

مدل تأثیرگذاری نظام آراستگی محیط کار «۵S» در ارتقای

انضباط و تعالی سازمان‌های نظامی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۵/۰۱

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۲/۰۴/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۵/۰۳

علی عباسی‌رانی^۱، ابراهیم حاجی‌پور^۲ و جواد فقیهی‌پور^۳

چکیده

زمینه و هدف: نظام آراستگی سازمانی ۵S، مجموعه‌ای از استانداردها و فعالیت‌هایی است که در قالب یک نظام فرهنگی / مدیریتی بر ایجاد محیطی سامان‌یافته، مرتب، پاکیزه، زیبا، دلپذیر، خلاق و حفظ آن تأکید دارد. ۵S به دلیل گستردگی مفهوم و در برگرفتن ابعاد گوناگونی همچون نظم، شناسایی و ردیابی، ایمنی، پاکیزگی، آموزش، انضباط، بازیابی و بهبود، روش مناسبی جهت دستیابی به بسیاری از استانداردهای جهانی مدیریت از جمله سری ISO و EFQM است. هدف این مقاله بررسی چگونگی تأثیرگذاری این نظام در تعالی سازمان‌های نظامی است.

روش: پژوهش حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی بوده و برای جمع‌آوری اطلاعات به منظور تنظیم و تست مدل ارائه شده در مقاله از روش دلفی استفاده شده و بدین منظور از نخبگان و متخصصان این حوزه نظرخواهی شده است.

یافته‌ها: با دقت در مفاهیم ۵S می‌توان آن را در دو عبارت انضباط و پاکیزگی و استمرار آنها خلاصه کرد که این دو، سرلوحه فعالیت‌های نظامی و نظامی‌گری است و همه کارکنان نظامی می‌بایست در محل خدمت خود اهتمام ویژه‌ای به رعایت آنها داشته باشند. با توجه به اهمیت و ضرورت برقراری نظم و انضباط در سازمان‌های نظامی، در این مقاله با ارائه یک مدل، ارتباط اصول ۵S با آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح و رعایت نظم و انضباط در سازمان‌های نظامی و بالاخره نقش آنها در تعالی سازمان‌های نظامی مشخص گردید. همچنین مدل مذکور مورد تأیید متخصصین و خبرگان این حوزه قرار گرفت.

نتیجه‌گیری: پیاده‌سازی نظام آراستگی سازمانی ۵S می‌تواند در رعایت نظم و انضباط سازمانی و اجرای دقیق آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح تأثیر بسزایی داشته باشد و در نتیجه به عنوان یکی از عوامل مؤثر در تعالی سازمان‌های نظامی مورد توجه قرار گیرد. مدل ارتباط این سه مفهوم نیز ارائه شده است.

واژگان کلیدی: کایزن، ساماندهی، نظم و ترتیب، پاکیزه‌سازی، استانداردسازی، انضباط و آموزش، آیین‌نامه انضباطی نیروهای مسلح، تعالی سازمانی.

□ استناد: عباسی‌رانی، علی؛ حاجی‌پور، ابراهیم؛ فقیهی‌پور، جواد (تابستان، ۱۳۹۲). مدل تأثیرگذاری نظام آراستگی محیط کار «۵S» در ارتقاء

انضباط و تعالی سازمان‌های نظامی. *فصلنامه مطالعات مدیریت/نظامی*، ۲۸۰-۳۰۱.

۱. کارشناس ارشد مهندسی صنایع دانشگاه تربیت مدرس - عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع) abbasi.ali60@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس - عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع)

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع)

مقدمه

امروزه نقش و اهمیت کیفیت، بهره‌وری نیروی انسانی و تعالی سازمانی برکسی پوشیده نیست. در این راستا دستیابی به کیفیت و افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها یکی از چالش‌های عمده مدیران سازمان‌ها است و انجام درست کار یا استفاده هوشمندانه از منابع به عنوان یک امر بسیار جدی مطرح است.

برای افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها، روش‌هایی وجود دارد به نام روش‌های بهبود بهره‌وری که با به کارگیری این فنون، سازمان‌ها می‌توانند ضمن ایجاد سازمانی کیفی و بهره‌ور، در انجام صحیح و سریع فعالیت‌ها بکوشند. در همین راستا سازمان‌ها به سمت استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت مانند ISO 9001:2000 حرکت کرده‌اند.

عالم هستی بر پایه نظم استوار است و هر پدیده‌ای در دستگاه آفرینش جای خاصی داشته و نقش ویژه‌ای را عهده‌دار است. مسئله نظم و انضباط در آموزه‌های دینی ما نیز از چنان اهمیتی برخوردار است که امیرالمومنین علی (ع) در آخرین دقایق عمر شریف خود در وصیت به فرزندان و امت، به تقوای الهی و رعایت نظم در امور سفارش فرمودند (موحد، ۱۳۷۷: ۷) پایبندی به نظم و انضباط در سازمان‌های نظامی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است به طوری که می‌توان گفت «اساس کار نیروهای نظامی، نظم و انضباط است».

نقش نظم و ترتیب به گونه‌ای است که در تمامی مدل‌ها و استانداردهای مدیریتی و تعالی سازمانی، مدنظر قرار گرفته و سازمان‌ها مدل‌های مختلفی در خصوص سامان‌دهی محیط کار به کار گرفته‌اند. ولی نظم و ترتیب نهفته در فرهنگ ژاپنی‌ها، باعث ایجاد و توسعه مدلی برای جداسازی، انضباط، نظافت، نگهداری و فرهنگ‌سازی در یک سازمان شده است. این موارد، به عنوان یک مدل آراستگی سازمانی، 5S نامگذاری شده است. (بخشی نیک، ۱۳۸۷: ۳).

5S یا نظام آراستگی سازمانی، بخشی از مفهوم تفکر ژاپنی بهبود مستمر (کایزن) است که به صورت زیر تعریف می‌شود: مجموعه‌ای از استانداردها و فعالیت‌هایی که در قالب یک نظام فرهنگی / مدیریتی بر ایجاد محیطی سامان یافته، مرتب، پاکیزه، زیبا، دلپذیر، خلاق، و حفظ آن تأکید دارد.

۵S حروف اول پنج عبارت ژاپنی Seiri (سازماندهی)، Seiton (نظم و ترتیب)، ShitSuke (انضباط)، SeiSo (پاکیزه سازی) و SeiketSu (استانداردسازی) است. ۵S سیستمی است که در ژاپن به صورت نهادینه مورد استفاده قرار گرفته و نتایج بسیار خوبی را برای سازمان‌های مختلف به ارمغان آورده است. درحقیقت ۵S سیستمی است برای بهسازی و آراستگی در محیط کار. در معیارهای صنعت غرب. رعایت چنین اصولی را که تنها در برخی رشته‌های تولیدی ضرورت پیدا می‌کند، House Keeping یا خانه‌داری صنعتی می‌گویند. (اوسادا، ۱۳۷۳: ۸۰).

