

بحث مختصری درباره روشهای یک سازمان

بهرروز شیرازیان خسروی

کلیات

با تفسیر غلط سیاست‌های شرکت باعث کنندی کار شده و کارآئی سازمان را پائین می‌آورند . قبل از اینکه وارد بحث روش شویم اجازه دهید ابتدا بطور مختصر "سیاست‌ها" و "قوانین" را در سازمان تعریف کنیم .

"سیاست‌ها" (POLICIES)

سیاست‌های یک سازمان عبارتند از یک رشته "تفاهات" و "اصول" کلی که تفکر و تصمیم‌گیری مدیران را کانالیزه نموده و جهت می‌دهند . سیاست‌ها الزاما "نوشته شده و مدون نیستند و گاهی اوقات از طرز رفتار و سبک مدیریت مدیران رده بالای سازمان استنباط می‌شوند . سیاست‌ها محدودده تصمیم‌گیری را مشخص می‌نمایند تا تصمیمات مدیران در سطوح مختلف بطور هماهنگ و درجهت اهداف سازمان اتخاذ گردند . سیاست‌ها کمک می‌نمایند که در مورد مسائل مشابه بطور صحیح و یکنواخت تصمیم‌گیری شود و از تکرار تحلیل موقعیت‌های یکسان اجتناب گردد .

به عنوان مثال اگر در سازمانی اصل

هر جا که سازمان و تشکیلاتی برای انجام یک فعالیت گروهی وجود داشته باشد لاجرم مجموعه‌ای از انواع روشها اعم از مدون و غیرمدون نیز برای انجام کارها وجود دارد . اغلب مشاهده می‌شود این روشها که برای منظم کردن امور و سرعت بخشیدن به کارها به وجود آمده‌اند ، در عمل باعث کنندی جریان کار شده و ایجاد بورکراسی غیرضرور می‌نمایند . عوامل متعددی در کارآئی و مفید بودن یک روش دخالت دارند . آموزش مجریان روش ، آشنائی مدیران با حدود اختیارات خود و قوانین و سیاست‌های کلی شرکت ، جامع و مانع بودن روش تدوین شده و ... همگی عواملی هستند که می‌توانند موفقیت یک روش را تضمین نمایند .

یکی از عمده‌ترین مشکلات در سازمانها این است که "سیاست‌ها" ، "قوانین" و "روشها" با یکدیگر مخلوط شده و مرزهای آنها برای کارکنان و مدیران مشخص نیست . در چنین مواردی مدیران از حیطه اختیارات خود خارج می‌شوند و یا برعکس بطور صحیح از آنها استفاده نمی‌کنند و یا مجریان روشها

"ارتقاء از درون" (PROMOTION FROM) یک سیاست کلی مدیریت باشد (WITHIN) این سیاست ممکن است از عرف و عادت گذشته استنباط شود و یا به صورت مدون در شرکت موجود باشد ، کلیه مدیران در سطوح مختلف سازمان هنگام ارتقاء کارکنان ، به صورت یکسان و هماهنگ عمل می نمایند .
 از آنجا که سیاست هاراهنمای تصمیم گیری هستند باید فضائی برای آزادی عمل مدیران در رده های مختلف ایجاد نمایند . سیاست ها در حقیقت این امکان را به مدیران می دهند که در یک محدوده خاص با توجه به تجربه و تخصص و توانائی ، به صلاح دید خود تصمیم گیری کنند .
قوانین (RULES)

قوانین (و یا به تعبیری ضوابط) بطور کامل " صریح تعیین می نمایند که در مراحل مختلف انجام یک فعالیت چه اقدامی صحیح است و باید انجام شود و چه اقدامی غلط است و باید از آن احتراز کرد . بنابراین در اینجا دیگر محلی برای صلاح دید مدیر و یا مجری باقی نمی ماند . در اکثر موارد قوانین با سیاست ها و روشها اشتباه گرفته می شوند ولی باید توجه داشت که یک قانون ممکن است با سیاست ها و روشهای شرکت ارتباطاتی داشته باشد ولی در سازمان مفهوم و نقش آن کاملا " متفاوت است . زیرا بطوریکه بیان شد در سیاست ، مدیر در یک محدوده برای اعمال نظر و صلاح دید خود آزادی دارد در حالیکه قانون این اجازه را به کسی نمی دهد و همچنین در تعریف روش خواهیم دید که ممکن است قانون جزئی از یک روش باشد ولی به هیچ وجه جای آن را نمی گیرد .
 به عنوان مثال در شرکتی ممکن است

