

تحلیل نظام آراستگی در بهره‌وری سازمانی

میثم حجتی مروست^۱، نرگس مصباح^۲، احمد دین‌محمدی^۳، امین بنایی^۴، کسری فتاحی^۵

^۱ کارشناسی ارشد گروه مدیریت کسب‌وکار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

^۲ کارشناسی ارشد گروه مدیریت کسب‌وکار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳ کارشناسی ارشد گروه مدیریت کسب‌وکار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۴ کارشناسی ارشد گروه مدیریت کسب‌وکار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۵ کارشناسی ارشد گروه مدیریت کسب‌وکار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

جهان امروز بیش از هر زمان دیگر با سرعت در حال تغییر است. هر سازمان برای اینکه در چنین محیط رقابتی به حیات خود ادامه دهد، نیازمند نوآوری و بهبود دائمی است. مهم‌ترین مؤلفه اثرگذار در سازمان، نیروی انسانی آن است که فرایند بهبود رفتارهای آنان، بیشترین تأثیر را در پیشرفت و تعالی یک سازمان دارد. همچنین نظام آراستگی (OS) یک فلسفه برجسته ژاپنی برای توسعه هر نوع سازمانی در سراسر جهان است که ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی خود را برای بهبود انگیزه و ارزش‌های اخلاقی همه کارکنان در سازمان تلفیق می‌کند. اصول نظام آراستگی اغلب با بهره‌وری مرتبط است و از ابتکارات کیفی برای بررسی هر فرایند شغلی به منظور حذف فعالیت‌های معمول و بی‌بهره که خطرات بالقوه ایمنی را ایجاد می‌کنند، استفاده می‌شود. بهره‌وری کارکنان یک عامل تعیین‌کننده در دستیابی به اهداف سازمان است. یکی از عواملی که بر بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد، توجه به نظام آراستگی است. هدف از انجام این مقاله بررسی مروری پژوهش‌های مرتبط با نظام آراستگی در بهره‌وری سازمانی می‌باشد. در ابتدای مقاله به مقدمه سپس ادبیات نظری پژوهش و پیشینه پژوهش و در آخر به نتیجه‌گیری پژوهش پرداخته شد.

واژه‌های کلیدی: نظام آراستگی، بهره‌وری کارکنان، نظام آراستگی حلال، کیفیت

طی دو دهه اخیر ضرورت ایجاد و گسترش بخش بهره‌وری و مدیریت فراگیر و جامع توجه به بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها از اهمیت به‌سزایی برخوردار شده است. مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی بر اساس ذهنیت و برنامه‌ای راهبردی، در جهت توجه صحیح به ارتقا انگیزه نیروی انسانی، بهبود مهارت‌های آنان با بازآموزی و آموزش و پرورش برای آنان، افزایش میزان تحقیق و توسعه، برنامه‌ریزی و بهبود به‌کارگیری نیروی انسانی در سازمان از طریق استفاده از سامانه‌های مدیریتی و مواردی از این قبیل تلاش می‌کند مشارکت کارکنان در امور و تلاش‌های هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می‌تواند بر میزان بهره‌وری و بهبود آن به‌ویژه در یک محیط متلاطم و توأم با ناامنی تأثیر گذارد. روح فرهنگ بهبود بهره‌وری باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن و میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می‌دهد (باقری و همکاران، ۱۳۹۹). امروزه اهرم توسعه، ثروت و نیروی انسانی نیست، بلکه علم انسانی و مدیریت مؤثر است (داوری و علیزاده‌مجد، ۲۰۱۶، بالوئی و همکاران، ۲۰۲۲).

هر چه اعتماد کارکنان نسبت به سازمان بیشتر باشد، تعهد بیشتری نسبت به سازمان احساس می‌کنند. یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در سازمان برقراری اعتماد میان کارمندان و مدیر می‌باشد (علیزاده‌مجد و همکاران، ۱۳۹۹). صاحبان سازمان‌های بزرگ با هدف بهره‌وری بیشتر از ظرفیت منابع انسانی خود، به نظام‌های مدیریت منابع انسانی روی می‌آورند. مدیریت صحیح و بهینه منابع انسانی از ابعاد مختلف قابل بررسی و ارزش‌گذاری است. یک نیروی کار، دارای تعاملات متعددی در جامعه است که می‌تواند بر کیفیت کارایی و فایده‌مندی او در دل سازمان تأثیرگذار باشد. یک نیروی کار از جسم، ذهن، روان و روح برخوردار است. هرکدام از این ابعاد، نیازمند تأمین نیازهای متناسب با آن هستند تا پاسخگوی نیازهای تجمیعی و کلان وجودی انسان باشند. در صورت برآورده شدن نیازهای ابعاد چهارگانه انسانی به‌صورت متوازن و هماهنگ، بیشترین بهره‌وری در سازمان و شرکت شکل می‌گیرد و ارزش افزوده کاری او در بهترین حالت ممکن قرار می‌گیرد. تعاملات انسانی نیز در این زمینه از اهمیت بالایی برخوردار است. تعامل انسان با خود، با محیط اطراف، با خانواده، با دوستان و آشنایان، با همکاران هم رده، با مدیران بالادست، و در بخش دیگر، تعامل او با خدا و انجام وظایف کلی زندگی در تعامل با او می‌تواند زمینه‌ساز رشد بهره‌وری او در سازمان و محیط کار باشد (ادبی، ۱۳۹۹). تولید، کلیدواژه مؤثری است که برای محل جاری شدن نقدینگی می‌توان در نظر گرفت. اگر نقدینگی به جای تبلور در بازار ارز در صنعت و تولید داخلی جاری می‌شد، امروز حتماً تنگناهای کمتری در اقتصاد و معیشت مردم کشورمان می‌داشتیم (آزادارمکی و همکاران، ۱۳۹۹). از طرفی نظام آراستگی برای اولین بار بعد از جنگ جهانی دوم در ژاپن شکل گرفت، اصولی که حاصل نبوغ و استعداد ژاپنی‌ها نیست، بلکه ایده اولیه این سیستم از روش خانه‌داری آمریکایی گرفته شده است (قنبری و همکاران، ۱۴۰۰). نظام آراستگی یکی از تکنیک‌هایی است که ژاپنی‌ها برای ایجاد بهبودهای کوچک با نتایجی زود هنگام و بسیار مؤثر این تکنیک را در سال ۱۹۸۵ ابداع کرده‌اند. به‌طوری که می‌توان اولین قدم در اجرای بهبودهای مستمر در سازمان را انجام تکنیک نظام آراستگی دانست. آنها معتقدند که اگر بخواهند از تکنیکی برای بهبود استفاده کنند که بتواند مشارکت فرد فرد کارکنان را در برگیرد، نظام آراستگی فوق‌العاده می‌تواند مفید و کارا باشد. نظام آراستگی به یک مکان و زمان خاص محدود نشده و ابعاد گسترده‌ای را شامل می‌گردد. مانند: محل زندگی، محیط کار، محیط اجتماع، مسائل شخصی و به‌طور کلی هر چیزی که بی‌توجهی به ساماندهی آن منجر به آشفتگی، پریشانی و بی‌نظمی شود. برخلاف پندار برخی افراد، بهره‌وری فقط برای صنایع نیست بلکه بهره‌وری سطوح مختلفی دارد و همه افراد در همه سطوح نقش دارند. یعنی این که افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود عملاً در چند سطح گوناگون مؤثر واقع شوند. نیروهای کار اعم از کارکنان، کارشناسان و مدیریت چه به‌عنوان منابع، چه به‌عنوان عامل کار، نقش محوری در بهره‌وری و ارتقاء و

افزایش آن داشته و دارند. بهبود بهره‌وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه‌ریزی‌شده همه‌جانبه از سوی افراد و مسئولین ذی‌ربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه‌ها و روش‌های انگیزش کارکنان، بهبود نظام‌ها، دستورالعمل‌ها، قوانین، بخشنامه‌ها، روش‌ها، فناوری و غیره می‌شود (شیری و خدیوی، ۱۳۹۵). در عصر کنونی شاهد رقابت تنگاتنگ فرهنگ‌ها هستیم که بدون استفاده از ابزارهای مدرن نوین و اثربخش بازاریابی دستیابی به وضعیت مطلوب توسعه پایدار فرهنگی امکان‌پذیر نخواهد بود (محقق و همکاران، ۱۳۹۶، بالوئی و همکاران، ۲۰۲۲).

