

شود موجب نقصان پذیری در رسیدن به اهداف سازمان می‌شود.

با توجه به مطالبی که از نظر گذشت، این طور استنباط می‌شود که وقتی افراد سازمان به خوبی در «کنار هم» و «با هم» حرکت، نمایند در سازمان سینرژی ایجاد می‌شود.

سینرژی پدیده‌ای نیست که در چند دهه اخیر در سازمانها مطرح شده باشد، بلکه صدها سال پیش بشر به این نکته رسیده بود که «با هم بودن» می‌تواند آنها را از آسیبهای محیطی و اجتماعی مصون نماید و موجبات بقای ایشان را فراهم نماید. این امر سر منشأ تعاون بشری است که از حدود ۲۰۰ سال پیش صورت رسمی مفهوم سینرژی در تشکیل تعاونی‌ها متجلی شده است.

سینرژی در فرهنگ، لغت حیم به معنی تقارن و تقابل آمده و در فرهنگ «وبستر»

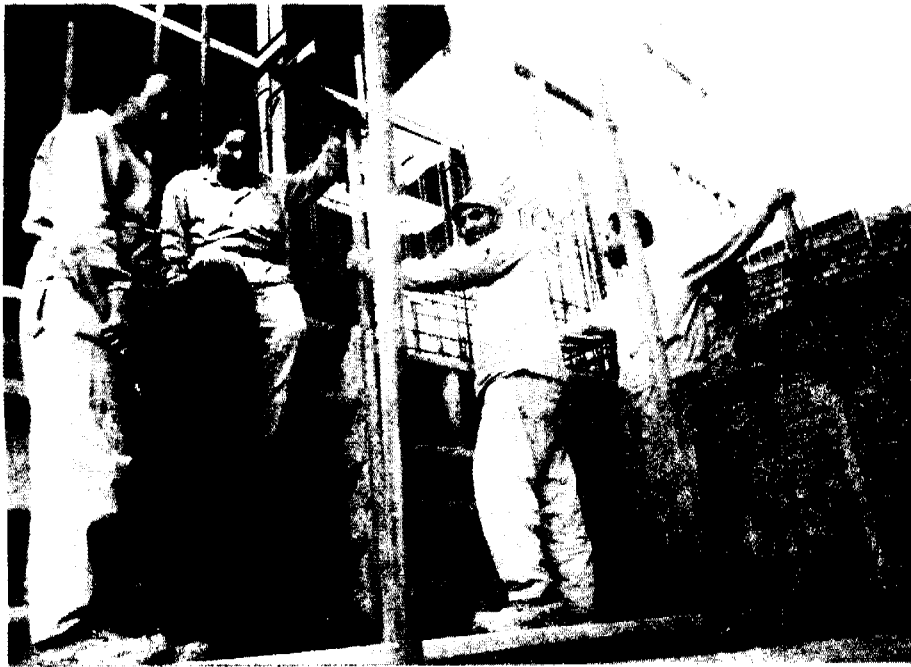
این کلمه به دو شکل آمده است، یکی به صورت کلمه لاتین Synergy و دیگری ترکیبی از دو کلمه Syn و Energy که هر دو شکل مفهوم و معنی مشابهی را تداعی می‌کند: «اجماع چند جزء که به قدرتی بیش از جمع اجزای تشکیل دهنده خود می‌انجامد».

همچنین سینرژی را به صورت زیر تعریف نموده‌اند:

«پدیده سینرژی را که هم افزایی ترجمه کرده‌اند عبارت است از اثر تصاعدی و نمایی دستاوردهای فعالیت‌های هم خانواده بر یکدیگر مانند: تحول در تکنولوژی و بهره وری نیروی انسانی که توسعه یکدیگر و سازمان قلمرو خود را تشدید می‌کنند».

تعریف دیگری که توسط نگارندگان مقاله ارائه گردیده به شرح زیر می‌باشد:

سینرژی از نظر ماهیت هنگامی نمایان می‌شود که حداقل دو جزء با یکدیگر در تعامل باشند. وجود این تعامل نوعی از انرژی را ایجاد می‌کند که از انرژی انفرادی هر یک از دو جزء بیشتر بوده و لذا حرکت به سمت هدف مشترک سریع‌تر از جمع جبری انفرادی نیروهای دو جزء می‌باشد. در گذشته تصور بر این بود که جمع کل



● سهیل سرمد سعیدی و حسن گوریان

سینرژی و تعاون

وقتی در یک سازمان برآیند نیروها به جای جهت‌گیری به سمت اهداف سازمانی که از قبل مفید تشخیص داده شده و تعیین گردیده‌اند به سوی عواملی مانند حفظ موقعیت شغلی، تخطئه همکاران و بزرگ نمایی کار خود و کوچک جلوه دادن کار دیگران و از این قبیل مسائل، جهت داده شود نمی‌توان انتظار داشت که سینرژی ایجاد گردد.

مقدمه

در هر سازمان صرف نظر از ماهیت آن تعدادی از اجزاء یا زیر سیستمها در تعامل و تقابل با یکدیگر بوده و در جهت دستیابی به اهدافی که تعیین گردیده پیش می‌روند. البته ممکن است تلاش اجراء در راستای هدف تعریف شده باشد. طبق اصول ریاضی حاصل جمع حاصل جمع چند جزء عبارت است از جمع جبری آن اجزاء یعنی $۲+۲=۴$ ولی در سیستمها مشاهده می‌شود این امر مصداق چندانانی ندارد زیرا مجموع

اعضاء یک سیستم حاصلی بیش از جمع تک تک اجزاء خواهد داشت. یعنی $۲+۲$ می‌تواند بیشتر از ۴ باشد. چنانچه برآیند نیروهای این اجزاء و نیز جهت آنها به سمت هدفهای تعریف شده باشد، می‌توان گفت هم نیرو افزایی یا هم افزایی ایجاد گردیده و در غیر این صورت موجب نقصان پذیری (عکس هم افزایی) می‌شود. هر چه جهت هم نیرو افزایی یا به عبارت دیگر سینرژی به سمت هدف باشد کارآیی و اثر بخشی سازمان بالاتر می‌رود و در صورتی که عکس ایجاد

نیروها حداکثر برابر با مجموع نیروهای تک تک آنها می‌باشد ولی با ظهور تئوری عمومی سیستمها این نظریه قدیمی جای خود را به نظریه سینرزی داد که اظهار می‌دارد: بازده جمع کل نیروها بیش از بازده جمع تک تک اجزاء می‌باشد. برای روشن شدن مطلب ذکر مثالی لازم است:

هر گاه یک وزنه یک کیلوگرمی داشته باشیم که برای بلند کردن آن یک نفر لازم باشد، تصور می‌شود برای بلند کردن سه کیلوگرم باید سه نفر درگیر شوند در حالی که در عمل مشاهده می‌شود، دو نفر نیز با هم قادر به بلند کردن سه کیلوگرم می‌باشند. یعنی وقتی دو نفر «با هم» وزنه‌ای را بلند می‌کنند همان بازده‌ای ایجاد می‌شود که سه نفر «به صورت انفرادی» انجام می‌دهند.

مصادیق سینرزی در سیستم‌های زنده و پویا عینیت می‌یابد، یعنی نوعی رابطه پویا و ارگانیک در میان اجزای سیستم وجود دارد که در نهایت منجر به سینرزی می‌گردد. به عبارت دیگر چون در سیستم‌های اجتماعی (که نوعی از آنها سازمانها، شرکتها و از جمله آنها تعاونی‌ها می‌باشند) و ارتباط پویا و ارگانیک این اجزاء افزایش می‌یابد و بهره دمی به حداکثر می‌رسد. به عبارت دیگر همان چیزی که در شرکت‌های تعاونی اتفاق می‌افتد یعنی جمع انسانهای مشتاق با سرمایه‌های اندک اما با حرکتی «هم راستا» و «با هم» که نهایتاً تولید سینرزی می‌کند. از آنجا که سینرزی تنها گویایی نوعی افزایش در انرژی تعاملی اجزاء می‌باشد، چنان چه در جهت عکس اهداف معقول و از پیش تعیین شده ایجاد گردد، می‌تواند اثری مخرب داشته باشد.

کاربرد سینرزی در اداره سازمان

هدف از تشکیل سازمانها افزایش بهره وری در جهت پاسخگویی به نیازها و استفاده بهینه از منابع موجود در آن می‌باشد. تحقق چنین هدفی تنها با ایجاد سیستم‌هایی که تعامل اجزاء آن، دستیابی به اهداف را تسریع نماید، امکان‌پذیر می‌باشد. بنابراین آن چه که می‌تواند به این حرکت سازمانی شتاب بیشتری دهد

اعضای تعاونی‌ها مفاهیم حیات بخشی را تجربه کرده‌اند که معنی و نتیجه آن ملاحظه مردمی است که به طور دسته جمعی به سوی راههایی که زندگی را غنی‌تر، سالم‌تر و مفیدتر می‌سازد، پیش می‌روند.

استفاده صحیح از عواملی است که سبب تولید سینرزی می‌شوند.

کارکرد سینرزی در اداره سازمان دارای سابقه تاریخی بسیار بوده اما طرح آن به این نام در سازمانها به دهه ۶۰ قرن گذشته میلادی بر می‌گردد. از آن زمان سینرزی توسط دانشمندانی چون مازلو و بندیکت مطرح شد. هر دو دانشمند سینرزی سازمانی را نشانه پیشرفت در مدیریت و رهبری به حساب آوردند. آنها اعتقاد داشتند که سینرزی در سازمان و استفاده از آن توسط مدیران نشانه سالم‌ترین شبکه روان شناسانه مدیریت است و مدیرانی که بتوانند در سازمان سینرزی ایجاد کنند از لحاظ روانی یک مدیر ایده آل و سالم به شمار می‌آیند. مازلو معتقد بود که سینرزی در سازمان اداری تقویت متقابل و اثر مضاعف است، همان طوری که اپراز محبت سبب افزایش محبت می‌گردد، اظهار دانش نیز موجب افزایش دانش خواهد شد. اگر یک مدیر بازرگانی یا صنعتی دامنه فروش را با راهبرد قیمت کم و قابلیت دسترسی بیشتر معین نماید و تنوع و تعدد تولیدات را افزایش دهد، با بازار و مشتری بیشتری روبرو خواهد شد اما مدیرانی که به وسیله راهبرد ارائه تولیدات کم و قیمت زیاد در فکر انحصاری کردن تجارت هستند به همان بلایی دچار خواهند شد که مدیران صنایع اتومبیل آمریکا در مقایسه با مدیران همتای ژاپنی خود به آن مبتلا گردیدند.

سبک مدیریت ژاپنی طریقه استفاده از سینرزی را به مدیریت آمریکایی آموخت. از آن جا که منابع ارضای نیازها محدود و از طرف دیگر نیازهای بشری نامحدود

می‌باشد، لذا استفاده از سینرزی برای به کارگیری حداکثر نیروهای موجود و پاسخ به نیازها اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. به عنوان مثال جاش و همکارش نظریه ایگورانسف را چنین توجیه می‌کنند که سازمانهای صنعتی و بازرگانی از ترکیب فعالیتهای داخل و خارج می‌توانند در جهت گسترش و توسعه سازمانی، نیروهای سینرژیکی، ایجاد نمود.

منتها عده‌ای از صاحب نظران مدیریت استراتژیک می‌گویند: می‌توان سینرزی را در سازمان، بازگشت سرمایه و منابع مصروفه دانست که در نتیجه ترکیب بین اجزاء با فلسفه ۲+۲=۵ ایجاد می‌شود. مثلاً سازمان به خاطر آثار مشترک و هزینه‌های ناشی از ترکیب فعالیتها، می‌تواند در ایجاد تعدد و تنوع در تولیدات و خدمات و همچنین در گسترش و توسعه سازمان و در دستیابی به بازار وسیع‌تر یک نیروی سینرژیکی ایجاد کند.

سینرزی در فروش هنگامی به وجود می‌آید که برای تولیدات متعدد و متنوع یک شرکت، از فروشندگان مشترک، کانال توزیع مشترک و تبلیغات تجاری مشترک استفاده شود.

خلاصه این که نگرش سیستمی و اثر آن سینرزی در تمام ابعاد سیستم اجتماعی امروز اعم از سازمان یا دیگر پدیده‌های اجتماعی بسیار مهم و غیر قابل چشم پوشی است.

سینرزی، تعاون است!

شروع تعاون و همکاری در بین انسانها قدمتی به اندازه آغاز خلقت انسان توسط خداوند عالمیان دارد. کلیه موجودات زنده برای بقا نسل خود نوعی تعاون و همکاری دارند. حداقل آن را می‌توان در تلاشی که موجودات نر و ماده در حفظ فرزندانشان خود دارند دانست و شاید حداکثر آن در بین حیوانات، زندگی زنبور عسل و مورچه‌ها و مورچانه‌ها است. اولین شکل تعاون و همکاری در بین انسانها تشکیل خانواده است. انسانها با تشکیل خانواده اولین قدم اساسی را در تعاون با یکدیگر بر می‌دارند و تشکیل قبائل و اجتماعات شهر نشینی نیز

از دیگر سرچشمه‌های نیاز به تعاون و همکاری است.

نخستین پدیده تعاون در امور اقتصادی در رشته‌های کله داری و کشاورزی دیده شده است از هزاران سال قبل مردم مختلف گیتی با همکاری یکدیگر زمین را آماده کشت کرده و در جمع آوری محصولات نیز به کمک و مدد یکدیگر می‌شتافتند.

همکاری انسانها در مقابل خطرات، آسیبها و گزند حیوانات وحشی، دفاع در مقابل تهاجمات بیگانگان از دیگر مصادیق تعاون است.

حال تصور کنید در هر یک از موارد فوق، افراد به صورت فردی و یا در تعدادی اندک به امور کله داری، کشاورزی، دفاع در برابر عوامل طبیعی و دشمنانی که به آنها تهاجم می‌برند، اقدام نمایند. حاصل چه خواهد شد؟ آیا باز هم ثمره و نتیجه‌ای برابر با زمانی که آنها در کنار هم و به صورت تعاون و همکاری عمل می‌کردند، حاصل می‌شود، قطعاً جواب خیر است. زیرا وقتی افراد با هم هستند، در مقابل تهاجمات بیگانگان ایستادگی می‌کنند و یا به تولید کالا و یا ارائه خدمت می‌پردازند، پدیده سینرژی ایجاد شده است.

آری، در کنار هم قرار گرفتن افراد و یا اجزاء، تولید سینرژی می‌کند. مثالی که آن پدر برای نصیحت پسران خود به کار برد شاید برای تفهیم مطلب مناسب باشد.

پدری در اواخر عمر خویش پسرانش را نزد خود فراخواند و گفت: می‌خواهم نصیحتی به شما نمایم. بعد به هر یک از آنها قطعه چوبی داد و گفت: آنها را خرد نمایید، فرزندان پیر مرد با تبسمی بر لب به راحتی چوبها را خرد کردند. پیر مرد همان تعداد قطعه چوب را در کنار هم قرار داد و از هر یک از آنها مجدداً خواست تا مجموع چوبها را «در کنار هم» خرد نمایند اما هر کاری کردند موفق به خرد کردن چوبها نشدند. پدر لبخندی زد و گفت: اگر شما مانند این قطعه چوبها جدا از هم باشید به راحتی در طوفان زندگی نابود خواهید شد. اما اگر «با هم» و «در کنار هم» متحد باشید سخت‌ترین مصائب زندگی نیز شما را از

پای در نخواهد آورد!

در مثال «پیر مرد و پسران وی» به روشنی مفهوم سینرژی و تعاون قابل درک است. آری، سینرژی همان تعاون و همکاری است. سینرژی، در کنار هم بودن است. یکدیگر را یاری کردن، هم پشت شدن. به یکدیگر کمک کردن است و شعار «یکی برای همه و همه برای یکی» در معنای آن مستفاد می‌شود.

به تعریف شرکت تعاونی دقت نمایید، «شرکت تعاونی جمعیتی است که ضمن استفاده از نیروهای اشخاص مختلف و به کار انداختن آن نیروها در یک واحد خاص جهت بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی فعالیت می‌نماید.» حال اجزاء تعریف شرکت تعاونی شکافته می‌شود:

۱- کار شرکت گروهی است نه فردی. در شرکت‌های تعاونی اعضاء «همه با هم» فعال هستند. کار گروهی افراد است که شرکت را زنده و پویا می‌سازد. همان طور که تعاون در گروه شکل می‌گیرد، سینرژی نیز حاصل کار جمعی و گروهی است.

۲- فعالیت اعضاء به سوی یک هدف یا چند هدف مشترک است. افراد در شرکت‌های تعاونی در هدف و یا اهداف شرکت دارای نیاز مشترک هستند و بر اساس آن نیاز مشترک، فعالیت‌های خود را هم سو و هم جهت می‌نمایند. یکی از پیش نیازهای سینرژی در سازمان وجود اهداف مشترک بین اعضاء آن می‌باشد. اگر اعضاء سازمان دارای اهداف مشابه و نزدیک به هم نباشند فعالیت‌های آنها درون پیکره سازمان نقصان پذیری می‌شود.

۳- فعالیت شرکت‌های تعاونی اجتماعی و اقتصادی است. شرکت‌های تعاونی در کنار توجه به عملیات اقتصادی که مرکز ثقل جهت دهی اعضاء می‌باشد، توجه به رعایت مبانی، اصول و ارزشهای اجتماعی را نیز مد نظر دارند. به عبارت دیگر برای تولید سینرژی، باید اجتماعاتی تشکیل شود. بدون وجود اجتماعی هم دل و معتقد به مبانی و اصول ارزشی، توسعه سینرژی به توفیقی دست نخواهد یافت.

بررسی معنی تعاون و شرکت تعاونی

در زبان انگلیسی نیز تأکیدی به رفتار به سوی سینرژی است. تعاون در زبان انگلیسی معادل کلمه **Co_Operation** است. یک کلمه مرکب از دو بخش ترکیب شده، یکی **Co** به معنای «بیشتر و با هم» است و **Operation** به معنای «عمل کردن و کار کردن» است. بنابراین **Cooperation** به معنای «کارکردن با هم و عمل همکاری و شرکت در انجام کاری مشترک است» و شرکت تعاونی نیز به صورت **Cooperation** و یا **Society Cooperative** معرفی می‌شود.

همان طور که مشاهده می‌شود، سینرژی همان تعاون است و شرکت‌های تعاونی در راستای هم افزایی تشکیل شده‌اند. همان طور که در سینرژی تأکید بر همکاری و در کنار هم قرار گرفتن افراد برای تولید بازدهی و عملکرد بیشتر از زمانی است که افراد به صورت انفرادی کار می‌کنند، تعاون و شرکت‌های تعاونی نیز هدفی جز این ندارند.

اصول شرکت‌های تعاونی نیز تقارن بسیار شدیدی با سینرژی را نشان می‌دهد. اصل دموکراسی یا اقتصادی دموکراتیک وقتی بیان می‌کند، «هر شخص در مجمع عمومی شرکت فقط یک رأی دارد و همه اعضاء حق رأی دارند» در واقع خواهان مشارکت هر چه بیشتر اعضاء و دعوت آنها در پیگیری مسائل شرکت و تفویض مسئولیتها به آنها می‌باشد.

مفهوم دموکراسی تعاون آن است که امر نظارت در کلیه شرکت‌های تعاونی به عهده اعضاء است و نظارت بر امور اقتصادی و اجتماعی و سایر امور را آنها باید انجام دهند. تعاونی، محل عزلت نشینی اعضاء نیست، بلکه جایگاه همکاری اعضاء است. در سایه این همکاری اعضاء، سینرژی، توسعه و مفهوم می‌باید اصل تساوی حقوق (انصاف) در تعاونی‌ها، که منشأ آن طرز عمل تعاونی‌ها نسبت به بازپرداخت مازاد برگشتی بر اساس مقدار خرید اعضاء، خدمات انجام شده برای شرکت توسط آنها و مقدار معاملات انجام شده توسط هر عضو با شرکت، در جهت تشویق

اگر یک مدیر بازرگانی یا صنعتی دامنه فروش را با راهبر د قیمت کم و قابلیت دسترسی بیشتر معین نماید و تنوع و تعدد تولیدات را افزایش دهد، با بازار و مشتری بیشتری روبرو خواهد شد اما مدیرانی که به وسیله راهبر دارانه تولیدات کم و قیمت زیاد در فکر انحصاری کردن تجارت هستند به همان بلایی دچار خواهند شد که مدیران صنایع اتومبیل آمریکا در مقایسه با مدیران همتای ژاپنی خود به آن مبتلاگردیدند.



هر چه بیشتر اعضای شرکت برای همکاری بیشتر می‌باشد.

اصل تقابل یا کمک متقابل، یعنی کار مشترک افراد شایسته‌ای که به خاطر خیر جمعی فعالیت می‌کنند.

در تعاونی به خاطر خیر جمعی، سبزی‌ری ایجاد می‌شود و افراد از این مسیر زندگی خویش را نیز غنی می‌سازند. در تقابل، انگیزه وجود دارد. تحقیقاً دلایلی وجود دارد که مربوط به طبیعت زندگی است. از قبیل: پیشرفت شخصی (از نظر ثروت یا موقعیت) و یا به سبب احتمال رضایتی که از کمک به دیگران به دست می‌آید. که هیچکدام از این‌ها در صورتی که افراد به صورت منفک و جدا از هم باشند، حاصل نمی‌شود.

اعضای تعاونی‌ها مفاهیم حیات بخشی را تجربه کرده‌اند که معنی و نتیجه آن ملاحظه مردمی است که به طور دسته جمعی به سوی راههایی که زندگی را غنی‌تر، سالم‌تر و مفیدتر می‌سازد، پیش می‌روند.