برای حمل سفارشات مشتریان به محل مشتری ، برای بسته هائی که کمتر از ده کیلوگرم وزن دارند حداقل هزینه ده کیلوگرم محاسبه و دریافت شود . این قانون در حقیقت به عنوان جزئی از روش حمل کالا و صدور صورت حساب محسوب می شود و فرد مسئول بطور خودکار برای بسته های سبکتر از ده کیلوگرم هزینه حمل ده کیلوگرم را محاسبه می کند ، حال فرض کنیم سیاست شرکت این باشد که سفارشات را حداکثر ظرف ۴۸ ساعت به مشتریان تحویل دهد . بنابراین روش حمل کالا به محل مشتری باید سلسله اقدامات لازم برای حمل سفارش را تشریح کند و در صورتی این روش موفق خواهد بود که مراحل آن در عمل نیز ظرف ۴۸ ساعت کالا را به محل مشتری برساند . (با در نظر گرفتن شرایط نرمال کاری) .

روش ها (PROCEDURES)

کناسهای مدیریت به چند طریق روش را تعریف نموده اند . البته مفهوم تمام تعاریف یکی است و فقط نحوه بیان تفاوت می کند . برای ارائه یک تعریف ساده دو نمونه زیر کافی به نظر می رسند :

- ۱ - روش عبارت است از یک سری اعمال از پیش تعیین شده که برای انجام یک کار و یا یک فعالیت بخصوص باید انجام شود .
- ۲ - روش عبارت است از یک برنامه که راه انجام فعالیت را در آینده نشان می دهد . آنچه در مورد روش مورد تاکید می باشد این است که روش فقط راهنمای انجام عملیات است و در آن تشریح از " تفکر و تصمیم گیری " نیست . کیفیت ها را نیز بیان نمی کند ، فقط ترتیب و توالی اقدامات لازم برای انجام و یا تکمیل یک فعالیت را مشخص می کند . در

هریک از مراحل اجرای روش ممکن است قانونی نیز وجود داشته باشد که مجری روش طبق آن عمل نماید یعنی اگر اقدام قبلی صورت نگرفته اقدامی نکند و یا برای انجام یک عمل "قانون" خاصی را رعایت نماید. در اینجا برای روشن شدن موضوع مثالی از کتاب "اصول پیتر" نوشته دکتر لارنس پیتر نقل می شود. (البته در کتاب موضوع برای منظور دیگری نقل شده ولی اصل داستان بی ارتباط به بحث روش نیست).

"وقتی مقام استادی در یک دانشگاه جدید را به عهده گرفتم یک کارت ویژه شناسایی به من دادند که از سوی اداره امور مالی دانشگاه صادر شده بود و به من اجازه می داد تا در کتابفروشی دانشگاه چکهایم را نقد کنم. به فروشگاه رفتم و کارت را نشان دادم و یک چک بیست دلاری آمریکس اکسپرس روی پیشخوان گذاشتم. صندوقدار کتابفروشی گفت: "ما فقط چک حقوق و چکهای شخصی را نقد می کنیم."

گفتم: "ولی این بهتر از یک چک شخصی است. حتی از چک حقوق هم بهتر است. من می توانم این چک را بدون ارائه کارت مخصوص، در هر فروشگاهی نقد کنم. چک مسافرتی مثل پول نقد است و فرقی با آن ندارد."

صندوقدار گفت: "بله ولی این یک چک حقوقی یا چک شخصی نیست."

پس از مقداری جر و بحث گفتم که می خواهم رئیس را ببینم. او با صبر و حوصله ولی با قیافه خواب آلودی به حرفهایم گوش داد و بعد خیلی صاف و پوست کنده گفت: "ما چک مسافرتی نقد نمی کنیم."

در مثال فوق مسئول کتابفروشی "روش" کار خود را دنبال می کند و در حالی که

می داند چک مسافرتی معتبرتر از چک شخصی آقای پیتر است، آنرا نقد نمی کند زیرا یکی از قوانین روش نقد کردن چک در کتابفروشی دانشگاه این است که چک باید شخصی و یا چک حقوق باشد. ممکن است این قانون غیر منطقی به نظر برسد ولی باید دید منظور تدوین کنندگان روش چه بوده است.

