

اشتراک و کیفیت اطلاعات در زنجیره تامین و ارتباط اشتراک اطلاعات با عملیات تولیدی

فهیمة تنهایی^{۱*}، سید داود احمدی مطلق

۱- استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشگاه کوثر بجنورد، بجنورد، ایران

۲- دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران،

ایران

*نویسنده مسئول: fahimeh.tanhaie@kub.ac.ir

خلاصه

در این پژوهش به بررسی مساله اشتراک اطلاعات و کیفیت اطلاعات در زنجیره تامین پرداخته شده است و اثرات عواملی مانند عدم قطعیت در محیط، ارتباطات درون سازمانی و تسهیل کننده‌های داخل سازمان بر روی اشتراک و کیفیت اطلاعات مورد بررسی واقع شده است. همچنین ارتباط اشتراک اطلاعات با عملیات تولیدی زنجیره تامین نیز در نظر گرفته شده است. با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده از سازمان‌های مختلف، انجام آنالیز واریانس چندگانه و استفاده از شبیه‌سازی نتیجه گرفته شده است که وجود اطمینان بین شریکان در زنجیره، اثر مثبت و عدم قطعیت در شرایط محیطی، اثر منفی بر روی اشتراک اطلاعات و کیفیت اطلاعات دارد. با توجه به تحقیقات، مدیریت مناسب به عنوان یک عامل کلیدی شناخته شده است و اثر مثبت زیادی بر روی اشتراک اطلاعات دارد اما بر کیفیت اطلاعات تاثیر چندانی ندارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که اشتراک اطلاعات با نحوه انجام عملیات تولیدی در زنجیره تامین ارتباط تنگاتنگی دارد. در این تحقیق مدل و چارچوب تئوری موجود شرح داده شده و مدل توسعه داده شده است.

کلمات کلیدی: زنجیره تامین، اشتراک اطلاعات، کیفیت اطلاعات، عملیات تولیدی، عدم قطعیت

۱. مقدمه

افزایش رقابت جهانی و تلاش برای جلب رضایت مشتری موجب گردید تا شرکت‌ها متوجه شوند که برای رسیدن به کارایی بیشتر تنها بهبود عملیات درون یک سازمان کافی نیست بلکه باید در تمام زنجیره تامین بهبود را به وجود آورد. در ابتدا خطوط تولیدی محصولات را می‌ساختند تا انبار کنند اما با به وجود آمدن رقابت و تغییر خواسته‌های مشتریان در کیفیت محصولات و تاریخ تحویل مناسب، سازمان‌های تولیدی مجبور شدند تا محصولات را برای تقاضای مشتری تولید کنند. برای رسیدن به این هدف نیاز به اطلاعات دقیق از نیاز مشتریان، شرایط بازار، ظرفیت تولیدی، وضعیت انبارها و خطوط تولیدی به وجود آمد که این اطلاعات باید با کیفیت مناسب در تمام زنجیره به اشتراک گذاشته می‌شدند.

* Corresponding author: استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشگاه کوثر بجنورد

Email: fahimeh.tanhaie@kub.ac.ir

اشتراک اطلاعات در زنجیره تامین: اشتراک اطلاعات عامل بسیار کلیدی در زنجیره است. به دلیل فشار مشتریان برای حرکت از سمت تولید سنتی به سمت ساختارهای پاسخگو به نیاز مشتری اشتراک اطلاعات ضروری به نظر می‌رسد. برای داشتن یک زنجیره تامین یکپارچه باید اطلاعات در تمام بخش‌های زنجیره در دسترس باشد. این امر موجب ایجاد هماهنگی در فرآیندهای زنجیره می‌گردد و هر بخش زنجیره با داشتن اطلاعات مورد نیاز می‌تواند به خوبی پاسخگوی بخش‌های دیگر باشد و به عبارتی وسیله‌ای است که عدم قطعیت در داخل و یا خارج شرکت را کاهش می‌دهد. اشتراک اطلاعات، پاسخگویی هر بخش در زنجیره را افزایش می‌دهد و در نتیجه نیاز مشتری نهایی به درستی درک می‌گردد و پاسخ داده می‌شود؛ به عبارت دیگر کل زنجیره مانند یک مجموعه واحد عمل می‌کند و اثر ضربه شلاقی به شدت کاهش پیدا می‌کند [۱].