به طور کلی هدف نهایی ۵S پیشگیری از اتلاف است. علی‌رغم اینکه سیستم ۵S به ظاهر خیلی ساده و قابل فهم است و انجام اصول آن نیز خیلی ساده به نظر می‌آید ولی عموماً سازمان‌ها و واحدها برای پیاده کردن آن در عمل با مشکلات فراوان روبرو هستند. دلیل این امر در ظاهر ساده و پیچیدگی‌های اجرایی آن نهفته است. معادل فارسی و انگلیسی ۵S در جدول (۱) نشان داده شده است (اوسادا، ۱۳۷۳: ۸۰):

جدول ۱. معادل فارسی و انگلیسی و تعریف مفاهیم ۵S (کی هو، ۱۳۷۹: ۱۵)

ژاپنی	انگلیسی	فارسی	تعریف
Seiri	Sort	سازماندهی	تشخیص و جداکردن اقلام ضروری از غیرضروری و دورریختن اقلام غیرضروری
Seiton	Straighten	نظم و ترتیب	سر و سامان دادن به آنچه که به عنوان ضروری باقی می‌ماند.
SeiSo	Sweep or Shine	پاکیزه سازی	پاکسازی و تمیز کردن محل و کلیه اشیا و لوازم مورد نیاز
SeiketSu	Standardize	استاندارد سازی	تعریف و تعیین مقررات، استانداردها و قواعد مربوط به تکرار منظم فعالیت‌های ۳S اول
ShitSuke	SuStain or DeScipline	انضباط	ایجاد بسترها و سازوکارهای لازم برای نهادینه شدن و رعایت همگانی استانداردها

گاهی اوقات در زبان فارسی از آن به «۵ت» نیز یاد می‌شود. تشخیص، ترتیب، تمیز، تکلیف، تنظیم

در شکل (۱) جایگاه ۵S در بین تکنیک‌های کایزن مشخص شده است.



شکل ۱- جایگاه ۵S در بین تکنیک‌های کایزن (کی هو، ۱۳۷۹: ۱۵)

همان‌گونه که اشاره شد، در سازمان‌های نظامی، انضباط جزء لاینفک و هسته‌ی اصلی تمام فعالیت‌ها بوده و از مهم‌ترین موضوعات و مسایل مورد پژوهش و بررسی در علوم نظامی به شمار می‌آید. انضباط آهنین، ارزش و ملاک اصلی سازمان نظامی را تشکیل می‌دهد. این امر باعث می‌شود که رفتار و کردار تک تک افراد در زمان صلح و پیش از جنگ و یا حالت اضطرار در کشور از سوی نهادها و ارگان‌های اطلاعاتی دیگر کشورها دقیقاً مورد مطالعه قرار گیرد. در مورد ضرورت تحقیق باید گفت، سازمان‌ها و یگان‌های نظامی همواره باید دارای انضباط و پاکیزگی متمایزی نسبت به دیگر سازمان‌ها بوده و در این زمینه سرآمد باشند. آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح و دیگر قوانین مرتبط نیز در چندین مورد به این مهم اشاره کرده است. اما با نگاهی به وضعیت نظم و انضباط و پاکیزگی در نیروهای مسلح برخی از مشکلات زیر همواره مشاهده می‌شود:

- نامرتب بودن وضعیت ظاهری کارکنان نظامی از جمله استفاده از لباس نامرتب، سر و صورت ناآراسته و استفاده از کفش و پوتین نامرتب که این موضوع می‌تواند ذهنیتی منفی در ذهن مردم ایجاد نماید.

- تأخیر در ورود و خروج به محل خدمت.

- تمیز نبودن محل کار.

با این توصیف، پرسش اینجاست که چرا با وجود تأکید آیین نامه انضباطی و فرماندهان یگان‌های نظامی بر نظم و انضباط و آراستگی سازمانی همچنان این مشکلات به وفور وجود دارد؟ و چرا ابزارهای کنترلی موجود نمی‌تواند مانع از بروز مشکلات فوق شود؟ در پاسخ باید گفت که مشکل اصلی روش‌هایی که هم اکنون برای اجرای قوانین و کنترل نظم و انضباط وجود دارد، این است که اغلب اجرای آنها در مقطعی به صورت جدی و موکد و در مقطعی به صورت سست اجرا می‌شود. به عبارت دیگر، اجرای قوانین اغلب دچار روزمرگی و بعضی اوقات سلیقه‌ای می‌شود. لذا می‌بایست به دنبال راه حلی برای ایجاد انضباط و آراستگی دائمی در سازمان‌های نظامی بود. راه حلی که با تعریف یک چارچوب و قواعد مشخص برای رعایت قوانین و اصول، بتواند نقش بارزی در آراستگی محیط سازمانی و در نتیجه تعالی سازمانی در سازمان‌های نظامی ایفا نماید.

اصول چهارم و پنجم نظام آراستگی سازمانی ۵S به طور خاص بر روی این موضوع مهم تأکید دارند و به دنبال استانداردسازی قواعد مربوط به تکرار منظم فعالیت‌های ۳S اول و تغییر فرهنگ سازمان به منظور القای انگیزه و مشارکت همه کارکنان در ایجاد محیط کاری منظم و آراسته است. در این مقاله به این مسئله پرداخته شده است که آیا نظام ۵S، که پیاده سازی آن در سایر صنایع موفقیت‌هایی چشمگیری را به همراه داشته است، می‌تواند در ایجاد یک نظم فراگیر در سازمان‌های نظامی مؤثر باشد؟ و چارچوبی مشخص و مدون برای برقراری نظم و انضباط سازمانی در سازمان‌های نظامی فراهم نموده و آنها را در راه رسیدن به تعالی و سرآمدی یاری نماید؟

در واقع سؤال اصلی تحقیق عبارت است از:

- به کارگیری و اجرای نظام آراستگی سازمانی ۵S در سازمان‌های نظامی، چگونه می‌تواند باعث

ارتقاء نظم و انضباط و تعالی سازمانی شود؟

و فرضیه اصلی تحقیق نیز عبارت است:

- اجرای نظام آراستگی ۵S در سازمان‌های نظامی باعث ارتقای نظم و انضباط و تعالی سازمانی

می‌شود.

مبانی نظری تحقیق

در خصوص پیشینه پژوهش قابل ذکر است، تا به امروز پژوهشی با این شکل و شیوه انجام نشده است و تنها برخی از سازمان‌ها و شرکتها به صورت پراکنده به زوایای مختلف نظام ۵S و مزایای آن پرداخته‌اند.

