

گام‌های اساسی برای استقرار فرهنگ و نگرش بهره‌وری در جامعه

اشاره:

اداره امور سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی - خدماتی نیازمند بهره‌گیری از فن مدیریت کارآمد است تا بتوان کارآیی این گونه نهادها را به حداکثر رساند و توان رقابتی آنها را نه تنها در عرصه مرزهای ملی، بلکه در بازارهای برون‌مرزی حفظ کرد و به‌طور مستمر تقویت نمود. در فرآیند جهانی شدن اقتصاد، شرکت‌هایی قابلیت حضور در بازارهای بین‌المللی را خواهند داشت که قادر باشند از طریق دستیابی به فناوری روز و علم مدیریت پیوسته اصلاحات مورد نیاز را برای ارتقای قدرت رقابت خود به انجام رسانند.

از این رو ارتقای بهره‌وری بنگاه‌های اقتصادی ضرورتی غیرقابل انکار است. در ایران نیز تجربه‌های موفق در زمینه ارتقای بهره‌وری با بهره‌گیری از نظام مدیریت مشارکتی در سال‌های اخیر کسب شده است که استفاده از این تجربه‌ها می‌تواند مدیران بخش‌های مختلف اقتصادی را در اتخاذ راهبردهای مناسب، جذب مشارکت کارکنان برای انجام اصلاحات ضروری و در نهایت عملی ساختن راه‌های ارتقای بهره‌وری کمک کند. در این نوشتار به ارایه چند تجربه موفق در زمینه ارتقای بهره‌وری در شرکت‌های تولیدی - بازرگانی و نهادهای اداری و اجرایی می‌پردازیم.

ژوئیه ۱۳۸۱ شماره ۱۸۲

تحولی در مجموعه اداری و اعمال مدیریت در آن باید به شناخت عناصر فرهنگی آن مجموعه پرداخت. زمینه‌های تشکیل، انگیزه و اهداف، سیر فراز و نشیب سازمان و طرح تلقی و نگرش کارکنان و بروکرات‌ها نسبت به سازمان و اهداف آن و ... می‌بایست به خوبی شناسایی شود تا بر اساس آن بتوان برنامه‌ریزی و ارایه راهکارهای اجرایی برای حل مشکلات را عملی ساخت.

علاوه بر آن، شناخت از فرهنگ جامعه نیز نقش بسزایی در ایجاد

چهار عنصر اصلی اشاره دارد که عبارتند از شناخت میزان توسعه‌یافتگی و توسعه‌نیافتگی در سازمان‌های اداری و نهادهای کشوری، شناخت امکانات و توانایی‌های سازمان، شناخت موارد و عوامل بازدارنده، به کارگیری روش‌های علمی و مدیریت به جای روش‌های سنتی. منظور از مدیریت هماهنگ و پیش‌رونده در محور شناخت از میزان توسعه‌یافتگی سازمان‌های اداری و نهادهای کشوری، آمده است: برای هر تغییر و

«نظام مدیریت هماهنگ و پیش‌رونده» عنوان مقاله‌ای است که در کتاب «حرکت بهره‌وری و توسعه در کشور» به چاپ رسیده و از سوی سازمان ملی بهره‌وری ایران منتشر شده است. نویسنده مقاله ابتدا به بررسی مبانی تئوریک و زمینه‌های علمی پرداخته و سپس طرح اجرایی خود را مطرح ساخته و موفقیت حاصله را به رشته تحریر آورده است.

در بخش مبانی تئوریک و زمینه‌های علمی، سیدمحمدنبی جمالی (نویسنده این مقاله) ابتدا به

اصلاحات و نوسازی دستگاه‌های اجرایی و اداری دارد. این شناخت نقش بسزایی برای مدیران در طراحی حرکت سازمان متبوع دارد. از این رو شناخت دو ساختار مجموعه ضروری است. اول مجموعه عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و ... که در تشکیل سازمان و اهداف آن نقش داشته است و دوم شرایط فرهنگی، سیاسی، اقتصادی جامعه‌ای که سازمان به عنوان محیط بیرونی با آن در تعامل دائمی به سر می‌برد. بنابراین شرایط توسعه‌یافتگی در هر سازمانی باید همراه با شناخت لازم از محیط بیرونی و محیط درونی باشد تا بر اساس آن بتوان توسعه‌نیافتگی سازمان را ترسیم نمود و راهکارها و برنامه‌های عملی برای ایجاد اصلاحات و گسترش نظم و بهره‌وری را به سیستم وارد نمود.