هرچند اشتراک اطلاعات در زنجیره اهمیت زیادی دارد اما این اهمیت و نحوه اثرگذاری آن بر فعالیت‌های زنجیره بستگی به سه عامل زیر دارد: چه نوع اطلاعاتی، در چه زمانی و به چه نحوی به اشتراک گذاشته شود [۲]. اشتراک اطلاعات موجب انعطاف‌پذیری در زنجیره می‌گردد اما این انعطاف‌پذیری بستگی به کیفیت اطلاعات دارد که این کیفیت شامل جنبه‌هایی مانند صحت، دقت و اعتبار زمانی اطلاعات است. اطلاعاتی که دیر در دسترس قرار می‌گیرد و یا این که نادرست هستند مشکلاتی را برای زنجیره به وجود می‌آورند؛ برای مثال اگر اطلاعات مربوط به تقاضای مشتری نادرست باشد این اطلاعات به همین صورت نادرست به قسمت‌های بالاتر زنجیره منتقل می‌گردد و موجب ایجاد اثر ضربه شلاقی و افزایش هزینه‌های تولیدی می‌گردد [۳]. این اطلاعات نادرست می‌تواند هزینه کمبود را به وجود آورد و یا این که هزینه‌های نگهداری موجودی اضافی را افزایش دهد.

عملیات در زنجیره تامین: اگر اشتراک اطلاعات تمرکز بر روی جریان اطلاعات در نظر گرفته شود، عملیات در زنجیره تامین را می‌توان تمرکز بر روی حرکت و جریان مواد تعریف کرد. عملیات موثر زمانی در زنجیره به دست می‌آید که در هر زمان بهترین روش برای اجرای عملیات انتخاب گردد. اشتراک اطلاعات و انجام عملیات در زنجیره ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند [۴].

۲. روش تحقیق

لی و لین [۲]. در سال ۲۰۰۶ به بررسی اثرات فاکتورهای قطعی و غیرقطعی بر روی اشتراک اطلاعات و کیفیت اطلاعات پرداختند و نقش عدم قطعیت در سفارشات و تقاضای مشتری، عدم قطعیت تامین‌کنندگان، مدیریت مناسب، سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطات درون‌سازمانی را در اشتراک اطلاعات مورد بررسی قرار دادند. ژانگ و همکاران [۵] در سال ۲۰۲۰ به بررسی ارتباط موجود بین اشتراک اطلاعات و عملیات تولیدی زنجیره پرداختند. برای این بررسی داده‌هایی را از تعداد زیادی شرکت جمع‌آوری نمودند و در نهایت ارتباط مستقیم این دو عامل بر روی یکدیگر را نتیجه گرفتند. چلترا [۶] در سال ۲۰۱۵ به بررسی سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت و یکپارچه کردن زنجیره تامین پرداختند و چارچوبی را برای کاربرد سیستم‌های اطلاعاتی در زنجیره تامین ارائه دادند.

بعضی محققین علاوه بر مباحث اشتراک اطلاعات به کیفیت اطلاعات اشتراک گذاشته شده توجه کردند به عنوان مثال رجر و همکاران [۷] در سال ۱۹۷۹ به ویژگی‌هایی مانند محتوا، صحت، دقت و به روز بودن اطلاعات پرداخته‌اند و اثرات این عوامل را بر روی تصمیم‌گیری‌های بخش‌های مختلف زنجیره مورد بررسی قرار داده‌اند.

