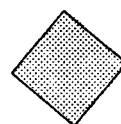


بهره‌وری و فرهنگ ملی



● نوشته دکتر محمدعلی طوسی

چکیده

«بهره‌وری» پدیده‌ای است که در چند دهه کنونی رشدی فزاینده یافته است. بهره‌وری به صورت مجموعه‌ای از ارزشها و باورهای فرهنگی در کشورهای صنعتی جهان به پدید آوردن توانمندیهای نمایان منجر شده است. بهره‌وری به فرهنگ ملی کشور و مردم بستگی دارد. برای بالا بردن تراز بهره‌وری ملی باید فرهنگ عمومی مردم از باورهای ناسازگار پاک شود و با ارزشهای سازگار غنی و پرورده گردد. پدید آوردن «ارزش افزوده» یا «تبدیل خام به پخته» باید یک باور ذهنی ملی شود و تجلی آن در همه تلاشهای اقتصادی - اجتماعی جامعه تأکید گردد.

بنیادی «حلقه‌های کیفی» رافراهم آوردند. پس از مدت کوتاهی، جنبش نظارت بر کیفیت جامع و جنبش بهره‌وری در ژاپن پدیدار شد و راه برای رسیدن به مدیریت کیفیت جامع و تولید در تراز کیفی جهانی هموار گردید.

جنبش بهره‌وری در ژاپن از آن رو گسترده شد و رواج یافت که با فرهنگ ملی و عمومی مردم ژاپن سازگاری داشت و از سرچشمه اندیشه‌ها و ارزشهای فرهنگی آن جامعه سیراب می شد. با آنکه بهره‌وری در زبان علمی، «نسبت برون داد به درون داد با حفظ کیفیت در زمان معین» تعریف شده است ولی در سرزمین ژاپن معنی و مفهومی جامع تر پیدا کرده است. در نزد ژاپنیها بهره‌وری

پس از جنگ جهانی دوم و بازسازی سرزمین جنگ زده ژاپن بسیاری رویدادهای بازرگانی و صنعتی پدید آمد که پیامدهای نمایان و چشمگیری نه تنها در اقتصاد آن کشور که در سراسر جهان صنعتی و پیشرفته فراهم آورد. در سال ۱۹۵۰ ویلیام ادواردز دمیینگ^۱ استاد ریاضی و آمار به دعوت جامعه مهندسان و دانشمندان ژاپن به آن کشور سفر کرد و یک رشته سخنرانی درباره روشهای آماری برای اطمینان از کیفیت فراورده‌های صنعتی ایراد کرد. سخنان دمیینگ چون زرناب از سوی صاحبان صنایع و مدیران شرکتها و مؤسسات تولیدی پذیرفته شد و با دقت و هوشیاری به دست کارگران و کارکنان کارخانه‌ها به اجرا درآمد. بدین سان، جنبش نظارت بر کیفیت آغاز گشت و همراه با نظام گسترده پذیرش و بررسی پیشنهادها، پایه‌های

1. W.E. Deming

چنین تعریف می شود:

بهره‌وری = $\frac{\text{برون داد}}{\text{درون داد}}$ + حفظ کیفیت در زمان معین + برترکردن کیفیت زندگی کاری + تقسیم سود میان کارکنان، مدیران، سهامداران، و جامعه

این تعریف که در حقیقت با مفهوم خشک و کاملاً اقتصادی «کارایی» آغاز می شود سرانجام با مفاهیم لطیف و انسانی - اجتماعی کامل می گردد. از این رو، آنچه با مقیاسهای ریاضی و اقتصادی در خور اندازه گیری آغاز می گردد در پایان با مفاهیمی چون کیفیت زندگی کاری و تقسیم عادلانه سود میان همه دست‌اندرکاران تولید فراورده و خدمات تکمیل می شود.

به گفته یک صاحب نظر ژاپنی به نام ماسایوشی شی‌مینرو، بدون توزیع عادلانه منافع اقتصادی، افزایش بهره‌وری شاید ناشدنی باشد.

