

جمهوری اسلامی ایران



وزارت راه و ترابری
سازمان حمل و نقل و پایانه های کشور

بررسی بهره وری در سازمانهای خدماتی با تمرکز بر سازمان
حمل و نقل و پایانه های کشور

تهیه و تنظیم: حمید قدردان
دفتر امور سرمایه گذاری و نظارت بر بهره برداری
شهریور ماه ۱۳۸۲

جهان امروز معرکه ای برای رقابت بین ملل مختلف است. دستیابی به رشد و توسعه اقتصادی هدفی است که در این رقابت محور قرار گرفته و تمام کشورها با نظامهای حکومتی مختلف سعی در تحصیل آن می‌باشند. در این وادی کشوری موفق است که با بینشی درست عوامل را شناخته و با برنامه ای صحیح به سوی آن حرکت کند. کشورهای توسعه یافته بعنوان مدلی برای این مسیر پر فراز و نشیب مفید بوده و راهنمای خوبی می‌باشند. در میان تمام عواملی که برای موفقیت کشورهای توسعه یافته شمرده می‌شود بهره‌وری مهمترین و موثرترین عامل است. داشتن بهره‌وری در کار، یک فرهنگ کارکردی است و بعنوان موتور توسعه در کشورهای توسعه یافته معرفی می‌شود. اکنون این پدیده تغییر و تحولات بسیاری را از بدو تولد پشت سر گذاشته و همچنان در حال تکامل است. در بدو ظهور مفهوم بهره‌وری، تعاریف بسیاری از آن صورت گرفته که عمدتاً "بهره‌وری را در مفهوم "تولید بیشتر" دیده و تبیین می‌کند. اکنون چنین تعاریفی ناشناخته و کاملاً "مردود است. اغلب تعاریف کنونی حول محور این عبارت که "بهره‌وری رابطه ای بین کمیت یا میزانی از تولید با یک یا چند یا تمام عواملی که برای بدست آوردن آن میزان تولید به کار گرفته شده است"^۱، قابل جمع آوری است. از طرفی بهره‌وری در گذشته فقط برای تولید ملموس و فیزیکی طرح و محاسبه می‌شد که امروز دامنه پوشش آن تمام فعالیتهای بشری را فرا گرفته است. امروز بهره‌وری در عرصه کارهای خدماتی فعال بوده و رقابت بر سر بالا بردن بهره‌وری کارهای خدماتی است. تصور بدیهی بودن مفاهیم فوق و بیان وجود آنها در متون علمی اولین قدم در راه بی توجهی به آنها است. لذا می‌بایست تعاریف و سیر تکوین مفاهیمی همچون بهره‌وری همواره بررسی شده تا نقاط کور و مشکل ساز مشخص گردد. بر اساس مفاهیم موجود در علم رفتار سازمانی هر تغییر و تحولی در انسان یا سازمان دارای مدارج و سلسله مراتبی است که شروع آن با کسب علم و دانش در مورد آن وضعیت خاص می‌باشد. این مفاهیم و نظریه های علمی که خود برخاسته از عمل و نحوه فعالیت افراد دیگری است در انسان نگرشی خاص ایجاد کرده که باعث تغییر رفتار فردی و گروهی می‌شود.

۱- مفهوم بهره‌وری در سازمانهای خدماتی:

به عقیده پیتر دراگر "بهره‌وری گروههای اجتماعی تازه و بالا دست نیروی کار، یعنی کارکنان فرهیخته و کارکنان بخش خدمات، بزرگترین و موثرترین تلاشی است که مدیریت در کشورهای پیشرفته در دهه های آینده با آن روبرو خواهد بود، ولی کار جدی در این راه هولناک تازه آغاز گشته است". اگر امور مختلف اقتصادی را به

^۱ - حسین ابطحي و بابك كاظمي ، " بهره وري " ، موسسه مطالعات و پژوهشهاي بازرگاني ، صفحه ۲۲ .

سه بخش عمده ساخت، جابجا کردن فرآورده ها و ارائه خدمات تقسیم کرده و بهره وری را در آنها مورد دقت قرار دهیم به نتایج شگرفی دست خواهیم یافت. در کشورهای توسعه یافته بهره وری در بخش ساخت و جابجا کردن (اموری همچون مهندسی ساخت، کشاورزی، بهره برداری از.....، ساختمان سازی و ترابری) در ۱۲۵ سال گذشته با میانگین سالانه ۳ تا ۴ درصد افزایش داشته و نتیجه آن ۴۵ برابر شدن بهره وری در کشورهای پیشرفته است.^۲ انفجار بهره وری موجب بالا رفتن شگفت انگیز معیارها و کیفیت زندگی در کشورها می باشد. این امر موجب بالا رفتن قدرت خرید مردم و درآمدهای مصرفی شده است. بهره وری به ثروت ملی تبدیل شده است. اکنون همگان می دانند که در راه رقابت کردن، بهره وری امتیازی واقعی است. بهره وری موجب گسترش آموزش و پرورش تا ۱۰ برابر و بهداشت حتی بیش از این گشته است.^۳

حقیقتی که در کشور ما کمتر بدان پرداخته شده و حرکت‌های صورت گرفته نیز در پرده ای از ابهام قرار دارد عدم توجه به چنین پدیده ای است. زیرا همانطوری که در سطور بعد بدان خواهیم پرداخت اقتصاد ما فاقد زیرساختها و عوامل اساسی محقق ساز بهره وری است. بعنوان مثال مشارکت در کارها به مثابه یک جزء لاینفک و عاملی اساسی در رشد و توسعه بهره وری از گذشته ای دور شناخته شده و بدان توجه می شود. در کشورهای مختلف برای ایجاد روحیه و حس همکاری در افراد جامعه اقداماتی ریشه ای صورت گرفته است. بعنوان مثال در مدارس تکالیف بصورت گروهی تعریف شده و یا ورزشهای جمعی مورد توجه است. مطالعه بافت اقتصادی - اجتماعی ژاپن بعنوان یکی از منادیان اساسی بهره وری موید ویژگیها و شرایطی است که در مفاهیمی همچون مشارکت، همکاری و همگرایی در کارها خلاصه می شود. مقایسه صوری این وضعیت با آنچه در ایران در حال انجام است، تاسف برانگیز است. اگر در جلسه ای که برای رشد و توسعه بهره وری تشکیل شده حضور یابید، عدم انسجام و عدم وجود روحیه همکاری را به عینه خواهید دید. برخی همواره نوای عدم تناسب مواهب دریافتی از سازمان با آنچه از آنها خواسته می شود را سر داده و به هر طریق سعی در کم کاری دارند. گروهی دیگر سعی در تک روی و نمایش شایستگی و توانائی خود برای دریافت امتیاز بیشتر را داشته و یک تنه بدون توجه به دیگران می خواهند جلسه را حرکت دهند. بهر حال افراد شرکت کننده در چنین جلساتی انگیزه های متفاوتی داشته و خود جلسات بهره وری، بهره وری نداشته و با تنظیم صورتجلسات صوری برای نمایش نتیجه گیری و انجام فعالیتی خاص به سیستم خاتمه می یابد.

^۲ - دراکر پیتر، "مدیریت آینده"، ترجمه عبدالرضا رضائی، صفحه ۱۳۹.
^۳ - دراکر پیتر، "مدیریت آینده"، ترجمه عبدالرضا رضائی، صفحه ۱۴۰.

