



کایزن (بهبود مستمر ژاپنی)

کد دوره: PR1239

۱۶ ساعت

پاییز ۱۴۰۳

سازمان جهاد دانشگاهی استان یزد



فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۷.	پیشگفتار :
۱۵	مقدمه:
۲۵	فصل اول: ژاپن از آغاز تا امروز
۲۷	۱-آغاز شکل‌گیری و پیدایش ژاپن در قرن پنجم میلادی
۲۸	۲-ویژگیهای جغرافیایی و زیست محیطی
۳۱	۳-دولت امپراطوری و حکومت اشراف
۳۴.	۴-دولت توکوگاوا: شکل‌گیری، وضعیت، اقدامات
۴۲	۵-پیدایش دوباره امپراطوری
۴۵	۶-ویژگیهای عمومی مردم ژاپن
۴۷	فصل دوم : مدیریت کایزن (kaizen Management)
۴۸	۱-اصول ثابت و ماندگار برای همه مردم جهان
۵۰	۲-بهبود مستمر(Continuous Improvemen)
۵۴	۳-معنای لغوی کایزن
۵۶	۴-تعریف کایزن
۵۷	۵-زندگی بر مبنای کایزن
۷۳	فصل سوم : اصول و ارکان کایزن
۷۴	۱-چگونگی عملکرد و رفتار هر فرد در سازمان و زندگی شخصی
۸۴	۲-اصول مدیریت کایزن

۹۲	فصل چهارم : جایگاه کایزن در شغل و سازمان شما
۹۴	۱- تغییرات فردی، منشأ تحولات سازمانی
۹۵	۲- دسته بندی تغییرات و تحولات سازمان
۱۰۱...	۳- مقایسه روند کار و تحولات در سازمانهای ژاپنی و غیر ژاپنی
۱۰۵	فصل پنجم : مراحل اجرای فرآیند کایزن در سازمان
۱۰۶	۱- پنج گام به سوی بهبود
۱۰۷	۲- 5S
۱۴۱	فصل ششم : نمونه‌های اجرای کایزن در سازمانهای ایرانی
۱۴۲	۱- بهینه سازی مصرف کاغذ در نظام گردش اداری، اصلاح الگوی مصرف در نظام نامه نگاری و بایگانی اسناد.
۱۵۶	۲- اجرای 5S در آزمایشگاه تحقیقات
۱۶۶	۳- اجرای کایزن در واحدهای مختلف گروه صنعتی مکرر
۱۸۱	فصل هفتم: رابطه فرهنگ و توسعه
۱۸۲	۱- الگوها و پارادایمهای ذهنی
۱۸۴	۲- عوامل مؤثر بر توسعه ژاپن
۱۹۳	۳- نظریه‌های اندیشمندان شرق و غرب
۱۹۶	۴- دیدگاه اسلام در خصوص توسعه اقتصادی و صنعتی
۲۰۴	منابع:

پیشگفتار :

در اکتبر سال ۲۰۰۸ موسسه **JCCME** در یوکوهاما ژاپن دست به اقدام شایسته ای زد، این موسسه که پل ارتباطی مدیریت ژاپن با کشورهای خاورمیانه می باشد، تصمیم گرفت با هزینه خود تعدادی از مدیران منتخب خاورمیانه را دعوت نموده و با برگزاری یک دوره تخصصی ، زمینه و بستر آشنایی این مدیران با مدیریت ژاپنی را فراهم نماید. ملاک انتخاب و گزینش این مدیران؛ دارا بودن سابقه همکاری با شرکت ها و بنگاه های اقتصادی کشور ژاپن و همچنین برخورداری از سطح دانش حرفه ای مدیریتی و نیز گذراندن دوره های تخصصی بین المللی در زمینه مدیریت و اقتصاد بود. تعداد قابل ملاحظه ای از مدیران در سطح خاورمیانه اقدام به ارسال اطلاعات و اعلام آمادگی به منظور شرکت در این دوره تخصصی نمودند و در نهایت از بین این تعداد، موسسه **JCCME** تعداد ۱۶ مدیر را برگزید که بنده نیز یکی از آن ۱۶ تن بودم.



برنامه دوره، جذابیت و ویژگی‌های منحصر به فردی داشت که از جمله این جذابیت‌ها و ویژگی‌ها: آشنایی با تاریخ و تمدن ژاپن، آشنایی با فرهنگ عمومی و ویژگی‌های فردی و اجتماعی مردمان ژاپن، آشنایی با سیستم‌های مدیریتی و تکنیک‌ها، بازدیدهای مدیریتی از مراکز صنعتی ژاپن و از همه جذاب تر Walk Rally بود.

یکی از نکات مهمی که توسط اساتید و مجریان برگزار این دوره، مکرراً به میهمانان تذکر داده می شد این بود که بدانند " برای یادگیری چند تکنیک مدیریتی به ژاپن نیامده اند، بلکه حضور در این دوره با هدف تغییر در نگرش و رفتار مدیران شکل گرفته است، و اگر این امر تحقق پیدا نماید، توفیقاتی نصیبشان خواهد شد، در غیر این صورت وقت خود را تلف نموده اند و قطعاً با دست خالی به کشورشان باز خواهند گشت."

ژاپنی‌ها معتقدند آنچه به دست آورده‌اند حاصل تغییر در نگرش بوده است و بر همین اساس، اگر فرآیند یادگیری منجر به تغییر در نگرش و به تبع آن تغییر در رفتار نگردد، در عمل هیچ دستاوردی به همراه نخواهد داشت. بر همین اساس تأکید داشتند: کایزن برخلاف تعبیرها و تفسیرهای ناقصی که در سایر کشورها از آن شده است، یک تکنیک نیست بلکه یک فرهنگ یا یک رویکرد نگرشی در جهت تغییر در نگاه و باور است تا براساس آن با تغییر در خود و پیرامون خود به دنبال بهبود مستمر باشیم.

KAIZEN یک لغت ژاپنی است که از دو قسمت KAI به معنی تغییر و ZEN به معنی بهتر تشکیل شده است، بر همین اساس KAIZEN را اصطلاحاً Continuous Improvement به معنی «بهبود مستمر» تعریف می نمایند.

پس بر اساس این تعریف بدنبال آن هستیم به تمامی پدیده ها با نگاه تغییر نظر بیندازیم و نکته بسیار حائز اهمیت آن است که این تغییر در جهت بهبود، پایانی نداشته و دائماً باید تکرار شود، به عبارتی هر شرایط موجود باید به شرایط مطلوبی تغییر نماید و خود به شرایط موجودی تبدیل شود تا بر اساس آن به دنبال شرایط مطلوبتری باشیم:

بررسی و تحلیل تاریخی تمدن ژاپن که بخشی از این دوره تخصصی بود، به خوبی نشان می دهد که توسعه و شکوفایی ژاپن از زمانی آغاز گردید که تفکر تغییر در جهت بهبود توسط توکوگاوا (tokugawa) در سالهای 1868 - 1603 در کشور ژاپن نهادینه شد. ژاپن قبل از 1603 کشوری سنتی، فقیر و عقب مانده بود که فقر، جنگ و گرسنگی، سراسر آن را فرا گرفته بود. آنگاه که تحول در نگرش و تغییر برای بهبود به شکل فرهنگ در مردمان ژاپن همه فراگیر شد، ژاپن با سرعتی چشمگیر به سوی توسعه و شکوفایی حرکت نمود. شکل گیری صنعت ساختمان، توسعه کشتزارهای برنج، کنترل رودخانه ها و ساخت پل، ایجاد سیستم های مالی و اعتباری و بهره گیری از همه اقشار جامعه در جهت ساختن ژاپن از دستاوردهای این فرآیند فرهنگی بوده است.



یکی از شاخصهای اصلی KAIZEN، چگونگی ورود به فرآیند تغییر است، عموماً انسانها و سیستمها در مقابل تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهند، هر چقدر تغییر بزرگتر باشد، مقاومت در مقابل آن نیز بزرگتر خواهد بود، پس در فرآیند تغییر نمی‌بایست به یکباره به دنبال تغییرات بنیادی و اساسی بود زیرا قطعاً نه تنها با مقاومت بزرگی مواجه خواهیم بود، بلکه امکان دستیابی به آن نیز کاهش شدید خواهد یافت، یک ضرب المثل ژاپنی می‌گوید: یک سوسمار را نمی‌توان به یکباره قورت داد، ولی می‌توان آن را تکه تکه کرد و بلعید.

KAIZEN به ما می‌آموزد بجای آنکه به دنبال تحولات اساسی بزرگ باشیم، تغییرات کوچک و پیش روی را دنبال نمائیم زیرا برآیند تغییرات کوچک، خود به خود تحولات بزرگ را به همراه خواهد داشت.

(تحول = برآیند تغییرات کوچک) \sum KAIZEN = Innovation

از دیگر نکات برجسته و اساسی در فرآیند کایزن، مشارکت همه نیروها در امر تغییر است، برخلاف روشهای سنتی که عموماً تغییرات، توسط مدیران و تصمیم گیرندگان ارشد سازمان ها صورت می پذیرد، در KAIZEN تک تک نیروها در امر تغییر مشارکت دارند و بر همین اساس، هر یک از نیروها در بخشی از سازمان که خود فعالیت می کنند تشکیل یک گروه کایزن داده و به بهبود فرآیند کار خود بر اساس سه اصل زیر می‌پردازند:

- ۱- ابتدا مشکل را پیدا می‌نمایند
- ۲- در ادامه برای آن راه حل انتخاب نموده
- ۳- سپس آن را اجرا می‌کنند

هر گروه موظف است وضعیت جدید را با شرایط قبل آن، از نظر کمیّت مقایسه نموده و شاخصهای بهبود یافته را به صورت کمی ارائه نماید. حاصل این فرآیند تغییرات کوچک در همه بخشهای سازمان می باشد که در نهایت منجر به تغییر اساسی در کل سازمان خواهد گردید.

تعمق در فرآیند اجرایی **KAIZEN**، بخوبی نشانگر آنست که **KAIZEN** صرفاً یک تکنیک و روش نیست، بلکه یک رویکرد نگرشی و تغییری رفتاری است. ما زمانی می‌توانیم این فرآیند را در سازمان‌های خود به اجرا در آوریم که قادر باشیم تغییر در نگرش و رفتار را در تک تک نیروهای خود بوجود آوریم پس **KAIZEN** را ابتدا باید از خود شروع کنیم.

برگزاری کلاس آموزش "کایزن" در سازمان

پس از بازگشت به ایران، ابتدا قصد داشتم آموخته‌های خود را به طور مختصر طی یک یا دو جلسه به مدیران "گروه صنعتی مکرر" منتقل کنم. هنگام تدوین مطالب، به این نتیجه رسیدم که باید کلاس آموزشی، با حضور کارکنان بخش‌های مختلف سازمان برپا شود.



آشنایی همه کارکنان با مفهوم کایزن، زمینه‌ای را فراهم می‌کرد تا بتوانند با تغییر در نگاه، تغییرات فردی و در ادامه نقش‌آفرینی در جهت بهبود حوزه فعالیت خود در سازمان را میسر

سازند و بر اساس اصول کایزن بتوانند با برآیند تغییرات کوچک و حوزه ای، تحولات بزرگ سازمانی را رقم بزنند. این همان مفهوم بهره گیری از "خردجمعی" بود که هنگام بررسی مشکلات یک سازمان توسط تک تک اعضا، ظهور یافته و به اجرا در می آمد.

در پایان نخستین مرحله آموزش، از کارکنان "گروه صنعتی مکرر" خواستم، آنچه یاد گرفته اند و در ذهن آنها تبدیل به یک شیوه شده است را در قالب یک طرح عملیاتی ارایه کنند. البته نمونه هایی از طرح های عملیاتی که طبق الگوی "کایزن" در جاهای مختلف دنیا انجام شده بود را به ایشان نشان داده و توضیح دادم که چگونه گروه های کایزن در مرحله training قسمتی از سازمان خود را انتخاب نموده و بر همین اساس برای آن ارایه طرح کرده اند.

پس از این مرحله، همه کارکنان به گروه های کایزن تقسیم شدند که افراد آن از رده های مختلف سازمان بودند. به طور مثال در هر گروه یک مدیر، یک کارشناس ارشد، یک کارشناس، یک کارمند و یک کارمند رده پایین تر حضور داشت، آنها آماده شدند تا مشکلات و مسائلی که در حوزه عملکردشان وجود داشت را بررسی نموده و پس از کشف ابعاد مختلف آن، به ارائه راه حل و سپس اجرای آن بپردازند.

به این ترتیب در کنار ساختار اداری و سازمانی، مجموعه ای از گروه های منسجم و تخصصی، با هدف چاره اندیشی و رفع مشکلات و موانعی که در مسیر عملکرد سازمان بود، شکل گرفت. با این تفاوت که سازمان تشکیلاتی آنها افقی بوده و همه در کنار هم کار می کردند. یعنی به شکلی نبود که یک نفر طرح بدهد و دیگران اجرا کنند، بلکه همه در کنار هم طرح می دادند و با هم اجرا می کردند.

سزاوار می دانم مراتب قدردانی و سپاس خود را از جناب پرفسور "فوجی تا" استاد دوره آموزش کایزن در موسسه گسترش همکاری های ژاپن و خاورمیانه به جای بیاورم. هر جا که شاهد به بار نشستن این نهال ارزشمند در میهن گرامی مان باشم، زحمات آن مرد بزرگ را

به یاد خواهم آورد که تجارب گران‌بهای خویش که در طول ۳۰ سال به دست آورده بود را خالصانه و بدون هیچ چشم‌داشتی به ما ارزانی نمود.

از دوستان و همکاران ارجمند "گروه صنعتی مکرر" که با انگیزه مضاعف و مشارکتی صمیمانه، در پیاده‌سازی این رویکرد در گروه، مجدانه مشارکت نمودند، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

در پایان لازم می‌دانم از جناب مهندس "هومن خشنود" که طی برگزاری دوره "کایزن" در "گروه صنعتی مکرر"، همکاری صمیمانه‌ای با بنده داشتند و همچنین از جناب آقای "اصغر علی‌کرمی" که در پیاده‌سازی متون دوره آموزشی و ویراستاری آن زحمات ارزشمندی را متحمل شدند، سپاسگذاری نمایم.

محسن گل پور

اسفند ۱۳۸۸

مقدمه:

همیشه فرصتی برای دوباره نگاه کردن وجود دارد . آیا تا کنون برایتان پیش آمده است که دقیقاً همان زمانی که به چیزی احتیاج پیدا می کنید، ناگهان ناپدید شود و هر چه بگردید تنها این احساس در شما تقویت شود که دیگر نمی توانید پیدایش کنید. در چنین حالتی مدام در ذهنتان مرور می کنید که آنچه دنبالش هستید همیشه همین جا کنار دستتان بوده و هیچ وقت فکر نمی کردید که هنگام لزوم به قول معروف "یک قطره آب شده و در زمین فرو برود." به تدریج دنبال بهانه ای می گردید که به واسطه آن، تقصیر را به گردن دیگری بیندازید و اگر هم هیچ کس بهانه ای به دستتان نداد، بی نظمی افرادی که با شما در تعامل روزمره هستند، بدشانسی، آلودگی آب و هوا و یا هر گزینه‌ی دیگری را وسط کشیده و با پرخاش‌گری و تندمزاجی به عنوان عامل اصلی همه گرفتاری‌هایتان معرفی کنید .

تا اینجا داستان دیگر کاملاً عصبی و خشمگین شده‌اید و چندبار تصمیم می‌گیرید که بدون دست داشتن آنچه به دنبالش می‌گشتید، فرایند پیش رویتان را طی کنید . یکبار می‌بینید که همان‌جا روی میز کار یا صبحانه ، گوشه پیشخوان و یا کنار وسائل شخصی خودتان، به شکلی قرار گرفته است که بیش از همه اشیای پیرامون جلب توجه می‌کند و گویی تمام این مدت بی صبرانه در انتظارتان بوده است. تنها چیزی که می‌توان گفت این است که شیء گمشده به حدی جلوی چشمتان بوده که آن را ندیده و آنقدر به شما نزدیک بوده است که دستتان را برای برداشتنش دراز نکرده‌اید. همین‌جا یاد آوری می‌کنم که این داستان هر چند برای شما آشنا است ولی تنها مخصوص شخص شما نیست. در واقع می‌توان گفت که نمونه‌های آن هر روز برای هزاران نفر در اطراف شما رخ می‌دهد. مثلاً

وقتی که گوشی تلفن همراه یا خودکار و یا ساعت تان را به دست گرفته‌اید و با حالتی عصبانی و بی‌تاب به دنبال آن می‌گردید و یا وقتی که داخل رستوران درخواست یک لیوان آب کرده‌اید و تا مدت‌ها بعد از آنکه خواسته‌تان فراهم شده است همچنان منتظرید که یک لیوان آب برایتان بیاورند و یکبارہ متوجه می‌شوید که یک لیوان آب از همان ابتدا روی میزتان بوده است و به همین ترتیب مثال‌ها و نمونه‌های دیگر....

یک قانون کلی درخصوص همه این موارد وجود دارد که می‌گوید: "بعضی وقت‌ها آنچه به دنبالش هستید، آنقدر به شما نزدیک است که آن را نمی‌بینید." همین قانون درخصوص موقعیت‌ها و شیوه‌هایی که موجب پیشرفت شما در زندگی، کار و یا هر روند دیگری می‌شود نیز صدق می‌کند.

به عبارت ساده‌تر: شیوه‌ها و روش‌های کسب موفقیت در زندگی، آنقدر ساده و بدیهی هستند که حتی متوجه آنها نمی‌شوید و اگر قدری با دقت بیشتر پیرامون خود را نگاه کرده و آنها را کشف کنید، سپس در زندگی و کارهای روزانه تان به کار ببرید، خواهید دید که هر روز به شکل ملموس و قابل درکی، موفقیت‌ها و پیشرفت‌های جدیدی به دست آورده و یا بهره‌وری و توانمندی بیشتری در رویارویی با مسائل و بحران‌های پیش رویتان خواهید داشت و می‌توانید با هزینه کمتر و سرعت بیشتری آنچه می‌خواهید را حتی با کیفیت بالاتری به دست آورید. **فقط لازم است که نگاهتان را تغییر دهید.**

در فصل‌های بعد به شما خواهیم گفت که چگونه با کمی دقت بیشتر و تغییر روند فعالیت می‌توانید بزرگترین و بهترین موانعی را که در مسیر زندگی و یا کارتان وجود دارد را از میان برداشته و همواره در راه بهبود همیشگی قرار بگیرید.

تا کنون به این نتیجه رسیدیم که برای آنکه محیط کار، سازمان و یا جامعه‌مان متحول شود. نخست باید از خودمان شروع کنیم و اولین گام برای دست یابی به تحولات و دگرگونی‌های بزرگ از درون خود ما آغاز می‌شود. یعنی اینکه نگاهمان را باید نسبت به محیط و رخدادهای پیرامون و نیز توانایی‌ها و داشته‌هایمان تغییر داده و هرچه در اطرافمان پیدا می‌شود را به عنوان ابزاری جهت دستیابی به هدف فردی و یا گروهی خود ببینیم. به منظور داشتن چنین دیدگاهی ابتدا باید درست دیدن را تجربه کنیم.

به این تصویر دقت کنید :



در نگاه اول، چه چیزی نظرتان را در این تصویر جلب می‌کند؟ ممکن است چهره غمگین و نامتعارف یک پیرزن را در حالت نیمرخ ببینیم.

تصویر :



دلایل مختلفی وجود دارد که براساس آنها، ذهن انسان همواره بخشی از چشم اندازها و یا رخدادهای اطراف خود را انتخاب می‌کند و نسبت به بخش دیگر آن بی‌توجه است. در مجموع این دلایل، الگوهای ذهنی از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و تأثیر بیشتری دارند.

منظور از الگوهای ذهنی، پیش زمینه‌ها، اصول و باورهایی است که در ذهن انسان، پذیرفته شده و مبنای تحلیل و ارزیابی موضوعات جدید قرار می‌گیرند. پدیده‌های ذهنی جدیدی که توسط انسان شناخته می‌شوند، بر مبنای الگوهای ذهنی، تعریف می‌شوند.

به عنوان نمونه انسانی که در باورهای خود جهان را سراسر زشت و تاریک می‌داند به طور طبیعی، یافته‌های بعدی‌اش از جهان با نگاهی تیره و بدبینانه خواهد بود.

به قول مولانا:

پیش رویت داشتنی شیشه کبود لاجرم دنیا کبودت می نمود

همین رویکرد به صورت وارونه نیز اتفاق می افتد و برپایه آن، انسان زیبانگر و خوش بین، زیبایی های اطراف خود را زودتر درک می کند.

به تصویر قبل برگردیم. شاید این بار به جای چهره اندوهگین و غم انگیز پیرزن، یک دختر جوان و زیبا را با ظاهری مرتب و رسمی ببینیم.



به نظر می رسد عواملی که در گزینش تصاویر تاثیر دارند، غیر ارادی بوده و در لحظه نگاه کردن متوجه دلایل زشت دیدن و یا زیبا دیدن خود نباشیم. درحالی که این موضوع با آنچه در ذهن مان شکل گرفته و یا تبدیل به باور شده است، رابطه مستقیم دارد. به عبارت دیگر:



نحوه نگرش ما به دنیای پیرامون، از ضمیرناخودآگاه و الگوهای شکل گرفته در ذهن مان تاثیر می پذیرد.

در هر صورت نباید فراموش کنیم که نگاه ما قدرت درک و ارزیابی دیده‌های خود را ندارد. به همین خاطر اگر از ذهن و اندیشه‌مان کمک بخواهیم، با کمی دقت بیشتر گوشه‌ها و ابعاد دیگری را کشف خواهیم کرد و با تکیه بر یافته‌های فراگیر خود، تصمیم بهتری خواهیم گرفت.

حالا تصاویری که در ادامه می‌آید را با دقت نگاه کرده و سعی کنید جنبه‌های مختلف تصاویر را کشف کنید .







ممکن است بگویید که این نمونه ها به طور کلی تصاویر چند جانبه بوده و به بازی ها و سرگرمی های هوشی شباهت دارند و نمی توان آنها را با واقعیت های زندگی مقایسه کرد .

بدون شک پاسخ ما در مورد قسمت اول گفته شما مثبت است و تأیید می کنیم که همه این تصاویر دو جانبه و همانند سرگرمی های هوشی هستند . اما:

آیا نمی توان آنها را با واقعیت های زندگی مقایسه کرد ؟

نظر شما چیست ؟

آیا هر آنچه در اطراف ما رخ می دهد، برگرفته از واقعیت محض بوده و تنها یک مفهوم مطلق دارد؟

آیا همه انسان‌ها، برداشت‌ها و ادراکات یکسانی از گفته‌ها و یا دیده‌ها، شنیده‌ها و در مجموع پدیده‌های جهانی که در آن زندگی می‌کنند، دارند؟

مطمئن باشید که پاسخ مثبت نخواهد بود.

دنیای پیرامون ما را مجموعه‌ای از پدیده‌های گوناگون تشکیل داده‌اند و هر انسانی که در آن زندگی می‌کند، جلوه‌های مختلفی از آن را درک می‌کند و تفکر و باورها و ذهنیت‌هایش را براساس آن شکل می‌دهد.

پس دقت بیشتر و نگاه عمیق‌تر به حوادث، مشکلات و اشیائی که در اطرافمان وجود دارند، به‌کارگیری قدرت اندیشه و تفکر خلاق در جهت بهره‌مندی و استفاده بهتر از همه داشته‌های موجود، نوآوری در نحوه چینش و برقراری ارتباط بین اشیاء، برنامه‌ها و رویکردها، همچنین سازماندهی و ایجاد نظم منطقی میان همه چیزهایی که به ما وابستگی دارند، از جمله عوامل و راهکارهایی هستند که می‌توانند در روند تغییر نگرش‌های ما نقش داشته باشند.

چنین تحولی پس از شکل‌گیری در درون ما، برنامه‌ریزی‌ها و رفتارهایمان را به طور کلی تحت تأثیر خود درآورده و خود را در همه زمینه‌ها و جنبه‌های زندگی فردی و اجتماعی‌مان نمایان می‌سازد. همین نمایش ناخودآگاه تحول، موجب انتقال آن به دیگران می‌شود.

در نتیجه: اولین قدم را باید همیشه از جلوی پایمان برداریم. یعنی از نقطه‌ای شروع کنیم که در آن قرار داریم.

رویکرد مدیریتی "کایزن" که در این کتاب مطرح می‌شود، هر چند که یک الگوی مدیریتی است ولی از آنجا که اساس آن بر تحول فردی و تغییر نگرش انسان قرار گرفته است. چنانچه توسط هر انسانی در هر جای جهان درک شود، نه تنها روند کار و فعالیت گروهی و سازمانی وی را به کلی متحول می‌کند، بلکه در تمام مراحل و زمینه‌های زندگی شخصی



از جمله نحوه زندگی روزمره و تعامل با افراد خانواده وی نمایان شده و فرد را همیشه و در همه جای زندگی اش کمک می‌کند تا براساس داشته‌ها و توانایی‌هایش در موقعیت‌های گوناگون، بهترین تصمیم را بگیرد و آن را اجرا کند.



فصل اول: ژاپن از آغاز تا امروز

۱- آغاز شکل گیری و پیدایش ژاپن در قرن پنجم میلادی

۲- ویژگی‌های جغرافیایی و زیست محیطی

۳- دولت امپراطوری و حکومت اشراف

۴- دولت توکوگاوا: شکل گیری، وضعیت، اقدامات

۵- پیدایش دوباره امپراطوری

۶- ویژگی‌های عمومی مردم ژاپن

ژاپن از آغاز تا امروز

پیش از شناختن اصول مدیریتی "کایزن" لازم است به صورت مختصر با تاریخ این کشور و آداب و رسوم و فرهنگ مردم آن، آشنایی پیدا کنیم. به این ترتیب علاوه بر آماده سازی بستر ذهنی، شرایط و امکاناتی که از نظر تاریخی و فرهنگی در این کشور وجود داشته و نقش زیربنایی و اصولی در شکل گیری این نوع مدیریت در ژاپن داشته است را درک کرده و ببینیم در صورت بودن و یا نبودن اینگونه زیربناها و الگوها، چگونه می توان شیوه مدیریت کایزن را در دیگر محیط های کار و زندگی، پیاده سازی و اجرا کرد.

از سوی دیگر "بهره گیری از خرد و اندیشه دانایان و اندیشمندان جهان" و "تشخیص راه درست و صحیح در هر حادثه ای که برای شخص اتفاق می افتد با عبرت گیری و پند آموزی از حوادث مشابه تاریخ" فایده هایی هستند که از قدیم برای تاریخ به شمار می رفته و برای صاحبان اندیشه روشن بوده است که برخلاف باور گروهی از مردم، مسائل مهم زندگی بشر قابل تجربه و تکرار هستند و چنانچه زمینه های پیشرفت یک ملت را شناسایی کنیم و بتوانیم شرایط و وضعیتی مشابه آن در فضای پیرامون خود ایجاد کنیم، به طور قطع و یقین به نتایج همسانی دست خواهیم یافت.

بیهقی می گوید: "تواریخ خزاین اسرار امور است ... لاجرم هر که در تاریخ تأمل کند در هر واقعه که او را پیش آید، نتیجه عقل جمله عقلای عالم به وی رسیده باشد و دست غوغا و لشکر وقایع و حوادث از تاراج ذخایر فکرت او بسته باشد."

۱- آغاز شکل گیری و پیدایش ژاپن در قرن پنجم میلادی



آغاز شکل گیری ژاپن به پنج قرن بعد از میلاد مسیح برمی گردد، تا قرن پنجم میلادی، کشوری به نام ژاپن وجود نداشته است . به عبارت دیگر، همه تاریخ این کشور بیش از ۱۶ قرن نیست. و در مقایسه با دیگر کشورها و تمدن های کهن جهان شرق مانند چین، ایران و مصر می توان گفت کشوری بسیار جوان و نوپا است.

۲- ویژگی های جغرافیایی و زیست محیطی



این کشور از نظر جغرافیایی و موقعیت اکوسیستم از محدودترین کشورهای دنیا در آخرین نقطه شرق جهان است، از یک سو اقیانوس و از سوی دیگر دریا آن را در بر گرفته و در مجموع از ۳۶۰ جزیره پراکنده و چهار جزیره اصلی تشکیل شده است. همه وسعت مجموعه این جزیره ها در کل کمی بیش از ۳۷۰ هزار کیلومتر مربع می باشد یعنی حدود یک پنجم مساحت کشورمان ایران، و جالب اینکه ۸۵٪ این مساحت را سرزمین های کوهستانی و ارتفاعات پوشیده از سنگلاخ دربرگرفته است. زمین های تخت ژاپن بیش از ۶۰ الی ۷۰ هزار کیلومتر مربع نیست. عامل دیگری که شمار محدودیت های محیطی و جغرافیایی را در داخل این کشور بالا می برد، وجود کوه های آتشفشان است. به این معنی که ژاپن کشوری زلزله خیز به شمار می آید و در سال حدود ۱۵۰۰ لرزش در آن روی می دهد که اکثر آنها هم منجر به زمین لرزه می شود.

در نتیجه این محدودیت‌ها، تمدن ژاپن تنها برپایه دو عامل؛ یعنی صید ماهی از دریا و کاشت برنج در زمین‌های حاصل خیز این سرزمین که البته وسعت چندانی ندارند، شکل گرفت .



هر چند ژاپن کشوری سر سبز و حاصلخیز است ولی بخاطر ویژگی‌های محیطی، آب و هوای ناپایدار و متلاطمی که دارد. بسیاری از فصل‌های سال همراه با طوفان‌های موسمی و باران‌های شدید و سیل آسا بوده و به خاطر فعالیت‌های کوه‌های آتشفشانی عموماً خاک این کشور بر اثر زلزله‌های شدید در حال لرزیدن است. همه موارد نشان می‌دهند که کشور ژاپن بهره‌ناچیزی از موهبت‌های الهی و سرمایه طبیعی داشته است و خود گواه سختی‌ها و مشکلاتی است که در روند پیشرفت و توسعه این کشور وجود داشته است. البته این نکته بسیار حائز است که همین محدودیت‌ها درعین مانع تراشی در مسیر پیشرفت، به نوعی فرصت هم به شمار می‌رفته است و همین عوامل محدودیت از نگاه دیگر، مانع هجوم

بیگانگان به داخل خاک این کشور بوده و به همین علت ژاپن در مقایسه با سایر کشورها، کمتر مورد هجوم ملت های دیگر و تحت نفوذ و سلطه بیگانگان قرار داشته است.

محدودیت‌هایی از قبیل دریا، اقیانوس و دوری این سرزمین از کشورهای دیگر، به ویژه کشورهای اروپایی باعث شده که مردم آن تا قرن ۱۵ و ۱۶ میلادی کمتر مورد هجوم بیگانگان قرار بگیرند و این خود فرصتی برای نهادینه کردن فلسفه‌ها و باورها در نسل‌های مردمان ژاپن بوده است .

در بخش‌های قبلی اشاره کردیم که آنچه موجب پیشرفت می‌شود، تحول و تغییر در نگرش است. بر مبنای چنین رویکردی می‌توانیم عوامل طبیعی و مشکلات جغرافیایی ژاپن را نیز فرصتی برای توجه به اوضاع داخلی و تکیه بر توانایی‌های انسان ارزیابی کرده و این طور نتیجه گیری کنیم که اگر طبیعت ژاپن، با پیشرفت‌های علمی و صنعتی موافق و هم راستا نبوده ولی فرصتی برای ژاپنی‌ها فراهم کرده بود تا از آرامش نسبی برای بهره برداری از تفکرات و شکل گیری نگرش‌های خود استفاده کنند.

۳- دولت امپراطوری و حکومت اشراف



از قرن پنجم هجری تا قرن دوازدهم، دولت امپراطوری و حکومت اشراف در ژاپن برقرار بوده است. برخلاف نگرش‌های ظاهری، تفکر ژاپنی‌ها و منشاء نگرش آنان، کاملاً دینی است. آنها براساس آیین "شین تو" که خود شاخه‌ای از "مائوئیسیم" است بر این باورند که فرمانده و یا امپراطور نماینده خدا بر روی زمین است و بر مبنای چنین اعتقادی تلاش آنها در جهت اطاعت از فرمانده‌شان، یک عبادت است. در واقع ریشه و فلسفه نگرش آنها به گونه‌ای است که تبعیت و پیروی از امپراطور به معنی پیروی از خدا و خدمت به وی خدمت به خدا است. البته نمی‌خواهیم وارد این بحث شویم و تنها یک اشاره گذرا به آن می‌کنیم که چنین اعتقادی تداعی‌گر همان مفهوم جدا نبودن دین و سیاست در جامعه است.



از قرن ۱۲ تا قرن ۱۹ حکومت سامورائی‌ها در ژاپن شکل می‌گیرد . سامورائی‌ها با آن که به اعتقاد و نگرش تقدس مابانه خود نسبت به امپراطور، وفادار می‌مانند، ولی به طور عملی حکومت را در دست می‌گیرند. این دوره همراه با تغییراتی بوده است که رویکردهای اولیه آن، تأثیرات مثبتی در پی نداشته و چندان مورد پسند نیست . تقریباً می‌توان قرن‌های ۱۵ و ۱۶ میلادی را دوران جنگ‌های داخلی ژاپن قلمداد کرد و در همین دوران کشورهای غربی پس از به دست آوردن تکنولوژی و فن آوری‌های جدید، توان عبور از موانع و حرکت به سوی ژاپن را نیز پیدا می‌کنند.



در همین هنگام شاهد هستیم که کشورهایی مانند روسیه، انگلیس، آلمان، هلند و فرانسه به همراه بعضی کشورهای منطقه مانند کره و چین به سوی این کشور هجوم آورده و در داخل کشور نیز اقوام گوناگون و نامتمرکز ژاپنی با هم درگیر جنگ‌های داخلی می‌شوند. یکی از دلایل جنگ‌های داخلی، وجود لایه‌های طبقاتی متفاوتی بود که در جامعه ژاپن شکل گرفته و تقسیم بندی‌های اجتماعی فاصله داری را ایجاد کرده بود. به طور نمونه جامعه از طبقه فرمانروایان و امپراطوران، طبقه لشکریان و طبقاتی مانند کارکنان و خدمه و سپس طبقات پایین دست و دون پایه اجتماعی شکل می‌گرفت. به همین خاطر نارضایتی‌های شدید میان طبقات گوناگون پیدا شده و این تضاد طبقاتی در مرحله بعد تبدیل به بهانه‌ای شد که در هر منطقه یک "امیر" یا "فرمانده" و سردار جنگی بتواند با تکیه بر آن، گروهی از مردم را زیر فرمان خود در آورده و با دیگر مناطق وارد جنگ و نبرد شود. کشورهای بیگانه نیز چنین موقعیتی را غنیمت دانسته و راه نفوذ به داخل این کشور را یافته بودند.