در سطوح مختلف هر سازمان روشهای متفاوتی مناسب با نوع فعالیت و محیطه مسئولیت و اختیار وجود دارد. به عنوان مثال روش هایی که مورد استفاده هیئت مدیره است کاملاً با روشهای اجرایی یک سرپرست تفاوت دارد. همچنین یک روش خاص مانند استفاده از مرخصی ممکن است برای سطوح مختلف تفاوت هایی داشته باشد.

همچنین میتوان برای روش ها مانند هر برنامه ای سلسله مراتب قائل شد، زیرا در اکثر سازمانها ابتدا مجموعه ای از روشهای اساسی و کلی وجود دارد که سیاست های کلی و خط مشی های مدیریت را در مورد فعالیتهای مختلف سازمان بیان می کند. این مجموعه معمولاً

CORPORATION STANDARD AND PRACTICE MANUAL نامیده می شود.

تحت این مجموعه، مجموعه های دیگر از انواع روش های جاری ادارات و شعب ایجاد می شود که زیر فعالیت های بخش های مختلف سازمان را تشریح می نماید.

اما نکته مهم این است که روشها در تمام سطوح سازمانها وجود دارند و بطوری که تجربه نشان داده است در سطوح پایین تر سازمان، روشها از نظر تعداد بیشتر و نوعاً دقیقتر و دربرگیرنده جزئیات اجرایی زیادی هستند زیرا در سطوح پایین سازمان دقت بیشتری برای کنترل فعالیتها لازم است و برای جلوگیری از تفسیر و تصمیم گیری

خودسرانه کارکنان اجرائی، جزئیات زیادی همراه با یک سری قوانین مدون در روش پیش‌بینی می‌شود و برعکس در سطوح بالا روش‌ها کلی‌تر است و کارها با اتکاء به تشخیص و توانایی مدیران انجام می‌گردد. بدون شک در انجام کارهای تکراری و روتین تهیه یک روش جامع که تمام قدمهای متوالی لازم را مشخص نموده باشد، بطور قابل ملاحظه‌ای کار را سرعت می‌بخشد.

نیاز به تهیه روش

لزوم وجود روش در سازمان امری انکارناپذیر است. اما بد نیست خلاصه‌ای از فوائد وجود روش به‌عنوان یادآوری بیان گردد: ۱- یک فعالیت واحد در دفعات مختلف به‌صورت یکنواخت و کاملاً مشابه انجام می‌شود.

۲- روابط بین واحدها و افراد مختلفی که اجرای مراحل مختلف یک روش را به‌عهده دارند کاملاً مشخص و هماهنگ شده و از ایجاد گسیختگی در کار و یا تداخل مسئولیتها جلوگیری می‌شود.

۳- انجام فعالیت مستند می‌گردد و ثبت اثرات مالی فعالیت امکان‌پذیر می‌شود. ۴- فعالیت‌ها تا حد امکان به‌صورت کمی قابل اندازه‌گیری می‌شوند و اعمال کنترل ممکن می‌گردد.

۵- تقسیم وظائف در سازمان با توجه به روش‌ها عملی‌تر می‌شود زیرا کار به‌اجزای مختلف تقسیم شده و انجام هر بخش بطور تخصصی به‌یک نفر واگذار می‌شود.

۶- انجام کارها سرعت می‌یابد و در مجموع کارآئی سازمان بالا می‌رود.

۷- بورکراسی غیر ضرور کاهش می‌یابد. باید توجه داشت که انجام تمام فعالیت‌ها

نیاز به روش ندارد. بلکه فقط برای آن دسته از فعالیت‌هایی که بطور روزمره تکرار می‌شوند باید روش تهیه شود. لذا کارهایی که فقط باید یکبار و با به‌دفعات بسیار محدود انجام شوند نیازی به روش ندارند این قبیل فعالیتها باید با تهیه یک برنامه کار به‌صورت پروژه تحت هدایت یک مدیر بصیر و آگاه اجراء شوند.