اصل جهانی بودن یا کلیت، می‌تواند توسعه سبزی‌ری در سطح جهانی را موجب شود. «اصل کلیت بدان معنا است که اشخاص و گروهها بالاترین ارضای معنوی را نه از راه رسیدن به مقاصد خودخواهانه، بلکه با تلاش در راه هدفهایی که اهمیت جهانی دارد، به دست آورند».

تعاون همگانی، با تمایزهای ساختگی که بر اساس نژاد، رنگ و قومیت باشد، سر و کاری ندارد. از آنجایی که بی طرفی در مسائل نژادی و مذهبی، تعاونی‌های حقیقی را به وجود می‌آورد این خود می‌تواند سرمشقی برای ریشه کن کردن عمومی نژاد پرستی و تعصب مذهبی باشد. تعاونی‌ها می‌توانند مرزهایی را که انسانها بین نژادها و مذاهب بر پا کرده از میان

رشد مجموعه می‌شود. تکامل جریانی به سوی رشد و توسعه می‌باشد و بر عکس سیر قهقرایی هر جا که تکامل وجود داشته باشد زندگی رو به کمال حرکت می‌کند، شخصیت غنی‌تر می‌شود، گروههای اجتماعی به نقطه مشترک می‌رسند و تعاونیها فعالیت بیشتری را از خود نشان خواهند داد و نهایتاً، سیستم با سبزی‌ری مواجه می‌شود.

رسانند و بدینسان برخی از بهترین ناسازگاری‌های جنگ آفرین سکون یابند و امکان پیدایش صلح حقیقی در جهان بیشتر شود. «عضو یک تعاونی حقیقی احساسات و تمایلات نوع دوستانه‌ای نسبت به عضو تعاونی مشابه در کشور دیگر خواهد داشت. پس فلسفه محلی نوع دوستی ممکن است به نوع دوستی در سطح جهانی منجر شود».

همان طور که مشاهده می‌شود تعاونی نه تنها در سطح محلی، منطقه‌ای و ملی، بلکه در سطوح جهانی نیز می‌تواند موجب ایجاد سبزی‌ری شود.

در کنار هم قرار گرفتن و با هم حرکت کردن موجب اصل دیگری از اصول تعاونی به نام «اصل تکامل» شده است. قرارگیری مناسب اجزاء در کنار هم موجب تکامل و

پیشنهایی برای افزایش سبزی‌ری در شرکتهای تعاونی

همان طور که از نظر گذشت، مصداق عینی سبزی‌ری در فعالیتهای تعاونی جلوه گر می‌شود. اما امروزه مشاهده می‌شود با تمام دستاوردهای خوبی که تعاونی‌ها در سراسر جهان داشته‌اند، اما این پدیده

«پدیده سینرزی را که هم افزایی ترجمه کرده‌اند عبارت است از اثر تصاعدی و نمایی دستاوردهای فعالیت‌های هم خانواده بر یکدیگر مانند: تحول در تکنولوژی و بهره‌وری نیروی انسانی که توسعه یکدیگر و سازمان قلمرو خود را تشدید می‌کنند».

(شرکتهای تعاونی) هر از چند گاهی در ایران دچار فراز و نشیب‌هایی می‌شود. این فراز و نشیب‌ها چه بسیار موجبات نقصان پذیری در سیستم تعاونی را موجب شده است. به همین خاطر شناخت تفکر سیستمی و پدیده‌ای که در این تفکر ایجاد می‌شود به نام «سینرزی» می‌تواند ما را در تکامل و توسعه تعاونی‌ها کمک نماید.

مدیریت با درک مفاهیم «سینرزی» در سازمان باید شرایط لازم را برای تعاملات مناسب بین اجزاء فراهم نماید. یعنی ماهیت و موقعیت کلیه عوامل سازمانی در جریان عمر تدریجی سیستم را دائماً مورد مطالعه قرار داده و هر گونه عامل مزاحمی که در جریان تعامل، نوعی نقصان پذیری ایجاد می‌کند، شناسایی و حذف نماید.

درجه و شدت هر یک از سینرزی‌های یاد شده به درک و شناسایی و نیز تلاش برای حرکت به سمت هدف وابسته است. بی توجهی، تصمیماتی که با آزمون و خطا همراه است، همچنین عدم شناخت هدف، ترجیح اهداف شخصی بر اهداف سازمانی، عدم امنیت شغلی و فعالیت برای تثبیت موقعیت به هر قیمت از عواملی است که می‌تواند موجب ایجاد نقصان پذیری گردد. در ایران علت عدم موفقیت اکثر سازمانها و عدم پیشرفت آنها وجود همین نقصان پذیری است که می‌تواند به طور کامل یک سازمان را از دستیابی به اهداف تعیین شده باز دارد.

وقتی در یک سازمان برآیند نیروها به جای جهت‌گیری به سمت اهداف سازمانی که از قبل مفید تشخیص داده شده و تعیین گردیده‌اند به سوی عواملی مانند حفظ موقعیت شغلی، تخطئه همکاران و بزرگ نمایی کار خود و کوچک جلوه دادن کار دیگران و از این قبیل مسائل، جهت داده شود نمی‌توان انتظار داشت که سینرزی ایجاد گردد. در فرهنگ سازمانی ایران گروههای غیر رسمی موجب نقصان پذیری در سازمان شده و از آن برای حفظ بقای خود به هر قیمت استفاده می‌نمایند. گروههایی که هر کدام می‌توانند آهنگ پیشرفت و دستیابی به اهداف را تسریع کنند، خود

۱۲- استفاده از شایعه به عنوان ابزاری جهت پیشبرد مقاصد شخصی.

۱۳- ناتوانی مدیران در تعریف صحیح از کار و شغل و نیز اهداف سازمانی.

۱۴- عدم توجه به سیستم مناسب تشویق و تنبیه در سازمان و عدم رعایت عدالت.

۱۵- عدم توجه به برنامه‌های راهبردی و بلند مدت.

در خاتمه برای این که بتوان از «سینرزی» حداکثر استفاده را برد و از نقصان پذیری (معکوس سینرزی) اجتناب نمود، رعایت موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱- در به کارگیری ساختار، رفتار و عملیات سازمانی از روش مدیریت اقتضایی استفاده شود. زیرا روش اقتضایی موجب پاسخگویی مناسب به محیط و اعمال مدیریت بجا، به موقع و سینرزی ساز می‌شود.

۲- مدیران در اتخاذ و اجرای تصمیمات سازمانی همواره از روشهای یک هدف و چند راه استفاده نمایند.

۳- این تفکر رواج یابد که همه در جهت اهداف سازمان باید تلاش کنیم و اهداف شخصی در مقابل اهداف سازمانی باید رنگ ببازند.

۴- مدیریت همواره بر اصل صرفه جویی به علت محدودیت منابع متکی باشد.

۵- مدیریت در به کارگیری تکنولوژی باید همواره کاربرد آن را مد نظر داشته باشد.

۶- در سازمان تفکر سیستمی و مشارکتی حاکم گردد که البته مستلزم آماده سازی بستر آن است.

۷- مدیریت لزوماً در پی ادغام و ترکیب فعالیتها، واحدها و سازمانهایی باشد که در جهت موازی یکدیگر گام بر می‌دارند.

۸- مدیران با رعایت عدالت انگیزه لازم برای ایجاد خلاقیت و نوآوری ایجاد نمایند.

مانعی در راه رسیدن به اهداف ایجاد کرده و حرکت سازمان را کند می‌کنند. هر کدام از این حرکتها باعث ضایع شدن وقت، انرژی و پول شده و در بلند مدت موجب رکود و رخوت سازمان و عدم کارایی و اثر بخشی مجموعه گردیده و کم کم به یک سیستم باطل تبدیل می‌شود.

از جمله عواملی که در تعاونی‌های ایران نیز می‌توانند موجب ایجاد نقصان پذیری شوند به شرح زیر می‌باشند:

۱- عدم شایستگی مدیران از نظر دارا بودن دانش مابوطه و تجربه لازم برای اداره سازمان.

۲- عدم شناخت کافی از اجزاء و کارایی سیستم‌های موجود در سازمان.

۳- عدم قدرت تجزیه و تحلیل و نیز فقدان سازمان تحلیل کننده پشتیبان در جهت درک عوامل معکوس کننده سینرزی (نقصان پذیری).

۴- تغییرات پی در پی در پستهای مدیریتی و اعمال برنامه‌های متفاوت بر اساس سلیقه.

۵- وجود عوامل متفاوت، متنوع، متغیر محیطی عدم ثبات از جمله قوانین و مقررات، گروههای فشار و ...

۶- عدم آشنایی و درک صحیح از فرهنگ مشارکتی و تفکر سیستمی و استفاده از آن در حل مسائل.

۷- وجود تصمیم‌گیری متمرکز در اداره سازمان و عدم استفاده از خلاقیت و نوآوری کارکنان.

۸- عدم رعایت اصل شایسته سالاری در انتصابات.

۹- عدم تناسب افراد با مشاغل سازمانی.

۱۰- وجود فرهنگ خودپرستی و توجه به اهداف شخصی و بی توجهی به اهداف سازمانی.

۱۱- وجود رفتارهایی که موجب تخطئه دیگران می‌شود.

ارزیابی «تصورات» و «انتظارات» مشتریان از فروشگاههای تعاونی آموزشی در سنگاپور

مأخذ: گزارش اتحادیه ملی تعاون سنگاپور

• ترجمه: بابک لعل فام

مقدمه مترجم

موضوع فعالیت تعاونی‌های آموزشی یکی از مباحث مورد توجه در نظام سیاستگذاری بخش تعاونی و نیز فعالیتهای تحقیقاتی وزارت تعاون می‌باشد. زیرا ایجاد فضای مشارکت جویی هر چه بیشتر در مراکز آموزشی مانند مدارس و دانشگاهها، اجرای فعالیتهای تعاونی و تلاش برای ایجاد و تقویت هر چه بیشتر این نوع از تعاونی‌ها امری بسیار ضروری است و در این میان قطعاً یکی از راههای مؤثر استفاده از تجارب کشورهای دیگر در این زمینه می‌باشد. مطلب زیر ترجمه‌ای از یکی از مقالات ارائه شده در کنفرانس ICA در سنگاپور در سال ۲۰۰۰ است و در آن یک تحقیق پیمایشی به صورت ساده ولی دقیق و مفید اجرا شده است. اجرای این نوع تحقیقات برای تمام تعاونی‌ها مفید است و در این ترجمه نکته بارزی که به چشم می‌خورد توجه عمیق به تصورات و انتظارات اعضای مشتریان از تعاونی است و این که مدیریت تعاونی‌ها چقدر خود را نسبت به شناخت هر چه بیشتر از نظرات اعضا موظف و حتی محتاج می‌دانند. اجرای چنین تحقیقات دقیق و ساده‌ای حداقل برای تعاونی‌های مصرف توصیه می‌شود.

چکیده

به منظور اندازه‌گیری انتظارات و تصورات مشتریان و اعضای ان اکثر فروشگاههای تعاونی آموزشی سنگاپور، یک تحقیق پیمایشی انجام گرفته است. نتیجه به دست آمده در زمینه نگرش اعضای مشتریان از عملکرد فروشگاهها بسیار پر اهمیت است. درجه اختلاف بین تصورات و انتظارات، اطلاعات ارزشمندی به دست می‌دهد تا مدیریت با وقوف به نقاط قوت و ضعف عملکرد تعاونی‌ها و همچنین تقویت قسمتهای مورد نیاز بتواند بیش از پیش موفق شود.

مقدمه

تعاونی‌های آموزشی یکی از بخش متمایز وابسته به اتحادیه ملی سنگاپور (SNCF) هستند. حوزه فعالیت این بخش در دانشگاهها، دانشسراها، دانشکده‌ها و مدارس است. این تعاونی‌ها به منظور پاسخگویی به پاره‌ای از نیازها در درون مراکز آموزشی ایجاد شده‌اند. این نیازها عبارتند از: ارائه خدمات مناسب و ضروری

به دانشجویان و کارکنان مراکز آموزشی، جذب منابع مالی به منظور کاهش هزینه‌های تأمین کالاهای اساسی و ضروری و ارائه آموزشهای مناسب به دانشجویان و دانش‌آموزان به منظور کسب تجربه عملی در فعالیتهای اقتصادی، خدمات ارائه شده نیز مواردی از قبیل فروش کتاب، نوشت افزار، رایانه‌های شخصی، بلیط اتوبوس، کارت تلفن، وسایل ورزشی، محصولات دارویی، CD، گل و اشیاء یادگاری و لوازم یدکی می‌باشد. خدمات فوق برنامه در آنها نیز عبارتند از: سفرهای سیاحتی، بوفه داری و وام.

در حال حاضر ۱۲ تعاونی آموزشی وجود دارند که درآمد سالانه شان ۱۹ میلیون دلار سنگاپور و تعداد اعضا آنها ۱۵۰۰۰ نفر می‌باشد.

در سالهای اخیر تعاونی‌های آموزشی با رقابتی فزاینده از سوی رقبای بخش خصوصی رو به رو هستند. به همین دلیل مراکز آموزشی، دیگر یک بازار مصرف اختصاصی برای تعاونی‌ها

محسوب نمی‌شوند و تعاونی‌ها برای ارائه کالاها و خدماتشان بایستی وارد رقابت با رقبای بخش خصوصی شوند. همچنین لازم است که مدیران تعاونی‌ها شناخت بهتری از انتظارات اعضا و مشتریان خود داشته باشند. شناخت این انتظارات مستلزم کشف این نکته است که اعضا و مشتریان از تعاونی‌ها چه تصویری دارند. اختلاف بین انتظارات و تصورات، ارائه کننده اطلاعات ارزشمندی است که مدیران تعاونی‌ها را قادر می‌سازد قوت و ضعف عملکرد خود را باز یافته، عقب ماندگیهای خود را شناخته و بهینه سازی لازم را تحقق بخشند. به همین منظور، تحقیقی در نیمه اول سال ۱۹۹۹ انجام گردید و ۵ تعاونی آموزشی مورد مطالعه قرار گرفتند. در مجموع ۲۱۰ پرسشنامه تحقیقاتی جمع آوری شد و این پرسشنامه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و طبقه بندی شدند. در این گزارش یافته‌های تحقیق مذکور ارائه می‌شوند.

پرسشنامه‌ها

نمونه پرسشنامه تحقیق در قسمت آخر

آورده شده است. ساختار پرسشنامه به سه بخش تقسیم می‌شود. قسمت اول مربوط به سئوال‌ات کلی راجع به تعاونی می‌باشد. این بخش شامل ۵ سئوال است. قسمت دوم که مشتمل بر ۱۵ سئوال است مربوط به نحوه عملکرد تعاونی‌ها در شرایط فعلی می‌باشد و بخش سوم نیز که دارای ۱۵ سئوال است نظرات مشتری را درباره اقلامی جویا می‌شود که از نظر او اهمیت دارند. پاسخهای این بخش (بخش سوم) بیانگر نظرات و نیازهای مشتری است.

بخش دوم و سوم در واقع با یکدیگر مرتبط هستند سئوال‌ات این دو بخش هر چند به گونه‌ای متفاوت طراحی شده‌اند ولی در حقیقت مفاهیم یکسانی را مورد پرسش قرار می‌دهند و بنابراین، هماهنگ بودن پاسخهای داده شده به این دو بخش یا بر عکس عدم تطابق پاسخها واقعیتی را به دست می‌دهد که بر اساس آن می‌توان به قدرت یا ضعف فروشگاههای تعاونی پی برد و این یکی از اهداف تحقیق است.

۲-۳ بخش دوم: تصورات

در این بخش ۱۵ سئوال درباره نحوه عملکرد تعاونی‌ها در حال حاضر مطرح شده‌اند. پاسخها بر اساس یک طیف چهار سنجی‌ای تنظیم شده‌اند که از «کاملاً صحیح» با امتیاز یک شروع شده و به «کاملاً غلط» که امتیاز ۴ دارد ختم می‌شود. جدول شماره ۲ تعداد پاسخگویان و تصورات آنها را از عملکرد تعاونی نشان می‌دهد.

۳-۳-۱ انتظارات

در این بخش یک مجموعه تکمیل کنندگان سئوال‌ات ۱۵ تایی پیرامون انتظارات اعضا یا مشتریان در زمینه چیزهایی که مطمح نظر آنها است آورده شده است. پاسخهای این قسمت نیز مشابه قسمت قبل بر اساس یک طیف ۴ سنجی‌ای تنظیم شده است. جدول شماره ۳ تعداد پاسخگویان مربوط به انتظارات تعیین شده را نشان می‌دهد.

۴-۳-۱ تحلیل

اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و با استفاده از نرم‌افزار

جدول شماره (۱): پاسخهای ارائه شده به هر سئوال

فراوانی حمایت از تعاونی	کاملاً منظم	تقریباً منظم	گامگامی	بندرت
میزان خرید مایحتاج روزانه از تعاونی	زیر ۲۵٪ /۵۱	۲۵ تا ۵۰٪ /۳۲/۳	۵۰ تا ۷۵٪ /۱۱/۳	بالای ۷۵٪ /۵/۴
دلایل خرید از تعاونی	نزدیک بودن	مناسب بودن	مطلوب بودن	چاره دیگری ندارم
وضعیت کلی تعاونی	خیلی خوب	خوب	متوسط	خوب نیست
تعاونی‌ها را بایستی حمایت و تقویت نمود	بلی حتماً	در صورت امکان	نمی‌دانم	خیر
	/۶۶/۱	/۲۳/۲	/۸/۴	/۰/۴

میکروسافت اکسل (Micro Soft Excell) محاسبه می‌شوند. با این محاسبه نمره متوسط هر گزینه به دست می‌آید. جدول شماره ۲ حاوی نمرات مربوط به انتظارات و تصورات اعضا و مشتریان است. انتظارات و تصورات و نیز مقادیر عددی انحراف از معیار این دو متغیر در دو نمودار چند ضلعی (پلی گون) آورده شده است.

۵- نتایج

اعداد استخراج شده از پرسشنامه‌ها بیانگر تصورات و انتظارات مشتریان درباره فروشگاههای تعاونی آموزشگاهی می‌باشند. نمودار چند ضلعی شامل ۱۵ نقطه است که نمایشگر ۱۵ سئوال مطرح

جدول شماره (۲): تعداد پاسخگویان و تصورات آنها

جمع	اظهار نشده	۱	۲	۳	۴	
۳۱۰	۱	۶	۲۳	۱۷۰	۱۱۰	محل استقرار فروشگاههای تعاونی مناسب است
۳۱۰	۳	۱۲	۸۶	۱۳۳	۶۶	قیمت‌ها مناسب هستند
۳۱۰	۲	۳۴	۸۸	۱۳۲	۵۴	ساعت کار فروشگاه مناسب است
۳۱۰	۶	۱۸	۸۳	۱۵۶	۲۷	بیشتر اقلامی که می‌خواهم در فروشگاهها موجودند
۳۱۰	۶	۱۲	۵۰	۱۶۴	۷۸	کارکنان فروشگاههای تعاونی رفتاری دوستانه دارند
۳۱۰	۲	۱۲	۱۳۳	۱۲۹	۱۴	کالاهای تعاونی دارای کیفیتی برتر هستند
۳۱۰	۲	۱۰	۸۳	۱۸۰	۳۵	میزان کالاها نشان دهنده نیازهای مشتریان هستند
۳۱۰	۳	۸	۶۱	۲۰۹	۲۹	تعاونی‌ها به نظرات مشتریان احترام می‌گذارند
۳۱۰	۴	۲۵	۱۳۶	۱۰۷	۳۸	فروشگاههای تعاونی عمومآبر فروشگاههای خصوصی برتری دارند
۳۱۰	۶	۱۳	۹۶	۱۶۷	۲۸	یافتن کالاها در تعاونی‌ها سریع انجام می‌شود
۳۱۰	۱	۱۳	۸۲	۱۵۲	۶۲	فروشگاههای تعاونی روشهایی مناسبی دارند
۳۱۰	۱	۲۲	۱۲۶	۱۳۳	۱۸	محیط فروشگاههای تعاونی جذاب است
۳۱۰	۳	۳۰	۵۲	۱۸۱	۲۴	زمان انتظار در هنگام پرداخت وجه در پشت پیشخوان حده و مقدار قابل قبول است
۳۱۰	۲	۱۴	۹۷	۱۶۶	۳۱	اطلاعاتی که من می‌خواهم به آسانی در دسترس است
۳۱۰	۲	۲	۱۷	۱۶۹	۱۲۰	نظافت فروشگاههای تعاونی مطلوب است

مقادیر عددی انحراف بین انتظارات و تصورات است. این مقادیر عددی از صفر تا ۰/۹ تعیین شده‌اند. صفر بیانگر هماهنگی کامل این دو متغیر و ۰/۹ بیانگر بالاترین اختلاف بین آنها است.

از مقایسه اعداد دو متغیر می‌توان نتیجه گرفت که تعاونی‌های آموزشی در دو زمینه بسیار خوب عمل کرده‌اند: نظافت، فروشگاهها و روشنایی مناسب آنها.

همچنین مشخص شد که ۵ مورد وجود دارد که نیاز به بهبودی و بهینه‌سازی دارند که عبارتند از: طولانی بودن صف صندوق و عادلانه بودن قیمت‌ها، ساعات کار فروشگاهها، دسترسی به کالاهای مورد نیاز مشتریان و فروش کالاهایی با کیفیت بهتر.

با توجه به جدول ۱ خوشحالیم که می‌بینیم وضعیت عمومی تعاونی‌ها از نظر مشتریان رضایت بخش است. مشتریان و اعضا ما واقعاً معتقدند که تعاونی‌ها بایستی حمایت و تقویت شوند. به عبارت دیگر اگر نحوه ارائه خدمات بهبود یابد اعضا بیش از پیش از تعاونی حمایت خواهند نمود.