سرانجام در سال ۱۵۴۰ میلادی "تفنگ" با حمله مسیحیان، وارد ژاپن شد. در ابتدا مسیحیان آن را به عنوان ابزار شکار وارد می‌کنند و از این ترفند برای رسیدن به اهداف خود استفاده می‌کنند. ژاپنی‌ها نیز برای آنکه بتوانند به غیر از ماهیگیری و کاشت برنج، منبع دیگری برای تأمین نیازهای خود پیدا کرده و از طریق شکار و بهره‌گیری آسان‌تر از دیگر جانوران، به اقتصاد خانواده خود کمک کنند، با آغوش باز تفنگ را می‌پذیرند ولی به سرعت تغییر رویکرد داده و به وسیله‌ای برای افزایش خونریزی‌ها و شکار جان انسان‌های بیشتر تبدیل می‌شود.

۴- دولت توکوگاوا: پیدایش و شکل‌گیری، وضعیت و اقدامات



از سال ۱۶۰۳ تا ۱۸۲۸ میلادی یعنی از اوائل قرن هفدهم تا اواخر قرن نوزدهم به مدت ۲۶۵ سال حکومت "توکوگاوا" به طول انجامید. حکومت "توکوگاوا" به قدرت رسیدن سلسله‌ای از حاکمان نظامی موروثی و به عبارت دیگر پادشاهانی بود که در اصطلاح به آنها

"شوگان" می‌گفتند. اگر بخواهیم جایگاه و اهمیت حکومت "توکوگاوا" در ژاپن را با یک مثال روشن‌تر کنیم، می‌توان آن را با دوران حکومت "امیرکبیر" در ایران مقایسه کرد. با این تفاوت که امیرکبیر به مدت سه سال توانست اندیشه‌های جدید خود را در کشور پیاده کند و هنوز هم آثار آن را می‌توان درک کرد، ولی حکومت "توکوگاوا" در طی ۲۶۵ سال، بستری را فراهم کرد که کشورش از یک وضعیت نابسامان و بدوی به یکی از قطب‌های بزرگ زمانه خویش تبدیل شود.

مبنای عمل‌کرد و فعالیت حکومت "توکوگاوا"، در هم شکستن لایه‌های اجتماعی ژاپن بود. این حرکت تأثیر فراوانی به جای گذاشته و تا حد زیادی توانست نظام طبقاتی را تغییر دهد و طبقه‌های مختلف اجتماعی را به هم نزدیک نماید. در ادامه همین روند تسلط طبقه‌های مافوق و بالادست، نسبت به طبقه‌های پایین دست جامعه بسیار کاهش یافت. همین مساله باعث شد تا طبقات میانی و پایین دست جامعه که به طور طبیعی عموم مردم هر جامعه را شامل می‌شوند، مشارکت گسترده‌تری در امر سازندگی کشور خود داشته و سهم بیشتری در تحول درونی آن به عهده بگیرند.

ایجاد تحولات درونی ژاپن در این دوران، بدون مانع نبود، هم زمان با تحولات بنیادین "توکوگاوا"، مسیحیان و دیگر ملت‌های بیگانه با این احساس که تحولات ژاپن، موجب خارج شدن این سرزمین از قلمرو سلطه‌شان خواهد شد، هجوم‌های پیاپی و حملات بی‌وقفه‌ای را به این کشور آغاز کردند. در واقع دولت "توکوگاوا" هنگامی که مشغول سازندگی داخل کشور بود، باید در مرزهای بیرونی خود با بیگانگان مبارزه می‌کرد.

شاید اگر نگاهی به تاریخ خودمان و یا سایر کشورهای جهان بیندازیم، خواهیم دید که هر تحول داخلی با مجموعه‌ای از مقاومت‌های خارجی همراه بوده است و همواره کسانی که منافع خود را در طی تحولات درونی یک جامعه در خطر می‌دیدند، مانع تراشی کرده‌اند. از آنجا که تسلط بیگانگان بر یک جامعه، همواره با ظهور تحولات استقلال‌خواهی و توسعه

طلبی در تعارض است، این نکته در هر سرزمینی که یک زمان تحت نفوذ بیگانگان بوده و سپس قصد رهایی از سلطه قدرتمندان و استعمارگران را داشته باشد، قابل مشاهده است. چنین روندی را می توان در ژاپن، کره و یا کشور خودمان در مراحل مختلف تاریخی مشاهده کرد.

در سال ۱۸۰۰ میلادی حمله سنگین و گسترده انگلیس و روسیه به این کشور رخ می دهد. با وجود خسارت های بسیاری که در این زمان به کشور وارد شده و خون های بسیاری که ریخته شد، به دلیل پشتیبانی مردم از حکومت و پشتوانه اعتقادی مردم بر این مبنا که خدمت به حاکم و پادشاه را برابر با خدمت به خدا می دانستند، اشغال ژاپن و قرار گرفتن آن زیر سلطه بیگانگان محقق نگردید.



تجربه تاریخی ملت های مختلف این موضوع را ثابت می کند که کشورهای استعمارگر و سلطه جو هرگاه متوجه حضور یک ملت و یا سرزمین در حال توسعه و پر رونق شوند، نخستین اقدام شان برپایی جنگ و شعله ور ساختن آتش کینه توزی و تهاجم علیه آن ملت و

یا سرزمین بوده و همه توان خود را برای نابودی‌شان به کار می‌گیرند، ولی اگر موفق نشوند، رویکرد شان را تغییر داده و رابطه‌ای دوستانه با محوریت صلح و توسعه تجاری و بازرگانی را با دشمن دیروز خود و شکاری که در گذشته موفق به صیدش نشده‌اند، در پیش می‌گیرند. بر مبنای چنین رویکردی، اروپاییان استعمارگر و متهاجم پس از آن که، به خاطر سیاست متمرکز و همبستگی درونی ژاپنی‌ها در تمام سالهای درگیری و حمله نظامی، اجازه نفوذ به خاک این کشور را نمی‌یابند، از سال ۱۸۵۸ میلادی شروع به ایجاد روابط تجاری با آن می‌کنند.

در مجموع ۲۶۵ سالی که حکومت توکوگاوا در ژاپن برپا بود، حدود ۲۵۵ سال آن توأم با جنگ و مبارزه بوده و روابط تجاری به تدریج در ۱۰ سال پایانی این حکومت شکل می‌گیرد. در واقع بیگانگان مهاجم در می‌یابند که ژاپن به کشور قدرتمندی تبدیل شده است و دیگر نمی‌توان آن را از میان برداشت و چاره‌ای به غیر از برپایی روابط متقابل و دو سویه وجود ندارد.



همان‌طور که تا کنون گفته شد: کشور ژاپن در طول ۲۶۵ سال حکومت "توکوگاوا" موفق به انجام یک جهش طولانی از حالت بدوی و آسیب‌پذیر خود به یک قدرت منطقه‌ای و حتی بین‌المللی گردید و مردم این کشور در تاریخ خود وی را به عنوان پدر تحول و دموکراسی می‌شناسند. چراکه دولتی را پایه‌گذاری کرد که بنیان‌های حکومت و نگاه مردم را تغییر داد.

نخستین اقدام این سلسله ایجاد یک حکومت مرکزی بود، یعنی حکومتی که همه نقاط ژاپن را تحت فرمانروایی خود داشته باشد. پیش از این اشاره کردیم که ژاپن، کشوری یکدست و هموار نبود و به خاطر شرایط زیست محیطی نمی‌شد به همه جای آن حرکت کرده و به صورت یکپارچه، همه مناطق را تحت تسلط یک نظام مرکزی درآورد. یعنی اینکه از جزیره‌هایی بسیار زیادی تشکیل شده و هر کدام از این جزایر فرمانروا و حاکم خود را داشت. در حقیقت ایجاد چنین بستری در ژاپن بسیار سخت و دشوار بود. از سوی دیگر برپایی دولت مرکزی بالاترین میزان اهمیت را داشته و به عنوان اساس و پایه اقدامات بعدی دولت "توکوگاوا" به شمار می‌رفت. از این رو نیروی فراوانی را به این موضوع اختصاص داده و زمان زیادی را صرف آن کرد.

این حکومت در گام بعد، نظام کنترل جمعیت را پی‌ریزی کرد. در سال ۱۶۰۰ میلادی کشور ژاپن دارای ۱۲ میلیون نفر جمعیت بود. این میزان جمعیت تا سال ۱۷۰۰ میلادی یعنی ۱۰۰ سال بعد ۲/۵ برابر شده و در این سال به ۳۰ میلیون نفر رسید. توکوگاوا با توجه به محدودیت‌هایی که در کشورش ملاحظه می‌کرد، افزایش جمعیت را یک تهدید به شمار آورده و احساس می‌کرد در صورت ادامه روند رشد جمعیت، بحران بزرگی به وجود خواهد آمد. در نتیجه نظام کنترل جمعیت را بنا نهاد. به موجب این نظام تا سال پایان حکومت وی، یعنی ۱۸۶۰ میلادی نسبت به سال ۱۷۰۰ میلادی، ژاپن تنها با ۱۰٪ افزایش جمعیت مواجه گردید، در این سال جمعیتی برابر با ۳۳ میلیون نفر در ژاپن زندگی می‌کرده‌اند. باید دقت کرد که این اتفاق حدود ۳۰۰ سال پیش در کشور ژاپن رخ داده است، در حالی که

هنوز بسیاری از کشورها با روند کنترل جمعیت گرفتار چالش هستند و این خود نشان از عمق تفکر و آینده نگری «توکوگاوا» داشته است.



اقدامات دیگر حکومت "توکوگاوا" شامل: شکل گیری صنعت ساختمان، توسعه کشتزارهای برنج، کنترل رودخانه‌ها و ساخت پل‌ها و ایجاد سیستم آموزش کلاسیک مدارس بود. با توجه به شرایط اقلیمی ژاپن اقدامات ایشان در جهت بهره گیری از منابع موجود بود. نادیده نباید گرفت که منابع طبیعی هیچ کدام تغییری نسبت به گذشته و زمان حاکمیت دیگر فرمانروایان و امپراطورها نداشتند. یعنی رودها همان رودهای گذشته و زمین‌ها، همان زمین گذشته بودند، ولی آنچه پیش از این موجب ایجاد بحران در جامعه شده بود، به خاطر تحول در نگرش مردم به نوعی فرصت تلقی می‌شد و سطح آگاهی عمومی به حدی رسیده بود که کاستی‌های طبیعت و شرایط جغرافیایی کشور با بهره‌گیری از توانایی بشری دگرگون شده و مورد استفاده قرار می‌گرفت. خشک کردن دریا و کاشت برنج در دامنه کوه‌ها از اقدامات این دوره بود.

این حکومت همچنین با در پیش گرفتن یک شیوه مبتکرانه و عالمانه، موفق شد از توانایی فکری و دارایی‌های مالی همه اقشار جامعه جهت ساختن جامعه بهره‌گیری نموده و روند توسعه داخلی را سرعت ببخشد. از این نظر در طول سال‌های پیشرفت، سیستم‌های مالی اعتباری بسیار ارزشمندی در این کشور شکل گرفت و مردم سرمایه‌های خود را از طریق نظام‌های مشابه بورس در پروژه‌های جامعه سرمایه‌گذاری می‌کردند.

با توجه به درجه اهمیت، تصمیمات حکومتی، مدیریت اجتماعی و اخلاقی جامعه در این زمان توسط سامورایی‌ها انجام می‌شد.



امروزه رسانه‌های غربی و جریان‌های تبلیغاتی جهان، در تصویری که از "سامورایی‌ها" ارائه کرده‌اند انسان‌هایی کینه‌توز و خونخوار را نشان می‌دهند که تنها دغدغه آنها کشتن، جنگیدن و غارت اموال دیگران است. در حالی که همه آنها پاسداران دین بوده و هدف

اصلی شکل‌گیری‌شان، دفاع از اعتقادات و حمایت از باورهای دینی جامعه بوده است. به همین خاطر گزینش آنها بر مبنای ارزش‌های اخلاقی، منش‌های جوانمردانه و توانایی‌های جسمی و رزمی بوده است. حکومت توکوگاوا نیز به خاطر داشتن همین ویژگی‌های برجسته، مدیریت اجتماعی و اخلاقی جامعه را به آنها سپرد. امروزه احترامی که نسبت به یک سامورایی در جامعه ژاپن وجود دارد، برگرفته از همان منش‌ها و رفتارهای کهن و آیین‌های آن دوران است.

به منظور ارائه تصویر کامل‌تری از اقدامات این حکومت، ناگزیر باید به ایجاد بستر مناسب برای بازرگانان، هنرمندان و کشاورزان اشاره کنیم که از سرفصل‌های با اهمیت اقدامات دوران توکوگاوا است.

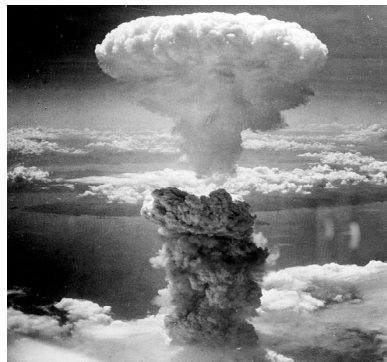


۵- پیدایش دوباره امپراطوری



سال ۱۸۶۸ میلادی پایان حکومت «توگواوا» و آغاز حکومت امپراطوری مجدد ژاپن است. در این سال بار دیگر امپراطور با همان ویژگی‌های سابق خود بر ژاپن سلطه پیدا کرده و اقدامات خود را شروع می‌کند.

تغییر روند عمومی جامعه، زمینه‌ای برای بیگانگان و قدرت‌های اروپایی فراهم می‌کند تا بار دیگر برای حمله به ژاپن تشویق شوند. در تداوم چنین وضعیتی جنگ‌های اول و دوم جهانی صورت پذیرفته و این کشور به شکل جدی درگیر جنگ‌های خارجی می‌شود.



با فرارسیدن سال ۱۹۴۵ میلادی و پایان جنگ جهانی دوم، بازهم حکومت دموکراتیک در ژاپن شکل می‌گیرد و مردم در پی آسیب‌هایی که از کشورهای بیگانه به میهن‌شان وارد می‌شود، به این نتیجه می‌رسند که برای حفظ کشورشان باید همان تفکرات شکل گرفته در دوران «توکوگاوا» را ادامه دهند.

امروزه حکومت «توکوگاوا» به خاطر آنکه توانست بستری برای مشارکت و همکاری همه اقشار جامعه در سازندگی ملی، ایجاد کند، یک سنبل ارزشمند اقتصادی و معنوی به شمار می‌رود. در واقع دست‌آورد اصلی این حکومت، آگاه‌سازی مردم نسبت به دارایی‌های ایشان و استفاده از توانایی‌های موجود در همه اقشار در مسیر آبادانی جامعه بود. حکومت "توکوگاوا" به خوبی درک کرده بود که نخبه‌ها و استعداد‌های درخشان، بخش محدودی از جامعه را تشکیل داده و شاید ۱٪ جامعه را نیز تشکیل ندهند، پس برای گام برداشتن در مسیر توسعه باید همه افراد جامعه را سهیم کرد.



راجع به پیشرفت های این کشور و دخالت نظام حاکم در آن، همین یک جمله کافی است که «ژاپن را ژاپنی‌ها ساختند، نه یک فرد یا دولت خاص». البته حمایت‌ها و تشویق‌های دولت، علاوه برآنکه چنین شیوه عالمانه‌ای برای درگیر ساختن فکر و نیروی عموم جامعه را رقم زده بود، به خودی خود نیز نقش راهبری و هدایت فعالیت‌های جامعه را ایفا می‌کرد و از مردم می‌خواست تا برای بهتر شدن اوضاع جامعه فکر کنند و پیشنهاد بدهند.

این همان شیوه مدیریت "کایزن" است که نخستین بار بر مبنای پیشنهادهای عمومی در ژاپن به اجرا رسیده و در حال حاضر، در بیش از ۹۰ کشور جهان در سطوح مختلف به کار گرفته می‌شود.

بد نیست بدانید که قدیمی‌ترین نمونه پیشنهادگیری به سال ۱۷۲۱ میلادی در زمان یاشی میونی توکوگاوا که هشتمین شوگان ژاپن بود بر می‌گردد. وی برای نخستین بار به صورت مستقیم موضوع ارائه پیشنهاد از سوی مردم را مطرح کرده و در مجموع فرامین حکومتی خود دستور زیر را صادر کرد: «ایده‌هایتان را آشکار سازید... به ایده‌هایی که مورد پذیرش قرارگیرند پاداش اعطا خواهد شد.» به این ترتیب همه شهروندان اجازه یافتند پیشنهادها، درخواست‌ها یا شکایات‌شان را در صندوقی که جلوی ورودی قلعه ادو (Edo) قرار داده شده بود بیندازند. البته این صندوق صرفاً راهی بود برای اینکه این حاکم از احساس مردم نسبت به تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌هایش آگاه شود.

اگر بخواهیم از چنین رویکردی برای پیشرفت سازمانمان استفاده کنیم. بر همین اساس باید همه افراد و اعضای آن سازمان درگیر پیشرفت سازمان باشند، مجموعه مدیریت هرگز به تنهایی نمی‌تواند چنین پیشرفتی را ایجاد کند.

۶- ویژگی‌های عمومی مردم ژاپن

هم‌اکنون شاهد هستیم که این کشور با جمعیتی بالغ بر ۱۲۰ میلیون نفر و محدودیت همه جانبه زمین‌های قابل کاشت، حتی یک گرم برنج وارد نمی‌کند. در زمینه‌های دیگر نیز وضعیت بر همین منوال است، به عنوان نمونه همین کشوری که در قرن پنجم، پدیدار شده و تا مدت‌ها درگیر مسائل قومی و قبیله‌ای و جنگ‌های داخلی بوده است، در قرن نوزدهم بالاترین میانگین باسوادی را در دنیا به خود اختصاص داد. یعنی در یک دوره ۲۵۰ ساله خود را به سطحی رساند که بالاترین رده علمی جهان و بالاترین بهره‌وری نیروی انسانی در سطح دنیا را پیدا کرد.

پدیده‌هایی که از آن صحبت کردیم، مجموعه باورهای دینی و تفکرات اجتماعی است که طی ۲۶۵ سال شکل گرفته و نشأت پذیرفته است. حفظ و حراست آنها تا به امروز تبدیل به ویژگی‌هایی شده است که می‌توانیم آنها را در مردم ژاپن ملاحظه کنیم.

چنانچه این ویژگی‌ها را مورد کنکاش قرار دهیم، خواهیم دید که در بطن خود ارزش‌های اخلاقی به شمار می‌روند، یعنی اینکه مردم این کشور چنین ارزش‌هایی را در خود پروراندند و تجلی بیرونی آن نیز به صورت سازندگی و پیشرفت در جامعه‌شان درآمده است. در زبان فارسی این ضرب‌المثل را داریم که «از کوزه همان برون تراود که در اوست». بر همین اساس تا افراد جامعه، سازمان و یا خانواده‌ها به صفتهای پسندیده و ارزشمند انسانی مزین نباشد و افراد آن معتقد به اصول انسانی نباشند، هیچ‌گونه خروجی و محصول ارزشمندی نخواهد داشت. در واقع رخدادهای متعالی بیرونی تنها زمانی به وقوع می‌پیوندد که ارزش‌های درونی وجود داشته باشد.

ویژگی‌های کلی مردم ژاپن نیز از این قرار هستند:

- کار گروهی
- وفاداری شدید
- نزدیکی طبقات اجتماعی
- سازمان‌های افقی
- کار سخت و تلاش مجدانه
- معتقد به اخلاق خانوادگی
- معتقد به رعایت حقوق دیگران
- احترام متقابل

همان طور که می‌بینید هیچ کدام از این گزینه‌ها، ویژگی خارق‌العاده و منحصر به فردی نیست، مثلاً «هوش بالا» و موارد مشابه آن ... از سوی دیگر بستر همه این ویژگی‌ها، ارزش‌های درونی است و نقش آفرینی چنین ویژگی‌هایی در تحولات اجتماعی، به طور طبیعی در مسیر ارزش‌های گروهی و اجتماعی خواهد بود.





فصل دوم : مدیریت کایزن (kaizen Management)

۱- اصول ثابت و ماندگار برای همه مردم جهان

۲- بهبود مستمر (Continuous Improvement)

۳- معنای لغوی کایزن

۴- تعریف کایزن

۵- زندگی بر مبنای کایزن

۱- اصول ثابت و ماندگار برای همه مردم جهان

اصول مدیریتی "کایزن"، شیوه مدیریت ویژه کشور ژاپن است که اساس پایه گذاری فرهنگ مدیریتی در این کشور را شکل می‌دهد. شاید برای خیلی از افراد در همان آغاز کار این سؤال پیش بیاید که این نوع مدیریت مخصوص مردم ژاپن و متناسب با فرهنگ ژاپنی‌ها است، از کجا معلوم که در کشور ما نیز بتوان آن را پیاده کرد. ما انسان‌های دیگری هستیم و خصوصیات و ویژگی‌های مخصوص خودمان را داریم.

متأسفانه اولین رویکرد ما در برخورد با مسائل جدید همیشه همینطور است و خیلی سریع اعلام می‌کنیم که "این حرف‌ها برای جای دیگر و وابسته به شرایط دیگری است." به همین خاطر برای شما گزارش گسترده‌ای در مورد کشورهایی که این شیوه مدیریتی در آنها پیاده شده است تهیه کرده‌ام. البته نه در تمام آن کشور، بلکه در بعضی سازمان‌های آن کشورها، یعنی اینکه در خیلی از کشورها، سازمان‌هایی پیش قدم شده‌اند تا مدیریت KAIZEN را درون خود اجرا کنند. این گزارش دربرگیرنده نام کشورهایی است که پیاده سازی این نوع مدیریت در آن‌ها، نتایج موفقیت آمیزی به دنبال داشته است.

Overseas Experience					
Asia		Europe	Africa	America	Middle East
Korea	Bangladesh	Finland	Egypt	USA	Saudi
Taiwan	Pakistan	France	Sudan	Mexico	Kuwait
Philippines	Laos	Germany	Cameroon	Canada	Oman
Malaysia	Mongolia	Hungary	Ghana	Peru	U.A.E.
Thailand	Singapore	Spain	Tanzania	Brazil	Qatar
Nepal	Sri Lanka	Austria	Zambia	Argentina	Bahrain
India	Hong Kong	Swiss			Iran
Indonesia	Uzbekistan	Italy			Turkey
Kazakhstan		Ireland			



در آسیا : کشورهای کره، تایوان، فیلیپین، مالزی، تایلند، نپال، هند، اندونزی، قزاقستان، بنگلادش، پاکستان، لائوس، مغولستان، سنگاپور، سریلانکا، هنگ کنگ و ازبکستان

به همین ترتیب در اروپا : فنلاند، فرانسه، آلمان، مجارستان، اسپانیا، ایتالیا، اتریش، سوئیس، ایرلند.

در آفریقا : مصر، سودان، غنا، کامرون ، تانزانیا و زامبیا

در آمریکا : ایالات متحده، مکزیک، کانادا، آرژانتین، برزیل

در منطقه خاورمیانه : عربستان سعودی، کویت، عمان، امارات، قطر، بحرین، ترکیه و ایران.

مشاهده نمودید که حتی سازمان‌هایی در داخل کشور خودمان نیز وجود دارند که سیستم مدیریت کایزن در آنها پیاده شده است . این یک نکته مثبت است که بدانیم این اتفاق پیش از این افتاده است و از آنجا که خیلی از این کشورها چه از بعد علمی، چه مسائل فرهنگی و چه از نظر فن‌آوری‌های جدید و تکنولوژی در رده‌های پایین تری از ما قرار دارند، پس در سازمان ما هم قابل پیاده شدن است . پس همین حالا که در ابتدای مسیر هستیم باید موج‌های نگران کننده ای که مدام درون ذهن ما تکرار می کنند " این سیستم برای شرایط و فضای دیگری تشکیل شده است " را باید از خود دور کنیم .

فلسفه کایزن، نگرش بر مبنای صفر تا صد نیست، یعنی به گونه‌ای نیست که ما از نقطه صفر آغاز کنیم و به نقطه صد برسیم. بلکه مبنای آن رسیدن از نقطه "یک" به نقطه "دو" و از نقطه "دو" به نقطه "سه" و همین طور نقاط بعدی است . یعنی تغییرات تدریجی و پیوسته .

به همین خاطر به کایزن می‌گویند بهبود مستمر، یعنی بهبودی که همیشه در حال بهتر شدن است و تداوم دارد. حاصل یک حرکت و یا اقدام نیست، یعنی به گونه‌ای نیست که امروز یک کار را شروع کنیم و فردا بگوییم "تمام شد" و به نتیجه رسیده‌ایم.

KAI-ZEN



Continuous improvement

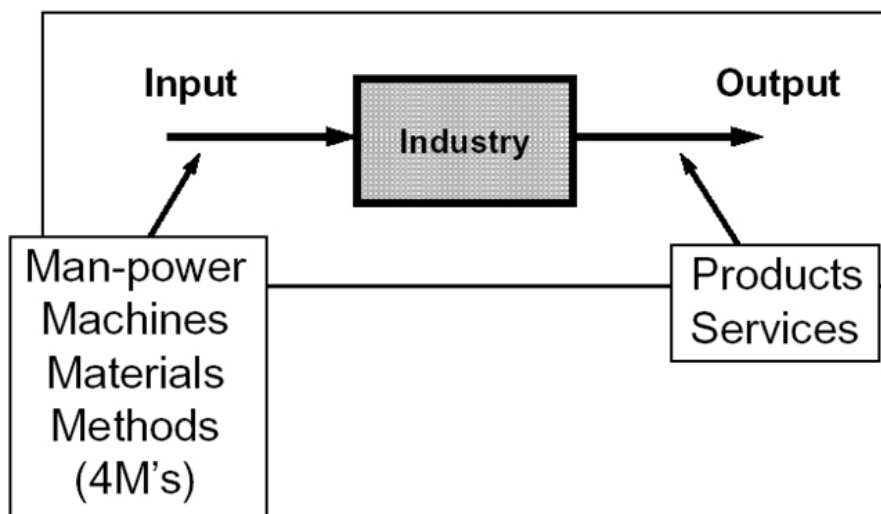
۲-بهبود مستمر (Continuous Improvement)

روش مدیریت کایزن به شما می‌گوید: برای بهتر شدن وضعیت همیشه امکان اقدام جدیدی برای شما وجود دارد و با انجام آن به نتیجه‌ای خواهید رسید. ولی باز هم باید نتیجه‌ای که به آن رسیده‌اید را مبنا قرار داده و نسبت به آن پیشرفت داشته باشید و به همین ترتیب همواره مرحله بعدی بهتر شدن و پیشرفت، پیش روی شما قرار خواهد داشت و باید آنها را طی کنید.

در تمام فعالیت‌های صنعتی و اقتصادی و یا هر زمینه کاری دیگر، ابتدا یک گزینه به نام "input" به معنای "داده" یا "ورودی" توسط ما وارد چرخه شده تا گزینه دیگری به نام "output" به معنی "دریافت" یا "خروجی" برای ما به وجود آید.

در یک چرخه صنعتی input معمولاً شامل: "man-power" نیروی انسانی، "machines" ماشین آلات، "materials" مواد اولیه و "methods" فرآیند می‌شود که آنها را (4 Ms) می‌گوییم . در مقابل این ورودی‌ها به طور عموم هر صنعت خروجی‌هایی دارد که یا به صورت "products" یعنی "محصولات" و یا "service" به معنای "خدمات" ارائه می‌گردد و یا در عمل می‌تواند شامل هر ۲ مورد می‌باشد .

What is Industry ?



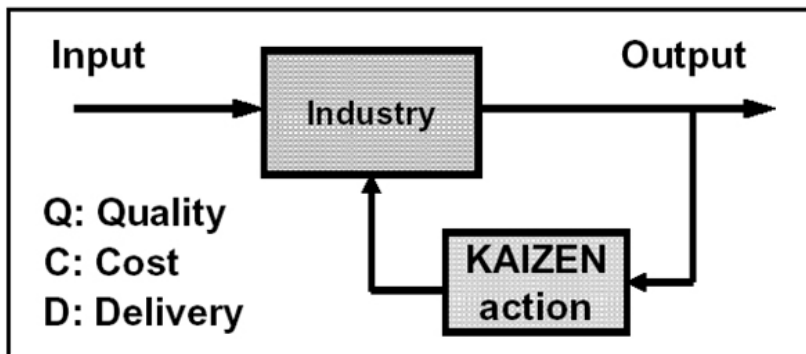
حالا باید ببینیم که از خروجی های صنعت خود چه انتظاراتی داریم ؟

انتظارات ما در مجموع quality "کیفیت"، cost "قیمت"، و delivery به معنای نظام توزیع و عرضه "در صنعت هستند .

نکته: باید اشاره کرد که معنای بعضی از کلمات ممکن است در بخش صنعت، با معنای لغوی و تحت لفظی آن تفاوت داشته باشد.

What are evaluation criteria for the output ?

Q, C, D



معیارهای ارزیابی خروجی

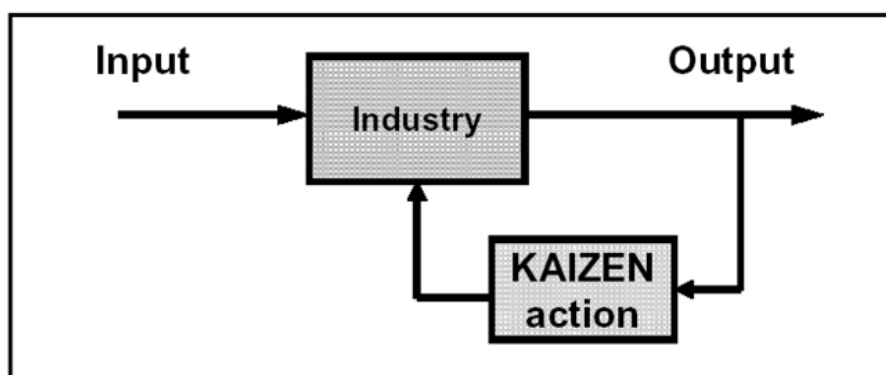
برای آن که شرایط مناسب‌تری در روند فعالیت داشته باشیم باید ۳ فاکتور "کیفیت، قیمت و نظام توزیع و عرضه" تغییر کنند .

پس این سؤال پیش می‌آید:

"چگونه می‌توان فاکتورهای خروجی را اندازه‌گیری کرده و ارزیابی کرد؟"

در نظر داشته باشید شرایطی را می‌خواهیم فرض کنیم که نتیجه فعالیت مان مشخص شده و محصول یا خدمات مورد نظر ما، به دست آمده است. حالا اگر بخواهیم بدانیم که نتیجه به دست آمده چقدر با آنچه برای به دست آوردنش فعالیت کرده‌ایم مطابقت دارد و یا این که نسبت به داده‌های اولیه ما، که همان "نیروی انسانی"، "ماشین‌آلات"، "مواد اولیه" و "فرآیند" می‌باشد، از چه میزان ارزش افزوده [و به عبارت ساده‌تر "صرفه"] برخوردار است؟ باید به نظام "feed back" برگردیم. یعنی برای ارزیابی هر سازمانی باید فرآیندی را در روند کار خود تعریف کنیم که بتواند به ما بازخورد "feed back" ارائه کند.

KAIZEN is a feedback.



KAIZEN is a corrective action.

بر همین اساس کایزن را فیدبک یا بازخورد فعالیت می‌گویند.

Kaizen is a feedback

یعنی کایزن روشی است که طبق آن خروجی مان را تجربه و تحلیل کرده و یک اقدام جدید را پیشنهاد می‌دهیم که بتواند سه فاکتوری را که پیش‌تر به آن اشاره کردیم را بهبود بخشیده و در موقعیت بهتر قرار دهد.

به همین خاطر کایزن را اصلاح کننده فرایند نیز می‌گویند.

Kaizen is a corrective action.

یعنی کایزن سیستمی است که فرایند کار را اصلاح می‌کند.

۳- معنای لغوی کایزن :

کایزن یک واژه ژاپنی است که از دو کلمه kai به معنی change (تغییر) و zen به معنی better (بهتر) ساخته شده است. پس معنای لغوی و اصلاحی آن change better به معنای ایجاد تغییر برای بهتر شدن است .

KAIZEN is a Japanese word.



آیا ما هرگز خواهیم توانست برای این دو کلمه یعنی "تغییر" و "بهتر شدن" پایانی فرض کنیم؟

بر همین اساس به کایزن Continuous Improvement یعنی "بهبود مستمر" می‌گویند. به عنوان مثال شما می‌بینید که یک گوشی تلفن همراه تولید می‌شود و شما را بسیار مجذوب و فریفته خودش می‌کند. در آن لحظه شما فکر می‌کنید که چقدر محصول خوب و پیشرفته‌ای است و چقدر گزینه‌های کاربردی مفیدی را در مجموعه توانایی‌ها و امکانات آن تعریف کرده‌اند، ولی ۶ ماه بعد بار دیگر محصول جدیدی تولید می‌کنند که قابلیت‌های دیگری داشته و نمونه قبلی در مقایسه با آن، یک دستگاه ساده به شمار می‌آید، همین طور ۶ ماه بعد بازهم پیوسته این روند ادامه خواهد داشت. به این خاطر ژاپنی‌ها هرگز در تفکر خودشان مفهومی به نام "مطلوب نهایی" ندارند و همواره "مطلوب" را یک مفهوم نسبی می‌دانند که همچنان امکان پیشرفت درخصوص آن وجود دارد.

در همین راستا هرگز هیچ روش و یا هیچ محصول و دستاوردی را به طور مطلق "بهترین" نمی‌دانند.

آنها این نوع تحول و بهبود همیشگی را به عنوان یک فرهنگ برای خودشان تعریف کرده و آن را در همه زمینه‌های مربوط به زندگی و فعالیتشان منتشر کرده و اجرا می‌کنند.

هر روز صبح که پشت میز کارشان می‌روند این سؤال برایشان پیش می‌آید که چگونه می‌توان این میز را به گونه‌ای تغییر داد که بهتر شود.

شاید سؤال کنید که : چگونه ؟

به شما پاسخ می‌دهم، عجله نکنید. در ادامه برایتان توضیح خواهم داد که همه زمینه‌های این فرایند تعریف شده است .

کایزن به ما می‌آموزد که یک کار بزرگ را باید ابتدا به قسمت‌ها و مراحل کوچک تقسیم کنید و سپس آن را انجام دهید، چراکه در مقابل هر اقدام بزرگی، یک مقاومت بزرگ قرار دارد ولی تغییرات کوچک، به همان تناسب با مقاومت کوچکتری مواجه می‌شوند در نتیجه آنها معتقدند که برای ایجاد تحول در سازمان باید، قدم قدم پیش رفت و تغییرات را به تدریج به وجود آورد.