در خصوص شناخت امکانات و توانایی‌های سازمان، نویسنده عقیده دارد که بسیاری از سازمان‌ها و مدیران آن از امکانات بالفعل خود نیز گاهی آگاهی لازم را ندارند، چه رسد به امکانات و توانایی‌های بالقوه که با شناخت آن می‌توان در بهره‌وری و استفاده بهینه از امکانات گام مؤثری برداشت. از این رو «در نظام مدیریت هماهنگ و پیش‌رونده» باید نسبت به امکانات بالفعل و بالقوه سازمان آگاهی کامل پیدا کرد تا در مراحل بعدی بتوان با اتکال بر آن امکانات و توانایی‌ها، بر مشکلات اصلاحات فایق آمد.

در واقع مدیریت را می‌توان هنر به کارگیری امکانات برای رسیدن به اهداف سازمان نامید.

در خصوص شناخت موانع و عوامل بازدارنده، نویسنده عقیده دارد که همانگونه که هر سازمانی دارای امکانات و توانایی‌هایی است، برای انجام امور و اعمال مدیریت صحیح، موانع گوناگونی را نیز بر سر راه دارد. مدیریت هماهنگ و پیش‌رونده، موانع داخلی و خارجی هر سازمان را شناسایی می‌کند تا با رفع آن موانع به بهره‌وری و استفاده بهینه از امکانات نایل آید. عوامل گوناگونی از قبیل موانع فرهنگی، طرز تلقی‌ها و نگرش‌ها، اعتقادات و ارزش‌ها و ... موانع انجام اصلاحات و نوسازی در هر سازمانی است که باید با رشد فکری، آموزش‌های علمی و سایر اقدامات مشابه، این قبیل موانع را از سر راه اعمال مدیریت برداشت. بنابراین می‌بایست با شناخت دقیق و عمیق مشکلات، روند بهینه‌سازی را پیگیری کرد. در خصوص استفاده از روش‌های علمی در مدیریت به جای روش‌های سنتی، نویسنده می‌افزاید: تغییر و تحول در زندگی اجتماعی مردم، نیازها، انتظارات و بازناب‌های متفاوتی را نشان می‌دهد که اداره هر سازمانی متناسب با آن نیازها و انتظارات تغییر می‌کند. در گذشته روش‌های علمی در مدیریت کارایی چندانی نداشت و مدیران نیز کمتر به سراغ چنین روش‌هایی می‌رفتند، اما به مرور زمان و بر اثر رشد کمی و کیفی زندگی اجتماعی مردم، نیازها و انتظارات جدید فراروی مدیریت سازمان‌ها قرار گرفت که به ناچار باید برای اعمال مدیریت به روش‌های نوین علمی روی آورد. روش‌های علمی با اتکال به آمارها و

توصیف‌های علمی، راهکارهای متناسبی را ارائه می‌کند که بر اساس آن می‌توان آینده حرکت و مسیر یک سازمان را پیش‌بینی کرد. البته نظم و برنامه‌ریزی، اقدامات عاقلانه و تلاش مستمر از شاخص‌های مهم روش علمی مدیریت است که به عنوان یک اصل در مدیریت امروزی مورد شناسایی قرار گرفته است. این سازوکار سازمانی امروزه در دستور کار مدیران است و پیامدهای منفی اخلاقی مدیریت متکی به فرد (مدیریت سنتی) جای خود را به مشارکت، همفکری و همکاری داده است. بنابراین بکارگیری روش‌های علمی در مدیریت هماهنگ و پیش‌رونده یکی از اصول مهم است. نویسنده در تشریح منظور از مدیریت هماهنگ و پیش‌رونده می‌افزاید: در یک تعریف ساده می‌توان مدیریت هماهنگ و پیش‌رونده را چنین تعریف کرد: «مدیریتی که با استفاده از شناخت و آگاهی‌های علمی در ابعاد گوناگون، شناسایی امکانات و موانع داخلی و خارجی به صورت هماهنگ حرکت می‌کند و روبه آینده دارد.» این نظام مدیریتی به اصول چهارگانه‌ای که تشریح شد، استوار است. «هماهنگ» به معنای حرکت یکنواخت و چندجانبه در مدیریت است، بدین ترتیب که در مدیریت مذکور همه عناصر و عوامل دخیل در مدیریت به طور هماهنگ و یکنواخت توسعه می‌یابد و از تک‌نگری و یک‌بعدی در عرصه مدیریت خودداری می‌گردد. تمام عوامل انسانی و مادی به طور هماهنگ در نظر گرفته می‌شود و