مدل و چارچوب تئوری موجود: تعدادی از تحقیقات برای بررسی اثرات اشتراک اطلاعات در زنجیره به بررسی اثرات فاکتورهای قطعی بر روی زنجیره پرداخته‌اند. تعدادی مقالات نیز به بررسی اثرات محیطی و بعضی فاکتورهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر روی اشتراک اطلاعات و کیفیت اطلاعات پرداخته‌اند. در این تحقیق به بررسی اثرات

مجموعه‌ای از فاکتورها از جمله شرایط عدم قطعیت در محیط، مدیریت مناسب و تسهیل کننده‌های درون‌سازمانی می‌پردازیم. برای بررسی فاکتورهای ذکر شده، در هر فاکتور مدنظر مجموعه عوامل زیر را مورد بررسی قرار داده‌ایم. شرایط عدم قطعیت در محیط شامل موارد زیر می‌گردد: عدم قطعیت در تقاضای مشتری، عدم قطعیت تامین‌کننده، عدم قطعیت در تکنولوژی. ارتباطات درون سازمانی شامل موارد زیر می‌گردد: متعهد بودن شریکان نسبت به یکدیگر، وجود اطمینان در بین شریکان. تسهیل‌کننده‌های درون‌سازمانی شامل موارد زیر می‌گردد: پشتیبانی از طریق مدیریت مناسب، سیستم‌های اطلاعاتی. در بخش بعدی ابتدا توضیح مختصری در مورد فاکتورها و عوامل ذکرشده در هر فاکتور می‌دهیم و بعد به بررسی اثرات این عوامل بر روی اشتراک و کیفیت اطلاعات و ارتباط بین آنان می‌پردازیم.

۳. نتایج و بحث

عدم قطعیت در شرایط محیطی: این عامل به عنوان یک فاکتور بحرانی شناخته می‌شود که بر عملکرد زنجیره اثرگذار است. در محیط رقابتی امروزی بازارها بین‌المللی و پویا شده‌اند و توجه زیادی به نیازها و خواسته‌های مشتریان می‌گردد. خواسته مشتریان برای محصولات با تنوع بالا، کیفیت مناسب و تحویل به موقع زیاد گردیده است و همچنین این خواسته‌ها موجب کوتاه‌شدن عمر محصولات گردیده است، نتیجه تمام عوامل ذکر شده به وجود آمدن محیطی نامطمئن است که برای پاسخ به این محیط نامطمئن تولیدکنندگان باید از طریق اشتراک اطلاعات با مشتریان و تامین‌کنندگان در ارتباط باشند تا بتوانند این عدم قطعیت را که موجب به وجود آمدن تفاوت در اطلاعات مورد نیاز و اطلاعات موجود است از بین ببرند. عدم قطعیت می‌تواند به دلایل زیر باشد: افزایش رقابت جهانی، توسعه پیوسته تکنولوژی جدید که موجب دمدنه شدن سریع محصولات می‌گردد. تغییر در نیاز و در نتیجه تقاضای مشتریان. عدم قطعیت مشتری: عدم قطعیت مشتری به دلیل تغییر و تنوع در نیازهای مشتری و غیرقابل پیش‌بینی بودن این تغییرات است که این تغییرات غیر قابل پیش‌بینی می‌تواند در نوع، تعداد، ترکیب و کیفیت محصولات مورد نیاز مشتریان باشد.

عدم قطعیت تامین‌کننده: عدم قطعیت تامین‌کننده می‌تواند به علت تغییر در مواردی مانند زمان تحویل، مدت زمان تحویل و یا کیفیت مواد ورودی باشد. به عنوان مثال اگر در ورود مواد از یک تامین‌کننده به سازه تاخیر زیادی صورت پذیرد می‌تواند موجب تاخیر و یا حتی توقف در تولید گردد، که این عامل موجب افزایش هزینه‌های لجستیکی و در نتیجه استفاده ناکارا از منابع می‌گردد.

عدم قطعیت در تکنولوژی: این عدم قطعیت به دلیل غیر قابل پیش‌بینی بودن توسعه تکنولوژی در صنایع صورت می‌گیرد که این توسعه تکنولوژی در عین حال که فرصت‌های زیاد مناسبی را برای سازمان‌ها به وجود می‌آورد و موجب کاهش هزینه‌های تعاملات و تسریع پاسخ به مشتریان می‌گردد اما تهدیدهایی را نیز به دنبال دارد که می‌تواند دمدنه شدن سریع بعضی محصولات باشد[۵].