۵-زندگی بر مبنای کایزن

زندگی روزمره انسانها در همه جای جهان سرشار از مسائلی است که اگر با اندکی تغییر و تحول با آن مواجه شوند، نتایج چشمگیری به دست خواهند آورد. برای روشن شدن بیشتر موضوع و ارائه راه‌کارهای عملی سعی کرده‌ایم نمونه‌هایی از اینگونه مسائل به همراه راه‌کارها و شیوه‌های عملکردی که کایزن به ما آموخته است را از کشورهای مختلف جهان جمع آوری کرده و ارائه نماییم.

در این تصویر یک بازار میوه را می‌بینید .

The way of packing oranges in Japan





سیستم فروش پرتقال که توسط فروشندگانی که با استفاده از گاری‌های دستی میوه‌ها را به بازار می‌آورند، به گونه‌ای است که پرتقال‌ها را در کیسه‌های توری و در بسته‌های پنج تایی بچینند که مشابه آن را در بازارهای میوه کشورمان هم دیده‌اید .

Orange Packing (1)

It is difficult to open a net and put oranges in the net at the same time.



Productivity: 1 net per min.

می‌بینید که یک مرد کنار گاری دستی خود ایستاده و پرتقال‌ها را درون توری می‌چیند و در آن را می‌بندد. در این حالت میزان productivity (بهره وری) و کار مفید وی، آماده سازی یک توری در هر دقیقه است .

چه پیشنهادهایی برای بالا بردن بهره وری دارید ؟

در پاسخ به این سؤال نظرات مختلفی را از طرف افراد گوناگون جمع آوری کرده‌ایم که نمونه‌هایی از آن به این شرح می‌باشد:

الف: فعالیت خود را مکانیزه کند.

ب: روش خود را عوض کند.

دقت کنید که تغییرات عینی و قابل پیاده سازی باشد. یعنی هر پیشنهاد باید امکان آن را داشته باشد که بتوان آن را پیاده کرد. اینکه بگوییم روش خود را عوض کند، یک حرف خیلی کلی است. همچنین باید از نظر هزینه و امکانات، صرفه اقتصادی را در نظر گرفت و تا حد امکان گزینه جدیدی را به مجموع داده‌های اولیه اضافه نکرد. بنابراین پیشنهادهایی مانند اینکه روش خود را مکانیزه کند هم کارایی نخواهد داشت. به دیگر پیشنهادها توجه کنید:

ج: به جای توری از یک لوله مقوایی استفاده کند.

د: نوع توری را عوض کند.

ه: دو نفری کار کنند.

و: از تجهیزات مکانیکی استفاده کند.

همه این روش‌ها را می‌توان به کار برد، ولی باید ببینیم کدام یک از نظر کایزن اصولی تر است.

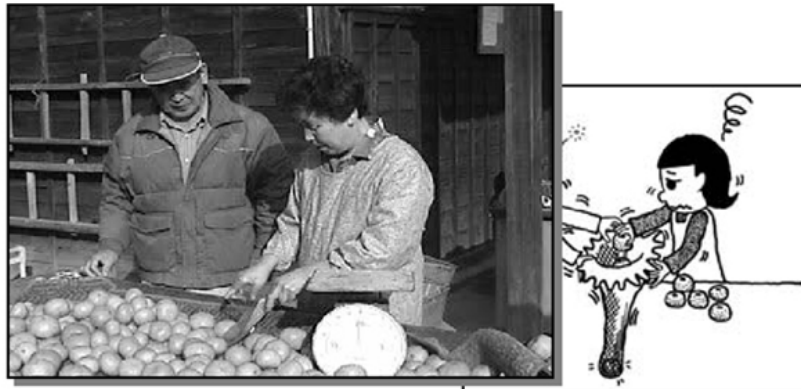
کایزن دنبال "بهترین" روش می‌گردد. یعنی پیشنهادی که محور اصلی آن برپایه ۲ فاکتور: هزینه کمتر و سرعت بیشتر باشد.

برای این که بتوانید بهترین پیشنهاد ممکن را ارائه کنید، باید شرایط کار این فروشنده دوره گرد را درک کنید. مثلاً بدانید کنار خیابان با گاری دستی‌اش ایستاده است و هیچ نوع امکاناتی از قبیل برق، باد، پمپ هوا و مشابه آن را ندارد. حالا می‌خواهد پرتقال‌هایش را بسته بندی کند، ولی جنس توری‌ها به شکلی است که یک مقدار به هم چسبیده و هنگام باز کردنش اندک مقاومت و سختی وجود دارد و وقت فروشنده را می‌گیرد. در چنین شرایطی می‌خواهید به او پیشنهاد بدهید که شرایط مطلوب‌تری را به دست بیاورد.

ابتدا می‌تواند از یک نفر دیگر کنارش کمک بگیرد.

Orange Packing (2)

Cooperation increases a work efficiency.



Productivity: 5 nets per min. with 2 workers

حالا دو نفر شده‌اند و به طور متوسط هر دقیقه ۵ توری بسته بندی می‌کنند. در شرایط قبل میزان بسته بندی در هر دقیقه برای یک نفر، یک بسته بندی بود. حالا برای ۲ نفر ۵ بسته بندی داریم و اگر نتیجه تعداد بسته بندی‌ها را به تعداد افراد تقسیم کنیم، خواهیم دید که

۴- تعریف کایزن :

کایزن به معنای انتخاب ابزارهای بهتر و یا یک تغییر در روش‌های جاری برای دستیابی به یک نتیجه عینی است. منظور از نتیجه عینی نتایجی است که قابل لمس بوده و بتوان آن را اندازه گیری کرد. بر مبنای چنین تعریفی نمی‌توان یکباره حکم صادر کرد که از فلان تاریخ، مثلاً از فردا صبح همه روند کارهای یک شرکت باید متحول شود، بلکه امکان اندازه گیری و سنجش در جهت اندازه گیری میزان تغییرات مثبت را باید مد نظر قرار داد.

Definitions of KAIZEN

- 1. A selection of better means or a change of current method for achieving an objective.**
- 2. An accumulation of small changes**

تعریف دیگر کایزن: تجمعی از تغییرات کوچک است، ژاپنی‌ها یک ضرب المثل معروف دارند که می‌گویند "یک دایناسور را نمی‌توان یکباره خورد، بلکه باید آن را به تکه‌های بسیار کوچک تقسیم کنید و بخورید."

یک دایناسور را می‌توان لقمه لقمه خورد.

دایناسور در اینجا نماد کار بزرگی است که حجم سنگین و گستردگی آن، انسان را از این که بخواهد آن را انجام دهد، باز میدارد.

به طور متوسط هر نفر در دقیقه ۲/۵ توری بسته بندی را آماده می کند. پس کایزن در این روند وجود دارد. چرا که بهره وری بالا رفته است ولی آیا این آخرین میزان بهبود است ؟

کایزن به ما می گوید : مدام تلاش کنید تا به بهره وری بالاتری برسید . شما هم سعی کنید متناسب با شرایطی که پیشتر برایتان توضیح داده شد، با این فروشنده دوره گرد همکاری داشته و به وی پیشنهاد بدهید .

بینیم سرانجام چه روشی را به کار گرفته است.

A selection of better means or a change of current method for achieving an objective.



Productivity: 5 nets per min. with 1 worker

همان طور که می بینید یک استوانه ثابت گذاشته و با آن توری را سریع باز می کند. حالا او در هر دقیقه ۵ توری آماده می کند .

می بینیم که بهره وری یک فروشنده دوره گرد طی یک فرایند ساده، پنج برابر میزان اولیه خود شد.

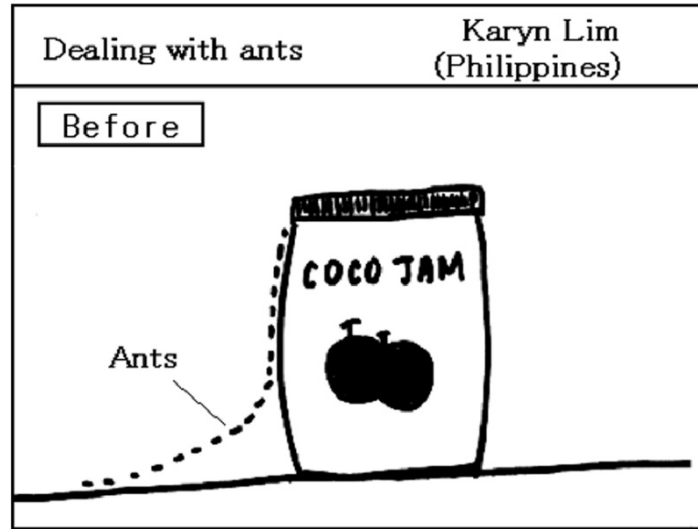
به خاطر این که فرایند به بخش های کوچکی تبدیل شده است، افراد می توانند خودشان فکر کنند و آنچه مربوط به خودشان است را متحول کنند و یا اگر مشکلی رویاروی شان قرار گرفته است آن را از میان بردارند.

در ارتباط با مشکلات بزرگ هر سازمان و سیستمی نیز باید همین روند را پیش گرفت.

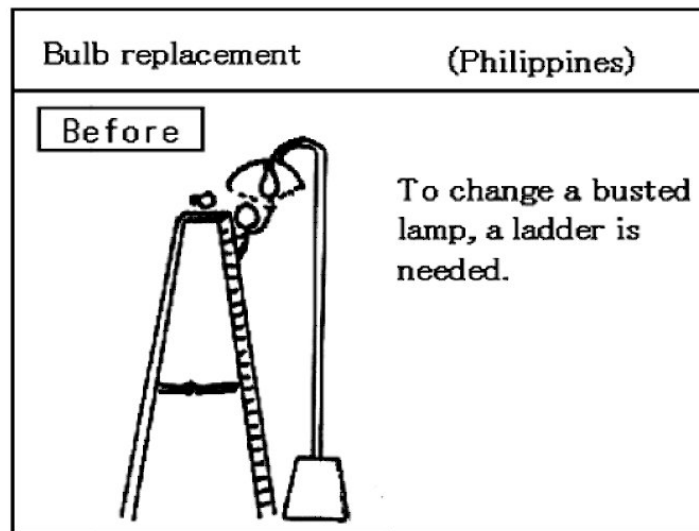
نمونه های دیگر:

در پایان این فصل نمونه هایی از مسائل مختلف را برای شما آورده ایم تا با نگاه کردن در روند فعالیت های مختلف قبل و بعد از کایزن، به صورت عملی آشنایی بیشتری با مفهوم کایزن به دست بیاورید.

الف) پیش از کایزن: یک ظرف شکلات در خانه دارید و هر جا که آن را می گذارید، مورچه ها واردش می شوند. چه باید کرد؟



ب) مامور برق و نصب لامپ در محله ما به خاطر بعضی مشکلات نمی خواهد از نردبان استفاده کند. چه پیشنهادی برای او دارید؟



ج) ۸ تا گوسفند اینجا هستند. ۴ تا ایستگاه علف برای آنها تهیه کرده‌اند. برای راحت‌تر شدن کار چوپان، پیشنهاد دهید .

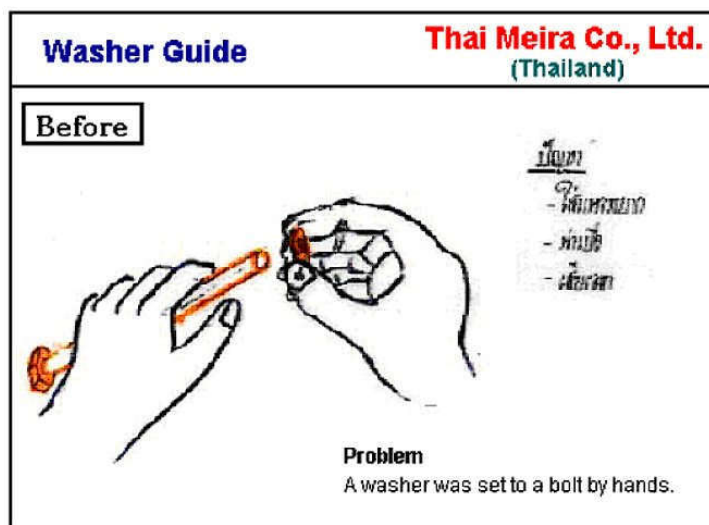
Sheep Farm	Yan Hock Lye (Malaysia)
Before	
	<p>The farmer is requiring to fill containers of food for each feeding.</p> <p>The food among the Lamb will not be evenly taken by them because there is a requirement to fill the 1st to 4th container.</p> <p>Varying sizes will occur.</p>

د) این هم یکی از مشکلاتی است که معمولاً در قسمت مونتاژ قطعات کوچک صنعتی پیدا می‌شود.

Oil Pan	Thai Meira Co., Ltd. (Thailand)
Before	
	<p>ปัญหา เมื่อพนักงานที่ทำงานกับสายการผลิตไม่ ทำงานดี ทำให้มีน้ำมันหกลงบน พื้นโต๊ะทำงาน ซึ่งจะทำให้สกปรกและ อันตราย</p> <p>Problem To separate bolts and oil, a tray table was used. However, oil dropped on the floor.</p>

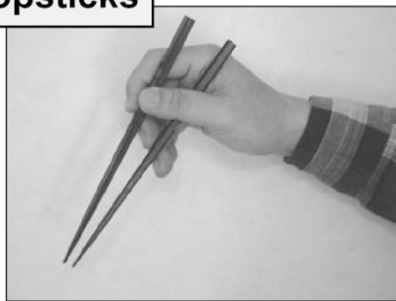
یک سری پیچ است که باید روغنکاری شود. برای روغنکاری کردن، آنها را داخل روغن می‌گذارند. موقعی که پیچ‌های روغنی را می‌خواهند خالی کنند آنها را روی یک میز می‌ریزند تا روغن‌ها از بدنه پیچ‌ها جدا شوند. روغن‌ها چکه کرده و زمین را آلوده می‌کنند. پیشنهاد بدهید برای جلوگیری از این کار چه باید بکنیم.

ه) از آنجا که ایجاد تغییرات تمامی ندارد، بد نیست فکری هم برای مونتاژ پیچ و مهره‌ها به یکدیگر کنید.



و) بالاخره رسیدیم به چوب غذای ژاپنی

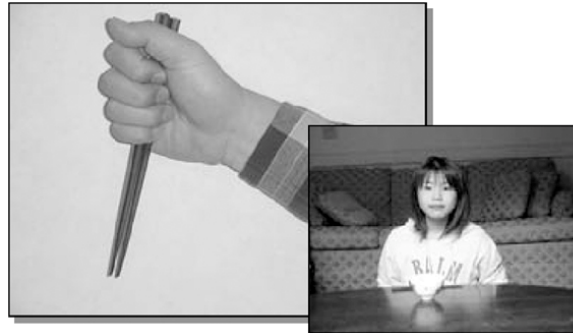
Chopsticks



این خانم کوچولوی ژاپنی هم وقتش را گذاشته تا یاد بگیرد از چوب غذای اجدادی اش استفاده کند و بتواند به شیوه ژاپنی غذا بخورد.

Problem

Many Japanese children hold their chopsticks improperly



باید یک راهی پیدا کنیم تا بچه یاد بگیرد مانند بزرگترهایش غذا بخورد.

KAIZEN 1

Parents teach the proper way of holding chopsticks



... but still difficult to use

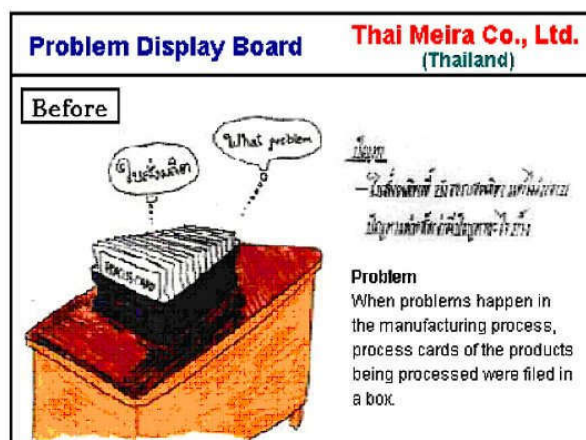
KAIZEN 2

Soft paddings (Japanese fish paste) were attached to the ends of the chopsticks



... for some children, balancing the chopsticks is difficult

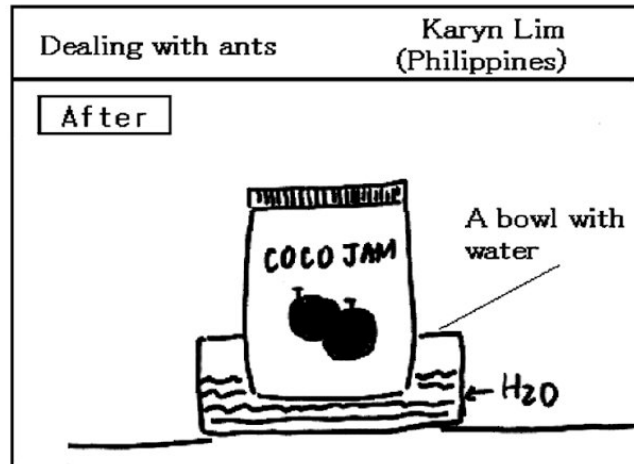
ز) حالا که همه چیز راه حل دارد یک فکری هم برای نامه‌هایی که هر روز به دفتر شرکت می‌آیند بکنید.



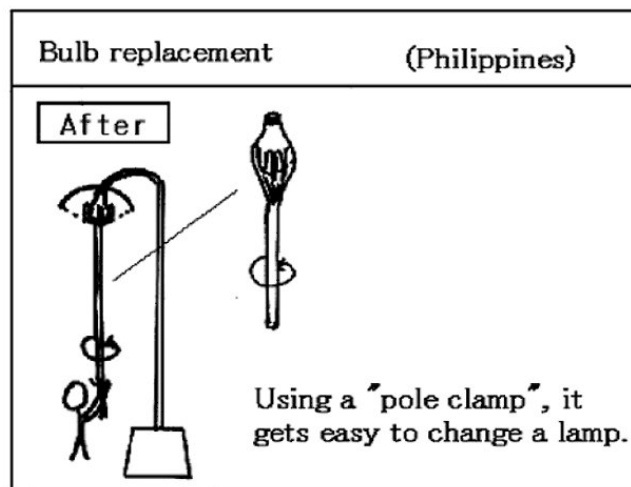
هر روز یک سبد نامه برای شرکت می‌آید همه را داخل یک باکس می‌چینند. وقتی می‌خواهند آنها را تقسیم کنند و برای قسمت‌های مختلف بفرستند. باید دوباره هر کدام از نامه‌ها را بخوانند و ببینند مربوط به چه بخشی است. شما روش بهتری برای نگه داری اولیه به ذهنتان نمی‌رسد؟

.... جواب‌های بهتر کدام هستند....

الف: این ظرف آب، شما و البته شکلات‌ها را از دست مورچه نجات می‌دهد:

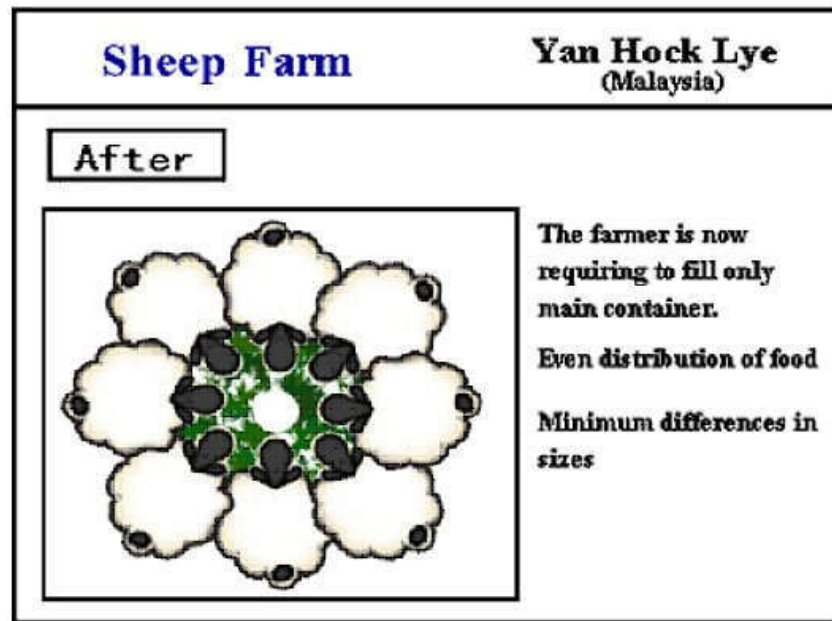


ب: مأمور برقکاری محل را ببینید چقدر راحت شده است.



ظاهراً نخواستہ بود به ما بگوید کہ نردبانش را گم کرده است و یا از بلندی می‌ترسد. به هر حال مشکلش حل شد.

ج: یک ایستگاه علف به جای ۴ ایستگاه علف



تعبیه یک آخور وسط که همه گوسفندان دور آن جمع شوند، به چوپان کمک می‌کند تا وقت کمتری برای پر کردن مخزن آخور صرف کند و در نتیجه می‌تواند به کارهای دیگرش هم برسد و نظارت بهتری بر گوسفندانش داشته باشد. از طرفی فضای کمتری را اشغال می‌کند.

اگر هم گوسفندها حرف خصوصی داشته باشند اینطوری فرصت بیشتری برای در گوسی حرف زدن با هم دارند.

د: رسیدیم به مشکل روغنکاری پیچ‌ها!!! چند پیشنهاد از طرف دوستان به ما شد. ملاحظه کنید:

Oil Pan

Thai Meira Co., Ltd.
(Thailand)

After

วิธีใช้งาน

1. นำแผ่นพลาสติกที่มีรูขึ้นไว้เหนือโต๊ะถาด
2. นำถาดรองน้ำมันวางไว้เหนือพลาสติก

Solution
An oil pan is placed under the plastic screen. Bolts and oil are completely separated on the tray table.

از یک سینی آبکش مانند، استفاده کنیم و زیر آن یک ظرف می‌گذاریم با این کار روغن‌ها جدا شده و در ظرف جمع شده، پیچ‌ها نیز در آبکش می‌مانند.

ه: سرعت مونتاژ پیچ و مهره‌ها را نیز می‌توان با همان حرکت قبلی بالاتر برده و حتی چند برابر کرد.

Washer Guide

Thai Meira Co., Ltd.
(Thailand)

After

วิธีใช้งาน

- นำแผ่นพลาสติกที่มีรูขึ้นไว้เหนือโต๊ะ

Solution
The washer guide (made of plastic) is placed at the end of the table. A bolt can be set easily to the washer.

و: خانم کوچولوی ژاپنی را که به این سرعت فراموش نکرده‌اید.

KAIZEN 3

Training chopsticks were used for teaching



ببینید استفاده از این حلقه چقدر یادگیری را برایش آسان و دلپذیر کرده است.

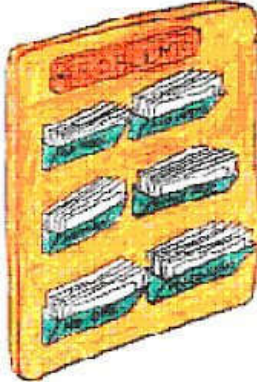
ز: درباره سازماندهی نامه‌های شرکت برای بخش‌های مختلف هم پیشنهادات زیادی به ما رسید مانند:

- ! استفاده از رنگ های مختلف برای واحدهای مختلف
- ! استفاده از قفسه مخصوص برای هر واحد
- ! قفسه بندی مناسب برای هر واحد
- ! استفاده از قفسه بندی و یا طبقه بندی بر اساس نام شرکت ها و واحدهای زیرمجموعه

سرانجام با جمع بندی نظرها و پیشنهادهای رسیده به این نتیجه رسیدیم:

Problem Display Board **Thai Meira Co., Ltd.**
(Thailand)

After



ปัญหาที่ปรากฏ
- การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพต่ำ
- การผลิตสินค้าที่มีต้นทุนสูง
- การผลิตสินค้าที่มีระยะเวลาการผลิตยาว
- การผลิตสินค้าที่มีปริมาณการผลิตต่ำ

Solution
Process cards are sorted on a problem display board by the causes of problems.



فصل سوم : اصول و ارکان کایزن

۱- چگونگی عملکرد و رفتار هر فرد در سازمان و زندگی شخصی

۲- اصول مدیریت کایزن

۱- چگونگی عملکرد و رفتار هر فرد در سازمان و زندگی شخصی

این فصل را با یک سؤال از شما شروع می‌کنم:

تا کنون سخنرانی‌های مختلفی را در حوزه‌های گوناگون علمی، اعتقادی، سیاسی و ... شنیده‌اید. چقدر از مطالبی که در جذاب‌ترین سخنرانی‌های عمرتان شنیده‌اید، یادتان مانده است؟

به احتمال بسیار قوی پاسخ خواهید داد: مطالب خیلی ناچیز و اندکی در ذهن‌مان باقی مانده است. حتی ممکن است موضوع سخنرانی را هم به طور دقیق به یاد نیاورید و فقط احساسی که هنگام گوش دادن به سخنران داشته‌اید، در خاطرتان مانده باشد.

ممکن است زمانی که به سخنرانی و یا گفته‌های یک استاد هنگام تدریس گوش می‌داده‌اید، همه آنچه گفته می‌شده است را به خوبی فرا می‌گرفته‌اید، ولی امروز با فرض اینکه یک ماه از آن گذشته باشد، دیگر چیزی از آن به یادتان نمی‌آید. ولی اگر از یک نفر حتی پنجاه سال پیش یک رفتار دیده باشید هرگز آن را فراموش نمی‌کنید. تفاوت رفتار با آموخته‌های سطحی در همین است.

باید کاری کنیم که آموخته‌های ما تبدیل به باور و رفتار شود. چراکه دانش و اطلاعات‌مان اگر تبدیل به رفتار شود، ماندگار خواهد شد.

اگر بتوانیم آموخته‌هایمان را تبدیل به رفتار کنیم، می‌توانیم به اثربخشی آن اطمینان داشته باشیم، ولی اگر در حد آموخته و دانش باقی بماند، نمی‌توان به آن امیدوار بود. خیلی از آموخته‌های ما در همان سطح اولیه باقی مانده و تبدیل به رفتار نمی‌شود، به همین خاطر تأثیرات آن را هیچ وقت به طور عملی مشاهده نمی‌کنیم. مثلاً کلاس‌های مختلف در

زمینه‌های مدیریت، بازاریابی و یا حتی اخلاق را گذرانده‌ایم، ولی مدتی که از آن بگذرد، چیزی از آن باقی نخواهد ماند.

وقتی که می‌خواهیم کایزن را در حوزه‌ی خودمان پیاده کنیم، چه در حوزه‌ی فردی، چه در خانه و میان اعضای خانواده‌مان و چه در محیط کارمان. ابتدا باید نمونه‌های کاربرد آن را بشناسیم و آنقدر در خصوص آن چالش کنیم تا در ذهن ما نهادینه شده و تبدیل به اصولی ماندگار و قابل اجرا شوند. به شرطی که از همین فردا، آنها را در زندگی مان استفاده کنیم.

به این نمونه توجه کنید:

یک ماشین می‌خواهد وارد پارکینگ شود.



این گزینه به عنوان یک مشکل اساسی در آمریکا مطرح شده است، ولی به اعتقاد من، افراد بسیاری در همه جای جهان، روزانه با آن مواجه می‌شوند.

عموماً ما با چنین مشکلاتی هنگام داخل شدن به پارکینگ و یا خروج از آن روبه‌رو هستیم. از آنجا که ردیف‌های اول پله، بسیار کوتاه است، به طور طبیعی از میدان دید رانندگان خارج هستند. به همین خاطر با اتومبیل خود به آن برخورد می‌کنند. بر اثر چنین

برخوردی، هم ماشین آسیب می بیند و هم به پله خسارت وارد می شود. می خواهیم قبل از برخورد به راننده هشدار بدهیم. شما چه پیشنهادی دارید؟

یکی از دوستان اینگونه پیشنهاد می دهد: قبل از پله، یک مانع دیگر قرار دهند.

چنین پیشنهادی مفید واقع نمی شود. چراکه اگر چنین مانعی کوچک باشد، چرخ ماشین از روی آن رد می شود و اگر هم بزرگ باشد راه پله را می بندد.

باهم پیشنهادها و راه حل های دیگر را بررسی می کنیم.

پیشنهاد ۲: می توانند حدود ۲۰ سانتیمتر قبل از پله یک چراغ هشدار Alarm بگذارند که به محض برخورد اتومبیل با سنسور این چراغ روشن شود و راننده متوجه شود .

پیشنهاد ۳: می شود از نورهای لیزری که مسیر مشخصی دارند استفاده کرد. می شود این نور را طوری تنظیم کرد که به محض اینکه سپر اتومبیل روی آن قرار بگیرد، روشن شود.

این ۲ مورد، پیشنهادهای نسبتاً خوبی هستند، ولی گران تمام می شود. خیلی مرسوم نیست از نورهای لیزری داخل پارکینگ اتومبیل استفاده کنند. ببینیم که باز چه پیشنهادهایی وجود دارد.

پیشنهاد ۴: یک علامت توقف ممنوع قبل از رسیدن به پله قرار بدهیم .

با این پیشنهاد هیچ جوره نمی توان کنار آمد. ما که نمی خواهیم راننده قبل از رسیدن به پله توقف کند. باز هم پیشنهاد داریم!

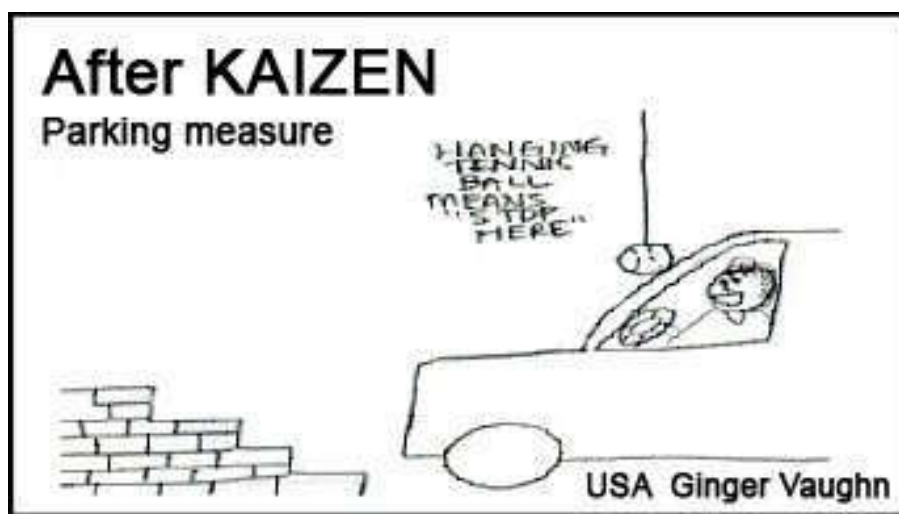
پیشنهاد ۵: پله را با رنگ های براقی که کنار اتوبان ها به کار می رود، رنگ کنیم.

این مورد نشان می‌دهد که پیشنهاد دهنده، صورت مسأله را به طور کامل درک نکرده است. می‌خواهیم برخورد با پله ایجاد نشود، تفاوتی وجود ندارد که پله رنگی باشد یا رنگی نباشد. تنها یک پیشنهاد باقی مانده است.

پیشنهاد ۶: چیزی از سقف آویزان کنیم که تا نزدیک شیشه بیاید.

این پیشنهادها نشان می‌دهد که هرکس موضوع را از جایگاهی که برای خودش اهمیت دارد، نگاه می‌کند. به همین خاطر جنبه‌های مختلفی دارند. باید ببینیم کدام یک بیشتر به امکانات و اهداف ما نزدیک‌تر هستند. یعنی باید دنبال راحت‌ترین، ارزانه‌ترین و در دسترس‌ترین راه باشیم. به عنوان نمونه همین مورد آخر تا حدودی جالب به نظر می‌رسد. فقط باید بدانیم که چه چیزی از سقف آویزان کنیم.

نتیجه را نگاه کنید!



یک بادکنک نزدیک پله گذاشته‌اند. از آنجا که بادکنک یکباره جلوی شیشه ظاهر می‌شود، خیلی سریع واکنش ایجاد می‌کند. از سوی دیگر آسیبی وارد نمی‌کند و هزینه چندان هم ندارد.



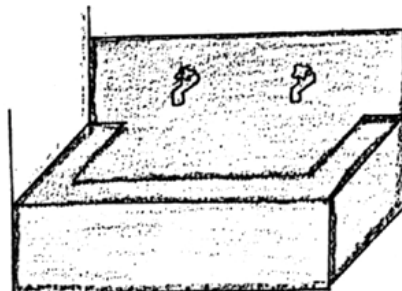
سراغ یک سوژه دیگر برویم :

موضوعمان را از مدرسه ها و دیگر اماکن عمومی ژاپن انتخاب کرده ایم .

این جابابونی ها بیش از اندازه بزرگ هستند. از طرفی صابون داخل آنها نمی ماند و هر روز به خاطر نامناسب بودن شکل آن مقادیر قابل توجهی صابون دور ریخته و تلف می شود. همچنین فضایی برای نصب آن در دستشویی های عمومی وجود ندارد.

Soap (Before KAIZEN)

At Japanese schools, there is no space for soaps. If placed in the sink, soaps will melt away.



راه حل: استفاده از جاصابونی‌های توری شکل به جای آن



تصویر زیر نشان می‌دهد که پیشنهاد خوب هرگز در حد پیشنهاد باقی نخواهد ماند.