توسعه می‌یابد و مراد از «پیش‌رونده» به معنای حرکت به سمت جلو و مسیر تکاملی مدیریت است.

در بخش دوم مقاله که طرح اجرایی است، گام اول تبیین اهداف در سازمان است و مدیر به عنوان هماهنگ‌کننده اصلی عوامل گوناگون باید برای خود تبیین صحیح و واضحی از اهداف و رسالت سازمان داشته باشد. گام دوم تأمین امکانات و نیروی انسانی است که یکی از مراحل اساسی است، زیرا گماشتن نیروی انسانی در پستی که متناسب با شرایط و ویژگی‌های لازم و تجربه و سوابق کافی باشد، کمک شایانی به مدیریت می‌کند و لذا می‌بایست بر اساس مراحل گوناگون تحقیق، مصاحبه و آزمون، نیروی انسانی را در محل مناسب قرار داد که در فرآیند بهره‌وری و استفاده بهینه از امکانات نقش تعیین‌کننده دارد. گام سوم ابلاغ و اعلام شرح وظایف و تقسیم کار متناسب با اهداف است. از آنجا که تقسیم کار و تخصص‌گرایی یکی از شاخصه‌های مهم جامعه پیشرفته است، بنابراین در «مدیریت هماهنگ و پیش‌رونده» هماهنگی در تقسیم کار بر اساس شرح وظایف اعلامی، نقش مؤثری در افزایش بهره‌وری و استفاده صحیح و درست از امکانات هر سازمان دارد.

گام چهارم، هدایت و ارزیابی و نظارت است. کنترل و نظارت مستلزم داشتن هدایت کافی بر مجموعه و سازمان است. یعنی بر اساس تقسیم کار و ابلاغ شرح وظایف، مدیریت به هدایت سازمان و عوامل مؤثر در آن می‌پردازد و برای تکمیل امر هدایت،

ارزیابی عوامل گوناگون را در دستور کار خود قرار می‌دهد. نیروی انسانی و امکانات به عنوان ورودی سیستم و گردش و تبدیل خدمات و کالا در درون سیستم و آرایه خدمات و کالا به عنوان خروجی سیستم باید همواره مورد ارزیابی مدیریت قرار گیرد تا به نقاط ضعف و قوت سازمان پی ببرد. اگر این ارزیابی صورت نگیرد، مدیریت دچار اخلال و حتی بحران می‌شود.

گام پنجم تفویض اختیار و عدم تمرکز است. یکی از آفت‌های مهم مدیریت در ایران تمرکزگرایی در سطوح مختلف است. فرهنگ «فردسالاری» یا «شخصیت‌پروری» که عوارض گوناگونی را به دنبال دارد، از فرهنگ بومی به جا مانده است. استبداد و خودمحوری در مدیریت یکی از عوارض منفی این فرهنگ بومی است و بسیاری از اقدامات غیرعلمی و غیرمنطقی در کشور بر اساس این فرهنگ است. اما اگر در مدیریتی تفویض اختیارات همراه با شایستگی‌ها و توانمندی‌های افراد صورت گیرد، گردش سیستم بدون مشکل صورت می‌گیرد. برای آنکه جلوی عوارض و آثار منفی مدیریت متمرکز و خودمحور گرفته شود، لازم است بر اساس شایستگی‌ها و توانمندی‌های افسراد، تفویض اختیارات صورت گیرد.

