

طراحی مدل توسعه ویژگیهای سازمانی برای دستیابی به کلاس جهانی

دکتر حسن فارسیجانی*

سید هادی میرقادری**

واژگان کلیدی: کلاس جهانی، سازمان تجارت جهانی، مدل توسعه ویژگیها، WCO، WTO

چکیده

جهانی شدن و تبعات آن در سایه پیوستن به پیمانها و سازمانهایی همچون سازمان تجارت جهانی، چالش بزرگی را برای سازمانهای کشور ما ایجاد نموده است. هم‌اکنون برخی افراد به دلیل ضعف ساختاری تاریخی سازمانهای ما بر این عقیده‌اند که پیوستن ما به سازمان تجارت جهانی منجر به حذف بیشتر سازمانهای ایرانی در عرصه رقابت جهانی می‌گردد. این نکته بیانگر آن است که تولیدات سازمانهای ما جهان‌پسند نیستند و به عبارتی ما قادر به تولید در کلاس جهانی نیستیم. تنها سازمانهایی می‌توانند از مزایای پیوستن به سازمان تجارت جهانی بهره‌مند شوند که خود در کلاس جهانی باشند.

با توجه به اینکه مساله پیوستن به WTO یک موضوع ملی وکلان تلقی می‌شود و تحولی را در محیط تجاری کشور ایجاد می‌نماید لذا همه سازمانهای کشور بایستی توان فعالیت در یک محیط باز و فروش محصولات خود در عرصه جهانی را کسب نمایند و به بیان دیگر تبدیل به سازمانهای کلاس جهانی شوند. تنها در این صورت است که کشور ما در عرصه تجارت بین‌الملل موفق خواهد شد.

سازمانهای کلاس جهانی، نسل جدیدی از سازمانها هستند که نوید دهنده عملکرد رقابتی بالا در عرصه رقابت جهانی‌اند. آنها بطور موفقیت‌آمیزی قابلیت‌های تولیدی را برای پشتیبانی از کل شرکت جهت دستیابی به یک مزیت رقابتی مستمر در زمینه‌هایی از قبیل هزینه، کیفیت، تحویل کالا، انعطاف‌پذیری و نوآوری بهبود می‌بخشند. این نوع سازمانها بیشتر مایل هستند که نیروی کار، تجهیزات و سیستمهای خود را بهینه نمایند. بنابراین بطور پیوسته سازمانهای مختلف جهان را آنالیز می‌کنند تا بتوانند از آنها در جنبه‌های مختلف، الگوبرداری نمایند. طبق تعریف، تولید در کلاس جهانی به عنوان یک فلسفه یا یک ایدئولوژی تولیدی است که برای رسیدن به وضعیت تولید محصولات در کلاس جهانی به کار گرفته می‌شود.

سازمانهای کلاس جهانی از سایر سازمانها متمایز هستند و عامل ایجاد این تمایز، ویژگیهای آنها است. سازمانهای کلاس جهانی از ویژگیهای خاصی برخوردارند و شایستگیهای خاصی را در خود توسعه داده‌اند. برای دستیابی سازمانها به کلاس جهانی می‌بایست ویژگیهای این سازمانها را در خود پرورش دهند و در رعایت استانداردها و هنجارهای کلاس جهانی نمایند.

این مقاله با بررسی کلیات سازمان تجارت جهانی، به کنکاش در خصوص ویژگیهای سازمانهای کلاس جهانی می‌پردازد. هر چند مطالعات مختلف بر جنبه‌های خاصی از این سازمانها از جمله رهبری سازمانهای کلاس جهانی و تولید در کلاس جهانی تکیه نموده‌اند اما این پژوهش به مشخصات اصلی این سازمانها پرداخته و چهارده ویژگی اساسی این سازمانها را شناسایی و معرفی نموده است. پژوهش حاضر نشان داد که ویژگیهای اساسی سازمانهای کلاس جهانی دارای اهمیت یکسانی برای هدایت سازمانهای ایرانی به سمت کلاس جهانی نیستند و بر این اساس مدلی برای دستیابی سازمانهای محلی به کلاس جهانی از طریق توسعه ویژگیهای کلاس جهانی طراحی گردید.

* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

** دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی از دانشگاه شهید بهشتی

امروزه جهان هر روز بیشتر از گذشته به سمت دهکده جهانی پیش می‌رود. کشورها با برداشتن موانع تعرفه‌ای و حمایتی، بازارهای خود را به روی یکدیگر می‌گشایند و شاهد رقابت در سطحی فراتر از مرزهای ملی هستیم. یکی سازمانهای تسهیل کننده بازرگانی بین کشورها، سازمان تجارت جهانی^۱ است. این سازمان با نظامند نمودن روابط بازرگانی بین‌المللی، رقابت بین تولیدکنندگان را در عرصه جهانی تسهیل نموده است. فعالیت اقتصادی در این فضای رقابتی جهانی، متکی به پذیرش خروجی تولیدی سازمانها توسط مشتریان جهانی می‌باشد و تنها سازمانهایی می‌توانند تولیداتی در کلاس جهانی ارائه نمایند که سیستمها و سازوکارهای دستیابی به این کلاس از تولید را تدارک دیده باشند. این سازمانها همان سازمانهای کلاس جهانی^۲ هستند که فعالیت و رقابت را در سطحی فراتر از مرزهای ملی و منطقه‌ای جستجو می‌کنند.

کشورهایی که تا کنون به عضویت WTO در نیامده‌اند (از جمله ایران) چالش‌های متعددی در طی فرآیند عضویت خود روبرو هستند. از جمله این چالش‌ها، از بین رفتن سازمانهای این کشورها به علت رقابت‌پذیر نبودن و عملکرد ضعیف ناشی از عدم وجود رقابتی قوی در سطح ملی و یا برخورداری از حمایت دولتی می‌باشد. به بیان دیگر کشورهایی که هنوز به عضویت WTO در نیامده‌اند معمولاً دارای سازمانهای کلاس جهانی نیستند و این امر باعث آسیب دیدن این کشورها در فضای رقابت جهانی می‌گردد. در حقیقت این WCOها هستند که با بهره‌گیری از فضای تجاری ایجاد شده بوسیله WTO، تولیدات کلاس جهانی خود را به بازارهای محلی سایر رقبا صادر می‌کنند و باعث شکست رقابتی محلی ضعیف خود می‌گردند.

برای پیشگیری از شکست سازمانهای کشورمان در صورت پیوستن کشور به WTO می‌بایست این سازمانهای محلی ضعیف به WCO تبدیل شوند. یعنی ویژگیها و رفتار WCOها را در خود پرورش دهند و بدین طریق به سمت فعالیت در کلاس جهانی و تولید محصولات کلاس جهانی حرکت کنند. بررسی ویژگیهای متمایزکننده این سازمانها می‌تواند به سازمانهای دیگر در شناخت این کلاس از سازمانها یاری رسانده و آنان را به ارزیابی خود و تخمین فاصله با کلاس جهانی قادر سازد. بدین ترتیب محلی برای حرکت و مسیری برای بهبود فراهم شده و سازمانها می‌توانند با پروراندن این ویژگیها در خود به کلاس جهانی وارد شوند. اما نباید اصل همپایانی فراموش کرد. بدین معنا که سازمانها در شرایط متفاوت، برای رسیدن به هدف واحد، مسیرهای متفاوتی را می‌توانند طی نمایند.

هدف این تحقیق کمک به سازمانهای ایرانی در انتخاب مسیر دستیابی به کلاس جهانی جهت رقابت‌پذیری در صحنه جهانی و بهره‌گیری از مزایای پیوستن کشور به WTO می‌باشد. در این راستا سوال اصلی تحقیق بدین صورت تدوین گردید: مهمترین ویژگیهای مورد نیاز سازمانها برای دستیابی به کلاس جهانی در کشورهای در شرف پیوستن به WTO کدام است؟ WCOها نسل جدیدی از سازمانها هستند که نوید دهنده عملکرد رقابتی بالا در عرصه رقابت جهانی‌اند. WCOها در هزاره جدید مجبور خواهند بود که به بیرون تمرکز کنند و تأمین کنندگان و مشتریانشان را در یک پیمان استراتژیک مشارکت دهند و در این پیمان، مسئولیت‌های اجتماعی و زیست محیطی را بپذیرند و بهترین شرایط ممکن برای رشد کسب و کار را ایجاد کنند. سازمانهای آینده، بدون اعتماد بر کارکنان خود و تنها با استفاده هدفمند از منابع سازمانی قادر به گسترش بازارهای جدید و گرفتن سهم بازار جهانی نخواهند بود. چنین سازمانهایی که از نظر اجتماعی و زیست محیطی مسئولند، با ارزش‌ترین کارگران دانشی را جذب کرده و با پیروز شدن بر آنها می‌توانند که کمتر مسئولند و کمتر اعتماد می‌کنند، مزیت رقابتی بدست خواهند آورد. [1]

در مورد ویژگیها و خصوصیات این سازمانها اجماع نظر کاملی وجود ندارد ولی با بررسی ادبیات نظری موجود می‌توان به مهمترین آنها دست یافت.