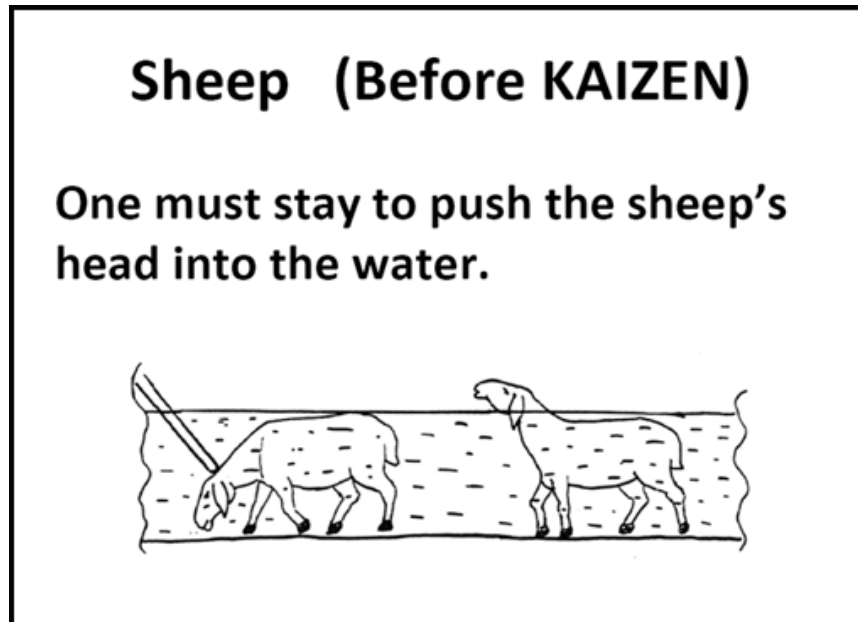


این تصویر را هم ببینید:



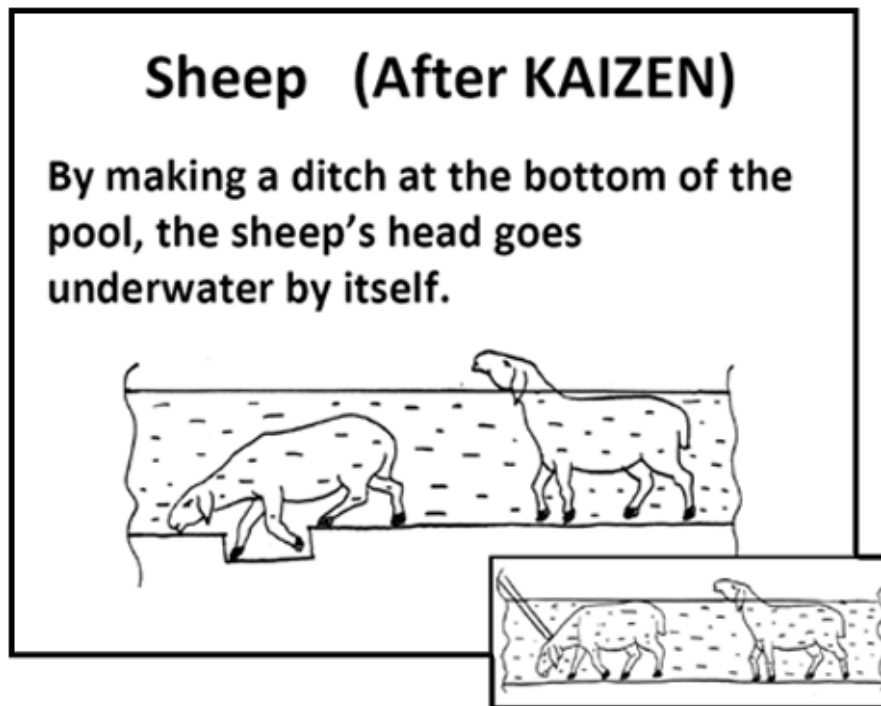
در تصویر بالا، چشم انداز وسیعی از سرزمین های پست و پهناور کشور مغولستان است که یکی از مهمترین منابع درآمد مردم آن، دامداری به شیوه سنتی و پرورش گوسفند است .

به دلایلی بسیاری گوسفندها را باید شست. برای این کار گله را از داخل یک کانال آب عبور می دهند.



همان طور که در این تصویر می بینید، گوسفندان هنگام عبور از مجرای کانال آب سرشان را بالا می گیرند و به همین خاطر قسمت بالایی گردن و سرشان شسته نمی شود و بعدا مشکلاتی به بار می آورد.

باید به فکر راهی بود تا گردن گوسفندان را زیر آب برود. شما چه پیشنهادی دارید؟



ظاهراً زبان این گوسفندهای بلا را هیچ کس بهتر از چوپان های ناقلای خودشان بلد نیست. با کندن چاله های کوچک یک لغزش موقتی در مسیر گوسفندها ایجاد می کنند و باعث می شوند همه بدن آنها زیر آب رفته و به طور کامل شسته شود.

هدف از ارائه این مسائل ساده این است که ساده سازی را در ذهن ها پیاده کنیم. هنگامی که این نمونه ها را به بعضی از دوستان ارائه می کردم یک نفرشان به من گفت که اینها نمونه هایی مشابه خلاقیت هستند و نمی دانم چگونه زیربنای مسائل کلان مدیریتی خواهند شد. احساس کردم دنبال یک چیز بسیار پیچیده بود و به نوعی می خواست برایش یک فرآیند یا یک متدولوژی بیان کنم. البته فرآیندهای مدیریتی را نیز خواهم گفت، ولی فراموش نکنید هدف کلی مدیریت، "کایزن" ساده سازی و آسان سازی است. اگر ما

پیچیده‌ترین کارها را به اجزای کوچک تبدیل کنیم و هرکدام از اینها را به تنهایی نگاه کنیم قطعاً مجموع برآیند این اجزای کوچک که به نتیجه مثبت رسیده یک تغییر بزرگ را در سیستم ایجاد می‌کند. ارائه این سؤالها برای آماده سازی ذهن شما برای نگاه کردن به اموری است که در اطرافتان و پیرامون شما است و این نگاه حتماً باید یک نگاه جدید و ساده باشد.

سعی کنید با ساده‌ترین نگاه دنبال حل یک مسأله باشید. زیرا وقتی ذهن پیچیده باشد، شاید از راه حل بسیار ساده‌ای که برابر نگاهش ایستاده، بی‌خبر بوده و دنبال خلق راه حل و فرایندهای پیچیده خواهد رفت. امروزه همین ساده سازی یکی از هنرهای بسیار برجسته علم مدیریت می باشد. در ادامه توضیح می‌دهیم که در مدیریت‌های غربی چند دهه طول کشید تا بتوانند فرآیند مدیریتی یک سازمان را به صورت نظری تعریف و تقسیم‌بندی کرده و برای آنها الگوریتم ترسیم کنند. اکثر کتابهای مدیریتی قبل از دهه ۸۰ را اگر مطالعه کنید می‌بینید که یک مجموعه چند هزار صفحه‌ای است که خواندن آن از اول تا به آخر، باعث از یاد رفتن و فراموشی همه محفوظات ابتدایی آن می‌شود و این خیلی سخت است که همه این قالب را در ذهن نگه داریم.

امروز دنیای این سمت رفته که برای حل کردن مشکلات بزرگ باید ذهن را از پیچیدگی رها سازد و به سمت ساده سازی برود. این سؤالات ساده که اینجا مطرح می‌شود باعث می‌شود که شما با دید ساده‌تری به اطراف و پیرامون نگاه کنید .

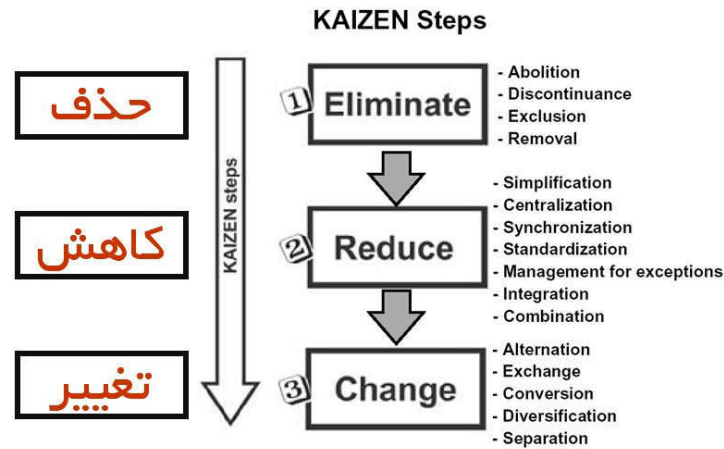
۲- اصول مدیریت کایزن:

همان طور که تاکنون بارها و به شیوه های مختلف عنوان کرده ایم، اصول و ارکان سیستم مدیریت کایزن، بسیار ساده و قابل درک هستند. این اصول را می توان در مجموع به ۳ دسته تقسیم کرد:

۱- حذف

۲- کاهش

۳- تغییر



اجرای این اصول در رابطه با فرآیندهای محیطی و یا سازمانی شما، ممکن است به شکل حذف یک قسمت، کاهش یک قسمت و یا کم کردن چند گزینه از آن و در نهایت تغییر کلی فرآیند و یا بخشی از آن صورت پذیرد.

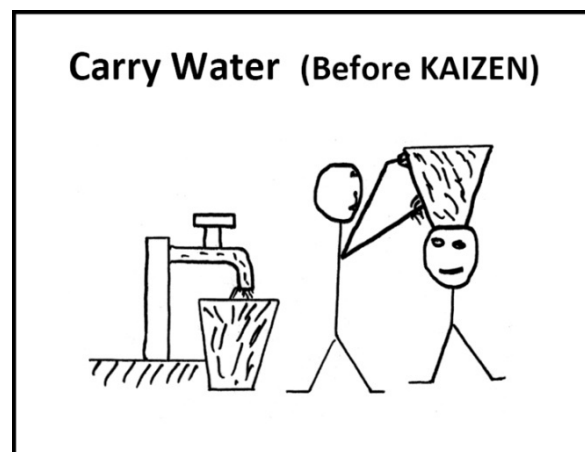
هر تغییری به همین شکل خواهد بود، یعنی در مرحله اول شما عملیات حذف را انجام می دهید، سپس کاهش می دهید و بعد از آن تغییر ایجاد می کنید .

بار دیگر به سراغ نمونه‌های واقعی از زندگی انسان‌های مختلف جهان برویم و ببینیم ملت‌هایی مختلف چگونه همین روند را در زندگی روزانه خود دنبال می‌کنند.

تصاویری که مشاهده می‌کنید، مربوط به کشور غنا است. در این کشور مردم هنوز حمل بار را روی سرشان انجام می‌دهند. چنین چیزی در بعضی از مناطق ایران هم دیده می‌شود. یکی از موادی که به این روش حمل و نقل می‌شود "آب" است.

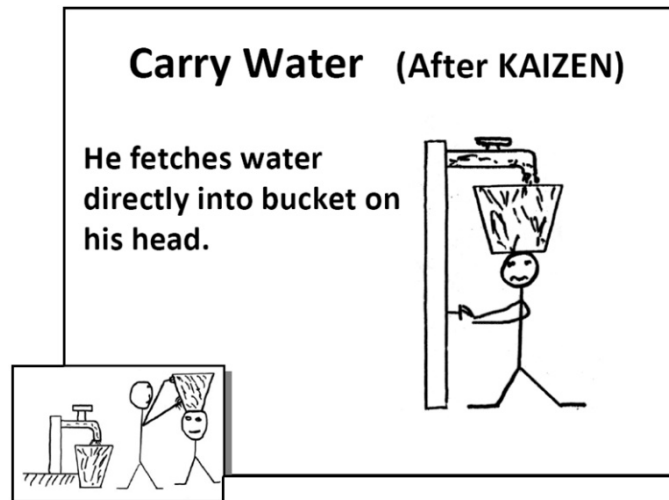


در این تصویر می‌بینیم که دو نفر مشغول کار هستند، یکی سطل آب را روی سرش حمل می‌کند و دیگری هم آن را پر از آب کرده و روی سر وی می‌گذارد.



به نظر شما چه کارهایی می توان انجام داد، تا فرآیند کاری آنها با سهولت بیشتر و بهره‌وری بالاتری همراه باشد؟

با هم ۳ مرحله را مرور می‌کنیم . مرحله اول این است که "حذف" کنند. پس از ۲ نفر، یک نفرشان را حذف می‌کنیم. مرحله دوم این است که در مقدار انرژی و یا میزان کاری که انجام می‌شود کاهش ایجاد کنیم و مرحله سوم اینکه در کل فرایند تغییر ایجاد کنیم.



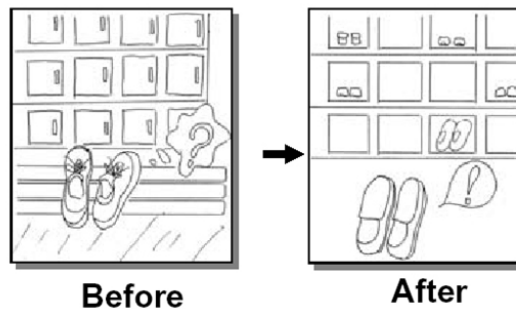
می‌بینیم که ابتدا یک نفر را حذف کرده‌اند. در کنار آن نفری که سطل روی سرش قرار داشت باید ابتدا می‌نشست و بعد از آنکه سطل آب روی سر وی گذاشته می‌شد باید بلند می‌شد و سپس حرکت می‌کرد که میزان انرژی مصرف شده و روند کاری که انجام می‌داد، خیلی سخت و توانگیر بود که در این مرحله از مجموع آن کاسته شده است. سرانجام روند کلی فعالیت را تغییر داده‌اند. شکل لوله آب و شیر آب را کمی تغییر داده‌اند، به شکلی که آن را درازتر کرده‌اند و شیر فلکه آن را هم پایین قرار داده‌اند.

من فکر می‌کنم که اگر یک آینه مقابل دید فرد در نظر بگیرند، می‌تواند مقدار آب سطل را هم ببیند. یعنی همینطور که سطل روی سرش قرار دارد، می‌تواند سطح آب داخل سطل را ببیند و آن را کنترل کند.

حالا به این تصاویر نگاه کنید :

KAIZEN by “Elimination”

Why are shoe box doors needed?



Elimination

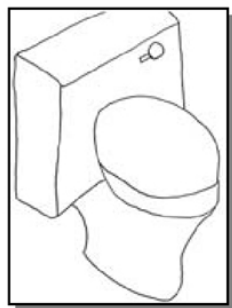


What is the use of the sliding doors?

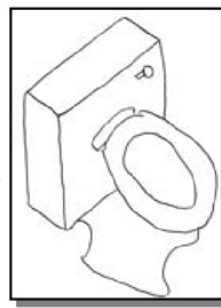
الف) تا حالا فکر کرده اید که واقعاً "درب" کتابخانه و یا جاکفشی به چه درد می‌خورد؟

KAIZEN by “Elimination”

Why is the toilet cover needed?



Before



After

ب) این هم یک نمونه دیگر از همان درب‌های به درد نخور:

Toilets

CDG(Paris)



Frankfurt

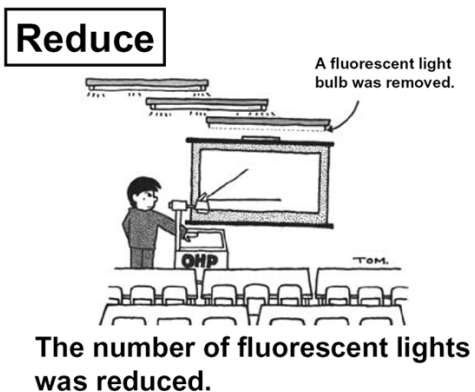


Hong Kong



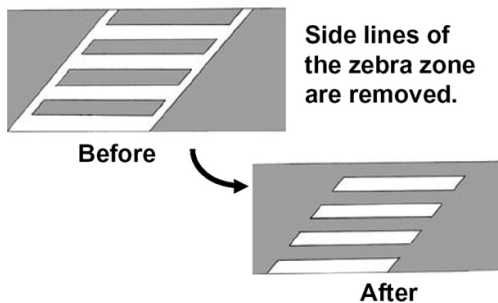
Tokyo

ج) بد نیست چندتایی از فلوروسنت های سقف سالن سینما و تئاتر را برداریم.



د) به این خط های عابر پیاده نگاه کنید.

KAIZEN by "Reduction"



به نظر شما همینکه خط‌های کناری آن را حذف کنیم، چه میزان از مواد به کار رفته، انرژی و زمان ایجاد و مرمت آن را ذخیره کرده‌ایم.



ه) عکس این چراغ راهنما را از داخل یکی از خیابان‌های هند انداخته‌اند.

در آنجا هم مثل هر جای دیگر جهان تابش نور قرمز رانندگان خسته و احتمالاً عصبی پشت چراغ قرمز را خسته تر و عصبی تر می‌کند.

Before



این هم یکی دیگر از راه‌های استفاده از کلمات است.

After



شاید تکرار کلمه relax به اندازه کافی خستگی و عصبانیت رانندگان را از بین نبرد ولی بدون شک به اندازه هزینه و انرژی که برای نوشتن آن خرج شده ارزش دارد.



فصل چهارم : جایگاه کایزن در شغل و سازمان شما

- ۱- تغییرات فردی، منشأ تحولات سازمانی
- ۲- دسته بندی تغییرات و تحولات سازمان
- ۳- مقایسه روند کار و تحولات در سازمان های ژاپنی و غیر ژاپنی

۱- تغییرات فردی، منشأ تحولات سازمانی

در بحث کایزن، مبنا ایجاد تغییرات کوچک است که با تلاش‌های فردی آغاز می‌شود.

نخستین تحرک و انگیزش در چارچوب کایزن، انگیزش فردی است. افراد بر اساس اطلاعاتی که به دست می‌آورند و همچنین ویژگی‌های خودشان، از نظر میزان تاثیرپذیری و تاثیرگذاری‌ها و همچنین به کارگیری آن در زندگی و کار، با هم متفاوت هستند.

عموماً تغییرات بزرگ که از آن به عنوان innovation یاد می‌کنند در ساختارها و مجموعه‌هایی که بر اساس تفکرات سنتی فعالیت می‌کنند، با محوریت تغییر در زمینه سرمایه گذاری در تکنولوژی و تجهیزات اتفاق می‌افتد. یعنی هر وقت صحبت از تغییرات بزرگ به میان می‌آید، بحث بر سر واردکردن تکنولوژی جدید یا فعالیت در یک زمینه جدید و کارکردن روی یک محصول جدید خواهد بود. به عبارتی وارد شدن در یک فاز جدید عملیاتی و یا بهره برداری از یک فرآیند جدید، به همین خاطر اینگونه تحولات همواره با کندی و بسیار سخت اتفاق می‌افتد. نکته دیگر اینکه این نوع فعالیت‌ها عموماً در ارتباط با موقعیت‌ها و سرمایه‌های سازمان‌ها رخ می‌دهد، به همین دلیل، قابلیت برانگیختگی جمعی و سازمانی را ندارند.

هدف این است که با بهره‌گیری از تغییرات کوچک و گردهم آمدن آنها، تحولاتی در سازمان ایجاد کنیم که میزان اثرپذیری و اثرگذاری آن در سازمان به اندازه تغییرات بزرگ باشد.

Different styles of change

- 1. Small change (KAIZEN)** --- By individual effort, a better way of proceeding a job is considered. (Idea creation)

بوسیله تلاش فردی
- 2. Medium change (Small group activities)** --- By group effort, a better way is proposed by following predetermined steps (or rule).

بوسیله تلاش گروهی

از پیش تعیین شده
- 3. Big change (Innovation)** --- By investments in new technology or equipment, dramatic alterations are achieved.

بوسیله سرمایه گذاری در تکنولوژیهای جدید و تجهیزات

۲- دسته بندی تغییرات و تحولات سازمان

تغییرات را می توان به ۳ دسته تقسیم نمود:

۱- تغییرات کوچک

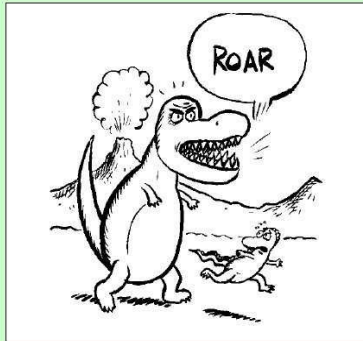
۲- تغییرات در چارچوب و الگوی متوسط

۳- تغییرات بزرگ

هر کدام از اینها نیز دارای یک سری ویژگیها هستند. ولی همان طور که گفته شد آنچه در کایزن مورد نظر قرار می گیرد، تغییرات کوچک است که توسط تلاشهای فردی صورت می گیرند.

با بررسی نمونهها، به شما نشان می دهیم که چگونه می توان با سازماندهی مجموعه ای از تغییرات کوچک، تحولاتی در حد و اندازه تحولات بزرگ در سازمان ایجاد کرد.

**You can't eat a dinosaur at once, but
you can eat a dinosaur
little by little.**



پیش‌تر از مثال دایناسور استفاده کردیم و برای شما توضیح دادیم که «تحولات بزرگ مانند خوردن یک دایناسور است.» در واقع یک دایناسور را نمی‌توان خورد، مگر آنکه آن را به قسمت‌های کوچک و کوچکتر تقسیم کنیم و یا به اصطلاح عموم آن را لقمه لقمه کرد.

«کایزن» به شما می‌آموزد: مسائل و تحولات بسیار بزرگ را به حوزه‌ها و قسمت‌های کوچکتر تقسیم کنید. اگر برآیند همین تغییرات کوچک را بررسی کنید، خواهید دید که در سازمان، تحولات بزرگ یا همان innovation ایجاد شده است. یعنی میزان اثرگذاری تغییرات کوچک، به اندازه همان تحولات بزرگی است که به عنوان نمونه قرار است با خریداری یک تکنولوژی جدید، استفاده از یک رویکرد جدید و یا افزودن سرمایه جدید به مجموعه سرمایه اولیه سازمان، ایجاد شود.

∑ KAIZEN = INNOVAITION



به طور عمومی با تجمع و افزایش کمیت فرآیندهای کاری، سازمان‌ها به سوی بزرگ شدن و افزودن حجم سرمایه گذاری حرکت می‌کنند، با اینکه چنین رویکردی، یک رویکرد درونی است.

کایزن به شما می‌گوید: پیش از آنکه یک رویکرد جدید را به مجموعه فعالیت سازمان خود اضافه کنید، وضعیت فعلی را بار دیگر بررسی کرده و توانایی و بهره‌وری آن را ارتقا دهید. البته این، به معنای نفی افزایش سرمایه و حجم فعالیت نیست. بلکه می‌تواند در کنار آن باشد. ولی بطور ذاتی رویکرد «کایزن» به شما می‌آموزد که چگونه میزان کیفیت و همچنین ارزش افزوده در رابطه با تولید و سرمایه گذاری خود را بالا ببرید.

Newspaper Article



Nikkei News,
Nov. 22, 1997

یک شرکت تولید کننده آب گوجه فرنگی، قصد دارد تغییراتی در روند فعالیت خود ایجاد کند. ابتدا تغییرات و تحولات ممکن را بر اساس همان دسته بندی شناخته شده قبلی بررسی می‌کند و تغییرات کوچک، متوسط و بزرگ را در الگوی کاری خودشناسایی کرده و اینگونه برنامه ریزی کرده است:

مرحله اول: ابزار کار خود را تغییر می‌دهم

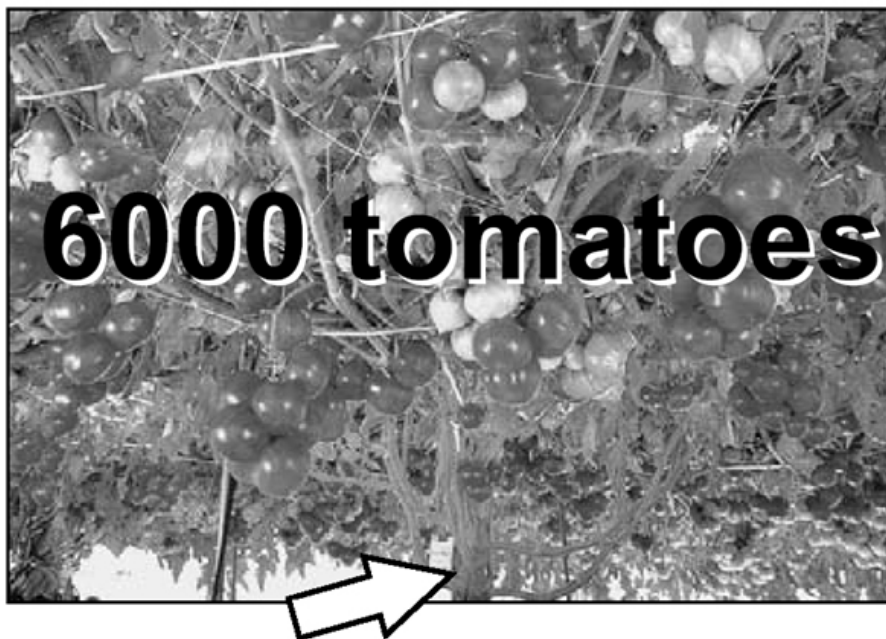
مرحله دوم: روند فعالیت و فرآیند کلی را تغییر می‌دهم

مرحله سوم: مواد اولیه را تغییر می‌دهم

سؤالی که پیش می‌آید، این است که «چرا این تقسیم بندی را انجام داده است؟»

در جواب این سوال می‌توان نمونه‌هایی را مثال زد که گردانندگان یک سازمان مشکلات مختلف آن را شناسایی کرده و سپس به صورت توأم و هم زمان شروع به تغییر همه شاخصه‌ها می‌کنند. ممکن است بر اثر تغییرات، نتایج حاصل شده و چه بسا نتایج بهتری نیز به دست بیاید. ولی از آنجا که همه چیز به صورت توأم و یکجا تغییر کرده است، دیگر نمی‌توان شاخصه‌های مختلف را ارزیابی کرده و میزان اثربخشی هر کدام را اندازه گیری کرد. مثلاً چه مقدار از نتایج ما وابسته به تغییر در ابزار و چه مقدار مربوط به تغییر فرایند است. این شرکت برای آنکه تولید خود را افزایش دهد، مراحل مختلف برنامه ریزی خود را به اجرا درآورده و در نتیجه می‌بینید از یک درخت «گوجه فرنگی» که به طریق «هیدروفوبیک» فرایند تولید را انجام می‌دهد، به طور متوسط ۶۰۰۰ عدد گوجه فرنگی به دست آورده است.

Hydroponics Cultivation



ملاحظه می‌کنید که چنین پیشرفتی با افزایش حجم سرمایه گذاری و گسترش مساحت زمین زیر کشت و اقدامات مشابه انجام پذیرفته است.

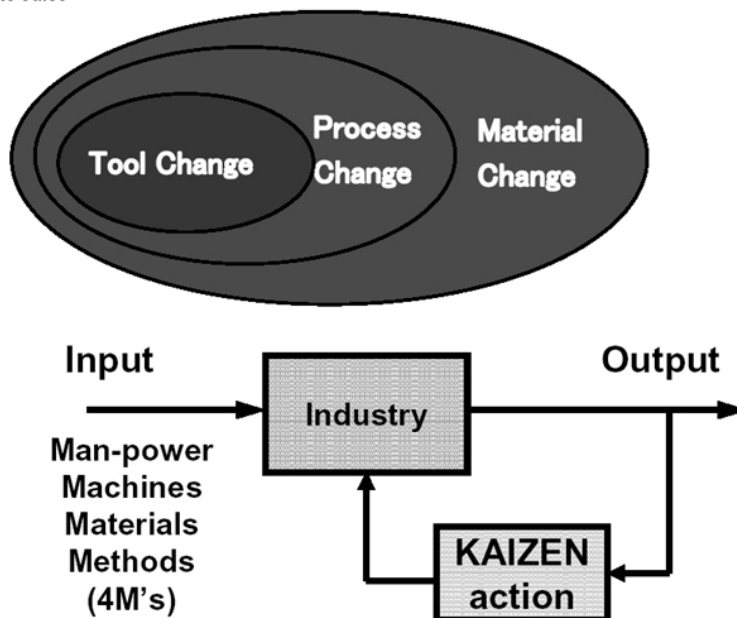
همان طور که می‌بینید طی ۲ مرحله، ابزار و سپس فرآیند کار خود را اصلاح نموده است.

ابتدا ابزارهای خود را تغییر داده و میزان اثرگذاری آن را اندازه گیری کرده است.

در مرحله دوم، فرآیند خود را اصلاح کرده و میزان اثربخشی تغییر فرآیند خود را با معیارهای دقیق سنجیده است.

در سومین مرحله، مواد اولیه و یا به اصطلاح ماتریال خود را تغییر داده است.

Tomato Juice



اگر بخواهیم عملکرد مشابهی در سازمان و یا شرکت خود، داشته باشیم، پس از تقسیم بندی روند کلی فعالیت سازمان و تبدیل آن به بخش‌های کوچک‌تر، همچنین تشکیل گروه‌های تخصصی به منظور بررسی تغییرات ممکن و ارائه پیشنهاد به منظور انجام آن، باید فعالیت خود را بر زمینه‌ای متمرکز کنید که بتوان آن را اندازه‌گیری کرد و میزان دقیق تأثیرگذاری هر بخش را به دست آورد.

۳- مقایسه روند کار و تحولات در سازمان‌های ژاپنی و غیر ژاپنی

نگرش‌های مدیریتی و مشارکت طبقات سازمانی:

به طور عمومی نیروها و اعضای هر سازمان، به ۳ طبقه تقسیم می‌شوند:

۱- مدیران ارشد

۲- مدیران میانی

۳- کارکنان

Two Attitudes

Management	Breakthrough
Staff	
Floor people	Status quo

رویکرد سازمان‌ها در ارتباط با نقش و فعالیت هر کدام از این طبقات سازمانی چگونه است؟

نمونه‌ای را که مورد بررسی قرار می‌دهیم، یک سازمان غیر ژاپنی است و مشابه آن را در هر کشور دیگری می‌توان مشاهده کرد. در چنین سازمان‌هایی، تغییرات بزرگ عموماً توسط مدیران ارشد صورت می‌پذیرد، چرا که به طور معمول این دسته از تغییرات شامل سرمایه‌گذاری، انتقال تکنولوژی و یا آوردن تجهیزات جدید بوده و در مجموع نیازمند سرمایه‌گذاری مستقیم است. بنابراین عامه کارکنان نمی‌توانند در انجام آن سهمی داشته باشند.

تغییرات کوچکتر نیز در حیطه عملکرد و تصمیم گیری‌های مدیران میانی است و همچنان مدیران ارشد و مدیران میانی مشغول به انجام رساندن آنها بوده و سایر اعضای سازمان، در این زمینه مشارکت ناچیز و محدودی دارند .

The First Attitudes

Non-Japanese firms	
Management	Innovation
Staff	KAIZEN
Floor people	Status quo

مشاهده می‌کنید که مدیران ارشد این سازمان، همه تحولات بزرگ را به عهده گرفته و در انجام تحولات میانی هم دخالت داشته و تا حدودی مشغول کارهای روزانه و گردش عمومی فعالیت‌های اجرایی نیز می‌باشند، در مقابل کارکنان در تغییرات بزرگ و میانی هیچ گونه دخالتی ندارند و تنها وظیفه آنان انجام کارهای روزانه است. در چنین فرآیندی هرگز نمی‌توانید، انرژی‌های کارشناسی و پتانسیل نیروها را به کار گرفته و از آن برای پیشرفت سازمان استفاده کنید .

حالا فرآیند یاد شده را در یک سازمان ژاپنی بررسی کرده و میزان مشغولیت و درگیر شدن هر یک از طبقات پرسنلی یاد شده، با مسائل مهم و تغییرات اساسی یاد شده را بر مبنای مدیریت ژاپنی می‌سنجیم.

The Second Attitudes

Japanese firms

Management	<i>Innovation</i>
Staff	
Floor people	<i>Status quo</i>

KAIZEN

می‌بینیم که تغییرات مهمی که ناشی از سرمایه گذاری است همچنان توسط مدیران ارشد صورت می‌پذیرد. ولی یک جایگاه میانی به نام جایگاه کایزن تعریف شده که زمینه وسیعی از نقش آفرینی را بر عهده دارد. همچنین هیچ مسئولیت کاری و اجرایی برای مدیریت در نظر گرفته نشده است.

در این تقسیم بندی، مدیریت فقط پاداش می دهد.

براساس چنین الگویی در سازمان وظایف مدیریت شامل: نظارت عمومی، پشتیبانی، حمایت و بسترسازی برای انجام تغییرات بزرگ است. طبق این الگو مدیران ارشد تنها در ایجاد تغییرات بزرگ و کایزن دخالت دارند. مدیران میانی، بخش اعظم وقتشان صرف کایزن شده و باقی مانده اندک وقتشان را نیز به کارهای اجرایی می‌پردازند. کارکنان نیز درگیر کارهای اجرایی بوده و قسمت عمده‌ای از انرژی شان نیز در جهت کایزن خرج می‌شود.



فصل پنجم : مراحل اجرای فرآیند کایزن در سازمان

۱- پنج گام به سوی بهبود

۲- 5S

۱- پنج گام به سوی بهبود

مراحل پنجگانه اجرای کایزن در سازمان

تا کنون مطالب گوناگونی در مورد نقش کایزن و نتایج استفاده از آن در سازمان و زندگی شخصی و اجتماعی گفته‌ایم، برایتان توضیح داده‌ایم که چگونه تحول در دیدگاه، موجب تحولات رفتاری بزرگ در افراد و به تبعیت از آنها سازمان و جامعه خواهد شد. آنچه در این قسمت به آن پرداخته می‌شود، مراحل پنجگانه اجرای "کایزن" در سازمان، خانواده، اتاق شخصی و حتی میزکار اشخاص است که اصطلاحاً به آن نظام 5S می‌گویند.

نظام 5S متدلوژی یا فرآیند تغییر در جهت رسیدن از شرایط موجود به شرایط مطلوب می‌باشد. براساس این فرآیند ما قادر هستیم، مرحله به مرحله در مسیر دستیابی به شرایط و وضعیت مناسب‌تر حرکت نماییم. براساس این فرآیند مراحل آغاز تا پایان یک اقدام در جهت دستیابی به نتایج موثرتر تدوین گردیده است. گاهی پیش می‌آید که ما نیاز به تغییر در سازمان و یا سایر سیستم‌ها را به خوبی حس نموده و ضرورت ایجاد آن را درک می‌کنیم. در چنین اوقاتی ممکن است به علت عدم بهره‌گیری از فرآیند مطلوب به نتایج مؤثر و رضایت-بخشی دست پیدا نکنیم. در واقع نظام 5S به ما کمک می‌کند تا ضمن اجرای یک فرآیند منطقی، روند تغییر را در مجموعه خود دنبال نماییم.

همان طور که تاکنون آموخته‌اید بهترین پیشنهاد در شرایط مختلف و فضاهای گوناگون، متفاوت است و باید ارائه آن همراه با در نظر گرفتن توانایی‌های اجرایی سازمان در زمان رویارویی با مسائل و همچنین معیارهای اصولی مانند: هزینه کمتر، سرعت بالاتر و کیفیت بیشتر باشد. به طور طبیعی کارمندان یک سازمان، یعنی کارگران و کارشناسان و دیگر افرادی که با مسائل جاری ارتباط چهره به چهره و مستقیم دارند، آمادگی بیشتری برای



ارائه چنین پیشنهادی نسبت به مجموعه مدیران و سهامداران دارند، به همین دلیل 5S بر توانایی و فکر این افراد تکیه داشته و برهمین اساس برای مدیران و دیگر اعضای سازمان نقش‌ها و وظایف دیگری تعریف می‌کند که توانایی و امکانات اجرای آن را دارند. در نتیجه: اجرای این نظام عملکرد، موجب استفاده از بالاترین میزان توانایی و نیروی کارکنان و دیگر امکانات موجود و برقراری تعادل میان آنها در زمان اجرای پیشنهاد، بالارفتن روحیه همکاری، حذف فرآیندهای غیر ضروری و استهلاکی، انسجام ساختاری و بسیاری فواید دیگر خواهد بود که برآورد هرکدام از آنها می‌تواند یک سازمان را متقاعد کند که چنین نظامی را مبنای فعالیت خود قرار دهد.