تسهیل‌کننده‌های داخل سازمان: از بین عوامل داخل سازمان که می‌توانند بر اشتراک اطلاعات اثرگذار باشند مدیریت مناسب و سیستم‌های اطلاعاتی تاثیر بیشتری دارند که توضیح داده می‌شوند.

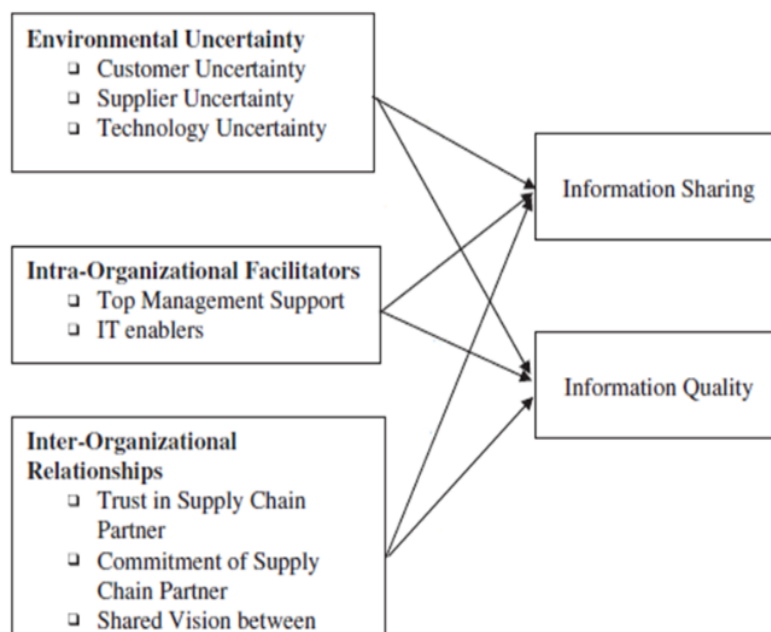
سیستم‌های اطلاعاتی: برای تسهیل در اشتراک اطلاعات و همچنین رسیدن به اطلاعاتی با کیفیت مناسب سیستم‌های اطلاعاتی استفاده می‌شوند که این تکنولوژی موجب حرکت زنجیره به سمت یکپارچگی می‌گردد. کاربرد سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت زنجیره تامین بر اساس طول دوره برنامه‌ریزی به سه دسته تقسیم‌بندی می‌گردد. دسته

اول بر روی فعالیتهای روزمره مانند مدیریت انبار و مدیریت حمل و نقل تمرکز می‌کند. دسته دوم تمرکز بر روی فعالیتهای میان‌مدت دارد که از این حالت معمولا به عنوان برنامه‌ریزی ذکر می‌شود. دسته سوم به مدیریت اجرایی در زنجیره مرتبط می‌گردد که مانند یک ابزار پشتیبانی عمل می‌کند.

ارتباطات درون‌سازمانی: سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند فرآیندهای فیزیکی درون‌سازمان را به راحتی به هم مرتبط سازند اما تاثیری بر روی ارتباطات درون‌سازمانی مانند اطمینان و تعهد بین شریکان ندارند. بدون وجود ارتباطات درون‌سازمانی موثر، هر نوع تلاشی برای مدیریت جریان اطلاعات ناموفق است، بنابراین برای اشتراک اطلاعات مناسب و به‌موقع در بین شریکان وجود روابط بر پایه اعتماد لازم است. بررسی اثرات عامل‌های ذکر شده بر روی اشتراک و کیفیت اطلاعات: زمانی که عدم قطعیت مانند تغییرات در تقاضا، بازار و یا سازمان وجود دارد تمایل بر این است که بین اعضای زنجیره یک اشتراک استراتژیک صورت پذیرد و هر قسمت زنجیره اطلاعات خود را در کل زنجیره به اشتراک بگذارد و به این ترتیب موجب افزایش انعطاف‌پذیری و کاهش ریسک‌های مرتبط با عدم قطعیت گردد.