کورمن (۱۹۹۰) با مرور پژوهش‌های گوناگونی که درباره ویژگی‌های محیط‌های کاری صورت‌گرفته، معتقد است: "محیط‌های فیزیکی می‌توانند به‌عنوان محدودیت‌هایی عمل کنند؛ پیدایش عقاید درباره خود و دیگران را ترغیب سازند و به‌عنوان منبعی از تحریک یا تأمین عمل کنند یا به خودی خود منبعی از سرور و لذت باشند. صدا، موسیقی، روشنایی و درجه حرارت متغیرهای فیزیکی دیگری است که در بعضی از موقعیت‌ها، رفتار کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد." محیط‌های کاری، کم‌کم دیدگاه‌های مثبت یا منفی را درباره خود و انسان‌های دیگر ایجاد می‌کنند. محیط‌های آراسته در شکل‌دادن عقاید و دیدگاه‌های مثبت درباره کارکنان نقش مهمی دارند و برعکس، محیط‌های کاری درهم‌آمیخته و ناایمن دیدگاه‌های منفی را نسبت به خود و دیگران رقم می‌زنند. برخلاف گذشته که در بحث کیفیت بر مواد و ماشین‌آلات باکیفیت تأکید می‌شد، امروزه بر کارکنان باکیفیت، محیط کار باکیفیت، فرهنگ سازمانی و نیز سامانه‌های مدیریت باکیفیت و در نتیجه توجه به فرایند نسبت به فرآورده یا خدمت تأکید می‌شود. در این میان نظام " ۵ اس "، ضروری‌ترین نظام واحدهای صنعتی و خدماتی کشور، به منظور دستیابی به کارکنان باکیفیت، محیط کار باکیفیت و فرهنگ‌سازی مطرح است (معدل، ۱۳۹۸). این مقاله به مطالعاتی پرداخته است که در زمینه نظام آراستگی در بهره‌وری سازمانی پرداخته است و با بیان ادبیات و پیشینه مرتبط با موضوع در آخر به جمع‌بندی نتایج مطالعات انجام شده در این باره پرداخته می‌شود.

۲. ادبیات پژوهش

بهره‌وری نیروی انسانی: بهره‌وری نیروی انسانی عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان در تعریف دیگر، استفاده بهینه از نیروی انسانی در جهت پیشبرد اهداف سازمان و چگونگی استفاده از جوانان، میان‌سالان و حتی بازنشستگان. تعاریف دیگر، بهره‌وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور تحقق اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه برشمردند (مردانی شهر و خاکی، ۱۳۹۸). با این حال، علی‌رغم قصد ایران برای حمایت از توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs)، عوامل متعددی از جمله آموزش، ویژگی‌های جمعیتی، فناوری و مسائل اقتصادی و سیاسی، دستیابی به این هدف را محدود می‌کند (سعادت و همکاران، ۲۰۲۱).

با توجه به اهمیت و سهم بهره‌وری نیروی انسانی در بهره‌وری بخش عمومی، بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی از جمله موضوعات مهم پژوهشی در این حوزه است. در این زمینه مدل‌های مختلفی ارائه شده که در این پژوهش از مدل هرسی و گلداسمیت معروف به مدل اچیو استفاده شده است. در این مدل عملکرد کارکنان را تابعی از هفت متغیر می‌داند که عبارت‌اند از: ۱. توانایی: قدرت به انجام رساندن موفقیت‌آمیز یک کار؛ ۲. وضوح: درک پذیرش

^۱Corman

^۲Saadat&etal

^۳ACHIEVE

^۴Ability

^۵Clarity

نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن؛ ۳. حمایت : حمایتی که کارمندان برای^۷ تکمیل اثربخشی کار به آن نیاز دارند؛ ۴. انگیزه : شور و شوق و تمایل به انجام تکلیف؛ ۵. ارزشیابی : سازوکار قضاوت در رابطه با چگونگی انجام کار؛ ۶. اعتبار : متناسب بودن، قانونمندی و مشروع بودن تصمیم مدیر؛ ۷. محیط : مجموعه عوامل مؤثر بر^۸ سازمانی (سادیک و همکاران، ۲۰۲۰، قاسم پور و همکاران، ۱۳۹۹).

بهره‌وری نیروی کار از زمره مسائلی است که به علت ارتباط تنگاتنگ آن با توسعه نیافتگی ملل، مدت‌های مدیدی است که اذهان بسیاری از اندیشمندان را به خود مشغول داشته است. این شاخص علاوه بر این که در اقتصاد و توسعه جایگاه خاص خود را یافته است فضای مطالعه در مورد جامعه‌شناسی صنعتی، مهندسی صنعتی، اقتصاد صنعتی، روان‌شناسی صنعتی، رفتار سازمانی، اقتصاد کار، ارتباطات، روابط انسانی را در بر می‌گیرد. اگرچه تجهیزات و تسهیلات و دارایی‌های مالی برای ادامه حیات و شکل‌گیری سازمان ضروری و انسانی اهمیت بیشتری می‌یابند. منابع انسانی موتور خلاقه هر سازمانی است. منابع انسانی کالا و خدمات را طراحی، تولید، ارتقا کیفی و بازاریابی کرده و منابع مالی را فراهم و برای تحقق رسالت سازمان، اهداف و استراتژی‌هایی را تدوین می‌کنند. بدون نیروی انسانی اثربخش، تحقق اهداف برای هیچ سازمانی میسر و ممکن نیست؛ بنابراین منابع انسانی به عنوان عامل اصلی تولید در سازمان‌ها و تداوم موفقیت آن‌ها محسوب می‌شود (جباری، ۱۳۹۵، بالوئی و همکاران، ۲۰۲۱).

تفاوت‌های موجود میان ملل و جوامع از لحاظ سطح بهره‌وری و آهنگ تغییرات آن، معیار اساسی سنجش عملکرد اقتصادی آن‌ها است و همین ضابطه است که حساس‌ترین نقش را در رقابت این ملت‌ها بازی می‌کند انسان محور بهره‌وری است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی که دارند باید بیشترین سرمایه، دقت و برنامه را به پرورش انسان از ابعاد مختلف اختصاص دهند، به گونه‌ای که انسان سازمانی در ابعاد مختلف آمادگی ایجاد، پرورش و کاربردی کردن بهره‌وری فردی، گروهی و سازمانی را دارا باشد. توجه نکردن، به بهره‌وری نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل نه تنها سبب کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود، بلکه سبب افزایش ضایعات و حوادث و ایجاد نارضایتی در نیروی انسانی می‌گردد، بنابراین برای افزایش بهره‌وری در نیروی انسانی ابتدا باید عوامل بازدارنده و تسهیل کننده در افزایش کارایی را شناخت و سپس در جهت کاهش عوامل بازدارنده و تقویت عوامل تسهیل کننده اقدام کرد کیت دیویس و جان نیواستورم در مورد عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی کار به عواملی چون کیفیت رهبری، اعتماد متقابل کارگر و کارفرما، دوسویه بودن ارتباطات سازمانی، عادلانه بودن پاداش‌ها، مشارکت داشتن کارکنان در اداره امور سازمان، امکان رشد و پیشرفت کارکنان اشاره کرده‌اند. محقق بنام شپارد معتقد است شواهد زیادی در دست است که بر اساس آن می‌توان گفت استفاده مطلوب از نیروی انسانی در مؤسسات صنعتی مستلزم شرایط، فرضیه‌ها و مهارت‌هایی غیر از آن است که به طور سنتی در صنعت مقرر شده است. در ۲۶ سال اخیر آزمایش‌ها، مشاهدات و اطلاعات در زمینه سازمان، شالوده مکاتب جدیدی را در مدیریت بنا نهاده است. (رزقی شیرسوار و موسوی، ۱۳۹۰).

عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان: بازدهی و ارتقای عملکرد نیروی انسانی در سازمان‌ها به عنوان مهم‌ترین و بارزترین سرمایه و منبع آن سازمان، اثری به مراتب بیش از سایر عوامل در موفقیت و بهره‌وری خواهد داشت. فرایند بهره‌وری نیروی انسانی متأثر از عوامل خاصی نیست و نتیجه تعامل و ترکیب عوامل گوناگونی است. از آنجایی که بهره‌وری مقول‌های انتزاعی نبوده و لزوماً جنبه کاربردی باید داشته باشد، مدیریت سازمان نقش بسزایی در فراهم آوردن زمینه مناسب جهت نهادینه کردن و ارتقای آن خواهد داشت (جودکی و همکاران، ۱۳۹۸، بالوئی و همکاران، ۲۰۲۱).

ژوزف پوتی، هفت عامل اصلی مؤثر بر بهره‌وری کارکنان را معرفی کرده است که این عوامل عبارت‌اند از:

^۷Help
^۸Incentive
^۹Evaluation
^{۱۰}Validity
^{۱۱}Environment
^{۱۲}SADICK et al.

۱. آموزش کارکنان
۲. فراهم نمودن امکان رضایت شغلی کارکنان
۳. حسن روابط کارگر- کارفرما
۴. روشن بودن اهداف بهره‌وری
۵. التزام عملی مدیریت به بهره‌وری
۶. سهیم بودن همه کارکنان در منافع بهره‌وری
۷. مشارکت کارکنان (اقبالی و همکاران، ۱۳۹۵).

نظام آراستگی

با نگاهی به پیرامون خود پی خواهیم برد که در هر چیزی که مشکلی وجود دارد، رد پای بی‌نظمی نیز به چشم می‌خورد. در بسیاری از این موارد یک حرکت کوچک، فکر جدید یا ابتکار جالب می‌تواند یک بی‌نظمی عمیق و ریشه‌دار را محو کرده و نظم و ترتیب را جایگزین آن کند. چرا که نظم‌پذیری دروازه ورود به شهر بهره‌وری است. نظام آراستگی یکی از تکنیک‌هایی است که ژاپنی‌ها برای ایجاد بهبودهای کوچک با نتایجی زود هنگام و بسیار مؤثر این تکنیک را در سال ۱۹۸۵ ابداع کرده‌اند. به طوری که می‌توان اولین قدم در اجرای بهبودهای مستمر در سازمان را انجام تکنیک نظام آراستگی دانست. آنها معتقدند که اگر بخواهند از تکنیکی برای بهبود استفاده کنند که بتواند مشارکت فرد فرد کارکنان را در برگیرد، نظام آراستگی فوق‌العاده می‌تواند مفید و کارا باشد. نظام آراستگی به یک مکان و زمان خاص محدود نشده و ابعاد گسترده‌ای را شامل می‌گردد. مانند: محل زندگی، محیط کار، محیط اجتماع، مسائل شخصی و به‌طور کلی هر چیزی که بی‌توجهی به ساماندهی آن منجر به آشفتگی، پریشانی و بی‌نظمی شود (راندهاوا، ۲۰۱۷).

تشریح ابعاد نظام آراستگی

- ۵S یا نظام آراستگی: فنی است که به منظور برقراری و حفظ فضای کیفیتی در یک سازمان به کار گرفته می‌شود و وجه تسمیه آن پنج کلمه ژاپنی Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke است.
- تشخیص و شفاف‌سازی: جدا کردن اقلام غیر لازم و دور ریختن آنها، جدا کردن اقلام، اوراق، ابزار و اطلاعات لازم و کاربردی از غیر آنها و دور نمودن غیرضروری‌ها و غیر کاربردی‌ها از محیط کار می‌باشد که البته تعمیر، تعویض یا تصحیح تعیین معیارهایی برای حذف، S معایب و نواقص را نیز در بر می‌گیرد. هدف از اجرای غیرضروری‌ها، به‌کارگیری مدیریت اولویت و تعیین اولویت‌ها، حذف علل آلودگی، استفاده بهینه از تجهیزات و ریشه‌یابی علل معایب و نواقص می‌باشد. این بعد با عنوان مدیریت اولویت مورد بحث قرار می‌گیرد.
 - ترتیب و سازماندهی: مرتب کردن اقلام به نحوی که به آسانی بتوان بدان دست یافت. مرتب کردن اقلام اوراق و اطلاعات و تعیین جای مناسب برای آنان، به نحوی که با سرعت و سهولت قابل دسترس باشند، می‌باشد.
 - نظیف و پاکیزه‌سازی: تمیز کردن محیط کار، به طوری که هیچ جای آن کثیف نباشد پیشگیری از کثیفی و پاکیزه نگه‌داشتن محیط، اموال و افراد و حذف یا کنترل آلاینده‌ها می‌باشد.
 - تثبیت و استانداردسازی: نگهداری همه چیز در وضعیتی سامان یافته.
 - تکلیف و خود نظمی: عادت به انجام هر کاری به نحو صحیح.

پذیرش اصول ۵S به عنوان یک ابزار مهم در میان سایر ابزارهای ناب برای رسیدگی مؤثر و حذف مسائل ذکر شده و افزایش نتایج نهایی برای دستیابی به رضایت مشتری در نظر گرفته شده است (وینوده و همکاران، ۲۰۱۴؛ گوه، ۲۰۱۵). تعداد قابل توجهی از نویسندگان اعلام کرده‌اند که ۵S ابزار مهمی است که برای اجرای موفقیت‌آمیز سایر برنامه‌های با کیفیت مورد نیاز است. روش ۵S به یک پیش نیاز پایه و ابزار مرتبط برای اجرای برنامه‌های مختلف کیفیت دیگر مانند تولید ناب، TQM، کایزن، ISO 9000، ISO 14001، OHSAS18001، تعمیر و نگهداری مولد کل (TPM)، تولید به موقع (JIT)، تویوتا تبدیل شده است. سیستم تولید (TPS) و شش سیگما. (زهرایی و همکاران، ۲۰۱۴). اصول ۵S از TPS ژاپن در اواسط دهه ۱۹۵۰ برای تحقق بهبود قابل توجهی در عملکرد فرایند پدیدار شد. روش ۵S به عنوان یک استراتژی بهبود فرایند کسب‌وکار استراتژیک به طور گسترده توسط سازمان‌های تولیدی و خدماتی برای ارتقای عملکرد تولید خود به کار گرفته شده است. فلسفه ۵S از پنج اصطلاح ژاپنی Seiri، Seiton، Seiso، Seiketsu و Shitsuke که مخفف مرتب‌سازی، نظم‌دهی، ضدعفونی کردن، استانداردسازی و حفظ هستند پدید آمده است. این روشی است برای ایجاد سازمانی مشخص، تمیز و تمیز، بسیار کارآمد، مولد و باکیفیت. از زمان پیدایش، عمل ۵S به عنوان پایه و اساس برنامه‌های بهبود کیفیت شناخته شده است که به طور قابل توجهی محیط کاری سازمانی و فرایندهای مدیریت صنعتی را بهبود می‌بخشد. (رانداهوا، ۲۰۱۸).

دیدگاه‌های مختلف در مورد نظام آراستگی

تاکاشی اوسادا به عنوان پیش‌گام در معرفی مفهوم ۵S در سازمان‌های ژاپنی به عنوان فلسفه بهبود سبک زندگی از طریق استراتژی توسعه سازمانی، یادگیری و تغییر تصور شده است. در حالی که هیرویوکی هیرانو رویکرد جایگزین ۵S را با رویکردی عملی اعلام می‌کند، و ۵S را به عنوان ابزاری برای حذف زباله از محل کار برای ارتقای موقعیت رقابتی در میان سایر سازمان‌ها تلقی می‌کند (خانا و گوپتا، ۲۰۱۴).

اوسادا (۱۹۸۹، ۱۹۹۱) و هیرانو^۶ (۱۹۹۵، ۱۹۹۶) نظرات و دیدگاه‌های متفاوت خود را در مورد مفهوم ۵S اعلام می‌کنند. دیدگاه تاکاشی اوسادا در مورد ۵S بیشتر فلسفه مدیریت مفهومی است، در حالی که دیدگاه هیرویوکی هیرانو در مورد ۵S یک برنامه بهبود ساختار یافته و عملی است که شامل مجموعه‌ای از مراحل متوالی قابل شناسایی است. جدول شماره ۱ ایدئولوژی‌های مقایسه‌ای ۵S را که توسط این محققان اعلام شده‌اند، خلاصه می‌کند. ابتکارات ۵S پتانسیل مدیریت و سازماندهی مؤثر فعالیت‌های عملیاتی مختلف برای تولید محصولات بدون نقص بالترژی، زمان، سرمایه، هدررفت و هزینه کمتر را دارد.