استقرار تعاونی در آموزشگاه باعث خواهد شد که اعضا و مشتریان دسترسی

آسان‌تری به آن داشته باشند و از آن احساس رضایت نمایند. ولی به هر جهت مایوس کننده است که ببینیم میزان احتیاجات روز مره که از تعاونی تهیه می‌شوند کمتر از ۲۵٪ است و یکی از مهم‌ترین کارها در این زمینه عبارت است از آگاهی به نیازهای مشتریان و بهبود وضعیت این رقم ناچیز.

در پایان تحقیق فوق، اطلاعات ذیقیمتی در زمینه قدرت و ضعف فروشگاهها و انتظارات مشتریان و اعضا به مدیریت

فروشگاهها ارائه می‌دهد. با این اطلاعات، مدیریت تعاونی‌ها باید از فرصت استفاده کرده و در اسرع وقت نسبت به بهبود نقاط ضعف اقدام نماید و به عنوان یک مزیت جنبی، ما بدین وسیله یک تکنیک عملی با برنامه رایانه‌ای خاص خود را ارائه نموده‌ایم که با آن می‌توان تجزیه و تحلیل‌ها و نمودارهای گرافیکی را رسم نمود. این روش برای دیگر تعاونی‌هایی که علاقمند به اجرای تحقیقی مشابه هستند، مناسب و مفید است.

جدول شماره (۳): انتظارات پاسخگویان و تعداد پاسخگویان هر مورد

محل	۴	۳	۲	۱	اظہار نشده	مجموع
محل	۱۹۶	۹۷	۱۶	۱	۵	۳۱۰
قیمت‌ها	۲۲۹	۶۴	۱۲	۴	۱	۳۱۰
ساعات کار فروشگاهها	۱۶۷	۱۱۶	۲۲	۲	۳	۳۱۰
میزان دسترسی به کالاهایی که مورد نیاز است	۱۹۹	۱۹۰	۱۴	۴	۳	۳۱۰
رفتار دوستانه پرسنل تعاونی	۱۵۸	۱۲۸	۱۹	۲	۳	۳۱۰
فروش کالاهایی با کیفیت برتر	۱۳۶	۱۴۸	۲۰	۲	۴	۳۱۰
ضرورت تهیه کالاهایی بر اساس نیاز مشتریان	۱۰۹	۱۴۳	۵۰	۲	۶	۳۱۰
استفاده از نظرات مشتریان و احترام به نظرات آنها	۱۳۳	۱۴۰	۳۱	۲	۴	۳۱۰
ارجحیت تعاونی‌ها به فروشگاههای خصوصی	۷۱	۱۳۱	۸۶	۱۶	۶	۳۱۰
امکان یافتن سریع و آسان کالا در تعاونی	۱۳۸	۱۲۲	۲۲	۰	۸	۳۱۰
روشنایی درون فروشگاهها	۹۴	۱۳۷	۶۴	۱۴	۱	۳۱۰
محیط و دکور جذاب تعاونی‌ها	۱۰۴	۱۳۷	۵۹	۸	۲	۳۱۰
میزان مدتی که در صف صندوق سپری می‌شود	۱۹۲	۹۷	۱۷	۲	۲	۳۱۰
دسترسی آسان به اطلاعات مورد نیاز	۱۵۰	۱۳۲	۲۲	۴	۲	۳۱۰
نظافت فروشگاهها	۱۲۹	۱۳۰	۲۲	۶	۳	۳۱۰

نمودار شماره (۵):

انحراف بین انتظارات و تصورات پاسخگویان

انحراف معیار	محل مناسب تعاونی
۰/۳۴	محل مناسب تعاونی
۰/۸۳	مناسب بودن قیمت‌های تعاونی
۰/۷۸	ساعات کار فروشگاه تعاونی
۰/۸۳	میزان دسترسی به کالاهای مورد نیاز در تعاونی
۰/۴۶	رفتار دوستانه کارکنان تعاونی
۰/۸۰	فروش کالاهایی با کیفیت مطلوب
۰/۳۶	ضرورت تهیه کالاها بر اساس نیاز مشتریان
۰/۴۶	استفاده از نظرات مشتریان و احترام به نظرات آنها
۰/۳۱	ارجحیت تعاونی‌ها به فروشگاههای خصوصی
۰/۵۹	امکان یافتن سریع و آسان کالاها در تعاونی
۰/۱۶	روشنایی درون فروشگاهها
۰/۵۷	محیط و دکور جذاب تعاونی‌ها
۰/۷۸	میزان مدتی که در صف صندوق سپری می‌شود
۰/۶۹	دسترسی آسان به اطلاعات مورد نیاز
۰/۰۴	نظافت فروشگاهها

جدول شماره (۴)

تصورات	انتظارات	مقاسم
۳/۲۳	۲/۵۷	مناسب بودن محل تعاونی
۲/۸۳	۳/۶۶	مناسب بودن قیمت‌ها
۲/۶۵	۳/۴۳	ساعات کار فروشگاه تعاونی
۲/۷۱	۳/۵۲	میزان دسترسی به کالاهای مورد نیاز در تعاونی
۲/۹۵	۳/۴۱	رفتار دوستانه کارکنان تعاونی
۲/۵۲	۳/۳۲	فروش کالاهایی با کیفیت مطلوب
۲/۷۶	۳/۱۲	ضرورت تهیه کالاها بر اساس نیاز مشتریان
۲/۸۲	۳/۲۸	استفاده از نظرات مشتریان و احترام به نظرات آنها
۲/۴۸	۲/۷۹	ارجحیت تعاونی‌ها به فروشگاههای خصوصی
۲/۶۴	۳/۲۳	امکان یافتن سریع و آسان کالاها در تعاونی
۲/۸۴	۳	روشنایی درون فروشگاهها
۲/۵۰	۳/۰۷	محیط و دکور جذاب تعاونی‌ها
۲/۷۵	۳/۵۳	میزان مدتی که در صف صندوق سپری می‌شود
۲/۶۸	۳/۳۷	دسترسی آسان به اطلاعات مورد نیاز
۳/۲۰	۳/۳۴	نظافت فروشگاهها

پرسشنامه (۱)

**اتحادیه ملی تعاونی‌های سنگاپور
تحقیق در زمینه تصورات و انتظارات
اعضاء و مشتریان تعاونی‌های
آموزشگاهی**

نام تعاونی

عضو یا مشتری محترم:

مسدیریت تعاونی شما در جستجوی راه‌های بهبود عملکرد تعاونی است ولی این کار بدون استفاده از نظرات صادقانه شما میسر نیست. بنابراین، از شما درخواست می‌کنیم کمی وقت برای پاسخ به سئوالات زیر اختصاص دهید.

لطفاً:

۱- نظرات واقعی خود را ارائه دهید.

۲- در صورت تمایل می‌توانید از ذکر نام خودداری کنید.

۳- در صورت لزوم درباره نظرات خود توضیح داده و یا نظرات دیگری نیز مرتبط با سؤال ارائه کنید.

۴- در صورت لزوم می‌توانید بیش از یک پاسخ را علامت بزنید.

۵- به یاد داشته باشید که نظرات شما در بهبود وضعیت مؤثر خواهد بود.

توجه: پاسخهایی را علامت بزنید که بهترین وجه نظرات شما را نشان می‌دهد.

توجه: لطفاً عددی را با دایره مشخص کنید که نظر شما را به بهترین نحو ارائه نماید.

۴ = کاملاً درست

۳ = تقریباً درست

۲ = نه تقریباً درست

۱ = کاملاً غلط

نظراتان درباره عملکرد تعاونی در حال حاضر چیست؟

توجه: لطفاً دور عددی دایره بزنید که در بر گیرنده کامل نظرات شما است:

۴ = بسیار مهم

۳ = مهم

۲ = نه خیلی مهم

۱ = بی اهمیت

لازم است که مدیران تعاونی‌ها شناخت بهتری از تصورات و انتظارات اعضاء و مشتریان خود داشته باشند. شناخت این انتظارات نیز مستلزم کشف این نکته است که بدانند اعضاء و مشتریان چه انتظار و تصوری از تعاونی‌ها دارند. تبیین تمایز انتظارات و تصورات، ارائه‌کننده اطلاعات ارزشمندی است که مدیران تعاونی‌ها را قادر می‌سازد نکات قوت و ضعف عملکرد خود را بازشناسی نموده و عقب ماندگیهای موجود را جبران نمایند.

بندرت	گامگامی	منظم	کاملاً منظم	فراوانی حمایت از تعاونی
بالای ۷۵٪	۷۵ تا ۵۰٪	۲۵ تا ۵۰٪	زیر ۲۵٪	میزان خرید مایحتاج روزانه از تعاونی
چاره دیگری ندارم	کیفیت خوب	قیمت مناسب	نزدیک بودن	دلایل حمایت از تعاونی
خوب نیست	متوسط	خوب	بسیار خوب	نظر کلی درباره تعاونی
نه خیر	نمی‌دانم	در صورت امکان	بلی حتماً	تعاونی‌ها باید تشویق و تقویت شوند

۱	۲	۳	۴	تعاونی‌ها از لحاظ مکانی در محل مناسبی هستند
۱	۲	۳	۴	قیمت‌ها عادلانه هستند
۱	۲	۳	۴	ساعات کاری تعاونی‌ها مناسب هستند
۱	۲	۳	۴	تعاونی‌ها بیشتر اقلامی را که من می‌خواهم دارند
۱	۲	۳	۴	رفتار پرسنل تعاونی دوستانه است
۱	۲	۳	۴	کالاها موجود در تعاونی دارای کیفیتی بهتر هستند
۱	۲	۳	۴	میزان کالاها موجود در تعاونی بیانگر میزان نیازهای مشتریان هستند
۱	۲	۳	۴	تعاونی به عقاید مشتریان احترام می‌گذارد
۱	۲	۳	۴	تعاونی‌ها عمدتاً نسبت به مفاهیم شخصی ارجحیت دارند
۱	۲	۳	۴	یافتن کالاها در تعاونی آسان و سریع است
۱	۲	۳	۴	تعاونی‌ها از روشنایی مطلوبی برخوردارند
۱	۲	۳	۴	تعاونی‌ها محیط و دکور جذابی دارند
۱	۲	۳	۴	زمان انتظار در صف صندوق قابل قبول است
۱	۲	۳	۴	اطلاعاتی که مورد نیاز است به راحتی قابل حصول می‌باشد
۱	۲	۳	۴	نظافت تعاونی‌ها مناسب هستند

۱	۲	۳	۴	محل مناسب تعاونی
۱	۲	۳	۴	عادلانه بودن قیمت‌ها
۱	۲	۳	۴	ساعات کار تعاونی
۱	۲	۳	۴	دسترسی به کالاها مورد نیاز
۱	۲	۳	۴	رفتار دوستانه کارکنان
۱	۲	۳	۴	فروش کالاها با کیفیت برتر
۱	۲	۳	۴	نیاز به فروش محصولات بر اساس نیاز مشتریان
۱	۲	۳	۴	استفاده و احترام به نظرات مشتریان
۱	۲	۳	۴	ارجحیت تعاونی‌ها به فروشگاههای خصوصی
۱	۲	۳	۴	سهولت یافتن کالاها در تعاونی
۱	۲	۳	۴	روشنایی داخل فروشگاه تعاونی
۱	۲	۳	۴	محیط و دکور جذاب تعاونی
۱	۲	۳	۴	مدت انتظار در صف صندوق
۱	۲	۳	۴	دسترسی آسان به اطلاعات مورد نیاز
۱	۲	۳	۴	نظافت تعاونی

نسایایی قسمتی از این عوامل تولید از پیشرفت و ترقی باز می‌ماند و گاهی نیز به طور کامل متوقف می‌شود.

کمبود هر یک از مواد اولیه تولید یا دسترسی مناسب به دانش فنی در تولید و یا نبود و کمبود نیروی کار ماهر و ... و بالاخره عدم هماهنگی بین آنها می‌تواند تولید را در وضع اشتغال ناقص قرار داده و یا متوقف نماید. یکی از حفره‌ها و تنگناهای تولیدی به ویژه در تولیدات روستایی و اقتصاد تعاونی کمبود نیروی انسانی کارآمد و عنصر کار ماهر و آموزش دیده است.

شرکت عنصر کار در تولید به ویژه روستایی با مهارتهای لازم از اساسی‌ترین رکن توسعه اقتصادی تلقی می‌گردد. معمولاً یک روستا خود یک واحد تولیدی است و در حال حاضر حدود نیمی از جمعیت کشور ما را در خود جای داده است. یکی از عواملی که زندگی شهر نشینی را آسیب‌پذیر می‌نماید مهاجرت گسترده روستائیان به شهرهاست. به وجود آمدن مسائلی چون فقر و نابرابری در کشورهای در حال رشد، انفجار جمعیت و بیکاری فزاینده معمولاً ریشه در رکود و اشتغال ناقص دارد که با سیر قهقرای اقتصاد روستایی همراه است.

در دهه‌های اخیر شامل تحول قابل ملاحظه‌ای در طرز تلقی اقتصاد دانان نسبت به توسعه بوده‌ایم تحولی که بر آن اساس عده بسیاری توسعه کشاورزی را امری الزامی در توسعه ملی می‌دانند و معتقدند بدون توسعه کشاورزی و توسعه روستایی رشد و توسعه صنعتی ممکن نخواهد بود و یا اگر هم ممکن گردد موجب بر هم خوردن تعادل اقتصادی خواهد گردید. توسعه روستایی را می‌توان عامل مهمی در جهت بهبود شرایط زندگی افراد کم درآمد ساکن روستاها و خودکفایی آنها در روند توسعه کلی کشور دانست. هر گاه سخن از توسعه روستایی است مهم‌ترین محور آن کشاورزی به عنوان تأمین کننده بسیاری از نیازها از جمله مواد غذایی، صنعتی و ... است.



تنگناهای آموزشی و تأثیر آن بر اشتغال و توسعه اقتصاد روستایی

توسعه زمانی تحقق می‌یابد که از تمام عوامل و امکانات و منابع تولید کشور استفاده به عمل آید. اتلاف منابع به ویژه بیکاری نیروی انسانی دوره گذر توسعه را به یک دوره فرسایشی بدل می‌نماید. علاوه بر آن بیکاری توزیع درآمد را نامتعادل می‌نماید و دامنه فقر را در جامعه گسترش می‌دهد. اعتماد به نفس افراد جامعه را از بین می‌برد، عوامل انسانی را زایل می‌نماید

و ...

مواقعی ظاهر می‌شوند که تولید آماده پیشرفت و ترقی است و عناصر تشکیل دهنده آن در وضع اشتغال ناقص قرار گرفته و ظرفیت بهره برداری از عناصر تولید کاملاً مهیای بهره برداری است ولی به علت عدم تقارن و هماهنگی در پیشرفت یا بر اثر عدم هماهنگی بین برخی از عناصر تشکیل دهنده تولید و یا بر اثر کمبود و یا

● محمد ولی کیانمهر - عضو هیأت علمی
دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبائی

مقدمه

تنگناهای اقتصادی یا حفره‌های اختتاتی عبارتند از: تنگناهایی که عقب ماندگی بعضی از عناصر تولید را نسبت به سایر عوامل تولید نشان می‌دهد و تنگناها در

بعد از کشاورزی، صنایع روستایی به عنوان عامل کاهش بیکاری و پر کردن زمان فراغت روستائیان و افزایش درآمد، افزایش ارزش افزوده محصولات کشاورزی مانند صنایع تبدیلی، بسته بندی و صنایع دستی و ... نیز از ابزارهای توسعه روستایی می‌باشند.

بدیهی است برای از قوه به فعل در آوردن این ظرفیت‌ها نیاز به آموزش است. تجارب کشورهای گوناگون نشان از آن است که تربیت و آموزش نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل و ملزومات توسعه اقتصادی است و لازمه پیشرفت و توسعه نیز ایجاد زمینه تحول در قوای درونی و پیش و سطح مهارت افراد جامعه است. در برنامه‌گذاریهای آموزشی می‌باید بخش یاد شده را به طور کارا و مستمر با مراکز آموزشی، دانشگاهی و آموزشهای مهارتی ارتباط داد.

موضوع آموزش را باید از دو جهت مورد توجه قرار دهیم محور نخست آموزش و تخصص برای تولیدات روستایی، افزایش مهارت دانش فنی در امر تولیدات کشاورزی و سختی این آموزشها با نیازهای واقعی کشاورزان است، بنابراین وجود یک زیر بنای تحقیقاتی که به نیازهای آموزشی پاسخ مناسب گوید نیز لازم است. بدیهی است که جوانی جمعیت کشورمان (حدود ۵۰٪ این جمعیت زیر ۱۵ سال است) مقوله‌ای است که اشتغال را یکی از مسائل مهم در حال و آینده به حساب می‌آورد. بیکاری نیروی آماده به کار، اشکال مختلف اشتغال ناقص، کاذب، کمکاری و ... یکی دیگر از تنگناهای جدی در فرآیند توسعه و رشد اقتصادی کشور محسوب می‌شود که آن را به شدت مختل می‌نماید. توسعه زمانی تحقق می‌یابد که از تمام عوامل و امکانات و منابع تولید کشور استفاده به عمل آید. اتلاف منابع به ویژه بیکاری نیروی انسانی دوره گذر توسعه را به یک دوره فرسایشی بدل می‌نماید. علاوه بر آن بیکاری توزیع درآمد را نامتعادل می‌نماید و دامنه فقر را در جامعه گسترش می‌دهد. اعتماد به نفس افراد جامعه را از بین

می‌برد. عوامل انسانی را زایل می‌نماید و ...

اهمیت آموزش و نقش آن در توسعه اقتصادی

آموزش نوعی سرمایه گذاری در منابع انسانی است و به گونه‌ای با ارتقاء دانش و مهارتها و نگرشهای افراد جامعه، کارکنان، مدیران جامعه که در جستجوی افزایش مهارت و دانش فنی بیشتر هستند همسو است و سرانجام به توسعه اقتصادی اجتماعی منجر می‌شود. آموزش علاوه بر تسریع دانش، پیشرفتهای تحقیقاتی تکنولوژیکی و علمی و دانش جدید را نیز به وجود می‌آورد. در شرایط امروزی جهان در اغلب کشورها آموزش عامل اصلی پیشرفت و توسعه تلقی می‌گردد.

موضوع دیگر چگونگی برخورداری از اطلاعات و دانش و آموزش، پژوهش، تغییر و تحول در وضعیت نیروی انسانی و کارآمدتر کردن آن است، به عبارتی امروزه

کشورهایی که برخوردار از زیر ساختها و نهادهای علمی پژوهشی هستند، توسعه عامل انسانی را در تولید محقق کرده‌اند. به این ترتیب توسعه ملی به صورت گسترده‌ای در گرو برخورداری از دانش و تکنولوژی پیشرفته است که تنها در سایه آموزش و انجام پژوهش‌های بنیادی، کاربردی کسب می‌گردد.

در ادبیات توسعه می‌توان توسعه را مترادف رشد اقتصادی و افزایش درآمد کلی کشور تلقی کرد. در این فرآیند توسعه با رشد آغاز و با توسعه اقتصادی استمرار می‌یابد. به تعبیر دیگر توسعه فرآیند تحول نهایی در سطوح مختلف ساختار فرهنگی و اجتماعی است و در این جریان مفهوم توسعه به معنای تحول نهادهای اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است.

شیوه‌های آموزش و انواع آن

در تقسیم بندی کلی، آموزش به دو نوع



رسمی و غیر رسمی بر می‌خوریم:

الف) آموزش رسمی: این آموزش به آن روش آموزشی گفته می‌شود که آموزش سازمانی و نهادینه گردیده است و از نظر زمان دارای مدارج و از نظر ساختار دارای سلسله مراتبی است. این نوع آموزش از مراحل آموزش ابتدایی آغاز و به عالی‌ترین مدارج آموزش دانشگاهی ختم می‌گردد.

ب) آموزش غیر رسمی: این آموزش عبارت از هر گونه آموزش و کارآموزی است که در آن واحدهای سازمانی، ضابطه‌ها و پذیرش کارکنان، وسایل و امکانات و سایر اجزای سازمان را با توجه به وضع آموزش گیران، گروهها یا موقعیت‌های خاص آنچنان انتخاب جرح یا تعدیل می‌نماید تا بازده را به حداکثر و موانع سازمانی را به حداقل تقلیل دهد.

ج) آموزشهای فنی و حرفه‌ای: این آموزشها عبارتند از هر نوع برنامه آموزشی سازمان یافته‌ای که در چهار چوب آن آموزشهای رسمی و غیر رسمی، جوانان و بزرگ سالان را به منظور کسب مهارت و دانش بیشتر برای احراز شغل یا حرفه یا افزایش کارایی و توانایی انجام آن توانگر گرداند و در انجام زمینه‌های شغلی مختلف از جمله کشاورزی، امور صنعتی و خدماتی ظرفیت انجام کار از این طریق افزایش یابد. به عبارت دیگر آموزشهای فنی و حرفه‌ای به آموزشهایی گفته می‌شود که فرد را برای احراز شغل و حرفه و کار آماده مینماید و توانایی او را برای انجام کار و افزایش مهارت شغلی توانایی سازد. این آموزشها پیامدهایی گوناگونی دارند که برخی از آنها به شرح زیر است:

- ۱) توزیع درآمد را بین افراد جامعه عادلانه‌تر می‌نماید.
- ۲) از مهاجرت روستائیان جلوگیری و رونق اقتصاد روستایی را ممکن می‌سازد.
- ۳) از بزه کاری اجتماعی جوانان و بیکاران ممانعت می‌کند و زمینه‌های شغلی ایجاد می‌نماید و بهره‌وری و تغییر ساختار نیروی کار جامعه را ممکن می‌سازد.
- ۴) تغییر و تحول در نیروی کار جامعه

توسعه ملی به صورت گسترده‌ای در گرو برخورداری از دانش و تکنولوژی پیشرفته است که تنها در سایه آموزش و انجام پژوهش‌های بنیادی، کاربردی کسب می‌گردد.