۲- عوامل ایجاد بهره‌وری در سازمانها و موسسات خدماتی:

الف- اولین نکته که ذکر آن ضروری است، کشمکش موجود بین اقتصاددانان و مهندسين صنايع در خصوص مفهوم و عوامل ایجاد بهره‌وری است. هر یک از دو گروه فوق بهره‌وری را به شکل خاصی دیده و برای بهبود آن دیدگاهی خاص دارد. اقتصاددانان معتقدند سرمایه‌عامل بهره‌ورساز در مشاغل مختلف است زیرا این عامل تولید وقتی با عوامل دیگر نظیر نیروی کار ترکیب یا جایگزین شود، راندمان تغییر کرده و بهره‌وری حاصل می‌شود. از طرف مقابل متخصصین مهندسی صنايع، تکنولوژی جدید را عامل مهم قلمداد کرده و پیکارگیری آن را برای تحصیل بهره‌وری محور قرار داده‌اند. در هر صورت تضارب افکار دو گروه یاد شده منجر به تحول در نظریه‌ها و عملکردهای صورت گرفته در مورد بهره‌وری شد و حرکتی رو به جلو را در عرصه علم و عمل پایه‌گذاری کرد. با توجه به مطالب فوق می‌بایست اول جایگاه سازمان حمل و نقل و پایانه‌ها را از نظر نوع فعالیت مشخص کرده و سپس مباحث فوق را در آن تعریف کنیم. واقعیت آن است که این سازمان یک واحد خدماتی بوده که می‌بایست بحث بهره‌وری با توجه به این ویژگی عمده در آن طرح شود. چه بسا بسیاری از پارامترها و عوامل مطرح شده در بخشهای دیگر، قابل طرح در آن نبوده و یا می‌بایست تغییر شکل یابد. عبارتی نکته‌ای دیگر که از این مباحث قابل درک است اینکه در کارهای خدماتی و دانش بر، سرمایه نمی‌تواند جانشین کار (یعنی انسان) شود. تکنولوژیهای نو نیز به تنهایی توان ساخت بهره‌وری در چنین کارهایی را ندارد. بخش خدمات بجز تکنولوژی نو نیز به تنهایی توان ساخت بهره‌وری در چنین کارهایی را ندارد. در بخش خدمات بجز تکنولوژی می‌بایست از کارکنان خبره و ورزیده نیز برای افزایش بهره‌وری سود جست. چون این افراد هستند که با پشتوانه علمی و قوه تعقل خود بطور هوشمندانه کار می‌کنند.

ب- اگر به مفهوم بهره‌وری در نسبت ساده ستانده/داده دقت شود بطور ضمنی این پیام را در بطن خود دارد که منابع موجود در کره زمین محدود بوده و نیازهای بشر نامحدود می‌باشد. برای انطباق این دو متغیر، چاره‌ای جز استفاده بهتر و مطلوب‌تر از منابع موجود در دسترس نداریم. ساده‌ترین راه حل بشر برای تحقق این مهم استفاده کمتر و محدودتر از منابع برای ساخت همان سطح از ستانده قبل و یا سخت‌کوشی بیشتر در انجام امور بود. اما این ترفند تا حد مشخصی قابل گسترش است. بعنوان مثال یک دهنده سرعت را در نظر بگیرید که تمرین زیادی انجام داده و در مسابقه‌ای شرکت می‌کند. اما با تمام آمادگی و شایستگی حداکثر تا سر حد استعداد خود قادر به سرعت دویدن است و برای فراتر رفتن از آن می‌بایست از قوه تعقل و هوشمندی خود نهایت استفاده را کند.

یک مربی کارساز ممکن است با ابداع روشی جدید ، استفاده بهتری از توان دهنده کرده و او را برای ثبت رکوردی بالاتر رهنمون سازد . این عمل همان "کار هوشمندانه" مورد نیاز برای تحصیل بهره وری است. افزایش انفجار آمیز بهره وری تنها در سایه این عامل بدست آمده و سایر عوامل تحت لوای آن قرار دارند. این مهم در فعالیتهای خدماتی بعلت داشتن ویژگیهای خاصی همچون ملموس نبودن ستانده ، عدم امکان اندازه گیری دقیق و ... جدی تر می باشد. دومین نکته ای که می توان بدان اذعان داشت آن است که در بخش ساخت و جا به جایی فرآورده ها کار هوشمندانه تر یکی از کلیدهای افزایش بهره وری است ، اما در کارهای خدماتی و دانش بر تنها کلید است.

ج-سودای ایجاد بهره وری در امور سازمانها و موسسات دولتی مستلزم توجه به اهداف و وظایف تبیین شده در واحدهای مختلف است. توجه به فرآیند انجام کار دو پارامتر فوق را مشخص کرده و مسیر حرکت را مشخص می کند . هنگامی که فردریک تیلور مدیریت علمی را بنیان گذاشت هیچگاه از خود نمی پرسید کار چیست و چرا انجام می شود؟ تنها چیزی که پرسیده شد این بود که چگونه انجام می شود؟ تقریباً ۵۰ سال بعد از تیلور ، التون مایو نیز که پایه های مدیریت علمی را سست نمود و روابط انسانی را جایگزین آن کرد ، همین سئوالها را مطرح ساخت. بنابراین در بخش ساخت و جابجائی فرآورده ها "وظیفه" مهم شمرده می شود. اگر در مفاهیم و نظریه های مدیریت به بخش ساختاری رجوع کنید خواهید دید که " ساخت سازمانی بر اساس وظیفه" یکی از اساسی ترین روشهای شکل دهی سازمان است. بر این اساس در بخش کارهای خدماتی و دانش بر نخستین پرسش درباره افزایش بهره وری چنین خواهد بود که ماهیت وظیفه چیست؟ ما در پی انجام چه چیزی هستیم؟ اصلاً" چرا به این کار دست زده ایم؟ آسانترین و شاید بزرگترین راه افزایش بهره وری کارهای خدماتی از "بازنگری در ماهیت وظیفه" ، به ویژه با حذف قسمتهائی که انجام آنها غیر لازم است ، بدست می آید. اگر دفتر امور سرمایه گذاری بر اساس وظیفه ساخت یافته باشد و امور بر این اساس به کارشناسان محول شود ، ارجاع وظیفه ای خاص که مربوط به کارشناس خاص می باشد به شخص دیگر که برنامه کاری مشخص و تعیین شده دیگری دارد ، منجر به بهم خوردگی تمرکز او و کاهش بهره وری است. در بخش کارهای ساخت و جابجا کردن فرآورده ها کارکنان در یک زمان معین تنها به انجام یک وظیفه می پردازند. در کارهای خدماتی و دانش بر نیز تمرکز چیز ناشناخته ای نیست و می بایست بدان همت گماشت . اما چیزی که در عمل دیده می شود متفاوت بوده و در سازمانهای ایران ، یعنی جاهائی که بیشتر کارهای خدماتی و دانش بر انجام می شود ، بریده شدن رشته

تمرکز بر یک کار رو به فزونی است. جنبه دیگر توجه به ماهیت وظیفه مربوط به تجزیه و تحلیل شغل می باشد که منجر به حذف و یا ادغام بسیاری از امور و افزایش بهره وری بدون صرف هزینه ی اضافی است. این مهم روش اجرای تحقیق حاضر بوده که خلاصه ای از آن ارائه می گردد.

د- انجام امور بطور هوشمندانه و عالمانه بخصوص در کشورهای در حال توسعه که تازه در مسیر بهبود و گسترش بهره وری قدم نهاده اند، بسیار سخت است. روند حرکت در این خصوص به مکانی منتهی می شود که فرد می بایست بسیار خلاق و هوشمند باشد تا بتواند تحول مورد نظر را برای ایجاد بهره وری خلق کند. حتی در مورد کارهای خدماتی و دانش بر نیز ممکن است در پایان همانند کارهای بخش ساخت و جابجائی فرآورده ها شده و شعار کهن مدیریت علمی یعنی "تنها کار" را سر دهند. اما هنوز نباید به کارهای خدماتی و دانش بر به چشم "تنها کار" یا سخت کوشی صرف نگریست. همانطور که در سطور قبل اشاره شد نمی توان تمام کارها را یک جور انگاشت. آنها را قبلاً" در سه گروه عمده طبقه بندی کردیم و می دانیم که هر یک از این دسته ها به تجزیه و تحلیل و سازماندهی ویژه ای نیازمند است. در کارهای بخش ساخت و جابجائی فرآورده ها برای افزایش بهره وری توجه اصلی بر "کار" متمرکز بود ولی در کارهای خدماتی و دانش بر بایستی به "نتیجه کار" چشم داشت.