جدول ۱: مفهوم ۵S توسط اوسادا و هیرانو

عنوان	هیرویوکی هیرانو (تکنیک مدیریت)	تاکاشی اوسادا (فلسفه مدیریت)
سیری (سازمان)	تمایز اقلام موردنیاز و غیرضروری و کنار گذاشتن مورد دوم.	سازماندهی امور بر اساس قوانین و اصول خاص

^۱Zahraee et al.

^۲Randhawa

^۳Khanna, V.K. and Gupta

^۴Osada

^۵Hirano

سپشن (نظم)	موارد لازم را در اولویت قرار دهید	چیزها را در قصر مناسب یا در چیدمان مناسب بچینید تا هر زمان که لازم بود، سریع آن را بازیابی و ذخیره کنید.
سیسو (تمیز بودن)	به طور مرتب محل کار را جارو کنید و آن را مرتب و تمیز کنید.	بر تمیزی، درخشش و خود بازرسی تأکید می‌کند. محل کار را بی‌عیب و نقص کنید
سیکتسو (استانداردسازی)	شرایطی که با حفظ ۳ عنصر قبلی ۵□ به دست می‌آید.	حفظ منطقه کاری برای اطمینان از بهره‌وری بالا و با حفظ اولین ۳□. بر پاکیزگی "شخصی و محیطی" تأکید می‌کند.
شیتسوکه (انضباط)	شامل پیروی از رویه‌های عملیاتی استاندارد با روحیه واقعی آن‌ها با ایجاد انگیزه در کارکنان برای حفظ رویه‌های ثابت شده است.	این عنصر مستلزم تغییر پیشگیرانه رفتار در کارکنان است.

اصول ۵S سازمان را برای حفظ بهبود مستمر، با استانداردهای ایمنی بهتر در سراسر سازمان تسهیل می‌کند. ۵S یک فلسفه برجسته ژاپنی برای توسعه هر نوع سازمانی در سراسر جهان است (راندهاوا، ۲۰۱۷). اصول ژاپنی شینتوئیسم (پاکیزگی ذهن)، کنفوسیوسیسیم (نظم) و بودیسم (خود انضباطی) منجر به تکامل فلسفه ۵S شده است این اصول اغلب توسط هنرهای رزمی شینتو (راه خدایان: شینتوئیسم)، دو (روش شناسی)، بوسودو (بودیسم) و (کندو، جیودو و کاراتو) برای آموزش ذهن و بدن از طریق نظم و انضباط ذکر شده است Sugiura طی سال‌های ۱۹۵۰-۱۹۵۵، ژاپنی‌ها در تکامل دو عنصر اول (Seiri, Seiton) پیش‌گام بودند و پس از آن TPS تکامل ۲S اول به عناصر ۵S امروزی Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu و Shitsuke را تسهیل کرد و به سایر کاربردهای ۵S صنایع ارتقا داد (یانگ، ۲۰۱۴). اصول ۵S اغلب با بهره‌وری مرتبط است و از ابتکارات کیفی برای بررسی هر فرایند شغلی به منظور حذف فعالیت‌های معمول و بیهوده که خطرات ایمنی بالقوه ایجاد می‌کنند استفاده می‌شود. برخی از محققان تأکید می‌کنند که مفهوم ۵S از ارزش‌ها و اخلاق ژاپنی از زمان سامورایی‌ها سرچشمه گرفته است و پس از جنگ جهانی دوم از طریق TPS برای دستیابی به کیفیت، بهره‌وری، ارزش روحی کارکنان، اهداف ایمنی و تحویل به وجود آمد (گائو و لوا، ۲۰۱۴). تعدادی از محققین^۸ نیز تأکید می‌کنند که مفهوم ۵S شرط اساسی برای عملکرد TPS است. ادبیات نشان می‌دهد که عناصر سوم و چهارم Seiso, Seiketsu بین سال‌های ۱۹۵۶ و ۱۹۷۲ ترکیب شدند، در حالی که پنجمین و آخرین عنصر ۵S (shitsuke) در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ توسط انجمن ایمنی و بهداشت صنعتی ژاپن (۱۹۹۹) تکامل یافت. آخرین عنصر (shitsuke) عنصر مهمی است که نیاز به تغییر رفتار فعالانه در کارکنان دارد. بسیاری از محققین استدلال می‌کنند که پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز ۵S در هر سازمانی مستلزم تعهد کامل مدیریت ارشد به کارکنان سطح پایین سازمان است. آنها معتقدند که عملکرد ۵S باید بخش یکپارچه سیستم مدیریت برای هر سازمان باشد. در حالی که برخی از نویسندگان بر برخی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر اجرای ۵S تأکید می‌کنند، مانند: نیاز به تغییر، اهداف و اهداف سازمانی در حال تحول، فرهنگ، ارتباطات بین کارکنان، مدیریت خط مشی زمان، اجرای هر S به صورت سیستماتیک توسط تیم ۵S، رهبری، حفظ الزامات اولیه برنامه برای راه اندازی و نگهداری سیستم ۵S. تکنیک ۵S همچنین به طور قابل توجهی محیط زیست، ایمنی و استانداردهای بهداشتی سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد (سرین واسان و همکاران، ۲۰۱۶).

^۸Young

^۹Gao, S. and Lwa

^{۱۰}Srinivasan et al.

۵S بیشتر یک تمرین است تا تکنیک که برای ایجاد و حفظ محیط با کیفیت در یک سازمان استفاده می‌شود. این اساساً روشی برای سازماندهی محل کار در یک طبقه مغازه یا حتی در یک اداره است. از آنچه که باید نگهداری شود، کجا نگهداری شود، و چگونه (نگهداری، تمیز کردن، و غیره) اقلام مورد نیاز در محل کار نگهداری شود. این بر این اصل استوار است که یک محیط خوب کارمند را برای تولید محصولات یا خدمات با کیفیت با ضایعات کم یا بدون ضایعات و با بهره‌وری بالا ترغیب می‌کند. محیط یا محل کار بد و کثیف توجه کارکنان را منحرف می‌کند و باعث می‌شود عیوب بیشتری تولید کند. این مفهوم امروزه نه تنها برای بهبود محیط کار، بلکه برای بهبود آگاهی، تفکر و فلسفه کار استفاده می‌شود. به همین دلیل است که امروزه اکثر سازمان‌های کیفیت‌گرا بر این امر تاکید دارند و به کارکنان خود آموزش‌های تخصصی می‌دهند. حتی اگر هر کارمندی از این عادات خوب آگاه باشد، تاکید بر این عادات در برنامه آموزشی آنها را برای تمرین عادات در کار روزانه خود هماهنگ می‌کند. ۵S حس مالکیت را در بین کارگران القا می‌کند تا نسبت به محل کار خود پاسخگوتر باشند. ممکن است خیلی ساده به نظر برسد و چیزی جز عقل سلیم نباشد، اما تعهد و تمرین دقیق این موارد در هر محیط کاری، کمک زیادی به دستیابی به سطوح کیفی بالاتر در صنعت می‌کند. با رسمی کردن این تکنیک، ژاپنی‌ها چارچوبی را ایجاد کردند که آنها را قادر می‌سازد تا پیام را با موفقیت به سراسر سازمان منتقل کنند و به مشارکت کامل کارکنان دست یابند و این عمل را با موفقیت اجرا کنند. با کمال تعجب، اگرچه این اصول در سطح آموزش ابتدایی در سطح جهانی به عنوان عادات مدنی آموزش داده شده است، تنها پس از اینکه متوجه شدند که چگونه تمرین ۵S به ژاپنی‌ها کمک کرد تا با موفقیت محصول با کیفیت را حفظ کنند، دنیای غرب و بعداً بقیه جهان، این را به عنوان یک تکنیک مدیریتی پذیرفتند. نام ۵S مخفف پنج اصطلاح ژاپنی Seiri، Seiton، Seiso، Seiketsu و Shitsuke است به طور خلاصه، می‌توان گفت که ۵S یک رویکرد سیستماتیک و منطقی برای یک محل کار بدون درهم و برهم و ایمن با هدف کاهش ضایعات و آماده سازی زمینه برای بهبود بیشتر است (راندهاوا، ۲۰۱۸).

