

بهره‌وری و مهندسی (روشها)

نوشته: پرویز بلقیسی

● قریب به چهل سال است که موضوع بهره‌وری در سیستمهای اقتصادی، اجتماعی و اداری جهان مطرح است. به طوری که امروزه ارتقاء بهره‌وری و رشد آن جزو اهداف کمی سیستمهای اقتصادی جوامع گوناگون به شمار می‌رود.

بهره‌وری: معیار ارزیابی نظامها

با پیدایش نظریه سیستمها موضوع تجزیه و تحلیل نظامها در سطح کلان مطرح شد و بهره‌وری (Productivity) به عنوان یکی از معیارهای سنجش موفقیت نظامها معرفی گردید. زیرا بدون چنین معیاری قضاوت در خصوص کارکرد هر نظام چه از نظر علمی و چه از نظر عملی، امکان‌پذیر نیست.

باتوجه به اهمیت بهره‌وری به عنوان معیار و ملاک ارزیابی نظامها، به تدریج مفهوم بهره‌وری در مدیریت و برنامه‌ریزی کلیه سیستمهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی وارد عمل گردید. قریب به چهل سال است که موضوع بهره‌وری در سیستمهای اقتصادی، اجتماعی و اداری جهان مطرح است بطوریکه امروزه ارتقاء بهره‌وری و رشد آن جزو اهداف کمی سیستمهای اقتصادی جوامع بشمار می‌رود. موضوع بهره‌وری، استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود را ترویج می‌دهد و

بحث آن منحصر به سیستمهای تولید کالا نیست. به عبارت دیگر موضوع بهره‌وری در هر سیستمی که نوعی کالا و یا خدمت تولید می‌کند، مطرح است. به سخن دیگر، بهره‌وری هم در سیستمهای تولید کالا و هم در سیستمهای تولید خدمت مطرح می‌باشد.

بهره‌وری نشان‌دهنده نتایج حاصل از کار یک سیستم تولیدی یا خدماتی در قبال استفاده از منابع و امکانات در دسترس است. هنگامیکه در خصوص بهره‌وری صحبت می‌شود، توجه به این نکته ضروری است که بهره‌وری در چه سطحی مطرح است. بطورکلی بهره‌وری در چهار سطح مورد بحث قرار می‌گیرد:

۱- بهره‌وری ملی

۲- بهره‌وری بخشی

۳- بهره‌وری سازمانی

۴- بهره‌وری نیروی انسانی

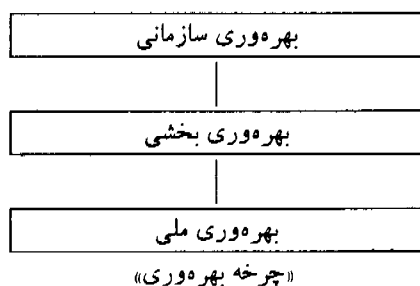
همانطور که از مفهوم بهره‌وری ملی آشکار است، بهره‌وری ملی در خصوص

بهره‌وری کل اقتصاد یک جامعه صحبت می‌کند. در واقع بهره‌وری ملی کارآئی کل اقتصاد یک جامعه را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد. در بحث بهره‌وری بخشی، بهره‌وری در سطح بخشهای مختلف اقتصاد یک جامعه مثلاً بهره‌وری بخش صنعت، بهره‌وری بخش کشاورزی، بهره‌وری بخش خدمات عمومی و نظایر آن موضوع تفحص و تحلیل است. به سخن دیگر، بهره‌وری ملی و بخشی کل سیستم اجتماعی یک جامعه را از نظر کلان (ماکرو) مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌دهد.

توجه به مسائل بهره‌وری ملی و بخشی می‌تواند مورد نظر سیاست‌گذاران کشور و مراجع قانونگذار و بطور کلی مورد نظر استراتژیست‌ها و تصمیم‌گیرندگان کلان کشور قرار گیرد. برخلاف بهره‌وری ملی و بخشی، بهره‌وری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در سطح خردتر و در سلسله مراتب پائین‌تری قرار می‌گیرد.

موضوع بحث بهره‌وری سازمانی در واقع ارتقاء سطح بهره‌وری و کارکرد سازمانهای اجتماعی اعم از دولتی و غیردولتی است. هنگامیکه در بخش دولتی در خصوص بهره‌وری سازمانی صحبت می‌شود، مراد ارزیابی و بهبود و ارتقاء سطح بهره‌وری وزارتخانه‌ها، سازمانها و کلیه موسسات دولتی است.

بهره‌وری سازمانی لازمه بهره‌وری بخشی و بهره‌وری بخشی لازمه بهره‌وری ملی است که نمودار زیر (چرخه بهره‌وری) ارتباط بین سطوح مختلف بهره‌وری را نشان می‌دهد:



به عبارت دیگر، بهره‌وری ملی ارتقاء نسبی‌یابد مگر اینکه هر یک از بخشهای مختلف اقتصادی از بهره‌وری لازم و مطلوب برخوردار باشند. ارتقاء بهره‌وری بخشی نیز تابع بهره‌وری سازمانهای تشکیل‌دهنده آن بخش است. مثلاً بهره‌وری بخش صنعت در کلاً اقتصاد تابع بهره‌وری عملکرد بخش دولتی و بخش غیردولتی است. و بهره‌وری بخش دولتی صنعت و بهره‌وری یکایک وزارتخانه‌ها و سازمانها و شرکتهای دولتی که در این بخش به نحوی سهام و شریکند بستگی دارد.

بنابراین چنانچه استراتژیست‌های جامعه و تصمیم‌گیرندگان اجسراسی کشور و تعیین‌کنندگان سیاست‌های اجرایی کشور برای ارتقاء بهره‌وری ملی اهمیت قائل هستند ناگزیرند به مسئله بهره‌وری سازمانهای اجرایی کشور توجه نمایند. زیرا ارتقاء بهره‌وری ملی در پرتو یک نظام اداری کارآ و اثربخش میسر است و بدون داشتن یک نظام کارآمد و اثربخش اداری انتظار افزایش بهره‌وری ملی و ارتقاء سطح کیفیت زندگی اجتماعی و اقتصادی جامعه، انتظار بی‌اساسی خواهد بود. بنابراین بهره‌وری سازمانی یا به عبارت دیگر بهره‌وری هر یک از دستگاههای تشکیل‌دهنده نظام اداری کشور، شرط لازم جهت ارتقاء بهره‌وری ملی و به عبارت آخری لازمه رشد و توسعه اجتماعی و اقتصادی کشور است. زیرا این واقعیت در بسیاری از کشورهای جهان به اثبات رسیده است که وجود یک نظام اداری کارآمد و اثربخش از شرایط اولیه و پیش‌نیاز رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی یک جامعه بشمار می‌رود و بدون داشتن یک ماشین بوروکراسی کارآمد حتی

عالیترین و مطلوبترین اهداف و برنامه‌های نوشته شده اجتماعی و اقتصادی هرگز جامعه عمل بخود نخواهد پوشید و از مرحله کلام و نوشته به مرحله عمل و اجرا در نخواهد آمد.

ارتقاء و بهبود بهره‌وری سازمانی

همانطور که گفته شد بهره‌وری سازمانی، استفاده بهینه از امکانات و منابع در دسترس به منظور تحقق اهداف سازمانی است. بنابراین بهره‌وری سازمانی به دو عامل بستگی دارد:

۱- استفاده بهینه از امکانات و منابع

۲- تحقق اهداف

عامل اول یعنی نحوه استفاده و بهره‌برداری از امکانات نظیر منابع طبیعی منابع انسانی، مالی و سرمایه‌ای، انرژی، مواد و نظایر آن در دانش مدیریت به کارآئی (efficiency) موسوم است و درجه و میزان تحقق و حصول به اهداف از پیش تعیین شده سازمانی به اثر بخشی (effectiveness) تعبیر می‌شود، لذا بهره‌وری به عنوان یک معیار، جامع دو عامل اثر بخشی و کارآئی است. زیرا بهره‌وری از یک طرف، ناظر است به استفاده بهینه از امکانات (یعنی کارآئی) و از سوی دیگر، ناظر است بر تحقق اهداف سازمانی (یعنی اثربخشی) بنابراین هر اقدامی که در جهت بهبود بهره‌وری یک دستگاه انجام می‌شود تحت هر عنوان و هدفی که باشد، باید منجر شود به:

۱- افزایش کارآئی

۲- افزایش اثربخشی

تحت چنین شرایطی است که می‌توان گفت یک سازمان نسبت به گذشته بهره‌ور بوده است. ارتقاء بهره‌وری یک دستگاه اجرایی صرفاً استفاده بهینه از امکانات (بودجه، نیروی انسانی، ...) نیست بلکه تحقق به کلیه

اهداف و نیل به مأموریت‌های آن دستگاه نیز مدنظر است و بالعکس، بهره‌وری سازمان‌ها صرفاً به معنای تحقق اهداف و برنامه‌ها نیست. بلکه نحوه استفاده از امکانات و میزان منابع بکار گرفته شده جهت تحقق آن اهداف نیز بسیار حائز اهمیت است. با توجه به مطالب فوق برای هر سازمانی از نظر کارآئی و اثربخشی چهار حالت قابل تصور است:

۱- دارای کارآئی ولی فاقد اثر بخشی (استفاده بهینه از امکانات ولیکن عدم تحقق اهداف)

۲- دارای اثربخشی ولی فاقد کارآئی (تحقق اهداف بصورت غیرکارآمد)

۳- فاقد کارآئی و فاقد اثربخشی (عدم تحقق اهداف و اتلاف منابع و امکانات)

۴- دارای کارآئی و اثربخشی (حالت مطلوب و بهره‌ور)

جدول وضعیت یک دستگاه از نظر بهره‌وری

نوع وضعیت	حالت اول	حالت دوم	حالت سوم	حالت چهارم
کارآئی	+	-	-	+
اثربخشی	-	+	-	+

بنابراین هنگامیکه از ارتقاء و افزایش بهره‌وری یک دستگاه یا بطور کلی نظام اداری یک کشور صحبت می‌شود منظور افزایش کارآئی و اثربخشی آن است. یعنی بهره‌وری یک دستگاه تابعی است از کارآئی و اثربخشی آن دستگاه و بر همین مقیاس بهره‌وری ملی در بخش دولتی تابعی است از بهره‌وری یکایک دستگاههای دولتی، چنانچه یک یا چند دستگاه دولتی در مجموعه نظام اداری کشور فاقد بهره‌وری مطلوب باشند به همان نسبت، سطح بهره‌وری ملی تنزل خواهد داشت. به همین دلیل است که در سطح ملی و کلان، بهبود و ارتقاء بهره‌وری کلیه دستگاهها (نه یک یا چند دستگاه)، و در سطح سازمانی،

● نتایج اصلاح روشهای انجام کار دارای دو جنبه است. در یک سو کارفرمایان و کارکنان از نتایج این مطالعات بهره‌مند می‌شوند و از سوی دیگر خدمات بیشتر و ارزانتری در اختیار ارباب رجوع و مشتریان قرار داده می‌شود.

افزایش بهره‌وری یکایک عوامل تشکیل دهنده آن باید منظور نظر باشد. معمولاً برای اندازه‌گیری و سنجش بهره‌وری از فرمول عمومی زیر استفاده می‌شود:

$$\text{بهره‌وری} = \frac{\text{ستاده}}{\text{داده}}$$

در فرمول فوق منظور از ستاده یا برونداد یا خروجی مقدار تولید کالا و یا خدمات یا ارزش ریالی کالاها و خدمات تولید شده در سطح کیفیت مورد نظر است و مقصود از داده یا درونداد یا ورودی ارزش یا مقدار منابع استفاده شده جهت تولید آن کالا و یا خدمات است. نسبت فوق را اصطلاحاً شاخص بهره‌وری می‌گویند. از این‌رو ارتقاء بهره‌وری به افزایش و بالا رفتن این شاخص تعریف می‌شود. به عبارت دیگر بهبود بهره‌وری یک دستگاه عبارتست از رسیدن به سطح بالاتری از شاخص بهره‌وری در مقایسه با شاخص دوره قبل.

افزایش شاخص بهره‌وری یک دستگاه طی دوره مقایسه شده دلالت بر افزایش کارآئی و اثربخشی آن دارد و افت و کاهش این شاخص نشان‌دهنده استفاده ناکارآمد از منابع (نیروی انسانی، اعتبارات، ...) و اعمال مدیریتی ناموفق در جهت حصول به اهداف برنامه‌های تعیین شده است. بنابراین با ارزیابی بهره‌وری یک دستگاه، می‌توان مدیریت را در شناسایی نارسائیها، نقاط ضعف و انتخاب اقدامات اصلاحی یاری داد. از نظر تحلیلی، افزایش شاخص بهره‌وری یک دستگاه به سه حالت میسر است:

- ۱- تولید افزایش یابد ولیکن منابع مصروفه ثابت بماند.
 - ۲- تولید ثابت بماند ولیکن منابع مصروفه کاهش یابد.
 - ۳- تولید و منابع هر دو افزایش یابند لیکن تغییرات افزایش تولید بیش از تغییرات افزایش منابع باشد.
- استراتژی نخست هنگامی به وقوع

می‌پیوندد که بدون افزایش در منابع موجود ستاده (تولید) دستگاه در دوره بعد افزایش یابد. یعنی با ثابت بودن تعداد نیروی انسانی، اعتبارات و سایر امکانات، کالا یا خدمات بیشتری در مقایسه با دوره قبل، عرضه شود. که در چنین حالتی سیستم بدون استفاده از امکانات بیشتر، تولیدات خود را افزایش داده است.