و- نکته چهارم در این خصوص آن است که در کارهای خدماتی و دانش بر منظور از نتیجه کار "کیفیت" می باشد و اگر کار برای ما مهم باشد افزایش مهارت آن را پوشش داده و کیفیت را تامین می کند. اما برای دستیابی به افزایش بهره وری در کارهای دانش بر و خدماتی به چیزی بیش از حاصل جمع تعریف وظیفه و تعریف نتیجه دلخواه نیازمندیم. ما تاکنون راه تجزیه و تحلیل فرایند کارهایی را که در آنها نتیجه دلخواه عمدتاً" به معنی کیفیت است نمی دانیم و بایستی از خود پرسیم، عوامل موثر کدامند؟ در مورد کارهاییکه نتیجه دلخواه به هر دو عامل کیفیت و کمیت بستگی پیدا می کند، باید از این هم فراتر رفته و پس از یافتن عوامل موثر، فرایند کار را قدم به قدم و مرحله به مرحله تجزیه و تحلیل کنیم. در کارهای تولیدی ما نیازمند تعریف معیارهای کیفیت و به کار بردن آنها در فرایند تولید هستیم، اما بهبود بهره وری واقعی تا اندازه زیادی نتیجه بکارگیری قواعد و قراردادهای مهندسی صنایع است که شامل تجزیه و تحلیل وظیفه و سپس ترکیب مراحل ساده و مستقل در قالب "کل کار" می باشد. برداشتن سه قدم یاد شده بالا به خودی خود افزایش بهره وری چشمگیری، تا بالاترین حدی که در هر مورد امکان پذیر است به بار خواهد آورد.

ح- امروزه هر چند در عمل تا پذیرش همگانی موضوع هنوز راه درازی است اما در تئوری همگان پذیرفته اند که توجه به دانش کاری کارکنان نقطه آغازین بهبود بهره وری، کیفیت و رسیدن به نتیجه دلخواه می باشد. این خود درس دیگری است که حتی تیلور و مایو نیز از آن آگاهی نداشتند. افزایش بهره وری در امور مستلزم پیوسته آموختن است. امروزه بازنگری و بازسازی طرز انجام کارها و اجرای برنامه های آموزش همانند آنچه که تیلور انجام می داد دیگر کافی نیست. این فعالیتها گامهای نخستین انجام یک فعالیت اقتصادی بوده و در کشورهای پیشرفته به سادگی از کنار آنها می گذرند. هر چند ممکن است این مراحل نیز در سازمانهای ایران به علت عدم شناخت علمی امور و برخورد کلیشه ای با مسائل اداری و سازمانی صورت نگرفته و می بایست تحقق یابد. یادگیری بایستی از ابتدای کار آغاز شده و بدون ایست پیش رود. بهره بزرگ ما از آموزش تنها یاد گرفتن چیزی تازه نیست، بلکه آن است که کار خوب را، بهتر انجام دهیم. اکنون با مفهوم "سازمانهای یادگیرنده" که اوج تحول در آموزش و یادگیری است مواجه ایم. در این مفهوم نظریه پردازان به دنبال ایجاد بهترین ساختار خود یادگیرنده می باشند که در دنیای متحول امروز، تمام نیازهای اطلاعاتی خود را کشف و ضبط کرده و خود را متحول سازد. در بررسی ریشه های موفقیت کشورهای توسعه یافته، نکته جالبی وجود دارد که می بایست بدان توجه خاص شود. در اخبار شنیده می شود که در کشور ژاپن یک کارمند سالانه ۷۰۰ ساعت آموزش می بیند. هر شخصی بلافاصله به این فکر می رسد که این میزان ساعت در کشورهای در حال توسعه چگونه است؟ جالب است بدانید در کشوری همچون پاکستان سالانه هر کارمند ۲۰۰ ساعت آموزش می بیند و در ایران این مقدار به ۴۰ ساعت در سال تنزل می یابد. در سازمان حمل و نقل و پایانه ها وضع اسف بارتر است. نکته بسیار مهم این است که درد در کمیت ساعت آموزشی نیست که با ترفند های مختلف این ساعت را بالا ببریم. بلکه آموزش و یادگیری باید در فرهنگ هر جامعه ای نهادینه شده باشد و به طور ناخودآگاه به جلو حرکت کند. ژاپنی ها به وسیله آیین مخصوصی به نام ZEN، آموزش را در جامعه خود نهادینه کرده اند. ZEN شاخه ای از آیین بوداست که می گوید انسان برای درک حقیقت بیش از توجه به کتابهای مقدس، باید به کشف و شهود در درون خود پردازد.^۴

ز- مهمترین چالش در مباحث بهره وری ناشی از بحث مشارکت در سازمانها و مؤسسات است. این مفهوم به اشکال مختلف در تمدن بشری نقش یافته و مورد استفاده بوده است. لیکن در بررسی مسیر تطور مفهومی مشارکت شروع برخورد عالمانه و مدبرانه با آن به بعد از جنگ جهانی دوم و رشد و توسعه ناگهانی ژاپن بر می

^۴- دراکر پیتر، مدیریت آینده، ترجمه عبدالرضا رضایی، صفحه ۱۶۰.

گردد. پس از جهش اقتصادی حیرت انگیز ژاپن در نیمه دوم قرن بیستم، پرسش از عوامل و دلایل این حرکت خیره کننده همگان را به خود مشغول داشت. مطالعه ساز و کارهای اقتصادی - اجتماعی ژاپن مؤید ویژگیها و شرایطی بود که دامنه وسیعی را در بر می گرفت. مهمترین عنصر این عوامل روحیه همکاری و مشارکت جویی موجود در فرهنگ آنها بود. مشارکت در ژاپن زاینده فرهنگی عمیق و قوت بخش بوده که متاثر از شرایط اقلیمی - تاریخی نهادینه شده است. مشارکت توأم با وابستگی و احساس تعلق به محیط کار و مجموع سازمان است که روح سازمانهای ژاپنی بوده و عامل ایجاد بهره وری است. در بخش کارهای ساخت و جابجایی فرآورده ها، مشارکت کارکنان مسؤل به هر صورت بهترین راه انگاشته شده، تا جایی که تیلور هم از آنها چنین می خواسته و نتیجه مثبت بوده است. اما در کارهای دانش بر و خدماتی، مشارکت کارکنان مسؤل تنها راه است و جزء آن هیچ چاره ای نیست.

مبحث دیگر قابل طرح در خصوص مشارکت در سازمانها مقوله تیم سازی است. این مفهوم از دو جنبه قابل بررسی و تحلیل است. اول پرداختن به ابعادی همچون نحوه تشکیل تیم، عملکرد، نحوه اداره و ساختار یک تیم است و جنبه دوم به نحوه برخورد مدیریت با آن و چگونگی استفاده از آن است. برای جلب مشارکت دیگران در قالب یک تیم همواره یکی از سه نوع ساختار تیمی ذیل در علم رفتار سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد. نوع اول تیمی است که نقشها در آن تعریف شده و جای افراد نیز ثابت است. هر یک از افراد نقش محوله را که قسمتی از کار گروهی است با توجه به تجربه و انباشت علمی خود انجام می دهد. نمونه بارز این گونه تیم، گروههای جراحی است. هر یک از اعضا در گروه جراحی، وظیفه ای خاص دارد که بدون توجه به نقش دیگری می بایست به تنهایی انجام دهد. متخصص بیهوشی وظیفه ای دارد که تنها توسط او انجام شده و با وظیفه پرستار متفاوت است. نوع دوم تیم گونه ای است که افراد با داشتن نقشها و جایگاهها ثابت، تحت رهبری شخصی مشخص قرار دارند. رهبر در این تیمها وظیفه ایجاد هماهنگی را دارد. نمونه بارز این نوع تیم، تیمهای فوتبال است. هر تیم فوتبال یک مربی یا رهبر دارد که وظایف را تعریف کرده و نحوه عمل هر یک از بازیکنان را بیان می دارد. حتی برای حصول هر چه بیشتر هماهنگی در زمین، مربی یکی از بازیکنان را که دارای تجربه کافی است بعنوان کاپیتان معرفی می کند. او مجری دستورات مربی است و هماهنگی مورد نظر را در میدان اعمال میکند. نوع سوم تیم همانند آن چیزی است که در تیمهای تنیس دیده می شود. در این گونه تیمها نقشها و جایگاه افراد تعریف شده میباشد ولی ثابت نیست. در این گونه تیمها، رهبری به شکل و حالت پیشنهادی نوع

دوم مطرح نیست. زیرا هر کسی که در زیر تور قرار می گیرد رهبر بوده و شخص دوم می بایست خود را با او هماهنگ کند. در حقیقت شخص دوم می بایست وظیفه پوشش را برای کارهای شخص اول انجام دهد. در این روش اعضاء به یک فهم مشترک از رهبری هماهنگی پوشش و نقشها رسیده اند و بطور خودکار آنها را انجام می دهند. در خصوص بعد دوم در بحث تیم سازی باید اذعان داشت که هر مدیری باید با توجه به نوع کار ساختار سازمانی و اقتضاء شرایط یکی از انواع تیم هایی که در سطور فوق بدان اشاره شد را بکار گرفته تا به اهداف تعیین شده نایل آید. عدم اشراف بر مکانیزم کاری هر یک از تیمهای بکار گرفته شده نوعی انحراف از هدف تلقی شده و هزینه ای گزاف به سازمان تحمیل می کند. نکته جالب توجه آنکه تیمهای شکل گرفته در سازمان حمل و نقل برای امور مختلف در هیچ یک از قالبهای فوق الذکر قرار نگرفته و صرفاً "تجمعی از کارکنان برای تحصیل هدفی بی پشتوانه است."