عوامل موفقیت اجرای نظام آراستگی محیط

- الف) حمایت و پشتیبانی کامل و قاطع مدیریت ارشد و تأکید بر آگاهی کامل آنها از نظام آراستگی محیط
- ب) بسترسازی، زمینه‌سازی و فرهنگ‌سازی مناسب در این زمینه
- ج) آموزش پیوسته در تمام سطوح (مدیران ارشد، میانی و تمام کارکنان) به منظور توجیه اهداف، منافع و استانداردها و ساختار عملکرد نظام ۵S
- د) تهیه دستورالعمل‌های اجرایی، چک لیست‌های ارزیابی و ممیزی و ارزیابی‌های دوره‌ای برای بهبود روش‌های اجرا و افزایش اثربخشی نظام آراستگی محیط.
- لازم به یادآوری است، سازمان‌هایی که در مسیر استقرار سامانه مدیریت کیفیت بر اساس استاندارد (۲۰۰۰)، (ایزو ۹۰۰۱) یا دیگر استانداردها گام بر می‌دارند، باید بدانند که ایجاد نظام ساماندهی محیط کار و یا نظام آراستگی محیط، مقدمه و زیربنای فعالیت‌های بعدی است که سازمان‌ها باید این حداقل‌ها را در سازمان خود عملی کنند (خطیبی، ۱۳۹۴).

رابطه نظام آراستگی و بهره‌وری

سرعت تحولات از ویژگی‌های قرن بیست و یکم می‌باشد و گاه سرعت این تغییرات به قدری فزاینده است که بیشتر جوامع از درک آن غافل می‌شوند. (علیزاده‌مجد و همکاران، ۱۳۹۷) به منظور افزایش بهره‌وری کاری، افزایش کیفیت عرضه خدمات

عمومی، افزایش رضایت مراجعه کنندگان از خدمات، افزایش رضایت شغلی کارکنان، هزینه کرد بهینه اعتبارات تخصیص داده شده، افزایش رضایت شغلی کارکنان، کاهش زمان کارها، بهبود روابط کارکنان، کاهش استعفا و ترک سازمان، افزایش جذابیت محیط کار، افزودن تعلق سازمانی و روحیه کارکنان با توجه به کمبود منابع و حجم مأموریت‌ها و خدماتی که عرضه می‌کند و با توجه به سیاست‌های اقتصاد مقاومتی نیاز به استفاده از روش‌های علمی، مدیریتی و قابل استفاده در سازمان خود دارد. با نگاهی به عوامل مورد نظر در نظام آراستگی محیط مانند تفکیک و تعمیر، یعنی جدا کردن اقلام و اطلاعات لازم و کاربرد از غیرکاربردی و دورکردن اقلام غیر لازم از محیط کاری، ترتیب و تنظیم یعنی مرتب کردن اوراق و اطلاعات و تعیین جای مناسب برای آنان به گونه‌ای که به سرعت و آسانی قابل دسترسی باشد. تمیزی، یعنی پیشگیری از کثیفی و پاکیزه نگه‌داشتن محیط، اموال، و حذف یا کنترل آلاینده‌ها، تداوم و ایمنی یعنی استانداردسازی و حفظ وضع مطلوب ناشی از اجرای جداسازی، ترتیب و تمیزی و تعلیم و انضباط یعنی آموزش کاربردی مفاهیم نظام آراستگی محیط به تمامی کارکنان و جلب مشارکت عمومی و اجرای مقررات سازمان، می‌توان امیدوار بود که با اجرای این روش بتوان گام بلندی در رسیدن به اهداف سازمان‌ها برداشت (معدل و مجیدی، ۱۳۹۷).

OS ، با روش منظم دائمی، محیطی فراهم می‌کند که نظام آراستگی آزرده‌گی، خستگی، حوادث، نابسامانی‌ها، موارد دست‌وپاگیر، تأخیرها، برخوردها از هر نوع، استهلاک و غیره را کاهش می‌دهد، این امر به طور مستقیم و غیرمستقیم موجب بهبود روحیه در محیط کار و در نتیجه افزایش بهره‌وری می‌شود. مسرور (۱۳۸۷) نشان داد بین اجزای سیستم OS (ساماندهی، نظم، تمیزی، استاندارد سازی و انضباط) با افزایش بهره‌وری رابطه خطی برقرار است و همه مراحل بر افزایش بهره‌وری تأثیر معناداری داشته‌اند و نظم را با اطمینان ۰٫۹۵ می‌توان مهم‌ترین جزء سیستم که موجب افزایش بهره‌وری می‌شود محسوب کرد. ناظم (۱۳۸۵) تحقیقی با عنوان مقایسه میزان بهره‌وری خدمات مدیران مراکز آموزشی وابسته به آموزش و پرورش نشان داد که بین میانگین بهره‌وری خدمات مدیران مراکز آموزشی وابسته به آموزش و پرورش و مراکز آموزش عالی تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین در مطالعات دیگر (۱۳۸۶)، وی به این نتیجه رسید، که عوامل مربوط به سبک‌های رهبری و نظارتی، کیفیت زندگی کاری، تحصیلات و فضای سازمانی با بهره‌وری رابطه معناداری دارند. مهربان و همکارانش (۱۳۹۰) در بررسی میزان اهمیت مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی انسانی یکی از مؤلفه‌های آن را نوآوری و خلاقیت ذکر کرده است. لطفی (۱۳۸۹) در اولویت‌بندی و تعیین مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری دانشگاه‌ها کیفیت مدیریت دانشکده و گروه‌های آموزشی را به عنوان یکی از عوامل مؤثر ارائه می‌دهد.

نظریه نظام آراستگی حلال

جهان امروز بیش از هر زمان دیگر با سرعت در حال تغییر است. هر سازمان برای اینکه در چنین محیط رقابتی به حیات خود ادامه دهد، نیازمند نوآوری و بهبود دائمی است. مهم‌ترین مؤلفه اثرگذار در سازمان، نیروی انسانی آن است که فرایند بهبود رفتارهای آنان، بیشترین تأثیر را در پیشرفت و تعالی یک سازمان دارد. در نظریه نظام آراستگی حلال، توجه به ابعاد جامع انسانی در محیط کار، یعنی نظم و انضباط کالبدی در محیط کار، به علاوه آراستگی رفتاری و معنوی از مهم‌ترین بارزهای این نظام است. دین اسلام تأکید خاصی به نقش مدیران کارآمد، مهارت محور و آراسته به آرایه‌های معنوی و رفتاری در رشد، تعالی و پیشرفت جامعه و امور مسلمانان دارد. مدیرانی که در کنار مهارت هدایت و رهبری، مهارت تصمیم گیری شبکه‌ای، مهارت بسیج منابع و سازماندهی آنها، مهارت و قدرت کنترل نهادها و سازمان‌های اجتماعی و ... مهارت کنترل رفتار فردی و سازمانی و آراستگی رفتارها به آرایه‌های زیبا را دارا باشند. این مهارت، تأثیر فراوانی در تعالی سازمانی و رشد اخلاقی نیروهای انسانی در سازمان دارد. از طرفی آرایه‌های معنوی تابعی از ارزش‌های حاکم بر یک جامعه یا تمدن هستند. دین اسلام به دلیل کمال و برتری بر دیگر ادیان، دارای اصول و قوانین و ارزش‌هایی است که شریعت و تشریح را

همسان با تکوین در پرتو عقلانیت جعل کرده است، از این رو آراستگی معنوی نیز باید منطبق با اصول، قوانین، مقاصد و اهداف شریعت باشد؛ به تعبیری دقیق تر، آراستگی معنوی در نظام مدیریت باید در پارادایم و نظام فکری اسلام شکل گیرد. لازمه تحقق این هدف، کشف آرایه‌ها و شاخصه‌ها و نماگرهای اسلامی از گزاره‌های دین با روش موجه فقهی است (ادبی، ۱۳۹۹).