استراتژی دوم هنگام متصور است که مثلاً با کاهش اعتبارات یا تقلیل نیروی انسانی در دوره جدید، به میزان کالا و یا خدمات عرضه شده از سوی سیستم لطمه‌ای وارد نشود. به عبارت دیگر، میزان ستاده سیستم در دوره جدید همانند دوره قبل است. حال آنکه در دوره جدید امکانات کمتری در اختیار سیستم قرار داده شده است.

استراتژی سوم هنگامی متصور است که ستاده سیستم افزایش یافته و در مقابل امکانات بیشتری نظیر اعتبارات بیشتر، نیروی انسانی بیشتر، زمان طولانی‌تر در اختیار سیستم قرار داده شده است و این افزایش تولید با مصرف منابع بیشتر میسر شده است.

حال باید دید چگونه می‌تواند با همان امکانات گذشته تولید بیشتری عرضه کرد و یا درحالیکه امکانات و منابع محدودتر شده‌اند تولید کالا و خدمت کاهش نیابد. پاسخ این سؤال در شناسایی عوامل موثر بر بهره‌وری نهفته است.

عوامل موثر بر بهره‌وری سازمانی

قبل از انجام هر اقدامی تحت عنوان ارتقاء بهره‌وری یا افزایش کارآئی و اثربخشی یک دستگاه ضروری است عوامل موثر بر بهره‌وری سازمانی شناخته شود. زیرا بدون شناخت این عوامل اقدام به هر عملی تحت لوای بهبود بهره‌وری ممکن است نتایج معکوس و ناخواسته بیار آورد.

یکی از محققین مسائل بهره‌وری معتقد

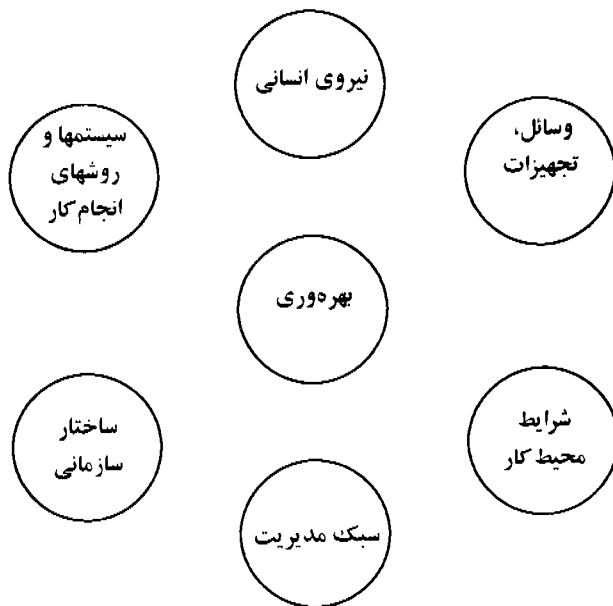
است. بهبود بهره‌وری بهتر انجام دادن کارها نیست. بلکه بهبود بهره‌وری بهتر انجام دادن کارهای درست است. اگر تلاشهای انسانی در محیط‌های کاری معطوف کارهای غلطی شود (منظور از کار غلط کاری است که بطور مستقیم و یا غیرمستقیم در جهت اهداف سازمانی نباشد) ولواینکه این تلاشها به نحو صحیح و درستی انجام شود بهره‌وری حاصل نمی‌شود زیرا بهبود کار نادرست یا بهتر انجام دادن کارهای غلط خود ضدبهره‌وری است.

بطور کلی عوامل موثر بر بهره‌وری یک دستگاه به دو دسته تقسیم می‌شوند:

- ۱- عوامل خارجی
- ۲- عوامل داخلی

منظور از عوامل خارجی آن دسته از عواملی است که بر بهره‌وری یک دستگاه موثرند ولیکن این عوامل تحت کنترل آن سازمان نیستند. مثلاً اگر بدلیلی منابع مالی یک سازمان کاهش یابد یا بودجه و اعتبارات تخصیصی به دستگاهی نسبت به سال قبل تقلیل پذیرد، در اینصورت داده‌های سیستم نسبت به گذشته کاهش یافته و این کاهش منابع مالی در سطح بهره‌وری دستگاه تاثیر خواهد گذاشت. اینگونه عوامل اصطلاحاً عوامل خارجی یا غیرقابل کنترل تلقی می‌شوند.

متقابلاً عوامل داخلی به عواملی گفته می‌شود که مدیریت می‌تواند بر روی آنها تاثیر بگذارد و آنها را مورد تغییر قرار دهد. بنابراین این چنانچه یک سازمان با افت بهره‌وری بکار خود ادامه می‌دهد، ضروری است علل این افت ارزیابی و شناسایی شود و سهم عوامل خارجی و داخلی در این کاهش بهره‌وری مشخص گردد. چنانچه علل افت عمدتاً ناشی از عوامل داخلی باشد یا به عبارت دیگر، عوامل خارجی سهم ناچیز یا کمتری در کاهش بهره‌وری ایفا نمایند، می‌توان نتیجه گرفت: افت بهره‌وری دستگاه مورد بحث ناشی از



«عوامل موثر بر بهره‌وری یک دستگاه»

نارسایی سیستم مدیریتی دستگاه می‌باشد. زیرا مدیریت نسبت به عوامل داخلی موثر بر بهره‌وری دستگاه خود توجه لازم را معطوف نمی‌کند و سیستم از هدایت و کنترل لازم برخوردار نیست. بطور کلی عوامل داخلی موثر بر بهره‌وری یک دستگاه که تحت کنترل مدیریت بوده و مدیریت می‌تواند در آنها تغییراتی بوجود آورد به دو دسته تقسیم می‌شود. عوامل داخلی که تغییرات آنها بسادگی انجام نمی‌شود اصطلاحاً عوامل سخت و عواملی که تغییر در آنها نسبتاً ساده‌تر است به عوامل نرم موسومند. عوامل داخلی موثر بر بهره‌وری یک دستگاه عبارتند از:

- ۱- نیروی انسانی
- ۲- سیستمها و روشهای انجام کار
- ۳- وسایل و تجهیزات و مواد
- ۴- شرایط محیط کار
- ۵- سبک و شیوه مدیریت
- ۶- ساختار سازمانی

همانطور که در نمودار نشان داده شده است. بهره‌وری یک دستگاه متأثر از متغیرها و عواملی است که من حیث المجموع بهره‌وری آن را شکل می‌بخشد. آنچه که در مورد عوامل موثر بر بهره‌وری باید خاطر نشان ساخت این است که ارتقاء و بهبود بهره‌وری یک دستگاه یعنی افزایش کارآئی و اثربخشی آن به همه عوامل بستگی دارد. به عبارت دیگر، تغییر یک عامل به اندازه و سهم خود می‌تواند بهره‌وری یک دستگاه را تغییر دهد (مشروط بر اینکه سیستم از لحاظ سایر عوامل بلااشکال باشد) مثلاً اصلاح ساختارهای سازمانی به عنوان عاملی در جهت ایجاد تحول در یک سیستم سازمانی، می‌تواند در بهره‌وری یک سازمان موثر واقع شود مشروط بر اینکه در سایر عوامل اصلاحات لازم و هماهنگ با آن بوجود آید. یا مثلاً اصلاح ساختار و ترکیب نیروی انسانی یک دستگاه از عوامل

مهندسی روشهای انجام کار

در خصوص عوامل و متغیرهای موثر بر کارآئی و اثربخشی سازمانهای اداری مطالعات متعددی انجام پذیرفته است و درجه تاثیر و اثرگذاری هر یک از متغیرها بر سطح بهره‌وری دستگاهها مورد بررسی قرار گرفته است. یکی از عوامل موثر بر بهره‌وری هر دستگاه اداری نحوه و روش انجام دادن کارها است (work method).

در کلیه تحقیقات انجام شده در مورد بهره‌وری سازمانی همه محققین به این نتیجه رسیده‌اند که روش انجام کار یکی از متغیرهای موثر بر کارآئی و اثربخشی است. تا پایان دهه ۱۹۸۰ جهت ارتقاء کارآئی و اثربخشی دستگاههای اداری بالغ بر ۵۴ تکنیک ابداع شده است که کفایت و اثربخشی این تکنیکها در عمل نیز به اثبات رسیده است. یکی از پنجاه و چهار تکنیک متداول در بهبود بهره‌وری سازمانی تکنیک مهندسی روشها (method engineering) یا تکنیک ساده کردن کار (work simplification) است. سازمان

موثر بر بهره‌وری است ولیکن ارتقاء بهره‌وری یک سیستم صرفاً از طریق اصلاح کم و کیف نیروی انسانی آن امکان پذیر نیست، زیرا بهره‌وری یک دستگاه تابع عوامل متعددی است و صرفاً به یک عامل بستگی ندارد.

بنابراین در برنامه‌ریزی و تعیین سیاستها و خط مشی‌های اجرایی تغییر و تحول اداری توجه به این نکته ضروری است که افزایش کارآئی و اثربخشی یک دستگاه به یک نگرش نظام‌گرایانه (سیستمی) و همه جانبه نیاز دارد. به عبارت دیگر بهره‌وری سازمانی به بهینه شدن همه عوامل موثر بستگی دارد. بهبود یک یا چند عامل و عدم انجام اصلاحات لازم و هماهنگ در خصوص سایر عوامل منجر به بهینه‌یابی ناقص می‌شود و به ارتقاء بهره‌وری یک دستگاه کمک شایانی نخواهد کرد.



● موضوع بهره‌وری، استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود را ترویج می‌دهد و بحث آن منحصر به سیستمهای تولید کالا نیست. به عبارت دیگر موضوع بهره‌وری در هر سیستمی که نوعی کالا و یا خدمت تولید می‌کند، مطرح است. به سخن دیگر، بهره‌وری هم در سیستمهای تولید کالا و هم در سیستمهای تولید خدمت مطرح می‌باشد.

نتایج اولیه و مستقیم حاصل از تقلیل زمان انجام یک کار عبارتست از:

۱- افزایش تولید: تولید کالا یا عرضه خدمات بیشتر

۲- کاهش هزینه‌ها: صرفه‌جویی در منابع

۳- سودآوری بیشتر

به گفته یکی از محققان این رشته، با کاهش

زمان انجام یک کار نتایج تبعی دیگری حاصل می‌شود که آنها را می‌توان جزو اهداف ثانویه مطالعات روشی تلقی نمود که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱- جلوگیری از فرسایش جسمی و روحی

نیروی انسانی (به لحاظ منطقی کردن تلاشها)

۲- ایجاد محیط مناسب کاری

۳- بهبود تکنولوژی کار

۴- تعیین زمان لازم برای انجام دادن هر کار

۵- تعیین و تثبیت مراحل انجام کار

۶- تسهیل و کمک به مدیریت در امر نظارت

و ارزیابی

۷- پاسخگویی و عکس‌العمل سریع به

تقاضاها و نیازها

به عبارت دیگر، نتایج اصلاح روشهای

انجام کار دارای دو جنبه است. در یک سو،

کارفرمایان و کارکنان از نتایج این مطالعات

بهره‌مند می‌شوند و از سوی دیگر، خدمات

بیشتر و ارزاتری در اختیار ارباب رجوع و

مشتریان قرار داده می‌شود. به سخن دیگر، هم

به افزایش کارآیی و اثربخشی یک دستگاه

کمک می‌کند و هم ارتباط سیستم با محیط

بیرونش را تسهیل و منطقی می‌نماید. زیرا

همانطور که گفته شد تکنیک مهندسی روشها

تأثیر مستقیمی در اثر بخشی و افزایش کارآیی

خواهد داشت و مآلاً به ارتقاء و بهبود

از متغیرهای مهم هر فعالیت که همانا «زمان

انجام فعالیت» است تاکید دارد. به عبارت

دیگر، تکنیک بررسی روشها یک تکنیک

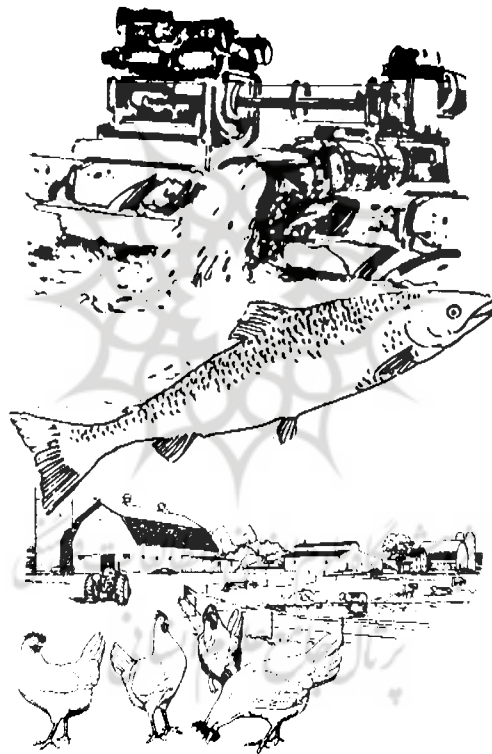
(tim-oriented) زمان مدار است و هدف اولیه

آن تقلیل زمان مصروفه برای انجام هر کار

است. خواه آن کار توسط انسان انجام شود،

خواه توسط ماشین و یا ترکیبی از انسان و

ماشین.