ایجاد می‌کند و تأمین نیروی کار ماهر را ممکن می‌سازد.

۵) ایجاد رقابت سالم در بازار کار و افزایش تعداد افراد ماهر در جامعه را ممکن می‌سازد. کشورهایی که در آنها نه فقط آموزش عمومی بلکه آموزش کاربردی و مهارتی در سطوح و انواع مختلف متناسب با نیازهای برنامه توسعه اقتصادی، منابع انسانی را برای پیشرفت مسائل اقتصادی و اجتماعی همراه بوده است به موفقیت‌های زیادی نائل گردیده‌اند. چرا که برتری‌های اقتصادی زمانی به دست می‌آیند که کشور به توسعه نظام آموزشی مبتنی بر آموزشهای مهارتی و حرفه‌ای بپردازد. در کشور ما نیز به دلیل قرار گرفتن در شرایط خاص اقتصادی از قبیل نیاز به افزایش تولید و نیز معضل رشد سریع جمعیت، جوانی جمعیت و همچنین مسائل مهمی که در این زمینه‌ها وجود دارد می‌باید به آن توجه شود، اشتغال نسلی جوان با پتانسیل بالقوه می‌تواند در جهت توسعه اقتصادی اجتماعی گامهای بلندی بردارد و هم از عوارض اجتماعی ناشی از عدم اشتغال حجم انبوه جمعیت کاسته شود.

در هر حال آموزش فنی و حرفه‌ای در رفع عوارض ناشی از توسعه نیافتگی مؤثر بوده و می‌تواند سبب بهبود سریع و فوری در ساختار اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور گردد.

اشتغال و مسائل مربوط به آن در اقتصاد ایران

در سالهای آینده بازار کار کشور با عرصه‌هایی به مراتب وسیع‌تر از گذشته مواجه خواهد شد. بر اساس پیش‌بینی‌هایی

که صورت پذیرفته مقدار تازه واردان به بازار کار تا دهه پایانی قرن حاضر شمسی به دو برابر خواهد رسید و با توجه به این که کیفیت عرضه نیروی کار با سالهای پیش از آن متفاوت خواهد بود برای پاسخگویی به ایجاد فرصتهای شغلی، نیازمند افزایش موجودی سرمایه تا بیش از دو برابر سطح فعلی می‌باشیم. پاسخگویی به نیاز بازار مستلزم تعادل در عوامل فوق است که به طور مزمّن و ناپایدار موجبات گسترش تعداد بیکاران را فراهم می‌آورد و البته خود این بیکاران اثراتی نیز بر بازار کار خواهند داشت که قابل تأمل است. نگاهی به تحولات بازار کار در دهه گذشته نشان می‌دهد که میزان عرضه نیروی کار از حدود ۱۳ میلیون در سال ۱۳۶۵ به ۱۷ میلیون در وضع حاضر رسیده است یعنی به طور متوسط سالانه ۲۲۰۰۰۰ نفر وارد بازار کار می‌شوند.

در طی دهه آینده پیش‌بینی می‌شود که میزان عرضه نیروی کار به مراتب بیش از حال حاضر باشد. بر اساس تحقیقات انجام شده می‌توان گفت که در دهه آینده طی برآوردهای کف و سقف به میزان ۵ میلیون نفر و ۷ میلیون افزایش عرضه نیروی کار را نشان می‌دهد. مسلماً ایجاد فرصتهای شغلی حتی به اندازه حد کف برآوردهای مزبور، کار ساده‌ای نخواهد بود.

در دهه گذشته تعداد فرصتهای شغلی ایجاد شده در هر سال تحت تأثیر منابع مالی داخلی تزریق شده و به بخشهای اقتصادی کشور و همچنین به حرکت درآمدن چرخه تولید که بر اثر جنگ تحمیلی تا اندازه زیادی متوقف شده بود قرار داشته است اما چشم انداز اقتصاد ایران در آینده با توجه به عرضه نیروی کار از ۱۶ میلیون بیش از ۲۱ میلیون نفر به دلایل بسیاری خوشبینانه نیست. از جمله می‌توان به ایجاد حداقل ۵ میلیون فرصت شغلی با فرض ثابت بودن سایر شرایط که نیازمند افزایش موجودی سرمایه به میزان ۱۴۰۰۰۰۰ موجودی فعلی کشور اشاره کرد. اما با توجه به این که سرمایه‌گذاری‌ها در سالهای گذشته

عمدتاً در طرحهای انجام شده که تاکنون به اتمام نرسیده و امید بازدهی و برگشت سرمایه از آنها در کوتاه مدت نمی‌رود و همچنین مسأله بازپرداخت تسهیلاتی خارجی همگی دلایلی هستند که تشکیل موجودی سرمایه را به مقدار مورد نیاز دشوار می‌سازند، در بررسی مسئله اشتغال از مفاهیمی چون بارتکفل، نرخ اشتغال، نرخ بیکاری و نرخ فعالیت استفاده می‌شود. نرخ فعالیت از نسبت جمعیت تقاضا کننده برای کار به کل جمعیت محاسبه می‌شود.

بیکار به افرادی از جمعیت فعال اطلاق می‌گردد که در سن فعالیت اقتصادی قرار داشته اما به دلیل عدم اشتغال فرصت مناسبی برای فعالیت پیدا نکرده‌اند. نرخ اشتغال از کل جمعیت شاغل به جمعیت فعال و بارتکفل از نسبت کل جمعیت به شاغلین محاسبه می‌شود. بارتکفل بالا و تکنولوژی توسعه نیافته سبب کاهش تولید سرانه شاغلین از یک سو و گسترش فقر عمومی از سوی دیگر است. از کل جمعیت فعال کشور در سال ۶۵ حدود ۵۴/۷٪ در مناطق روستایی ساکن بوده‌اند که این توزیع جمعیت فعال با توزیع کل جمعیت کشور مطابقت دارد که ۵۴٪ در شهر و ۴۶٪ از جمعیت در روستا ساکن بوده‌اند.

اگر چه توزیع جمعیت فعال با توزیع کل جمعیت در مورد تمام گروههای سنی به عنوان یک مجموعه صادق است ولی در مورد گروههای سنی متفاوت مصداق ندارد. نسبت جمعیت فعال روستایی به کل جمعیت در سنین پایین بسیار زیاد است به طوری که ۷۰٪ از کل جمعیت فعال زیر ۱۵ سال در مناطق روستایی ساکن هستند. بین سنین ۲۰ تا ۵۰ سال که سن فعالیت در روستا است این نسبت شدیداً کاهش یافته و بعد از آن دوباره روند صعودی به خود می‌گیرد کاهش سن جمعیت فعال بین ۲۰ تا ۵۰ سال در روستاها حکایت از ارتباط تنگاتنگ بازار کار و مهاجرت از مناطق روستایی به شهری دارد. بنابراین مهاجرت جوانان روستایی از یک طرف نیروی کار روستا را تغییر داده و به تسویدات



نتیجه‌گیری و رهنمودهای کاربردی

توسعه مفهومی است چند وجهی، که در شرایط مختلف و تغییر و تحول قابل بررسی بوده است. توسعه روستایی نیز به عنوان بهبود بخش شرایط زندگی روستائیان جزئی از توسعه کلی کشور محسوب می‌شود و برای موفقیت در آن پارامترهای آموزش، تکنولوژی مناسب توسعه و نیز سرمایه گذاری نقش محوری دارند.

جوان بودن جمعیت و به تبع آن بیکاری فزاینده‌ای که روند بروز اهمیت خود را به عنوان عامل بازدارنده در روند توسعه آشکارتر می‌کند و نیز هجوم نیروی کار فعال و جوان روستایی به شهرها، در نهایت مشکلات عدیده فرهنگی، اجتماعی و روانی را در پی خواهد داشت. لذا لزوم برنامه ریزی در راستای توسعه روستایی بیش از پیش اهمیت می‌یابد. آموزشهای فنی و حرفه‌ای و مهارتهای کاربردی با توجه به پتانسیلهای جمعیتی کشور، پایین بودن سطح بهره‌وری و شیوه‌های سنتی تولید، ابزارهای کارآمدی هستند که طراحی و

کشاورزی آسیب رساننده و از طرف دیگر موجب برون تقاضای نیروی کار از شهرها شده و تعادل اقتصادی بازار کار را بر هم زده است. دلیل آن هم واضح است زیرا ایجاد اشتغال بیشتر در مناطق شهری سبب این امر گردیده است.

طبق آمار و ارقام موجود در طول سالهای ۵۵ تا ۶۵، ۸۳٪ از کل مشاغل ایجاد شده در مناطق شهری و ۱۷٪ در مناطق روستایی بوده است و اگر دوره سالهای ۵۵ و ۶۵ را در نظر آوریم ملاحظه می‌شود که نرخ رشد اشتغال در مناطق شهری بیش از ۴٪ و در مناطق روستایی کمتر از ۱٪ بوده است. این موضوع دقیقاً یادآور تجربه برخی از اقتصاددانان و نظریه پردازان اقتصادی کشورهای توسعه نیافته است به طور مثال «تودارو» در بررسی‌های مهاجرتی خود می‌گوید: هر شغل جدیدی که در شهر ایجاد شود ۲ تا ۲ نفر مهاجر جدید می‌پذیرد. بنابراین اگر ۱۰۰ شغل جدید در شهر ایجاد شود ممکن است تا ۲۰۰ نفر مهاجر به طرف شهرها حرکت کنند و ۲۰۰ نفر به سقف بیکاران شهری افزوده گردد.

یک از مظاهر زندگی سازمانی مورد بررسی قرار داد. برای مثال، توسعه کمی سازمان (به طوری که اشاره شد) یک بعد آن است، در حالی که توسعه فعالیت‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی سازمان سه بعد دیگر آن را نشان می‌دهد. در مقاله حاضر یکی از این نمونه‌های توسعه، یعنی امور مالی و پولی مورد توجه قرار گرفته است.

چند سوال

پیش از طرح موضوع اصلی، ابتدا باید به این نکته اشاره شود که هر یک از مدیران یا مسئولان یک سازمان علاقمندند شاهد توسعه واحد خودشان باشند، ضمن این که همه به توسعه کلی سامان نیز نظر دارند و برای تحقق این توسعه تلاش می‌کنند. همچنین، مدیران علاقمند به توسعه معمولاً سئوال‌هایی مطرح کرده، در صدد پاسخگویی به آن بر می‌آیند، و اگر نتوانند خودشان پاسخ این سئوالها را پیدا کنند، عده زیادی از آنان به افراد مطلع روی می‌آورند. آن چه در زیر آمده نمونه‌های سئوالاتی است که در زمینه توسعه مالی مطرح می‌شود:

۱- سازمان کوچک اما در آمد قابل ملاحظه است. علاقمندیم دامنه فعالیت سازمان را گسترش دهیم، اما نخست باید برای این کار سرمایه‌ی بیشتری کسب کنیم تا بتوانیم به کمک آن به توسعه سازمانی برسیم. برای این منظور چه کارهایی می‌توانیم انجام دهیم؟

۲- اخیراً ما بحران نقدینگی^۱ مواجه شده‌ایم، ولی بانک طرف حساب، حاضر نیست به ما کمک کند. چه باید بکنیم؟

۳- یک سفارش بزرگ دریافت کرده‌ایم تا مقادیر قابل ملاحظه‌ای کالای الکتریکی برای یک مشتری قابل اعتماد و با ارزش تهیه کنیم. چگونه باید اطمینان حاصل کنیم که از عهده این سفارش بر خواهیم آمد؟

۴- با چه دقتی می‌توان نقدینگی و جریان آن را برای آینده پیش بینی کرد؟

۵- علاقمندیم گاه و بیگاه بر نقدینگی خود بیفزاییم تا بتوانیم در فاصله دریافت سفارش تا دریافت پول آن، مشکل مالی



توسعه فعالیت و بحران مالی

- نوشته جان والش
- ترجمه: دکتر غلامعلی سرمد

مقدمه

به یک تعبیر می‌توان گفت که همه جانداران (و حتی به تعبیری اشیای بیجان) همواره تغییر می‌کنند. همچنین، تمامی سازمانها و تشکلهای نیز همیشه در حال تغییرند. با اینحال، شایان یادآوری است که تغییر انواع چندی دارد که اهم آنها به شرح زیر است:

۱- تغییر کمی که رشد گیاه و حیوان نمونه بارز آن است.

۲- تغییر کیفی که می‌توان تبدیل میوه کال به میوه رسیده، یا تنویر تدریجی افکار انسان را نمونه‌های آن دانست.

۳- تغییر کمی یا کیفی به صورت جا به جایی، مثل ساختمانی که به هر دلیل فرو

می‌ریزد (تغییر کمی)، یا نقاشی مکانی که به مرور زمان کتیف یا کمرنگ می‌شود و باید آن را مجدداً نقاشی کرد (تغییر کمی همراه با تغییر کیفی).

آن چه در این نوشته مورد بحث قرار گرفته، تغییرات سازمانی از یک بعد است که زیر عنوان کلی «توسعه» از آن یاد شده است. البته باید گفت که توسعه به یک تعبیر می‌تواند کمی باشد (مثل سازمانی که وسعت پیدا کند و ساختمان تازه‌ای بر ساختمانهای قبلی آن افزوده شود)، یا کیفی، هر چند در حالت کیفی معمولاً از «رشد» سخن گفته می‌شود. در عین حال و مانند آن چه برای عنوان این مقاله در نظر گرفته شده، کلمه توسعه را به کلی به کار می‌برند به نحوی که هر دو بعد کمی و کیفی را شامل شود.

از سوی دیگر توسعه را می‌توان در هر

خود را بر طرف کنیم، یا با چنین مشکلی مواجه نشویم. در چنین شرایطی چه راههایی به روی ما گشوده است؟

۶- در سازمان ما فروش یا ارائه خدمات به صورت نسبی اجتناب ناپذیر است، اما بدهکاران در پرداخت دیون خود تأخیر می‌کنند و معمولاً در آخرین مهلت سررسید به فکر انبای دین می‌افتند. در نتیجه ما از جهات مختلف و از جمله در پرداخت بدهیهایمان با مشکل مواجه می‌شویم. به نظر شما چگونه می‌توانیم حداقل نسبی‌های کلان را کاهش داده، یا ترجیحاً آن را به کلی متوقف سازیم؟

چند راه حل

بدون آن که بخواهیم ادعا کنیم که آن چه در ریز می‌آید مطلوب‌ترین یا قاطع‌ترین راه حلها است و نیز بدون این که در پاسخ هر سؤال تقدم و تأخر راه حل را در نظر بگیریم، به سئوالهای مطرح شده در حد اطلاعات علمی و تجربی خود پاسخ می‌دهیم. در عین حال، باید دانست که این پاسخها نتیجه اندیشه‌های یک نفر است و بی‌تردید دیگران هم حق دارند و می‌توانند پاسخهای دیگری به هر سؤال بدهند.

۱- در پاسخ سؤال اول که گردآوری سرمایه برای توسعه مطرح شده، می‌توان گفت: لازم است ابتدا یک طرح جامع از آن چه در نظر دارید، تهیه کنید. در واقع نخستین اقدام آن است که توسعه مورد نظر را برای خودتان به گونه‌ای تعریف کنید که حدود، زمان تحقق، هزینه‌های تقریبی، منافع قابل انتظار، افزایش احتیاج به نیروی انسانی و ابزار و وسایل و عوامل متعدد دیگر را شامل شود. به علاوه شایسته است در این طرح افزایش تقریبی فروش، افزایش تقریبی درآمد با توجه به جمیع جهات از جمله روند افزایش تورم و نکاتی نظیر آن چه در زیر آمده، مورد توجه قرار گیرد:

(۱) مروری بر تاریخچه سازمان و سیر تحول فعالیت‌های آن از آغاز تا کنون. با این کار می‌توان با دو نکته اساسی، یعنی دوره‌های شکست و پیروزی سازمان آشنا شد و از هر یک از این دوره‌ها عبرت گرفت و

بر اساس تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در هر توفیق یا شکست، برنامه‌های آینده را به شیوه آغازین^۱ ارزشیابی کرد تا بهتر بتوان توفیق آن را در آینده مشخص کرد.

(۲) بررسی پیرامون شرایط عمومی و اختصاصی بازار را به مفهوم کلی کلمه در نظر بگیریم، تقریباً هیچ سازمانی را نمی‌توان پیدا کرد که با بازار ارتباط نداشته باشد. در واقع، از کوچکترین سازمان نظیر یک واحد تولیدی خانگی گرفته تا سازمانهای بزرگ دولتی و خصوصی، اعم از این که کالا یا خدمات عرضه کنند، با بازار ارتباط دارند. به همین دلیل به تمامی سازمانها توصیه می‌شود پیش از هر اقدام جدید، ابتدا به بررسی بازار، به ویژه آن قسمت، که به خودشان مربوط می‌شود بپردازند.

(۳) بررسی دقیق طرح توسعه سازمان خودی به شرحی که گذشت.

(۴) پیش بینی جریان نقدینگی در سازمان، منطقه، کشور و حتی در سطح جهانی. نکته قابل یادآوری، این است که به دلیل گسترش و سرعت ارتباطات، در عصر حاضر نمی‌توان از تغییرات نرخ و حجم پول و ارزش برابری (ارز) و مانند آن حتی در کشورهای بسیار دور، بی‌تفاوت گذشت. مخصوصاً تغییرات پولهای تعیین کننده مثل دلار، پوند، یورو، ین و امثال آن باید حتماً مورد توجه و برآورد تقریبی قرار گیرد.

(۵) مروری کلی بر فعالیتهای گذشته سازمان از بعد پولی. برای این منظور می‌توان از ترازنامه‌های هر سال، یا سایر صورت وضعیت‌های مالی استفاده کرد تا بتوان روند کلی تحولات پولی و مالی سازمان را ملاک پیش بینی کرد و مبنای قضاوت حال و آینده قرار داد.

(۶) مروری بر ساختار کلی سازمان از نظر نیروهای انسانی و ابزار و تجهیزات، که البته ترکیب نیروهای انسانی سازمان به طور ویژه مورد تأکید است.

به این ترتیب، با تعیین حدود، سرعت، زمان شروع و خاتمه، برآورد پول لازم برای اجرای طرح، پیش بینی و حدود جریان

نقدینگی مورد نیاز، اجتناب از خوشبینی یا بدبینی شدید و حرکت بر اساس واقع نگری، تعیین منابع تأمین مالی و پولی مثل انواع وام کوتاه مدت تا بلند مدت و ملاحظه پیش هنگام اما نزدیک به واقع خطرپذیری (ریسک) امکان‌پذیر می‌گردد.

۲- در زمینه مقابله با بحران نقدینگی باید به سئوالهایی نظیر آن چه در زیر می‌آید، پاسخ داده شود:

(۱) آیا این بحران به تازگی حادث شده یا سابقاً نیز نمونه یا نمونه‌های آن در سازمان دیده شده است؟

(۲) آیا می‌توان پیش بینی کرد که بحران تا چه زمانی ادامه خواهد داشت؟ برای مثال اگر سازمان شما یک تعاونی تولید است، پیش بینی می‌کنید که تولید شما در چه تاریخی و با چه قیمتی به بازار عرضه خواهد شد و بهای آن در چه تاریخی در دسترس شما قرار خواهد گرفت تا بتوانید با بحران مالی مقابله کنید.^۲

(۳) ریشه‌های اساسی این بحران چیست و بر اساس علم و تجربه سازمان خودتان، تجربه‌های سایر سازمانهایی که می‌شناسید و فعالیتی مشابه شما دارند، یا علم و تجربه مشاوران مالی چگونه باید آن را ارزیابی کرد؟

آن گاه اقداماتی نظیر موارد زیر قابل بررسی و استفاده از هر یک یا چند مورد آن، مفید است.

الف - فروش اندکی از مستغلات در صورتی که چنین مستغلاتی در اختیار دارید. شاهد مثال ما یک تعاونی بیمه است که در ساختمانی بزرگ و دارای چند طبقه آپارتمانی فعالیت می‌کرد، اما پس از مواجهه با بحران مالی یکی از این آپارتمانها را فروخت.

ب - تبدیل مستغلات، بدین معنی که هر گاه فشار مالی شدید است، می‌توانید ساختمان محل فعالیت کنونی را بفروشید و با قسمتی از آن واحد فعالیت کوچکتری تهیه کرده و مابقی را در جهت حل بحران مالی به کار بگیرید. در این مورد نکات چندی باید مورد توجه قرار گیرد که چند نمونه آن چنین است:

- حتی الامکان فاصله واحد جدید فعالیت با واحد قبلی زیاد نباشد.

- تا حد امکان مسیر رفت و برگشت مشتریان شما به آن ساده باشد.

- واحد کوچکتر از ضاهری زیبا و جذاب برخوردار باشد.

- از نظر تزیینات داخلی وضعی بهتر از حالا داشته باشید.

به این ترتیب به تدرت ممکن است کسی تصور کند که شما به دلیل گرفتاری مالی تغییر جا داده‌اید ضمن این که نیاز مالی شما نیز برطرف شده است.