5S - ۲

تکرار حرف S در پیچ کلمه ژاپنی، شامل: Sei - ri (جداسازی)، Sei - ton (مرتب‌سازی)، Sei - so (پاکسازی و نظافت)، Sei - ketsu (مستندسازی و یا استانداردسازی)، Shi - tsu - ke (انضباط فردی برای انجام درست کار)، دلیل نامگذاری این نظام پنج مرحله‌ای به این نام بوده است که البته با توجه به مطالبی که در مقدمه این فصل بیان شد، این نظام را در کشورهای مختلف با نام‌های دیگری مانند Lead Change نامگذاری کرده اند.

Sei - ri	Organization
Sei - ton	Neatness
Sei - so	Cleaning
Sei - ketsu	Standardization
Shi - tsu - ke	Self - discipline

لازم است یادآوری کنیم که معنای واژه‌ها از نظر کاربرد در زمینه‌های مختلف مانند مفاهیم علمی، صنعتی و یا تجاری ممکن است شباهت چندانی با معنای لغوی آن واژه در فرهنگهای لغت نداشته باشد. به همین منظور نام‌های ژاپنی مراحل اجرای کایزن را به همراه ترجمه انگلیسی و فارسی آن، برای شما در جدول زیر جمع‌آوری کرده‌ایم.

1	Sei - ri	Organization	جدا سازی
2	Sei - ton	Neatness	مرتب سازی
3	Sei - so	Cleaning	پاکسازی و نظافت
4	Sei - ketsu	Standardization	مستند سازی
5	Shi - tsu - ke	Self - discipline	انجام درست کارها

در بعضی از منابعی که به زبان انگلیسی تدوین شده اند، معادل هرکدام از مراحل کایزن، واژه یا اصلاحی که ابتدای آن S باشد گذاشته‌اند تا به این ترتیب همان نام ژاپنی 5S مصداق داشته باشد که البته مفهوم آن به نسبت کلمه‌هایی که در جدول بالا قید شده، کمتر است.

جداسازی	Sorting Out	Seiri
مرتب‌سازی	Spic and Span	Seiso
پاکسازی	Systematic Arrangement	Seiton
مستندسازی	Standardizing	Sekitsu
انضباط فردی	Self - discipline	Shitsuke

هنگام معرفی اصول مدیریت کایزن، ۳ اصل: حذف، کاهش و تغییر را به شما معرفی کردیم. هم اکنون می‌خواهیم مراحل پنجگانه اجرای پروژه‌ها و طرح هایمان بر مبنای کایزن را

آموزش دهیم، لازم است یک بار دیگر یادآوری کنم که ۳ مراحل ابتدایی یعنی: جداسازی، مرتب نمودن و نظافت، باید طوری اجرا شوند که منجر به حذف، کاهش و یا تغییر در فرآیندها به منظور بهبود شود. در ادامه شرایط جدید را می‌بایست مستندسازی و استاندارد نمود، سپس در مرحله پایانی، زمینه و بستر لازم جهت انجام کار بر مبنای وظیفه فردی، طبق استانداردهای تعریف شده را میان اعضای سازمان ایجاد کرد و روحیه همکاری و فعالیت گروهی را میان آنها بالا برد.

قانون بیست/هشتاد

تجربه نشان داده است که ۸۰٪ نتایج مؤثری که از فعالیت های گوناگون کسب می شود، حاصل ۲۰٪ آن فعالیت ها است... این قانون در همه جا وجود دارد ... مثلاً اگر ۱۰ نفر در طول روز از یک فروشگاه خرید کنند و کل مبلغ فروش آن نیز برابر با یک میلیون تومان باشد، در شرایط عادی هرگز نمی توان فرض کرد که هر مشتری یکصد هزار تومان خرید کرده است، بلکه ۸۰٪ کل فروش که معادل هشتصد هزار تومان می شود، توسط ۲۰٪ از مشتری ها یعنی تنها ۲ نفر از آنها صورت گرفته است. بر همین اساس همه داشته ها و یافته های زندگی، میزان سرمایه، اعتبارات و حتی دلخوشی های شخصی ما، نتیجه ۲۰٪ کارهایی است که انجام داده ایم.

این فرآیند می گوید : خیلی از کارهایی که شما در یک سازمان انجام می دهید، کار موثر نیست و هیچ گونه ارزش افزوده ای برای شما ایجاد نمی کند، بلکه به خاطر نقص ساختاری، انجام این کارهای بی ارزش در برنامه روزانه تان قرار گرفته و هر روز مجبور به تکرار آن هستید.

پس: باید ۸۰٪ کارهای کاذبی که در سازمان ما انجام می شود را ابتدا شناسایی کنیم، آن را از فرآیند کار مفیدمان جداسازی کرده و به طور کلی از مجموع فعالیت هایمان حذف کنیم. آنگاه باقی مانده فرآیندمان را مستند سازی کرده و آنها را درست انجام دهیم.

در ادامه این فصل به شما می‌آموزیم که چگونه مراحل پنجگانه کایزن را به اجرا در آورید:

- ۱- جداسازی **Sei - ri**
- ۲- مرتب سازی **Sei - ton**
- ۳- پاکسازی و نظافت **Sei - so**
- ۴- مستند سازی **Sei - ketsu**
- ۵- انضباط فردی و مسئولیت پذیری در انجام کار **Shi - tsu - ke**

مرحله اول : جدا سازی : **Seiri = organization**

جداسازی در عام ترین مفهوم خود، به معنای ساماندهی و نظم دادن به کلیه اجزای یک فرآیند است که برای دستیابی به اهداف مشخص و در راستای برنامه کلی یک مجموعه صورت پذیرد.

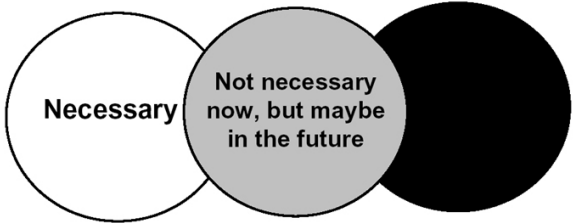
از دیدگاه «5S» جداسازی به معنای تشخیص اجزای ضروری از غیرضروری، اتخاذ تصمیمات قاطع و اعمال مدیریت اولویت‌ها برای رهایی از غیرضروری‌ها است. بر اساس این دیدگاه مدیریتی، فرآیند جداسازی امری دشوارتر از قراردادن اشیاء در جایگاه مخصوص خود می‌باشد و هدف ایجاد نظم مطلوب و مناسب است. به منظور موفقیت در ساماندهی می‌بایستی به اولویت بندی پرداخت. به طور خلاصه این فرآیند به معنی جدا کردن عناصر ضروری، از غیر ضروری‌ها در یک سیستم است.

اولین مسئله‌ای که در بحث جداسازی اهمیت دارد تشخیص است. ما باید تشخیص دهیم که چه چیزی را باید نگاه داریم، چه چیزی را باید حذف کرده یا آن را کاهش داده یا در آن، تغییر ایجاد کنیم.



در قدم نخست، کار ما خیلی آسان است. آنچه که به آن نیاز داریم را نگه داشته و هر چه به دردمان نمی خورد را کنار می گذاریم.

Why messy?



Every item on my desk belongs to the gray circle

ولی خیلی وقتها یک منطقه بینابین و یا اصطلاحاً خاکستری در میان اشیاء مورد نیاز ما و آنچه می دانیم مورد نیازمان نخواهد بود و باید آن را از چرخه پیرامون خود خارج کنیم، وجود دارد. یعنی چیزهایی که نسبت به آنها تکلیفمان مشخص نیست و نمی دانیم از آن استفاده خواهیم کرد یا خیر؟

به این تصویر نگاه کنید :

Why is my desk getting messy?



میز کار پروفیسور "فوجی تا" استاد دوره مدیریت کایزن در ژاپن را نشان می دهد.

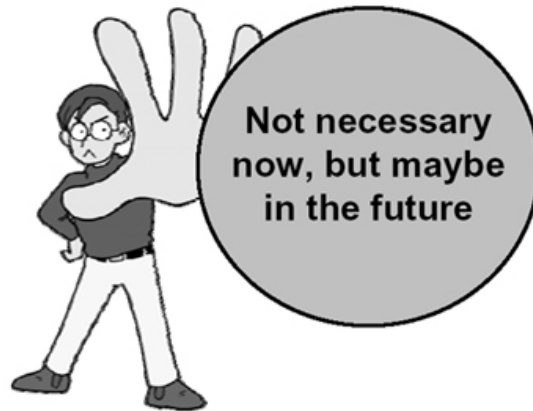
منطقه‌ای که از آن به عنوان بینابین یا خاکستری یاد کردیم، همواره فکر ما را به خود مشغول می‌کند، منظور اشیاء و ابزاری است که به درد ما نمی‌خورند، ولی احساس می‌کنیم به دردمان می‌خورد و این فکر را در ذهن ما ایجاد می‌کند که شاید یک روز به کارمان بیاید. که شاید بعداً از آن استفاده کنیم یا ممکن است دارای ارزش باشد.

اگر یک بار دیگر به اشیاء و فرآیندهای پیرامون خود نگاه بیندازیم، به راحتی خواهیم دید که بخشی از آنها مورد استفاده بوده و باید نگهداری‌شان کنیم، همین‌طور بخشی هم غیرقابل استفاده به شمار می‌آیند و ناگزیریم آنها را کنار بگذاریم. اما دلیل اصلی گرفتاری ما، در واقع حجم قابل ملاحظه‌ای از اشیاء و فرآیندهایی است که ما را در تردید قرار می‌دهد و درباره آنها تصمیم قاطعی نمی‌گیریم و با آنکه هم اکنون نیازشان نداریم، احساس می‌کنیم که شاید در آینده مورد احتیاج واقع شوند. همان‌طور که گفته شد، این‌گونه چیزها حجم قابل ملاحظه‌ای دارند و از نظر کمیت، بیش از ۲ مورد دیگر هستند.

- چرا ما چنین تصویری در مورد برخی از اشیاء داریم؟
- چطور باید مورد نیاز بودن و یا نبودن آنها را تشخیص دهیم .

در مجموع ۵ نوع نگاه و یا دلیل باعث می‌شود که ما چیزهای اضافی و غیر ضروری را اطراف خود جمع کنیم.

Do you throw these things away?



It works!
It has a value!
It's still new!
It's usable!
It looks nice!

این دلایل عبارتند از:

- ۱- هنوز کار می کند
- ۲- ارزشمند و قیمتی است.
- ۳- تازه است. از آنجا که به تازگی هزینه ای برای آن پرداخت شده است نمی توان به راحتی از آن گذشت و در لیست اشیاء ناکارآمد و غیرمفید به شمار آورد.
- ۴- قابل استفاده است.
- ۵- زیبا به نظر می رسد.

به خاطر این ۵ دلیل، نمی توانیم تصمیم درستی برای اشیاء و وسایل و ابزارآلات غیرقابل استفاده بگیریم. مثالها و نمونه های بسیاری در مورد اقلام و اشیاء بلااستفاده روی میز کار شما وجود دارد که نمی دانید با آنها چه کار کنید.

چطور می توان تشخیص داد:

قانون برچسب قرمز *Red Tag*



قانونی به نام «برچسب قرمز» Red tag وجود دارد که به شما آموزش می دهد .

به منظور آشنایی بهتر با قانون Red tag، فرض کنید: یک میز کار در خانه و یا محل کارتان دارید و روی آن اشیائی وجود دارد که یا مورد استفاده تان قرار می‌گیرد و یا نمی‌گیرد، در کنار آن اشیایی نیز هست که نمی‌دانید به درد شما خواهد خورد یا خیر؟ در رابطه با آنها می‌توانید: قانون «برچسب قرمز» یا Red tag را به کار ببرید.

Red tag movement

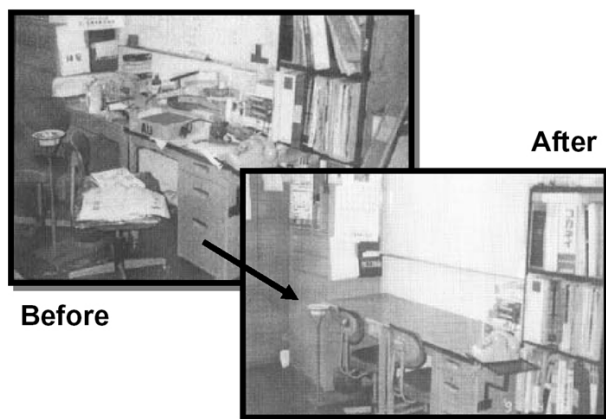
At the beginning of each month, put a red tag on every item.

During the month, remove the red tag when item is used.

At the end of the month, decide whether the item with the tag is necessary or not.

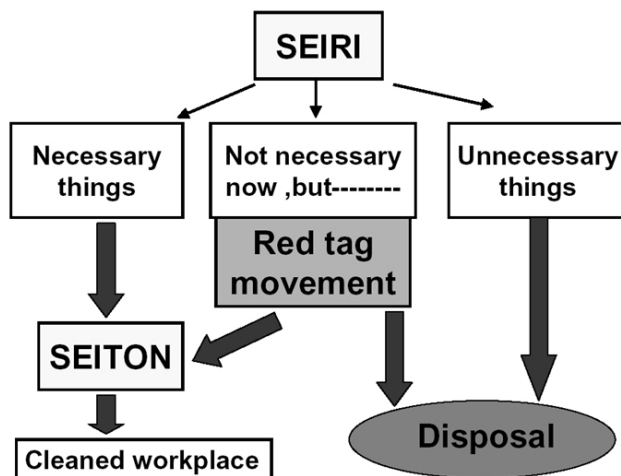
این قانون به شما می‌آموزد: روی همه این اشیاء یک برچسب قرمز نصب کنید. سپس یک دوره زمانی، مثلاً یک ماهه را بر حسب نوع فعالیت و کارتان در نظر بگیرید. چنانچه هر کدام از وسایلی که با برچسب آن را مشخص کرده‌اید، در طول این یک ماه به نوعی مورد استفاده تان قرار گرفت، برچسب قرمز آن را از رویش برداشته و خود به خود آن را به اشیاء و وسایل مورد نیاز اضافه کنید. پس از طی این دوره، برچسب قرمز روی هر کدام از اشیاء مانده بود، نشانه غیرضروری بودن آن خواهد بود و می‌توانید آن را از چرخه فعالیت‌های خود خارج کنید.

بار دیگر به همان میز آشفته پروفیسور «فوجی تا» نگاه کنید و ببینید چقدر تغییر کرده است.



T. Sugiyama "The 5S Approach to Improvement" PHP, 1995

در مرحله بعد ممکن است با مشکل ایجاد آشفتگی و بی نظمی مجدد روبه رو شوید یعنی پس از آنکه میزکار و یا محیط فعالیت خود را مرتب کردید و اشیاء اضافی را به بیرون منتقل نمودید، با گذشت زمان، نظم ساختگی آن به هم بریزد و دوباره به وضعیت قبلی خود برگردد، برای پیشگیری از این مشکل ابتدا باید دلایلی که به منظور باقی گذاشتن برخی از اشیاء و وسایل، برای خود مطرح می‌کنید را به روشنی مطرح کرده و مورد تعمق قرار دهید و سعی کنید تا حد ممکن از دلایل پنج گانه ای که بیشتر معرفی کردیم، پرهیز کنید.



نمونه هایی از اجرای این S را می توان بصورت زیر فهرست نمود:

- تفکیک اشیاء ضروری از غیر ضروری (مشخص کردن ملزومات اداری که در اطراف شما وجود دارد و طبقه بندی آنها با توجه به اولویت استفاده از آن، تفکیک فرمهای از رده خارج و فرمهای در گردش).
- اشیایی را که استفاده نمی کنیم دور بریزیم (دور ریختن برگهای زائد).

Posters of Seiri



Malaysia, AOTS



Oman

مرحله دوم : مرتب‌سازی : Seiton = Neatness

نظم و ترتیب به معنی قرار دادن اشیاء در مکان‌های مناسب و مرتب به نحوی که بتوان از آن‌ها به بهترین وجه استفاده کرد، می‌باشد. نظم و ترتیب راهی است برای یافتن و بکار بردن اشیای مورد نیاز، بدون انجام جستجوهای بیهوده. هنگامی که هر چیز با توجه به کارکرد و در نظر گرفتن کیفیت و ایمنی کار در جای مناسب و مشخص قرار داشته باشد، محل کار همواره منظم و مرتب خواهد بود. بدین منظور باید همه وسایل، اقلام و فرمهای مورد نیاز را که در مرحله قبل و هنگام اجرا عملیات جداسازی شناسایی نموده و کارکرد هر یک از آنها را نیز مشخص نموده‌ایم را در جای مناسب قرار دهیم به نحوی که با سرعت و سهولت قابل دسترس باشند.

مرتب کردن، دومین مرحله اجرای کایزن است که علاوه بر ایجاد نظم، به شما در حذف جستجو کمک می‌کند. حذف جستجو مهمترین دستاورد این مرحله است، به گونه‌ای که باید همه ابزارها و وسایل کار و نیز فرآیندها و مدارک مربوط به فعالیت خود را به گونه‌ای کنار هم بچینید و میان آنها ترتیب ایجاد کنید، تا هنگام احتیاج، نیاز نباشد همه جا به دنبال آن بگردید و در کوتاه‌ترین زمان ممکن، گزینه مورد نظر خود را پیدا کنید.

چنانچه بار دیگر به مبحث [بیست/هشتاد] مراجعه نمایید، خواهید دید که مدت زمانی که به دنبال چیزی می‌گردید، هیچ نوع ارزش افزوده‌ای برای شما و سازمانتان به بار نخواهد آورد و مرتب سازی باعث صرفه جویی زمان انجام کار به مقدار قابل ملاحظه‌ای خواهد شد.

برایتان یک مثال می زنم:

Seiton = Neatness

Dictionary definition:

Establishing a neat layout so that you can always get just as much of what you need when you need it.

Industrial definition:

It is a way of eliminating search.



اگر بخواهید یک چکشی را پیدا کنید فکر می کنید چند دقیقه زمان باید برای پیدا کردن آن صرف کنید؟

از شما خواسته می شود که یک وضعیت معمولی و کاملاً عادی هنگام انجام پروژه را در نظر بگیرید و بگویید چه زمانی ممکن است دنبال چکش بگردید؟

الف) ۲ دقیقه

ب) ۱ دقیقه

ج) ۵ ثانیه

Question

When you ask someone to bring a hammer, how long can you wait without getting mad?

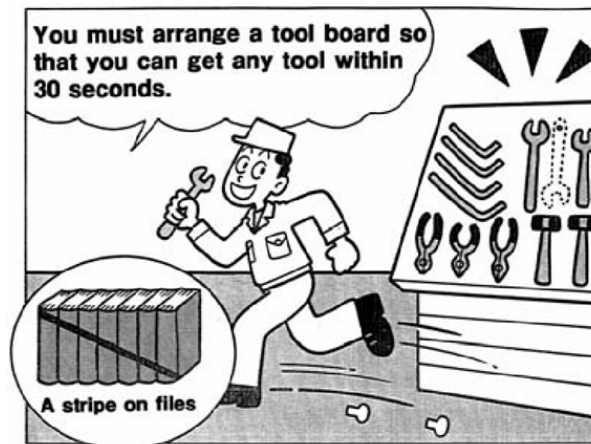
How long is your patience?

5 minutes?
2 minutes??
or
5 seconds???



جواب درست این است: زمانی که شما برای پیدا کردن ابزار مصرف می کنید، نباید بیش از ۳۰ ثانیه طول بکشد.

30 Second Rule

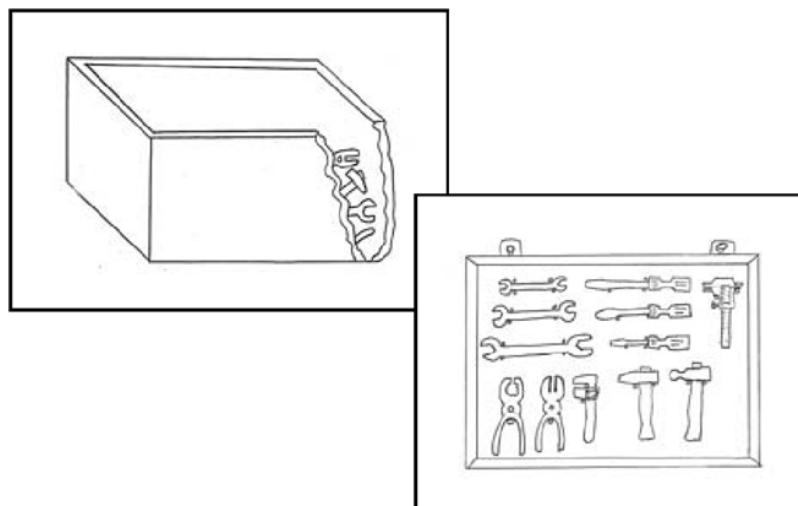


همین قانون می تواند در مورد پیدا کردن یک نامه و یا پرونده در سازمان اداری و یا الگوهای مشابه آن نیز صدق کند. در واقع با مرتب کردن و ایجاد ترتیب تعریف شده و متناسب با موضوع فعالیت ما، زمانی که روزانه به جستجو برای پیدا کردن وسایل مورد نیازمان

می‌پردازیم را چند برابر کاهش می‌دهیم. به همین تناسب مرتب کردن ابزار و اوراق و اسناد و دیگر اشیائی که ممکن است در طول روز به آنها نیاز داشته باشیم، ما را نسبت به خریداری بسیاری از وسایلی که جهت بسته بندی و نگهداری و انبار کردن آنها به کار می‌روند بی‌نیاز می‌کنند. مثلاً نیاز به تهیه زونکن‌ها، قفسه‌ها، کمد‌ها و کتابخانه‌ها در واحدهای اداری سازمان، با این روش به مقدار قابل ملاحظه‌ای کاهش پیدا می‌کند. از آنجایی که اکثر این وسایل، کالای مصرفی به شمار می‌روند، هزینه تعمیر و یا خریداری مجدد آنها نیز از مجموعه مخارج ما کاسته می‌شود، به تبعیت از آن، فضای کمتری را اشغال کرده و حتی در میزان بهره‌گیری از نیروی انسانی نیز نقش کاهنده‌ای بر عهده خواهد داشت و چنانچه همه این مسائل را محاسبه کنیم، می‌بینیم که چه نتایج بزرگ و ارزشمندی برای سازمان به دنبال خواهد داشت.

به چند نمونه نگاه کنید:

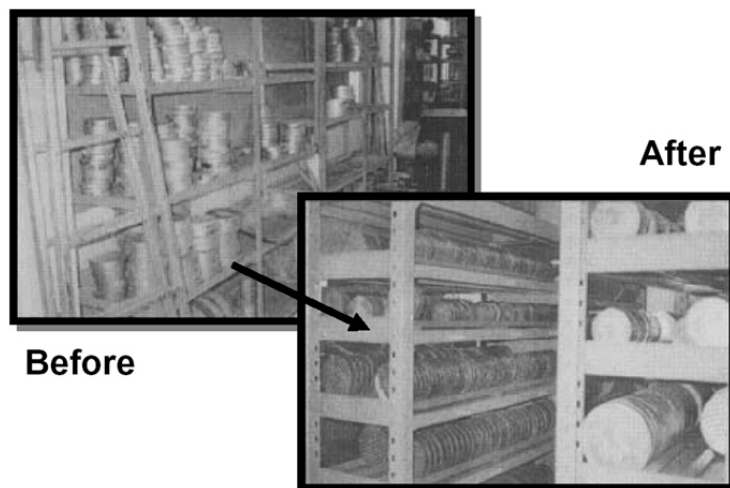
- این شکل مرتب کردن آچارها در کشور نپال است که در گذشته از جعبه آچار و در شرایط جدید، از تخته آچار استفاده می‌شود.



K.P.Shrestha (Nepal)

چیدن لوحه‌های فشرده در این ۲ تصویر چقدر با هم فرق دارد:

- در حالت افقی پیدا کردن یک CD از میان CD های دیگر چقدر سخت است.
- اگر به حالت عمودی چیده شوند، چقدر فرآیند جستجو آسان تر خواهد بود.



Before

After

به عبارت دیگر، مرتب‌سازی شامل: قرار دادن اشیا در بهترین مکان، به بهترین طریق ممکن و امکان دسترسی به آن با حداکثر سرعت می‌باشد.

نمونه‌هایی از اجرای این فرآیند را می‌توان بصورت زیر فهرست نمود:

- اشیایی را که غالباً استفاده می‌کنیم، در محل کار قراردهیم (تجهیز میزهای افراد به ملزومات اداری)
- اشیایی را که به ندرت استفاده می‌کنیم در جایی دور از دسترس قرار دهیم (استفاده از سیستم بایگانی مناسب به طوری که سوابق کاری سال‌های گذشته در جاهای دورتری قرار گیرد، استفاده از کتابخانه یا قفسه‌های مخصوص جهت قرار گرفتن کتابها و جزوات و دستورات عملها)
- برچسب گذاری و شناسایی کلیه زونکن‌ها، فایل‌ها، قفسه‌ها (برچسب گذاری فایل‌ها به نحوی که نشان دهنده محتویات آن باشد).
- استقرار هر چیز در جای مشخص و مخصوص به خود (استفاده از فایل‌ها و قرار دادن ملزومات اداری در جای خود، استقرار و طبقه بندی فرم‌ها در قفسه‌های مخصوص، استفاده از کازیه جهت طبقه بندی نامه‌ها و یا کارهای در دست اجرا).
- آوردن و بازگرداندن هر چیز در حداقل زمان (بازگرداندن زونکن سوابق به محل بایگانی، مرتب کردن اقلام و وسائلی که روزانه با آن سر و کار داریم، قرار دادن صندلی پشت میز کار در هنگام ترک محل کار).
- علامت‌گذاری محدوده‌ها و محل استقرار اشیاء و شناسایی افراد (تابلوهای مشخص کننده نام افراد و یا استفاده از برچسب‌های شناسایی، مشخص شدن محل استقرار خودروهای شرکت، طراحی جانمایی میز کاری افراد).
- نظم و ترتیب در تابلوی اعلانات (نصب پلاکاردهای تبلیغاتی شرکت در جاهای مناسب) .

- طراحی اعلانات به نحوی که خواندن آنها آسان باشد (استقرار مناسب مانند در معرض دید بودن، طراحی زیبا و خوانا بودن).

Posters of Seiton



Malaysia, AOTS



Oman

مرحله سوم : پاکسازی : Seiso = Cleaning

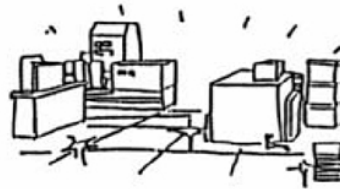
در دیدگاه «5S» پاکیزه‌سازی عبارت است از دور ریختن زوائد و پاکیزه کردن اشیاء از آلودگیها و مواد خارجی. به عبارت دیگر پاکیزه سازی نوعی بازرسی است. بازبینی و پاکیزگی محیط کار برای حذف آلودگی، مورد تأکید در این بخش از نظام «5S» قرار دارد. برخی از لوازم، تجهیزات و مکان‌ها لزوماً باید بسیار پاکیزه و عاری از هر نوع آلودگی نگهداری شوند. بنابراین لازم است که آنها را دقیقاً شناسایی نموده و بر این باور بود که پاکیزه سازی تنها تمیز کردن محل کار و لوازم موجود در آن نیست بلکه پاکیزه سازی امکان انجام بازرسی و بازبینی را نیز بایستی فراهم آورد. به عبارت دیگر پیشگیری از کثیفی

و پاکیزه نگه داشتن مداوم محیط، اموال و افراد و حذف و یا کنترل آلودگی و یادآوری این نکته که محل کار خود را همانند خانه خود بدانیم.

Seiso = Cleaning

Definition:

Eliminating trash, filth, and foreign matters for a cleaner workplace. Cleaning as a form of inspection.



در بخش صنعت و به ویژه واحدهای صنعتی و آزمایشگاهها، اهمیت این مرحله بیشتر خود را نمایان می‌کند. چرا که به خاطر وجود آلاینده‌های شیمیایی و عوارض آنها برای نیروهای که به طور مستقیم با چنین مواری سروکار دارند، چنانچه توجه کافی به این مساله نشود، ممکن است صدمات جبران ناپذیری به سیستم‌های تنفسی و سایر اعضای بدن افراد وارد کند. در این شرایط، احساس امنیت شغلی به پایین‌ترین میزان آن رسیده و کارایی نیروها به شدت پایین می‌آید.

Key Words:

Keep things clean

+ Inspection

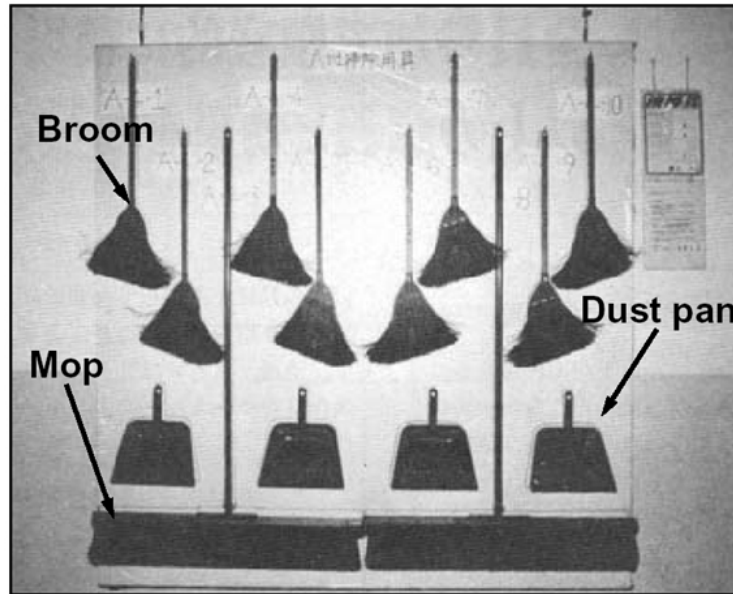
(Caring attitude)



از سلیقه و از نگاه شخصی خارج می شویم. خیس بودن به معنی تمیز بودن نیست.

باید یک فرآیند بازرسی و کنترل هم داشته باشیم و ببینیم آیا واقعاً آلاینده‌ها از بین رفته اند.

برآورد شده است که بیش از ۲۵٪ هزینه‌های هر سازمان صرف هزینه‌های بهداشت می‌شود.



Marugoto 5S Tenkai Daijiten, Nikkan-kogyo Shinbun, 1992

نمونه هایی از اجرای این S را می توان بصورت زیر فهرست نمود:

- تعریف مسئولیتهای تمامی افراد برای پاکیزگی محل کار (حفظ نظافت و پاکیزگی محیط کار هر یک از پرسنل، پاکیزگی و نظافت البسه پرسنل).
- انجام بازبینی و پاکیزه سازی مستمر توسط نیروهای خدمات
- شناسایی و رفع خرابیهایی که در اثر نشستیها، فرسایشها، ترک ها و غیره بوجود آمده است
- شناسایی منابع آلودگی و سعی در حذف و یا کنترل آن
- تمیز کردن محل کار (شستشوی مرتب با مواد ضدعفونی کننده، نظافت در انبار، جمع آوری لوازم مستعمل، تمیز کردن هر چیز بلافاصله بعد از کثیف شدن).

- حذف آلودگیهای گرد و غبار (استفاده از تهویه مطلوب در انبار و سالن‌ها، استفاده از فیلترهای صافی هوا، استفاده از کاورها، قرار دادن اقلام و اشیا در محفظه های دربسته).
- پاکیزه کردن محل‌هایی که از چشم افراد به دور است (زیر میزها، گوشه‌های اتاق، زیر ملزومات اداری و تجهیزات فنی، پشت پرده پنجره ها، فایلها، کشوها و....).

مرحله چهارم : مستندسازی : Seiketsu = Standardization

مستندسازی تنظیم فرآیند درست کار در سازمان است تا بار دیگر اشتباهات گذشته تکرار نشده و روند فعالیت کاری به حالت پیشین خود باز نگردد.

تا پیش از انجام این مرحله، روند انجام کار را بررسی نموده و موارد غیرضروری آن را از گزینه‌های ضروری جدا کرده ایم، باقی مانده فرآیندمان را متناسب با اهداف و نوع نتیجه‌ای که انتظار داریم مرتب نموده و موارد غیر ضروری و گزینه‌هایی که ناکارآمدی و بی‌استفاده بودن آنها ثابت شده است، به همراه همه اشیاء و فرآیندهای اضافی و دست و پاگیر را از مسیر فعالیت خود خارج ساخته‌ایم، حالا باید نتایج به دست آمده را به صورت یک دستورالعمل مستند درآورده و یا به عبارت دیگر آن را به شکل استانداردهای کاری تنظیم کنیم. رعایت نمودن این استاندارد و فرآیند مستندسازی شده، علاوه بر آنکه سازمان را از مرتکب شدن اشتباهات پیشین باز می‌دارد، موجب خواهد شد که افراد و کاربرهای جدید، پس از ورود به سازمان، جایگاه و نحوه عملکرد خود را زودتر پیدا کرده و زمان کوتاهتری را صرف آشنایی خود با ساختار و نوع فعالیت و تقابل با دیگر نقش‌ها نموده و در مجموع دوران کارورزی کوتاه‌تری را برای رسیدن به بهره‌وری صرف نمایند.

در بسیاری از مواقع سازمان‌ها بدون توجه به ظرفیت‌ها و ساختار سازمان، همچنین بدون ایجاد بستر مناسب نگرشی برای نیروها، اقدام به تدوین و بهره‌گیری از فرآیندهای استاندارد سازی در سازمان می‌نمایند که متأسفانه این اقدام با شکست مواجه شده و در پاره‌ای از

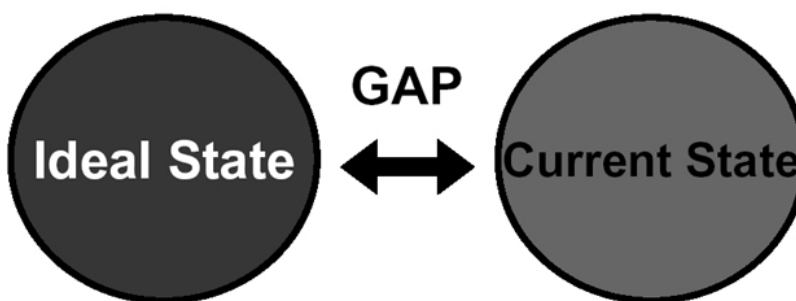
اوقات مشاهده می‌شود که روند کاری آنان با اختلالات بسیاری مواجه می‌شود. از دیگر معضلات این‌گونه فرآیندهای استانداردسازی، تدوین نظامنامه‌های یکپارچه برای کل سازمان است که عملاً کار بسیار پیچیده و غامضی می‌باشد و در صورت برقراری آن، عدم تناسب و بهره‌گیری مطلوب برای بخش‌هایی از سازمان را به همراه دارد، به عبارتی: عموماً در این روند، فرآیند استاندارد سازی کار یک واحد را تسهیل نموده ولی بخش‌های دیگر را دچار مشکل می‌کند.