با کاهش زمان انجام یک کار بطور کلی دو

نتیجه حاصل می‌شود:

۱- نتایج اولیه

۲- نتایج ثانویه

بین‌المللی کار (ILO) که بیش از سایر سازمانهای تخصصی ذیربط در این قضیه به اهمیت این تکنیک تاکید می‌ورزد، تکنیک مذکور را چنین تعریف می‌نماید:

«بررسی روش (یا مطالعه روش) عبارتست

از ثبت منظم و بررسی تحلیلی روشهای مورد

عمل و پیشنهادی به عنوان ابزاری جهت تقلیل

هزینه‌ها و بکارگیری روشهای ساده‌تر و

موثرتر انجام کار»

براساس تعریف ارائه شده، مهندسی

روشها تکنیکی است که دارای متدلوژی منظم

و مشخصی است که هم در خصوص روشهای

موجود انجام کار و هم در خصوص روشهای

جدید قابل اجرا است. بطور کلی مهندسی

روشها یا طراحی واصلا روشهای انجام کار سه

هدف اساسی را دنبال می‌کند:

۱- تقلیل هزینه‌های اجرائی (افزایش کارآیی)

۲- ساده‌تر کردن کارها (افزایش کارآیی)

۳- موثرتر کردن کارها (افزایش اثربخشی)

همانطور که گفته شد مهندسی روشها و

اصلاح شیوه‌های انجام کار تکنیکی است در

جهت افزایش بهره‌وری یک دستگاه و با

هدف افزایش کارآیی و اثربخشی، که کلیه

سیستمها و روشهای انجام کار یک دستگاه را

مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

تکنیک بررسی روشها با هدف تقلیل

هزینه‌ها و موثرتر کردن فعالیتهای سازمانی سعی

دارد به بهبود کارآیی و اثربخشی یک دستگاه

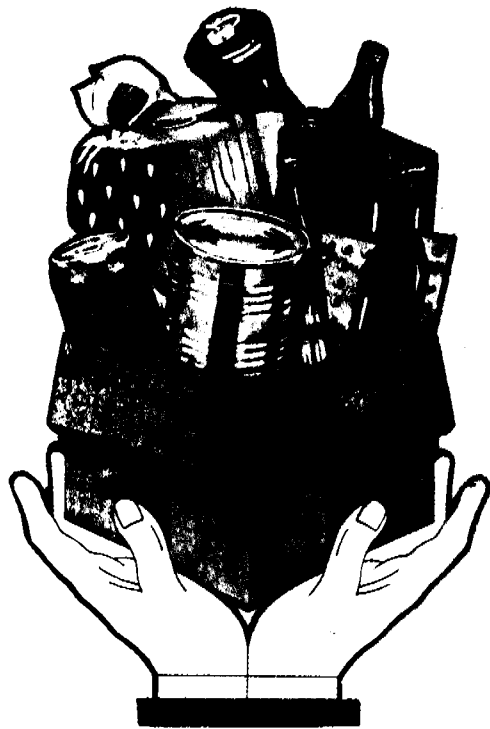
کمک کند. این تکنیک عمدتاً بر روی یکی

● مهندسی روشها و اصلاح شیوه‌های انجام کار تکنیکی است

در جهت افزایش بهره‌وری یک دستگاه و با هدف افزایش

بهره‌وری و کارآیی و اثربخشی، زیرا که کلیه سیستمها و روشهای

انجام کار را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.



تشکیل مبادلات مرزی و قالب بازارچه های مشترک مرزی

تهیه کننده: خسرو نورمحمدی

تعاونیهای مرزی گرفت. هدفهای اصلی تشکیل این تعاونیها شامل موارد زیر بوده است: ۱- سرعت بخشیدن به توسعه اقتصادی و اجتماعی مناطق جنوبی کشور ۲- کمک به صادرات غیرنفتی و مبادلات مرزی ۳- فراهم آوردن زمینه اشتغال و کمک به حل مسائل و مشکلات سیاسی و فرهنگی این مناطق ۴- پیشگیری از مهاجرت نیروی انسانی و تخلیه مناطق ۵- افزایش توان اقتصادی و قدرت خرید خانوارهای مرزنشین ۶- تامین بخشی از کالاهای اساسی و موردنیاز آنها ۷- کاهش هزینه ملی،

بر این اساس تعاونیهای مرزی در مناطق محروم استانهای بوشهر، هرمزگان، سیستان و بلوچستان، فارس و خوزستان شکل گرفتند به طوری که بخش اعظم آنها در فاصله ۳۰ کیلومتری مرز و ساحل قرار دارند. جدول شماره ۱ مشخصات تعاونیهای مرزنشینان را تا پایان سال ۷۲ نشان می‌دهد.

وضعیت جداول ۲ و ۳ نشان می‌دهد که طی سالهای ۷۲-۱۳۶۸ شرکتیهای تعاونی مرزنشینان به میزان ۱۹۵۸۸ میلیون ریال صادرات و ۳۲۷۰۹۴ میلیون ریال واردات داشته‌اند. به عبارت دیگر طی سالهای فوق تعاونیهای مرزنشین به میزان ۳۴۶۶۸۲ میلیون ریال تجارت داشته‌اند که بیانگر حدود ۹۴ درصد عملکرد وارداتی و تنها ۶ درصد عملکرد صادراتی است. این امر به معنای کسری شدید تراز تجاری آنان می‌باشد. طی سالهای فوق به ترتیب بوشهر و سیستان و بلوچستان بیشترین و کمترین میزان صادرات و بوشهر و فارس بیشترین و کمترین میزان واردات را داشته‌اند.

البته طبق تصویب نامه شماره ۵۶۶۸۲ / ت / ۳۰۵ مورخ ۷/۱۱/۷۲ هیات وزیران و حذف و تقلیل تعدادی از کالاهای اعضای تعاونیهای مرزنشین و همچنین حذف تعدادی از شرکتیهای تعاونی مرزنشین از شمول مقررات قانون صادرات و واردات - موضوع نامه شماره ۹۵۴۷/۵/۵۳ مورخ

عمل می‌کردند. پس از پیروزی انقلاب اسلامی و بروز زمینه‌های مساعد، فعالیت بیشتری را آغاز نمودند. از فعالیت این گروه به دلیل عملکرد انفرادی در قبل از انقلاب، اطلاعات اندکی موجود می‌باشد. پس از پیروزی انقلاب اسلامی و بروز پاره‌ای از مشکلات اقتصادی مانند: محاصره اقتصادی، جنگ تحمیلی، محدودیت واردات، افزایش قیمتها و چند نرخ شدن ارز و کمبود کالاها زمینه مساعدی برای استفاده مرزنشینان از مقررات مبادلات مرزی فراهم گردید. ولی باز هم افراد مرزنشین به دلیل مشکلاتی همچون عدم تجربه و تمکن مالی و همچنین عدم آشنایی با بازارهای خارجی و اطلاع از نظامات قیمت، کارتهای خود را در قبال مبالغی ناچیز به افراد دیگر واگذار می‌نمودند، تا اینکه در سال ۱۳۶۱ سازمان مرکزی تعاون کشور به جهت سازماندهی افراد مرزنشین تصمیم به تشکیل

ساکنین مناطق مرزی از گذشته‌های بسیار دور و مشخصاً از زمان تاسیس گمرک در ایران، همواره به عنوان گروهی متمایز از دیگر عوامل بازرگانی خارجی مطرح بوده‌اند. دلایل این تمایز را می‌توان، در اثرات مثبت و یا منفی اجتماعی، سیاسی، امنیتی و اقتصادی این گروه بر مناطق مرزی و نهایتاً کشور دانست. شواهد نشان داده است که هرگاه تسهیلات و حمایتها به اهالی این مناطق به هر نحو کاهش یافته، بلافاصله این امر اثرات منفی خود را به صورت مهاجرت و تخلیه مناطق فوق، رواج امر قاچاق کالا (و حتی مواد مخدر) و سایر اثرات امنیتی، سیاسی و اجتماعی بروز داده است.

عوامل مبادلات مرزی عمدتاً شامل دو گروه مرزنشینان (و یا تعاونیهای مرزنشین) و پبله‌وران به شرح زیر می‌گردد:
الف - مرزنشینان: این گروه در قبل از انقلاب و تا سال ۱۳۶۱ به صورت انفرادی

جدول شماره (۱) - مشخصات تعاونیهای مرزنشینان تا پایان سال ۷۲

نام استان	تعداد تعاونی	درصد	تعداد اعضا (هزار نفر)	درصد	جمعیت تحت پوشش (هزار نفر)	درصد	سرمایه (میلیون ریال)	درصد
بوشهر	۲۱	۲۶/۹	۱۰۱	۳۴/۳	۵۰۲	۲۴/۲۶	۲۵۲۶	۴۱/۲
هرمزگان و سیستان و بلوچستان	۲۱	۲۶/۹	۶۱/۵	۲۱	۳۱۵/۱	۲۰/۱۷	۱۶۶۲	۲۷/۲
خوزستان	۱۹	۲۴/۳	۷۵	۲۵/۵	۳۸۶/۴	۲۵/۳	۳۷۵	۶/۱
فارس	۹	۱۱/۵	۳۷	۱۱/۵	۲۰۴/۲	۱۳/۴	۱۰۰۷۱	۱۷/۵
جمع	۷۸	۱۰۰	۲۹۴	۱۰۰	۱۵۲۳	۱۰۰	۶۱۲۴	۱۰۰

همچنین جدول شماره ۲ میزان صادرات شرکتهای تعاونی مرزنشین را طی سالهای ۷۲-۱۳۶۸ نشان می‌دهد.

جدول شماره (۲) - میزان صادرات کالاهای غیر نفتی شرکتهای تعاونی مرزنشین در سالهای ۶۸ لغایت ۷۲

(ارقام به میلیون ریال)

شرح	سال	جمع	۶۸	۶۹	۷۰	۷۱	۷۲
بوشهر	۱۰۸۲۹	۲۲۶۰	۲۱۳۱	۵	۲۲۳۷	۳۱۹۶	
هرمزگان	۴۶۷۴	۹۹۰	۱۱۱۸	۸۲۸	—	۱۷۳۸	
سیستان و بلوچستان	۱۸۵	۹۰	۵۰	—	۴۵	—	
فارس	۱۸۵۹	۸۳۳	۳۱	—	۵۳۸	۴۵۷	
خوزستان	۲۰۴۱	—	۲۶	۲۴۸	۵۷۰	۱۱۹۷	
جمع	۱۹۵۸۸	۵۱۷۳	۳۳۵۶	۱۰۸۱	۳۳۹۰	۶۵۸۸	

جدول شماره ۳ میزان واردات شرکتهای تعاونی مرزنشین را طی سالهای ۷۲-۱۳۶۸ نشان می‌دهد.

جدول (۳) - میزان واردات شرکتهای تعاونی مرزنشینان استانهای جنوبی کشور طی سالهای ۶۸-۷۲

(ارقام به میلیون ریال)

شرح	سال	جمع	۶۸	۶۹	۷۰	۷۱	۷۲
جمع	۲۲۷۰۹۴	۳۴۸۰۱	۳۴۸۰۱	۲۱۴۵۵	۵۳۵۰۶	۱۷۷۸۲۵	
بوشهر	۱۲۵۶۴۸	۲۲۳۸۷	۱۷۸۲۳	۱۶۹۲	۲۵۱۲۰	۵۸۶۱۶	
هرمزگان	۶۹۵۴۶	۸۹۹۸	۹۲۱۳	۶۱۶۱	۸۳۶۵	۳۶۷۸۹	
سیستان و بلوچستان	۷۷۱۱۳	۴۱۱۰	۳۷۴۹	۹۵۹۹	۱۴۵۳۸	۴۵۱۱۷	
فارس	۱۸۴۱۰	۲۰۳۸	۱۲۳۰	۷۹۶	۸۹۷	۱۳۴۵۹	
خوزستان	۳۶۳۹۷	۱۹۸۲	۲۷۸۶	۳۲۰۷	۴۵۷۶	۲۲۸۴۴	

و واردات نمایند، پيله‌وران هستند. پيله‌وران اساساً گروهی از مرزنشینان می‌باشند که حرفه و شغل اصلی آنها کسب و تجارت می‌باشد. (سایر شرایط توسط تصویب نامه هیئت دولت و اصلاحیه آن به شماره ۸۱-۳۱-۶۰۷/م ن مورخ ۲۳/۴/۶۳ تعیین شده است). هر پيله‌ور فقط از طریق گمرک مستقر در استان خود، می‌تواند به امر صادرات و واردات کالا با رعایت مقررات مربوطه اقدام نماید. پيله‌وران طی سالهای قبل در استانهای سیستان و بلوچستان، هرمزگان، بوشهر، خوزستان و آذربایجان غربی فعالیت داشته‌اند. که در سالهای اخیر به دلیل استقلال جمهوری‌های ترکمنستان و ارمنستان و آذربایجان، استانهای همجوار اقدام به صدور کارت پيله‌وری نموده‌اند.