مشخصات یک روش کارآ

به‌همان اندازه که یک روش جامع و کامل می‌تواند کارآئی سازمان را بالا ببرد، یک روش نامناسب و ناقص باعث کاهش کارآئی و افزایش بورکراسی غیر ضرور می‌شود. به طوری که در تعریف روش بیان شد روش عبارت است از قدمهای متوالی انجام یک فعالیت که هر قدم مطابق با قانون خاصی برداشته می‌شود و کل مجموعه قدمها و قوانین، همسو با اهداف و سیاست‌های سازمان است.

فرض کنیم روش صدور چک در سازمانی ایجاب می‌کند که کلیه چک‌ها توسط مدیرعامل امضاء شوند (این قانون جزئی از روش است) حال اگر این قانون به‌نحوی تغییر یابد که فقط چک‌هایی که بیش از مبلغ خاصی هستند توسط مدیرعامل امضاء گردد روش صدور چک سرعت می‌یابد زیرا چکهای مربوط به مبالغ جزئی که معمولاً صورت‌حساب‌های روتین هستند و تعداد آنها زیاد است توسط مقامات پائین‌تر امضاء شده و سریعاً پرداخت می‌شوند و از طرفی مدیرعامل فرصت خواهد داشت وقت بیشتری به‌هزینه‌های سنگین که از نظر تعداد کم ولی از نظر مبلغ قابل ملاحظه هستند اختصاص داده و بیشتر وارد جزئیات اسناد هزینه عمده و سنگین شود. اکنون اگر در روش صدور چک پیش‌بینی

شود که مدیرعامل کلیه دستور پرداخت‌ها را قبل از صدور چک تأیید نماید مراحل کار بیش از حد طولانی می‌شود و اسناد هزینه دوبار به دفتر مدیرعامل ارسال می‌گردد.

با توجه به مراتب فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که یک روش کار آ دارای مشخصات زیر است:

۱- مراحل انجام کار کوتاه است و دفعات رفت و برگشت اسناد و فرمها حداقل می‌باشد. همچنین فرمها و نسخ آنها نیز محدود است.

۲- قوانین مربوط به مراحل مختلف روش صریح و روشن است.

۳- قوانین روش با سطوح مختلف اختیارات سازمان متناسب است و ضمن ایجاد کنترل‌های لازم اختیارات مناسبی رابه مجریان تفویض می‌کند.

۴- تکلیف هر مجری در هر یک از مراحل اجرای روش روشن است و وی سریعاً قادر به اقدام می‌باشد.

عوامل موثر در اجرای موفقیت‌آمیز روش‌ها

تهیه و تدوین یک روش خوب و جامع فقط پنجاه درصد موفقیت است. و هنگامی می‌توان ادعا نمود که یک روش کاملاً "موفق" بوده است که بطور صحیح به مورد اجرا گذاشته شود. آموزش، مدیریت، کنترل و بازنگری شاید مهمترین عوامل در اجرای موفقیت‌آمیز روش‌ها باشند.

آموزش: مجریان یک روش ابتدا باید بطور دقیق با مراحل اجرای روش و مقررات آن آشنا شوند. باید اطمینان حاصل نمود که مجریان، کاملاً "روش را درک نموده و با مسئولیت خود آشنا می‌باشند. مسئله آموزش، در تغییر روشهای قدیمی بسیار حائز اهمیت است زیرا کارکنانی که چند سال به طور

مستمر روشی را انجام دهند، انجام روش برای آنها امری خودکار و حتی ناخودآگاه می‌شود و این قبیل کارکنان در مقابل تغییرات مقاومت نشان می‌دهند. در این گونه موارد باید دلائل تغییر روش و مشکلات روش قبلی دقیقاً "تشریح شود تا مجریان، روش جدید را قبول نمایند و آنرا پذیرا شوند. در اوائل دهه ۱۹۸۰ هنگامی که کارخانه تویوتا در ژاپن کارگران خط تولید را با کارگران مکانیکی جایگزین نمود دهها هزار کارگر در آموزشگاههای خاصی که تاسیس شده بود روشهای جدید تولید و کنترل کارگران مکانیکی را فرا گرفتند. اگر به حجم چنین آموزشهایی توجه کنیم اهمیت آموزش روشهای کار روشن می‌شود.