¹ World trade organization (WTO)

² World Class Organization (WCO)

۲- مبانی نظری تحقیق

۲-۱- سازمان تجارت جهانی

سازمان تجارت جهانی (WTO) یک سازمانهای بین‌المللی می‌باشد که به قواعد تجارت بین کشورها در سطح جهانی و شبه‌جهانی^۱ می‌پردازد. WTO سازمانی است برای آزادسازی تجارت. اول ژانویه ۱۹۹۵ میلادی آغاز حیات سازمان تجارت جهانی است، اما از عمر نظام بازرگانی آن بیشتر از نیم قرن نمی‌گذرد؛ زیرا از سال ۱۹۴۸ زمینه اجرای قواعد نظام بازرگانی در چارچوب «موافقتنامه عمومی تعرفه و تجارت»^۲ (GATT) فراهم شده بود.

چندی طول نکشید که این موافقتنامه عمومی، یک سازمان غیررسمی بین‌المللی را عملاً بنا نهاد و به صورت غیررسمی به عنوان GATT شناخته شد. طی سالها GATT با دوره‌های مذاکراتی متعدد تحول یافت. آخرین و وسیع‌ترین دور این مذاکرات، دور اروگوئه بود که از سال ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۴ به طول انجامید و منجر به تأسیس سازمان تجارت جهانی شد. درحالی که GATT بطور عمده در زمینه تجارت کالا فعال بود، سازمان تجارت جهانی و موافقتنامه‌های آن هم‌اکنون شامل تجارت خدمات، اختراعات، ابداعات و طرحها می‌شود. [۲]

درخواست الحاق ایران به سازمان تجارت جهانی در ۱۹ ژانویه ۱۹۹۶ برای اولین بار به صورت رسمی مطرح گردید. در جلسه عمومی WTO در ۲۶ می ۲۰۰۵ کارگروهی جهت بررسی پیوستن ایران به WTO ایجاد گردید؛ اما ایران هنوز در مورد رژیم تجارت خارجی خود گزارشی به این سازمان ارسال ننموده است. [3]

۲-۲- عضویت در سازمان تجارت جهانی

عضویت در سازمان تجارت جهانی فرآیندی پیچیده و طولانی دارد و با عضویت در دیگر سازمانهای بین‌المللی به کل

متفاوت است. الحاق به این سازمان اساساً طی کردن یک فرآیند مذاکره است، به این معنا که کشور متقاضی عضویت طی انجام مراحل متعدد، زمان‌گیر و در قالب مذاکرات دوجانبه و چندجانبه باید برای تعیین شرایط عضویت با گروه کاری به توافق برسد و اینطور نیست که الزامات استاندارد وجود داشته باشد و هر کشور با رعایت این استانداردها خود به خود به عضویت این سازمان پذیرفته شود. اگر چنین بود دیگر به مذاکره نیازی نبود، آن هم مذاکره‌ای که گاه چندین سال به طول می‌انجامد مانند فرآیند الحاق چین که ۱۵ سال طول کشید. [۴]

در ماده ۱۲ موافقت‌نامه تأسیس سازمان تجارت جهانی که به چگونگی الحاق کشورها به سازمان اشاره دارد، چنین پیش‌بینی شده است که الحاق هر کشور به سازمان تجارت جهانی باید بر اساس «شرایط مورد

توافق» میان دولت متقاضی و سازمان صورت گیرد. شرایط مورد توافق هم امری است که طی مذاکرات روشن می‌شود و لذا تا قبل از انجام مذاکرات و تنظیم پروتکل الحاق کشور مربوطه و مشخص شدن تعهدات هر کشور در زمینه گشایش بازار

 مشخصات کلی سازمان تجارت جهانی
مکان استقرار: ژنو، سوئیس
زمان تأسیس: اول ژانویه ۱۹۹۵
فرآیند تأسیس: مذاکرات دور اروگوئه (۱۹۸۶-۱۹۹۴)
اعضاء: ۱۴۹ کشور (تا ۱۱ دسامبر ۲۰۰۵)
بودجه: ۱۶۹ میلیون فرانک سوئیس برای سال ۲۰۰۵
تعداد کارمندان دفتری: ۶۳۰ نفر
مدیر کل: پاسکال لامي
کارکردها:
• اجرای توافقات تجاری WTO
• محل مذاکرات تجاری
• اداره نمودن مشاجرات تجاری
• پایش سیاستهای تجاری ملل
• ارائه کمکهای فنی و آموزش به کشورهای در حال توسعه
• تشریک مساعی با سازمانهای بین‌المللی
Source: www.WTO.org

¹ Global and near-global level

² General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)

کالا و خدمات خود به روی سایر اعضا، توافق صورت نخواهد گرفت. در واقع مذاکرات آغاز فرآیندی است که در نهایت منجر به عقد یک قرارداد بین دولت متقاضی و سازمان می‌گردد و کلیه موارد و بندهای این قرارداد هم طی مذاکره و بر اساس توافق تعیین می‌شود. [۴]

کشورهایی که به عضویت سازمان تجارت جهانی در می‌آیند می‌باید اصول زیر را بپذیرند:

۱- آزادسازی تجارت خارجی

۱-۱- آزادسازی واردات کلیه محصولات صنعتی و کشاورزی

۱-۲- لغو محدودیت بر واردات خدمات

۱-۳- حذف حقوق گمرکی بر واردات محصولات صنعتی کشاورزی

۱-۴- آزادسازی صادرات کلیه تولیدات داخلی

۲- آزادسازی نرخ کالاها و خدمات - حذف کلیه سوبسیدهای غیرمستقیم

۳- آزادسازی نرخ بهره

۴- آزادسازی نرخ ارز

۵- لغو انحصارات دولتی و خصوصی

۶- جریان آزاد اطلاعات

۷- تخصیص بهینه منابع بوسیله بازار

۸- جداسازی دو مفهوم اقتصاد و تأمین اجتماعی

۹- ایجاد دولت ناظر به جای دولت عامل در عرصه سیاست و اقتصاد

هم اکنون تعداد ۱۴۹ کشور عضو سازمان تجارت جهانی هستند. جدول ۱ این کشورها و سال عضویت هر یک را نشان می‌دهد. همچنین چند کشور دیگر از جمله ایران به عنوان ناظر در WTO حضور دارند که می‌بایست ظرف ۵ سال از تاریخ ناظر شدن آنها، مذاکرات مربوط به الحاق را شروع نمایند. (این قانون شامل واتیکان نمی‌شود.) لیست کشورهای ناظر در WTO نیز در جدول ۲ نمایش داده شده است. [3]

جدول ۱: اسامی و تاریخ عضویت کشورهای عضو WTO (تا ۱۱ ژانویه ۲۰۰۷)