کالاهای پيله‌وران در گذشته مشمول مقررات توزیع و قیمت‌گذاری بوده و کسب ارائه مجوز ترخیص از اداره کل بازرگانی استان، الزامی بوده است. سقف مبادلات آنها در هر سال بسته به هر استان بین ۲۰۰۰۰۰۰ تا ۳۰۰۰۰۰۰ ریال بوده که در هر نوبت مجاز به مبادله ۵۰۰۰۰۰۰ ریال کالا بوده‌اند. پيله‌وران در سالهای گذشته به دلایلی از قبیل مشکلات بازاریابی، عدم اطلاع دقیق از مسائل قیمتی بازارهای مقصد، محدود بودن اقلام صادراتی، مسائلی که منجر به افزایش هزینه‌های مبادلاتی آنان گردیده به سمت واردات بدون انتقال ارز رفته و بعضاً نیز برخلاف قانون، کارتهای خود را در اختیار تجار و شرکتهای دیگر قرار داده‌اند.

اگر چه آمار و اطلاعات دقیقی از فعالیت پيله‌وران به دلیل عملکرد انفرادی آنها وجود ندارد. ولی اطلاعات موجود نشان می‌دهد که طی سالهای ۶۸-۱۳۶۶ پيله‌وران ۴ استان جنوبی (حدود ۱۲۰۰۰ نفر) صادرات به ارزش ۲۸۲۴ میلیون ریال و وارداتی به ارزش ۱۶۴۸۰ میلیون ریال داشته‌اند. بعبارت روشن ۸۵/۴ درصد عملکرد پيله‌وران معطوف به واردات و ۱۴/۶ درصد متوجه

۲۵۵ هزار نفر به جهت الحاق نقاطی از استانی خوزستانی و سیستان و بلوچستان به نقاط مرزی کشور، اضافه شده‌اند.

ب: پيله‌وران:

یکی از گروههایی که در چارچوب قوانین مبادلات مرزی، می‌توانند اقدام به امر صادرات

۷۱/۱۲/۲۵ وزارت کشور در خصوص تعیین خانوارهای مرزنشین تغییرات زیادی در جهت مرزنشین براساس جدول شماره ۴ بوجود آورده است:

طی سال ۱۳۷۳ تعداد ۳۴ شرکت (۴۴ درصد) با تحت پوشش داشتن ۶۶۵۰۷۹ نفر از شمول تسهیلات مرزی خارج شده‌اند. و

جدول شماره ۴ - وضعیت تغییر اعضاء تعاونیهای مرزنشین در سال ۷۳

استان	اعضای قبلی	اعضای	
		حذف شده	باقیمانده
سیستان و بلوچستان	۳۸۶۳۷۶	۲۰۹۸۱۱	۱۷۶۶۵۲
بوشهر	۵۰۱۹۸۰	۲۸۵۵۳۶	۲۱۶۴۴۴
خوزستان	۲۰۴۱۹۷	۱۶۳۹۵	۱۱۷۸۰۲
هرمزگان	۳۱۵۰۵۵	۳۸۰۸۹	۲۷۶۹۶۶
فارس	۱۱۵۲۶۶	۱۱۵۲۶۶	.
جمع	۱۵۲۲۸۷۳	۶۶۵۰۹۷	۸۵۷۷۷۷

تامین کالا و مایحتاج مردم منطقه، مبارزه با گرانی و تورم خصوصاً در مواد غذایی، ایجاد درآمد و بهبود وضع مردم مرزنشین، ایجاد اشتغال خصوصاً جهت پيله‌وران، ایجاد روحیه تعاون و همکاری میان جمعیت شیعه و سنی، تقویت اعتماد افراد منطقه نسبت به دولت جمهوری اسلامی و خنثی شدن بخشی از تبلیغات سوء بیگانگان، کاهش مشکلات دولت در تامین کالای مردم این مناطق خصوصاً در ایام جنگ تحمیلی و...

علیرغم تسهیلات اعطایی به مرزنشینان و پيله‌وران، این گروه طی سالهای گذشته نتوانسته‌اند از تمامی این تسهیلات استفاده نمایند و عملکرد این گروه نشان می‌دهد که آنان با توان بالقوه خود فاصله زیادی دارند. به صورتی که عوامل متعدد باعث گردیده تا این گروه که بخش عمده‌ای از توان بازرگانی داخلی و خارجی استانهای مرزی کشور محسوب می‌شوند، در وضعیت فعلی دنباله‌رو حوادث و تغییرات روزمره بوده و فاقد تاثیر قابل توجه بر عملکرد بازرگانی مناطق فوق باشند. این شبکه به دلیل مشکلاتی که متعاقباً خواهد آمد در شرایط کنونی قادر به بهره‌گیری حداکثر از امکانات بالقوه خود نمی‌باشند، و با وجود همجواری با چند کشور و نزدیکی به کشورهای حوزه جنوبی خلیج فارس و دسترسی به آبهای آزاد بین‌المللی، حیطة فعالیت آنان اغلب محدود به واردات می‌باشد.

پيله‌وران نیز می‌توانسته‌اند کالاهای سنتی و مصنوعات صنایع دستی، کالاهای مجاز و مجاز مشروط ضروری کشور را (طبق مقررات) وارد و یا صادر نمایند. البته قوانین دقیقی در این مورد نبوده ولی سعی شده که پيله‌وران تولیدات استانهای خود را صادر نموده و همچنین برخی نیازهای استان را با واردات تامین نمایند. پس از حذف اقلام پسته، فرش، پوست و سالامبور از لیست کالاهای مجاز صادراتی، فعالیت این گروه نیز دچار رکود شده است.

مسئلاً تعاونیهای مرزنشینان طی سالهای گذشته به لحاظ عملکرد تجاری توانسته‌اند آثار مثبت متعددی بر مناطق مرزی بگذارند که شامل موارد زیر می‌باشد: آثار مثبت بر تولید مناطق مرزی، جلوگیری از مهاجرت،

صادرات بوده است که بیانگر ۵/۸ برابر بودن واردات نسبت به صادرات می‌باشد.

- بررسی عملکرد مرزنشینان و پيله‌وران

کالاهای صادراتی مرزنشینان کالاهای کشاورزی و سنتی است. که در آن میان پسته و کشمش عمده‌ترین بوده‌اند. از سال ۱۳۶۶ که صدور پسته، سالامبور، پوست، روده، زعفران، کشمش و کتیرا از لیست کالاهای صادراتی این گروه حذف گردید و مبادلات آنان نیز دچار رکود گردید. به لحاظ واردات شرکتیهای تعاونی مرزنشین مجاز به ورود کالاهای مجاز و مجاز مشروط (طبق مقررات) بوده‌اند. عمده‌ترین اقلام وارداتی آنان در سالهای گذشته شامل برنج، روغن نباتی، چای، قندوشکر بوده است.



مسائل و مشکلات تعاونیهای مرزنشینان و پيله‌وران.

- ۱- پراکندگی و عدم هماهنگی ۲-
- نداشتن و یا ارائه نشدن آمار و اطلاعات دقیق
- ۳- مشکلات قانونی به لحاظ صادرات و واردات
- ۴- تغییر قوانین ۵- وجود قاچاق کالا
- با سود بیشتر در مناطق مرزی ۶- کمبود
- اطلاعات ۷- بی‌برنامگی و نداشتن دید
- کارشناسی و علمی در تجارت ۸- مشکلات
- مدیریت ۹- کمبود سرمایه ۱۰- سیاستهای
- تغییر تجارت خارجی دولت ۱۱- محدودیت

نماز تطهیر قلب، تهذیب نفس، کلید بهشت

قسمت سوم

از: حجت الاسلام قهرمانی

اهتمام بزرگان دینی در امر نماز

پیامبر اکرم (ص)

هنگامی که مسلمان وضو بگیرد و خوب وضو بگیرد سپس نمازهای پنجگانه را بجا آورد گناهان او فرو می‌ریزد

نمازهای پنجگانه را بجا آورد گناهان او فرو می‌ریزد همانگونه که برگهای این شاخه فرو ریخت سپس این آیه را تلاوت فرمود:»^(۲)

در حدیث دیگری از یکی از یاران پیامبر صلی... علیه وآله وسلم بنام ابی امامه می‌خوانیم که می‌گوید: «روزی رسول خدا صلی... علیه وآله وسلم در مسجد بود و ما در خدمتش نشسته بودیم که مردی آمد و عرض کرد یا رسول... من گناهی کرده‌ام که حد الهی بر آن لازم می‌شود آن حد را بر من اجرا فرما، فرمود آیا با ما در نماز حاضر شده‌ای؟ عرض کرد بلی یا رسول... فرمود خداوند گناه تو را بخشید. (از حد تو گذشت)»^(۳)

در روایات متعددی در شأن نزول آیه شریفه «طه ما نزلنا علیک القرآن لنشقی»^(۴) آمده است که رسول اکرم صلی... علیه وآله وسلم بعد از نازل شدن آیه شریفه «یا ایها المزمّل قم اللیل الاقلیلا»^(۵) بسیار عبادت می‌کرد و زیاد نماز می‌خواند حتی تمام شب را در حال ایستاده نماز و عبادت بجا می‌آورد تا اینکه پاها و قدمهای آن حضرت متورم گشت و به منظور اینکه بتواند به عبادت و نماز خود ادامه دهد گاه سنگینی خود را روی یک پا می‌انداخت و گاهی بر پای دیگر و گاه بر سینه پاها می‌ایستاد و گاهی بر انگشتان پای خود تکیه می‌داد تا اینکه آیه شریفه طه نازل گردید و به پیامبر خدا اعلام نمود که ما قرآن را بر تو نازل نکردیم که خود را به زحمت و رنج و تعب بیفکنی^(۶)

ابو ثمامه صیداوی (یکی از یاران باوفای حضرت امام حسین علیه السلام که در روز عاشورا به شهادت رسید) هنگامی که شعله‌های جنگ به شدت اوج گرفته بود به آن حضرت گفت یا ابا عبدالله جانم بفدای تو باد دشمن بر تو نزدیک شده (اکثر یاران تو شهید شده‌اند) و به خدا قسم تا من در رکاب تو کشته نشوم نخواهم گذاشت به تو آسیبی برسد و دوست

تکان داد تا تمام برگهایش فرو ریخت سپس رو به من کرد و گفت: سؤال نکردی چرا این کار را کردم. گفتم: منظورت چه بود؟ گفت این همان کاری بود که پیامبر اسلام صلی... علیه وآله وسلم انجام داد: هنگامیکه زیر درختی خدمتش نشسته بودم شاخه خشکی را گرفتم و تکان داد تا تمام برگهایش فرو ریخت و بعد به من گفت: سلمان نمی‌پرسی چرا چنین کردم؟ گفتم بفرماید: فرمود: «هنگامی که مسلمان وضو بگیرد و خوب وضو بگیرد سپس

از آیات کریمه قرآن و روایات معصومین علیهم الصلاة والسلام چنین استفاد می‌گردد که «نماز حس مسئولیت، تقوی، پرهیزگاری، خداپرستی و حقیقت‌سناسی را در انسان زنده می‌سازد و او را به یاد خدا و دادگاه عدل الهی و روز جزا (مبدأ و معاد) می‌اندازد و گرد و غبار خودپرستی و خودپرستی را از صفحه دل وی می‌زداید و او را از جهان محدود و آلوده دنیا به جهان ماوراء طبیعت و به عالم پاکها و نیکیها متوجه می‌سازد و به همین دلیل او را از شرک و بت پرستی و تقلید کورکورانه نیاکان و از انواع تقلب و ناپاکها باز می‌دارد. بنابراین، هرگاه انسان با تمام وجودش در برابر خدا حضور پیدا کند این حضور، نردبان تکامل و وسیله تربیت روح و جان و پاک‌کننده زنگارگناه از قلب می‌شود و این حضور، اراده انسان را قوی، عزم آدمی را استوار و غرور و کبر را از او دور می‌سازد.»^(۱)



صاحب تفسیر مجمع البیان در ذیل آیه ۱۱۴ سوره هود «... ان الحسنات یدهن السیئات» از شخصی بنام ابی عثمان نقل می‌کند که گفت: من با سلمان فارسی زیر درختی نشسته بودیم سلمان شاخه خشکی را گرفت و

● هرگاه انسان با تمام وجود در برابر خدا حضور پیدا کند، این حضور نردبان تکامل و وسیله تربیت روح و جان و پاک‌کننده زنگار گناه از قلب می‌شود و این حضور همچنین اراده انسان را قوی، عزم آدمی را استوار و غرور و کبر را از او دور می‌سازد.



