

پژوهشی پیرامون شناخت و معرفی عوامل مشکلات اجرائی عقد سلف در بانکهای منطقه مرکزی استان مازندران* جناب آقای فرزاد باوند

کارشناس مالی سرپرستی بانک ملی ایران شعب استان مازندران - ساری

بسمه تعالی

مقدمه

وقتی مجموع یک نظام در حال تحول باشد، نظامهای فرعی خواه ناخواه باید با تحولاتیکه در مجموع نظام ایجاد می شود هماهنگ گردند، در غیراینصورت نظام محکوم به فنا خواهد بود. نظام بانکی بخشی از نظام اقتصادی است و بالطبع نحوه تخصیص منابع متأثر از شرایط و اوضاع و احوال عمومی و به ویژه اقتصادی بوده و در کل می باید تأمین کننده خواستها و ارزشهای اقتصادی جامعه باشد. در پی پیروزی انقلاب اسلامی تغییرات بنیادین در نگرش به مسائل اقتصادی کشور ایجاد شده است. در این راستا سیستم بانکی کشور نیز دستخوش تحولات عظیم و بنیادین شده است. در پی سلسله تغییراتی که در سیستم بانکی کشورمان بعد از پیروزی انقلاب اسلامی صورت گرفت سرانجام در شهریور ۱۳۶۲ قانون عملیات بانکی بدون ربا به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید و مورد تایید شورای نگهبان قرار گرفت. به موجب قانون مذکور عملیات ربوی از سیستم بانکی کشورمان

* برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده در دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم شهر، مازندران، تاریخ دفاع از رساله: اردیبهشت ماه ۱۳۷۴، استاد راهنما دکتر محمد آهنچی، اساتید مشاور دکتر سید علی اصغر هدایتی، دکتر اسماعیل ابونوری.

حذف گردید و تخصیص منابع در قالب عقود اسلامی جایگزین آن گردید.

اعطاء تسهیلات از طریق عقد سلف یکی از راه‌حلهای پیشنهادی در قانون مذکور می‌باشد. از آنجا که اعطاء تسهیلات در قالب این عقد و همچنین سایر عقود به عنوان یک سیستم بانکداری برای نخستین بار در نظام بانکی کشورمان به مرحله اجراء درآمده است لذا در مرحله اجراء با مشکلاتی نیز مواجه بوده است. جهت رفع مشکلات اجرائی باید عوامل ایجاد مشکل را شناسائی و راه‌حلهائی در ارتباط با از میان برداشتن آن ارائه نمود. در این رابطه جهت شناخت و معرفی عوامل مشکلات اجرائی عقد سلف در بانکهای منطقه مرکزی استان مازندران (بانکهای شهرستانهای بهشهر و نکا، ساری، قائمشهر، سوادکوه، بابل و بابلسر، آمل و محمودآباد) یک کار تحقیقی صورت گرفته است. فرضیاتی که در این تحقیق مطرح شده است به شرح زیر می‌باشد.

- ۱ - عدم آموزش کافی مسئولین شعب بانکها از عوامل مشکلات اجرائی عقد سلف است.
- ۲ - عدم آموزش کافی مشتریان بانکها از عوامل مشکلات اجرائی عقد سلف است.
- ۳ - نقص یا ابهام در قانون از عوامل مشکلات اجرائی عقد سلف است.
- ۴ - مسائل مربوط به ساختار سیستم بانکی از عوامل مشکلات اجرائی عقد سلف است.
- ۵ - تعدد عقودی که در بانکها به مرحله اجراء درمی‌آیند از عوامل مشکلات اجرائی عقد سلف است.

- ۶ - عدم انگیزش کافی مسؤولین شعب بانکها از عوامل مشکلات اجرائی عقد سلف است.
- ۷ - عدم نظارت کافی مسؤولین شعب بانکها در اعطاء تسهیلات از عوامل مشکلات اجرائی عقد سلف است.

- ۸ - نفع‌طلبی بانکها از عوامل مشکلات اجرائی عقد سلف است.
- ۹ - نفع‌طلبی مشتریان بانکها از عوامل مشکلات اجرائی عقد سلف است.
- ۱۰ - ضعف اطلاعات تخصصی اقتصادی، فنی و مالی مسؤولین شعب بانکها از عوامل مشکلات اجرائی عقد سلف است.

از آنجا که تحقیق روی تمام فرضیات فوق بعضی از محدودیتها میسر نبوده است. فقط ۳ فرضیه از فرضیات فوق را به عنوان فرضیات اهم تحقیق انتخاب نموده و تحقیق روی سه فرضیه اهم صورت گرفته است. فرضیات اهم تحقیق به شرح زیر می‌باشند:

- ۱ - عدم آموزش کافی مسؤولین شعب بانکها از عوامل مشکلات اجرائی عقد سلف است.
- ۲ - عدم انگیزش کافی مسؤولین شعب بانکها از عوامل مشکلات اجرائی عقد سلف است.
- ۳ - عدم نظارت کافی مسؤولین شعب بانکها در اعطاء تسهیلات از عوامل مشکلات اجرائی عقد سلف است.