موضوع دیگر که همراه با آموزش مطرح است و اهمیت آن کمتر از آموزش نیست تمرین و پیاده نمودن روش است. مدیران در رده‌های مختلف باید با دقت و صرف وقت کارکنان تحت سرپرستی را به صورت قدم به قدم با روشهای جدید راه ببرند تا کارکنان به مرور به روش عادت کنند و به اصطلاح روش جابیاقتند. در غیر این صورت روش نمی‌تواند فعالیت‌ها را درست در برگیرد و آنها را کانالیزه نماید و اصطلاحاً "روش به صورت دست و پا شکسته اجرا می‌شود.

مدیریت: مدیران علاوه بر انجام روشهایی که خود مجری آن هستند باید نظارت نمایند که کارکنان زیر دست و وظائفشان را طبق روشهای مدون انجام داده و از آن تخطی نکنند. اغلب اتفاق می‌افتد که مدیران از اختیارات خود برای تغییر روش کار زیردستان استفاده می‌کنند. این عمل در موارد استثنائی برای ایجاد انعطاف در روشها، عملی صحیح است ولی تکرار آن

باعث اختلال در امور شده و کنترل‌ها را ضعیف می‌نماید. لازم است مدیران خود را نسبت به اجرای دقیق روشها کاملا متعهد نمایند و به هیچ وجه مگر در موارد نادر و استثنائی و در صورت وجود توجیحات بسیار قوی، از اختیار خود برای نقش‌روش و یا تغییر اجرای آن، استفاده نکنند.

در واقع مدیران هستند که می‌توانند اجرای موفقیت‌آمیز روشها را تضمین نمایند. هر مدیر اجرایی با توجه به تسلط و اشرافی که به محیطه مسئولیت خود و روشهای در حال اجرای آن دارد، باید اطمینان حاصل نماید که فرآیند انجام یک فعالیت از ابتدا تا انتها مطابق با روش تعیین شده و بارعایت قوانین آن روش انجام شود. انجام یک حرکت نابجا در بخشی از یک روش در یک واحد باعث می‌شود موجی از مشکلات در سازمان ایجاد شود زیرا یک روش بطور افقی چند واحد را دربر می‌گیرد و هر واحدی فعالیت‌های دیگری در ارتباط با این روش دارد و این مجموعه به صورت یک سیستم است که اجزاء آن روابط متقابل دارند. نادیده گرفتن یک جزء ممکن است کل سیستم را از کار بیاندازد.

کنترل: چون در هر روش مقداری تفویض اختیار وجود دارد، ایجاد کنترل در رده‌های مختلف یک روش امری کاملا ضروری است. کنترل در مورد روشها به دو طریق انجام می‌شود. یکی کنترل مدیران نسبت به زیر دستان است که از طریق اخذ گزارشات دوره‌ای و مطالعه آمارها صورت می‌گیرد. در این رویه هر مدیر (در رده‌های مختلف) باید اطمینان حاصل نماید که زیردستان متناسب با اختیارات و طبق قوانین فعالیت‌های خود را انجام داده‌اند. طریقه دیگر حسابرسی

و نظارت است که معمولا توسط واحد مستقلی در داخل شرکت و یا حساب‌برسان مستقل خارج از شرکت، انجام می‌گیرد. در این رویه فعالیت‌های انجام شده با تکنیک‌های خاصی مورد رسیدگی و ارزیابی قرار می‌گیرد و موارد نقض روش و مشکلات اجرایی روشها به بالاترین مقام اجرایی سازمان گزارش می‌شود. وجود هر دو رویه در تمام سازمانها لازم است و به مدیران توصیه می‌گردد.

بازنگری: در هر سازمان می‌توان فرم‌هایی را یافت که بطور کامل پر نمی‌شوند و محل پیش‌بینی شده برای یک و یا چند امضاء روی آن خالی می‌ماند و یا برعکس مطالب و امضاها روی فرم وجود دارد که جایی برای آنها پیش‌بینی نشده است. اغلب اتفاق می‌افتد که سمت‌های سازمانی جذف و یا ایجاد می‌شوند و یا حجم فعالیت‌ها و ماهیت آنها تغییر می‌کند ولی روشها متناسب با وضعیت جدید تغییر نمی‌کنند. همچنین از آنجا که روشها بعد از مدتی استمرار به صورت خودکار و ناخودآگاه توسط کارکنان اجراء می‌شود همواره این خطر نیز وجود دارد که بروز شرایط جدید، توسط مجریان نادیده گرفته شود و طبق عادت، روش گذشته را تکرار نمایند. مثلا اگر در روش تدارکات پیش‌بینی شده باشد که نیازهای سازمان شش ماه یکبار به منابع خارجی سفارش شود، و حداکثر موجودی انبارها از مصرف شش ماه بیشتر نباشد، بروز محدودیت ارزی و طولانی شدن دریافت سفارشات ایجاب می‌نماید که سطح انبارها متناسب با زمان دریافت سفارش افزایش یابد. چنانچه این روش اصلاح نشود به زودی فعالیت‌های سازمان مختل خواهد شد.