اجزای نظام آراستگی ۵S

۱. جدا کردن اقلام ضروری از غیر ضروری (Seiri)

Seiri به معنی جداسازی اقلام ضروری از اقلام غیرضروری است. معمولاً در محیط کار و زندگی وسایل غیرقابل استفاده زیادی نگهداری می‌شود؛ که برای مدت طولانی از آنها استفاده نمی‌شود. بنابراین باید اقلام غیرضروری را که در محل کار ما کاربرد ندارند، ولی در قسمت دیگر کاربرد دارند را جدا کرده و دور بریزیم. برای اجرای این S لازم است دو قدم زیر طی شود.

قدم اول: اقلام بلااستفاده موجود در محل کار را بلافاصله دور بریزیم به این اقسام دورریختنی‌ها می‌گوییم. مانند: یادداشت‌ها یا اطلاعیه‌های قدیمی، لوازم التحریر خراب و بدون مصرف، ابزار شکسته و ...

قدم دوم: اقلام موجود در محیط کار که از آن استفاده نمی‌شود ولی ممکن در قسمت دیگر کاربرد داشته باشد را مشخص کرده و آنها را به انبار منتقل کنیم. به این اقسام دورکردنی‌ها می‌گوییم. مثلاً صندلی، میز، ماشین حساب و ...

۲. سامان‌دهی به اقلام ضروری (Seiton)

بعد از اینکه اقلام غیرضروری را از محیط خود دور کردیم، می‌بایست اقلام ضروری را به طریق مناسب سازماندهی و نگهداری کنیم. اقلام ضروری باید به نحوی نگهداری شوند که بتوان آنها را در سریع‌ترین زمان ممکن و به ساده‌ترین روش استفاده کرد (کاردان، ۱۳۸۴: ۱۰). این کار با تعیین میزان کاربرد اشیاء انجام می‌شود و شامل:

– تجهیز میزهای افراد به ملزومات اداری و اشیایی که غالباً استفاده می‌شوند؛

– معرفی افراد و اشیاء توسط لیبل رومیزی و یا استفاده از تگ‌های شناسایی جهت سهولت در شناسایی؛

- برچسب گذاری و شناسایی کلیه، فایل ها، زونکن ها، قفسه ها و کتابخانه ها به نحوی که نشان دهنده محتویات آن باشد؛

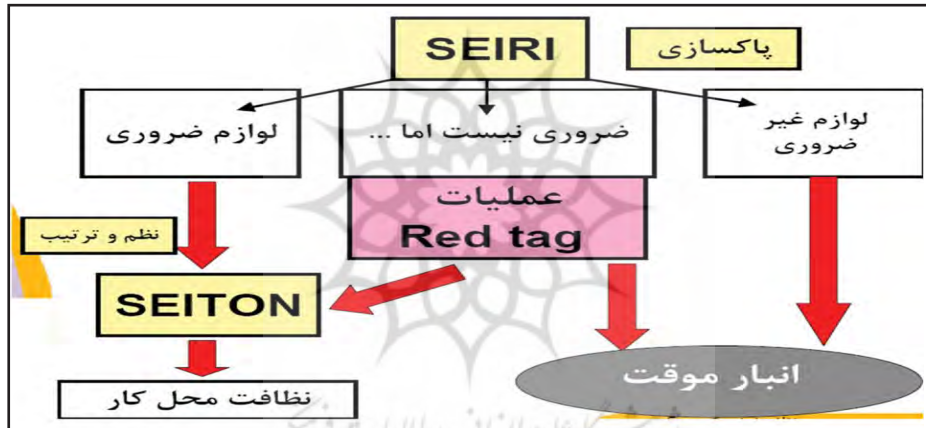
- استفاده از سیستم بایگانی مناسب به طوری که سوابق سال های گذشته در جاهای دورتری قرار گیرد؛

- کلیه اتاق ها مجهز به ساعت دیواری (حتی الامکان متحدالشکل) باشد؛

- قرار دادن صندلی پشت میز کار در هنگام ترک محل کار؛

- مشخص شدن محل استقرار خودروهای سازمان.

در شکل (۲) ارتباط این دو S اول مشخص شده است.



شکل ۲. ارتباط Seiron و Seiri (انوار: ۱۳۹۰).

۳. سپیدی و پاکیزگی (SeiSo)

سپیدی و پاکیزگی یعنی تمیزکردن کامل محیط کار، ماشین آلات و دستگاه ها و تجهیزات، به طوری که جایی کثیف نباشد.

نمونه هایی از اجرای این S را می توان به صورت زیر فهرست نمود (تسوجیا، ۱۳۸۴: ۱۰):

- تعریف مسئولیت های تمامی افراد برای پاکیزگی محل کار؛

- استفاده از کاور برای کامپیوترها در صورت وجود آلودگی گرد و غبار در محل کار؛

شناسایی و رفع خرابی هایی که در اثر نشتی ها و فرسایش ها، ترک ها و غیره به وجود آمده است؛

- شناسایی منابع آلودگی و سعی در حذف و یا کنترل آن (آلودگی صوتی، آلودگی گرد و غبار و...);
 - استفاده از ظروف جداگانه جمع آوری کاغذهای باطله جهت جداسازی کاغذهای باطله از دیگر زباله‌ها.
- به‌طور خلاصه می‌توان اجرای 5S را در سه سطح مطابق شکل (۳) اجرا کرد.



شکل ۳. سه مرحله اجرای Sieso (انوار، ۱۳۹۰)

۴. استانداردسازی بهترین وضعیت حاصل از اجرای سه گام قبلی (SeiketSu) پس از اینکه سه اصل را در محیط کار خود اجرا کردیم و یا به عبارتی محیط کارمان را خانه تکانی کرده ایم، می‌بایست سعی در حفظ وضع مطلوب و سلامتی و ایمنی آن نماییم؛ چرا که اگر به همین حال اکتفا کنیم ظرف مدت کوتاهی دوباره همه چیز به حالت اول برمی‌گردد.

هدف از اصل استانداردسازی این است که با رعایت مرتب و منظم عملیات ساماندهی، ترتیب، پاکیزگی و برقراری قوانین و قواعد خاص از بهم ریختگی دوباره محل کار و اطلاعات، جلوگیری به عمل آید. بدین ترتیب برای هر یک از اصول سه گانه، با تهیه و تدوین استانداردها و استفاده از دستورالعمل و روش‌های خاص، سعی می‌شود محیط کاری، همواره سامان یافته باشد و حتی روز به روز بر تمیزی و مرتب بودن آن افزوده شود. بنابراین اصل استانداردسازی، به معنی تعریف و تعیین مقررات، استانداردها و قواعد مربوط به تکرار منظم فعالیت‌های 3S اول یعنی ساماندهی،

ترتیب و پاکیزگی است تا محیط کار، همواره سامان یافته باشد.