حال قبل از وارد شدن در مبحث فرضیات اهم تحقیق بطور مختصر راجع به بیع، شرایط صحت بیع، انواع بیع و بیع سلف مطالبی ذکر خواهد شد.

بخش اول: بیع: تعریف و ماهیت بیع

«احل الله البیع و حرم الربوا» (قسمتی از آیه ۲۷۵ سوره مبارکه بقره)

بیع در لغت به معنی فروش و در مقابل آن شری می‌باشد که به معنی خرید آمده است و گاه به خرید و فروش نیز بیع گفته می‌شود. اصطلاح حقوقی از معنوی لغوی تجاوز ننموده است. بیع کاملترین اقسام عقد معوض است و بدین جهت در هر دوره از ادوار مورد توجه حقوقیین بوده و تحقیقات و مطالعات بیشتری در آن نموده و کتب زیادی راجع به بیع نوشته‌اند و بسیاری از مباحث آنرا جداگانه موضوع کتابی قرار داده‌اند.

در قانون مدنی ایران بیع عبارت از عقدی است که به وسیله آن یکی از طرفین که بایع نامیده می‌شود عین مالی را در مقابل مالی دیگر به طرف خود که مشتری نامیده می‌شود به قصد بیع تملیک می‌نماید. بیع ممکن است به صورت مطلق منعقد شود یعنی بدون هیچ قید و شرطی واقع گردد و امکان دارد به صورت مشروط منعقد گردد که در این صورت متعاملین هر نوع شرطی را که خلاف اقتضای عقد و قانون شرع نباشد می‌توانند در عقد قید کنند.

شرایط صحت بیع

معاملات از منابع حقوق فردی محسوب می‌شود و برای صحت وقوع آن شرایطی را قانونگذار معین نموده است که عدم وجود هر یک از این شرایط موجب بطلان معامله می‌شود. شرایط صحت معاملات مربوط به خرید و فروش کالا بنا به عرف تجاری و قانون مدنی ایران به شرح زیر است:

الف: مجاز بودن معامله: کالائی می‌تواند معامله شود که:

- ۱ - خرید و فروش آن قانوناً ممنوع نباشد.
- ۲ - فروشنده بتواند آنرا به خریدار تسلیم کند و خریدار بتواند آنرا در اختیار بگیرد.
- ۳ - مقدار و جنس و وصف آن به طور متعارف قابل تعیین باشد.

ب: صلاحیت خریدار و فروشنده برای انجام معامله:

چون خرید و فروش کالا با انتقال مالکیت کالا از طرف فروشنده به خریدار و پرداخت قیمت آن از

طرف خریدار به فروشنده واقع می‌شود، پس:

- ۱ - فروشنده باید خود مالک کالای مورد معامله و مجاز به فروش آن باشد. چنانچه شخص دیگری از طرف فروشنده اقدام به فروش کند باید مالک کالا، چنین اجازه‌ای را به وی داده باشد.
- ۲ - خریدار باید مجاز به خرید کالا و تأدیه قیمت آن باشد.

ج: قصد طرفین:

مقصود از معامله باید خرید و فروش کالا باشد و این قصد با عبارات و الفاظ صریح در مبنای خرید و فروش بیان می‌شود. معمولاً اعلام قبولی در معاملات نیاز به ادای الفاظ و کلمات خاصی ندارد و معامله با هر لفظ، عبارت، علامت یا کاری که نشانگر ایجاب و قبول باشد هم واقع می‌شود. از دیدگاه حقوقی در معاملات و عقود حکم به ظاهر می‌شود اما مرحله ظواهر شرط لازم و نه کافی تحول محتوایی است. ظواهر الفاظ در صحت و سقم معاملات دلالت فقهی، حقوقی دارد اما نیت درون و عملکرد واقعی در نظام هستی رها شده نیست. هر عملی وقتی اسلامی محسوب می‌شود که بر قصد و نیت اسلامی متکی شود.

د: رضایت طرفین:

معامله باید با رضایت خریدار و فروشنده انجام شود.

ه: آگاهی طرفین:

خریدار و فروشنده باید مشخصات کالای مورد معامله و بهای آنرا به درستی بدانند. چنانچه در کالای مورد معامله یا بهای آن اشتباه شود، معامله نافذ نیست، چنانچه کالای مورد معامله اوصاف مقرر را نداشته باشد یا قیمت آن عادلانه نباشد، خریدار یا فروشنده‌ای که در زمان انجام معامله آگاهی نداشته باشد، اختیار فسخ خواهد داشت.

انواع بیع:

به اعتبار موعد و تسلیم مبیع و تأدیه ثمن بر چهار قسم است:

- ۱ - بیع نقد: آن عبارت از بیعی است که موعودی برای تسلیم مبیع و تأدیه ثمن در عقد قرار داده نشده باشد.
- ۲ - بیع نسبه: آن عبارت از بیعی است که ثمن آن کلی و برای تأدیه آن مدتی تعیین شده باشد.
- ۳ - بیع سلف: آن عبارت از بیعی است که مبیع آن کلی و در ذمه است و برای تسلیم آن موعودی در

عقد مقرر شده باشد. در این بیع ثمن باید در مجلس عقد به بایع تأدیه شود وگرنه بیع باطل است.
 ۴- بیع کالی به کالی: آن عبارت از بیعی است که مبیع و ثمن آن، کلی فی الذمه باشد و برای تسلیم مبیع و تأدیه ثمن موعدی مقرر شده باشد. این نوع بیع به اجماع فقهاء امامیه باطل است و الزام آور نمی باشد.