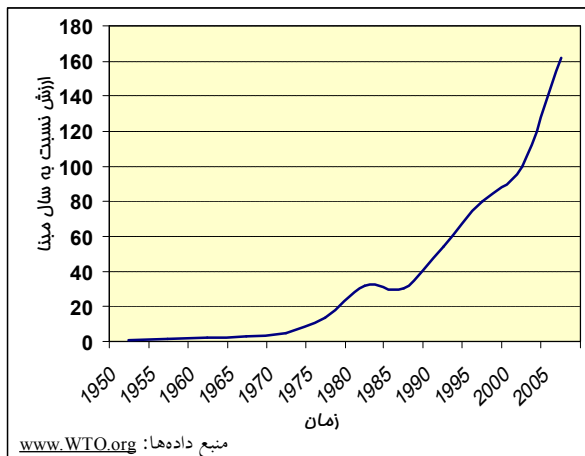
Row	Country	Year	Row	Country	Year	Row	Country	Year
1	Albania	2000	51	Gambia	1996	101	New Zealand	1995
2	Angola	1996	52	Georgia	2000	102	Nicaragua	1995
3	Antigua & Barbuda	1995	53	Germany	1995	103	Niger	1996
4	Argentina	1995	54	Ghana	1995	104	Nigeria	1995
5	Armenia	2003	55	Greece	1995	105	Norway	1995
6	Australia	1995	56	Grenada	1996	106	Oman	2000
7	Austria	1995	57	Guatemala	1995	107	Pakistan	1995
8	Bahrain	1995	58	Guinea	1995	108	Panama	1997
9	Bangladesh	1995	59	Guinea Bissau	1995	109	Paraguay New Guinea	1996
10	Barbados	1995	60	Guyana	1995	110	Paraguay	1995
11	Belgium	1995	61	Haiti	1996	111	Peru	1995
12	Belize	1995	62	Honduras	1995	112	Philippines	1995
13	Benin	1996	63	Hong Kong, China	1995	113	Poland	1995
14	Bolivia	1995	64	Hungary	1995	114	Portugal	1995
15	Botswana	1995	65	Iceland	1995	115	Qatar	1996
16	Brazil	1995	66	India	1995	116	Romania	1995
17	Brunei Darussalam	1995	67	Indonesia	1995	117	Rwanda	1996
18	Bulgaria	1996	68	Ireland	1995	118	Saint Kitts & Nevis	1996
19	Burkina Faso	1995	69	Israel	1995	119	Saint Lucia	1995
20	Burundi	1995	70	Italy	1995	120	Saint Vincent & the Grenadines	1995
21	Cambodia	2004	71	Jamaica	1995	121	Saudi Arabia	2005
22	Cameroon	1995	72	Japan	1995	122	Senegal	1995
23	Canada	1995	73	Jordan	2000	123	Sierra Leone	1995
24	Central African	1995	74	Kenya	1995	124	Singapore	1995
25	Chad	1996	75	Korea	1995	125	Slovak	1995
26	Chile	1995	76	Kuwait	1995	126	Slovenia	1995
27	China	2001	77	Kyrgyz	1998	127	Solomon Islands	1996
28	Colombia	1995	78	Latvia	1999	128	South Africa	1995
29	Congo	1997	79	Lesotho	1995	129	Spain	1995
30	Costa Rica	1995	80	Liechtenstein	1995	130	Sri Lanka	1995
31	Côte d'Ivoire	1995	81	Lithuania	2001	131	Suriname	1995
32	Croatia	2000	82	Luxembourg	1995	132	Swaziland	1995
33	Cuba	1995	83	Macao, China	1995	133	Sweden	1995
34	Cyprus	1995	84	Madagascar	1995	134	Switzerland	1995
35	Czech	1995	85	Malawi	1995	135	Chinese Taipei	2002
36	Congo	1997	86	Malaysia	1995	136	Tanzania	1995
37	Denmark	1995	87	Maldives	1995	137	Thailand	1995
38	Djibouti	1995	88	Mali	1995	138	Togo	1995
39	Dominica	1995	89	Malta	1995	139	Trinidad and Tobago	1995
40	Dominican	1995	90	Mauritania	1995	140	Tunisia	1995
41	Ecuador	1996	91	Mauritius	1995	141	Turkey	1995
42	Egypt	1995	92	Mexico	1995	142	Uganda	1995
43	El Salvador	1995	93	Moldova	2001	143	United Arab Emirates	1996
44	Estonia	1999	94	Mongolia	1997	144	United Kingdom	1995
45	European Communities	1995	95	Morocco	1995	145	USA	1995
46	Fiji	1996	96	Mozambique	1995	146	Uruguay	1995
47	Finland	1995	97	Myanmar	1995	147	Venezuela	1995
48	Former Yugoslav	2003	98	Namibia	1995	148	Viet Nam	2007
49	France	1995	99	Nepal	2004	149	Zambia	1995
50	Gabon	1995	100	Netherlands	1995	150	Zimbabwe	1995

جدول ۲: لیست کشورهای ناظر در WTO

Row	Country	Row	Country	Row	Country
1	Afghanistan	12	Holy See (Vatican)	22	Sao Tomé and Príncipe
2	Algeria	13	Iran	23	Serbia
3	Andorra	14	Iraq	24	Seychelles
4	Azerbaijan	15	Kazakhstan	25	Sudan
5	Bahamas	16	Lao People's Democratic Republic	26	Tajikistan
6	Belarus	17	Lebanese Republic	27	Tonga
7	Bhutan	18	Libya	28	Ukraine
8	Bosnia and Herzegovina	19	Montenegro	29	Uzbekistan
9	Cape Verde	20	Russian Federation	30	Vanuatu
10	Equatorial Guinea	21	Samoa	31	Yemen

منبع داده‌ها: www.WTO.org

۲-۳- موفقیت در فضای تجاری جهانی



نمودار: تغییرات ارزش کل صادرات در جهان

(سال مبنا ۲۰۰۰=۱۰۰)

امروزه به دلیل اشباع بازارهای داخلی، نگاه سازمانها به بازارهای بین‌المللی است و دولتها نیز برای مثبت نمودن تراز تجاری خود، فعالیتهای صادراتی شرکتها داخلی را تشویق می‌کنند. از طرف دیگر فلسفه مزیت نسبی نیز دریافت محصولات دیگران و صدور کالاها و خدمات داخلی به سایر کشورها را مورد تأکید قرار می‌دهد. این عوامل به طور قابل ملاحظه‌ای منجر به افزایش صادرات کشورهای جهان شده است. (نمودار ۱)

در حال حاضر ۱۴۹ کشور عضو این سازمان هستند که بیش از ۸۹ درصد تجارت دنیا را در اختیار دارند و با مصوبات خود کشورهای غیر عضو را عملاً در بن بست های تجاری قرار داده اند WTO. می تواند تا ۶۰ درصد تعرفه برای واردات کالاهای کشورهای غیر عضو در نظر

بگیرد و این در حالی است که پیوستن به WTO خود دارای شرایط خاص بوده و به سهولت امکان پذیر نیست. با این توصیف می بینیم که پیوستن به WTO یک انتخاب نبوده بلکه یک ضرورت حیاتی است.

با توجه به اینکه مساله پیوستن به WTO یک موضوع ملی و کلان تلقی می شود و تحولی را در محیط تجاری کشور ایجاد می نماید لذا همه سازمانهای کشور بایستی توان فعالیت در یک محیط باز و فروش محصولات خود در عرصه جهانی را کسب نمایند و به بیان دیگر تبدیل به WCO شوند. تنها در این صورت است که کشور ما در عرصه تجارت بین الملل موفق خواهد شد.

سازمانهای ایرانی چه خصوصی و چه دولتی می بایست با شناسایی و اتکا به مزیت های نسبی کشورمان به فکر ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای خود باشند. بدون شک شرکتهایی در فضای تجارت جهانی موفق و پیروز هستند که بتوانند محصولات خود را در کلاس جهانی ارائه دهند. چنین خروجی جهان پسندی را تنها WCO ها می توانند بیافرینند.

۲-۴- سازمانهای کلاس جهانی

ظهور عصر اطلاعات و ارتباطات که در آخر دهه بیستم آغاز شده، بسیاری از تصورات اساسی رقابت در دوره صنعتی را قدیمی کرده است. بنابراین سازمانها نمی توانند مدت طولانی توانایی رقابتی را تنها با جایگزین کردن تکنولوژی جدید حفظ کنند. موفقیت سریع در عصر اطلاعات نیازمند ظرفیت جدید در سازمانها می باشد.