تفاوت فاحش نظام استانداردسازی 5S در این است که عموماً واحدها، هرکدام نظام استانداردسازی را در محدوده خود طراحی می‌کنند. محدود نمودن حوزه استانداردسازی یک واحد، منجر به اشراف و توجه کافی به همه ابعاد کاری می‌شود. بر این اساس، از برآیند استانداردسازی واحدها، کل سازمان در مسیر بهره‌مندی از نظام استانداردسازی مطلوب قرار گرفته و اثربخشی خود را ارائه می‌دهد.

فراموش نکنید که: کایزن بهبود مستمر است. یعنی همواره باید مراحل پنجگانه 5S را در ابعاد و سطوح مختلف اجرا و بازنگری کرد، صرف‌نظر از آنکه افزوده شدن محصول و یا خدمات جدید به مجموع خروجی‌های سازمان، افزایش و کاهش میزان سرمایه، تعریف و یا ایجاد روابط و اعتبارات جدید و یا هر تغییر بزرگی که در حیطه Innovation قرار بگیرد، منجر به ایجاد تغییرات بزرگی در حوزه‌های مختلف سازمان خواهد شد و باید استانداردهای جدیدی برای آن در نظر گرفت. چنین مسأله‌ای در بحث ارکان و مبانی اصلی کایزن که شامل حذف، کاهش و تغییر بود، نیز مطرح گردید. به عنوان نمونه درباره تغییر عنوان کردیم که یکی از مراحل آن procces است. اگر پروسه و روند عملیات ما تغییر کند، مستندسازی جدید ما طبق این روند تغییر خواهد یافت. البته همواره باید امکان تکرار و تجربه مجدد را برای مستندسازی‌ها در نظر داشته باشیم.

Charles H. Kepner Benjamin B. Tregoe

“The New Rational Manager” Princeton Research Press, Shin-kanrisha no Handanryoku (Japanese Edition), 1985



پیش از این اشاره کردیم که طبق تفکر کایزن هرگز شرایط مطلوب به صورت صددرصد و به بیان دیگر شرایط ایده آل وجود ندارد. یعنی همواره میان شرایط جاری و شرایط مطلوب فاصله ای وجود دارد و همه اقدامات ما در راستای بهبود مستمر ناشی از پرکردن این فاصله و حرکت از شرایط جاری به سوی شرایط مطلوب است.

برای تشخیص و اندازه گیری میزان فاصله میان شرایط جاری و شرایط مطلوب، اقدامات مختلفی پیشنهاد می گردد. یکی از مهمترین راه های آن استاندارد سازی است. بر مبنای ملاحظات نظری و تخمین های فرضی، هرگز نتایج قابل اعتمادی به دست نخواهید آورد، پس به ناچار باید راهکار دقیقی برای ارزیابی شرایط جاری، مقایسه آن با شرایط مطلوب و سرانجام تعیین مقدار فاصله آن، در پیش گرفت تا به وسیله اعداد، ارقام و دیگر واحدهای قابل انتقال و مطمئنی که در زمینه های فعالیت سازمان های گوناگون، شناخته شده اند، میزان انحراف سازمان را اندازه گیری نمود.

در حقیقت انواع استانداردهای مختلفی که تحت عنوان ISO 9000 و ISO 14000 و دیگر استانداردهای کیفیت و کنترل معرفی شده‌اند، همین مأموریت را بر عهده دارند. این استانداردها ضمن آنکه یک فرآیند را بررسی می‌کنند، مقدار فاصله‌ای که در شرایط جاری از نظر کیفیت وجود دارد را نسبت به بهترین شرایط آن مقایسه کرده و نقاط و زمینه‌هایی که نیاز به اصلاح دارند را نیز مشخص می‌کنند.



Streets in Kathmandu



استانداردسازی عبارت است از کنترل و اصلاح دائمی روند عملیات، نظم، ترتیب و پاکیزگی. تأکید اصلی در استاندارد سازی بر این اساس است که با استفاده از چک لیست‌های مناسب و استاندارد کردن روش‌ها با استفاده از نوآوری و خلاقیت، محیط کار را

به نحوی استاندارد و کنترل نماید که همواره همه عوامل با سرعت و دقت لازم مورد استفاده قرار گیرند. نمونه هایی از اجرای این S را می توان بصورت زیر فهرست نمود:

- بازبینی دوره‌ای (تشکیل کمیته بازرسی، بازرسی و بازدید از مجموعه تحت پوشش، برگزاری ممیزی داخلی، در هر یک از واحدها توسط نیروهای آن واحد).
- استفاده از علائم و نشانه‌ها (علائم نشان‌دهنده جهت و راهنما).
- علامت‌گذاری محدوده‌های خطر و یا مراقبت خاص (در انبار مواد شیمیایی، تجهیزات با فشار کارکرد بالا).
- علائم مربوط به تجهیزات خاموش کننده (علائم مربوط به زنگ خطر و وسایل ایمنی و راهنمای سیستم اطفای حریق، تابلوهای سیگار کشیدن ممنوع).
- تمهیدات پیشگیری از خطا و اشتباه (آموزش پرسنل در خصوص بروز خطر، تدوین دستورالعمل‌های کاری برای استفاده از تجهیزات ویژه).
- تدوین فرآیندهای انجام کار به طور جزئی برای هر یک از بخش‌ها و واحدها به نحوی که بر اساس دستورالعمل‌های تدوین شده، امکان ارزیابی و ممیزی وجود داشته باشد.
- برجسبهای نشان‌دهنده میزان دقت ابزار(نصب میزان دقت تجهیزات و تاریخ اعتبار و کنترل برای آنها).
- تدوین دستورالعمل اجرای سیستم
- تشکیل جلسات کمیته راهبری، بررسی نتایج بازرسی‌های دوره‌ای و اخذ تصمیمات لازم برای پیشبرد اهداف 5S

مرحله پنجم : انضباط (مسئولیت پذیری): Shitsuke = Self – discipline

انضباط عبارت است از آموزش عادات و توانایی‌ها جهت انجام یک وظیفه خاص. نکته اصلی در اینجا ایجاد عادت‌های درست به جای عادت‌های نادرست است. این کار را باید از طریق آموزش شیوه‌های درست انجام کار به افراد و تمرین دادن آنان در این زمینه آغاز نمود. همچنین این تمرین‌ها از طریق وضع مقررات و پیروی جدی از آنها تحقق می‌پذیرد. به عبارت دیگر انضباط فرآیند تکرار و تمرین انجام یک کار است. مثلاً کاملاً ضروری است که رعایت مقررات ایمنی برای افراد به صورت یک عادت درست درآید.

Shitsuke = Self-discipline

Definition:

Doing the right things as a matter of course.



نظم فردی برای انجام درست کارها:

هنگامی که همه بررسی‌های ممکن در یک سازمان را به پایان رسانده و اقدامات لازم در زمینه‌های مختلف جداسازی، مرتب سازی و نظافت را در آن به اجرا درآورده‌ایم و سرانجام

فرآیند صحیح را تعریف کرده و در اصطلاح آن را استانداردسازی کردیم باید به ایجاد نظم فردی اعضا برای انجام درست کارها فکر کنیم.

تا پیش از این مرحله، هر اقدامی بیشتر جنبه بسترسازی داشته و اصلی‌ترین مرحله فعالیت، زمانی است که فرد باید خود را به انجام درست کارها و وظایفی که بر عهده او نهاده شده است، متقاعد نموده و نظم فراگیر سازمان را در ارتباط با آن بپذیرد.

آنچه در این «S» تحت عنوان نظم و انضباط فردی از آن نام برده شده است، مفهومی دوسویه دارد. از سویی توجه نیروها به انجام مسئولیت‌های محوله در محدوده زمانی و مکانی مشخص و بر اساس شرح وظایف و روند عملیات کار می‌باشد که در مراحل قبلی نظام 5S استاندارد شده است و انتظار می‌رود نیروهای سازمان مسئولیت‌های خود را به نحو مطلوب به انجام رسانند، و از سوی دیگر نوع نگاه و باور نیروها به مسئولیت فردی و سازمانی خود می‌باشد. به عبارتی دستیابی به نتایج مطلوب بر محور بهبود مستمر، زمانی تحقق پیدا می‌کند که نیروهای سازمان بر اساس یک باور و انگیزه درونی، خود را مهمترین عامل موثر این فرآیند بدانند و بر همین اساس با اعتقادی راسخ و عزمی جدی، نهایت تلاش خود را در جهت ایفای نقش موثر خود در این فرآیند، به کار گیرند، شاید یکی از مهمترین عوامل بازدارنده در کشورهای توسعه نیافته، عدم انگیزه و باور درونی نسبت به ایفای نقش موثر در حوزه های فردی و اجتماعی است.

یکی از مسئولیت‌های اصلی مدیریت در سازمان، تقویت این انگیزه و باور در نیروهای سازمان است. باید برنامه‌های راهبردی به نوعی باشد که نیروهای سازمان با برنامه‌ریزی و تلاش جدی، به طور خودبه‌خود در فراهم آوردن این انگیزه مشارکت داشته باشند. بر همین اساس، مدیریت منابع انسانی از مهمترین ویژگی‌ها و توانایی‌هایی است که مدیران سازمان‌ها باید از آن برخوردار باشند.

برای ایجاد نظم فردی، تمرین‌های ویژه‌ای وجود دارد. از جمله این تمرین‌ها که در کشور ژاپن به صورت یک مراسم دسته‌جمعی برگزار می‌شود، ۲ بار تمرینات بدنی منظم در روز، تحت عنوان ورزش صبحگاهی و ورزش عصرگاهی می‌باشد.

Morning exercise



در جریان این تمرین گروهی، همه اعضای یک سازمان در ساعت‌های مشخصی توسط یک سیستم هشدار دهنده alarm با خبر شده و در همان محل کار و فعالیت روزانه خود، سرپا ایستاده و با یک موسیقی با نشاط، زمانی در حدود ۳ تا ۵ دقیقه ورزش می‌کنند.



ناگفته پیداست که این تمرین ضمن آنکه به افراد آموزش می‌دهد که رفتارهای سازمان یافته و منظمی داشته باشند، نوعی احساس جنبش و شادی و تلاش را برای آنها به ارمغان می‌آورد که تاثیرات مثبتی بر روند کار و فعالیت شان به جا می‌گذارد.

Typical Shitsuke Activities

1. Wear your safety shoes
2. Exercise time
3. No smoking at workplace



عادت به ایجاد نظم چنانچه در هر یک از افراد سازمان ایجاد شود، بسیاری از مشکلات سازمان خود به خود حل می‌شود.

نمونه هایی از اجرای این S را می‌توان بصورت زیر فهرست نمود:

- تمرین نظم و ترتیب (آموزش، نظارت مستمر، ارزیابی و پاداش به پرسنل جهت نظم و انضباط).
- تمرین وقت شناسی (آموزش استفاده بهینه از زمان و برقراری جلسات).
- توجه به زیبایی‌ها و رعایت ظواهر (استفاده از لباسهای کار مناسب در اداره و یا سازمان).

- نگرش مدیریت به فضاهای عمومی (ایجاد فضاهای سبز و یا امکانات رفاهی در محل کار).
- استفاده از تابلوهای اعلانات و یا تابلو های عمومی برای درج پیامهای آموزشی 5S.

حالا که با مراحل اجرای کایزن آشنا شدید بد نیست چند نمونه از پوسترهایی که سازمان های مختلف در کشورهای جهان برای آموزش کارکنان خود تهیه کرده اند را ببینیم:

5 - S Programme پنج - 5 برنامه			
Seiri سیری	Sorting out تفکیک از هم جدا کردن	Take out unnecessary items and throw them away. اقلام بی ضرورت را از محل کار دور کنید.	
Seiton سیتون	Systematic Arrangement تقسیم بندی	Arrange necessary items in a proper order so that they can be easily picked up for use. اقلام را به ترتیب مناسب در جای خود مرتب کنید تا به راحتی قابل برداشتن باشند.	
Seiso سایسو	Spic & Span سبک و مرتب	Clean your workplace completely so that there is no dust anywhere. محل کار خود را کاملاً تمیز کنید تا جایی که گرد و غباری نماند.	
Seiketsu سایکیتسو	Serene Atmosphere آرامش	Maintain a high standard of house keeping and workplace organisation at all times. همیشه سطح مرتب و سازماندهی کارگاه را در بالاترین حد نگه دارید.	
Shitsuke شیتسوک	Stick to Self Discipline رعایت انضباط	Train people to follow good housekeeping disciplines independently. آموزش کارکنان برای رعایت انضباط نگهداری کارگاه به صورت مستقل.	

Benefits of 5S



5S 使工作场所更宜人
5S makes one's workplace more pleasant

5S and safety go hand-in-hand
5S 和安全是相辅相成的



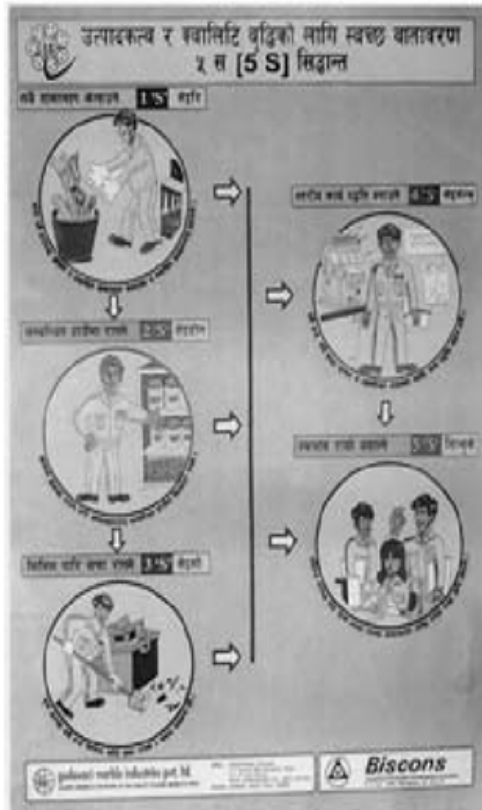
5S helps in work efficiency
5S 能协助提高工作效率



Quality
5S 为提高产品的品质
和生产力的
5S leads to better quality products and higher productivity

National Productivity Board, Singapore

Posters of 5S



Nepal



Thailand

فصل ششم : نمونه‌های اجرای کایزن در سازمان‌های ایرانی

۱- بهینه سازی مصرف کاغذ در نظام گردش اداری، اصلاح الگوی مصرف در نظام نامه نگاری و بایگانی اسناد

۲- اجرای 5S در آزمایشگاه تحقیقات

۳- اجرای کایزن در واحدهای مختلف گروه صنعتی مکرر

۱- بهینه سازی مصرف کاغذ در نظام گردش اداری

اصلاح الگوی مصرف در نظام نامه نگاری و بایگانی اسناد
اجرا شده توسط گروه "کاغایزن" در دفتر مرکزی "گروه صنعتی مکرر"

توجه نکردن به موضوع مصرف کاغذ، نبود دستورالعمل و الگوی سازمان یافته جهت صرفه جویی کاغذ و همچنین نداشتن مهارت‌های کافی به منظور بهره برداری از سیستم‌های ارتباطی پیشرفته بی‌نیاز به کاغذ، مشکلی است که امروزه در بیشتر ادارات و سازمان‌های خصوصی و دولتی به چشم می‌آید.

شاید در نگاه اول چندان ضرورت چاره جویی و پیدا کردن راه‌حل مناسب برای گریز از این بحران احساس نشود. ولی چنانچه هزینه‌های مختلف از جمله خرید کاغذ، تعمیر و شارژ مجدد پرینترها و دستگاه‌های فکس و همچنین نیروی انسانی که جهت جابه جایی انبوه و یا دریافت و ارسال آن به کار گرفته می‌شود را محاسبه کنیم، خواهیم دید که هزینه‌های قابل توجهی به سازمان تحمیل شده است.

روند اجرایی بهینه سازی مصرف کاغذ

وضعیت اولیه: در شرایط عادی در دفتر مرکزی "گروه صنعتی مکرر" مشکلاتی از جمله: استفاده زیاد از کاغذ جهت قرار دادها، وجود بایگانی در نقاط مختلف شرکت، حجم زیاد کاغذ جهت دریافت فاکس و عدم استفاده مجدد از کاغذها وجود داشت.
انبار شدن کاغذهای اسناد و فراخوان‌های مناقصات در دفاتر مدیران باعث شده بود که بسیاری از آنها نادیده گرفته شده و به خاطر حجم انبوه آن مورد توجه قرار نگیرد.

تشکیل گروه کایزن:

در ابتدا لازم است یک جمله طلایی از موریس فورد، مدیر عامل خودروسازی فورد برایتان نقل کنم که "هیچ کس به اندازه کارمندی که هر روز به طور مستقیم با مشکلی روبه رو است، نمی‌تواند برای آن راه حل ارائه کند"

بر همین اساس ابتدا کارمندان بخش اداری سازمان، به طور خودجوش گرد هم آمدند. این افراد بیش از دیگران می‌دانستند که میزان کاغذی که در روز در دستگاه‌های فکس و پرینتر گذاشته شده چقدر زیاد است. به این مجموعه کارمند کارگزینی اضافه شد که وی نیز در رابطه با بهبود مصرف کاغذ در امور اداری و قراردادهای صاحب نظر بود.

تا کنون وضعیت نابسامان ائتلاف برگه‌های کاغذ در جریان ارتباطات داخلی و خارجی و نیز امور کارگزینی به طور کامل شناخته شده بود. حالا می‌بایست امکانات جدید و فناوری‌هایی که ساختار اداری را تا حد امکان با حذف کاغذ مواجه می‌کرد شناخته میشد. به همین خاطر مسئول بخش IT و امور رایانه هم به این گروه پیوست.

کارشناس تعمیر تجهیزات اداری نیز در این مجموعه قرار گرفت و دیگر تنها جای خالی این گروه، مربوط به مدیر امور اداری سازمان بود تا موضوع بهینه‌سازی مصرف کاغذ را از نگاه خود ارزیابی کند.

با دعوت از مدیر امور اداری، مجموعه‌ای از رده‌های اداری گوناگون و تخصص‌های مختلف که هر کدام به شکلی با مصرف کاغذ در ارتباط بودند شکل گرفته و نام "کاغایزن" برای گروه خود انتخاب کردند.

حالا باید آستین‌ها را بالا زد.

ارزیابی وضعیت عمومی قبل از اجرای طرح :

به طور متوسط ماهانه ۱۲۰۰ برگه فکس از جاهای مختلف به دفتر مرکزی می‌رسید که بسیاری از آنها تنها جنبه تبلیغاتی و یا امور بی‌اهمیت داشت و به خاطر تنظیم خودکار دستگاه‌های فکس از همه آنها رونوشت گرفته می‌شد.

تعداد ۴ نفر نیروی انسانی همواره در حال جابه‌جایی میان طبقات و شرکت‌های عضو گروه بودند و برگه‌های فکس را به صاحبانشان می‌رساندند.

همه اتاق‌های گروه مملو از کتاب، مجله و کاغذهای یک طرف نوشته شده بود و به همین خاطر تعداد زیادی قفسه و زونکن نیز برای جمع‌آوری آنها در نظر گرفته شده و فضای گسترده‌ای در همه اتاق‌ها اشغال شده بود.



به طور طبیعی پیدا کردن اسناد و حتی برگه‌های ارزشمند در میان این حجم انبوه کاغذ کار سختی بود و در بسیاری از موارد کارمندان از خیر آن گذشته و درخواست ارسال و یا تهیه مجدد آن را داشتند.

قراردادهای اداری و پرسنلی در ۴ برگه و ۲ نسخه تنظیم شده و در مجموع برای هر قرارداد ۸ برگه کاغذ، مصرف می‌شد که بسیاری از موضوعات مطرح شده آن غیر ضروری و بی‌اهمیت بود.

مراحل اجرای کایزن :

مرحله اول : جداسازی :

همان طور که گفته شد، موضوع بررسی کار گروه، مجموعه‌ای از اسناد، کتب و مجلات، فکس‌های روزانه، فرم‌های قرارداد، نامه‌های اداری و همچنین اسناد و مدارکی بود که از سالها پیش ذخیره شده بودند .

اعضای گروه "کاغایزن" موظف بودند با هماهنگی مدیران واحدها کلیه مدارک، اسناد، کتب، مجلات و نامه نگاری‌ها را بررسی نموده و آنها را به سه دسته تقسیم نمایند :

۱-دسته‌ای که نگهداری آنها بی‌ارزش بوده و می‌بایست معدوم می‌شدند.

۲-دسته‌ای که در مواقع بسیار ویژه مورد استفاده قرار می‌گرفتند.

۳-دسته‌ای که به صورت روزانه و در عملیات‌های جاری شرکت مورد استفاده قرار می‌گرفت.

مرحله دوم : مرتب سازی

پس از حذف اقلام و اسناد غیرقابل استفاده، مابقی اوراق به شکل زیر تقسیم بندی شدند :

اسناد بایگانی

فکس های روزانه

کتاب

مجله

البته برخی از این تقسیم بندی ها، مجدداً به قسمت های خاص تر تقسیم گردید .

مرحله سوم : پاکسازی

طبق اصول کایزن سه مرحله: حذف، کاهش، تغییر در مورد آنها اجرا شد.

برهمن اساس موارد زیر نیز به کلی از چرخه فعالیت سازمان خارج گردیده و دور ریخته شد :

- مدارک قدیمی که در زمان خود رسیدگی نشده و زمان آن گذشته بود و یا آنچه دیگر قابل خواندن نبود.
- مجلات قدیمی و کتاب های مناسبتی .

موارد زیر کاهش یافت:

شمار کاغذها، اسناد و مدارک .

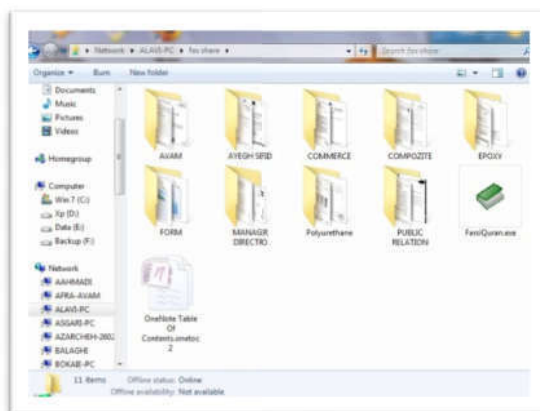
تعداد بایگانی ها، زونکن ها و قفسه های نگهداری، به همراه تجهیزاتی که طی یک دوره زمانی به کار گرفته نشده بود .

سرانجام می بایست تغییراتی در نوع و شکل مدارک برای تهیه نسخه الکترونیکی آن و همچنین تجهیزات اداری برای نگرفتن رونوشت همه فکس های رسیده و نیز اقدامات خدماتی پرسنل انجام می گرفت .

با اجرای این دو مرحله و اقدامات بعدی به طور خودکار بخش عمده‌ای از روند اداری و جابه‌جایی نیروهای انسانی حذف شد.

مرحله چهارم: استانداردسازی

فکس‌های روزانه به جای دستگاه فکس، توسط سیستم رایانه‌ای دریافت شده و تنها موارد ضروری آن رونوشت گرفته می‌شد.



سیستم نرم‌افزاری ارتباط درون سازمانی معروف به skype

به کار گرفته شد، به این ترتیب اپراتور مرکزی می‌توانست به محض دریافت فکس جدید به اپراتور دفاتر مربوطه خبر دهد.



کتاب‌های قابل استفاده و ارزشمندی که در اتاق‌های مختلف انبار شده بود، در یک جا به صورت کتابخانه سازماندهی شد.



کاغذهای یک رو سفیدی که از اتاق‌ها جمع شده و یا به طور روزمره طی عملیات اداری ایجاد می‌شد در دستگاه‌های فکس و کپی به کار گرفته شد.



با درخواست سازمان بازیافت کاغذ شهرداری، سطل‌های جمع‌آوری کاغذهای باطله در گوشه و کنار ساختمان نصب شد.



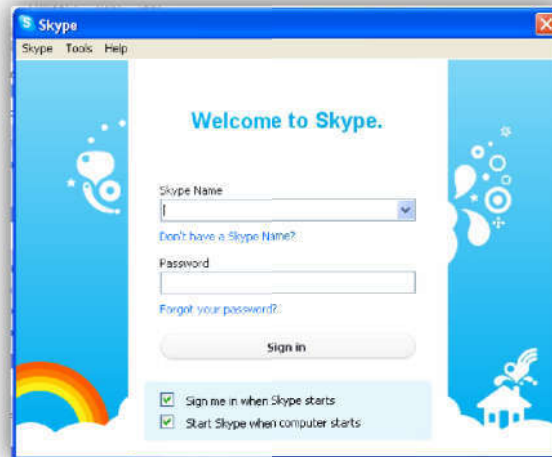
مرحله پنجم: تعیین وظایف و مأموریت‌های فردی

وظایفی به منظور استفاده از دستگاه کپی برای هر یک از اعضای سازمان طرح شده و به صورت دستورالعمل در تابلوهای اطلاع‌رسانی عمومی نصب شد.

بخش نامه کابین (گروه کاغذبازان) استفاده از دستگاه کپی

- ۱- بعد از هر کپی‌های دستگاه را به حال اولیه بازگردانید (کلید C.A) تا همکاران شما دچار اشتباه نشوند.
- ۲- قبل از هر گروه کپی گرفتن ابتدا چک کنید نفر قبلی چه تعداد کپی گرفته که آشنایاً کپی‌های شما هم به تعداد نشود.
- ۳- در صورتی که کپی شما جنبه رسمی ندارد از کاغذهای یک رو سفیدی که در کنار دستگاه قرار داده شده استفاده کنید.
- ۴- اگر از کار کردن با دستگاه آگاهی ندارید از همکاران دیگر راهنمایی بخواهید.
- ۵- حتی الامکان سعی کنید کاغذ مناسب کپی در دستگاه قرار دهید تا دستگاه دچار خرابی و نقص نگردد.
- ۶- از گرفتن کپی به تعداد زیاد خودداری کنید و به دفعات این کار را انجام دهید تا دستگاه دچار خرابی نگردد.
- ۷- از گذاشتن هرگونه سوزن و گیره بر روی دستگاه خودداری کنید چون با کوچکترین حرکتی امکان این وجود دارد سوزن به داخل دستگاه برتاب شود.
- ۸- در صورتی تعداد بودن برکه‌های کوچکی مانند چک، سفته، مدارک شناسایی و برکه‌های مرخصی و مأموریت ساعتی آنها را کنار هم قرار دهید و بعد از کپی جدا نمایید.
- ۹- برای گرفتن کاغذهای دو رو کپی به هنگام کپی نیز آنها را دو رو بگیرد.
- ۱۰- و در آخر از اینکه با همکاران همکاری می‌کنید و آنها را راهنمایی می‌کنید و همینطور در مصرف کاغذ و هزینه صرفه جویی میکنید آن هم با کیفیت بالا این گروه از همه شما سیاست‌گراری می‌نماید.

همان طور که دیدیم، در مراحل قبل یک سیستم اتصال مرکزی تعریف شد و کارمندان بخش اداری واحدهای مختلف در یک مجموعه ارتباطی قرار گرفتند، وفادار ماندن به این شیوه ارتباطی و کسب مهارت های لازم جهت بهره برداری از آن نیز به عنوان دستور العمل به نیروها ابلاغ شد.



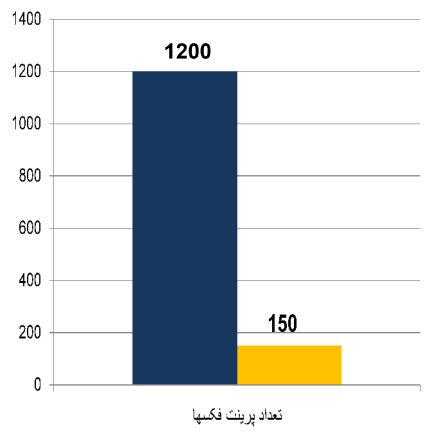
نتایج و دستاوردها:

تاکنون فهمیدیم که می توان با انجام مجموعه ای از تغییرات مختصر، طی یک فعالیت گروهی، نتایج قابل توجهی به دست آورده و جلوه های آن را در زمینه های مختلف مانند: سرعت بخشیدن به چرخش نامه ها و بهره وری بیشتر اداری، ایجاد نظم و آرامش در فضای کار و افزایش محیط قابل استفاده، هماهنگی اجرایی بیشتر میان بخش های یک سازمان و در نهایت کاهش هزینه و نیروی انسانی، مشاهده کرد.

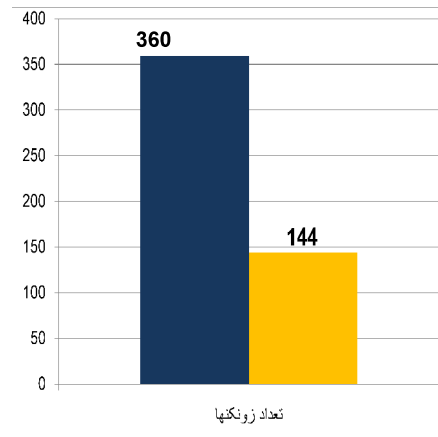
صرف نظر از انجام واجبات دینی و باورهای اعتقادی و دینی که اسراف کاران را برادران شیطان معرفی می کند و نیز ارزش ها و چشم اندازهای عمومی جامعه در مسیر اصلاح الگوی مصرف، اجرای طرح "کاغایزن" نتایج اقتصادی و مالی بزرگی به دنبال داشته که در ادامه به صورت نمودار و جدول نمایش داده شده است.

رنگ‌های تیره آمارها، مربوط به دوران پیش از اجرای طرح کایزن و رنگ روشن آمارها، مربوط به دوره بعد از آن را نشان می‌دهد.

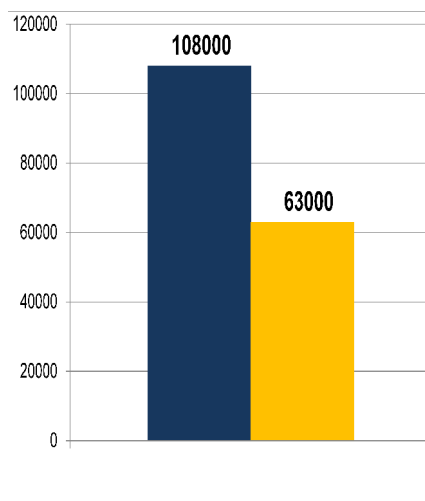
میانگین آمار فکس و میزان پرینت فکسها در ماه



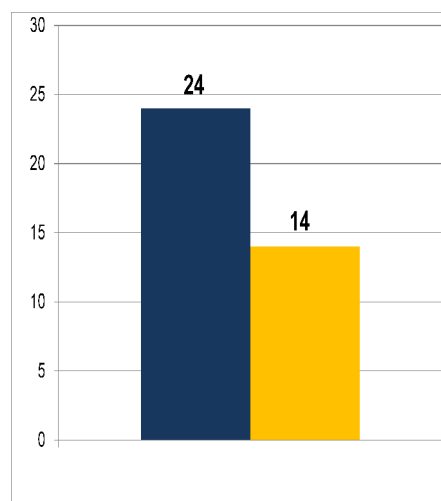
زونکنهای محتوی اسناد



هزینه کاغذی رو سفید در ماه



مصرف کاغذی رو سفید در ماه



با توجه به حذف ۲۱۵ عدد زونکن و با احتساب ظرفیت ۴۰ زونکن در هر کتابخانه

$$\text{کتابخانه } ۵/۳۷ = ۲۱۵ \div ۴۰$$

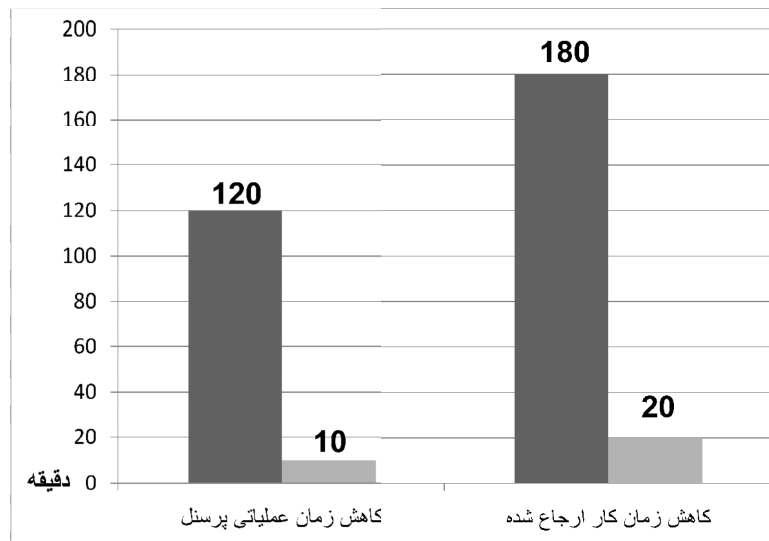
حدود ۶ کتابخانه حذف شده اگر هر کتابخانه به عرض ۱/۳۰ متر و عمق ۴۰ cm باشد:

فضائی به اندازه ۸ متر مربع در شرکت آزاد گردیده است.

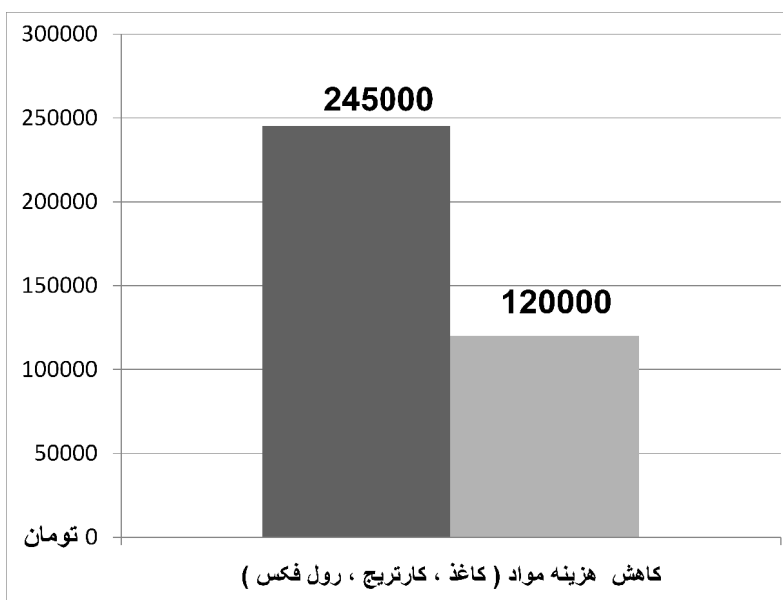
طبق آمارهای به دست آمده از اداره امور مالی، شاخصه‌های دیگری نیز در ارتباط با موفقیت‌های حاصله از طرح فوق، قابل اندازه گیری می‌باشند که به همین ترتیب به اطلاع می‌رسد:

آمارهای مربوط به زمان قبل از انجام طرح به رنگ تیره و آمارهای بعد از آن به رنگ روشن نشان داده شده است.