حال به بررسی مختصر عقد سلف به عنوان یکی از انواع بیع می پردازیم:

عقد سلف:

تعریف: در فقه «سلف» مترادف است با «سلم» و هر دو یک مفهوم را بیان می کنند؛ بدینگونه معامله سلف یا سلم بیعی است که در آن ثمن نقد و حاضر و مبیع در ذمه و موءجل باشد. ماده ۴۰ آئین نامه فصل سوم قانون عملیات بانکی بدون ربا در چارچوب کلی تعریف فوق سلف را چنین تعریف می نماید «پیش خرید محصول تولیدی به قیمت معین با توجه به ضوابط شرعی»

ویژگیها:

۱- ویژگی اصلی معامله سلف تأمین سرمایه در گردش مورد نیاز واحدهای تولیدی اعم از حقیقی یا حقوقی برای تولید کالای مورد معامله سلف می باشد و معامله تنها زمانی مقدور می باشد که:
 الف: نیاز پولی مبتلا به تولیدکننده فقط به صورت کمبود آن قسمت از سرمایه در گردش به وجود آمده باشد که برای هزینه های جاری - به صورت پرداختهای پولی (غیر از هزینه های مربوط به خرید مواد اولیه، وسایل کار، لوازم یدکی و امثالهم) بکار می رود:
 ب: بانک پس از انجام بررسیهای لازم نسبت به واقعیت چنین نیازی کسب اطمینان کند:
 ج: مقدار کالای مورد معامله از توان ظرفیت تولیدی متقاضی در مدت قرارداد خارج نبوده و از لحاظ فنی تولید و تحویل کالای پیش خرید شده در مواعد مقرر ممکن باشد.
 د: مشتری بابت محصول پیش خرید شده توسط بانک وجوه دیگری از سایر خریداران اخذ ننموده باشد.

۲- معامله سلف عقدی است لازم.

۳- حداکثر مدت لازم برای تحویل کالا یک دوره تولید می باشد.

۴- وجه معامله سلف باید نقداً و یکجا تحویل شود.

ضوابط اجرائی

۱- متقاضی باید دارای واحد تولیدی دایر و در حال بهره برداری باشد.

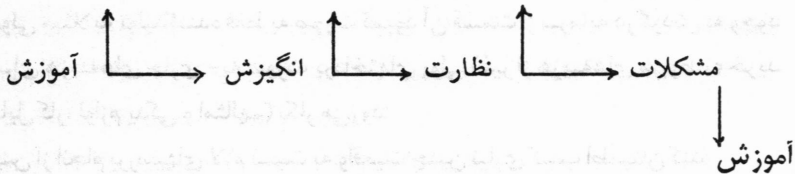
- ۲- محصولات تولید شده سریع الفساده نباشد، مگر اینکه امکان جلوگیری از فساده فراهم باشد.
- ۳- سهله البعه باشد.
- ۴- مدت معامله سلف حداکثر معادل یک دوره تولید می باشد.
- ۵- بهای پیش خرید محصول به جزء و کل مشخص شود.
- ۶- فروش فوری محصولات خریداری شده از سوی بانکها الزامی است.
- ۷- اخذ تأمین کافی از مشتری جهت جلوگیری از زیان احتمالی بانک.

نحوه عمل

متقاضی پیش فروش محصولات تولیدی، لازم است در تقاضای خود هرگونه اطلاعی را که برای تصمیم گیری بانک جهت قبول این تقاضا مورد نیاز است منعکس نماید.

بخش دوم: مطالعات نظری راجع به فرضیات اهم پژوهش

در تحقیق حاضر با این دیدگاه که افزایش سطح آموزش باعث افزایش سطح انگیزش شده و افزایش سطح انگیزش باعث افزایش سطح نظارت گردیده و افزایش سطح نظارت باعث کاهش سطح مشکلات اجرائی می گردد مطالب را پی می گیریم.



همانطور که در مقدمه این مقاله عنوان گردید «وقتی که مجموع یک نظام در حال تحول باشد، نظامهای فرعی خواه ناخواه باید با تحولاتیکه در مجموع نظام ایجاد می شود هماهنگ گردند، در غیر این صورت نظام محکوم به فنا خواهد بود.» به عبارت دیگر عامل بقای هر سازمان اداری، ایجاد تحولات مطلوب با نوآوری های مفید می باشد. عمل تحول وقتی به مرحله اجرا گذارده می شود که رفتار سازمانی و رفتار افراد همزمان با یکدیگر تغییر نماید. پدید آوردن تغییر، قطع نظر از اینکه تا چه اندازه نافع باشد همیشه دشوار است.