زمانی سازمان به وضعیت تولید در کلاس جهانی رسیده که توانسته باشد به طور موفقیت آمیزی قابلیت های تولیدی برای پشتیبانی از کل شرکت در دستیابی به یک مزیت رقابتی مستمر در زمینه هایی از قبیل هزینه، کیفیت، تحویل کالا، انعطاف پذیری و نوآوری ایجاد کند. این نوع سازمانها بیشتر مایل هستند که نیروی کار، تجهیزات و سیستم های خود را بهینه نمایند. بنابراین بطور پیوسته سازمانهای مختلف جهان را آنالیز می کنند تا بتوانند از آنها در جنبه های مختلف، الگوبرداری نمایند. [5] یکی از ویژگی های اصلی تولیدکنندگان کلاس جهانی، توان سازگاری سریع آنها با تغییر نیازهای مشتریان و نیازمندی های بازار می باشد. لذا یکی از قابلیت های اصلی مورد تأکید آنان، طراحی، تولید و ارسال کالاهای جدید به مشتریان، آن هم سریعتر و بهتر از رقبا خود می باشد. شرکتی که از چنین قابلیتی برخوردار باشد، سریعتر رشد پیدا کرده و سودبخش تر از

رقبای خود خواهد بود. طبق تعریف، تولید در کلاس جهانی^۱ به عنوان یک فلسفه یا یک ایدئولوژی تولیدی است که برای رسیدن به وضعیت تولید محصولات در کلاس جهانی به کار گرفته می‌شود. [۶]

۲-۵- ویژگیهای کلیدی سازمانهای کلاس جهانی

با اینکه ویژگیهای WCOها بطور جامع و مانع در ادبیات موضوع تعیین نگردیده و اما با مرور مقالات علمی مربوطه، چهارده ویژگی اصلی این سازمانها استخراج گردیده است. این چهارده عامل کلیدی که می‌توانند جهت تعریف و آنالیز شایستگی‌های ضروری اصلی^۲ سازمانها در آینده و ایجاد مزیت رقابتی کلاس جهانی^۳ برای آنها مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:

▪ حضور الکترونیکی در عرصه جهانی

جهان در حال کوچک شدن است و سازمانها نیاز دارند تا از طریق سیستم‌های جهانی توزیع، حضور جهانی داشته باشند وگرنه به شرکتهای که نیازهای جهانی را بهتر بر طرف کنند، خواهند باخت. امروزه این حضور جهانی بوسیله تکنولوژی الکترونیک مهیا گشته و موانع تجارت از میان برداشته شده است.

▪ مسئولیت اجتماعی جدید

WCOها به عنوان موجودیتهای اجتماعی همچون افراد، دارای نقش شهروندی در جامعه خود خواهند بود. شهروندی شرکت^۴ به مسئولیت آن در قبال جامعه اشاره دارد و به نقش و تأثیر سازمانها بر جوامع محلی، منطقه‌ای و ملی آنان می‌پردازد. در بسیاری از موارد، این سازمانها بزرگترین استخدام‌کننده در ناحیه‌اشان بوده و موجودیت آنان وابسته به حمایت از رفاه اجتماعی مردم آن ناحیه است. [7]

سازمانهای تجاری عمده، در راستای ایفای نقش شهروندی خود، مسئولیت بیشتری در زمینه آموزش، توسعه زیر بناها، بهداشت و امنیت جامعه به عهده می‌گیرند. در کشورهای پیشرفته وظایفی همچون کاربابی، آموزش حرفه‌ای، و حتی اداره زندانها - زمینه‌هایی که به نظر می‌رسد بطور وسیعی تحت کنترل دولت باید باشند- بطور فزاینده‌ای به مؤسسات خصوصی واگذار می‌شوند. این مسئولیت در مورد ساختار اجتماعی، مبنایی برای کسب اطمینان از دسترسی به بازارها بوسیله جذب نیروی انسانی مولد، با انگیزه، مطمئن و باثبات خواهد شد. WCOهای آینده، مزیت رقابتی خود را از مهیا نمودن یک نظم اجتماعی با ثبات^۵ بدست می‌آورند. آنان هرگز از مسئولیت شهروندی خود کوتاهی نمی‌کنند.

▪ یکپارچگی پویای شبکه زنجیره تأمین^۶

نقش تأمین‌کنندگان در WCOها از تدارک قطعات به ارائه دهنده اطلاعات و دانش طراحی تغییر یافته است. این نقش جدید مستلزم مشارکت تأمین‌کننده در مراحل اولیه فرآیند طراحی به شکل کار تیمی می‌باشد. این به معنای گسترش مرز سازمان برای دربرگرفتن تأمین‌کنندگان و همچنین مشتریان می‌باشد. [8]

تلفیق تأمین‌کننده در ساختار سازمانی، برای مشتریان سازمان ارزش می‌آفریند. برای نیروی جهانی بودن، دیگر تأمین‌کننده تنها نقش کاهش‌دهنده هزینه‌ها را نخواهد داشت، زیرا رقابت بر سر قیمت متوقف شده است، بلکه نقش

¹ World Class Manufacturing (WCM)

² Essential core competencies

³ World class competitive Advantage

⁴ Corporate citizenship

⁵ Stable social order

⁶ Dynamic integration of the supply-chain network

تأمین‌کننده، ارزش‌افزایی خواهد بود. مشتریان و تأمین‌کنندگان با هم کار خواهند کرد و تیم‌های بین‌سازمانی^۱ تشکیل می‌دهند، که این تیم‌ها ارتباطات پیشرفته بین سازمانها را تسهیل می‌کنند و نرخ یادگیری را افزایش می‌دهند. فواید بسیاری از تسهیم متقابل تجارب و دانش بدست می‌آید که منجر به آرایش بهتر کل زنجیره در طول خواسته‌ها و اهداف مشتری نهایی خواهد شد.

خدمت‌دهی به بازار، به سازمانهایی نیاز دارد که هر کاری که ممکن است ارزشی به مشتریان اضافه کند را انجام دهند. سازمانی که چنین استراتژی را دنبال می‌کند، در پی عقد قرار داد با تنها یک منبع تأمین بر می‌آید و به خاطر اینکه کسب و کار مبتنی بر اطمینان و اعتماد است، برنده می‌شود.

▪ ساختار سازمانی مجازی

نیروی کار برای بسیاری از سازمانها، غیر متمرکز خواهد بود. تلفیق تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات از راه دور^۲، انقلابی در جامعه بوجود آورده و پیدایش سازمانهای مجازی را سبب گشته است. این سازمانهای مجازی، افراد را قادر ساخته تا از منازل خود با محل کار و حتی مشتریان ارتباط برقرار سازند. تمرکز سازمانهای موفق از سیستمهای مبتنی بر کنترل به سیستمهای مبتنی بر اعتماد تغییر جهت داده است و این کار از طریق کارمندان مورد اعتماد و وفادار امکانپذیر گردیده است. چالش آینده این سازمانها، فراهم نمودن امکان تعامل اجتماعی و ایجاد حس تعلق در همه کارکنان سازمان است، تعامل اجتماعی و حس تعلق باعث می‌شود تا اعتمادکردن^۳ و قابل اعتماد بودن^۴ افراد افزایش یابد.

▪ تکنولوژی مدرن

تکنولوژیهای نوآورانه جدید، بسیاری از وظایف سازمانها را متحول خواهند ساخت. سازمانها نیاز دارند به اینکه پویا و منعطف باشند و ناپایداری محیطی را گرامی بدارند و در هر ج و مرج پیشرفت کنند. نوآوری تکنولوژیکی فرآیندهای کاری را بهبود خواهد داد و با فراهم نمودن جریان اطلاعات میان وظیفه‌ای^۵ از بازخور عملکردی، جریان‌های کار افقی را اصلاح خواهد کرد. علاوه بر این کارکرد درون سازمانی تکنولوژی، شبکه‌های ارتباطاتی الکترونیک، سازمان را به تأمین‌کنندگان و مشتریان پیوند داده و انتقال اطلاعات بین این سه رکن اصلی را تسهیل می‌نماید.[7]

نوآوریها در تکنولوژی اطلاعات، نه تنها سازمانها را در جمع‌آوری اطلاعات یاری خواهد نمود، بلکه موتورهای جستجوی پیشرفته^۶ و نگهداری اطلاعات^۷ را امکانپذیر ساخته و بر فزونی و سرریز اطلاعات^۸ و در نتیجه ناتوانی در تجزیه و تحلیل آنها غلبه خواهد نمود. تکنولوژی آینده، سازمانها را قادر خواهد ساخت تا ارزانتر، سریعتر، منعطف و رقابتی‌تر باشند.

▪ تقدم کارکنان

سازمانها بجای آنکه با مجبور نمودن افراد به پیروی از نرْمها و هنجارهای بسته و محدود کننده سازمانی و کشتن نبوغ و خلاقیت آنان، باید راهی بیابند تا خلاقیت را تقویت کنند و دانش و قابلیت‌های منحصر به فرد هر کارمند را پرورش دهند و از آن بهره‌برداری کنند.

WCOها با افراد به مانند مهمترین دارایی‌شان رفتار می‌کنند و از سرمایه‌گذاری سنگین بر روی کارمندانشان

¹ Inter-organizational team

² Telecommuniacaton

³ Trust

⁴ Trustworthiness

⁵ Cross-functional

⁶ Sophisticated search engines

⁷ Information warehousing

⁸ Information overload

نمی‌هراسند [7]. علی‌رغم تأثیر فراگیر نوآوری تکنولوژیکی، موفق‌ترین سازمانها آنهایی خواهند بود که سریعترین عکس‌العمل، مدیریت نوآورانه^۱ و بهترین افراد را دارند. سازمان یادگیرنده جهت دستیابی به مزایا در یک بازار پویا و بسیار متغیر ضروری است.