ج - آزاد کردن سرمایه‌هایی که کمتر از آن استفاده می‌شود. برای مثال ممکن است شما وسایل و تجهیزاتی در اختیار داشته باشید که صرف نظر از پر کردن فضای محل کار، تقریباً استفاده‌ای از آن نمی‌شود. در این صورت، می‌توانید آن را بفروشید و شاید هم بتوانید این وسایل و تجهیزات را به افراد مطمئن به اجاره واگذار کنید، ولی در حالت اخیر سرمایه نقدی شما سریعاً زیاد نخواهد شد.

د- واگذاری بخشی از فعالیت خودتان به دیگران. برای مثال، اگر شما یک واحد تولیدی همراه با یک واحد توزیعی به صورت تعاونی دارید، می‌توانید دومی را به بهترین خریدار که بیشترین قیمت را نقداً می‌پردازد بفروشید. در این گونه موارد، بزرگترین مشکل اخلاقی فروشنده آن است که نمی‌داند با کارکنان واحد مورد معامله چه باید کرد. اما راه حل این مشکل بسیار ساده است. شما می‌توانید به هر شکل ممکن واحد فعالیت را با کارکنان آن بفروشید. این کار دقیقاً به نفع خریدار است، زیرا با افراد با تجربه‌ای کار خواهد کرد که چون مدتی در آن سازمان بوده‌اند، نسبت به آن احساس مالکیت و تعلق خاطر ندارند و تا حد امکان خوب کار می‌کنند.

در همین زمینه، اجاره دادن یکی از دو واحد فعالیت نیز یک راه حل است، اگر چه پولی که از این بابت حاصل می‌شود، به تدریج مشکل نقدینگی شما را حل خواهد کرد.

با این حال در هر حالت فروش یا

تقریباً هیچ سازمانی را نمی‌توان پیدا کرده که با بازار ارتباط نداشته باشد. در واقع، از کوچکترین سازمان نظیر یک واحد تولیدی خانگی گرفته تا سازمانهای بزرگ دولتی و خصوصی، اعم از این که کالا یا خدمات عرضه کنند، با بازار ارتباط دارند. به همین دلیل به تمامی سازمانها توصیه می‌شود پیش از هر اقدام جدید، ابتدا به بررسی بازار، به ویژه آن قسمت که به خودشان مربوط می‌شود بپردازند.

به عنوان نمونه هایی از اقدامات احتمالی اشاره کرد:

(۱) جریان نقدینگی سازمان خودتان را طی دو ستون به گونه‌ای تنظیم کنید که «ستون اول نشان دهنده ورود پول به سازمان و ستون دوم معرف خروج پول از سازمان باشد. این سیاهه، که در واقع نوعی دخل و خرج سازمانی شما را نشان می‌دهد، باید برای دوره فعالیت مورد نظر، از شروع انعقاد قرار داد تا تحویل سفارش و دریافت وجه، تنظیم شود. به علاوه لازم است اعداد مستدرج در سیاهه به دقت کنترل و کمبودهای احتمالی به تقریب نزدیک به واقعیت پیش بینی شود، زیرا چنان چه حتی یک هفته پیش از انجام عملیات با کمبود پول مواجه شوید احتمال دارد تمامی تلاشهای قبلی شما خنثی شود.

(۲) با مشتری قرار بگذارید که پس از دریافت هر مقدار کالایی که شما تهیه کرده‌اید، بهای آن را به حساب شما واریز کند. در عین حال، گاه و بیگاه به بانک مراجعه موجودی خود را کنترل کنید تا چنان چه اشتباهی رخ داده باشد، بتوانید به موقع آن را برطرف کنید.

(۳) اگر هنوز در آغاز فعالیت هستید، به یاد داشته باشید که باید در نزد بانک خودتان اعتبار کافی کسب کنید تا بتوانید در موقع لزوم برای پرداخت بدهی از آن استفاده کنید. اگر هم مدتی از شروع کار شما می‌گذرد، ایجاد اعتماد برای بانک را از همین امروز آغاز کنید.

(۴) در صورت امکان و چنان چه اطمینان دارید فروش، نه می‌تواند، در قبال کالاهایی که از او دریافت می‌کنید چک مدت دار از شما بپذیرد. لافل قسمتی از بدهی خود را به این ترتیب بپردازید تا فرصت زیادتری برای

واگذاری به اجاره، باید توجه داشته باشید که این کار به حقیقت سازمان شما لطمه وارد نکند و درآمد شما در بلند مدت آن قدرها از آن تأثیر منفی نپذیرد.

ه - فروش واحد کم درآمد، در صورتی که دو واحد فعالیت در اختیار دارید. این اقدام نه به معنای فریفتن دیگران، بلکه بدان سبب است که احتمالاً شما نمی‌توانید از آن به خوبی بهره برداری کنید، در حالی که خریدار راه انجام دادن آن فعالیت را از شما بهتر می‌داند.^۲

و- تلاش برای کمک گرفتن از سهامداران، در صورتی که سازمان شما بر اساس فروش سهم تشکیل شده است. این حکم در مورد سازمانهای بازرگانی و تعاونی دارای بیش از دو شریک یا سهامدار دقیقاً صدق می‌کند. در عین حال، لازم است وثیقه‌ای منطقی برای اعضاء داشته باشید تا نسبت به افزایش سرمایه سازمان اقدام نکنند. برای مثال، اگر سازمان شما تعاونی مصرف باشد، می‌توانید برای کسانی که در افزایش سرمایه به شما کمک می‌کنند، امتیازهای خاصی در جهت خرید کالا در نظر بگیرید، زیرا به طوری که می‌دانید، اکثر اعمال انسان باید بر انگیزه درونی یا بیرونی استوار باشد.

ز- و بالاخره جمع آوری طلبهائتان در صورتی که از شخص یا اشخاصی طلب دارید حتی در مواردی که مشکل حاد مالی می‌توان طلبها را با مبالغ قابل ملاحظه‌ای تخفیف وصول کرد. در هر صورت، اندکی ضرر مادی به دلیل این تنزیل از حرکت به سوی ورشکستگی بهتر است.

۲- در پاسخ سؤال مربوط به اطمینان از قبول و انجام سفارش، می‌توان به نکات زیر



می‌دانید این عامل بسیار تعیین کننده است.
 (۴) شرایط مالی و روانی مشتریان شما از جمله عوامل مؤثر در پیش بینی هایتان پیرامون نقدینگی است. یک مشتری بسیار پولدار لزوماً کسی نیست که بدهی خود را دقیقاً در روز مقرر پرداخت می‌کند.

(۵) در هر پیش بینی نقدینگی باید قبل از هر چیز هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای سازمان را برآورد کرد. این نکته گاه به دلیل سادگی بیش از حد مورد توجه قرار نمی‌گیرد و مشکلاتی ایجاد می‌کند. همچنین، شایسته است پرداختهای اتفاقی، مثل درمان کارمندی که در سازمان مصدوم شده، یا پرداخت پاداشی که به هر دلیل ضرورت پیدا کرده، در پیش بینی مالی و پولی منظور شود.

۵- برای افزایش گاه و بیگاه نقدینگی، به خصوص در فاصله بین هر پرداخت و دریافت، راه حل ساده‌ای وجود ندارد، اما به طور کلی می‌توان نکات زیر را توصیه کرد:
 (۱) سعی کنید مرتباً با بانک خودتان در تماس باشید تا بدانید نوسانهای پولی شما چقدر است و چگونه می‌توانید بر مبنای این نوسانها برای جریان سالم و صحیح نقدینگی برنامه ریزی کنید.

(۲) هر وقت معلوم شد جریان نقدینگی شما با مشکل مواجه شده یا احتمال می‌رود در آینده نزدیک چنین مشکلی بروز کند، بلافاصله اقدام کنید و با افزودن بر موجودی به هر طریق ممکن جلوی مشکل بعدی را بگیرید.

به این ترتیب و با رعایت دو نکته یاد شده، می‌توانید لااقل از وضعیت پولی خودتان آگاه باشید و در صورت لزوم کاستیهای آن را جبران کنید.

۶- در نهایت باید به این سؤال پاسخ دهیم که در صورت ضرورت فروش نسبه، چه تمهیداتی باید اندیشید. برای این منظور می‌توان به نکاتی نظیر آن چه نیلأ مطرح می‌شود اشاره کرد:

(۱) اصولاً به چه دلیل یا دلایلی این نوع فروختن‌ها ضرورت پیدا می‌کند؟ آیا مثلاً کالاهای شما مشتری نقدی ندارد، یا مشتریان شما به گروه «سبیه بخر

کارکنان مرتبط با کار خودتان را نیز مورد توجه قرار دهید.

د - تأخیر احتمالی خریدار در پرداخت بهای کالا در شرایط اضطراری همراه با اندیشه برای جبران آن به هر صورت ممکن.
 ۴- در پاسخ چهارمین سؤال که پیرامون میزان دقت پیش بینی‌های مرتبط با جریان نقدینگی مطرح شده، اشاره به نکاتی نظیر موارد زیر ضرورت دارد، یا در واقع با رعایت آن می‌توان دقیق‌تر پیش بینی کرد:

(۱) همچنان که در مورد همه پیش بینی‌ها صدق می‌کند، هر پیش بینی ممکن است با خطاهایی همراه باشد و به همین دلیل باید مسئول آن تمامی احتمالات و مفروضات را در نظر بگیرد تا برآوردهایش از حداکثر دقت لازم برخوردار گردد.

(۲) لازم است در هر پیش بینی واقعیات مورد توجه قرار گیرد نه امیدها و آرزوی شما.

(۳) شایسته است پیش بینی‌ها بر اساس عامل زمان انجام شود، زیرا به طوری که

تأمین پول داشته باشید.

(۵) نکاتی نظیر آن چه را که در زیر می‌آید با دقت لازم و با جزئیات ممکن زیر نظر داشته باشید:

الف - افزایش قیمت کالاها به طور کلی و افزایش قیمت آن چه به کار شما مربوط می‌شود و به طور خاص.

ب - افزایش حتمی یا احتمالی نرخ بهره در بازار. البته می‌دانید که نرخ بهره‌های بانکی معمولاً سال به سال تغییر می‌کند، اما بازار تابع این نرخ نیست و نه تنها نرخ خاص خود را دارد، بلکه این نرخ ممکن است حتی ماه به ماه عوض می‌شود. اطلاع شما از آخرین تغییرات این نرخ می‌تواند بی اندازه مددکار شما باشد.

ج - بررسی احتمالات مرتبط با تحویل کالاهای مورد نظر به خودتان به دلایل متعدد از شرایط جوی و بسته شدن راهها گرفته تا خرابی وسیله نقلیه حامل آن کالاها و بیماری راننده و امثال آن. حتی در مناطق بحران زده لازم است اعتصاب کارگران و

در زمینه مقابله با بحران نقدینگی باید به سئوالهایی نظیر آن چه در زیر می آید، پاسخ داده شود:

(۱) آیا این بحران به تازگی حادث شده یا سابقاً نیز نمونه یا نمونه‌های آن در سازمان دیده شده است؟

(۲) آیا می‌توان پیش‌بینی کرد که بحران تا چه زمانی ادامه خواهد داشت؟ برای مثال اگر سازمان شما یک تعاونی تولید

است، پیش‌بینی می‌کنید که تولید شما در چه تاریخی و با چه قیمتی به بازار عرضه خواهد شد و بهای آن در چه تاریخی در

دسترش شما قرار خواهد گرفت تا بتوانید با بحران مالی مقابله کنید.

(۳) ریشه‌های اساسی این بحران چیست



حرفه‌ای، تعلق دارند، یا خود شما هم این کالاها را نسبه خریدارید و به این ترتیب دلواپس نسبه فروشی نیستید؟ در هر صورت، شاید توجه به ریشه‌های این مسئله و حل آن به شیوه‌های بنیادین، یکی از پاسخهای سئوال مورد نظر باشد.

(۲) تا حد امکان به کسانی که نمی‌شناسید، نسبه بفروشید. به نظر ما نفروختن کالا بهتر از آن است که به دنبال دریافت بهای آن وقت و اعصابتان را تلف کنید. همچنین با یک بار خوش حسابی این بار با آن مشتری به او اعتماد نکنید چون احتمال دارد این خوش حسابیهای آغازین نوعی دام باشد.

(۳) از فروش نسبه به مدت طولانی اجتناب کنید، زیرا چنان چه قیمت کالای مورد نظر تنزل کند، خریدار از لحاظ روانی در پرداخت به شما مشکل خواهد داشت و اگر برعکس قیمت زیاد شود، قدرت خرید بعدی شما کاهش خواهد یافت. به علاوه تجربه نشان می‌دهد که نسبه‌های دور زودتر دستخوش فراموشی بدهکاران می‌شود.

(۴) اگر امکان دارد، در برابر نسبه فروشی وثیقه بگیرید. این کار معمولاً با دریافت چک مرسوم است، اما به نظر می‌رسد چک سند معتبری برای این کار نباشد، زیرا در بسیاری از کشورها «چک روز» قابل پرداخت و ادعا است نه چک مدت دار. بنابراین به وثیقه‌های محکم بیندیشید و آن را چنان انتخاب کنید که بیش از طلب شما از صاحب وثیقه بپردازد! همچنین لازم است امکان تبدیل وثیقه به پول نقد وجود داشته باشد تا در صورتی که بدهکار بدحسابی کرد، با مشکلی حاد

مواجه نشوید. (۷) و بالاخره در صورت لزوم از

(۵) با قایل شدن تخفیف‌های منطقی و معقول رفته رفته از نسبه فروشی به فروش نقد روی بیاورید تا اصولاً بدغدغه‌ای از نوع مورد بحث نداشته باشید. به علاوه، تفاوت قیمت نیز عاملی است که فروش نقدی را تجویز می‌کند، زیرا دقیقاً نمی‌توان گفت قیمت امروز با قیمت دریافتی شما در پایان مهلت ثابت می‌ماند این حکم در مورد

نسبه‌های با مدت طولانی بیشتر صدق می‌کند. (۶) در آن چه به کار شما و نسبه فروشی مورد نظر شما مربوط می‌شود، با مقررات جاری آشنا شوید و گاه و بیگاه از روز آمد بودن این مقررات اطمینان حاصل کنید. این کار هم در نخستین گفتگوها برای فروش به شما قدرت معنوی می‌بخشد و طرف معامله را مقید می‌سازد که شرایط را مراعات کند، هم در صورتی که کار به مراجع قضایی کشیده شده، می‌توانید با آگاهی زیادتر سخن بگویید یا مثلاً شکوائیه بنویسید.

■ پی نوشت‌ها:

1: Cash flow crisis

۲- منظور از ارزشیابی آغازین استفاده از تعدادی محاسبه ذهنی و ترجیحاً عملیاتی مثل نسبه سازی کامپیوتری است که پیش از شروع به کار اصلی انجام می‌شود. علاقمندان به مطالعه بیشتر می‌توانند به آثار مرتبط با روشهای ارزشیابی مراجعه کنند. مترجم

۳- مثالهای تعاریفی توسط مترجم به متن اضافه شده است.
۴- در دهه ۱۳۶۰ دو مدیر بازنشسته بگ سازمان دولتی بقالی بزرگی دایر کردند، اما پس از چهار سال معلوم شد در آمد هر کدام در ماه به طور متوسط ۲۰۰۰ تومان بوده است. در همان تاریخ جوان که سواد اما بفال زاده‌های مغز را به مبلغ ۱۱۰۰۰ تومان در ماه از آندو اجیره کرد. مترجم

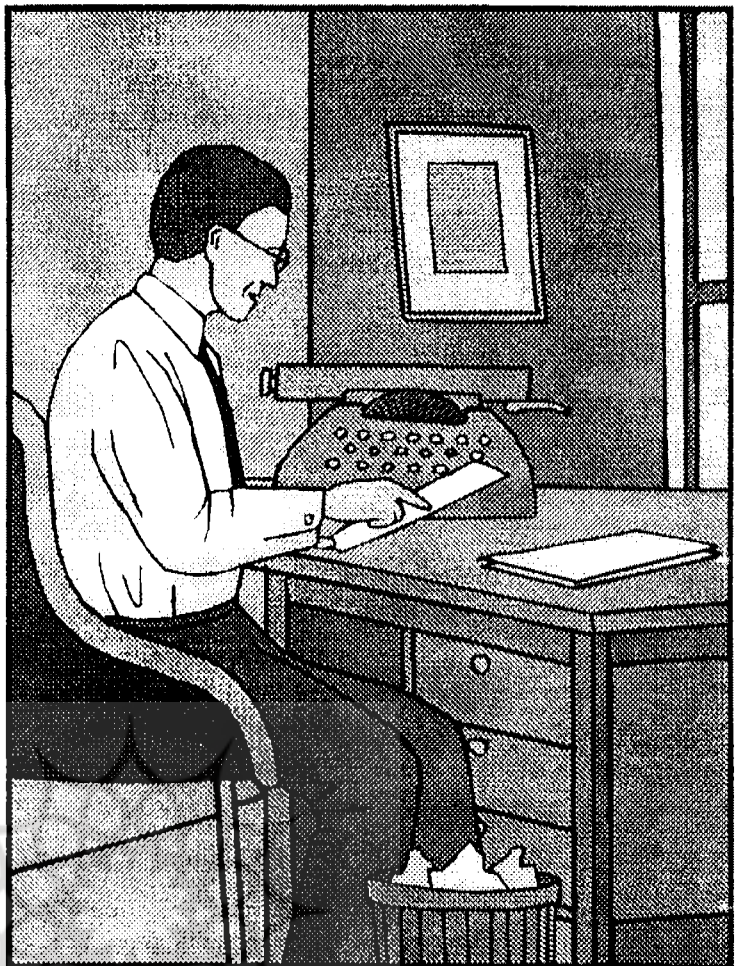
گذشته است؟ آیا در این ماه فروش بیشتری داشته‌ایم؟ این سئوالات، پرسشهای مهمی هستند که می‌بایست به آنها پاسخ داده شود. اما پاسخ به این سئوالات تصویر روشنی را برای شرکت فراهم نمی‌نماید!

روش دیگر پاسخگویی به سئوال «مقایسه با چه چیزی؟» این است که به خارج از شرکت نگریسته و فعالیتهای آن را با شرکت‌های دیگر و یا محدوده‌ای از شرکتهایی که دارای فعالیت‌های مشابه با این شرکت می‌باشند، مقایسه نماییم.

در زبان انگلیسی اصطلاح «Benchmarking» از کلمه «Benchmark» گرفته شده است. در فرهنگ لغات وبستر «Benchmark» این گونه تعریف شده است، یک علامت یا نشان گذاری نقشه بردار ... از موقعیتی که قبلاً تعیین کرده ... و آن را به عنوان یک نقطه یا محل مرجع مشخص نموده و به عنوان الگویی برای موقعیت‌های دیگر به کار می‌برد.

در زبان حرکت به سمت بالا بردن کیفیت^۱، یک فعالیت Benchmark، در واقع یک نوع دستیابی برای بهترین عضو شدن در کلاس^۲ است. بنابراین شناخت بهترین عضو به عنوان یک نقطه مرجع یا استاندارد، الگویی برای فرآیندهای مشابه خواهد شد. این نقطه مرجع ممکن است در طی زمان تحت شرایط رقابتی حاکم بر جهان تجارت تغییر نماید. زمانی که یک Benchmark یا نقطه مرجع به عنوان مرجع قرار می‌گیرد، Benchmarking با ارزیابی مقایسه‌ای یک فرآیند ارزیابی خواهد بود. در حال حاضر تعاریف مختلف و متناسبی از Benchmarking وجود دارد که هر یک از آنها بینش‌های متفاوتی را ارائه می‌کنند.

شرکت «زیسراکس» که در هنر Benchmarking یک پیشگام است در سال ۱۹۷۹ آن را چنین تعریف کرده است: Benchmarking فرآیندی مستمر اندازه‌گیری محصولات و خدمات و انجام فعالیت‌های تجاری در مقابله با سرسخت‌ترین رقبا و یا شرکتهایی که به عنوان رهبران صنعت شناخته شده‌اند، می‌باشد.



ارزیابی مقایسه‌ای چیست؟

● ترجمه و تألیف:
مریم طبرستانی، نازیلا صدقی

مقدمه

ارزیابی مقایسه‌ای جستجو برای بهترین عملیاتی است که ما را به برترین عملکرد یک شرکت هدایت خواهد کرد. ارزیابی مقایسه‌ای یک فرآیند مثبت و بسیار فعال است که پشتوانه عملیاتی برای یک شرکت ایجاد می‌کند و موجب ارتقاء کیفی و بهره‌وری آن می‌شود.

برای بسیاری از شرکتها همواره این سئوال مطرح است که ما در دوره‌های عملیاتی چگونه باید فعالیت کنیم؟ یکی دیگر از سئوالات اساسی آنها این است که «فعالیت و عملکرد ما می‌بایست با چه چیزی مقایسه شود؟» دو روش برای پاسخگویی به این سئوال وجود دارد. یک راه پاسخگویی شرکت را وادار می‌کند که عملکرد سالهای گذشته خود را با فعالیتهای جاری خود مقایسه نماید. به طور امسال، اگر سود بیشتر از سال

فرآیند مستمر و پویا

ارزیابی مقایسه‌ای نوعی بهبود وضعیت و فرآیند مدیریتی است که می‌بایست برای آن که بتواند مؤثر واقع شود و تأثیرات اساسی بر جای گذارد، به طور مستمر و پویا به اجرا در آید.

Benchmarking نمی‌تواند فقط برای یک بار به اجرا گذاشته شود و سپس با این تصور که این امر مهم کامل شده است، به فراموشی سپرده شود. این امر می‌بایست یک فرآیند ادامه دار و پویا باشد. زیرا عملکرد و وضعیت فعالیتهای صنایع دائماً در حال تغییر می‌باشند و رهبران صنایع به طور مستمر قوی‌تر می‌شوند.