ارتباطات صحیح و مستمر بین شبکه

شولتسز دلپش از آلمان - ژرژ سورل را از فرانسه و یا همین پروفیسور لاورن را مثال آورد و در مقابل شارل فوریه و ژوزف پرودن - رابرت اون را از فرانسه و انگلیس نمونه آورد که در مقابل دست راستی های سرمایه گرا، جامعه گرا تر به شمار می روند .

و سرانجام لاورن نیز مانند همتای آلمانی خود شولتسز دلپش مجذوب انقباس قدسی سرمایه و سرمایه داری واقع و ناگزیر از این اعتراف می شود که عدالت مطلق را امری دست نیافتنی دانسته و لذا دریافتن به قیمت عادلانه واقعی دچار سردرگمی گردد و برای توجیه عقاید خود تنوع نوع مشاغل و پرداخت دستمزدهای متفاوت به افراد ساده و صاحب فن را عنوان می سازد . صرف نظر از اشکال دیگر اقتصاد اجتماعی چون شهرداری ها و شبه تعاونیها . بخش های گسترده و جهان شمول اقتصادی امروز جهان قلمروهایی چون کاپیتالیسیم ، اتاتیسم و کثوپراتیسم را دربر می گیرد . رقابت در جامعه سرمایه داری

خصوصی همیشه ناقص صورت گرفته و از همین روی فرصت همواره در اختیار صاحبان سرمایه های بزرگ قرار دارد . در اقتصاد دولتی نه رقابتی وجود دارد و نه همکاری که باید آن را نوعی توقف دانست و در اقتصاد تعاونی اصل بر همکاری است و از آنجا که فرصت ها در اختیار همه افراد و گروه های مولد می باشد رقابت کامل می تواند تحقق پذیرد هر چند که عنصر همکاری مهمترین عامل رسیدن به کمال مطلوب است لذا به آسانی می توان دریافت که دست یابی به قیمت عادلانه فقط در چهارچوب اقتصاد تعاونی امکان پذیر می باشد و لا غیر . با توجه به محدود بودن حوزه کلام در این مقال و گستردگی موضوع قیمت عادلانه در ابعاد اقتصادی ، اجتماعی - فلسفی - اخلاقی و سیاسی آن به این عبارت پرفیسور پل لامبر بسنده می کنیم که " قیمت ها از آن جهت غیر عادلانه اند که پاره ای از مردم می کوشند از راه های ستمگرانه و نامشروع درآمد کسب کنند . "

بقیه از صفحه ۳۹

ضعف کنترل در روشهای اجرایی ، عدم رعایت روش به علت جامع نبودن آن ، طولانی شدن مراحل انجام فعالیت و بوروکراسی غیر ضرور ، معمولاً مشکلاتی هستند که در گزارشهای حسابرسی ، کنترل و نظارت به آنها اشاره می شود . این مشکلات در حقیقت به عنوان زنگ خطری لزوم بازنگری روشها را اعلام می کنند . بازنگری دوره ای روشها توسط واحد مسئول نیز نقش عمده ای در به روز نگه داری روشها دارد .

مدیریت به منظور اطلاع از تغییرات و همچنین انعکاس بموقع تغییرات شرایط محیطی به داخل سازمان توسط مدیران ارشد ، مهمترین عواملی هستند که نیاز به بازنگری روشها را مشخص می کنند . مدیران اجرایی با اطلاع از تصمیمات مدیران رده بالای سازمان موظفند تغییرات لازم در رابطه با روشهای مربوط به واحد خود را پیشنهاد نمایند .

حسابرسی ، کنترل و نظارت نیز عامل مهمی در اعلام لزوم بازنگری روشها می باشند