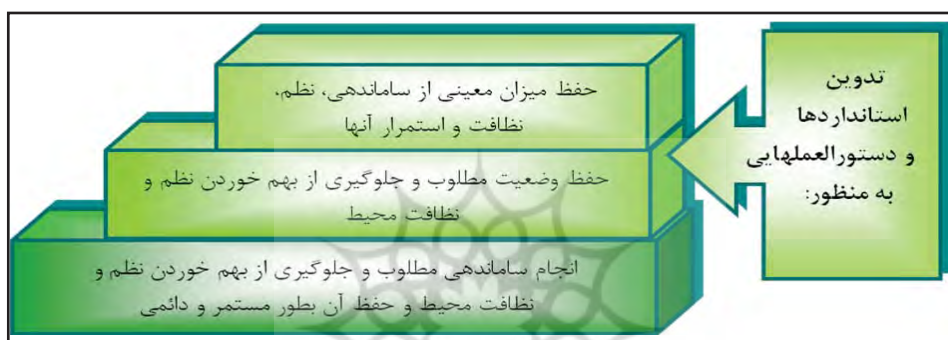
نمونه هایی از اجرای این S را می توان به صورت زیر فهرست نمود (تسوچیا، ۱۳۸۴: ۱۱):

- تدوین استانداردها (استاندارد پوشیدن لباس فرم و...);

- تدوین دستورالعمل اجرای سیستم (آئین نامه ۵S);

- تدوین نظامنامه ۵S.

در شکل (۴) روش اجرای S چهارم به طور شماتیک مشخص شده است.



شکل ۴. روش اجرای SeiketSu (انوار، ۱۳۹۰)

۵. سازمان یافتگی و نظم و انضباط (Shitsuke)

انضباط آخرین اصل ساماندهی محیط کار است و به معنای آموزش کاربردی مفاهیم اجرای مقررات سازمان است. منظور از آن حفظ نظم و تبدیل ساماندهی به عنوان یک رفتار عمومی و رقابت در بین افراد (عادت) است که از طریق آموزش و آماده سازی کارکنان برای رعایت اصول ساماندهی محیط کار (فرهنگ سازی) برآورده می شود. مطابق این اصل، تکالیف و وظایف هر یک از افراد در اجرای شیوه های ساماندهی و پیروی از دستورالعمل ها و قواعد، تعیین شده و بر نحوه انجام فعالیت ها نظارت می شود. با رعایت این اصل، مشارکت و همکاری تمام افراد در پاکسازی و حفظ پاکیزگی و انضباط محیط کاری جلب می گردد. بنابراین در هر محیط کاری باید شیوه های مناسب برای برآوردن این هدف، شناسایی، طراحی و اجرا گردد.

نمونه هایی از اجرای این S را می توان به صورت زیر فهرست نمود (تسوچیا، ۱۳۸۴: ۱۲):

- نصب پوستره های آموزشی، پیام های آموزشی ۵S بر روی تابلوهای اعلانات داخلی یا تابلوهای عمومی؛

- تمرین نظم و ترتیب (آموزش، نظارت مستمر، ارزیابی و پاداش به کارکنان جهت نظم و انضباط)؛
 - تمرین وقت شناسی (آموزش استفاده بهینه از زمان)؛
 - نگرش مدیریت به فضای‌های عمومی (ایجاد فضاهای سبز و یا امکانات رفاهی در محل کار).
- در شکل (۵) سه نکته مهم در اجرای 5S پنجم ذکر شده است.



شکل ۵. سه نکته مهم در اجرای Shitsuke (انوار، ۱۳۹۰).

مزایای پیاده سازی 5S در یک سازمان

برخی از اصول نظام 5S به طور عادی و ناخودآگاه در بعضی افراد وجود دارد و به طور فردی اجرا می گردد ولی آنچه مهم است اجرای نظام مند آن در همه امور جامعه و زندگی توسط همه است. اجرای 5S منافع بسیاری را در بر دارد و با اجرا و عملی کردن آن نتایج بسیاری حاصل می شود که در نهایت منجر به افزایش بهره‌وری و در نتیجه تعالی سازمانی می شود.

به طور خلاصه هدف نهایی 5S پیشگیری از اتلاف است، کاهش اتلاف نیز تأثیر مستقیمی بر افزایش بهره‌وری، بالا بردن روحیه کارکنان، بالا بردن کیفیت کار، حذف هزینه‌های اضافی، تحویل دقیق محصول، بالا بردن امنیت کاری و در نتیجه تعالی سازمان‌ها از جمله سازمان‌های نظامی دارد (شکل ۶).



شکل ۶. تأثیر ۵S بر عملکرد سازمان (به طور کلی اجرای موفقیت آمیز ۵S در همه مراحل PQCDSM تأثیر دارد).

انضباط در سازمان‌های نظامی (نیروهای مسلح)

در فرهنگ لغات، «انضباط» به معنای خوب نگاه داشته شدن، نظم داشتن، مرتب بودن، آراستگی، نظم و ترتیب، حس فرمانبرداری، کنترل، خوی اطاعت و نظایر آن آمده است. طبق این معانی می‌توان گفت: نظم و انضباط فرد به معنای انتظام و اطاعت منطقی و در چارچوب قانون قرار گرفتن است (موحد، ۱۳۷۷: ۳۰۳). انضباط یا دیسیپلین در سازمان عبارت است از ایجاد موقعیتی که کارکنان یک سازمان خود را با قوانین، مقررات و استانداردهای سازمانی هماهنگ کرده و برابر آن رفتار کنند (دکنزو، ۱۹۸۸: ۴۷۸). انضباط به زعم برخی دیگر از نویسندگان، نوعی آموزش است که هدفش اصلاح رفتار و طرز برخورد کارکنان بوده، به طریقی که تمایل آنان را به رعایت قوانین و مقررات و استانداردهای سازمان و مدیریت برانگیزد (ورتر، ۱۹۸۸: ۴۸۰).

تعاریف مختلف دیگری نیز از انضباط ارائه شده است، که مهم‌ترین آنها به شرح زیر است: انضباط یعنی اینکه فرد شخصا اعمال و رفتار خود را تحت نظم و قاعده درآورد. خویشتن را کنترل و هدایت کند و با توجه به آثار و نتایج اعمال خویش اقدام نماید (شریعتمداری، ۱۳۵۰: ۴۷۶).

طبق نظر فایول در اصول چهارده گانه مدیریت، انضباط به معنای اطاعت و تعهد ناشی از توافق کتبی، شفاهی و روان‌شناختی مدیر در نقش رهبر با کارکنان و نظم به معنای اینکه هرکس و هرچیز در سازمان، در جای مناسب خود قرار گیرد، است. (رضایان ۱۳۸۶: ۱۷)

رویکردهای انضباطی

۱- رویکرد منفی: استفاده از جریمه یا ترس از جریمه برای واداشتن افراد به اطاعت و سرسپردگی به قوانین رویکرد منفی نام دارد.