قطع نظر از مقاومتی که ممکن است در برابر تغییر ابراز شود، تغییر باید پیوسته تحقق پذیرد تا سازمان بتواند خود را با عوامل پویا و نیروهای متغیر محیط تطبیق داده به حیات خود با موفقیت ادامه دهد. چنانچه تغییر پدید نیاید، سازمان را کد خواهد ماند. بنابراین مسأله مقاومت در برابر تغییرات باید به دقت مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد.

- برای جلوگیری از مقاومت در برابر تغییر، اقدامات زیر را باید انجام داد.
- ۱ - آگاهی دادن (دادن اطلاعات) و توجیه کردن افراد. باید به افراد سازمان گفت که کجا هستیم و منافع و مضرات نظام جدید و قبلی کدامند.
 - ۲ - آموزش: در آموزش تئوریه‌ها و دلایل علمی مطرح است. آموزش کجا باید برویم را مطرح می‌کند. ایده‌آلها و آرمانها و هدف را مطرح می‌کند. مثلاً می‌گوییم که سازمان ما موقعیتش چنین است و چگونه باید باشد.
 - ۳ - روشن کردن تکلیف افراد برای آینده.
 - ۴ - مشارکت دادن افراد در تغییر. مشارکت دادن افراد یکی از مراحل خنثی کردن مقاومت است.
 - ۵ - الگو شدن برای تغییر ارزش باید خود مدیر الگو شود.
 - ۶ - مرحله‌بندی: کل تغییرات را نمی‌توان یک مرتبه انجام داد.
 - ۷ - آزمون کردن و تست کردن: منظور این است که عکس‌العمل افراد را قبل از تغییر تست کرد. یعنی با یکی دو سؤال متوجه می‌شویم که افراد مقاومت می‌کنند یا نه؟ اگر احساس شود که ممکن است مقاومت کنند باید خیلی محتاطانه برخورد نمود.
 - ۸ - در حین اجرای تغییر، مدیر نباید جا بجا شود (ثبات مدیریت در طول تغییر)
 - ۹ - تغییر شغل یا تغییر ارتباطات. یعنی اگر چند نفر با هم ارتباط دارند و در تغییرات مقاومت می‌کنند باید ارتباط آنها را قطع کرد تا دیگران را تحریک نکنند حتی اگر با ترفیع مقام آنها باشد.
 - ۱۰ - استفاده از تشویق و تنبیه
 - ۱۱ - زور (Force). استفاده از زور آخرین حربه در جهت درهم شکستن مقاومت در برابر تغییر است. بنابراین، همانطور که ملاحظه شد آگاهی دادن و آموزش از مراحل اولیه اقدامات لازم جهت مقابله با مقاومت در برابر تغییر است.

فرآیند تغییر:

- کرت لوین، فرآیند تغییر را در سه مرحله به شرح زیر معرفی می‌نماید:
- ۱ - خارج کردن وضعیت از حالت انجماد: در این مرحله افراد از حالت انجماد بیرون می‌آیند و برای تغییر آماده می‌شوند.
- ۲ - تغییر: به محض اینکه اعضاء برای تغییر آماده شوند می‌توان تغییر را با استفاده از طرحهای رفتاری پدید آورد.
- ۳ - انجماد مجدد: انجماد مجدد وقتی صورت می‌گیرد که رفتار جدید، روش عادی زندگی افراد در سازمان را تشکیل می‌دهد.

بهترین و عالیترین روش برای ایجاد تغییر و زدودن تفکرات و تعقلات گذشته، روش حضرت ابراهیم می‌باشد. بر اساس روش ابراهیمی برای تغییر رفتار افراد سه مرحله وجود دارد که عبارتند از:

۱- زدودن فکر ۲- ایجاد آمادگی ۳ جایگزینی

و این امر از طریق آموزش میسر می‌باشد.

تعریف آموزش:

آموزش را می‌توان جریانی دانست که افراد طی آن مهارتها، طرز تلقیها و گرایش‌های مناسب را برای ایفای نقش خاصی در جهت تحقق اهداف معینی می‌آموزند.

اهمیت و لزوم آموزش:

نقش اساسی آموزش تغییر طرز تفکر و تطبیق رفتار افراد با اصول و موازین پسندیده است. بنابراین لزوم آموزش در کلیه مؤسسات اعم از سازمانهای دولتی و بنگاههای بازرگانی و صنعتی غیرقابل تردید است، به خصوص آنکه در زمانی زندگی می‌کنیم که تغییرات و تحولات علمی و فنی به طور سریع در جریان می‌باشد و هر روز انتظار تغییری در نحوه استفاده از وسایل و انجام امور متصور است.

گذشته از تغییرات و تحولات علمی وقتی که لزوم آموزش را توجیه می‌کند، لازمه اداره صحیح امور و استفاده مطلوب از نیروی انسانی در سازمان آنست که:

اولاً: تمام افرادی که در سازمان به انجام وظایف اشتغال دارند بتوانند مسئولیتهای محوله را به نحو احسن و مطابق با شرایط روز ایفا نمایند.