بدین سان تعریف بهره‌وری در نزد مردم ژاپن یک تعریف علمی - فرهنگی است که افزون بر مقیاسهای اقتصادی با پیامدهای فرهنگی - اجتماعی زیور می یابد و از تعریفهای خشک و بی‌جان آماری و ریاضی جدا می شود. بر این پایه، شایسته آن است که بهره‌وری «یک نگرش، یک فرهنگ، و یک برداشت ذهنی از کار و زندگی» به شمار آید و بر اجزای مهم اجتماعی و فرهنگی آن تأکید شود. با چنین تعریفی از بهره‌وری است که هم‌اکنون بسیاری از صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان دانش مدیریت در استواری تعریف سنتی مدیریت تردید کرده و تعریفهای تازه‌تری را ارائه داده‌اند. در میان تعریفهای تازه باید به این دو تعریف توجه داشت که مدیریت را «پدید آوردن ارزش افزوده از همه عاملهای موجود در اختیار» یا «پروردن انسان خود فرمان در کلیت هستی» به شمار می آورند. در میان عاملهای موجود در اختیار مدیر نیز بر عامل انسانی به عنوان منابع انسانی تأکید ویژه می نهند و «پدید آوردن ارزش افزوده از هستی هر انسان» یا «پروردن وجود و قابلیت‌های بالقوه» او را سخت‌گرمی می دانند و به آن متعهد می گردند.

هرگاه بهره‌وری را یک نگرش، فرهنگ، یا یک برداشت ذهنی از کار و زندگی به شمار آوریم آنگاه باید بر

اهمیت پدید آوردن ارزشهای بنیادی بهره‌وری در خانواده و سپس تقویت آن در سازمان و جامعه تأکید کنیم. ملت ژاپن در سالهای نخستین آموزش و پرورش فرزندان در خانواده و در آموزشگاه، همواره به آنان ارزشهایی را می آموزند که بر ضرورت و تعهد به جنبش بهره‌وری در همه کارهای زندگی تأکید دارد. مردم ژاپن بهره‌وری را در قالب باورهای فرهنگی اصیل خود قرار داده و با توسل به این باورها، نوعی از معیارهای زندگی و کار را فراهم می آورند که سخت‌کوشی و کیفیت نمایان و تهی بودن از کاستی را استوار می گرداند. از آغاز کودکی، یک ژاپنی می آموزد که کار کردن عبادت و پرستش پروردگار جهان است و پدید آوردن ارزش افزوده ضرورت بقا و پایانی زندگی است و تولید بی‌کاستی در شأن و منزلت ملت برگزیده است و دگرگونی و بهیوی پیوسته (کایزن) زندگی، شایسته شیوه حیات انسان است. بر پایه چنین ارزشها، هنجارها، و باورهای فرهنگی است که مردم ژاپن روزی را به سر نمی آورند که در آن گوشه‌هایی از کار و زندگی خود را بهتر نکنند و گامی به سوی بهترینهای جهان برندارند.

استاد راستوگی در بحثی که درباره هنجارهای بهره‌وری در ژاپن ارائه می دهد، می گوید «فرهنگ بهره‌وری از آغاز کودکی در ذهن کودکان ژاپنی پرورده می شود». همواره به کودکان آموخته می شود که بقای سرزمین محروم از منابع طبیعی آنان به کار و مهارت ایشان بستگی دارد. کودکان درمی یابند که در سرزمین بی‌بهره از منابع طبیعی تنها وسیله درآمد به قدرت صادرات کشور بستگی دارد. صادرات نیز به واردات از بیرون نیاز دارد. در نتیجه برای برهم زدن معادله واردات با صادرات تنها راه شدنی و عملی، صدور «فراورده‌های با ارزش افزوده» است. بدین‌سان، مردم یک کشور با مفاهیم بقا، بهره‌وری، کار، مهارت، واردات، صادرات، و ارزش افزوده از آغاز کودکی،

آن وجود دارد به صورت ارادی و با برنامه‌ریزیهای کلان ملی از میان برداشته شود. باورهایی از این گونه که «زن یک دنده‌اش کم است»، «کار کردن مال حیوان است»، «زمین شوره سنبل برنیارد»، و «اگر شریک خوب بود خدا برای خود برمی‌گزید» باید از ذهنیت مردم سرزمین ما پاک و زدوده شود و به جای آن باورهایی متناسب با زیستن در جهان کنونی فراهم آید.

در این تلاش بزرگ ملی همه مردم، همه سازمانها، همه رسانه‌ها و بویژه خانواده‌ها و آموزشگاهها باید درگیر و سهیم باشند. این کاری نیست که با دستور از مقامهای بالای دولتی به سرانجام برسد. در این کار مردم باید به گونه‌ای گسترده شرکت جویند و درستی هدفها و روشهای کار را بپذیرند. در این جهاد ملی مردم باید از آگاهیهای شایسته برخوردار باشند و بر سود و زیان کار به درستی واقف گردند. اقتناع اختیاری و ارادی آنان، ضرورت جدا ناپذیر این جنبش حیاتی است.