۲- رویکرد مثبت: انضباط مثبت در حقیقت شامل آفرینش یک نگرش و فضای سازمانی در بین کارکنان برای سوق دادن آنها به تطبیق و سازگاری با قوانین و مقررات است. (حاجی کریمی، ۱۳۷۹: ۴۹۰ تا ۴۹۳)

انضباط نظامی

انضباط نظامی، نوعی نگرش ذهنی و حالت یادگیری است که اطاعت ذاتی و غریزی را تحت همه شرایط به همراه دارد. این انضباط برای ادای احترام بنا نهاده شده و وظیفه شناسی در قبال مقام صلاحیت‌دار مافوق است.

همان‌طور که گفته شد، انضباط و دسپلین نظامی جزء لاینفک و هسته‌ی اصلی تمام سازمان‌های نظامی بوده و انضباط آهنین، ارزش و ملاک اصلی سازمان نظامی را تشکیل می‌دهد. پرداختن مشروح به اهمیت انضباط و مزایای آن موضوع این مقاله نیست، بلکه در این مقاله به دنبال مدلی برای نهادینه نمودن انضباط در سازمان‌های نظامی هستیم.

پایبندی به نظم و انضباط در امور نظامی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. یک نیروی نظامی باید در کیفیت پوشیدن لباس نظامی، سر وقت حضور یافتن در محل کار، به غیر کار موظف نپرداختن مقید باشد، برای دفاع از اسلام و میهن اسلامی آمادگی کامل داشته باشد، سلسله مراتب نظامی را رعایت کند. احترام مقامات مافوق خود را نگه دارد، در برخورد با همکاران هم‌ردیف منظم و منضبط باشد.

در آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح نیز در مواد مختلف به مسئله نظم و انضباط پرداخته شده است که از جمله مهم‌ترین آنها عبارتند از (آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران).

ماده ۷- انضباط دارای دو جنبه است: الف) جنبه معنوی؛ ب) جنبه ظاهری.

ماده ۸- جنبه معنوی انضباط: جنبه معنوی انضباط در اثر ایمان و اعتقاد به خدا و مبانی دین مبین اسلام و انجام فرائض دینی و پایبند بودن به احکام و ارزش‌های اخلاق اسلامی، احساس مسئولیت معنوی در قبال نظام حکومت اسلامی، میهن و ملت ایثارگر ایران، قانون و وظایف محوله، اعتقاد به منطقی و عادلانه بودن مقررات و اعتقاد به فرماندهان، رؤسا و مدیران و همکاران در کارکنان به وجود می‌آید. به طوری که اگر تمام نظارت‌ها برداشته شود جنبه معنوی انضباط همچنان پابرجا و برقرار می‌ماند. جنبه معنوی انضباط، پایه و اساس تربیت نیروهای مسلح مکتبی، فداکار و وظیفه شناس را تشکیل می‌دهد.

ماده ۹- انضباط ظاهری: جنبه ظاهری انضباط با حفظ احترامات و آراستگی ظاهری، دقت در اجرای قوانین مقررات و دستورات تحقق می‌یابد.

ماده ۱۰۲: کارکنان نیروی‌های مسلح باید حداکثر دقت را در مرتب نمودن لباس و وضع ظاهر خود به عمل آورده و از پوشیدن لباس نامرتب و ارتکاب اعمالی که به شخصیت فرد و شان سازمان در برابر دیگران لطمه وارد می‌سازد خودداری نمایند.

ماده ۱۰۳: موی سر نظامیان به ویژه اطراف سر و پشت گردن باید همیشه کوتاه باشد.

ماده ۱۱۶: موارد زیر تخلف محسوب شده و درباره مرتکبین آنها، تنبیهات انضباطی برابر جداول نوع تخلفات اعمال می‌گردد.

الف: عدم آراستگی، نامناسب بودن وضع ظاهری و عدم توجه به نظافت شخصی؛

ه: بی‌توجهی و عدم رعایت زمان حضور در محل خدمت یا مأموریت و غیبتی که منجر به فرار نشود؛

ز: عدم احساس مسئولیت و بی‌تفاوتی در خدمت، عدم رعایت قوانین و مقررات آیین‌نامه‌ها، بخش‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و سایر دستورات؛

ط: تأخیر غیرموجه و عدم دقت در ارائه گزارش‌های و حقایقی که در انجام مأموریت یگان مؤثر است و اظهارات و گزارش‌های خلاف واقع و کتمان حقیقت.

تعالی سازمانی

اندیشمندان علم مدیریت با تکیه بر تجارب سازمان‌های موفق و پیشرو، همواره در پی یافتن راه‌حلهایی جهت بهبود وضعیت و حرکت به سمت تعالی بوده‌اند که نتیجه تحقیق و مطالعات آنها، منجر به خلق ابزارهایی همچون ISO, BSC, PM, CRM, SIXSIGMA و ... شد.

تعالی سازمانی یا سرآمد شدن یک سازمان، فرایندی پیوسته است که با برنامه‌ریزی و هدفگذاری آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین‌شده، نواقص و نارسایی‌ها مشخص شده و با اصلاحات لازم با حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام می‌شود (تامپسون^۱، ۲۰۰۹: ۱۴۵).

تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی و کسب و کار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را دربر گرفته است. (اریکسون^۲، ۲۰۰۴: ۷۸).

مدل تعالی سازمانی

براساس آموخته‌های مدیریت کیفیت جامع (TQM)، توجه به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین هشت‌گانه‌ی زیر، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر در سازمان‌ها است (ساباتینی^۳، ۲۰۰۸: ۴۵۲):
نتیجه‌گرایی: تعالی دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذی‌نفعان سازمان را در بر داشته باشد.
مشتری مداری: تعالی خلق ارزش‌های مطلوب مشتری است.

رهبری و ثبات در مقاصد: تعالی رهبری دوراندیش و الهام بخش همراه با ثبات در مقاصد است.
مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها: تعالی مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرایندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته است.

توسعه و مشارکت کارکنان: تعالی حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است.

1. Thompson
2. Erikson
3. Sabatini

یادگیری و بهبود مستمر: تعالی به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری است.

توسعه همکاری‌های تجاری: تعالی توسعه و حفظ مشارکت‌هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند.

مسئولیت اجتماعی سازمان: تعالی فراتر رفتن از چارچوب الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان سازمان در جامعه است.

مدلی تعالی سازمانی دارای ۹ معیار است. ۵ معیار آن، توانمندسازها و ۴ معیار دیگر نتایج هستند. توانمندسازها عبارتند از رهبری، خط مشی و راهبرد کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرایندها، نتایج عبارتند از نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد (کلفجو، ۲۰۰۸: ۱۲۰). معیارهای توانمندساز، آنچه را که یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازد و معیارهای نتایج، نتایجی هستند که یک سازمان به دست می‌آورد و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند.