ثانیاً برای آنکه در جریان امور و عملیات وقفه‌ای حاصل نگردد، سازمان باید پیوسته افرادی را در اختیار داشته باشد که در موارد ضروری بتواند جانشین کسانی که به عللی قادر به انجام وظایف خود نیستند بشوند.

ثالثاً: ترفیعات سازمانی ایجاب می‌کند که کارکنان سازمان قبلاً از نحوه انجام وظایف و مسؤولیتهائی که در آینده تقبل خواهند کرد مطلع باشند.

رابعاً: انسان هرچه واردتر شود سوددهی وی برای فرد، سازمان و جامعه‌اش بیشتر می‌شود.

اهداف آموزش:

۱- هدفهای اجتماعی: جامعه و هدفهای آن محاط است بر کلیه ارگانهای که در آن نشو و نما می‌کنند که در واقع می‌توان آنها فراسیستم یا نظام فراگیر نام نهاد. بنابراین هدفهای اجتماعی سمت

دهنده اصلی برنامه‌ها و عملیات مؤسسات و سازمانهای مختلف می‌باشند. توجه به اهداف مزبور، مدیران و کارکنان را قادر می‌سازد تا بر مبنای ایدئولوژی، فرهنگ، نظام اقتصادی و شئائر ملی، اهداف و نحوه حرکت به سوی آنها را در ارگانهای مربوط ترسیم و با تنگناهای محیط شغلی از مواضعی مشخص و شناخته شده برخوردار نمایند.

۲ - هدفهای سازمانی: تأمین هدفهای سازمانی ایجاب می‌کند که فعالیتها و مهارتهائی که برای انجام وظایف محوله و ایفای نقش‌ها لازم است به تناسب نیاز و ضرورت تقویت گردد. علاوه بر تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز، ایجاد روحیه تعاون، کار مشترک و دسته‌جمعی، پذیرفتن آگاهانه قوانین و مقررات و سنت‌ها و اخلاق مقبول اداری و سازمانی، به وجود آوردن شیوه‌های رهبری اداری و مدیریت، از جمله ویژگیهائی است که در تأمین اهداف سازمان کمک می‌کند.

۳ - هدفهای کارکنان: وحدت و تناسب بین شخصیت افراد و مسؤولیتهای واگذاری به آنها و دانش و توانائی انجام کار، در وجود انسان ایجاد رضایت می‌کند. به عبارت دیگر انسان هرچه بهتر بتواند کاری را انجام دهد از خود و نتیجه کار خود راضی‌تر است.

فعالیتهای مربوط به آموزش و پرورش کارکنان (به ویژه مدیران) موارد مهم ذیل را شامل می‌شود:

الف: پرورش توانائیها و مهارتهای کارکنان در خصوص تعیین هدف و تهیه برنامه کار.

ب: پرورش توانائیها و مهارتهای کارکنان در امر تصمیم‌گیری.

ج: آموزش میزان حساسیت برای پیشرفت مهارتهای مربوط به خودآگاهی، ارتباط، تحمل شرایط نامعلوم و حل ناسازگاری.

د: آموزش کارکنان در زمینه نوسازی و توسعه اطلاعات شغلی.

ه: آموزش کارکنان در زمینه درک فرآیند تغییر و پرورش آنان به عنوان عوامل تغییر.

و: آموزش و پرورش کارکنان در زمینه بهسازی خویشتن و رشد و پیشرفت شخصی.

ز: آموزش کاربرد تکنولوژی جدید.

مزایای آموزش کارکنان

مزایای آموزش کارکنان را می‌توان به شرح ذیل خلاصه کرد:

۱ - بهبود کمی و کیفی محصولات و خدمات.

۲ - جلوگیری از بروز حوادث حین کار.

۳- ایجاد ثبات در سازمان و رعایت انعطاف در موارد ضروری.

۴- کاهش در نظارت.

۵- تقویت روحیه کارکنان و ایجاد غرور و حیثیت در آنان.

اصول آموزش کارکنان:

از تهیه و اجرای بهترین برنامه‌های آموزشی کارکنان نتیجه مطلوب حاصل نخواهد شد مگر آنکه کار آموزشی و اداره جلسات آموزشی توسط افراد مطلع و ورزیده و معتقد به اصول آموزش کارکنان انجام شود. در این باره قواعد چندی را دانشمندان روانشناسی متذکر شده‌اند از جمله:

۱- کارآموز شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی با نهایت علاقه بخواد چیز بیاموزد و انگیزه وی در آموختن پیشرفت کار و کسب مهارت‌های تازه است.

۲- انگیزه آموختن با امید دریافت پاداش در پایان موفقیت‌آمیز دوره‌های آموزشی تقویت شود مانند ترفیع رتبه یا تصدی شغل بهتر.

۳- بین کارآموز و تعلیم‌دهنده باید ارتباط کامل برقرار باشد و جهات صحیح یا غلط کار کارآموز در کلاس به او گوشزد شود.