این سرباز خداپرست اهمیتی نداد و به نماز خود ادامه داد تیر دوم بر بدن عباد نشست و او را مجروح نمود باز نماز را قطع ننمود تا اینکه تیر سوم بر جسم وی وارد شد در این هنگام نماز خود را سبک تمام کرد و عمار را از خواب بیدار نمود و شخص مهاجم را دفع نمودند و چون عمار جای تیرها را در بدن عباد مشاهده نمود او را خدمت کرده گفت: چرا در تیر اول مرا بیدار نکردی؟ در جواب گفت: در آن هنگام در نماز خود سوره کهف را قرائت می‌کردم نخواستم به محض رسیدن یک تیر آن را ناتمام بگذارم. قسم به خدایسی که حضرت محمد صلی... علیه وآله وسلم را به راستی به پیغمبری فرستاده است اگر نه آن بود که مامور به حراست و پاسداری سپاه پیغمبر اسلام بودم و نمی‌ترسیدم که بر بدن پاک آن حضرت آسیب و صدمه‌ای برسد هرگز نمازم را کوتاه نمی‌کردم تا جان به جهان آفرین تسلیم نمایم. (۸)

از مجموع مطالب مذکور در بالا نتیجه می‌گیریم که بزرگان و پیشوایان دینی و شاگردان مکتب آنان در امر نماز فوق‌العاده اهتمام می‌وزیدند و در احیاء و اقامه آن بسختی کوشش می‌نمودند.

ادامه دارد

مهاجر و عباد ابن بشر انصار و اگذار نمودند این دو سرباز رشید که نگهبانی را برعهده گرفته بودند شب را بین خود به دو قسمت تقسیم نمودند نصف اول بعهد عباد ابن بشر قرار گرفت و در نصف دوم پاسداری به عمار یاسر اختصاص یافت عمار که به استراحت مشغول و به خواب رفته بود، عباد وقت را غنیمت شمرده و به نماز مشغول گشته بود از آن طرف شوهر زن اسیر که یک نفر مرد یهودی بود به قصد ضربه زدن به جان رسول... اعظم و استخلاص زن خود به تعقیب لشکر اسلام درآمد در آن هنگام عباد ابن بشر به نماز ایستاده بود مرد یهودی که به هر وسیله می‌خواست به مقصد خود لباس عمل بپوشاند و با آسیب رساندن بر بدن پاک پیامبر همسر خود را نیز نجات دهد اول با دقت کامل نگاهی به اطراف انداخت و کسی را بحال نگهبانی ندید و عباد ابن بشر را تشخیص نمی‌داد که انسان است یا درخت برای اینکه اطمینان خاطر به دست آورد تیری بجانب وی پرتاب کرد تیر به پیکر عباد وارد گردید.

دارم پروردگار خود را در حالی ملاقات نمایم که این نماز (نماز ظهر) را در محضر تو خوانده باشم! امام حسین علیه‌السلام سر به سوی آسمان بلند کرد و گفت خداوند تو را از نمازگزاران قرار دهد نماز را به یاد آوردی بلی این وقت اول وقت نماز است... دو نفر از یاران باوفای آن حضرت به نامهای زهیر بن قلین و سعید ابن عبدالله در پیش روی آن بزرگوار ایستادند و تیرها را که از جانب دشمن به سوی آن امام پرتاب می‌شد از او دفع می‌کردند تا اینکه نماز ظهر را به صورت نماز خوف ادا کردند و بعد از اتمام نماز آن دو نفر صحابی هم در اثر ضربات تیرهای وارده به روی زمین افتادند و شربت شهادت نوشیدند. (۷)

در کتب تاریخ نقل گردیده هنگامی که در سال ششم هجرت پیامبر عظیم‌الشان اسلام به غزوه ذات الرقاع تشریف بردند در این جنگ زنی تازه عروس به دست مسلمانان اسیر گردید. هنگام مراجعت لشکر اسلام شبی در بین راه به استراحت پرداختند و پاسداری آن شب را به دو نفر از اصحاب بنام عمار یاسر

(۱) تفسیر نمونه جلد ۹

(۲) مجمع‌البیان مجلد ۳ ص ۲۰۰

(۳) همان مدرک

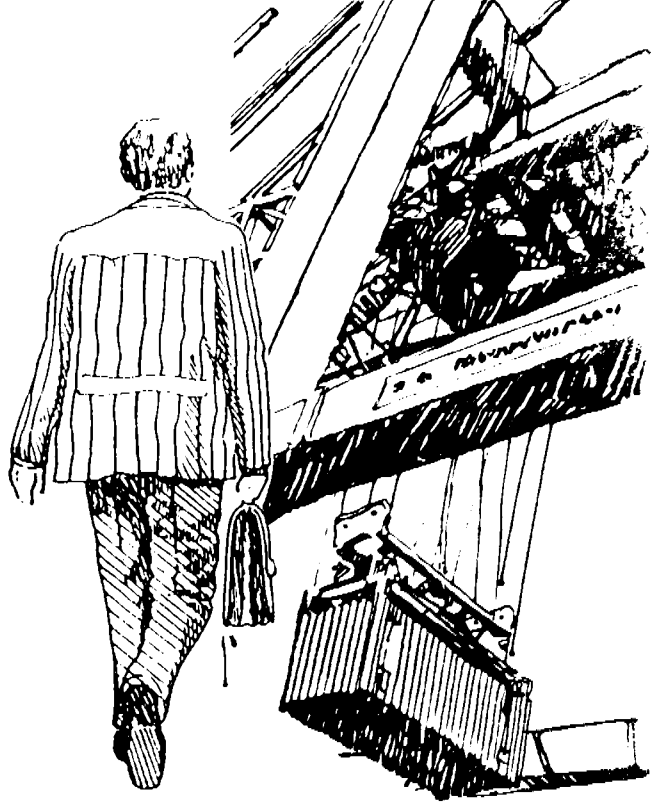
(۴) سوره طه آیه ۱ و ۲

(۵) سوره مزمل آیه ۱ و ۲

(۶) تفسیر المیزان جلد ۱۴ ص ۱۳۶

(۷) ذریقه النجاة ص ۱۰۶

(۸) سفینه البحار ج ۲ ص ۱۴۵



متفاوتی از کاپیتالیسم را اعمال می‌نماید و لذا تعجبی نیست که، تحت این شرایط، «ابتکار در رفع موانع ساختاری» (S.I.I)، که در جهت از میان برداشتن ریشه‌های عدم تعادل تجاری بین دو کشور آغاز گردیده بود، باعث پیدایش مناقشاتی بین دو کشور گردیده است. در تحت این شرایط آمریکاییان نباید به طور یک جانبه ژاپن را مورد انتقاد قرار دهند. سیستم اقتصادی ژاپن کاملاً در یکی از دو تقسیم‌بندی فوق قرار دارد و انتقاد از آن به مثابه حمله به «کاپیتالیسم آلمانی - ژاپن» بطور کلی، نه تنها سیستم ژاپنی، می‌باشد.

ظهور محافظه کاری جدید

NEO-CONSERVATISM

از پایان دوران جنگ سرد، محافظه کاری جدید Neo-Conservatism وارد محافل سیاسی گردیده است. این جریان جدید بیانگر خاتمه تقسیم‌بندی ایدئولوژیهای چپ - راست و آغاز عصری که در آن امکان پذیرفتن بعضی از جنبه‌های یک ایدئولوژی یا سیستم و دفع غیره، می‌باشد، که می‌شود آنرا «مدیریت محافظه کارانه جدید» (neo-Conservative Management) نامگذاری کرد.

با این مقدمه شاید بتوانیم شیوه «مدیریت جدید ژاپن» (Neo-Japanese Style Management) را مطرح و آنرا در قالب کاپیتالیسم «ژرمانو - ژاپنی» جای دهیم. چنانچه سیستم استخدام مادام‌العمر در ژاپن را یک وارثه استخدام بلندمدت تلقی کنیم کاملاً در تقسیم‌بندی سیستم آلمانی قرار می‌گیرد. شرکتهای آلمانی به طور مرتب مراسمی را جهت ادای احترام به کارکنانی که به دوره ۲۵ سال سابقه کار می‌رسند اجرا می‌نمایند. در صورتی که در شرکتهای آمریکایی هیچوقت به فکر این هم نمی‌افتند که کارکنانی را که سابقه خدمت بلندمدتی دارند این گونه ارج دهند.

نکاتی چند پیرامون مدیریت ژاپنی

اقتباس از مقاله «حفظ نکات مثبت مدیریت ژاپنی»

به قلم یوسوکه فوکودا مندرج در نشریه Japan Echo سال ۱۹۹۴

بریتانیا و ایالات متحده انتخاب شده می‌باشد. وی «کاپیتالیسم خوب» را سیستم‌های معمول در آلمان، هلند، سوئیس، کشورهای اسکاندیناوی نامبرده و نهایتاً ژاپن را در این تقسیم‌بندی جای می‌دهد. حال بینیم این دو شیوه چه تفاوتی با هم دارند. بطور کلی در کشورهای آنگلو ساکسون دیدگاه اولویت بر منافع سهامدار (Stockholder - First) تمرکز بر اهداف کوتاه مدت، و این برداشت که «بنگاه» (Corporation) یک کالای قابل خرید و فروش است، قرار دارد. در مدل‌های آلمانی - ژاپنی اولویت به کارکنان (Employees - First)، تأکید بر سرمایه‌گذاریهای بلندمدت توسط سهامداران وفادار، و نظراتی که شرکت به مثابه یک جامعه و نه یک کالا استوار می‌باشد. بنابراین در یک نگاه کوتاه، مشاهده می‌شود که ایالات متحده و ژاپن نوع کاملاً

آنچه تاکنون درباره مزایای مدیریت ژاپنی مطرح بود، در سالهای اخیر که شرکتهای تجاری با مساله رکود تجاری مواجه گردیده‌اند، مورد انتقاد آمریکاییان و بعضی دیگر از کشورها قرار گرفته است. البته بحث پیرامون «شیوه مدیریت ژاپنی» بدون این شناخت که کاپیتالیسم ژاپنی یک سیستم کاملاً منحصر بفرد و با تفاوت فاحش با نرم کاپیتالیسم بین‌المللی نیست، معنایی ندارد.

در حال حاضر که تشکیلات دوران جنگ سرد فرو پاشیده، تنوع ذاتی کاپیتالیسم آشکارتر گردیده است. دانشمندان اروپایی معتقدند که کاپیتالیسم به دو نوع تقسیم می‌شود. میشل آلبر در کتاب خود تحت عنوان «کاپیتالیسم بر علیه کاپیتالیسم» دو نوع کاپیتالیسم یعنی «کاپیتالیسم خوب» و «کاپیتالیسم بد» را متمایز نموده و معتقد است که «کاپیتالیسم بد» مدل آنگلو ساکسونی یعنی سیستمی که توسط

● در ژاپن در زمینه اعطای امتیاز استخدام مادام‌العمر و یا بلندمدت به کارگران ناشی از اثر تعلیمات مذهبی کنفوسیوس وجود دارد. کنفوسیانیسم از تقوای ذاتی، بدین معنا که طبیعت بشر ذاتاً خوب می‌باشد ریشه می‌گیرد. در این مفهوم - بر روابط تعاونی و به نوبت خود «کار» به عنوان چیزی که بایستی با تمایل ذاتی انجام گیرد نگریسته می‌شود.

سیستم استخدام مادام‌العمر در سراسر جهان جهت کارکنان بخش خدمات سیویل برقرار است. در بسیاری از موارد کارکنان اداری بخش خصوصی عیناً از این شیوه برخوردارند ولیکن آلمان و ژاپن با بسیاری از کشورهای دیگر در زمینه اعطای امتیاز استخدام مادام‌العمر و یا بلندمدت به کارگران (Blue-Workers) فرق دارند.

علت این امر آن است که مثلاً در ژاپن اثرات تعلیمات مذهبی کنفوسیوس در این مسئله مداخله داشته است. کنفوسیانیسم از «تقوی ذاتی» (Original - Virtue) بدین معنا که طبیعت بشر ذاتاً خوب می‌باشد ریشه می‌گیرد. در این مفهوم - بر روابط تعاونی، و بنوبت خود «کار» به عنوان چیزی که بایستی با تمایل ذاتی انجام گیرد نگریسته می‌شود.