بررسی وضعیت فعالیت های صورت گرفته در امور قراردادها

محور فعالیت دفتر سرمایه گذاری در بحث قراردادها نهفته است. این مقوله شامل مباحثی همچون تنظیم، تصحیح، هماهنگی، ارسال و پیگیری برای تایید نهایی و امضا یک قرارداد است. در یک حالت کلی قراردادها را میتوان به ۵ دسته تقسیم کرد

۱- اجاره ۲- سرقفلی ۳- امتیاز سرقفلی ۴- مشارکت ساخت ۵- قراردادهای تمدیدی

در بین فعالیتهای در جریان دفتر امور سرمایه گذاری یک اقدام موازی نیز در خصوص خطوط تلفن غرف صورت میگیرد که می بایست بدان نیز اشاره داشت. نحوه واگذاری کنونی تلفنهای غرف به دو صورت اجاره بطور مستقل و اضافه کردن بهای آن به سرقفلی غرفه می باشد.

البته ذکر این نکته ضروری می باشد که دو نوع قرارداد امتیاز سرقفلی و مشارکت ساخت نهایتاً "به قرارداد اجاره سرقفلی منتهی می شود. به عبارتی اشکال پنجگانه قراردادهای فوق الذکر در دو شکل یاد شده قابل جمع بندی و تحلیل است.

نکته دیگر اینکه روش کاری مورد استفاده در این گزارش یدین قرار است که بعنوان کارشناسی مستقل به بحث و گفتگو با کارشناسان مربوطه پرداخته و به پشتوانه مفروضات علمی و تجربی سعی در بیان سئوالاتی در مورد

ابهامات و مشکلات مشاهده شده داریم. برخی از سئوالات مطرح شده دارای جواب مشخص و سابقه طرح می باشند که کارشناسان راه حلها و نتایج گذشته را در اختیار می گذارند، ولی برخی موارد تازه مطرح یا نتیجه گیری شده و باب جدیدی برای ارائه پیشنهاد یا راه حل می گشاید.

هدف عملیاتی بخش قراردادها:

بخش قراردادها وظیفه تنظیم، اصلاح و انطباق قراردادهای مطرح شده استانبها با آئین نامه ها و موازین موجود را برای تامین منافع سازمان بعهده دارد. این وظیفه شامل عملیاتی است که بطور مستقیم با منافع سازمان در ارتباط بوده و مستلزم دقت و توجه خاص است.

بررسی فعالیتهای صورت گرفته در امور قراردادها موید حرکتی پرچالش در محیطی تاریک و ابهام آمیز است. به نظر می رسد متغیرهای درگیر در این مقوله بحدی زیاد است که هماهنگی و کار با آنها را بسیار سخت می نماید. مضافاً اینکه شکل برخورد با امور و عدم وجود ساختارها و کارکردهای بنیانی متشکل و نظامند، فعالیت در این محیط را بحرانی تر می کند. عمده ترین مسائل و یا مشکلاتی که در مباحثات انجام شده بدست آمد به شرح ذیل قابل تبیین است:

الف- فاصله زیاد مشتری با منعقد کننده واقعی قرارداد

بررسی فرایند عقد قرارداد موید آن است که قرارداد نهایتاً می بایست در دفتر سرمایه گذاری تنظیم و به امضاء یکی از اعضاء هیئت عامل و یا رئیس سازمان برسد. هم اکنون حق امضاء ریاست سازمان به قائم مقام ریاست سازمان در امور فنی و سرمایه گذاری تفویض شده است. انحصاری بودن حق امضاء و تأیید قراردادها به نظر می رسد بر اساس اساسنامه سازمان بوده و راهی برای رهایی از آن جزء تغییر اساسنامه وجود ندارد. این عمل یک گام اساسی برای کاهش تمرکز و راهی برای تحقق خصوصی سازی است زیرا عمل بر این اساس بیانگر نگرش مسئولین تصمیم گیر بوده و خود منشاء تحولاتی اساسی در برخورد با بخش خصوصی است. همانطور که می دانید خصوصی سازی جنبه های فیزیکی و مالی صرف نداشته و مستلزم ایجاد محیطی باز مشتمل بر تصمیم گیری با این دید و اعتقاد می باشد. فرض کنید شخصی بنابر چارچوب کنونی نحوه انعقاد قرارداد سازمان، ساکن بندر عباس بوده و تمایل به سرمایه گذاری در غرفه ای خاص را داشته باشد. این شخص می بایست با

مراجعه به اداره کل سازمان حمل و نقل استان پیش نویس قرارداد را دریافت و پس از تکمیل آن منتظر بررسی و نظرات سازمان حمل و نقل استان باشد که با کارشناسان آن که وضع کننده و عامل نهایی تنظیم قرارداد بوده و دارای کوله باری از آئین نامه یا تجربه شخصی در این امر هستند، برخورد رو در رو نداشته و خط مشی یا آیین نامه روش انجام کار روشنی برای هدایت گری او نیز وجود ندارد باشد. جالب اینکه کارشناس محترم از تدوین دستورالعمل برای تنظیم قراردادها در گذشته صحبت می کند که کمتر مورد توجه واقع شده و مورد اعتراض نیز بوده است. زیرا استدلال می شود که کارکنان همگی دارای تجربه و علم کافی هستند و هیچ کس خود را نیازمند بازپروری و آموزش مجدد جهت انجام بهتر کارها نمی بیند. روش عمل کنونی تنظیم قراردادها ابهامات بسیار ایجاد و منجر به اتلاف وقت و هزینه بسیاری می شود. چه بسا اشتباهی کوچک که در همان ابتدا قابل رفع بوده که بعد از انعکاس پیش نویس به سازمان و برگشت دوباره به شخص رفع می گردد. این سبک اداره امور در روزگاری محقق شده که سازمانهای بین المللی درصدد حذف کامل فرم ها و انجام امور توسط فرمهای رایانه ای می باشد. حتی در توسعه این بحث امضاء الکترونیک نیز اختراع شده تا مدارک در رایانه تأیید شود.

ب- زمان بسیار طولانی انعقاد هر قرارداد

مشکل دوم که ناشی از مشکل ایراد شده در بند الف است، تحت عنوان طولانی شدن مدت زمان انعقاد قرارداد یاد می شود. هم اکنون مدت زمان انعقاد قرارداد از تهیه پیش نویس اولیه تا امضاء نهایی و انعکاس به طرف قرارداد حدوداً " دو ماه تخمین زده می شود. لازم به ذکر است بشر امروزی در حال ورود به عصر فراصنعتی است. از خصوصیات عمده این عصر، پردازش و انتقال اطلاعات در سریعترین و بهترین وضع ممکن بوده و منافع بسیاری را برای کشورهای توسعه یافته ایجاد می کند. مشهود است که ایران با وضعیت مطلوب فاصله زیادی داشته و هنوز به مرحله صنعتی نیز به طور کامل نائل نشده است و برای جلوگیری از هر چه بیشتر شدن این فاصله تاسی و ایجاد زیربنای اساسی ضروری است. سیر حرکت سایر کشورها برای ایران مشخص بوده و خود راهنمای خوبی برای بهبود و بازسازی تنگناها با توجه به راهکارهای مورد عمل در سایر کشورها است. وقتی می دانیم و می بینیم عبور از مسیرهای تجویزی یا توصیه شده توسط متخصصین منتهی به عصر اطلاعات است چرا از هم اکنون به آن نپردازیم. نزدیک کردن طرف قرارداد و سازمان از لحاظ زمانی و مکانی برای انعقاد قرارداد مشکلات عدم هماهنگی و ایجاد خطاهای احتمالی را حذف می کند. به هر حال همانطوری که می دانید اساس مدیریت و اداره امور در دو مفهوم کارایی و اثربخشی خلاصه می شود. کارایی به مفهوم درست انجام

دادن کار بوده و مشتمل بر دو پارامتر هزینه و زمان است. یعنی وظیفه هر اداره کننده ای تحصیل کارایی و یا به عبارتی انجام هر کاری با کمترین هزینه و زمان ممکن است. اثربخشی نیز به مفهوم انجام کارهای درست است که به تعیین و تبیین اهداف بر می گردد و در حوصله این بحث جهت تشریح بیشتر نیست.