گام ششم، آموزش است. تأثیر آموزش در روند بهره‌وری و استفاده بهینه از امکانات، غیرقابل انکار است. با آموزش، نیروی کار توان تازه‌ای می‌یابد و کسب مهارت‌ها و تعالیم لازم در بهره‌وری مؤثر است. آموزش

ضمن کار، آموزش کوتاه‌مدت و بلندمدت به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، ایجاد بینش و نگرش عمیق‌تر و وسیع‌تر نیروی انسانی را به دنبال دارد. توان بالقوه را بالفعل می‌کند و رشد نیروی انسانی را هموار می‌سازد.

نویسنده مقاله در جمع‌بندی بحث خود، علاوه بر مبانی تئوریک و طرح اجرایی به مواردی نظیر توجه به کارکنان، برنامه‌ریزی راهبردی، پالایش و بازنگری در سیستم نیز توجه دارد و می‌افزاید بکارگیری مدیریت هماهنگ و پیش‌رونده، ایجاد فرهنگ نظم و قانون را سبب شده است.

«نقش مدیریت مشارکتی و جوان‌سازی سازمان در بهره‌وری» عنوان مقاله دیگری است که توسط سیدعبدالحسین هاشمی به تحریر درآمده است. نویسنده مقاله عقیده دارد که در ایران، اهمیت و ارزش بهره‌وری به درستی شناخته نشده است و هنوز فرهنگ و نگرش بهره‌وری بر جامعه حاکم نشده و لازم است در این زمینه قدم‌های اساسی و مؤثری برداشته شود. در این مقاله به سه محور اساسی نظام مشارکت، اتوماسیون نظام‌های اداری و مالی و توسعه شبکه ارتباط رایانه‌ای و نیز تفکیک وظایف حاکمیتی و تصدی‌گری سازمان و حذف حرکت‌های همسو در ادارات و ساختار نظام اداری و فرهنگ سازمانی اشاره شده است.

در تشریح محور نظام مشارکت، نویسنده عقیده دارد که نظام مدیریت بر مبنای مشارکت موجب بسط روابط

محبت‌آمیز کارکنان و مدیریت و افراد با یکدیگر می‌شود. به طور کلی مدیریت مشارکتی از یک سری متغیرهای بومی و سازمانی تبعیت می‌کند که یکی از متغیرهای تأثیرگذار، فرهنگ سازمانی است. برای طراحی و استقرار مدیریت مشارکتی در درجه اول پیش‌نیازهایی لازم است که یکی از آنها بسترسازی فرهنگی است و باور آن از طریق آموزش و تبلیغات ایجاد می‌شود. شاخص‌های فرهنگ سازمانی نیز عبارتند از: میزان خلاقیت فردی، درجه خطرپذیری، شیوه رهبری، میزان یکپارچگی، میزان حمایت مدیریت از کارکنان، میزان و شیوه کنترل، میزان احساس هویت سازمانی، سیستم پاداش، میزان سازش با پدیده تعارض.

نویسنده مقاله در خصوص اقدامات عملی برای توسعه نظام مشارکت عقیده دارد که در مرحله اول باید تمامی کارکنان را با نظام و روش پیشنهاد دادن آشنا و در مرحله دوم اعتماد کامل ایشان را به این نظام جلب نمود تا بتوان از آنان پیشنهادهای مفید و ثمربخش دریافت کرد. در اولین مرحله، مدیریت باید بدون توجه به سوابق گذشته افراد، تمام تلاش خود را صرف دریافت پیشنهاد از آنان بنماید تا از این طریق کار آنها و محیط کاری ایشان را اصلاح کند. در مرحله دوم مدیریت باید روی آموزش کارکنان تأکید ورزد، به طوری که پس از آموزش آنها بتواند مسایل و شرایط محیط کار را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهد که این مهم مستلزم آموزش

کارکنان است. در مرحله سوم مدیریت، جنبه‌های مالی و اقتصادی پیشنهادها را بررسی کند. به عبارتی باید نظام پیشنهادها را در یک دوره زمانی ۵ تا ۱۰ ساله مورد توجه قرار دهد.