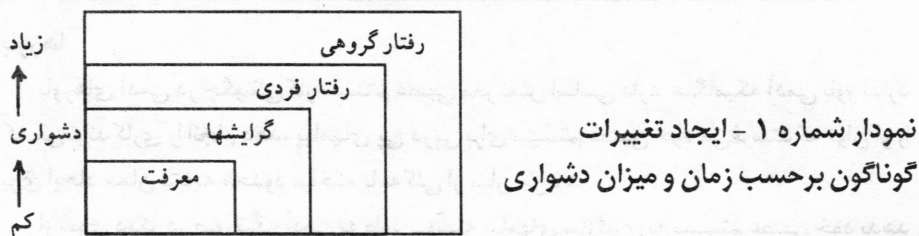
۴- حتی‌المقدور باید تئوری و عمل در برنامه‌های آموزشی تلفیق گردد.

۵- مراحل یادگیری مطالبی که باید آموخته شود مشخص شود و در پایان هر مرحله اصلاحات ضروری صورت گیرد.

۶- آموزش کارآموز در جریان آموزش مبین آن است که وی مطالب را آموخته است. به منظور آنکه مطمئن شویم آنچه را که کارآموز آموخته به دست فراموشی نسپارد، باید از طریق برقراری ارتباط متقابل اقدام مقتضی معمول گردد. برای اینکار تهیه و اجرای یک برنامه پی‌جوئی و ارزیابی نتایج آموزشی ضروری است.

انگیزش

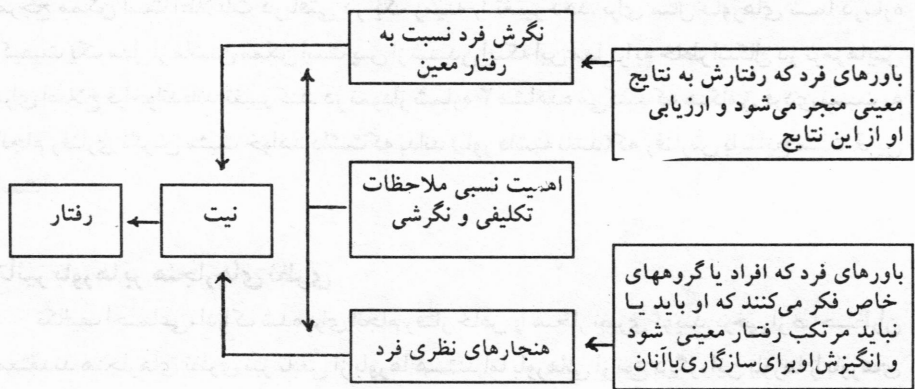
راجع به تغییر در مبحث آموزش مطالبی عنوان گردید. آسانترین نوع تغییر ایجاد تغییر در دانش و معرفت است. تغییر در نگرش بعد از آن قرار می‌گیرد. نگرش به جهات اینکه جهات عاطفی مثبت یا منفی پیدا می‌کند ساختی متفاوت با ساخت دانش و معرفت دارد. تغییر رفتار فردی به طور قابل ملاحظه‌ای دشوارتر و زمان‌گیرتر از دو تغییر پیشین است. لکن ایجاد تغییر در عملکرد گروهی یا سازمانی شاید دشوارترین و زمان‌گیرترین تغییرات باشد. در ذیل رابطه زمانی دشواری تغییر در هر یک از سطوح نشان داده شده است.



دراز → زمان مورد نیاز → کوتاه
 راجع به معرفت در مبحث آموزش مطالبی عنوان گردید. اینکه راجع به نگرش و رفتارها مطالبی ارائه خواهد شد.

نگرش و نیت رفتاری

برخی از صاحب نظران مدل جامعی از نیت رفتاری ارائه داده اند که کاربرد گسترده ای در تشریح رابطه میان نگرش و رفتار دارد. همانطوری که در نمودار شماره ۲- نشان داده شده است نیت هر فرد برای دست زدن به یک رفتار معین بهترین پیش بینی کننده آن رفتار است. پرسش نیت رفتاری آدمی را قادر می سازد تا رفتار را پیش بینی کند اما کمکی به چرایی آن نمی کند. بنابراین برای شناخت چرایی رفتار کارکنان ضروری است که نگرشهای افراد را در آن زمینه نیز مورد بررسی قرار داد. همانطوری که در نمودار شماره ۲- نشان داده شده است نیت رفتاری هم تحت تأثیر نگرش آدمی نسبت به یک رفتار است. علاوه بر آن هنجارهای ادراک شده درباره بروز رفتار نیز اثر می پذیرد. نگرشها و هنجارهای نظری به نوبه خود توسط باورهای فردی معین می شود.



نمودار شماره ۲-

باورها

باورهای آدمی در چگونگی کار سیستم عصبی مغز نقش اساسی دارد. هنگامیکه آدمی باور ندارد که می‌تواند کاری را انجام دهد، پیامهای پی در پی برای سیستم عصبی خود می‌فرستد که توان او را برای ایجاد همان نتیجه محدود ساخته یا به کلی از میان می‌برد.