در دنباله چنین پاک‌سازی ذهنی، آنگاه باید به پدید آوردن و آموزش و گسترده کردن باورها، ارزشها، هنجارها، سنتها، و آیینهای پرداخت که سودمندی مادی و معنوی آن برای زندگی پربهره آدمی روشن و آشکار باشد. باورهایی از این گونه باید پدید آید و در آموزشگاهها، خانواده‌ها و سازمانها و محلهای کار توصیه و ترویج شود: «کار عبادت پروردگار است»، «همه آدمیان دارای ارزش انسانی برابرند»، «میان سیاه حبشی با سفید قریشی تفاوتی نیست»، «توانا بود هر که دانا بود» و «نابرده رنج گنج میسر نمی‌شود».

برپایی و اجرای چنین جنبش سراسری و ملی را بویژه در ارتباط با اشاعه بهره‌وری در صنایع تولیدی و

نه در بزرگسالی یا میانسالی، آشنا می‌شوند و به آنها باور پیدا می‌کنند. اکنون می‌بینیم که تلاش مردم ژاپن چگونه در سالهای پس از جنگ جهانی دوم با برخورداری از مبانی ارزشی و هنجارهای فرهنگی جامعه، جنبش بهره‌وری را شتابی ویژه بخشید و همه مردم و کارکنان صنایع و بازرگانیها را از سطوح مدیریت تا جامعه کارگری در یک تعامل سودمند و سازنده قرار دارد. مرکز بهره‌وری ژاپن در سال ۱۹۶۱ بر پا شد^۱ و در دهه ۱۹۷۰ بهره‌وری را بدین شرح تعریف کرد:

بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن بهره‌گیری از منابع انسانی، تسهیلات و جز آن به شیوه‌ای علمی و با کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی به گونه‌ای که به سود کارکنان، مدیران، و مصرف‌کنندگان باشد.

اکنون باتوجه به زیرسازهای فرهنگ ملی ژاپن برای فراهم آوردن ذهنیت مناسب در عنایت به مفهوم بهره‌وری، صنایع ژاپن در سال ۱۹۹۵ برای بالا بردن سطح بهره‌وری روی پنج عاملی که در پی می‌آید تأکید ویژه نهادند:

- ۱- برتر شمردن آموزش و پرورش کارکنان.
 - ۲- پراکنده‌سازی اطلاعات و پدید آوردن ادراکی مشترک از هدفها و برنامه‌های سازمانی.
 - ۳- توسعه فن شناسی تولید باتوجه به مهارتهای کارکنان.
 - ۴- استقرار یک نظام با ثبات دستمزد و روابط صنعتی.
 - ۵- افزایش سرمایه‌گذاری در پژوهشهای پایه و کاربردی.
- باتوجه به آنچه در پیش گفته شد برای اشاعه مفاهیم کارآمد بهره‌وری در ایران باید به زمینه‌هایی از این دست پرداخت. نخست باید مجموعه باورها، ارزشها، هنجارها، سنتها و آیینهای حاکم بر اندیشه و عمل مردم ایران مورد بررسی و پژوهش ژرف علمی قرار گیرد و آنچه از مفاهیم و باورهای ناسازگار با تعریفهای زنده و پویای بهره‌وری که در

۱. در سال ۱۹۹۴ سازمان بهره‌وری ژاپن با ادغام در شرکت دیگری به نام «مرکز اندیشه» توانست دامنه مباحث خود را به شکوفایی اجتماعی و اقتصادی مرتبط سازد و نام تازه خود را به عنوان «مرکز بهره‌وری ژاپن برای شکوفایی اقتصادی و اجتماعی» مبدل سازد.

خدماتی کشور می توان در قالب تلاشهایی بدین شرح هدایت کرد:

۱- جنبش ملی و سراسری بهره‌وری در ایران برانگیخته شود و همه سازمانها، نهادها، نظامهای دولتی و مردمی در آن به همکاری فراخوانده شوند.

۲- نظام آموزشی کشور در همه سطحهای تحصیلی و در محتوای همه دروسهای زبان و ادبیات، علوم اجتماعی، فرهنگ و اخلاق، اصول و موازین بهره‌وری ملی را توضیح و تشریح و آموزش دهد.