ج- تعدد معیارها و پارامترهای تنظیم یا تجدید قرارداد:

معیارها و پارامترهای تنظیم یا تجدید قرارداد بسیار زیاد بوده و از شفافیت لازم برخوردار نیست. بسیاری از معیارها و ضوابط مورد عمل در تجربیات کارشناسان نهفته و هیچ گونه پشتوانه علمی قانونی و آیین نامه ای ندارد. فرضاً "کارشناسی خاص به تجربه دریافته و یا احساس می کند که عدم رعایت موردی خاص برای سازمان مشکل ایجاد می کند. اولین و بدترین ضربه وارده به هر سازمان و علی الخصوص به مدیریتهای عدم شفاف سازی مراحل انجام کار، ضوابط، روشها و عملکردها است. این مشکل سبب ایجاد انحصار کارمندی خاص در تصمیم گیری و عملیاتی خاص شده و به هر ترتیب بر مشکلات حکمفرمایی می کند. وظایف و امور کاری به قدری باید شفاف باشد که مدیر بتواند برای دستیابی به اهداف سازمان به راحتی کارکنان را جابجا کرده و حداکثر استفاده را از امکانات در دسترس بکند. یکی از مفاهیم ارزشمند نظریه کلاسیک مدیریت که کمک بسیاری به اداره امور مختلف سازمانی می کند تجزیه و تحلیل امور توسط دو سازو کار زمان سنجی و حرکت سنجی برای تعیین مراحل روشها و ضوابط کار می باشد. البته بنابر نظر کارشناس ذیربط فکر شفاف سازی روشها و ضوابط از گذشته صرفاً در سطح کارشناسان وجود داشته و حتی دستورالعملی نیز برای تدوین آن تهیه شده است ولی به علت عدم استقبال از آن و کسرت کار در دسترس اجرا و همچنین زیاد بودن تعداد موارد مبهم، کارکنان قادر به ساماندهی آن نشده اند. البته به عنوان راه حل پیشنهادی می توان از کارشناسی در کنار افراد درگیر مستقیم در امور قراردادها برای روشمند کردن امور بطور مقطعی استفاده کرد. این فرد با استفاده از اطلاعات و تجربیات اشخاص یاد شده و خود می تواند مراحل و ضوابط هر کار را طوری مکتوب کرده که برای همگان قابل فهم و استفاده باشد.

د- تنظیم قراردادها در چارچوبهای غیر منطقی و غیر منعطف:

بحث اساسی دیگر در متن قراردادها نهفته است. به نظر می رسد متن قراردادها بر اساس اصول صحیح و درستی تنظیم نیافته و بحث و مناقشه در مورد آن بسیار است. البته در مورد این مشکل اجماع کامل وجود نداشته

بر این اساس به نظر می‌رسد که دفتر سرمایه‌گذاری و حتی سازمان حمل و نقل برای انجام بهینه امور و انطباق با تغییر و تحولات می‌بایست به درک و پذیرش عام در خصوص آموزش و یادگیری برسند. البته شکل و محتوی آموزش ارایه شده از دو پارامتر زمان و نوع مشکل تبعیت می‌کند که هر یک بحث و بررسی مفصلی را می‌طلبد.

تشریح فرایند فعالیتهای صورت گرفته در کمیسیون نرخگذاری غرف پایانه‌ها - مجتمع‌های خدماتی - رفاهی و ...

این بخش تحت سه عنوان اهداف، وضعیت موجود و نظرات ارشادی جهت بررسی و تجزیه و تحلیل ارائه می‌گردد. برای پیگیری مسیر اطلاعات و فعالیتهای صورت گرفته شده از مدل ساده سیستم اطلاعات مدیریت بشرح ذیل استفاده شده است.

داده ← فرایند ← ستانده

بعبارتی هر وظیفه بعنوان بخشی از فعالیت که دارای ورودی اطلاعات، انجام امور محوله به کارشناس مطابق با شرح وظایف و محصولی که یا بصورت نهائی بوده و مورد استفاده مستقیم قرار می‌گیرد و یا اینکه خود داده‌ای برای بخش دیگر می‌باشد دیده شده است. با این اوصاف مقوله نرخگذاری خود یک فرایندی است که داده خود را از ادارات کل مراکز استانها گرفته و ستانده‌ای بنام نرخ غرف ایجاد و به همان اداره کل ارسال می‌دارد. برای تکمیل مباحث بهتر است یک بخش تحت عنوان ماقبل شروع مقوله نرخگذاری ارائه گردد. قبل از ورود به بحث فعالیت کمیسیون نرخگذاری باید دانست که پایانه‌ها و مجتمع‌های خدماتی - رفاهی و ... همواره با دو وضعیت ذیل مواجه می‌باشند که هر یک دارای راه‌حلهای تعریف شده‌ای برای واگذاری غرفه به متقاضیان هستند.

۱- غرفه‌ای که باید ساخته شود - مشارکت مدنی - امتیاز سرفقلی.

۲- غرفه‌ای که ساخته شده - اجاره - سرفقلی.

اولین نکته اینکه سیاست کلی سازمان بر اساس مفاد برنامه‌های توسعه اقتصادی مبنی بر کاهش دخالت دولت و کاهش تصدی‌گری بر عدم ساخت و یا کاهش حضور سازمان به عنوان نهاد دولتی در انجام امور یاد شده است.

هدف از تشکیل کمیسیون نرخ گذاری:

بهترین دلیل برای تشکیل چنین کمیسیونی قیمت گذاری غرفه ها متناسب با شرایط و مقتضیات روز بوده که این قضیه با توجه به ابعاد مالی طرح ها و هزینه های صورت گرفته توسط سازمان دارای اهمیت شایانی است. در هر صورت برگشت سرمایه طرح های اقتصادی صورت گرفته در کنار منافع و اهداف اجتماعی ارزیابی شده به عنوان معیار موفقیت برنامه تلقی می شود. هر چند در حیطه فعالیت دولت این مسئله کمرنگ تر بوده، ولی نمی توان از آن چشم پوشی کرد. بنابراین محصول تولید شده حتی المقدور باید دارای قیمت به روز بوده و سرمایه گذاشته شده را برگشت دهد. ناگفته پیداست که بهترین سازو کار تامین این هدف سازو کار بازار است.

وضعیت موجود فعالیت های کمیسیون نرخ گذاری:

هم اکنون نقطه شروع نرخ گذاری غرفه، شخص مشتری است. مشتری درخواست خود را برای استفاده از غرفه پایانه ها و ... به ادارات کل حمل و نقل و پایانه های استان داده و اداره کل استان با مشاورت دفتر فنی و کارشناسان خود و با در نظر گرفتن نوع کاربری مورد نیاز قیمت پیشنهادی را تهیه و به همراه مدارک و مستندات به سازمان حمل و نقل و پایانه ها جهت تایید و اعمال نظر ارسال می دارد. نامه استان در سیکل اداری قرار گرفته و پس از طی مراحل دبیرخانه، مدیر کل یا معاون دفتر به کارشناس مربوطه می رسد. براساس سیکل جریان اطلاعات ساده معرفی شده در ابتدای بحث هم اکنون مرحله ورود اطلاعات صورت گرفته و می بایست فرایند کاری در سازمان بر روی داده ها انجام شود. کارشناس مربوطه ضمن بررسی موضوع در صورت مشاهده نقص در اعلام شرایط و اطلاعات از استان درخواست تکمیل مدارک می کند و در صورت تکمیل مدارک موضوع به صورت صورتجلسه در دستورکار کمیسیون نرخ گذاری قرار می گیرد. در همین هنگام یک فعالیت موازی نیز انجام شده و هماهنگی لازم جهت اطلاع اعضای کمیسیون و تشکیل جلسه در زمان و مکان مقرر صورت می گیرد. دستور کار به اعضاء اعلام و جلسه در تاریخ، ساعت و مکان مشخص (که معمولاً استان مطرح کننده درخواست نرخ گذاری و یا استانی که بیشترین مورد را دارد) برگزار می شود. بعد از بحث و تبادل اطلاعات و در صورت نیاز بازدید و هماهنگی با عوامل استانی مصوبه تهیه و به اعضاء و حاضرین در جلسه می رسد (اعضاء کمیسیون عبارتند از: مدیر کل دفتر امور سرمایه گذاری، مدیر کل امور اداری، مدیر کل دفتر حمل و نقل کالا و مدیر کل اداره حمل و نقل استان مربوطه یا استانی که بیشترین مورد را دارد). صورت

جلسه نهایتاً" به امضاء قائم مقام محترم ریاست که رییس کمیسیون نیز می باشد و بنابر ضرورت در کمیسیون شرکت می کند رسیده و جنبه قانونی می یابد در این مرحله برای هر مورد دستورالعمل مربوطه تهیه و پس از امضاء قائم مقام محترم ریاست سازمان به استان مورد نظر ابلاغ می گردد.