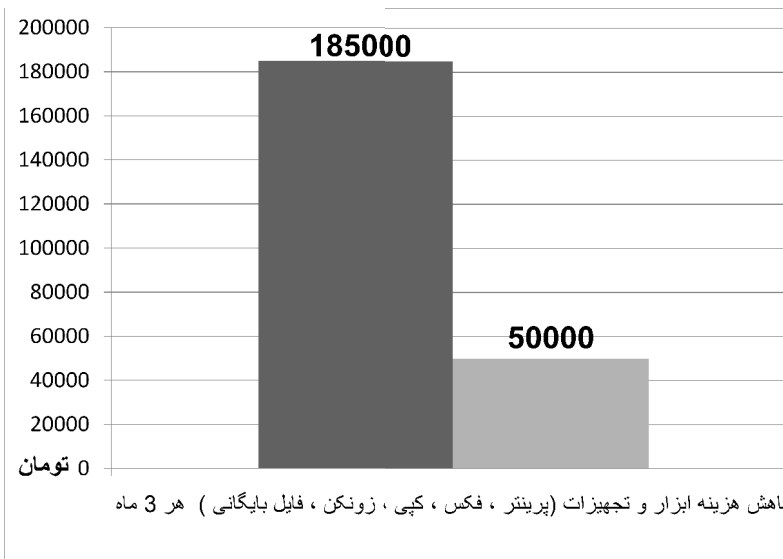
کاهش زمان عملیات



کاهش هزینه های مستقیم



کاهش هزینه های مستقیم



- کاهش هزینه خدمات : کاهش هزینه های خرید تجهیزات و مواد تا ۴۰٪
- کاهش عوارض، بیمه و مالیات : با توجه به بهینه سازی در مصرف مواد و تجهیزات، بین ۵٪ تا ۹٪ کاهش در هزینه عوارض خرید مواد مصرفی
- کاهش هزینه های عمومی : کاهش ۵۰٪ هزینه در خرید کاغذ کپی، کارتریج، رول فکس، درام پرینتر و فکس و دستگاه کپی، زونکن و فایل بایگانی
- کاهش خطا در کار:
 - ۱- حذف خطا هنگام توجیه نیروی خدمات توسط اپراتور
 - ۲- حذف خطای نیروی خدمات هنگام توزیع فکسها
- کاهش دوباره کاری:
 - ۱- حذف پرینت مجدد یک فکس بدلیل گم شدن در هنگام توزیع
 - ۲- حذف نیاز به چندین پرینت جهت افراد مختلف و یا واحدهای مختلف
 - ۳- حذف تعدد اسناد در زونکنهای مختلف
- کاهش نقص در کار:
 - ۱- کاهش فراموشی ارسال فکسها توسط اپراتور
- کاهش کارهای زائد:
 - ۱- حذف پرینت
 - ۲- حذف توجیه نیروی خدمات
- افزایش کیفیت خدمات :
 - ۱- سرعت بالای توزیع فکسها
 - ۲- افزایش رضایت مندی پرسنل از سیستم جدید
 - ۳- افزایش محیط کاری پس از حذف زونکنها و فایلهای اضافی
 - ۴- سرعت بالای دسترسی به اسناد

○ افزایش سلامت کار:

- ۱- افزایش رضایتمندی پرسنل از سیستم جدید و در نتیجه کاهش گله مندی
- ۲- ایجاد محیط کاری با فضای بیشتر و آراستگی مناسب

○ افزایش فروش :

از آنجا که سفارشات از طریق شرکت توسط واحدهای فروش پس از سفارش مشتری به کارخانه اعلام میشود و همچنین تأیید پیش فاکتور و تصویر فیش بانکی واریزی توسط مشتری از طریق فکس به شرکت اعلام میگردد در سیستم جدید سرعت تحویل فکسها به واحدهای مربوطه افزایش یافته و در نتیجه تحویل سفارش به مشتری در زمان کمتری انجام می پذیرد.

○ افزایش سود:

افزایش فروش = افزایش سود

۲- اجرای 5S در آزمایشگاه تحقیقات

اجرا شده توسط کارکنان آزمایشگاه شرکت مواد مهندسی مکرر یکی از مهمترین بخش‌های یک شرکت تولیدی "واحد تحقیق و توسعه" است که نتایج این واحد به عنوان محصولات شرکت به بازار عرضه می‌گردد. وظیفه این واحد ارتقا محصولات شرکت و عرضه محصولات جدید می‌باشد. در حقیقت واحد تحقیق و توسعه با انجام تحقیقات تئوری و عملی، وظیفه سنگین حفظ توانایی شرکت در رقابت با دیگر شرکت‌ها را برعهده دارد.

در جریان فرآیند تحقیقات عملی، آزمایشگاه واحد تحقیق و توسعه، مهمترین نقش را در "گروه صنعتی بر عهده دارد. به همین علت نظم دهی و بهبود روند بهره برداری از آن موضوع قابل توجهی برای کارشناسان آزمایشگاه و افرادی که از آن بهره برداری کرده و یا به هر نوعی با آن در ارتباط هستند به شمار می‌رود. کار گروهی زیر نیز بر همین مبنا شکل گرفت.



تا پیش از اجرای این طرح، آزمایشگاه گروه صنعتی مکرر از لحاظ نظم و نظافت در وضعیت نامناسبی قرار داشت و هر گروه به تناسب فعالیت خود به صورت سلیقه‌ای، نظم و نظافت را رعایت می‌نمود. روش‌های گوناگون هر گروه، خود منجر به تداخل و ایجاد بی‌نظمی در دیگر گروه‌ها می‌گردید.

از دیگر مشکلات آزمایشگاه کمبود فضا و مکان، چه از لحاظ کار و چه از لحاظ نگهداری مواد بود. مجموع این مسائل سبب کاهش بهره‌وری آزمایشگاه می‌گردید.



با توجه به بررسی‌های صورت گرفته بهترین راه‌حل جهت رفع معضلات فوق، اجرای نظام 5S است. در ادامه به فعالیت‌های انجام شده در هر یک از مراحل 5S پرداخته می‌شود.

مرحله اول : جداسازی (seiri)

در این مرحله مواد و وسایل موجود در آزمایشگاه به سه دسته زیر تقسیم بندی گردید:

۱- قابل استفاده

۲- قابل استفاده در صورت اصلاح یا تعمیر

۳- غیر قابل استفاده

در شرایط عادی بسیاری از وسایل، ظروف پلاستیکی، مجلات، مواد اولیه، ابزار آلات خراب و همچنین نمونه‌هایی از مواد و محصولات که از گذشته باقی مانده بود، در آزمایشگاه وجود داشت که در وضعیت قبلی خود، کاربرد نداشته و قابل استفاده نبود. طی اولین مرحله فعالیت گروه کایزن، هر کدام از موارد بالا که با اصلاح و تعمیر قابل استفاده مجدد بود، پس از رفع مشکل و خرابی آن مجدداً مورد استفاده قرار گرفت. این موارد شامل تجهیزات آزمایشگاهی، ابزارهای اندازه گیری، ظروف و لوازم بسته بندی بود.

همچنین یک سری از موارد که غیرقابل اصلاح یا بدون استفاده بود حذف گردید. موارد حذفی شیشه‌آلات شکسته غیر قابل تعمیر، مجلات و کاتالوگ‌ها و بروشورهای قدیمی، وسایل و ابزار برقی و مکانیکی مستهلک شده، مواد اولیه تاریخ مصرف گذشته و نمونه‌های محصولات غیر قابل استفاده را شامل می‌شد.

لازم به تذکر است که در اینجا منظور از حذف تنها دور ریختن نیست. بسیاری از موارد بیان شده، شامل موارد غیرقابل استفاده و یا اضافی در آزمایشگاه بود که به بخش‌های مربوطه دیگر شرکت (کارخانه، انبار و ...) ارسال گردید. به عنوان مثال: مواد اولیه اضافی پس از لیست برداری به انبار و وسایل برقی به کارخانه ارسال گردید.

به طور خلاصه فعالیت‌های این مرحله شامل موارد ذیل است :

الف- جدا نمودن مواد و وسایل سالم و قابل استفاده در آزمایشگاه

ب - جدا نمودن مواد و وسایلی که با انجام اصلاح و تعمیر قابل استفاده بود

ج - تقسیم بندی مواد و وسایل دیگر (حذف کامل و یا ارجاع به دیگر واحدهای شرکت)

مرحله دوم : مرتب سازی (seiton)



مهمترین کار پس از جداسازی و حذف مواد و نمونه‌های زائد، مرتب نمودن مواد و وسایل است. این مسئله خود منجر به نظم و ترتیب، سهولت دسترسی به مواد، ایجاد فضای جدید و قرارگیری مواد فرار در ظروف بی‌منفذ و قفسه‌های محفوظ می‌باشد.

در این مرحله قفسه‌های نگهداری مواد مرتب و منظم گردید. مواد اولیه بر اساس حلال‌ها، اسیدها و بازها، فیلرها، ادتیوها، رزین‌ها، هاردنرها و مواد ویژه هر گروه دسته‌بندی و در مکان‌های مخصوص خود قرار داده شد. ظروف نگهداری مواد مطابق نوع ماده و مقدار آن تعیین گردید، از جمله اینکه مواد مایع از ظروف پلاستیکی به ظروف شیشه‌ای منتقل و مواد فرار در ظروف شیشه‌ای دهانه باریک ریخته شد.

با حذف ابزار زائد، فضای آزاد ایجاد شده و ابزار آلات منظم و مرتب گردید. در این مرحله ابزار آلات شیشه‌ای، آچار و ابزار و وسایل برقی در مکان‌های مشخص قرار داده شد. کمد، قفسه‌ها و میز کار هر گروه نیز مشخص و مجلات و کاتالوگ‌ها بر اساس نوع و کاربرد طبقه‌بندی گردید.

ابزار و وسایل اضافی از انبار آزمایشگاه خارج و ظروف پلاستیکی جدید مرتب و در ظرف‌های متناسب دسته‌بندی شد.

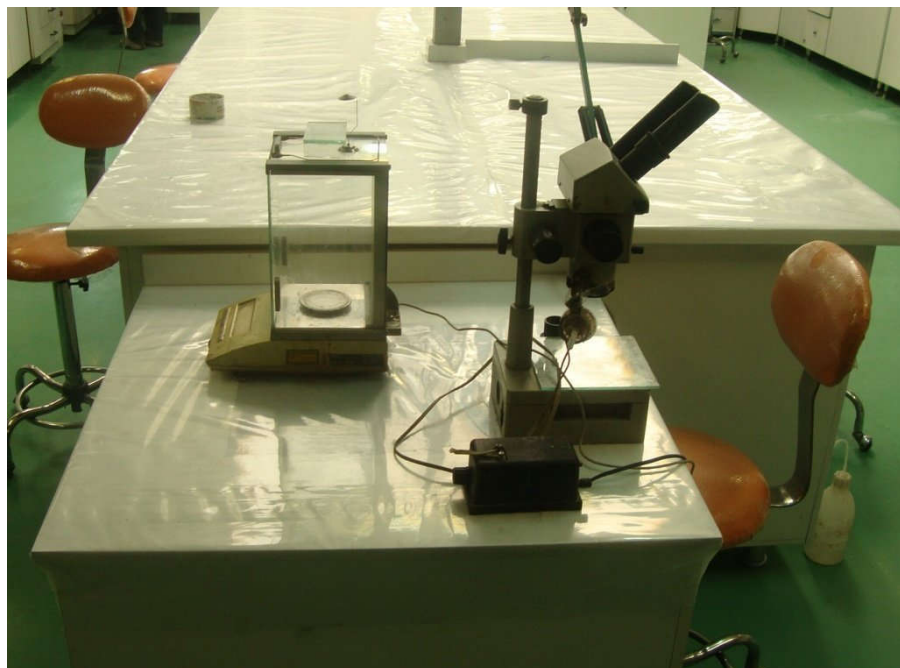
به طور خلاصه فعالیت‌های این مرحله شامل موارد ذیل می‌باشد:

- الف - مرتب نمودن مواد
- ب - مرتب نمودن وسایل و ابزار
- ج - تقسیم بندی قفسه و میز گروه‌ها
- د - مرتب نمودن انبار آزمایشگاه

مرحله سوم : پاکسازی (seiso)

به دلیل ماهیت فعالیتهای انجام شده در آن و عدم مراقبت، قبل از پیاده سازی کایزن، فضای آزمایشگاه و ابزارآلات آن به شدت آلوده و کثیف بود. اهم فعالیت‌های این مرحله شامل اجرای کفپوش مجدد برای آزمایشگاه، تمیز نمودن سقف آزمایشگاه، پاک کردن لکه‌ها و تمیز نمودن زیر و اطراف همزن و هود، روی میز و بدنه کابینت‌ها است. همچنین جهت جلوگیری از کثیف شدن مجدد و نظافت آسانتر، روی میزها و داخل کابینت‌ها کاغذ و نایلون و اطراف هود نایلون شد. در این مرحله ابزار، وسایل و دیواره ظروف مواد که کثیف و آلوده بود، تمیز گردید. به طور خلاصه فعالیتهای این مرحله شامل موارد ذیل می‌باشد:

- الف - تمیز نمودن محیط آزمایشگاه (کف و سقف)
- ب - تمیز نمودن روی میزها، اطراف هود، همزن‌ها و کابینت
- ج - تمیز نمودن ابزار و ظروف نگهداری مواد
- د - کاغذ و نایلون کشیدن روی میزها، داخل کابینت‌ها و اطراف هود



مرحله چهارم : مستندسازی (seiketsu)

در این مرحله کدگذاری و لیست برداری از مواد موجود در قفسه‌ها، ابزارآلات و مواد اولیه ارسالی به انبار انجام شد. کل لیست‌های تهیه شده از مواد و ابزار آلات در دفتر مواد و ابزار قرار داده شد و ستونهای مربوط به هر گروه با برچسب مشخص گردید .

<p>کشو A1 : میله شیشه‌ای، برچسب، کاتر</p> <p>کشو A2 : تراز، انواع خط کش ۳۰ و ۵۰ سانتیمتری، ریزسج، کولیس، متر معماری، دفتر لیست مواد، برچسب مواد</p> <p>کشو A3 : کاتولوگ دستگاه رنومتر بروکفیلد، کاتالوگ دستگاه کشش</p> <p>کشو A4 : ترمومتر، تیغ شیشه</p> <p>کشو A5 : چشمی میکروسکوپ، سنگ کالیبراسیون ترازوی دقیق، وسایل اندازه‌گیری دانسیته با ترازوی دقیق</p>
<p>کشو B1 : انواع درب ظروف آزمایشگاهی شیشه‌ای، گیره، مگنت، ترمومتر، روغن سیلیکون، عینک محافظ، کاغذ pH متر، کرنومتر، پوآر</p> <p>کشو B2 : آجر آلن، شانه اجرای کفیوش، انواع تیغه و ماله، تیغه اره آهن‌بر، وسیله برش لوله مسی</p>

در مرحله آخر، دستورالعمل اجرایی نحوه کار در آزمایشگاه تهیه گردید.

مرحله پنجم : انجام درست کارها - مسئولیت‌پذیری (shitsuke)

گروه کایزن آزمایشگاه به صورت دوره‌ای تشکیل و تصمیمات لازم اتخاذ شد. جلسه توجیهی دستورالعمل اجرایی با حضور تمام افرادی که به نحوی با آزمایشگاه ارتباط داشتند؛ برگزار و دستورالعملی که توسط اعضای گروه کایزن آزمایشگاه تهیه شده بود، لازم‌الاجرا گردید و فرآیند نظارت کامل بر اجرای آن نیز تدوین گردید.



نتایج اجرای کایزن

- ۱- زیبا و دلپذیر شدن محیط کار.
- ۲- ایمن و بهداشتی شدن محیط کار و جلوگیری از حوادث و بیماری های ناشی از کارکردن در محیط آلوده.
- ۳- ارتقای روحیه کارکنان ، کاهش خستگی و کسالت روانی ناشی از محیط کار.
- ۴- تسهیل در گردش عملیات و آسان تر کردن و تسریع در انجام امور.
- ۵- کاهش خرابی ابزار و تجهیزات آزمایشگاه و افزایش طول عمر و کارآیی ابزار و لوازم دقیق و حساس.
- ۶- کاهش ضایعات ناشی از نابسامانی، درهم ریختگی و هدر رفتن مواد .



۷- دستیابی به سطح کیفیت بهتر و بهره‌وری بیشتر.

۸- کاهش هزینه سیستم تهویه

۹- ایجاد بستر و زمینه مناسب برای اجرای سایر نظام‌های مدیریتی و استاندارد سازی سیستم.

۱۰- کاهش ضریب خطا و دوباره کاری

۱۱- افزایش حجم فعالیت‌های موثر و بالابردن راندمان کاری

۳- اجرای کایزن در واحدهای مختلف گروه صنعتی مکرر

در این قسمت برای آشنایی بیشتر خوانندگان محترم با نقش و تاثیر اجرای کایزن در واحدهای مختلف سازمانی، نمونه های دیگری از پروژه های اجرا شده کایزن در واحدهای مختلف گروه صنعتی مکرر را معرفی می کنیم. بررسی و مطالعه این نمونه ها کمک می کند تا خوانندگان با شناخت حوزه های مختلف عملیاتی در یک سازمان، به نقش و ارزش موثر اجرای کایزن در سازمان و یا واحدهای تابعه و زیرمجموعه آن، آگاهی بیشتری پیدا کنند.

پروژه کایزن ۱: مستندسازی فرآیند مناقصات

شرکت خدمات مهندسی و بازرگانی مکرر:

مراحل اجرای کایزن:

- گردآوری و دسته بندی فایل های اسناد ارزیابی کیفی شرکت
- ایجاد فایل Auto Run برای کاتالوگ های موجود
- اعمال دیدگاه های تکمیلی در جدول محاسبه قیمت
- مستندسازی مراحل انجام مناقصه برای نیروهای جدیدالورود
- تهیه چک لیست بررسی قیمت هر مناقصه و شرایط غیرقابل پیش بینی
- تهیه آئین نامه داخلی کارکنان
- تهیه شرح وظایف کارکنان
- آموزش مستند اصطلاحات بازرگانی
- آموزش مستند روشهای مختلف خرید
- جمع آوری نمونه های تفاهم نامه ها و قراردادهای و درخواست نمایندگی

- تهیه لیست مراحل اجرای سمینار
- تهیه لیست تماس الکترونیکی و استفاده از سیستم sharing

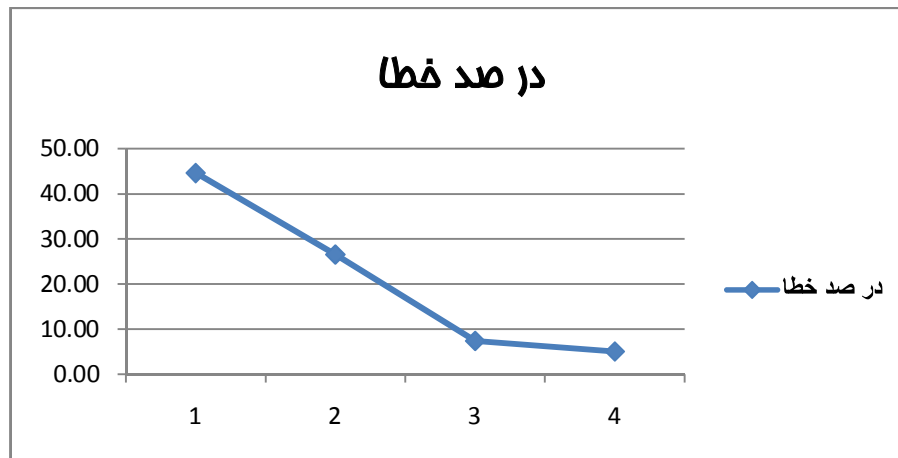
وضعیت قبل از مستندسازی و معرفی مشکلات موجود :

- نبود اعتماد به نفس در کارشناسان جدید الورود
- توضیح مکرر فرایندها توسط مدیران و کارشناسان با سابقه
- اتلاف وقت زیاد جهت آماده سازی پیشنهاد مناقصه توسط کارشناسان
- محاسبه قیمت بدون در نظر گرفتن همه جوانب و احتمال خطای بالا
- هزینه بالای پرینت رنگی و کاتالوگ
- نامرتب بودن اطلاعات مربوط به ارزیابی کیفی مناقصه و زمان بر بودن جمع آوری آنها
- وجود مشکلات و خطاهای فردی و عدم وجود مشارکت گروهی
- نداشتن زمان کافی و برنامه‌ریزی مناسب برای ارائه مقاله و اجرای سمینار و شرکت در نمایشگاه

وضعیت بعد از مرتب سازی و دستاوردهای جدید:

- ✓ آشنائی سریعتر کارشناسان با فرایندها و آمادگی برای انجام مناقصه
- ✓ فرصت بیشتر برای مدیران جهت رسیدگی به دیگر امور و امکان جذب کارشناسان بیشتر
- ✓ صرفه جویی در وقت و امکان شرکت در مناقصات بیشتر

✓ کاهش خطا در محاسبه قیمت وامکان کارشناسی دقیق نتایج مناقصات



✓ دسترسی آسان به اسناد ارزیابی کیفی در کوتاه‌ترین زمان، در نتیجه شرکت در مناقصات بیشتر

✓ استفاده از فرم شکل الکترونیکی کاتالوگ‌ها و صرفه جویی در هزینه و زمان

✓ کار گروهی و ارائه راه حل برای مشکلات فردی و گروهی

✓ ارائه مقاله در مجلات معتبر و اجرای چندین سمینار و شرکت در نمایشگاه‌ها با توجه به صرفه جوئی زمانی

پروژه کایزن ۲: فروش برتر در واحد اپوکسی

مراحل اجرای کایزن:

- ارسال فرم نظر سنجی با ۱۱ آیتم نظر خواهی برای هر یک از مشتریان
- تفکیک اطلاعات مشتریان، دسته بندی و در صد گیری هر آیتم بطور جداگانه
- مقایسه اطلاعات جمع‌آوری شده بر اساس تفکیک مشتریان به دو دسته (خرید زیر ۱۰۰kg و بالای ۱۰۰kg طی ۵ دوره سه ماهه)
- مشخص شدن چهار اولویت کار کایزن بر اساس کم‌ترین میزان رضایتمندی مشتریان
- جمع‌آوری اطلاعات در مورد کیفیت و قیمت مواد رقبا
- تحلیل اطلاعات بدست آمده و ارائه راه‌کارهای مناسب برای مشتریان
- راه اندازی سایت واحد اپوکسی
- حضور موثر و جدی‌تر در نمایشگاه‌های تخصصی
- بالا بردن رضایتمندی مشتریان از نحوه تسویه حساب مالی با روش‌های کاربردی
- بالا بردن کیفیت مواد با انجام تست‌های گوناگون در آزمایشگاه

وضعیت قبل از کایزن و معرفی مشکلات موجود:

- عدم اطلاع دقیق از نظرات مشتریان در موارد مختلف
- نداشتن آمار دقیق مکتوب و عینی
- نبودن فرصت مناسب جهت برقراری ارتباط نزدیک و گوش دادن به انتقادات تک تک مشتریان
- اولویت نداشتن رسیدگی به امور مشتریان

- مبهم بودن چگونگی رفع مشکلات مشتریان
- نبودن سایت اطلاع رسانی مناسب در اینترنت جهت واحد اپوکسی
- نبودن روشهای گوناگون، جهت تسویه حساب مالی تمامی مشتریان

وضعیت بعد از کایزن و دستاوردهای جدید:

- ✓ آگاهی از نظرات مشتریان به لحاظ کلیه مسایل کیفی و کمی
- ✓ بدست آوردن آمار دقیق در ۱۱ مورد
- ✓ ایجاد ارتباط نزدیک با تمامی مشتریان و شنیدن انتقادات آنها
- ✓ مشخص شدن چهار اولویت عدم رضایتمندی
- ✓ اتخاذ راهکاری اصولی در جهت کسب رضایتمندی مشتریان
- ✓ راه اندازی سایت واحد اپوکسی
- ✓ ایجاد راهکارهای مختلف جهت تسویه حساب مالی و بالا بودن رضایتمندی مشتریان

پروژه کایزن ۳: برگشت سطل‌های عایق سفید مکرر و تغییر بسته بندی سطل

مراحل اجرای کایزن :

- ارائه پیشنهاد جهت طرح چگونگی برگشت سطل به نماینده‌ها با احتساب هزینه خرید، محل تحویل و سالم بودن سطل‌ها
- گرفتن موافقت از کارخانه
- استفاده از کیسه نایلونی درون سطل



- استفاده از تایلر جهت بستن درب کیسه‌ها
- طراحی لوگوی عایق سفید جهت چاپ روی کیسه



- تهیه مناسب‌ترین تای رپ با تایید نماینده‌ها و کارخانه از نظر اندازه و چاپ لوگو
- اقدام به یافتن بهترین منبع خرید کیسه و چاپ روی آن از یک محل
- اخذ مشخصات و قیمت دستگاه جهت چاپ روی تای رپ

وضعیت قبل از کایزن و معرفی مشکلات موجود:

- باقی ماندن مواد اضافی ته ظرف
- خشک شدن مواد ته ظرف در طی زمان



- تبدیل شدن سطل‌ها به زباله و آلودگی محیط زیست

- خرید سطل های نو با هزینه بیشتر (خرید سطل-هزینه حمل-عوارض)
- استفاده های مختلف از سطل ها و احتمال تقلب
- کم بودن اطمینان مشتری
- بسته بندی نا مطمئن
- هزینه خروج سطل کثیف از پروژه (هزینه بر)
- امکان ایجاد خطا در اجرای نماینده
- ایجاد جلوه نامطلوب وعدم رضایت مشتری

وضعیت بعد از کایزن و دستاوردهای جدید :

- ✓ استفاده از حداکثر مواد در نایلون
- ✓ نگهداری باقی مانده مواد تا مدت طولانی در نایلون
- ✓ استفاده مجدد از سطل های تمیز
- ✓ خرید سطل های تمیز شده از نماینده با قیمت کمتر با احتساب کیسه و تای رپ
- ✓ جلوگیری از تقلب با استفاده از کیسه طرح دار و تای رپ چاپ شده
- ✓ افزایش اطمینان مشتری
- ✓ بسته بندی مطمئن
- ✓ امکان فروش و استفاده دیگر با ایجاد ارزش افزوده و بحث تبلیغات
- ✓ حداقل شدن خطای اجرای نماینده
- ✓ ایجاد جلوه مطلوب و رضایت مشتری

پروژه کایزن ۴: توسعه فروش در واحد پلی یورتان

مراحل اجرای کایزن :

- بررسی مشکلات ارائه محصول
- پیگیری موانع اعتباری و اداری

وضعیت قبل از کایزن و معرفی مشکلات موجود:

- عدم داشتن تأییدیه از شرکت گاز
- عدم شناخت کامل مصرف کننده ها
- وجود پوششهای متداول و سنتی (نوار پیچی، قیر، ...)
- عدم آگاهی از درصد ترکیب صحیح مواد (رزین، هاردنر)
- ریزش مواد هنگام اجرا



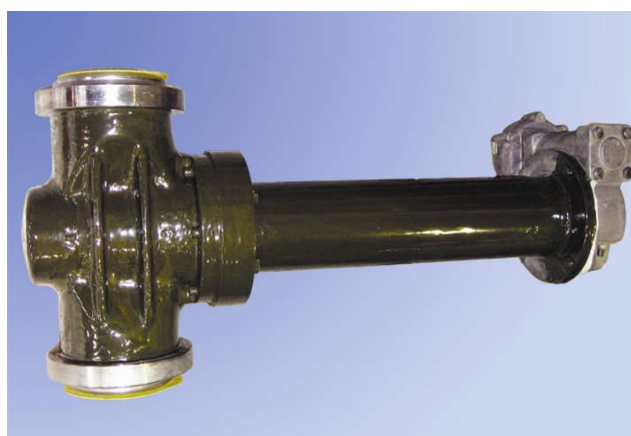
- عدم یکنواختی در رنگ و کیفیت حین تولید

○ مشکلات مربوط به سیستم اسپری



وضعیت بعد از کایزن و دستاوردهای جدید :

- ✓ جایگزین پوشش‌های سنتی
- ✓ جلوگیری از واردات محصولات مشابه
- ✓ معرفی شرکت مکرر به پیمانکاران توسط شرکت گاز
- ✓ کاهش خطای اپراتور و جلوگیری از مشکلات ناشی از آن



- ✓ کیفیت مطلوب تر محصول
- ✓ افزایش زمینه مصرف محصول
- ✓ افزایش اطمینان از کیفیت محصول
- ✓ بهبود فروش محصول

پروژه کایزن ۵: احیای فعالیت مجدد سیستم بخش آوام

مراحل اجرای کایزن:

- احیای فعالیت مجدد سیستم پخش آوام.
- شناسایی کامل فروشگاه‌های بزرگ و سوپر مارکت‌های مناطق مختلف.
- توزیع بهتر محصولات جدید با توجه به عدم تبلیغات رسانه ای آن.
- شناسایی تعداد ۲۴۸۵ فروشگاه جدید و خرید محصولات توسط بخشی از آنان.
- اشراف بهتر بر بازار و بازخورد مناسب از مشتریان

وضعیت قبل از کایزن و معرفی مشکلات موجود:

- توزیع محدود محصولات آوام در تهران به خصوص محصولات جدید
- شناسایی تعداد ۵۳۸ فروشگاه در ۸ منطقه.
- فروش ۳۹ فاکتور در تهران.
- عدم ارتباط کامل با مشتریان و عدم بازخورد مناسب از طرف ایشان.
- بروز نبودن اطلاعات مشتریان.
- مدون نبودن شرایط جذب ویزیتور و تیم پخش.
- ارتباط ضعیف با بازار روزها.

وضعیت بعد از کایزن و دستاوردهای جدید:

- ✓ توزیع گسترده محصولات آوام در تهران به خصوص محصولات جدید
- ✓ شناسایی تعداد ۲۴۸۵ فروشگاه در مناطق مختلف (حدود ۱۶ منطقه) که می‌توانند مشتری آوام باشند.
- ✓ توزیع محصولات در تعداد ۳۵۳ مغازه تا کنون.
- ✓ فروش ۵۵۱ فاکتور در تهران.

- ✓ بروز شدن اطلاعات مشتریان.
- ✓ ثبت اطلاعات کامل مشتریان به تفکیک ویزیتور و منطقه.
- ✓ سازماندهی و تدوین آئین نامه جذب ویزیتور و تیم پخش.
- ✓ شناسایی و برقراری ارتباط مناسب با بازار روزها.

پروژه کایزن ۶: راهکار اصلاح ساختار گردش عملیات سیستم انبار کالا و فروش

مراحل اجرای کایزن:

- راه اندازی سیستم مکانیزه انبار کارخانه و اتصال به شبکه انبار دفتر تهران با نصب ADSL
- ثبت کالاهای تولیدی و خریداری شده در سیستم انبار توسط انباردار کارخانه
- ارسال کالای مندرج در حواله خروجی انبار در صورت موجود بودن کالا
- اقدام به تولید محصولات مندرج در حواله در صورت نداشتن موجودی
- نظارت بر ثبت دقیق اسناد انباری توسط واحد حسابداری انبار دفتر مرکزی

وضعیت قبل از کایزن و معرفی مشکلات موجود:

- نداشتن روش کنترلی محصولات تولیدی و خریداری شده در طول دوره مالی
- ایجاد مغایرت مقداری بسیار بالای لیست انبارگردانی با لیست موجودی دفتری در پایان دوره
- صرف ساعات کار اضافی جهت رفع نمودن مغایرت‌های انبارها
- نارضایتی مدیران نسبت به مغایرت‌های موجود و تاخیر در ارائه گزارشات مالی

وضعیت بعد از کایزن و دستاوردهای جدید:

- ✓ کنترل محصولات تولیدی و خریداری شده و رفع مغایرت در طول هفته
- ✓ تشخیص به موقع ماهیت کالای فروش رفته توسط انباردار کارخانه هم‌زمان با فروش مواد و صدور اسناد انبار جهت جابجائی مواد در انبارها
- ✓ به حداقل رسیدن مغایرت لیست انبارگردانی با موجودی دفتری
- ✓ کاهش زمان تلف شده جهت رفع مغایرت

✓ ارائه گزارشات مالی در اسرع وقت جهت استحضار و اتخاذ تصمیم مقتضی توسط مدیریت محترم عامل و اعضاء هیات مدیره



فصل هفتم: رابطه فرهنگ و توسعه

- ۱- الگوها و پارادایم‌های ذهنی
- ۲- عوامل مؤثر بر توسعه ژاپن
- ۳- نظریه‌های اندیشمندان شرق و غرب
- ۴- دیدگاه اسلام در خصوص توسعه اقتصادی و صنعتی

۱- الگوها و پارادایم‌های ذهنی

اگر بخواهیم وضعیت موجود را تغییر دهیم. ابتدا باید یک رویکرد جدید داشته باشیم. یکی از مشکلات اساسی که مانع ایجاد تغییر می‌شود مقاومت‌ها و پارادایم‌های ذهنی است. یعنی اینکه ما ذهنمان را نسبت به پاره‌ای از موضوعات کاملاً ثابت و تغییر ناپذیر ساخته‌ایم.

این بزرگترین مقاومتی است که وجود دارد، چرا که یکباره رویکردی پیش می‌آید که با الگوی ذهنی فرد اختلاف دارد. یکی از راه‌هایی که به ما کمک می‌کند تا تغییرات را بپذیریم و در مقابل آنها مقاومت کمتری داشته باشیم، این است که نسبت به باورهای ذهنی خودمان برخورد متعصبانه نداشته و با نگاه تردید و شک با آن رویارو شویم و اجازه دهیم ورودی دیگری هم به ذهنمان وارد شود. بزرگترین مانع تحول در انسان‌ها و جوامع این است که با ذهن خالی و بدون جهت‌گیری و رأی اولیه با پیامدهای جدید روبه‌رو نمی‌شوند. یعنی از همان کانال رویکردهای قبلی‌شان، آن را عبور داده و به محض اینکه متوجه تفاوت و تطبیق نداشتن آن با داشته‌های قبلی ذهنشان می‌شوند، به سرعت آن پیامد را متوقف کرده و اجازه پیشرفت نمی‌دهند.

برای ایجاد تغییر ابتدا باید چنین رویکردی را کنار بگذاریم. هر روشی را که در زندگی‌مان به کار گرفته‌ایم، و یا از آن برای فعالیت و کار روزانه و یا تعاملات اجتماعی و ارتباط با دیگران استفاده می‌کنیم را باید همین آغاز کار رها کنیم. قرار نیست آن را برای همیشه حذف کنید، تنها می‌خواهیم مدتی آن را ترک کنیم و اجازه دهیم ذهنمان خالی از هر باور و ساختاری با پدیده‌های جدید روبه‌رو شده و بتواند منصفانه در خصوص آنها قضاوت کند. شاید دلیل اصلی اینکه بسیاری از پدیده‌ها را نمی‌پذیریم، نبود یک قضاوت منصفانه است، نه اینکه در متن آن پدیده مشکلی وجود دارد. یعنی به خاطر آنکه باورهای ذهنی ثابتی

درون ما شکل گرفته اند، هرچه خلاف آن باشد را یک باره دفع می‌کنیم. شاید بزرگترین مانع در ایجاد تحول و تغییر در آدم‌ها نیز همین مساله باشد.