مدیریت نقاط تماس با مشتری^۲ مهمترین عامل موفقیت WCOها خواهد بود. یک شرکت تنها وقتی می‌تواند خود را در کلاس جهانی بداند که همه مشتریانش اطمینان داشته باشند که هر مشکلی که برایشان رخ دهد، به سرعت حل شود و شخصی که بار اول با او تماس برقرار نموده‌اند، اطلاعات را به آنها منتقل می‌کند. [9]

افراد درون WCOها از قوتها و ضعف‌های خروجی(های) سازمان آگاه بوده و تصویر کلی^۳ سازمان را در ذهن دارند و لذا می‌توانند در جهت بهبود سیستم و حل مشکلات راه‌حلهای مناسبتری پیشنهاد دهند.

▪ بهبود مستمر از طریق یادگیری مداوم

توسعه هر سازمانی وابسته به مشارکت تمامی کارکنان آن سازمان است. این توسعه جنبه‌های عقلانی، روانی و اجتماعی افراد را در بر می‌گیرد تا نیروی کار گرانمایه‌ای^۴ خلق شود. از آنجا که سازمانها دیگر قادر نخواهد بود تا استخدام دائم را به افراد وعده دهند، لذا مجبور خواهند بود با توسعه خلاقیت و قابلیت یادگیری کارکنانشان، «تداوم استخدام» را به آنها پیشنهاد کنند.

سیستم آموزشی فعلی دوباره سازماندهی خواهد شد تا بین هنرهای خلاقانه و علوم عملی یک هم‌پوشانی بدست آید. هدف از اینکار توسعه رهیافتی به یادگیری، سیستمهای ادراک و تفکر فرآیندی است. رقابتی‌ترین شرکتهای سیستم‌های آموزشی و متدولوژیهای آموزشی تیم‌گرا^۵ را ایجاد می‌کنند که مستعدترین کارکنان را جذب و پرورش خواهد داد.

سازمانها سعی می‌کنند با آموزش کارکنان آنها را نه تنها قادر به انجام بهتر امور فعلی نمایند بلکه برای تصدی مشاغل دیگر آنها را آماده سازند و بدین جهت آموزش عرضی^۶ یا مهارت آموزی چندگانه^۷ را جهت دستیابی به تغییرات سریع — که از تمایل به پاسخگویی سریع به نیاز مشتری ناشی می‌شود — به کارکنان ارائه می‌دهد. [9]

علاوه بر اینها، برنامه‌های بهبود با کاهش فعالیتهای ارزش‌نیفز، سازمانها را به سمت ناب شدن رهنمون می‌سازند. فعالیتهای ارزش‌نیفز، فعالیتهایی هستند که ارزشی را برای مشتری ایجاد نمی‌کنند.

▪ ساختار سازمانی مبتنی بر تیم^۸

مدیریت مشارکتی از طریق تیمها، بطور روزافزون جایگزین ساختار سلسه‌مراتبی کنونی می‌گردد. بسیاری از WCOها از تیم‌های کاری خودمدیر^۹ بهره‌برده و مسئولیت عملیات روزانه را بطور کامل به آنان واگذار می‌نمایند. تیمها با عملکرد بالا، محیط بلافصل خود را مدیریت خواهند کرد و در تدوین اهداف سازمانی مرتبط سودمند خواهند بود. سازمانهایی که قادر به آرایش انرژیهای مولد و خلاق جمعی افراد از طریق تیمها هستند، می‌توانند مزیت رقابتی بدست آورند و آنرا توسعه دهند.

گری فاست نویسنده و مشاور مدیریت در بحث خود در مورد کار تیمی بیان می‌دارد که تیمهای جهانی از بازیکنانی تشکیل شده‌اند که شخصیتی قوی و مکمل یکدیگر دارند. علاوه بر آن که تنوع در آنها بسیار زیاد است، تضاد نیز دارند. اما از نگاهی دیگر، عقاید و دیدگاههای متفاوت، فرصتهایی را برای تصمیم‌گیری بهتر و متعادل‌تر فراهم می‌کند. [۱۰]

¹ Innovative management

² Points of contact with customer

³ Big picture

⁴ High-value workforce

⁵ Team-oriented teaching

⁶ Cross-training

⁷ Multi-skilling

⁸ Team-based organizational structure

⁹ Self-managed

▪ مسئولیت نسبت به محیط زیست و اکولوژی

WCOها می‌دانند که همه از این زمین سهم دارند و لذا در کسب و کار آنان ذینفع هستند. آنها به این نکته توجه دارند که ضایعات به هر شکلی یک هزینه است و نمی‌توان آن را تحمل کرد. نتیجتاً این سازمانها فعالانه و خلاقانه بدنبال راه‌حلهایی برای کاهش ضایعات هستند و نیاز دارند تا آسیب محیطی صفر^۱ را در عملیاتی‌شان دنبال کنند و به تحقق ایده سیاره سبز کمک نمایند[7].

مزیت رقابتی از آن سازمانهایی است که از نظر مسائل زیست محیطی مسئول باشند. این مسئولیت تنها رعایت الزامات قانونی را در بر نمی‌گیرد بلکه فراتر رفتن از آنها و اطمینان از عدم آلودگی بیشتر محیط زیست را نیز شامل می‌شود. با این کار همانطور که مایکل پورتر^۲ - معرف رقابت مبتنی بر بازار^۳ - تأکید می‌کند، دگرگونیهای اخیر، بهبودهای محیطی و رقابت‌پذیری را با هم به همراه آورده است.

▪ مشارکت با مشتریان

تمرکز بر مشتری همیشه از الزامات اولیه کسب و کار بوده است. چنانچه سازمانی مشتریانش را راضی نگرداند، به نظر نمی‌رسد ماندگاری آن سازمان در کسب و کارش زیاد طول بکشد[7]. همانطور که مایکل هم - معرف نظریه مهندسی مجدد - بیان می‌دارد دیگر امروزه این مدیران نیستند که در مورد سرنوشت کارکنان تصمیم می‌گیرند، بلکه این تصمیم را مشتریان می‌گیرند. شرکتها، در کارخانه‌ها را نمی‌بندند و کارگران را بیرون نمی‌کنند، بلکه مشتریان هستند که در کارخانه‌ها را می‌بندند یا کارگران را بیرون می‌ریزند[۱۱].

در WCOها، مشتری در سازمان به عنوان یک شریک در کسب و کار و به عنوان امتدادی از فرهنگ سازمانی به سازمان می‌پیوندد. سازمانها نیز منابع نوآوری و خلاقیت و قابلیت‌هایشان را جهت تولید مزیت رقابتی پایدار^۴ برای مشتریان صرف خواهند کرد. مشارکت با مشتریان باعث می‌شود سازمان از خواسته‌ها و ترجیحات مشتریان بهتر آگاه شود و بتواند محصولات منطبق‌تری تولید نماید و در بازار برنده شود.

▪ چشم انداز روشن

در WCOها هرکسی احساس روشنی از جهت حرکت سازمان دارد. این اولین مشخصه یک WCO است و اولین گام در ساختن چنین سازمانی تدوین چشم‌انداز و ابلاغ آن به همگان می‌باشد.[12] چشم‌انداز قوی، بر ارزشهای اصلی سازمان متمرکز است و آن را به انجام کار معنادار و جذاب، بر انگیزاندن و نگهداشتن افراد برجسته قادر می‌سازد. هدف و چشم‌انداز سازمانی چیزی بیش از افزایش سود و سهم بازار است و باید منعکس کننده تعهدات پیشرفته سازمان جهت ارزش افزایی برای کارمندان، مشتریان و جامعه باشد.

هر سازمان جهت دستیابی به عملکرد کلاس جهانی باید یک چشم انداز تعریف شده واضح و بندبند داشته باشد که اهداف سازمانی را مشخص سازد و عملکرد را در جهت دستیابی به اهداف مشترک هدایت کند. چشم انداز باید محصول ارزشها و اهداف اساسی سازمان باشد و با یک برنامه اجرایی عملی و منعطف همراه باشد. یک سازمان بدون چشم‌انداز روشن، تبدیل به یک بروکراسی خادم خود می‌شود.