۳. پیشینه پژوهش

از بخش‌های مهم پژوهش، بخش مربوط به پیشینه و ادبیات پژوهش است؛ یعنی یکی از کارهای ضروری در هر پژوهشی، مطالعه منابع مربوط به موضوع پژوهش است؛ زیرا سرچشمه علوم را می‌توان در پیشینه آنها کاوش کرد. در جدول شماره ۲ به بررسی پیشینه‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پرداخته شد:

جدول ۲: خلاصه پیشینه‌های داخلی و خارجی

پیشینه داخلی			
ردیف	پژوهشگران	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
۱	سلیمی و رئیس (۱۴۰۰)	بررسی تأثیر اجرای نظام آراستگی S بر کارایی و اثربخشی کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان	یافته‌های حاصل از پژوهش گویای آن است که با استقرار نظام آراستگی در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توان انتظار داشت منافع اقتصادی، کارایی، رضایت و اثربخشی کارکنان و رضایتمندی مشتریان افزایش یابد
۲	شهروی و علی‌زاده (۱۳۹۹)	بررسی تأثیر نظام آراستگی S در تعهد و وفاداری کارکنان سازمان موردکاوی (اداره آب و فاضلاب استان سمنان)	نتایج تفاوت معناداری بین میزان تعهد و وفاداری کارکنان قبل از اجرا و بعد از اجرای نظام S را نشان داد. پس می‌توان بیان کرد که اجرای نظام S بر تعهد و وفاداری تأثیرگذار بوده و تأثیر مثبت دارد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بین سبک مدیریت و تعهد کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
۳	مقدسی ویزدان پرست (۱۳۹۹)	عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی نظام آراستگی و ساماندهی محیط کار S	در این پژوهش عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی نظام آراستگی و ساماندهی محیط کار S همچون عوامل برون‌سازمانی، عوامل درون‌سازمانی، عوامل فردی، عوامل کاری و عوامل سیستمی تبیین خواهند شد. در انتها یک پرسش‌نامه کاربردی با عنوان "پرسش‌نامه پیاده‌سازی و نظرخواهی S و نتیجه‌گیری مطرح می‌شوند.
۴	محمدپور و همکاران (۱۳۹۸)	ارائه مدل ارزیابی عملکرد نیروی انسانی بر اساس چارچوب نظام آراستگی محیط کار:	به منظور تعیین تناسب الگوی پیشنهادی و انطباق آن با نیازمندی‌ها و اقتضات هر سازمان، با استفاده از یک روش وزن‌دهی، ضرایب اهمیت هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخه‌های موجود در الگو برای یک شرکت

فعال در حوزه اینترنت و خدمات ارتباطات ثابت تعیین و نتایج آن در این مقاله گزارش شده است.	مطالعه موردی در یک شرکت خدمات ارتباطات ثابت		
پیشینه خارجی			
نتایج نشان داد که شرکت‌های ساختمانی مورد مطالعه یک روش سیستماتیک مبتنی بر ایمنی را برای به حداقل رساندن صدمات کار ساخت‌وساز اجرا می‌کنند. دوم، برای اعتبارسنجی چارچوب پیشنهادی، از یک مطالعه پیش‌آزمون و پس‌آزمون استفاده شد. گروه مورد و شاهد (۲۶ شرکت‌کننده) قبل از سیستم ۶S و ۱ ماه پس از اجرا به پرسش‌نامه ۶S پاسخ دادند. نتایج نشان داد که جو ایمنی و بهره‌وری برای گروه مورد به طور معنی‌داری افزایش یافته اما در گروه شاهد در طول زمان کاهش یافته است.	آب‌وهوای ایمنی و بهبود بهره‌وری محل کار ساخت‌وساز از طریق سیستم ۵S تجزیه و تحلیل ترکیبی روش ۵S و ایمنی.	سلطانی‌نژاد و همکاران ^۵ (۲۰۲۱)	۵
۵۰٪ به سازمان‌ها در ایجاد چارچوب و نقشه راه کمک می‌کند تا با موفقیت مسیر تولید ناب را برای بهبود مستمر دنبال کنند زیرا ضایعات قابل مشاهده و حیاتی فرایند را در معرض دید قرار می‌دهد. این مقاله مطالعه اجرای ۵S استراتژیک را در شرکت تولید ماشین‌آلات پلاستیکی در هند ارائه می‌کند و با آزمون فرضیه، رابطه ۵S و بهره‌وری را تعیین می‌کند. این مطالعه همچنین نمونه‌ای برای شرکت‌های کوچک و متوسط است که چشم‌انداز ۵S را برای دستیابی به پارامترهای عملکرد تجاری نشان می‌دهد.	اجرای استراتژیک ۵S و تأثیر آن بر بهره‌وری ماشین‌آلات پلاستیکی	ماکاوانا و همکاران ^۶ (۲۰۱۹)	۶
از آزمون Chisquare برای اثبات این فرض استفاده شد که سازمان‌هایی که ۵S را پیاده‌سازی می‌کنند در محل کار به کارایی دست می‌یابند. این مطالعه به این نتیجه رسید که سازمان‌ها تأثیر مثبتی بر اجرای ۵S دارند. مزایای بارز این بود که چیزهای مناسب در جای مناسب، بهبود مستمر محل کار و بهبود روابط انسانی و انگیزه بود.	بررسی تأثیر روش ۵S بر کارایی محل کار: مطالعه شرکت‌های تولیدی	سنگود ^۷ (۲۰۱۸)	۷
هدف این مقاله بررسی رابطه بین تکامل ۵S و بهره‌وری در یک شرکت محلی از شهرستان مورس،	مطالعه موردی در مورد تأثیر روش ۵S در یک	وریس و همکاران ^۸ (۲۰۱۸)	۸

^۵Soltaninejad et al.^۶Makwana et al.^۷Sangode^۸Veres et al.

رومانی است که بیش از ۱۰ سال در صنعت خودرو فعالیت می‌کند و بخشی از یک گروه اتریشی است. هدف این مقاله نشان‌دادن این بود که روش ۵S بسیار مهم است و همبستگی مثبتی با عملکرد کلی نتایج تولید دارد.	شرکت خودروسازی	
---	----------------	--

۴. بحث و نتیجه‌گیری

بررسی ادبیات تاکید می‌کند که ۵S یک روش قابل توجه برای افزایش استانداردهای کیفیت محصول و فرایند، کاهش هزینه‌های عملیاتی و بهبود عملکرد فرایند است این امر به ایجاد نظم و انضباط در سازمان با نظارت حتی بر کوچک‌ترین جزئیات شرکت کمک می‌کند. ابتکارات ۵S با کاهش فعالیت‌های غیر ارزش‌آفرین برای بهبود کارایی، ایمنی و کنترل بهتر محل کار، بهبود مستمر محیط کار را تسهیل می‌کند. ادبیات نشان می‌دهد که اثربخشی اجرای ۵S به طور قابل توجهی به عوامل انسانی خاصی مانند تعهد کارکنان، آموزش، شایستگی‌ها و ابتکارات پایداری بستگی دارد. یانگ (۲۰۱۴) اعلام می‌کند که ۵S موجودی‌های ساده، فضاهای کاری بدون درهم و برهم و فرایندها را برای حفظ استانداردهای خانه‌داری تشویق می‌کند. ابزار ۵S در مراقبت‌های بهداشتی برای کاهش موجودی، ایجاد فضا و کاهش زمان سفر و جستجو استفاده می‌شود. ۵S را می‌توان برای خدمات مراقبت‌های بهداشتی با اثرات مفیدی مانند محیط‌های کاری تمیزتر، سازمان‌یافته و کارآمد برای افزایش ایمنی و افزایش بهره‌وری اعمال کرد. کاهش هزینه‌های موجودی و عرضه و بازپس‌گیری فضاهای با ارزش و به حداقل رساندن هزینه‌های سربار. خانا و گوپتا (۲۰۱۴) مطالعات موردی را در رابطه با اثربخشی اجرای ۵S و TQM در سازمان‌های هندی انجام داده‌اند. اجرای موفقیت‌آمیز ۵S منجر به اجرای TQM می‌شود که به طور قابل توجهی بهره‌وری کیفیت، تحویل زمان، ایمنی، ارزش‌های روحی کارکنان و بهینه‌سازی هزینه را در سازمان‌های هندی بهبود می‌بخشد تا آنها را در بازار جهانی رقابتی‌تر کند. رانداها (۲۰۱۷) نشان دادند که رویکرد اجرای ۵S به طور قابل توجهی به کاهش زمان انتظار بیماران در بخش‌های سرپایی بیمارستان‌ها در تانزانیا کمک کرده است که منجر به بهبود رضایت مشتریان برای بیماران و کارکنان بهداشتی می‌شود. اجرای روش ۵S نه تنها نقش مهمی در توسعه بخش تولید ایفا می‌کند، بلکه تحول قابل توجهی در بخش دفاع، بانکداری، معدن، کشاورزی، بیمارستان‌ها و بخش ساخت‌وساز ایجاد می‌کند (رانداها، ۲۰۱۷).