شکل (۷) نمایی از مدل تعالی سازمانی مرکب از ۹ معیار فوق را نشان داده که پویایی مدل در آن نمایان است.



شکل ۷. مدل تعالی سازمانی (تاری و اسپینوسا، ۲۰۰۷: ۶۰۴)

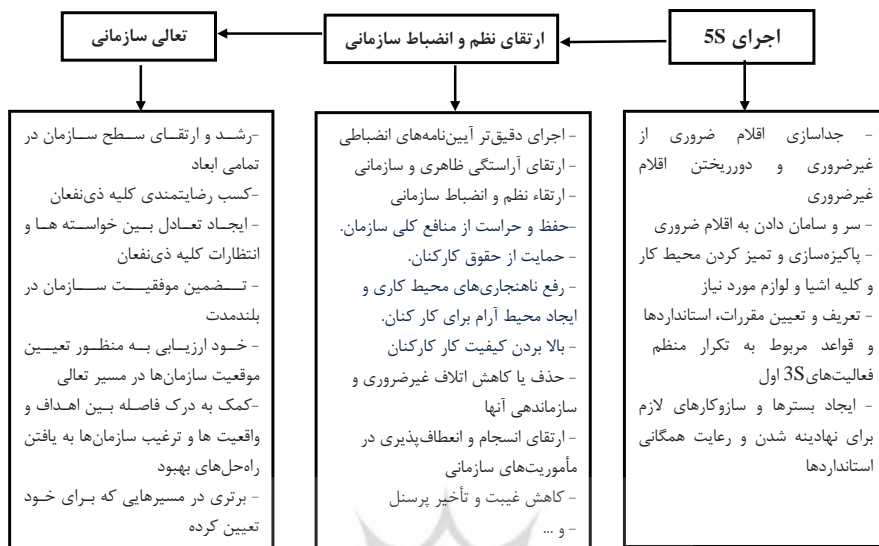
دو رویکرد متفاوت در اجرای این مدل وجود دارد. رویکرد اول و بسیار متداول، رویکرد منطقی بنیادی است که مبتنی بر این است که توانمندسازهای عالی می‌توانند منجر به نتایج عالی شوند. به این معنا که رهبر کارزماتیک و متعالی، راهبردها و خط‌مشی‌ها را زمانی می‌تواند تعیین کند و به طور اثربخش منابع انسانی و اجتماعی، شرکا و دیگر منابع را مدیریت کند که مبتنی بر ساختارها و فرایندهای بسیار مناسب باشد و نتایج عالی می‌تواند با توجه به شاخص‌های افراد، جامعه و عملکرد به دست آید. این رویکرد، رویکرد از چپ به راست شناخته می‌شود (هافمن^۱ و همکاران، ۲۰۰۵: ۹۳). رویکرد دوم، رویکرد از راست به چپ است که در سال ۱۹۹۷ از سوی تیتوکوننتی ارائه شد و در آن بیان می‌کند که زمانی که مدیری نتایج هدفمندی داشته باشد و قادر به شناخت روابط بین نتایج و توانمندسازها باشد، می‌تواند همه عوامل توانمندسازها را به خوبی بهبود بخشد و در نهایت به نتایج متعالی دست یابد (اریکسون، ۲۰۰۴: ۷۸).

روش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی بوده و ابتدا از روش کتابخانه‌ای مفاهیم و مصادیق نظام ۵S، سپس تعاریف و مفاهیم نظم و انضباط مخصوصاً انضباط در محیط‌های نظامی تشریح شده و در ادامه تعریف و مدل تعالی سازمانی ارائه شده است. در ادامه با کنار هم قرار دادن این مفاهیم، ارتباط بین آنها، با ارائه یک مدل مشخص شده است. همچنین برای تنظیم و تست مدل ارائه شده در مقاله از روش دلفی استفاده شده و بدین منظور از نخبگان و متخصصان این حوزه نظرخواهی شده است.

یافته‌ها

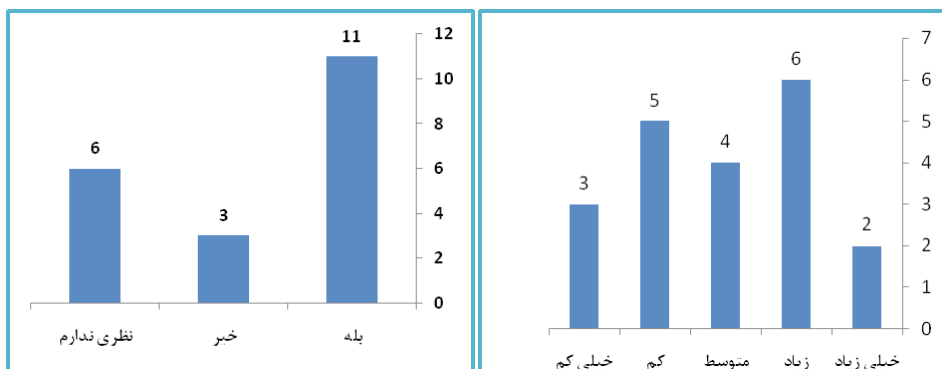
اجرا و پیاده سازی ۵S در سازمان‌های نظامی، موجب ارتقای نظم و انضباط در سازمان‌های نظامی و اجرای دقیق‌تر آیین‌نامه انضباطی نیروی مسلح می‌شود و ارتقاء نظم و انضباط نیز مقدمه‌ای برای تعالی سازمانی در سازمان‌های نظامی و نیروهای مسلح است. این موضوع به صورت شماتیک در در نمودار (۱) مدل شده است.