چنانچه این مفهوم را در ذهن خود داشته باشیم فهم اینکه چرا مردم در انتخاب عمومی ژوئیه ۱۹۹۳، که تم عمده آن اصلاحات سیاسی بود، مجدداً «نوبورو تاکه‌شیتا» و کوکوساتو که هر دو در اقتضاح‌هایی آغشته بودند را انتخاب کردند، آسان‌تر می‌گردد. در انتهای این رفتار عجیب مفهوم «تفر از گناه و نه گناهکار» وجود دارد. همین دورنما باعث همبستگی بین مدیریت و نیروی کار در شرکت‌های ژاپنی گردیده است. دو طرف با فرض اینکه طرف دیگر آسیبی به وی نمی‌زند می‌اندیشد و عمل می‌نماید. اتحادیه‌های کارگری آسایش و تنعم شرکت را با اعتصابات

جنگجویان به مخاطره نمی‌اندازد و شرکت نیز متقابلاً امنیت اقتصادی کارکنان را با کاهش حقوق مورد تهدید قرار نمی‌دهد و هر یک به حسن نیت اصلی دیگری اعتماد دارد.

در بریتانیا و ایالات متحده مدیران اجرایی که دستورات کاهش دستمزدها و کاهش نیروی کار را در جهت پایین آوردن هزینه‌ها و بهبود سود شرکت اجرا می‌نمایند، نمرات خوبی می‌گیرند و با افزایش حقوق مورد تقدیر واقع می‌شوند.

در این سیستم مشاهده می‌شود که مدیران اجرایی دارای حقوق سالانه چند ده هزار دلاری و کارکنان مواجه با اخراج و کاهش دستمزد می‌باشند. این نوع رفتار با فلسفه «گناه ذاتی» (Original Sin) که طبیعت بشر را به سوی «ذات شیطانی» سوق می‌دهد در آمیزش است.

چنانچه یک شرکت ژاپنی با رکود تجاری مواجه شود مدیران جهت سرمشق دادن به دیگران در ابتدا حقوق خود را کاهش می‌دهند و در وهله دوم به سراغ مدیران رده متوسط می‌روند و در آخرین وهله به سمت حقوق بگیرانی که در رده مدیریت نیستند حرکت می‌نمایند. این شیوه انجام امور را همچنین می‌توان به اندیشه کنفوسیوسی «وظیفه حکمرانان در مقابل رعایای خود» تشبیه کرد.

آلمان نیز در این شیوه با ژاپن قابل مقایسه است. شرکت‌های آلمانی با بیش از بیست نفر کارمند، نظیر شرکت‌های ژاپنی قانوناً موظفند

اجلاس‌های مرتب از مدیریت و کارکنان را تشکیل دهند و بدین وسیله به کارگران این شانس را بدهند که در مورد امور مربوط به شرکت مسائل و پیشنهادات خود را مطرح نمایند. این شیوه با «همبستگی کارگر - مدیریت» معمول در ژاپن شباهت زیادی دارد. این جنبه‌های «آلمانی - ژاپنی» مسلماً بر نوع آنگلو ساکسونی برتری دارد. ابتکار کارگران یکی دیگر از جنبه‌های سیستم اقتصادی ژاپن می‌باشد و به عنوان مبدا تمایل شناخته شده کارگران ژاپن به بهبود شیوه کار و ترکیب تولیدات می‌باشد.

این شیوه کاری در آلمان نیز همان طور که گفتیم رایج است و لذا جای تعجبی نیست که اتومبیل‌های وارداتی از آلمان بهتر از اتومبیل‌های آمریکایی در ژاپن به فروش می‌روند.

این مطلب ما را به قلمرو روابط انسانی سوق می‌دهد. ما ممکن است به سیستم مدیریت آمریکایی و یا انگلیسی که در آن به راحتی کارگران را اخراج و یا دستمزدها را کاهش می‌دهند با دیده تحیر بنگریم. ولیکن در این مورد حالات کارکنان نیز بایستی مورد بررسی قرار گیرد. در شعبه شرکت ژاپنی در انگلستان یک کارگر محلی با درج یک آگهی در یک روزنامه و اعلام اینکه در جستجوی کار در شرکت دیگری که بتواند حقوق بیشتری بوی پردازد می‌باشد با عصبانیت و خشم مدیر ژاپنی خود مواجه گردید در صورتی که این کارگر هیچ عیبی در این اقدام که هدف از آن فروش خدمت خود به قیمت بالاتر بود نمی‌دید.

چه کسی می‌تواند از کارگرانی که به فکر خارج شدن از شرکت هستند کالاهای تولید با کیفیت بالا انتظار داشته باشد. در اثناهی که روابط بین شرکها کوتاه‌مدت و مصنوعی است نباید انتظار داشت که کارکنان بتوانند ابتکار عمل از خود بروز بدهند و این مطلب باعث

● شیوه‌های مدیریت ژاپن در بالا بردن استعداد کارکنان بومی در کشورهای جنوب شرقی آسیا و... موفق بوده است. آسیا تنها قاره جهان نیست که مدیریت ژاپنی در آنجا موفق بوده است. بسیاری از شیوه‌های عملکرد کلیدی و سنتی شرکت‌های ژاپنی در سایر نواحی عالم نیز قابل اجرا است. به عنوان مثال کی رتسو گروهی از شرکت‌های بزرگ صنعتی و تجاری، با ایجاد روابط بلندمدت بین شرکتها موقعیتی بوجود آورده است که سازندگان در مورد فروش کالا به تولید خود اطمینان دارند و توزیع‌کننده نهایی نیز قادر است کالای موردپسند مصرف‌کنندگان را به موقع به بازار عرضه نماید.

و موتورولا در تایوان را در هنگام رکود اقتصادی در این کشور مقایسه نمائیم. استراتژی موتورولا در این مورد سوءاستفاده از مقررات کار که به شرکت اجازه می‌دهد که چنانچه یک کارگر بدون مرخصی ۳ روز کاری را غیبت می‌کند اخراج نماید، بود.

موتورولا با حذف سرویس اتوبوس ایاب ذهاب کارمندان عملاً تعدادی از کارکنان را که چاره‌ای جز در خانه ماندن نداشتند به بهانه غیبت اخراج نمود.

شرکت ماتسوشیتا در هنگام رکود تجاری جهت خودداری از اخراج، تعدادی از کارکنان اضافی خود را به بخش‌های دیگر منتقل نمود. در نتیجه این گونه اقدامات شرکت‌های ماتسوشیتا و تیویوتا از شهرت خوبی در تایوان برخوردارند.

در فیلیپین یک ضرب‌المثل وجود دارد که می‌گوید «بغض و کینه را با آب بشوی، حق شناسی را روی سنگ حکاکی کن». در هنگام بلایای اخیر توفان در فیلیپین، رئیس شعبه ماتسوشیتا در این کشور راساً مبادرت به توزیع برنج به خانه کارکنان خود نمود و بدین وسیله محبت آنان را به خود جلب کرد. این مفهوم که «بنی آدم با حق شناسی و مسئولیت با یکدیگر پیوند دارند» در سراسر کشورهای شرق آسیا عمومیت دارد.

طرز برخورد آنگلو ساکسونها، که روابط انسانی را با قراردادهای کتبی تعریف می‌کنند با این محیط سازگاری ندارد.

شیوه‌های مدیریت ژاپن در بالا بردن استعداد کارکنان بومی در کشورهای جنوب

قبلاً نیز بدان اشاره نمودیم تا حدودی می‌تواند موفقیت شرکت‌های ژاپنی را در سرمایه‌گذاریهای خود در جنوب شرقی آسیا روشن نماید. به بیانی دیگر این موفقیت بر مبنای توانایی شرکت‌های ژاپنی در کارکردن با چینی‌های مقیم خارج استوار می‌باشد.

چینی‌ها در هنگام شروع یک رابطه، خیلی محتاطانه عمل می‌کنند ولیکن پس از شناسایی لازم گارد احتیاطی خود را برمی‌دارند و صریحاً حالت اعتماد را با شریک تجاری خود برقرار می‌نمایند. مثلاً آنها به شریک تجاری خود می‌گویند «پول من متعلق به شما است. تصمیم با شماست که به بهترین وجه سودی از آن به دست آورید».

اندیشه کنفوسیوسی که «مردم ذاتاً خونبد» در اکثر کشورهای آسیای شرقی (بااستثناء کره‌ای‌ها که بیشتر از اصل رقابت در چهارچوب اجتماعی خود استفاده می‌نمایند) عمومیت دارد. لذا نه تنها در ژاپن و چین و بلکه در اغلب کشورهای جنوب شرقی آسیا کنترات‌های کتبی معمولاً به عنوان یک «فرمالیته مایه زحمت» تلقی می‌شود و توافقنامه‌های شفاهی برای انجام اغلب مبادلات تجاری کافی است.

این نکته قابل توجه است که توسعه صنایع ژاپنی در خارج از کشور عمدتاً با برخورداری از روابط با تجار چینی تسهیل گردیده است.

جهت روشن ساختن نحوه برخورد متفاوت «آلمانی - ژاپنی» و «آنگلو ساکسون» می‌توانیم عملکرد شعبات شرکت‌های ماتسوشیتا

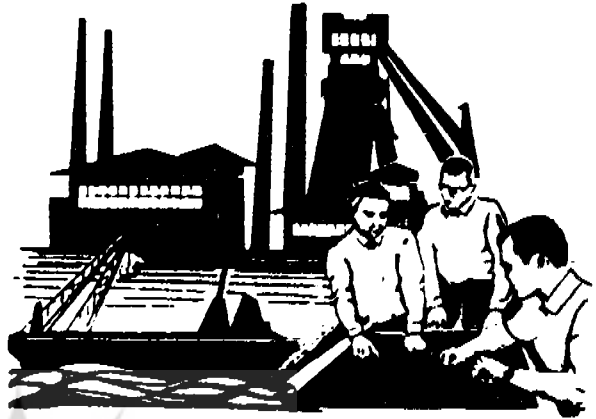
می‌گردد که کیفیت کالاها تفاوت داشته باشد. سیستم آلمانی، ژاپنی هم چنین در زمینه استراتژی مدیریت نیز برنوع آنگلو ساکسونی تفوق دارد. یک مدیر اجرایی آمریکایی و یا انگلیسی روز خود را با چک کردن قیمت سهام در روزنامه‌های وال استریت، فاینانشال تایمز آغاز می‌نماید. در صورتی که سهام شرکت‌های ژاپنی عمدتاً در تملک بانکها و سایر شرکت‌های عضو گروه صنعتی تجاری می‌باشد و این روابط به صورت یک تعهد بلندمدت است. بنگاه‌های آمریکایی و انگلیسی کالاهای قابل فروش می‌باشند و مدیران اجرایی همواره بایستی از اینکه مبادا شرکشان به تملک شرکت دیگری درآید گوش به زنگ باشند. نظر به اینکه قیمت سهام شرکت روز به روز هم و غم مدیریت را به خود مشغول می‌دارد برای مدیر اجرایی تمرکز بر استراتژی بلندمدت کار بسیار مشکلی است. این جو از پیدایش روحیه همکاری بین مدیریت و نیروی کار و بروز خلاقیت آنان جلوگیری بعمل می‌آورد.

به طور کلی کاپیتالیزم آلمانی - ژاپن دارای دیدگاه بلندمدت در رابطه با روابط انسانی و استراتژی مدیریت می‌باشد. این طرز تلقی دارای ثمرات آشکاری در زمینه‌هایی که به تکنولوژی‌هایی که در بلندمدت می‌توان بدانها دست یافت، نظیر الکترونیک یا پزشکی، می‌باشد.

علل موفقیت تجاری ژاپن در آسیا

عبارت «تقوای ذاتی» (Original Virtue) که

● چنانچه یک شرکت ژاپنی با رکود تجاری مواجه شود مدیران جهت سرمشق دادن به دیگران در ابتدا حقوق خود را کاهش می دهند و در وهله دوم به سراغ مدیران رده متوسط می روند و در آخرین مرحله به سمت حقوق بگیریانی که در رده مدیریت نیستند حرکت می کنند.



مدیریت ژاپنی «نماواشی (Nemawashi)» که مرحله رسیدن به توافق عمومی قبل از اخذ تصمیم نهایی است، می باشد. در مدل های آنگلو ساکسون، تصمیمات توسط راس هرم مدیریت گرفته می شود و هیچکس حتی به فکر این نمی افتد که این تصمیمات را مورد سوال قرار دهند. این گونه مدیریت به استعدادهای کارکنان امکان بروز نمی دهد.

البته سیستم نماواشی دارای این ضعف می باشد که از ظهور رهبران پر قدرت جلوگیری می کند. این مطلب در مورد آنچه که امروزه در حزب لیبرال دموکرات پدیدار گردیده نیز صدق می کند.

البته مطالب فوق به معنای آن نیست که شیوه مدیریت ژاپنی بی عیب و نقص است.