یکی از کاستی‌های موجود در حوزه مدیریت عملکرد، نبود یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام در سطوح مختلف سازمانی است و این مشکل به ویژه در زمینه ایجاد انسجام بین نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سطح سازمانی و ارزشیابی عملکرد کارکنان مشهودتر است. در این مقاله تلاش شده تا الگویی ارائه شود که بتواند یکپارچگی لازم را بین نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سطوح سازمانی و فردی ایجاد کند. نظم و آراستگی، اصلی ذاتی در وجود تمام افراد است و جایگاه ویژه‌ای در تمام ابعاد زندگی فردی و اجتماعی در دستیابی به نتیجه کارها به گون‌های شایسته دارد و موجب برنامه‌ریزی کارآمد و هدفمند در جهت دستیابی به حداکثر رضایت فرد می‌شود. نظم، مفهوم اجتناب‌ناپذیری برای بحث درباره پدیدارهای پیچیده، و به‌مثابه مفهوم قانون در تحلیل پدیدارهای ساده است. مهم‌ترین شرط تحقق اهداف سازمان و فلسفه وجودی آن، نظم و انضباط و اجرای کار به شیوه‌ای منظم و یکپارچه است. با توجه به این دو اصل، چگونگی کار در محیط پویای سازمان به وضعیت داخلی، شدت یافتن رقابت، افزایش سرعت تغییرات عوامل و وضعیت خارجی نظیر تغییر در روش‌های کار، تلاش سازمان‌ها برای بقا و رشد، تغییر در روش‌های جذب و نگهداری مشتری، افزایش سطح کیفیت محصولات و نیاز به افزایش بهره‌وری سازمان بستگی دارد. در این میان، به هم ریختگی و نبود توجه به ساماندهی محیط

کاری علاوه بر اینکه می‌تواند سازمان را از عرضه خدمات با کیفیت بهتر و برطرف کردن نیاز رضایتمندی از کالا و خدمات تولیدی باز دارد، انگیزه کار و تولید را از کارکنان می‌گیرد. سازمان‌ها در دنیای رقابتی امروز در جستجوی روشی برای افزایش بهره‌وری و کیفیت هستند تا بهترین استفاده را از آنچه دارند ببرند. نظام آراستگی محیط یکی از بسترهای بهبود کیفیت و بهره‌وری است که در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و با رویکرد ساماندهی و آراستگی محیط کار به برقراری و حفظ فضای کیفیتی در سازمان منجر می‌گردد. در دنیای امروز تلاش برای دستیابی به اصول مدون ساماندهی محیط کار، نظام ۵S بیش از همه روش‌های موجود ساماندهی نظر طالبین این موضوع را به خود جلب نموده است که عبارت است از یک سیستم فکری و عملیاتی که با هدف بهره‌وری، ارتقای کیفیت، تعهد سازمانی و جلوگیری از اتلاف منابع طراحی می‌شود. این سیستم تلاشی سازمان یافته برای انجام اصلاحات تدریجی و مستمر است که با اجرای آن کارایی و اثربخشی و در نتیجه تعهد سازمانی افزایش می‌یابد. از طرفی مهم‌ترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه گران‌بها بر روند شکست یا کامیابی سازمان تأثیر مستقیم دارد. تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان امری مهم است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند (شهبوری، ۱۳۹۹). برای دستیابی به اهداف و آرمان‌ها در محیط‌های اداری می‌بایست ابتدا زمینه و شرایط لازم برای دستیابی به آن را فراهم آورد. ایجاد شرایط مطلوب در محیط کار و زندگی کاری نیز خود مراحل مختلفی دارد که باید مورد شناسایی و مطالعه قرار گیرد و با رعایت الزامات و تدوین برنامه دقیق زمان‌بندی شده فعالیت اجرایی را شروع نمود. در این قسمت با توجه به مطالب گفته شده پیشنهاداتی در این زمینه مطرح می‌شود:

- ۱) تشکیل کارگروه اجرای نظام آراستگی محیط کار در محل کار
- ۲) تدوین دستورالعمل‌های مربوط و نظام آراستگی محیط کار و ابلاغ آن به تمام بخش‌ها
- ۳) به جهت تأثیرگذاری معنادار نظام آراستگی بر بهره‌وری کارکنان پیشنهاد می‌شود که نسبت به پیاده‌سازی و استقرار نظام آراستگی اقدام نمایند
- ۴) با توجه به اینکه مؤلفه‌های تشخیص، ساماندهی و تکلیف تأثیر مثبت و معنی‌داری بر بهره‌وری کارکنان داشتند این سه مؤلفه در اولویت کاری مدیران شرکت قرار گیرد.
- ۵) پیشنهاد می‌شود که ضوابط و دستورالعمل‌ها برای کارکنان تفهیم شود و نسبت به رعایت آنها توصیه شود، شئون اخلاقی رعایت شده و کارها به صورت روشن و شفاف تعریف و محترمانه به کارکنان ابلاغ گردد و وقت‌شناسی در رأس برنامه‌های سازمانی باشد.

۵. منابع و مراجع

- ادبی، ح. (۱۳۹۹). نظام آراستگی حلال، جایگزین بهینه نظام ۵S پژوهش‌نامه حلال، ۳(۴۱)، ۷۷-۹۳.
- اوسارا، تاکاشی (۱۳۹۰). پنج اصل برای رسیدن به کیفیت عالی در محیط کار، ترجمه علیرضا علی نقی واحمدرضا زینت بخش، انتشارات کوهسار.
- آزاد ارمکی، امیر؛ داودی، عارفه؛ علیزاده مجد، امیررضا (۱۳۹۹). تأثیر نرخ ارز بازار بر رفتار خرید مصرف‌کنندگان لاستیک با نقش میانجی هوشیاری کارآفرینانه. صنعت لاستیک ایران، ۲۵(۹۹)، ۹۹-۱۱۳.
- باقری منش، محمد، غلامی، محمود، قنبری، فنایی، حسین (۱۴۰۰). ارزیابی انبارهای یک سازمان نظامی بر اساس نظام آراستگی (مورد مطالعه دیپوی اصلی). علمی اندیشه آمد، ۲۰(۷۸)، ۳۱-۴۶.
- جباری، اقبال، افجه ای، سید علی اکبر، بهزادی (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان وزارت علوم، پژوهشات و فناوری. فصلنامه مهندسی مدیریت نوین، ۴(۱۲)، ۲۵-۳۴.