نمودار ۱. مدل تأثیرگذاری 5S بر نظم و انضباط و تعالی سازمان‌های نظامی

ارزیابی مدل و تجزیه و تحلیل داده‌ها

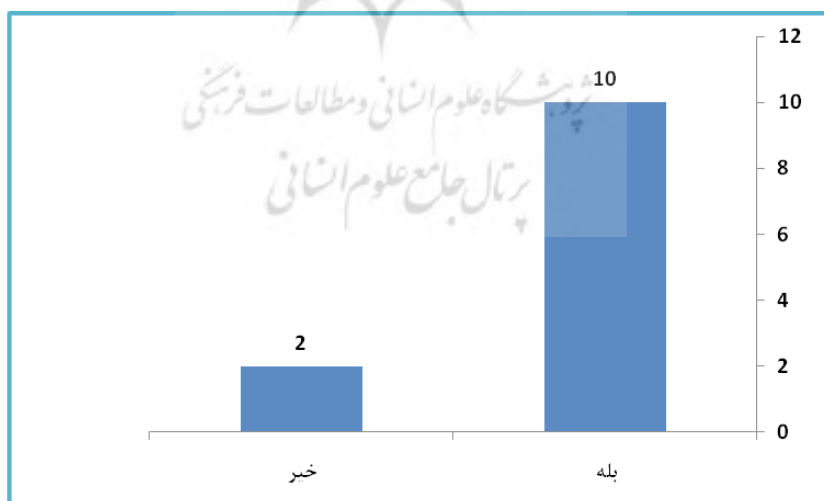
همان‌طور که در قسمت روش تحقیق گفته شد، برای ارزیابی مدل فوق از روش دلفی استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق همه کارکنان نیروهای نظامی و انتظامی کشور (نیروهای مسلح) که با مفاهیم مدیریت و نظام 5S نیز آشنایی دارند می‌باشد. نمونه آماری انتخاب شده نیز اعضای هیئت علمی دانشکده مدیریت و علوم نظامی دانشگاه افسری امام علی (ع) می‌باشند که طی دو مرحله از طریق پرسشنامه اقدام به نظرخواهی از آنها در خصوص مدل نمودیم. در مرحله اول یک نمونه آماری ۲۰ نفره انتخاب نموده و ضمن تشریح ابعاد مختلف مدل پیشنهادی، پرسشنامه‌ای حاوی دو پرسش، که در پرسش نخست میزان آشنایی پاسخ‌دهندگان با نظام آراستگی 5S و در پرسش دوم مطلوب بودن مدل ارائه شده تأثیرگذاری 5S بر نظم و انضباط و تعالی سازمان‌های نظامی را مورد پرسش قرار دادیم که نتایج به شرح نمودارهای (۲ و ۳) است.



نمودار ۳. نظر پرسش‌شوندگان در خصوص مطلوب بودن مدل پیشنهادی

نمودار ۲. میزان آشنایی پرسش‌شوندگان با نظام 5s

در مرحله دوم تنها پاسخ دهندگانی را که در مرحله اول میزان آشنایی خود با نظام 5S را متوسط به بالا دانستند به عنوان «خبرگان» انتخاب نمودیم بدین ترتیب نمونه آماری مرحله دوم به ۱۲ نفر کاهش یافت. سپس پرسشنامه‌ای حاوی این پرسش که آیا مدل ارائه شده برای تأثیرگذاری 5S بر نظم و انضباط و تعالی سازمان‌های نظامی مطلوب و منطقی است؟ در اختیار آنها قرار دادیم که پاسخ ۱۰ نفر مثبت و تنها پاسخ ۲ نفر منفی بوده است. نتایج در نمودار (۴) آمده است.



نمودار ۴. نظر خبرگان در خصوص مطلوب بودن مدل پیشنهادی برای تأثیرگذاری 5S بر نظم و انضباط و تعالی سازمان‌های نظامی

با توجه به مدل فوق و در پاسخ به سؤالات تحقیق و آزمایش فرضیه می‌توان گفت که اجرای نظام ۵S در سازمان‌های نظامی موجب ارتقای نظم و انضباط و تعالی سازمانی گردیده، لذا فرضیه تحقیق نیز تأیید می‌شود.

تحلیل مدل

با نگاهی گذرا به آنچه در بخش‌های قبل در مورد ۵S بیان شد می‌توان در یک کلمه ۵S را انضباط و پاکیزگی (آراستگی) تعریف کرد که این دو کلمه سرلوحه فعالیت نظامی و نظامی‌گری است و این دو از دیرباز در هر سازمان نظامی مورد توجه بوده است. همچنین بر اساس آنچه در مورد نظم و انضباط بیان گردید، نظم و انضباط جزء لاینکف یک سازمان نظامی است. با کنار هم قرار دادن مفاهیم و کارکردهای نظام ۵S و نظم و انضباط سازمانی در سازمان‌های نظامی، ارتباط این دو به روشنی مشخص می‌شود. از این رو پیاده‌سازی نظام آراستگی سازمانی ۵S با توجه به تأکید آن در اصل سوم و چهارم بر استانداردسازی و استمرار انضباط و آراستگی، می‌تواند در پیاده‌سازی نظام‌مند و اصولی نظم و انضباط سازمانی تأثیر بسزایی داشته باشد.

از جمله ناهنجاری‌های انضباطی در سازمان‌های نظامی که دارای ارتباط بسیار نزدیک با اصول ۵S هستند، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- استفاده از لباس نامرتب؛
- استفاده از کفش و پوتین نامرتب؛
- سر و صورت ناآراسته؛
- مرتب نبودن کمدها و قفسه‌ها و بی‌نظم بودن مدارک و پرونده‌ها؛
- وجود وسایل معیوب در محل کار؛
- به روز نبودن طرح‌های تخلیه و مقابله با بلیات؛
- امضا نکردن روزانه گزارش بازرسی در خاتمه خدمت؛
- عدم وجود تجهیزات ایمنی در محل کار؛
- جدا نکردن ملزومات ضروری از غیرضروری و عدم انتقال اقلام غیرضروری به انبار؛
- تمیز نبودن محل کار؛
- تأخیر در حضور در محل خدمت.

با توجه به مفاهیم و اصول نظام آراستگی سازمانی ۵S پیاده‌سازی این نظام می‌تواند نقش بسزایی در کاهش یا از بین بردن ناهنجاریهای فوق داشته باشد. این موضوع، ضرورت پیاده‌سازی اصول ۵S در سازمان‌های نظامی را به عنوان یک کار علمی پذیرفته شده به وضوح مشخص می‌کند، چرا که پیاده‌سازی آن می‌تواند منجر به عمل به آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح و رعایت جنبه ظاهری انضباط (موضوع ماده ۹ آیین‌نامه انضباطی نیروی‌های مسلح) شده و فرهنگ سازمانی را در رعایت نظم و انضباط و آراستگی محیط کار بهبود بخشد.

با توجه به اهمیت مسائل انضباطی در سازمان‌های نظامی که قبلاً به آن اشاره گردید و همچنین با توجه به مسائل مورد نظر در تعالی سازمانی، سازمان‌های نظامی در صورت ارتقای نظم و انضباط سازمانی در همه حوزه‌ها، به عنوان یکی از اصول بنیادین سازمانی، می‌توانند به تعالی نزدیک‌تر شده و خود را سرآمد نمایند.

پیشنهاد عملی

با توجه به نکات مهم زیر پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های نظامی، نظام ۵S را در سازمان خود پیاده‌سازی نمایند؛ برای این کار می‌توان ابتدا ۵S را به صورت موردی در بخشی از سازمان اجرا گردد و سپس در صورت نتیجه بخش بودن به کل سازمان تعمیم داده شود. چرا که به اعتقاد نگارنده پیاده‌سازی ۵S می‌تواند در بهبود نظم و انضباط و آراستگی و در نهایت تعالی سازمانی در نیروهای مسلح نقش مهمی داشته باشد.