¹ Zero environmental impact

² Michael Porter

³ Market-based competition

⁴ Sustainable competitive advantage

▪ سیستم شناسایی نتایج مثبت و پاداش‌دهی به آنها

برای اینکه یک سازمان به خوبی به کارش ادامه دهد، می‌بایست سیستم‌های پاداش‌دهی به پیامدهای مثبت را ایجاد نماید. این سیستم، عامل اجرای چشم‌انداز بوده و اطمینان می‌دهد که به استانداردها نائل و حتی از آن نیز فراتر عمل شده است.

سیستم اندازه‌گیری می‌بایست خروجی‌های نتیجه‌گرا^۱ را اندازه‌گیری کند با اینحال شواهد محکمی وجود دارد که تنها اطلاعات راجع به خروجیها، راه اثربخشی برای بهبود عملکرد نیست بلکه می‌بایست به فرآیند نیز توجه نمود. علاوه بر این، سیستم اندازه‌گیری باید نتایج جمعی را بیش از نتایج فردی مورد توجه قرار دهد و بدین وسیله افراد به کلان‌نگری ترغیب شوند. [13]

▪ فرهنگ کیفیت فراگیر

ماهیت کیفیت، بهینه‌سازی سیستم است. محصول نامرتب با نیازها و خواسته‌های مشتری از بازار بهره‌مند نمی‌شود و هیچ سودی به بار نمی‌آورد. محصولات مرتبط، با برآوردن نیازهای انسانی و اجتماعی، ارزش افزاینده. برای ایجاد محصول مرتبط، سیستمی که محصول را می‌سازد و توزیع می‌کند باید برای بهینه بودن تلاش کند. بهینه‌سازی سیستم، مستلزم آن است که همه اعضا، مصالح سیستم را مقدم بشمارند و بدانند که در چنین صورتی، مصالح آنها نیز بصورت تحسین‌برانگیزی برآورده می‌گردد. [14]

برای دستیابی به کلاس جهانی می‌بایست فرهنگ کیفیت در سرتاسر کسب و کار وجود داشته باشد. انجام کار توسط یکنفر و چک کردن آن توسط دیگری نه تنها ضایعات محسوب می‌شود، بلکه از بین‌برنده انگیزه نیز هست. نقش کنترل کیفیت در سازمانهای کلاس جهانی تنها یک نقش آدیت^۲ است.

اصول کیفیت فراگیر باید به همه فعالیتهای نفوذ کند. نباید دوباره کاری یا فرآیند تصحیح، کار خطا را مشروع سازد. بایستی انجام درست کار در همان دفعه اول را به عنوان یک اصل از افراد انتظار داشت. بهترین افراد برای تصحیح خطاها همان افرادی هستند که خطا را آفریده‌اند. هر خطایی که یافت می‌شود باید به عنوان فرصتی برای بهبود کیفیت تولید در نظر گرفته شود. (اصل کنترل کیفیت بدون شماتت)

از اعضای سازمان خواسته می‌شود در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر بر آید. در این فرهنگ به نیازهای کارکنان توجه میشود و همین امر موجب عملکردعالی شرکت خواهد شد. مشارکت در امور موجب می‌شود که فرد احساس مسئولیت و مالکیت در شرکت بنماید و از این رو نسبت به شرکت تعهد بیشتری پیدا کند. [۱۵]

▪ فرآیندهای کارا

تکنیکها و روشهای مهندسی و مدیریتی جدید فارغ از نوع کشور به کار گیرنده آنها به شدت تحت تاثیر مدیریت کار گروهی و مدیریت مشارکتی قرار گرفته که در کلیه کشورهای صنعتی نیز بکار گرفته شده و کارایی بسیار بالایی در حل مسائل دارد. از آنجا که جوامع در حال دگرگونی و تغییر در ساختارها و روشها هستند و دستیابی به توسعه صنعتی بدون تغییر ساختارهای مدیریتی و الگوهای فرآیندی صورت نمی‌گیرد لذا، بایستی به تغییر الگوهای فرآیندی تجاری و تولیدی با توجه به مکانیزهای نوین صورت گیرد بطوریکه کلیه پتانسیل های درون شرکت را آزاد سازند و در حرکت رو به رشد شرکت بیشترین بهره را بدست آورند. [۱۵]

¹ Result-oriented outcomes

² Audit

۳- روش تحقیق

این تحقیق برآن است تا مهمترین ویژگیهایی که سازمانهای ایرانی جهت حضور موفق در فضای تجارت جهانی میبایست آنها را در خود تقویت نمایند را شناسایی نموده و اولویتبندی کند. بر این اساس این تحقیق از لحاظ هدف،



نمودار ۲: مراحل انجام تحقیق

کاربردی می باشد و ماهیتی توصیفی-پیمایشی دارد. فرضیه تحقیق عبارت است از:

اهمیت ویژگیهای سازمانی مورد نیاز برای دستیابی به کلاس جهانی در کشورهای در شرف پیوستن به WTO یکسان است.

ابزار جمع آوری دادهها پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای است که اهمیت هر یک از ۱۴ ویژگی سازمانهای کلاس جهانی را در موفقیت سازمانهای کشورهای در شرف پیوستن به WTO را مورد سوال قرار می دهد. برای سنجش روایی، پرسشنامه مذکور در اختیار صاحب نظران سازمانهای کلاس جهانی و جهانی شدن قرار گرفت. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه محاسبه شد که مقدار آن ۰/۸۹ بدست آمد. جامعه آماری این تحقیق کلیه متخصصان سازمانهای کلاس جهانی بود که چون تعداد آنها بسیار محدود بود سعی گردید دامنه تحقیق، شامل همه افراد جامعه گردد، اما دسترسی به همه آنها میسر نگشت و از بقیه نیز تنها ۱۳ بازخور بدست آمد. این امر باعث شد که برای رد یا قبول فرضیات به آمار استنباطی مراجعه گردد. چون تعداد دادهها کمتر از ۳۰ بود لذا برای تحلیل آنها میبایست از آمار ناپارامتریک استفاده شود. برای آزمون تساوی میانگینهای هر ویژگی از آزمون کروسکال-والیس و برای تشخیص اینکه کدام ویژگیها از لحاظ آماری تفاوت معنی داری با هم ندارند از آزمون من ویتنی استفاده گردید.

۴- آزمون فرض

جهت آزمون فرضیه تحقیق - که شکل آماری آن به صورت مقابل است -
 $H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_{14}$
 از آزمون کروسکال والیس استفاده گردید که تساوی میانگین امتیازات بدست آمده هر ویژگی را مورد آزمون قرار می دهد.
 حداقل دو میانگین برابر نیستند: H_1

جدول ۳: خروجی SPSS برای آزمون کروسکال

Test Statistics ^{a,b}	
	A1
Chi-Square	8.810
df	13
Asymp. Sig.	.025

a. Kruskal Wallis Test
 b. Grouping Variable: Characteristics

از آنجا که مقدار آماره بدست آمده این آزمون (۰/۰۲۵) کمتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ است، لذا فرض H_0 تأیید نمی شود. پس حداقل دو ویژگی وجود دارند که اهمیت یکسانی برای دستیابی سازمانهای ایرانی به کلاس جهانی ندارند. برای رتبه بندی عوامل از آزمون من-ویتنی استفاده می کنیم. این آزمون هر دو ویژگی را نسبت به هم می سنجد و فرضیه برابری میانگینهای آنها را در برابر عدم برابری میانگینها، آزمون می کند. [۱۶] از آزمون دو به دو این ویژگیها

می توان ماتریس زیر را ساخت. سلولهایی که با علامت \otimes مشخص گردیده اند، نشان می دهد ویژگیهای مطرح در سطر و ستون آن ردیف تفاوت معنی داری در میزان اهمیت آنها وجود ندارد و به عبارتی دارای اهمیت یکسانی هستند.