عملیات شرکت می‌بایست دائماً آگاهی‌های لازم را در اختیار مدیران قرار دهد تا از این طریق بتوان اطمینان حاصل کرد که در هر لحظه بهترین شرکت‌ها مورد شناسایی قرار گرفته‌اند.

معیار بندی یا اندازه گیری

کلمه **Benchmarking**، اشاره به ارزیابی دارد. ارزیابی نیز می‌تواند به دو شکل صورت گیرد: یکی این که فعالیتهای داخلی و خارجی یک شرکت مورد مقایسه قرار گیرند و سپس گزارشی از تفاوت‌های اساسی که در این ارتباط وجود دارد تهیه شود و به عنوان سند قرار گیرد. این گزارش یک گزارش ساده و تحت‌اللفظی از بهترین عملیات در آن صنعت است به طوری که شرکت مورد نظر می‌بایست برای نزدیک شدن به این الگوها آن را به مورد اجرا گذارد.

البته این روش، در حالت طبیعی یک روش کیفی است دومین شکل آن است که عملیات یا فعالیت‌های شرکت به طور کمی ارائه شوند تا بتوان با استفاده از شکاف بین فعالیت‌های مختلف را اندازه‌گیری و ارائه کرد. بدین ترتیب سایز یا اندازه فرصت‌های قابل دستیابی برای شرکت به منظور بهبود عملکرد، کمی و یا به عبارتی مقداری خواهد شد.

مجمولات، خدمات و عملیات

روش ارزیابی مقایسه‌ای می‌تواند برای کلیه مراحل یک فعالیت تجاری مورد

ارزیابی مقایسه‌ای، یک مقایسه بین ستانده و فرآیندهای یک سازمان، با ستانده و فرآیندهای سازمان دیگر، است تجزیه و تحلیل فرآیندهای قابل مقایسه صرفاً راهی است که می‌تواند در برنامه ریزی برای ایجاد بهبود اساسی در یک بنگاه مورد استفاده قرار گیرد.

استفاده قرار گیرد. این روش می‌تواند در مرحله تولید کالا یا خدمات و یا مرحله انجام فرآیند تولید کالا یا خدمات نیز به کار برده شود.

ستانده، فرآینده، داده

روش ارزیابی مقایسه‌ای می‌تواند برای کلیه مراحل پشتیبانی از فرآیندها، عملیات و روشهایی که در یک شرکت به کار گرفته می‌شوند تا کالاها و خدمات تولید شوند و سپس به دست مصرف کننده نهایی برسند، مورد استفاده قرار گیرد.

ارزیابی مقایسه‌ای یا **Benchmarking**، پای خود را فراتر از تجزیه و تحلیل سنتی رقابت یعنی آشکار ساختن عملیات صنعت، می‌گذارد. ارزیابی مقایسه‌ای نه تنها به دنبال دستیابی به بهترین عملیات صنعت است بلکه به دنبال دست یافتن به درک روشن و واضحی در مورد این است که چگونه می‌بایست بهترین عملیات چگونه مورد استفاده قرار گیرند؟

شرکتهای مشهور به عنوان رهبران صنعت

ارزیابی مقایسه‌ای نمی‌بایست منحصرأ برای ارزیابی خود یا رقبای اصلی تولید مورد استفاده قرار گیرد. در واقع این روش می‌تواند، در مواقعی که فعالیت از مطلوبیت کمتری برخوردار است به اشتباه به کار برده شود. ارزیابی مقایسه‌ای می‌بایست مستقیماً در فعالیت‌های داخلی بنگاههای تجاری به کار برده شود که این بنگاهها به عنوان بهترین و یا رهبران صنعت شناخته شده‌اند. به طور مثال بانکهایی که فرآیند اسنادی خود را بدون خطا انجام می‌دهند.

به طور خلاصه ارزیابی مقایسه‌ای، یک مقایسه بین ستانده و فرآیندهای یک سازمان، با ستانده و فرآیندهای سازمان دیگر، است تجزیه و تحلیل فرآیندهای قابل مقایسه صرفاً راهی است که می‌تواند در

برنامه ریزی برای ایجاد بهبود اساسی در یک بنگاه مورد استفاده قرار گیرد.

تعریف کار از دیدگاه «زیراکس»

شرکت «زیراکس» تعریفی را برای کار اتخاذ کرده است که به سادگی قابل درک می‌باشد و همچنین به راحتی به وسیله پرسنل شاغل در عملیات قابل استفاده است. این تعریف چنین است: «... یافتن و به اجرا درآوردن بهترین عملیات». منطق این تعریف این است که اگر شاغلین یا پرسنل یک سازمان با وظایف خود کاملاً آشنا باشند، جستجو برای استفاده از بهترین عملیات در فرآیندهای کارشان، یک هدف روشن و واضحی برای آنها خواهد بود. این تعریف بر این حقیقت که تمرکز ارزیابی مقایسه‌ای می‌بایست موقتی بر عملیات باشد و نه واحدهای اندازه‌گیری، تأکید دارد. (شکل ۱)

ارزیابی مقایسه‌ای چه چیزی نیست؟

ارزیابی مقایسه‌ای صرفاً مناسب پروژه‌های بزرگ نیست. اصول ارزیابی مقایسه‌ای می‌تواند برای کلیه فرآیندها صرف نظر از قلمرو و پیچیدگی آنها به کار برده شود. برای یک شرکت دستیابی به دورترین آرزوها به سادگی امکان‌پذیر نیست. ارزیابی مقایسه‌ای بخش کاملی از مدیریت کیفیت جامع است^۳. این روش همچنین شکلی از جستجوی بازار نیست. اگر چه این روش، تکنیک‌هایی مشابه جمع آوری آمار و اطلاعات را به کار می‌گیرد، اما در مجموع در جمع آوری و تجزیه و تحلیل زیادی از اطلاعات آماری درگیر نمی‌شود.

نهایت این که، ارزیابی مقایسه‌ای همیشه روش ساده‌ای نیست. این روش نیاز به خلاقیت و نوآوری بسیار زیادی، خصوصاً در مقطع جمع آوری اطلاعات دارد. به علاوه این مسئله بستگی به آن دارد که این روش تا چه اندازه خوب و مناسب به اجرا در آید.

بهر ترتیب، بعضی از افراد نتایج حاصل از آن را نخواهند پذیرفت. به این مفهوم که این روش می‌تواند توسط یک دکتر برای معالجه بیماری که دارای یک بیماری جدی است، به کار گرفته شود. در ابتدا بیمار ناخوشی خود را نمی‌پذیرد. به مرور او این واقعیت را خواهد پذیرفت. نهایتاً او حاضر می‌شود که برای بهبود بیماری خود آموزشهای لازم را از دکتر معالج دریافت نماید.

اساس فرآیند ارزیابی مقایسه‌ای

برای آن که هر تجارتی بتواند موفق شود می‌بایست چهار گام اساسی زیر را که در ارتباط با فرآیند ارزیابی مقایسه‌ای است برآورد:

شناخت خود

برای استفاده از فرآیند ارزیابی مقایسه‌ای، یک شرکت می‌بایست توانایی آن را داشته باشد که بتواند نقاط قوت و ضعف عملیات داخلی خود را به منظور شناخت ضعف‌ها ارزیابی نماید و برای رفع آن‌ها سرمایه‌گذاری لازم را انجام دهد. اگر یک شرکت قوت‌ها و ضعف‌های عملیات خود را شناساند مطمئناً قادر به حمایت از خود، نخواهد بود. بدین ترتیب، او قادر به شناسایی فعالیت‌های مورد تأکید بازار نخواهد بود و همچنین او قادر نخواهد بود که عملیاتی را که در آن ضعف دارد و می‌بایست خود را در آن تقویت نماید، بشناسد.

شناخت رقبای رهبران صنعت

در یک حالت مشابه، یک شرکت در صورتی که نقاط قوت و ضعف رقبای خود را بشناسد، صرفاً قادر خواهد بود که بین قابلیت‌های خود و دیگران در بازار تفاوت قائل شود. مهم‌تر آن که این امر برای او صرفاً روشن خواهد کرد که این مقایسه و شناخت بهترین عملیات صنعت و با رهبران صنعت، برتری او را تضمین خواهد کرد.

مشارکت با بهترین

از رهبران صنعت و رقبای یاد بگیرید. اگر آنها در شرایط معینی قوی هستند، مطمئن شوید که چرا آنها قوی هستند و چگونه آنها قوی شده‌اند. یک شرکت باید بهترین

عملیات را در هر جایی که وجود دارد، شناسایی کند و برای کپی کردن از آنها و یا اصلاح و همچنین مشارکت با آنها در فعالیتهای خود، تردید ننماید.

بورترین فایده

اگر تحقیق و سرمایه‌گذاری دقیقی در مورد بهترین عملیات به اجرا در آمده باشد و اگر بهترین عملیات از میان بهترین عملیات‌ها به اجرا در آمده باشند، بدین ترتیب یک شرکت بر روی قوت‌های موجود سرمایه‌گذاری کرده نقاط ضعف را شناخته و به سمت پیوستن به بهترین‌ها گام برداشته است. ارزیابی مقایسه‌ای روشی است که به کاربرد منظم‌تر این گام‌های اساسی به منظور بهبود عملیات و دستیابی به بهترین شرایط، رسمیت می‌دهد.

دلایل نیاز به ارزیابی مقایسه‌ای

چیست؟

ارضای نیازهای مصرف‌کننده (مشتری)

در جهت ارضای خواسته‌های یک مصرف‌کننده، یک فعالیت تجاری باید به عنوان فرآیند جامع و کامل متشکل از فرآیندهای کوچکتر فرض شود. هر یک از این فرآیندها و یا به عبارتی مراحل، بایستی نیازهای مصرف‌کننده مربوط به خود را پوشش دهد. به طوری که سرانجام مصرف‌کننده نهایی راضی گردد. هر یک از

این مراحل کاری نمونه، چه محصولات فیزیکی و چه خدماتی عرضه کنند از سه مرحله داده، مرحله ساخت و نهایتاً مرحله ستانده تشکیل گردیده است.

ستانده چه به صورت کالا و چه خدمات بایستی بتواند رضایت مصرف‌کننده بعدی را در هر مرحله از خط تولید و بالاخره نیازهای مصرف‌کننده نهایی را تأمین کند. ستانده برای مثال می‌تواند از تهیه یک کالا، عملیات خدمات اداری تا انتخاب یک اتومبیل و چگونگی و بررسی نیازها و شکایت‌های مشتری متغیر باشد. به عنوان آخرین نتیجه می‌توان گفت که ستانده هر چیز با ارزشی است که نیازها و خواسته‌های مصرف‌کننده بعدی را در هر مرحله و نهایتاً نیازهای آخرین مصرف‌کننده را پاسخگو می‌باشد.

اگر تمرکز سازمان دقیقاً و کاملاً به صورت داخلی باشد نهایتاً آن سازمان برای آگاهی از خواست مشتریان تنها متکی بر برداشتهای خود خواهد بود. این تمرکز داخلی، روشها و استراتژی‌هایی را که بتواند نیازهای آخرین مصرف‌کننده را پاسخگو باشد بسط و گسترش نخواهد داد و بلکه صرفاً یک تمرکز خارجی ایجاد خواهد کرد که نیازهای یک مصرف‌کننده قابل تعیین، مستند و نتیجتاً مناسب و قابل برآوردن می‌باشند. ارزیابی مقایسه‌ای روشی است که به شناسایی این نیازها از طریق جستجو در عملکرد صنایع برتر کمک می‌نماید.

اگر بخواهیم به وسیله یک تعریف عملکرد صنایع برتر را مشخص نمائیم، از آن جمله چنین خواهد بود: در یک بنگاه چگونه نیازهای یک مصرف‌کننده به طور کامل برآورده می‌شود.

معیار و محکی که بتواند مورد پذیرش همگان قرار گیرد و فراگیر شود آن است که پاسخگوی نیازهای مشتری باشد. بنابراین نتایج حاصل از شناسایی روشهای رهبران صنعت نشان خواهد داد که نیازها و خواسته‌های مشتریان چیست؟

یک تکنیک برای تعیین هدف

بسیاری از تکنیک‌ها و روشها برای تحقق اهداف روشهایی است که به صورت بی‌غرضانه به کار گرفته شده‌اند. یکی از آنها یک نمونه استنباط شده از گذشته است. بدین صورت که روشی را که سال گذشته به کار گرفته‌ایم دوباره در سال بعد نیز به کار گیریم.

در بازارهای امروزی استفاده از چنین روشهایی، مطمئناً به شکست می‌انجامد. اعتقاد به این روشهای منسوخ شده با هجوم کالاهای ژاپنی به بازارهای آمریکا طی دهه ۱۹۸۰ که کاملاً ارزانتر و با کیفیت‌تر بودند، از بین رفته است. چرا کارخانجات کشورهای غربی توسعه یافته در این رابطه محافظه کارانه عمل می‌کردند؟ ژاپنی‌ها این عقیده را که کالا و خدمات تنها به وسیله تقلید از روشهای گذشته می‌توانند رقابت کنند را نپذیرفته‌اند. آنها

روش ارزیابی مقایسه‌ای می‌تواند برای کلیه مراحل پشتیبانی از فرآیندها، عملیات و روشهایی که در یک شرکت به کار گرفته می‌شوند ناکالاهای و خدمات تولید شوند و سپس به دست مصرف‌کننده نهایی برسد، مورد استفاده قرار گیرد.

تشخیص داده‌اند که می‌بایست روشها و متدهای جدید ایجاد شوند. از همه مهم‌تر آنها متوجه شدند که بهترین روش برای تولید سود رقابتی، ملحق شدن به یکدیگر است.

بنابراین ارزیابی مقایسه‌ای روش دیگری برای رسیدن به اهداف و عینیت‌ها می‌باشد. بیشتر مشکلات تجاری ناشی از وجود انحصار در بازار نیست. همچنین قابل توجه است که بسیاری از شرکتها با مشکلات مشابهی روبرو بوده‌اند و هر یک سعی کرده‌اند که آنها را حل کنند. بالاخص بیشتر شرکت‌های بزرگ در حل مسائل و مشکلاتشان تمایل به دورن‌گرایی دارند. اغلب آنها فکر می‌کنند، تمام مسائل را باید با نگاه به درون سازمان حل نمود.

در حالی که ارزیابی مقایسه‌ای روشی است که کمک خواهد کرد تا بر ویژگی نگاه به داخل به منظور پیدا کردن راه حلی مناسب غلبه نمود. در واقع این روش در جهت ایجاد تمرکز مداوم بر محیط داخل بنگاه در همه سطوح، نیرو وارد می‌کند. هیچ پایه و اساس باور کردنی و قابل قبولی برای تعیین اهداف، بهتر از تکیه بر بهترین‌های صنعت نیست. اگر اهداف بر پایه بهترین‌های صنعت پایه‌گذاری شده باشند آن‌گاه قادر خواهند بود نیازهای مشتری را برآورده نمایند.

فرآیند مستمر یادگیری

ارزیابی مقایسه‌ای همچنین یک تجربه مستمر یادگیری است که مدیران و کارگران را نسبت به این موضوع که در ارتباط با چه چیزی و چگونه رقابت می‌کنند، آگاه می‌نماید. مهم‌تر آن که با استفاده از اطلاعات ارزیابی مقایسه‌ای می‌توان به برتری دست یافت و پیشرفت‌ها را بر اساس اهداف، اندازه‌گیری کرد.

ارزیابی مقایسه‌ای در ژاپن و آمریکا

در کشور ژاپن با آن که کلمه رسمی

در سال ۱۹۸۰ شرکت «زیراکس» در بررسی‌های خود یک مرحله فراتر رفت و به ارزیابی مقایسه‌ای داخلی با رقیب ژاپنی اش یعنی شرکت «فوجی زیراکس» پرداخت تا از این طریق تفاوت‌های موجود در عملکردها نشان مشخص گردد.

نتایج حاصل ثابت کردند که این شرکت برای بقا خود نیاز مبرم به بهبود نرخ رشد بازدهی سالیانه شرکت «زیراکس» ۸ درصد کمتر از نرخ رشد سالیانه‌ای بود که این شرکت به منظور حفظ رقابت خود نیاز داشت. نرخ رشد بازدهی سالیانه مورد برآورد این شرکت برای حفظ رقابت در ۵ سال آتی ۱۸ درصد بود. مسئله اساسی‌تر این که هزینه تولید هر کالا در شرکت «زیراکس» برابر و یا حتی بیشتر از قیمت خرده‌فروشی کالای مشابه ژاپنی بود.

پروژه ارزیابی مقایسه‌ای «فوجی زیراکس» در اولین تلاشهای خود نتایج شمر بخشی را برای شرکت «زیراکس» به دنبال داشت. به طوری که این عملیات سبب گسترش و توسعه شرکت در سال ۱۹۸۱ شد. در این طرح شرکت «زیراکس» به مقایسه و ارزیابی مراحل عمومی و کلی خود با شرکت‌های خارجی و عوامل تولیدی پرداخت. برای مثال این شرکت روش توزیع خود را با شرکت L.L.Bean که یک توزیع‌کننده کالا از طریق دریافت سفارشات پستی است و یک صنعت پیشرو در امر عرضه سفارشات عملیات انبار داری و سیستم مبادله مواد می‌باشد، ارزیابی و مقایسه کرد.

شرکت «زیراکس» در سال ۱۹۷۹ یک بنیاد قوی ارزیابی مقایسه‌ای را به وسیله اجرای نظام مدیریت با کیفیت بسط و گسترش داد. این شرکت به وسیله ارزیابی مقایسه‌ای هزینه هر واحد کارخانه‌اش را به نصف تقلیل و معایب ماشین‌ها را به اندازه ۹۰٪ کاهش داد، بهره‌وری فروش را برابر بهبود بخشید، سطح درآمد بخش هایش را تا سطح مورد قبول ۱۹/۵٪ افزایش و هزینه کار خدماتی را ۲٪ کاهش داد. این تلاش ارزیابی مقایسه‌ای به شرکت «زیراکس» کمک کرد که جایزه ملی کیفیت مالکوم

ژاپنی برای واژه «ارزیابی مقایسه‌ای» وجود ندارد. ولی این روش همواره مورد استفاده قرار گرفته است. به هر حال کلمه *dontotsu* به معنی کوشش کردن به جای اصطلاح «بهترین بهترین‌ها» جوهر اصلی معنی ارزیابی مقایسه‌ای را تشکیل می‌دهد که به وسیله ژاپنی‌ها برای ایجاد یک سود رقابتی همواره مورد استفاده بوده است. کارکنان و کارمندان در ژاپن برای پیشرفت و یادگیری جمعی به صورت تیمی فعالیت می‌کنند و حتی به منظور مطالعه سازمانهای دیگر با یکدیگر سفر می‌کنند. همین روش، مشارکت‌های تصادفی مناسب و قوی را در بین شرکتها و عرضه‌کنندگان ایجاد می‌نماید. مشارکت، موجب می‌شود که آموزشهای متقابل توسط گروههایی که وارد تشکیلات دیگری می‌شوند به وجود آید. همچنین از این طریق، نظرات، روشها و نوآوری‌های مورد توجه هر یک از گروهها مورد مبادله قرار می‌گیرد.

ژاپنی‌ها همچنین بسیاری از تیمهای آموزشی را هر سال جهت مطالعه و بررسی وضعیت جهان به منظور فراگیری روشهای بهتر به خارج از کشور اعزام می‌کنند. فعالیت ایجاد گروه به منظور یادگیری از دیگران برای ارتقاء خود به عنوان یک روش نرمال زندگی در ژاپن مورد توجه می‌باشد.

شرکت «زیراکس» در آمریکا در پایان سال ۱۹۷۰ پیشرو و پیشگام سیستم ارزیابی مقایسه‌ای بوده است. در سال ۱۹۷۹ عملیات شرکت «زیراکس» بر پایه ارزیابی مقایسه‌ای رقابتی به منظور بررسی هزینه‌های کارخانه و دوره پیشرفت تولید شروع گردید. هر دو این عوامل در اوایل سال ۱۹۷۶ به عنوان عوامل اصلی ایجاد کاهش به میزان ۳۷ درصد در سهم مشارکت در فعالیتهای بازار این کارخانه تشخیص داده شدند.

بالدرج^۱ را برنده شود.

موفقیت شرکت «زیراکس» تعداد زیادی از شرکتهای آمریکایی را تشویق به استفاده از ارزیابی مقایسه‌ای کرد. شورای بهره‌وری و کیفیت آمریکا^۶ برآورده نموده است که ۷۵٪ از شرکتهای Fortune 1000 وارد استراتژی ارزیابی مقایسه‌ای شده‌اند. اخیراً طی مطالعاتی که به وسیله مؤسسه ماساچوست^۸ انجام شده، مشخص شده است که خصوصیت مشترک موفق‌ترین شرکتهای آمریکایی - چه کوچک و چه بزرگ - تأکید آنها بر ارزیابی مقایسه‌ای بوده است و بر طبق تحقیقات شورای بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) در سال ۱۹۹۱، ۷۵٪ شرکتهای مورد مطالعه اظهار داشتند که در سال پیشین به طور قابل ملاحظه‌ای از مدل ارزیابی مقایسه‌ای استفاده کرده‌اند. همچنین برآورد شده بود که استفاده از این روش توسط ۹۶٪ کل شرکتهای در ظرف ۵ سال آینده باز هم افزایش یابد.

از ۱۰ شرکت مورد بررسی ۸ شرکت معتقد بودند که سازمانها برای حفظ بقای خود در عرصه رقابت باید از روش ارزیابی مقایسه‌ای استفاده نمایند.