- جودکی، حسن پور، حسینعلی. (۱۳۹۸). اولویت بندی عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری کارکنان با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل شبکه ANP مطالعه موردی: سازمان ملی استاندارد ایران. مدیریت استاندارد و کیفیت، ۲۹(۸)، ۳۸-۶۵.
- سلیمی، صبا و رئیسی اردلی، غلامحسین، (۱۴۰۰)، ارزیابی تأثیر استقرار نظام آراستگی محیط کار بر کارایی و اثربخشی منابع انسانی سازمان‌ها (مطالعه موردی شرکت‌های دانش بنیان مستقر در شهرک علمی پژوهش‌های اصفهان)، دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان، <https://civilica.com/doc/1244987>
- شهروی، محبوبه و علی زاده، مهرداد (۱۳۹۹). بررسی تأثیر نظام آراستگی S در تعهد و وفاداری پرسنل سازمان مورد کاوی (اداره آب و فاضلاب استان سمنان)، سومین کنگره علوم و مهندسی آب و فاضلاب ایران، شیراز، <https://civilica.com/doc/1184438>
- علیزاده مجد، امیررضا؛ داودی، عارفه؛ سقزاده، نرگس (۱۳۹۹). مطالعه تأثیر مهارت‌های برقراری ارتباط، اعتماد سازمانی و رفتار کارآفرینانه در صنایع لاستیک کشور (مورد مطالعه: شرکت لاستیک یزد تاپر). صنعت لاستیک ایران، ۲۴(۹۷)، ۶۷-۸۳.
- علیزاده مجد، امیررضا؛ بدیع‌زاده، علی؛ حسینی، سیدرسول؛ سعیدنیا، حمیدرضا؛ علیرضایی، ابوتراب (۱۳۹۷). تبیین نقش فرهنگ در ایجاد دانشگاه کارآفرین، فصلنامه انجمن ایرانی مطالعات فرهنگی و ارتباطات، سال ۱۴، شماره ۵۱، ص ۲۴۸-۲۲۷.
- کورمن، ابراهام ک (۱۳۷۰). روان‌شناسی صنعتی و سازمانی (ترجمه حسین شکر کن). تهران: رشد - اخوان، پیمان (۱۳۸۸). نظام آراستگی S در رایانه شخصی، تدبیر ۸۴-۲۱
- محقق، نادر؛ سرحدی، علیرضا؛ علیزاده مجد، امیررضا (۱۳۹۶). بازاریابی محصولات فرهنگی مبتنی بر رسانه اجتماعی، فصلنامه جامعه، فرهنگ و رسانه، سال ۶، شماره ۲۵، ص ۴۵-۲۷.
- محمدپور، امیر و گل شکن، امیررضا و حسن نایی، عرفان، (۱۳۹۸)، ارائه مدل ارزیابی عملکرد نیروی انسانی بر اساس چارچوب نظام آراستگی محیط کار: مطالعه موردی در یک شرکت خدمات ارتباطات ثابت، سومین همایش پژوهش‌های کاربردی در علوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری، جیرفت
- مسرور، صدیقه (۱۳۸۷) بررسی رابطه نظام آراستگی محیط کار، S، با بهره‌وری در سازمان جهاد کشاورزی استان فارس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه پیام‌نور
- معدل، مجیدی (۱۳۹۷). تأثیر اجرای نظام آراستگی محیط بر عملکرد مدیران مالی ناجا. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۳۹۷(۴۴)، ۶۱-۸۴.
- مقدسی، علیرضا و یزدان پرست، سیدهادی (۱۳۹۹)، عوامل مؤثر بر پیاده سازی نظام آراستگی و ساماندهی محیط کار S، ششمین کنفرانس بین‌المللی ترفندهای مدرن مدیریت، اقتصاد و بانکداری با رویکرد رشد کسب و کارها، تهران، <https://civilica.com/doc/1>
- مولایی، جابر، باقری، غلامی (۱۳۹۹). فراتحلیل عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان. فصلنامه علمی منابع انسانی ناجا، ۱۱(۶۱)، ۷۹-۱۰۲.

Al-Musadieq M e a (2018) The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational . Journal of Management Development.

Jamkhaneh, H. B., Shahin, A., Parkouhi, S. V., & Shahin, R. (2021). The new concept of quality in the digital era: a human resource empowerment perspective. The TQM Journal.

Jamkhaneh, H. B., Tortorella, G. L., Parkouhi, S. V., & Shahin, R. (2022). A comprehensive framework for classification and selection of H4. 0 digital technologies affecting healthcare processes in the grey environment. The TQM Journal.

- Jamkhaneh, H. B., Shahin, R., & Leva, M. C. (2021). A new framework for optimisation and effectiveness of service operations approaches to reduce human errors in healthcare. *International Journal of Human Factors and Ergonomics*, 8(2), 157-182.
- Jamkhaneh, H. B., Shahin, R., Shahin, A., & ArabYarmohammadi, M. (2021). CMMS software quality function deployment based on maintenance objectives: a framework for software selection process. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 32(4), 413-439.
- Basu E, Pradhan R K and Tewari H R (2017) Impact of organizational citizenship behavior on job performance in indian Int. J. of Prod. and performance management 66(6), pp. 780-796.
- Davari, Ali; Alizadeh Majd, Amirreza (2016). The Relationship Knowledge Management and Organizational Entrepreneurship in Iranian Publishing Industry (Case Study: Automobiles Publications in Iran), *Research Journal of Management Reviews*. Vol., 2 (3), 158-163.
- Gao, S. and Lowa, S.P. (2014), "The Toyota way model: an alternative framework for lean construction", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25 Nos 5/6, pp. 664-682.
- Goh, T.N. (2015), "Emerging megatrends in quality engineering and the 'new 5S' response", *Quality Engineering*, Vol. 27 No. 4, pp. 450-460.
- Hirano, H. (1995), *5 Pillars of the Visual Workplace: The Sourcebook for 5'S Implementation*, Productivity Press, Tokyo.
- Hirano, H. (1996), *5S for Operators: 5 Pillars of the Visual Workplace (5S Shido Manual)*, Productivity Press, Tokyo
- Khanna, V.K. and Gupta, R. (2014), "Comparative study of the impact of competency-based training on 5 S and TQM: a case study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 238-260.
- Lazauskaite Zabielske J, Urbanaviciute I and Balsiene R R (2018) From psychosocial working environment to good performance: the role of work Baltic Journal of Management.
- Makwana, A. D., & Patange, G. S. (2019). Strategic implementation of 5S and its effect on productivity of plastic machinery manufacturing company. *Australian Journal of Mechanical Engineering*, 1-10.
- Osada, T. (1989), *5S-Tezukuri no Manajiment Shuho (5S-Handmade Management Technique)*, Japan Plant Maintenance, Tokyo.
- Osada, T. (1991), *The 5S's: Five Keys to a Total Quality Environment*, Asian Productivity Organisation, Tokyo.
- Randhawa, J. S., & Ahuja, I. S. (2018). Empirical investigation of contributions of 5S practice for realizing improved competitive dimensions. *International Journal of Quality & Reliability Management*
- Randhawa, J.S. and Ahuja, I.S. (2017a), "5S – a quality improvement tool for sustainable performance.
- Randhawa, J.S. and Ahuja, I.S. (2017b), "5S implementation methodologies: literature review and directions", *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 48-74.
- Saadat, S., Aliakbari, A., Alizadeh Majd, A. and Bell, R. (2021), "The effect of entrepreneurship education on graduate students' entrepreneurial alertness and the mediating role of entrepreneurial mindset", *Education + Training*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/ET-06-2021-0231>
- SADICK, Abdul-Manan; KPAMMA, Zoya Evans;(2020) AGYEFI-MENSAH, Stephen. Impact of indoor environmental quality on job satisfaction and self-reported productivity of university employees in a tropical African climate. *Building and Environment*, 2020, 181: 107102
- Sangode, P. B. (2018). Impact of 5s Methodology on the Efficiency of the Workplace: Study of Manufacturing Firms. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 9(12).
- Soltaninejad, M., Fardhosseini, M. S., & Kim, Y. W. (2021). Safety climate and productivity improvement of construction workplaces through 6S system: mixed-method analysis of 5S and safety integration. *International journal of occupational safety and ergonomics*, (just-accepted), 1-31.

- Srinivasan, S., Ikuma, L.H., Shakouri, M., Nahmens, I. and Harvey, C. (2016), "5S impact on safety climate of manufacturing workers", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 27 No. 3, pp. 364-378. literature review and directions", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 34 No. 3, pp. 334-361.
- Veres, C., Marian, L., Moica, S., & Al-Akel, K. (2018). Case study concerning 5S method impact in an automotive company. *Procedia Manufacturing*, 22, 900-905
- Young, F.Y.F. (2014), "The use of 5S in healthcare services: a literature review", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5 No. 10, pp. 240-248.
- Zahraee, S.M., Hashemi, A., Abdi, A.A., Shahpanah, A. and Rohani, J.M. (2014), "Lean manufacturing implementation through value stream mapping: a case study", *Jurnal Teknologi*, Vol. 68 No. 3, pp. 119-124