نویسنده عقیده دارد که مشکل بیشتر شرکت‌ها از اینجا ناشی می‌شود که آنها معمولاً بدون عبور از مراحل اول و دوم به طور مستقیم وارد مرحله آخر می‌شوند و انتظار دارند به سرعت به آن دست یابند.

نویسنده می‌افزاید: به منظور تکمیل و پیشرفت نظام مدیریت بر مبنای مشارکت و گذر از نظام پیشنهادها به سیستم‌ها و نظام‌های تکامل یافته‌تر و نیز رفع نواقص اجرایی نظام پیشنهادها و نظام مدیریت، ضروری است که شورایی متشکل از مدیران عالی و کارکنان با تجربه و خیراندیش و برگزیده کارکنان تشکیل شود که هم نظارت عالی بر روند اجرای نظام مشارکت در شرکت داشته باشند و هم مطالعات و تحقیقات جامع در مورد پیشرفت مستمر این نظام مدیریتی در سازمان را ارایه نماید. این شورا به نام «شورای پیشرفت نظام مشارکت» است. در صورت نیاز، یک مرکز تحقیقاتی یا شرکت مشاوره‌ای آشنا و باتجربه در این زمینه، اجرا و استقرار نظام پیشنهادات را با موفقیت بیشتری از خود کارکنان آن سازمان به انجام خواهد رساند.

فواید علمی مشارکت عبارتند از صرفه‌جویی در هزینه‌ها، افزایش تمایل کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری و میزان فرصت کارکنان

برای نشان دادن لیاقت و شایستگی، افزایش پیشنهادهای کارکنان برای بهبود کارها و محصولات، افزایش میزان رضایت آنها از برخورد و صداقت مدیران و آگاهی یافتن بیشتر کارکنان از نتایج عملکرد خود.

فواید اسلامی مشارکت نیز عبارتند از انجام کارها با معرفت و علم بیشتر، عمل به سفارش «مشارکت در امور»، مصداق یافتن واژه شکر، برپا شدن نظام ارزشی احسن در قول و فعل و جلوگیری از اسراف و تبذیر.

نویسنده مقاله برای جوان‌سازی سازمان ابتدا به شاخص‌های پیر سازمانی توجه دارد که عبارتند از: گرایش افراطی به بوروکراسی، تنگ بودن عرصه سازمان بر خلاقیت‌های فردی و گروهی، تعقل‌گرایی افراطی و پایبندی بدون انعطاف مدیران به طرح‌ها و برنامه‌ریزی‌های از پیش تنظیم شده، زیاد شدن فاصله مدیران ارشد و بدنه سازمان، کم بودن گرایش مدیریت با تغییرات، تمرکزگرایی شدید، اتکا به رویه‌های محافظه‌کارانه و تأکید بر سیستم‌ها، فرم‌ها، دستورالعمل‌ها و مقررات.

جوان‌سازی در سازمان‌های پیر مستلزم این است که رهبری سازمان با ایجاد تغییرات اساسی در راهبرد، رویه‌ها، سیستم‌ها، تجهیزات، کیفیت آموزشی، ساختار و فرهنگ سازمان، وضعیت موجود را در یک فرآیند زمانی فشرده به وضعیت مطلوب تبدیل کند. یعنی سازمان جدیدی را از درون سازمان قدیم از نو متولد سازد.

و توسعه با هدف افزایش بهره‌وری در تمام ادارات و شرکت‌ها، تلقی رضایت مشتری به عنوان عامل بقای سازمان‌ها، جلوگیری از فساد اداری، کاهش مراحل انجام کار (ساده‌سازی)، توسعه خصوصی‌سازی، امنیت شغلی در ادارات، احترام به نظرات زیردستان، تخصصی کردن حرفه خانه‌داری در جهان امروز (این امر علاوه بر تقویت نقش محوری بانوان در سازماندهی امور خانواده، آثار مثبت و گسترده‌ای نیز در ابعاد مختلف اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی خواهد داشت)، بها دادن به تحقیق و پژوهش در طرح‌ها و پروژه‌های عمرانی و تفویض اختیار بیشتر به مدیران کل ادارات از سوی وزارت، تأکید دارد. در خصوص تفکیک وظایف حاکمیتی و تصدی سازمان، نویسنده می‌افزاید: آنچه امروزه در کشورهای در حال توسعه در حال انجام است، استفاده بهینه از سخت‌افزارها و فن‌آوری‌های نوین مربوطه و کاهش استفاده از نرم‌افزارها و دانش ایجاد سخت‌افزارها می‌باشد. به کارگیری شکلی و تداوم شیوه‌های سنتی و نوین این صنعت نه تنها باعث سردرگمی در استفاده از این شیوه‌ها می‌شود، بلکه عاملی در جهت توسعه ناهم‌زمان، ناموزون و نامتوازن به حساب می‌آید.