ارزیابی مقایسه‌ای در آمریکا به عنوان وسیله‌ای برای نظام جامعه مدیریت با کیفیت (TQM) و به عنوان محرک و ضابطه‌ای در جایزه «ملکوم بالدریج» شناخته شده و مورد تأکید قرار گرفته است. شرکتهای کاندید برای جایزه مذکور می‌بایست رقبای خود را بشناسند و با روشهای بهترین در کلاس (Best in Class) آشنا شوند. همچنین این شرکتهای می‌بایست هدفها و استراتژیهایشان را بر پایه مدل ارزیابی مقایسه‌ای تنظیم کنند و با آن تطبیق دهند. این روش برای جهانی شدن هر شرکت ضروری به نظر می‌رسد.

نمونه‌ای از ارزیابی مقایسه‌ای در سنگاپور

نمونه اول: بیمارستان

در راستای پیگیری موضوع رجحان و مزیت خدماتی، یک بیمارستان مهم محلی برنامه‌ای به نام «یادگیری از بهترین‌ها»^۱ را

به اجرا در آورد. این روش ارزیابی مقایسه‌ای، گام بسیار مؤثری در پیشرفت سریع‌تر بیمارستان بود. با فراگیری از بهترین روشهای سازمانهای مهم مانند Central and Shangri-La Hotel, Toyota Provident Fund Board بیمارستان فوق روشهای نوینی را در مناطق مختلف معرفی و ارائه نمود. یکی از این روشها موجب کاهش متوسط انتظار بیماران بخش حوادث اضطراری و تصادفات^{۱۰} به مدت ۱۲ دقیقه شد. این مدت انتظار کمترین میزان در این صنعت می‌باشد. همچنین زمان انتظار برای کلینیک‌های مشاوره از ۲۲ دقیقه به ۱۷ دقیقه کاهش یافت که کمترین مقدار در میان بیمارستانهایی از این نوع بود.

علی‌رغم ظرفیت زیاد بیماراران، بیمارستان بازدهی عملکرد و سوددهی‌اش را افزایش داد تا بیماران سریع‌تر معالجه شوند و بهبود یابند. این موضوع باعث شد زمان ماندن در بیمارستان به ۴/۵ روز برسد، که کوتاه‌ترین زمان در بین بیمارستانهای عمومی مراقبت‌های ویژه سنگاپور است.

نمونه دوم: مرحله آموزش شغلی^{۱۱}

یک کمیته متشکل از ۶ شرکت از نوع خدماتی، تهیه و توزیع تجهیزات، تشکیل شد و تصمیم گرفت که روشهای آموزش شغلی شرکتهای عضو را از طریق ارزیابی مقایسه‌ای مورد بررسی قرار دهد.^{۱۲} روش این کمیته تا زمان شناسایی شرکتهایی که دارای بهترین روشها و عملکردهای آموزش شغلی در منطقه می‌باشند، ادامه یافت. شرکتهای شناسایی شده شامل دو شرکت خدماتی یکی از صنایع بیمارستانی و دیگری رستوران زنجیره‌ای بود.

روش OJT پذیرفته شده توسط این شرکتهای چندین روش مفید را آشکار کرد.

همه‌اعضای این نوع ارزیابی مقایسه‌ای یعنی OJT را در یک روش سیستماتیکی که مراحل ویژه‌ای را دنبال می‌کرد، به کار گرفتند. آنها همچنین آموزشهای عملی را گسترش دادند به طوری که مستمراً به وسیله مربیان، در طی مرحله آموزش مورد استفاده قرار می‌گرفت. مطالعات همچنین آشکار کرد که

نسبت مربی به کارآموز در شرکتهای ارزیابی شده هرگز از ۱/۳ تجاوز نکرده است. شرکتهای عضو کمیته ارزیابی مقایسه‌ای، خودشان را با درسها و روشهای آموزش داده شده توسط مطالعات ارزیابی مقایسه‌ای تطبیق دادند. بعضی از آنها رسماً از طریق انستیتو آموزش تکنولوژی^{۱۳} به عنوان مرکز آموزشی ضمن خدمت مورد تصدیق و تأکید قرار گرفتند.

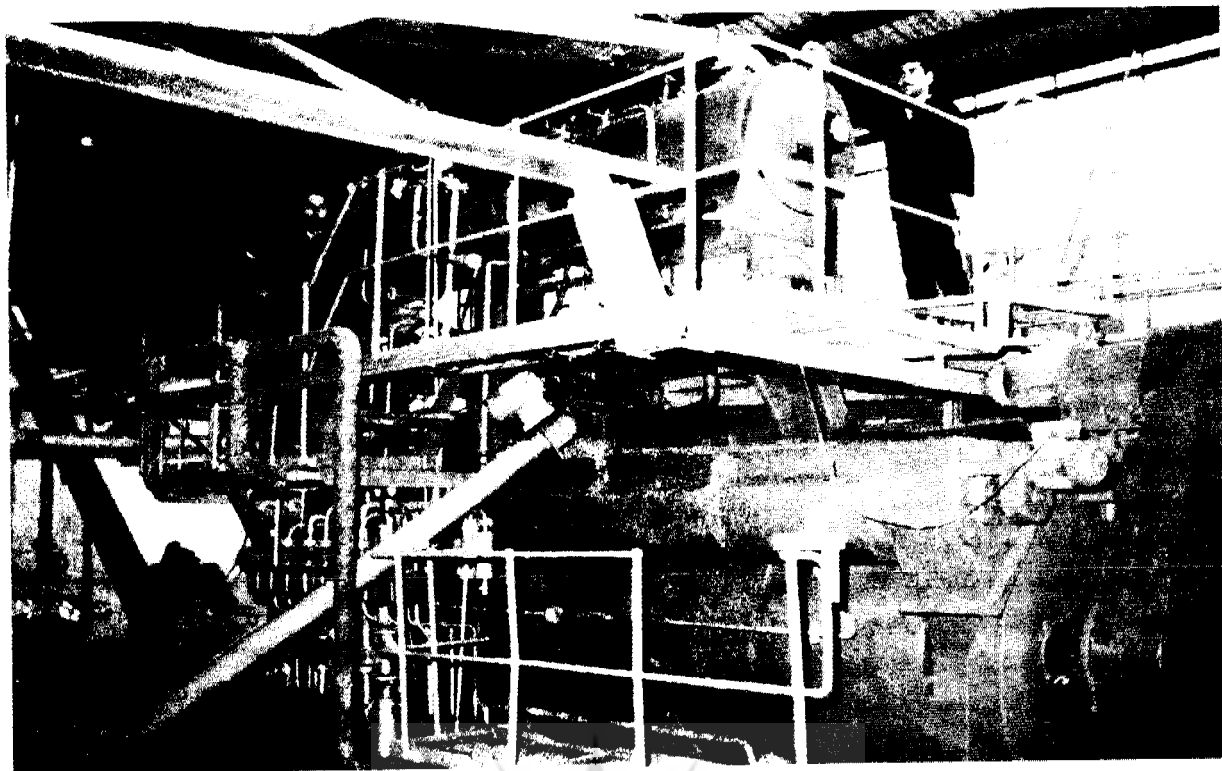
نیاید به ارزیابی مقایسه‌ای به عنوان یک ابزار بهبود بهره‌وری و بازدهی که توانایی ایجاد تغییرات اساسی در عملیات را دارد نگاه کرد. بلکه باید به عنوان روش نصب و به کارگیری اهداف پیشرو و اجرایی برای رشد در نظر گرفته شود. اهداف مدیران در ارزیابی مقایسه‌ای باید در جهت شناسایی شرکتهایی باشد که بدون توجه به نوع صنعت، اولاً عملکردهای بالایی داشته‌اند، ثانیاً اهداف اجرایی مناسبی را برای رشد سازمان خود در نظر گرفته‌اند و ثانیاً بهترین روشهای روشن، شفاف و معین را برای دستیابی به این اهداف، در عملیات خود با یکدیگر ترکیب کرده‌اند.

پی‌نوشت‌ها:

- 1: best _ in _ clas
- 2: Quality
- 3: Total Quality Management (TQM)
- 4: best of the best
- 5: teaming about you own process and learning from other
- 6: Malcom Baldng national quality award
- 7: American productivity and quality council (APQC)
- 8: Massachusetts
- 9: Learning from the Best
- 10: Emergany department
- 11: The on the job Training Process
- 12: On the Job Training, Ojt
- 13: Technical Education

منابع:

- 1: Top fourm or TQM Customer Satisfaction APO seminar Benchmarking
- 2: Survey on Benchmarking



● علی اصغر مقصودی

بررسی تعامل نگرش به کار و وجدان کار

وجدان فردی بر آیندگشمکش و تعامل فکر و اندیشه فرد با فکر و اندیشه جمع است. وجدان فردی در مرحله اول از بن مایه‌های انسانی و سرشت پاک آدمی نشأت گرفته و به طور غریزی در نهاد او جای دارد و در مرتبه دوم حاصل مجموعه ارزشهای حاکم بر جامعه است و از قوام زیادی برخوردار بوده و حالت پایداری دارد. این آینه وجودی انسان، مادام که زنگار نگیرد، معیار و میزانی است که فرد در برنامه‌های خاص فرامی‌خواند تا رفتار و کردار خود را عادلانه به قضاوت بنشیند. این معیار و میزان که عرصه خیر و شر را از هم جدا می‌کند در تمامی لحظه‌های زندگی انسان با او است. حیطة کار که بیش از یک سوم زندگی انسان را تشکیل می‌دهد نیز از این قاعده مستثنی نیست. فراخوانی وجدان در محیط کار به حضور وجدان کار تعبیر می‌شود.

مختلف را بر آن داشته است که با ارائه راهکارهای گوناگون راه را برای نیل به آن هموارتر سازند. بهره‌وری از زمره این راهکارهاست که از آن به عنوان زیر بنای توسعه یاد می‌شود. این اندیشمندان بهره‌وری را به کارگیری مؤثر، مناسب و کامل منابع موجود (از قبیل انسان، ماشین، مواد، ابزار و ...) و راههای ایمن‌تر، آسان‌تر، سریع‌تر، ارزانتر و بهتر انجام دادن یک کار و فراهم ساختن یک خدمت یا تولید یک

سیاسی و ... را مد نظر داشت و میزان توسعه را بایستی با ارزشهایی که جامعه برای رفاه و سلامت خود لازم می‌داند اندازه گرفت. توسعه بایستی از بطن شعور درونی و کتش پاک روانشناختی فرد یا گروه مربوطه سرچشمه گیرد نه از عوامل بیرونی.

محدودیت منابع، ابزار و نیروی انسانی کارآ و رقابت برای دستیابی هر چه سریع‌تر به توسعه، اندیشمندان کشورهای

توسعه از مهم‌ترین مسائلی است که در دهه‌های اخیر توجه کشورهای مختلف را به خود معطوف داشته است. در این راستا نظرگاههای متفاوتی ارائه شده است. امروزه اغلب برنامه‌ریزان توسعه معتقدند که دیگر تولید ناخالص ملی (GNP) معیار مناسبی برای اندازه‌گیری میزان رشد و توسعه یک کشور نیست، بلکه در این سنجش بایستی علاوه بر شاخصهای اقتصادی، شاخصهای اجتماعی، فرهنگی،

محصول تعریف می‌کنند.

آنها سهم انسان را در ارتقا بهره‌وری هم سنگ دیگر عوامل ندانسته و وزن و اهمیت بیشتر را به نیروی انسانی داده، او را محور بهره‌وری به حساب می‌آورند. چرا که معتقدند انسان در صورت افزایش انگیزه با ارتقای کمیت و کیفیت کار خود، ارائه طرح‌های جدید و خلاقیت می‌تواند بر نیروی کار خود بیفزاید. راه‌های کاهش هزینه را بیابد و در حقیقت تنها عاملی است که قادر به ایجاد تغییر در خود و محیط اطراف خویش است. علاوه بر این انسان نه تنها عامل بلکه هدف بهره‌وری است.

نظام‌های مدیریت مبتنی بر روابط انسانی یکی از پیامدهای مهم این نگرش نوین است. در این نظام سرمایه‌گذاری اصلی برای ارتقاء دانش نیروی انسانی موجود و افزایش نیروی انسانی کارآمد، به کارگیری مناسب نیروی انسانی و مدیریت صحیح مبتنی بر ویژگی‌های انسانی کار انجام می‌گیرد. چرا که به باور پیروان این نظام مهم‌ترین بخش تحول و توسعه یک سازمان نیروی انسانی است. حتی اگر کلیه عوامل به جز نیروی انسانی برای انجام یک برنامه توسعه وجود داشته باشد آن برنامه موفق نخواهد بود.

چند سالی است که در ایران نیز اشاعه ترویج و نهادینه کردن بهره‌وری در قالب سازمان و تشکلی ویژه آغاز شده و از روند رو به رشدی برخوردار است. خوشبختانه در این روند نیروی انسانی که از مفاهیم بنیادی، دیرینه و جزء لاینفک فرهنگ اسلامی، ابراستی است. از جایگاه خاصی برخوردار است. نگاهی به چشم انداز بهره‌وری در قانون برنامه پنجساله دوم توسعه اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ضمانت قانونی این جریان است. در بخش هدف‌های کلان کیفی می‌خوانیم: افزایش بهره‌وری از طریق (۱) گسترش فرهنگ کار، تولید و تقویت وجدان کاری به منظور افزایش بهره‌وری از نیروی انسانی. (۲) استفاده هر چه بهتر از منابع و امکانات نیروی انسانی و تخصیص بهینه

آن یا توجه به اولویتهای منظور شده در برنامه ...^۲

ارتقای بهره‌وری یکی از بنیادهای اصلی توسعه است. بهره‌وری با عملکرد کاری کارکنان در ارتباط است. عملکرد کاری کارکنان از دو عامل اساسی سرچشمه می‌گیرد: انگیزه و توانایی در کار.^۳ کارگر توانای بدون انگیزه، به بغیر از بهره‌وری بسیار پایینی برخوردار است، چرا که انگیزه مجموعه شرایط و وضعیتهایی است که باعث می‌شود فرد از درون متحول شود و به حرکت و فعالیت درآید^۴ و انگیزه عاملی است روانی که از سطوح مختلف نیازهای بشری سرچشمه می‌گیرد و متأثر از عوامل مهمی چون نگرش، بر وجدان کاری کارکنان تأثیر به‌سزایی گذاشته است. نقش تعیین‌کننده‌ای بر بهره‌وری فرد و در نهایت سازمان دارد.

بنا به ضرورت امر بهره‌وری در جامعه امروز ایران و نقش مهم وجدان کاری بر آن، در این مختصر بر آمیم تا ضمن بررسی مفهوم وجدان کار به تبیین چگونگی تعامل آن با نگرش به کار بپردازیم.

وجدان قاضی عادل است که انسان به یاری می‌طلبد تا در محکمه‌ای که خود ترتیب داده است، اعمال و رفتار خویش را به قضاوت بنشیند. غالباً از دو نوع وجدان نام می‌برند: وجدان جمعی^۵ و وجدان فردی. وجدان جمعی بنا به تعریف امیل دورکیم^۶ جامعه‌شناس فرانسوی مجموعه باورها و احساسات مشترک بین حد وسط اعضاء جامعه^۷ و غیر از وجدانهای فردی خاص است. هر چند جز در افراد در جای دیگری تحقق نمی‌یابد به اعتقاد او وجدان جمعی نوعی روح جامعه است، نوعی که درست، مانند انواع فردی، هر چند به شیوه‌ای دیگر دارای حواص شرایط هستی و شیوه توسعه خویش است. حاکمیت و تأثیر وجدان جمعی بر تک‌تک وجدانهای فردی از شدت و ضعف برخوردار است.

بنا به اعتقاد دورکیم بر جوامع دارای انسجام مکانیکی (همبستگی ناشی از همانندی اعضاء) وجدان جمعی بزرگترین بخش وجدان فردی را در بر می‌گیرد. اما در

جوامع دارای انسجام ارگانیکی (همبستگی ناشی از تمایز توانایی اعضاء و مبتنی بر «تقسیم کار») تابعیت و تأثیر وجدان فردی از وجدان جمعی کاهش می‌یابد و دامنه تعابیر فردی از فرامین اجتماعی توسعه بیشتری پیدا می‌کند.

وجدان فردی برآیند کشمکش و تعامل فکر و اندیشه فرد با فکر و اندیشه جمع است. وجدان فردی در مرحله اول از بن مایه‌های انسانی و سرشت پاک آدمی نشأت گرفته و به طور غریزی در نهاد او جای دارد و در مرتبه دوم حاصل مجموعه ارزشهای حاکم بر جامعه است و از قوام زیادی برخوردار بوده و حالت پایداری دارد. این ایینه وجودی انسان، مادام که زنگار نگیرد، معیار و میزانی است که فرد در برنامه‌های خاص فرا می‌خواند تا رفتار و کردار خود را عادلانه به قضاوت بنشیند. این معیار و میزان که عرصه خیر و شر را از هم جدا می‌کند در تمامی احوال و احوال زندگی انسان با اوست. حیطة کار که بیش از یک سوم زندگی انسان را تشکیل می‌دهد نیز از این قاعده مستثنی نیست. فراخوانی وجدان در محیط کار به حضور وجدان کار تعبیر می‌شود.

چرا که هر کس در کار خود به شیوه‌ای منحصر به فرد و متفاوت با دیگران رفتار می‌کند، وجدان یکی از اساسی‌ترین مواردی است که اندیشمندان در تبیین رفتار آدمی سخت مورد توجه قرار می‌دهند. به همین سان در تبیین رفتار کاری نیز وجدان کار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

وجدان کار متأثر از چه عواملی است؟ پاسخ به این سؤال انسان نیست، چرا که وجدان در ژرف عمیق‌ترین زوایای روحی انسان جای دارد و شناخت ذهن و اندیشه آدمی بنا به اعتراف غالب دانشمندان اگر نه غیر ممکن، اما بی نهایت دشوار است. شناخت کامل متغیرهای دولتی و حتی اجتماعی، اقتصادی و میزان تأثیر آنها بر وجدان آدمی دور از دسترس می‌نماید. پیچیدگی‌های جامعه صنعتی امروز و حاکمیت تفرد و سیطره‌ای که در همه شئون زندگی افراد حتی در اندیشه و دریافتشان

دارند.^۱ از یک سو و پیچیدگی ذهن و اندیشه آدمی از سوی دیگر مشکل تبیین و تحلیل مطلب را دو چندان می‌سازد. با این حال تلاش در تعریف وجدان کار که امروز یکی از رایج‌ترین واژه‌هاست و تعامل آن با نگرش، خالی از لطف نیست.

متغیرهایی که بر وجدان کار انسان تأثیر می‌گذارند را می‌توان به انواع اقتصادی، اجتماعی و روانی تقسیم کرد. وجدان کار پدیده‌ای است فردی که دارای علل اساساً اجتماعی است، لذا متأثر شدن وجدان کار می‌تواند نتیجه همدستی و تأثیر جمعی عوامل روانشناختی اجتماعی و اقتصادی باشد. تکنیک این عوامل در بیشتر موارد دشوار و شاید غیر ممکن و حتی نادرست باشد، چرا که در هم تنیدگی شان بی نهایت زیاد است.

یکی از عوامل مؤثر بر وجدان کاری نوع نگرش به کار است. نگرش به طور کلی عبارت از نوعی حالت آمادگی، تمایل به عمل و عکس‌العمل خاص در مقابل محرکی خاص است. نگرش‌های فرد غالباً حاضر است و تنها در صورت برخورد با موضوع نگرش در بیان و رفتار تجلی می‌کند. نگرش‌ها شدت و ضعف دارند و از دوام متفاوتی نیز برخوردارند.^۷ نگرش ریشه عمیقی در فرهنگ، سنن، اعتقادات، مذهب و شرایط اجتماعی اقتصادی دارند. بنابراین آن چه که می‌تواند موجد اصلی نوع نگرش فرد باشد پس زمینه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی او و خصوصاً چگونگی اجتماعی شدن اوست. فرد از آغاز تولد به ترتیب در خانواده (گروه مرجع نخستین) مدرسه (هر مرجع قانونی) و در جمع همسالان خویش و در برخورد مستقیم با جامعه پیرامون خود تحت شرایطی ویژه اجتماعی می‌شود. در گذر از این مراحل بنا به نظام ارزشی - اعتقادی حاکم متأثر از پایگاه اجتماعی، طبقه اجتماعی، گروه‌های مرجع و سایر گروه‌های مجازی (سیاسی، مذهبی و...) و بنا به این که نیازهایش در کدام سطح (زیستی، ارتباطی و رشد و شکوفایی) بر طرف شده است در مورد جامعه و جایگاه هدف در آن به شناخت رسیده، به تعبیری

فردی از جامعه و نوع روابط حاکم بر آن (در حیطه‌های مختلف) دست یافته، شخصیت او شکل می‌گیرد. به همین سان او با کسب مهارت و برخورداری از تواناییهای خاص، پا در عرصه کار می‌نهد و طی زمان بنا به غریزه در پی شناسایی محیط کار بر می‌آید.

در این راستا ویژگیهای محیط کار از قبیل روابط بین همکاران و سرپرستان، نقش‌های سازمانی، نظام تشویق و پاداش فراگیر، پاداشهای فردی و فضای سازمانی را بررسی می‌کند. ویژگیهای شغلی مانند درجه اختیار در کار، مقدار بازخورد و عملکرد مستقیم و درجه گوناگونی وظایف از دیگر موارد شناسایی است.

