل این گفتگو است:

می دهد، بخصوص اگر طرفین دعوا تاجر باشند، اطلاع دادرسی ضررهای مادی زیادی هم بر ایشان به همراه خواهد داشت. یا شاید بسیاری از افراد به دلیل فضای حاکم در دادگاه، رغبتی به مراجعه به محاکم نداشته باشند. یا شاید طرفین دعوا نخواهند که هزینه گزافی جهت اختلاف خود بپردازند یا اینکه اختلاف آنها در سطح جامعه علنی شود. همه این موارد و موارد ناگفته دیگر می تواند دلیل مراجعه افراد به داوری باشد.

داوری یک محکمه قضایی غیر دولتی است که به کلیه اختلافات حقوقی تجاری رسیدگی کرده و براساس معیارهای قانونی و حقوقی و عرفی رأی صادر می کند. آراء صادره توسط داوران از اعتبار آراء صادره محاکم دادگستری برخوردار است و اجرای احکام دادگاهها نیز مکلف به اجرای آن هستند. لذا در این مرکز به اختلافات حقوقی تجاری براساس خواسته خود آنها توسط داور رسیدگی می شود و حکم صادر می گردد و بازرگانان برای رسیدگی به دعاوی خود به جای دادگستری می توانند به این مرکز مراجعه کنند.

اینطور که پیـداست در این مرکز بدون هیچ گونه تشنج و مشاجره ای به مسائل حقوقی و یا اقتصادی و مشکلات طرفین دعوا می پردازید، توضیحات بیشتری در این باب بفرمایید

بله، بدون شک اگر کارها در این مرکز با درایت انجام شود و مراجعین نیز درک مناسبی از جایگاه آن داشته باشند، دعاوی در کمال آرامش و بدون حواشی منفی رسیدگی خواهد شد.

شیوه ی رسیدگی به دعاوی حقوقی و تجاری فعالان اقتصادی چگونه است؟

در این مرکز به زودی دبیرخانه ای تشکیل خواهد شد. فعالان اقتصادی

جناب آقای تجری، نخست می خواهم خودتان را معرفی و از سوابق کاریتان سخن بگویید.

عرض سلام خدمت شما و خوانندگان محترم نشریه اتاق کرمانشاه. اینجانب شهاب تجری، دارای مدرک فوق لیسانس حقوق خصوصی از دانشگاه تهران می باشم. از سال ۱۳۷۹ تاکنون که فارغ التحصیل شدم، در دانشگاه آزاد کرمانشاه مشغول به تدریس در دروس رشته حقوق خصوصی بوده ام و از سال ۱۳۸۴ به بعد نیز به عنوان وکیل پایه یک دادگستری به وکالت اشتغال دارم.

لطفا در خصوص مرکز داوری و وظایف این مرکز مطالبی را به صورت مشروح عنوان بفرمایید تا ذهنیت تجار و بازرگانان کرمانشاهی در این باب روشن شود.

در زندگی روزمره، اشخاص با همدیگر به دلایل مختلف ارتباط حقوقی برقرار می کنند مثلا تاجری با تاجر دیگر قرارداد بیع کالایی امضاء می کند یا مالکی، ملکش را به دیگری اجاره می دهد و غیره. بدون تردید در این ارتباطات حقوقی بی شمار و متنوع، بین اشخاص اختلافات متعدد هم حادث می شود. آنها جهت رفع اختلاف خود سه راه پیش رو دارند:

- ۱- مراجعه به دادگستری و اقامه دعوا
- ۲- صلح و سازش
- ۳- ارجاع به داوری.

ممکن است بعضی از اشخاص که حاضر به مصالحه با هم نیستند به دلایلی نخواهند به محاکم قضایی مراجعه کنند مثلا نخواهند رسیدگی به اختلاف آنها طولانی شود. متأسفانه رسیدگی به دعاوی در محاکم قضایی بسیار طولانی شده است و این طرفین دعوا را آزار

**رسیدگی به کلیه دعاوی حقوقی تجار و بازرگانان در مرکز داوری اتاق کرمانشاه، منوط به درج شرط داوری مرکز داوری اتاق ایران می باشد.**



۵۲ KRCIMA