اشتباه نکنید! نمی‌خواهیم اعتقادات و فرهنگ و باورهایمان را کنار گذاشته و آنها را ترک کنیم، بلکه می‌خواهیم شرایطی را ایجاد کنیم که ذهن ما بتواند به تدریج و مرحله به مرحله با یک فرآیند جدید روبه‌رو شده و پس از آنکه همه اجزای آن را درک کرد، در مورد آن قضاوت کند.

لازم است یادآوری کنیم که چنین مشکلی تنها مخصوص اعضای یک سازمان، گروه و یا یک جامعه مشخص نیست و می‌توان گفت همه انسانها حتی همه موجودات و کائنات نیز با چنین مقاومت اولیه‌ای در برخورد با رویدادهای جدید دست به گریبان هستند. همان طور که می‌دانید قانون تمایل به باقی ماندن در حالت کنونی، که به نام اینرسی معروف است، همه جا و در میان همه اشیا وجود دارد. تمایل و علاقه به حفظ حالت فعلی و باقی ماندن در وضعیت کنونی بیش از همه چیز در انسان وجود دارد و به همین خاطر هر اقدام و عمل کرد جدیدی برای آنکه توسط انسان‌ها صورت پذیرد، باید یک انگیزه قوی از آن حمایت کند و همین انگیزه قوی موجب برهم زدن وضعیت کنونی و تحول در رفتار افراد می‌شود. ناگفته پیداست که هماهنگی و تطبیق پذیری این انگیزه‌ها با الگوهای فکری و رفتاری و فرهنگی افراد، تحرک بیشتری را در آنها ایجاد کرده و آنها را به سمت تحول عمیق‌تری پیش می‌برد.

جستجو در لایه‌های تاریخ و بررسی دوره‌های مختلف تمدن بشر، به روشنی نشان می‌دهد که زمینه‌های فرهنگی و باورهای اعتقادی یک جامعه، چگونه زیربنا و زمینه ساز حرکت آن جامعه در راستای پیشرفت و توسعه بوده و از چه اهمیتی برخوردار هستند. می‌توان با مرور کوتاهی در تاریخ اقوام و ملت‌های پیشرو، مشاهده کرد همه آنها زمانی به توسعه صنعتی، اقتصادی و در معنای کلی‌تر توسعه معیشتی دست یافته‌اند که حامل نگرش و باورهای

ویژه‌ای نسبت به عالم هستی بوده‌اند و پیشرفت و ترقی آنها، بدون تکیه بر فرهنگ و اندیشه زیربنایی حتی قابل تصور هم نیست.

در این فصل از کتاب سعی کرده‌ایم به طور اجمالی، برخی بنیادهای فرهنگی و باورهای فرهنگی جامعه ژاپن را که نقش زمینه ساز و ایجاد کننده بستر مناسب جهت توسعه صنعتی و اقتصادی این کشور را بر عهده داشته‌اند را، بررسی کرده و در کنار آن به معرفی مهمترین دیدگاه‌ها و فرضیه‌هایی که از سوی اندیشمندان غربی در مراحل متفاوت تاریخ، مطرح شده‌اند، بپردازیم. همچنین با رجوع به جوامع اسلامی، مفاهیم و اعتقاداتی را جستجو کرده ایم که در ادوار نخست تمدن اسلام، منجر به پیدایش و ظهور تحولات بی‌سابقه‌ای در کشورهای اسلامی و سرزمین‌های تحت فرمان مسلمانان شده و تجربه‌های تاریخی، قابلیت تحول آفرینی آنها را ثابت کرده است.

۲- عوامل موثر بر توسعه ژاپن

در میان کشورهای شرقی، ژاپن تنها کشوری است که توانسته در تقدیر تاریخی دنیای جدید شریک شود و به توسعه تکنولوژی دست یابد.



می‌خواهیم ببینیم دلیل این تحول و نقش آفرینی چیست؟

پژوهشگران و نویسندگانی که درباره ژاپن نوشته‌اند، غالباً اذعان دارند که مردم این کشور از توصیفات و ویژگی‌های خاصی برخوردارند که مشابه آن حتی در همسایگان شرق آسیایی آن نیز یافت نمی‌شود و همین ویژگی‌ها که به صورت عمده به مسائل فرهنگی و اعتقادی مرتبط هستند، زیربنای توسعه را فراهم کرده است. از جمله ویژگی‌های ژاپنی‌ها این است که با حفظ هویت سنتی خویش توانسته‌اند به توسعه تکنولوژی و سرمایه‌داری دست یابند.



تجربه‌های تاریخی در بسیاری از اقوام و ملت‌های جهان نشان داده است که با سرعت یافتن جریان توسعه در یک جامعه، سنت‌های رایج اجتماعی و آداب و رسوم و اعتقادات مردمی در برابر جریان توسعه به پا خواسته و با مقاومت و ستیزه‌جویی در رویارویی با آن، منجر به شکل‌گیری ناهنجاری و آشوب شده و حتی در بعضی موارد، بحران‌های بزرگی را نیز در پی داشته است. به علت وجود ناهنجاری‌های سنتی با فرآیند توسعه، فعل توسعه در آن جوامع به طور کامل صرف نشده و به عبارتی توسعه پایدار ایجاد نشده است. هم راستا نبودن سنت‌ها و باورهای اجتماعی و دینی، با فرآیند توسعه در یک جامعه، مسیر پیشرفت را با

تعارض‌ها و برخوردهای فرهنگی روبه‌رو کرده و به دنبال آن، دیگر بخش‌های جامعه مختل شده و سرانجام این ناهماهنگی‌ها و ناهنجاری‌ها وارد مرحله‌ای شده است که بر اساس آن، مدعیان توسعه و دانش نیز با وجود اعتمادی که به اندیشه و رویکرد خود داشتند، به ناچار تسلیم گردیده و دنباله راه خود را به نسل‌های بعد سپرده‌اند.

هنگامی که یک جامعه در مسیر توسعه قرار می‌گیرد یکی از برخوردهای اصلی در برابر آن از طریق سنت‌ها و باورهای دینی شکل می‌گیرد. این سنت‌ها و باورها یا به صورت یک عامل بازدارنده و کاهنده در برابر آن نمایان شده و یا مقاومت کمتری را نشان داده و حتی هم راستا با توسعه، نقش حمایت‌کننده و پشتیبان را به عهده داشته است.

مقاومت‌های سنتی و مذهبی در ژاپن، در برابر تجدد به مراتب از همه کشورهای دیگر مشرق زمین، کمتر بوده است.

رویکرد تاریخی اقوام به توسعه تکنولوژی با مقاومت جدی و سازش ناپذیر نسبت به دین روبرو شده است و علت عدم موفقیت بسیاری از کشورها را می‌توان در همین جا جستجو کرد.

مسلم است که تمدن صنعتی تنها در جامعه‌ای شکل می‌گیرد که در آن ممانعت‌های سنتی و مذهبی در برابر روح سوداگرانه‌ی سرمایه‌داری و حاکمیت تکنیک و اخلاق ملازم با آن وجود نداشته باشد.

بر همین اساس نظریه پردازان مسائل صنعت و فرهنگ با ارزیابی رویکردهای جامعه ژاپن نسبت به توسعه صنعتی به این نتیجه رسیده‌اند که: در بطن سنت ژاپنی، صفات و خصایصی وجود دارند که می‌توانند با توسعه تکنولوژی و تمدن صنعتی هم‌سویی و هم‌جهتی داشته باشند.

توانایی ژاپن را در الحاق به توسعه اقتصادی باید در آنجا جست و جو کرد که در دین شین تو صفاتی هم راستا با رویکرد به نظام سرمایه داری وجود دارد.

دین شین تو (شین تائو) تفسیر خاص ژاپنی‌ها از تائوئیسم است و باید دانست که اگر تائوئیسم ژاپنی نسخه‌ای مکرر از همان صورت چینی آن می‌بود، بدون تردید در ژاپن نیز مقاومت سنتی در برابر روح سرمایه داری بوجود آمده و این توسعه اتفاق نمی‌افتاد.

بسیاری از خصائل ژاپنی‌ها که برگرفته از آیین شین توئیسم می‌باشد، آنان را آماده قبول تمدن صنعتی ساخته است.

بخشی از مبانی نظری آیین شین تو (طریقه خدایان) درباره ی ژاپن :

هنگامی که خلقت زمین و آسمان آغاز شد

خدایان در یک مجمع عالی گرد آمدند

هزاران هزار خدا

به رب النوع آفتاب

حکومت عرش را بخشیدند

و به فرزند او نیز تحویل دادند

این سرزمین بهترین خوشه گندم را

او که سلطنتش همچون خدا خواهد بود

به بلندای آسمان و زمین دوام خواهد یافت.



پرستش میکادو به مثابه فرزند و فرستاده آما تراسو (یکتا درخشنده آسمان) همواره در تمام طول تاریخ ژاپن حافظ وحدتی بوده که علی رغم وجود حکومت های متخاصم قبیله‌ای، اجازه نداده است تا کشور واحد ژاپن از هم بپاشد، اگر امپراتور به مثابه مظهر وحدت ملی وجود نداشت، بازگشت امپراتور میچی (۱۸۶۸ میلادی) بعد از هفت قرن حکومت شوگان ها امکان نمی‌یافت.

اگر چه عملاً شوگان‌ها به مدت هفت قرن، از قرن ۱۲ تا ۱۹ میلادی بر ژاپن حکم می‌راندند، اما ولایت امپراتوران، چون سلسله مقدس و مطاعی که از ازل بر ژاپن حکم می‌رانده‌اند، هرگز مورد انکار قرار نگرفت، امپراتوران از جانب آسمان قیومیت زمین را بر عهده داشته‌اند و به این معنا رهبری دینی و سلطنت زمینی چون دو وجه از یک امر واحد در وجود آنان به اتحاد می‌رسیده‌اند.

در زبان ژاپنی واژه «ماتسوریگوتو» هم به معنای «امور دینی» است و هم به معنای «حکومت».

تعلیم دینی موجود در متون مقدس دین شین‌تو تا سال ۱۹۴۶ میلادی در قانون اساسی حکومت ژاپن وجود داشت و هنوز هم اگرچه امپراتور از مقام خویش، نزول کرده و جایگاهی هم عرض مردم یافته است، اما این اعتقاد با تغییر صورت، خود را در دل ژاپنی‌ها زنده نگه داشته است.

در پانزدهم اوت ۱۹۴۵، نه روز پس از بمباران اتمی هیروشیما و شش روز پس از بمباران اتمی ناکازاکی، مردم ژاپن برای نخستین بار صدای امپراتور را از رادیو شنیدند که می‌گفت: امپراتور دیگر خدا نیست و بشری است همچون دیگران.

اجتماع دسته جمعی گروه‌هایی از مردمان، در برابر کاخ امپراتوری پس از شنیدن سخنان او نشان می‌دهد که اعتقاد به الوهیت امپراتور و سلطنت ازلی و ابدی میکادوها بر سرزمین ژاپن تا کجا در قلوب و ارواح مردمان ریشه دار بوده است.

وفاداری ژاپنی‌ها نسبت به امپراتوری تا آنجاست که این مقام از همان آغاز تاکنون در اختیار خانواده «یاماتو» بوده است. یعنی در باورهای اعتقادی ژاپنی‌ها که پایه و زیربنای تفکرات اجتماعی آنها است، امپراتوری میراث ابدی خانواده یاماتو است که آنان را از نسل خدای آفتاب می‌انگارند.

بر همین اساس، فرمانبرداری سامورایی‌ها نسبت به سرور و فرمانده خویش، فراتر از همه تعهدات دیگر آنان قرار گرفته تا آنجا که حتی ارزش ذاتی فرد و حرمت خون نیز در عرض این وفاداری مطلق اعتباری نداشته است، از اینجاست که در این طریقت، انتحار با شیوه خاصی که آن را هاراگیری می‌نامند- مظهر شرف و آزادمنشی است و جنگاور دلیرتر آن کسی است که برای جبران شکست، یا اثبات وفاداری خویش، در فروردن خنجر به درون سینه اش کمترین تردیدی را به خود راه نمی‌دهد.

گفتنی است که جنگاوران سلحشوری که از باستانی‌ترین دوره‌های تاریخی این کشور همواره به عنوان نماد شرافت و دلاوری شناخته شده و تحت عنوان سامورایی، نگهبان جان و مال و میهن ژاپنی‌ها بوده‌اند، مجموعه‌ای از سنت‌ها و قوانین را الگوی خود قرار داده‌اند که آیین بوشیدو (طریقت سامورایی) خوانده می‌شود و بی‌شبهت به آداب پهلوانی و عیاری در فرهنگ ایران نیست.

رفتارها و ویژگی‌های سامورایی‌ها بر مبنای آیین بوشیدو (طریقت سامورایی) در هشت خصلت اخلاقی ظهور می‌یابد که عبارتند از:



- وفاداری
- حق شناسی
- جرأت
- عدالت
- صداقت
- ادب
- خویشن داری
- شرف

نظام کنونی ژاپن:

نظام بوروکراتیک کنونی نیز بر مبنای تسلیم محض و وفاداری بی‌قید و شرط نسبت به مافوق شکل گرفته که صورتی تازه از یک سنت کهن است.



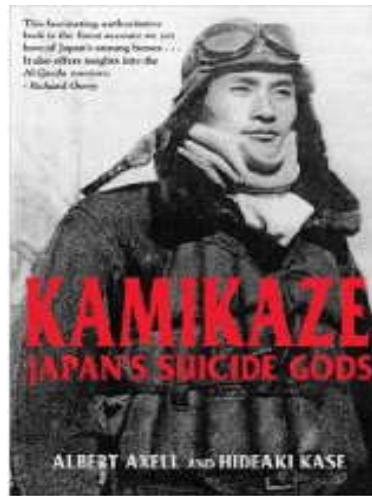
در چنین نظامی فرد دارای اعتبار ذاتی نبوده و به خود اجازه نمی‌دهد چیزی مغایر با خواسته‌های مشترک جمعی، مطالبه نماید. در این نظام هر فرد آماده است که برای اهداف مشترک از مطالبات فردی خود بگذرد.

در سنت بوروکراتیک ژاپنی، نظام رینگی، همکاری کارکنان در جهت منافع شرکت، فقط با تسلیم محض و سرسپردن به یک سلسه مراتب طولی ممکن است، یعنی فرد به منزله یکی از اعضای جامعه در جمع استحاله می‌شود و فارغ از هر گونه عصیان و نافرمانی، شیوه تعبد و اطاعت از دستور را در پیش می‌گیرد.

در گزارش مندرج در نشریه، *Biblical World (1919)* اعتقادات ژاپنی‌ها بعد از پیروزی در جنگ جهانی اول چنین توصیف شده است:

ژاپنی‌ها مردم منتخب خدا هستند و ظهور خداوندی اختصاصاً در وجود امپراتور ژاپن تجلی یافته است، سرنوشت منطقی شین توایی است که یک دین جهانی و فرهنگ نجات بخش برای همه افراد بشر می‌تواند باشد، وظیفه مردم و امپراتور ژاپن این است که دین و فرهنگ را گسترش دهند تا جایی که امپراتور فرمانروای روحانی و مادی سراسر عالم باشد. این فتح عالم، باید از طریق صلح صورت گیرد. اما به نظر می‌رسد اگر راه‌های مسالمت جویانه به نتیجه نرسید، باید از قدرت عظیم امپراتوری استفاده شود.

وطن پرستی ژاپنی‌ها صورت دینی و اساطیری دارد و از این لحاظ با ناسیونالیسم، به مفهوم کنونی و متداول آن یکی نیست، وجود هر فرد ژاپنی، در تسخیر این روح وطن پرستی قرار دارد. این صفت به آن جهت که فردیت را انکار می‌کند و فرد انسانی را به تسلیم در برابر مقاصد و غایات اجتماعی و نظام‌های مربوط به آن وامی‌دارد، زمینه ساز قبول نظام سرمایه داری و توسعه تکنولوژی است.



دانش پژوهان ژاپنی در جریان رویکرد تاریخی این قوم به غرب، هرگز اشتیاقی برای آموختن فلسفه و علوم نظری نداشته‌اند و پیشروان اقتباس و بهره‌گیری از دنیای جدید، همه تلاش و نیروی خود را برای درک و آموزش علوم عملی متمرکز نموده‌اند. شاید چنین رویکردی نیز بر اساس همان باورهای اعتقادی و دینی ریشه‌دار آنان باشد. چراکه در اساطیر شین تو (طریقه خدایان) عالم بالا نمونه انتزاعی همین زندگی زمینی است و بنابراین، تقرب به عالم بالا مستلزم انکار حیات دنیایی نیست .

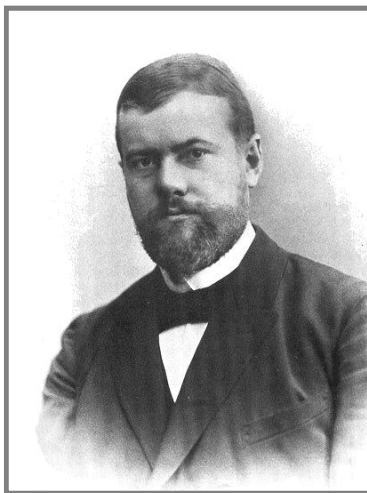


پیشرفت و توسعه، حامل یک نگرش خاص به عالم است و بدون ایجاد نگرش خاص، پیشرفت و ترقی ممکن نیست. این نگرش خاص بیانگر لزوم وجود یک فرهنگ مناسب برای توسعه است. بنابراین عامل فرهنگ از جایگاه ویژه‌ای در توسعه برخوردار است، بی‌توجهی و کم‌توجهی به آن، برنامه‌های توسعه را با ناکامی مواجه خواهد ساخت.

۳- نظریه‌های اندیشمندان شرق و غرب:

بر اساس نظریه ماکس وبر تنها مذهب پروتستان از دین مسیحیت با توسعه اقتصادی، سازگار است.

ماکس وبر از راه تحقیق در رابطه بین توسعه اقتصادی در نظام سرمایه‌داری و مذهب پروتستان به این نتیجه رسید که سه بدعت عمده در اصول فکری مسیحیان پروتستان وجود داشته که آنان را پیشگام نظام سرمایه‌داری کرده است که عبارتند از:



۱. منع هرگونه سلطه میان خالق و مخلوق

۲. دخالت عقل در ایمان

۳. کوشش برای بهبود معاش و یا رسالت کار

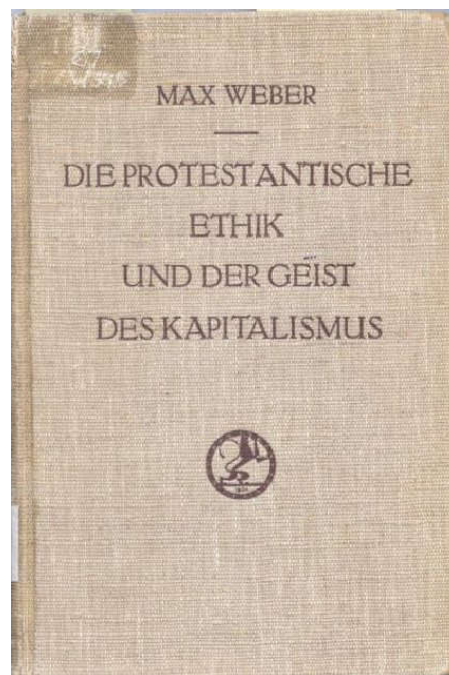
نظریه ماکس وبر:

از نظر وبر بدعت سوم نقش اصلی را در توسعه اقتصادی نظام سرمایه‌داری ایفا کرده است به نظر او اخلاق پروتستانی که از مردم دعوت می‌کند از تنبلی و سستی در کار اجتناب

کنند و با کوشش، جوامع خود را صنعتی نمایند، یکی از مهمترین عوامل پیشرفت اقتصادی نظام سرمایه داری محسوب می‌شود.

همین منش است که گردآوری مال و ثروت را مکروه نمی‌داند و صرفه جویی و امساک را همواره می‌ستاید.

وبر معتقد بود که در میان مذاهب جهان، فقط پروتستان قادر است شرایط اجتماعی و اقتصادی را برای یک اقتصاد صنعتی پیشرفته مهیا سازد.



در ارزیابی این نظریه بعضی از اقتصاد دانان آمریکایی از جمله «اسپنسر» و «پولارد» معتقدند مذاهب دیگر مانند شینتویسم در ژاپن نیز دارای این ویژگی‌هاست، درتأیید این نظر اقتصاددانان باید گفت تجربه ژاپن مؤید این دیدگاه است.

تازه‌ترین انتقاد بر نظریه وبر، نظریه ماکسیم رودنسون از دانشگاه سوربن می‌باشد، او در کتاب اسلام و سرمایه داری، ضمن رد نظریه وبر معتقد است که اسلام تمام خصوصیات را که مذهب پروتستان دارد را دارا می‌باشد، او معتقد است مذهب اسلام، هم دیانت عقل است و به کار و کوشش اهمیت می‌دهد و هم به اصالت فرد یا فردیت که به عقیده وبر از ارکان اصلی نظام سرمایه داری است اهمیت می‌دهد.

عوامل فرهنگی پیش نیاز توسعه اقتصادی

وجود عوامل فرهنگی به عنوان پیش نیاز و زمینه ساز توسعه اقتصادی از جمله موضوعاتی است که اقتصاد دانان و جامعه شناس مشرق و مغرب، به طور مشترک در خصوص آن اتفاق نظر دارند.

توافق اقتصاددانان و جامعه شناسان شرق و غرب، در خصوص نیاز توسعه به زمینه‌های فرهنگی، از این مرحله گام فراتر نهاده است و مجموعه‌ای از گزینه‌های فرهنگی و اعتقادی را تعریف می‌کند که از سوی اندیشمندان و نظریه‌پردازان مسائل اقتصادی و جامعه شناختی مورد تأیید بوده و خطا ناپذیری آنها به اثبات رسیده است. به عنوان نمونه دیدگاه‌های ایدئالیستی نسبت به دنیا و نگرش مطلوب به مسائل مادی از جمله زمینه‌های فرهنگی است که نقش زیربنایی نسبت به توسعه اقتصادی ایفا می‌کند و بر مبنای آن هرگز نمونه‌ای از توسعه اقتصادی در میان پیروان فرقه‌ها و مذاهب دهری و دنیاستیزانه دیده نشده است.

به طور کلی پیش نیازهای فرهنگی برای توسعه اقتصادی که در میان جامعه شناسان و اقتصاددانان شرق و غرب مورد تأیید هستند، به شرح زیر می‌باشند:

۱. نگرش مطلوب نسبت به دنیا و مظاهر آن
۲. نگرش و برخورد علمی با مسائل و اهمیت دادن به نقش عقل (عقل گرایی)
۳. اعتقاد به آزادی ابراز اندیشه
۴. اعتقاد به برابر بودن انسانها و احترام به حقوق دیگران
۵. لزوم نظم پذیری جمعی
۶. عدم تعارض فرهنگی در جامعه
۷. اعتقاد به توسعه

۴- دیدگاه اسلام در خصوص توسعه اقتصادی و صنعتی

اسلام و پیش نیازهای مؤثر بر توسعه اقتصادی

دین اسلام، از آنجا که فرامین و دیدگاه‌های گسترده‌ای در مورد همه زمینه‌های زندگی و حیات بشریت دارد، به طور طبیعی نمی‌تواند در خصوص موضوع مهمی مانند توسعه اقتصادی بی‌تفاوت باشد و دیدگاه جامع و گسترده‌ای درباره‌ی آن ارائه ننماید. جهت آشنایی با چنین دیدگاهی، عناوین و موضوعات فرهنگی و اعتقادی که پیش از این، لزوم آنها جهت زمینه سازی توسعه اقتصادی، مورد توافق اقتصاد دانان و جامعه شناسان شرق و غرب قرار گرفته است را از نگاه اسلام بررسی می‌کنیم:



الف: نگرش مطلوب به دنیا و مظاهر آن

کسب ثروت و سود و دنیاطلبی به عنوان هدف مطلق مردود است. دنیا و کسب مال می تواند وسیله کمال معنوی انسان باشد. برای دستیابی به آخرت مطلوب باید از دنیا عبور کرد و کسی که دنیا را نداشته باشد آخرت را هم ندارد. ترک دنیا و رهبانیت، به بهانه رسیدن به آخرت از دیدگاه اسلام مردود است. تمایلات و علایق فطری انسان به امور این دنیا در صورتی که با اهداف آن سرا مغایر نباشد، پذیرفته شده است. برای نیل به کمال و تعالی ، باید حداکثر بهره برداری را از دنیا نمود. لازم به ذکر است: تضادی که در خصوص دنیا و آخرت در متون دینی است، ناظر به هدف قراردادن دنیا و برخورداری از آخرت است، ولی بین هدف قراردادن آخرت و بهره برداری از دنیا هیچ گونه تضادی وجود ندارد.

ب: اسلام و حاکمیت نگرش علمی و توجه به نقش عقل

عقل از جایگاه بزرگی در اسلام برخوردار است، در تعالیم دینی عقل به عنوان سرآغاز همه کارها و نقطه شروع و مایه استحکام و آبادانی، حجت پنهان الهی، گرمی‌ترین مخلوق خدا و مایه رستگاری مطرح شده است.

در جایگاه رفیع علم همین بس که در تعالیم دینی، علم مایه نجات انسان از آتش است و فراگیری آن بر همه واجب بوده و نه فقط راه رسیدن به بهشت است، بلکه بهشت در جستجوی جوینده‌ای بوده و جستجویش بر هرزن و مرد مسلمان، فریضه و تحصیل آن نه محدود به مکان و کسب آن از هر عبادتی برتر است.

نزدیک به ۱۵۰۰ بار در قرآن از علم، تفکر، اندیشه، رأی و ... سخن به میان آمده است.

نزدیک به ۴۰۰۰ حدیث معتبر درباره‌ی ارزش علم، فقط در کتاب میزان الحکمه، تألیف عبدالرحمان خازنی (قرن ۶) جمع آوری شده است.

ارزش علم تا آنجاست که حتی گفته شده اگر جهالت و نادانی جایز بود، تکلیفی در عالم نبود و کتابی بر پیامبر فرود نمی‌آمد و کسی به پیامبری برانگیخته نشده بود.

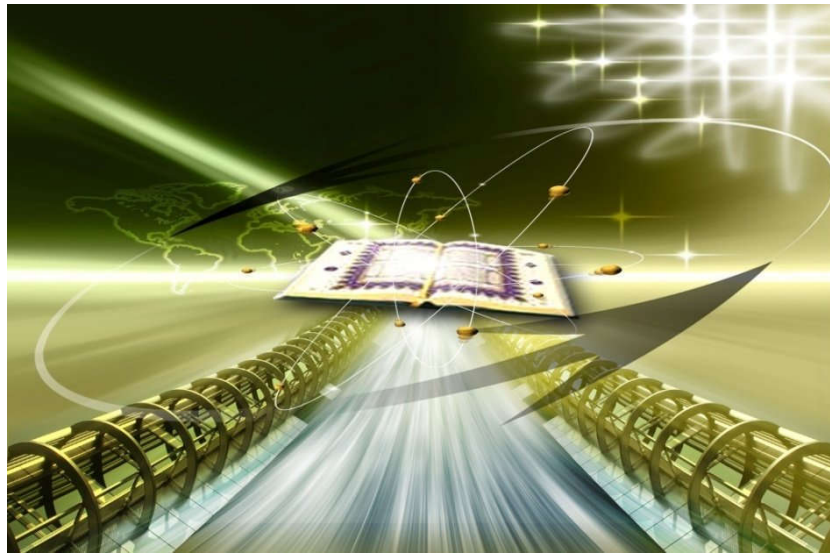
ج: اسلام و آزادی اندیشه

آزادی بیان و ابراز اندیشه، فرع اعتقاد به حاکمیت علم و فرع توجه به نقش تعقل است و از آنجایی که اسلام به حاکمیت علم معتقد است و انسانها را به تفکر و تعقل دعوت می‌کند بنابراین به طور طبیعی موافق آزادی ابراز اندیشه نیز می‌باشد، البته به طور صریح نیز در تعالیم دینی بر آزادی اندیشه تأکید شده است.

در قرآن مجید آمده است:

بشارت دهید به بندگانم، آنهایی که بر سخنها گوش فرا می‌دهند و از بهترین و نیکوترین آن تبعیت می‌کنند.

در جای دیگر: قرآن کریم تحمیل عقیده بر دیگران را جایز نمی‌داند و می‌فرماید در پذیرفتن دین هیچ زور و اجباری نیست.



قرآن کریم علیه هرگونه تقلید در سنتها و جنود فکری، اعلان جنگ کرده و همچنین تسلیم عقل بشری را در برابر اساطیر و افسانه‌ها و نظرات دیگران، بدون تعقل و تأمل مردود دانسته است.

هدف اسلام از ترویج آزادی فکری آن است که عقل استدلالی را در جان مسلمانان رشد می‌دهد، بدین جهت مسلمانان موظفند اصول دینی خود را با استدلال قبول کنند و نمی‌توانند بدون دلیل چیزی را بپذیرند.

د: اسلام و اعتقاد به برابری و رعایت حقوق دیگران

در قرآن برابری همه افراد از هر نژاد و گروه و قبیله‌ای، به عنوان اساسی‌ترین حقوق بشری پایه گذاری شده و در روایات هم این مسئله با تعبیر مختلف بیان شده است.

پیامبر(ص) می فرماید: مردم مانند دانه های شانه هستند و با هم برابرند.

روشن است با این دیدگاهی که اسلام در خصوص برابری انسانها و برادری مسلمانان ذکر کرده، هدف مشارکت همه جانبه مسلمانان در توسعه از نظر عدم تبعیض بین افراد، بیش از پیش تأمین خواهد شد.

ه: اسلام و نظم پذیری

اسلام نظم و برنامه‌ریزی را مورد تأکید قرار داده و این مسأله با دو شیوه قابل استنباط است، یکی تأکیدات صریحی است که در تعالیم دینی در این مورد صورت گرفته و افراد را به رعایت نظم دعوت کرده و دیگری یک رشته مقررات و دستورهای اسلامی است که لازمه انجام آنها رعایت نظم و پذیرفتن آن در همه شئون زندگی می‌باشد.

از جمله تأکیدات صریح اسلام درباره‌ی رعایت نظم این کلام مولا امیرالمومنین (ع):

شما را (ای حسن و حسین (ع)) و همه فرزندان و بستگان و هر که را که نوشته من به او برسد به پرهیزکاری و تنظیم امور سفارش می‌کنم .

همین طور در روایات آمده است که حسابگری در زندگی و نظم در درآمد و مصرف آن، نشانی از دینداری است.

و: اسلام و عدم تعارض فرهنگی در جامعه

علت تعارض فرهنگی در جامعه این است که عناصر فرهنگی در یک جامعه منشأهای متفاوتی دارند، اگر ما فقط از فرهنگ دینی الگوبرداری کنیم، مسلماً تعارضاتی نخواهیم داشت، چرا که در آن صورت منشأ همه عناصر فرهنگی دین خواهد بود و از آنجایی که بین عناصر دینی تعارض وجود ندارد، بنابراین عناصر فرهنگی متأثر از تعالیم دینی با هم در تعارض نخواهند بود.

ز: اسلام و اعتقاد به توسعه



از نظر اسلام، انسان به طور فطری کمال طلب است و این کمال خواهی در همه ابعاد مطرح می‌باشد، بدین جهت توسعه اقتصادی می‌تواند مقدمه این کمال باشد.

فرد مسلمان به طور طبیعی باید به توسعه به معنای وضعیتی که در آن امکان تکامل انسان وجود دارد، معتقد باشد.

بنابراین چون اسلام انسان را کمال طلب و مختار می‌داند و اعتقاد به توسعه از لوازم این دو محسوب می‌شود، در نتیجه خود به خود اعتقاد به توسعه و کمال مورد تأیید اسلام نیز می‌باشد.

به طور قطع در اسلام عناصر فرهنگی دیگری نیز وجود دارد که تقویت و احیای آنها می‌تواند در میان مسلمانان توسعه برانگیز باشد و از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. فرهنگ کار و تولید در اسلام
۲. پیوستگی مادیت و معنویت
۳. دعوت اسلام به آراستگی
۴. مزمت فقر مالی
۵. حرمت اسراف و تبذیر
۶. مبارزه با خرافات
۷. دعوت به تعقل
۸. حجّیت و ملاک بودن خرد بشری
۹. دعوت اسلام به جامعه آرمانی
۱۰. انعطاف فقه نسبت به شرایط مختلف
۱۱. فراخوان اسلام به علوم و فنون و صنایع
۱۲. اعتقاد مسلمانان به قدرت و عزت

۱۳. موظف شدن مسلمانان به آباد کردن زمین

۱۴. دعوت مسلمانان به داشتن روحیه اقتباس خلاق از دیگران

۱۵. صلح و همزیستی و حفظ محیط زیست

۱۶. عدالت و برابری

منابع:

- 1- Tozawa Bunji , Norman Book " The Idea Generator : Quick and Easy Kaizen" PCE Press 2001
- 2- Imai Masaaki "Kaizen The key to Japan's competitive success" Mc Graw pub. 1986
- 3- Japan Numan Relations Association "the improvement engine : Creativity & Innovation Through Employee Involvement : The Kaizen Teian System " Productivity press,1995
- 4- Osada Takashi "the 5 S" : five keys to a total quality environment " Asian Productivity Organization,1995
- 5- Hirano Hiroyuki "putting 5S to work : a partical step by step approach" PHP Institute, 1993
- 6- Shingo Shigeo "A study of the Toyota production system from an industrial engineering viewpoint" Productivity press, 1989.
- 7- Liker Jeffrey "the Toyota way: Management Principles from the world's Greatest Manufacturer , Mc Graw-Hill,2004
- 8- An Introduction to Japan and the Japanese
The Association for overseas Technical Scholarship (AOTS), 2007

- ۹- قرآن کریم
- ۱۰- علامه مجلسی، بحارالانوار، چاپ سوم، بیروت، مؤسسه انتشاراتی وفا، سال ۱۴۰۳ ه.ق
- ۱۱- کلینی، شیخ یعقوب، اصول کافی، ترجمه جواد منصوری، ناشر علمیه اسلامی، بی تا
- ۱۲- ریشه‌های فرهنگی اقتصادی، مجموعه مقالات سمینار فرهنگ و توسعه، معاونت پژوهشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ سال ۱۳۷۱
- ۱۳- شهید سید مرتضی آوینی - راز سرزمین آفتاب - مقاله