مدیران ژاپنی نیز می توانند با بهره برداری از متد مدیریت آلمانی سیستم مدیریت خود را بهبود بخشیده و بدین وسیله از انتقاد آمریکا و

سایر کشورها بکاهند. به عنوان مثال ژاپن می تواند فلسفه «حق تقدم با کارکن» (Employee - First) را حفظ نماید زیرا «حق تقدم با سهامدار» که در کشورهای انگلو ساکسون مراعات می شود به بی ثباتی می انجامد. در مرحله بعد ژاپن بایستی همواره بر روی سرمایه گذاریهای بلندمدت تاکید داشته باشد تا بدین وسیله تداوم مدیریت شرکت نتایج درخشانی را در زمینه تکنولوژیکی و انضباط و اخلاق کارکنان بوجود آورد.

شرکتهای ژاپنی می توانند سیستم استخدام مادام العمر را به استخدام بلندمدت تبدیل کنند. نحوه رفتار کشورهای آنگلو ساکسون که در آن کارکنان در جستجوی مزد بیشتر از یک کارفرما به کارفرمای دیگر مراجعه می نمایند نهایتاً به ورشکستگی مقام و روحیه آنان می انجامد. جامعه آمریکا مملو از افرادی که روحاً در انزوا قرار دارند می باشد. این افراد در

غیر قابل انتظاری مواجه می شوند.

فرض نمائیم که یک شرکت مادر مطلع می شود که یک تولیدکننده کالای مورد استفاده شرکت مادر، به تکنولوژی جدیدی دست یافته است. شرکتهای آمریکایی و انگلیسی سریعاً به این Supplier رجوع می نمایند. در صورتی که بنگاه ژاپنی به جای تغییر تولیدکننده خود، از وی می خواهد که تکنولوژی خود را توسعه دهد و برای نیل به این امر کمکهای لازم را در اختیارش می گذارد.

شرکتهای اتومبیل سازی آلمانی به مزایای کی رتسو و قوف یافته اند و سعی نموده اند از این سیستم اقتباس نمایند. شرکتهای فولکس واگن، ب.ام.و. و غیره روابط نزدیکی را با شرکتهایی که کالا و خدمات مورد نیاز آنان را تهیه می کنند برقرار نموده اند. در کشورهای آنگلو ساکسون «کی رتسو» یک سیستم شیطانی توصیف گردیده است. یکی دیگر از شیوه های مرسوم در

شرقی آسیا و غیره موفق بوده است.

آسیا تنها قاره جهان نیست که مدیریت ژاپنی در آنجا موفق بوده است بسیاری از شیوه های عملکرد کلیدی و سنتی شرکتهای ژاپنی در سایر نواحی عالم نیز قابل اجرا است. به عنوان مثال کی رتسو، گروه های متشکل از شرکتهای بزرگ صنعتی و تجاری، با روابط بلندمدت بین شرکتهای موقعیتی را بوجود می آورند که سازندگان در مورد فروش کالا به تولید خود اطمینان دارند و توزیع کننده نهایی نیز قسار است کالای مورد پسند مصرف کنندگان را به موقع به بازار عرضه نماید. در صورتی که شرکتهای آمریکایی و انگلیسی به طور سالانه جهت پایین آوردن قیمتها، فراهم کنندگان کالا و خدمات (Suppliers) را عوض نمایند. ادامه این وضعیت بر کیفیت کالا اثر می گذارد و سازندگانی که نتوانند یک ارتباط مناسب با فراهم کنندگان کالا و خدمات ایجاد نمایند بناچار با وضعیت

چگونه با سازمانهای دیگر رقابت می‌کنید؟

● زمان و فاصله مکانی در سیاست قیمت‌گذاری موثر است. در واقع هرگاه مشتری بداند با صرف زمان اندک و طی فاصله کم می‌تواند به کالاهای مورد نظر خود دست یابد، هر قدر برای کالاهای دور از محل سکونت او تبلیغ شود، تقریباً بی‌فایده خواهد بود.

جی.جی. کان G.J. Cahn

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

خودی خود یک تبلیغ رایگان محسوب می‌شود.

الزاماً بهترین نیستند، ولی صرف وجود مهر استاندارد ضامن خوبی برای معرفی آنها محسوب می‌شود. به این دلیل، هرگاه یک سازمان بخواهد با دیگران رقابت کند، از جمله اقدامات مفید، آن است که کالاهای خود را استاندارد کند، یا برای خدمات خود گواهینامه‌هایی تهیه کند که به مفهوم استاندارد شده آن باشد.

از سوی دیگر، استاندارد بر عوامل چندی متکی است که کارآیی، قابلیت اعتماد، سرعت عمل، نگرش کارکنان سازمان و عوامل مشابه از جمله اینها است. در اینجا منظور از کارآیی، میزان رضایت خاطر مشتری از کم و کیف کالاها یا خدماتی است که خواهان دریافت آن بوده است. به عبارت دیگر، هرگاه مشتری به خواسته خود برسد، سازمان عرضه‌کننده آن را کارآمد توصیف خواهد کرد و نسبت به آن اعتمادش زیاده‌تر خواهد شد. سرعت عمل در دنیایی که روی «لحظه‌ها» حساب می‌کنند، بی‌نیاز از توضیح است. مخصوصاً هرگاه پای کالاها یا خدمات «اورژانس» در میان باشد، این سرعت عمل بسیار تعیین‌کننده‌تر خواهد بود. نگرش کارکنان نیز به نوبه خود در عرضه کالاها و خدمات، و در نتیجه در قدرت رقابت سازمان، بسیار موثر است، زیرا نگرش مثبت به

در دنیای متحول امروز تقریباً هر سازمانی گاه و بیگاه ناچار است با دیگر سازمانها رقابت کند. در واقع، این رقابت نه فقط به سازمانهایی مربوط می‌شود که همان کالاها یا خدمات را ارائه می‌دهند، بلکه ممکن است به سازمانهای دیگر و غیر همنام نیز ارتباط پیدا کند. به علاوه، شیوه‌های عرضه کالاها و خدمات نیز در رقابت بسیار تاثیر دارد. به این ترتیب، می‌توان گفت که مشتریان براساس عوامل متعددی به انتخاب سازمانها اقدام می‌کنند و مثلاً فلان کالاها را از این تعاونی مصرف خریداری کرده، بهمان خدمات را به آن شرکت واگذار می‌کنند.

به طور کلی، عواملی که در ذهنیت مشتریان تاثیر دارد و آنها را به انتخاب سازمانهای ارائه‌دهنده کالاها یا خدمات سوق می‌دهد، متعدد است و بررسی آن به نوشتن مقاله‌های متعدد نیاز دارد. اما با اندکی مسامحه می‌توان مهمترین این عوامل را به شرح زیر خلاصه کرد:

۱- خدمات یا کالاهای استاندارد شده

اگر چه کالاها و خدمات استاندارد شده

۲- شیوه عرضه کالاها و خدمات

طبعاً کالاها یا خدمات را می‌توان به شیوه‌های متفاوت عرضه کرد که دو حالت مشهور آن عرضه «دستی» و «ماشینی» یا خودکار است. البته نمی‌توان گفت کدام روش بهتر است، زیرا این کار به سلیقه مشتری باز می‌گردد. در واقع، هم سلیقه و هم عادات مشتریان از عواملی است که در انتخاب آنان تاثیر می‌گذارد. به همین دلیل، به نظر می‌رسد هر دو روش عرضه کالاها و خدمات تا آینده نامعلوم ادامه داشته باشد. مضافاً اینکه نسل مسن‌تر از لحاظ انطباق خود با روشهای ماشینی مشکلاتی دارند، زیرا با آن بزرگ نشده‌اند، حال آنکه نسل جوانتر همزمان با رشد خود دستگاههای اتوماتیک را تجربه کرده و با آن بزرگ شده‌اند.

به علاوه، معمولاً گفته می‌شود که سرعت حرکت در هر زمان باعث می‌شود که فرزندان آن دوره صبر و حوصله کمتری نسبت به نسل قبل از خود داشته باشند. همچنین، در نزد افراد متعلق به نسل کهن‌تر، رفاقت و دوستی معنای والاتری دارد، در صورتی که هر چه زمان

● چنانچه یک سازمان بطور ناگهانی و بدون دلیل در قیمت کالاها یا خدمات خود تغییراتی ایجاد کند برخلاف انتظارات مشتریان عمل کرده است و بی‌شک چنانچه قیمتها را کاهش دهند چندان مساله ساز نیست و حتی معدودی از افراد ممکن است متوجه شوند، حال آنکه مبلغ مختصری افزایش قیمت با انتظارات تضاد پیدا می‌کند.

● اگر چه کالاها و خدمات استاندارد شده الزاماً بهترین نیستند، ولی صرف وجود مهر استاندارد ضامن خوبی برای معرفی آنها محسوب می‌شود.

نیست و حتی معدودی ممکن است متوجه شوند، حال آنکه مبلغ مختصری افزایش قیمت با انتظارات تضاد پیدا می‌کند.

- نکته دیگر، اینکه سیاست قیمت‌گذاری باید تابع تغییراتی باشد که در کالاها یا خدمات حاصل شده است. در واقع، عرضه کالاها یا خدمات جدید به مشتریان تقریباً با هر قیمتی که باشد در ذهنیت آنان اختلال نمی‌کند، در صورتی که عدول از روش سابق بدون تغییر وضعیت کالا یا خدمات مساله ساز است. در چنین مواردی توصیه می‌شود که اگر یک سازمان ناچار است قیمت‌ها را افزایش دهد، لاف‌ل به بهانه‌هایی نظیر تغییر پوشش یا جلد کالاها متوسل شود تا در ذهن مشتریان اختلال ایجاد نکند.

ج - زمان و فاصله مکانی طی شده در سیاست قیمت‌گذاری موثر است. در واقع، هرگاه مشتری بداند با صرف زمان اندک و طی فاصله کم می‌تواند به کالاهای موردنظر خود دست یابد، هر قدر برای کالاهای دور از محل سکونت او تبلیغ شود، تقریباً بی‌فایده خواهد بود. به علاوه، هزینه‌های رفت و برگشت نیز در چنین مواقعی مورد توجه مشتریان قرار می‌گیرد، زیرا در موقعی ممکن است این هزینه‌ها آتقدر زیاد باشد که فی‌المثل ارزان بودن نسبی کالاها را خنثی کند. بنابراین، مشتری کالاهای نزدیک به محل زندگی را با قیمت زیادتر ترجیح می‌دهد زیرا در وقت، انرژی و هزینه رفت و برگشت صرفه‌جویی می‌کند.

۴- سهولت دسترسی

انسان به طور طبیعی موجودی راحت‌طلب است. و بطور مثال از وجوه آن می‌توان به راحت‌طلبی در دسترسی به کالاها و خدمات اشاره کرد. اگر دو مغازه و فروشگاه کالاهای مشابهی را بفروشند، به طور معمول مشتری مغازه‌ای را ترجیح می‌دهد که امکان دسترسی

قیمت می‌تواند در رقابت بسیار تعیین‌کننده باشد.

ب - انتظارات مشتریان از قیمت کالا یا خدمت در استقبال آنها بسیار تاثیر دارد. برای مثال، یک مدیر مرفه حاضر است بهای قابل ملاحظه‌ای برای لباس و کفش خودش، یا لوازم اداری محل خدمتش بپردازد، زیرا پول برای او چندان مساله نیست و «انتظار» دارد قیمت آنچه را می‌خرد از آنچه به او عرضه شده، زیادتر باشد. عکس این حالت در مورد یک انسان کم درآمد صدق می‌کند که اینک یک انسان «غیر مرفه» نیز از بالا بودن قیمت‌ها به شدت یکه می‌خورد و به دنبال جنس یا خدمات ارزانتر می‌گردد.

از طرف دیگر، چنانچه یک سازمان ناگهانی و بدون دلیل در قیمت کالاها یا خدمات خود تغییراتی بدهد، برخلاف انتظارات مشتریان عمل کرده است. بی‌شک چنانچه قیمت‌ها را کاهش دهد چندان مساله‌ساز

جلوتر می‌رود، معنویات کندتر حرکت می‌کند.

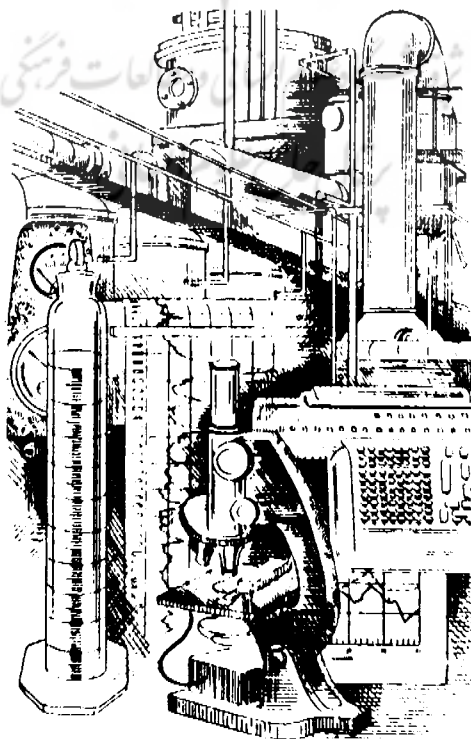
از طرف دیگر، باید به فضا یا محیط یا حال و هوای عرضه کالاها و خدمات اشاره کرد. برای مثال، ممکن است برای مشتریان قدیمی بانک، ایستادن در صف یا نشستن در سالن انتظار کاری بسیار عادی باشد، حال آنکه جوانترها خدمات سریعتر نظیر «اتوبانک» را ترجیح می‌دهند. لباس کارکنان سازمان و عادت افراد به این لباسها، ساعات کار موسسات و دهها عامل دیگر نیز در همین مقوله قرار می‌گیرد.