توسعه بهره وری و لزوم ایجاد فرهنگ کارکردی در سازمان

هر پدیده ای می تواند دارای ابعاد فیزیکی و غیرفیزیکی باشد. بعد فیزیکی به ترتیبات ظاهری و بخش سخت افزاری پدیده برمیگردد و بعد غیرفیزیکی مربوط به بخش نرم افزاری و اجزائی است که قابل رویت نیست. بعنوان مثال خودروی سواری دارای ظاهری مشخص است که هر کس با اولین برخورد متوجه آن شده و قابل نقل و انتقال و تغییر و تحول آنی است. لیکن همین خودرو دارای ابعادی همچون روش استفاده، قوانین عملکردی، هنجارها، فکر و... می باشد که به سادگی قابل دستیابی نبوده (قابل رویت یا لمس نیست) و ریشه در اعماق وجود سازندگان و استفاده کنندگان آن دارد. این ابعاد غیر فیزیکی که قابل رویت نبوده و به سادگی قابل دستیابی و تغییر و تحول نیز نمی باشد فرهنگ آن پدیده قلمداد می شود. فرهنگ حکم جان یا روح پدیده را دارد و می توان آن را مجموعه ای از دستاوردهای معنوی بشر تعریف کرد. هر چند چنین تعریفی جامعیت کامل نداشته و بسیاری از عوامل فرهنگی را پوشش نمی دهد لیکن به علت سادگی و بیان منطقی مورد نظر این نوشته پذیرفته است.

علت بسیاری از مشکلات اقتصادی - اجتماعی ایران در عدم وجود فرهنگ کارکردی اقلام وارداتی از سایر تمدنها نهفته است. جامعه ایران در زمان قدم نهادن در دنیای نوین بسیاری از عوامل و زیر ساختهای مادی و معنوی لازم را نداشت. وقتی این عوامل را تمدنهای دیگر عاریت گرفت تنها به ابعاد سخت افزاری و ظاهری هر قضیه بسنده کرده و بر مشکلات خود افزود. در صورتیکه بر اساس مطالب یاد شده در سطور فوق هر پدیده ای نیازمند فرهنگ مختص خود بوده و به تنهایی عملکرد مطلوبی ندارد. بهره وری یا سازو کار بهره ور نیز همانند خودرو سواری دارای فرهنگی است که می بایست منتج از تعاملات و تضارب افکار جامعه سازنده یا استفاده کننده از آن بوده و توسط این پیشینه انتزاعی حمایت شود. مادامی که کارمند یا کارشناسی به این حقیقت نرسد که بهره وری عین ارزش و ضرورتی اجتناب ناپذیر برای کسب منافع بیشتر در هر سازمانی است، تمام توان خود را در جهت تحصیل یا بهبود آن صرف نمی کند. ایجاد سازو کار قوام بخش بهره وری مستلزم وجود انباشته ای از

افکار، ارزشها (بایدها و نبایدها) و هنجارها (هستها و نیستها) است. جای تاسف است که چنین ضرورتی همچون کالایی لوکس دیده شده و در رئوس فعالیتهای سازمان جای گرفته و یا در همایشها جلسات مقامات ارشد یا مدیران مورد تفقد قرار می‌گیرد. در صورتیکه بهره‌وری حیطة عملکرد عامی داشته و می‌بایست توسط کارکنان نیز جذب شود. رویکرد هر سازمانی نسبت به بهره‌وری می‌بایست عام و عملیاتی شده و از بند حرف و حدیث خارج و در عرصه تعامل همگانی قرار گیرد. ذکر این نکته ضروری است که عمومیت دادن به این پدیده با انتقال فعالیتها و بخشها به بخش کارکنان متفاوت بوده و اگر جلسه یا کمیته‌ای نیز برگزار می‌گردد می‌بایست به حضور فعال تمام عناصر سازمانی باشد.

خوشبختانه ابزار قدرتمندی بنام تبلیغات توسط بشر برای ابراز عقاید نظرات و در صد ساله اخیر اختراع و در ایران نیز فراگیر شده است. تبلیغات یگانه سلاحی است که برای بستر سازی هر حرکتی حتی در کشورهای توسعه یافته نیز بکار می‌رود. این تبلیغات است که خوبها را بد و بدیها را خوب جلوه داد و ابزار مؤثری در فرهنگ سازی است.

ارتباط سیستم اطلاعات مدیریت و افزایش بهره‌وری سازمان

تغییر و تحول در دنیای امروز در حدی است که ناخودآگاه واژه تلاطم را به ذهن متبادر می‌کند. هر روز مرزهای علم و فن در نور دیده شده و گستره جدیدی را مقابل بشر می‌گشاید. در این بین نقش و وظیفه اداره کنندگان امور لحظه به لحظه حساس تر و پیچیده تر می‌شود. بررسی تمام جوانب کار یک مدیر این شبهه را که اصول بنیادین مدیریت یا مفاهیم تئوریک مورد بحث در کتب و مجامع علمی برای اداره امور، کارآیی لازم را نداشته و به چیزی بیش از آن نیاز است را دامن می‌زند.

در صورتیکه تئوری بعلت نشأت از اصل تفکر قبل از عمل اساس فعالیت است. از طرفی بسیاری از مسائل دارای خصوصیات چند وجهی است و اطلاعات گسترده‌ای برای مقابله با آن نیاز است. بشر در این مرحله چاره‌ای جز به بند کشیدن تمام اطلاعات موجود و مرتبط با هر پدیده و پردازش آن برای ارایه واکنش مناسب ندارد. برخی از امور سازمانی در بر دارنده هنر تصمیم‌گیری به موقع و صحیح در ذات خود است. کنکاش در متون علمی مؤید یک فرآیند منطقی و عقلایی در تصمیمات اتخاذ شده بوده که با دریافت اطلاعات در زمان و مکان مناسب عجین شده است. مراحل تصمیم‌گیری در متون علمی دارای گله‌های ذیل می‌باشد:

تعریف مساله - مشخص کردن راه حل های مختلف- بررسی امکان پذیری و مزیت هر یک از راه حلها -
انتخاب یکی از راه حلها بعنوان مطلوب ترین راه