جدول ۴: ماتریس نتایج آزمون من-ویتنی بین ویژگیها

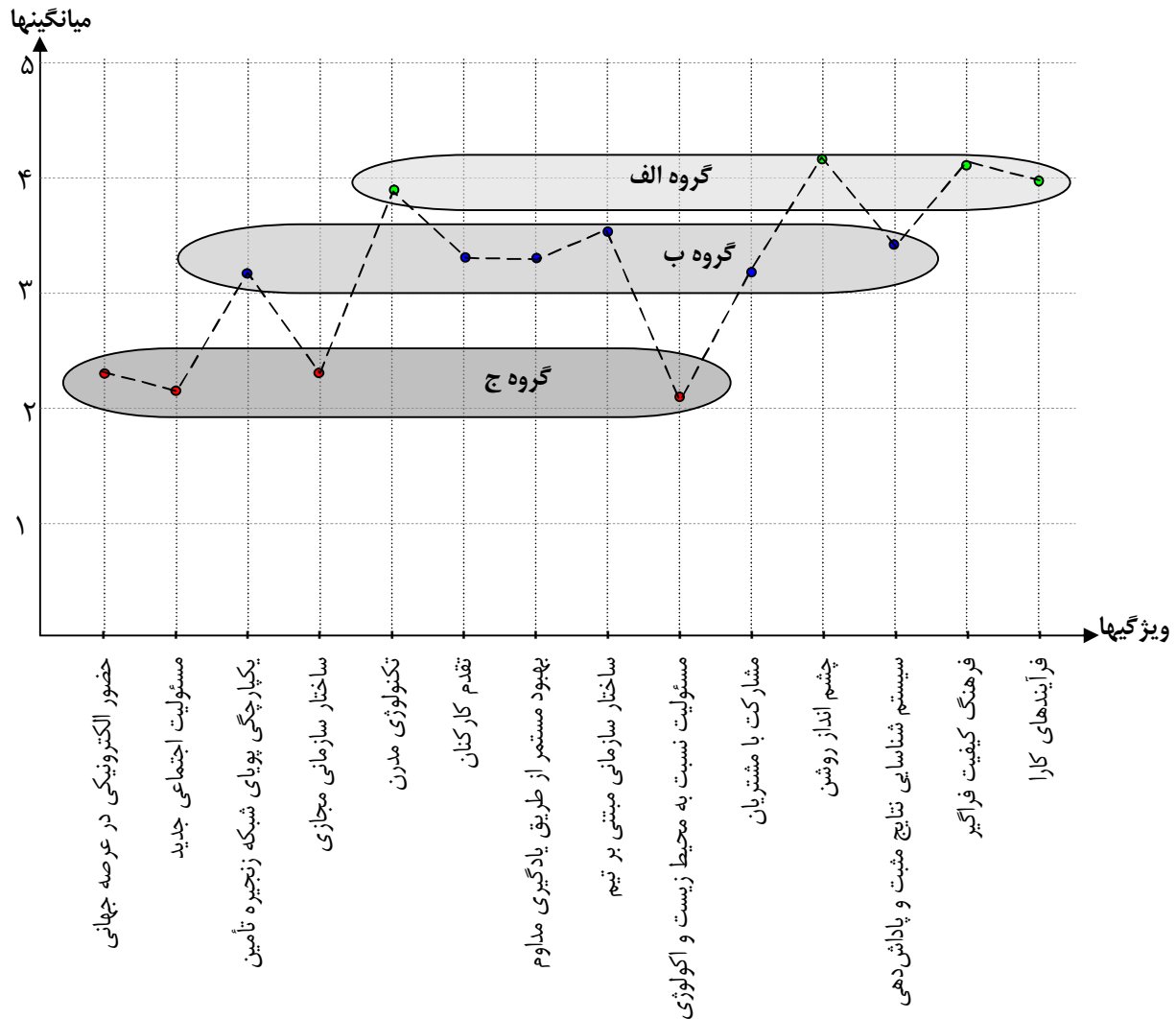
فرآیندهای کارا	فرهنگ کیفیت فراگیر	سیستم شناسایی نتایج مثبت و پاداش دهی	چشم انداز روشن	مشارکت با مشتریان	مسئولیت نسبت به محیط زیست و اکولوژی	ساختار سازمانی مبتنی بر تیم	بهبود مستمر از طریق یادگیری مداوم	تقدم کارکنان	تکنولوژی مدرن	ساختار سازمانی مجازی	یکپارچگی پویای شبکه زنجیره تأمین	مسئولیت اجتماعی جدید	حضور الکترونیکی در عرصه جهانی
					⊗					⊗		⊗	حضور الکترونیکی در عرصه جهانی
					⊗					⊗		⊗	مسئولیت اجتماعی جدید
		⊗		⊗		⊗	⊗	⊗					یکپارچگی پویای شبکه زنجیره تأمین
					⊗						⊗	⊗	ساختار سازمانی مجازی
⊗	⊗		⊗										تکنولوژی مدرن
		⊗		⊗		⊗	⊗						تقدم کارکنان
		⊗		⊗		⊗		⊗					بهبود مستمر از طریق یادگیری مداوم
		⊗		⊗			⊗	⊗					ساختار سازمانی مبتنی بر تیم
									⊗		⊗	⊗	مسئولیت نسبت به محیط زیست و اکولوژی
		⊗			⊗	⊗	⊗						مشارکت با مشتریان
⊗	⊗								⊗				چشم انداز روشن
				⊗		⊗	⊗	⊗					سیستم شناسایی نتایج مثبت و پاداش دهی به آنها
⊗									⊗				فرهنگ کیفیت فراگیر
			⊗						⊗				فرآیندهای کارا

تا اینجا مشخص گردید که برخی ویژگیها با برخی دیگر اهمیت یکسانی دارند. با استفاده از جدول فوق می توان دسته بندی اهمیت این ویژگیها را استخراج نمود که در جدول ۵ نشان داده شده است. ویژگیهای دارای اهمیت مشابه در یک گروه قرار داده شده اند.

جدول ۵: دسته بندی ویژگیها از نظر اهمیت

گروه الف	گروه ب	گروه ج
<ul style="list-style-type: none"> چشم انداز روشن فرهنگ کیفیت فراگیر فرآیندهای کارا تکنولوژی مدرن 	<ul style="list-style-type: none"> یکپارچگی پویای شبکه زنجیره تأمین تقدم کارکنان بهبود مستمر از طریق یادگیری مداوم ساختار سازمانی مبتنی بر تیم مشارکت با مشتریان سیستم شناسایی نتایج مثبت و پاداش دهی به آنها 	<ul style="list-style-type: none"> حضور الکترونیکی در عرصه جهانی مسئولیت اجتماعی جدید ساختار سازمانی مجازی مسئولیت نسبت به محیط زیست و اکولوژی

به این ترتیب مشخص گردید که ویژگیهای درون هر گروه از نظر اهمیت، با هم تفاوت معنی‌داری ندارند ولی ویژگیهای موجود در یک گروه با گروه دیگر تفاوت معنی‌داری دارند. برای اینکه مشخص شود که جهت این تفاوت چگونه است و کدام گروه ویژگیها از دیگری مهمتر است، به میانگین بدست آمده ویژگیها مراجعه گردید و این میانگین‌ها بر روی نمودار نشان داده شد.



نمودار ۳: میانگین اهمیت هر یک از ویژگیها

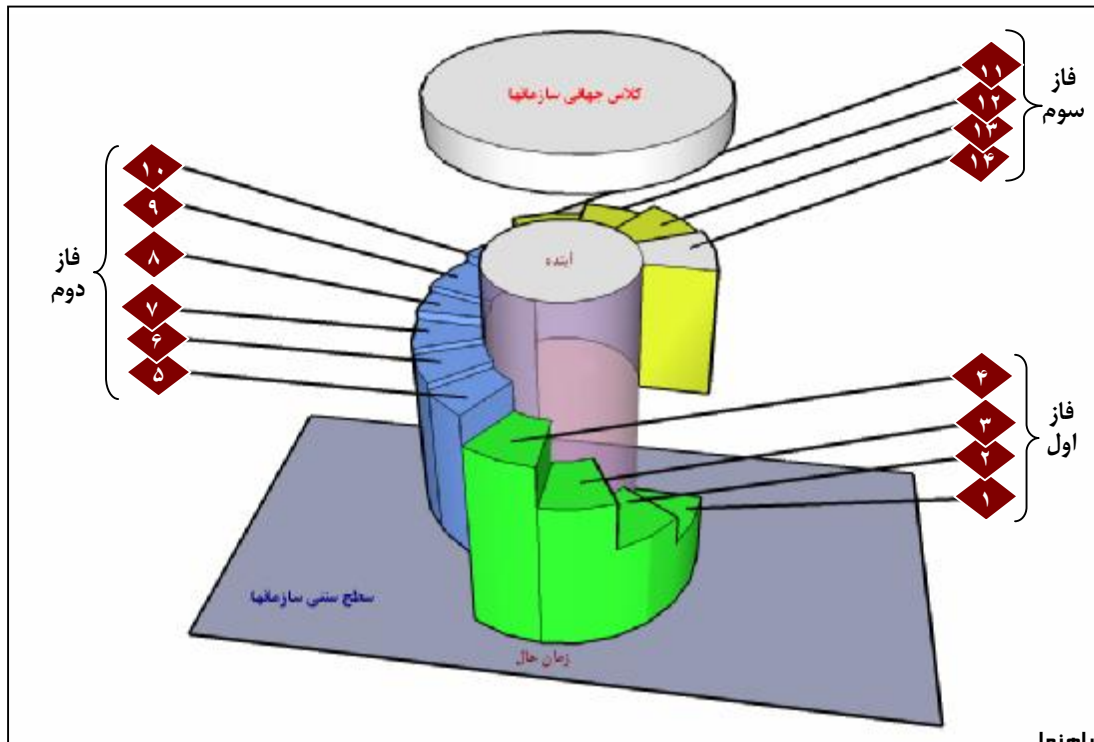
با استفاده از نمودار ۳ مشخص می‌شود که ویژگیهای گروه الف مهمتر از گروه ب و ویژگیهای گروه ج اهمیتی کمتر از بقیه دارند. به عبارتی جهت اهمیت ویژگیهای گروهها را می‌توان به صورت زیر بیان نمود:

$$\text{گروه الف} < \text{گروه ب} < \text{گروه ج}$$

آمار نشان داد که از نظر متخصصین ویژگیهای WCOها که از ادبیات موضوع استخراج گردیده بود، از نظر اهمیت برای کشورهای در شرف پیوستن به WTO، یکسان نیستند و بطور کلی می‌تولن آنها را به سه گروه تقسیم‌بندی نمود: ویژگیهای بسیار مهم برای سازمانهای ایرانی (گروه الف) ویژگیهایی با اهمیت (گروه ب) و ویژگیهای کم اهمیت (گروه ج).

۵- مدل توسعه ویژگیهای سازمانی

با استفاده از یافته‌های حاصل از پژوهش، جهت تسهیل حرکت سازمانهای ایرانی به سمت کلاس جهانی، مدل توسعه ویژگیهای کلاس جهانی طراحی گردید. همانطور که مشاهده می‌شود، حرکت به سمت کلاس جهانی طی سه فاز انجام می‌گیرد و در هر فاز یکسری از ویژگیهای اساسی سازمانهای کلاس جهانی مد نظر قرار می‌گیرند و سعی در ایجاد آنها در سازمان سنتی می‌گردد.



راهنما

فاز سوم	فاز دوم	فاز اول
۱۱ حضور الکترونیکی در عرصه جهانی	۵ یکپارچگی پویای شبکه زنجیره تأمین	۱ چشم انداز روشن
۱۲ مسئولیت اجتماعی جدید	۶ تقدم کارکنان	۲ فرهنگ کیفیت فراگیر
۱۳ ساختار سازمانی مجازی	۷ بهبود مستمر از طریق یادگیری مداوم	۳ فرآیندهای کارا
۱۴ مسئولیت نسبت به محیط زیست	۸ ساختار سازمانی مبتنی بر تیم	۴ تکنولوژی مدرن
	۹ مشارکت با مشتریان	
	۱۰ سیستم شناسایی نتایج مثبت و پاداش‌دهی به آنها	

نمودار ۴. مدل توسعه ویژگیهای سازمانی جهت دستیابی به کلاس جهانی

۶- نتیجه‌گیری

بر اساس مدل منتج از این تحقیق، سازمانهای کشور ما جهت الگوبرداری از سازمانهای کلاس جهانی با سه دسته از ویژگیها روبرو هستند.

الف) ویژگیهای بسیار مهم که عبارتند از: تکنولوژی مدرن، چشم انداز روشن، فرهنگ کیفیت فراگیر، فرآیندهای کارا.
ب) ویژگیهای مهم که عبارتند از: یکپارچگی پویای شبکه زنجیره تأمین، تقدم کارکنان، بهبود مستمر از طریق یادگیری مداوم، ساختار سازمانی مبتنی بر تیم، مشارکت با مشتریان، سیستم شناسایی نتایج مثبت و پاداش‌دهی به آنها.
ج) ویژگیهای کم اهمیت: حضور الکترونیکی در عرصه جهانی، مسئولیت اجتماعی جدید، ساختار سازمانی مجازی، مسئولیت نسبت به محیط زیست و اکولوژی.

با استفاده از مدل توسعه ویژگیهای سازمانی می‌توان به سازمانهای ایرانی توصیه نمود برای تبدیل شدن به WCO جهت موفقیت در فضای تجاری مهیا شده بوسیله WTO می‌بایست در فاز اول بر ویژگیهای گروه الف تمرکز نموده و چشم‌اندازی روشن از مسیر حرکت خود تدوین نمایند و بر اساس این چشم‌انداز، فرآیندهای خود را بهبود بخشند و تکنولوژیهای نوین را بکار گیرند و در بخش نرم سازمان به اشاعه فرهنگ کیفیت در سطح سازمان خود بپردازند. پس از حصول موفقیت در ایجاد ویژگیهای گروه الف و کسب امتیازات لازم در این جنبه‌ها، می‌توان در فاز دوم با تمرکز بیشتر به ویژگیهای گروه ب پرداخت و با ساختاری مناسب به ارتقاء سطح خدمت‌دهی و یکپارچگی هر چه بیشتر با گروه‌های مختلف ذینفعان شرکت همت گمارد و به حرکت توسعه‌ای شرکت تداوم بخشید. در ادامه سازمان می‌بایست در فاز سوم به عواملی توجه شود که تا این مرحله کمتر به آنها پرداخته بود. عواملی نظیر مسئولیت اجتماعی، مسائل زیست محیطی و بهره‌گیری از فضای الکترونیکی.

فهرست مراجع و مأخذ

- [1] Thorne, kym & Smith, Malcom (2000), "competitive advantage in world class organizations", Management Accounting Journal, March, PP. 22-26
- [۲] سازمان تجارت جهانی (۱۳۸۳)، «شناخت سازمان تجارت جهانی» مترجم: محمد جواد ابروانی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی
- [3] www.WTO.org
- [۴] مؤسسه تحقیقاتی تدبیر اقتصاد (۱۳۸۲)، «نقش سازمانهای بین‌المللی اقتصادی (WTO, WB, IMF) در فرآیند جهانی شدن و تأثیر آنها بر امنیت اقتصادی و ملی جمهوری اسلامی ایران» تهران: مؤسسه تحقیقاتی تدبیر اقتصاد.
- [5] Farsijani, H. (2002), "Evolutionary methods for design of global world class manufacturing for the world market" International conference on new technological innovation for the 21st century, Hiroshima University, 1419 July, Japan.
- [۶] فارس‌سیجانی، حسن (۱۳۷۹)، «چالشهای نوین مدیریت صنایع در قرن ۲۱ جهت دستیابی به رقابت در کلاس جهانی»، مجله مدیریت، شماره ۴۵، مهر و آبان ماه
- [7] Kinni, Theodore B. (1996) , "American's best industry week's: guide to world-class manufacturing plants", USA: john Wiley & Sons
- [8] Farsijani, Hassan(2005) , "The Role of Advanced Manufacturing Systems for World-Class Business" , IEEE
- [9] Robinson, Phil (2001), "World class manufacturing checklist" Available at: www.bpic.co.uk/wcm.htm
- [۱۰] بلانچارد، کنت و وارگون، تری (۱۳۷۷)، «نزدیک به خطر: جهانی شدن در فرصت باقیمانده»، ترجمه: منوچهر سلطانی، چاپ اول، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- [۱۱] دراگر، پیتر (۱۳۸۰)، «مجموعه مقالات»، مترجم: فضل‌ا. امینی، جلد اول، فصل سوم، تهران: نشر فرا.
- [12] Blanchard, Ken & Stoner, Jesse (2004), "The vision thinking: without it you'll never be a world-class organization" Leader to Leader, No. 31, PP. 21-28
- [13] Denton, Keith (2002), "Learning how to keep score", Industrial management, March/April, PP. 28-33.
- [14] Levin, Wayne J. (1999), "How world-wise business become world-class organizations", The journal for quality & participation, September/October, PP.7-13
- [۱۵] فارس‌سیجانی، حسن (۱۳۸۳)، «چالشهای برنامه ریزی استراتژیک مدیریت کیفیت پویا، در قرن بیست و یکم برای تولید در کلاس جهانی» سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، تهران
- [۱۶] آذر، عادل، مومنی، منصور (۱۳۸۴)، «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، تهران: انتشارات سمت، صص ۲۴۸ و ۲۵۳