با توجه به این‌که داشتن اطلاعات به عنوان یک عامل قدرت و برتری در بین سازمان‌ها مطرح می‌گردد، ممکن است موجب امتناع سازمان‌ها در اشتراک آن شود. یک مدیریت مناسب نقش اساسی را در تعیین و تبیین منافع سازمان‌ها و ایجاد یک فرهنگ سازمانی برای اشتراک اطلاعات دارد تا به این ترتیب بتواند مانع دادن اطلاعات نادرست توسط سازمان‌ها و یا تاخیر در دادن اطلاعات شود [۴]. هرچه اطلاعات مناسب در سازمانی بیشتر باشد آن سازمان قدرت فراگیرتری دارد، به همین دلیل اگر اطمینان و تعهدی بین شریکان در زنجیره وجود نداشته باشد نگرانی و ترس از دست دادن قدرت، مانع از اشتراک اطلاعات بین شریکان می‌گردد. به وجود آمدن این اطمینان سبب می‌شود تا اطلاعات مناسب، در زمان مناسب و با اطمینان کامل به اشتراک گذاشته شود.

همان‌طور که توضیح داده شد در این مطالعه اثرات فاکتورهای عدم قطعیت در محیط، مدیریت مناسب، سیستم‌های اطلاعاتی و روابط درون‌سازمانی که مستقل هستند بر روی اشتراک اطلاعات و کیفیت اطلاعات مورد بررسی قرار داده شد. اشتراک اطلاعات و کیفیت اطلاعات متغیرهای وابسته هستند که در این قسمت ارتباط آنان نادیده گرفته می‌شود اما در بخش بعدی رابطه بین این دو متغیر به همراه اثرگذاری بر روی عملیات تولیدی داخل زنجیره ارائه می‌گردد و مدل کامل تری مطرح می‌شود. رابطه‌های مطرح شده در این بخش و اثرگذاری آنان در شکل زیر مشاهده می‌گردد.



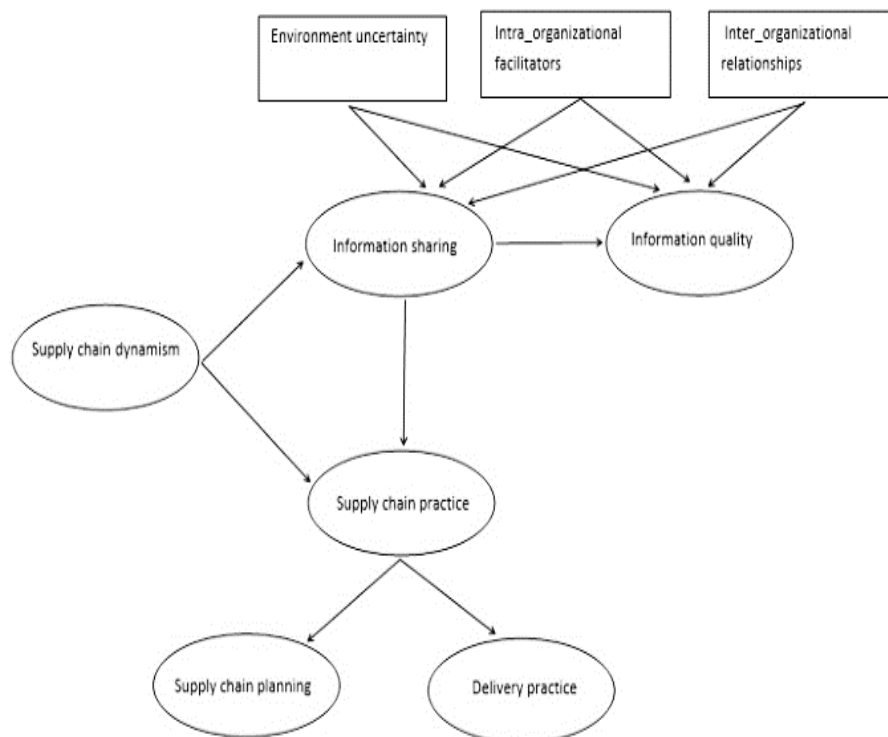
شکل ۱- ارتباط عوامل تاثیرگذار بر روی اشتراک و کیفیت اطلاعات [۲]