حقیقتی مسلم که در خصوص مرحله بررسی امکان پذیری و مزیت سنجی هر راه حل می توان اذعان داشت آن است که بررسی صلاحیت یک راه حل در سایه وجود اطلاعات جامع و مانع تحقق یافته و لزوم وجود سیستمی برای ساماندهی اطلاعات در هر سازمانی ضروری است. تشریح و تبیین خصوصیات و نحوه اجرای چنین سیستمی تحت ملاحظات تجربی و علمی و مقتضیات محیطی صورت گرفته که جای بحث و بررسی دارد. آنچه بسیار مهم بوده و در ارتباط با موضوع عنوان شده می باشد آن است که استفاده مناسب تر از منابع موجود (بهره وری) نیز نیازمند تصمیمات به موقع و صحیح بوده و ارتباط تنگاتنگی با وجود سیستم اطلاعات مدیریت دارد. تهیه اطلاعات مناسب برای هر تصمیم گیر نوید بخش موفقیت بیشتر در تصمیمات و کاهش زمان و هزینه (کارآیی) در انجام امور است. اگر سازمان حمل و نقل خواهان کامیابی در امور محوله بوده و استفاده بهینه تر و عقلایی منابع را نیز هدف قرار داده است می بایست در بعد جمع آوری پردازش نگهداری و ارسال اطلاعات به مراجع تصمیم گیر و نیازمند اطلاعات اقداماتی اساسی انجام دهد. بعنوان مثال زمان صرف شده برای انعقاد قرارداد حدود دو ماه است. زیرا پیش نویس تعیین شده قرارداد در ادارات کل استانها برای انجام اقدامات نهایی می بایست توسط پست به سازمان در تهران انتقال یافته و پس از کنترلهای لازم و در صورت عدم وجود نقص یا مشکل خاص به امضاء و تایید نهایی رسیده و مجدداً به استان مربوطه و مشتری انعکاس یابد. در صورتیکه در حین بررسی نقص یا مشکلی رویت شود قرارداد به صورت ناقص برای رفع مشکل به استان عودت داده شده و فرآیند فوق الذکر مجدداً تکرار می شود. این برگشت مجدد مستلزم صرف هزینه و زمان بوده و با طراحی یک شبکه اطلاعات رایانه ای در بین سازمان و استانها که فرمت قرارداد هر مشتری در آن بوده و تمام ابعاد آن قابل رویت و کنترل است قابل حل می باشد. لازم به توضیح است الگو چنین مکانیزمی در گمرک ایران در حال گسترش بوده و همایشهایی با عنوان ادیکام از طرف یکی از سازمانهای وابسته به سازمان ملل در ایران برای آشنائی بیشتر با آن برگزار شده است. البته باید توجه داشت که اقدامات اساسی برای هدایت و مدیریت فعالیتهای منتهی به انعقاد قرارداد صورت گرفته و هم اکنون نسبت به گذشته (دو یا سه سال قبل) بهبود نسبی مشاهده می گردد. لیکن برای دستیابی به حالت مطلوب اقدامات گسترده و اساسی تری نیاز است.

نتیجه گیری و نظرات پیشنهادی:

یکی از مباحث پرچالش علم رفتار سازمانی سبک بندی کردن نحوه مدیریت کارکنان بر اساس دو پارامتر توان و تمایل است. در این بحث به مدیران می آموزند که کارکنان خود را در طیفهای متفاوتی از انگیزه برای انجام کار و توان انجام کار دیده و در مورد هر یک مدیریتی خاص اعمال کنید. فرضا برای کارکنانی که توان و تمایل پایینی دارند پیشنهاد میشود که شیوه مدیریت "دستوری" یا عامرانه باشد و یا هرگاه این پارامتر در حد اعلا در کارکنان دیده شده، می بایست سبک مدیریت "نفویزی" باشد. غرض از بیان چنین مطلبی تشریح واضحات نبوده و قصد ایجاد نگرش جدید در واگذاری امور به کارکنان است. به خاطر ضعف کارکنان سازمان حمل و نقل در دو پارامتر فوق بحث بهروری امری مضموم و تحمیلی است و مدیران در صورت علاقه بدان می بایست علل عدم وجود توان (تجربه و عمل) و تمایل را ریشه یابی کرده و برخوردی منطقی با آن داشته باشند.

بررسی تجربیات کشورهای پیشرو در امر مدیریت بهره وری موید ایجاد دپارتمان بهروری برای انجام امور عملیاتی مدیریت چرخه بهره وری است. متاسفانه بدلیل عدم وجود چهارچوب قانونی و هزاران دلیل دیگر دپارتمان بهره وری در سازمانهای ایرانی نقش ندارد.

در صفحات قبل مباحث گسترده ای در خصوص مشارکت شیوه های تحصیل آن، آموزش و یادگیری نقش اساسی آن، فرهنگ کاری سازمان و سایر عوامل موثر در بهره وری ایراد گردید. حتی با تفکیک بحث بهره وری در بخشهای تولیدی و خدماتی سعی در شناخت ساز و کار افزایش بهره وری در سازمان های خدماتی داشتیم. با علم بر خدماتی بودن سازمان حمل و نقل، نحوه اعمال مدیریت بهره وری در آن بسیار مهم قلمداد می گردد. یک شیوه برخورد با این واقعیت هم اکنون در حال اجراست. در این شیوه کارکنان درکنار انجام سایر امور به بحث و تحقیق در مورد بهره وری برای درک عدم وجود و یا عدم بهره وری در کارها می پردازند. نحوه برخورد دیگر این است که از واحدی تعریف شده بخواهیم بهره وری افراد را سنجیده و سازمان نتیجه را به اعضا اعلام کند و عنوان شود برای بالا بردن سطح آن با علم به اینکه افزایش آن منجر به افزایش درآمد فرد کارکنان است چه اقداماتی صورت دهند و پس از طی دوره ای تعریف شده عملکرد مورد سنجش و ارزیابی مجدد قرار گرفته و اقدامات کنترل و تصحیح کننده برقرار گردد. روش اول مستلزم بکارگیری افرادی بالغ (تحت تعریف پارامترهای علمی) با خصوصیات عنوان شده می باشد در غیر اینصورت به غیر از تغییراتی صوری اتفاقی خاص نمی افتد.

عمده ترین اموری که می بایست در هر سازمانی برای افزایش بهره وری مورد توجه واقع شود در طیفی وسیع قابل تعریف است. برخی از این امور به طور موازی انجام شده و برخی دیگر دارای تقدم و تاخر هستند. ایجاد روحیه همکاری و مشارکت گسترش فرهنگ یادگیری و آموزش نهادینه کردن فرهنگ انجام درست و درست انجام دادن کار از جمله اموری است که می توان به طور موازی انجام داد. اما اموری هستند که می بایست با توجه به اولویت صورت گیرد. مثلا تا زمانی که امور تجزیه و تحلیل نشود نمی توان ساختار کارهای همگن را در یک قالب کاری قرار داد.

به جزء مباحث کلی عنوان شده مطلب حول چها محور شکل گرفت که می بایست نتیجه هر بخش نیز تدوین گردد. این مباحث به ترتیب عبارت بودند از: الف) تجزیه و تحلیل وظایف بخش نرخگذاری ب) تجزیه و تحلیل وظایف بخش قراردادها ج) بررسی سیستم و نگرش سیستمی در ایجاد بهره وری سازمانی و د) بررسی تاثیر فرهنگ در ایجاد بهره وری

حقیقت غیر قابل انکار در بحث نرخ گذاری صلاحیت مطلق مکانیزم بازار است. بازار دارای ساز و کاری است که متاثر از عرضه و تقاضا بهترین قیمت را برای محصولات و عوامل مختلف مشخص می کند. اساس بحث خصوصی سازی و کاهش تصدی گری نیز از این واقعیت نشات گرفته و اگر به این سیستم فکری اعتقاد داریم می بایست در کنار اعمالی همچون بستر سازی حضور فیزیکی و مالی بخش خصوصی به گردونه اقتصاد در نهادهای تصمیم گیری نیز تحول ایجاد کنیم. البته اگر عزم راسخ و بسیج کامل امکانات برای حرکت به سوی اقتصاد باز را در یک طرف پیوستار و شیوه عمل بر اساس معیار دولتی را در طرف دیگر پیوستار قرار دهیم در برهه های متفاوت زمانی در نقاط متفاوتی قرار خواهیم گرفت. به عبارتی هم اکنون مشاهده می شود که شعار تمام گروه ها، تشکل ها و افراد، خصوصی سازی و کاهش تصدی گری است لیکن این پدیده زمانی به حقیقت می پیوندد که ضمن بسیج تمام امکانات مادی و معنوی دارای بینش و نگرش خاص آن وضعیت نیز باشیم. یعنی تمام آحاد مردم از مسؤل تا مرئوس یقین بدانند که باید این حالت صورت گرفته و در جهت تحقق آن حرکت کنند. به عنوان مثال لزوم کاهش تصدی گری دولت و لزوم جلوگیری از قیمت گذاری غرف توسط کمیسیون نرخ گذاری در طی چنین فرآیند عریض و طویلی که در سطور قبل ذکر شد و هزینه بسیار سنگین نیز دارد از قبل حس شده ولی هر بار در مقابل طرح این حقایق مسائل و پیچیدگی های مطرح شده و بحث منحرف شده است

به عبارتی حذف کمیسیون نرخ گذاری شکل ایده آل قضیه می باشد ولی با توجه به تبادل نظرات صورت گرفته و بررسی های موجود این امر حداقل در کوتاه مدت غیر ممکن می نماید.