پس از این بررسی او دست به ارزیابی عملی محیط کار می‌زند. به عنوان مثال طبق نظریه ارزش - وسیله - انتظار^۸ و روم و یا نظریه برابری^۹ به مقایسه درون داده‌ها^{۱۰} مثلاً در وضعیت کارمندی تجزیه کاری گذشته، دانش، معلومات، کوشش در زمینه شغلی و آموزش و کارآموزی و پی آمدها^{۱۱} از جمله رفتار سرپرستی، استنباطها، مأموریت، شغلی، مزایای جانبی و نشانه‌های موقعیت شغلی و مقاومت دست زده به یک سری نتایج دست می‌یابد. مجموع این متغیرها و شناخته‌ها در تعامل با ویژگیهای فردی (منش) به خلق دیدگاههایی منجر می‌شود که بی آمد نوع نگرش به کار خواهد بود به طور خلاصه می‌توان گفت رابطه‌ای که فرد در گذر مراحل شناختن با جنبه‌های مختلف کارش برقرار می‌کند طرز تفکری در او به وجود می‌آید که نگرش نام دارد.

بی آمد نگرش انگیزش^{۱۲} است و انگیزش مجموعه شرایط و وضعیتهایی است که باعث می‌شد فرد از درون منحول شود و به حرکت و فعالیت درآید این عامل به عنوان یکی از عوامل اساسی شخصیتی، در فعالیتهای اداری قابلیت تأثیر گذاری دارد. در با عملی شدن آن تغییرات عظیمی در شکل و نوع روابط پدید می‌آید.^{۱۳} انرژی زایی در ذهن و رفتار کارکنان، راهبری فرد و مقاومت در

رفتار همگی مواردی است که باعث می‌شود تا روانشناسان اجتماعی وجود انگیزه را عامل اصلی برای انجام بهینه فعالیتها قلمداد کنند.

این دانشمندان علاوه بر عوامل روانی، عوامل اجتماعی از جمله پذیرش اجتماعی، منزلت اجتماعی میزان رضایت را در کاهش یا افزایش انگیزش دخیل می‌دانند. این عوامل روانی - اجتماعی همانهایی است که نگرش را پدید می‌آورند. بنابراین در نهایت این نوع نگرش است که تأثیر مستقیم بر رفتار کاری کارکنان خواهد داشت. بر طبق معادلاتی که نقش رفتار سازمانی در نظامهای کاری را نشان می‌دهد انگیزش حاصل ضرب نگرش در موقعیت، کارکرد انسانی حاصل ضرب انگیزش در توانایی و کارکرد سازمانی حاصل ضرب نگرش در توانایی انسانی در منابع است. در این معادله تقویت هر یک از پارامترها مطمئناً باعث بهبود رفتار سازمانی خواهد شد. بی شک نوع نگرش در این میان نقش به سزایی بر عهده دارد.

امیدواریم تا به اینجا تحلیلی روشن از وجدان کاری از یک سو و نگرش از سوی دیگر ارائه شده باشند. حال باید دید تعامل نگرش و وجدان کار چگونه است.

گفتیم که وجدان فردی در مرتبه نخست از بین مایه‌های انسانی و سرشت پاک آدمی نشأت می‌گیرد و در مرتبه دوم حاصل مجموعه ارزشهای حاکم بر جامعه است و نتیجه گرفتیم این معیار تمیز خیر و شر همیشه در آدمی است و در صورت حضورش در محیط کار به وجدان کاری تعبیر می‌شود. در مقابل نگرش به کار علیرغم این که تا حدی از عوامل غیر محیطی کار ریشه می‌گیرد اما اساساً بسته به محیط، بنا به متغیرهای گوناگون و در موقعیتهای مختلف متغیر بوده، از شدت و ضعف و تداوم متفاوتی برخوردار است. از این رو نظر به ثبات تقریبی وجدان از یک سو و امکان تغییر نگرش از سوی دیگر، امکان تأثیر گذاری بر وجدان فردی در کوتاه مدت بسیار دشوار و تا حدی غیر ممکن است. اما امکان تأثیر ساختن و حتی تغیر

انگیزه مجموعه شرایط و وضعیتهایی است که باعث می شود فرد از درون متحول شود و به حرکت و فعالیت در آید و انگیزه عاملی است روانی که از سطوح مختلف نیازهای بشری سرچشمه می گیرد و متأثر از عوامل مهمی چون نگرش، بر وجدان کاری کارکنان تأثیر به سزایی گذاشته است، نقش تعیین کننده‌ای بر بهره وری فرد و در نهایت سازمان دارد.



وجدان کار متأثر از نگرش است که در طی گذار فرد از مراحل مختلف اجتماعی شدن و مواجهه با محیط‌های مختلف اجتماعی بالاخص محیط کار شکل می‌گیرد. پس بهترین راه برای ایجاد نگرش مثبت ایمن ساختن این راه پر پیچ و خم است.

سلامت جسمی و روحی و عملکرد مطلوب عضو یک سازمان مستلزم سلامت سازمان متنوع است. اتخاذ تدابیری جهت تقویت بنیان خانواده، به لحاظ میانی ارزشی اولین گامی است که می‌تواند باعث تقویت وجدان جمعی، وجدان فردی و در نهایت وجدان کار شود.

ایجاد انگیزش مثبت به کار خصوصاً کار شرافتمندانه، به یقین باعث تقویت وجدان کار خواهد شد. در این راستا بایستی از همان کودکی در ذهن و اندیشه فرد نسبت به کار و خصوصاً کار شرافتمندانه دید مثبتی ایجاد کرد و حس مسئولیت پذیری و جمع گرایی را تقویت نمود. این دیدگاه بایستی در تربیت کودک، ابتدا در خانواده و سپس در مراکز مختلف آموزش کودکان از طرق مختلف مثلاً نوع بازیها مد نظر قرار گیرد. در کتابهای مقطع ابتدایی، راهنمایی، دبیرستان بایستی مطالبی گنجانند و همچنین برنامه هایی پی ریخت که موجود توجه و علاقمندی دانش آموز به کار، خصوصاً کار شرافتمندانه و گروهی شده، تا حس مسئولیت پذیری را در او تقویت کند.

در سطح جامعه نیز با توجه به حاکمیت ارزشهای مذهبی و ملی بایستی به تحقیق و تخصص در قرآن مجید، کتابهای مذهبی و همچنین ادبیات کهن ایران زمین پرداخت و مواردی را که در آن به کار به عنوان مقوله‌ای با ارزش پرداخته شده، و مسئولیت پذیری اجتماعی ارج نهاده شده و بر وحدت گروهی تأکید شده است انتخاب و برای همگان از طریق سخنرانیها، نشریات و کتابها تشریح شود. به طور خلاصه در این اقدام فرهنگی بایستی طوری عمل کرد که جامعه به نگرشی مثبت به کار، مسئولیت اجتماعی و تقدم **منافع جمع** بر فرد دست یابد.

در محیط کار نیز بایستی برای تحکیم

کرده، یکی در شرایط مناسب، بهترین کارکرد را از خود نشان خواهد داد و دیگری در شرایط نامساعد به ستیزه که نمود عینی آن کم کاری، غیبت، دزدی و حتی اختلال در کار است دست می‌زند.

اما در این حالت استثنائاتی نیز وجود دارد و افرادی را نیز سراغ داریم که در هر شرایطی وجدان کاری را حاضر دانسته و به انحراف کشیده نمی‌شوند اما بحث ما در اینجا عامه کارکنان است که بنا به شرایط کنونی جوامع صنعتی و کم رنگ شدن سیطره وجدان جمعی و غلبه فردگرایی و بالطبع تضعیف وجدان فردی اکثرأ در شرایط مذکور به جهت تأمین منافع به بیراهه می‌روند. در صفحات قبل گفتیم که

نگرش وجود دارد، لذا بایستی برای بهبود کارکرد نیروی انسانی به عنوان محور بهره وری، سرمایه گذاری اصلی جهت زودن نگرشهای منفی و جایگزینی نگرشهای مثبت به کار انجام گیرد. تنها در این جهت است که می‌توان امیدوار بود که وجدان کاری زمینه ظهور و بروز بیابد، در غیر این صورت نگرش منفی چون زنگاری بر این آینه (وجدان فردی) مانع عمل آن خواهد شد. مثل عینی این مورد ما قنایسه دو کارگری است که با پیشینه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی مشابه اما در شرایط کاری متفاوت به جهت تعبیر یا به عبارتی توجیه شخصی ای که از وضعیت کاری خود (نگرش می‌کنند) وجدان کاری را مجاب

وجدان کاری به تقویت نگرش مثبت به کار همت گماشت. نیل به این هدف متضمن اتخاذ تدابیری است که در پی آن کارکنان طبق نظریه ارزش - وسیله - انتظار و نظریه برابری در جریان ارزیابی و سنجش محیط به نتایج مثبت برسند.

مهمترین اصلی که کارفرمایان بایستی مد نظر داشته باشند کوشش در جهت رفع نیازهای انسان در سطوح مختلف زیستی، ارتباطی و رشد شکوفایی است. رفع این نیازها به رضایت شغلی، ایجاد نگرش مثبت، تقویت انگیزه و تحکیم وجدان کار خواهد انجامید.

سلامت یک نظام کاری در گرو تأمین مطلوبترین شرایط فنی، فیزیولوژیک، اجتماعی و روانی محیط کار است. نگرش بیش از همه متأثر از شرایط اجتماعی روانی محیط کار است. تأمین شرایط اجتماعی روانی مطلوب مستلزم رعایت چند اصل مهم است: یکی حاکمیت منطق بر تمام امور یک سازمان، هر گونه خلل در نظام منطقی یک سازمان موجب اختلال و اغتشاش و بر هم خوردن نظام فکری کارکنان و در نتیجه ایجاد نگرش منفی در آنها خواهد شد. اصل دیگر رعایت عدالت در مکانیسم پرداخت سازمان است، هر گونه عدم توازن بین درون داده‌ها و پی آمدها موجب نگرش منفی است. اصل مهم دیگر اجرای مقررات و آیین نامه‌ها در مورد همه کارکنان در دوره‌های مختلف شغلی است چرا که تصور و اشتباه مدیران و سرپرستان در انجام وظایف و بی اعتنائی به مقررات، باعث ایجاد نگرش منفی و الگو برداری سایر کارکنان از ایشان خواهد شد.

این گونه خلل‌ها (و موارد دیگر که از حوصله این بخش خارج است) در نظام یک سازمان محرکی است برای فعال شدن نگرش حاضر اما راکد فرد که با تجزیه و تحلیل موقعیت به تعبیری فردی یا به عبارتی نگرش منفی و اظهار نظری ناخوشایند خواهد انجامید. حال هر چه قدر این نظرات حاصل از نگرش منفی مدلل‌تر به نظر برسند و هر قدر کارکنان نیل به اهداف از پیش تعیین شده و مقرر را بیشتر در

خطر ببینند، امکان انحراف فرد و ستیزه به انحاء گوناگونی بیشتر می‌شود. از طرفی به لحاظ زیر سؤال رفتن کل نظام کاری سازمان، وجدان کاری نیز عقب رانده شده و فاقد کارآیی خواهد بود. کارفرمایان بایستی با اتخاذ تدابیر لازم همیشه سعی در حفظ سلامت نظام حاکم بر سازمان خود داشته باشند، رفع نیازهای کارکنان را در اولویت قرار دهند، مقررات را در تمامی رده‌های شغلی به اجرا بگذارند، تا بدین وسیله از بروز هر گونه بی نظمی، بی عدالتی و خلل در نظام کاری سازمان ممانعت به عمل آورده، مانع ایجاد نگرش منفی و کاهش انگیزه و مهمتر از همه تضعیف وجدان کاری، فردی و جمعی و در نهایت نزول بهره وری نیروی انسانی شوند.

دیدیم که وجدان کار شدیداً متأثر از نوع نگرش به کار است و در صورتی که نگرش منفی باشد وجدان کار در موارد معدودی قادر به جلوگیری از انحراف کارکنان خواهد بود. بنابراین بهتر آن است که در وهله اول با برنامه ریزی دقیق و حساب شده در صدد تقویت بنیان وجدان کاری یعنی وجدان جمعی برآنیم که تنها با اشاعه و تقویت ارزشهای ملی، مذهبی امکان پذیر است و در وهله دوم شرایطی را فراهم بیاوریم که نگرش منفی بر وجدان کاری غالب آید.



■ پانویس‌ها:

- ۱- «انسان محور بهره وری» نشریه مدیریت بهره وری، شماره ۵، فروردین و اردیبهشت ۷۲، ص ۱.
- ۲- به نقل از «نگاهی گذرا به بهره وری در برنامه بهداشتی دوم»، نشریه مدیریت بهره وری، شماره ۴۰، آذر ۷۵، ص ۱۲.
- ۳- «عوامل مؤثر بر بهره وری»، نشریه مدیریت بهره وری، شماره ۱۷، دی ۷۳، ص ۷.
- ۴- «انگیزه»، نشریه مدیریت بهره وری، شماره ۲۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۵.
- ۵- پرهام، باقر (مترجم) «نهن آسون» (نویسنده)، «مراحل اساسی اندیشه در جامعه‌شناسی»، تهران، انتشارات آموزش انقلاب اسلامی، ۱۳۶۳، ص ۱۸.
- ۶- سعیدی، محسن (مترجم)، «هربرت مارکوز» (نویسنده) تهران: سپهری سال ۱۳۶۲، ص ۳۲.
- ۷- کریمی نیا، مرضیه (مترجم)، «ان اینهایم» (نویسنده)، سنجش نگرشها و طراحی پرسشنامه، مشهد، آستان قدس رضوی، سال ۱۳۶۹، ص ۱۲۶.
- ۸- برای مطالعه بیشتر به کتاب انگیزش و رفتار در کار نوشته ریچارد دام سنیر و لیمان دلبیورث مراجعه کنید.
- ۹- «انگیزه» نشریه مدیریت بهره وری، شماره ۲۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۵.

● منابع و مأخذ:

- ۱- پرهام (باقر) ریمون آرون (نویسنده)، «مراحل اساسی اندیشه در جامعه‌شناسی»، تهران انتشارات آموزش انقلاب اسلامی، سال ۱۳۶۳.
- ۲- توسلی، غلامعباس، «نظریه‌های جامعه‌شناسی»، تهران، سمت، سال ۱۳۶۹.
- ۳- توسلی، غلامعباس، «جامعه‌شناسی کار و شغل»، تهران: سمت، سال ۱۳۷۴.
- ۴- ساعتچی، محمود، «روانشناسی در کار»، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۶۹.
- ۵- زرین کوب، عبدالحسین، «در قلمرو وجدان»، تهران: انتشارات علمی، سال ۱۳۶۹.
- ۶- طوسی، محمد علی (مترجم)، «لیت دیرس و جن سیواستارم» (نویسندگان)، رفتار در کار، تهران: مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۰.
- ۷- علوی، سید امین اله (مترجم)، «ریچارد دام سنیر و دلبیورث» (نویسندگان) انگیزش رفتار در کار، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۲.
- ۸- کریمی نیا، مرضیه (مترجم)، «ان اینهایم» (نویسنده) سنجش نگرشها و طراحی پرسشنامه، مشهد: آستان قدس رضوی، سال ۱۳۶۹.
- ۹- سعیدی، محسن (مترجم)، «هربرت مارکوز» (نویسنده) تهران: ۱۳۶۲.
- ۱۰- نشریه مدیریت بهره وری، شماره‌های ۵، ۱۷، ۲۱ و ۴۰.

در شرکتهای تعاونی نیز به موجب اصول تعاونی تمام
اعضاء در تصمیم گیریهای مربوط به شرکت تعاونی
خود حق حضور و دخالته دارند. بنابراین اعضاء خود
برای سازمان خویش تصمیم می گیرند و مدیریت آنرا
واقع به نوعی مجری تصمیمات اعضاء هستند. این
وجه مشارکت در اداره امور و تصمیم گیریها که با
همکاری اعضاء، مدیران و کارکنان صورت می گیرد،
نوعی مدیریت مشارکتی و مردمی را در تعاونی ها به
شدت می گذارد.

بقیه از صفحه ۱۸

بخش تعاون ارائه می دهد.

عضویت سوئد در اتحادیه اروپا،
چالشهای جدیدی را برای بخش تعاون
ایجاد کرده است. اکنون بخش تعاون سوئد
از طریق مشارکت در شبکه و کمیته های
مختلف فرصت و قدرت نفوذ در سیاست،
گذاری اتحادیه اروپا و موضوعات مربوط
به تعاون را دارد.

بخش تعاون سوئد در کمیته اقتصادی و
اجتماعی اتحادیه اروپا و همچنین سایر
شبکه ها و کمیته های اروپایی نیز حضور
دارد.

پی نوشتها:

- * Malmn
- * Fiskeby
- * Lumalampan
- * Gislaved
- * Gustavsberg
- * BT
- * Karlshamn
- * Elmo Calf
- * Foodia
- * Cirkel
- * Domus
- * Astrid Lindgren
- * Riksbggen
- * Folksan
- * Fonus

Strategic management, 1984.
10. Higor Ansoff, *compot Strategic*, 1965.
11. Kutz & Kahn, *the social psychology of
Organization*, 1974
12. K.Hatten & M.Hatten, *Strategic
management, Analysis & Acton*, 1989.
13: Koontz Harold, *the management
theory, Academy of management
Review*, 1988.
14. *Oxford learners pocket Dictionary*,
Oxford university Press, sixth, 1995.
15: Scott, Richard, *Organization:
Rational, Natural, Open system*, 1992.

بقیه از صفحه ۱۱

سردیه، محل فعالیت و ... و انتخاب هیأت مدیره و
بازرسان رسید یافته و ندوم خواهد داشت. اعضاء
داشتن حق رأی مساوی در اساسی ترین تصمیم
گیریهای شرکت تعاونی خود مشارکت می نمایند. برای
مشارکت اعضاء در تصمیم گیری و اداره امور تعاونی
مربای دلیل را برشمرد:
- افزایش روحیه همکاری، تقاضای متقابل، درک بهتر برای
برفرزی ارتباط پویا و سازنده.
- ایجاد انگیزه و افزایش بناسیلهای موجود ذهنی - روانی
برای ایده پردازی، نوآوری، خلاقیت و ابتکار.
- افزایش اثر بخشی اعضاء و نیز مسئولیت پذیری آنها در
جهت مشارکت در امور و ارتقاء بهره وری.
- آماده سازی اعضاء برای پذیرش تغییر و تحول و جریان
تکامل و توسعه.
- مقابله مستقیم ریشه در معمول در سازمانها (کم کاری، تنگ
روی، خودکامگی و ...)
4- سرمایه شرکتهای تعاونی عبارت است از مجموع
دارائیهای که برای تأسیس تعاونی با افزایش سرمایه
فعلی در اختیار تعاونی قرار می گیرد، در تعاونی ها
تمام با حداقل پنجاه و یک درصد ... و بده از سوی
اعضاء تأسیس شده و در اختیار شرکت تعاونی قرار
قرار می گیرد.
5- مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموعه فعلیه
و عملیهائی که تمام کارکنان یک سازمان را در روند
تصمیم گیریهای مربوط به آن سازمان دخالت داده و
شریک می سازد. تأکید اصلی این نوع مدیریت، بر
همکاری و مشارکت داوطلبانه و علاقمندانه عموم
افراد است. فرآیند مدیریت مشارکتی بر بنیان تصمیم
اجتهاریات بین مدیریت و کارکنان استوار است.

9- مدیریت باید در همه جای سازمان به فکر
بهره برداری حداکثر از مهارتها و منابع
انسانی متخصص خود باشد.
10- مدیریت باید همواره افراد سازمان را به
عنوان منابع انسانی تلقی کند که دارای
توانایی های بالفعل و بالقوه اند.
11- مدیریت باید تصمیمات خود را بر پایه
تحلیل استراتژیک استوار کند.
12- مدیریت باید کنترل و ارتباط مداوم و
خوبکار را در تمام ابعاد سازمان ایجاد
نماید.

13- مدیریت با استقرار یک سیستم مؤثر
اطلاعات، همواره به فکر ایجاد آنتروپی
منفی باشد.

به طور کلی باید در نظر داشت که هر
سازمان مجموعه ای از نیروهای زنده و
پویا است و مجموعه این نیروها، ایجاد
سینرژی می نماید. وظیفه مدیریت است که
آنها را به خوبی و در جایگاه مناسب خود
برای رسیدن به اهداف سازمان به کار گیرد

منابع و مأخذ:

- 1- آقداغی، دکتر علی محمد، سازمان و مدیریت،
سیستم و رفتار سازمانی، مولوی، ۱۳۶۶.
 - 2- بهرامی، ایرج، اصول شرکتهای تعاونی، دانشگاه
ملی ایران، اول آبان ماه ۱۳۴۵.
 - 3- نقی، مهدی، مدیریت زمان مزگرگامی به سوی
بهره وری، سازمان مدیریت صنعتی، محله ناسیبره،
شماره ۸۲، خرداد ۱۳۷۷.
 - 4- دهخدا، علی اکبر، لغت نامه حرفت، دانشگاه
تهران، دی ماه ۱۳۴۲.
 - 5- سلیم، غلامرضا، سیر تحول تعاونی در ایران و
جهان، پیام نور، دوم اسفند ۱۳۷۴.
 - 6- سلیم، غلامرضا، تعاون در متون دیبایات فرسی،
مؤسسه آموزش و تحقیقات تعاونی، دانشگاه تهران،
۱۳۴۷.
 - 7- کیا، دکتر منوچهر، «ابر سیستم سازمان و مدیریت
سینرژیک در آن»، دانشگاه آزاد اسلامی، محله اقتصاد
و مدیریت، شماره ۱۴، پبیز ۱۳۷۱.
 - 8- وزارت تعاون و امور روستاها، تعاون و اصول و بیه
آن، نشریه شماره ۹۳، آبان ماه ۱۳۵۲.
- 9- *Asch & C. Brawman, Reading in*