و بالاخره باید از امکان دسترسی به ریس یا مسوول سازمان نام برد. بعضی از افراد علاقه‌مندند در هر فرصت یا به عبارت دیگر با هر بهانه‌ای مسوول شماره یک سازمان را ببینند، حال آنکه عده فراوانی از افراد به این امر هیچ اهمیتی نمی‌دهند، زیرا انجام کار برای آنها مهم است. با این حال، چون مدیر سازمان از ذهنیت مشتریان خبر ندارد، برای آنکه در رقابت موفق باشد، لازم است نسبت به نکاتی از این قبیل نیز اطلاعات کافی جمع‌آوری نماید.

۳- سیاست قیمت‌گذاری

در مورد سیاست قیمت‌گذاری حداقل باید به سه نکته زیر اشاره کرد:

الف - قیمت کالا یا خدمات الزاماً مهمترین یا تنها عامل مهم نیست، اما به طور معمول می‌توان از آن به عنوان عامل تعیین‌کننده نام برد. این مساله هنگامی با وضوح بیشتر خودنمایی می‌کند که پای کالاها یا خدمات مشابه در میان باشد. در این قبیل موارد، چون مقایسه کیفی بسیار دشوار است،



● در سالهای اخیر به دلایل متعدد تبلیغات مورد توجه قرار گرفته، زیرا تبلیغ یکی از ابزارهای قدرتمند رقابت است. بنابراین، به عنوان یکی از عوامل مهم رقابت، می‌توان به تبلیغ اشاره کرد.

راههای جلب مشتری یا ارائه خدمات با تسهیلات بیشتر است.

۵- سنت شکنی

از یک نظر می‌توان انسانها را به دو گروه تقسیم کرد: محافظه‌کاران و نوجویان، افراد گروه اول بیشتر اهل پیروی از سنت هستند، حال آنکه گروه دوم آنقدرها به الگوهای رفتاری نسلهای قبل وفادار نمی‌مانند و به دنبال راهها و روشهای تازه می‌گردند. به همین دلیل، طراحان سبکهای جدید، یا آنچه با اصطلاح مد گفته می‌شود، معمولاً روی جوانترها سرمایه‌گذاری می‌کنند و کالاها و خدمات ویژه این نسل را هر چند وقت یک بار با پوشش یا برجسب تازه‌ای عرضه می‌نمایند، زیرا می‌دانند که نسل مسن‌تر پیش از آنکه نوجو باشد، طرفدار سنت است.

بررسیهای بازاریابی نشان می‌دهد که عده نوجویان در مقایسه با محافظه‌کاران بسیار کمتر است، اما چون جرأت تجربه‌اندوزی دارند و حاضرند کالاها و خدمات جدید را لاقبل

ساده‌تری به آن دارد و مثلاً می‌تواند از پارکینگ آن مغازه استفاده کند. به همین دلیل، رفته رفته بعضی از موسسات فروش کالا یا خدمات، دفاتر یا محل‌های فعالیت خود را از خیابانهای شلوغ به جاهای خلوت منتقل می‌کنند، اگر چه می‌دانند که وجود تابلوهای آنها در خیابانهای شلوغ نوعی تبلیغی است. تجربه نشان داده است که سهولت دسترسی این تبلیغ رایگان را خنثی می‌کند.

نمونه دیگر سهولت دسترسی، تسهیلاتی است که بعضی از شبکه‌های بانکی در اختیار مشتریان خود می‌گذارند. به طوری که می‌دانید، ساعات کار بانکها از صبح تا بعد از ظهر، مشخص است. اما برای جلب زیادتر مشتری بعضی از آنها تمهیداتی مثل باجه‌های سیار شبانه‌روزی یا شعب یا خدماتی نظیر «عابربانک» را که جنبه سنتی ندارد و در هر بار مراجعه خدمات لازم را در اختیار مشتری می‌گذارد، اندیشیده‌اند. همچنین، باز بودن تعدادی از شعبه‌های بانکی در تعطیلات بلندمدت مثل تعطیلات نوروزی و... از جمله



«امتحان کنند»، عملاً به صورت مبلغان رایگان موسسات تولیدی یا خدماتی در می‌آیند. از جمله نمونه‌های بارز این امر، آپارتمان‌سازی را می‌توان نام برد. پدران همچنان در خانه‌های بزرگ سنتی با گرفتاریهای سبک و سنگین خاص این خانه‌ها زندگی می‌کنند، حال آنکه فرزندان آپارتمانهای کوچک را ترجیح می‌دهند تا «راحت» باشند، اگر چه مواردی در مواقعی «دردسر» این راحتی از خانه‌های پدری آنها نیز زیادتر است.

نمونه دیگر، اعطای وام توسط بانکها است. هر چه نسل مسن‌تر به قناعت روی می‌آورد و کمتر حاضر است از کسی یا سازمانی وام بگیرد، نسل جوانتر هم به دلیل نوجویی و هم ضعف بنیه مالی، مشتری وام‌هایی نظیر وام مسکن، وام ازدواج، وام تولید، یا وامهای مشابه است. بنابراین، بانکهای رهنی یا مسکن یا تجاری می‌بایست برای رقابت با هم‌تاهای خود به عواملی نظیر ترکیب جمعیت منطقه فعالیت خود توجه نمایند.

۶- سایر عوامل

الف - در سالهای اخیر به دلایل متعدد تبلیغات مورد توجه قرار گرفته، زیرا تبلیغ یکی از ابزار قدرتمند رقابت است. بنابراین، به عنوان یکی از عوامل مهم رقابت، می‌توان تبلیغ را نام برد. در اینجا فقط به ذکر عنوان اکتفا می‌شود.

ب - اگر چه اکثر سازمانها برای رقابت با هم‌تاهای داخلی کشور خود را تجهیز می‌کنند، اما به دلیل سهولت ارتباطات ضرورت توجه به بازارهای جهانی نیز در سالهای اخیر مطرح شده است. این امر در مورد خدمات کمتر، ولی در خصوص کالاها اهمیت بیشتری دارد و لازم است بیش از پیش بدان توجه شود.

ج - گاه در مجاورت یک سازمان تولیدی یا خدماتی جریانهای خاصی وجود دارد یا بوجود می‌آید که برای توفیق در کارها باید

متوجه این جریانها بود. برای مثال، صرافى از گذشته‌هاى نامعلوم نقش بانکهاى كئونى را در معيار كوچكتر ايفا مى‌كرده، ولى با توسعه خدمات بانكى نقش صرافىها كم‌رنگ شده است. با اين حال، چنانچه شبكه‌هاى بانكى بخواهند موفق شوند، لازم است متوجه رقبائى بالقوه‌اى نظير صرافىها باشند.

مثال ديگر، وجود بازارهاى است كه مخصوصاً در كشورهاى درحال توسعه به صورت موقت تشكيل مى‌شود: شنبه بازار يا جمعه بازار، يعنى بازارهاى كه به نام روزهاى هفته خوانده مى‌شود، از مشخصات اين بازارها است. در اين بازارها معمولاً كالاها به قيمت ارزانتر عرضه مى‌شود، چون در شهرها و مناطق كوچك جنبه «از توليد به مصرف» دارد. حال اگر حتى هفته‌اى يك روز هم چنين بازاری تشكيل شود، ممكن است مردم قسمت قابل توجهى از مايحتاج خود را از آن تهيه كنند.

د - در مساوقى ديده مى‌شود كه سرمايه گذارىهاى سنگين، يا ادغام موسسات كوچك خدماتى يا توليدى، به زبان سازمانهاى منفرد تمام مى‌شود. در اين قبيل موارد، توجه به ظهور موسسات جديد، يا قدرتهاى جديد ناشى از ادغام بسيار حائز اهميت است، زيرا در مواردى بقاى حيات سازمانهاى كوچك به آن بستگى دارد.

ه - توجه به تنوع توليد يا ارائه خدمات از جمله ديگر ابزار رقابت است به شرط آنكه سازمان بتواند كيفيت كلييه كالاها يا خدمات خود را در حد مطلوب و متناسب با سليقه مشتريان حفظ كند.

و - بالاخره بايد از «پشتوانه» سخن گفت. منظور از پشتوانه، موجودى كالاها يا قدرت توليد آن در مدت زمان معين، يا توان ارائه خدمات به ميزانى است كه يك سازمان وعده مى‌دهد. به بيان ديگر، شما ممكن است بتوانيد به روشهاى مختلف عده‌اى را به سازمان خود

جلب كنيد، اما چنانچه نتوانيد كالاها يا خدمات موردنياز آنها را در زمان مقرر ارائه دهيد، نه فقط در ذهنيت مشتريان اخلاص شده، بلكه ممكن است حربه‌اى به دست رقبائى بدهيد كه از آن عليه شما بهره‌بردارى كنند.



بقيه از صفحه ۳۷

دوران اوليه زندگى از يك شركت به شركت ديگر، از يك شهر به شهر ديگر رفته‌اند و لذا احتمال اينكه در دوران پيرى با دلتنگى، و احساس بى‌وطنى و عدم دوستان واقعى مواجه شوند زياد است.

شركتهاى ژاپنى چنانچه در حفظ سيستم استخدام مادام‌العمر با مشكلاتى مواجهند مى‌توانند از مدل آلمانى استخدام بلندمدت كه در آن چنانچه كاركنان به مدت ۲۰ الى ۳۰ سال در شركت مشغول به كار باشند و دو الى ۳ مرتبه تغيير شغل را در طى دوره خدمت مى‌پذيرند، استفاده كنند.

شركتهاى ژاپنى همچنين بايستى بهره‌ورى كارگران را بنحوى بالا ببرند كه قادر باشند ساعات كار در هفته را پايين بياورند و در عين حال قابليت رقابت خود را حفظ نمايند.

كاركنان ژاپنى اگر چه ميزان ساعتى را كه در محيط كار بسر مى‌برند طولانى است و غالباً اضافه‌كارى دارند معهدا ميزان كارآيى آنان در اين ساعات ممكن است كمتر از ساعات عادى باشد.

در آلمان شيوه كار بر توليد حداكثر در ساعات معمولى كار متكى است. ژاپن مملو از كاركنانى است كه به «كاركنان پرده‌اى» معروفند. اين اصطلاح كنايه از كارگرانى است

كه معمولاً قبل از ورود رئيس اداره خود به محل كار حاضر شده و پرده را باز مى‌كنند و پس از سپرى شدن مدت معمولى كار و ترك محل توسط رئيس، پرده را مى‌بندند و محيط را ترك مى‌كنند. در آلمان وضعيت كاملاً متفاوت است. اگر چه كارمندان ساعات بيشتري را در ادارات مى‌گذرانند كارگران از اينكه بتوانند كار خود را با موفقيت طى ساعات معمولى كار به پايان برسانند احساس غرور مى‌كنند و در طى روز با تمرکز بر كار و اختصاص بهترين ساعتى كه آمادگى جسمى آنان اجازه مى‌دهد به جد و جهد مشغول مى‌باشند.

بقيه از صفحه ۲۸

بهره‌ورى يك دستگاه كمك خواهد كرد. افزايش سطح بهره‌ورى يكايك دستگاهها نهايتاً به بهبود بهره‌ورى بخشى و ارتقاء بهره‌ورى ملى منجر خواهد شد. به عبارت ديگر يك اقدام سودمند و موثر در سطح خرد در نهايت به يك اثر بخشى كلان منتهى خواهد شد. و بدین لحاظ است كه رشد و توسعه اقتصادى يك اجتماع به كار كرد كارآ و مؤثر نهادهاى سازمانى آن جامعه بستگى دارد و تا ماداميكه سازمانهاى ادارى يك جامعه كه از عمده‌ترين نهادهاى اجتماعى بشمار مى‌روند به نحو اثربخش و كارآمدى بكار خود ادامه ندهند انتظار رشد و توسعه اجتماعى تحت چنين شرايطى رويابى بيش نخواهد بود، حتى اگر پيشرفته‌ترين برنامه‌ها ترسيم و تدوين شده باشند. زيرا نظام ادارى هر دستگاه كه در واقع ماشين اجراى برنامه‌هاست به علت نقص در ساختار و ضعف در كار كرد قادر به اجراى موفق برنامه‌ها نخواهد بود (فاقد اثربخشى) و به تدريج صرفاً به يك عامل مصرف‌كننده منابع (فاقد كارآيى) تبديل خواهد شد.