- نیرویی که باعث به حرکت در آوردن ۵S می‌شود، از خود کارکنان تامین می‌شود و به همین دلیل سرمایه‌گذاری برای اجرای آن بسیار اندک است.

- مفاهیم و تکنیک‌های اجرایی آن ساده بوده و برای همه قابل فهم و درک است.

- نتایج آن خیلی زود و برای همه قابل مشاهده است.

- برنامه اجرایی آن نیاز به سرمایه‌گذاری نسبتاً اندکی دارد.

- اجرای آن مستقل از اندازه یگان (بزرگ، متوسط و کوچک) و نوع فعالیت آن (آموزشی، رزمی،

پشتیبانی رزمی) است.

- انسان‌ها به طور ناخودآگاه تمیزی، نظافت، ایمنی و راحتی را دوست دارند و به همین دلیل به

شرکت در برنامه علاقه‌مند می‌شوند.

لازم به یادآوری است که پیاده‌سازی ۵S فرایندی مستمر است و نمی‌توان آن را در قالب پروژه تعریف کرد. همچنین چگونگی پیاده‌سازی آن با توجه به اندازه سازمان می‌تواند متفاوت باشد.

نتیجه‌گیری

یکی از عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری و تعالی هر سازمان، توجه به اصول و شاخص‌های بنیادین آن سازمان است. نظم و انضباط یکی از اصول بنیادین سازمان‌های نظامی هم در زمان صلح و هم در زمان جنگ است، از این رو یک سازمان نظامی بدون رعایت این اصل مهم، نمی‌تواند سازمانی متعالی باشد. سازمان‌های نظامی، با توجه به ماهیت کار خود همواره نماد انضباط و آراستگی بوده‌اند. در این سازمان‌ها همواره انضباط و آراستگی حرف اول را می‌زند. نیروهای مسلح در کشور ما نیز از این قاعده مستثنی نیستند، به طوری که در آیین‌نامه انضباطی و سایر قوانین و دستورالعمل‌های نیروهای مسلح بر ضرورت رعایت نظم و آراستگی سازمانی تأکید شده است. استفاده از نظام آراستگی سازمانی بر مبنای ۵S، باعث ایجاد منافع سرشاری از جمله، شناسایی ائتلاف در سازمان و ارائه راهکارهای مؤثر جهت رفع آنها و ایجاد نظم و انضباط فراگیر در سازمان از طریق جداسازی اقلام ضروری از غیرضروری و سازماندهی آنها، پاکیزه‌سازی محیط کار و ارائه راهکارهایی جهت استانداردسازی و نهادینه نمودن مسائل انضباطی می‌شود.

با به کارگیری سیستم ۵S سازمان‌های نظامی قادر خواهند بود با استفاده بهینه از منابع، لوازم و تجهیزات خود به نحو چشمگیری بر کارائی خود بیفزایند و همچنین پیاده‌سازی نظام آراستگی ۵S در سازمان‌های نظامی می‌تواند در ایجاد نظم و انضباط نظام‌مند در این سازمان‌ها نقش بسزایی داشته باشد و موجبات فراگیر شدن نظم سازمانی را فراهم نموده و رفتارها و عادت درست را در جهت ترویج فرهنگ سازمانی گسترش دهد.

در صورت تحقق چنین مهمی تعالی سازمانی و به تبع آن بهره‌وری سازمانی در سازمان‌های نظامی بهبود خواهد یافت.

شایان ذکر است با توجه به این که پیاده‌سازی نظام آراستگی نقش مؤثری در کاهش عوامل

غیرضروری و در نتیجه افزایش بهره‌وری در سازمان خواهد داشت، به کارگیری آن می‌تواند نقش مؤثری در پیاده‌سازی دیگر سیستم‌های مورد نیاز یک سازمان داشته باشد.

منابع

منابع فارسی:

- انوار، سیدحسام الدین (۱۳۹۰). *اسلایدیهای آموزش نظام آراستگی ۵S مرکز ملی شماره گذاری کالا و خدمات ایران*. آیین نامه انضباطی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران.
- بخشی نیک، نسرین (۱۳۸۶). *استقرار نظام آراستگی محیط کار ۵S در حوزه‌های ستادی شرکت‌ها*. تهران، شرکت قطارهای مسافری رجا.
- اوسادا، تاکاشی (۱۳۷۳). *بنج اصل برای دستیابی به کیفیت عالی در محیط کار ۵S* (علیرضا علینقی و احمدرضا زینت‌بخش، مترجم). تهران، سازمان بهره‌وری ایران.
- رضائیان، علی (۱۳۸۶). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران، انتشارات سمت.
- حاجی کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز. (۱۳۷۹). *مدیریت منابع انسانی*. تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- کی هو، ساموئل (۱۳۷۹). *TQM تکرشی منسجم* (حسین حسین زاده، مترجم). تهران، ساپکو.
- شریعتمداری، علی (۱۳۵۲). *روان‌شناسی تربیتی*. اصفهان، مشعل.
- تسوچیا، کازوئو (۱۳۸۴). *مهندسی فعالیت‌های سوپر ۵S در سازمان* (فاطمه کاردان، مترجم). تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- موحد، خسرو. (۱۳۷۷). *نقش وجدان کاری و انضباط اجتماعی در توسعه پایدار*. مجموعه مقالات دومین اجلاس بررسی راه‌های عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی. تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.

منابع انگلیسی:

- Erikson, H. (2004). "Organisational value of participating in a quality award process: a Swedish study". *The TQM Magazine*, 16 (2) , 78-92.
- Hoffman, J. J. , Hoelscher, M. L. , & Sherif, K. (2005). "Social capital, knowledge management and sustained performance". *Journal of Knowledge Management*, 9 (3) , 93-100.
- Klefsjo, B. , Bergquist, B. , & Garvare, R. (2008). "Quality management and business excellence, customers and stakeholders". *The TQM Journal*, 20 (2) , 120-129.
- Sabatini, F. (2008). "Does social capital improve labor productivity in Small and Medium Enterprises?". *International Journal of Management and Decision Making*, 9 (5) , 452-480.
- Tari, J. J. & Espinosa, S. J. (2007). "EFQM model self-assessment using a questionnaire university administrative approach in services". *The TQM Magazine*, 19 (6) , 604-616.
- Thompson, D. (2009). "What does social capital mean?". *Australian journal of social issues*, 44 (2) , 145-161.
- Werther, w. b. Davis , K. (1998) "Human Resource and personnel management", Mc Graw-Hill Book co.



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پرو. شمس‌گناه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رئیس هیات مدیره علوم انسانی

بخش

انگلیسی

مترجم: رسول نجار