۴. توسعه مدل

در این بخش یکی از متغیرهای مهم که عملیات تولیدی زنجیره است و اشتراک اطلاعات به آن مرتبط و وابسته است و معمولاً نیز نادیده گرفته می شود مورد بررسی قرار می گیرد و شکل بالا با در نظر گرفتن ارتباط بین کیفیت اطلاعات، اشتراک اطلاعات و عملیات تولیدی توسعه داده می شود. زمانی که اشتراک اطلاعات به صورت مناسب و موثر در بین شریکان زنجیره صورت می گیرد بخشی از این اطلاعات می تواند شامل اطلاعات مرتبط با نیاز مشتریان، تقاضای بازار، سلاقی و علایق مشتریان، وضعیت رقابتی تولیدکننده، کیفیت محصول موردنظر مشتری و انواع مشتریان باشد. با استفاده از این اطلاعات اولیه و همچنین روش های پیش بینی موجود و اطلاعات مربوط به تقاضای محصولات مشابه در دوره های قبل مدیران شروع به پیش بینی می کنند. بعد از تعیین محصولات مورد نیاز با استفاده از پیش بینی، این اطلاعات به تولیدکنندگان در زنجیره تامین داده می شود. مدیران خطوط تولیدی با استفاده از این اطلاعات و اطلاعاتی که از واحد انبارداری در مورد موجودی انبارهای محصولات اولیه و محصولات نهایی به دست می آورند شروع به تولید می کنند. در واقع تمام عملیات تولیدی انجام شده ارتباط مستقیم با اطلاعاتی دارد که در زنجیره و توسط بخش های مختلف به اشتراک گذاشته شده است. هرچه بخش های مختلف دقت بیشتری در اطلاعات به اشتراک گذاشته شده داشته باشند کمک می کنند تا صحت، دقت و اعتبار زمانی اطلاعات بالا رود. اطلاعات زیاد به اشتراک گذاشته شده نشانه کارا بودن زنجیره نیست بلکه زمانی زنجیره تامین کارایی دارد که دقیقاً اطلاعات مورد نیاز و دقیقاً در زمان مورد نیاز توسط شریکان در زنجیره به اشتراک گذاشته شوند.

پویا بودن زنجیره تامین به معنای تغییرات غیرقابل پیش بینی در محصولات، تکنولوژی و تقاضا در بازار است که این تغییرات موجب به وجود آمدن ضرورت اشتراک اطلاعات و با کیفیت مناسب شده است. [۳] این ارتباط نیز در شکل مشاهده می گردد. عملیات تولیدی زنجیره شامل برنامه ریزی انجام شده برای فعالیت های زنجیره است که نیازمند استفاده

از اطلاعات به اشتراک گذاشته شده است. اگر اطلاعات مربوط به مشتریان مناسب و کافی باشد و در زمان مناسب نیز در اختیار قسمت تولیدی قرار گیرد تاریخ تحویل به مشتری نیز که یکی از موارد مهم در عملیات تولیدی محسوب می گردد دارای عملکرد مناسبی می گردد. با توجه به داده های جمع آوری شده و نتیجه ای که از بخش قبل و این بخش گرفته می شود می توان مدل زیر را مدل مناسبی برای اشتراک اطلاعات در زنجیره در نظر گرفت.



شکل ۲- ارتباط اشتراک و کیفیت اطلاعات با عملیات تولیدی در زنجیره تامین پویا

۱۲. نتیجه گیری

با توجه به نتایج به دست آمده اشتراک اطلاعات تاثیر مثبت زیادی را از مدیریت مناسب می پذیرد و این مدیر است که می تواند فرهنگ اشتراک اطلاعات را در سازمان به وجود آورد. وجود سیستم های اطلاعاتی مناسب در روابط درون سازمانی موثر تاثیر زیادی بر روی کیفیت اطلاعات و اشتراک اطلاعات در سازمان دارند، البته در بین این دو عامل، اجراء و ایجاد تغییر در سیستم های اطلاعاتی آسان تر از ایجاد روابط درست درون سازمانی است. هرچه عدم قطعیت در شرایط محیطی بیشتر باشد اشتراک اطلاعات بیشتر، می تواند اثر این عدم قطعیت را کم تر کند. برای رسیدن به اطلاعات با کیفیت بالا، باید دقت زیادی در انتخاب تامین کنندگان صورت پذیرد. اطلاعاتی که به اشتراک گذاشته می شود زمانی موثر است که در زمان مناسب و به صورت صحیح در دسترس قرار گیرد. این اطلاعات مبنای عملیات تولیدی در زنجیره تامین می گردد.