۳- از فرهنگ ملی ایران یک بررسی جامع صورت گیرد تا همه ارزشها، هنجارها، آیینها و سنتهای ضد بهره‌وری شناسایی و برای رفع آنها نظام آموزشی کشور بسیج شود.

۴- جایزه‌های ملی، استانی، محلی، دولتی، خصوصی به کسانی داده شود که در راه بهره‌وری گامهای بلند برمی دارند و نمونه‌های نمایان به دست می دهند.

۵- کارآفرینان در همه بخشهای تولید و خدمات شناسایی و تقویت و پشتیبانی شوند.

۶- ظرفیتهای بیشینه همه عاملهای غیرانسانی در سطح کشور در همه زمینه‌های تولیدی و خدمات، شناسایی و کار زیر ظرفیت اسمی، ناپسند شمرده شود.

۷- از ظرفیتهای ملی انسانی شناسایی لازم صورت گیرد و آنان که دارای شایستگیهای بالقوه فراوانند در زمینه‌های دلخواه پرورش بایسته یابند.

۸- به تربیت و پرورش مدیران متخصص و حرفه‌ای و کارآمد توجه جدی معطوف شود و بازشناسی از زحمات مدیران شایسته به گونه‌ای سراسری در کشور عملی گردد.

۹- آموزش و پرورش کارگران، مدیران، سرپرستان، کارشناسان به صورت جدی و پیگیر و سراسری در همه سازمانهای صنعتی و خدماتی کشور (چه دولتی و چه خصوصی) به صورت اجباری درآید و تخلف از

آن، از هر ناحیه‌ای مستوجب کیفر باشد. برای کسانی که مراحل آموزشهای رسمی یا غیررسمی را طی می کنند، امتیازهای ویژه و قانونی به صورت انگیزه در نظر گرفته شود.

۱۰- رقابت در سطح ملی و جهانی به شیوه‌های درست و علمی و اخلاقی آن به همه مدیران اجرایی و اعضای هیئت مدیران و صاحبان صنایع و خدمات کشور آموزش داده شود و برای گسترش دامنه آن، سالانه گردهماییهای سراسری و منطقه‌ای در صنایع فراهم آید.

۱۱- همه سازمانها و بنگاهها و نهادهای دولتی و غیردولتی در ترکیبی تازه زیر فرمان مستقیم ریاست جمهوری به صورت یک اهرم ملی نیرومند ستادی درآیند و همه تلاشهای لازم را در جهت تسهیلات پدید آوردن ارزش افزوده در صادرات و نظارت بر واردات ضرور، هماهنگ کنند.

۱۲- بررسیهای علمی در بازارهای بالقوه صادرات صورت گیرد و وزارتخانه‌های صنایع و بازرگانی کشور مأمور گردآوری، پردازش، ارزیابی، و راهنماییهای سودمند به بازرگانان و صاحبان صنایع کشور گردند.

۱۳- شرکتهای بزرگ بازرگانی بین‌المللی (International Trading Companies) با بسیج سرمایه‌های مردمی و پشتیبانیهای کارساز دولتی تأسیس شود و کار فروش کالاهای داخلی به خارج و واردات مواد و کالاهای مورد نیاز داخلی را از خارج برعهده گیرد.

۱۴- دولت در نقش خویش، در قلمرو صنعت و بازرگانی تغییرات لازم فراهم آورد و از وضعیت اجرایی به وضعیت ستادی و راهنمایی و پشتیبانی تلاشهای بخش خصوصی، تغییر جهت دهد.

۱۵- در دوره آموزش دبستانی مفاهیم ساده و عملی بهره‌وری به دانش‌آموزان آموخته شود و در برنامه آموزش دبیرستانی و دانشگاهی دو واحد درسی

درباره «مفاهیم، اصول، و روشهای بهره‌وری» به صورت اجباری و همگانی گنجانده شود.

منابع و مأخذ:

۱. نوآوری به سوی مدیریت خلاق. تهران، سازمان مدیریت صنعتی، بهمن ۱۳۷۴.

2. John R. Schermerhorn, **Management for Productivity**, N.Y., 1989.

3. W. Edwards Deming, **Out of the Crisis**, Cambridge, Mass., M.I.T., 1991.

4. P.N.Rastogi, **Productivity, Innovation, Management and Development**, New Delhi, Sage Publication, 1988.