از سوی دیگر در صورتیکه آدمی به طور پیوسته پیامهای سازگاری به سیستم عصبی خود بدهد می‌تواند کاری انجام دهد آنگاه سیستم عصبی پیام را به مغز می‌برد تا همان نتیجه مطلوب را ایجاد کند و مغز این امکان را فراهم می‌سازد. باورها را شالوده فضیلت می‌دانند. باورهای ما روشهای خاص، منظم و مستمری شبیه ادراک است. باورهای ما گزینشهای اساسی ما است که ادراکمان را از جهان هستی و تدبیر زندگی نشان می‌دهد. بنابراین اولین گام برای رسیدن به کمال، یافتن باورهائی است که ما را در جهت نتایج هدایت کند. برای الگوسازی یک کمال باید از سیستم باوری که به کمال ختم می‌شود آغاز کرد. بررسیهای انجام شده نشان می‌دهد که باورها به آدمیان نیرو می‌بخشد و آنان را به تلاش و کوشش بیشتر وا می‌دارد تا به کمالات شایسته خویش دست یابند.

تأثیر باورها بر نگرشها

سیستم باور آدمی، تصویر ذهنی محیط مرتبط با اوست که با روابط علی و معلولی احتمالی تکمیل گردد. باورها از مشاهده مستقیم و استنباطهایی از روابط از پیش شناخته شده ناشی می‌شوند. برای مثال آدمی همکار خندان خود را شاد قلمداد می‌کند. باورها از نظر شدت رابطه میان نگرشها و باورها، تأثیر یکسانی بر نگرشها ندارد. تحقیقات نشان می‌دهد که نگرشهای مبتنی بر باورهای مهم یا مرجح ممکن است اطلاعات دریافتی در یک زمینه را تغییر دهد. برای مثال باورهای شما درباره کیفیت یک مدل از ماشین ممکن است پس از شنیدن اینکه این مدل را به خاطر اشکال در ترمزهایش برای اصلاح فراخوانده‌اند تغییر کند. در نمودار شماره ۲ مشاهده می‌کنید که هنگامی فردی نسبت به انجام رفتاری نگرش مثبت خواهد داشت که بداند (باور داشته باشد) که رفتارش با نتایج مثبت قرین است.

تأثیر باورها بر هنجارهای نظری

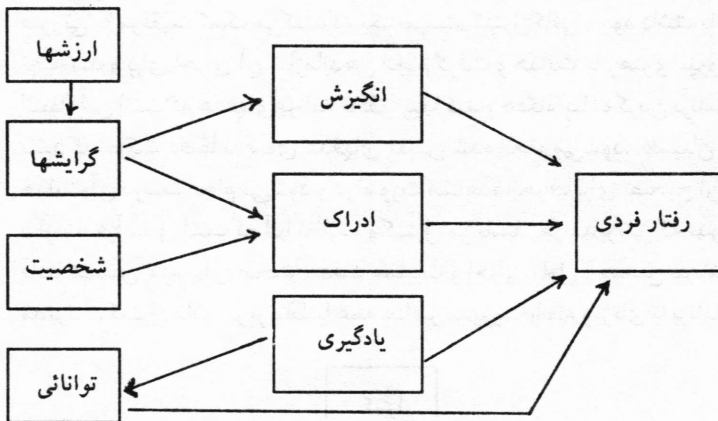
تکالیف اجتماعی، ادراک شده برای انجام رفتار خاص را هنجار نظری گویند. برخی از صاحب نظران معتقدند هنجارهای نظری نیز تابعی از باورها هستند اما باورهائی از نوع دیگر، این باورها را باورهای شخصی می‌نامند. بر اساس این باورها شخص با در نظر گرفتن نظرات دیگران و باید و نبایدهای مورد قبول آنان رفتار خود را تنظیم می‌کند. هنجارهای نظری می‌تواند تأثیر قدرتمندی بر نیت رفتار

کسانی که نسبت به عقاید مورد احترامشان حساس هستند بگذارد.

عوامل موثر در رفتار فردی

نمودار شماره ۳ عوامل موثر در رفتار فردی را نشان می‌دهد. به عبارت بسیار ساده می‌توان گفت که فرد به همراه یک سلسله ارزشها، گرایشهای نسبتاً پابرجا و شخصیتی از نظر اصول ثابت پا به درون سازمان می‌گذارد.

درست است که ارزشها، گرایشها و شخصیت یک کارمند برای همیشه ثابت نمی‌ماند، اما وقتی که او وارد سازمان می‌شود و در اصل همه آن رفتارهای ثبت شده هستند، نحوه تغییر و تفسیر (ادراک) کارمند از محیط کار بر سطح انگیزش آنها، بر آنچه که در هنگام کار می‌آموزد و سرانجام بر رفتار کاری شخصی تاثیر دارد. به مدلی که ارائه شد توانائی افزوده شد تا اذعان شود که رفتار فرد از استعدادها و مهارتهائی که شخصی به هنگام پیوستن به سازمان دارد متاثر است. البته یادگیری، این تغییر را به مرور ایام عوض می‌کند.