زیرا عنوان می شود که قراردادها از لحاظ تاریخ انقضاء نوع و شرایط متفاوت بوده و قابل جمع بندی در قالبهای واحد برای تصمیم گیری یکسان نمی باشند. مضافاً اینکه تجربه ای ناقص در مورد استفاده از روش مزایده بعنوان بهترین راهکار مبتنی بر عوامل بازار در کمیسیون موجود است که جای تردید بسیاری را باقی گذاشته است. هم اکنون کمیسیون نرخ گذاری برای تعیین نرخهای پایه تشکیل شده و در حقیقت از ساز و کار مزایده برای واگذاری غرف با توجه به قیمت پایه تعیین شده استفاده می گردد. البته باید توجه داشت که این قاعده معمول نبوده و بنابر صلاحدید در موارد خاص اعمال می شود. در برخی از موارد کمیسیون نرخ گذاری حتی راساً اقدام به قیمت گذاری کرده و بدون برگزاری مزایده برای واگذاری قرارداد منعقد می نماید. برای منطقی کردن روند فعالیت این مرجع تصمیم گیر در ارتباط معقول با ذینفعان باید به ابعاد ساختاری و روشهای عملیاتی آن توجه خاص نمود. همانطور که عنوان شد می توان از صنفهای موجود در استانها برای اعمال نظر کمیسیونها استفاده کرد. در باب روشهای کاری می توان تعداد دفعات برگزاری را با برنامه ریزی دقیق به حداقل ممکن کاهش داد. از طرفی فرآیند تعریف قیمت پایه در کمیسیون و نحوه دریافت اطلاعات برای تعیین آن می بایست شفاف باشد. حتی تدوین آئین نامه هائی برای اطلاع ذینفعان و همکاران جهت ایجاد وحدت نگرش و رویه بسیار مفید است. در بلندمدت با بهره گیری از اصناف و ایجاد شرکتهای سهامی متشکل از تمام اقشار درگیر می توان غرفه های پایانه و مجتمع های خدمات - رفاهی را ساختاردهی مجدد کرد تا تصمیم گیری در مورد آن سهل تر و با مشکلات کمتری صورت گیرد. فرضاً "غرفه های پایانه بار بندر امام اگر تماماً" در اختیار یک تشکل باشد دیگر لازم نیست برای هر یک یا چند غرفه کمیسیون نرخ گذاری تشکیل و بحث و گفتگو شود. تشکل ایجاد شده مسئول تمام غرفه های آن پایانه بوده و بطور کلی آن را از ما اجاره یا خریداری می کند.

بحث دیگر در مورد ترکیب اعضاء کمیسیون نرخگذاری مطرح است. ترکیب کنونی کاملاً انحصاری بوده و منافع تمام ذینفعان را لحاظ نمی کند. به هر حال اگر می خواهیم مصوبات کمیسیون با کمترین مقاومت مورد پذیرش قرار گیرد به نفع سازمان است که تمام متاثرین و ذینفعان خود را در نظر بگیرد. ترکیب موجود ممکن است قیمتی را به نفع یا له شخص یا گروه دیگری مشخص کند. در این صورت هر یک از متضررین ممکن است اعتراض کرده و یا آن را نپذیرند. در یک سیستم باز اقتصادی برآیند تصمیمات مختلف است که وضعیت مطلوب

را تعیین می کند. برای رفع این نقیصه می توان از صنف مرتبط با هر عرّفه نیز برای مشارکت در سازو کار کمیسیون دعوت بعمل آورد.

نتیجه بحث قراردادهای به صورت بندهای مجزا در متن اصلی مورد اشاره قرار گرفته و نیازی به توضیح اضافی در مورد آنها نیست. اما در خصوص تاثیر گذاری امور فرهنگی و سیستم اطلاعات مدیریت در بهره وری نظرات ارشادی ذیل ارائه می گردد:

۱ - تبلیغ و انعکاس مستمر موفقیت‌های بدست آمده در زمینه افزایش بهره وری سازمان و یا سایر سازمانها ادارات و غیره در هفته نامه ها ، نشریات و ... سازمان یکی از راه های مؤثر جهت آشنایی کارکنان با این پدیده است. حتی می توان مفاهیم کلیدی و اساسی این بحث را بصورت کاریکاتور طراحی کرده و برای تزیین سازمان بکار بست. به هر حال مفاهیم مرتبط با بهره وری می بایست همگانی شده و از انحصار جلسات همایشها و کتابها خارج گردد.

۲ - لحاظ پارامترهای بهره وری در شاخصهای ارزشیابی عملکرد کارکنان. البته این پارامترها می بایست به روشنی تبیین شده و فرآیند کاری کارمند و امتیاز کسب شده را به خوبی نشان دهد. از آنجایی که بهره وری کار در مورد کارکنان مصداق داشته و بر اساس شواهد موجود این نوع بهره وری تحت تاثیر عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بسیاری است. ارتباط مستقیم حقوق و دستمزد با بهره وری بعلت عدم اثر گذاری کامل کارمند بر آن منطقی نبوده و قابل اجرا نیست. لیکن می توان از این پدیده بطور غیر مستقیم در تعیین بخشی از حقوق و دستمزد و صرفاً "بعنوان عامل انگیزشی استفاده کرد.

۳ - برگزاری مسابقات مطلب نویسی در خصوص بهره وری و یا مفاهیم مرتبط با آن جهت تشویق کنکاش در این مساله. البته این سازو کار می بایست با ساز و کارهای تشویقی مناسب هماهنگ و همگام باشد.

۴ - آموزش و ترویج مستمر مفاهیم بهره وری و سایر مفاهیم سازماندهی و مدیریتی در سازمان و دریافت بازخور جهت اقدامات اصلاحی.

۵ - یکی از وظایف اساسی کمیته بهره‌وری سازمان می‌بایست کنترل و نظارت دائمی استمرار فعالیتهای یاد شده باشد. در صورتیکه شکل یا حالتی خاص از اقدامات صورت گرفته کم‌رنگ شود، این نهاد می‌بایست فوراً وارد عمل شود و اقدام اصلاحی و یا تجدید نظر در امور را صورت دهد.

۶ - بکارگیری مفاهیم بهره‌وری در جذب و گزینش نیروهای جدید در آزمونهای تخصصی نشان از درجه اهمیت و نوع برخورد سازمان با این پدیده است.

۷ - بازبینی و تجزیه و تحلیل فعالیتهای صورت گرفته و روشهای کاری موجود در هر بخش یا مدیریت برای تنظیم حجم فعالیت هر فرد با مقدار کار در جریان و زمان صرف شده در آن بخش یکی از اساسی‌ترین اقدامات برای ترویج فرهنگ بهره‌وری است.

۸ - کارکنان هر بخش یا مدیریت می‌بایست برای جمع‌آوری متمرکز کردن و پردازش اطلاعات دریافتی در چارچوب فرمهای تعریف شده توسط شخص کارمند با هماهنگی مسئول رایانه برنامه ریزی و تهیه شود. حتی در برخی سازمانها یا ادارات دیده شده که برای آشنائی هر چه بیشتر کارکنان با لوازم و ملزومات ساماندهی اطلاعات اموری همچون تصحیح و بازبینی برای تایید نهائی هر گزارش یا نامه تهیه شده در رایانه را جزء وظایف کارشناس تلقی کرده و فرصت تماس هر چه بیشتر کارمند با سیستم را فراهم می‌آورند.

۹ - راه اندازی و بازبینی مستمر سیستم اطلاعات کاری برای رفع نواقص احتمالی. در این راستا آموزش امور مربوطه به کارکنان دارای اهمیت خاص است. نکته بسیار مهم آنکه آموزش نباید در انحصار افراد درگیر مستقیم با اطلاعات باشد. بلکه تمام کارکنان می‌بایست از این مهم برخوردار باشد. زیرا دستیابی به اطلاعات مفید و مناسب مستلزم فهم مشترک از لوازم و روشهای کارکردی است.

۱۰ - تشویق کارکنان به تهیه گزارشات تشریحی و مبسوط در خصوص وظایف و امور محوله به همراه اطلاعات دقیق .

۱۱ - تهیه رایانه به تعداد مورد نیاز در بخشهای مختلف مدیریت ها برای استفاده کارکنان با توجه به توان مالی سازمان و درجه اهمیت نیازها.

۱۲ - آموزش مباحث جمع آوری ، نگهداری ، پردازش و گزارش دهی اطلاعات با توجه به مبانی علم سیستمهای اطلاعات مدیریت و رایانه.