یکی از مواردی که در این تحقیق نادیده گرفته شده است و می‌تواند در تحقیقات آتی مطرح شود وابستگی اشتراک اطلاعات و کیفیت اطلاعات به نوع صنعتی است که زنجیره را تشکیل داده است زیرا اندازه و جایگاه یک سازمان و حتی نوع و طول زنجیره نیز بر روی اطلاعات تاثیرگذار است. به عنوان مثال شرکت‌های بزرگ‌تر نیاز به اشتراک اطلاعات بیشتری دارند زیرا معمولاً شبکه زنجیره تامین پیچیده‌تری دارند و یا این‌که سطح کیفیت اطلاعات می‌تواند تاثیر منفی از طول زنجیره داشته باشد زیرا اطلاعات در بخش‌های بیشتری جابه‌جا می‌گردند و احتمال ایجاد اثر ضربه شلاقی بیشتر می‌گردد.

از موارد دیگر که می‌تواند در تحقیقات آتی مطرح شود بررسی ابزاری در رابطه با ارتباطات درون‌سازمانی است که نقش اساسی را در اشتراک اطلاعات در زنجیره دارد، به عبارت دیگر می‌توان تحقیق را بر روی بررسی ابزاری که بتواند اعتماد بین شریکان در زنجیره را افزایش دهد انجام داد و در نتیجه این کنترل ابزاری که موجب ایجاد اعتماد می‌گردد سبب بالا رفتن اشتراک اطلاعات مناسب در زنجیره می‌شود.

۱۲. مراجع

۱. B. Huo, X. Zhao and H. Zhou (۲۰۱۳), The Effects of Competitive Environment on Supply Chain Information Sharing and Performance: An Empirical Study in China, *Production and Operations Management*, 23(4), ۵۵۲-۵۶۹, Available: ۱۰,۱۱۱۱/۰۰۰۰.۱۲۰۴۴.
۲. S. Li and B. Lin (۲۰۰۶), Accessing information sharing and information quality in supply chain management, *Decision Support Systems*, 42(3), ۱۶۴۱-۱۶۵۶, Available: ۱۰,۱۰۱۶/j.dss.۲۰۰۶,۰۲,۰۱۱.
۳. C. Martínez-Olvera (۲۰۰۸), Methodology for realignment of supply-chain structural elements, *International Journal of Production Economics*, 114(2), ۷۱۴-۷۲۲. ۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰: ۱۰,۱۰۱۶/۰.۰۰۰۰.۲۰۰۸,۰۳,۰۰۸.
۴. H. Zhou, W. Benton, D. Schilling and G. Milligan (۲۰۱۱), Supply Chain Integration and the SCOR Model, *Journal of Business Logistics*, 32(4), ۳۳۲-۳۴۴. Available: ۱۰,۱۱۱۱/j.۰۰۰۰-۰۰۰۰,۲۰۱۱,۰۱,۰۲۹.
۵. Y. Zhong, I. Lai, F. Guo and H. Tang (۲۰۲۰), Effects of Partnership Quality and Information Sharing on Express Delivery Service Performance in the E-commerce Industry, *Sustainability*, 12(20), ۸۲۹۳. Available: ۱۰,۳۳۹۰/۰۰۱۲۲۰۸۲۹۳.
۶. V. Chalotra (۲۰۱۵), Ranking of Information Technology (IT) Usage in Information Sharing & Communication, *International Journal of Knowledge Management and Practices*, 3(1). Available: ۱۰,۲۱۸۶۳/ijkmp/۲۰۱۵,۳,۱,۰۰۱.



۷. P. Regier, J. Tischler and G. Neumann (۱۹۷۹), Hethitisches etymologisches Glossar, *Language*, 55(1), ۲۵۲. Available: ۱۰,۲۳۰۷/۴۱۲۵۴.