نویسنده عقیده دارد که مدیریت کلان کشور در خصوص حذف فعالیت‌های موازی در ادارات و سازمان‌های مختلف جهت افزایش بهره‌وری باید اقدامی جدی بعمل آورد. این امر امکان بهره‌گیری از نیروها در محل مناسب‌تر، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، عدم بروز تداخل و ایجاد مشکلات ناشی از آن، تسهیل در اعمال مدیریت کلان و هماهنگی امور سازمان‌های دولتی در مراکز استان‌ها، کاهش تعداد سازمان‌ها و مدیران دولتی، تسهیل در ارائه خدمات به مردم، افزایش مسؤلیت مدیران استانی، کاستن از پیچیدگی کار ادارات کل و سازمان‌های فعال و کاهش قابل توجه هزینه‌های ادارات با حذف مشاغل ستادی و پشتیبانی کل را به دنبال خواهد داشت.

در محور ساختار نظام اداری و فرهنگ سازمانی برای ارتقای بهره‌وری توجه به مواردی نظیر پرهیز از عملکردهای سری و مخفی در قبال کارکنان و ایجاد ارتباطات شفاف، تفویض اختیار در برابر عملکرد خوب کارکنان، حذف عملیات بازرسی در محیط اداره و جایگزینی عملیات پیشگیرانه جهت جلوگیری از تخلفات و ایجاد روابط صمیمانه با کارکنان به جای برخوردهای تلافی‌جویانه، ضروری است.

در خصوص راه‌های عملی افزایش بهره‌وری در جامعه، نویسنده مقاله بر ضرورت اطلاع‌رسانی به مردم درباره روش‌های جدید ارائه خدمات، اجرای نظام شایسته‌سالاری در افراد جامعه، تشکیل گروه تحقیق

برای جوان‌سازی سازمان، مدیریت باید تغییرات را در امور ذیل ایجاد کند:

- ۱- راهبرد و جهت‌گیری سازمان
- ۲- ساختار سازمانی، نوع مشاغل و روابط بین آنها
- ۳- رفتار و فرهنگ سازمانی (پذیرش مهارت‌ها و باورهای جدید)
- ۴- فناوری و تجهیزات محوری سازمان
- ۵- رویه‌ها و استانداردهای انجام کار
- ۶- نحوه توزیع قدرت در سازمان و مکانیزم‌های تصمیم‌گیری
- ۷- شیوه‌های نظارت و کنترل
- ۸- سیستم اطلاعات مدیریت
- ۹- نوع رهبری سازمان
- ۱۰- ضوابط و سیستم‌گزینش،

ترفیعات، پاداش و تنبیه در محور جوان‌سازی سازمان دو کار اساسی شامل واگذاری مسؤلیت فعالیت‌های اجرایی و تصدی‌گرایانه به بخش غیردولتی و نیز افزایش بهره‌وری از طریق اصلاح ساختاری و مقررات حاکم بر بخش حمل و نقل نیز مورد توجه می‌باشد.

در بخش اتوماسیون نظام‌های اداری و مالی و توسعه شبکه ارتباط رایانه‌ای نیز توجه به محورهای نظیر حذف حرکت‌های هم‌سو در سازمان‌های متفاوت، ساختار نظام اداری و فرهنگ سازمانی و راه‌های عملی افزایش بهره‌وری در جامعه و نیز تفکیک وظایف حاکمیتی و تصدی‌گری سازمان مد نظر نویسنده است.