نمودار شماره ۳ - تغییرهای کلیدی موثر در رفتار فردی

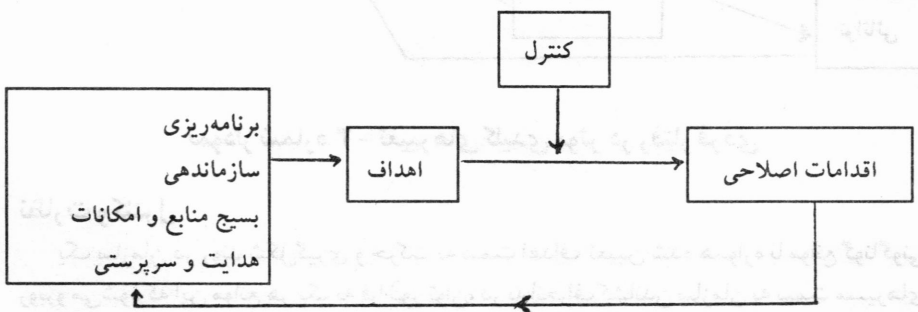
نظارت و کنترل

یک سازمان در روند شکل‌گیری و حرکت به سمت اهداف تعیین شده همواره با موانع گوناگونی روبرو می‌شود که این موانع هر یک به فراخور توان، در به انحراف کشاندن سازمان به سمت مسیرهای پیش‌بینی نشده و گاه متوقف نمودن آن فعالند. پذیرش این واقعیت آشکار می‌سازد که ضرورت دارد یک مکانیزم کنترل مبتنی بر استانداردهای خاص و مشخص، تضمین‌کننده و حافظ بقای اهداف

سازمان باشد. شاید به جرئت بتوان ادعا کرد انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر اینکه کنترل‌های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشد به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و عنداللزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. کنترل ابزار کار مدیران در دوره‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است و لزوم آن را در مراتب مختلف به سادگی می‌توان احساس کرد. سازمان بدون وجود یک سیستم موثر کنترل در تحقق مأموریت‌های خود موفق نبوده و نمی‌تواند از منابع خود به درستی استفاده کند. نظارت وظیفه هر مدیر، از ریاست عالی موسسه تا سرپرستان و مدیران پایه است. این وظیفه به قدری حائز اهمیت است که بعضی از نویسندگان مدیریت معتقدند که مدیریت خوب به داشتن نظام کنترل موثر بستگی دارد.

ارل استرانگ و رابرت اسمیت نیاز به کنترل را چنین توجیه می‌کنند:

«نقطه نظرهای متضادی درباره بهترین روش اداره سازمانها وجود دارد. اما نظریه پردازان و همچنین مدیران اهل علم، توافق دارند که مدیریت خوب مستلزم کنترل موثر است. ترکیبی از هدفهای خوب برنامه‌ریزی شده، ایجاد سازمان قوی، هدایت و رهبری موثر و اعمال انگیزش در صورتی به موفقیت کمک می‌کنند که یک سیستم کنترل کافی وجود داشته باشد. وقتی که یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی انجام گرفت و هدایت یا رهبری نیروی انسانی تنظیم شد، انتظار این است که هدفهای برنامه تحقق پیدا کند و هنگام پیاده کردن برنامه اطمینان وجود داشته باشد که حرکت دقیقاً به سوی هدفهای تعیین شده انجام می‌شود. اطمینان از اینکه اجرای برنامه و هدایت آن درست انجام می‌شود و در صورت مشاهده انحراف برای تصحیح آن اقدام لازم به عمل آید. نیازمند فرآیندی است که آنرا نظارت و کنترل می‌نامند. هر مدیریتی که بدون سیستم کنترل باشد فاقد تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و اجرای کامل و صحیح برنامه می‌باشد. در فرایند مدیریت، کنترل علاوه بر ارتباط با همه عناصر مدیریت رابطه ویژه‌ای با برنامه‌ریزی دارد.



نمودار شماره ۴ - رابطه میان کنترل و سایر وظایف مدیریت

چنانچه در نمودار نشان داده شده است، هنگامیکه سیستم در جهت هدفهای خاص تعیین شده، به حرکت درمی آید، ممکن است وقایعی اتفاق افتد که به دور کردن سیستم از هدف خود منجر شود، اما کنترل با اقدامات اصلاحی تنظیم سیستم را به عهده می گیرد.

فرآیند کنترل

فرآیند کنترل شامل چهار مرحله اساسی به این شرح است.

- ۱ - تعیین شاخص ها و معیارها برای اندازه گیری، متناسب با هدفهای برنامه و پیش بینی برنامه.
- ۲ - تهیه و تنظیم اطلاعات مربوط به عملیات انجام یافته و در حال انجام.
- ۳ - مقایسه اطلاعات بدست آمده و تنظیم یافته با معیارها و نتایج پیش بینی شده.
- ۴ - تصمیم گیری و اقدامات اصلاحی در عملیات و روشها و یا برنامه ها در صورتیکه دارای نقایص بوده و یا از هدفها انحراف پیدا کرده باشند.

در ذیل مراحل فوق به صورت یک الگو ارائه می شود.

